



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

ΕΛΕΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ

Δρ. Θεοφάνης Μαμουνέας

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2015



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

ΕΛΕΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ

Δρ. Θεοφάνης Μαμουνέας

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη (στην ελληνική).....	1
Περίληψη (στην αγγλική).....	2
Ευχαριστίες.....	3
Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 1:Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	8
1.1 Αυτό –Ανάπτυξη ως σύγχρονο θέμα.....	10
1.2 Εκπαίδευση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
1.2.1 Στρατηγική Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM).....	11
1.2.2 Εκπαίδευση – Επιλογή και Πρόσληψη.....	12
1.2.3 Εκπαίδευση –Εμπλοκή και Συμμετοχή των Υπαλλήλων.....	12
Κεφάλαιο 2.....	13
2.1 Υποκίνηση και Συμπεριφορά.....	13
2.2 Συνθήκες Εκπαίδευσης.....	14
2.3 Εκπαίδευση και Δομή.....	14
2.4 Εκπαίδευση και Κουλτούρα Οργανισμού.....	15
2.5 Εκπαίδευση και Στρατηγική του Οργανισμού.....	16
2.6 Καλές Πρακτικές και Ρόλοι.....	18
2.6.1 Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	18
2.6.2 Ρόλοι και Υπευθυνότητες.....	19
2.6.3 Τεχνικές Εκπαίδευσης.....	20
2.6.4 Αξιολόγηση.....	21

2.7	Κόστος και όφελος στρατηγικής Εκπαίδευσης.....	22
2.8	Συμπεράσματα.....	23
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική Μεθοδολογία.....		24
3.1	Ερευνητικοί σκοποί.....	24
3.2	Δείγμα Έρευνας.....	24
3.3	Προσέγγιση Έρευνας.....	25
3.4	Στρατηγική Έρευνας.....	26
3.5	Πρωτογενή Δεδομένα.....	26
3.6	Επικοινωνιακή Μέθοδος.....	27
3.6.1	Ημι-Δομημένη Συνέντευξη.....	27
3.6.2	Αυτό-συμπληρωμένο Ερωτηματολόγιο.....	29
3.7	Δευτερογενή Στοιχεία.....	30
3.8	Διαχείριση του Ερωτηματολογίου.....	31
3.9	Κόστος της Έρευνας.....	31
3.10	Ηθική της Έρευνας.....	31
3.11	Περιορισμοί Έρευνας.....	32
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων.....		34
4.1	Αποτελέσματα Ερωτ. Διευθυντών.....	35
4.2	Αποτελέσματα Ερωτ. Υπαλλήλων.....	49
4.3	Ανάλυση των Αποτελεσμάτων.....	55
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....		57
5.1	Εισηγήσεις.....	60
5.2	Αντανάκλαση.....	63
Βιβλιογραφία.....		64

Παραρτήματα:

Παράρτημα1:HRSemistructuredInterview.....67
Παράρτημα2: Employee’s Questionnaire.....84

Πίνακες:

Πίνακας 1: Maslow’s Hiererchy of Needs.....14

*The ability to learn faster than your competitors may be
the only sustainable competitive advantage. - Arie De
Geusⁱ*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το Α και το Ω σε μια επιχείρηση και ειδικότερα σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς όπου η συμβολή του στην επιβίωση της θα είναι καθοριστική. Οι γνώσεις και η επάρκεια του διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιβίωση, ανάπτυξη και επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης. Οι γνώσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αντιγράφονται. Ζούμε σε μια εποχή όπου όλα μπορούν να αντιγραφούν π.χ. τεχνολογία, πατέντες. Ο ανθρώπινος παράγοντας όμως και ότι συνεπάγεται π.χ. οι ιδέες, η εμπειρία, και οι γνώσεις είναι αδύνατο. Γι' αυτό η επάρκεια σε γνώσεις και εμπειρία του προσωπικού της επιχείρησης συνεσφέρει στην δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Μέσω της κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού, ο εκάστοτε οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις απειλές του δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ώστε να διατηρηθεί αλλά και να αυξήσει το μερίδιο του στην αγορά.

Η παρούσα μεταπτυχιακή επικεντρώνεται στην βιομηχανία Τηλεπικοινωνιών, όπου εξετάζονται τρεις κύριοι 'παίκτες'. Σκοπός, είναι η διερεύνηση στο κατά πόσο οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις διατηρούν επαρκή εκπαιδευτικά αλλά και αναπτυξιακά συστήματα. Επιπρόσθετα διερευνάται κατά πόσο αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα των συγκεκριμένων συστημάτων για την μελλοντική τους προοπτική. Από την άλλη, η έρευνα συνεχίζει με την εξέταση των απόψεων των υπαλλήλων που εργάζονται στις επιχειρήσεις, αν είναι ικανοποιημένοι από τις πρακτικές που ακολουθούνται και κατά πόσο ενισχύουν τόσο την απόδοσή τους όσο και την καριέρα τους. Ο πρώτος στόχος καλύφθηκε με ερωτηματολόγια προς τους Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ ο δεύτερος από τις απαντήσεις των υπαλλήλων σε διαφορετικού τύπου ερωτηματολόγια.

Είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι υπάρχει μια ικανοποιητική δέσμευση προς την κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού τους. Ωστόσο, χρειάζονται περισσότερες ενέργειες ώστε να υπάρξει καλύτερευση αυτού του κρίσιμου παράγοντα και να μπορέσουν να ανταγωνιστούν μέσα στη δύσκολη και μεταβαλλόμενη αρένα της βιομηχανίας των τηλεπικοινωνιών.

ABSTRACT

EDUCATION AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN TELECOMMUNICATIONS COMPANIES IN CYPRUS

Human resources are the most important asset of a business, particularly in the current difficult time period, at which they play a determining role in its survival. The knowledge and adequacy of human resources play an important role in the survival, development and success of every business. The knowledge of the human resources cannot be copied. We live in an era in which everything can be copied such as the technology and patents. However, the human factor and everything that relates to it such as ideas, experience and knowledge, are impossible to be copied. This is why the adequate knowledge and experience of the staff of a business contribute to the development of a competitive advantage for the business. Through staff training and development, every organisation can respond to the requirements and threats of a dynamic business environment, so as to stay afloat and increase its market share.

This thesis focuses on the Telecommunications industry by examining three main “players”. The purpose is to investigate whether particular businesses have adequate training and development systems. In addition, whether they understand the importance of the systems concerned for their future prospects. On the other hand, the study continues to examine the views of the employees working in such businesses, whether they are satisfied with the practices followed and whether such practices enhance their performance and career. The first aim was achieved via questionnaires to Human Resources managers whereas the second aim, via the answers of employees in different types of questionnaires.

It is encouraging that there is a satisfactory commitment towards the training and development of their staff. However, more actions need to be undertaken so as to improve this vital factor, so that businesses can compete in the difficult and fluctuating arena of the telecommunications industry.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η υλοποίηση της μεταπτυχιακής δεν θα γινόταν εφικτή χωρίς την συμβολή και την στήριξη συγκεκριμένων ατόμων.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στους υπεύθυνους των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και των υπαλλήλων οι οποίοι αφιέρωσαν τον προσωπικό και επαγγελματικό τους χρόνο για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Επίσης, ένα ιδιαίτερο Ευχαριστώ στον υπεύθυνο συντονιστή και καθηγητή μου κ. Θεοφάνη Μαμουνέα, για την καθοδήγηση του όλο αυτό το διάστημα.

Τέλος, αφιερώνω την μεταπτυχιακή μου στην οικογένεια, στο σύντροφο μου και στους φίλους μου που βρίσκονταν κοντά μου όλο αυτό το διάστημα, και που με την συμπαράσταση τους με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενική Πληροφόρηση για το περιβάλλον στην Κύπρο

Η Κύπρος ανέκαθεν είχε να αντιμετωπίσει πολύπλοκες καταστάσεις και πάντοτε κατάφερε να προσαρμοστεί με βάση τα δεδομένα που βρίσκονταν ενώπιόν της. Σε αυτό δεν θα μπορούσε να εξαιρεθεί και η κατάσταση της οικονομίας της Κύπρου σε κάθε περίπτωση. Καταρχάς αξίζει να σημειωθεί ότι η Κυπριακή Οικονομία μπορεί να χωριστεί σε 3 κύριες περιόδους - σταθμούς οι οποίες την διαμόρφωσαν και την διαφοροποίησαν στο μέγιστο. Αρχικά αναφέρεται η περίοδος μετά την τουρκική εισβολή του 1974 όπου υπάρχει η κατοχή του 33% του εδάφους μαζί με τους πλουτοπαραγωγικούς της πόρους (γεωργικών κτλ). Συνεπώς, σηματοδοτείται η επανεκκίνηση της οικονομίας με κινητήρια δύναμη πλέον τον τομέα της προσφοράς υπηρεσιών (τουρισμό, κυβερνητικές και τραπεζικές υπηρεσίες), όπου και η μεγαλύτερη μάζα του ανθρώπινου δυναμικού απασχολείται. Η 2^η περίοδος και ορόσημο είναι η 1^η Μαΐου 2004 όπου η Κυπριακή Δημοκρατία γίνεται πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ως επιστέγασμα της εισδοχής η Κ.Δ. προχωρά στην υιοθέτηση του Ευρώ ως ενιαίου νομίσματος. Αυτή η εποχή σηματοδοτεί νέες ευκαιρίες, προκλήσεις αλλά συγχρόνως και μεγάλες απειλές κυρίως για τον τομέα των υπηρεσιών. Με την εισδοχή της η Κ.Δ. οφείλει να υιοθετήσει αρχές και κανονισμούς οι οποίοι οδηγούν σε εναρμόνιση/εξυγίανση της οικονομίας, φιλελευθεροποίηση της αγοράς και απόλυση των μονοπωλίων. Συνεπώς, προκύπτει και μεγαλύτερος ανταγωνισμός. Η 3^η περίοδος (2008- μέχρι σήμερα) είναι η σημερινή τραγική κατηφόρα που βιώνει η κυπριακή οικονομία ως συνεπακόλουθο της οικονομικής κρίσης. Αντίκτυπο αυτής της κρίσης είναι η πρωτοφανής περίπτωση κουρέματος των καταθέσεων των Κυπρίων πολιτών την 15^η Μαρτίου 2013, η πτώση του τραπεζικού συστήματος και η σύναψη μνημονίου με την Τρόικα (Ε.Ε., Ε.Κ.Τ., Δ.Ν.Τ.). Μέσα σε όλο αυτό τον κυκεώνα των ραγδαίων εξελίξεων η κυπριακή οικονομία δεν έχει άλλη διέξοδο από το να σταθεί στα πόδια της και με αργά και σταθερά βήματα να ανακάμψει.

