



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΛΗΨΕΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΡΙΣΗΣ
ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΑΝΤΡΗ ΑΝΔΡΕΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΛΛΔΗΣ

ΚΥΠΡΟΣ
ΜΑΙΟΣ 2010

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη (Ελληνικά).....	5
Περίληψη (Αγγλικά).....	6
Ευχαριστίες.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	8
1.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	10
1.3 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	12
1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ	14
1.5 ΚΡΙΣΗ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	17
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	17
2.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ	18
2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΥΡΑΜΟΕΙΔΟΥΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	25
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	25
3.2 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΣΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ	25
3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	27
3.4 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	28
3.4.1. Εντοπισμός και Ορισμός του προβλήματος.....	28
3.4.2. Συλλογή Σχετικών Στοιχείων.....	28
3.4.3. Ανάλυση και Αξιολόγηση των στοιχείων.....	29
3.4.4. Προσδιορισμός Εναλλακτικών Λύσεων.....	30
3.4.5. Επιλογή της Καλύτερης Λύσης.....	30
3.4.6. Πειραματική Εφαρμογή και Αναθεώρηση / Βελτίωση της Λύσης	31
3.4.7. Πλήρης Εφαρμογή της Λύσης.....	31
3.4.8. Παρακολούθηση και έλεγχος της Λύσης που εφαρμόστηκε.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	34
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
4.2 ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	34
4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΚΡΙΣΗ.....	35
4.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΡΙΣΗΣ.....	37
4.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	38

4.6	ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΡΙΣΗΣ	40
4.7	ΦΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5		46
5.1	ΣΕΝΑΡΙΑ – ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ	46
5.1.1.	Σενάριο 1.....	46
5.1.2.	Σενάριο 2.....	47
5.1.3.	Σενάριο 3.....	48
5.1.4.	Σενάριο 4.....	48
5.1.5.	Σενάριο 5.....	49
5.1.6.	Σενάριο 6.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6		51
6.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	51
6.1.1.	Επιχειρησιακή Κουλτούρα.....	51
6.1.2.	Κουλτούρα και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7		55
7.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΡΘΡΩΝ	55
7.1.1.	Η τάση προς τα Ιδιωτικά Σχολεία.....	55
7.1.2.	Στροφή προς τη δημόσια εκπαίδευση	57
7.1.3.	Στροφή προς την Ιδιωτική Εκπαίδευση.....	58
7.1.4.	Οικονομική κρίση και ιδιωτική εκπαίδευση	59
7.1.5.	Λήψη αποφάσεων στην εκπαίδευση.....	60
7.1.6.	Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	61
7.1.7.	Κρίση στα σχολεία.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8		64
9.1.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕΣΟΥ	64
8.1.1.	Πίνακας 1:	65
8.1.2.	Πίνακας 2:	68
8.1.3.	Πίνακας 3:	71
8.1.4.	Πίνακας 4:	74
8.1.5.	Πίνακας 5:	76
8.1.6.	Πίνακας 6:	79
8.1.7.	Πίνακας 7:	81
8.1.8.	Πίνακας 8:	83
8.1.9.	Πίνακας 9:	86
8.1.10.	Πίνακας 10:	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9		93
9.1.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	93
9.2.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	95
Βιβλιογραφία - Πηγές		97
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		97

ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	101
Παράρτημα Α	103
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	103
Παράρτημα Β	111
ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ – ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	111

Περίληψη (Ελληνικά)

Σε αυτή την Ατομική Μεταπτυχιακή Εργασία θα γίνει αναφορά σε ορισμούς όπως είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση – οργανισμό, Λήψη Απόφασης, Κρίση και καταστάσεις που μπορούν να προκαλέσουν κρίση, οργάνωση και οργανωτική δομή μιας επιχείρησης. Με τον καθορισμό αυτών των εννοιών θα είναι πιο εύκολο να εντοπίσουμε τις καταστάσεις, τα γεγονότα ή τα προβλήματα που είναι πιθανό να προκύψουν σε μια επιχείρηση και θα επηρεάσουν σε κάποιο βαθμό, μικρό ή μεγάλο, την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Μέσα από αυτή την ανάλυση θα προκύψουν συμπεράσματα για τη λήψη αποφάσεων και τη σημασία τους στην εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης επιφέροντας όσο το δυνατό καλύτερα αποτελέσματα. Η λήψη αποφάσεων είναι καθοριστικής σημασίας για την αντιμετώπιση και διαχείριση καταστάσεων κρίσης που πιθανό να εμφανιστούν στα Ιδιωτικά Σχολεία.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, θα πάρουμε απόψεις από διοικητικά στελέχη, εκπαιδευτικούς και απλούς υπαλλήλους Ιδιωτικών Σχολείων στην Κύπρο για θέματα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, θέματα διοίκησης και αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης.

Για την διεκπεραίωση της έρευνας έχουμε πάρει αντιπροσωπευτικό δείγμα από τέσσερα Ιδιωτικά Σχολεία, συμπληρώνοντας πλήρως 71 ερωτηματολόγια. Στην έρευνα έχουν συμμετάσχει Διοικητικά Στελέχη των σχολείων, Υπάλληλοι με κάποιο Αξίωμα και Απλοί Υπάλληλοι όπως είναι Καθηγητές.

Περίληψη (Αγγλικά)

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT THE CASE OF DECISION MAKING DURING A CRISIS IN PRIVATE SCHOOLS IN CYPRUS

SUMMARY

In this individual Postgraduate Study there will be a reference to definitions such as Human Resources and Human Resources Management in a firm-organization, Decision Making, Crisis Management and situations that may cause a crisis, organization and organizational structure of an organization. By determining these definitions it will be easier to track the situations, occurrences or the problems which are likely to arise in an enterprise and will affect to a large or small scale the smooth operation of the business.

Through this analysis we will come to certain conclusions about Decision Making and the importance of these decisions for the evolution and development of the business which will bring the best possible results. Decision Making is key to the handling and management of crisis issues that are likely to occur in Private Schools.

With the completion of the questionnaires we will also have an inside to the views of board members, teachers and administration staff working at Private Schools around Cyprus, concerning the subjects of Decision Taking, Management and Crisis Management at Private Schools.

In order to complete this research we have taken a representative sample from 4 Private Schools, where 71 questionnaires were fully completed. Further part in this research has been taken by board members, teachers and administration staff.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της Ατομικής Μεταπτυχιακής Εργασίας μου, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές και ειλικρινείς ευχαριστίες μου προς τον επιβλέπων Καθηγητή κ. Παναγιώτη Καλδή, για την καθοδήγηση, υποστήριξη και εμπύχωση μέσα από τηλεφωνική καθώς και διαδικτυακή επικοινωνία.

Επίσης, θερμές ευχές και ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να εκφράσω στους γονείς μου για την συνεχή συμπαράσταση και στήριξη που μου προσέφεραν κατά την διάρκεια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου, σε μια δύσκολη περίοδο όπου ταυτόχρονα δούλευα και έπρεπε να είμαι συνεπής σε όλες τις υποχρεώσεις μου.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στον Θεό που μου έδωσε κουράγιο, δύναμη, αντοχή, υπομονή και επιμονή όλα αυτά τα χρόνια της φοίτησης μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου έτσι ώστε να μπορέσω να ξεπεράσω οποιοσδήποτε δυσκολίες και να πλησιάζω όλο και πιο κοντά στην απόκτηση του πολυπόθητου Μεταπτυχιακού για να εξασφαλίσω ένα καλύτερο αύριο στον ανταγωνιστικό κόσμο που ζούμε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή – Ιστορική Αναδρομή

Από τα πανάρχαια χρόνια η αξία και η προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού ήταν σημαντική και ουσιαστική στην εξέλιξη κάθε εταιρίας και οργανισμού, χωρίς όμως να υπάρχει η απαραίτητη βοήθεια, προσοχή και σεβασμός των αναγκών του. Ακόμα και σήμερα, όπου η τεχνολογική ανάπτυξη έχει φτάσει στο αποκορύφωμά της, το ανθρώπινο δυναμικό συνεχίζει να αποτελεί τον κινητήριο μοχλό στην προσπάθεια που καταβάλλει κάθε οργανισμός για συνεχή πρόοδο και ανάπτυξη. Στις μέρες μας, που υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, το ανθρώπινο δυναμικό και η αποδοτική χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων του στο μέγιστο βαθμό, αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας κάθε οργανισμού. [6], [7]

Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από άτομα ικανά και προσοντούχα, έχει στόχο την αξιοποίηση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών του ανθρώπινου δυναμικού στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό προκειμένου να καλυφθούν οι επιχειρησιακές ανάγκες. Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την δυναμική πορεία ανάπτυξης και επίτευξης των στόχων που έχει θέσει κάθε οργανισμός. [7] , [8]

Η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική αστάθεια, η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, η αυξημένη παραγωγικότητα και ο έντονος ανταγωνισμός είναι μερικά από τα θέματα τα οποία δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό να εμφανιστούν διάφορες καταστάσεις οι οποίες να χρίζουν άμεσης ή έμμεσης λύσης κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ενασχόλησης. Η λήψη άμεσης, αποδοτικής και εφαρμόσιμης απόφασης για την επίλυση πιθανών καθημερινών προβλημάτων ή απροσδόκητων καταστάσεων πρέπει να γίνεται από προσοντούχα και υπεύθυνα άτομα, ικανά να πάρουν σωστές αποφάσεις που αφορούν την παραγωγική κατεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό το σημείο είναι που αρχίζει να εμφανίζεται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ο οποίος θα επεξηγηθεί αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

Μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή μπορούμε να αναφέρουμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να αναπτύσσεται το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα όταν υπήρξε, έντονα, η ανάγκη της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ωφέλεια και ποιοτική εξέλιξη του οργανισμού στον οποίο εργάζονταν.

Το πρώτο στάδιο ανάπτυξης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ήταν η ανάγκη βελτίωσης των δυσμενών συνθηκών εργασίας. Το δεύτερο στάδιο, υπήρξε κατά τη βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική, όπου δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη – εργαζόμενου με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στο τρίτο στάδιο, όπου παρατηρείται αλματώδης εξέλιξη και έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στους οργανισμούς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε σε αξιόλογο βαθμό και παράλληλα εμφανίστηκε η ανάγκη να αναμειχθεί στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης όπως είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση και καθοδήγηση του προσωπικού, ο εργασιακός σχεδιασμός, η αξιολόγηση, η χάραξη στρατηγικής καθώς επίσης και η λήψη αποφάσεων όταν αυτό απαιτείται, είτε για καταστάσεις ρουτίνας είτε για απρόσμενες καταστάσεις. Οι αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνονται από στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε ένα οργανισμό. Αυτό, όμως, εξαρτάται και από παράγοντες όπως είναι η φύση, το μέγεθος του προβλήματος για το οποίο πρέπει να ληφθεί κάποια απόφαση καθώς επίσης και η συχνότητα εμφάνισης του. [9]

Αρχικά, δημιουργήθηκε ένα τμήμα στους οργανισμούς το οποίο είχε στόχο τη στρατολόγηση και εκπαίδευση των ανθρώπων στη χρήση των μηχανημάτων που πρώτο - εμφανίζονταν την εποχή εκείνη και ονομάστηκε τμήμα προσωπικού. Αυτό το τμήμα, με την πάροδο του χρόνου, μετονομάστηκε σε τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και επανδρωνόταν από μορφωμένα άτομα που συνήθως ασχολούνταν στο οικονομικό τμήμα του οργανισμού ή στο τμήμα πωλήσεων για να έχουν κάποιο γνωσιολογικό και εμπειρικό υπόβαθρο που θα τους επιτρέψει να λαμβάνουν όσο το δυνατό πιο σωστές αποφάσεις.

Στην εξέλιξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σημαντικό ρόλο είχε η παρέμβαση του κράτους, τόσο στην διοίκηση του προσωπικού σε κρατικές και ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και στον τρόπο με τον οποίο κάθε οργανισμός διαχειρίζεται και αξιοποιεί

το ανθρώπινο δυναμικό του. Μέσα από την πάροδο του χρόνου, κατοχυρώθηκαν νόμοι οι οποίοι ρυθμίζουν τα δικαιώματα, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών. [9]

1.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

Στη σύγχρονη κοινωνία, όπου η χρήση της τεχνολογίας και του διαδικτύου αποτελούν το βασικό μοχλό ανάπτυξης, η ύπαρξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν παραγκωνίζεται εφόσον ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την κινητήρια δύναμη σε κάθε οργανισμό.

Αναφέροντας τον όρο ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε το ανθρώπινο κεφάλαιο που αποτελεί ένα βασικό τμήμα των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Είναι εκείνο το τμήμα το οποίο αναλαμβάνει θέματα σχετικά με προσλήψεις, προαγωγές, εκπαιδεύσεις και οτιδήποτε άλλο αφορά τη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. [6]

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Human Resource Management» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Επομένως, θέλοντας να ορίσουμε τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορούμε να πούμε ότι είναι το τμήμα της διοικητικής λειτουργίας (management) που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση και ως σκοπό έχει τη διασφάλιση ότι η επιχείρηση αξιοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους ενώ συνάμα οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. [7], [66]

Επίσης, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται η διαδικασία επίτευξης των οργανωτικών σκοπών και στόχων διαμέσου της απόκτησης, της διατήρησης, του τερματισμού, της ανάπτυξης και της κατάλληλης χρησιμοποίησης των ανθρώπινων πόρων σ' έναν οργανισμό. [10], [67]

Ένας άλλος ορισμός, αναφέρει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. [11]

Οι στόχοι που θέτει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζονται στον ανταγωνισμό και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την απόδοση, την επιβίωση και την εργασιακή ευελιξία. Εκτός από τους πιο πάνω στόχους που προσπαθεί να ικανοποιήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στοχεύει στην προσέλκυση, την πρόσληψη και την υποκίνηση των υπαλλήλων προσπαθώντας να αναδείξει τη σημασία και τη συμβολή των ανθρώπινων πόρων στην ανέλιξη και επιτυχία της επιχείρησης. [12], [67]

Γενικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί να: [10], [68]

- βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωτικών στόχων της επιχείρησης
- δημιουργήσει αίσθημα αφοσίωσης από τους υπαλλήλους
- επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγής – προσφοράς υπηρεσιών
- βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα των υπαλλήλων σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Όλα αυτά πρέπει να γίνονται χωρίς να επιφέρουν επιπλέον κόστος για την εκάστοτε επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα να γίνεται αποτελεσματική «εκμετάλλευση» - χρήση των ανθρώπινων πόρων που ήδη υπάρχουν στον οργανισμό με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται η κερδοφορία και η υγιής ανάπτυξη του οργανισμού. Το ικανό ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντικός παράγοντας που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια οργάνωση επειδή είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί. Εφόσον, αναπτυχθεί και γίνει απαραίτητο μέρος ενός οργανισμού, δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί και να αντικατασταθεί. [13], [69]

Επίσης, το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό ανταποκρίνεται γρήγορα σε απειλές και ευκαιρίες του εργασιακού περιβάλλοντος λαμβάνοντας, στο βαθμό που του επιτρέπει η οργάνωση, διάφορες αποφάσεις για επίλυση προβλημάτων ή αξιοποίηση ευκαιριών.

1.3 Λήψη Αποφάσεων

Με τον όρο λήψη αποφάσεων εννοούμε τη συνειδητή επιλογή μιας λύσης μεταξύ δυο ή περισσότερων εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεση μας για τη λύση ενός προβλήματος. Προσπαθούμε να επιλέξουμε την καλύτερη εφικτή λύση για την επίτευξη κάποιου στόχου με αποτελεσματικό τρόπο. Μια πιο επιστημονική άποψη, εκφράζει τη λήψη αποφάσεων ως μια διαδικασία μέσω της οποίας τα στελέχη μιας οργάνωσης ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται, αναλύοντας διάφορες εναλλακτικές επιλογές και λαμβάνοντας αποφάσεις για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την πορεία δράσης της. [16]

Η λήψη αποφάσεων μπορεί να φαντάζει ως μια απλή εργασία, μια απλή ενέργεια επιλογής μιας λύσης μεταξύ πολλών εναλλακτικών. Όμως, στην ουσία είναι μια βασική δραστηριότητα που καλούνται όλα τα διοικητικά στελέχη να ακολουθήσουν και αποτελεί την καρδιά του προγραμματισμού μιας οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος χρειάζεται συνεχώς να παίρνει αποφάσεις για θέματα που σχετίζονται με το τι πρέπει να γίνει, ποιο άτομο πρέπει να το εκτελέσει, που και πότε πρέπει να διενεργηθούν διάφορες ενέργειες. [17]

Η λήψη απόφασης δεν είναι κάτι εύκολο. Αντιθέτως, κάποιο διοικητικό στέλεχος για να δώσει σωστές απαντήσεις στα πιο πάνω ερωτήματα πρέπει να έχει το κατάλληλο γνωσιολογικό υπόβαθρο και την κατάλληλη εμπειρία. Είναι ένας συνδυασμός ο οποίος θα τον βοηθήσει να κατανοήσει σε βάθος οποιοδήποτε πρόβλημα καλείται να αντιμετωπίσει και να πάρει την κατάλληλη απόφαση που θα δώσει αποτελεσματική και αποδοτική λύση με το μικρότερο δυνατό κόστος, σε χρήμα και χρόνο, για τον οργανισμό. [18]

Η λήψη απόφασης πρέπει να γίνεται μετά από τη διατύπωση της ανάγκης για τη λήψη απόφασης για κάποια κατάσταση που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Ακολούθως, πρέπει να διατυπώνονται οι εναλλακτικές προτάσεις για εξεύρεση της καταλληλότερης που θα προσφέρει την βέλτιστη λύση. Για να επιτευχθεί, όμως, αυτό πρέπει να γίνει συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών, η αξιολόγηση τους έτσι ώστε να χρησιμοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο. Σε αυτή τη διαδικασία πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πιθανές επιπτώσεις που είναι δυνατό να εμφανιστούν από την εφαρμογή των αποφάσεων. Εφόσον, έχουν γίνει οι ενδεδειγμένες έρευνες και λεπτομερείς μελέτες, σειρά έχει η επιλογή κάποιας απόφασης – πρότασης και τέλος η υλοποίηση – εφαρμογή αυτών των επιλογών. [10]

Γενικά, οι λήψεις αποφάσεων διαχωρίζονται σε προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες. Οι προγραμματισμένες αφορούν επαναλαμβανόμενες αποφάσεις πράγμα το οποίο καθιστά σχεδόν αυτόματη τη διαδικασία λήψης απόφασης. Συνήθως, υπάρχουν προκαθορισμένοι κανόνες ή οδηγίες για τις προγραμματισμένες λήψεις αποφάσεων εφόσον είναι δυνατό να έχουν παρθεί πολλές φορές στο παρελθόν. Οι μη προγραμματισμένες αφορούν αποφάσεις για ασυνήθιστες ή απρόσμενες καταστάσεις και είναι πιθανό να μην έχουν προκύψει ή αντιμετωπιστεί ποτέ στο παρελθόν. Για τέτοιου είδους αποφάσεις είναι αυτονόητο ότι δεν υπάρχουν κανόνες και η απόφαση που θα ληφθεί πρέπει να στηρίζεται σε πληροφορίες σχετικές με το πρόβλημα, στην κρίση και τη διαίσθηση του διοικητικού στελέχους του οργανισμού πάντοτε εντός των παραμέτρων και προδιαγραφών που απορρέουν από την γενική στρατηγική του οργανισμού. [19]

1.4 Οργάνωση

Πιο πάνω έχουμε αναφερθεί στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Λήψη Απόφασης που καλούνται να πάρουν τα στελέχη κάθε οργανισμού. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι ο τρόπος που λειτουργεί ένας οργανισμός εξαρτάται από την οργάνωση – οργανωτική δομή του.

Λέγοντας οργάνωση ενός οργανισμού εννοούμε τη διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα, σε έναν οργανισμό. Παρουσιάζει την ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, την εκχώρηση εξουσίας και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού ευρύτερα) και να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις. Μέσα από την οργάνωση ενός οργανισμού, καθορίζονται οι βασικές δραστηριότητες που είναι αναγκαίες για την επίτευξη των σκοπών και στόχων όσο το δυνατόν αποδοτικότερα. Γίνεται ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε οργανωτικές μονάδες (π.χ. τμήματα), δημιουργούνται διευθυντικές θέσεις σε αυτές τις μονάδες με συνεπακόλουθο να απαιτείται η εκχώρηση εξουσίας στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζόμενους γενικότερα για να επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των οργανωτικών μονάδων του εκάστοτε οργανισμού. [10], [27]

Ακολούθως, θα παρουσιάσουμε, συνοπτικά, τα διάφορα οργανογράμματα τα οποία αποτελούν μια εικόνα ή διάγραμμα των θέσεων που υπάρχουν σε ένα οργανισμό και των τυπικών σχέσεων μεταξύ αυτών των θέσεων. Υπάρχουν τρία είδη οργανογραμμάτων τα οποία είναι τα εξής:

1. Οργανόγραμμα με μορφή πυραμίδας
2. Οργανόγραμμα με μορφή αντεστραμμένου δέντρου
3. Κυκλικό οργανόγραμμα

Ο όρος οργανωτική δομή ενός οργανισμού αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο είναι διευθετημένα τα διάφορα μέρη μιας επιχείρησης. Είναι το σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει τους ανθρώπους και τις ομάδες για την επίτευξη των διάφορων εργασιών, οι οποίες θα υλοποιήσουν το σκοπό της επιχείρησης. Υπάρχει η

επίπεδη ιεραρχική δομή η οποία αποτελείται από λίγα ιεραρχικά επίπεδα αλλά μεγάλο εύρος ελέγχου. Η συγκεκριμένη δομή συντελεί στη γρήγορη επικοινωνία αλλά μπορεί να οδηγήσει σε υπερφόρτωση των διευθυντών. [26], [31]

Επίσης, υπάρχει η υψηλή ιεραρχική δομή η οποία αποτελείται από πολλά επίπεδα εξουσίας σχετικά με το μέγεθος της οργάνωσης. Σε αυτή τη δομή, όσο αυξάνονται τα ιεραρχικά επίπεδα παρουσιάζεται μεγαλύτερη δυσκολία στην επικοινωνία, οι πληροφορίες είναι πιθανό να διαστρεβλωθούν καθώς επαναλαμβάνονται και μεταφέρονται από επίπεδο σε επίπεδο. Επομένως, είναι εμφανές ότι σε τέτοιου είδους ιεραρχική δομή απαιτείται περισσότερος χρόνος για την υλοποίηση των αποφάσεων. [27], [32]

Γενικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι αρχικά η ιεραρχική δομή που εφαρμοζόταν στις επιχειρήσεις ήταν υψηλή, ακολούθως, λόγω των οργανισμών οι οποίοι είχαν κεντροκοποιημένη την λήψη αποφάσεων, ήταν διαδικαστικοί οργανισμοί σε σταθερό και αμετάβλητο περιβάλλον και δεν υπήρχε η ανάγκη λήψης αποφάσεων από τα άτομα της πρώτης γραμμής.

1.5 Κρίση

Αναφέροντας τον όρο κρίση εννοούμε ένα γεγονός ή συμβάν που μπορεί να καταστρέψει ή να επιδράσει αρνητικά σε ένα ολόκληρο οργανισμό. Είναι μια περίοδος ανωμαλίας με δυσχέρειες και κινδύνους που απειλούν την επιχείρηση. Κατάσταση κρίσης μπορεί να θεωρηθεί μια κατάσταση, ασταθής ή κρίσιμη περίοδος που είναι πιθανό να διαφοροποιήσει τη λειτουργία της επιχείρησης, θετικά ή αρνητικά. Οποιαδήποτε κρίση κάνει την εμφάνιση της, θεωρείται αξιοσημείωτη διατάραξη εργασιών επειδή επηρεάζει άμεσα τις συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού. Η κρίση μπορεί να καλύπτει διάφορες παραμέτρους όπως είναι το πολιτικό, νομικό, οικονομικό, ανθρωπιστικό, κυβερνητικό πλαίσιο με αποτέλεσμα να έχει αντίκτυπο στη λειτουργία του οργανισμού. [28], [25]

Ένας πιο σύγχρονος ορισμός, εκφράζει την κρίση που υπάρχει στις επιχειρήσεις ως μια κρίσιμη καμπή που εμφανίζεται κατά τη διάρκεια κάποιας χρονικής στιγμής, εξαιτίας ενός ή

περισσότερων απρογραμμάτιστων γεγονότων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διατάραξη της φυσιολογικής λειτουργίας της επιχείρησης και παράλληλα την παρουσίαση απειλών ή ευκαιριών για την επιχείρηση. Η άμεση αντιμετώπιση της κρίσης ή η εκμετάλλευση οποιωνδήποτε καταστάσεων που δημιουργήθηκαν λόγω της κρίσης, επιβάλλουν την γρήγορη και υπό πίεση λήψη σημαντικών αποφάσεων, γεγονός που εγείρει στο μέγιστο το ενδιαφέρον του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οποιαδήποτε κατάσταση κρίσης μπορεί να θεωρείται κίνδυνος για την επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα μπορεί να είναι μια μεγάλη ευκαιρία για εφαρμογή καινοτομιών και βελτιστοποίηση της λειτουργίας της επιχείρησης παρέχοντας της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. [25], [65]

Κρίση για ένα οργανισμό είναι δυνατό να θεωρηθεί οποιοδήποτε παγκόσμιο, περιφερειακό ή τοπικό γεγονός το οποίο οφείλεται σε φυσικά φαινόμενα, ανθρώπινες ενέργειες οι οποίες δημιουργούν κίνδυνο ή απειλή για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Η κρίση θεωρείται ως μια περίοδος ανώμαλης κατάστασης, δυσχερούς και επικίνδυνης εκτροπής από τις κανονικές συνθήκες λειτουργίας ενός οργανισμού. Χαρακτηρίζεται από καταστάσεις που παρεμποδίζουν την ομαλή λειτουργία των διεργασιών και διαδικασιών του οργανισμού με συνεπακόλουθο να προκαλείται μεγάλη σπατάλη διοικητικού χρόνου ή / και οικονομικών πόρων. [29], [30]

Γενικά, η επιτυχία και η συνεχής ανέλιξη μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον καλό στρατηγικό προγραμματισμό που ακολουθεί, την εφαρμογή σωστής οργανωτικής δομής που θα βοηθήσει να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν, από τις σωστές και αποτελεσματικές λήψεις αποφάσεων και την αποδοτική αντιμετώπιση των καταστάσεων κρίσης που είναι πιθανό να εμφανιστούν οποιανδήποτε στιγμή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Εισαγωγή

Η σύγχρονη κοινωνία χαρακτηρίζεται από τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, την παγκοσμιοποίηση, το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και την ελευθερία της οικονομίας, παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα την ανάπτυξη και επιβίωση των επιχειρήσεων. Εδώ είναι που χρειάζεται σωστή οργάνωση και διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων για να επιτύχει το όραμα που έχει κάθε επιχείρηση. [45], [70]

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να αναφέρουμε ότι θα επεκταθούμε στην ανάλυση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ιδιωτική Εκπαίδευση (Ιδιωτικά Γυμνάσια - Λύκεια).

2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ιδιωτική Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση στον ιδιωτικό τομέα θεωρείται ως η προσφορά υπηρεσιών που συμβάλουν στη σωματική και ψυχοπνευματική ανάπτυξη των νέων μεταξύ των ηλικιών 12 και 18 ετών. Κάθε ιδιωτικό σχολείο λειτουργεί ως μια επικερδής επιχείρηση η οποία στοχεύει στη μετάδοση των γνώσεων, την προετοιμασία των μαθητών για την επιτυχία τους σε Παγκύπριες, Πανελλήνιες και Ευρωπαϊκές εξετάσεις για φοίτηση σε διάφορα Πανεπιστήμια. Ακόμα ένας στόχος των ιδιωτικών σχολείων είναι η απόκτηση αναγνωρισμένων πιστοποιητικών σε διάφορους τομείς όπως είναι οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, η Λογιστική, η Δακτυλογραφία, τα Αγγλικά και άλλες ξένες γλώσσες. Η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις είναι ένας τρόπος αξιολόγησης γενικότερα της επιτυχίας του ιδιωτικού σχολείου και ειδικότερα της επιτυχίας των εργαζομένων. Αυτή η επιτυχία σηματοδοτεί την προσπάθεια που κάνουν οι εργαζόμενοι για την ποιοτική και αποδοτική μετάδοση των γνώσεων τους σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό σε άτομα με διαφορετικό δείκτη ευφυΐας, δυνατοτήτων και θέληση για μελέτη. Είναι ένα πολύ δύσκολο

λειτουργήματα στο οποίο συμβάλουν διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες για την επίτευξη των στόχων. [34], [35], [36], [37]

Η μόρφωση στον ιδιωτικό τομέα είναι παρόμοια με τη μόρφωση στο δημόσιο με τη διαφορά ότι εμπλέκονται οικονομικοί παράγοντες. Υπάρχει μερική παρέμβαση του κράτους, όμως, κατά κύριο λόγο στη λειτουργία τέτοιων επιχειρήσεων καθοριστικό ρόλο έχει ο ιδρυτής – διευθυντής του εκάστοτε σχολείου. Για να μπορέσουμε να επεξηγήσουμε τον τρόπο λειτουργίας του ιδιωτικού σχολείου και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελείται από ένα οργανωμένο σύνολο ατόμων, είναι πασιφανές ότι πρώτα απ' όλα πρέπει να διευκρινίσουμε την οργανωτική δομή που έχουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις.

