

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ: ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



*"Πως επηρεάζουν οι πρακτικές HR την συμπεριφορά και
επίδοση των υπαλλήλων"*

ΣΩΖΟΣ ΦΟΥΛΛΙΔΗΣ

A.M. 2005010099

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ : ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ
ΤΣΙΡΩΝΗΣ ΛΟΥΚΑΣ

(Χανιά 2017)

Περίληψη

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία της πρόσληψης, της κατάρτισης, της αξιολόγησης και της αποζημίωσης των εργαζομένων, καθώς και της διατήρησης των εργασιακών σχέσεων, της υγείας και της ασφάλειας, και της αμεροληψίας. Η απόδοση των εργαζομένων είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την επίδοση του οργανισμού. Ο επιτυχημένος οργανισμός κατανοεί τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμος παράγοντας άμεσα επηρεάζει και συνέβαλαν για την επιτυχημένη επίδοση. Η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από τους εργαζόμενους τη συμπεριφορά τους και την απόφασή τους, αν και υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή την επιτυχία, όπως το μέγεθος του φορέα, το περιβάλλον, η ενδοργανωτική κουλτούρα και οι δραστηριότητές του.

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην ανάλυση και τη διερεύνηση των επιπτώσεων του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, στην απόδοση στην απόδοση των εργαζομένων. Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε για να αξιολογηθεί η σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης των εργαζομένων.

Πρώτον, γίνεται μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, που θα προσφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο για τη σχέση που έχει το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης και της διαχείρισης των επιδόσεων. Η ερευνητική μέθοδος σε αυτή τη μελέτη είναι δευτερεύουσα μέθοδος ποιοτικού χαρακτήρα με τη χρήση συνεντεύξεων .

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1^ο	4
1.0 Εισαγωγή	4
1.1 Στόχοι της Μελέτης	6
1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	6
1.3 Μεθοδολογία.....	7
Κεφάλαιο 2^ο	8
2.0 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	8
2.1 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
2.2 Οργανωτική Δέσμευση	14
2.3 Πειθαρχία.....	16
2.4 Συνεργασία και Στόχοι	20
Κεφάλαιο 3	22
Μεθοδολογία	22
3.1. Θεωρία Έρευνας	22
3.2 Σχεδιασμός Μελέτης.....	23
3.3. Δειγματοληψία	25
3.4 οι συνεντεύξεις.....	25
3.5 . Ανάλυση	26
3.6 Ηθικά Ζητήματα	27
Κεφάλαιο 4^ο Αποτελέσματα	28
4.0 Αποτελέσματα Συνεντεύξεων	28
Κεφάλαιο 5^ο	40
5.0 Συμπεράσματα.....	40
5.1 Προτάσεις	43
Βιβλιογραφία	46

Κεφάλαιο 1^ο

1.0 Εισαγωγή

Αρχικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε ως μια έννοια που δίνει έμφαση στον εργαζόμενο ως άτομο και την ανάγκη για τη μεταχείριση των ανθρώπων ως περιουσιακά στοιχεία και όχι ως κόστος (Beaumont 1992). Αν και ήταν ευρέως αποδεκτή ως η νέα πρακτική διαχείρισης, η έννοια παρέμεινε απροσδιόριστη για πολλά χρόνια. Ο Guest (1987: 504) εντοπίζει τρεις κύριες προσεγγίσεις για το HRM: Πρώτον, το HRM ως νέος τίτλος για τη διαχείριση του προσωπικού, τονίζει ότι οι οργανώσεις μετονομάζουν το τμήμα προσωπικού τους, χωρίς να αλλάζουν αναγκαστικά τις πρακτικές, δεύτερον, το HRM είναι ένας τρόπος επανασύλληψης και αναδιοργάνωσης των ρόλων του προσωπικού και περιγραφής του έργου του τμήματος προσωπικού, και τρίτον το HRM είναι μια εντελώς νέα προσέγγιση για τη διαχείριση με μια ιδιαιτερότητα η οποία συνίσταται στην ολοκλήρωση των ανθρώπινων πόρων στη στρατηγική διαχείριση και την έμφαση στην πλήρη και θετική αξιοποίηση των πόρων αυτών.

Το HRM ως εκ τούτου, ορίζεται ως εξής: «Μια σειρά από πολιτικές που έχουν σχεδιαστεί για να μεγιστοποιήσουν την οργανωτική ολοκλήρωση, τη δέσμευση των εργαζομένων, την ευελιξία και την ποιότητα της εργασίας. Μέσα σε αυτό το μοντέλο, οι συλλογικές εργασιακές σχέσεις έχουν στην καλύτερη περίπτωση μόνο ένα μικρό ρόλο» (Guest 1987: 503).

Ο ορισμός του HRM από τον Guest (1987), αναδεικνύει τον ατομικιστικό και ενιαίο χαρακτήρα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία της πρόσληψης, της κατάρτισης, της αξιολόγησης και της αποζημίωσης των εργαζομένων, καθώς και της διατήρησης των εργασιακών σχέσεων, της υγείας και της ασφάλειας, και της αμεροληψίας (Dessler & Varkkey, 2009). Σε μια σχετική έρευνα οι Mondy et al, (2005) όρισαν ότι η «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η αξιοποίηση των φυσικών προσώπων ώστε να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους.» Ομοίως, οι Noe et al, (2007) υποστήριξαν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στις πολιτικές, τις πρακτικές, και τα συστήματα που επηρεάζουν τους εργαζόμενους, τη συμπεριφορά τους, τις στάσεις

και τις επιδόσεις τους. Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε εδώ ότι το HRM είναι μια τέτοια διαδικασία η οποία επικεντρώνεται στο να πάρει την καλύτερη απόδοση από τους υπαλλήλους με εστίαση στις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

Τα τελευταία χρόνια, οι μελετητές και επαγγελματίες έχουν αναγνωρίσει όλο και περισσότερο τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου για την οργανωτική απόδοση (Hitt, et al, 2001). Ειδικότερα, οι μελετητές της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (SHRM) έχουν προτείνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν πρακτικές με βάση την απόδοση και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού (HR) για την επίτευξη της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Wright, et al, 2001)

Η απόδοση των εργαζομένων είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την επίδοση του οργανισμού. Ο επιτυχημένος οργανισμός κατανοεί τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμος παράγοντας άμεσα επηρεάζει και συνέβαλαν για την επιτυχημένη επίδοση. Η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από τους εργαζόμενους τη συμπεριφορά τους και την απόφασή τους, αν και υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή την επιτυχία, όπως το μέγεθος του φορέα, το περιβάλλον, η ενδοργανωτική κουλτούρα και οι δραστηριότητές του.

Επιπλέον, οι οργανισμοί ξοδεύουν υπέρμετρες ποσότητες πόρων για την πρόσληψη και την αντικατάσταση των εργαζομένων. Σημαντικές περιοχές που κινητοποιούν τους ανθρώπους να εγκαταλείψουν τις θέσεις απασχόλησης είναι μια ανεπιτυχής σχέση με το οργανωτικό κλίμα και την κουλτούρα, μια δυσάρεστη σχέση μεταξύ του ατόμου και συνεργατών ή οι περιορισμένες ευκαιρίες για πρόοδο (Büttner, et al, 2010). Η διατήρηση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και τις πρακτικές του HR που προσελκύουν, παρακινούν, και διατηρούν το εργατικό δυναμικό. Τα χρήματα και τα οφέλη που μπορεί να δελεάσουν τους εργαζόμενους αρχικά, αλλά οι κακές πρακτικές και συνθήκες εργασίας θα τους αποτρέψουν από το να αποδώσουν σωστά, ή και να μείνουν σε μια δουλειά. (Avery et al., 2011).

Συχνά, οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων καθώς και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στην οργάνωση και στη σύγχρονη εποχή και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλίμα μεταξύ των οργανισμών, η τάση για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται με τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

1.1 Στόχοι της Μελέτης

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην ανάλυση και τη διερεύνηση των επιπτώσεων του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, στην απόδοση στην απόδοση των εργαζομένων. Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε για να αξιολογηθεί η σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης των εργαζομένων. Οι πιο σχετικές πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης, το σύστημα σχεδιασμού της σταδιοδρομίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, και το σύστημα αποζημίωσης) έχουν επιλεγεί για τη μελέτη.

Αυτή η έρευνα παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις δραστικές πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις επιπτώσεις τους στην απόδοση του εργαζομένου. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα είναι χρήσιμο για τους επαγγελματίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με την εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η μελέτη αυτή θα είναι χρήσιμη για τη βελτιστοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων και την ανάθεση των καθηκόντων αναλόγως. Με την εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, οι οργανώσεις θα είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους τους κάνοντας ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό εργατικό δυναμικό.

1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα θα είναι:

1. Πώς οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;

2. Ποια είναι η κατάσταση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) στις επιχειρήσεις στην Κύπρο;

3. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) και της απόδοσης των Εργαζομένων στην ΠΑ;

Υπο-ερωτήματα:

- Τι είναι η διαχείριση της απόδοσης;
- Τι είναι ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης;
- Τι είναι η απόδοση των εργαζομένων;
- Πώς να μετρήσουμε την απόδοση των εργαζομένων;

1.3 Μεθοδολογία

Αυτή η διπλωματική εργασία είναι μια ακαδημαϊκή έρευνα, η οποία εξετάζει πώς ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Πρώτον, γίνεται μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, που θα προσφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο για τη σχέση που έχει το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης και της διαχείρισης των επιδόσεων. Η ερευνητική μέθοδος σε αυτή τη μελέτη είναι δευτερεύουσα μέθοδος ποιοτικού χαρακτήρα .

Η ποιοτική ερευνητική μέθοδος είναι μια μέθοδος για την εξερεύνηση και κατανόηση του πώς τα άτομα εμμέσως ή οι ομάδες αποδίδουν σε ένα κοινωνικό πρόβλημα. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει εικόνα τη βαθύτερη κατανόηση της κατάστασης, των συστημάτων αξιών, των πολιτισμών και των τρόπων ζωής από τη διερεύνηση θεμάτων και τη συγκομιδή πληροφοριών από μελέτες περιπτώσεων (Marshall & Rossman, 2011).

Πιο συγκεκριμένα η θεμελιωμένη θεωρία είναι μια συστηματική μεθοδολογία της έρευνας που αφορά στις τεχνικές συλλογής επί μακρό χρονικό διάστημα (Hutchison, Johnston, & Breckon, 2010). Ο στόχος ήταν να γίνει μια ποιοτική έρευνα μέσω μελέτης περίπτωσης με τη χρήση αρχειακών δεδομένων και συνεντεύξεων.

Κεφάλαιο 2^ο

2.0 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Οι Schuler και Jackson (2007) όρισαν τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ως ένα σύστημα που προσελκύει, αναπτύσσει, παρακινεί, και διατηρεί τους εργαζόμενους να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή και η επιβίωση της οργάνωσης και των μελών της. Η Minbaeva (2005) είδε τις πρακτικές HRM ως ένα σύνολο πρακτικών που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της διευκόλυνσης της ανάπτυξης των ικανοτήτων που ενώ είναι σταθερές ειδικά, παράγουν πολύπλοκες κοινωνικές σχέσεις και δημιουργούν γνώσεων οργάνωση για να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε σχέση με τους ορισμούς αυτούς, είναι σαφές ότι οι πρακτικές HRM αφορούν συγκεκριμένες πρακτικές, επίσημες πολιτικές και φιλοσοφίες που έχουν σχεδιαστεί για να προσελκύσουν, να αναπτύξουν, να παρακινήσουν και να διατηρούν τους εργαζόμενους που διασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία και την επιβίωση του οργανισμού.

Οι δραστηριότητες HRM διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της οργάνωσης "s συνέχειας και της ευημερίας. Της οργάνωσης "s αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματικότητα περιγράφεται μέσα από ορισμένα κριτήρια και εξαρτήματα για παράδειγμα, την απόδοση, τη νομική συμμόρφωση, την ικανοποίηση των εργαζομένων, απουσίες, ο κύκλος εργασιών, της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης και απόδοση των επενδύσεων μεταξύ άλλων. Προκειμένου για μια επιχείρηση να επιβιώσει, να ευημερήσει και να κερδίσει ένα κέρδος, είναι λογικό ότι θα πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι σε κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία (Lawler, 2005).

Η Οργανωτική απόδοση αποτελείται από την πραγματική παραγωγή ή τα αποτελέσματα ενός οργανισμού όπως μετρείται έναντι προορίζεται εξόδους του (ή τους στόχους και τους στόχους). Σύμφωνα με τους Richard et al. (2009) η οργανωτική απόδοση περιλαμβάνει τρεις συγκεκριμένους τομείς αποτελεσμάτων που είναι, η χρηματοοικονομική επίδοση (κέρδη, η απόδοση των επενδύσεων και η απόδοση του ενεργητικού), οι επιδόσεις της αγοράς (το μερίδιο αγοράς και τις πωλήσεις,) και η βελτιστοποιημένη απόδοση προς τους μετόχους (προστιθέμενη οικονομική αξία και συνολική απόδοση προς τους μετόχους).

Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δικαιολογείται από την ικανότητά της να παρέχει την ευκαιρία να εξασφαλίσει μια εταιρεία το οργανωτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από μια πλούσια σειρά από πολιτικές και πρακτικές που προετοιμάζουν τον οργανισμό για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών αλλαγών (McConville, 2006). Οι πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο για την οικοδόμηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την τόνωση των απαραίτητων συμπεριφορών που δημιουργούν πλεονέκτημα για την οργάνωση (Boxall & Steenveld, 1999).

Είναι σημαντικό ότι, οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των λειτουργιών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εμφανείς, καθώς οι οργανισμοί πρέπει να ασχοληθούν με τις συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Ulrich, et al, 2012). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού) θεωρείται από τους επαγγελματίες στον τομέα ως μια πιο καινοτόμος άποψη της διαχείρισης του χώρου εργασίας από την παραδοσιακή προσέγγιση. Οι τεχνικές της αναγκάζουν τους διευθυντές μιας επιχείρησης να εκφράσει τους στόχους τους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να κατανοηθούν από το εργατικό δυναμικό και να παράσχουν τους πόρους που απαιτούνται για να ολοκληρώσουν με επιτυχία τις εργασίες τους. Ως εκ τούτου, οι τεχνικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όταν ασκούνται κατάλληλα, εκφράζουν τους στόχους και τις πρακτικές λειτουργίας της επιχείρησης συνολικά. Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται επίσης από πολλούς ότι έχει βασικό ρόλο στη μείωση του κινδύνου εντός των οργανισμών.

Ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο σύστημα για να περιγράψει το ρόλο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που αναπτύχθηκε από τον Ulrich (1996), ορίζει τέσσερις τομείς για τη λειτουργία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: στρατηγικό επιχειρηματικό εταίρο, τη διαχείριση της αλλαγής, τον πρωταθλητή των εργαζομένων και της διοίκησης. Ωστόσο, ο Ulrich σχολίασε επίσης ότι πολλές λειτουργίες του HR αυτές τις μέρες αγωνίζονται για να φανούν πέρα από τους ρόλους της διοίκησης και των εργαζομένων. Οι Hughes και Beatty (2005) δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ηγετών μέσα από τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δηλώνοντας ότι είναι απολύτως ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι επαγγελματίες του σχεδιασμού των συστημάτων ανταμοιβής, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να είναι πιο παραγωγικοί και να επιτρέπουν στον οργανισμό να είναι πιο ευέλικτος. Κατά τον ίδιο τρόπο, ο Bryson (2003) ανέφερε ότι η σταθερότητα του εργατικού δυναμικού είναι απαραίτητη και η συμβολή του HR σε αυτό, αν και είναι δύσκολο να μετρηθεί, βοηθά στη μείωση του κινδύνου για έναν οργανισμό. Ο Bryson δήλωσε ότι ιδιαίτερα στις συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιούνται για να καθησυχάσουν τους εργαζόμενους και να δώσουν μια αίσθηση ασφάλειας της εργασίας. Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες HR βοηθούν σε περιόδους οργανωτικών αλλαγών για την ενίσχυση των καναλιών επικοινωνίας υποδηλώνει ότι χωρίς τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανώσεις θα στερούνται σοβαρές βασικές οργανωτικές ικανότητες που απειλούν τη βιωσιμότητα της εφαρμογής της αλλαγής.

Η ανάληψη της αξιολόγησης των επιδόσεων ως μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης, σύμφωνα με τον McDaniel (1994) θα απαιτήσει τρία βασικά βήματα: (1) την ανάλυση της πορείας για σημαντικές γνωστικές διεργασίες και αντιλήψεις (2) να αποφασίζει εργασίες, προβλήματα ή καταστάσεις που θα αποσπάσει συμπεριφορές που αντανάκλουν αυτές τις διαδικασίες και (3) την κατασκευή μιας παρατήρησης λίστα ελέγχου ή οδηγό βαθμολόγησης που επιτρέπει τη συστηματική καταγραφή και αξιολόγηση των θεωρητικών μοντέλων που αγοράζονται στο παιχνίδι. Μπορεί να υπάρχουν πολλές διαφορετικές πρακτικές προσλήψεων, καθώς υπάρχουν εταιρείες που υπάρχουν. Ο στόχος των προσλήψεων είναι να προσελκύσει μια ομάδα υποψηφίων με υψηλά προσόντα για τις πραγματικές ή αναμενόμενες θέσεις εργασίας σε έναν οργανισμό.

Ο Andres (1991), από την άλλη πλευρά, επεσήμανε ότι παρόλο που η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει γίνει αποδεκτή ως αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας, είναι επίσης μια από τις πιο παρεξηγημένες φάσεις της σύγχρονης διαχείρισης των επιχειρήσεων. Πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να μην έχουν σαφή ιδέα για το τι είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και πολύ λιγότερο για το ρόλο που διαδραματίζει στον οργανισμό. Στην πραγματικότητα, πολλές εταιρείες εξακολουθούν να αρνούνται να δημιουργήσουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Ακόμη και οι στόχοι που ορισμένες διαφορετικά προνοητικές εταιρείες οραματίζονται για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων τους ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό με τη στάση των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ως εταιρική πρόκληση κινείται από την παραδοσιακή, αλλά όμως αναγκαία λειτουργία της διατήρησης αρμονικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, σε ένα ρόλο που υποστηρίζει τους οργανωτικούς στόχους και επίσης τις ατομικές επιδιώξεις των υπαλλήλων. Η μονάδα ανθρωπίνων πόρων έχει αντιμετωπίσει ένα μακρύ ανηφορικό αγώνα για την αναγνώριση της ικανότητάς της να συμβάλει στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Στο παρελθόν, τα στελέχη HR αποκλείονταν συχνά από τη διαδικασία του εταιρικού σχεδιασμού. Ο πρωταρχικός στόχος είναι να τεθεί η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη σωστή της διάσταση - ως βάση για την εκτέλεση όλων των λειτουργιών του προσωπικού αλλά και του οργανισμού.

2.1 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Delery και Doty (1996) εντόπισαν επτά πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που θεωρούνται σημαντικές για τη στρατηγική του οργανισμού: τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας, τα επίσημα συστήματα κατάρτισης, τα μέτρα αξιολόγησης, τη συμμετοχή στα κέρδη, τους μηχανισμούς ασφάλειας της απασχόλησης, καθώς και τον ορισμό της εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού παίζει στρατηγικό ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού. Αυτό οδηγεί στη μελέτη του τομέα της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (SHRM). Υπάρχει μια διασταύρωση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχετικά πρώιμες μελέτες (Boxall και Purcell, 2000). Οι Wright και McMahan (1992) όρισαν τη στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ως «τον τρόπο διεξαγωγής των προγραμματισμένων αναπτύξεων των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που προορίζονται να επιτρέψουν στην επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της» (1992: 298).

