



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

*«Διοικώντας τους “ανθρώπους του αύριο”. Πώς
μπορούν οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης να
συμβάλουν στην αντιμετώπιση της οικονομικής
κρίσης».*

ΧΑΤΖΗΧΡΥΣΑΝΘΟΥ ΓΙΑΝΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΡ. ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2013



ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΜΑΪΟΣ 2013



ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

«Διοικώντας τους “ανθρώπους του αύριο”. Πώς μπορούν οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης να συμβάλουν στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης».

ΧΑΤΖΗΧΡΥΣΑΝΘΟΥ ΓΙΑΝΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΡ. ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1 Σκοπός της Έρευνας	10
1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα	10
1.3 Συνεργατικό Ταμειοτήριο Λευκωσίας	12
1.4 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας	13
1.5 Δομή	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	17
2.1 Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού	17
2.2 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	18
2.3 Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	19
2.4 Η πρόκληση για αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	26
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	26
3.1 Μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν	26
3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται και τις γενικές πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν	26
3.3 Η συλλογή των δεδομένων - Δειγματοληψία	28
3.4 Προκλήσεις	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	30
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	30
4.1 Ερευνητικό ερώτημα 1	31
4.2 Ερευνητικό ερώτημα 2	35
4.3 Ερευνητικό ερώτημα 3	38
4.4 Ερευνητικό ερώτημα 4	41
4.5 Ερευνητικό ερώτημα 5	44
4.6 Περίληψη Αποτελεσμάτων	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	50
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	50
<i>5.1 Οι στόχοι και τα βασικά αποτελέσματα της μελέτης</i>	<i>50</i>
<i>5.2 Εμπόδια κατά τη διάρκεια της έρευνας και πως ξεπεράστηκαν</i>	<i>51</i>
<i>5.3 Προτάσεις Βελτίωσης</i>	<i>52</i>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	60

**«Διοικώντας τους “ανθρώπους του αύριο”. Πώς μπορούν οι
ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης να συμβάλουν στην
αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης».**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Μεταπτυχιακή αυτή έρευνα αναφέρεται σε ορισμούς όπως είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό και η σημασία του, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στους οργανισμούς, η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και οι προκλήσεις που δημιουργούνται από την κρίση αυτή, για την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Η παρουσίαση των εν λόγω εννοιών και πληροφοριών στην υπάρχουσα βιβλιογραφία βοηθά στο να αντιληφθούμε την αξία της σωστής εκμετάλλευσης του ανθρώπινου κεφαλαίου, πως αυτό επηρεάζεται από την οικονομική ύφεση, αλλά και πόσο πιο κρίσιμος και σημαντικός είναι ο ρόλος της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα ειδικότερα τόσο κάτω από τις δύσκολες συνθήκες που βιώνει σήμερα η χώρα μας, όσο και ανά το παγκόσμιο. Μέσα από αυτή την έρευνα θα προκύψουν συμπεράσματα για τη λήψη μέτρων για ανάπτυξη του οργανισμού κάνοντας τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο στην αντιμετώπιση της κρίσης. Για την διεκπεραίωση της εργασίας δόθηκαν ερωτηματολόγια στο προσωπικό και διευθυντικά στελέχη του Συνεργατικού Ταμειυτηρίου Λευκωσίας, το οποίο προέρχεται από τη συγχώνευση των Συνεργατικών Ταμειυτηρίων Αγίου Δομετίου και Λευκωσίας (Εγκωμη, Παλαιομέτοχο, Αγίοι Τριμιθιάς).

«Managing the people of tomorrow. How can human resources help in overcoming the economic crisis».

ABSTRACT

This Postgraduate Research refers to definitions such as Human Resources and the importance of the Human Resource Management organizations, the global economic crisis and its impact on Human Resource Management and the challenges posed by this crisis, for the management of human resources. The use of these definitions and the information gathered from the existing literature helps us to understand not only the value of the effective management of human capital that is affected by the economic downturn, but also how much more critical and important is the role of the management of human factors today, under these difficult conditions in our country and worldwide also. The findings from this research are helpful for finding different measures for the development of the organization, making it effective and efficient in dealing with the today's crisis. To carry out this research, questionnaires were given to staff and managers of Cooperative Savings Bank of Nicosia, which was created from the merger of Ayios Dometios Cooperative Savings Bank, Egkomi Cooperative Savings Bank, Palaiometochos Cooperative Savings Bank and Ayioi Trimithias Cooperative Savings Bank.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διεκπεραίωση της παρούσας διατριβής ήταν μία ακαδημαϊκή πρόκληση για μένα και με την υποστήριξη και τη βοήθεια από τα ακόλουθα άτομα, μπόρεσε να πραγματοποιηθεί.

Κατ 'αρχάς, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς τον ακαδημαϊκό μου σύμβουλο, Δρ. Ασσιώτη Ανδρέα για τη βοήθεια, την καθοδήγηση και την εποπτεία στα πλαίσια της εκτέλεσης αυτής της διατριβής.

Επιπλέον, είμαι ευγνώμων στην οικογένεια μου, της οποίας η υποστήριξη και η κατανόηση ήταν πολύ σημαντική για την διεκπεραίωση των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλο το προσωπικό του Συνεργατικού Ταμειυτηρίου Λευκωσίας που συνέβαλαν στην μελέτη μου και μου παρείχαν τις πληροφορίες που απαιτούνταν όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων εν καιρώ κρίσης. Η βοήθειά τους ήταν μια σημαντική πτυχή στη σύνθεση αυτής της διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για πολλά χρόνια τώρα το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει θεωρηθεί ως ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, λόγω της συμβολής του στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στις επιδόσεις των επιχειρήσεων και στην οικονομική ανάπτυξη (Schultz, 1961). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να επενδύσουμε στο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, καθώς λόγω της βελτίωσης της ποιότητας, της καινοτομίας και της συνεχούς αύξησης της παραγωγικότητας οδηγούμαστε και στη βελτίωση της κερδοφορίας του οργανισμού (Lucas, 1988).

Η παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση έχει δημιουργήσει κύματα μεταξύ των διαφόρων κοινωνικοοικονομικών και πολιτικών θεσμών στο παγκόσμιο περιβάλλον. Η ένταση κυριαρχεί παντού, αφού οι περικοπές θέσεων εργασίας παρουσιάζουν άνοδο, ενώ πολλοί μέχρι τώρα παγκόσμιοι κολοσσοί κλείνουν. Οι εμπειρογνώμονες της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) οι ανθρώπινοι πόροι των επιχειρήσεων μπορούν να είναι μέρος της λύσης της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, αφού εξακολουθούν να είναι σημαντικός παράγοντας για τη συνέχιση της επιχειρηματικής επιτυχίας και της σταθερότητας.

Η οικονομική κρίση έχει αποδείξει ότι αποδοτικοί οργανισμοί, τόσο σε περιόδους οικονομικής άνθησης, όσο και σε περιόδους ύφεσης είναι αυτοί που είχαν σαν επίκεντρό τους τον άνθρωπο. Στο πλαίσιο αυτό, είναι περισσότερο από προφανές ότι ο ρόλος του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) έχει αλλάξει σημαντικά, αφού πολλές είναι οι λειτουργίες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης: οργανωτική ανάπτυξη, διαχείριση ταλέντων και δημιουργία μιας κουλτούρα απόδοσης και συστηματική ανησυχία για την ποιότητα. Αλλά για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, οι HR θα πρέπει να αποδείξουν τη διαθεσιμότητα και την ευελιξία τους και να έχουν το θάρρος να αναλάβουν ένα νέο ρόλο, του στρατηγικού εταίρου (Todericiu, R. & Muscalu, E., 2012).

Η οικονομική κρίση έχει εγείρει θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τις επιχειρήσεις και τις πρακτικές της σύγχρονης επιχειρηματικής ζωής. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας του μετασχηματισμού μιας επιχείρησης και σήμερα, σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, η υπ' αριθμόν ένα πρόκληση των επιχειρήσεων είναι η διαχείριση, η διατήρηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

1.1 Σκοπός της Έρευνας

Η παγκόσμια ύφεση απαιτεί μια σωστή οργάνωση και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου παγκοσμίως. Η μελέτη αυτή, εξετάζει το εξαντλητικό επιχειρηματικό κλίμα, λόγω της ύφεσης, τα εμπόδια και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται και τις ευκαιρίες που θα μπορούσαν οι οργανισμοί να βρουν για να αναπτυχθούν και να αντιμετωπίσουν εν μέρει την κρίση και να παραμείνουν πετυχημένοι στην αγορά, μέσα από τη σωστή εκμετάλλευση των ανθρώπινων τους πόρων. Αυτές οι δραματικές μεταβολές ασκούν πίεση στις επιχειρήσεις, γεγονός που καθιστά επιτακτική ανάγκη για τους υπεύθυνους Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να αναλάβουν με τη σειρά τους δράση.

Η εν λόγω έρευνα στοχεύει στην εξερεύνηση των επιπτώσεων της κρίσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, των διαφόρων επιλογών που έχουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση αυτής μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων τους, καθώς και τα σενάρια που μπορούν να υπάρξουν σε αυτή την περίοδο των μεγάλων αλλαγών.

1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

- *Πώς επηρέασε η οικονομική κρίση τις επιχειρήσεις;*

Το πρώτο βασικό ερευνητικό ερώτημα επικεντρώνεται κυρίως στην κρίση και τις επιχειρήσεις καθώς και το πως επηρεάζεται η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.. Με βάση λοιπόν το προσωπικό του οργανισμού θα πρέπει να πάρουμε και μια εικόνα για το πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι του οργανισμού την κρίση και τι πιστεύουν ότι είναι αυτό που επηρεάζει την οικονομία.

- *Πώς αντιμετωπίζουν σήμερα το Ανθρώπινο Δυναμικό τους οι οργανισμοί;*

Αυτό το ερώτημα αναφέρεται κυρίως στην καλή λειτουργία του οργανισμού καθώς η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων φροντίζει με την διαχείριση του προσωπικού να διεκπεραιώνονται καλύτερα οι εργασίες. Ένα σημαντικό σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι σε περίπτωση κρίσης η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πάντοτε προς το όφελος των εργαζομένων. Είναι κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης που συνιστούνται αλλαγές και πολλές φορές είναι ενάντια στους εργαζόμενους.

- *Εκμεταλλεύονται τους Ανθρώπινους Πόρους και τα ταλέντα που έχουν για να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση;*

Στην Κύπρο είναι μείζον θέμα η αναγνώριση και η κατανομή εργασίας ότι δεν γίνεται ισάξια. Το ερώτημα που θα τεθεί είναι για να μπορέσουν να εξαχθούν συμπεράσματα αν και οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι αναγκαία σε ένα σύγχρονο οργανισμό και αν ο οργανισμός δεν έχει το τμήμα διαχείρισης θα μπορούσε στο μέλλον να ωφεληθεί από αυτό.

- *Με ποιους τρόπους μπορεί ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση να συμβάλει στην αντιμετώπιση της κρίσης;*

Η κρίση δεν μπορεί αν είναι διαχειρίσιμη αν ο ανθρώπινος παράγοντας δεν συμμετέχει. Σε μια οικονομική κρίση οι εργαζόμενοι είναι μέρος της κρίσης και είναι και μέρος της λύσης. Η βάση της οικονομίας είναι χτισμένη σε τέσσερις βασικές πηγές. Είναι το κεφάλαιο που στις τραπεζικές κρίσεις σίγουρα είναι ένα μεγάλο μέρος του προβλήματος. Είναι η γη που επίσης είναι ένα από τα μεγάλα προβλήματα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων καθώς είναι η γη κυρίως που βοηθά στην δανειοδότηση. Τρίτο έχουμε τον ανθρώπινο παράγοντα δηλαδή τους εργαζόμενους που είναι αυτοί που παράγουν είτε προϊόντα είτε υπηρεσίες. Τελευταίο είναι η επιχειρηματικότητα που είναι η ικανότητα να μπορέσεις να συνδυάσεις όσο το δυνατό καλύτερα τις πιο πάνω πηγές. Για αυτό λοιπόν και θα εξεταστεί αν μπορεί ο ανθρώπινος παράγοντας να συμβάλει ουσιαστικά στην αντιμετώπιση της κρίσης.

- *Τι πρέπει να κάνουν οι υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού για να το επιτύχουν αυτό;*

Το ερώτημα αυτό από μόνο του είναι ένα τεράστιο θέμα, ωστόσο προσεγγίζεται για να τονιστεί η σημασία του τμήματος. Είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στις μέρες μας πόσο αναγκαίο είναι να στελεχώνουν ένα οργανισμό άτομα τα οποία όχι μόνο είναι ικανά άλλα που συνεχώς εκπαιδεύονται για να μπορούν να ανταποκριθούν στις καινούργιες απαιτήσεις που προκύπτουν σήμερα. Αυτές οι εκπαιδεύσεις καθώς και ο σχεδιασμός για τις ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι ένας σχεδιασμός και ένα πλάνο που θα πρέπει να ακολουθήσει ένα τμήμα διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Η επιτυχία καθορίζεται σε ποιο βαθμό το εκπαιδευμένο προσωπικό, δηλαδή οι σχεδιασμοί εκπαίδευσης ήταν επιτυχής.

1.3 Το Συνεργατικό Ταμιευτήριο Λευκωσίας

«Το Συνεργατικό Ταμιευτήριο Λευκωσίας, αποτελεί το δημιούργημα της συγχώνευσης των Συνεργατικών Ταμιευτηρίων Αγίου Δομετίου και Λευκωσίας (Εγκωμη, Παλαιομέτοχο, Αγίοι Τριμιθιάς). Έχοντας κυρίαρχο στόχο την εξυπηρέτηση των μελών μας και την κοινωνική προσφορά κατάφερε μέχρι σήμερα τα μέλη του να ξεπεράσουν τις 30.000 εφαρμόζοντας τις Συνεργατικές Αρχές της αυτοβοήθειας, αλληλεγγύης, ισότητας και δημοκρατίας.

Το Συνεργατικό Ταμιευτήριο Λευκωσίας είναι προσανατολισμένο πλέον στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της Κύπρου με ορίζοντα την Ευρωπαϊκή Ένωση και έχοντας ως γνώμονα το καλώς νοούμενο συμφέρον του Συνεργατικού Κινήματος, εφαρμόζει στοιχεία σύγχρονης τραπεζικής στρατηγικής ώστε η δυναμική και ανοδική πορεία του να συνεχιστεί και να δύναται να ανταποκρίνεται θετικά στις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών του για ποιοτική, ανθρώπινη και γρήγορη εξυπηρέτηση» (<http://lefkosia.coop/>).

Όραμα

Η κατάταξη του Συνεργατικού Ταμιευτηρίου Λευκωσίας ανάμεσα στα πρωτοπόρα σε οικονομική ευρωστία και κοινωνική προσφορά Συνεργατικά Ιδρύματα παγκυπρώς με

σλόγκαν «Το βλέμμα μας φτάνει εκεί που συναντιούνται οι άνθρωποι» (<http://lefkosia.coop/>).