2.3 Οργανωτική Δομή Ιδιωτικών Σχολείων

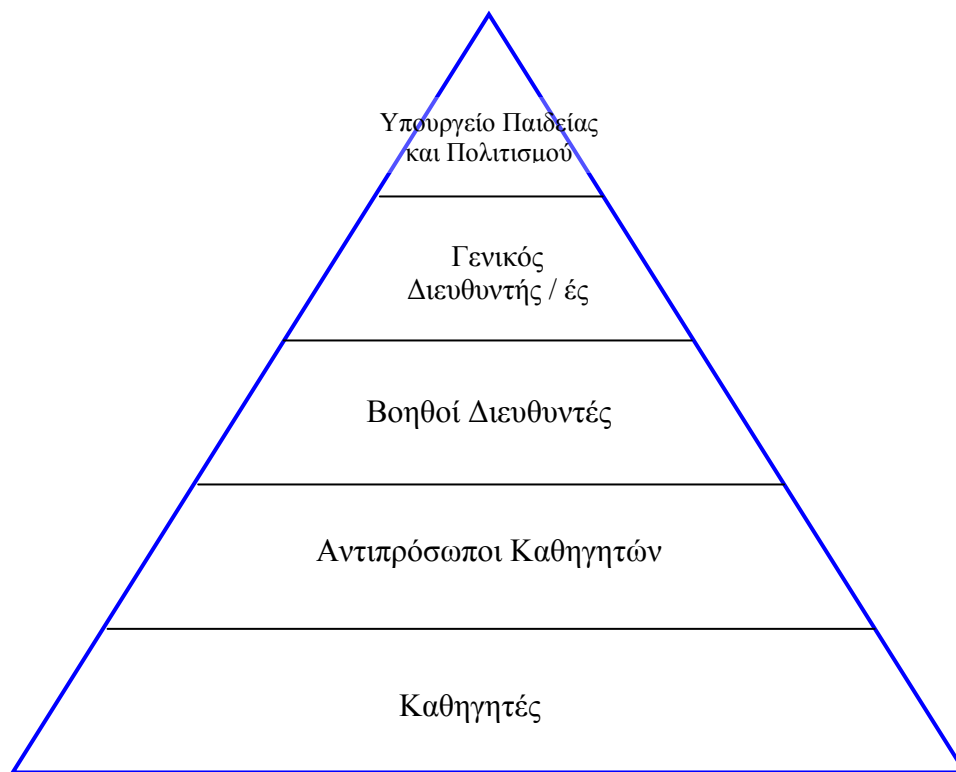
Τα ιδιωτικά σχολεία λειτουργούν ακολουθώντας την πυραμιδοειδή οργανωτική δομή. Συγκεκριμένα, υπάρχουν δυο ήδη οργανωτικής δομής: η Μηχανιστική και η Οργανική. Οι επιχειρήσεις που μελετούμε, εφαρμόζουν τη Μηχανιστική Οργανωτική Δομή όπου η εξουσία συγκεντρώνεται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε αντίθεση με την Οργανωτική όπου η εξουσία αποκεντρώνεται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Στη Μηχανιστική Οργανωτική Δομή τα καθήκοντα και ο ρόλος κάθε εργαζόμενου είναι καθορισμένα και δίνεται έμφαση στην αυστηρή πειθαρχία και τάξη για να επιτυγχάνονται οι στόχοι με τα καλύτερα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, οι υφιστάμενοι, στην περίπτωση των ιδιωτικών σχολείων είναι οι καθηγητές, τους οποίους επιβλέπουν και ελέγχουν στενά οι προϊστάμενοι τους. Προϊστάμενοι θεωρούνται άτομα με περισσότερη εξουσιοδότηση όπως για παράδειγμα είναι οι βοηθοί ακαδημαϊκοί διευθυντές και μετέπειτα ο διευθυντής.

Η ιεράρχηση των βαθμίδων της πυραμίδας ορίζεται από το χαμηλότερο επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται απλές, πρακτικές, καθημερινές αποφάσεις. Σε αυτό το επίπεδο γίνονται οι διαδικαστικές λήψεις αποφάσεων και στο ψηλότερο επίπεδο λαμβάνονται οι μελλοντικές

στρατηγικές αποφάσεις. Η οργανωτική δομή που εφαρμόζεται, είναι σημαντικό, να είναι διορατική έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα να προβλέπει εύστοχα τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον και να προετοιμάζει την επιχείρηση για να αντεπεξέρχεται σε τυχόν δύσκολες, μη προγραμματισμένες καταστάσεις.

Στην κορυφή της πυραμίδας υπάρχει το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού το οποίο, κυρίως, έχει ρυθμιστικό ρόλο μέσα από τον οποίο ασκεί έλεγχο στον προγραμματισμό του σχολείου για να προδιαγράψει ότι καλύπτεται η προαπαιτούμενη διδακτέα ύλη για να δικαιολογείται η απόκτηση απολυτηρίου ισότιμου με τα δημόσια σχολεία. Επίσης, το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού αν και είναι αφανής, εντούτοις συμβάλλει δραστικά παρέχοντας πληροφορίες και κατευθυντήριες γραμμές που συμβάλλουν στον καθορισμό ενιαίου πλαισίου για τη λειτουργία των ιδιωτικών σχολείων με παρόμοιο τρόπο.

Στην ιδιωτική εκπαίδευση, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η πυραμίδα έχει την εξής μορφή:



Σχήμα 2.1: Πυραμοειδή Οργανωτική Δομή

2.4 Ανάλυση Πυραμοειδούς Οργανωτικής Δομής Ιδιωτικών Σχολείων

Ο επικεφαλής - διευθυντής του οργανισμού, είναι ο κύριος αρμόδιος για το στρατηγικό σχεδιασμό του ιδρύματος, την ανάπτυξη, την οργάνωση, τη διοίκηση και την παρακολούθηση του. Το άτομο αυτό είναι υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και πρέπει να λογοδοτεί στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού για οτιδήποτε απαιτείται από το κράτος.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με την επέκταση του οργανισμού από χρόνο σε χρόνο, την προκήρυξη θέσεων και την επιλογή προσωπικού. Αυτός ο προγραμματισμός γίνεται από την τρέχουσα σχολική χρονιά και αφορά την επόμενη σχολική χρονιά. Με αυτό τον τρόπο συλλέγονται βιογραφικά και πληροφορίες για τους υποψήφιους έτσι ώστε ο οργανισμός να είναι έτοιμος για συνεντεύξεις και ακολούθως για προσλήψεις. Γνωρίζοντας τα άτομα που ενδιαφέρονται να συνεργαστούν με το σχολείο, υπάρχει η ευκαιρία αντικατάστασης οποιουδήποτε υπαλλήλου χωρίς σημαντικές επιπτώσεις. Η λήψη απόφασης για αντικατάσταση ενός εργαζόμενου ίσως χρειαστεί να γίνει μετά από προειδοποίηση και απόλυση του, μετά από προειδοποιημένη αποχώρηση του από τον οργανισμό ή απρόσμενη παραίτηση του.

Το ιδιωτικό σχολείο είναι ένας οργανισμός ο οποίος λειτουργεί καθημερινά, προγραμματισμένα, χωρίς να υπάρχουν περιθώρια αναβολής των μαθημάτων. Η αντικατάσταση κάποιου καθηγητή στο μέσο της σχολικής χρονιάς ίσως να προκαλέσει αναστάτωση στους μαθητές οι οποίοι κάποιες φορές δεν αποδέχονται τις αλλαγές και τα νέα πρόσωπα. Επίσης, αναστάτωση ίσως να εμφανιστεί και στην ομαλή διεξαγωγή των μαθημάτων εφόσον κάθε νέος καθηγητής πρέπει να προσαρμοστεί στο επίπεδο και στο κλίμα κάθε τμήματος, όπως και στο συντονισμό και προσαρμογή στον προγραμματισμό που ακολουθεί κάθε τάξη. Αυτοί είναι μερικοί παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν κατασταλτικά στην ομαλή λειτουργία του σχολείου, πράγμα το οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προβλέψει και να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει αποδοτικά και χωρίς καμιά καθυστέρηση.

Από τη στιγμή που προσλαμβάνεται νέο ανθρώπινο δυναμικό, σειρά έχει η οργάνωση, η εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση του, όταν χρειάζεται, για την ικανοποίηση των αναγκών και στόχων της επιχείρησης. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την τήρηση των συμβάσεων – συμβολαίων μεταξύ αυτού και του ανθρώπινου δυναμικού, για την τήρηση των κανονισμών που προστατεύουν τα δικαιώματα των υπαλλήλων και την καταβολή των απαραίτητων αμοιβών, επιδομάτων ή αποζημιώσεων που έχουν συμφωνηθεί και συμπεριληφθεί στο ενυπόγραφο έγγραφο. Αυτό το έγγραφο αποτελεί μια γραπτή συμφωνία μεταξύ εργοδότη – εργαζόμενου και πρέπει να τηρούνται οι όροι του, επειδή οποιαδήποτε αθέτηση τους το καθιστά άκυρο.

Κάθε καθηγητής, από τη στιγμή της πρόσληψης του, πρέπει να ενημερωθεί για τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης, τον κώδικα συμπεριφοράς που απαιτείται από τους μαθητές αλλά και του ίδιου. Πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο που λειτουργεί το σχολείο και το πως πρέπει να συμπεριφέρεται στους γονείς, να τους ενημερώνει για την άνοδο ή την πτώση στην επίδοση. Πρέπει να είναι κατανοητός ο τρόπος οργάνωσης και διεξαγωγής διαγωνισμάτων και εξετάσεων, ο τρόπος προετοιμασίας και αξιολόγησης των μαθητών. Πρέπει να γνωρίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που έχουν οι καθηγητές, οι μαθητές και γενικά για οτιδήποτε θέλει να επιτύχει το εκπαιδευτικό ίδρυμα σε ένα σχολικό έτος (βραχυπρόθεσμοι στόχοι) αλλά και συνολικά για τα έξη χρόνια φοίτησης (μακροπρόθεσμοι στόχοι). Με αυτό τον τρόπο, καθορίζεται το πλαίσιο λήψης αποφάσεων μέσα στο οποίο μπορεί να δράσει ένας καθηγητής χωρίς την άμεση επέμβαση των ανωτέρων.

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού είναι υπεύθυνος για να αναγνωρίσει το ταλέντο κάθε καθηγητή στην μεταδοτικότητα των γνώσεων του στους μαθητές, την καλή επικοινωνία που μπορεί να αναπτύξει μαζί τους, ώστε να τοποθετήσει κάθε άτομο στην κατάλληλη θέση. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο σίγουρος ότι το ανθρώπινο δυναμικό που έχει επιλεγεί, θα έχει όλες τις αναγκαίες προδιαγραφές έτσι ώστε να εργάζεται με ζήλο, να είναι ικανό και να έχει υπομονή να αντιμετωπίσει τους μαθητές και την κυκλοθυμική συμπεριφορά που απορρέει από την εφηβεία.

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προβλέπει ότι το ανθρώπινο δυναμικό που έχει επιλεγεί, θα ταιριάζει απόλυτα με το χώρο εργασίας και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί με αποτέλεσμα να προσαρμόζεται αρμονικά στην κουλτούρα της επιχείρησης. Πρέπει να επικρατεί αυστηρή πειθαρχία στην αξιολόγηση των ικανοτήτων και στην επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για να θέτει ψηλούς στόχους κάθε οργανισμός και να ικανοποιούνται με επιτυχία οι απαιτήσεις όλων (σχολείου, μαθητών, γονιών, καθηγητών). Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα αποτελεί πόλο έλξης τόσο για τους πελάτες οι οποίοι είναι γονείς που θέλουν το καλύτερο για τα παιδιά τους, όσο και για εργαζόμενους που θέλουν την αναγνώριση της προσφοράς τους και κατ' επέκταση την επαγγελματική τους εξέλιξη. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι διορατικός, να προβλέπει εύστοχα τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού και να καταβάλλει συνεχή προσπάθεια για την αποτελεσματική ικανοποίησή τους μέσω των καθημερινών αποφάσεων που λαμβάνει.

Οι Βοηθοί Διευθυντές είναι τα άτομα που βρίσκονται στο μέσο της πυραμίδας. Είναι «αξιωματούχοι» οι οποίοι έρχονται πιο συχνά σε επαφή με τους καθηγητές και τα καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν επομένως είναι και διαφορετικής υφής οι αποφάσεις που λαμβάνουν. Συγκεκριμένα, προσπαθούν να δίνουν λύσεις σε παραβάσεις μαθητών, καθηγητών ή άλλων παραγόντων οι οποίοι είναι πιθανό να παρεμποδίζουν ή να επηρεάζουν τη σωστή εκπαίδευση και συνεπώς το όραμα του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Οι Βοηθοί Διευθυντές είναι το μέσο διακίνησης οποιονδήποτε προβλημάτων υπάρχουν στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα προς την κορυφή της πυραμίδας. Με αυτό τον τρόπο γίνεται μερική αποκέντρωση της εξουσίας και μείωση του φόρτου εργασίας των ατόμων που βρίσκονται σε Διευθυντική θέση για να έχουν τον απαιτούμενο χρόνο να ασχοληθούν με σημαντικότερα γεγονότα όπως αποφάσεις σχεδιασμού και προγραμματισμού της οργάνωσης των υπαλλήλων. Οι Βοηθοί Διευθυντές έχουν καθήκον να επιβάλουν πειθαρχικές ποινές, να λάβουν αποφάσεις που αφορούν κυρίως ακαδημαϊκά θέματα όπως είναι ο σωστός προγραμματισμός και συντονισμός των καθηγητών για να ολοκληρώνεται με επιτυχία η διδακτέα ύλη.

Οι Αντιπρόσωποι των Καθηγητών είναι καθηγητές που εκλέγονται μετά από ψηφοφορία ή μετά από προφορική συμφωνία της πλειοψηφίας των συναδέλφων. Συνήθως, επιλέγονται

άτομα με αρκετά χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό και με θάρρος να εκφράσουν τις απόψεις τους και τις απαιτήσεις του συνόλου. Τα χρόνια υπηρεσίας είναι ένα σημαντικό κριτήριο επειδή χαρακτηρίζει άτομα τα οποία γνωρίζουν καλά τις δυσκολίες και τα προβλήματα που είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν στην καθημερινότητα τους και ίσως να μην μπόρεσαν να επιλυθούν τα προηγούμενα χρόνια. Οι Αντιπρόσωποι των Καθηγητών πρέπει να μπορούν με ευφράδεια λόγου, ευγένεια, ειλικρίνεια και θάρρος να μεταδώσουν εύστοχα τους προβληματισμούς, τα παράπονα και τα προβλήματα των Καθηγητών. Ο προσδιορισμός όλων των πιο πάνω είναι μια διαδικασία που πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά και οργανωμένα επειδή μέχρι να φθάσουν στον Διευθυντή ίσως να αλλοιωθούν και να διαστρεβλωθούν εφόσον θα διανύσουν όλα τα ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα.

Τέλος, αναφερόμαστε στα Διευθυντικά Στελέχη τα οποία ασχολούνται κυρίως με στρατηγικό προγραμματισμό και τη μελλοντική κατεύθυνση - προσανατολισμό του σχολείου. Είναι υπεύθυνοι για τον πλήρη έλεγχο των υπαλλήλων και την ενημέρωσή τους για τυχόν προβλήματα ή παραβάσεις των εμπλεκόμενων στη σχολική μονάδα. Καταστάσεις που ίσως να προβληματίσουν και να απασχολήσουν έντονα κάποιο Διευθυντή είναι για παράδειγμα η κακή, προσβλητική συμπεριφορά ενός μαθητή, η απρεπής συμπεριφορά ενός καθηγητή προς μαθητή ή γονέα, δηλητηρίαση μαθητή από φαγητό που προμηθεύτηκε από την καντίνα του σχολείου κ.λ.π. Τα Διοικητικά Στελέχη αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό και είναι υπόλογοι στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού για θέματα όπως είναι απουσίες των μαθητών, η συμπλήρωση των απαιτούμενων διδακτικών περιόδων, μαθημάτων και επιτυχία στις εξετάσεις ώστε να δικαιολογείται η έκδοση ισότιμου απολυτηρίου με αυτό του δημόσιου σχολείου.

Κάθε επίπεδο της οργανωτικής πυραμίδας έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, ανάγκες, απαιτήσεις αλλά και υποχρεώσεις. Όλα αυτά, όμως, εκτός από τις ανάγκες του οργανισμού, έμμεσα επηρεάζονται από τις φυσικές ανάγκες κάθε ανθρώπου όπως είναι θέματα επιβίωσης, αναγνώρισης, ανέλιξης, αναγνώρισης.

Στην πιο κάτω εικόνα φαίνεται η πυραμίδα του Maslow σε συνδυασμό με τις επαγγελματικές ανάγκες κάθε εργαζόμενου. Είναι ένας παραλληλισμός των φυσικών

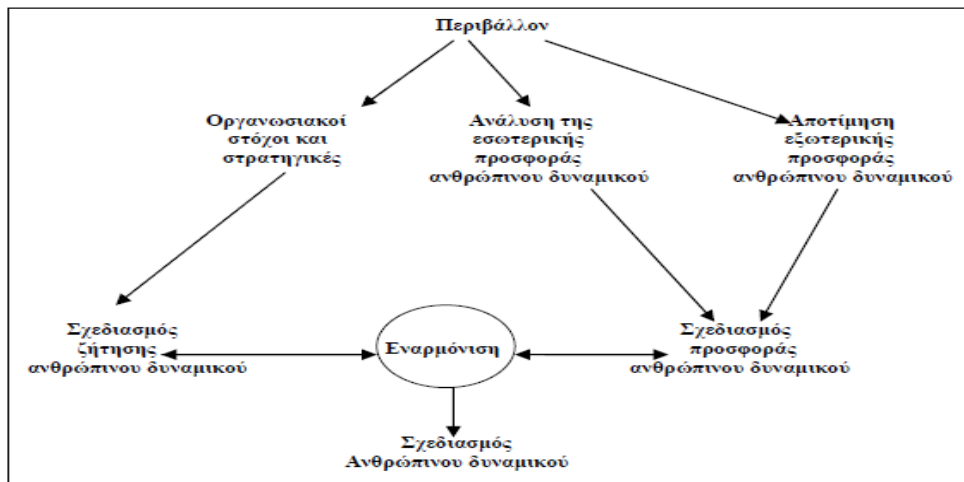
αναγκών με τις επαγγελματικές ανάγκες που υπάρχουν σε κάθε επίπεδο της οργανωτικής πυραμίδας. [39], [40]

Η πυραμίδα αναγκών του Abraham Maslow



Σχήμα 2.2: Πυραμίδα Αναγκών.

Γενικά, ο προγραμματισμός και η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, παραδοσιακά σχετιζόταν με τον αριθμό των εργαζομένων, το επίπεδο και τον τύπο των ειδικοτήτων, εξειδικεύσεων και ευθυνών στην επιχείρηση. Στο επόμενο Σχήμα φαίνεται το μοντέλο οργάνωσης – προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού που παρουσιάζει ο Torrington (1989). [41]



Σχήμα 2.3: Οργάνωση – Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Εισαγωγή

Από τη στιγμή που δημιουργείται ένας οργανισμός, η λήψη αποφάσεων είναι αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του. Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία που ακολουθείται για την επιλογή της καλύτερης λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στην διάθεση μας. Είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας τα στελέχη της επιχείρησης λαμβάνουν αποφάσεις για την αντιμετώπιση και επίλυση ενός πολύπλοκου προβλήματος λαμβάνοντας υπόψη όλους τους περιορισμούς και τα εναλλακτικά σχέδια δράσης ικανοποιώντας τους στόχους της επιχείρησης. Η ορθολογική εκτέλεση των βημάτων από τα οποία αποτελείται η διαδικασία λήψης απόφασης μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της συνολικής διαδικασίας και να συμβάλει στην λήψη καλύτερων διοικητικών αποφάσεων. [1]

3.2 Λήψη Απόφασης στα Ιδιωτικά Σχολεία

Η λήψη αποφάσεων είναι η δυνατότητα εκλογής ανάμεσα σε πολλές επιλογές και είναι μια διαδικασία που ασκείται από τον καθένα μας σχεδόν σε κάθε βήμα της ζωής μας. Καθημερινά, ο άνθρωπος καλείται να πάρει κάποιο είδος απόφασης ή να αντιμετωπίσει κάποια δύσκολη κατάσταση. Συνήθως, δεν δίνουμε μεγάλη σημασία σε τέτοιου είδους ενέργειες, επειδή θεωρούνται θέματα ρουτίνας, μια απλή πράξη στις καταστάσεις της καθημερινής πραγματικότητας. Η προσοχή, όμως μεγαλώνει, όταν αντιμετωπίζουμε σπουδαίες αποφάσεις με μακροχρόνιες συνέπειες, που απαιτούν σκέψη και προβληματισμό ή / και στρατηγικό μετασχηματισμό. [19], [76]

Οι αποφάσεις για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση δεν είναι όλες ίδιες. Καταστάσεις που επαναλαμβάνονται συχνά, θεωρούνται καταστάσεις ρουτίνας και δεν απαιτούν χρόνο ούτε ιδιαίτερη προσπάθεια για την εξεύρεση λύσης και για το λόγο αυτό είναι απλή υπόθεση η λήψη απόφασης. Αντίθετα, όταν το

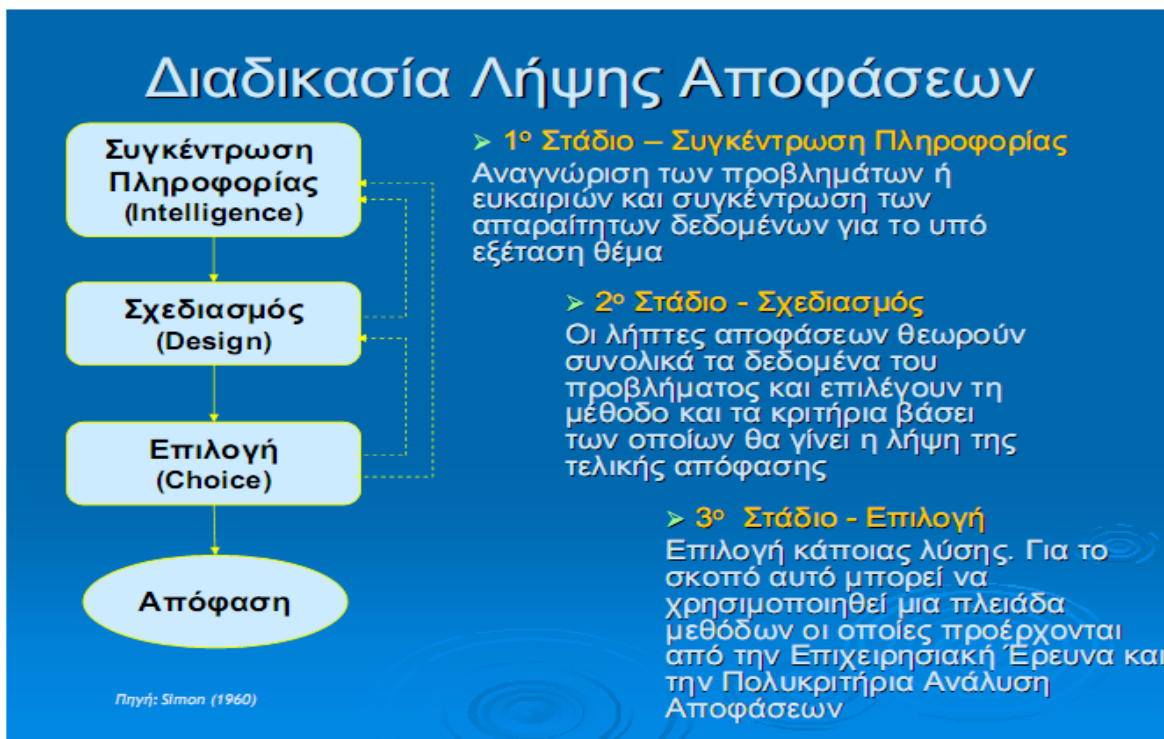
διοικητικό στέλεχος του οργανισμού έρχεται αντιμέτωπο με την επίλυση περίπλοκων προβλημάτων που σχετίζονται με την γενική στρατηγική του οργανισμού, η λήψη σωστής απόφασης είναι δύσκολη εφόσον δεν υπάρχει η απαραίτητη πληροφόρηση για την αντιμετώπιση τους και χρειάζεται μεγαλύτερη προσοχή στην υλοποίηση οποιασδήποτε απόφασης. [2], [38], [77]

Η δυσκολία αυτή έγκειται στην εμφάνιση προβλημάτων που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από τις καθιερωμένες διαδικασίες ρουτίνας που ακολουθεί ο οργανισμός και οι υπάλληλοι του. Όσο πιο σημαντική είναι η απόφαση που πρέπει να παρθεί ή όσο πιο δύσκολη είναι η κατάσταση που πρέπει να επιλυθεί, η λήψη απόφασης λαμβάνεται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού σε περίπτωση κεντρικοποίησης στην λήψη Αποφάσεων. Όταν τα προβλήματα που προκύπτουν αφορούν περιπτώσεις ρουτίνας, με χαμηλό βαθμό κινδύνου για τον οργανισμό, υπάρχει η ευχέρεια να διεκπεραιωθούν από τις χαμηλότερες βαθμίδες όπως είναι οι Βοηθοί Διευθυντές, οι Καθηγητές, η γραμματεία ή άλλοι υπάλληλοι (καθαρίστριες, υπάλληλοι καντίνας, οδηγοί λεωφορείων, κηπουροί κ.λ.π.). [3]

Τα διοικητικά στελέχη που λαμβάνουν κάποια απόφαση, πρέπει να γνωρίζουν, ότι αυτή η ενέργεια απαιτεί από αυτούς να αναλαμβάνουν και την ευθύνη των πράξεων τους όσον αφορά τις συνέπειες των αποφάσεων.

3.3 Διαδικασία Λήψης Απόφασης

Για να λαμβάνονται όσο το δυνατό πιο σωστές αποφάσεις πρέπει να ακολουθείται μια τυπική διαδικασία ουσιαστικής, όμως, σημασίας η οποία φαίνεται συνοπτικά στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα: [22]



Πιο αναλυτικά, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι δυνατό να αποτελείται από 8 βήματα τα οποία είναι τα εξής: [16], [1], [24]

- 1) Εντοπισμός και Ορισμός του προβλήματος
- 2) Συλλογή Σχετικών Στοιχείων
- 3) Ανάλυση και Αξιολόγηση των στοιχείων
- 4) Προσδιορισμός Εναλλακτικών Λύσεων
- 5) Επιλογή της Καλύτερης Λύσης
- 6) Πειραματική Εφαρμογή και Αναθεώρηση / Βελτίωση της Λύσης
- 7) Πλήρης Εφαρμογή της Λύσης
- 8) Παρακολούθηση και έλεγχος της Λύσης που εφαρμόστηκε

3.4 Στάδια Διαδικασίας Λήψης Απόφασης

3.4.1. Εντοπισμός και Ορισμός του προβλήματος

Είναι το πρώτο βήμα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και μέσα από αυτό πρέπει να γίνει ο εντοπισμός του προβλήματος για το οποίο πρέπει να ληφθούν αποφάσεις. Ο εντοπισμός μπορεί να γίνει μέσα από διαδικασίες, τεχνολογικά συστήματα τα οποία θα παρουσιάζουν τους στόχους της επιχείρησης, θα αναλύονται τα δεδομένα που έχουν στη διάθεση τους και πιθανόν να προκαλούν το πρόβλημα ή την ευκαιρία. Ο εντοπισμός του προβλήματος, όταν αυτό είναι απλό και καθημερινό, μπορεί να γίνει με απλή παρατήρηση, παρακολούθηση διάφορων δυσμενών καταστάσεων που προκαλούν κάποιο πρόβλημα.

Μέσα από αυτό το στάδιο πρέπει να εντοπίζουν τα πιθανά προβλήματα που απασχολούν το εσωτερικό της επιχείρησης. Τέτοιου είδους προβλήματα μπορεί να είναι η αντικατάσταση υπαλλήλων, οι αντιδράσεις γονιών και μαθητών σε πιθανές αλλαγές, απρεπής συμπεριφορά μαθητών ή καθηγητών, παραβίαση των κανονισμών του σχολείου και του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού. Καταστάσεις που χρίζουν άμεσης αντιμετώπισης όπως είναι ο σεισμός, η πυρκαγιά, τραυματισμός μαθητή ή υπαλλήλου είναι πιθανό να διαταράξουν το επιχειρησιακό περιβάλλον. Ακόμα πιο σοβαρές καταστάσεις θεωρούνται αυτά που σχετίζονται με την γενική στρατηγική του οργανισμού και μπορούν να εμφανιστούν όταν για παράδειγμα δημιουργείται νέο ιδιωτικό σχολείο σε μικρή γεωγραφική απόσταση, κάποιο ανταγωνιστικό σχολείο μειώνει αισθητά τα δίδακτρα φοίτησης, η πιθανή απομάκρυνση μερίδας πελατών.

3.4.2. Συλλογή Σχετικών Στοιχείων

Κάθε περίπτωση μπορεί να οριστεί με διαφορετικούς τρόπους όταν εντοπίζεται από διαφορετικές οπτικές γωνίες και καθορίζεται εφόσον έχουν συλλεγεί τα σχετικά στοιχεία. Εντοπίζεται η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, συγκεντρώνονται οι στόχοι που πρέπει να ικανοποιηθούν, μελετάται ο ανταγωνισμός που υπάρχει στην ιδιωτική

εκπαίδευση, προσδιορίζεται η επιχειρησιακή κουλτούρα και θέματα που αφορούν το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Σε αυτό το στάδιο γίνεται προσπάθεια συλλογής των σχετικών στοιχείων που θα συμβάλουν στην καλύτερη και εύστοχη επίλυση του προβλήματος. Αυτή η συλλογή, όμως, πρέπει να γίνεται μέσα στο διαθέσιμο χρόνο, τους διαθέσιμους πόρους και τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία. Ο διαθέσιμος χρόνος εξαρτάται από τη σοβαρότητα του προβλήματος. Κάποιες φορές, εάν πρέπει να ληφθεί απόφαση για επίλυση ενός πολύπλοκου προβλήματος χρειάζεται χρονοβόρα διαδικασία.

Σύμφωνα με την αρχή Pareto 20/80 αναφέρεται ότι αν και η αναζήτηση της σφαιρικής (συνολικής) αντιμετώπισης ενός προβλήματος είναι δύσκολη, εντούτοις η συγκέντρωση της προσοχής σε συγκεκριμένα σημεία και η σταδιακή, έστω και ελλιπή, αντιμετώπιση του είναι εφικτή και ικανοποιητική. Με άλλα λόγια, εννοεί ότι σε κάθε κατάσταση, λίγοι παράγοντες (20%) είναι ζωτικής σημασίας και πολλοί (80%) είναι επουσιώδεις. Επομένως, το 80% των αποτελεσμάτων από κάποια ενέργεια μας θα προκύψει από το 20% των προσπαθειών μας. [16], [38], [80]

Η αξία της Αρχής του Pareto για ένα μάνατζερ ή επιχειρηματία είναι ότι υπενθυμίζει πως πρέπει να εστιάζομαστε στο σημαντικό 20% για τα οποία πρέπει να αφιερώσουμε χρόνο για συγκέντρωση στοιχείων και επίλυση των προβλημάτων. Αν και ο κανόνας αυτός δεν έχει μεγάλη επιστημονική βάση, εντούτοις είναι χρήσιμος επειδή στην καθημερινότητα μας υπενθυμίζει ότι πρέπει να κάνουμε έξυπνα και αποτελεσματικά, τα σωστά πράγματα που θα βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης.