Η Στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στις εσωτερικούς παράγοντες (το ανθρώπινο δυναμικό) στην οργάνωση και όχι σε εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση. Βασίζεται στους πόρους, που επηρεάζουν και την προβολή της επιχείρησης (Barney, 1991), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κοιτάζουν προς τα μέσα για να τους

πόρους και τις πηγές των στρατηγικών τους. Ο Barney (1991) ανέφερε αναλυτικά συγκεκριμένα ότι οι πόροι της εταιρείας συμβάλλουν στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και πρότεινε ότι οι πόροι που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι, και μη-υποκατάστατοι θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η έλλειψη μίμησης αναφέρεται στο γεγονός ότι είναι δύσκολο για άλλες επιχειρήσεις να αντιγράψουν ή με άλλο τρόπο να αναπαράγουν τους πόρους για δική τους χρήση, ενώ η μη-υποκατάσταση σημαίνει ότι άλλοι πόροι δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους ανταγωνιστές, προκειμένου να αναπαράγουν το όφελος (Barney, 1991). Η άποψη των πόρων έχει γίνει το κατευθυντήριο παράδειγμα στο οποίο βασίζεται η έρευνα για τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (SHRM) (Wright, Dunford και Snell, 2001).

Ο Wright (1998) πρότεινε ότι η επικέντρωση σε μια τακτοποίηση μεταξύ των γενικών πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και των στρατηγικών εξακολουθεί να στερείται εμπειρικής υποστήριξης που θα πρέπει να εστιάζει στα αποτελέσματα ή τα προϊόντα των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (δεξιότητες, συμπεριφορά, κλπ). Αν και η βιβλιογραφία έχει επισημάνει πολλές βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι δυνατό να προσδιοριστούν τα θέματα που προκύπτουν κατ'επανάληψη, τα οποία, σε γενικές γραμμές, αποτελούν τον πυρήνα της οικουμενικής συνεισφοράς. Εκ πρώτης όψεως, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι αυτή η προοπτική επικεντρώνεται κυρίως σε ορισμένες πρακτικές προσανατολισμένες στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων, για παράδειγμα, τη μεταβλητή αποζημίωση (Gerhart και Milkovich, 1990), ορισμένες μεθόδους πρόσληψης και επιλογής (Terpstra και Rozell, 1993), την ολοκληρωμένη κατάρτιση (Russell et al., 1985), ή την αξιολόγηση της απόδοσης (Borman, 1991).

Μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το SHRM είναι ενσωματωμένο σε ένα εσωτερικό πλαίσιο που ορίζεται από ένα συγκεκριμένο οργανωτικό κλίμα και την κουλτούρα του οργανισμού (Ferris et al., 1998), καθώς επίσης και από το μέγεθος της επιχείρησης και τη δομή, την παραγωγική τεχνολογία, τον προσανατολισμό προς την καινοτομία, καθώς και τα διαφορετικά συμφέροντα των διαφόρων εμπλεκόμενων φορέων (Jackson και Schuler, 1995). Οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού) ενδέχεται να δραστηριοποιούνται μέσω των επιπτώσεών τους σε πιο εγγύς επιρροές, όπως είναι η οργανωτική υποστήριξη

(Rhoades και Eisenberger, 2002) , η οργανωτική δικαιοσύνη (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, και Ng, 2001), η οργανωτική αναγνώριση (Riketta, 2005), και η οργανωτική προσαρμογή (Verquer, et al, 2003).

Η Στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ενισχυμένη για να ταιριάζει με την εταιρική στρατηγική. Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει επικεντρωθεί σε συγκεκριμένους τομείς, όπως φαίνεται στα ακόλουθα: 1) τη λογιστική του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επιχειρεί να ορίσει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού σε μια προσπάθεια να προσδιοριστεί ποσοτικά η ικανότητα οργάνωσης (2) τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (3) την απάντηση σε μια στρατηγική αλλαγή στο περιβάλλον ή 4) Την προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στις στρατηγικές ή οργανωτικές συνθήκες.

Οι ερευνητές μπορούν, ως εκ τούτου, να εντοπίσουν τις καλύτερες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που, χαρακτηρίζονται από: 1) την ικανότητα να βελτιώσουν την οργανωτική απόδοση και 2) τη γενίκευσή τους. Η διαμορφωτική προοπτική συμβάλλει στην εξήγηση της SHRM με χρήσιμες πληροφορίες για τις εσωτερικές πτυχές της λειτουργίας μέσω της ανάλυσης της συνεργικής ενσωμάτωσης των στοιχείων που την έχουν χτίσει. Υπό την έννοια αυτή, το σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως ένα πολυδιάστατο σύνολο στοιχείων που μπορούν να συνδυαστούν με διαφορετικούς τρόπους για να ληφθεί ένας άπειρος αριθμός δυνατών διαμορφώσεων.

Από την ανάλυση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με τις πρακτικές που θα πρέπει να ενσωματωθούν στο σύστημα του ανθρώπινου δυναμικού. Παρ' όλα αυτά, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ορισμένες λειτουργικές περιοχές είναι σταθερές στη βιβλιογραφία, σε πολλές περιπτώσεις, απλά με διαφορετικές ετικέτες. οι Delery και Shaw (2001) και οι Wright et al. (2001), προτείνουν ένα μοντέλο HR που μπορεί να χωριστεί στις παρακάτω λειτουργικές περιοχές: σχεδιασμός εργασίας, στελέχωση, πρόσληψη και επιλογή, κοινωνικοποίηση, αξιολόγηση των επιδόσεων, κίνητρα, αποζημίωση, κατάρτιση και ανάπτυξη, και την απόλυση / διαχείριση συνταξιοδότησης .

2.2 Οργανωτική Δέσμευση

η οργανωτική δέσμευση αποτέλεσε το αντικείμενο του συνεχιζόμενου ερευνητικού ενδιαφέροντος για σχεδόν τέσσερις δεκαετίες, λόγω των επιπτώσεών της στις ατομικές επιδόσεις και την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Mowday, 1998). Η διαβίου δέσμευση σε έναν οργανισμό ήταν κάποτε η παράδοση για τους εργαζόμενους, ωστόσο η παγκοσμιοποίηση, η απορρύθμιση και η ψηφιοποίηση έχουν αλλάξει την οργανωτική παράδοση της εργασίας ώστε να είναι πιο ευέλικτη και ανταγωνιστική (Boselie, et al 2005).

Ερευνητές στην οργανωτική συμπεριφορά έχουν ορίσει την οργανωτική δέσμευση όσον αφορά τη φύση της σχέσης (Grusky, 1996), την πίστη στον εργοδότη, την ενσωμάτωση των ατομικών και οργανωτικών στόχων, την ταύτιση με ή σύνδεση με την οργάνωση, την προθυμία να ασκήσει σημαντική προσπάθεια εκ μέρους του οργανισμού, και την έντονη επιθυμία να παραμείνει μέλος του οργανισμού . Οι Meyer και Allen (2001) κατέταξαν την οργανωτική δέσμευση σε τρεις κατηγορίες: τη συναισθηματική δέσμευση, τη συνέχεια της δέσμευσης, και την κανονιστική δέσμευση.

Οι εργαζόμενοι με ισχυρή συναισθηματική δέσμευση παραμένουν σε έναν οργανισμό, επειδή το θέλουν, εκείνοι με ισχυρή δέσμευση για συνέχιση παραμένουν, διότι πρέπει να μείνουν, και εκείνοι με μια ισχυρή κανονιστική δέσμευση παραμένουν επειδή αισθάνονται ότι θα έπρεπε να παραμείνουν. Η συναισθηματική δέσμευση φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο θετικά με την απόδοση στην εργασία, και αυτό έχει επιβεβαιωθεί από διάφορες εμπειρικές μελέτες (Lok & Crawford, 2004, (Mello, 2005). Και οι Meyer και Allen, (2001), όρισαν τρεις τύπους οργανωτικής δέσμευσης. Κατ 'αρχάς, η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται στην συναισθηματική προσήλωση της απασχόλησης με την ταύτιση και την εμπλοκή με την οργάνωση. Οι εργαζόμενοι με έντονη συναισθηματική δέσμευση θα συνεχίσουν την απασχόληση με την οργάνωση, επειδή θέλουν να το κάνουν. Δεύτερον, η κανονιστική δέσμευση αναφέρεται σε ένα αίσθημα υποχρέωσης να συνεχίσουν την απασχόληση, ενώ οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο κανονιστικών υποχρεώσεων αισθάνονται ότι θα πρέπει να παραμείνουν με την οργάνωση (Lambert, & Waxman 2005).

Οι εργαζόμενοι των οποίων η κύρια σύνδεση με την οργάνωση βασίζεται στη δέσμευση της συνέχισης παραμένουν, διότι πρέπει να το πράξουν. Ο Cohan (2006) διαπίστωσε ότι μεταξύ αυτών των τριών τύπων δέσμευσης, η συναισθηματική δέσμευση είχε την πιο υψηλή συσχέτιση από άλλες με τη συμμετοχή στην εργασία, και τη δέσμευση στην καριέρα. Οι Irving, και Coleman (1997) σε σχετική τους μελέτη είχαν επίσης δείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι θετική, κάτι που αφορά τόσο συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση. Οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η δέσμευση είναι στενά συνδεδεμένη με την πρόθεση του κύκλου εργασιών αλλά όχι περισσότερο από ό, τι η ικανοποίηση από την εργασία (Tett και Meyer, 2003). Οι Mathieu και Zajac, Randall (2000) βρήκαν ότι η δέσμευση αφορά θετικά στην απόδοση εργασίας και τη συμμετοχή, και ότι συνδέεται αρνητικά με την αργοπορία.

Η Συναισθηματική δέσμευση μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια ισχυρή πίστη και αποδοχή για τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και την ετοιμότητα του εργαζόμενου να ασκήσει σημαντική προσπάθεια εκ μέρους του οργανισμού, καθώς και μια ισχυρή επιθυμία να παραμείνει μέλος του (Porter et al, 1974). Παρά το έργο του Hung, Ansari και Aafaqi (2004), το οποίο επικεντρώνεται στις άμεσες σχέσεις μεταξύ της δικαιοσύνης των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (εργασιακές σχέσεις και αποζημίωση, διαχείριση των επιδόσεων και την προώθηση, διαδικασίες και κατάρτιση), ανταλλαγή ηγέτη-μέλους, και τη δέσμευση, τα εμπειρικά αποδεικτικά στοιχεία για το θέμα αυτό παραμένουν ανεπαρκή. Επιπλέον, ο πιθανός αντίκτυπος των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη δέσμευση των εργαζομένων έχει λάβει πολύ λιγότερη προσοχή από ό, τι αξίζει (Meyer and Smith, 2000). Παρά το γεγονός ότι υπήρξαν δύο κύριες προοπτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η «καθολική» ή προσέγγιση «βέλτιστων πρακτικών» έχουν λάβει περισσότερο εμπειρική υποστήριξη από την προσέγγιση της «έκτακτης ανάγκης» (Huselid, 1995).

Η δέσμευση έχει διάφορους ορισμούς σύμφωνα με τις διαφορετικές πτυχές της, π.χ. δέσμευση ως μια στάση, μια δύναμη, μια επένδυση / ανταλλαγή, αναγνώριση, ταύτιση και κίνητρα. Οι Klein et al., 2006, υποστήριξαν ότι η δέσμευση που θεωρείται δύναμη, είναι διαφορετική από την αναγνώριση, και είναι επίσης

διαφορετική από τέτοια αποτελέσματα όπως τα κίνητρα, η διατήρηση, και η επιμονή προς το στόχο. Οι μελετητές έχουν θεωρήσει την οργανωτική δέσμευση ως την ψυχολογική προσκόλληση ενός ατόμου στην οργάνωση (Prescott 2000).

Οι Meyer και Herscovitch (2001) έχουν ορίσει την οργανωτική δέσμευση ως "δύναμη που συνδέεται με ένα άτομο σε μια πορεία δράσης που παρουσιάζει ενδιαφέρον για έναν ή περισσότερους στόχους". Σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ένα δεσμό μεταξύ του εαυτού του και της οργάνωσης, που δεν ενσωματώνει τη δύναμη που δημιουργεί ο δεσμός. Οι Mowday et al., (2002) χρησιμοποιούν τον όρο δέσμευση συμπεριφοράς για τη διαφοροποίηση των ψυχολογικών πτυχών της δέσμευσης από την οικονομική (Becker, 1960), και ορίζουν τη δέσμευση ως αναγνώριση και συμμετοχή.

2.3 Πειθαρχία

Το ζήτημα της πειθαρχίας έχει εξεταστεί στα πλαίσια των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η πειθαρχία, όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται στο χώρο εργασίας, είναι απαραίτητη για την προώθηση των ομαλών εργασιακών σχέσεων καθώς και της δικαιοσύνης και της συνέπειας στην αντιμετώπιση των ατόμων. Οι κανόνες των προτύπων συμπεριφοράς και απόδοσης στην εργασία, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες βοηθούν να διασφαλιστεί ότι οι κανόνες ακολουθούνται και να παρέχει μια δίκαιη μέθοδος για την αντιμετώπιση υποτιθέμενες αποτυχίες να τις τηρούν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα πιθανά ζητήματα του παραπτώματος ή μη ικανοποιητική απόδοση αντιμετωπίζονται με την κανονική καθημερινή συζήτηση μεταξύ των διαχειριστών και του τμήματος HR.

Επίσης η πειθαρχηση των εργαζομένων είναι κρίσιμη λειτουργία για τη διαχείριση για τους εργαζόμενους που σπάνε τους κανόνες. Σε γενικές γραμμές οι διαχειριστές ζητούν την πειθαρχία των εργαζομένων για τους ακόλουθους λόγους: για να διατηρήσουν τα πρότυπα των λειτουργικών διαδικασιών στην απόδοση στην εργασία, για να εξασφαλιστεί η ευταξία και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, για να διορθώσουν την ανεπιθύμητη συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων, και να τιμωρηθεί η επίμονη κακή συμπεριφορά. Οι στόχοι της διορθωτικής πειθαρχίας είναι να αποτρέψει άλλους από παρόμοια αδικήματα, που χρησιμοποιείται για την παραμόρφωση του δράστη, και να διατηρήσει τη συνοχή υπακοής σε οργανωτικά

πρότυπα. Σε έναν οργανισμό, για παράδειγμα όπως ο εξεταζόμενος στην παρούσα μελέτη, που αφορά στην πολιτική αεροπορία, η πειθαρχία στους κανόνες αποτελεί μονόδρομο, τόσο για την εύρυθμη λειτουργία του αεροδρομίου, όσο και για την ασφάλεια των επισκεπτών και επιβατών.

Η συμπεριφορά μπορεί να τροποποιηθεί με δύο κύριες μεθόδους οι οποίες είναι η θετική ενίσχυση που ενθαρρύνει τη φήμη ορισμένης συμπεριφοράς, δηλαδή την προώθηση, την αύξηση των μισθών, και την αρνητική ενίσχυση που αποθαρρύνει τη φήμη ορισμένων συμπεριφορών, δηλαδή την τιμωρία. Σύμφωνα με τους DeCenzo και Robbins, (1998) η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ορίζει την πειθαρχία ως προϋπόθεση για τον οργανισμό, καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες και τα πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς των οργανισμών. Ο Pettinger, (2001) ορίζει την πειθαρχία ως αντανάκλαση των προδιαγραφών των στάσεων, συμπεριφορών και την απόδοση που απαιτείται στη συγκεκριμένη κατάσταση.

Ο Gupta, (2006) υποστηρίζει ότι, σε πολλούς οργανισμούς, οι διευθυντικές στάσεις για την πειθαρχία έχουν αλλάξει σημαντικά από ό, τι στις "παλιές καλές μέρες", όταν είχε θεωρηθεί δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να απορρίπτονται για οποιοδήποτε λόγο ή χωρίς λόγο. Μερικές από τις τάσεις προς μια πιο λογική άποψη είχαν σημειωθεί στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Για παράδειγμα, σύμφωνα με έρευνα από το BNA, 56 % των ανταποκρινόμενων εταιρειών είχαν κάνει αλλαγές στους "κανόνες τους για τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ή / και κυρώσεις για τις παραβιάσεις των κανόνων", κατά τα 5 έτη πριν από την τελευταία έρευνα.

Ο Singh, (2005) σχολιάζει ότι, το θέμα της πειθαρχίας στην αγορά εργασίας είναι εξαιρετικά σημαντικό. Η πειθαρχία στη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών μπορεί καλύτερα να εκτελεστεί αν τα δύο τα μέρη αποδέχονται τις ευθύνες τους και μπορούν να δείξουν προθυμία να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες τους. Η Πειθαρχία εντός του οργανισμού περιλαμβάνει τη χορήγηση αρνητικών κινητήριων τεχνικών για την αντιμετώπιση μιας πιθανής παραβίασης. Αυτό ωστόσο φαίνεται ότι δεν έχει βοηθήσει τις οργανώσεις, παρά το αντίθετο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Ως εκ τούτου, υπάρχει χρειάζεται να εξετάσουμε τη διαχείριση της πειθαρχίας από μια άλλη σκοπιά.

Η μη επιθυμητή συμπεριφορά μπορεί να αποτραπεί με θετικές πρακτικές. Υπάρχουν δύο κύριες απόψεις των διαχειριστών για την πειθαρχία στους οργανισμούς, και έτσι υπάρχει η αρνητική άποψη και η θετική άποψη: κατά την αρνητική άποψη, οι διαχειριστές βλέπουν την πειθαρχία κυρίως ως μέσο για την επιβολή απαιτήσεων και απαγόρευση (προσφορά και απαγόρευση) για την προκαθορισμένη συμπεριφορά. Νομίζουν ότι η τήρηση εξαρτάται από το φόβο των κυρώσεων και δεν βασίζονται στην αυτο-πειθαρχία από τους εργαζομένους. Όσον αφορά στη διερεύνηση περιπτώσεων υποτιθέμενης κακής συμπεριφοράς ενός εργαζομένου, οι διαχειριστές έχουν στηριχθεί στις μεθόδους της κράτησης ή της απόλυσης που συγκρούονται με την αξιοπρέπεια του ατόμου και το δικαίωμα στην ιδιωτική ζωή.

Στη θετική άποψη, ένας μάνατζερ που πιστεύει στη συμμετοχική διοίκηση δεν είναι ικανοποιημένος μόνο να κρατήσει τις πειθαρχικές διαδικασίες εντός των ορίων που μπορούν να ελεγχθούν από τον ίδιο. Αντ' αυτού, θέλει να βεβαιωθεί ότι οι πειθαρχικές ενέργειες ξεκινούν με μια προσπάθεια να προωθηθεί η αμοιβαία κατανόηση και αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας οργάνωσης που είναι δίκαιη, υλοποιεί ιδέες που έχουν διαβουλευθεί από τους εκπροσώπους των ατόμων που υπόκεινται στην πειθαρχία, είναι σε συμφωνία με μια πολιτική δήλωση σχετικά με την πειθαρχία που είναι σαφής και γνωστή σε όλους.