Κατευθυντήριες αξίες

1. «Κατανόηση και ανθρώπινη προσέγγιση στους πελάτες
2. Καλλιέργεια του αισθήματος της απόλυτης ταύτισης των υπαλλήλων του Ταμειυτηρίου με το όραμά του, προσφέροντας και ικανοποιώντας όλες τις επαγγελματικές τους ανάγκες.
3. Η αύξηση της κεφαλαιουχικής επάρκειας του Ταμειυτηρίου με απώτερο σκοπό την ακόμα καλύτερη προσφορά και εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας, τόσο σε προσωπικό όσο και επιχειρησιακό επίπεδο» (<http://lefkosia.coop/>).

1.4 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στην επιβίωση ενός οργανισμού. Στην περίοδο αυτή, της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, οι υπεύθυνοι του Ανθρώπινου Δυναμικού, όχι μόνο πρέπει να καινοτομήσουν, αλλά και να ενεργήσουν ως μέντορες, σύμβουλοι και εμπνευστές. Θα πρέπει να υιοθετήσουν ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο διαχείρισης που θα ανεβάσει το ηθικό των εργαζομένων, αλλά και θα κρατήσει τους ταλαντούχους εργαζόμενους στον οργανισμό επιφέροντας έτσι αποδοτικότερα και κερδοφόρα αποτελέσματα.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας θα εξεταστούν οι κατάλληλες προτάσεις για ένα πιο αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης που επηρεάζει δραματικά τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι κυριότεροι άξονες της διατριβής είναι η φιλοδοξία της να συμβάλει θετικά σε μια βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ιδιαίτερα εν καιρώ κρίσης, να αξιολογηθεί η σημερινή κατάσταση όσον αφορά το εν λόγω θέμα, η προοπτική να ενισχυθούν και να βελτιωθούν οι διαδικασίες αυτές, να δοθούν προτάσεις που θα έχουν ως συνέπεια, οι εργαζόμενοι να γίνουν πιο παραγωγικοί και θα βοηθήσουν

τον οργανισμό τους να εκπληρώσει τους στόχους του και να αντιμετωπίσει σταδιακά την κρίση.

Η έρευνα λόγω και του κλάδου που επιλέχτηκε έχει σημαντική πληροφόρηση στο πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι σε ένα τραπεζικό οργανισμό την κρίση. Οι τράπεζες στην Κύπρο είναι το επίκεντρο του κυκλώνα της οικονομικής κρίσης και με αυτή την έρευνα βλέπουμε πως οι άμεσα επηρεαζόμενοι υπάλληλοι όσο αφορά τη φύση της εργασίας τους αντιλαμβάνονται τις αλλαγές και κυρίως πως θα μεταβούν στο επόμενο στάδιο.

Το ανθρώπινο δυναμικό σε ότι αφορά την έρευνα είναι το πιο σημαντικό κομμάτι όσο αφορά την επιλογή και την κατανομή εργασιών στους πιο κατάλληλους, αναλόγως προσόντων εργαζόμενους για την διεκπεραίωση των στόχων. Οι στόχοι για να επιτευχθούν θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να μπορέσει να συγκεντρώσει πληροφορίες όσο αφορά τους πελάτες του οργανισμού.

Η αναγκαιότητα λοιπόν αυτής της έρευνας είναι μια υπενθύμιση πως ένα οργανισμός κινείται για να καταφέρει να καταλήξει στην εκπλήρωση των στόχων του μέσα από την σωστή διαχείριση των εργαζομένων. Αν η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων επιτυχώς εντοπίσει τις ανάγκες βελτίωσης του οργανισμού και σε αυτή την διαδικασία μπορέσει να προετοιμάσει και να σχεδιάσει τους εργαζομένους σε βαθμό υλοποίησης των στόχων τότε και ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει.

Η βιβλιογραφία όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον Συνεργατικό και τον Τραπεζικό Τομέα δεν είναι πολύ πλούσια. Η αξία της έρευνας αυτής είναι η αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό προς την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής ύφεσης. Η συνέχιση δηλαδή, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των ανθρωπίνων πόρων στο Συνεργατικό κίνημα. Είναι η διαφοροποίηση των πρακτικών που διέπουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της σημερινής κατάστασης και οι νέες στρατηγικές που επηρεάζουν τον τρόπο εφαρμογής των υπάρχων πρακτικών, όπως είναι η στελέχωση, η στρατολόγηση, η ανάπτυξη, η κατάρτιση, η αξιολογήσεις και οι ανταμοιβές για καλές

αποδόσεις. Βλέπουμε τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε μία νέα κατάσταση, πρωτόγνωρη για τον τομέα αυτό και ειδικότερα για την κυπριακή κοινωνία. Επεκτείνοντας ένα παράγοντα που διαφοροποιεί τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στην Κύπρο ακόμη και σε καιρό οικονομικής κρίσης σε σχέση με πολλές άλλες χώρες ανά το παγκόσμιο, είναι το γεγονός ότι ο θεσμός αυτός τα τελευταία χρόνια άρχισε να αναπτύσσεται έντονα στις διάφορες επιχειρήσεις της χώρας, αφού πλέον η αξία του είναι οφθαλμοφανής και οι πρακτικές του απαραίτητες. Έτσι, λόγω του γεγονότος ότι στο Συνεργατικό Ταμειστήριο Λευκωσίας, όπως και σε πολλά άλλα συνεργατικά της χώρας δεν υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από την εν λόγω έρευνα, δίνονται κατευθυντήριες γραμμές για τους τρόπους με τους οποίους πρέπει να αντιμετωπιστεί το ανθρώπινο κεφάλαιο, ώστε να μην μειωθεί η παραγωγικότητα τόσο των ιδίων των ατόμων όσο και του οργανισμού γενικότερα. Τέλος, πολλές είναι οι περιπτώσεις το τελευταίο διάστημα, που πολλές εταιρείες αναγκάζονται να βγάξουν πλεονάζων προσωπικό ή να προσφέρουν σχέδια πρόωρης αφυπηρέτησης και μέσα από την μελέτη αυτή μπορούν να βρεθούν λύσεις και πρακτικές για το πώς οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να επιβιώσουν της εν λόγω κατάστασης και των μετέπειτα συνεπειών της, παραμένοντας αποτελεσματικοί, ανταγωνιστικοί και επιτυχείς.

1.5 Δομή

Η μελέτη οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται μια σύντομη εισαγωγή. Το Κεφάλαιο 2 παρέχει μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία χωρίζεται σε ενότητες στις οποίες γίνεται αναφορά για τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση αυτού, για τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη Διαχείριση ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και η πρόκληση για αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Το Κεφάλαιο 3 επικεντρώνεται στην μεθοδολογία της έρευνας, παρουσιάζοντας τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των μεθόδων αυτών, η επιλογή των συγκεκριμένων μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της έρευνας, ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίστηκαν. Επιπλέον, οι μέθοδοι δειγματοληψίας, το μέγεθος του δείγματος και ο τρόπος με τον οποίο τα δεδομένα αναλύθηκαν εξηγούνται στο κεφάλαιο αυτό. Στο κεφάλαιο 4, παρουσιάζονται τα

αποτελέσματα της έρευνας μαζί με την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Τέλος, το κεφάλαιο 5 περιλαμβάνει διάφορα σχόλια αναφορικά με τα ευρήματα της έρευνας και σε σχέση με τη βιβλιογραφία που έχει αναθεωρηθεί, τις προκλήσεις που παρουσιάστηκαν και ένα σχέδιο δράσης από μια σειρά συστάσεων που μπορεί επίσης να ισχύσουν και για άλλους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι απαρτίζουν το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Οι γνώσεις, τα προσόντα και η προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού, ο ζήλος τους, η ευχαρίστηση που αποκομίζουν από την εργασία τους και η δίκαιη μεταχείριση παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα του οργανισμού, στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στην εικόνα του οργανισμού και τη διατήρηση του στην αγορά. Η συγκεκριμένη μελέτη επιδεικνύει πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τον πρωτεύοντα ρόλο της διεύθυνσης αυτού, αφού στην οικονομία του σήμερα, εκείνο που κάνει έναν οργανισμό να ξεχωρίζει, δεν είναι το κεφάλαιο ή η τεχνολογία, αλλά το εργατικό δυναμικό που με την παραγωγικότητά του συμβάλλει στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Ο ανθρώπινος παράγοντας, αποτελεί παράγοντα επιτυχίας για τον οργανισμό και μπορεί να γίνει το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, αφού είναι αυτός που με τις γνώσεις του, το ταλέντο και τις δεξιότητες του βοηθά τους οργανισμούς να αναπτυχθούν (Bernadin H. J., Russel E. A. J., 2003).

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι αντικατέστησε τον όρο προσωπικό, τονίζοντας έτσι τη σημαντικότητα του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στους σύγχρονους οργανισμούς. Ανθρώπινο δυναμικό νοείται το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης (Storey, 1992).

Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler R., (2000) η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται στη σχέση ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο και περιλαμβάνει την αποδοτική συνδιαλλαγή προς εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων και της ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων της.

Όπως σημειώνει ο Armstrong (1999), η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι η στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση, ανάπτυξη και την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των πιο πολύτιμων στοιχείων ενός οργανισμού, οι άνθρωποι που εργάζονται στον οργανισμό που συλλογικά και ατομικά συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

2.2 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) εφαρμόζει και ελέγχει μία σειρά από δραστηριότητες που σκοπό έχουν την διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μία επιχείρηση. Η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέγγιση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, αξιοποίηση των ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Επεκτείνοντας, κατά τη Διοίκηση του ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι εργαζόμενοι είναι το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επίσης, οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνδέουν τις πρακτικές τους με τη στρατηγική της επιχείρησης και να την βοηθούν να επιτυγχάνει τους στόχους της. Εδώ παρατηρούνται οι σύγχρονες τάσεις στη ΔΑΠ, όπου τονίζεται η σημαντικότητα των εργαζομένων στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, αλλά και ο ρόλος και οι δυσκολίες που μπορούν να αντιμετωπίσουν οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν και να αναπτύξουν το προσωπικό για να πετύχουν τους προσωπικούς και επιχειρησιακούς στόχους (Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, 2003, σελ. 18-19). Κατά τον Jackson και Schuler (2000) ειδικά στις μέρες μας, εν καιρώ κρίσης οι άνθρωποι πόροι είναι τα ταλέντα τα οποία μπορούν να συμμετάσχουν στον καθορισμό και στην πραγματοποίηση του οράματος, της αποστολής, της στρατηγικής και των στόχων μιας επιχείρησης.

Για πολλά χρόνια τώρα, το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται πολύ σημαντικό για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, λόγω της συνεισφοράς του στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην απόδοση του οργανισμού και στην οικονομική ανάπτυξη (Schultz, 1961). Είναι πολύ σημαντικό για κάθε οργανισμό να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό του, επιλέγοντας το κατάλληλο προσωπικό για την εταιρεία τους,

εκπαιδεύοντας το βάσει των εργασιακών τους αναγκών, υποκινώντας το και δίνοντας του κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των εργασιακών τους στόχων και κατά συνέπεια των επιχειρησιακών στόχων. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι αποδοτικό, αυτό σημαίνει ότι συνάμα η επιχείρηση γίνεται ακόμη πιο επιτυχής, επικερδής και ανταγωνιστική. Επεκτείνοντας, τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να κατανοούν την σημαντικότητα της αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους, γιατί αυτό θα κάνει πράξη την στρατηγική της εταιρείας και θα πετύχει την πραγματοποίηση του οράματος του οργανισμού.

Στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό και αβέβαιο περιβάλλον, συνέπεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε στην μέση του 2007 και 2008, οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν πιο αποδοτικά. Σε ένα τέτοιο σκηνικό, «η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου συντελεστή μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση της κρίσης» (Dessler G., 2012).

2.3 Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι είναι οι πρώτοι που επηρεάζονται όταν οι οργανισμοί ξεκινούν οικονομικές εκστρατείες λιτότητας. Οι λόγοι μπορεί να μην είναι παρατραβηγμένοι, αφού το προσωπικό θεωρείται ένα βασικό κέντρο κόστους, η τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία όσων αφορά τις διαδικασίες των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα σήμερα να εισέλθουμε σε μια εποχή που ο αριθμός των υπαλλήλων που χάνουν την δουλειά τους αυξάνεται δραματικά. Η πεποίθηση ότι με το να απαλλαγούν από τους εργαζόμενους τους μειώνει το κόστος και βοηθά την επιχείρηση να επιβιώσει, αποτελεί μία βεβιασμένη κίνηση των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό προμηνύει μια σοβαρή απειλή για την επιχειρησιακή ανάπτυξη και σταθερότητα. Ο κίνδυνος είναι ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν θα έπρεπε να είναι το πρώτο που πρέπει να ρίχνεται στη θάλασσα όταν υπάρχει απειλή, αλλά η διαχείριση αυτού να γίνεται πιο δυναμική και πιο εφευρετική για τον εντοπισμό καινοτόμων τρόπων αντιμετώπισης και επιβίωσης από την οικονομική κρίση. Κατά τον

Davidson (2009) οι οργανισμοί εξαρτώνται για τους ανθρώπους τους, αφού πρόκειται για τον πυρήνα της επιχείρησής. Υποστηρίζει περαιτέρω ότι η ύφεση μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία για τις επιχειρήσεις και να αποτελέσει καταλύτη για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικότερης δομής της εταιρείας με τους σωστούς ανθρώπους που θα βοηθήσουν στην ανάκαμψη έρχεται και θα μπορούν να αναπτυχθούν με τη γνώση ότι η επιχείρησή σας έχει τη σωστή δομή πίσω από αυτό και τους σωστούς ανθρώπους στο μπροστινό μέρος (Imhonory D. & Urim M., 2009).

2.4 Η πρόκληση για αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων

Σε επιχειρήσεις του σήμερα, η σωστή προσέγγιση και διαχείριση των εργαζομένων της εταιρείας μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ζωτικής σημασίας, ειδικά σε αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για την ανάπτυξη όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και του ίδιου του οργανισμού. Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί προϋποθέτει ότι όλες οι προσπάθειες των υπευθύνων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα γίνει συντονισμένα και ενωμένα κάτω από ένα ομοιόμορφο σύνολο των σκοπών και των στόχων.

Η επιχειρησιακή κρίση είναι μια ευκαιρία για να αναθεωρήσει ο οργανισμός το στρατηγικό της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα και να βελτιωθεί η διαχείριση κρίσεων της ηγεσίας. Σε μια κατάσταση κρίσης, οι δραστηριότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλουν θετικά ή και αρνητικά στην επιτυχία της εταιρείας με την πρόσληψη και την ανάπτυξη των εργαζομένων (McCracken & Wallace, 2000). Επίσης, είναι σημαντικό οι δράσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της συνολικής στρατηγικής της εταιρείας, καθώς και με τη διαχείριση του σχεδίου κρίσης (Garavan, 1991; Wooten, 2005).

Η οικονομική κρίση επηρεάζει το σύνολο της οργάνωσης και απαιτεί μια ομάδα για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις δύσκολες συνθήκες που δημιουργούνται. Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί ένα τμήμα αυτής της ομάδας.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ηγετική ομάδα συμπεριλαμβανομένων των υπεύθυνων της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί την κρίση, και με την κακοδιαχείριση μιας οργανωτικής κρίσης μπορεί να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες για μια επιχείρηση την αποδοτικότητα της, τη φήμη της, τη θέση της στην αγορά, και του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Garcia, 2006). Η κρίση απαιτεί τη δημιουργία μιας στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να είναι να προσαρμοστεί σε ένα εντελώς νέο και εντελώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και, σε αντίστοιχη στρατηγική των επιχειρήσεων από τις περισσότερες εταιρείες. Ο ρόλος της Διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή ορθής επιχειρηματικής στρατηγικής για την εξασφάλιση των επιχειρήσεων και σε ορισμένες περιπτώσεις της ίδιας της επιβίωσης της εταιρείας.