3.4.3. Ανάλυση και Αξιολόγηση των στοιχείων

Σε αυτό το σημείο γίνεται ανάλυση των στοιχείων που έχουν συλλεγεί προηγουμένως για να εντοπιστεί η αιτία που προκάλεσε την κατάσταση που χρίζει άμεση επίλυση και οι παράγοντες που το επηρεάζουν. Γίνεται ανάλυση των υπάρχοντων στοιχείων και πληροφοριών που ίσως έχουν οδηγήσει στην ύπαρξη της συγκεκριμένης κατάστασης. Σε

αυτό το βήμα, εκτός από την ανάλυση και αξιολόγηση των στοιχείων, αναζητούνται καινούρια τα οποία θα συμβάλουν στην λεπτομερέστερη μελέτη της κατάστασης και τη λήψη πιο σωστών αποφάσεων. [23], [78]

3.4.4. Προσδιορισμός Εναλλακτικών Λύσεων

Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά, με μεγάλη σχολαστικότητα και μεθοδικότητα. Η εύρεση εναλλακτικών λύσεων είναι πολύ σημαντική επειδή αυξάνει τις πιθανότητες να βρεθεί η καλύτερη λύση εφόσον εξετάζονται πολλά και διαφορετικά πιθανά σενάρια. Μέσα από τις εναλλακτικές προτάσεις αποφεύγεται ο συμβιβασμός με λύσεις που φαινομενικά είναι ικανοποιητικές. Πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά οι εναλλακτικές λύσεις για να γίνει αναζήτηση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών καθεμιάς έτσι ώστε να επιλέγεται η όσο το δυνατόν καλύτερη. [10], [78]

3.4.5. Επιλογή της Καλύτερης Λύσης

Έχοντας προσδιορίσει τις εναλλακτικές λύσεις, μπορούμε να επιλέξουμε την εφαρμογή της λύσης η οποία συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα σε σχέση με το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Η επιλογή της καλύτερης λύσης επιτυγχάνεται μετά από την αξιολόγηση των στοιχείων που έχουν συλλεγεί και μετά από τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων και των περιορισμών καθεμιάς. Η βέλτιστη ή καλύτερη λύση που θα επιλεγεί πρέπει να συνδέεται άρρηκτα με ένα προκαθορισμένο αντικειμενικό στόχο. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να λάβει υπόψη του τις πιθανότητες να πετύχει η υλοποίηση της λύσης σε συνδυασμό με το πιθανό κίνδυνο και τις συνέπειες στον οργανισμό. [10], [21], [79]

3.4.6. Πειραματική Εφαρμογή και Αναθεώρηση / Βελτίωση της Λύσης

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων φτάνει στο αποκορύφωμα της σε αυτό το στάδιο. Εδώ είναι που τίθεται σε εφαρμογή η λύση που έχει επιλεγεί και ο προγραμματισμός των διαφόρων ενεργειών για την υλοποίηση της απόφασης. Εάν σε αυτό το στάδιο, προκύψουν οποιαδήποτε προβλήματα ή οι λύσεις που έχουν επιλεγεί να εφαρμοστούν δεν γίνονται αποδεκτές, τότε το διοικητικό στέλεχος έχει ευθύνη τη βελτίωση της λύσης. Εάν αυτό είναι δύσκολο ή πολύπλοκο, τότε το στέλεχος καλείται να αρχίσει πάλι την διαδικασία λήψης αποφάσεων από το πρώτο στάδιο για να μπορέσει να επιτύχει την επιλογή καλύτερης και λειτουργικής λύσης.

3.4.7. Πλήρης Εφαρμογή της Λύσης

Θεωρείται, ίσως, το πιο δύσκολο στάδιο από όλη τη διαδικασία λήψης απόφασης στη διαδικασία οργάνωσης και διαχείρισης της επιχείρησης. Έστω κι εάν έχει επιλεγεί η καλύτερη απόφαση, η δυσκολία εφαρμογής της εξαρτάται από την ικανότητα των υπευθύνων να κάνουν πράξη όλα όσα έχουν αποφασίσει να εφαρμόσουν. Οι λανθασμένοι χειρισμοί της υλοποίησης της βέλτιστης λύσης είναι πιθανό να οδηγήσουν ολόκληρη την προσπάθεια σε αποτυχία γι' αυτό χρειάζονται πολύ προσεκτικά και σταθερά βήματα στη λήψη οποιασδήποτε απόφασης. [10], [76], [77]

Το στάδιο της πλήρης εφαρμογής της λύσης, δικαιολογημένα, θεωρείται το δυσκολότερο βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εφόσον εδώ θα παρουσιαστούν πρακτικές δυσκολίες που προκύπτουν στην υλοποίηση της λύσης και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα. Επίσης, σε αυτό το στάδιο είναι πολύ πιθανό να εμφανιστούν προβλήματα που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα και στις απρόβλεπτες αντιδράσεις του ανθρώπου πράγμα το οποίο αρκετές φορές είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά.

3.4.8. Παρακολούθηση και έλεγχος της Λύσης που εφαρμόστηκε

Το τελευταίο στάδιο αφορά την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εφαρμογής της λύσης για να δούμε κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που τέθηκαν αρχικά. Είναι απαραίτητος ο έλεγχος επειδή είναι μια διαδικασία που αξιοποιεί κάθε πληροφορία, επιστρέφει σε προηγούμενα στάδια, κάνει διορθώσεις και προχωρεί για να μην ξεφεύγουμε από τον αρχικό στόχο. Επίσης, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της λύσης που εφαρμόστηκε είναι πολύ σημαντικό έτσι ώστε να εντοπίζονται τυχόν αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να γίνονται βελτιώσεις λόγω νέων στοιχείων, καταστάσεων, περιορισμών κ.λ.π. [10]

Το πλαίσιο ανάλυσης και ταξινόμησης των αποφάσεων κατηγοριοποιεί τις αποφάσεις σύμφωνα με δυο διαστάσεις:

- Το βαθμό στον οποίο το πρόβλημα για το οποίο πρέπει να ληφθεί η απόφαση είναι καλά δομημένο ή όχι
- Το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο εμφανίζεται το πρόβλημα αυτό.

Βαθμοί δόμησης των προβλημάτων αποφάσεων: [1]

- Δομημένα προβλήματα: η διαδικασία λήψης απόφασης για δομημένα προβλήματα είναι εύκολη επειδή τα προβλήματα, οι στόχοι, οι εναλλακτικές στρατηγικές είναι καλά ξεκαθαρισμένα.
- Ημιδομημένα προβλήματα: η διαδικασία λήψης απόφασης για ημιδομημένα προβλήματα είναι περίπλοκη επειδή επικρατεί μια αβεβαιότητα σχετικά με τους στόχους, την αποτελεσματικότητα εναλλακτικών στρατηγικών, τους δείκτες αξιολόγησης. Επομένως, στη λήψη αποφάσεων είναι σημαντική η παρουσίαση εναλλακτικών σεναρίων, η εμπειρία και η διαίσθηση του ατόμου που καλείται να πάρει τις αποφάσεις.
- Αδόμητα προβλήματα: το περιβάλλον έχει μεγάλη πολυπλοκότητα, υπάρχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα και ασάφεια στην αποτελεσματικότητα των

στρατηγικών, ασάφεια στα κριτήρια επιλογής. Στα αδόμητα προβλήματα κύριο λόγο έχει η εμπειρία και η διαίσθηση αυτού που λαμβάνει τις αποφάσεις.

Ιεραρχικά επίπεδα λήψης αποφάσεων: [1]

- Στρατηγικό επίπεδο: διαμορφώνονται πολιτικές και αντιμετωπίζονται προβλήματα για την κατανομή των πόρων, έχουν μακροπρόθεσμο στόχο και έχουν σημαντική επίπτωση στην επίτευξη των στόχων.
- Διοικητικό επίπεδο: εδώ εκτελείται ο προγραμματισμός για την απόκτηση και αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- Λειτουργικό επίπεδο: σε αυτό το επίπεδο διενεργείται, με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, η εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, ενεργειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας βιώνουμε την μεγαλύτερη διεθνή οικονομική κρίση η οποία έχει χτυπήσει και την κυπριακή οικονομία σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο. Είναι μια κρίσιμη περίοδος όπου κανείς δεν γνωρίζει και δεν μπορεί να προβλέψει πότε θα υπάρξει ανάκαμψη. Εκτός, από την οικονομική κρίσης, σε μια επιχείρηση υπάρχουν και άλλοι παράγοντες (όπως για παράδειγμα φυσικές καταστροφές, τεχνολογικές καταστροφές κ.α.) που επηρεάζουν και πιθανό να προκαλέσουν κρίση. [15]

4.2 Κρίση και Καταστάσεις Κρίσης στις επιχειρήσεις

Η κρίση που εμφανίζεται στις επιχειρήσεις είναι μια ακολουθία γεγονότων ή ενεργειών. Χαρακτηρίζεται από ασταθής χρονική στιγμή η οποία μπορεί να οδηγήσει σε επιθυμητές ή ανεπιθύμητες αλλαγές που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης ή ακόμα και την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθούσε μέχρι στιγμής με κίνδυνο την ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των διοικητικών στελεχών.

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κρίσεων (Institute of Crisis Management) ορίζει την κρίση: «ως μια αξιοσημείωτη διατάραξη εργασιών, η οποία πυροδοτεί εκτεταμένη κάλυψη από τα ΜΜΕ. Η δημόσια εξέταση που προκύπτει από την κρίση θα επηρεάσει τις συνήθειες λειτουργίες του οργανισμού και μπορεί να έχει πολιτικό, νομικό, οικονομικό και κυβερνητικό αντίκτυπο στις εργασίες του». [28], [60], [73]

Γενικά, ως κρίση θεωρείται: [25]

- Η περίοδος ανωμαλίας με δυσχέρειες και κινδύνους
- Η ασταθής ή κρίσιμη περίοδος ή κατάσταση που μπορεί να διαφοροποιήσει τα πράγματα θετικά ή αρνητικά
- Οι Κινέζοι θεωρούν την κρίση ως: $wēi - jī = \text{κίνδυνος} + \text{ευκαιρία}$

Στον επιχειρηματικό κόσμο, κρίση θεωρείται: [25]

- Η κρίσιμη καμπή από εκτυλισσόμενη ακολουθία γεγονότων και ενεργειών
- Η χρονική στιγμή ή στάδιο που χαρακτηρίζεται από αστάθεια και όπου, υπό δεδομένες συνθήκες μια αποφασιστική αλλαγή είναι επικείμενη (επιθυμητή ή ανεπιθύμητη)
- Το σημείο σύγκρουσης ανάμεσα στην επιχείρηση και τις περισσότερες από τις ομάδες κοινού της

4.3 Παράγοντες που προκαλούν κρίση

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πιθανό να προκαλέσουν κρίση σε μια επιχείρηση. Μερικοί, από αυτούς τους παράγοντες, είναι οι εξής: [25]

- Φυσικές καταστροφές
- Περιβαλλοντικές καταστροφές
- Τεχνολογικές καταστροφές
- Δικαστικές διαμάχες με επιχειρήσεις ή πελάτες
- Ελαττωματικά προϊόντα ή μη ικανοποιητική προσφορά υπηρεσιών
- Διάκριση / μεροληψία (π.χ. ρατσισμός)
- Απώλεια στελέχους
- Εξωτερική οικονομική κρίση
- Εξαγορές / συγχωνεύσεις

- Διαμάχες με εργαζομένους
- Κακή διοικητική διαχείριση
- Σεξουαλική παρενόχληση
- Διαρροή πληροφοριών
- Απάτη
- Ατύχημα με απώλειες
- Βιαιοπραγία στο χώρο εργασίας
- Κρίση από αντιπαράθεση
- Πράξεις μοχθηρίας
- Κρίσεις που πηγάζουν από την κουλτούρα της διοίκησης
- Κακοδιαχείριση

Στο χώρο των επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντική η αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων επειδή όταν εμφανίζονται, λίγο ή πολύ, επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης. Στην ιδιωτική εκπαίδευση, οι καταστάσεις που πιθανό να προκαλέσουν κρίση μπορεί να είναι πολλές λόγω των λεπτών θεμάτων που σχετίζονται με καθήκοντα και υποχρεώσεις νεαρών ατόμων, με τήρηση κανονισμών, με την αντιμετώπιση της συμπεριφοράς τους όταν βρίσκονται στην εφηβεία με όλες τις αντιδράσεις και εξάρσεις θυμού.

Κάθε κατάσταση κρίσης μπορεί να θεωρηθεί μοναδική περίπτωση που χρειάζεται διαφορετική αντιμετώπιση και διαχείριση. Αρχικά, πρέπει να γίνεται ενδελεχής μελέτη και να προβλέπονται οι κίνδυνοι που ενδέχεται να απειλήσουν την επιχείρηση. Μέσα από αυτή την τυπική διαδικασία διαχείρισης της κρίσης επιτυγχάνεται η λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων πριν να ξεσπάσει η κρίση για να είναι δυνατή η έγκαιρη αποφυγή της. Μετά από την κατάσταση κρίσης ή κατά τη διάρκεια της, πρέπει να γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες και διαδικασίες για να αντιμετωπίζεται άμεσα και αποτελεσματικά για να εξασφαλίζεται ένα υγιές περιβάλλον για τους εργαζόμενους και να διασφαλίζει την οικονομική θέση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. [25], [71]

Η σωστή διαχείριση των καταστάσεων κρίσεως προϋποθέτει ότι η επιχείρηση έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει έγκαιρα τους κινδύνους που πρόκειται να την απειλήσουν στο εγγύς μέλλον ή να ασχολείται γρήγορα, αποδοτικά και αποτελεσματικά, με διάφορες απρόοπτες καταστάσεις. Αυτή η ικανότητα της έχει σκοπό να περιορίσει τις απειλές που έχουν αντίκτυπο στην ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια, τις δυσμενείς επιδράσεις στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, την απώλεια περιουσίας ή ακόμα και πιθανή πτώχευση και καταστροφή της επιχείρησης. [25], [72]

Η σωστή διαχείριση της κρίσης απαιτεί γνώσεις και υψηλό μορφωτικό επίπεδο που θα επιτρέπουν στα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις για επίλυση των διαφόρων καταστάσεων. Εκτός, όμως, από τις γνώσεις σημαντικότερο ρόλο στη διαχείριση της κρίσης, έχει η σωστή κρίση του διοικητικού στελέχους που λαμβάνει αποφάσεις και η εμπειρία του σε αντιμετώπιση απρόσμενων καταστάσεων που επηρεάζουν την ομαλή πορεία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Δαρβίνο, *«σε περιόδους κρίσης, δεν επιβιώνει ούτε ο εξυπνότερος, ούτε ο δυνατότερος, αλλά αυτός που ξέρει να προσαρμόζεται στις αλλαγές»!* Επιβιώνει αυτός που μπορεί μέσω της εμπειρίας, της λογικής και της γνώσης, να προβλέπει όλα τα πιθανά σενάρια που είναι πιθανό να προκαλέσουν κρίση στην επιχείρηση και ακολούθως να αναπτύσσει ευέλικτα σχέδια για τον καλύτερο έλεγχο της επιχείρησης. Το βέλτιστο που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση είναι η πρόληψη και η αποτροπή οποιασδήποτε κατάστασης κρίσης. [28]

4.4 Χαρακτηριστικά Καταστάσεων Κρίσης

Η κατάσταση κρίσης που είναι δυνατό να παρουσιαστεί σε μια επιχείρηση έχει ένα ή περισσότερα από τα πιο κάτω χαρακτηριστικά: [25], [74], [75]

- Έχει μικρή χρονική διάρκεια
- Προκαλεί αναποτελεσματικότητα, εκνευρισμό, επιρρίπτει ευθύνες
- Προκαλεί απειλή για την ικανοποίηση των στόχων (εργαζομένων - οργανισμού)

- Προκαλεί επιχειρηματική ένταση
- Προκαλεί κλιμακούμενη ένταση
- Παρέχει υψηλή κάλυψη και παρεμβάσεις
- Προκαλεί παρενόχληση ή παρεμπόδιση λειτουργιών
- Προκαλεί κίνδυνο για την ανατροπή της εικόνας της επιχείρησης
- Δημιουργεί κόστος στην επιχείρηση
- Έχει οικονομικό αντίκτυπο
- Προκαλεί πτώση του ηθικού των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών
- Χάνεται μη παραγωγικός χρόνος
- Προκαλεί έκπληξη
- Οφείλεται σε ανεπαρκής πληροφόρηση
- Κλιμάκωση γεγονότων
- Υπάρχει ανάγκη για πληροφορίες
- Προκαλείται πανικός
- Μπορεί να αντιμετωπιστεί είτε ως απειλή είτε ως ευκαιρία

4.5 Κατηγορίες Κρίσης

Η κρίση χωρίζεται στις πιο κάτω κατηγορίες: [25], [74], [75]

- Φυσικές καταστροφές
- Τεχνολογικές καταστροφές
- Κρίσεις από αντιπαράθεση
- Πράξεις μοχθηρίας
- Κρίσεις που πηγάζουν από τις «αξίες» της διοίκησης
- Εξαπάτηση
- Κακοδιαχείριση

Η κρίση διαχωρίζεται στα πιο κάτω γενικά είδη: [25], [73]

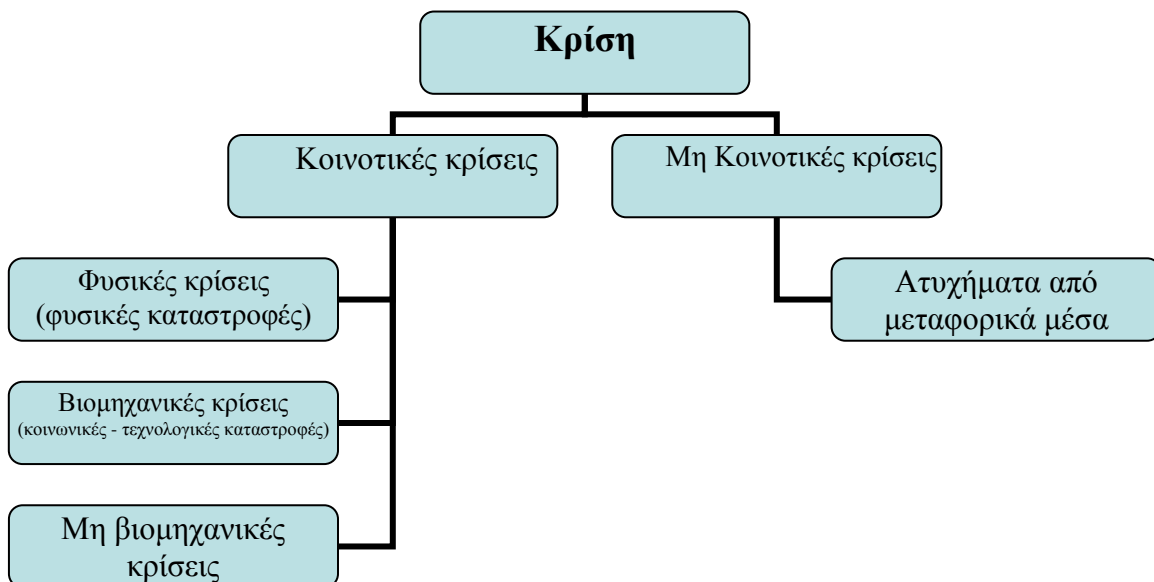
➤ **Κοινοτικές κρίσεις**

- ❖ Φυσικές κρίσεις ως αποτέλεσμα φυσικών καταστροφών
- ❖ Βιομηχανικές κρίσεις από κοινωνικό – τεχνολογικές καταστροφές
- ❖ Μη βιομηχανικές κρίσεις ως αποτέλεσμα του συγκρουόμενου τύπου πολιτικής κρίσης και του μη συγκρουόμενου τύπου κρίσης

➤ **Μη κοινοτικές κρίσεις**

- ❖ Από ατυχήματα από μεταφορικά μέσα τα οποία δεν επηρεάζουν τη λειτουργία της κοινότητας

Στο πιο κάτω σχήμα, φαίνονται διαγραμματικά τα είδη κρίσεων:



Σχήμα 4.1: Είδη Κρίσεων.

4.6 Επίπεδα Σοβαρότητας Καταστάσεων Κρίσης

Πιο κάτω παρουσιάζεται συνοπτικά το επίπεδο σοβαρότητας της κρίσης: [56], [61], [64]

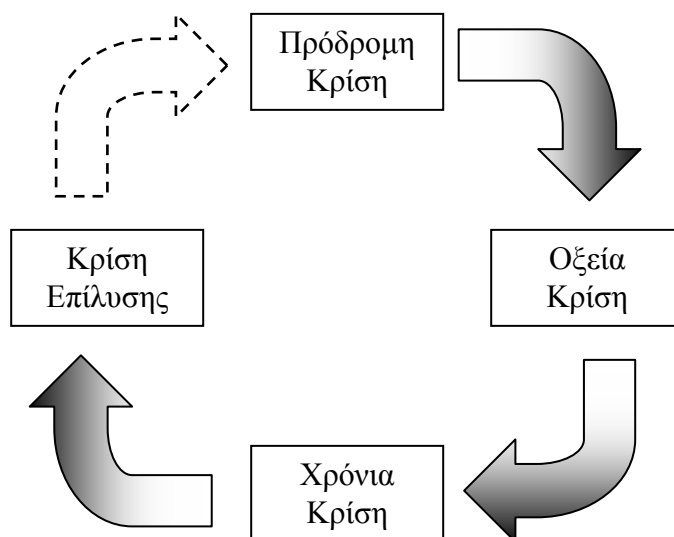
Επίπεδο	Άμεση Κρίση	Υποβόσκουσα Κρίση
1	Η κρίση μπορεί να αντιμετωπιστεί από το προσωπικό που εργάζεται τη συγκεκριμένη στιγμή και το οποίο είναι υπεύθυνο για την λειτουργία του τμήματος και τον χειρισμό σχετικών καταστάσεων	Οποιοδήποτε εσωτερικό πρόβλημα της επιχείρησης το οποίο μπορεί να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει το αρμόδιο τμήμα της Διοίκησης για συναφή θέματα.
2	Για την αντιμετώπιση της κρίσης δεν επαρκεί το υπάρχον αρμόδιο προσωπικό αλλά απαιτείται και επιπλέον υποστήριξη από άλλους υπαλλήλους οι οποίοι είτε βρίσκονται στο χώρο εργασίας τους	Ένα εσωτερικό πρόβλημα της επιχείρησης το οποίο δύναται να αντιμετωπιστεί από την αρμόδια Διοίκηση με την υποστήριξη άλλων τμημάτων της Διοίκησης ή/και υπαλλήλων οι οποίοι καλούνται να ενισχύσουν τις προσπάθειες αντιμετώπισης της κρίσης.
3	Η αντιμετώπιση της κρίσης απαιτεί επιπλέον από τους διατιθέμενους από την επιχείρηση πόρους (ανθρώπους και υλικά). Οι επιπλέον αυτοί πόροι αφορούν είτε την υποστήριξη της πολιτείας είτε, την ενίσχυση της επιχείρησης από άλλες μονάδες της, είτε, συνδυασμό των παραπάνω. Υπάρχει κάλυψη από τα ΜΜΕ.	Ένα εσωτερικό πρόβλημα της επιχείρησης το οποίο τείνει να πάρει σοβαρότατες διαστάσεις όσον αφορά την κάλυψη από τα ΜΜΕ και τις επιδράσεις στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η κρίση δύναται ακόμα να συγκρατηθεί σε ελεγχόμενα επίπεδα αλλά επιβάλλεται εξειδικευμένη υποστήριξη σε διοικητικό επίπεδο

		<p>ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις καθημερινές της υποχρεώσεις. Η απαιτούμενη υποστήριξη μπορεί να προέρχεται από την ανώτατη εταιρική διοίκηση ή/και από εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους.</p>
4	<p>Η κατάσταση είναι εκτός ελέγχου και επηρεάζει πολλά κοινά της επιχείρησης (πελάτες, επενδυτές κ.λ.π.). Σημειώνεται σοβαρή παρενόχληση των λειτουργιών της επιχείρησης και οι υπάλληλοι αποσπώνται από τα κανονικά τους καθήκοντα. Σημαντική είναι η εμπλοκή της πολιτείας όπως και η κάλυψη από τα ΜΜΕ.</p>	<p>Η κατάσταση είναι εξαιρετικά σοβαρή και πρόκειται να δημοσιοποιηθεί άμεσα. Θα υπάρξουν σοβαρότατες επιδράσεις στην λειτουργία της επιχείρησης που θα διαρκέσουν για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα και τόσο η ανώτατη διοίκηση όσο και οι υπάλληλοι θα απασχοληθούν από τα φυσιολογικά τους καθήκοντα με σκοπό να ξεπεραστεί η κρίση. Το οικονομικό αντίκτυπο για την επιχείρηση πρόκειται να είναι τεράστιο.</p>

4.7 Φάσεις Κρίσης

Η κρίση αποτελείται από τις εξής φάσεις:

- **Πρόδρομη:** προειδοποιητική φάση
- **Οξεία:** συνοδεύεται από «κόστος» για την επιχείρηση
- **Χρόνια:** περίοδος δημιουργίας ή καταστροφής
- **Επίλυσης:** φάση - σκοπός της επιχείρησης



Σχήμα 4.2: Φάσεις Κρίσης.

Η εμπειρία των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης στην αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης φαίνεται όταν σε ανάλογες περιπτώσεις κατάφεραν να μετατρέψουν τον κίνδυνο σε ευκαιρία και να βγουν από την κρίση ισχυρότερες απ' ότι προηγουμένως. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται και οι ενέργειες που γίνονται σε καταστάσεις κρίσης δεν πρέπει να

χαρακτηρίζονται από πανικό, από άγνοια του κινδύνου και κυρίως όχι από βεβαισμένες κινήσεις. [28]

Η κρίση και οι τρόποι αποτελεσματικής αντιμετώπισης της απαιτούν επιχειρηματικότητα και αυτή χαρακτηρίζεται από την έγκαιρη και νηφάλια εκτίμηση της κατάστασης. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι διορατικά και να έχουν πλήρη επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης έτσι ώστε να είναι προσηλωμένοι στο όραμα και τις αρχές που πρέπει να διατηρήσουν. [28]

Η διαχείριση της κρίσης είναι πολύ σημαντική και είναι δυνατό να γίνει με τους εξής τρόπους: [25]

- **Τεχνική μετριασμού του κινδύνου και της αβεβαιότητας**, κάτι που θα επιτρέψει μεγαλύτερο και καλύτερο έλεγχο του οργανισμού και με αυτόν τον τρόπο δημιουργικότερη άσκηση του ρόλου της διοίκησης
- **Σειρά ενεργειών ή διαδικασιών** με σκοπό την αναγνώριση, μελέτη και πρόβλεψη καταστάσεων κρίσης και ενεργοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει την κρίση
- **Μίγμα εφαρμοσμένης κοινής λογικής, εμπειρίας** που πηγάζει από το προσωπικό επίπεδο του στελέχους, από το περιβάλλον του και του χρόνου που πρέπει να αφιερωθεί στο πρόβλημα, με σκοπό να ληφθούν υπόψη όλα τα πιθανά σενάρια και να αναπτυχθούν ευέλικτα σχέδια τα οποία θα γίνουν κατανοητά και θα ερευνηθούν από τον καθένα που συμμετέχει στην εφαρμογή τους

Η διαχείριση της κρίσης είναι υψίστης σημασίας επειδή αντικατοπτρίζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να ασχολείται γρήγορα, αποδοτικά και αποτελεσματικά, με απρόοπτες καταστάσεις. Ο σκοπός της διαχείρισης κρίσης είναι ο περιορισμός της απειλής για την ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια, την απώλεια δημόσιας ή εταιρικής περιουσίας και τις δυσμενείς επιδράσεις στην ομαλή πορεία της επιχείρησης. Η Διαχείριση Κρίσεων,

επιστημονικά, ορίζεται ως η ενδεδειγμένη μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση / οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων – ενεργειών και διαδικασιών – πριν, κατά την διάρκεια και μετά από την κρίση. Με αυτό τον τρόπο γίνεται προσπάθεια είτε να αποφευχθεί, είτε να αντιμετωπιστεί η κρίση με τρόπο που να εξασφαλίζει τους ανθρώπους, το περιβάλλον, τους εργαζομένους και την οικονομική θέση της επιχείρησης. [25]

Η κρίση προκαλεί πτώση της προσφοράς υπηρεσιών. Προκαλεί επίσης πτώση στις τιμές της παροχής των υπηρεσιών. Λόγω των μειωμένων εσόδων, οι επιχειρηματίες πολλές φορές καταλήγουν στη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού ή όπου αυτό δεν είναι εφικτό μειώνουν της απολαβές του προσωπικού. [33]

Οι συνέπειες της αύξησης της φτώχειας και της ανεργίας εντείνονται στη φάση της κρίσης. Η πρώτη παραγωγική δύναμη που καταστρέφεται είναι η εργατική δύναμη. Οι συνέπειες της κρίσης εκφράζονται με ζημιές στις επιχειρήσεις, με τη χρεοκοπία άλλων επιχειρήσεων, που οδηγούν στην πτώση της παροχής υπηρεσιών, στη μείωση πιθανών μελλοντικών πελατών, στην αύξηση της ανεργίας.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης οι επιχειρήσεις δεν αντιδρούν όλες με πανομοιότυπο τρόπο για την αντιμετώπιση των συνεπειών της. Δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο στην πτώση της προσφοράς και της ζήτησης, ούτε επίσης οι συνέπειες της κρίσης είναι το ίδιο καταστροφικές για όλες τις επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης, την αποτελεσματική στρατηγική που ακολουθεί, την καλύτερη διαχείριση του κεφαλαίου, καλύτερη διαχείριση των εργαζομένων με αποτέλεσμα να αυτές αντιμετωπίζουν ευκολότερα τις συνέπειες που προκύπτουν από καταστάσεις που προκαλούν κρίση. Μπορούν ακόμη, σε περιόδους κρίσης, να έχουν σημαντικά κέρδη, όταν άλλες επιχειρήσεις δεν ήταν διορατικές και έτοιμες να αντιμετωπίσουν πιθανή οικονομική κρίση με αποτέλεσμα να έχουν ζημιές ή να χρεοκοπούν. [25], [33]

Η κρίση συμβάλλει επίσης και στη συγκεντροποίηση του κεφαλαίου. Ζημιογόνες επιχειρήσεις ή ακόμη και κάποιες που έχουν πτωχεύσει, εξαγοράζονται αρκετά φτηνά από αυτές που έχουν μεγάλα αποθέματα κεφαλαίου. [33], [63]

Είναι γεγονός ότι σήμερα βιώνουμε μεγάλη οικονομική κρίση σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις και κανένας δεν είναι σε θέση να προβλέψει πότε θα υπάρξει ανάκαμψη. Η πρόσφατη κατάσταση κρίσης φανερώνει ότι εκτός από τις επιχειρήσεις, κλονίζονται όλοι οι άνθρωποι οι οποίοι καλούνται καθημερινά να καταβάλλουν μεγάλα χρηματικά ποσά για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η κρίση επηρεάζει τους γονείς που εκτός από τα έξοδα επιβίωσης πρέπει να πληρώνουν τα ιδιωτικά σχολεία «αγοράζοντας» την μόρφωση των παιδιών τους. [15], [57], [58]

Η πνευματική μόρφωση και η καλλιέργεια της γνώσης αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα όλων των ανθρώπων. Στις μέρες μας, όπου παρατηρούνται έντονες εξάρσεις θυμού και παραβατική συμπεριφορά των εφήβων, απαιτείται καλύτερη διαχείριση και έλεγχος των νέων, στενή επαφή και μεγαλύτερη κατανόηση πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται ευκολότερα μέσω της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Στο ιδιωτικό σχολείο, υπάρχει εντονότερος δεσμός των εκπαιδευτών με τους εκπαιδευόμενους και καλύτερη συνεργασία καθηγητών και γονιών, με αποτέλεσμα να ικανοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης .

Τα ιδιωτικά σχολεία που αντιμετωπίζουν, κυρίως, οικονομική κρίση είναι αυτά που ήταν συνεχώς προσανατολισμένα στην αύξηση των κερδών με κάθε τρόπο, διογκώνοντας συνεχώς τις δανειακές υποχρεώσεις τους. Γι' αυτό κάποια στιγμή που παρουσιάζεται μια απότομη κάμψη στην παροχή υπηρεσιών εμφανίζονται ενδείξεις για το βαθμό ετοιμότητας των διοικητικών στελεχών να αντιμετωπίσουν τέτοιου είδους κρίσεις.

Σε επίπεδο επιχειρήσεων πιστεύω ότι χρειάζεται να αναπτυχθεί μια κουλτούρα μέσω της οποίας θα γίνεται προώθηση της παροχής υπηρεσιών με ενεργό ανάμειξη στη λήψη αποφάσεων εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών που μπορούν να ενεργούν υπό πίεση και να ρισκάρουν. Επίσης, πρέπει να ενισχυθεί ο έλεγχος των διοικητικών στελεχών από τους μετόχους. [15]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Σενάρια – Καταστάσεις Κρίσης

Για να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις πρέπει να προσδιοριστούν οι καταστάσεις που προκαλούν κρίση ή γενικά αναστατώνουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Πιο κάτω θα αναλύσουμε διάφορα σενάρια τα οποία είναι πιθανό να εμφανιστούν σε ένα ιδιωτικό σχολείο. Οι καταστάσεις αυτές μπορεί να αφορούν ασήμαντα ή πιο σημαντικά θέματα αλλά παρ' όλ' αυτά όλα είναι δυνατό να προκαλέσουν μικρή ή μεγάλη αναστάτωση στους υπαλλήλους, στα διοικητικά στελέχη και στους μετόχους της επιχείρησης.

5.1.1. Σενάριο 1

Στο πρώτο σενάριο κατατάσσουμε τις καθημερινές καταστάσεις που εμφανίζονται σε ένα ιδιωτικό σχολείο όπως είναι η αμέλεια κάποιων μαθητών, η αδιαφορία στην συμπλήρωση της κατ' οίκον εργασίας, η μη ικανοποιητική συμμετοχή στο μάθημα, η ήπια ενόχληση στο μάθημα. Αυτά είναι μερικά πολύ απλά παραδείγματα τα οποία, όμως, είναι πιθανό να έχουν αντίκτυπο στην επίδοση των μαθητών. Αυτό αποτελεί μια κατάσταση ρουτίνας την οποία μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά οι υπάλληλοι – καθηγητές ενημερώνοντας τους γονείς και επιλύοντας άμεσα αυτά τα θέματα μέσα από τη συνεργασία και συμμόρφωση των μαθητών. Πολλές φορές, σε τέτοιου είδους θέματα, ένας φιλικός διάλογος με τους μαθητές είναι αρκετός για να βρεθεί αποτελεσματική λύση και ικανοποίηση των στόχων αρχικά της επιχείρησης, ακολούθως των καθηγητών, των γονιών και τέλος των μαθητών. Εάν δεν αποδειχθούν αποτελεσματικά τα πιο πάνω μέτρα, τότε ο

καθηγητής έχει το δικαίωμα να επιβάλει την «υποχρεωτική» συμπλήρωση των εργασιών διαφορετικά να καταλήξει στο χειρότερο μέτρο που είναι η μείωση του βαθμού.

5.1.2. Σενάριο 2

Στο δεύτερο σενάριο ανήκουν παραπτώματα που αφορούν προβλήματα συμπεριφοράς μαθητών προς άλλους μαθητές, από μαθητές σε καθηγητές ή το αντίστροφο, προβλήματα με κάπνισμα ή στη χειρότερη περίπτωση με ναρκωτικά. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι λήψεις αποφάσεων για επιβολή τιμωρίας και αντιμετώπισης των καταστάσεων αρχίζει από την κατώτερη βαθμίδα που είναι ο καθηγητής ο οποίος μπορεί να επιπλήξει και να δώσει συμβουλές για συμμόρφωση των μαθητών. Όπου αυτό δεν είναι δυνατό, ενεργή δράση λαμβάνουν οι βοηθοί διευθυντές οι οποίοι έχουν δικαίωμα να επιβάλουν αυστηρότερες τιμωρίες, μέχρι και αποβολή μαθητών.

Στην περίπτωση, όπου η συμπεριφορά που προκαλεί την αναστάτωση είναι προσβλητική ή απαράδεκτη τότε στην λήψη απόφασης για αντιμετώπιση της κατάστασης εμπλέκονται τα διοικητικά στελέχη, ο διευθυντής και σε ακραίες περιπτώσεις το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού. Η απόφαση μπορεί να αφορά αποβολή μαθητή για πάντα από το σχολείο ή απόλυση υπαλλήλου μετά από συνεδρία του πειθαρχικού συμβουλίου και των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης. Αυτό είναι καλό να αποφεύγεται επειδή είναι πιθανό να προκαλέσει γενικές αντιδράσεις και κακόφημους σχολιασμούς όμως πρέπει να λαμβάνεται απόφαση και να εφαρμόζονται ενέργειες για το καλό του οργανισμού με τις όσο δυνατό λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις. Εξάλλου, μέσα από τέτοιες καταστάσεις είναι δυνατό να ενδυναμωθεί η επιχείρηση επειδή θα παρουσιάζει σταθερές κατευθυντήριες γραμμές προς επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια ελπιδοφόρα ευκαιρία ανάκαμψης των θεσμών της επιχείρησης και προσέλκυση νέων πελατών που χρειάζονται την ποιοτική παροχή υπηρεσιών. Ο σωστός χειρισμός των καταστάσεων, αν και αυστηρός κάποιες φορές, μπορεί να επιφέρει καλά αποτελέσματα λόγω του ότι επιτυγχάνεται η αναθεώρηση πιθανών κακών εντυπώσεων που είχαν δημιουργηθεί για την επιχείρησης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό επειδή συμβάλλει στην προσέλκυση νέων πελατών και στην αύξηση των εσόδων του οργανισμού.

5.1.3. Σενάριο 3

Σε αυτό το σενάριο συμπεριλαμβάνονται πιο σοβαρές καταστάσεις όπως είναι η προβληματική συμπεριφορά, η χειροδικία, η σεξουαλική παρενόχληση, η βιαιοπραγία, η κρίση από αντιπαράθεση, απώλεια στελέχους, ατύχημα με απώλεια, μη ικανοποιητική προσφορά υπηρεσιών, δηλητηριάζει ή παραβάσεις στο κυλικείο. Αυτά είναι θέματα που αφορούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους μαθητές. Σε τέτοια θέματα απαιτείται πιο υπεύθυνη λήψη απόφασης και άμεση εύρεση λύσης. Τις περισσότερες φορές αυτό το αναλαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη και οι διευθυντές της επιχείρησης οι οποίοι μέσα στις αποφάσεις τους πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις επιπτώσεις στην στρατηγική πολιτική που ακολουθείται. Εάν οι παραβάσεις είναι πολύ σοβαρές και εμπίπτουν μέσα στις αρμοδιότητες του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού τότε έχει και αυτό λόγο στις αποφάσεις που εφαρμόζονται για την ασφαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αν και οποιοδήποτε ιδιωτικό σχολείο θεωρείται επιχείρηση εντούτοις αποτελεί μέρος του σχολικού συνόλου και προσφέρει γνώσεις και προετοιμασία των μελλοντικών ατόμων που θα αποτελούν το νέο αίμα της κοινωνίας.

5.1.4. Σενάριο 4

Το τέταρτο σενάριο περιλαμβάνει φυσικές καταστροφές όπως είναι οι πλημμύρες, οι σεισμοί, η πιθανή κατάρρευση μέρους παλιού κτιρίου που πιθανό να προκαλέσουν σοβαρές ζημιές στις εγκαταστάσεις του σχολείου μέχρι και τραυματισμούς από πανικό. Επίσης, περιλαμβάνει περιβαλλοντικές καταστροφές όπως είναι η πυρκαγιά γεγονός το οποίο είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα προκαλέσει αναστάτωση και σύγχυση όταν δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένη η επιχείρηση και όλο το προσωπικό για την άμεση αντιμετώπιση και ασφαλισμένη αντίδραση.

Σε καταστάσεις όπως αναφέρονται πιο πάνω, φαίνεται κατά πόσον είναι οργανωμένη η επιχείρηση, ασφαλής και αξια εμπιστοσύνης όπου πολλά άτομα θα περνούν μεγάλο μέρος της ημέρας. Για την λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή ενεργειών υπάρχουν έντυπα ενημέρωσης από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού και κανονισμοί εφαρμογή σχεδίων δράσης σε έκτακτες καταστάσεις. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να οργανώσει ο ανθρώπινο δυναμικό της, να καθορίζει ρόλους και καθήκοντα για την άμεση αντιμετώπιση φυσικών και περιβαλλοντικών καταστροφών που προκύπτουν σε ανυποψίαστο χρόνο.

Καταστροφές στον υλικό εξοπλισμό από κακόβουλες ενέργειες ή φυσικές φθορές είναι δυνατό να προκαλέσουν κρίση εφόσον θα διαταραχθεί η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης, όταν χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα για την επίλυση των προβλημάτων και την επιδιόρθωση ή αντικατάσταση των τεχνολογικών καταστροφών προφανώς να προκαλούν την άμεση αντίδραση των γονιών οι οποίοι επιβάλλουν κάποιο σημαντικό χρηματικό ποσό και απαιτούν την καλύτερη προσφορά υπηρεσιών.

5.1.5. Σενάριο 5

Στο πέμπτο σενάριο κατατάσσονται καταστάσεις που αφορούν οικονομική κρίση, κακή διοικητική διαχείριση, διακρίσεις, δικαστικές διαμάχες με άλλες επιχειρήσεις ή πελάτες, διαμάχες με εργαζόμενους, διαρροή πληροφοριών που αφορούν την στρατηγική πολιτική της επιχείρησης, εξαγορές ή συγχωνεύσεις, απάτες ή κρίσεις που πηγάζουν από τις αξίες της διοίκησης.

Σε τέτοιου είδους καταστάσεις που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία της επιχείρησης, ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και αντιμετώπισης τους διαδραματίζουν κυρίως τα διοικητικά στελέχη, οι διευθυντές και οι μέτοχοι. Αυτά τα άτομα είναι που πρέπει να εντοπίσουν τα σοβαρά προβλήματα που συμβάλλουν στην μη ικανοποιητική λειτουργία της επιχείρησης. Αυτές οι καταστάσεις επηρεάζουν σημαντικά την στρατηγική πολιτική του οργανισμού που είναι πιθανό κάποιες φορές να χρειαστεί η αναθεώρηση και

αναβάθμιση ή τροποποίηση της στρατηγικής που ακολουθούν για να μπορούν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.1.6. Σενάριο 6

Στο τελευταίο σενάριο, κατατάσσονται καταστάσεις που αφορούν στρατηγικά θέματα. Είναι θέματα τα οποία απαιτούν γνώση, εξειδίκευση και προσεκτική μελέτη για την λήψη αποφάσεων. Η στρατηγική που ακολουθεί κάθε οργανισμός πρέπει να είναι τέτοια που να ικανοποιεί με τον καλύτερο και αποδοτικό τρόπο τους στόχους που έχει θέσει. Εάν για οποιοδήποτε λόγο εμφανιστεί η ανάγκη αλλαγής της στρατηγικής πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή. Η αλλαγή αυτή μπορεί να είναι αναγκαία λόγω αλλαγής της αντίληψης και των προτιμήσεων των πελατών και γενικά της ευρύτερης αγοράς πράγμα το οποίο θα έχει κυρίως οικονομικές επιπτώσεις.

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό να προλαμβάνονται καταστάσεις που προκαλούν ή επιβάλλουν την αλλαγή της στρατηγικής. Τα διοικητικά στελέχη, είναι τα άτομα που πρέπει να διέπονται από διορατικότητα για να προβλέπουν έγκαιρα πιθανές ζημιογόνες καταστάσεις για την επιχείρηση και να λαμβάνουν τις απαραίτητες αποφάσεις προτού να είναι αργά. Η ανασυγκρότηση της επιχείρησης εφόσον ήδη έχει πάρει κατηφορική πορεία είναι πολύ δύσκολη και σίγουρα δαπανηρή.

Από όσα αναφέρονται πιο πάνω, είναι προφανές ότι οι δυσκολότερες περιπτώσεις είναι αυτές που αφορούν την στρατηγική πολιτική που εφαρμόζει η επιχείρησης. Είναι πολύ δύσκολο να αναθεωρηθεί η πολιτική και να γίνουν ριζικές αλλαγές επειδή η στρατηγική σχετίζεται άμεσα με την οργανωτική δομή που έχει κάθε οργανισμός.

Επομένως, το καλύτερο που πρέπει να γίνεται είναι η πρόληψη τέτοιων περίπλοκων καταστάσεων παρά η μετέπειτα αντιμετώπιση τους που δυστυχώς πολλές φορές έχει σημαντικές οικονομικές απώλειες στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. Εισαγωγή

Ο τρόπος λειτουργίας κάθε οργανισμού, η στρατηγική που ακολουθεί και η λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με διάφορες καταστάσεις οι οποίες προκύπτουν καθημερινά ή όχι, έχουν άμεση σχέση με θεμελιώδεις αρχές που εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Τέτοιες θεμελιώσεις αρχές μπορεί να είναι η κουλτούρα του οργανισμού, η προσωπικότητα του ανθρώπινου δυναμικού από το οποίο απαρτίζεται, το κοινωνικό υπόβαθρο, η εκπαίδευση των υπαλλήλων, οι αμοιβές, το εργασιακό περιβάλλον.

6.1.1. Επιχειρησιακή Κουλτούρα

Η κουλτούρα που υπάρχει σε μια επιχείρηση αφορά το σύνολο των ιδεών, των αξιών, των θεσμών και αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Μέσα από την κουλτούρα, τα στελέχη ενός οργανισμού κινούνται, συμπεριφέρονται και ενεργούν γύρω από αυτήν εφόσον αντιπροσωπεύει την ιστορία της επιχείρησης. [42]

Κάθε επιχείρηση, ευσυνείδητα ή ασυνείδητα, εκφράζει τη δική της μοναδική κουλτούρα. Είναι πιθανό να έχει δημιουργηθεί μέσα από τις αξίες των ιδρυτών της επιχείρησης ή των ατόμων που διευθύνουν την επιχείρηση, των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Μέσα από

την πάροδο του χρόνου, είναι δυνατό να γίνει προσπάθεια από τους ιδρυτές και διευθύνοντες της επιχείρησης για αλλαγή της κουλτούρας. Αυτή η προσπάθεια είναι πιθανό να γίνει για να ανταποκρίνεται στις δικές τους προτιμήσεις ή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η κουλτούρα που ακολουθείται σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική εφόσον επηρεάζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και σχετίζεται με την άποψη του καθενός και το πώς ορίζει την επιτυχία. [43]

Κατά τη σύσταση της επιχείρησης, η κουλτούρα περικλείει τις θεμελιώδεις αρχές βάσει των οποίων θα υφίσταται η επιχείρηση και επηρεάζεται από την κοινωνία στην οποία ανήκει το ανθρώπινο δυναμικό και τα στελέχη της επιχείρησης καθώς επίσης και την κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία θα δραστηριοποιείται.

Κάθε οργανισμός που σχετίζεται με την εκπαίδευση, παρουσιάζει τα δικά του χαρακτηριστικά και την δική του κουλτούρα την οποία ακολουθεί και μπορεί να διαφέρει σε κάποιο βαθμό από τα πιστεύω και τα ιδεώδη των ατόμων ή των ομάδων που εργάζονται ή φοιτούν σε αυτό. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις, έχουν σαν κύριο μέλημα τους, τη δημιουργία ευχάριστου κλίματος το οποίο θα δίνει την εικόνα εγρήγορης, δημιουργικότητας και αισιοδοξίας. Θα σέβεται και θα στηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό του και να επιδιώκει να τηρούνται υγιεινές συνθήκες εργασίας και φοίτησης επειδή μέσω της καθαριότητας καθρεφτίζεται το ενδιαφέρον, η τυπικότητα και ποιότητα των μελών της επιχείρησης και ο σεβασμός προς τους πελάτες. [44]

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έχει άμεση σχέση με την κουλτούρα. Επηρεάζει και καθορίζει τη συμπεριφορά και την επίδοση των ατόμων που ανήκουν στον οργανισμό. Μέσα από την κουλτούρα, οι υπάλληλοι έχουν την ευκαιρία να αποδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην εργασία τους. Ταυτόχρονα, η κουλτούρα μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα από μέρους των μαθητών εφόσον θα αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά τους, θα υπάρχει ένα θετικό κλίμα, οι καθηγητές θα νοιάζονται και θα στηρίζουν τους μαθητές. Αυτό θα προκαλεί την αίσθηση σεβασμού προς τη διεύθυνση του σχολείου, τους καθηγητές, θα υπάρχει το αίσθημα υπερηφάνειας για τις επιτυχίες των μαθητών και γενικότερα την ανέλιξη και βελτίωση του σχολείου. [44]

6.1.2. Κουλτούρα και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι αναμφίβολα κατανοητό, ότι η κουλτούρα που επικρατεί σε ένα οργανισμό με εκπαιδευτικό χαρακτήρα και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα μεταξύ τους. Η κουλτούρα επηρεάζεται από τα άτομα που εργάζονται ή φοιτούν σε τέτοιου είδους οργανισμό. Ταυτόχρονα, ο άνθρωπος παράγοντας, με οποιαδήποτε μορφή, διαμορφώνει τη συμπεριφορά, τη στάση και την επίδοση του ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού και προσπαθεί να προσαρμόζεται σε αυτήν. [44]

Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να αλλάξει. Ο διευθυντής είναι το πλέον αρμόδιο άτομο να κρίνει κατά πόσον είναι απαραίτητη τέτοια αλλαγή έτσι ώστε να μην αλλοιωθούν τα στοιχεία που αντιπροσωπεύουν και χαρακτηρίζουν την ταυτότητα του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του. Οποιαδήποτε αλλαγή δεν πρέπει να απομακρύνεται από τους στόχους του οργανισμού που είναι η διδασκαλία, η μάθηση και η επιτυχία μαθητών και καθηγητών με οποιοδήποτε τρόπο προς ικανοποίηση του συνόλου. Όλα τα πιο πάνω επιτυγχάνονται όταν υπάρχει κατανόηση, σεβασμός και επιδεικνύει τις στάσεις και συμπεριφορές που θα ήθελε να υιοθετήσουν και οι υπόλοιποι. Αυτό γίνεται κατορθωτό όταν ο διευθυντής και τα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν τις απαραίτητες αποφάσεις και καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης με όσο το δυνατό μεγαλύτερη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.

Οι ευκαιρίες για ενεργό συμμετοχή τόσο των διδασκόντων όσο και των διδασκόμενων στα δρώμενα του εκπαιδευτικού οργανισμού, η ενίσχυση της ανάληψης πρωτοβουλιών και η επιβράβευση τους οδηγούν στην αφύπνιση τους και στην ομαλή λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτή η κατάσταση για να επιφέρει επιτυχημένα αποτελέσματα δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες των διοικητικών στελεχών αλλά προϋποθέτει ωριμότητα και συνέπεια όλων των εμπλεκόμενων προσώπων. Οι μαθητές, η οικογένεια τους και η ικανοποίησή τους πρέπει να αποτελούν το επίκεντρο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού επειδή συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Παράλληλα οι καθηγητές καλούνται να διαδραματίζουν διάφορους ρόλους μέσα στη τάξη προκειμένου να προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες κάθε μαθητή και να εξασφαλίζει ευνοϊκό και φιλικό

κλίμα στην τάξη την οποία βρίσκεται και καλείται να διεκπεραιώσει το εκπαιδευτικό του έργο. [44], [47]

Υπάρχει ένα μεγάλο χάσμα ανάμεσα στην κουλτούρα που υπάρχει στην δημόσια και ιδιωτική εκπαίδευση. Στη δημόσια εκπαίδευση δεν υπάρχει έντονη η φιλική και συναισθηματική προσέγγιση των μαθητών, ο καθηγητής αναλαμβάνει την τυπική διεκπεραίωση της ύλης του αναλυτικού προγράμματος. Παρατηρείται συγκέντρωση εξουσίας προς τον διευθυντή, μετάθεση ευθυνών προς τις ανώτερες βαθμίδες και απουσία ανάληψης ευθυνών από τις χαμηλότερες βαθμίδες. Δεν υπάρχει στενή σχέση μεταξύ γονέων και αυτό οφείλεται στον σχετικά κλειστό χαρακτήρα του δημόσιου σχολείου και την έλλειψη άμεσης επικοινωνίας. Σε αντίθεση με το ιδιωτικό σχολείο, παρατηρείται μεγαλύτερη επικοινωνία και συνεργασία καθηγητών και οικογένειας και να επιτυγχάνεται η σύσφιξη των δεσμών για πιο ποιοτική και αποτελεσματική ικανοποίηση των απαιτήσεων. [46], [47]

Συνοπτικά, αναφέρουμε ότι η σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με εκπαιδευτικό χαρακτήρα προϋποθέσει τη μελέτη του οργανισμού. Είναι εμφανές ότι η κουλτούρα επηρεάζει άμεσα τη στάση, την επίδοση και τη συμπεριφορά των εκπαιδευμένων και των εκπαιδευόμενων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική συνεργασία και επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων φορέων που συμβάλλουν δραστικά στην εξέλιξη του οργανισμού και στο κοινό συμφέρον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1. Εισαγωγή - Σχολιασμός άρθρων

Μετά από ενδελεχή έρευνα, συγκεντρώθηκαν άρθρα τα οποία εκφράζουν διάφορες απόψεις, παρατηρήσεις και προβληματισμούς σχετικά με την εκπαίδευση, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία, τη λήψη αποφάσεων και τις διάφορες καταστάσεις που πιθανό να προκαλέσουν κρίση παρεμποδίζοντας την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

7.1.1. Η τάση προς τα Ιδιωτικά Σχολεία

Σε άρθρο στο Τεύχος 1241 στις 19 Φεβρουαρίου 2010, «Το Περιοδικό» και η Αμάντα Αγκαστινιώτου αναφέρουν ότι «Η τάση προς τα Ιδιωτικά Σχολεία αυξάνεται συνεχώς.» Θέτουν τα εξής ερωτήματα: «Έχει γίνει μόδα ή αναγκαιότητα; Γιατί τα προτιμούν οι γονείς;» Περίπου 18% των μαθητών μέσης εκπαίδευσης φοιτούν σε Ιδιωτικό Σχολείο στην Κύπρο. Η Ιδιωτική Εκπαίδευση στον τόπο μας δεν είναι φθηνή υπόθεση, αφού ένας γονιός

θα πρέπει να υπολογίζει μεταξύ € 5000 και € 7000 τον χρόνο τουλάχιστο, για κάθε παιδί. Αξίζει λοιπόν τον κόπο; Τι είναι αυτό που οδηγεί τους γονείς στο να επιλέξουν την ιδιωτική εκπαίδευση για το μέλλον των παιδιών τους;

Ο κ. Νίκος Σιαλής, πρόεδρος του Παγκύπριου Συνδέσμου Γονέων και Κηδεμόνων Ιδιωτικών Σχολείων, αναφέρει ότι υπάρχουν οφθαλμοφανείς λόγοι για να πάει κάποιος σε ιδιωτική σχολή, όπως η εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας και η απόκτηση απολυτηρίων που θα βοηθήσουν στην εισδοχή σε Πανεπιστήμια της Μεγάλης Βρετανίας και της Αμερικής. Οι γονείς μαζί με τον κ. Σιαλή εντοπίζουν και συμπληρώνουν με επιπλέον σημαντικά στοιχεία: «Πιστεύουμε ότι υπάρχει περισσότερος έλεγχος από τα δημόσια σχολεία διότι στο ιδιωτικό εφαρμόζονται πιστά οι εσωτερικοί κανονισμοί. Από τη στιγμή που υπάρχει χαλάρωση στους κανονισμούς υπάρχει γενικότερη χαλάρωση, όπως συμβαίνει στα δημόσια σχολεία, που όπως βλέπουμε δεν εφαρμόζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι κανονισμοί. Όταν το παιδί δεν μάθει στην εφηβεία να πειθαρχεί και να αυτοπειθαρχεί, έχουμε εκείνα τα οποία βλέπουμε καθημερινά στις τηλεοράσεις και γύρω μας.» Άλλος σημαντικός παράγοντας που ωθεί τους γονείς στην επιλογή ιδιωτικής σχολής είναι η άνθηση της παραπαιδείας, που εκτός του ότι στοιχίζει ακριβά, κουράζει γονείς και παιδιά τις ώρες που θα μπορούσαν να είχαν ελεύθερες για άλλες δραστηριότητες.

«Αναμένεις, από τη στιγμή που πληρώνεις ένα αντίτιμο», αναφέρει ο κ. Σιαλής «ότι τα παιδιά στο ιδιωτικό θα έχουν ένα καλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης και ότι δεν θα χρειάζονται «συμπληρώματα» δηλαδή παραπαιδεία. Και αυτό είναι και ένας βασικός λόγος που μας οδήγησε στην ιδιωτική εκπαίδευση. Αναμένουμε ότι θα υπάρχει ολοκληρωμένη εκπαίδευση στην πρωινή περίοδο και δεν θα τρέχουμε σε απογευματινές και βραδινές περιπέτειες σαν γονιοί. Στις δυο σχολούν τα παιδιά και τελειώνει το ζήτημα της διδασκαλίας εκεί. Υπάρχει βέβαια και συμπληρωματική διδασκαλία από το σχολείο, αν κάποιο παιδί το χρειάζεται ή αν κάποιες φορές μπαίνοντας στη δίνη του ανταγωνισμού προσφεύγουν ίσως σε επιπρόσθετα μαθήματα για να βελτιώσουν το βαθμό τους από ακόμα πιο πολύ. Αλλά πιστεύουμε ότι είναι πιο χαμηλά τα ποσοστά σε σύγκριση με τα δημόσια, όπου η ανάγκη για φροντιστήρια είναι κανόνας πλέον.»

Συνοψίζοντας ο κ. Σιαλής τονίζει πως ένας γονιός επιλέγει το δρόμο των ιδιωτικών σχολείων «από την αγωνία του για τον έλεγχο και την πειθαρχία, με την καλή έννοια, για αποφυγή των φροντιστηρίων και για το επίπεδο εκπαίδευσης με την έννοια του προσανατολισμού και των μετέπειτα σπουδών.»

7.1.2. Στροφή προς τη δημόσια εκπαίδευση

Σύμφωνα με την Athens Vibes υποστηρίζεται η άποψη ότι όλο και περισσότεροι Αυστραλοί γονείς αποφασίζουν να στείλουν τα παιδιά τους σε δημόσια σχολεία λόγω της κρίσης, σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία νέας έρευνας εκ μέρους των δημοσίων Γυμνασίων της χώρας. Η οικονομική κρίση θεωρείται ένας από τους κύριους λόγους που πολλοί γονείς προτίμησαν φέτος τα δημόσια Γυμνάσια για να φοιτήσουν τα παιδιά τους, αποχωρώντας από τα ιδιωτικά, προκειμένου να απαλλαγούν από τα πανάκριβα δίδακτρα που χρεώνουν. Συγκεκριμένα, στο 45% των δημοσίων γυμνασίων παρατηρήθηκε αύξηση του αριθμού εγγραφών. Ποσοστό της τάξης του 14% των νέων μαθητών στα δημόσια γυμνάσια προέρχονται από ιδιωτικά σχολεία. Σύμφωνα με τον κ. Άντριου Μπλερ, πρόεδρο της Ένωσης Διευθυντών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, η αύξηση των εγγραφών στα δημόσια σχολεία οφείλεται και στο γεγονός ότι όλο και περισσότεροι γονείς άρχισαν να εμπιστεύονται το δημόσιο σύστημα εκπαίδευσης και να το προτιμούν. [48]

Το άρθρο του Γιώργου Ψαχαρόπουλου (ΕΣΤΙΑ ΣΤΙΣ 24-10-2001) αναφέρει ότι οι γονείς δαπανούν αστρονομικά ποσά κάθε χρόνο ώστε τα παιδιά τους να έχουν δικαίωμα στη μόρφωση – με την ιδιωτική πρωτοβουλία. Αυτό συμβαίνει επειδή η ιδιωτική εκπαίδευση είναι σαφώς ποιοτικότερη της δημόσιας. Η παροχή ιδιωτικής παιδείας είναι καλύτερη από τη δημόσια, επειδή τα ιδιωτικά σχολεία λειτουργούν σχετικά πιο ελεύθερα από τα δημόσια: μπορούν και προσλαμβάνουν ελεύθερα τους καθηγητές που θέλουν, έχουν κάποια ευελιξία στο ημερήσιο πρόγραμμα πέραν του αναλυτικού προγράμματος ενώ έχουν κίνητρα για τη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών τους. Ταυτόχρονα, ο διευθυντής του ιδιωτικού σχολείου μπορεί να παίρνει ο ίδιος τις αποφάσεις για την εκπαιδευτική μονάδα: μπορεί να

πληρώνει παραπάνω τους καλούς καθηγητές, αναλόγως προσόντων, ή λιγότερο τους λιγότερο ικανούς. Η ευελιξία του σχολείου προς όφελος των μαθητών (αλλά και του σχολείου) περιλαμβάνει φυσικά και την λύση της συνεργασίας του με τους λιγότερο ικανούς καθηγητές, στα πλαίσια της υγιούς επιχειρηματικότητας. Η υγιής επιχειρηματικότητα, σε κάθε τομέα, συνιστά ευελιξία. Κανένας δεν είναι μόνιμος στον ιδιωτικό τομέα, επειδή ακριβώς τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες αναζητούν καλύτερους τρόπους επένδυσης των ανθρώπινων και υλικών κεφαλαίων τους αντίστοιχα. Αν υπήρχε μονιμότητα σε οποιοδήποτε τομέα της οικονομίας, αυτό θα σήμαινε αυτόματα και στασιμότητα. [49]

Η Κυβέρνηση προσπαθεί με κάθε τρόπο να φρενάρει την υγιή επιχειρηματικότητα και την ιδιωτική πρωτοβουλία στην εκπαίδευση. Αυτό επιτυγχάνεται συνεχώς με νομοθετικές ρυθμίσεις που σιγά – σιγά ισοπεδώνουν το ιδιωτικό σχολείο στο κακό επίπεδο του δημόσιου. Επομένως, καθίσταται δύσκολη η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό από την πλευρά του σχολείου. Το ιδιωτικό σχολείο είναι μια επιχείρηση σε μια αγορά που θέλει να λέγεται ελεύθερη. Οι παρεμβάσεις του Κράτους πρέπει να είναι οι αναγκαίες για τη διασφάλιση του ανταγωνισμού και όχι να οδηγούν στον περιορισμό της επιχειρηματικότητας. Αν οι καθηγητές των ιδιωτικών σχολείων γίνουν «μόνιμοι», τότε θα έπρεπε να ανελαστικοποιηθεί και το εργασιακό καθεστώς των ιδιωτικών γιατρών, λογιστών, μηχανικών και τελικά όλων των επαγγελματιών που έχουν «μόνιμους» συναδέλφους στο Δημόσιο.