Ο Gupta (2006) στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζει ότι η πειθαρχία είναι απαραίτητη για την προώθηση και διατήρηση των εργαζομένων, για την αύξηση της παραγωγικότητας και της βιομηχανικής ανάπτυξης. Ένα πειθαρχημένο εργατικό δυναμικό μπορεί να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού με τον καλύτερο τρόπο. Η πειθαρχία βελτιώνει το ηθικό και τις εργασιακές σχέσεις και προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Οι Decenzo και Robbins (1998) υποστηρίζουν ότι, στην πειθαρχία, τα πιο σοβαρά πειθαρχικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η διαχείριση είναι η αργοπορία, η αδικαιολόγητη απουσία, η ανέντιμη συμπεριφορά (Κλοπή, ανατρεπτική δραστηριότητα), η συμπεριφορά στην εργασία (Αποτυχία να υπακούσουν σε κανόνες ασφαλείας, μεθυσμένοι στη δουλειά, κακοτεχνίες, αντίσταση στις αλλαγές, αντίθεση στους στόχους του οργανισμού), εργασία για μια ανταγωνίστρια εταιρία.

Ο Ngirwa, (2003) υποστήριξε ότι πολύ λίγοι υπάλληλοι μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα πειθαρχίας. Στην πλειοψηφία των εργαζομένων αρέσει μια

πειθαρχημένη κατάσταση και έτσι υπακούν στους καθιερωμένους κανόνες. Ποιοι είναι όμως στη βιβλιογραφία οι κοινοί λόγοι για τους οποίους οι λίγοι εργαζόμενοι να σπάσει τους κανόνες, η κατανόηση των οποίων θα ενισχύσει τη γνώση μας για τη λειτουργία της πειθαρχίας.

Ορισμένοι από τους εργαζομένους τείνουν να παρακούν τους κανόνες πολύ συχνά, λόγω κακής ηγεσίας. Αν ο ηγέτης δεν έχει όραμα, δεν είναι αφοσιωμένος στο έργο του, δεν αλλάζει προσανατολισμό, είναι μη συνεργάσιμος, δεν είναι ικανός στο να επιλύει προβλήματα, δεν εκπληρώνει την αποστολή, ή δεν δημιουργεί μια ατμόσφαιρα επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι δεν αντλούν απόλαυση, από την εργασία τους και αρχίζουν να προκαλούν σημάδια απειθαρχίας.

Ορισμένοι εργαζόμενοι κατέχουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν αποκτηθεί είτε σε άλλο οργανισμό ή στην τρέχουσα οργάνωση της εργασίας τους, που δεν έχουν ρυθμιστεί σωστά. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να περιλαμβάνουν την απροσεξία, την έλλειψη συνεργασίας, την τεμπελιά, την ανεντιμότητα, την έλλειψη πρωτοβουλίας, τη χρόνια καθυστέρηση και την έλλειψη προσπάθειας. Τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να ρυθμιστούν, προκειμένου να τους φέρει σε μορφές και πρότυπα κατάλληλα για τη συγκεκριμένη οργάνωση της εργασίας. Επίσης πολύ συχνά οι εργαζόμενοι σπάνε τους κανόνες, επειδή η διαχείριση διατηρεί μια αδιάφορη στάση απέναντι στο σπάσιμο του κανόνα. Πολλές φορές οι ηγέτες είτε είναι αδιάφοροι, είτε δεν επικοινωνούν σωστά τους κανόνες. Μια τέτοια στάση είναι σίγουρα μια διευθυντική αδυναμία – αδυναμία ηγεσίας.

Η διαδικασία του ελέγχου της συμπεριφοράς είναι κυκλική και καλεί για προγραμματισμένη και συνεχή παρακολούθηση. Η προώθηση και ανάπτυξη της θετικής πειθαρχίας θα πρέπει να τονίζει τα ακόλουθα: την οργανωσιακή κουλτούρα (i) (α) Οι πειθαρχικοί κανόνες και αξίες πρέπει να μοιραστούν έτσι ώστε να είναι αποδεκτές στον οργανισμό. (Β) τα πρότυπα πρέπει να είναι γενικής εφαρμογής σε όλη την οργάνωση για να αφαιρέσουν την αίσθηση της διάκρισης. (Γ) Δικαιοσύνη και σταθερότητα. (Δ) Θετικό προσανατολισμό στις προσεγγίσεις.

2.4 Συνεργασία και Στόχοι

Το 2004, μια πρωτοποριακή έρευνα από Bowen και Ostroff υποστήριξε ότι για να οδηγήσουν σε επιθυμητή απόδοση τα συστήματα HR, θα πρέπει να έχουν σαφείς και κοινές αντιλήψεις για το κλίμα εργασίας και των συμπεριφορών που αναμένει, υποστηρίζει και ανταμείβει η διοίκηση. Η μελέτη προτείνει ότι τα αποτελέσματα των πρακτικών HR εξαρτώνται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Εδώ, οι ερευνητές βασίζονται σε αυτή τη θεωρία με την εστίαση σε πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με το γιατί το HR υιοθετεί ορισμένες πρακτικές, οι οποίες δεν έχουν προηγουμένως μελετηθεί.

Ωστόσο, στην πραγματικότητα, η ίδια πρακτική HR αντιμετωπίζεται συχνά με διαφορετικούς τρόπους. Για παράδειγμα, μερικοί εργαζόμενοι μπορεί να δουν ένα σύστημα pay-for-performance ως ένα σημάδι της ενίσχυσης, του τρόπου δηλαδή που η διαχείριση επιβραβεύει τους εργαζομένους που παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ή παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας. Άλλοι, ωστόσο, ενδέχεται να δουν την πρακτική αυτή ως ένα μέσο για τον έλεγχο του κόστους και να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, όσο το δυνατόν περισσότερο, με λίγη ανησυχία για την ευημερία τους. Ακόμη και μέσα σε μια επιχείρηση, η ίδια πρακτική HR μπορεί να θεωρηθεί διαφορετικά από διαφορετικούς υπαλλήλους.

Αλλά το αποτέλεσμα είναι το ίδιο, αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι υπό εκτίμηση, ανταποκρίνονται πιο θετικά. Επίσης, μέλη της ίδιας μονάδας εργασίας έρχονται συχνά για να κρατήσει παρόμοιες απόψεις με αυτό που είναι γνωστό ως διαδικασία «διπλό αλληλεπιδρούν» (Morgeson και Hoffman, 1999). Αυτό συμβαίνει όταν ένας υπάλληλος μοιράζεται ένα συναίσθημα με έναν συνάδελφο, ο οποίος απαντά, και αυτό δημιουργεί μια σχέση που δημιουργεί τις συλλογικές συμπεριφορές.

Επιπλέον, αρκετές πρακτικές ενδυνάμωσης σχετίζονται με την υψηλή απόδοση στην εργασία, όπως η ανάπτυξη των ικανοτήτων (Yang, 2011) η ανταλλαγή πληροφοριών, και η ανατροφοδότηση. Αυτές είναι πρακτικές που συνδέονται με θετικά συναισθήματα ψυχολογικής ενδυνάμωσης, με την ανάπτυξη των ικανοτήτων σε μια μορφή καθοδήγησης. σημαντικές επίσης είναι η εκ περιτροπής απασχόληση και η εκτεταμένη εκπαίδευση, που είναι απαραίτητες για να παρέχουν στους εργαζομένους ικανότητες για να είναι σε θέση να κάνουν, και για να παίρνουν

αυτόνομες αποφάσεις. Οι πληροφορίες σχετικά με την αποστολή και οι πληροφορίες σχετικά με τις επιμέρους επιδόσεις ενός οργανισμού βρέθηκαν να είναι κρίσιμα στοιχεία για τη χειραφέτηση των εργαζομένων (Spreitzer, 1995). Η πρώτη επιτρέπει στους εργαζομένους να δημιουργήσουν μια αίσθηση σκοπού και αυξάνει την ικανότητα του εργαζομένου να λαμβάνει αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους.

Η δεύτερη παίζει το ρόλο της ανάδρασης της απόδοσης. Επίσης, έχει βρεθεί ότι ένα σαφές όραμα και στόχοι είναι απαραίτητα για να ρυθμιστούν τα όρια εντός των οποίων ένας εργαζόμενος μπορεί να λαμβάνει αυτόνομες δράσεις. Ο Burke (1986) τόνισε τη σημασία που έχει η στρατηγική ενίσχυσης των εργαζομένων, και της παροχής κινήτρων που ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να ανταπεξέλθουν και σε δύσκολες προκλήσεις. Η ενδυνάμωση των πράξεων που προέρχονται από μια επιχείρηση, δηλαδή της εξουσίας λήψης αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το χώρο εργασίας. Τέτοια ενδυνάμωση των πρακτικών HR θα δημιουργήσει μια ενεργή στάση απέναντι στην εργασία, που θα οφείλεται σε αυξημένη αίσθηση επάρκειας, αυτοδιάθεση, έννοια της εργασίας και στην ενίσχυση της αντίληψης της επίπτωσης που έχει κάθε μεμονωμένη ενέργεια για το τι συμβαίνει στο χώρο εργασίας (Menon, 2001).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η ενδυνάμωση που δίνεται στους εργαζομένους από τον οργανισμό, με τη μορφή κατάρτισης, την ανταλλαγή πληροφοριών, λόγω εξουσιοδότησης και αυξημένης δυνατότητας συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, αναμένεται να επιστραφεί από τους εργαζομένους, με τη μορφή της αυξημένης ετοιμότητας για να βοηθήσουν τον οργανισμό (Gregory et al., 2010).

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφεί η στρατηγική έρευνας και οι μέθοδοι αυτής της μελέτης. Τα θέματα που αντιμετωπίζονται είναι η πραγματική έρευνα, συμπεριλαμβανομένης της εταιρείας που μελετήθηκαν, οι συνεντεύξεις, η κωδικοποίηση και ανάλυση δεδομένων (Gibbert & Ruigrok, 2010).

3.1. Θεωρία Έρευνας

Όντας ένα σύνθετο φαινόμενο, η επιρροή της πρακτικών HR στις αποδόσεις των υπαλλήλων και τη συμπεριφορά τους, είναι ένα κατάλληλο θέμα για μελέτη, χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση ποιοτικού χαρακτήρα (Yin, 2003). Όπως σημειώνεται από τον Gephart (2004), ένας από τους λόγους που η ποιοτική έρευνα είναι σημαντική για μελέτες είναι ότι «μπορεί να παρέχει λεπτομερείς περιγραφές των πραγματικών δράσεων στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής». Η επιλογή της ποιοτικής μελέτης σε αυτό το συγκεκριμένο πλαίσιο γίνεται για τρεις κυρίως λόγους. Πρώτον, η έρευνα είναι επεξηγηματικού χαρακτήρα και δεν έχει στόχο να φέρει ποσοτικά αποτελέσματα, αλλά μάλλον σε μια εξήγηση ενός συγκεκριμένου φαινομένου. Τα στοιχεία που προέκυψαν από αυτές τις συχνά πλαίσιο πλούσια περιγραφές, μπορεί να προσφέρει σημαντικές συμβουλές για το πώς πλαίσιο διαμορφώνει άμεσα συγκεκριμένα αποτελέσματα ή τις σχέσεις. (Bamberger, 2008).

Η μεθοδολογία αυτή παρέχει συστηματική και ταυτόχρονα ευέλικτες κατευθυντήριες γραμμές για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων για να κατασκευάσουν θεωρίες οι οποίες αποτελούνται από αφηρημένες εννοιολογικές συλλήψεις των ουσιαστικών προβλημάτων που οι άνθρωποι ζουν ως εμπειρία. Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα προτείνει να εντοπίσει και να αναλύσει τι επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, και πώς οι πρακτικές HR σχετίζονται με το μέλλον βιώσιμων στρατηγικών κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η θεμελιωμένη θεωρία είναι μια καθιερωμένη μεθοδολογία που έχει χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές σε πολλούς τομείς. Στην επιχείρηση, επιτρέπει νέα σημεία απόψεων και την κατανόηση του πλαισίου και των πρακτικών των επαγγελματιών που εργάζονται σε μια επιχείρηση. Οι Petrini και Pozzebon (2009) συζητούν το ρόλο

της θεωρίας στην διερεύνηση της χρήσης τεχνικών HR, ειδικά το πώς τα συστήματα διαχείρισης δυναμικού χρησιμοποιούνται ως μια στρατηγική που οδηγεί στην οργανωτική βιωσιμότητα. οι Ardichvili, Michell, και Jondle (2009) ερεύνουν τις ιδιότητες που παρουσιάζονται από την κουλτούρα των επιχειρήσεων, σε μια προσπάθεια να προσδιορίσουμε το πώς να οικοδομήσουμε βιώσιμες πρακτικές.

3.2 Σχεδιασμός Μελέτης

Όπως αναφέρθηκε ήδη, τα ερευνητικά ερωτήματα θα είναι:

1. Πώς οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων;
2. Ποια είναι η κατάσταση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) πρακτικές στις επιχειρήσεις στην Κύπρο;
3. Ποια είναι η σχέση μεταξύ των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) και της απόδοσης των Εργαζομένων;

Απαντώντας σε αυτά τα ερωτήματα, οι διευθυντές και ειδικοί ανθρώπινου δυναμικού (HR) θα διαθέτουν τις γνώσεις για επαρκή κίνητρα στο προσωπικό τους και την πρόληψη του κύκλου εργασιών. Περισσότερο από όλα, οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και της παραγωγικότητας για μια βιώσιμη οργανωτική τροχιά.

Αλλά αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να απαντηθούν μόνο από επαγγελματίες στον τομέα. Ως εκ τούτου, η προτεινόμενη ποιοτική μελέτη προβλέπει σε βάθος συνεντεύξεις με επαγγελματίες από οργανισμούς στην Κύπρο. Καθώς η διαδικασία χτισίματος μιας θεωρίας λαμβάνει χώρα μέσω ανάλυσης στοιχείων από τις αναδυόμενες θεωρία, και αργότερα την υπάρχουσα βιβλιογραφία» (Eisenhardt και Graebner 2007), η θεμελιωμένη θεωρία (GT) που επιλέγουμε σε αυτή την μελέτη, είναι χτισμένη πάνω σε δύο βασικές έννοιες (Suddaby 2006): τη σταθερή σχέση (κανένας διαχωρισμός μεταξύ συλλογή και ανάλυση δεδομένων) και τη θεωρητική δειγματοληψία (πρόβλεψη αποφάσεων).

Οι Bryman και Bell (2007) θεωρούν τη συνεχή σύγκριση και θεωρητική δειγματοληψία, μαζί με την κωδικοποίηση (σύμφωνα με την οποία τα δεδομένα αναλύονται σε συστατικά μέρη) και τις θεωρίες κορεσμού, τα πιο σημαντικά εργαλεία της GT.

Αυτή η ποιοτική μελέτη περίπτωσης θα καταστήσει δυνατό να ερευνήσουμε την περιοχή έρευνας με μεγάλη ελευθερία και επιτρέπει ανάλυση στα ζητήματα που προκύπτουν. Μια ποιοτική ερευνητική μέθοδος επιτρέπει επίσης να μάθουμε το "πώς" της ερευνητικής ερώτησης. Για αυτή τη μελέτη επιλέχθηκαν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις που είναι ένα κοινό εργαλείο για την οικοδόμηση της θεωρίας, για την καλύτερη εξήγηση ή προβλέψης, και της σύστασης σχετικά με την πρακτική (Miles & Huberman, 1994). Η μελέτη περίπτωσης διεξάγεται σε μια Κυπριακή εταιρεία, και συγκεκριμένα την ΠΑ, χρησιμοποιώντας την εν λόγω εταιρεία ως πλαίσιο για την έρευνα και συνεντεύξεις.

Παρά το γεγονός ότι μια ενιαία μελέτη περίπτωσης έχει το μειονέκτημα της έλλειψης εξωτερικής εγκυρότητας, το πλεονέκτημα αυτού του είδους της έρευνας είναι ότι δίνει τη δυνατότητα να διερευνήσει το ερώτημα της έρευνας σε ένα περιβάλλον όπου οι πρακτικές HR είναι οι ίδιες για όλους τους ερωτηθέντες. Αυτό δίνει τη δυνατότητα να επανεξετάσει κανείς τα προηγθέντα των αντιλήψεων και αποδόσεων σε ένα περιβάλλον όπου οι επιθυμητές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και οι πραγματικές πρακτικές HR είναι οι ίδιες για όλους τους ερωτηθέντες. Για να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των πολιτικών HR και πρακτικών HR (Wright et al, 2005), αυτή η μελέτη περίπτωσης είναι σύμφωνη με το γεγονός ότι υπάρχει ένα ξεχωριστό τμήμα HR, όπου αναπτύσσονται οι πολιτικές, ενώ η διαχείριση του οργανισμού εκτελούν τις πρακτικές HR.

Σε αυτήν την τρέχουσα έρευνα χρησιμοποιούνται ανοιχτές ερωτήσεις. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ό, τι νόμιζαν ότι ήταν το όραμα της εταιρείας από την πολιτική HR και ποια τα αποτελέσματα και η πραγματικότητα που βίωναν με βάση αυτές τις πρακτικές. Με αυτό τον τρόπο, οι ερωτηθέντες αναγκάστηκαν να διατυπώσουν τις δικές τους ιδέες, οι οποίες είναι πιθανόν να αντιπροσωπεύουν τις αποδόσεις τους με μεγαλύτερη ακρίβεια.

3.3. Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία στη θεμελιωμένη θεωρία κατευθύνεται από την εξελισσόμενη έρευνα και είναι μέρος της συνεχούς συλλογής δεδομένων και ανάλυσης, οι οποίες με τη σειρά τους κατευθύνουν τον ερευνητή σε περαιτέρω δειγματοληψία. Ο Goulding (2002, σελ 66) ορίζει αυτό ως εξής: ". Η θεωρητική δειγματοληψία συνεπάγεται σκοπιμότητα, επιλέγοντας ένα δείγμα σύμφωνα με την ανάπτυξη των κατηγοριών και της αναδυόμενης θεωρίας». Η δειγματοληψία γίνεται με την εμπειρία του συμμετέχοντα από μια συγκεκριμένη εταιρεία και στενή γνωριμία του με τους υπαλλήλους του (Taylor & Bogdan, 1984, σελ.5). Στη συγκεκριμένη περίπτωση έγινε επιλογή από δύο κορυφαία στελέχη, και τέσσερα ανώτερα διευθυντικά στελέχη που εργάζονται στον τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή που καλούνται να εφαρμόσουν τις πρακτικές HR της εταιρείας. Η επιλογή τους έγινε με βάση τη συμμετοχή τους στο σχεδιασμό και την εκτέλεση της αρχικής διαδικασίας και διαφορετικές θέσεις τους στην εταιρεία.

Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή της εταιρείας έγινε με βάση τη δυνατότητα πρόσβασης που είχε ο ερευνητής στη συγκεκριμένη εταιρεία, αλλά και λόγω του ότι είναι μια εταιρεία του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, που έχει σαφώς διαχωρισμένα τμήματα, και επομένως και τμήμα HR. Ο ερευνητής προσέγγισε τους υπευθύνους της εταιρείας, ενημέρωσε για τους σκοπούς της έρευνας, και ζήτησε άδεια για να διεξάγει συνεντεύξεις σε εργαζόμενους – στελέχη της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα οι συνεντεύξεις έγιναν σε 16 υπαλλήλους (λόγω της μείωσης προσωπικού στο τμήμα Π.Α. οι εργαζόμενοι από 35 έγιναν 16) . Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν όλοι οι υπάλληλοι της Π.Α. του αεροδρομίου Πάφου.