Για πολλά χρόνια τώρα το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει θεωρηθεί ως ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού λόγω της συμβολής του στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην επιχειρηματική απόδοση και στην οικονομική ανάπτυξη (Schultz, 1961). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να επενδύσουμε στους ανθρώπινους πόρους (Lucas, 1988) προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, και λόγω της βελτιωμένης ποιότητας, καινοτομίας, η συνεχής αύξηση της παραγωγικότητας και στη στροφή βελτιωμένη αποδοτικότητα που μπορεί να επιτευχθεί, η επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό να καταφέρει σταδιακά να εξέλθει από την κρίση (Taylor και Davies, 2004).

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ο ρόλος των εργαζομένων μοιάζει να κινείται σ' ένα αντιφατικό δίπολο: Από τη μια πλευρά θεωρούνται ο πολυτιμότερος πόρος κάθε επιχείρησης, ενώ από την άλλη η εργασιακή καθημερινότητα συχνά τους καθιστά «αναλώσιμους». Στα νέα αυτά δεδομένα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να παίξει ένα ρόλο απαιτητικό και γεμάτο προκλήσεις (Ιορδανόγλου Δ., 2008).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με ένα δύσκολο έργο δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν μια μάζα από αλλαγές αλλά και προκλήσεις για τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να αυξήσουν την

αποδοτικότητα του προσωπικού και σαν αποτέλεσμα την απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης (Βαρλάμης, Α., 2009).

Η «αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου συντελεστή μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση της κρίσης» (Dessler, G., 2012). «Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνισθεί τη φιλοσοφία/νοοτροπία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), που δεν είναι τίποτε άλλο από την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, από την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και την παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία» (Δαμουλιάνου, Χ., 2012).

Η ραχοκοκαλιά κάθε επιτυχημένης επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι και χωρίς μια ταλαντούχα ομάδα ανθρώπων που θα αφοσιωθούν στην αξιοποίηση των εργαζομένων, η εταιρεία είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Η μελλοντική στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να οικοδομηθεί γύρω από τους ανθρώπους, να εργαστούν από κοινού με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική επιχειρηματική στρατηγική, να καθοριστεί η οργανωτική κουλτούρα, να οριστούν νέες μέθοδοι διοίκησης που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της ηγεσίας και θα καθοδηγήσει τους ανθρώπινους πόρους στο να γίνουν πιο παραγωγικοί και να βοηθήσουν την εταιρεία να επιβιώσει στο σημερινό ανταγωνιστικό και κρίσιμο περιβάλλον (Todericiu, R., Muscallu, E., & Chitulete, R., 2012).

Η επιλογή και στρατολόγηση των εργαζομένων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η πρόοδος και η προσαρμογή του στο περιβάλλον εργασίας, η ίση μεταχείριση και οι ίσες ευκαιρίες, η εξασφάλιση υγιεινών και ασφαλών συνθηκών εργασίας, η δεξιότητα διαχείρισης παραπόνων και παρακολούθησης των εργασιακών σχέσεων, η διεξαγωγή περιγραφής των θέσεων εργασίας, ο σχεδιασμός των αναγκών των θέσεων εργασίας, η διαχείριση και ο καθορισμός της μισθολογικής κλίμακας, η παροχή κινήτρων και έξτρα παροχών, ο καθορισμός κωδίκων επικοινωνίας, η ενίσχυση του φρονήματος της ενότητας και της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων και η ταύτισή τους με την πολιτική και τους

στόχους της εταιρίας, αποτελούν λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, που είναι απαραίτητες και αναγκαίες για την ομαλή λειτουργία, αλλά και την ανάπτυξη ενός οργανισμού (Παλαιολόγος, Α., 2012).

Η κ. Παπαλεξανδρή Ν. (2012), στο 6ο Διεθνές Συνέδριο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη: Τάσεις και Προκλήσεις, αναφέρει ότι «οι σημερινές συνθήκες επιβάλλουν πιεστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως όμως οδηγούν και στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως του κύριου συντελεστή που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά και να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση της κρίσης». «Είναι πολύ σημαντικό να εξαντλούνται όλες οι εναλλακτικές λύσεις πριν αποφασισθεί η απόλυση εργαζομένων. Η επανεκπαίδευση, η επανατοποθέτηση εντός της επιχείρησης και η αναμόρφωση καθηκόντων, είναι λύσεις που πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά» (Παπαλεξανδρή Ν., 2012).

Σε τέτοιες περιόδους οικονομικής ύφεσης, οι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να λειτουργούν αποτελεσματικά. Είναι αναγκαίο λοιπόν, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να βοηθήσει στην καλή λειτουργία και επιτυχία του οργανισμού, μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, συνεργασίας, της επικοινωνίας και της μείωσης του κόστους. Ένα στοιχείο όμως που δεν πρέπει να ξεχνούν, είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων (Συνέδριο, «From HR Alert to HR Resilience», 7 Ιουνίου 2012).

Βιβλιογραφία υπάρχει πολλή όσον αφορά τη σωστή διαχείριση του προσωπικού και τη σημασία της στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αλλά η πρόκληση της εν λόγω έρευνας είναι να η εύρεση νέων τρόπων για το πως μπορεί η επιχείρηση να βοηθηθεί μέσω του ανθρώπινου δυναμικού σε σημαντικό βαθμό ώστε να επιβιώσει σε τέτοιες εποχές. Η ΔΑΠ σήμερα καλείται να ανταποκριθεί στις δύσκολες προκλήσεις μέσω της διαχείρισης και ανάπτυξης ταλέντων. Επιπλέον, πρέπει να καταφέρουν να κάνουν περισσότερα με λιγότερα μέσα. Οι οργανισμοί πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η εμπλοκή των ταλέντων είναι το κλειδί στην επιτυχία. Τώρα έχει έρθει η ώρα για τη ΔΑΠ να θεωρηθεί ως μια στρατηγική λειτουργία και όχι ως μια λειτουργία υποστήριξης, αφού καλείται να φέρει νέες ιδέες και να κάνει πιο αποτελεσματικές τις

διαδικασίες της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Η καινοτομία είναι εύκολο στην εποχή της ανάπτυξης των επιχειρήσεων, αλλά η ύφεση δεν είναι καλό για μεγάλες καινοτόμες πρωτοβουλίες. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να επικεντρωθεί σε καινοτομίες σε περίοδο ύφεσης, αλλά και να εξοικονομήσει χρήματα για τον οργανισμό. Η διοίκηση αναμένεται ότι θα φέρει καινοτόμες ιδέες και λύσεις που θα οδηγήσουν σε ισχυρότερους οργανισμούς και ότι η επόμενη εποχή ανάπτυξης έρχεται.

Οι κυριότεροι στόχοι της μελέτης αυτής είναι να συμβάλει θετικά σε μια βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, ιδιαίτερα εν καιρώ κρίσης, να αξιολογηθεί η σημερινή κατάσταση όσον αφορά το εν λόγω θέμα, η προοπτική να ενισχυθούν και να βελτιωθούν οι διαδικασίες αυτές, να δοθούν προτάσεις που θα έχουν ως συνέπεια, οι εργαζόμενοι να γίνουν πιο παραγωγικοί και θα βοηθήσουν τον οργανισμό τους να εκπληρώσει τους στόχους του και να αντιμετωπίσει σταδιακά την κρίση.

Με προτροπή και θετική ανταπόκριση από τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει τώρα να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα της τα οποία η κρίση έχει προκαλέσει. Η ικανότητα των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα στην αντιμετώπιση μιας περιόδου κρίσης, με όλα όσα αυτό συνεπάγεται για την ανθρώπινη απώλεια κεφαλαίου, των συγκρούσεων, και πιθανή ζημιά στην εταιρεία.

Έτσι, η λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα πρέπει να αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο και πρέπει να έχει την ιδιαιτερότητα να ασχοληθεί με διαφορετικές καταστάσεις. Θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τη σοβαρότητα της ομάδας της διαχείρισης του προσωπικού για να βοηθήσει του εργαζομένους στον οργανισμό χωρίς να δημιουργεί οποιουδήποτε φόβους και πηγή αμηχανίας προς τη διοίκηση. Τέλος, κατά την περίοδο μιας τεραστίων διαστάσεων οικονομικής ύφεσης ο ρόλος και η λειτουργία του ανθρώπινου παράγοντα είναι πολύ σημαντικός. Σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας της επιχείρησης είναι αυτός που καλείται να παίζει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και την επιτυχία του οργανισμού του.

«Η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου συντελεστή μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση της κρίσης» (Dessler, G., 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να εξηγήσει τη μεθοδολογία της έρευνας και των ειδικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την μελέτη, τις διαδικασίες δειγματοληψίας και τα ποσοστά ανταπόκρισης, τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα αναλύθηκαν και ποια εμπόδια προέκυψαν καθ' όλη τη διεξαγωγή της έρευνας και πως αντιμετωπίστηκαν. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, ο κύριος στόχος αυτής της έρευνας είναι η φιλοδοξία να κάνει μια θετική συμβολή σε μια ενισχυμένη διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύοντας στην εξερεύνηση των επιπτώσεων της κρίσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στην εξεύρεση διαφόρων επιλογών που έχουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση αυτής μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων τους, καθώς και στα σενάρια που μπορούν να υπάρξουν σε αυτή την περίοδο των μεγάλων αλλαγών.

3.1 Μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν

Ερευνητικές μέθοδοι αναφέρονται στους διαφορετικούς τρόπους με τον οποίο τα δεδομένα μπορούν να συλλέγονται και αναλύονται (Collis και Hussey, 2003). Η έρευνα αφορά τη συλλογή πληροφοριών για την εκπόνηση της εν λόγω διατριβής και περιλαμβάνει συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια (primary data) καθώς και πληροφορίες από περιοδικά, βιβλία και στοιχεία της εταιρίας (secondary data).

3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται και τις γενικές πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν

Σύμφωνα με τους Collis και Hussey (2003) οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται στην έρευνα για τη συλλογή βασικών στοιχείων που αφορούν την επιχείρηση και τους μελλοντικούς της στόχους. Σημαντικότερο πλεονέκτημα τους είναι ότι ο ερωτηθέν μπορεί να προσδιορίσει μια σειρά από ζητήματα τα οποία ο ερευνητής δεν έχει

επίγνωση. Παρ' όλα αυτά, οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι δύσκολο να οργανωθούν, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μπορεί να είναι ασαφείς και περίπλοκες και επίσης, μπορεί να μην είναι ειλικρινείς δεδομένου ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να αισθάνονται άβολα κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης (Collis και Hussey, 2003).

Μετά τις συνεντεύξεις, ακολούθησε η συμπλήρωση ερωτηματολογίου από το προσωπικό. Αυτή η μέθοδος ήταν αποτελεσματική δεδομένου ότι ήταν δυνατόν να συγκεντρωθούν γρήγορα οι πληροφορίες που απαιτούνταν και έδωσε την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να λάβουν άφθονο χρόνο για να εξετάσουν την απάντησή τους. Παρ' όλα αυτά, ο αριθμός ανταπόκρισης ήταν μικρότερος από το διανεμόμενο αριθμό ερωτηματολογίων και μερικοί συμμετέχοντες αγνόησαν κάποιες ερωτήσεις. Αυτό θα μπορούσε να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι μπορεί να μην κατάλαβαν την ερώτηση ή δεν ήθελαν να δώσουν μια απάντηση σε αυτόν το συγκεκριμένο τομέα της συζήτησης.

Σε μια προσπάθεια να αποφευχθούν τα προβλήματα αυτά, οι ερωτήσεις ήταν απλές και δεν χρειάζονταν μεγάλες απαντήσεις. Επιπλέον, το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για την έρευνα ήταν η ανωνυμία. Οι άνθρωποι μπορεί να φοβούνται να εκφράσουν τα συναισθήματα, τη γνώμη τους και τις ανησυχίες τους σε ότι αφορά τη διαχείρισή τους σαν προσωπικό και τι μπορεί να αλλάξει (Armenakis et al., 1975). Επιπλέον, οι τύποι των ερωτήσεων που περιλαμβάνονται ήταν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και τρεις ερωτήσεις ανάπτυξης. Η λογική της χρήσης μιας σειράς από εργαλεία για τη συλλογή των δεδομένων είναι η σύγκριση, η συμπλήρωση και η αξιολόγηση των πληροφοριών που λήφθηκαν από διαφορετικές πηγές (Denzin, 1970).

Ένα πολύ σημαντικό σημείο της συλλογής πληροφοριών είναι ο τόπος διεξαγωγής της έρευνας, επειδή οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν είναι από ένα οργανισμό ο οποίος ήταν στο μάτι του κυκλώνα κατά την διάρκεια της κρίσης και επίσης ήταν σε επαφή με πελάτες που παραθέτουν την δική τους άποψη στους εργαζόμενους. Ο χώρος εργασίας ήταν ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της έρευνας και ήταν απαραίτητο επειδή δρουν σε περιβάλλον που αντιμετώπιζαν πελάτες καθημερινώς.

3.3 Η συλλογή των δεδομένων - Δειγματοληψία

Οι πιο κοινοί τύποι των δεδομένων που ένας ερευνητής μπορεί να συναντήσει είναι τα πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα (primary & secondary data). Έτσι ώστε να ανταποκριθούμε στους στόχους και τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, όπως προαναφέρθηκε, αυτοί είναι οι δύο τύποι των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν.

Λόγω του γεγονότος ότι η Κύπρος είναι ένα μικρό νησί και οι κυπριακές εταιρείες είναι περιορισμένης κλίμακας και δεν απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων διανεμήθηκαν 76 ερωτηματολόγια στους εργαζομένους του Συνεργατικού Ταμειυτηρίου Λευκωσίας. Ο σκοπός της έρευνας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αναγραφόταν στην πρώτη σελίδα αυτού. Τα ερωτηματολόγια επιστρέφονταν συμπληρωμένα μέσα σε σφραγισμένο φάκελο και αυτό έγινε για να διευκολυνθεί η ανωνυμία των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να απαντήσουν με ειλικρίνεια. Από τα 76 ερωτηματολόγια που δόθηκαν, 67 επεστράφησαν, ένα ποσοστό ανταπόκρισης 88%.

3.4 Προκλήσεις

Οι προκλήσεις που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας ως επί το πλείστον είχαν να κάνουν με τη συλλογή των δεδομένων. Σχεδόν το ήμισυ των εργαζομένων δεν ακολούθησαν την προθεσμία που τους δόθηκε και ως εκ τούτου ήταν δύσκολο να βρεθεί ποιος επέστρεψε το ερωτηματολόγιο και ποιος όχι προκειμένου να τους δοθεί παράταση ή ενημέρωση ότι πρέπει να επιστρέψει το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο το συντομότερο δυνατόν. Επιπλέον, μια μάζα πληροφοριών που μαζεύτηκε από τη συνεντεύξεις με τον Τμηματάρχη του Τμήματος Τραπεζικών Υπηρεσιών, Τρεχούμενων, Δανείων και Ασφαλειών, προκειμένου να συνταχθεί ένα σωστό συμπέρασμα και αποτελεσματικές συστάσεις, οι προκλήσεις που είχαν σημειωθεί, έπρεπε να ξεπεραστούν.