Αντί να ισοπεδώνεται η ιδιωτική εκπαίδευση, πρέπει να δίνονται κίνητρα σε όλους ώστε ο ανταγωνισμός να τονώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Έτσι, το δημόσιο σχολείο θα έπρεπε να μιμηθεί το ιδιωτικό, όχι το ιδιωτικό το δημόσιο. Αυτό θα οδηγούσε αυτόματα σε μια καλύτερη Παιδεία, χωρίς άλλες «βελτιστοποιήσεις».

7.1.3. Στροφή προς την Ιδιωτική Εκπαίδευση

Στο άρθρο που δημοσιεύτηκε με τον τίτλο «Το μοντέλο εκπαίδευσης των πλουσίων γονέων» στο σημερινό «Κόσμο του Επενδυτή» στις 13/2/2010 εκφράζεται η άποψη ότι το

κρατικό μοντέλο της παιδείας διανύει την πιο χαρακτηριστική περίοδο της πολύχρονης κρίσης του. Οι παράγοντες της κρίσης είναι πολλοί και διάφοροι, όμως οι οραματιστές μιας κρατικής παιδείας με την προσφιλή συνήθεια δεκαετιών και με την ενοχή της αδυναμίας τους προβάλλουν μονίμως και συστηματικώς έναν και μοναδικό λόγο: την υποχρηματοδότηση. Ο παραμερισμός της αξιοκρατίας, η έλλειψη ακόμα και ελάχιστων βαθμών εκπαιδευτικής αυτονομίας και η αποθέωση της δημοσιοϋπαλληλικής νοοτροπίας που δεν επιτρέπει καμία ευελιξία, ουδόλως αξιολογούνται. Η διεύρυνση των ποσοτικών μεγεθών της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι σταθερή σε απόλυτους αριθμούς παρά την εγχώρια υπογεννητικότητα και την ταυτόχρονη θεαματική αύξηση των οικονομικών μεταναστών που έχουν ελάχιστη πρόσβαση σε ιδιωτικά αγαθά και υπηρεσίες παιδείας. Ο αριθμός των μαθητών όλων των βαθμίδων στα ιδιωτικά σχολεία αυξάνει και τα φροντιστήρια αποτελούν υποχρεωτικό μονόδρομο γνώσης και επιτυχίας. [50]

Η κοινωνία αργά αλλά σταθερά μεταστρέφεται στην ιδιωτική παιδεία καθώς αυτό που ενδιαφέρει πρωτίστως τους γονείς είναι η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα και η ανταποδοτικότητα της εκπαίδευσης και όχι τα ιδεολογήματα των ιδιοκτητών της κρατικής παιδείας. Η ιδιωτική εκπαίδευση από την άλλη μεριά έχει λάβει προ πολλού το μήνυμα της ζητούμενης αναβάθμισης και της προσαρμογής της στις αυξανόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας.

7.1.4. Οικονομική κρίση και ιδιωτική εκπαίδευση

Σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδας Καθημερινή, αναφέρει ότι στις μέρες μας, τα ιδιωτικά σχολεία ταλανίζονται από διάφορες καταστάσεις που προκαλούν κρίση στην επιχείρηση. Μερικές από αυτά τα γεγονότα είναι η οικονομική κρίση που «γονατίζει» τη μέση οικογένεια και η αύξηση των δημόσιων ολοήμερων σχολείων. Η υπογεννητικότητα είναι ένας άλλος, περισσότερο κοινωνικός παράγοντας, που κλονίζει την εξέλιξη της ιδιωτικής εκπαίδευσης επειδή παρατηρείται συρρίκνωση των τμημάτων. Σύμφωνα με τον πρόεδρο της ομοσπονδίας των Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων εκφράζεται η άποψη ότι την τελευταία εικοσαετία πλήττει την ιδιωτική εκπαίδευση η χειρότερη οικονομική κρίση. Συγκρίνοντας

την χρονιά πέρσι και φέτος υπάρχει αισθητή μείωση των μαθητών λόγω των σημαντικών αλλαγών που γίνονται στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια δημόσια εκπαίδευση. [15]

Από την αντίπερα όχθη, υπάρχει η άποψη της Κατερίνας Ξυνή (Director του Mediterranean College) η οποία υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση είναι από τους λίγους κλάδους που επηρεάζονται θετικά από μια οικονομική κρίση, αφού οι σπουδές και τα τυπικά προσόντα αποτελούν ασπίδες θωράκισης στον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Η άποψη αυτή πηγάζει από το γεγονός ότι όλο και περισσότερα διπλώματα και πιστοποιητικά αναγνωρίζονται από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού. Επίσης, στα ιδιωτικά σχολεία παρατηρείται άνοδος και αύξηση της ζήτησης επειδή υπάρχουν πολλές διευκολύνσεις, ικανοποίηση των αιτημάτων των γονιών, κατανόηση και καλύτερη προετοιμασία των μαθητών για να ανταπεξέλθουν στις μετέπειτα σπουδές τους. Επίσης, οι μαθητές έχοντας μεγαλύτερη οικειότητα με τους καθηγητές κατορθώνουν να αποφοιτήσουν και να αποκτήσουν ισότιμο και αναγνωρισμένο απολυτήριο με το δημόσιο σχολείο. [51]

Στο άρθρο της Χαράς Καλημέρη διατυπώθηκε η άποψη ότι η ιδιωτική εκπαίδευση αποδεικνύεται «Χρυσωρυχείο». Οι οικογένειες μαθητών που φοιτούν σε ιδιωτικά σχολεία καλούνται, συνολικά, να δαπανούν ετησίως περίπου 1.5 δισ. ευρώ για εκπαιδευτικές υπηρεσίες, ένα μεγάλο μέρος αφορά την ιδιωτική μεταλυκειακή εκπαίδευση και την μάθηση ξένων γλωσσών. [52]

7.1.5. Λήψη αποφάσεων στην εκπαίδευση

Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύτηκε σε ένα επιστημονικό ιστολόγιο ο Γιώργος Δ. Μότσιο αναφέρει ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ο τρόπος λήψης της απόφασης είναι αυταρχικός. Η απόφαση λαμβάνεται σε κεντρικό επίπεδο και οι εκτελεστές της πληροφορούνται τι πρέπει να γίνει και τι πρέπει να κάνει ο καθένας, ανάλογα απ' τη θέση που κατέχει. (Everard K.B. & Morris G., 1996, σ. 72). Έχοντας τα ανώτατα διοικητικά

όργανα πρωτογενή εξουσία, αποφασίζουν και εξουσιοδοτούν τα υφιστάμενα όργανα, εκχωρώντας τους αρμοδιότητες και ευθύνες, για την εφαρμογή των νόμων. Αυτό συντελείται στο εκπαιδευτικό μας σύστημα τόσο στο σύνολό οποιασδήποτε εκπαιδευτικής μονάδας (δημόσιας και ιδιωτικής, τυπικής και άτυπης, σχολικής και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης), καθώς υφίσταται πάντα η ιεραρχία των οργάνων της. (Αθανασούλα-Ρέππα Α. κ. συν., 1999, σ. 71) Όμως, μπορεί να μεταβιβάζεται εξουσία (σχετική) και ευθύνη στους υφισταμένους, δεν μπορεί όμως να μεταβιβαστεί η υπευθυνότητα στον προϊστάμενο. Αυτό συνεπάγεται τον ιεραρχικό έλεγχο από τα πάνω προς τα κάτω σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα απουσιάζει και η δυνατότητα της διακριτικής ευχέρειας στα μεσαία και κατώτερα όργανα της εκπαιδευτικής διοικητικής πυραμίδας. Η ελευθερία τους, δηλαδή, να επιλέγουν μια μορφή ενέργειας μεταξύ περισσοτέρων εξίσου νόμιμων μορφών ενέργειας, καθώς επίσης και η δυνατότητά τους να επιλέγουν μεταξύ ενέργειας και αποχής. [53], [47]

7.1.6. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με άρθρο του Ξενοφώντα Χασάπη στις 14 Δεκεμβρίου 2009 στην εφημερίδα «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» τίθενται τα εξής ερωτήματα που αφορούν το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. [15]

Ναι ή όχι στο Τμήμα Η.Ρ. λοιπόν; Η αλήθεια είναι ότι, στις σημερινές συνθήκες, κάτω από τη συχνά αφόρητη πίεση για αποτελέσματα, οι επιχειρήσεις ανατρέχουν και πάλι στην οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού τους, ως ακρογωνιαίου λίθου για την επιτυχία, και οι managers έχουν ανάγκη ένα τμήμα Η.Ρ. που θα υποβοηθεί τις ανθρώπινες επιδόσεις και την οργανωσιακή διάκριση. Η έμφαση είναι έντονα επικεντρωμένη στον πελάτη (άνθρωπο) και την προνομιακή εξυπηρέτηση του, οι εργαζόμενοι αναδεικνύονται ως η πιο ελπιδοφόρα αξία της επιχείρησης, που μπορεί να κάνει τη διαφορά. Και φυσικά, η διαπίστωση αφορά κάθε manager, διευθύνοντες συμβούλους, γενικούς διευθυντές και διευθυντές Τμημάτων, οι οποίοι έχουν την ευθύνη στόχων και συνειδητοποιούν την καθοριστική συμβολή της σωστής υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία τους.

Διαγράφεται έτσι το πλαίσιο δράσης ενός σύγχρονου Τμήματος Η.Ρ., ευθυγραμμισμένου με τις οργανωσιακές προτεραιότητες, που καταπιάνεται περισσότερο με το παραδοτέο έργο

και λιγότερο με ένα τσεκάρισμα θεμάτων «νόμου και τάξης». Το νέο H.R. διευκολύνει και καθοδηγεί τα άλλα τμήματα, βοηθάει στην εκτέλεση της συμφωνηθείσας στρατηγικής, επισημαίνει τις αναγκαίες αλλαγές (εκπαίδευση, δημιουργία virtual teams κ.λπ.), προκειμένου να μπορέσει η οργάνωση να υλοποιήσει τη νέα στρατηγική, πρωταγωνιστεί στη δημιουργία κοινού τρόπου αντίληψης (shared mindset) μεταξύ των στελεχών, αλλά και των πελατών.

7.1.7. Κρίση στα σχολεία

Μέσα από το online περιοδικό «Ελεύθερη Επιστήμη» την Τρίτη 17 Φεβρουαρίου 2009 δημοσιεύτηκε άρθρο το οποίο αναφέρεται στον Τζον Τέϊλορ Γκάττο (Ήταν δάσκαλος για 30 χρόνια σε δημόσια σχολεία της Νέας Υόρκης. Ανακηρύχθηκε Δάσκαλος της Χρονιάς της πόλης της Νέας Υόρκης το 1989, το 1990 και το 1991 και Δάσκαλος της Χρονιάς της Πολιτείας της Νέας Υόρκης το 1990 και το 1991. Είναι ο συγγραφέας των βιβλίων: "Dumping Us Down", του "The Exhausted School" και του "The Empty Child: A Schoolteacher's Intuition about the Problem of Modern Schooling"). Το 1990, για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά, του απονεμήθηκε ο τίτλος του «Δασκάλου της Χρονιάς της Νέας Υόρκης» και στην ομιλία του όπου ευχαρίστησε για τον συγκεκριμένο τίτλο δεν παρέλειψε να αναφερθεί στην κρίση που υπάρχει στα σχολεία. Χαρακτηριστικά είπε ότι η κρίση στα σχολεία αντανακλά την ευρύτερη κοινωνική κρίση. Η λέξη «κοινωνία» δεν έχει καμιά σχέση με την φύση των σχέσεων που δημιουργούμε. Ζούμε δικτυωμένοι και όχι μέσα σε κοινωνίες. Αυτό ευθύνεται για όλους τους μοναχικούς ανθρώπους που έχω γνωρίσει.

Στα 25 χρόνια της καριέρας μου σαν δάσκαλος συνειδητοποίησα ένα καταπληκτικό φαινόμενο - ότι τα σχολεία και η εκπαίδευση βρίσκονται πίσω και μακριά από τις σημαντικές εξελίξεις στον πλανήτη μας. Η αλήθεια είναι ότι τα σχολεία δεν σου μαθαίνουν

τίποτε άλλο πέρα από το να υπακούς εντολές. Αυτό μου φαίνεται ανεξήγητο, γιατί υπάρχουν χιλιάδες άνθρωποι που εργάζονται στα σχολεία ως δάσκαλοι, βοηθοί ή διευθυντές, που νοιάζονται και συμπεριφέρονται ανθρώπινα στους μαθητές. Όμως, η απρόσωπη λογική του συστήματος καταπνίγει την συνεισφορά των μεμονωμένων προσωπικοτήτων. Παρ' όλο που οι δάσκαλοι νοιάζονται και δουλεύουν σκληρά, το σύστημα είναι «ψυχοπαθητικό», δεν έχει συνείδηση. [54]

Τα παιδιά μου παρακολουθούν τα μαθήματα του σχολείου 30 ώρες την εβδομάδα. Χρειάζονται ακόμα 8 ώρες για να ετοιμαστούν, να φύγουν για το σχολείο και να επιστρέψουν στο σπίτι, και σπαταλούν, κατά μέσον όρο, 7 ώρες την εβδομάδα για να κάνουν τις εργασίες τους και να διαβάσουν τα μαθήματα τους. Δηλαδή 45 ώρες συνολικά. Όλο αυτό τον καιρό βρίσκονται υπό διαρκή επιτήρηση, δεν έχουν χώρο ή χρόνο για τον εαυτό τους και αν προσπαθήσουν μόνα τους να ορίσουν το χρόνο τους και τις ασχολίες τους "συνετίζονται" αναλόγως. Έτσι λοιπόν μένουν 12 ώρες την εβδομάδα για να δημιουργήσουν την ατομική τους συνείδηση και προσωπικότητα. Φυσικά, τα παιδιά τρώνε, και αυτό απαιτεί κάποιο χρόνο, αλλά όχι πολύ αφού η παράδοση του οικογενειακού γεύματος αποτελεί πλέον παρελθόν. Εάν αφαιρέσουμε τις τρεις ώρες του φαγητού, έχουμε 9 ώρες ελεύθερου χρόνου για κάθε παιδί. Όμως, η οικογένεια παραμένει η κινητήρια δύναμη της εκπαίδευσης.

Είναι καιρός να ανατρέξουμε στο παρελθόν για να αποκτήσουμε ξανά μια λειτουργική εκπαιδευτική φιλοσοφία. Πρέπει να βρούμε εκπαιδευτικές διαδικασίες για να κερδίσουν τα παιδιά τον χαμένο τους χρόνο. Πρέπει να φτιάξουμε ένα πρόγραμμα σπουδών όπου το κάθε παιδί θα έχει την ευκαιρία να αναπτύξει τα στοιχεία της προσωπικότητας του που είναι μοναδικά και να μάθει να στηρίζεται στις δυνάμεις του. Σημαντικό ρόλο σε όσα έχουν αναφερθεί πιο πάνω συμβάλλει δραστικά η ιδιωτική εκπαίδευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

9.1. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου – Υπολογισμός Μέσου

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται, σε διαγράμματα πίτας (pie chart), τα στατιστικά αποτελέσματα που έχουν εξαχθεί μετά την επεξεργασία των απαντήσεων Διοικητικών Στελεχών, Καθηγητών ή Απλών Υπαλλήλων Ιδιωτικών Σχολείων. Λόγω του μικρού αριθμού Ιδιωτικών Σχολείων στην Κύπρο έχουμε συλλέξει ενδεικτικές απαντήσεις από δείγμα 71 ερωτηματολογίων που έχουν δοθεί σε τέσσερα Ιδιωτικά Σχολεία.

Πιο κάτω παρουσιάζεται η στατιστική περιγραφή των δεδομένων που έχει υπολογιστεί με την επεξεργασία των αποτελεσμάτων που έχουμε συλλέξει από 71 ερωτηματολόγια, στα λογισμικά Microsoft Excel και SPSS 15.0.

Η επεξεργασία των δεδομένων και ο σχολιασμός που θα ακολουθήσει έχει γίνει σύμφωνα με ομαδοποίηση των ερωτήσεων που σχετίζονται μεταξύ τους.

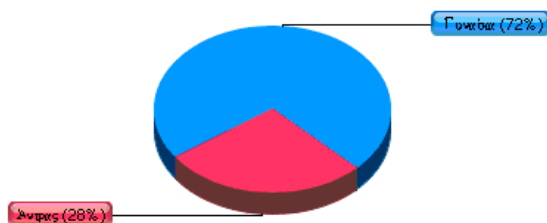
8.1.1. Πίνακας 1:

	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική Απόκλιση	Variance Διακύμανση
Επιλέξετε το φύλο σας	1,75	,438	,192
Η ηλικία σας ανήκει	2,00	,956	,914
Η θέση σας στην επιχείρηση	2,80	,496	,246
Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στην επιχείρηση	1,51	,826	,682
Πόσοι, περίπου, υπάλληλοι εργάζονται στην επιχείρηση	4,17	1,434	2,057
Πόσες ώρες εργάζεστε ημερησίως	2,61	,727	,528

Στον πιο πάνω πίνακα εμφανίζονται ο μέσος, η τυπική απόκλιση και η διακύμανση που έχουν υπολογιστεί στο SPSS. Εμείς θα επιμείνουμε στην ανάλυση του μέσου ο οποίος μας δίνει τον σταθμικό αριθμητικό μέσο για κάθε ερώτηση. Εξαρτάται από τη συχνότητα που εμφανίζεται κάθε απάντηση.

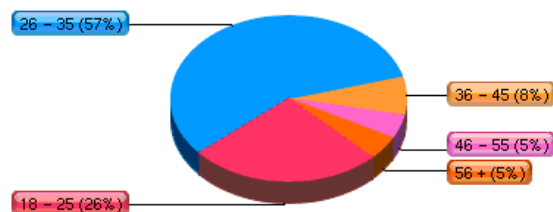
Στην ερώτηση «Επιλέξετε το φύλο σας», οι επιλογές που υπήρχαν είναι 1 = ΑΝΤΡΑΣ και 2 = ΓΥΝΑΙΚΑ. Ο μέσος 1,75 φανερώνει ότι οι απαντήσεις τείνουν προς το 2 που σημαίνει ότι τα περισσότερα άτομα που απάντησαν τη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν γυναίκες.

1. Επιλέξετε το φύλο σας:



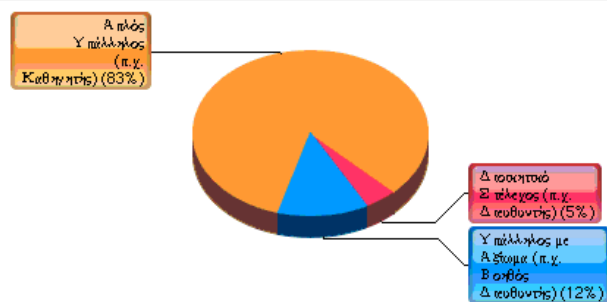
Στην ερώτηση «Η ηλικία σας ανήκει», υπήρχαν οι επιλογές 1 = 18 – 25, 2 = 26 – 35, 3 = 36 – 45, 4 = 46 – 55 και 5 = 56 +. Το αποτέλεσμα του μέσου δείχνει ότι τα άτομα που εργάζονται σε Ιδιωτικά Σχολεία και απάντησαν το ερωτηματολόγιο ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία της ηλικίας 26 – 35.

2. Η ηλικία σας ανήκει:



Στην ερώτησης «Η θέση σας στην επιχείρηση», υπήρχαν τρεις επιλογές. Σαν επιλογή με αριθμό 1 καθορίστηκε το Διοικητικό Στέλεχος, με 2 ο Υπάλληλος με Αξίωμα και με 3 ο Απλός Υπάλληλος. Η πιο πάνω ανάλυση των αποτελεσμάτων δίνει την τιμή 2,80 που τείνει στον αριθμό 3. Άρα αυτό δείχνει ότι οι λιγότεροι υπάλληλοι των Ιδιωτικών Σχολείων είναι τα Διοικητικά Στελέχη, λίγο περισσότεροι είναι οι Υπάλληλοι με Αξίωμα αλλά οι πλειονότητα είναι απλοί υπάλληλοι όπως Καθηγητές. Αυτό δείχνει ότι ακολουθείται η οργανωτική δομή της πυραμίδας.

3. Η θέση σας στην επιχείρηση:



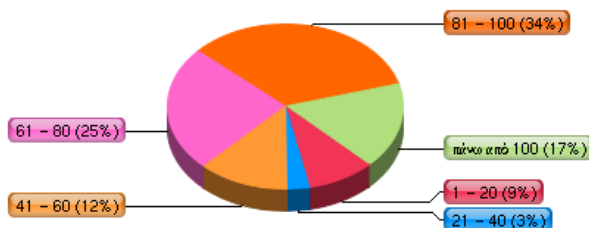
Η ερώτηση «Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στην επιχείρηση» παρουσιάζει τις επιλογές 1 = 0 – 4 χρόνια, 2 = 4 – 8 χρόνια, 3 = 8 – 12 χρόνια και 4 = πάνω από 12 χρόνια. Ο υπολογισμός του μέσου δίνει την τιμή 1,51 ο οποίος είναι στη μέση των απαντήσεων 0 – 4 χρόνια και 4 – 8 χρόνια. Αυτό δείχνει ότι οι πιο πολλοί εργαζόμενοι δουλεύουν στην επιχείρηση από 0 – 8 χρόνια. Πιθανόν, αυτό να συμβαίνει επειδή μετά από αυτό το χρονικό διάστημα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διορίζονται σε Δημόσια Σχολεία.

4. Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στην επιχείρηση;



Η ερώτηση «Πόσοι, περίπου, υπάλληλοι εργάζονται στην επιχείρηση» έχει έξι επιλογές και καθορίζονται ως 1 = 1 – 20, 2 = 21 – 40, 3 = 41 – 60, 4 = 61 – 80, 5 = 81 – 100 και 6 = πάνω από 100. Το αποτέλεσμα του μέσου δίνει την τιμή 4,17 η οποία τείνει προς την επιλογή 4. Αυτό ερμηνεύεται ως ο αριθμός των υπαλλήλων στα Ιδιωτικά Σχολεία ο οποίος κυμαίνεται μεταξύ 61 – 80 άτομα.

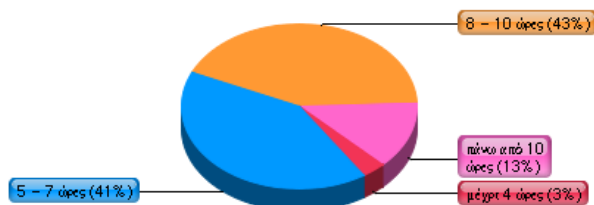
5. Πόσοι, περίπου, υπάλληλοι εργάζονται στην επιχείρηση;



Στην ερώτηση «Πόσες ώρες εργάζεστε ημερησίως», οι επιλογές που υπάρχουν είναι 1 = μέχρι 4 ώρες, 2 = 5 - 7 ώρες, 3 = 8 - 10 ώρες και 4 = πάνω από 10 ώρες. Ο μέσος έχοντας την τιμή 2,61 δείχνει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι που απάντησαν το ερωτηματολόγιο

εργάζονται ημερησίως από 8 μέχρι 10 ώρες. Επίσης, μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων ανήκουν στην κατηγορία 2 που δείχνει ότι εργάζονται από 5 μέχρι 7 ώρες ημερησίως.

6. Πόσες ώρες εργάζεστε ημερησίως;

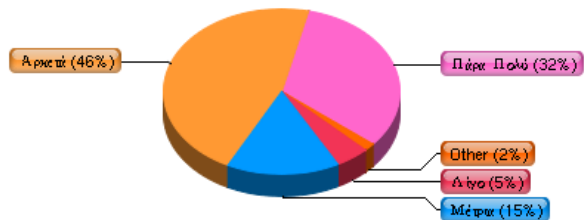


8.1.2. Πίνακας 2:

	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική Απόκλιση	Variance Διακύμανση
Είστε ευχαριστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον	4,06	,876	,768
Πιστεύετε ότι η θέση εργασίας σας είναι αντάξια του μορφωτικού επιπέδου που κατέχετε	3,99	,727	,528
Είστε ικανοποιημένοι από το εισόδημα σας	3,17	1,042	1,085
Πιστεύετε ότι το εισόδημα σας είναι αρκετό για την κάλυψη των αναγκών σας σε ικανοποιητικό επίπεδο	3,13	,925	,855
Πιστεύετε ότι η τεχνολογία επηρεάζει την εργασία σας	4,99	1,584	2,158

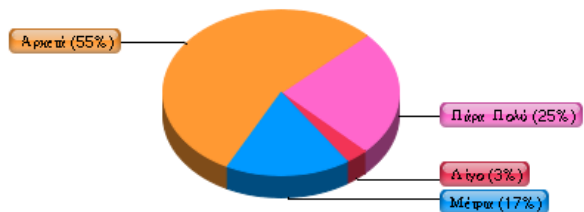
Στην ερώτηση «Είστε ευχαριστημένος από το εργασιακό περιβάλλον», έχουμε καθορίσει πέντε βασικές επιλογές που είναι οι εξής: 1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Μέτρια, 4 = Αρκετά και 5 = Πάρα Πολύ. Ο μέσος έχει τιμή 4,06 πράγμα το οποίο δείχνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι των Ιδιωτικών Σχολείων είναι Αρκετά ευχαριστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον. Ο αριθμός του μέσου τείνει προς την επιλογή 5 και αυτό δείχνει ότι υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό των υπαλλήλων που είναι Πάρα Πολύ ευχαριστημένοι.

7. Είστε ευχαριστημένος από το εργασιακό περιβάλλον;



Η ερώτηση «Πιστεύετε ότι η θέση εργασίας σας είναι αντάξια του μορφωτικού επιπέδου που κατέχετε» έχει, επίσης, τις πέντε επιλογές που υπάρχουν στην προηγούμενη ερώτηση. Ο μέσος έχει τιμή 3,99 που κατά προσέγγιση δίνει τον αριθμό 4. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η θέση εργασίας τους ανταποκρίνεται Αρκετά στο μορφωτικό επίπεδο που κατέχουν και αυτό το αποτέλεσμα είναι εμφανές στο πιο κάτω διάγραμμα.

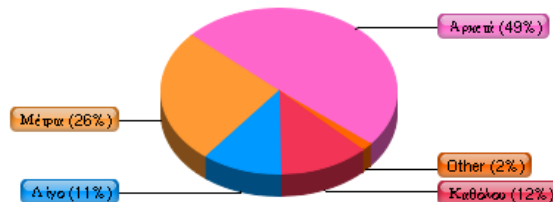
8. Πιστεύετε ότι η θέση εργασίας σας είναι αντάξια του μορφωτικού επιπέδου που κατέχετε;



Στο ερώτημα «Είστε ικανοποιημένοι από το εισόδημα σας», ο μέσος είναι 3,17 που δείχνει ότι το αποτέλεσμα είναι κοντά στην επιλογή 3 = Μέτρια αλλά ταυτόχρονα τείνει προς την

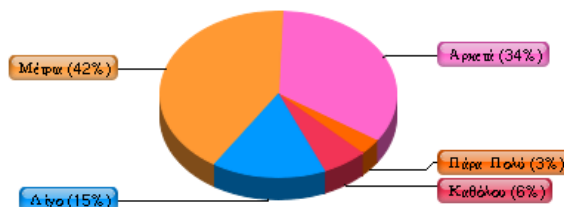
επιλογή 4 = Αρκετά. Από το πιο κάτω διάγραμμα φαίνεται το ποσοστό των ατόμων που απάντησαν ότι είναι Αρκετά ικανοποιημένοι από το εισόδημά τους και το αμέσως λιγότερο ποσοστό που δείχνει ότι είναι Μέτρια ικανοποιημένοι από το εισόδημα τους.

9. Είστε ικανοποιημένοι από το εισόδημα σας;



Η ερώτηση «Πιστεύετε ότι το εισόδημα σας είναι αρκετό για την κάλυψη των αναγκών σας σε ικανοποιητικό επίπεδο», έχει τις επιλογές 1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Μέτρια, 4 = Αρκετά και 5 = Πάρα Πολύ. Η τιμή 3,13 στον μέσο καθορίζει ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι μεταξύ των επιλογών Μέτρια και Αρκετά. Ο αριθμός 3,13 είναι πιο κοντά στην επιλογή Μέτρια και αυτό μπορεί να παρατηρηθεί από το πιο κάτω γράφημα όπου έχουμε μεγάλα ποσοστά σε αυτές τις δυο επιλογές με μικρό προβάδισμα της επιλογής Μέτρια.

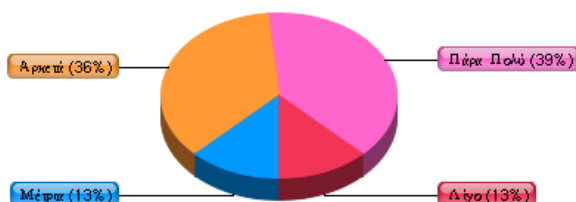
10. Πιστεύετε ότι το εισόδημα σας είναι αρκετό για την κάλυψη των αναγκών σας σε ικανοποιητικό επίπεδο;



Στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι η τεχνολογία επηρεάζει την εργασία σας», ο μέσος έχει την τιμή 4,99. Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα που είχαμε κυμαίνεται μεταξύ των επιλογών 4 και 5 που αντίστοιχα σημαίνουν Αρκετά και Πάρα Πολύ. Άρα αυτό σημαίνει ότι, σχεδόν

μια μεγάλη μερίδα των ερωτηθέντων, υποστηρίζουν ότι η τεχνολογία είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που επηρεάζει, κυρίως θετικά, την εργασία τους.

11. Πιστεύετε ότι η τεχνολογία επηρεάζει την εργασία σας;



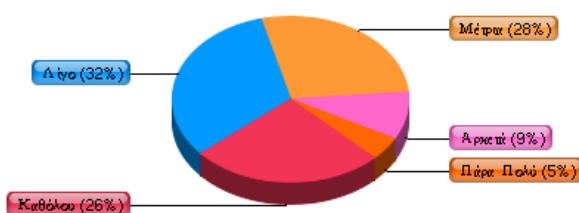
8.1.3. Πίνακας 3:

	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική Απόκλιση	Variance Διακύμανση
Το διάστημα που εργάζεστε στο Ιδιωτικό Σχολείο, πιστεύετε ότι υπήρξαν καταστάσεις κρίσης	2,28	1,111	1,234
Πιστεύεται ότι στο άμεσο μέλλον θα παρουσιαστούν καταστάσεις κρίσης	2,68	1,156	1,336
Η κρίση αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά από τα διοικητικά στελέχη	3,48	,908	,825

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζεται ο μέσος για τρεις ερωτήσεις που αφορούν την κρίση στα Ιδιωτικά Σχολεία και την άποψη των εργαζομένων.