3.4 οι συνεντεύξεις

Τα δεδομένα στην περίπτωση αυτή μελέτη συλλέχθηκαν από ημι-δομημένες συνεντεύξεις, με σκοπό να πάρουν ένα ευρύ φάσμα εξηγήσεων για το πώς λειτουργούν οι πρακτικές HR στις αντιλήψεις και αποδόσεις των εργαζομένων, και πώς αυτές πρακτικά επηρεάζονται. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης κινούνται γύρω από βασικά θέματα, που εξετάζονται στη σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση του κεφαλαίου 3. Με βάση μια αναστοχαστική και αναδρομική διαδικασία ανάμεσα στις θεωρητικές γνώσεις και τα αναδυόμενα δεδομένα της συνέντευξης, το πρωτόκολλο

συνέντευξη προσαρμόστηκε κατά τη διάρκεια του χρονικού διαστήματος των συνεντεύξεων (Yin, 2009).

Ο οδηγός συνέντευξης ξεκινά με δημογραφικές ερωτήσεις, που ακολουθείται από ερωτήσεις σχετικά με τα διάφορα θέματα και ερωτήσεις για να λάβετε πιο λεπτομερείς πληροφορίες (Berg, 2009). Η πρώτη ανοιχτή ερώτηση επικεντρώνεται στην αντίληψη του ερωτώμενου της συνολικής πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, προκειμένου να πάρει πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά του συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως ορίζεται από τους Bowen και Ostroff (2004). Ο ημι δομημένος τρόπος της συνέντευξης επιτρέπει στους ερωτώμενους επίσης να επεξεργαστούν ή να προσθέσουν όλες τις σχετικές πληροφορίες και ιδέες (Eisenhardt, 1989) που μπορεί να έχουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Για να αυξηθεί η αξιοπιστία και να μειωθεί η προκατάληψη του παρατηρητή από την επιλεκτική μνήμη του περιεχομένου των συνεντεύξεων και υποκειμενικής ερμηνείας, όλες οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν με την άδεια των ερωτηθέντων και στη συνέχεια πλήρως μεταγράφηκαν. Ο μέσος χρόνος των συνεντεύξεων ήταν σχεδόν 12 λεπτά, όπου η διάρκεια της συντομότερης ένας ήταν 6 λεπτά και η διάρκεια του μακρύτερου ένας ήταν 23 λεπτά. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στην εργασία των συμμετεχόντων, χωρίς την παρουσία τρίτων και σε καθορισμένο από πριν χρόνο.

3.5 . Ανάλυση

Στην περίπτωση αυτή, χρησιμοποιείται η ανάλυση του περιεχομένου της μελέτης, με ένα συνδυασμό επαγωγικής και παραγωγικής προσέγγισης. Η ανάλυση περιεχομένου υποθέτει ένα πλαίσιο κωδικοποίησης που βασίζεται σε ένα σύνολο από προκατασκευασμένες κατηγορίες για τις οποίες ζητείται η απόδειξη στα δεδομένα (παραγωγή), ενώ θεμελιωμένη θεωρία υποθέτει ότι το επεξηγηματικό πλαίσιο αναπτύσσεται μέσω της ανάλυσης χωρίς εκ των προτέρων καθορισμένων κωδικών (επαγωγή). Ένα πλαίσιο κωδικοποίησης είναι μια ιεραρχικά οργανωμένη συλλογή κωδικών στην οποία παρόμοιοι κωδικοί ομαδοποιούνται για να παράγουν πιο γενικούς κωδικούς ανώτερης τάξης. Οι κώδικες υψηλότερης τάξης δίνουν μια γενική εικόνα των συνεντεύξεων, ενώ λεπτομερείς κώδικες συλλαμβάνουν περισσότερες αποχρώσεις στα δεδομένα (Nishii et al 2008).

Κατά συνέπεια, ο Charmaz (2006) ανέφερε ότι η θεμελιωμένη θεωρία έχει κατά βάση τέσσερις συγκεκριμένους σκοπούς: α) τις πρακτικές γνώσεις μεταξύ αυτών που ασχολούνται με τα φαινόμενα που αποτελεί το αντικείμενο έρευνας β) την περιγραφή, η οποία μπορεί να καθορίσει την έκταση του φαινομένου σε όλες τις περιπτώσεις γ) την ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει την μελέτη και αξιολόγηση των διαστάσεων του φαινομένου και, δ) εξήγηση, η οποία περιλαμβάνει τη σύνδεση των κατηγοριών και περιπτώσεων.

3.6 Ηθικά Ζητήματα

Οι συνεντεύξεις ξεκίνησαν με μια εισαγωγή του θέματος, την εξήγηση σχετικά με το στόχο της συνέντευξης και την επιβεβαίωση της εμπιστευτικότητας. Δόθηκαν αναλυτικές πληροφορίες για τους σκοπούς της μελέτης, την ανωνυμία της συμμετοχής, αλλά και τη δυνατότητα που είχαν όλοι οι συμμετέχοντες να αποσύρουν τη συμμετοχή τους, πριν από τη δημοσίευση της μελέτης.

Κεφάλαιο 4^ο

4.0 Αποτελέσματα Συνεντεύξεων

Το κεφάλαιο αυτό έχει ως στόχο να παρουσιάσει αναλυτικά τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις τους εμφανίζονται ομαδοποιημένες ανά ερώτηση, ενώ το σύνολο των απαντήσεων εμφανίζεται στο Παράρτημα 1.

Η πρώτη ερώτηση αφορούσε το αν ελέγχονται όλες οι περιοχές ασφαλείας του αερολιμένα από πρόσωπα της Π.Α και αν τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας από όλα τα πρόσωπα που εισέρχονται στο αεροδρόμιο.

1	Επιθεωρητής	Όλες οι περιοχές ελέγχονται από τη ΠΑ είναι η αρμόδια αρχή . 24/24ωρο σε δυο τομείς στο security και safety
2	Ελεγκτής	Ναι αλλά όχι όλα κάθε μέρα ,μέσα στο μηνά ελέγχονται όλα μια φορά . Θέλω να πιστεύω πως τηρούνται . Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους βασικούς κανόνες οι επιβάτες όμως πρέπει να ελέγχονται μέσω των υπηρεσιών ασφαλείας και όλων όσων εμπλέκονται
3	Ελεγκτής	Ελέγχονται από εταιρίες εμείς απλά κάνουμε επόπτευση και έλεγχο
4	Ελεγκτής	Ελέγχονται όλες οι περιοχές συνεχώς . Από τους εργαζόμενους τουλάχιστον τηρούνται γιατί είναι υποχρεωμένοι από τους επιβάτες είναι λίγο πιο δύσκολο να τους επιβάλεις τους κανόνες
5	Ελεγκτής	Συνεχώς ελέγχονται και προσωπικά και από συστήματα . Έχουμε λίγο πρόβλημα με τους επιβάτες μερικές φορές αρνούνται κάποιους κανόνες .
6	Ελεγκτής	Σαν ΠΑ κάνουμε επόπτευση έλεγχους κάνει η αστυνομία και η ιδιωτική εταιρία ασφαλείας .
7	Επιθεωρητής	Έμμεσα ελέγχονται όλες οι περιοχές του αεροδρομίου . Οι κανόνες πιστεύω ότι τηρούνται συνεχώς
8	Ελεγκτής	Ελέγχονται όλες οι περιοχές απρόοπτα και συνεχώς

9	Επιθεωρητής	Εμείς κάνουμε εποπτεία σε τακτά χρονικά διαστήματα
10	Ελεγκτής	Ναι ελέγχονται τουλάχιστον μια φορά τη μέρα τις περισσότερες φορές τυπικά
11	Ελεγκτής	Εμείς έχουμε την εποπτεία των χώρων του αερολιμένα κάνουμε ξαφνικούς ελέγχους τουλάχιστον μια φορά το μηνά . Οι κανόνες ασφαλείας τηρούνται από όλους .
12	Ελεγκτής	Ελέγχονται όλες οι περιοχές συνεχώς από συστήματα και προσωπικό ασφαλείας εμείς κάνουμε επόπτευση για τη σωστή λειτουργία .
13	Ελεγκτής	Κάνουμε συχνά ελέγχους σε όλα τα σημεία που διεξάγουν ελέγχους . Όλες οι περιοχές ελέγχονται συνεχώς από άτομα αλλά όχι της Π.Α
14	Ελεγκτής	Ελέγχονται καθημερινά εμείς φυσικά κόνευε μόνο επόπτευση .
15	Επιθεωρητής	Η Π.Α αεροπορία είναι η αρμόδια αρχή για τη σωστή λειτουργία του αερολιμένα άρα πρέπει να κάνουμε ελέγχους συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια της μέρας
16	Ελεγκτής	Ναι ελέγχονται από διαφορές εταιρίες και ακολούθως εμείς ελέγχουμε τις εταιρίες αυτές .

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση αυτή φαίνεται ότι οι υπάλληλοι της Π.Α. έχουν την αρμοδιότητα για τη λειτουργία του αερολιμένα, και για το λόγο αυτό έχουν αναλάβει την διεξαγωγή των ελέγχων στο αεροδρόμιο κατά τη διάρκεια της ημέρας, ενώ ένας από τους ελεγκτές δήλωσε ότι υπάρχουν και κάποιες εταιρείες που κάνουν ελέγχους, και η ΠΑ ακολούθως ελέγχει τις εταιρείες αυτές.

Η δεύτερη ερώτηση είχε ως στόχο να εξετάσει αν το προσωπικό που φρουρεί τις περιοχές του αεροδρομίου ελέγχεται και αυτό, από ποιους και κυρίως αν τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας σε όλες τις περιπτώσεις . οι συμμετέχοντες στην ερώτηση αυτή έδωσαν διαφορετικές απαντήσεις, αφού κάποιοι δήλωσαν ότι «οι κανόνες τις περισσότερες φορές δεν τηρούνται λόγω ανεπαρκείας προσωπικού και φόρτου εργασίας όποτε και εμείς έχουμε γίνει πιο χαλαροί», ενώ κάποιος δήλωσε ότι «Ελέγχεται και εκπαιδεύεται, κανένας δεν εξαιρείται του ελέγχου, ελέγχονται συνεχώς και παρακολουθούνται από άτομα της Π.Α . Σύμφωνα με οδηγίες πλέον οι αστυνομία , πυροσβεστική , το τελωνείο και οι Π.Α εξαιρούνται του ελέγχου».

Υπάρχει ωστόσο σαφής συμφωνία στις περισσότερες απαντήσεις ότι υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των περισσότερων υπαλλήλων της ΠΑ.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στο αν όλα τα πρόσωπα πλην επιβατών ελέγχονται τόσο αυτοί όσο και τα αντικείμενα που μεταφέρουν και αν γίνονται κάποιες φορές εξαιρέσεις, λόγω πιο χαλαρού ελέγχου. Η ερώτηση αυτή είχε ως στόχο να εξετάσει το κατά πόσον τηρούνται οι διαδικασίες, καθώς είναι σημαντικό για την ΠΑ. οι απαντήσεις εδώ συμπίπτουν σημαντικά, και φαίνεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι ελέγχονται, αν και μερικές φορές περισσότερο μηχανικά ή ίσως πιο χαλαρά, ωστόσο φαίνεται ότι κανείς δεν ξεφεύγει του ελέγχου. Κάποιες ενδεικτικές απαντήσεις είναι οι ακόλουθες: «Τα συστήματα δεν επιτρέπουν σε κανένα να περάσει εντός του αεροδρόμιου χωρίς να δεχτεί έλεγχο», «Έχουν υποχρέωση να ελέγχονται όλοι και όλα», «Ο έλεγχος είναι πάντα ο ίδιος εξαιρέσεις δεν γίνονται», «Όλο το προσωπικό περνά από έλεγχο και κανένα δεν μπορεί να εισέρθει σε αυτό χωρίς να του γίνει κάποιος έλεγχος», «γίνεται πάντα έλεγχος σε όλους και όλα».

Η τέταρτη ερώτηση αφορά το κάθε πόσο ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τους κανόνες ασφαλείας. Οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

<i>α/α</i>	<i>ιδιότητα</i>	<i>Απαντήσεις</i>
1	Επιθεωρητής	Συνεχώς γίνονται εκπαιδεύσεις σε όλους τους εργαζόμενους αναλόγως των οδηγιών και κανονισμών που προκύπτουν. Και κάποιες φορές όταν γίνει κάποιο περιστατικό
2	Ελεγκτής	η ενημέρωση και η εκπαίδευση είναι ευθύνη της κάθε εταιρίας σαν Π.Α κάνουμε άπλες υποδείξεις και ενημερώνουμε τους υπευθύνους για τυχόν αλλαγές
3	Ελεγκτής	Κάθε εταιρία έχει δικό της πρόγραμμα ασφαλείας αναλόγως και του χρόνου εργασίας των εργαζομένων. Αλλά επανεκπαίδευση γίνεται αρκετά συχνά
4	Ελεγκτής	Εκπαιδεύσεις και ενημερώσεις γίνονται συνεχώς
5	Ελεγκτής	Ειλικρινά όχι μόνο κάποια βασικά που γίνονται από τις εταιρίες όσον αφορά την εκπαίδευση. Για νέους κανονισμούς ενημερώνουμε σαν Π.Α τις εταιρίες και αυτές τους υπαλλήλους τους
6	Ελεγκτής	Οι μόνιμοι εργαζόμενοι ενημερώνονται συνεχώς και εκπαιδεύονται οι εποχιακοί εκπαιδεύονται από τις εταιρίες και εξετάζονται από την ΠΑ
7	Επιθεωρητής	Μόλις έχουμε καινούργιο κανονισμό ή κάτι νέο ενημερώνονται οι εταιρίες και ακολούθως ενημερώνουν τους υπαλλήλους. Είμαστε όμως πάντα εδώ για να υπενθυμίζουμε και να βοηθήσουμε όποιους το χρειάζονται
8	Ελεγκτής	Εκπαιδεύονται όταν ξεκινήσουν δουλειά στο αεροδρόμιο αν υπάρχει κάτι νέο τότε ενημερώνονται οι εταιρίες και είναι υπεύθυνες να

		ενημερώσουν τους υπαλλήλους τους
9	Επιθεωρητής	Κάθε φορά που γίνονται κάποιες αλλαγές ενημερώνονται από τη Π.Α εμάς μας ενημερώνουν οι κρατικές υπηρεσίες
10	Ελεγκτής	Είναι ευθύνη της κάθε εταιρίας να ενημερώσει τους υπάλληλους της , εμείς απλά ενημερώνουμε για νέους κανονισμούς
11	Ελεγκτής	Όταν υπάρξει νέος κανονισμός τότε ενημερώνονται όλοι από τις εταιρίες τους
12	Ελεγκτής	Ενημέρωση γίνεται κάθε φορά που έχουμε νέους κανονισμούς ,αλλά για νέους εργαζόμενους γίνεται ενημέρωση και εκπαίδευση όποτε χρειάζεται
13	Ελεγκτής	Όλες οι εταιρίες είναι υπεύθυνες για τους εργαζόμενους τους και στην κήπευση και στην ενημέρωση
14	Ελεγκτής	Ενημερώνονται μόλις έχουμε νέους κανόνες από τις αρμόδιες αρχές
15	Επιθεωρητής	Γίνεται κάθε χρόνο μια ενημέρωση και εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους. Όταν όμως έχουμε νέους κανονισμούς ενημερώνεται οι αρμόδιοι των εταιριών και εκείνοι είναι υπεύθυνοι να ενημερώσουν τους υπαλλήλους τους
16	Ελεγκτής	Για την ενημέρωση των εργαζομένων την ευθύνη έχουν οι εταιρίες εμείς απλά ενημερώνουμε τους υπευθύνους των εταιριών για νέους κανόνες .

Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ενημερώνονται ανά τακτά διαστήματα, είτε όταν αλλάζει κάποιος κανόνας, είτε κατά την έναρξη της εργασίας τους, και σε κάθε περίπτωση η ενημέρωση γίνεται από τις αρμόδιες αρχές. Ένας από τους ελεγκτές δήλωσε ότι κάθε εταιρία έχει δικό της πρόγραμμα ασφαλείας αναλόγως και του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, αλλά η επανεκπαίδευση γίνεται αρκετά συχνά. Οι απαντήσεις αυτές συνάδουν με τη βιβλιογραφία στο κομμάτι της σημασίας της επικοινωνίας των κανόνων, καθώς είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τους κανόνες, αλλά και να ενημερώνονται για κάθε αλλαγή που μπορεί να προκύψει.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στο αν υπάρχουν μηχανισμοί ή αυτοματισμοί που κάνουν τους ελέγχους πιο ασφαλείς και αν ελέγχονται συχνά για τη λειτουργικότητα τους. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν είναι πιο εύκολο για αυτούς να ελέγχουν τα συστήματα ασφαλείας ή το προσωπικό ασφαλείας. Οι απαντήσεις ήταν σχετικά ταυτόσημες, αφού οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι υπάρχουν μηχανισμοί, και ότι είναι σε σχετικά καλό επίπεδο, ωστόσο υπήρξαν και κάποιοι που δήλωσαν ότι μπορεί ο εξοπλισμός να είναι επαρκής, αλλά ακόμα υστερούν ως προς τον έλεγχο. Είναι σημαντικό ότι υπήρξε αναφορά και στην αναγκαιότητα να γίνεται ο

έλεγχος προσωπικά, καθώς οι υπάλληλοι δε θέλουν να έχουν κάποιο πρόβλημα με τους ανωτέρους τους.