Η επικοινωνία και η συνεργασία με τους εργαζομένους ήταν ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος της επιστροφής των ερωτηματολογίων. Επιπλέον, με σεβασμό στο γεγονός ότι μπορεί να είναι απασχολημένος κάποιος, η προθεσμία

επιστροφής των ερωτηματολογίων επεκτάθηκε για μια εβδομάδα. Παρ' όλα αυτά, δεν παρουσιάστηκε κανένα πρόβλημα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Η πρόκληση ήταν ότι οι ερωτηθέντες αντιπροσώπευαν διαφορετικές πλευρές του οργανισμού, δηλαδή τη Διεύθυνση, τη Διοίκηση των Τμημάτων και τους εργαζομένους. Επίσης, το ερωτηματολόγιο συμπεριελάμβανε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι απαντήσεις των οποίων έπρεπε να ομαδοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση των δεδομένων ως συγκεκριμένες φράσεις, για να υπάρχει πιο ξεκάθαρο αποτέλεσμα.

Επεκτείνοντας, το γεγονός ότι στο Συνεργατικό Ταμειυτήριο Λευκωσίας δεν υπάρχει ακόμη Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, έκανε δυσκολότερη, αλλά συνάμα και ελκυστικότερη την έρευνα, γιατί δεν υπήρχαν δεδομένα ή παλιές στατιστικές για να γίνουν οι οποιεσδήποτε συγκρίσεις ή να συλλεχθεί περεταίρω υλικό. Επίσης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον οργανισμό έχουν κάνει τις σπουδές τους στην Κύπρο, έτσι δεν τους δόθηκε η ευκαιρία να έχουν εμπειρία συνεργασίας με τράπεζες του εξωτερικού, να δουν τις διαφορετικές επιχειρησιακές κουλτούρες, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι χειρίζονται τις διάφορες καταστάσεις, οπότεν ίσως είναι πιο δύσκολο για αυτούς να αξιολογήσουν κάτι εάν δεν έχουν κάποιο μέτρο σύγκρισης. Μια ακόμη πρόκληση είναι η απουσία σε κυπριακούς οργανισμούς της αντικειμενικής αξιολόγησης οποιουδήποτε τομέα του οργανισμού. Η κλειστή κοινωνία και ο φόβος της επιρροής όχι μόνο σε προσωπικό επίπεδο αλλά και σε εργασιακό. Ενώ σε χώρες του εξωτερικού έρευνες για ένα οργανισμό θεωρούνται ωφέλιμες και θα προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα ερευνών σε όφελος του οργανισμού στην Κύπρο προσπαθούν να περιορίσουν τις πληροφορίες που θα εξαχθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το στατιστικό σύστημα SPSS χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν περιλαμβάνουν συχνότητες των αποτελεσμάτων, ραβδογράμματα καθώς και πίνακες συχνότητας και chi-squared τεστ για τη στατιστική ανάλυση των διαφόρων απαντήσεων που ελήφθησαν από τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι εργαζόμενοι στο Συνεργατικό Ταμειυτήριο Λευκωσίας.

Οι πίνακες συχνότητας επιτρέπουν την παρουσίαση των σωρευτικών αποτελεσμάτων που λαμβάνονται μετά από επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν. Αυτά μπορεί να κυμαίνονται από απλή γνώμη του αριθμού των ανθρώπων που έδωσαν συγκεκριμένη απάντηση, με το ποσοστό των ερωτηθέντων που έδωσε συγκεκριμένη απάντηση. Στη συνέχεια, τα ραβδογράμματα επιτρέπουν μια σαφέστερη και πιο κατανοητή παρουσίαση των αποτελεσμάτων σε διαγραμματική μορφή. Αυτό επιτρέπει μια καλύτερη σύγκριση μεταξύ των συχνοτήτων της κάθε απάντησης, δίνοντας την ευκαιρία σε έναν ερευνητή να συντάξει σαφή συμπεράσματα, εύκολα στο να ερμηνευτούν και να τα κατανοήσουν. Σύμφωνα με τους (Bryman και Bell, 2007), μια γραφική παράσταση με στήλες (bar chart) είναι μία από τις ευκολότερες μεθόδους που μπορεί να χρησιμοποιηθούν, όταν κάποιος έχει συγκεκριμένες μεταβλητές, όπως στην περίπτωση της παρούσας μελέτης.

Από το chi-squared τεστ λήφθηκαν επίσης διάφορα αποτελέσματα, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά, (Crawshaw and Chambers, 1994), δεδομένου ότι επιτρέπει σε κάποιον να διαπιστώσει ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών που ερευνώνται (Bryman και Bell, 2007).

Σε αυτή την έρευνα, οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι το φύλο, η ηλικία, η θέση και τα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό. Κατά την αξιολόγηση των απαντήσεων που ελήφθησαν από τα ερωτηματολόγια, οι απαντήσεις επίσης αναλύονται και από την

άποψη αυτών των μεταβλητών, για τον εντοπισμό τυχόν τάσεων που αφορούν τις απαντήσεις συγκεκριμένων μεταβλητών.

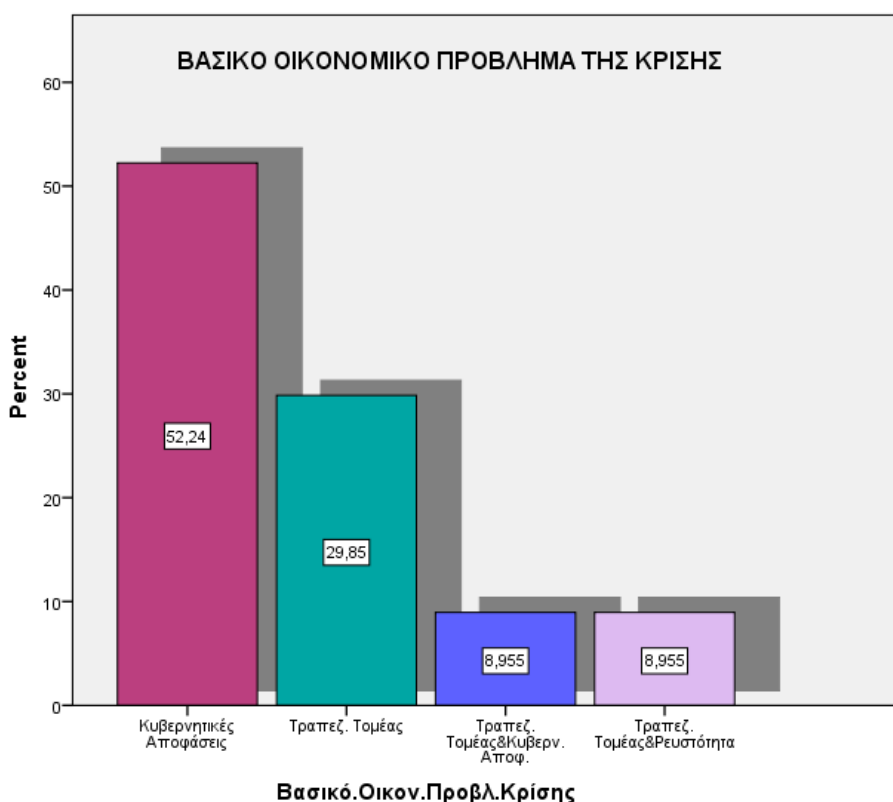
4.1 Ερευνητικό ερώτημα 1

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, σχεδιάστηκε για να δώσει απαντήσεις στα βασικά ερωτήματα της εν λόγω μεταπτυχιακής εργασίας. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα ήταν το *«Πώς επηρέασε η οικονομική κρίση τις επιχειρήσεις;»* και οι ερωτήσεις που τέθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου για το πρώτο μέρος της έρευνας ήταν οι εξής:

«Ποιο είναι το βασικό οικονομικό πρόβλημα της κρίσης;»

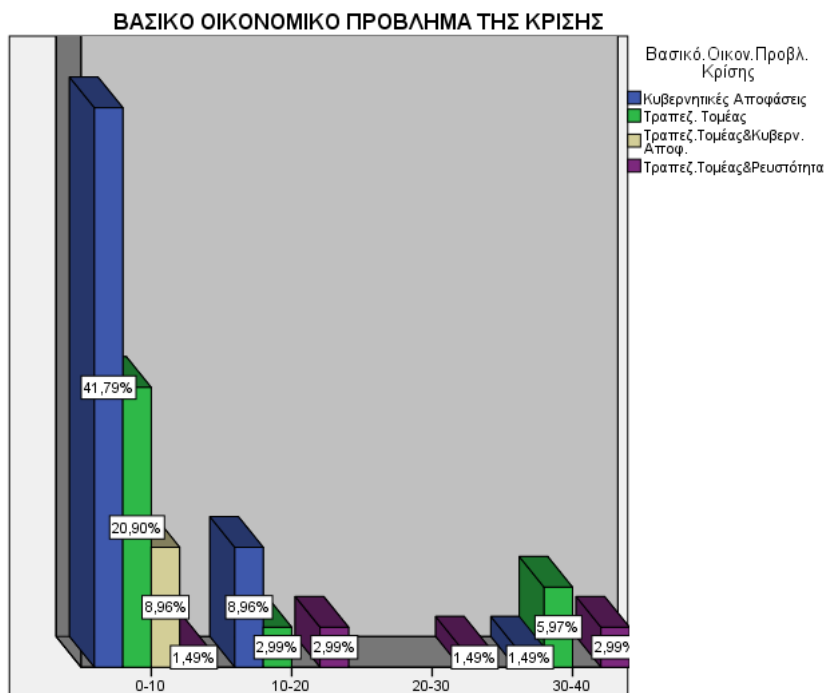
«Από τις απαντήσεις σας στην πιο πάνω ερώτηση, με σύνολο 100 μονάδων βαθμολογείστε το βαθμό ευθύνης του κάθε τομέα.»

Γραφική Παράσταση 1:



Η πιο πάνω παράσταση παρουσιάζει την γνώμη του προσωπικού του Συνεργατικού Ταμειυτηρίου Λευκωσίας όσον αφορά το βασικό οικονομικό πρόβλημα της κρίσης. Από τα αποτελέσματα είναι φανερό ότι οι κυβερνητικές αποφάσεις και ο τραπεζικός τομέας πιστεύετε ότι είναι οι κυριότεροι παράγοντες που οδήγησαν στην σημερινή περίοδο ύφεσης της οικονομίας της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί που υποστηρίζουν τις δύο αυτές γνώμες φτάνουν περίπου το 52% και 30% αντίστοιχα. Επιπλέον, είναι προφανές ότι το 9% περίπου των εργαζομένων θεωρούν ότι ο πρώτα ο Τραπεζικός τομέας, αλλά και οι Κυβερνητικές αποφάσεις των εκάστοτε κυβερνήσεων οδήγησαν στο βασικό οικονομικό πρόβλημα της κρίσης και ένα άλλο 9% περίπου θεωρεί πρώτα τον τραπεζικό τομέα και μετά το θέμα ρευστότητας ως τους κυριότερους παράγοντες της κρίσης στην Κύπρο.

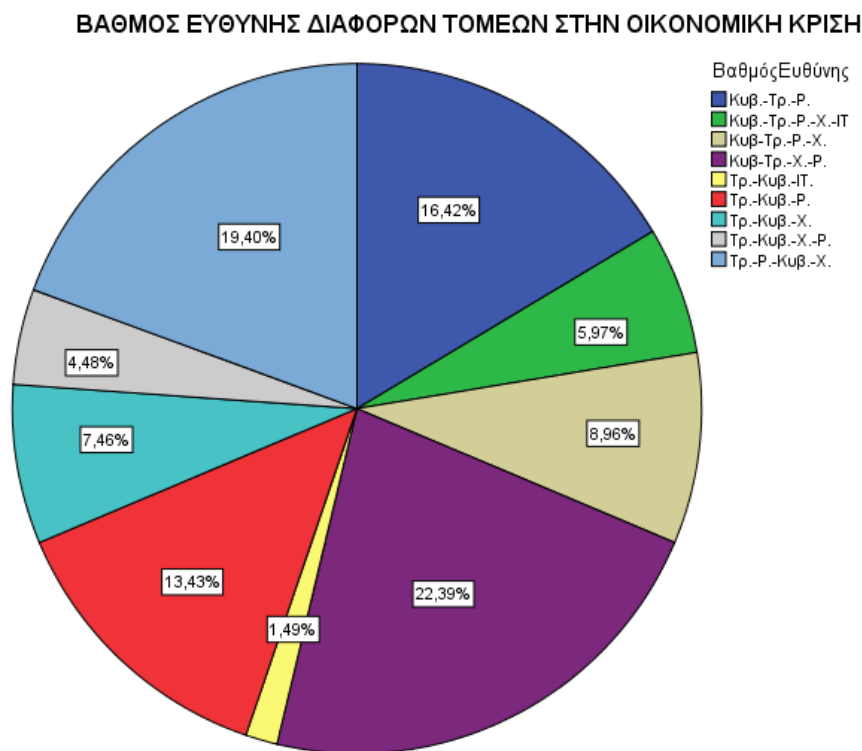
Γραφική Παράσταση 2:



Αν συγκρίνουμε τα αποτελέσματα στο πιο πάνω ερώτημα με βάση τα χρόνια υπηρεσίας του προσωπικού στον οργανισμό, είναι φανερό ότι οι από 0-10 χρόνια εργαζόμενοι στο Σ.Τ. Λευκωσίας, βάζουν σε σειρά προτεραιότητας τους τομείς που οδήγησαν στο οικονομικό πρόβλημα της κρίσης, τις κυβερνητικές αποφάσεις, τον Τραπεζικό τομέα και τη ρευστότητα, ενώ οι πιο μεγάλοι με 30-40 χρόνια υπηρεσίας θεωρούν τον

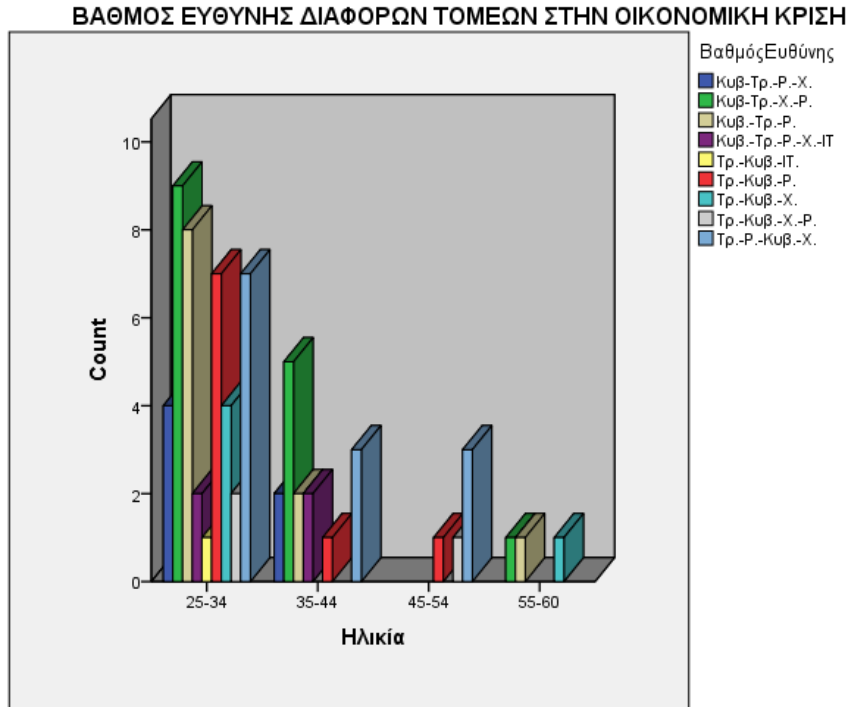
τραπεζικό τομέα ως τον πρώτο υπαίτιο με ποσοστό 6% περίπου, ακολουθώντας το θέμα της ρευστότητας και τελευταίες οι κυβερνητικές αποφάσεις, με περίπου 3% και 1,5% αντίστοιχα.