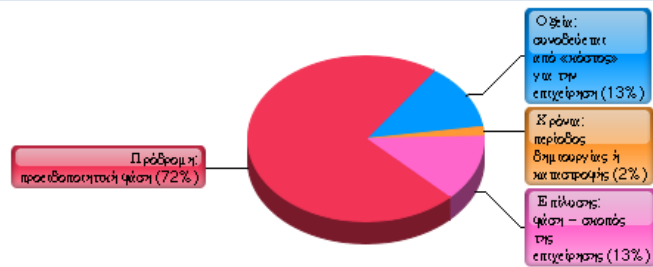
Στην ερώτηση «Το διάστημα που εργάζεστε στο Ιδιωτικό Σχολείο, πιστεύετε ότι υπήρξαν καταστάσεις κρίσης», ο μέσος έχει τιμή 2,28. Μελετώντας ταυτόχρονα και το διάγραμμα που προκύπτει από το σύνολο των απαντήσεων, βλέπουμε ότι οι περισσότερες απαντήσεις βρίσκονται στην επιλογή 2 = Λίγο και υπάρχει μια απόκλιση στις δυο γειτονικές απαντήσεις που είναι το 1 = Καθόλου και 3 = Μέτρια, δίνοντας ένα χαμηλό μέσο. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ότι υπάρχουν χαμηλά επίπεδα καταστάσεων που πιθανό να προκαλούν κρίση ή τουλάχιστον αυτό να αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι.

12. Το διάστημα που εργάζεστε στο Ιδιωτικό Σχολείο, πιστεύετε ότι υπήρξαν καταστάσεις κρίσης;



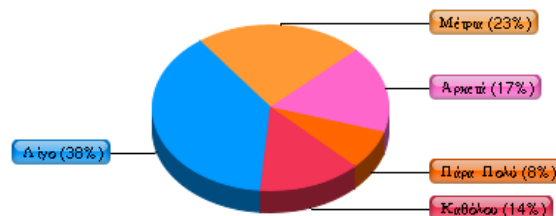
Η επόμενη ερώτηση δεν συμπεριλαμβάνεται στην ανάλυση του μέσου επειδή οι απαντήσεις ήταν πολλαπλής επιλογής και τα άτομα που ερωτήθηκαν είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μια ή καμία απάντηση, πράγμα το οποίο επηρέαζε τον υπολογισμό του μέσου. Καθορίζεται η κατάσταση κρίσης στην επιχείρηση, εάν υπάρχει, καθώς επίσης και η μεταβατική φάση η οποία την χαρακτηρίζει. Η κατηγοριοποίηση των καταστάσεων κρίσης γίνεται ως εξής: 1 = Πρόδρομη: προειδοποιητική φάση, 2 = Οξεία: συνοδεύεται από «κόστος» για την επιχείρηση, 3 = Χρόνια: περίοδος δημιουργίας ή καταστροφής και 4 = Επίλυσης: φάση - σκοπός της επιχείρησης. Πιο κάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα της ερώτησης «Εάν ναι, η κατάσταση κρίσης που παρατηρήσατε, σε ποια φάση ανήκει».

13. Εάν ναι, η κατάσταση κρίσης που παρατηρήσατε, σε ποια φάση ανήκει;



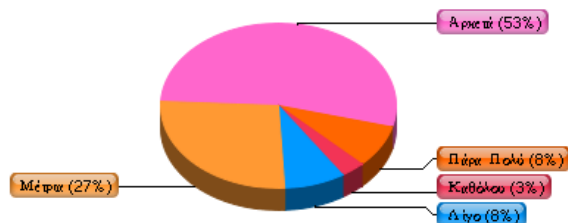
Στην ερώτηση «Πιστεύεται ότι στο άμεσο μέλλον θα παρουσιαστούν καταστάσεις κρίσης», ο μέσος είναι ψηλότερος και αυτό φανερώνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων μετατίθεται στις απαντήσεις 2 = Λίγο και 3 = Μέτρια. Έχοντας, ο μέσος, την τιμή 2,68 δείχνει ότι το μεγαλύτερο τμήμα των απαντήσεων βρίσκεται στην επιλογή 2 = Λίγο και η αμέσως επόμενη δημοφιλέστερη απάντηση είναι η 3 = Μέτρια γι' αυτό και ο μέσος τείνει να πλησιάσει τον αριθμό 3.

14. Πιστεύετε ότι στο άμεσο μέλλον θα παρουσιαστούν καταστάσεις κρίσης;



Η ερώτηση «Η κρίση αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά από τα διοικητικά στελέχη» έχει μέσο 3,48. Αυτή η τιμή δείχνει ότι το αποτέλεσμα στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι μεταξύ της απάντησης 3 = Μέτρια και 4 = Αρκετά. Η τιμή είναι μεγαλύτερη από 3 που σημαίνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό πλησιάζει την άποψη ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν αντιμετωπίσει Αρκετά αποτελεσματικά οποιαδήποτε μορφή κρίσης που εμφανίστηκε στην επιχείρηση.

17. Η κρίση αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά από τα διοικητικά στελέχη;



8.1.4. Πίνακας 4:

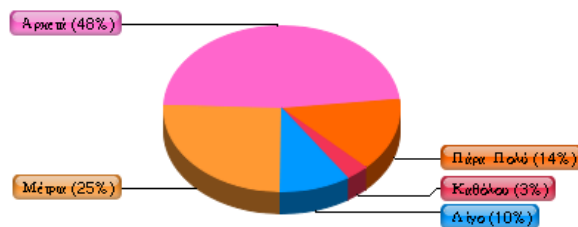
	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική Απόκλιση	Variance Διακύμανση
Πιστεύετε ότι η επιχείρηση (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης	3,56	,967	,935
Πιστεύετε ότι η επιχείρηση (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση μελλοντικών καταστάσεων κρίσης	3,58	,873	,762
Πιστεύετε ότι η αντίδραση των διοικητικών στελεχών ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης	3,61	,886	,785

Ο πιο πάνω πίνακας αφορά ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την δράση των διοικητικών στελεχών και την άποψη των εργαζομένων για την αποδοτική αντιμετώπιση πιθανών καταστάσεων κρίσης από την επιχείρηση.

Στην πρώτη ερώτηση που είναι η ακόλουθη «Πιστεύετε ότι η επιχείρηση (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης» υπήρχαν οι επιλογές: 1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Μέτρια, 4 = Αρκετά και 5 = Πάρα Πολύ. Ο μέσος

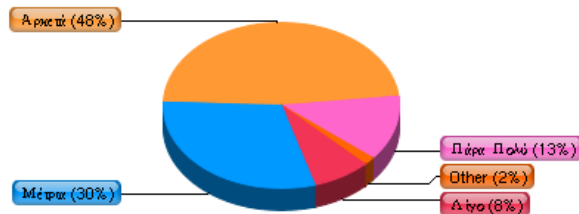
που έχει υπολογιστεί παίρνει την τιμή 3,56. Αυτός ο αριθμός τείνει στην επιλογή 4 που ισοδυναμεί στο Αρκετά. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες έχουν δώσει την απάντηση 3 αλλά πολύ περισσότερο την 4 και αυτό είναι εμφανές από το πιο κάτω διάγραμμα όπου παρατηρείται ένα σημαντικό ποσοστό στην επιλογή Αρκετά. Άρα από αυτό συμπεραίνουμε ότι το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι αισιόδοξοι και πιστεύουν ότι η επιχείρηση είναι προετοιμασμένη σε ικανοποιητικό βαθμό για την αντιμετώπιση πιθανών καταστάσεων κρίσης.

18. Πιστεύετε ότι με τα σημερινά δεδομένα η επιχείρησή σας (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης;



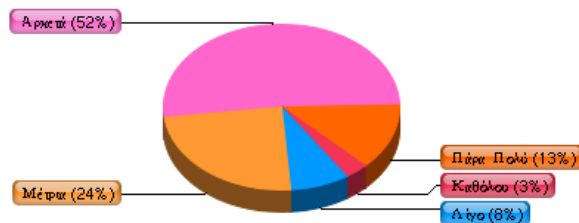
Η ερώτηση «Πιστεύετε ότι η επιχείρηση (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση μελλοντικών καταστάσεων κρίσης» αφορά υποθετικές απαντήσεις οι οποίες όμως προκύπτουν από την καθημερινή εμπειρία των υπαλλήλων και την αντικειμενική τους άποψη. Ο μέσος είναι 3,58 πράγμα το οποίο ερμηνεύεται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η επιχείρηση είναι αρκετά προετοιμασμένη για την αντιμετώπιση μελλοντικών πιθανών καταστάσεων κρίσης που είναι δυνατό να υπάρξουν στην επιχείρηση. Στο επόμενο διάγραμμα φαίνονται τα πολύ ψηλά ποσοστά που πιστεύουν ότι Μέτρια ή Αρκετά η επιχείρηση είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για έκτακτες καταστάσεις. Αυτό, έμμεσα, κρύβει επιφυλάξεις και μικρή αβεβαιότητα για τους σωστούς χειρισμούς. Αυτό αντισταθμίζεται από το ποσοστό 13% και 10% (2% + 8%) που πιστεύει ότι η επιχείρηση είναι Πάρα Πολύ προετοιμασμένη για αντιμετώπιση μελλοντικών καταστάσεων κρίσης και Λίγο ή Καθόλου, αντίστοιχα.

19. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση μελλοντικών καταστάσεων κρίσης;



Η ερώτηση «Πιστεύετε ότι η αντίδραση των διοικητικών στελεχών ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης» αφορά την άποψη των υπαλλήλων που έχω για τον χειρισμό, εκ μέρους της επιχείρησης, πιθανών καταστάσεων κρίσης, μικρών ή μεγάλων, που εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς λειτουργίας του Ιδιωτικού Σχολείου. Ο μέσος είναι 3,61 που φανερώνει ότι προσεγγιστικά τείνει στην επιλογή 4 που αντιστοιχεί στην επιλογή ότι θεωρείται Αρκετά αποτελεσματική η αντιμετώπιση της κρίσης στην τρέχουσα σχολική χρονιά.

20. Πιστεύετε ότι η αντίδραση των διοικητικών στελεχών ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης;



8.1.5. Πίνακας 5:

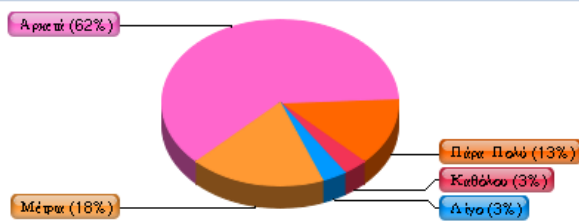
	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική Απόκλιση	Variance Διακύμανση

Πιστεύετε ότι η αντίδραση σας ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης	3,80	,856	,732
Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι συνέβαλαν στη δημιουργία της κατάστασης κρίσης	2,42	1,227	1,505
Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι βοήθησαν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση της κατάστασης κρίσης	3,45	1,039	1,080

Ο πιο πάνω πίνακας αφορά ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την αντίδραση των υπαλλήλων και την συμβολή τους στην δημιουργία ή αντιμετώπιση πιθανών καταστάσεων κρίσης στην επιχείρηση.

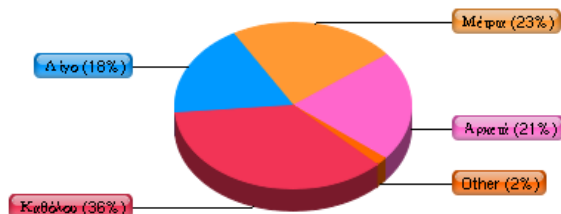
Στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι η αντίδραση σας ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης» η άποψη των ερωτηθέντων είναι δυνατό να θεωρηθεί υποκειμενική και όχι ρεαλιστικά αντικειμενική επειδή καλούνται να κρίνουν την προσωπική τους αντίδραση και αντιμετώπιση της κρίσης. Ο μέσος είναι 3,80. Αυτή η τιμή δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων έδωσε την απάντηση 4 – Αρκετά. Δηλαδή, κάθε υπάλληλος κρίνει, με ποσοστό 62%, ότι έχει αντιμετωπίσει Αρκετά αποτελεσματικά την κρίση που πιθανό να παρουσιάστηκε στην καθημερινότητα τους. Το ποσοστό 13% (Πάρα Πολύ) δείχνει ότι ένα μέρος των υπαλλήλων έχει υπέρ – εκτιμήσει τον τρόπο χειρισμού της κρίσης ενώ παρόμοιο ποσοστό 18% πιστεύει ότι χειρίστηκε Μέτρια την κατάσταση κρίσης. Πιο κάτω φαίνεται διαγραμματικά τα ποσοστά των απαντήσεων.

21. Πιστεύετε ότι η αντίδραση σας ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης;



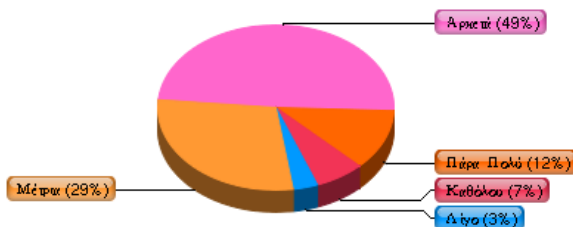
Στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι συνέβαλαν στη δημιουργία της κατάστασης κρίσης» έχουμε πάρει απόψεις που πιθανόν να αφορούν συναδέλφους ή υφιστάμενους οι οποίοι θεωρούνται αντάξιοι των προσδοκιών της επιχείρησης ή αδύναμοι κρίκοι. Τα ποσοστά των αποτελεσμάτων δείχνουν ότι ένα σημαντικό μέρος των υπαλλήλων θεωρεί ότι γενικά οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση δεν είχαν κανένα μερίδιο ευθύνης στη δημιουργία της κατάστασης κρίσης. Επίσης, σημαντικό ποσοστό υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι ευθύνονται Μέτρια και Αρκετά για την ύπαρξη κρίσης. Αυτή η ανομοιογένεια στις απαντήσεις δίνει μέσο 2,42.

22. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι συνέβαλαν στη δημιουργία της κατάστασης κρίσης;



Στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι βοήθησαν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση της κατάστασης κρίσης», υπολογίστηκε ο μέσος 3,45. Η συγκεκριμένη τιμή τείνει στην επιλογή 4 = Αρκετά. Επομένως, αυτό δείχνει ένα θετικό κλίμα στην επιχείρηση όπου αναγνωρίζονται οι αποτελεσματικές προσπάθειες των εργαζομένων για αντιμετώπιση της κατάστασης κρίσης.

23. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι βοήθησαν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση της κατάστασης κρίσης;



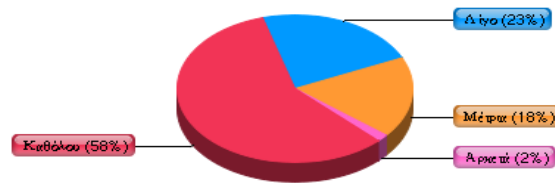
8.1.6. Πίνακας 6:

	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική Απόκλιση	Variance Διακύμανση
Υπήρξαν καταστροφικές οικονομικές επιπτώσεις από την κρίση που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε	1,63	,815	,664
Η κατάσταση κρίσης (εάν υπήρχε) είχε επιπτώσεις στην ανταμοιβή των υπαλλήλων	1,59	,919	,845
Υπήρξαν απολύσεις υπαλλήλων λόγω της κρίσης που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε	1,37	,615	,378
Η κατάσταση κρίσης, επηρέασε αρνητικά την ομαλή λειτουργία του Ιδιωτικού Σχολείου που εργάζεστε	1,83	,910	,828

Στον πιο πάνω πίνακα αναλύονται ερωτήσεις που αφορούν τις αρνητικές επιπτώσεις των καταστάσεων κρίσης.

Στην ερώτηση «Υπήρξαν καταστροφικές οικονομικές επιπτώσεις από την κρίση που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε», οι απαντήσεις είναι: 1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Μέτρια, 4 = Αρκετά και 5 = Πάρα Πολύ. Η τιμή του μέσου που έχει υπολογιστεί με τη χρήση του Λογισμικού SPSS είναι 1,63. Αυτός ο πολύ χαμηλός μέσος οφείλεται στο μεγάλο ποσοστό των απαντήσεων που πιστεύουν ότι δεν υπήρξαν Καθόλου οικονομικές επιπτώσεις από την κρίσης. Μικρότερο ποσοστό υποστηρίζει ότι υπήρξαν Λίγες - μικρές οικονομικές καταστροφές. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι στην επιχείρηση δεν παρατηρήθηκαν σοβαρές καταστάσεις κρίσης και ίσως αυτές που εμφανίστηκαν να αφορούσαν απλά θέματα καθημερινότητας.

24. Υπήρξαν καταστροφικές οικονομικές επιπτώσεις από την κρίση που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;



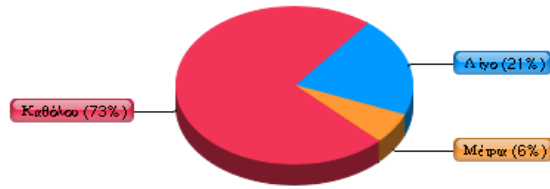
Στην ερώτηση «Η κατάσταση κρίσης (εάν υπήρχε) είχε επιπτώσεις στην ανταμοιβή των υπαλλήλων», ο μέσος για ακόμα μια φορά είχε χαμηλή τιμή που είναι 1,59. Αυτό φανερώνει ότι οι απαντήσεις των ατόμων τείνουν προς την επιλογή Καθόλου γι' αυτό ο υπολογισμός του σταθμικού αριθμητικού μέσου που σχετίζεται με τη συχνότητα εμφάνισης κάθε απάντησης δίνει πολύ μικρό αριθμό. Αυτό σημαίνει ότι η ανταμοιβή των υπαλλήλων δεν έχει επηρεαστεί σχεδόν καθόλου από την κρίση. Οι επιλογές Λίγο, Μέτρια, Αρκετά και Πάρα Πολύ παίρνουν μικρότερο ποσοστό απαντήσεων, πράγμα το οποίο δηλώνει ότι έχουν παρατηρηθεί κάποια κρούσματα περικοπών ή περιορισμού αυξήσεων ή μειωμένη καταβολή άλλων δικαιωμάτων.

25. Η κατάσταση κρίσης (εάν υπήρχε) είχε επιπτώσεις στην ανταμοιβή των υπαλλήλων;



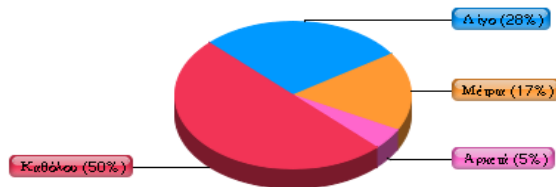
Στην ερώτηση που ακολουθεί έχει υπολογιστεί ο μέσος με αποτέλεσμα πολύ χαμηλή τιμή. Ο αριθμός 1,37 δηλώνει ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων υποστηρίζουν ότι δεν «Υπήρξαν απολύσεις υπαλλήλων λόγω της κρίσης που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζονται». Η μικρή απόκλιση από την επιλογή 1 = Καθόλου οφείλεται στο μικρό ποσοστό που απάντησε ότι υπήρξαν Λίγες και Μέτριες απολύσεις υπαλλήλων. Αυτό πιστεύω οφείλεται σε μεμονωμένα περιστατικά ή αφορά άτομα τα οποία δεν ανταποκρίνονταν πλήρως στις εργασιακές απαιτήσεις με συνεπακόλουθο η κρίση να οδηγήσει στην απόλυση τους.

26. Υπήρξαν απολύσεις υπαλλήλων λόγω της κρίσης που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;



Στην ερώτηση: «Η κατάσταση κρίσης, επηρέασε αρνητικά την ομαλή λειτουργία του Ιδιωτικού Σχολείου που εργάζεστε», έχουμε πάρει σαν απαντήσεις διαφορετικές κριτικές απόψεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, συμπεραίνουμε ότι οι μισοί ερωτηθέντες (50%) πιστεύουν ότι οι διάφορες καταστάσεις που προκάλεσαν κρίση στο Ιδιωτικό Σχολείο δεν επηρέασαν την ομαλή λειτουργία του. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι αυτές οι καταστάσεις δεν επέφεραν σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Η τιμή 1,83 τείνει προς την επιλογή 2 = Λίγο. Αυτό οφείλεται στο ποσοστό 50% που συμπληρώνεται από τις διασκορπισμένες επιλογές Λίγο (28%), Μέτρια (17%) και Αρκετά (5%).

27. Η κατάσταση κρίσης, επηρέασε αρνητικά την ομαλή λειτουργία του Ιδιωτικού Σχολείου που εργάζεστε;



8.1.7. Πίνακας 7:

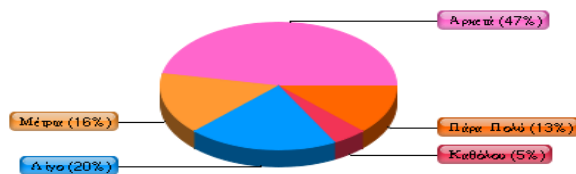
	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική Απόκλιση	Variance Διακύμανση
Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνεται αποφάσεις για θέματα καθημερινότητας	3,39	1,075	1,157

Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνεται αποφάσεις για διοικητικά θέματα	2,24	1,459	2,128
Η άποψη σας λαμβάνεται υπόψη από τα διοικητικά στελέχη	3,10	1,123	1,262

Ο πιο πάνω πίνακας παρουσιάζει τον μέσο για τρεις ερωτήσεις που αφορούν την λήψη αποφάσεων, τόσο για διοικητικά θέματα όσο και για θέματα καθημερινότητας. Το Ιδιωτικό Σχολείο είναι ένας οργανισμός ο οποίος απαιτεί καθημερινή λήψη απόφασης και αντιμετώπιση αντιδράσεων μαθητών, γονιών, συναδέλφων και προϊσταμένων.

Στην ερώτηση «Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνεται αποφάσεις για θέματα καθημερινότητας», ο μέσος είναι 3,39. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότερες απαντήσεις είναι κοντά στο 4 = Αρκετά λόγω του ότι καθημερινά λαμβάνονται αποφάσεις για πολλά θέματα που σχετίζονται κυρίως με την αντιμετώπιση παιδικών συμπεριφορών, απόδοσης και επίδοσης. Η απόκλιση του μέσου από την τιμή 4 οφείλεται στο μικρό ποσοστό ατόμων που απάντησαν ότι λαμβάνουν Μέτρια (16%) και Πάρα Πολύ (13%) αποφάσεις για θέματα καθημερινότητας. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό απάντησε ότι έχει Λιγότερο (20%) τη δυνατότητα να λαμβάνει τέτοιου είδους αποφάσεις. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε επειδή δεν παίρνουν πρωτοβουλίες είτε δεν τους δόθηκε η ευκαιρία.

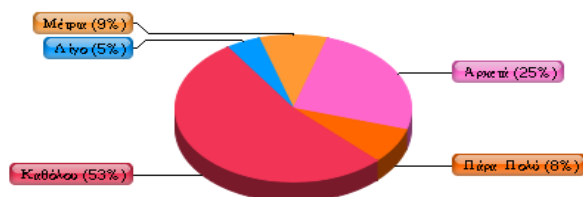
28. Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνετε αποφάσεις για θέματα καθημερινότητας;



Στην ερώτηση «Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνεται αποφάσεις για διοικητικά θέματα», ο μέσος είναι 2,24. Αν προσέξουμε την επόμενη γραφική παράσταση θα παρατηρήσουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό έδωσε απάντηση 1 = Καθόλου (53%) και αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότεροι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν απλοί υπάλληλοι χωρίς διοικητικές ευθύνες. Η αμέσως χαμηλότερη ποσοστιαία απάντηση συγκεντρώνει 25% (4 = Αρκετά) δείχνει ότι η ενδιάμεση βαθμίδα της οργανωτικής πυραμίδας που αποτελείται από

υπαλλήλους με αξίωμα (π.χ. Βοηθοί Διευθυντές) είναι περισσότεροι από τα Διοικητικά Στελέχη. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι υπάρχει σχετικά σημαντικός επηρεασμός των διοικητικών αποφάσεων που λαμβάνονται από τους Διευθυντές.

29. Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνεται απόφασεις για διοικητικά θέματα;



Στην ερώτηση «Η άποψη σας λαμβάνεται υπόψη από τα διοικητικά στελέχη», ο μέσος είναι 3,10. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότερες απαντήσεις είναι κοντά στις επιλογές 3 = Μέτρια και 4 = Αρκετιά. Αν παρατηρήσουμε το επόμενο διάγραμμα θα διαπιστώσουμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η άποψη τους λαμβάνεται Αρκετιά υπόψη από τα διοικητικά στελέχη. Η τιμή του μέσου αποκλίνει λίγο από την τιμή 4 = Αρκετιά (41%) επειδή υπάρχει η άποψη ότι Λίγο (19%) έως Μέτρια (22%), τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν υπόψη τις παρατηρήσεις των υπαλλήλων. Αν προσέξουμε το σύνολο των δυο ποσοστών 19% + 22% δίνουν αποτέλεσμα 41% το οποίο αντισταθμίζει την επιλογή Αρκετιά (41%) και αυτό επηρεάζει τον υπολογισμό του μέσου.

30. Η άποψη σας λαμβάνεται υπόψη από τα διοικητικά στελέχη;



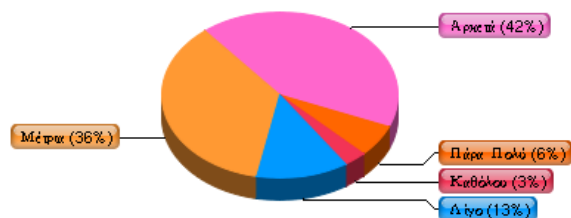
8.1.8. Πίνακας 8:

	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική Απόκλιση	Variance Διακύμανση

Θεωρείτε ρεαλιστικές τις αποφάσεις που λαμβάνονται	3,35	,864	,746
Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη, εφαρμόζονται αποτελεσματικά	3,41	,855	,731
Είναι αποδεκτές από τους υπαλλήλους, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη	3,44	,853	,728
Οι αποφάσεις που λαμβάνονται, επηρεάζονται από τις απαιτήσεις των γονιών ή των μαθητών	4,07	,931	,866

Η πρώτη ερώτηση του πιο πάνω πίνακα δίνει μέσο 3,35. Έχουμε πολύ ψηλά ποσοστά στις απαντήσεις 3 = Μέτρια (36%) και 4 = Αρκετά (42%) τα οποία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους θεωρούν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη και γενικά την επιχείρηση είναι ρεαλιστικές και μπορούν να εφαρμοστούν αποδοτικά. Υπάρχει, όμως, ένα μικρότερο ποσοστό (3% και 13%) που φανερώνει ότι είναι υπαρκτή η άποψη ότι δεν θεωρούνται ρεαλιστικές οι αποφάσεις. Αυτό είναι δυνατό να συμβαίνει επειδή κάποιες αποφάσεις δεν έχουν ικανοποιήσει τους υπαλλήλους ή δεν έδωσαν την επιθυμητή λύση σε κάποια κατάσταση.

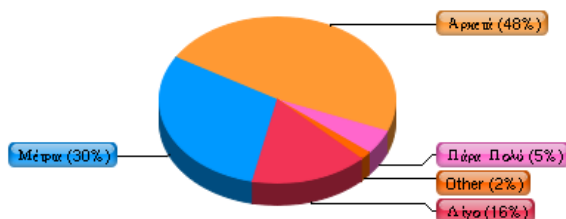
31. Θεωρείτε ρεαλιστικές τις αποφάσεις που λαμβάνονται;



Η δεύτερη ερώτηση του πιο πάνω πίνακα δίνει μέσο 3,41. Έχουμε πολύ ψηλά ποσοστά στις απαντήσεις 3 = Μέτρια (30%) και 4 = Αρκετά (48%) τα οποία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους θεωρούν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα

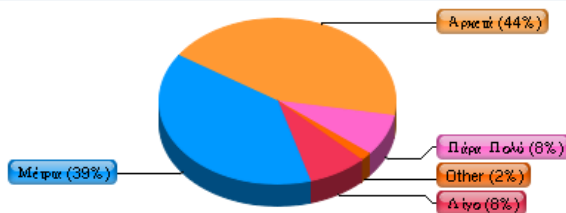
διοικητικά στελέχη, εφαρμόζονται αποτελεσματικά από τους υπαλλήλους. Το 3,41 τείνει προς την επιλογή 4 = Αρκετά που συγκεντρώνει τις περισσότερες απαντήσεις.

32. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη, εφαρμόζονται αποτελεσματικά;



Η τρίτη ερώτηση του πιο πάνω πίνακα δίνει μέσο 3,44. Παρατηρούμε σχεδόν τα ίδια αποτελέσματα με την προηγούμενη ερώτηση πράγμα το οποίο φανερώνει ότι γενικά οι υπάλληλοι των Ιδιωτικών Σχολείων αποδέχονται τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη. Υπήρξε μικρή αύξηση του ποσοστού της επιλογής 3 = Μέτρια που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αποδέχονται τις αποφάσεις σε οριακό επίπεδο ή ίσως να μην ικανοποιούνται πλήρως από αυτές και τους χειρισμούς των διοικητικών στελεχών. Ο μέσος παίρνει μεγαλύτερη τιμή από την προηγούμενη ερώτηση επειδή υπάρχει μικρότερο απόκλιση στις απαντήσεις Καθόλου, Λίγο και Πάρα Πολύ σε σύγκριση με την προηγούμενη ερώτηση.

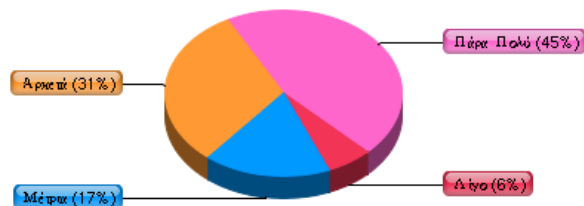
33. Είναι αποδεκτές από τους υπαλλήλους, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη;



Σημαντικά είναι τα αποτελέσματα που έχουμε συλλέξει στην ερώτηση «Οι αποφάσεις που λαμβάνονται, επηρεάζονται από τις απαιτήσεις των γονιών ή των μαθητών». Εδώ, συγκεντρώνει μεγάλο ποσοστό επιλογή 5 = Πάρα Πολύ με ποσοστό 45%. Αυτό οφείλεται

στο γεγονός ότι οι γονείς έχουν σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία του Ιδιωτικού Σχολείου. Οι γονείς έχουν απαιτήσεις αλλά και απόψεις οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, αφού προσφέρουν τους οικονομικούς πόρους στην επιχείρηση. Ο μέσος 4,07 αντιπροσωπεύει την μεγάλη συχνότητα των απαντήσεων που καλύπτουν τις επιλογές 4 = Αρκετά και 5 = Πάρα Πολύ. Οφείλουμε να αναφέρουμε ότι, ίσως κάποιες καταστάσεις ή κάποιοι λανθασμένοι χειρισμοί από μέρους της διοίκησης, να δίνουν την εντύπωση στους υπαλλήλους ότι οι αποφάσεις εξαρτώνται από τις απαιτήσεις των γονιών ή των μαθητών.

34. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται, επηρεάζονται από τις απαιτήσεις των γονιών ή των μαθητών;



8.1.9. Πίνακας 9:

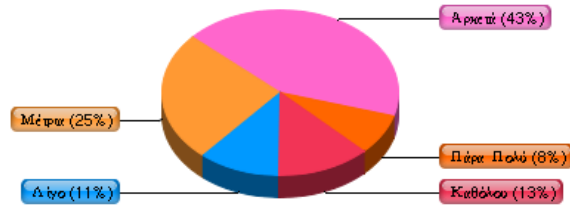
	Mean Μέσος	Std. Deviation	Variance Διακύμανση

		Τυπική Απόκλιση	
Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης σας, σας δόθηκε ευκαιρία βελτίωσης του μορφωτικού σας επιπέδου	3,21	1,114	1,241
Εάν ναι, αυτό σας πρόσφερε τη δυνατότητα ανέλιξης και λήψης αποφάσεων για καταστάσεις κρίσης που απασχολούν το Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε	2,61	1,248	1,557
Η επιπλέον εκπαίδευση σας, αξιοποιήθηκε από τα διοικητικά στελέχη για βελτίωση της θέσης εργασίας σας χωρίς αυτό να σας παρέχει το δικαίωμα λήψης αποφάσεων	2,48	1,275	1,625
Τα διοικητικά στελέχη, προτρέπουν τους εργαζόμενους για εκπαίδευση μέσα από την εργασία	3,59	1,116	1,245

Στον πιο πάνω πίνακα, εμφανίζονται ερωτήσεις οι οποίες αφορούν γενικά την βελτίωση των γνώσεων και την μορφωτική εξέλιξη των υπαλλήλων.

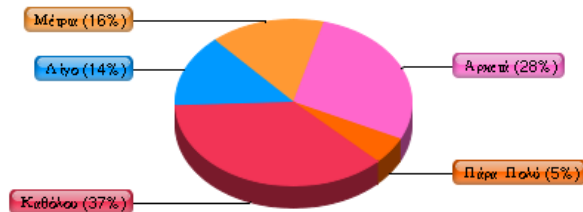
Ερωτηθέντες σε πιο βαθμό «Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης σας, σας δόθηκε ευκαιρία βελτίωσης του μορφωτικού σας επιπέδου», παίρνουμε διάφορες απαντήσεις με μεγαλύτερα ποσοστά στις επιλογές 3 = Μέτρια (25%) και 4 = Αρκετά (43%). Αυτό δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αναγνωρίζει ότι έχει την ευκαιρία να βελτιώσει το μορφωτικό του επίπεδο κυρίως από σεμινάρια και εκπαιδευτικά συνέδρια. Αν και η επιλογή 4 = Αρκετά έχει μεγαλύτερο ποσοστό εντούτοις η τιμή του μέσου είναι 3,21 και τείνει προς την επιλογή 3 = Μέτρια λόγω του ότι επηρεάζεται από το ποσοστό 24% των απαντήσεων 1 = Καθόλου (13%) και 2 = Λίγο (11%).

35. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης σας, σας δόθηκε ευκαιρία βελτίωσης του μορφωτικού σας επιπέδου;



Στην ερώτηση «Εάν ναι, αυτό σας πρόσφερε τη δυνατότητα ανέλιξης και λήψης αποφάσεων για καταστάσεις κρίσης που απασχολούν το Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε» έχουμε πάρει αντίθετες απόψεις. Όπως φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα έχουμε μεγάλο ποσοστό (37%) που υποστηρίζει ότι η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των υπαλλήλων δεν τους δίνει τη δυνατότητα ανέλιξης και λήψης αποφάσεων για καταστάσεις κρίσης που εμφανίζονται στο Ιδιωτικό Σχολείο. Αντίθετα, 28% των υπαλλήλων υποστηρίζει ότι εμπλουτίζοντας τις γνώσεις τους επηρεάζει θετικά σε σημαντικό βαθμό την ανέλιξη τους και ταυτόχρονα τους δίνει δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων σε καταστάσεις που απασχολούν το Σχολείο. Αξίζει να αναφέρουμε, όμως, ότι για διοικητικά θέματα του οργανισμού, οι υπάλληλοι χωρίς κάποιο αξίωμα δεν έχουν την δυνατότητα να εκφράσουν με πειθώ την άποψη τους. Ο μέσος είναι 2,61 λόγω της διαφορετικής συγκέντρωσης των απαντήσεων.

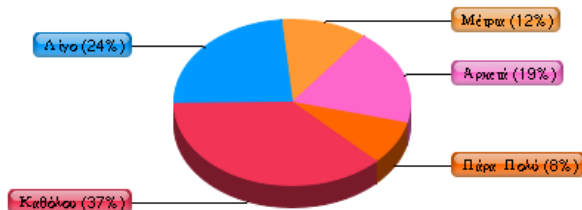
36. Εάν ναι, αυτό σας πρόσφερε τη δυνατότητα ανέλιξης και λήψης αποφάσεων για καταστάσεις κρίσης που απασχολούν το Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;



Η επόμενη ερώτηση δίνει μέσο 2,48. Οι επιλογές που συγκέντρωσαν τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι 1 = Καθόλου (37%) και 2 = Λίγο (24%). Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία

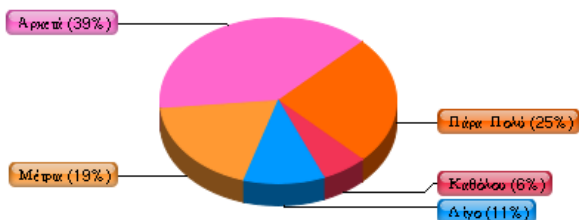
των ερωτηθέντων πιστεύουν πως η επιπλέον εκπαίδευση τους δεν αξιοποιήθηκε σχεδόν καθόλου από τα διοικητικά στελέχη για βελτίωση της θέσης εργασίας τους. Η τιμή του μέσου έχει μια τάση προς το 3 επειδή επηρεάζεται από το ποσοστό 39% που συγκεντρώνεται από τις επιλογές Μέτρια (12%), Αρκετά (19%) και Πάρα Πολύ (8%).

37. Η επιπλέον εκπαίδευση σας, αξιοποιήθηκε από τα διοικητικά στελέχη για βελτίωση της θέσης εργασίας σας χωρίς αυτό να σας παρέχει το δικαίωμα λήψης αποφάσεων;



Στην ερώτηση «Τα διοικητικά στελέχη, προτρέπουν τους εργαζόμενους για εκπαίδευση μέσα από την εργασία», ο μέσος έχει αυξηθεί σημαντικά παίρνοντας την τιμή 3,59. Αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότεροι ερωτηθέντες εκφράζουν την άποψη ότι τα διοικητικά στελέχη τους προτρέπουν και τους δίνουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε σεμινάρια και εκπαιδευτικά συνέδρια που σχετίζονται με την εργασία τους και γενικά με θέματα εκπαίδευσης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αφού οι υπάλληλοι παραμένουν ενεργοί και ενημερωμένοι με όλες τις τελευταίες εξελίξεις που αφορούν τον τομέα της εκπαίδευσης με αποτέλεσμα να υπάρχουν καλλιεργημένοι και άρτια καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί στα Ιδιωτικά Σχολεία.

38. Τα διοικητικά στελέχη, προτρέπουν τους εργαζόμενους για εκπαίδευση μέσα από την εργασία;



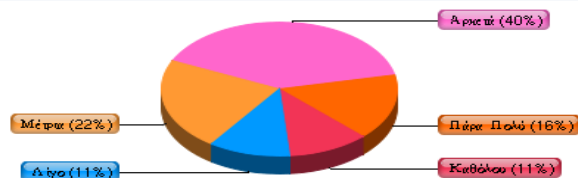
8.1.10. Πίνακας 10:

	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική Απόκλιση	Variance Διακύμανση
Υπάρχει ηθική επιβράβευση της εργασίας σας, όταν λαμβάνετε κάποια απόφαση καθοριστικής σημασίας	3,34	1,146	1,313
Σε καταστάσεις κρίσης, συζητάτε με τους συναδέλφους σας για εξεύρεση πιθανής λύσης	3,61	1,007	1,014
Αισθάνεστε ότι η εργασία σας προωθεί με επιτυχία την συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων της	3,66	,985	,970

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται οι τρεις τελευταίες από τις 41 ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες.

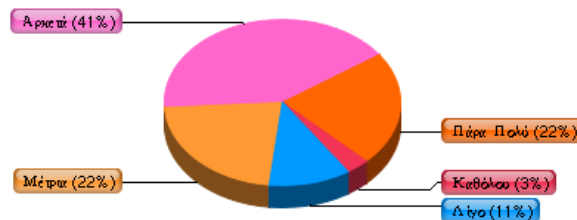
Στην πρώτη ερώτηση «Υπάρχει ηθική επιβράβευση της εργασίας σας, όταν λαμβάνετε κάποια απόφαση καθοριστικής σημασίας», ο μέσος παίρνει την τιμή 3,34. Η τιμή αυτή τείνει προς την επιλογή 4. Αυτό συμβαίνει επειδή το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων συγκεντρώνεται στην επιλογή 4 = Αρκετά (40%). Συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι υπάλληλοι των Ιδιωτικών Σχολείων είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την ηθική επιβράβευση και αναγνώριση των αποφάσεων που παίρνουν για αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων.

39. Υπάρχει ηθική επιβράβευση της εργασίας σας, όταν λαμβάνετε κάποια απόφαση καθοριστικής σημασίας;



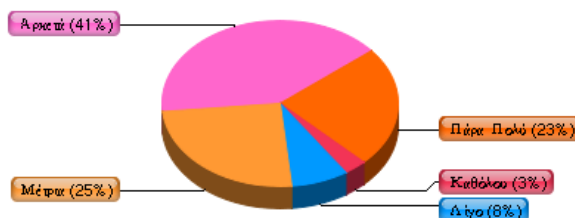
Η ερώτηση «Σε καταστάσεις κρίσης, συζητάτε με τους συναδέλφους σας για εξεύρεση πιθανής λύσης», έχει μέσο 3,61. Αυτό προκύπτει από τα ψηλά ποσοστά στις επιλογές 3 = Μέτρια (22%), 4 = Αρκετά (41%) και 5 = Πάρα Πολύ (22%) τα οποία δείχνουν την τάση των υπαλλήλων να συζητούν με τους συναδέλφους τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν, τους προβληματίζουν και για τις οποίες πρέπει να λάβουν άμεσα αποφάσεις για επίλυση του. Η αντίδραση αυτή, είναι πιθανό να πηγάζει από την καθημερινότητα και το γεγονός ότι σχεδόν όλοι βιώνουν παρόμοιας φύσης καταστάσεις και τους βοηθά να μαθαίνουν τις εμπειρίες και τις απόψεις των συναδέλφων τους.

40. Σε καταστάσεις κρίσης, συζητάτε με τους συναδέλφους σας για εξεύρεση πιθανής λύσης;



Στην τελευταία ερώτηση «Αισθάνεστε ότι η εργασία σας προωθεί με επιτυχία την συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων της», ο μέσος έχει τιμή 3,66. Αυτό οφείλεται στο ποσοστό εμφάνισης των επιλογών επιλογές 3 = Μέτρια (25%), 4 = Αρκετά (41%) και 5 = Πάρα Πολύ (23%) τα οποία δείχνουν ότι οι υπάλληλοι των Ιδιωτικών Σχολείων πιστεύουν ότι υπάρχει σε μεγάλο βαθμό συνεργασία μεταξύ τους. Η συνεργασία είναι σημαντική για την οργάνωση και καλή λειτουργία τους οργανισμού καθώς επίσης και για την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης και την αποτελεσματική αντιμετώπιση τους.

41. Αισθάνεστε ότι η εργασία σας προωθεί με επιτυχία την συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων της;



Συνοπτικά, από το δείγμα των 71 ερωτηθέντων, μπορούμε να αναφέρουμε ότι παρατηρούνται ποικίλες απόψεις για θέματα που απασχολούν τους εργαζόμενους των Ιδιωτικών Σχολείων. Ο οικονομικός παράγοντας έχει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη κάθε οργανισμού και σίγουρα επηρεάζει τις αποφάσεις των διοικητικών στελεχών.

Το Ιδιωτικό Σχολείο, εκτός από το ότι θεωρείται ιδιωτική επικερδής επιχείρηση, καλείται να επιτελέσει ένα λειτούργημα που αφορά την εκπαίδευση και καλλιέργεια των μαθητών. Για τον συγκεκριμένο λόγο, συνήθως, οι απλοί υπάλληλοι δεν μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις απόψεις και τις ενέργειες των διοικητικών στελεχών. Οι ευθύνες τους περιορίζονται στα καθημερινά τους καθήκοντα και υποχρεώσεις και στην αντιμετώπιση καταστάσεων που μπορούν να προκύψουν από αντίδραση μαθητών ή γονιών για θέματα εκπαιδευτική φύσεων.

Οι υπάλληλοι με κάποιο αξίωμα και κυρίως τα διοικητικά στελέχη εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με στρατηγικά θέματα και θέματα σωστού προγραμματισμού, οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού. Η πρόληψη καταστάσεων που πιθανό να προκαλέσουν αναστάτωση στην επιχείρηση και μετέπειτα οικονομική κρίση είναι χαρακτηριστικό της σωστής διαχείρισης και έγκαιρης αντιμετώπισης τους από τη διοίκηση της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9.1. Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή πληροφοριών καθώς και τα γενικά συμπεράσματα που εξάγονται μετά από την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων.

Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών έγινε μέσω των ερωτηματολογίων που δόθηκαν σε υπαλλήλους Ιδιωτικών Σχολείων της Κύπρου. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν, κυρίως, από Διοικητικά Στελέχη, Στελέχη με κάποιο Αξίωμα και Απλό Εκπαιδευτικό Προσωπικό.

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων, μέσω ερωτηματολογίων, για το σκοπό της ολοκλήρωσης της μεταπτυχιακής ατομικής εργασίας διήρκησε, περίπου, τρεις μήνες. Μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα, χρειάστηκε να ακολουθηθεί μια τυπική διαδικασία έγκρισης των ερωτηματολογίων και παραχώρηση άδειας από τα Διευθυντικά Στελέχη κάθε επιχείρησης – Ιδιωτικού Σχολείου. Μετά από τηλεφωνική ή προσωπική επικοινωνία με Διευθυντικά Στελέχη γινόταν κατορθωτή η απόκτηση της άδειας για προώθηση του ερωτηματολογίου. Ήταν απαραίτητος ο διάλογος για την λεπτομερείς επεξήγηση του σκοπού συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων και η διαβεβαίωση ότι δεν θα χρειαστεί να παρουσιαστούν στοιχεία που πιθανόν να προκαλέσουν προβλήματα ή να συμβάλουν στην δυσφήμιση του οργανισμού.

Λόγω του μικρού αριθμού Ιδιωτικών Σχολείων στην Κύπρο έχουμε συλλέξει ενδεικτικές απαντήσεις από δείγμα 71 ερωτηματολογίων που έχουν δοθεί σε τέσσερα Ιδιωτικά Σχολεία στην Κύπρο.

Για την στατιστική περιγραφή και ανάλυση των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από την επεξεργασία των δεδομένων που έχουμε συλλέξει μέσω των 71 ερωτηματολογίων, χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα Microsoft Excel και SPSS 15.0.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 41 ερωτήσεις. Για την εύκολη επεξεργασία των δεδομένων και το σχολιασμός τους, οργανώσαμε και ομαδοποιήσαμε τις ερωτήσεις σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν γενικές προσωπικές πληροφορίες και θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στη δεύτερη ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν τη λήψη αποφάσεων των εκπαιδευτικών και των διοικητικών στελεχών που σχετίζονται με θέματα ρουτίνας, στρατηγικής και προγραμματισμού. Στην τελευταία ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν καταστάσεις που πιθανό να προκαλέσουν κρίση στην επιχείρηση.

Για την γρήγορη και εύκολη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποφασίσαμε να αποτελείται από 41 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε on line. Με αυτό τον τρόπο, ήταν πιο αξιόπιστη και ελεύθερη η συμπλήρωση του, εκμηδενίζοντας τον φόβο της επωνυμίας με συνεπακόλουθο να έχουμε πιο ειλικρινείς απαντήσεις. Η ανωνυμία πολλές φορές συμβάλλει θετικά στη ψυχολογία των ατόμων που συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο με αποτέλεσμα να εκφράζουν καλύτερα και ευκολότερα τις απόψεις τους για οτιδήποτε τους απασχολεί στον εργασιακό χώρο. Παρουσιάζονται πιο εύκολα καταστάσεις που πιθανό να προκαλούν αναστάτωση στην ομαλή λειτουργία των σχολείων ή παρεμποδίζουν την διδασκαλία.

Μέσω του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες είχαν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους για τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό που εργάζονται. Επιπλέον, μπορούσαν να αναφερθούν στη λήψη αποφάσεων που καλούνται να πάρουν ή να εκτελέσουν τις οδηγίες των διοικητικών στελεχών.

9.2. Συμπεράσματα

Συνοπτικά, από το δείγμα των 71 ερωτηθέντων και την επεξεργασία των πληροφοριών που συλλέξαμε, παρατηρήθηκε ποικιλία απόψεων για θέματα που απασχολούν τους εργαζόμενους Ιδιωτικών Σχολείων στην Κύπρο. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι σε μερικές ερωτήσεις παρουσιάζονται πολύ ψηλά ποσοστά σε συγκεκριμένες επιλογές πράγμα το οποίο δείχνει την ομοφωνία στην έκφραση συγκεκριμένων αποφάσεων και απόψεων.

Το Ιδιωτικό Σχολείο, εκτός από το ότι θεωρείται ιδιωτική επικερδής επιχείρηση, καλείται να επιτελέσει ένα λειτούργημα που αφορά την εκπαίδευση και καλλιέργεια των μαθητών. Για τον συγκεκριμένο λόγο, συνήθως, οι απλοί υπάλληλοι δεν μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις απόψεις και τις ενέργειες των διοικητικών στελεχών. Οι ευθύνες τους περιορίζονται στα καθημερινά τους καθήκοντα, υποχρεώσεις και στην αντιμετώπιση καταστάσεων που μπορούν να προκύψουν από αντίδραση μαθητών ή γονιών για θέματα εκπαιδευτικής φύσεως. Από την αντίπερα όχθη, τα διοικητικά στελέχη είναι τα άτομα που έχουν την αποκλειστική ευθύνη για την στρατηγική πολιτική του οργανισμού και τον σωστό προγραμματισμό για να αποφευχθούν ανεπιθύμητες καταστάσεις και οικονομικά προβλήματα.

Μέσα από τις απαντήσεις που συλλέξαμε, παρατηρήσαμε ότι στην ιδιωτική εκπαίδευση δουλεύουν, κυρίως, νεαρά άτομα τα οποία απέκτησαν πρόσφατα το πτυχίο τους και στοχεύουν στην απόκτηση εμπειριών. Οι δύσκολες, απαιτητικές και πιεστικές συνθήκες εργασίας ίσως πολλές φορές να είναι ο λόγος που σταδιακά οι απλοί υπάλληλοι φεύγουν από τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Στατιστικά και διαγραμματικά φαίνεται η μείωση του ποσοστού συνεχούς απασχόλησης τους των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων.

Οι περισσότεροι από όσους απάντησαν το ερωτηματολόγιο εξέφρασαν την άποψη ότι δεν υπάρχουν καταστάσεις που προκαλούν κρίση στην επιχείρηση όμως πιστεύουν ότι στο μέλλον είναι πολύ πιθανό να εμφανιστούν. Παρ' όλ' αυτά θεωρούν ότι τα διοικητικά στελέχη είναι προετοιμασμένα και ικανά να αντιμετωπίσουν απρόσμενες καταστάσεις που ίσως να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και να υπάρξει στήριξη και συνεργασία με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Αν και συχνά οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη δεν θεωρούνται απόλυτα ρεαλιστικές και αποδοτικά εφαρμόσιμες, εντούτοις οι εργαζόμενοι πάντα εκτελούν πιστά το καθήκον τους προσπαθώντας να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των διοικητικών στελεχών και των «πελατών» - γονιών και μαθητών.

Οι υπάλληλοι με κάποιο αξίωμα και κυρίως τα διοικητικά στελέχη εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με στρατηγικά θέματα και θέματα σωστού προγραμματισμού, οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού. Η πρόληψη καταστάσεων που πιθανό να προκαλέσουν αναστάτωση στην επιχείρηση και μετέπειτα οικονομική κρίση είναι χαρακτηριστικό της σωστής διαχείρισης και έγκαιρης αντιμετώπισης τους από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Μέσα από την διερεύνηση των απαντήσεων, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι στην ιδιωτική εκπαίδευση κάποιες φορές τα διοικητικά στελέχη κάνουν λανθασμένους χειρισμούς μερικών καταστάσεων λόγω του υπερβολικού ζήλου για βελτίωση της επιχείρησης και την προσφορά καλύτερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών.

Γενικά, όμως, οι ερωτηθέντες παρουσίασαν και θετικά στοιχεία των Ιδιωτικών Σχολείων όπως είναι ο ικανοποιητικός μισθός, η στενή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη σύσφιξη των σχέσεων των εργαζομένων, την ενότητα, την αλληλοβοήθεια και την αδελφική αλληλεγγύη. Αυτά είναι χαρακτηριστικά που βελτιώνουν την εικόνα του Ιδιωτικού Σχολείου και συμβάλλουν στην καλύτερη οργάνωση με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι των Διοικητικών Στελεχών για ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού.

Βιβλιογραφία - Πηγές

Ελληνική Βιβλιογραφία

- [1] **Γρηγόρης Πραστάκος**, (Αθήνα 2006), Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, ISBN: 960 – 351 – 501 - 9
- [2] **Δημήτρης Μπουραντάς**, (Μάρτιος 2005), Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, ISBN: 978 – 960 – 218 – 406 – 6
- [3] **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, (Αθήνα 2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, ISBN: 960 – 359 – 092 – 4
- [4] **Κώστα Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili
- [5] **Shaun Tyson, York Alfred**, (2004), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Τα δομικά στοιχεία του HRM, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, ISBN: 960 – 512 – 433 – 5
- [6] <http://dspace.lib.uom.gr> , σημειώσεις Ιορδάνη Φλωρόπουλου
- [7] <http://academics.epu.ntua.gr>
- [8] <http://www.teikav.edu.gr>
- [9] <http://library.panteion.gr>
- [10] <http://eclass.farm.teithe.gr> , σημειώσεις Βαγής Σαμαθρακής
- [11] <http://www.icsd.aegean.gr> σημειώσεις Δρ. Ι. Χαραλαμπίδη
- [12] www.pi-schools.gr

- [13] <http://www.tex.unipi.gr> , σημειώσεις Καθηγητή Π. Φωτήλα, Λέκτορα Ι. Γιαννασά
- [14] <http://npgfuture.blogspot.com> , άρθρο 21 Δεκεμβρίου 2008
- [15] <http://www.kathimerini.gr> , άρθρο 14 Δεκεμβρίου 2009
- [16] <http://digilib.lib.unipi.gr>
- [17] <http://www.testbiz.gr>
- [18] <http://www.teiserron.gr>
- [19] <http://gym-parav.ait.sch.gr>
- [20] <http://www.neo2.gr>
- [21] <http://artemis.cslab.ntua.gr>
- [22] <http://www.mech.upatras.gr>
- [23] <http://www.dratte.gr>
- [24] <http://www.BizWriter.gr>
- [25] **Δημήτριος – Άγγελος Μήτσης**, (Ιανουάριος 2006), Διαχείριση κρίσεων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Σημειώσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- [26] <http://www.imu.iccs.gr>
- [27] <http://www.aislab.aueb.gr> , Σημειώσεις Ελένη Σαλάβου
- [28] <http://www.teiath.gr>
- [29] <http://www.alba.edu.gr/crisis>
- [30] <http://www.larissa-chamber.gr>

- [31] <http://www.imu.iccs.gr>
- [32] <http://nefeli.lib.teicrete.gr>
- [33] <http://www2.rizospastis.gr>
- [34] <http://eacea.ec.europa.eu>
- [35] <http://www.doukas.gr>
- [36] <http://www.scn.org>
- [37] <http://elemedu.upatras.gr>
- [38] <http://digilib.lib.unipi.gr>
- [39] <http://www.culture.uoi.gr>
- [40] <http://www.learningsupport.elke.uoa.gr>
- [41] <http://www.teikav.edu.gr>
- [42] <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=86>
- [43] <http://www.trainmor-knowmore.eu/C0A5DA9C.el.aspx>
- [44] <http://www.cpe.gr>
- [45] <http://eprints.teikoz.gr/118/>
- [46] <http://www.scienceline.gr>
- [47] Σημειώσεις που δημιουργήθηκαν από πηγές των βιβλίων:

Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (1999). Εκπαιδευτική Διοίκηση, Ανάπτυξη και Πολιτική: Η Δευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και η Περιφερειακή της διάσταση στην Ελλάδα (1980-1990). Αθήνα: Έλλην.

Α. Αθανασούλα – Ρέπα, Σ.-Σ Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τόμος Β' Πάτρα 1999 ΕΑΠ. (σελ. 71)

Ανδρέου, Α. (1999). Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Λιβάνης. **Γιαννακάκη, Π.** (1997). Ο Εκπαιδευτικός Διαμεσολαβητής. Αθήνα: Βασδέκης.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (1993). Η εξέλιξη των Εκπαιδευτικών (μτφρ. Π. Χατζηπαντελή). Αθήνα: Πατάκης.

Καλαϊτζοπούλου, Μ. (2001): Ο Εκπαιδευτικός ως Στοχαζόμενος Επαγγελματία. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (1993): Το Αποτελεσματικό Σχολείο και ο Αποτελεσματικός Εκπαιδευτικός. Θεσ/νίκη: Art of Text.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχιμο. Αποστολής Ανδρέου Αθήνα 1998 Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης εκδ. Βιβλιογονία.

Χρίστος Αθ. Σαΐτης, (Αθήνα 2000), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης Θεωρία και Πράξη.

K.B. EVERARD και G. MORRIS, (1999) Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση Πάτρα 1999 Ε.Α.Π.

[48] <http://www.athina984.gr.mht>

[49] <http://greekeducation.tripod.com.mht>

[50] <http://www.hagitegas.gr.mht>

[51] <http://www.medcollege.edu.gr>

[52] <http://www.imerisia.gr.mht>

[53] <http://blogs.sch.gr/motsiosg/>

Everard K.B. & Morris G., 1996, σ. 72

[54] http://elftheri-epistimi.blogspot.com/2009/02/blog-post_17.html

[55] <http://www.kerdos.gr>

[56] <http://www.emporiko-oplostasio.gr>

- [57] <http://www.scribd.com>
- [58] <http://www.cedefop.europa.eu>
- [59] <http://kastoria.teikoz.gr>
- [60] <http://eleftheri-epistimi.blogspot.com>
- [61] <http://www.imerisia.gr>
- [62] <http://www.eleftherovima.gr>
- [63] <http://www.enthesis.gr>
- [64] <http://www.express.gr>
- [65] <http://www.iekxini.edu.gr> , άρθρο Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων: Η καλύτερη θεραπεία είναι η πρόληψη, **Μαργαρίτα Γκαμαλέτσου**, MBA, Υπεύθυνη Εταιρικής Επικοινωνίας ΕΥΔΑΠ

Αγγλική Βιβλιογραφία

- [66] **D. Arthur**, (1993), *Managing Human Resources in Small & Mid Sized Companies*, 2nd edition, Amacom
- [67] **R.G Reckly**, (2004), *Human Resources*, 2nd edition, Barrons Educational Series Inc
- [68] **G. Bohlander and S. Snell**, (2010), *Managing Human Resources*, fifteenth edition, South Western Cengage Learning
- [69] **J. Fitz-enz and B. Davinson**, (2002), *Measure Human Resources Management*, 3rd edition, McGraw Hill Inc

- [70] The Handbook of Human Resources Management Education: Promoting an effective and efficient Curriculum (2007), Sage Publications
- [71] Crisis Management Master the Skills to Prevent Disasters, Harvard Business School (2004), Harvard Business School Publishing Corporation
- [72] **M. Regester & J. Larkin**, (2005), Risk Issues and Crisis Management. A Casebook of Best Practice, 3rd edition, Chartered Institute of Public Relations
- [73] **M. Whitley**, (2003), Crisis Management and the school community, Australian Council of Educational Research Ltd
- [74] **R. James**, (2008), Crisis Intervention Strategies, 6th edition, Thomson Learning Academic Resource Center
- [75] **W. Crandall & J. Parnell & J. E. Spillan**, (2009), Crisis Management in the New Strategy Landscape, Sage Publications
- [76] **J. M. Pennings**, (1986), Decision Making on Organizational Behaviour Approach, Markus Wiener Publishing Inc
- [77] **B. M. Roth & J. D. Mullen**, (1991), Decision Making: Its Logic and Practice, Rowman & Littlefield Publishers Inc
- [78] **F. Fraedrich Ferrell**, (2008), Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases, Houghton Mifflin Company
- [79] **G. Klein**, (1999), Sources of Power. How People make Decisions, Massachusetts Institute of Technology
- [80] **J. Poliner Sharpino & J. A. Stefkovich**, (2005), Ethical Leadership and Decision Making in Education, 2nd edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο



Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για τη διεκπεραίωση της Διατριβής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Θέμα Διατριβής:

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού... Λήψη Απόφασης σε Κατάσταση Κρίσης.

Αριθμός Ερωτηματολογίου:

Ημερομηνία Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου:

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας!

Αντρη Ανδρέου

Σημειώστε με ✓ στην απάντησή σας!