Η Ερώτηση 6 αφορούσε στο αν υπάρχει ομαδικό πνεύμα στην εργασία, και αν οι υπάλληλοι βασίζονται σε αυτό και στην εμπιστοσύνη ανάμεσα στο προσωπικό, και αν υπάρχει εργασιακή εμπιστοσύνη ανάμεσα σε αυτούς που έχουν την ευθύνη για τους ελέγχους. Οι απαντήσεις αναλυτικά φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

α/α	ιδιότητα	Απαντήσεις
1	Επιθεωρητής	Ομαδικό πνεύμα υπάρχει όσο αφορά τα άτομα της Π.Α. Επιβάλλεται να βασιζόμαστε στο ομαδικό πνεύμα υπάρχει και νόμος του 2013 που εμμέσως επιβάλλει την ομαδική εργασία. Εργασιακή εμπιστοσύνη δεν υπάρχει όσο αφορά τις υπόλοιπες ομάδες εργασίας ακόμη και στη Π.Α.
2	Ελεγκτής	Αναλόγως με ποια άτομα εργάζεσαι. Εμπιστοσύνη σε μερικά θέματα και όχι με όλους. ειδικά στο θέμα εμπιστοσύνης υπάρχει πρόβλημα δεν προσφέρετε κάτι για να μπορέσω να έχω εμπιστοσύνη είναι προσωπικό θέμα και χαρακτήρα.
3	Ελεγκτής	Στη ΠΑ υπάρχει ομαδικό πνεύμα και εμπιστοσύνη. στις κρατικές υπηρεσίες έχουμε εμπιστοσύνη και στις μη κρατικές αλλά όχι πάντα
4	Ελεγκτής	Επιβάλλεται να είσαι ομαδικός και να έχεις εμπιστοσύνη πολλές φορές, αλλά δεν γίνεται από όλους και πάντα είναι αναλόγως το χαρακτήρα του εργαζομένου, να σου εμπνέει εμπιστοσύνη δηλαδή
5	Ελεγκτής	Υπάρχει ανάμεσα στα άτομα της Π.Α με τους υπόλοιπους εργαζόμενους όχι τόσο.
6	Ελεγκτής	Στη ΠΑ υπάρχει και ομαδικό πνεύμα και εμπιστοσύνη, είμαστε τόσο λίγα άτομα που είναι αδύνατον να μην υπάρχουν γιατί δεν θα είχαμε σωστή λειτουργία. Στους υπόλοιπους εργαζόμενους υπάρχει αλλά όχι απόλυτη εμπιστοσύνη
7	Επιθεωρητής	Είναι απαραίτητο να υπάρχει ομαδικό πνεύμα εμπιστοσύνη όμως υπάρχει μέχρι ενός βαθμού
8	Ελεγκτής	Εμπιστοσύνη δεν μπορώ να έχω στους άλλους υπαλλήλους πλην της Π.Α ομαδικό πνεύμα πρέπει να υπάρχει για τη σωστή λειτουργία αλλά μέχρι εκεί
9	Επιθεωρητής	Εμπιστοσύνη στο αεροδρόμιο δεν μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στους εργαζόμενους είναι δύσκολο να λειτουργήσει ένα κλειστό σύστημα. Ανάμεσα στους υπαλλήλους της ΠΑ υπάρχει αλλά και πάλι μόνο σε προσωπικό βαθμό
10	Ελεγκτής	Ομαδικό πνεύμα υπάρχει αλλιώς δεν θα μπορούσαμε να λειτουργήσουμε εμπιστοσύνη προσωπικά δεν έχω στους άλλους εργαζόμενους ειδικά εκτός ΠΑ.
11	Ελεγκτής	Ανάμεσα στους εργαζόμενους της Π.Α υπάρχει εμπιστοσύνη αλλά στις υπόλοιπες εταιρίες δεν μπορούμε να έχουμε είμαστε εποπτική αρχή και δεν βασιζόμαστε στις προσωπικές σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στους άλλους εργαζόμενους
12	Ελεγκτής	Πιστεύω αυτό είναι στη κρίση του κάθε εργαζομένου σε ποιον θα έχει εμπιστοσύνη ή όχι. Στη ΠΑ έχουμε εμπιστοσύνη και η δουρεία μας βασίζεται σε αυτό

13	Ελεγκτής	Ανάμεσα στη ΠΑ υπάρχει εμπιστοσύνη με τις υπόλοιπες εταιρίες εμπιστοσύνη μπορεί α αναπτυχτεί ανάμεσα ε ορισμένα άτομα όχι με όλους
14	Ελεγκτής	Σαν ΠΑ έχουμε εμπιστοσύνη μεταξύ μας με τους άλλους εργαζόμενους δεν μπορούσε να έχουμε απόλυτη είναι η φύση της δουλειάς μας
15	Επιθεωρητής	Επιβάλλεται να υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους και ομαδικότητα, είναι δύσκολο να έχουμε εμπιστοσύνη σαν Π.Α στις άλλες εταιρίες ομαδικότητα υπάρχει σε όλο τον αερολιμένα και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να έχουμε σωστή λειτουργία .
16	Ελεγκτής	Εμπιστοσύνη έχω μόνο σε κυβερνητικές υπηρεσίες αστυνομία , πυροσβεστική και στα μέλη της ΠΑ στους υπόλοιπους είμαι αρκετά επιφυλακτικός . Ομαδικότητα είναι απαραίτητη σε αυτές τις δουλειές

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν ότι υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους υπαλλήλους της ΠΑ, και μάλιστα δηλώνουν ότι η δουλειά τους βασίζεται στην εμπιστοσύνη που έχουν ο ένας στον άλλο. Ένας ελεγκτής δήλωσε ότι έχει εμπιστοσύνη μόνο στις κυβερνητικές υπηρεσίες και τους υπαλλήλους της ΠΑ, και ότι είναι γενικά επιφυλακτικός απέναντι στους άλλους. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης είναι αναγκαία για την ομαδικότητα των υπαλλήλων, αλλά και για την επίτευξη των κοινών στόχων και σκοπών. Σε αυτό συντελεί επίσης και ο σχετικά μικρός αριθμός των εργαζόμενων, που επιτρέπει στον καθένα να γνωρίσει το συνάδελφο του και να αναπτύξει μια σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού, που θα οδηγήσει και σε καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στο αν τηρούνται στα αεροσκάφη όλοι οι κανόνες αυστηρά ή όχι και αν ελέγχονται όλοι όσοι εισέρχονται σε αυτά. Στόχος της ερώτησης ήταν να διαπιστωθεί το αν η απόδοση των υπαλλήλων και η επιμονή στους κανόνες σχετίζονται με την επιβολή τους και τη γνώση που έχουν για τους κανόνες οι εργαζόμενοι.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν ταύτιση και πάλι, και αναφέρουν ότι όλα ελέγχονται και κανείς και τίποτα δεν εξαιρείται. Τονίζεται επίσης ότι γίνεται πάντα ο έλεγχος όπως προβλέπουν οι κανονισμοί για όλα τα αεροσκάφη και ό,τι εισέρχεται σε αυτό και στο πλήρωμα και ειδικά σε αυτά που έρχονται από μη ευρωπαϊκές χώρες εξαιρέσεις δεν γίνονται, γιατί είναι πολύ βασικό το κομμάτι αυτό. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν και πάλι, όπως και στις προηγούμενες ερωτήσεις προσήλωση στην τήρηση των κανόνων, αλλά και στην αναγκαιότητα αυτών.

Στην επόμενη ερώτηση τέθηκε το ζήτημα του αν οι κανόνες λόγω καθημερινής χρήσης έχουν γίνει πλέον ρουτίνα και δεν χρειάζεται να υποδεικνύονται στους υπαλλήλους, και αν κάποιοι κανόνες πρέπει να εφαρμόζονται πιο χαλαρά ή και καθόλου ανάμεσα στους εργαζομένους. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συνοψίζονται εκ νέου στον ακόλουθο πίνακα:

1	Επιθεωρητής	Ναι έχουν γίνει ρουτίνα αλλά συνεχώς έχουμε νέους κανόνες και οδηγίες οπότε έχουμε συνεχώς νέες υποδείξεις .οι κανόνες είναι για όλους οι ίδιοι
2	Ελεγκτής	Ναι όντως έχουν γίνει ρουτίνα και στην αρχή σου φαίνονται παράλογοι αλλά όλοι οι κανόνες έχουν κάποια βάση και πρέπει να εκτελούνται .
3	Ελεγκτής	Οι κανόνες εφαρμόζονται συνεχώς έστω και αν έχουν γίνει ρουτίνα και είναι υποχρέωση του κάθε εργαζομένου να τους εκτελεί
4	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα αλλά εκτελούνται κάποιες φορές πιο χαλαρά αλλά πάντα γίνονται
5	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα όντως ο κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για τον εαυτό του να τους τηρεί έστω και αν εφαρμόζονται πιο χαλαρά από του συναδέλφους τους
6	Ελεγκτής	Ναι έγιναν ρουτίνα αλλά εφαρμόζονται χωρίς κανένα πρόβλημα συμμορφώνονται σε όλες τις υποδείξεις .
7	Επιθεωρητής	Έχουν γίνει ρουτίνα είμαστε εδώ όμως για να εφαρμόζουμε τους κανόνες και να τους υπενθυμίζουμε στους υπαλλήλους
8	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα και είναι φυσικό κάποιες φορές ανάμεσα στους εργαζόμενους να υπάρχει ένας πιο χαλαρός έλεγχος έως και καθόλου μερικές φορές .
9	Επιθεωρητής	Έστω και αν έχουν γίνει ρουτίνα πρέπει να εφαρμόζονται από όλους , ο λόγος είναι ότι οι περισσότεροι κανόνες οφείλουν την υπάρξει τους στη ν οδυνηρή μέθοδο , δεν πρέπει ποτέ να γίνεται καμία εξαίρεση
10	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα και οι περισσότεροι εργαζόμενοι λειτουργούν μηχανικά στους κανονισμούς . Κάποιους κανόνες τους θεωρώ υπερβολικούς αλλά όλοι έχουν το λόγο ύπαρξης τους
11	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα λόγω καθημερινής χρήσης αλλά πρέπει πάντα να εκτελούνται και να εφαρμόζονται
12	Ελεγκτής	Είναι πλέον συνηθείας για όλους τους εργαζόμενους μπορεί κάποιος από τους κανόνες να είναι υπερβολικοί αλλά πάντα εκτελούνται
13	Ελεγκτής	έχουν γίνει ρουτίνα αλλά οι εργαζόμενοι πρέπει να τους τηρούν . Πιστεύω κάποιοι κανόνες ασφαλείας είναι υπερβολικοί ανάμεσα σε εργαζόμενους
14	Ελεγκτής	Είναι ρουτίνα και είναι λογικό να συμβεί αυτό , χρησιμοποιούνται συνεχώς και δεν μπορούν να παραλειφτούν από κανένα ένας τυπικός έλεγχος θα γίνει πάντα
15	Επιθεωρητής	Ναι είναι ρουτίνα και αυτό πιστεύω είναι αρκετά μεγάλο πρόβλημα πρέπει το όλο σύστημα να συμβαδίζει με τη τεχνολογία για να προκύπτουν νέοι κανόνες ώστε οι εργαζόμενοι να μην τους κάνουν ρουτίνα και να τους εκτελούν όσο παράλογοι και αν είναι κάποιες φορές
16	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα αυτοί που χρησιμοποιούνται καθημερινά υπάρχουν όμως και κανόνες που είναι πολύ υπερβολικοί και εμείς ακόμη τους παραβλέπουμε

Οι εργαζόμενοι – συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι κανόνες έχουν γίνει ρουτίνα, ειδικά μάλιστα αυτοί που χρησιμοποιούνται καθημερινά, όμως εξακολουθούν να τηρούνται, γιατί δεν μπορούν να παραλειφθούν. Είναι σημαντικό στοιχείο για την έρευνα ότι οι συμμετέχοντες δείχνουν σταθερότητα στις απαντήσεις τους όσον αφορά στους κανόνες, και ότι αν και αναγνωρίζουν ότι κάποιοι κανόνες είναι υπερβολικοί ή και παράλογοι.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στο αν οι κανόνες ισχύουν για όλους το ίδιο ή γίνονται εξαιρέσεις σε κάποια πρόσωπα. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο σημείο αυτό ήταν επίσης ταυτόσημες, αφού οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι έλεγχοι γίνονται σε όλους πλην των νόμιμων εξαιρέσεων. Οι εξαιρέσεις αυτές είναι τα πολιτικά πρόσωπα και οι διπλωματικές αποστολές, οι αρχηγοί κρατών και εκκλησίας.

Η δέκατη ερώτηση κάλεσε τους συμμετέχοντες να δηλώσουν αν πιστεύουν ότι στο αεροδρόμιο υπάρχει ο απόλυτος έλεγχος ή χρειάζεται κάποιες βελτιώσεις τόσο στα συστήματα ασφαλείας όσο και στην εκπαίδευση των εργαζομένων και πολιτών. Και πάλι οι απαντήσεις συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

1	Επιθεωρητής	Βεβαία χρειάζεται βελτιώσεις οι περισσότεροι κανονισμοί δεν καλύπτονται από τη νομοθεσία και τα 2 αεροδρόμια δεν έχουν άδεια λειτουργίας ακόμα. Οι εργαζόμενοι εξετάζονται κάθε 6 μήνες περίπου για θέματα ασφαλείας
2	Ελεγκτής	Χρειάζεται βελτίωσης και στην εκπαίδευση και στα συστήματα και ειδικά στους πολίτες
3	Ελεγκτής	Πάντα ακολουθούμε τους ευρωπαϊκούς κανόνες αλλά πιστεύω πως οι κανόνες και τα συστήματα καλύπτουν τις ανάγκες
4	Ελεγκτής	Χρειάζεται βελτίωση ειδικά στην εκπαίδευση των πολιτών , ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να τους ακολουθεί
5	Ελεγκτής	Στα συστήματα πιστεύω ότι είμαστε σε πολύ καλό επίπεδο στην εκπαίδευση υστερούμε αρκετά και αυτό πιστεύω οφείλεται στη νοοτροπία του κάθε πολιτισμού
6	Ελεγκτής	Υπάρχει ο απόλυτος έλεγχος βελτιώσεις χρειάζονται πάντα όχι στα συστήματα αλλά στους εργαζόμενους και ειδικά στους πολίτες που πρέπει να μάθουν να υπακούν τους κανόνες
7	Επιθεωρητής	Πάντοτε υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης όσο τέλειο και να είναι ένα σύστημα ασφαλείας πάντα υπάρχει κάτι που μπορεί να βελτιωθεί . Για τους υπάλληλους την εκπαίδευση την κάνει ο εργοδότης
8	Ελεγκτής	Πάντα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης οι τεχνολογία εξελίσσεται πολύ και πρέπει να ακολουθούμε . για τους υπαλλήλους και τους πολίτες πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση .

9	Επιθεωρητής	Απόλυτος έλεγχος δεν μπορώ να πω ότι υπάρχει αλλά οι κανόνες εφαρμόζονται στο έπακρο
10	Ελεγκτής	Υπάρχει αλλά βελτιώσεις χρειάζεται για να έχουμε τον απολυτό έλεγχο . Το πιο βασικό όμως είναι η εκπαίδευση των πολιτών εκεί έχουμε σοβαρά πρόβλημα στη τήρηση των κανόνων
11	Ελεγκτής	Χρειάζεται πολλές βελτιώσεις ειδικά σε θέματα εκπαίδευσης των εργαζομένων που εργάζονται σε τμήματα ασφαλείας και περισσότερη εξειδίκευση
12	Ελεγκτής	Υπάρχει έλεγχος βελτιώσεις μπορούν να γίνονται συνεχώς αλλά το βασικό είναι η εκπαίδευση των πολιτών , οι εργαζόμενοι πρέπει κυρίως να εκπαιδευτούν στο τομέα τους
13	Ελεγκτής	Απόλυτος έλεγχος όσον αφορά τους πολίτες μπορώ να πω ότι υπάρχει αλλά υστερούμε στην εκπαίδευση του προσωπικού
14	Ελεγκτής	Έχουμε απολυτό έλεγχο σε ορισμένα σημεία χρειαζόμαστε βελτιώσεις από τεχνολογικής πλευράς και εκπαίδευσης του προσωπικού
15	Επιθεωρητής	Πιστεύω πως υπάρχει έλεγχος αλλά όχι απόλυτος και αυτό οφείλεται περισσότερο στο προσωπικό και τους πολίτες οι όποιοι τις περισσότερες φορές αρνούνται να υπακούσουν σε κανόνες και όρια . Πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση στο προσωπικό και κυρίως στους πολίτες να υπακούν τους κανόνες
16	Ελεγκτής	Πιστεύω πως είμαστε επαρκείς σε τεχνολογία προς το παρόν , εκπαίδευση χρειαζόμαστε στις τεχνολογίες αυτές και αλλαγή στη νοοτροπία των πολιτών

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή δείχνουν μικρές διαφοροποιήσεις. Οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι υπάρχει επαρκής τεχνολογικός εξοπλισμός, και ότι γίνεται ανανέωση των κανόνων συχνά, ωστόσο κάποιοι δηλώνουν ότι δεν υπάρχει εκπαίδευση για την τεχνολογία αυτή. Πολλοί συμμετέχοντες δήλωσαν ότι χρειάζεται εκπαίδευση τόσο των ίδιων, όσο και των πολιτών στο να μάθουν να υπακούν στους κανόνες. Αυτή η απάντηση είναι σημαντική από την άποψη ότι ταυτίζεται με τη βιβλιογραφία, που αναφέρει ως εξέχουσας σημασίας την ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων σε ένα χώρο (Menon, 2001). Σε κάθε περίπτωση η σωστή εκπαίδευση ταυτίζεται με την καλύτερη απόδοση, επομένως είναι σημαντικό να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση των εργαζομένων (Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009) ώστε και να είναι ενήμεροι για κάθε αλλαγή, αλλά και για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις πολύ μεγάλες ανάγκες που έχει ένας χώρος όπως αυτός των αεροδρομίων, που η έλλειψη γνώσης και η μη συμμόρφωση με κανόνες ασφαλείας μπορεί να οδηγήσει άμεσα σε ζητήματα ασφάλειας για τους πολίτες.

Η τελευταία ερώτηση είχε ως στόχο να εξετάσει την άποψη των συμμετεχόντων για την υπακοή στους κανόνες από τους συναδέλφους τους, θεωρώντας το αεροδρόμιο σαν ένα σύστημα απολύτου ελέγχου. Επίσης οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για το αν

δέχονται συμβουλές από άλλους για τη καλύτερη λειτουργία του χώρου έστω και αν αυτοί δεν συμφωνούν με τους κανόνες αλλά είναι ορθοί κατά τη κρίση τους.

Οι απαντήσεις τους συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

κρίση σας ?

1	Επιθεωρητής	Δεχόμαστε και συμβουλές και πληροφορίες γιατί όσοι εργάζονται στο αεροδρόμιο πρέπει να ενημερώνουν για τυχόν συμβάν που είναι εκτός κανονισμών . Αποτελεί μέρος της εκπαίδευσης του προσωπικού
2	Ελεγκτής	Δεχόμαστε συμβουλές και εισηγήσεις αλλά πάντα πρέπει να γίνονται με βάση τους κανόνες και της οδηγίες να μην ξεφεύγουμε από τα όρια στα όποια μας επιβάλουν οι νομοί
3	Ελεγκτής	Πάντα δεχόμαστε συμβουλές
4	Ελεγκτής	Μόνο σε προσωπικό επίπεδο γιατί οι κανονισμοί γίνονται μετά από μελέτες και όχι από εισηγήσεις των εργαζομένων
5	Ελεγκτής	Οι κανόνες είναι για όλους ίδιοι ανεξαρτήτου βαθμίδας . Συμβουλές δεχόμαστε από όλους φτάνει να είναι στα πλαίσια των κανονισμών
6	Ελεγκτής	Πάντα δεχόμαστε συμβουλές από όλους
7	Επιθεωρητής	Εγώ προσωπικά έχω την ευθύνη τον ελέγχων και επιδιώκω να γίνετε ο έλεγχος σε εμένα όπως γίνετε και σε όλους πρέπει να είμαι παράδειγμα . Συμβουλές δεχόμαστε και είμαστε πάντα ανοιχτοί σε νέες προτάσεις
8	Ελεγκτής	Εμείς όπως είπα και πριν εξαιρούμαστε αλλά δεν έχω κανένα πρόβλημα να με ελέγχουν . Συμβουλές δεχόμαστε αλλά όχι εκτός των κανονισμών
9	Επιθεωρητής	Συμβουλές δεχόμαστε πάντα αλλά πρέπει να είναι στα πλαίσια των νομών και των κανονισμών αλλιώς το σύστημα θα καταρρεύσει
10	Ελεγκτής	Συμβουλές και υποδείξεις δεχόμαστε πάντα αρκεί να είναι στα πλαίσια των κανονισμών
11	Ελεγκτής	Εγώ προσωπικά δέχομαι όλους τους ελέγχους και τις υποδείξεις έστω και αν εξαιρούμε βάση του νομού , συμβουλές δέχομαι πάντα αρκεί να είναι στα όρια των κανονισμών
12	Ελεγκτής	Δεχόμαστε συμβουλές πολλές φορές και από εργαζόμενους και πολίτες αλλά δεν εξαρτάται από εμάς , το αναφέρουμε αλλά ποτέ δεν έχουμε ανταπόκριση από τις αρχές .
13	Ελεγκτής	Δέχομαι όλους τους ελέγχους και από αυτό τις περισσότερες φορές επιβλέπουμε αν ο εργαζόμενος κάνει σωστά τη δουλειά του . Συμβουλές και υποδείξεις δέχομαι πάντα και προσωπικές και σε θέματα δουλειάς
14	Ελεγκτής	Οι συμβουλές είναι απαραίτητες για τη σωστή λειτουργία του χώρου και αυτό είναι καλό γιατί βλέπουμε πως ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για αυτό που κάνει και τις δεχόμαστε πάντα
15	Επιθεωρητής	Συμβουλές δεχόμαστε και πολλές φορές είναι πολύ σωστές αλλά εκτός κυνισμών είναι δύσκολο για εμάς να τις εφαρμόσουμε .
16	Ελεγκτής	Πάντα δεχόμαστε συμβουλές από όλους εργαζόμενους και μη γιατί με το τρόπο αυτό γινόμαστε καλύτεροι και εμείς και η ασφάλεια του αερολιμένα

Οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η παροχή και αποδοχή συμβουλών είναι αναγκαία, γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να γίνουν καλύτεροι, και να αυξηθεί κατά συνέπεια

και η ασφάλεια του αερολιμένα. Βλέπουμε δηλαδή ότι στο μυαλό των συμμετεχόντων η προσωπική τους απόδοση συμπίπτει άμεσα με την απόδοση του οργανισμού, και εν προκειμένω με την ασφάλεια του αεροδρομίου. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δείχνουν ανοιχτοί σε νέες προτάσεις, ενώ κάποιοι άλλοι τονίζουν ότι οι συμβουλές πρέπει απλά να είναι εντός των κανόνων για να γίνουν αποδεκτές. Σε γενικές γραμμές οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σε όλες τις ερωτήσεις δείχνουν κατανόηση για την ανάγκη συμμόρφωσης με τους κανόνες, και θεωρούν ότι οι κανόνες είναι επίσης γενικά κατανοητοί και σε λογικά πλαίσια για την εύρυθμη λειτουργία του αεροδρομίου.