Γραφική Παράσταση 3:



Στην αξιολόγηση του βαθμού ευθύνης των εν λόγω τομέων, οι εργαζόμενοι και πάλι θεωρούν ως κυριότερη αιτία της κρίσης στη χώρα μας τις κυβερνητικές αποφάσεις της προηγούμενης και της υφιστάμενης κυβέρνησης, μετά τις τράπεζες, τις ξένες χώρες και τη ρευστότητα.

Γραφική Παράσταση 4:



Στη γραφική παράσταση 4, παρουσιάζονται οι ξεχωριστές γνώμες με βάση την ηλικία των εργαζομένων όσον αφορά την κατάταξη σε βαθμό ευθύνης των διαφόρων τομέων (κυβερνητικές αποφάσεις, τραπεζικός τομέας, ρευστότητα, άλλες χώρες και ο Ιδιωτικός τομέας) για την οικονομική κρίση στη χώρα. Είναι φανερό ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ηλικίας 25-34 κατατάσσουν ως εξής τον βαθμό ευθύνης των διαφόρων τομέων:

1. Κυβερνητικές αποφάσεις - 2. Τραπεζικός τομέας - 3. Άλλες χώρες - 4. Ρευστότητα

1. Κυβερνητικές αποφάσεις - 2. Τραπεζικός τομέας - 3. Ρευστότητα

1. Τραπεζικός τομέας - 2. Κυβερνητικές αποφάσεις - 3. Ρευστότητα

1. Τραπεζικός τομέας - 2. Κυβερνητικές αποφάσεις - 3. Άλλες χώρες

Οι εργαζόμενοι ηλικίας 35-44 κατατάσσουν ως εξής τον βαθμό ευθύνης των διαφόρων τομέων:

1. Κυβερνητικές αποφάσεις - 2. Τραπεζικός τομέας - 3. Άλλες χώρες - 4. Ρευστότητα

Όπως συμβαίνει και με την πλειοψηφία των υπαλλήλων ηλικίας 25-34.

1. Τραπεζικός τομέας - 2. Ρευστότητα - 3. Κυβερνητικές αποφάσεις - 4. Άλλες χώρες

Όπως παρατηρείται και στις γνώμες των εργαζομένων ηλικίας 45-54. Τα άτομα ηλικίας 55-60 θεωρούν ότι όλοι οι τομείς έχουν ίσο μερίδιο ευθύνης, χωρίς να αναφέρονται στον ιδιωτικό τομέα.

Είναι φανερό ότι οι επικρατούσες γνώμες όσον αφορά το μερίδιο ευθύνης για την οικονομική κρίση στην Κύπρο και τις δύσκολες στιγμές τις οποίες βιώνει ο λαός, την έχουν περισσότερο ο αποφάσεις της προηγούμενης και νυν κυβέρνησης, ο τραπεζικός τομέας, το θέμα ρευστότητας, οι άλλες χώρες και σε μικρό βαθμό ο Ιδιωτικός τομέας.

4.2 Ερευνητικό ερώτημα 2

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας ήταν το «*Πώς αντιμετωπίζουν σήμερα το Ανθρώπινο Δυναμικό τους οι οργανισμοί;*». Στο Συνεργατικό Ταμειυτήριο Λευκωσίας δεν υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά λόγω της σημασίας και της αναγκαιότητάς του, η Διεύθυνση στοχεύει σύντομα στη δημιουργία αυτού. Οι πιο κάτω παραστάσεις μας παρουσιάζουν ποιο τμήμα θεωρούν οι εργαζόμενοι ως το πιο σημαντικό σήμερα και που μπορεί να βοηθήσει στην εν μέρει αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης και ποιο το τμήμα του μέλλοντος.

Πίνακας 1:

Σημαντικότερο Τμήμα Σήμερα

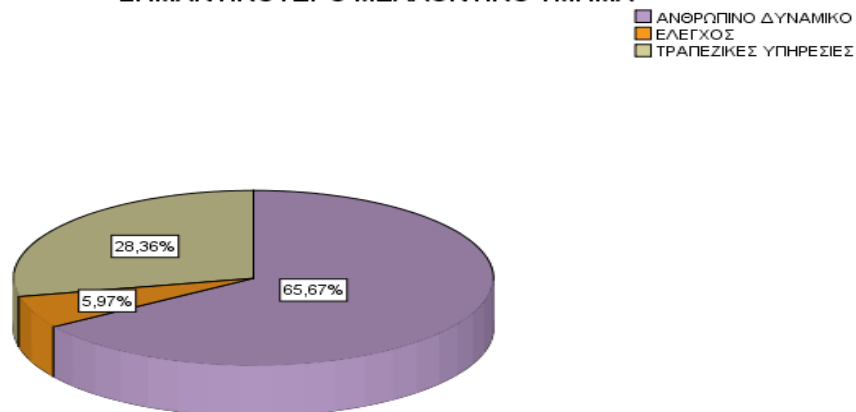
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	16	23,9	23,9	23,9
ΕΛΕΓΧΟΣ	5	7,5	7,5	31,3
ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	46	68,7	68,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Είναι φανερό ότι το προσωπικό για την ως έχουσα σημερινή κατάσταση, θεωρεί το Τμήμα Τραπεζικών Υπηρεσιών ως το σημαντικότερο με ποσοστό 68,7%, αφού είναι η πρώτη γραμμή του οργανισμού, είναι τα άτομα που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες και είναι αυτοί που πρέπει να κερδίσουν και να πείσουν τον πελάτη να συνεχίσει την

συνεργασία του με τον οργανισμό. Δεύτερο πιο σημαντικό, με ποσοστό 23,9% θεωρείται το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, γι' αυτό υπάρχει και το σχέδιο δημιουργίας του. Και τρίτο με ποσοστό 7,5% ακολουθεί ο Έλεγχος, που επίκεντρο των εργασιών του είναι να ελέγχει ότι τηρούνται σωστά όλες οι διαδικασίες των τμημάτων.

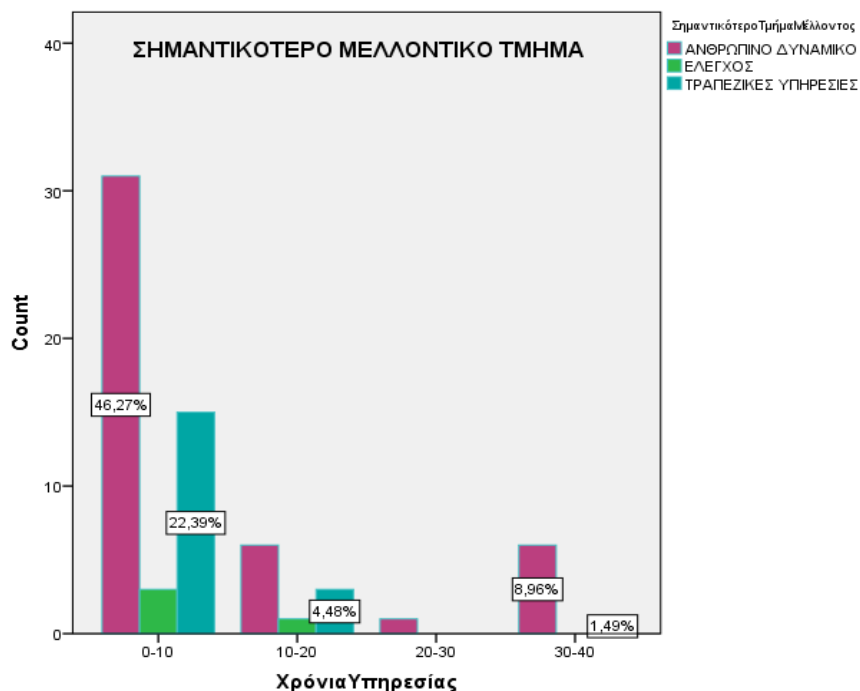
Γραφική Παράσταση 5:

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ



Όσον αφορά το Τμήμα που θεωρεί το προσωπικό ότι στο μέλλον μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης στον οργανισμό, τα δεδομένα αλλάζουν και έχουμε πρώτο και σημαντικότερο το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με ποσοστό να φτάνει το 65,67%. Ακολουθεί το Τμήμα Τραπεζικών Υπηρεσιών με 28,36% και το Τμήμα Ελέγχου με ποσοστό 5,97%.

Γραφική Παράσταση 6:



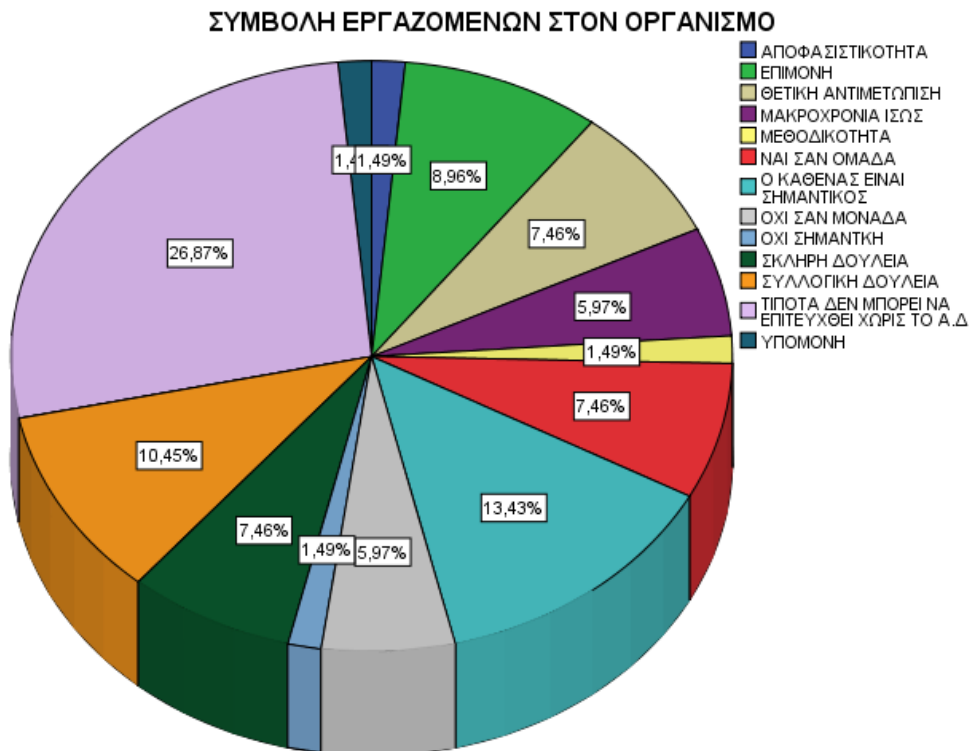
Η πιο πάνω γραφική παράσταση μας παρουσιάζει κατά πόσον τα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό επηρεάζουν τη γνώμη του προσωπικού όσον αφορά το σημαντικότερο τμήμα για το μέλλον του οργανισμού. Είναι φανερό ότι τόσο οι παλαιότεροι όσο και οι νεότεροι θεωρούν το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το τμήμα του μέλλοντος.

4.3 Ερευνητικό ερώτημα 3

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας ήταν *κατά πόσον οι οργανισμοί «Εκμεταλλεύονται τους Ανθρώπινους Πόρους και τα ταλέντα που έχουν για να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση;»* και η ερώτηση που τέθηκε μέσω του ερωτηματολογίου για αυτό μέρος της έρευνας ήταν η εξής:

«Ποια είναι η συμβολή σας στην σημερινή κατάσταση του οργανισμού; Πιστεύετε ότι μπορείτε να προσπεράσετε τα όποια εμπόδια που εμφανίζονται λόγω της παρούσας κατάστασης;».

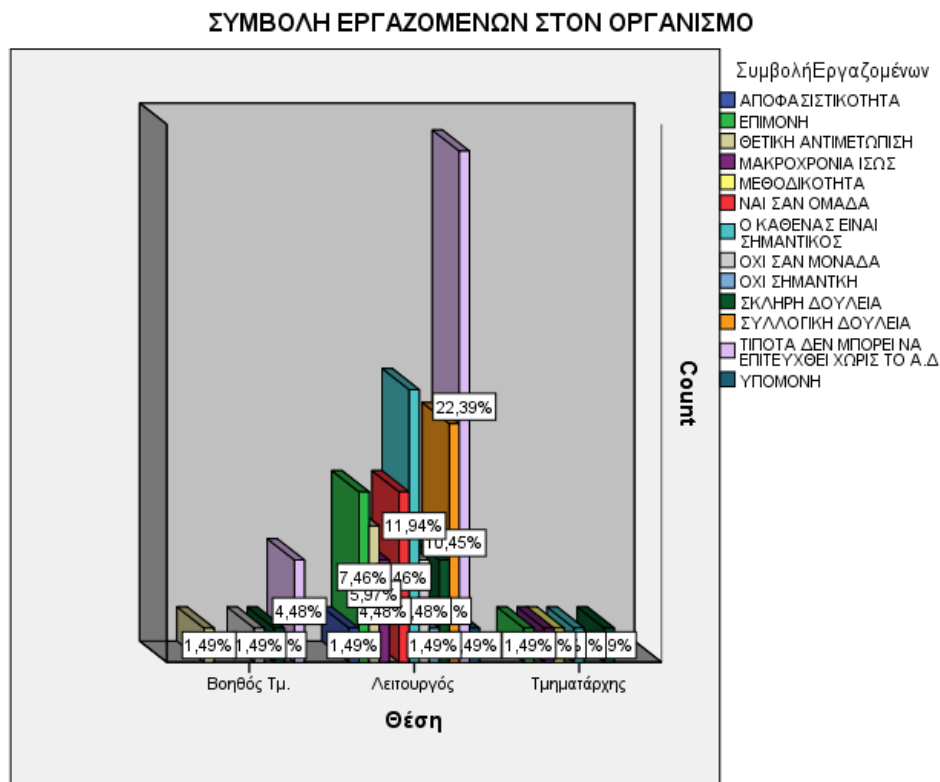
Γραφική Παράσταση 7:



Η γραφική παράσταση 7 μας παρουσιάζει τις απόψεις του προσωπικού κατά πόσον νιώθουν ότι συμβάλουν με τον τρόπο τους στη σημερινή κατάσταση του οργανισμού και αν μπορούν να προσπεράσουν τα εμπόδια που επιφέρει η εν λόγω κρίση. Το 26,87%

των ερωτηθέντων είναι της άποψης ότι τίποτα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και το 13,43% θεωρεί ότι ο καθένας είναι σημαντικός για τον οργανισμό. Επεκτείνοντας, υπάρχουν οι γνώμες ότι με συλλογική δουλειά (10,45%), με επιμονή (8,96%) και σκληρή δουλειά, ομαδικότητα και επιμονή (7,46%) μπορούν να πετύχουν τις όποιες συνέπειες της οικονομικής ύφεσης και να οδηγήσουν τον οργανισμό τους στην επιτυχία. Παράλληλα όμως, παρουσιάζεται και ένα ποσοστό της τάξης του 5,97% που θεωρεί ότι ίσως μακροχρόνια μπορέσει να βοηθήσει και ένα ποσοστό της τάξης του 1,49% που πιστεύει ότι η συμβολή του δεν είναι σημαντική στην εν λόγω κατάσταση.