Γενικές Πληροφορίες

1. Επιλέξτε το φύλο σας:

Άντρας

Γυναίκα

2. Η ηλικία σας ανήκει:

18 – 25

26 – 35

36 – 45

46 – 55

56 +

3. Η θέση σας στην επιχείρηση:

Διοικητικό Στέλεχος (π.χ. Διευθυντής)

Υπάλληλος με αξίωμα (π.χ. Βοηθός Διευθυντής)

Απλός Υπάλληλος (π.χ. Καθηγητής)

4. Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στην επιχείρηση;

0 – 4 χρόνια

4 – 8 χρόνια

8 – 12 χρόνια

πάνω από 12 χρόνια

5. Πόσοι, περίπου, υπάλληλοι εργάζονται στην επιχείρηση;

1 – 20

21 – 40

41 – 60

61 – 80

81 – 100

πάνω από 100

6. Πόσες ώρες εργάζεστε ημερησίως;

μέχρι 4 ώρες

5 - 7 ώρες

8 - 10 ώρες

Πάνω από 10 ώρες

7. Είστε ευχαριστημένος από το εργασιακό περιβάλλον;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Αρκετά

Πάρα Πολύ

8. Πιστεύετε ότι η θέση εργασίας σας είναι αντάξια του μορφωτικού επιπέδου που κατέχετε;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

9. Είστε ικανοποιημένοι από το εισόδημα σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

10. Πιστεύετε ότι το εισόδημα σας είναι αρκετό για την κάλυψη των αναγκών σας σε ικανοποιητικό επίπεδο;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

11. Πιστεύετε ότι η τεχνολογία επηρεάζει την εργασία σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

Κατάσταση Κρίσης

12. Το διάστημα που εργάζεστε στο Ιδιωτικό Σχολείο, πιστεύετε ότι υπήρξαν καταστάσεις κρίσης;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

13. Εάν ναι, η κατάσταση κρίσης που παρατηρήσατε, σε ποια φάση ανήκει;

- Πρόδρομη:** προειδοποιητική φάση
- Οξεία:** συνοδεύεται από «κόστος» για την επιχείρηση
- Χρόνια:** περίοδος δημιουργίας ή καταστροφής
- Επίλυσης:** φάση - σκοπός της επιχείρησης

14. Πιστεύεται ότι στο άμεσο μέλλον θα παρουσιαστούν καταστάσεις κρίσης;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Ποια είδη κρίσεων παρατηρήθηκαν στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)

- Φυσικές καταστροφές
- Τεχνολογικές καταστροφές
- Κρίση από αντιπαράθεση
- Πράξεις μοχθηρίας
- Κρίσεις που πηγάζουν από τις «αξίες» της διοίκησης
- Εξαπάτηση
- Κακή διαχείριση

16. Ποια ήταν η κατάσταση που προκάλεσε κρίση στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)

- Γρίπη Α (H1N1)
- Φυσικές καταστροφές (π.χ. Φωτιά, Πλημμύρα, Καταιγίδα, Σεισμός κ.λ.π.)
- Απεργία Εργαζομένων
- Απόλυση Εργαζομένων
- Οικονομική Κατάσταση
- Ληστεία
- Κακόβουλη Ζημιά
- Κακή συμπεριφορά διοικητικών στελεχών
- Κακή συμπεριφορά «πελατών»

Άλλο:

17. Η κρίση αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά από τα διοικητικά στελέχη;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση μελλοντικών καταστάσεων κρίσης;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Πιστεύετε ότι η αντίδραση των διοικητικών στελεχών ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Πιστεύετε ότι η αντίδραση σας ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι συνέβαλαν στη δημιουργία της κατάστασης κρίσης;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι βοήθησαν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση της κατάστασης κρίσης;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Υπήρξαν καταστροφικές οικονομικές επιπτώσεις από την κρίση που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Η κατάσταση κρίσης (εάν υπήρχε) είχε επιπτώσεις στην ανταμοιβή των υπαλλήλων;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Υπήρξαν απολύσεις υπαλλήλων λόγω της κρίσης που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Η κατάσταση κρίσης, επηρέασε αρνητικά την ομαλή λειτουργία του Ιδιωτικού Σχολείου που εργάζεστε;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Λήψη Αποφάσεων

28. Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνεται αποφάσεις για θέματα καθημερινότητας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνεται αποφάσεις για διοικητικά θέματα;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Η άποψη σας λαμβάνεται υπόψη από τα διοικητικά στελέχη;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Θεωρείται ρεαλιστικές τις αποφάσεις που λαμβάνονται;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη, εφαρμόζονται αποτελεσματικά;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

33. Είναι αποδεκτές από τους υπαλλήλους, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

34. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται, επηρεάζονται από τις απαιτήσεις των γονιών ή των μαθητών;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

35. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης σας, σας δόθηκε ευκαιρία βελτίωσης του μορφωτικού σας επιπέδου;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

36. Εάν ναι, αυτό σας πρόσφερε τη δυνατότητα ανέλιξης και λήψης αποφάσεων για καταστάσεις κρίσης που απασχολούν το Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

37. Η επιπλέον εκπαίδευση σας, αξιοποιήθηκε από τα διοικητικά στελέχη για βελτίωση της θέσης εργασίας σας χωρίς αυτό να σας παρέχει το δικαίωμα λήψης αποφάσεων;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα Πολύ

38. Τα διοικητικά στελέχη, προτρέπουν τους εργαζόμενους για εκπαίδευση μέσα από την εργασία;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Υπάρχει ηθική επιβράβευση της εργασίας σας, όταν λαμβάνετε κάποια απόφαση καθοριστικής σημασίας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Σε καταστάσεις κρίσης, συζητάτε με τους συναδέλφους σας για εξεύρεση πιθανής λύσης;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Αισθάνεστε ότι η εργασία σας προωθεί με επιτυχία την συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων της;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ

ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΟΛΥΤΙΜΟ ΧΡΟΝΟΣ ΣΑΣ!!!

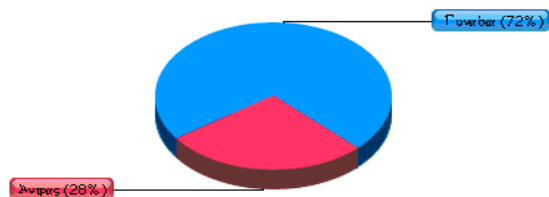
Το ερωτηματολόγιο έχει δημιουργηθεί με τη χρήση της ιστοσελίδας <http://www.surveygizmo.com> για on - line ανώνυμες απαντήσεις και η διεύθυνση όπου παρουσιάζονται οι ερωτήσεις είναι:

[http://www.surveygizmo.com/s/248720/-](http://www.surveygizmo.com/s/248720/)

Παράρτημα Β

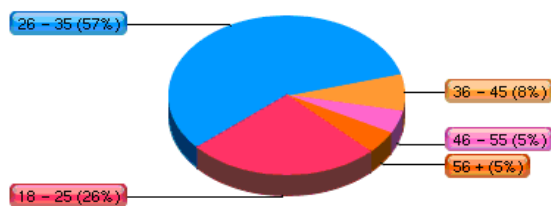
Γραφικές Παραστάσεις – Ποσοστά Αποτελεσμάτων

1. Επιλέξετε το φύλο σας:



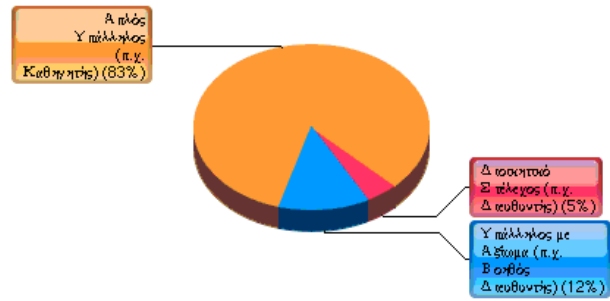
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Αντρες	28%
Γυναίκα	72%

2. Η ηλικία σας ανήκει:



SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
18 - 25	26%
26 - 35	57%
36 - 45	8%
46 - 55	5%
56 +	5%

3. Η θέση σας στην επιχείρηση:



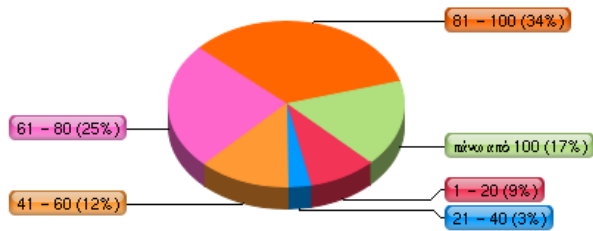
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Διοικητικό Στέλεχος (π.χ. Διευθυντής)	5%
Υπάλληλος με Αξίωμα (π.χ. Βοηθός Διευθυντής)	12%
Απλός Υπάλληλος (π.χ. Καθηγητής)	83%

4. Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στην επιχείρηση;



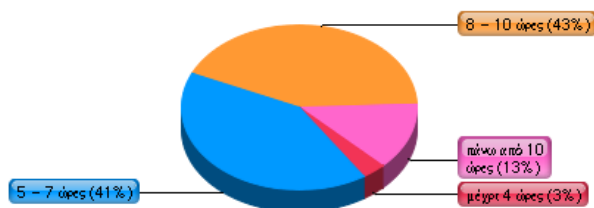
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
0 - 4 χρόνια	66%
4 - 8 χρόνια	25%
8 - 12 χρόνια	3%
πάνω από 12 χρόνια	6%

5. Πόσοι, περίπου, υπάλληλοι εργάζονται στην επιχείρηση;



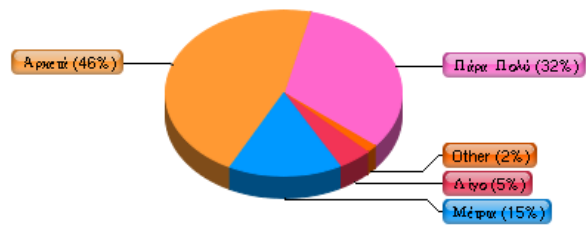
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
1 - 20	9%
21 - 40	3%
41 - 60	12%
61 - 80	25%
81 - 100	34%
πάνω από 100	17%

6. Πόσες ώρες εργάζεστε ημερησίως;



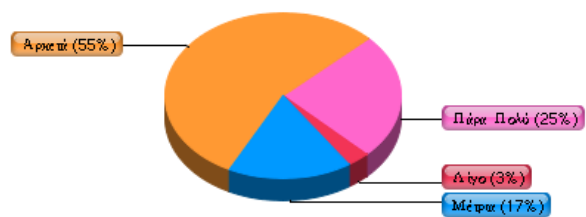
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
μέχρι 4 ώρες	3%
5 - 7 ώρες	41%
8 - 10 ώρες	43%
πάνω από 10 ώρες	13%

7. Είστε ευχαριστημένος από το εργασιακό περιβάλλον;



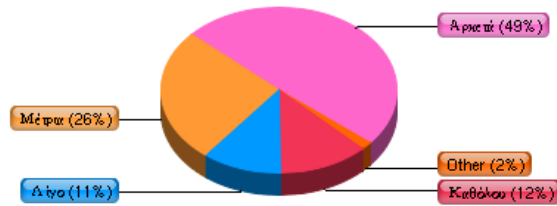
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	2%
Λίγο	5%
Μέτρια	15%
Αρκετά	46%
Πάρα Πολύ	32%

8. Πιστεύετε ότι η θέση εργασίας σας είναι αντάξια του μορφωτικού επιπέδου που κατέχετε;



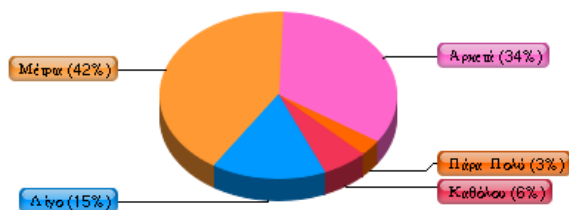
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Λίγο	3%
Μέτρια	17%
Αρκετά	55%
Πάρα Πολύ	25%

9. Είστε ικανοποιημένοι από το εισόδημα σας;



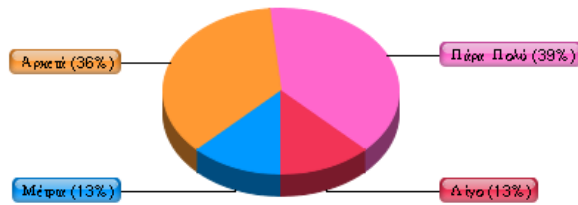
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	12%
Λίγο	11%
Μέτρια	26%
Αρκετά	49%
Πάρα Πολύ	2%

10. Πιστεύετε ότι το εισόδημα σας είναι αρκετό για την κάλυψη των αναγκών σας σε ικανοποιητικό επίπεδο;



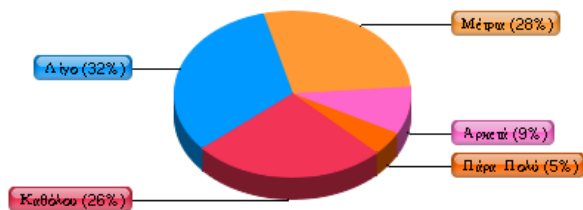
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	6%
Λίγο	15%
Μέτρια	42%
Αρκετά	34%
Πάρα Πολύ	3%

11. Πιστεύετε ότι η τεχνολογία επηρεάζει την εργασία σας;



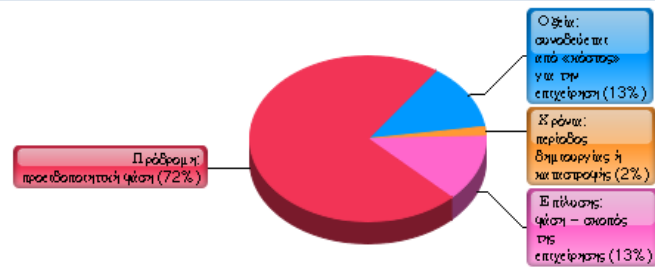
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Λίγο	13%
Μέτρια	13%
Αρκετά	36%
Πάρα Πολύ	39%

12. Το διάστημα που εργάζεστε στο Ιδιωτικό Σχολείο, πιστεύετε ότι υπήρξαν καταστάσεις κρίσης;



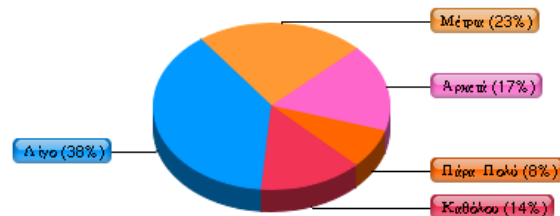
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	26%
Λίγο	32%
Μέτρια	28%
Αρκετά	9%
Πάρα Πολύ	5%

13. Εάν ναι, η κατάσταση κρίσης που παρατηρήσατε, σε ποια φάση ανήκει;



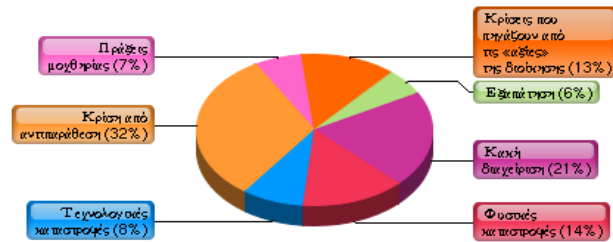
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Πρόδρομη: προειδοποιητική φάση	72%
Οξεία: συνοδεύεται από «κόστος» για την επιχείρηση	13%
Χρόνια: περίοδος δημιουργίας ή καταστροφής	2%
Επίλυσης: φάση - σκοπός της επιχείρησης	13%

14. Πιστεύετε ότι στο άμεσο μέλλον θα παρουσιαστούν καταστάσεις κρίσης;



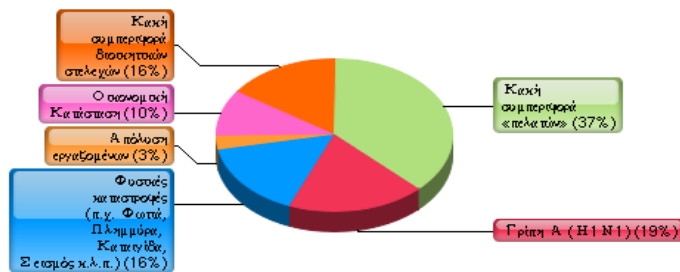
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	14%
Λίγο	38%
Μέτρια	23%
Αρκετά	17%
Πάρα Πολύ	8%

15. Ποια είδη κρίσεων παρατηρήθηκαν στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)



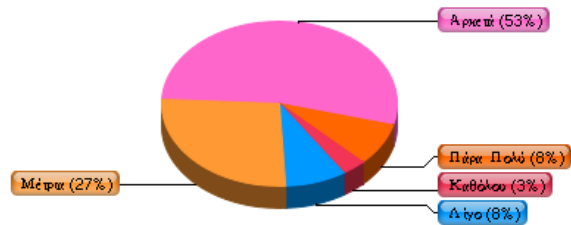
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Φυσικές καταστροφές	26%
Τεχνολογικές καταστροφές	16%
Κρίση από αντιπαράθεση	59%
Πράξεις μοχθηρίας	12%
Κρίσεις που πηγάζουν από τις «αξίες» της διοίκησης	24%
Εξαπάτηση	10%
Κακή διαχείριση	38%

16. Ποια ήταν η κατάσταση που προκάλεσε κρίση στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)



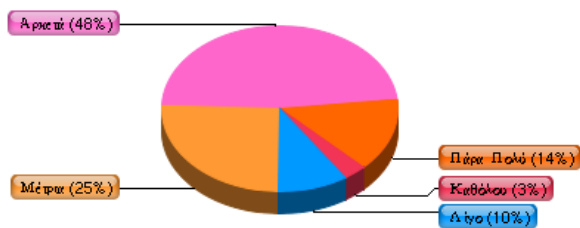
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Γρίπη Α (H1N1)	33%
Φυσικές καταστροφές (π.χ. Φωτιά, Πλημμύρα, Καταιγίδα, Σεισμός κ.λ.π.)	28%
Απόλυση εργαζομένων	5%
Οικονομική Κατάσταση	17%
Κακή συμπεριφορά διοικητικών στελεχών	28%
Κακή συμπεριφορά «πελατών»	66%

17. Η κρίση αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά από τα διοικητικά στελέχη;



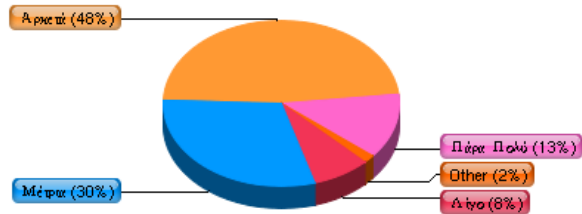
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	3%
Λίγο	8%
Μέτρια	27%
Αρκετά	53%
Πάρα Πολύ	8%

18. Πιστεύετε ότι με τα σημερινά δεδομένα η επιχείρησή σας (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης;



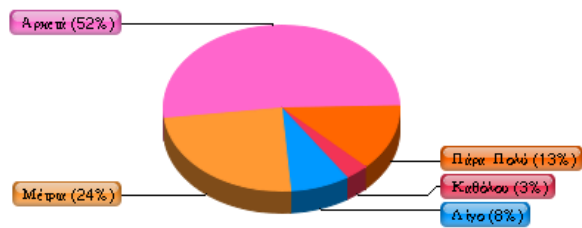
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	3%
Λίγο	10%
Μέτρια	25%
Αρκετά	48%
Πάρα Πολύ	14%

19. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση (διοικητικά στελέχη) είναι προετοιμασμένη για αντιμετώπιση μελλοντικών καταστάσεων κρίσης;



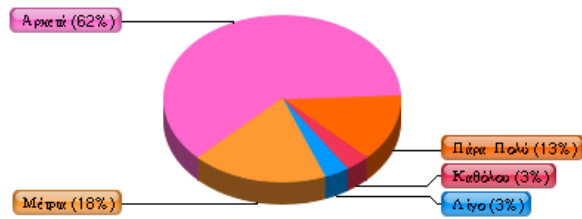
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	2%
Λίγο	8%
Μέτρια	30%
Αρκετά	48%
Πάρα Πολύ	13%

20. Πιστεύετε ότι η αντίδραση των διοικητικών στελεχών ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης;



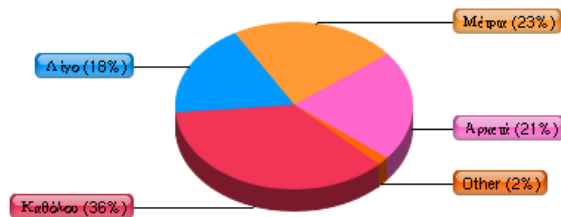
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	3%
Λίγο	8%
Μέτρια	24%
Αρκετά	52%
Πάρα Πολύ	13%

21. Πιστεύετε ότι η αντίδραση σας ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση της κρίσης;



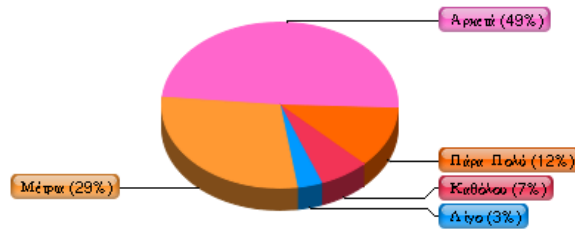
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	3%
Λίγο	3%
Μέτρια	18%
Αρκετά	62%
Πάρα Πολύ	13%

22. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι συνέβαλαν στη δημιουργία της κατάστασης κρίσης;



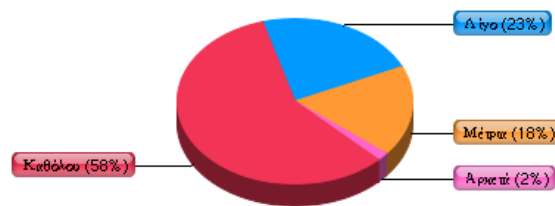
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	36%
Λίγο	18%
Μέτρια	23%
Αρκετά	21%
Πάρα Πολύ	2%

23. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι βοήθησαν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση της κατάστασης κρίσης;



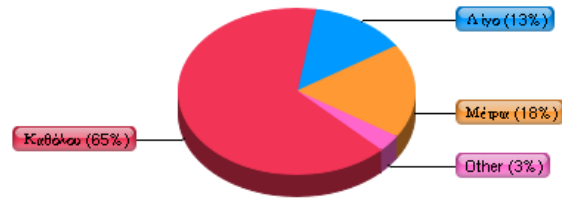
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	7%
Λίγο	3%
Μέτρια	29%
Αρκετά	49%
Πάρα Πολύ	12%

24. Υπήρξαν καταστροφικές οικονομικές επιπτώσεις από την κρίση που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;



SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	58%
Λίγο	23%
Μέτρια	18%
Αρκετά	2%

25. Η κατάσταση κρίσης (εάν υπήρχε) είχε επιπτώσεις στην ανταμοιβή των υπαλλήλων;



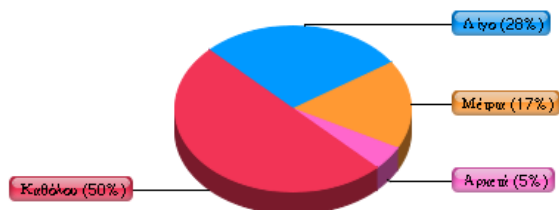
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	65%
Λίγο	13%
Μέτρια	18%
Αρκετά	2%
Πάρα Πολύ	2%

26. Υπήρξαν απολύσεις υπαλλήλων λόγω της κρίσης που εμφανίστηκε στο Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;



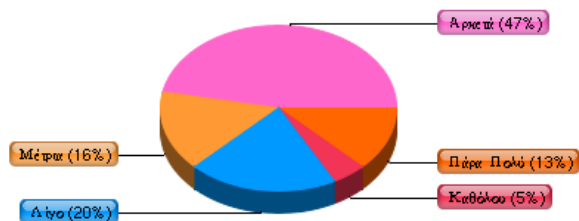
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	73%
Λίγο	21%
Μέτρια	6%

27. Η κατάσταση κρίσης, επηρέασε αρνητικά την ομαλή λειτουργία του Ιδιωτικού Σχολείου που εργάζεστε;



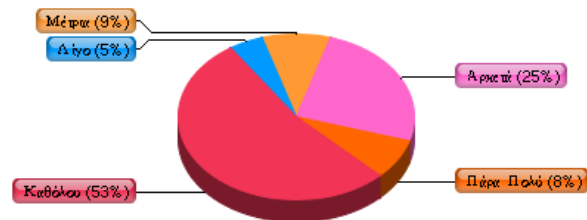
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	50%
Λίγο	28%
Μέτρια	17%
Αρκετά	5%

28. Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνετε αποφάσεις για θέματα καθημερινότητας;



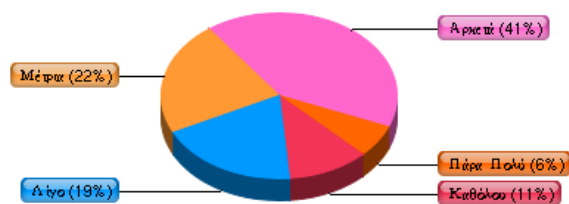
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	5%
Λίγο	20%
Μέτρια	16%
Αρκετά	47%
Πάρα Πολύ	13%

29. Έχετε τη δυνατότητα να λαμβάνεται αποφάσεις για διοικητικά θέματα;



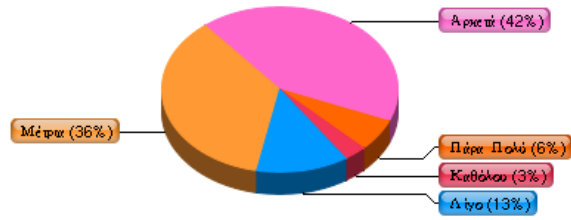
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	53%
Λίγο	5%
Μέτρια	9%
Αρκετά	25%
Πάρα Πολύ	8%

30. Η άποψή σας λαμβάνεται υπόψη από τα διοικητικά στελέχη;



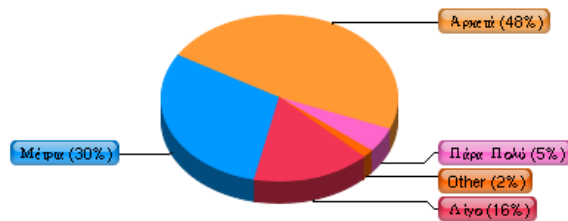
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	11%
Λίγο	19%
Μέτρια	22%
Αρκετά	41%
Πάρα Πολύ	6%

31. Θεωρείτε ρεαλιστικές τις αποφάσεις που λαμβάνονται;



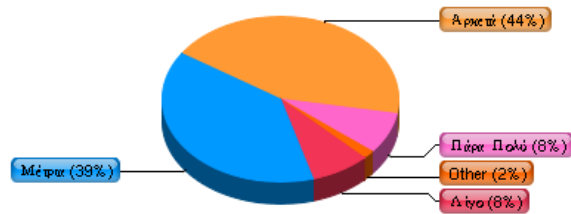
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	3%
Λίγο	13%
Μέτρια	36%
Αρκετά	42%
Πάρα Πολύ	6%

32. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη, εφαρμόζονται αποτελεσματικά;



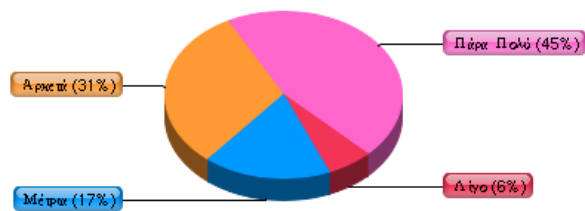
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	2%
Λίγο	16%
Μέτρια	30%
Αρκετά	48%
Πάρα Πολύ	5%

33. Είναι αποδεκτές από τους υπαλλήλους, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη;



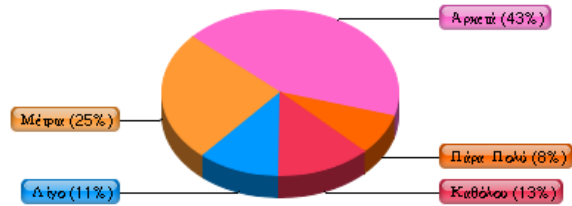
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	2%
Λίγο	8%
Μέτρια	39%
Αρκετά	44%
Πάρα Πολύ	8%

34. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται, επηρεάζονται από τις απαιτήσεις των γονιών ή των μαθητών;



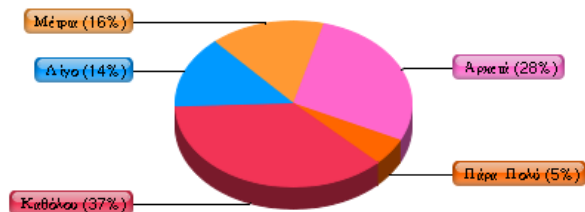
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Λίγο	6%
Μέτρια	17%
Αρκετά	31%
Πάρα Πολύ	45%

35. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης σας, σας δόθηκε ευκαιρία βελτίωσης του μορφωτικού σας επιπέδου;



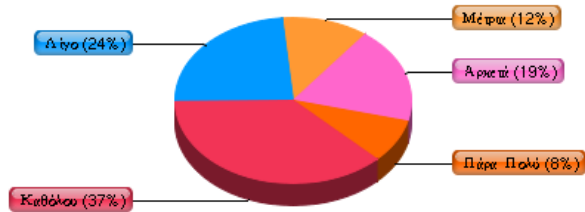
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	13%
Λίγο	11%
Μέτρια	25%
Αρκετά	43%
Πάρα Πολύ	8%

36. Εάν ναι, αυτό σας πρόσφερε τη δυνατότητα ανέλιξης και λήψης αποφάσεων για καταστάσεις κρίσης που απασχολούν το Ιδιωτικό Σχολείο που εργάζεστε;



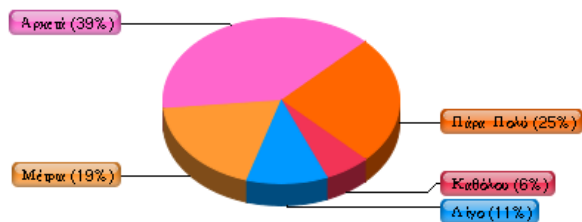
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	37%
Λίγο	14%
Μέτρια	16%
Αρκετά	28%
Πάρα Πολύ	5%

37. Η επιπλέον εκπαίδευσή σας, αξιοποιήθηκε από τα διοικητικά στελέχη για βελτίωση της θέσης εργασίας σας χωρίς αυτό να σας παρέχει το δικαίωμα λήψης αποφάσεων;



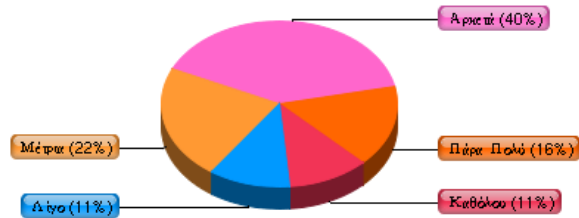
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	37%
Λίγο	24%
Μέτρια	12%
Αρκετά	19%
Πάρα Πολύ	8%

38. Τα διοικητικά στελέχη, προτρέπουν τους εργαζόμενους για εκπαίδευση μέσα από την εργασία;



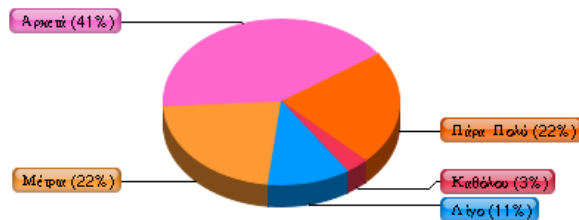
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	6%
Λίγο	11%
Μέτρια	19%
Αρκετά	39%
Πάρα Πολύ	25%

39. Υπάρχει ηθική επιβράβευση της εργασίας σας, όταν λαμβάνετε κάποια απόφαση καθοριστικής σημασίας;



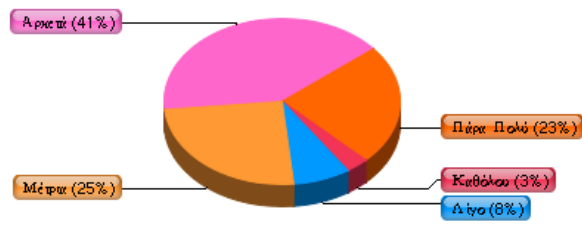
SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	11%
Λίγο	11%
Μέτρια	22%
Αρκετά	40%
Πάρα Πολύ	16%

40. Σε καταστάσεις κρίσης, συζητάτε με τους συναδέλφους σας για εξεύρεση πιθανής λύσης;



SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	3%
Λίγο	11%
Μέτρια	22%
Αρκετά	41%
Πάρα Πολύ	22%

41. Αισθάνεστε ότι η εργασία σας προωθεί με επιτυχία την συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων της;



SUMMARY	
VALUE	PERCENT %
Καθόλου	3%
Λίγο	8%
Μέτρια	25%
Αρκετά	41%
Πάρα Πολύ	23%