Κεφάλαιο 5°

5.0 Συμπεράσματα

Οι συνεντεύξεις έγιναν στη Πολιτική αεροπορία που είναι η αρμόδια αρχή για τη διατήρηση κανόνων ασφάλειας σε όλο τον αερολιμένα . Τα συμπεράσματα αυτά είναι για το πώς πρέπει να εργάζεται ένας εργαζόμενος σε κλειστά συστήματα (απόλυτος έλεγχος) από τη πλευρά της εποπτικής αρχής ώστε το σύστημα να δουλεύει σωστά . οι κανόνες ασφαλείας επιβάλλονται συνήθως από τη γραφειοκρατική κουλτούρα στο χώρο εργασίας, που είναι χαρακτηριστικό της εσωτερικής διαδικασίας και βασίζεται στην παγίωση και την ισορροπία.

Αυτή η γραφειοκρατική κουλτούρα βασίζεται στη σταθερότητα, τον έλεγχο και τη συνέχεια, τα οποία λαμβάνονται μέσω της μέτρησης, τεκμηρίωσης και διαχείρισης των πληροφοριών. Η συντήρηση του εσωτερικού συστήματος είναι υψίστης σημασίας. Οι εργαζόμενοι σε αυτήν την περίπτωση έχουν καλά καθορισμένο ρόλο και αναμένεται να ακολουθήσουν τους κανόνες και τις διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί για να διέπουν τις ενέργειές τους. Οι κανόνες εργασίας έχουν διαμορφωθεί έτσι ώστε να ταιριάζουν με τους κανόνες και τις διαδικασίες του οργανισμού. Η κύρια ανταμοιβή για την εκτέλεση στο πλαίσιο αυτής της κουλτούρας είναι η ασφάλεια της απασχόλησης.

Έτσι τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις σε ένα απολυτό σύστημα ελέγχου είναι τα ακόλουθα:

- Ο εργαζόμενος πρέπει να είναι απόλυτος και να ακολουθεί τους κανόνες όπως ορίζονται από τις αρχές .
- Σε απόλυτα συστήματα ελέγχονται τα πάντα έστω και τυπικά
- Ο κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για τη θέση στην οποία εργάζεται και φέρει την ευθύνη των πράξεων του
- Ανάμεσα σε συναδέλφους οι κανόνες πρέπει να τηρούνται
- Οι κανόνες είναι σαφείς και υπακούονται από όλους τους εργαζόμενους και πολίτες
- Βασίζεται στην ομαδικότητα για να λειτουργήσει το σύστημα αλλά όχι στην εμπιστοσύνη ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες εργασίας

- Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να επιβάλουν τη προσωπική τους άποψη στη εργασία αν αυτή δεν καλύπτεται από τους κανονισμούς .
- Κάθε ομάδα είναι υπεύθυνη να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της και να τους ενημερώνει

Πράγματι, οι άνθρωποι με υψηλά πρότυπα αυτοπειθαρχίας δεν ταλαιπωρούνται από την ύπαρξη των πειθαρχικών κανόνων, διότι σε αυτούς τους κανόνες βλέπουν απλώς μια πηγή πληροφοριών για το πώς αναμένεται να συμπεριφέρονται. Στην πράξη οι κανόνες θα εφαρμοστούν απόλυτα, δεδομένου ότι αυτού του τύπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν σκοπό να παρακούσουν σε κανόνες, ειδικά όταν γνωρίζουν την αναγκαιότητα τους και την σημασία που έχουν για την λειτουργία του χώρου στον οποίο εργάζονται. Στις περιπτώσεις ανθρώπων με χαμηλά πρότυπα ή αυτοπειθαρχία τότε μπορεί να υπάρχει έλλειψη σύμπτωσης με τους στόχους του οργανισμού , επειδή δεν μπορούν είτε να κατανοήσουν την αναγκαιότητα τους, είτε να συνταχθούν με την ηγεσία.

Σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ένας οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί στο να ανταποκριθεί στο περιβάλλον για να επιβιώσει και να λειτουργήσει σωστά. Το επίπεδο ελέγχου στο χώρο εργασίας καθορίζει πόσο αυστηρές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές, οι κανόνες και οι διαδικασίες, η συνοχή των προτύπων συμπεριφοράς. Συνεπάγεται ότι η εταιρική στρατηγική θα επηρεάσει τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με τη μείωση του κόστους, μείωση του μεγέθους του οργανισμού, μειώνοντας την πληρωμή, και ούτω καθεξής. Ως εκ τούτου, μπορούμε να υποθέσουμε ότι και η οργανωτική υποστήριξη θα λιγοστεύει, ως αποτέλεσμα. Ωστόσο στην περίπτωση της ΠΑ φάνηκε ότι η μείωση του προσωπικού βοήθησε στο να αναπτυχθούν περισσότερο οι δεσμοί των εργαζόμενων μεταξύ τους και να αναπτυχθούν και σχέσεις μεγαλύτερης εμπιστοσύνης, που είναι αναγκαία για την σωστή λειτουργία του αεροδρομίου και την τήρηση των κανόνων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η τήρηση των κανόνων δείχνει και αυξημένη δέσμευση. Η δέσμευση φαίνεται να γίνει ένας κυρίαρχος παράγοντας στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού, αποδεικνύοντας υψηλότερη συσχέτιση και ισχυρότερη επίδραση στη στάση των εργαζομένων και τη συμπεριφορά. Η πρακτική της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού προηγείται της οργανωτικής δέσμευσης και ενήργησε ως μεσολαβητής για τη στάση των εργαζομένων και τη συμπεριφορά τους:

αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ηγεσία ορίζει τους κανόνες, αλλά είναι η οργανωτική δέσμευση που κάνει τους εργαζόμενους να τηρούν τους κανόνες. Μπορεί να σημειωθεί ότι η στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ίδια επίδραση στην αντίληψη της οργανωτικής υποστήριξης και τη συναισθηματική δέσμευση με βάση την πορεία τους.

Οι εργαζόμενοι θέλουν να έχουν μια σαφή κατανόηση του ρόλου τους στην εταιρία, καθώς και των ρόλων των άλλων. Κάθε επιτυχημένη ομάδα έχει καλά καθορισμένες θέσεις και κανόνες για τα μέλη της. Ο καθένας εργαζόμενος ξέρει τι έχει να κάνει, πώς να το κάνει και πώς η απόδοσή του μπορεί να επηρεάσει τους γύρω του. Στην επιχείρηση, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχουν σαφείς δομές αναφοράς που εξηγούν ποιος είναι υπεύθυνος και πώς πρέπει να επιτευχθούν τα καθήκοντα με την οργάνωση.

Αυτή η προσέγγιση δεν ισχύει μόνο για ενδομημηματικές δομές, αλλά και για ολόκληρη την εταιρεία ή τα έργα που αναλαμβάνει. Επιπλέον, ο ορισμός του ρόλου είναι ένα θεμελιώδες μέρος της δημιουργίας σαφών προσδοκιών απόδοσης για κάθε εργαζόμενο.

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι πρέπει να μοιράζονται μια σαφή κατανόηση του τι είναι και τι δεν είναι αποδεκτή συμπεριφορά στο εσωτερικό της εταιρείας. Δυστυχώς, στο σημερινό χώρο εργασίας, ο εργοδότης μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος για την κακή συμπεριφορά ενός υπαλλήλου, ειδικά όταν αυτή η κακή συμπεριφορά επηρεάζει άλλους εργαζόμενους, ή τους πελάτες. Το να υπάρχει ένα σαφές σύνολο προσδοκιών συμπεριφοράς είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρεία.

Ο καθορισμός σαφών και συγκεκριμένων προτύπων συμπεριφοράς, με τη μορφή των κανόνων θεσπίζει ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των παραβιάσεων των εν λόγω προτύπων. Αν μια εταιρεία βασίζονται σε χαλαρές δομές και ορίζει γενικά πρότυπα που δεν είναι σωστά τεκμηριωμένα, τότε οι παραβιάσεις γίνονται υποκειμενικές και ανοιχτές σε ερμηνείες. Το αποτέλεσμα αυτών των καταστάσεων μπορεί να είναι τα προβλήματα συμπεριφοράς, ή η μη αποτελεσματικότητα στην εργασία.

5.1 Προτάσεις

Οι προτάσεις για τη μελέτη αυτή αφορούν περισσότερο στο ζήτημα των κανόνων και πώς αυτοί επικοινωνούνται στους εργαζόμενους.

- (i) Όλα τα μέλη του οργανισμού έχουν το δικαίωμα να ενημερώνονται ποιοι είναι οι κανόνες και γιατί θα πρέπει να τηρούνται.
- (ii) Να ενθαρρύνονται όλοι οι εργαζόμενοι στο να έχουν επίγνωση των πειθαρχικών κανόνων της εταιρείας τους
- (iii) Οι κανόνες δεν θα πρέπει να είναι στατικοί, έτσι θα πρέπει να επανεξετάζονται σε τακτά διαστήματα προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι θα είναι πάντα επίκαιροι.
- (iv) Οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται τόσο για τους πειθαρχικούς κανόνες όσο και για τους κανόνες λειτουργίας του οργανισμού, προκειμένου να ξεπεραστεί το πρόβλημα της παραβίαση των κανόνων από την πλευρά των εργαζομένων, όποτε αυτό παρουσιάζεται
- (v) Η δομή της οργάνωσης θα πρέπει να καθορίσει με σαφήνεια τις κυρώσεις που αφορούν στο σπάσιμο κάθε κανόνα προκειμένου να καθοδηγήσει τις αποφάσεις πειθάρχησης και τη διαδικασία στους εργαζόμενους.
- (vi) Να παρακολουθούν τις δραστηριότητες των εργαζόμενων έτσι ώστε να ελέγχεται η τήρηση των κανόνων.
- (vii) Η Διοίκηση θα πρέπει να λύσει τα προσωπικά προβλήματα των υπαλλήλων τους, και να ενισχύει τα αισθήματα αλληλεγγύης και συναδελφικότητας, ειδικά σε περιβάλλοντα υψηλού ελέγχου.

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί σε πολλές διαστάσεις που σχετίζονται με αυτή τη μελέτη. Δεδομένου ότι η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε μία εθνική εταιρεία της χώρας που αντιπροσωπεύει όλους τους εργαζόμενους, τα συμπεράσματα της μελέτης είναι σημαντικά, ωστόσο θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει μια ανάλυση των συγκεκριμένων πρακτικών που ακολουθούνται από την ηγεσία, αλλά και ποια είναι ακριβώς η εκπαίδευση των εργαζομένων, Προτείνεται επίσης μια συγκριτική μελέτη με αεροπορικές εταιρείες ή άλλες βιομηχανίες με ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η μελέτη για τις κρατικές επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς θα μπορούσε να διεξαχθεί πιο διεξοδικά για να παρατηρήσει τον ρόλο

της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης και της δέσμευσης των εργαζόμενων του οργανισμού.

Βιβλιογραφία

- Ardichvili, A., Michell, J.A., Jondle, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 445-451
- Boselie, P., (2005), *Human Resource Management, Work Systems and Performance*, Dissertation, Erasmus University Rotterdam: Tinbergen Institute Research Series and Thela Thesis
- Bryman, A. & Bell, E. (2007) “Business Research Methods”, 2nd edition. Oxford University Press
- DeCenzo, D.A. and Robbins, S.P., (1998) *Personnel/ Human Resource Management*, 3Rd Edition. Prentice-Hall, Inc
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E., (2004) The seller’s side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 366–403
- Gephart, B. (2004) Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), pp. 454–462
- Gregory, B.T., Albritton, M.D., Osmonbekov, T. (2010), “The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance”, *Journal of Business Psychology*, Vol. 25 No. 4, pp. 639–647. DOI:<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9156-7>
- Gupta, C.B, (2006). *Human Resource Management*, 7th Edition. New Delhi India (sultan chand and sons)
- Hung, D. K. M.; Ansari, M. A. and Aafaqi, R. (2004). Fairness of Human Resource Management Practices, Leader-Member Exchange and Organizational Commitment. *Asian Academy of Management Journal*. 9 1): 99-120.

Huselid, M. (2005). The impact of human resource management practices on turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38(3), 635-672

Irving, D., & Thomas, M. (1997). How to Stay Flexible and Elude Fads. *Quality Progress*, 30(3), 55- 60.

Lambert, S. J. & Waxman E., (2005). *Organizational Stratification: Distributing Opportunities for Balancing Work and Life*

Lok, P. and Crawford, J. (1999), “The relationship between commitment and organizational culture, subcultures, leadership styles, job satisfaction in organizational change and development”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 20 No. 7, pp. 365-7

Mathieu, J. E. and Zajac, D. (2000),. A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108: 171-194

Menon, S.T. (2001), “Employee empowerment: An integrative psychological approach”, *Applied Psychology: An International Review* Vol. 50 No. 1, pp. 153–180. DOI:[http:// dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00052](http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00052)

Miles, MB. & Huberman, AM. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. 1999. The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24: 249–265

Mowday, R.T., 1998, Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review* 8 (4), 387-401

Ngirwa.A, (2003). *Human Resource Management in Africa works organizations*.

Petrini, M. & Pozzebom, M. (2009). Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organizational context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), 178-191

Pettinger, R (2001). *Mastering Management Skills*, Published by Palgrave Macmillan.

Schuler, R.S. and Jackson S.E. (2007) (eds.) *Strategic Human Resource Management: A Reader*. London: Blackwell Publishers

Spreitzer, G.M. 1995a. Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5),1442-65.

Suddaby, R. 2006. What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49: 633–642

Taylor, Stephen & Atkinson Carol (2009), *Fundamentals of Human Resource Management*, (1st ed). Pearson Education Limited.

Tett, R. P. and Meyer, J. P (2003), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46: 259-293

Wright, P. M; Gardner, T. M; Moynihan, L. M. and Allen, M. R. (2005). The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology*. 5: 409-446.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Method* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications

Yin, R. K. (2010). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.

Παράρτημα

Συνεντεύξεις υπαλλήλων Π.Α.

Οι συνεντεύξεις έγιναν σε 16 υπαλλήλους (μείωση προσωπικού στο τμήμα Π.Α. από 35 έγιναν 16) . Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν όλοι οι υπάλληλοι της Π.Α. του αεροδρομίου Πάφου

Ερώτηση 1

Ελέγχονται όλες οι περιοχές ασφαλείας του αερολιμένα από πρόσωπα της Π.Α. ?

Κάθε ποσό ? Τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας από όλα τα πρόσωπα που εισέρχονται στο αεροδρόμιο ?

α/α	ιδιότητα	Απαντήσεις
1	Επιθεωρητής	Όλες οι περιοχές ελέγχονται από τη ΠΑ είναι η αρμόδια αρχή . 24/24ωρο σε δυο τομείς στο security και safety
2	Ελεγκτής	Ναι αλλά όχι όλα κάθε μέρα , μέσα στο μηνά ελέγχονται όλα μια φορά . Θέλω να πιστεύω πως τηρούνται . Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους βασικούς κανόνες οι επιβάτες όμως πρέπει να ελέγχονται μέσω των υπηρεσιών ασφαλείας και όλων όσων εμπλέκονται
3	Ελεγκτής	Ελέγχονται από εταιρίες εμείς απλά κάνουμε επόπτευση και έλεγχο
4	Ελεγκτής	Ελέγχονται όλες οι περιοχές συνεχώς . Από τους εργαζόμενους τουλάχιστον τηρούνται γιατί είναι υποχρεωμένοι από τους επιβάτες είναι λίγο πιο δύσκολο να τους επιβάλεις τους κανόνες
5	Ελεγκτής	Συνεχώς ελέγχονται και προσωπικά και από συστήματα . Έχουμε λίγο πρόβλημα με τους επιβάτες μερικές φορές αρνούνται κάποιους κανόνες .
6	Ελεγκτής	Σαν ΠΑ κάνουμε επόπτευση ελέγχους κάνει η αστυνομία και η ιδιωτική εταιρία ασφαλείας .
7	Επιθεωρητής	Έμμεσα ελέγχονται όλες οι περιοχές του αεροδρομίου . Οι κανόνες πιστεύω ότι τηρούνται συνεχώς
8	Ελεγκτής	Ελέγχονται όλες οι περιοχές απρόοπτα και συνεχώς
9	Επιθεωρητής	Εμείς κάνουμε εποπτεία σε τακτά χρονικά διαστήματα
10	Ελεγκτής	Ναι ελέγχονται τουλάχιστον μια φορά τη μέρα τις περισσότερες φορές τυπικά
11	Ελεγκτής	Εμείς έχουμε την εποπτεία των χώρων του αερολιμένα κάνουμε ξαφνικούς ελέγχους τουλάχιστον μια φορά το μηνά . Οι κανόνες ασφαλείας τηρούνται από όλους .
12	Ελεγκτής	Ελέγχονται όλες οι περιοχές συνεχώς από συστήματα και προσωπικό ασφαλείας εμείς κάνουμε επόπτευση για τη σωστή λειτουργία .
13	Ελεγκτής	Κάνουμε συχνά ελέγχους σε όλα τα σημεία που διεξάγουν ελέγχους . Όλες οι περιοχές ελέγχονται συνεχώς από άτομα αλλά όχι της Π.Α
14	Ελεγκτής	Ελέγχονται καθημερινά εμείς φυσικά κόνεψε μόνο επόπτευση .

15	Επιθεωρητής	Η Π.Α αεροπορία είναι η αρμόδια αρχή για τη σωστή λειτουργία του αερολιμένα άρα πρέπει να κάνουμε έλεγγους συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια της μέρας
16	Ελεγκτής	Ναι ελέγχονται από διαφορές εταιρίες και ακολούθως εμείς ελέγχουμε τις εταιρίες αυτές .