Γραφική Παράσταση 8:



Αν αξιολογήσουμε τα αποτελέσματα με βάση τη θέση των υπαλλήλων, βλέπουμε ότι οι Λειτουργοί οι οποίοι κατέχουν κλίμακα Α2-5-7 και είναι και οι μικρότεροι σε ηλικία, είναι αυτοί που έχουν περισσότερο ζήλο, αποφασιστικότητα και προθυμία να συνεργαστούν και να βοηθήσουν στην ανοδική πορεία του οργανισμού. Αυτό μπορεί να

συμβαίνει είτε γιατί έχουν περισσότερη όρεξη λόγω του νεαρού της ηλικίας τους, αλλά ίσως και για την επιθυμία τους για προσωπική ανέλιξη.

Πίνακας 2:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,755 ^a	24	,316
Likelihood Ratio	23,584	24	,486
N of Valid Cases	67		

- a. 35 cells (89,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης chi squared έδειξαν ότι η θέση των εργαζομένων συνδέεται σχετικά με τη θεωρία ότι μπορούν οι υπάλληλοι να συμβάλουν στην πορεία του οργανισμού (0.05 level , chi-squared value: 26,755, d.f: 24, p = 0.316).

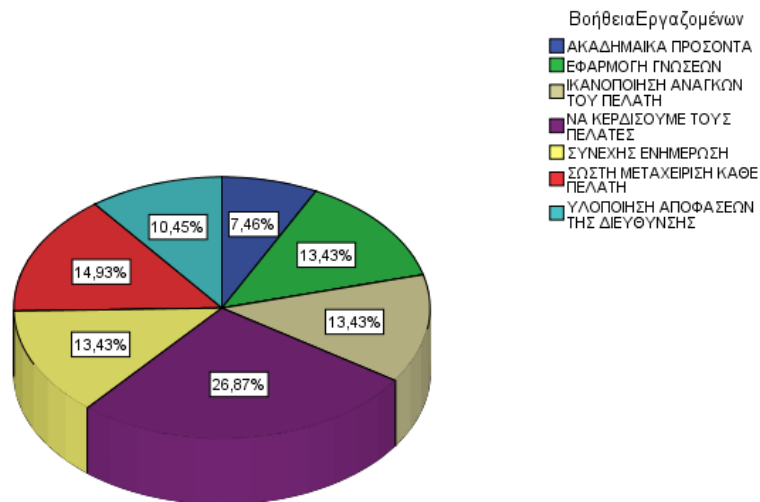
4.4 Ερευνητικό ερώτημα 4

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα ήταν «*Με ποιους τρόπους μπορεί ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση να συμβάλει στην αντιμετώπιση της κρίσης;*» και οι ερωτήσεις που τέθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου για το πρώτο μέρος της έρευνας ήταν οι εξής:

- «*Τι βοήθεια μπορείτε να προσφέρετε στον οργανισμό με τις γνώσεις σας;*»
- «*Ποιες είναι οι εισηγήσεις σας στον οργανισμό σε ότι αφορά την συμβολή των εργαζομένων και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;*»

Γραφική Παράσταση 9:

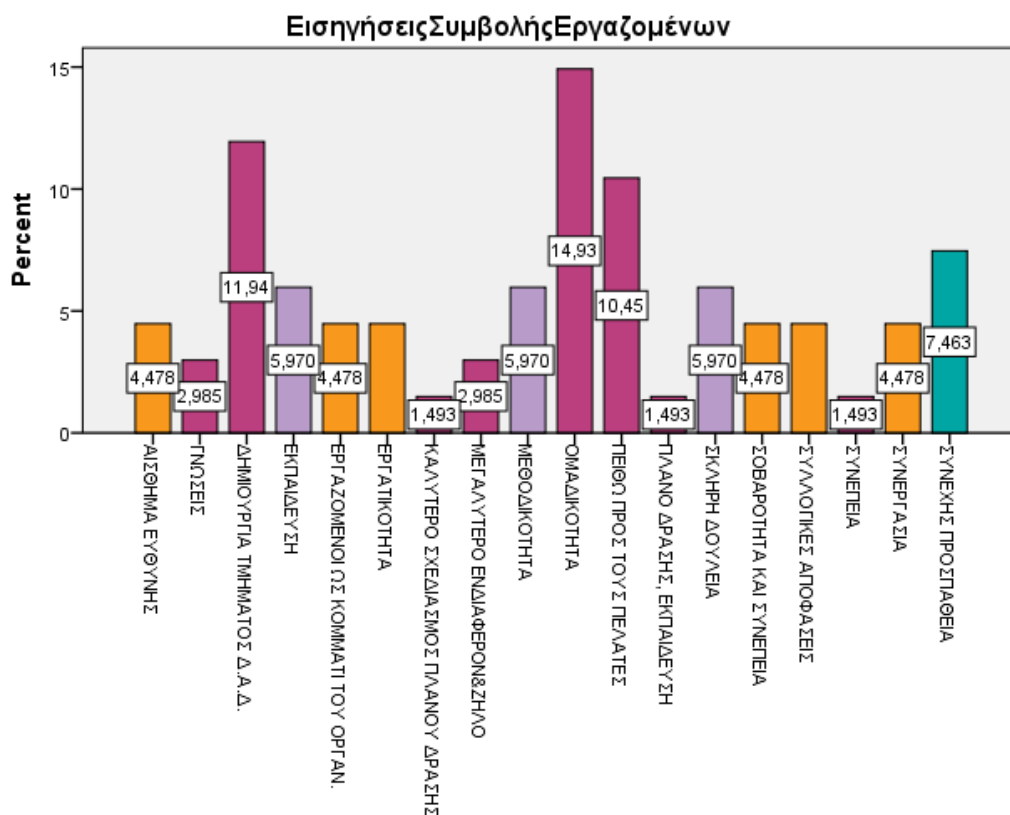
ΠΩΣ ΒΟΗΘΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ



Ο ανθρώπινος παράγοντας φαίνεται για ακόμη μια φορά να ξεχωρίζει, αφού το 26.87% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να αντιμετωπίσει την κρίση με το να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών και μέσω της σωστής αντιμετώπισης και μεταχείρισης των πελατών (14,93%). Παράλληλα, η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, η συνεχής ενημέρωση των γεγονότων τόσο σε προσωπικό

επίπεδο, όσο και στην ενημέρωση των πελατών (13,43%), η αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων της Διεύθυνσης (10,45%) και η εφαρμογή γνώσεων στο χώρο εργασίας (13,43%), μαζί με τα ακαδημαϊκά προσόντα του καθενός (7,46%), θεωρούνται από το προσωπικό ως μέσα για να βοηθήσουν τον οργανισμό να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της κρίσης.

Γραφική Παράσταση 10:



Στο ερώτημα που τέθηκε όσον αφορά εισηγήσεις των εργαζομένων για τη συμβολή αυτών και γενικά της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό για αντιμετώπιση των συνεπειών της κρίσης, σημαντικό ποσοστό κατέχει η ομαδικότητα και η δημιουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, με 14,93% και 11,94% αντίστοιχα. Τέθηκαν εισηγήσεις, όπως είναι η προσπάθεια να κερδηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών, η συνεχής προσπάθεια για όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα, η μεθοδικότητα, η συνεχής εκπαίδευση για ανάπτυξη των ικανοτήτων και των ταλέντων για καλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, αλλά και

του προσωπικού με τη Διεύθυνση. Επίσης, χαρακτηριστικά όπως είναι η σοβαρότητα, η συνέπεια και η εργατικότητα στο χώρο εργασίας, το αίσθημα ευθύνης απέναντι στον οργανισμό καθώς και η αντιμετώπιση του εργαζομένου ως κομμάτι του οργανισμού αποτελούν σημαντικό μέσο για την επιτυχία του οργανισμού. Επεκτείνοντας ακόμη περισσότερο, άλλες εισηγήσεις που παρουσιάστηκαν, είναι η λήψη συλλογικών αποφάσεων, το ανθρώπινο δυναμικό να διακατέχεται από περισσότερους ζήλο και ενδιαφέρον για δουλειά, να υπάρχει συνεχής γνώση και ενημέρωση για το τι συμβαίνει εντός και εκτός της εταιρείας και στην οικονομία, αλλά και ο καλύτερος σχεδιασμός πλάνου δράσης μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να πραγματοποιήσει τους επιχειρηματικούς της στόχους και να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό παιχνίδι της αγοράς, αλλά και από τις δύσκολες συνθήκες της οικονομικής κρίσης. Όλες οι εισηγήσεις που έχουν παρουσιαστεί από το προσωπικό του Συνεργατικού Ταμειωτηρίου Λευκωσίας αποτελούν καθήκον των υπεύθυνων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί είναι που θα καθοδηγήσουν, να στηρίξουν, να εκπαιδεύσουν και να παρακινήσουν το προσωπικό με κατευθυντήριες γραμμές και πλάνο ούτως ώστε να συνεργαστούν με συνέπεια, επιμονή, μεθοδικότητα, συνέπεια και εργατικότητα με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και να τον οδηγήσουν στην επιτυχία.

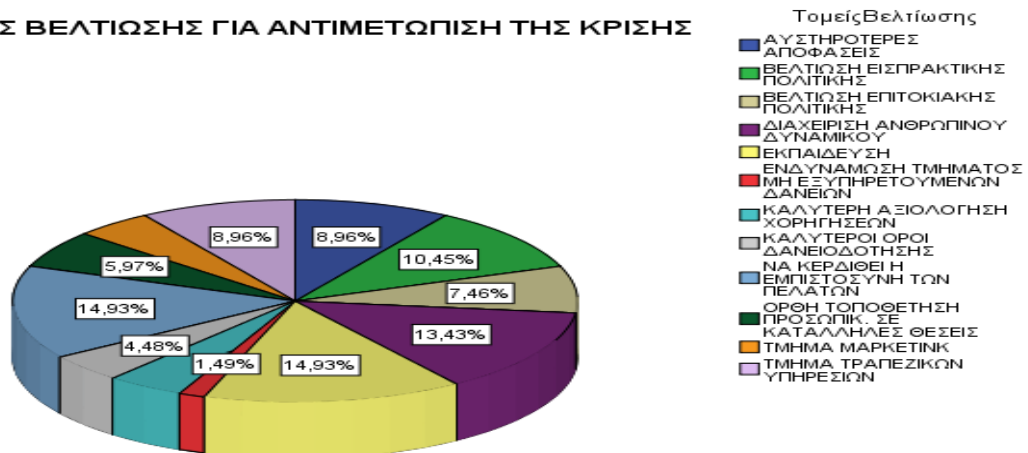
4.5 Ερευνητικό ερώτημα 5

Το πέμπτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα ήταν «*Τι πρέπει να κάνουν οι υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού για να το επιτύχουν αυτό;*» και οι ερωτήσεις που τέθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου για το πρώτο μέρος της έρευνας ήταν οι εξής:

- «*Ποιο κομμάτι του οργανισμού πιστεύετε ότι πρέπει να βελτιωθεί ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν όσο το δυνατό περισσότερο οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης στον οργανισμό;*».
- «*Πιστεύετε ότι το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον για την οικονομική κρίση και γιατί;*».

Γραφική Παράσταση 11:

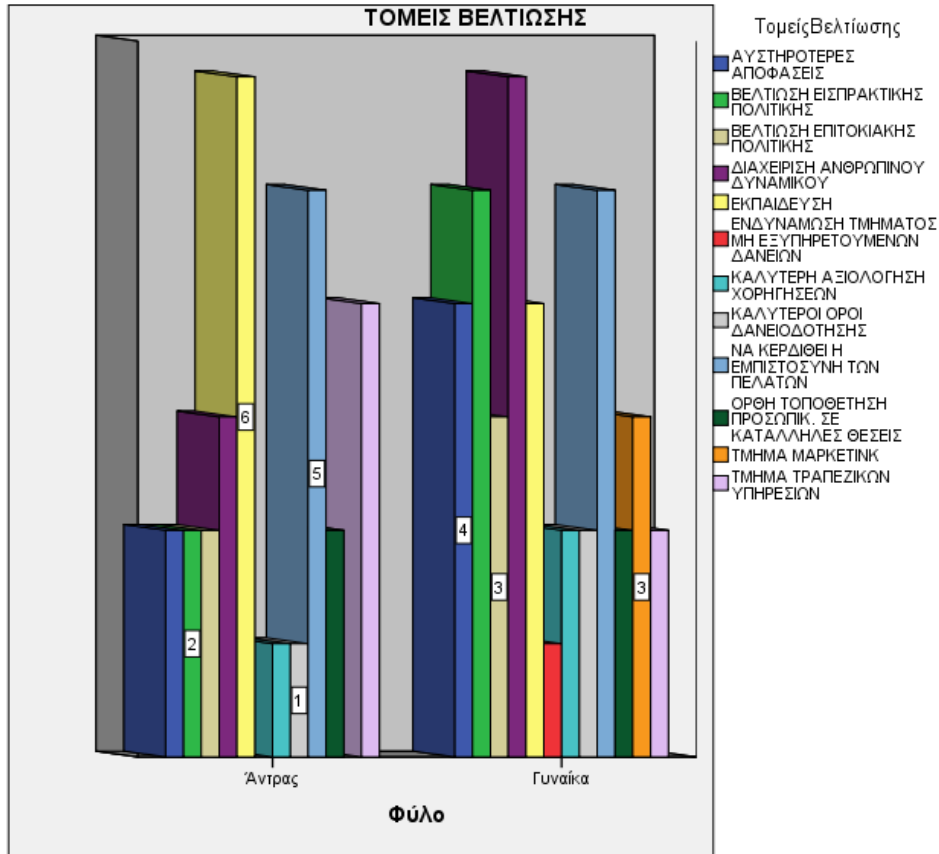
ΤΟΜΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΓΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ



Στην γραφική παράσταση 10 παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με το ποιο κομμάτι του οργανισμού πιστεύουν ότι πρέπει να βελτιωθεί ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν όσο το δυνατό περισσότερο οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης στον οργανισμό. Είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το πιο σημαντικό είναι το να κερδηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών, αλλά και η εκπαίδευση του προσωπικού

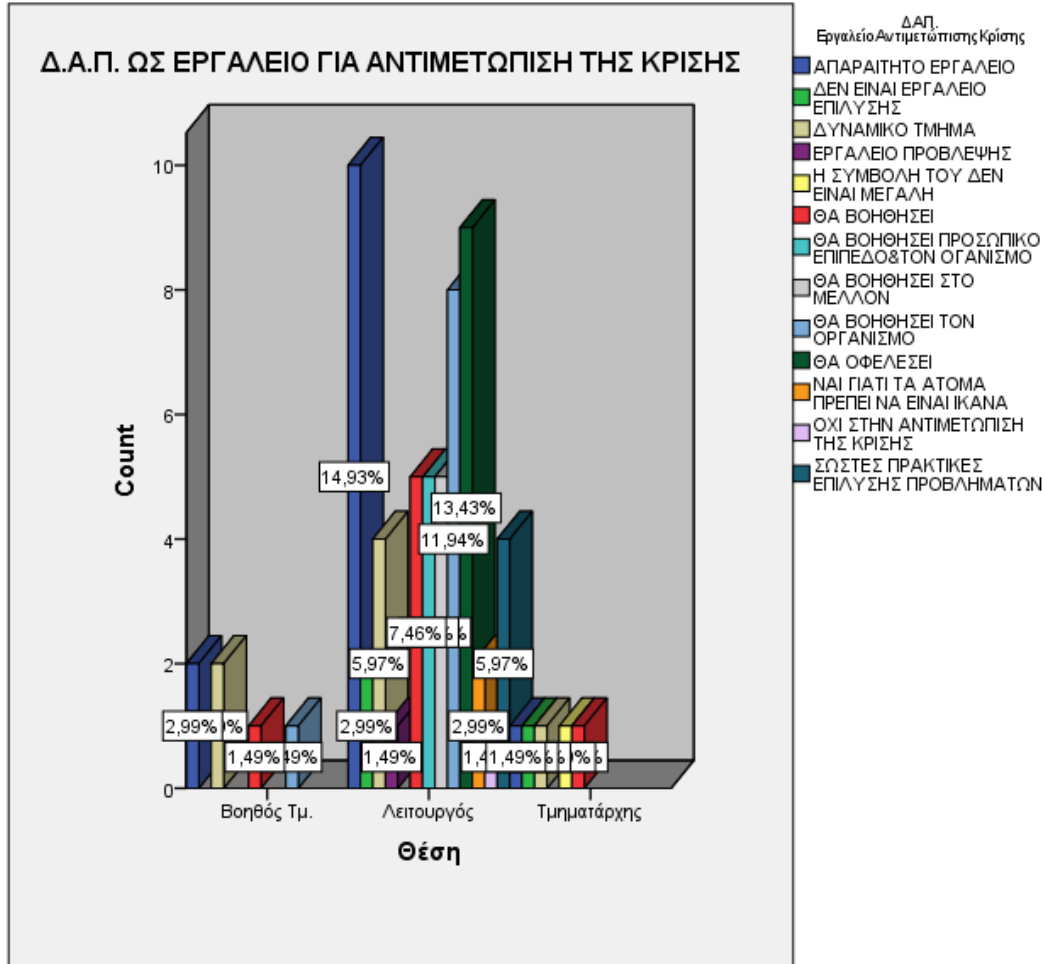
(14,93%). Η ανάγκη δημιουργίας τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και η σωστή και αποτελεσματική του διαχείριση είναι πάλι στο προσκήνιο και φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν την ανάγκη αυτή αφού σε διάφορες τους απαντήσεις εισηγούνται τη λύση αυτή (13,43%). Περαιτέρω, η βελτίωση της εισπρακτικής πολιτικής στην οποία πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να πείσουν τους πελάτες, οι αυστηρότερες αποφάσεις, η στήριξη και ανάπτυξη του τμήματος τραπεζικών υπηρεσιών, το οποίο έχει άμεση επαφή με τους πελάτες και είναι σημαντικό να γνωρίζει ότι κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και με ποιους τρόπους πρέπει να μεταχειρίζεται τον κάθε ένα, η ορθή τοποθέτηση του προσωπικού σε θέσεις κλειδιά για καλύτερα αποτελέσματα, η δημιουργία τμήματος μάρκετινγκ για την προώθηση των υπηρεσιών που προσφέρει το Συνεργατικό Ταμειοτήριο Λευκωσίας, αλλά και η ενδυνάμωση του τμήματος μη εξυπηρετούμενων δανείων, καλύτεροι όροι δανειοδοτήσεων και τέλος, καλύτερη αξιολόγηση χορηγήσεων είναι οι τομείς που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι χρήζουν βελτίωσης ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης. Και πάλι η κρισιμότητα και αναγκαιότητα του ρόλου των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού είναι φανερή.

Γραφική Παράσταση 12:



Έγινε επίσης έρευνα για να δούμε αν σχετίζεται το φύλο του προσωπικού με τις διάφορες εισηγήσεις και είναι ξεκάθαρο ότι ναι μεν έχουν περίπου τις ίδιες απόψεις, αλλά τις παραθέτουν με διαφορετικό βαθμό βαρύτητας. Για παράδειγμα, οι άνδρες δίνουν βαρύτητα στην εκπαίδευση τους ούτως ώστε να βοηθήσουν τον οργανισμό να εξέλθει σταδιακά της κρίσης, ενώ οι γυναίκες θεωρούν την αποτελεσματική και σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως τον σημαντικότερο τομέα που χρειάζεται βελτίωση, το οποίο οι άνδρες το έχουν τέταρτο στη σειρά κατάταξης τους. Επίσης όσον αφορά την ανάπτυξη και στήριξη του τμήματος τραπεζικών υπηρεσιών, οι άνδρες φαίνεται να το θεωρούν αρκετά πιο σημαντικό παρότι οι γυναίκες.

Γραφική Παράσταση 13:



Στην πιο πάνω παράσταση παρατίθενται οι απόψεις για το αν το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον για την οικονομική κρίση ανάλογα με τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Από τα πιο πάνω αποτελέσματα είναι ξεκάθαρο ότι οι λειτουργοί, οι οποίοι είναι και οι νεότεροι σε ηλικία, είναι πιο αισιόδοξοι και νιώθουν περισσότερο την ανάγκη ύπαρξης ενός αποτελεσματικού τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, γιατί φαίνεται ότι το θεωρούν απαραίτητο εργαλείο (14,93%) το οποίο θα ωφελήσει τον οργανισμό (13,43%) και θα βοηθήσει τους υπαλλήλους σε προσωπικό επίπεδο αλλά και την εταιρεία γενικότερα, τόσο σήμερα, όσο και στο μέλλον (11,94%). Επίσης το θεωρούν ένα δυναμικό τμήμα (5,97%) το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο πρόβλεψης (1,49%), αφού μπορεί να προετοιμάζει τους υπαλλήλους για τις αλλαγές που

πρόκειται να ακολουθήσουν αλλά και για τα εμπόδια τα οποία μπορεί να παρουσιαστούν. Ένα ποσοστό 2,99% θεωρεί ότι το εν λόγω τμήμα δεν μπορεί να αποτελέσει εργαλείο αντιμετώπισης της κρίσης. Μία έντονη διαφορά είναι ότι οι μόνες απόψεις των ατόμων που κατέχουν τη θέση του Τμηματάρχη είναι ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ως ένα εργαλείο αντιμετώπισης της κρίσης δεν μπορεί να συμβάλει σε μεγάλο βαθμό (1,49%) και οι άλλοι μισοί θεωρούν ότι μπορεί να βοηθήσει (1,49%). Τέλος, όσον αφορά τη γνώμη των Βοηθών Τμηματάρχων, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα δυναμικό τμήμα και ένα απαραίτητο εργαλείο για τον οργανισμό σήμερα (2,99%), αφού μπορεί να τον βοηθήσει στο να αντιμετωπίσει σταδιακά την κρίση (1,49%).

4.6 Περίληψη Αποτελεσμάτων

Για τις δύσκολες στιγμές τις οποίες βιώνει ο λαός οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι μερίδιο ευθύνης για την οικονομική κρίση την έχουν με σειρά κατάταξης οι αποφάσεις της προηγούμενης και νυν κυβέρνησης, ο τραπεζικός τομέας, το θέμα της ρευστότητας, οι άλλες χώρες και σε μικρό βαθμό ο Ιδιωτικός τομέας. Το Τμήμα Τραπεζικών Υπηρεσιών θεωρείται ως το σημερινό σημαντικότερο τμήμα του οργανισμού, αφού είναι αυτό που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες και το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ως το τμήμα του μέλλοντος, γι' αυτό υπάρχει το σχέδιο δημιουργίας του στο Συνεργατικό Ταμειστήριο Λευκωσίας. Επεκτείνοντας, το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικό νιώθει ότι συμβάλει με τον τρόπο του στη σημερινή κατάσταση του οργανισμού και μπορεί να βοηθήσει ώστε να προσπεραστούν τα εμπόδια που επιφέρει η εν λόγω κρίση, αφού πιστεύουν ότι ο καθένας είναι σημαντικός για τον οργανισμό και με επιμονή, ομαδικότητα και προσπάθεια πιστεύουν ότι θα τα καταφέρουν. Ο ανθρώπινος παράγοντας φαίνεται να ξεχωρίζει, αφού οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό και με διάφορα μέσα να συμβάλουν στο να αντιμετωπίσει την κρίση. Παράλληλα, τέθηκαν διάφορες εισηγήσεις, όπως είναι η προσπάθεια να κερδηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών, η συνεχής προσπάθεια για όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα, η συνεχής εκπαίδευση για ανάπτυξη των ικανοτήτων και των ταλέντων για καλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, η συνεργασία

κ.τ.λ. Η κρισιμότητα και αναγκαιότητα του ρόλου των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού είναι οφθαλμοφανής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι Conner και Ulrich (1996), θεωρούν ότι σε γενικές γραμμές, η εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού Διοίκηση έχει σχέση με την ιστορική εξέλιξη της επιχείρησης και της οικονομίας. Κατά συνέπεια, οι ρόλοι και οι αποφάσεις των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού και οι άνθρωποι πόροι προσαρμόζονται στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οικονομικό κύκλο. Από το 2008, η παγκόσμια οικονομία έχει εισέλθει σε μία από τις πιο σημαντικές διαρθρωτικές οικονομικές κρίσεις.

Για να επιβιώσει ένας οργανισμός θα πρέπει να ορίσει αποτελεσματικούς στρατηγικούς στόχους, να προσδιορίσει τις ανάγκες για την υλοποίηση των στόχων αυτών και να επενδύσει στους ανθρώπινους πόρους του μέσω της εκπαίδευσης τους για την απόκτηση κατάλληλων γνώσεων και δεξιοτήτων, της επιβράβευσης της καλής απόδοσης, της υποκίνησης τους με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, της καθοδήγησης και αποτελεσματικής επικοινωνίας καθώς και της σωστής αξιολόγησης και αποτελεσματικής ανατροφοδότησης. Αυτό ήταν μια μεγάλη πρόκληση για την υλοποίηση της διατριβής μου. Για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων, εξετάστηκαν και αναλύθηκαν απόψεις τόσο της Διοίκησης όσο και των εργαζομένων του Συνεργατικού Ταμιευτηρίου Λευκωσίας, μέσα από συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια.

5.1 Οι στόχοι και τα βασικά αποτελέσματα της μελέτης

Οι κυριότεροι στόχοι της μελέτης αυτής ήταν να συμβάλει θετικά σε μια βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, ιδιαίτερα εν καιρώ κρίσης, να αξιολογηθεί η σημερινή κατάσταση όσον αφορά το εν λόγω θέμα, η προοπτική να ενισχυθούν και να βελτιωθούν οι διαδικασίες αυτές, να δοθούν προτάσεις που θα έχουν ως συνέπεια, οι εργαζόμενοι να γίνουν πιο παραγωγικοί και θα βοηθήσουν τον οργανισμό τους να εκπληρώσει τους στόχους του και να αντιμετωπίσει σταδιακά την κρίση.

Από τα βασικά αποτελέσματα της έρευνας, μέσα από την προσπάθεια του να πάρουμε και μια εικόνα για το πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι του οργανισμού την κρίση και τι πιστεύουν ότι είναι αυτό που επηρεάζει την οικονομία, εάν ο οργανισμός φροντίζει με την διαχείριση του προσωπικού να διεκπεραιώνονται καλύτερα οι εργασίες, εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι αναγκαία σε ένα σύγχρονο οργανισμό και αν ο οργανισμός δεν έχει το τμήμα διαχείρισης θα μπορούσε στο μέλλον να ωφεληθεί από αυτό και αν μπορεί ο ανθρώπινος παράγοντας να συμβάλει ουσιωδώς στην αντιμετώπιση της κρίσης, είναι φανερό ότι άρχισε να αναγνωρίζεται η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στους κυπριακούς οργανισμούς, και αυτό ισχύει και στο παράδειγμά μας, αφού μετά από συνέντευξη με τον Τμηματάρχη του Τμήματος Τραπεζικών Υπηρεσιών στο Συνεργατικό Ταμειστήριο Λευκωσίας, είναι γεγονός ότι είναι στα σχέδιά τους η δημιουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ως το τμήμα του μέλλοντος, γι' αυτό υπάρχει το σχέδιο δημιουργίας του στο Συνεργατικό Ταμειστήριο Λευκωσίας. Επεκτείνοντας, το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικό νιώθει ότι συμβάλει με τον τρόπο του στη σημερινή κατάσταση του οργανισμού και μπορεί να βοηθήσει ώστε να προσπεραστούν τα εμπόδια που επιφέρει η εν λόγω κρίση. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ξεχωρίζει, αφού πιστεύετε ότι μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να συμβάλει στην αντιμετώπιση της κρίσης.

5.2 Εμπόδια κατά τη διάρκεια της έρευνας και πως ξεπεράστηκαν

Ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια στην έρευνα ήταν η προθεσμία, καθώς φαίνεται ότι η προθεσμία για την ολοκλήρωση και την επιστροφή των ερωτηματολογίων ήταν πολύ σύντομη, λόγω και του φόρτου εργασίας που επικρατεί το τελευταίο διάστημα στις Τράπεζες σαν συνέπεια των δύσκολων οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στη χώρα. Ως εκ τούτου, δόθηκε επιπλέον χρόνος στους εργαζόμενους, που αποδείχθηκε σωστή κίνηση, δεδομένου του υψηλού ποσοστού ανταπόκρισης, το οποίο ανήλθε στο 89%. Επιπλέον, στο Συνεργατικό Ταμειστήριο Λευκωσίας δεν είχε πραγματοποιηθεί παρόμοια έρευνα στο παρελθόν, η οποία θα ήταν χρήσιμη για τη σύγκριση με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, επιτρέποντας σε κάποιον να συγκρίνει την εξέλιξη και την σωστή εκμετάλλευση των ανθρωπίνων πόρων.

Επίσης, το γεγονός ότι στο Συνεργατικό Ταμειυτήριο Λευκωσίας δεν υπάρχει ακόμη Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, έκανε δυσκολότερη την έρευνα.

5.3 Προτάσεις Βελτίωσης

Η χώρα μας έχει να αντιμετωπίσει πρωτόγνωρες και δύσκολες καταστάσεις και είναι σημαντικό ο καθένας μας, ο κάθε πολιτικός, η κάθε επιχείρηση, η κάθε τράπεζα να βάλει το λιθαράκι του με το δικό του τρόπο για να βοηθήσει τη χώρα σταδιακά να εξέλθει της οικονομικής ύφεσης. Εν καιρώ κρίσης, ο ρόλος των Υπεύθυνων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εξαιρετικά κρίσιμος και καθοριστικός, αφού θα πρέπει να λειτουργήσουν ως καταλύτες στην προσπάθεια αυτή και να εξεύρουν σωρεία προτάσεων για την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου των οργανισμών, την εξοικονόμηση πόρων, την παρουσίαση νέων ευκαιριών και καινοτόμων λύσεων, μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας, παρακίνησης, τόνωσης του ηθικού και σωστής επικοινωνίας. Επεκτείνοντας, τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης «είτε τα χειρίζονται μεγάλα και εξειδικευμένα τμήματα, σε συνδυασμό με τα στελέχη γραμμής στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε αποτελούν ευθύνη του επιχειρηματία/μάνατζερ στις μικρές, είτε ανατίθενται σε ειδικευμένους συμβούλους» (Δαμουλιάνου, Χ., 2012, Εφημερίδα Καθημερινή, 13/05/2012).