Ερώτηση 2

Το προσωπικό που φρουρεί τις περιοχές του αεροδρομίου ελέγχετε και αυτό ?
Από ποιούς και πώς ? Τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας σε όλες τις περιπτώσεις ?
(ελέγχονται από συναδέλφους και μπορεί να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών)

α/α	ιδιότητα	Απαντήσεις
1	Επιθεωρητής	Ελέγχετε και εκπαιδεύεται κανένας δεν εξαιρείτε του έλεγχου ελέγχονται συνεχώς και παρακολουθούνται από άτομα της Π.Α . Συμφώνα με οδηγίες πλέον οι αστυνομία , πυροσβεστική , τελωνείο και Π.Α εξαιρούνται του έλεγχου
2	Ελεγκτής	Στο προσωπικό δεν είμαστε τόσο αυστηροί όσο στους επιβάτες . Οι κανόνες τις περισσότερες φορές δεν τηρούνται λόγω ανεπαρκείας προσωπικού και φόρτου εργασίας όποτε και εμείς έχουμε γίνει πιο χαλαροί
3	Ελεγκτής	Πάντα ελέγχονται και τηρούνται οι κανόνες ασφαλείας για όλους
4	Ελεγκτής	Φυσικά και ελέγχεται έστω και αν γίνεται από συναδέλφους τους γιατί και οι ίδιοι ελέγχονται από την Π.Α . Εκτός από αστυνομία, πυροσβεστική και Π.Α .
5	Ελεγκτής	Κανονικά πρέπει να τηρούνται αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που δεν τηρούνται όταν υπάρχει φόρτος εργασίας
6	Ελεγκτής	Γίνεται πάντα ο έλεγχος από άτομα της ΠΑ. Οι κανόνες ασφαλείας είναι για όλους οι ίδιοι .
7	Επιθεωρητής	Το προσωπικό ελέγχεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από τη Π.Α . Έστω και αν υπάρχει εμπιστοσύνη ο έλεγχος πρέπει να γίνεται
8	Ελεγκτής	Εμπιστοσύνη μπορεί να υπάρχει μεταξύ των υπαλλήλων αλλά οι έλεγχοι γίνονται τουλάχιστον τυπικά
9	Επιθεωρητής	Εμείς προσπαθούμε να εφαρμόζονται οι κανόνες ασφαλείας πάντα και από όλους ανεξαιρέτος .
10	Ελεγκτής	Πάντα γίνεται έλεγχος σε όλους τους τομείς , είναι φυσικά υπεύθυνες οι εταιρίες αλλά εμείς φροντίζουμε να γίνονται όλα συμφώνα με τους κανονισμούς
11	Ελεγκτής	Ελέγχονται όλες οι εταιρίες από εμάς , σε κάποια θέματα δεν μπορούν να είναι τόσο αυστηροί ανάμεσα στους συναδέλφους τους
12	Ελεγκτής	Εμείς ελέγχουμε τις εταιρίες και είμαστε υπεύθυνοι να τηρούν όλοι τους κανόνες εργαζόμενοι και επιβάτες .
13	Ελεγκτής	Πολύ σπάνια έχουμε περιπτώσεις χαλαρού έλεγχου μεταξύ συναδέλφων και αυτό λόγω των συστημάτων που ελέγχουν τα σημεία
14	Ελεγκτής	Ελέγχονται από τη ΠΑ που είναι υπεύθυνη για την ομαλή και

		σωστή λειτουργία του αερολιμένα . χαλαρότητα πιστεύω δεν υπάρχει ανάμεσα στο προσωπικό .
15	Επιθεωρητής	Ελέγχονται και εκπαιδεύονται . Διεξάγονται συνεχείς έλεγχοι για να τηρούνται οι κανόνες και να μην υπάρχει χαλάρωση
16	Ελεγκτής	Γίνονται ξαφνικοί έλεγχοι από τη Π.Α . Ανάμεσα σε συναδέλφους σίγουρα υπάρχει οικειότητα και εμπιστοσύνη αλλά ο έλεγχος γίνεται πάντα

Ερώτηση 3

Όλα τα πρόσωπα πλην επιβατών ελέγχονται τόσο αυτοί όσο και τα αντικείμενα που μεταφέρουν ? Γίνονται κάποιες φορές εξαιρέσεις ? (πιο χαλαρός έλεγχος)

α/α	ιδιότητα	Απαντήσεις
1	Επιθεωρητής	Ο έλεγχος είναι για όλους ο ίδιος επιβάτες και προσωπικό
2	Ελεγκτής	Πρέπει να ελέγχονται αλλά κάποιες φορές όχι ιδιαίτερα αυστηρά
3	Ελεγκτής	Ελέγχονται πλην κάποιων εξαιρέσεων όπως η ΠΑ αστυνομία και πυροσβεστική
4	Ελεγκτής	Όλοι ελέγχονται και όλα μπορεί να γίνεται μηχανικά αλλά ελέγχονται
5	Ελεγκτής	Όλα τα πρόσωπα ελέγχονται και ότι μεταφέρουν
6	Ελεγκτής	Πιο χαλαρός έλεγχος όχι είναι πάντοτε ο ίδιος για όλους και όλα
7	Επιθεωρητής	Είναι για όλους ο ίδιος πάντοτε
8	Ελεγκτής	Ελέγχονται όλοι κανένας δεν εξαιρείται και αν γίνει καμία φορά φροντίζουμε να μην επαναληφθεί
9	Επιθεωρητής	Ελέγχονται πάντα όλοι και όλα εξαιρέσεις δεν γίνονται για κανένα λόγο ανάμεσα στους εργαζομένους
10	Ελεγκτής	Τα συστήματα δεν επιτρέπουν σε κανένα να περάσει εντός του αεροδρόμιου χωρίς να δεχτεί έλεγχο
11	Ελεγκτής	Έχουν υποχρέωση να ελέγχονται όλοι και όλα
12	Ελεγκτής	Ο έλεγχος είναι πάντα ο ίδιος εξαιρέσεις δεν γίνονται
13	Ελεγκτής	Όλο το προσωπικό περνά από έλεγχο και κανένα δεν μπορεί να εισέρθει σε αυτό χωρίς να του γίνει κάποιος έλεγχος
14	Ελεγκτής	γίνεται πάντα έλεγχος σε όλους και όλα
15	Επιθεωρητής	Έχουμε πολύ αυστηρούς κανόνες και μηχανισμούς που δεν επιτρέπουν να γίνονται παραβλέψεις .
16	Ελεγκτής	Όλοι και όλα ελέγχονται και από πρόσωπα και από συστήματα

Ερώτηση 4

Κάθε πόσο ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τους κανόνες ασφαλείας?

α/α	ιδιότητα	Απαντήσεις
1	Επιθεωρητής	Συνεχώς γίνονται εκπαιδεύσεις σε όλους τους εργαζόμενους αναλόγως των οδηγιών και κανονισμών που προκύπτουν . Και κάποιες φορές όταν γίνει κάποιο περιστατικό
2	Ελεγκτής	η ενημέρωση και η εκπαίδευση είναι ευθύνη της κάθε εταιρίας σαν Π.Α κάνουμε άπλες υποδείξεις και ενημερώνουμε τους υπευθύνους για τυχόν αλλαγές
3	Ελεγκτής	Κάθε εταιρία έχει δικό της πρόγραμμα ασφαλείας αναλόγως και του χρόνου εργασίας των εργαζομένων . Αλλά επανεκπαίδευση γίνεται αρκετά συχνά
4	Ελεγκτής	Εκπαιδεύσεις και ενημερώσεις γίνονται συνεχώς
5	Ελεγκτής	Ειλικρινά όχι μόνο κάποια βασικά που γίνονται από τις εταιρίες όσον αφορά την εκπαίδευση . Για νέους κανονισμούς ενημερώνουμε σαν Π.Α τις εταιρίες και αυτές τους υπαλλήλους τους
6	Ελεγκτής	Οι μόνιμοι εργαζόμενοι ενημερώνονται συνεχώς και εκπαιδεύονται οι εποχιακοί εκπαιδεύονται από τις εταιρίες και εξετάζονται από την ΠΑ
7	Επιθεωρητής	Μόλις έχουμε καινούργιο κανονισμό ή κάτι νέο ενημερώνονται οι εταιρίες και ακολούθως ενημερώνουν τους υπαλλήλους . Είμαστε όμως πάντα εδώ για να υπενθυμίζουμε και να βοηθήσουμε όποιους το χρειάζονται
8	Ελεγκτής	Εκπαιδεύονται όταν ξεκινήσουν δουλειά στο αεροδρόμιο αν υπάρχει κάτι νέο τότε ενημερώνονται οι εταιρίες και είναι υπεύθυνες να ενημερώσουν τους υπαλλήλους τους
9	Επιθεωρητής	Κάθε φορά που γίνονται κάποιες αλλαγές ενημερώνονται από τη Π.Α εμάς μας ενημερώνουν οι κρατικές υπηρεσίες
10	Ελεγκτής	Είναι ευθύνη της κάθε εταιρίας να ενημερώσει τους υπάλληλους της , εμείς απλά ενημερώνουμε για νέους κανονισμούς
11	Ελεγκτής	Όταν υπάρξει νέος κανονισμός τότε ενημερώνονται όλοι από τις εταιρίες τους
12	Ελεγκτής	Ενημέρωση γίνεται κάθε φορά που έχουμε νέους κανονισμούς ,αλλά για νέους εργαζόμενους γίνεται ενημέρωση και εκπαίδευση όποτε χρειάζεται
13	Ελεγκτής	Όλες οι εταιρίες είναι υπεύθυνες για τους εργαζόμενους τους και στην κήπευση και στην ενημέρωση
14	Ελεγκτής	Ενημερώνονται μόλις έχουμε νέους κανόνες από τις αρμόδιες αρχές
15	Επιθεωρητής	Γίνεται κάθε χρόνο μια ενημέρωση και εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους. Όταν όμως έχουμε νέους κανονισμούς ενημερώνεται οι αρμόδιοι των εταιριών και εκείνοι είναι υπεύθυνοι να ενημερώσουν τους υπαλλήλους τους
16	Ελεγκτής	Για την ενημέρωση των εργαζομένων την ευθύνη έχουν οι εταιρίες εμείς απλα ενημεροουμε τους υπευθύνους των

		εταιριών για νέους κανόνες .
--	--	------------------------------

Ερώτηση 5

Υπάρχουν μηχανισμοί ή αυτοματισμοί που κάνουν τους ελέγχους πιο ασφαλές ?
Ελέγχονται συχνά για τη λειτουργικότητα τους ? Πιο είναι πιο εύκολο για εσάς να
ελέγχετε τα συστήματα ασφαλείας ή το προσωπικό ασφαλείας ?

α/α	ιδιότητα	Απαντήσεις
1	Επιθεωρητής	Ασφαλώς υπάρχουν και ελέγχονται συνεχώς και κάθε μήνα γίνονται εκθέσεις για τη βελτίωση τους
2	Ελεγκτής	Υπάρχουν ,ο έλεγχος τους είναι ίδιος γιατί και αυτά από ανθρώπους ελέγχονται. Υπάρχουν ορισμένα συστήματα που δεν μπορούμε να ελέγξουμε ανήκουν σε δικαιοδοσία της εταιρίας που διαχειρίζεται το αεροδρόμιο
3	Ελεγκτής	Πιστεύω ότι ακόμα υστερούμε σε αυτό τον τομέα αν και έχουμε επαρκεί εξοπλισμό
4	Ελεγκτής	Υπάρχουν και πιστεύω ότι είμαστε σε καλά επίπεδα μερικές φορές αν γίνει μια παρατυπία από υπαλλήλους του αεροδρομίου τη παραβλέπουμε αλλά να μην γίνεται συνεχώς γιατί θα έχουμε και εμείς πρόβλημα από τους ανωτέρους .
5	Ελεγκτής	Υπάρχουν αλλά πάλι πρέπει να πηγαίνουμε να ελέγχουμε προσωπικά είναι καλύτερα και πιο ασφαλές . Αν πρόκειται για υπαλλήλους μπορεί καμία φορά να είμαστε πιο χαλαροί
6	Ελεγκτής	Χρειαζόμαστε ακόμα δουλειά σε αυτό τομέα υπάρχει μεγάλη γραφειοκρατία ακόμα και χρειαζόμαστε μηχανογράφηση θα βελτίωση πολύ τη λειτουργικότητα και ασφάλεια του αεροδρομίου
7	Επιθεωρητής	Υπάρχουν και πιστεύω είμαστε αρκετά επαρκείς σε αυτά . Ελέγχονται από συστήματα και από εμάς συνεχώς
8	Ελεγκτής	Υπάρχουν και είναι πολύ καλή βοήθεια στα θέματα ασφαλείας , ελέγχονται κάθε αρχή του μηνά για τη λειτουργικότητα τους και είναι πιο εύκολο να ελέγχουμε τα συστήματα .
9	Επιθεωρητής	Υπάρχουν μηχανισμοί ποιοτικού έλεγχου που μας βοηθούν και μας υποδεικνύουν αν πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές
10	Ελεγκτής	Υπάρχουν αρκετοί μηχανισμοί και βοηθούν αρκετά αλλά πάλι πρέπει να γίνεται και έλεγχος ειδικά στους επιβάτες
11	Ελεγκτής	Υπάρχουν και ελέγχονται συνεχώς όπως και το προσωπικό που είναι υπεύθυνο στο τομέα εκείνο
12	Ελεγκτής	Πιστεύω σε αυτό το τομέα είμαστε πλήρης αλλά παντού μπορούν να γίνουν βελτιώσεις . Στα συστήματα ασφαλείας προσωπικά έχω περισσότερη εμπιστοσύνη .
13	Ελεγκτής	Δεν εξαρτόμαστε από τα συστήματα και τους αυτοματισμούς υπάρχουν βέβαια και αυτά , που στη τελική και αυτά εργαζόμενος τα ελέγχει και ελέγχεται και αυτός
14	Ελεγκτής	Υπάρχουν αρκετοί μηχανισμοί που μπορούν να ελέγχουν πολύ

		εύκολα από εμάς το προσωπικό μπορεί να κάνει παρατυπίες και παραβλέψεις και να μην γίνει αντιληπτός τη δεδομένη στιγμή
15	Επιθεωρητής	Σε αυτό το τομέα είμαστε σε ένα αρκετά υψηλό επίπεδο λόγω των γεγονότων τη τελευταία δεκαετία , για το προσωπικό χρειαζόμαστε εκπαίδευση και εξειδίκευση στα συστήματα αυτά .
16	Ελεγκτής	Πιστεύω πως είμαστε από τους πιο ασφαλείς προορισμούς. Είναι δύσκολος ο έλεγχος και οι εκπαίδευση των εργαζομένων στα συστήματα αυτά , αλλά είμαστε πολύ αυστηροί σε αυτό το τομέα .

Ερώτηση 6

Υπάρχει ομαδικό πνεύμα στην εργασία σας , βασίζεστε σε αυτό και στην εμπιστοσύνη ανάμεσα στο προσωπικό ? Εργασιακή εμπιστοσύνη ανάμεσα σε αυτούς που έχουν την ευθύνη για τους ελέγχους υπάρχει ? Πώς ελέγχονται αυτές οι ομάδες ?

α/α	ιδιότητα	Απαντήσεις
1	Επιθεωρητής	Ομαδικό πνεύμα υπάρχει όσο αφορά τα άτομα της Π.Α .Επιβάλλεται να βασίζομαστε στο ομαδικό πνεύμα υπάρχει και νόμος του 2013 που εμμέσως επιβάλλει την ομαδική εργασία . Εργασιακή εμπιστοσύνη δεν υπάρχει όσο αφορά τις υπόλοιπες ομάδες εργασίας ακόμη και στη Π.Α.
2	Ελεγκτής	Αναλόγως με ποια άτομα εργάζεσαι . Εμπιστοσύνη σε μερικά θέματα και όχι με όλους . ειδικά στο θέμα εμπιστοσύνης υπάρχει πρόβλημα δεν προσφέρετε κάτι για να μπορέσω να έχω εμπιστοσύνη είναι προσωπικό θέμα και χαρακτήρα .
3	Ελεγκτής	Στη ΠΑ υπάρχει ομαδικό πνεύμα και εμπιστοσύνη . στις κρατικές υπηρεσίες έχουμε εμπιστοσύνη και στις μη κρατικές αλλά όχι πάντα
4	Ελεγκτής	Επιβάλλεται να είσαι ομαδικός και να έχεις εμπιστοσύνη πολλές φορές , αλλά δεν γίνεται από όλους και πάντα είναι αναλόγως το χαρακτήρα του εργαζομένου , να σου εμπνέει εμπιστοσύνη δηλαδή
5	Ελεγκτής	Υπάρχει ανάμεσα στα άτομα της Π.Α με τους υπόλοιπους εργαζόμενους όχι τόσο .
6	Ελεγκτής	Στη ΠΑ υπάρχει και ομαδικό πνεύμα και εμπιστοσύνη, είμαστε τόσο λίγα άτομα που είναι αδύνατον να μην υπάρχουν γιατί δεν θα είχαμε σωστή λειτουργία . Στους υπόλοιπους εργαζομένους υπάρχει αλλά όχι απόλυτη εμπιστοσύνη
7	Επιθεωρητής	Είναι απαραίτητο να υπάρχει ομαδικό πνεύμα εμπιστοσύνη όμως υπάρχει μέχρι ενός βαθμού
8	Ελεγκτής	Εμπιστοσύνη δεν μπορώ να έχω στους άλλους υπαλλήλους πλην της Π.Α ομαδικό πνεύμα πρέπει να υπάρχει για τη σωστή λειτουργεί αλλά μέχρι εκεί
9	Επιθεωρητής	Εμπιστοσύνη στο αεροδρόμιο δεν μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στους εργαζομένους είναι δύσκολο να λειτουργήσει ένα κλειστό σύστημα . Ανάμεσα στους υπαλλήλους της ΠΑ υπάρχει αλλά και πάλι μόνο σε προσωπικό βαθμό
10	Ελεγκτής	Ομαδικό πνεύμα υπάρχει αλλιώς δεν θα μπορούσαμε να

		λειτουργήσουμε εμπιστοσύνη προσωπικά δεν έχω στους άλλους εργαζόμενους ειδικά εκτός ΠΑ.
11	Ελεγκτής	Ανάμεσα στους εργαζόμενους της Π.Α υπάρχει εμπιστοσύνη αλλά στις υπόλοιπες εταιρίες δεν μπορούμε να έχουμε είμαστε εποπτική αρχή και δεν βασιζόμαστε στις προσωπικές σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στους άλλους εργαζόμενους
12	Ελεγκτής	Πιστεύω αυτό είναι στη κρίση του κάθε εργαζομένου σε ποιον θα έχει εμπιστοσύνη ή όχι . Στη ΠΑ έχουμε εμπιστοσύνη και η δουλειά μας βασίζεται σε αυτό
13	Ελεγκτής	Ανάμεσα στη ΠΑ υπάρχει εμπιστοσύνη με τις υπόλοιπες εταιρίες εμπιστοσύνη μπορεί α αναπτυχτεί ανάμεσα ε ορισμένα άτομα όχι με όλους
14	Ελεγκτής	Σαν ΠΑ έχουμε εμπιστοσύνη μεταξύ μας με τους άλλους εργαζόμενους δεν μπορούσε να έχουμε απόλυτη είναι η φύση της δουλειάς μας
15	Επιθεωρητής	Επιβάλλεται να υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους και ομαδικότητα, είναι δύσκολο να έχουμε εμπιστοσύνη σαν Π.Α στις άλλες εταιρίες ομαδικότητα υπάρχει σε όλο τον αερολιμένα και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να έχουμε σωστή λειτουργία .
16	Ελεγκτής	Εμπιστοσύνη έχω μόνο σε κυβερνητικές υπηρεσίες αστυνομία ,πυροσβεστική και στα μέλη της ΠΑ στους υπόλοιπους είμαι αρκετά επιφυλακτικός . Ομαδικότητα είναι απαραίτητη σε αυτές τις δουλειές

Ερώτηση 7

Στα αεροσκάφη τηρούνται όλοι οι κανόνες αυστηρά ή όχι ? Ελέγχονται όλοι όσοι εισέρχονται σε αυτό και όλα ?