«Στις χώρες που έχουν αρχίσει να εξέρχονται από την κρίση ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) καθίσταται περισσότερο στρατηγικός από ποτέ. Τα Τμήματα HR ασχολούνται με πολύ καινούργια πράγματα και συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη της επιχείρησης χρησιμοποιώντας τεχνολογικά εργαλεία και αναλυτικά δεδομένα» (Γιαμπανά, Ε., 2012).

Οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να κάνουν μεγάλα βήματα προκειμένου να βρεθούν μπροστά. Η ΔΑΠ καλείται επίσης να δημιουργήσει την επόμενη γενιά των ηγετών που θα οδηγήσουν στην μελλοντική ανάπτυξη. Μια τάση, που περιγράφεται ως ο δρόμος προς την κορυφή με διαδικασίες fast track για την ανάπτυξη των πολλά υποσχόμενων ταλέντων της εταιρείας. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ικανός ηγέτης είναι να έχει όραμα, αλλά και τις ικανότητες για πραγματοποίηση του οράματος αυτού, επικοινωνιακές

ικανότητες, να μπορεί να αναγνωρίζει τα talέντα και να τα τοποθετεί σε θέσεις κλειδιά, καθοδηγητής, αναπτύσσει την ομάδα του και αποτελεί πρότυπο για αυτήν.

Επεκτείνοντας οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν κυρίως σε προσωπικό που ανταποκρίνεται και προσαρμόζεται εύκολα και με προθυμία στις αλλαγές, δρα και σκέφτεται με ταχύτητα και ευελιξία και είναι αποτελεσματικό σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Δαμουλιάνου, Χ., 2011).

Μια άλλη μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις όσον αφορά τη ΔΑΠ είναι να βελτιωθεί αποτελεσματικά το αγχωτικό περιβάλλον που προκαλείται στους εργαζόμενους από την ύφεση, θα πρέπει να στηρίζει την ηγεσία για να χειριστεί στρεσογόνους παράγοντες, ώστε να κρατήσει το προσωπικό παραγωγικό. Παρά τις πολλές προκλήσεις, υπάρχουν ακόμη ευκαιρίες για όσους αναζητούν να συμμετέχουν στη διαδικασία της οικοδόμησης και ενίσχυσης του οργανισμού και να αποδείξουν την εξαιρετική αξία τους στην επιχείρηση. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι υπάρχει ανάγκη να κατανοήσουμε τόσο από την πλευρά της διοίκησης των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων είναι ότι υπάρχει πάντα ελπίδα. Υπάρχει πάντα φως στο τέλος του τούνελ.

Για να αλλάξει η καθοδική πορεία της οικονομίας υπάρχει ανάγκη οι ηγέτες των οργανισμών να αλλάξουν στάση δέσμευση και δράσεις σύμφωνα με την κατάσταση και να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που προκύπτουν σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς, χωρίς να φοβούνται τις συνέπειες. Η αδυναμία να αναγνωρίσουν την πραγματικότητα και να στηρίξουν την αλλαγή είναι η αιτία για της αποτυχίας των οργανισμών (Buckingham M and Coffman C., 1999).

Μέσα από αυτή την έρευνα αυτή οι προτάσεις βελτίωσης που τέθηκαν είναι ότι με συλλογική δουλειά, με επιμονή και σκληρή δουλειά, η ομαδικότητα, η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, η συνεχής ενημέρωση των γεγονότων τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και στην ενημέρωση των πελατών, η αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων της Διεύθυνσης, η εφαρμογή γνώσεων στο χώρο εργασίας, μαζί με τα ακαδημαϊκά προσόντα του καθενός, θεωρούνται από το προσωπικό ως μέσα για να βοηθήσουν τον οργανισμό να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της κρίσης. Επεκτείνοντας εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική, όπως και η ανάγκη δημιουργίας τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και η σωστή και αποτελεσματική του διαχείριση του, η βελτίωση της εισπρακτικής πολιτικής

στην οποία πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να πείσουν τους πελάτες, οι αυστηρότερες αποφάσεις, η στήριξη και ανάπτυξη του τμήματος τραπεζικών υπηρεσιών, το οποίο έχει άμεση επαφή με τους πελάτες και είναι σημαντικό να γνωρίζει ότι κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και με ποιους τρόπους πρέπει να μεταχειρίζεται τον κάθε ένα, η ορθή τοποθέτηση του προσωπικού σε θέσεις κλειδιά για καλύτερα αποτελέσματα, η δημιουργία τμήματος μάρκετινγκ για την προώθηση των υπηρεσιών που προσφέρει το Συνεργατικό Ταμειτήριο Λευκωσίας, αλλά και η ενδυνάμωση του τμήματος μη εξυπηρετούμενων δανείων, καλύτεροι όροι δανειοδοτήσεων και τέλος, καλύτερη αξιολόγηση. Επίσης, το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.

Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να δει ανθρώπινο δυναμικό ως το μέσο που μπορεί να παρέχει τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Κατά τη διάρκεια αυτής της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, η εστίαση δεν είναι μόνο στην μείωση του κόστους, αλλά και την εμπλοκή ταλέντων στην επιτυχία του οργανισμού.

Ο οργανισμός πρέπει να αναγνωρίσει ότι οι βραχυπρόθεσμες πρωτοβουλίες πρέπει να εξισορροπούνται με μακροπρόθεσμη σκέψη, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέχεια και η επιτυχία αυτού. Η λειτουργία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να φέρει νέες ιδέες, να αναπτύξει τις διαδικασίες και να φέρει καινοτόμες ιδέες και λύσεις που θα οδηγήσουν σε ισχυρότερη οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα η ΔΑΠ σε περιόδους οικονομικής ύφεσης πρέπει να λάβουν τα εξής μέτρα:

- Βελτίωση της δύναμης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στρατηγικές πρωτοβουλίες για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.
- Επανασχεδιασμός προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης.
- Προσδιορισμός πραγματικών θέσεων κλειδί για τους εργαζόμενους.
- Προσδιορισμός των πραγματικών δυνατοτήτων των ανθρώπων στην κορυφή και ενίσχυση του προγράμματος ανάπτυξής τους.

- Η διοίκηση πρέπει να έχουν σχέδια έκτακτης ανάγκης και στρατηγικό σχεδιασμό, γνωρίζοντας ποιος είναι ο αρμόδιος υπάλληλος για το κάθε τι.
- Πιθανή πρόσληψη ατόμων κλειδιά, ακόμη και σε δύσκολους καιρούς.
- Επανεξέταση των αξιολογήσεων απόδοσης των εργαζομένων.
- Η ροή της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι από πάνω προς τα κάτω που θα βοηθήσουν στη δημιουργία ευνοϊκότερης ατμόσφαιρας μέσα στον οργανισμό.
- Επανεξέταση όλων των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τις διαδικασίες για να εξασφαλιστεί η σημαντική συμβολή του στην επιτυχία της εταιρείας.
- Παροχή σαφών περιγραφών των θέσεων εργασίας που υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπεύθυνων ΔΑΔ στη διοίκηση των επιχειρήσεων, είτε με τη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, είτε με τη συμμετοχή στη χάραξη εταιρικής στρατηγικής, είτε με τη στενή συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης.
- Διευρύνεται η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και που μπορούν να προσθέσουν αξία στον οργανισμό, όπως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης (Δαμουλιάνου, Χ., 2012).

Στις μέρες μας το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας είναι ο άνθρωπος. Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού και ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ως μία πηγή που μπορεί να παρέχει μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα στην επιχείρηση. Οι καλά προετοιμασμένοι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και την σταδιακή έξοδο αυτού από την κρίση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Dessler, G., (2012). *Διαχείριση ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις.* Εκδόσεις Κριτική.

Βαρλάμης , Α. (2009). *Ο σύγχρονος ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού μιας τράπεζας στην αξιοποίηση του προσωπικού της.* EngD thesis, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

Γιαμπανά, Ε., (2012). «Human Capital Trends 2012», Deloitte.

Δαμουλιάνου, Χ. (2012). *Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας.* Εφημερίδα «Η Καθημερινή», 13/05/2012.

Ιορδάνογλου Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές.* Εκδόσεις Κριτική.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Εκδόσεις Γ Μπένου. Αθήνα.

Τσακίρη. Τ., (2010). *Θέση - κλειδί στην κρίση ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού.* Εφημερίδα το Βήμα, 20/11/2010.

Ξένη Βιβλιογραφία

Armenakis, A. A., Field, H. S., Holley, W. H. and Bedeian, A. G. (1975). *The Effects of Anonymity Versus Identified But Confidential Response Conditions In Organizational Research,* Journal of Management, Vol. 1, No. 1, 45-49.

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

Bernadin H. J., Russel E., (2003). The Effect of CT on HRMS: Case of Automobile Industry in Iran. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 2; January 2012.

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

Buckingham M and Coffman C (1999). *How Great Managers Develop Top People*, Workforce, Vol.78, No.6

Collis, J. and Hussey, R. (2003). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*, 2nd edition, New York: Palgrave Macmillan. P. 167.

Conner, J., &Ulrich, D. (1996). *Human resource roles: Creating value, not rhetoric.* *Human Resource Planning*, 19(3):38-49.

Crawshaw, J and Chambers, J. (1994). *A Concise Course in Advanced Level Statistics: With Worked Examples*, Paperback Publisher: Nelson Thornes Ltd.

Davidson, N. (2009). *Go Lean' for the New Year.*

Denzin, N. K. (1970). *The Research Act in Sociology.* Chicago: Aldine.

Dessler, G. (2003). *Human Resources Management*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Garavan, T. N. (1991). *Strategic human resource development.* *Journal of European Industrial Training*, 15(1):17-31.

Garcia, H. (2006). *Effective leadership response to crisis.* *Strategy and Leadership*, 34(1), 4-10

Grundy, T., (1995). *How to Turn your HR Strategy into Reality.* Thorogood.

Imhonopy, D., & Urim (2009). *Human Resource Management and the economic crisis- The way forward Nigeria.* J. Res Natl Dev. 5(1)Q22-26.

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

Lucas R., (1988). *On the mechanics of economic development,* Journal of Monetary Economics, Vol. 32, p. 3-42.

McCracken, M., Wallace, M. (2000). *Towards a redefinition of strategic HRD.* Journal Of European Industrial Training, 24(5):281-290.

Pfeffer J (2005). *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people.* The Academy of Management Executives, Vol.19, No.4, P. 95108.

Ronez, M., (2008). *HR - Human Resource Contribution to Crisis Management.* Asia Risk Management Institute.

Schultz, T. (1961). *Investment in human capital,* American Economic Review. p. 1-17.
seminar game. Training, 27:6, 35-40.

Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management.* London: RoutledgeHassan, 1992; Sims & Sims, 1995.

Taylor, R. and Davies, D (2004). *Aspects of training and remuneration in the accommodation industry: a comparison between Australian and Singaporean providers,* Journal of European Industrial Training, Vol. 28 No. 6, p. 466-73.

Todericiu, R. & Muscalu, E., (2012). *Successful brands thee key to the achievements of a company.* Studies and business in economics.

Wooten, L. P. (2005). *Framing crisis management: A multiple lens perspective.* Darden executive briefing series on crisis management. Charlottesville, VA: Darden Press, Batten Institute.

Διαδίκτυο

Watson Wyatt (2008). *Effect of the Economic Crisis on HR Programs,* www.watsonwyatt.com

Παλαιολόγος, Α., (2012). «Με ποιον τρόπο συμβάλει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιτυχία της στρατηγικής μιας επιχείρησης;». INBNEWS.

<http://www.sigmalive.com/inbusiness/opinions/external/537402>

Συνέδριο (2012). «From HR Alert to HR Resilience», διοργανώθηκε στις 7 Ιουνίου 2012. <http://www.hrpro.gr/?pid=9&arID=3377&la=1>

Συνεργατικό Ταμειστήριο Λευκωσίας

<http://lefkosia.coop/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Θα σας ήμουν ευγνώμων αν συμπληρώνατε το πιο κάτω ερωτηματολόγιο. Αποτελεί μέρος της έρευνάς μου για την αξιοποίηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

- Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο

Σας ευχαριστώ

Γιάννα Χατζηχρυσάνθου

1. Φύλο

- Άντρας Γυναίκα

2. Ηλικία

- 25-34 55-60
 35-44
 45-54

3. Θέση

- Λειτουργός Βοηθός Τμηματάρχη Τμηματάρχη

4. Σπουδές

- Λύκειο Κολλέγιο Πανεπιστήμιο Μεταπτυχιακό

5. Χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό

- 0-10 10-20 20-30 30-40

6. Χρόνια εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα

- 0 Μέχρι 5 Μέχρι 10 Μέχρι 20

7. Ποιο είναι το βασικό οικονομικό πρόβλημα της κρίσης;

α) ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

β) ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

γ) ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ

δ) ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ

ε) ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

8. Από τις απαντήσεις σας στην πιο πάνω ερώτηση, με σύνολο 100 μονάδων βαθμολογείστε το βαθμό ευθύνης του κάθε τομέα.

α) ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

β) ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

γ) ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ

δ) ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ

ε) ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

α	
β	
γ	
δ	
ε	
ΣΥΝΟΛΟ	100

9. Με βαθμολογία το 1 μέχρι 5 τι βαθμολογία δίνεται στον εαυτό σας για τις γνώσεις του σε ότι αφορά την οικονομική κρίση;

1 2 3 4 5

10. Σαν εργαζόμενος θεωρείται τον εαυτό σας ως μέσο για να βοηθήσετε ώστε να ξεπεραστεί η κρίση;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

11. Κατά τη γνώμη σας ποιο από τα πιο κάτω τμήματα του οργανισμού είναι πιο σημαντικό για την παρούσα κατάσταση;

- Τραπεζικές Υπηρεσίες Ανθρώπινο Δυναμικό Ασφάλειες
 Λογιστήριο Έλεγχος

12. Κατά τη γνώμη σας ποιο τμήμα του οργανισμού είναι πιο σημαντικό για την μελλοντική κατάσταση όσον αφορά την οικονομική κρίση;

- Τραπεζικές Υπηρεσίες Ανθρώπινο Δυναμικό Ασφάλειες
 Λογιστήριο Έλεγχος

13. Ποια είναι η συμβολή σας στην σημερινή κατάσταση του οργανισμού; Πιστεύετε ότι μπορείτε να προσπεράσετε τα όποια εμπόδια που εμφανίζονται λόγω της παρούσας κατάστασης;

.....

.....

.....

.....

.....

14. Τι βοήθεια μπορείτε να προσφέρετε στον οργανισμό με τις γνώσεις σας;

.....

.....

.....

.....

.....

15. Ποιες είναι οι εισηγήσεις σας στον οργανισμό σε ότι αφορά την συμβολή των εργαζομένων και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;

.....

.....

.....

.....

.....

16. Ποιο κομμάτι του οργανισμού πιστεύετε ότι πρέπει να βελτιωθεί ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν όσο το δυνατό περισσότερο οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης στον οργανισμό;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17. Πιστεύετε ότι το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον για την οικονομική κρίση και γιατί;

.....

.....

.....

.....

.....

.....