α/α	ιδιότητα	Απαντήσεις
1	Επιθεωρητής	Τα πάντα εκτός από τους διπλωματικούς σάκους που υπάγονται σε συμφωνίες μεταξύ κρατών
2	Ελεγκτής	Πλέον λόγο έλλειψης προσωπικού δεν γίνονται αυστηροί έλεγχοι ειδικά σε αεροπλάνα που έρχονται από Ευρώπη σε θέματα security . στα αεροπλάνα μη ευρωπαϊκών χώρων γίνονται αυστηροί έλεγχοι
3	Ελεγκτής	Ελέγχονται τα πάντα κάθε φορά και σε θέματα security και safety .
4	Ελεγκτής	Από ευρωπαϊκές χώρες όχι πολύ αυστηρά όσων αφορά το security . Τα προσωπικά αντικείμενα ελέγχονται πολύ αυστηρά
5	Ελεγκτής	Τηρούνται αλλά λόγο έλλειψης προσωπικού κάποιες φορές μπορεί να είμαστε πιο χαλαροί.
6	Ελεγκτής	Στα αεροσκάφη είμαστε πολύ πιο αυστηροί είναι ο τελικός έλεγχος και πρέπει να είμαστε πολύ αυστηροί αυτό δείχνει την εικόνα μας στο εξωτερικό
7	Επιθεωρητής	Εμείς απλά επιθεωρούμε το αεροσκάφος και πριν από αυτό έχουμε δικαιοδοσία και ευθύνη , στο αεροσκάφος ευθύνη έχει ο καπετάνιος και το πλήρωμα
8	Ελεγκτής	Ελέγχονται αλλά τα τυπικά όχι τίποτα το ειδικότερο τα βασικά και αυτά που ορίζουν οι κανονισμοί

9	Επιθεωρητής	Ελέγχονται τα πάντα τίποτα δεν εξαιρείται
10	Ελεγκτής	Ελέγχονται ειδικά σε αεροσκάφη που έρχονται από μη ευρωπαϊκές χώρες
11	Ελεγκτής	Τηρείται πάντα ότι προβλέπει η νομοθεσία ειδικά σε μη ευρωπαϊκά αεροσκάφη γίνονται πολύ αυστηροί έλεγχοι
12	Ελεγκτής	Σε αυτό το τομέα είμαστε πολύ αυστηροί ειδικά σε αεροσκάφη που έρχονται από μη ευρωπαϊκές χώρες .
13	Ελεγκτής	Έχουμε πολύ αυστηρούς κανόνες σε αυτό το κομμάτι έλεγχου τα ευρωπαϊκά αεροσκάφη λόγω φόρτου εργασίας μερικές φορές , δεν γίνεται ο έλεγχος τόσο αυστηρά στα υπόλοιπα ελέγχονται τα πάντα
14	Ελεγκτής	Ελέγχουμε τα βασικά ιδιαίτερη σημασία δίνουμε σε τι μπαίνει στο αεροσκάφος και όχι τόσο στο προσωπικό
15	Επιθεωρητής	Γίνεται πάντα ο έλεγχος όπως προβλέπουν οι κανονισμοί για όλα τα αεροσκάφη και ότι εισέρχεται σε αυτό και στο πλήρωμα και ειδικά σε αυτά που έρχονται από μη ευρωπαϊκές χώρες εξαιρέσεις δεν γίνονται είναι πολύ βασικό το κομμάτι αυτό
16	Ελεγκτής	Ναι τηρούνται ειδικά σε αεροσκάφη μη ευρωπαϊκών χώρων τα ευρωπαϊκά ελέγχονται από το αεροδρόμιο που έρχονται εμείς σε αυτά κάνουμε τυπικό έλεγχο

Ερώτηση 8

Πιστευτέ ότι οι κανόνες λόγω καθημερινής χρήσης έχουν γίνει πλέον ρουτίνα και δεν χρειάζεται να υποδεικνύονται στους υπαλλήλους ? Κάποιοι κανόνες πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζονται πιο χαλαρά ή και καθόλου ανάμεσα στους εργαζομένους ?

1	Επιθεωρητής	Ναι έχουν γίνει ρουτίνα αλλά συνεχώς έχουμε νέους κανόνες και οδηγίες οπότε έχουμε συνεχώς νέες υποδείξεις .οι κανόνες είναι για όλους οι ίδιοι
2	Ελεγκτής	Ναι όντως έχουν γίνει ρουτίνα και στην αρχή σου φαίνονται παράλογοι αλλά όλοι οι κανόνες έχουν κάποια βάση και πρέπει να εκτελούνται .
3	Ελεγκτής	Οι κανόνες εφαρμόζονται συνεχώς έστω και αν έχουν γίνει ρουτίνα και είναι υποχρέωση του κάθε εργαζομένου να τους εκτελεί
4	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα αλλά εκτελούνται κάποιες φορές πιο χαλαρά αλλά πάντα γίνονται
5	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα όντως ο κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για τον εαυτό του να τους τηρεί έστω και αν εφαρμόζονται πιο χαλαρά από του συναδέλφους τους
6	Ελεγκτής	Ναι έγιναν ρουτίνα αλλά εφαρμόζονται χωρίς κανένα πρόβλημα συμμορφώνονται σε όλες τις υποδείξεις .
7	Επιθεωρητής	Έχουν γίνει ρουτίνα είμαστε εδώ όμως για να εφαρμόζουμε τους κανόνες και να τους υπενθυμίζουμε στους υπαλλήλους
8	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα και είναι φυσικό κάποιες φορές ανάμεσα

		στους εργαζόμενους να υπάρχει ένας πιο χαλαρός έλεγχος έως και καθόλου μερικές φορές .
9	Επιθεωρητής	Έστω και αν έχουν γίνει ρουτίνα πρέπει να εφαρμόζονται από όλους , ο λόγος είναι ότι οι περισσότεροι κανόνες οφείλουν την υπάρξει τους στη ν οδυνηρή μέθοδο , δεν πρέπει ποτέ να γίνεται καμία εξαίρεση
10	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα και οι περισσότεροι εργαζόμενοι λειτουργούν μηχανικά στους κανονισμούς . Κάποιους κανόνες τους θεωρώ υπερβολικούς αλλά όλοι έχουν το λόγο ύπαρξης τους
11	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα λόγο καθημερινής χρήσης αλλά πρέπει πάντα να εκτελούνται και να εφαρμόζονται
12	Ελεγκτής	Είναι πλέον συνηθείας για όλους τους εργαζόμενους μπορεί κάποιος από τους κανόνες να είναι υπερβολικοί αλλά πάντα εκτελούνται
13	Ελεγκτής	έχουν γίνει ρουτίνα αλλά οι εργαζόμενοι πρέπει να τους τηρούν . Πιστεύω κάποιοι κανόνες ασφαλείας είναι υπερβολικοί ανάμεσα σε εργαζόμενους
14	Ελεγκτής	Είναι ρουτίνα και είναι λογικό να συμβεί αυτό , χρησιμοποιούνται συνεχώς και δεν μπορούν να παραβλεφτούν από κανένα ένας τυπικός έλεγχος θα γίνει πάντα
15	Επιθεωρητής	Ναι είναι ρουτίνα και αυτό πιστεύω είναι αρκετά μεγάλο πρόβλημα πρέπει το όλο σύστημα να συμβαδίζει με τη τεχνολογία για να προκύπτουν νέοι κανόνες ώστε οι εργαζόμενοι να μην τους κάνουν ρουτίνα και να τους εκτελούν όσο παράλογοι και αν είναι κάποιες φορές
16	Ελεγκτής	Έχουν γίνει ρουτίνα αυτοί που χρησιμοποιούνται καθημερινά υπάρχουν όμως και κανόνες που είναι πολύ υπερβολικοί και εμείς ακόμη τους παραβλέπουμε

Ερώτηση 9

Οι κανόνες ισχύουν για όλους το ίδιο ή γίνονται εξαιρέσεις σε κάποια πρόσωπα ?
(Δημόσια πρόσωπα ,συγγενικά κ.α.)

1	Επιθεωρητής	Μόνο σε πολιτικά πρόσωπα που ταξιδεύουν για διπλωματικούς λόγους και άτομα της εκκλησίας . Όλοι οι άλλοι υποβάλλονται σε όλους τους ελέγχους
2	Ελεγκτής	Σε πολιτικά πρόσωπα και διπλωματικές αποστολές δεν γίνονται έλεγχοι
3	Ελεγκτής	Αρχηγοί κρατών και εκκλησίας εξαιρούνται
4	Ελεγκτής	Μόνο πολιτικά πρόσωπα και άτομα της εκκλησίας
5	Ελεγκτής	Οι κανόνες ισχύουν για όλους το ίδιο μόνο σε διπλωματικές αποστολές και άτομα της εκκλησίας
6	Ελεγκτής	Ελέγχονται όλοι εκτός των νομίμων εξαιρέσεων
7	Επιθεωρητής	Ισχύουν για όλους εκτός από κάποιες περιπτώσεις που μας επιβάλλει ο νόμος
8	Ελεγκτής	Υπάρχουν εξαιρέσεις πολιτικά πρόσωπα και της εκκλησίας

9	Επιθεωρητής	Υπάρχουν συγκεκριμένες περιπτώσεις που γίνονται εξαιρέσεις
10	Ελεγκτής	Μόνο σε εκείνα που προβλέπει η νομοθεσία δεν γίνονται έλεγχοι
11	Ελεγκτής	Εκκλησία και άτομα που ταξιδεύουν για διπλωματικούς λόγους εξαιρούνται βάση νομοθεσίας
12	Ελεγκτής	Πολιτικά πρόσωπα και της εκκλησίας εξαιρούνται
13	Ελεγκτής	Υπάρχουν οδηγίες για το ποιος εξαιρείται του έλεγχου πολιτικοί εκκλησία και διπλωματικές αποστολές είναι τα συνήθη
14	Ελεγκτής	Εκκλησία και πολιτικά πρόσωπα δεν ελέγχονται
15	Επιθεωρητής	Ελέγχονται όλοι εκτός από άτομα εκκλησίας και πολιτικά πρόσωπα που ταξιδεύουν για πολιτικούς σκοπούς
16	Ελεγκτής	Υπάρχουν κατηγορίες ατόμων που αναφέρονται στους κανόνες κι αυτοί εξαιρούνται των ελέγχων

Ερώτηση 10

Πιστευτέ ότι στο αεροδρόμιο υπάρχει ο απόλυτος έλεγχος ή χρειάζεται κάποιες βελτιώσεις τόσο στα συστήματα ασφαλείας όσο και στην εκπαίδευση των εργαζομένων και πολιτών ?

1	Επιθεωρητής	Βεβαία χρειάζεται βελτιώσεις οι περισσότεροι κανονισμοί δεν καλύπτονται από τη νομοθεσία και τα 2 αεροδρόμια δεν έχουν άδεια λειτουργίας ακόμα. Οι εργαζόμενοι εξετάζονται κάθε 6 μήνες περίπου για θέματα ασφαλείας
2	Ελεγκτής	Χρειάζεται βελτίωσης και στην εκπαίδευση και στα συστήματα και ειδικά στους πολίτες
3	Ελεγκτής	Πάντα ακολουθούμε τους ευρωπαϊκούς κανόνες αλλά πιστεύω πως οι κανόνες και τα συστήματα καλύπτουν τις ανάγκες
4	Ελεγκτής	Χρειάζεται βελτίωση ειδικά στην εκπαίδευση των πολιτών , ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να τους ακολουθεί
5	Ελεγκτής	Στα συστήματα πιστεύω ότι είμαστε σε πολύ καλό επίπεδο στην εκπαίδευση υστερούμε αρκετά και αυτό πιστεύω οφείλεται στη νοοτροπία του κάθε πολιτισμού
6	Ελεγκτής	Υπάρχει ο απόλυτος έλεγχος βελτιώσεις χρειάζονται πάντα όχι στα συστήματα αλλά στους εργαζόμενους και ειδικά στους πολίτες που πρέπει να μάθουν να υπακούουν τους κανόνες
7	Επιθεωρητής	Πάντοτε υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης όσο τέλειο και να είναι ένα σύστημα ασφαλείας πάντα υπάρχει κάτι που μπορεί να βελτιωθεί . Για τους υπάλληλους την εκπαίδευση την κάνει ο εργοδότης
8	Ελεγκτής	Πάντα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης οι τεχνολογία εξελίσσεται

		πολύ και πρέπει να ακολουθούμε . για τους υπαλλήλους και τους πολίτες πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση .
9	Επιθεωρητής	Απόλυτος έλεγχος δεν μπορώ να πω ότι υπάρχει αλλά οι κανόνες εφαρμόζονται στο έπακρο
10	Ελεγκτής	Υπάρχει αλλά βελτιώσεις χρειάζεται για να έχουμε τον απολυτό έλεγχο . Το πιο βασικό όμως είναι η εκπαίδευση των πολιτών εκεί έχουμε σοβαρά πρόβλημα στη τήρηση των κανόνων
11	Ελεγκτής	Χρειάζεται πολλές βελτιώσεις ειδικά σε θέματα εκπαίδευσης των εργαζομένων που εργάζονται σε τμήματα ασφαλείας και περισσότερη εξειδίκευση
12	Ελεγκτής	Υπάρχει έλεγχος βελτιώσεις μπορούν να γίνονται συνεχώς αλλά το βασικό είναι η εκπαίδευση των πολιτών , οι εργαζόμενοι πρέπει κυρίως να εκπαιδευτούν στο τομέα τους
13	Ελεγκτής	Απόλυτος έλεγχος όσων αφορά τους πολίτες μπορώ να πω ότι υπάρχει αλλά υστερούμε στην εκπαίδευση του προσωπικού
14	Ελεγκτής	Έχουμε απολυτό έλεγχο σε ορισμένα σημεία χρειαζόμαστε βελτιώσεις από τεχνολογικής πλευράς και εκπαίδευσης του προσωπικού
15	Επιθεωρητής	Πιστεύω πως υπάρχει έλεγχος αλλά όχι απόλυτος και αυτό οφείλεται περισσότερο στο προσωπικό και τους πολίτες οι όποιοι τις περισσότερες φορές αρνούνται να υπακούσουν σε κανόνες και όρια . Πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση στο προσωπικό και κυρίως στους πολίτες να υπακούν τους κανόνες
16	Ελεγκτής	Πιστεύω πως είμαστε επαρκείς σε τεχνολογία προς το πάρων , εκπαίδευση χρειαζόμαστε στις τεχνολογίες αυτές και αλλαγή στη νοοτροπία των πολιτών

Ερώτηση 11

Θεωρώντας το αεροδρόμιο σαν ένα σύστημα απολύτου ελέγχου πιστευτέ ότι οι εργαζόμενοι σε αυτό και εσείς προσωπικά υπακούετε στους κανόνες και υποδείξεις από τους άλλους εργαζομένους έστω και αν βρίσκονται σε κατώτερη βαθμίδα από εσάς στην ιεραρχία του αεροδρομίου ? Δέχετε συμβουλές από άλλους για τη καλύτερη λειτουργία του χώρου όπου εργάζεστε έστω και αν αυτοί δεν συμφωνούν με τους κανόνες αλλά είναι ορθοί κατά τη κρίση σας ?

1	Επιθεωρητής	Δεχόμαστε και συμβουλές και πληροφορίες γιατί όσοι εργάζονται στο αεροδρόμιο πρέπει να ενημερώνουν για τυχόν συμβάν που είναι εκτός κανονισμών . Αποτελεί μέρος της εκπαιδεύσεις του προσωπικού
2	Ελεγκτής	Δεχόμαστε συμβουλές και εισηγήσεις αλλά πάντα πρέπει να γίνονται με βάση τους κανόνες και της οδηγίες να μην ξεφεύγουμε από τα όρια στα οποία μας επιβάλουν οι νομοί
3	Ελεγκτής	Πάντα δεχόμαστε συμβουλές
4	Ελεγκτής	Μόνο σε προσωπικό επίπεδο γιατί οι κανονισμοί γίνονται μετά από μελέτες και όχι από εισηγήσεις των εργαζομένων
5	Ελεγκτής	Οι κανόνες είναι για όλους ίδιοι ανεξαρτήτου βαθμίδας . Συμβουλές δεχόμαστε από όλους φτάνει να είναι στα πλαίσια των κανονισμών

6	Ελεγκτής	Πάντα δεχόμαστε συμβουλές από όλους
7	Επιθεωρητής	Εγώ προσωπικά έχω την ευθύνη τον ελέγχων και επιδιώκω να γίνετε ο έλεγχος σε εμένα όπως γίνετε και σε όλους πρέπει να είμαι παράδειγμα . Συμβουλές δεχόμαστε και είμαστε πάντα ανοιχτοί σε νέες προτάσεις
8	Ελεγκτής	Εμείς όπως είπα και πριν εξαιρούμαστε αλλά δεν έχω κανένα πρόβλημα να με ελέγχουν . Συμβουλές δεχόμαστε αλλά όχι εκτός των κανονισμών
9	Επιθεωρητής	Συμβουλές δεχόμαστε πάντα αλλά πρέπει να είναι στα πλαίσια των νομών και των κανονισμών αλλιώς το σύστημα θα καταρρεύσει
10	Ελεγκτής	Συμβουλές και υποδείξεις δεχόμαστε πάντα αρκεί να είναι στα πλαίσια των κανονισμών
11	Ελεγκτής	Εγώ προσωπικά δέχομαι όλους τους ελέγχους και τις υποδείξεις έστω και αν εξαίρουμε βάση του νομού , συμβουλές δέχομαι πάντα αρκεί να είναι στα όρια των κανονισμών
12	Ελεγκτής	Δεχόμαστε συμβουλές πολλές φορές και από εργαζόμενους και πολίτες αλλά δεν εξαρτάται από εμάς , το αναφέρουμε αλλά ποτέ δεν έχουμε ανταπόκριση από τις αρχές .
13	Ελεγκτής	Δέχομαι όλους τους ελέγχους και από αυτό τις περισσότερες φορές επιβλέπουμε αν ο εργαζόμενος κάνει σωστά τη δουλειά του . Συμβουλές και υποδείξεις δέχομαι πάντα και προσωπικές και σε θέματα δουλειάς
14	Ελεγκτής	Οι συμβουλές είναι απαραίτητες για τη σωστή λειτουργία του χώρου και αυτό είναι καλό γιατί βλέπουμε πως ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για αυτό που κάνει και τις δεχόμαστε πάντα
15	Επιθεωρητής	Συμβουλές δεχόμαστε και πολλές φορές είναι πολύ σωστές αλλά εκτός κυνισμών είναι δύσκολο για εμάς να τις εφαρμόσουμε .
16	Ελεγκτής	Πάντα δεχόμαστε συμβουλές από όλους εργαζόμενους και μη γιατί με το τρόπο αυτό γινόμαστε καλύτεροι και εμείς και η ασφάλεια του αερολιμένα