Η εισδοχή στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η εναρμόνιση μας με κοινοτικούς νόμους¹ έχει οδηγήσει στην σταδιακή φιλελευθεροποίηση της αγοράς - όπου παλαιότερα θεωρείτο ιερή αγελάδα της οικονομίας- των τηλεπικοινωνιών. Με απαρχή το 2004 όπου δόθηκαν οι πρώτες άδειες κινητής τηλεφωνίας (Ateeba, μετέπειτα MTNⁱⁱ), η κρατική ΑΤΗΚ έχει τώρα να αντιμετωπίσει τον τοπικό ιδιωτικό ανταγωνισμό, και κατ' επέκταση τον διεθνή ανταγωνισμό. Η συγκεκριμένη βιομηχανία

παράγει μεγάλο κέρδος λόγω της μεγάλης ζήτησης από τους καταναλωτές αλλά και λόγω της προοπτικής προσφοράς πολλών και διαφορετικών υπηρεσιών σε χαμηλό κόστος. Συνεπώς, το μερίδιο της πίττας μειώνεται αλλά ο ανταγωνισμός είναι και θα συνεχίσει να είναι αδυσώπητος. Για αυτό το λόγο, οι εταιρείες παροχής τηλεπικοινωνιών (ΑΤΗΚ και ιδιώτες) οφείλουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Στρατηγικό και κομβικό ρόλο στην επιβίωση, στην διατήρηση των κεκτημένων αλλά και στην ανάπτυξη των εργασιών τους, θα διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε εταιρείας. Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις και η προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών προϋποθέτουν την ανάγκη για αναζήτηση εκπαιδευμένου και τεχνικά άρτιου προσωπικού ώστε να ανταπεξέλθουν. Άρα, η συνεχής επένδυση των εταιριών στην εκπαίδευση και η σωστή διαχείριση της καριέρας των υπαλλήλων τους είναι ύψιστης σημασίας για την επίτευξη των στόχων τους.

1.2 Σκοπός της Έρευνας

Η έρευνα εστιάζει σε μόνο ένα σημαντικό τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αυτόν της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των υπαλλήλων. Η διαρκής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η ανάγκη για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και η δύναμη της πληροφόρησης, απαιτεί από τους οργανισμούς να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για τα δρώμενα της αγοράς ώστε να διατηρούν επαφή με τους πελάτες τους και οι υπάλληλοι να έχουν άρτιες τεχνικές γνώσεις στο αντικείμενο τους ώστε να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα τους. Μια τεράστια βιβλιογραφία έχει επησημάνει την σημαντικότητα της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του προσωπικού σε κάθε οργανισμό. Κύριοι, στόχοι της υπό αναφοράς διπλωματικής είναι να παρουσιάσει στον αναγνώστη, γενικές πτυχές των συγκεκριμένων πρακτικών, ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία που έχουν για την επίτευξη των στρατηγικών και τακτικών στόχων της εκάστοτε εταιρείας και συγκεκριμένα της βιομηχανίας των τηλεπικοινωνιών. Δεν παραβλέπονται ωστόσο και οι αρνητικές συνέπειες που πιθανόν να προκύψουν από την μη τήρηση τους.

1.3 Πεδίο της Έρευνας

Η έρευνα επικεντρώνεται αρχικά στον στρατηγικό ρόλο που διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ολότητα της για την επίτευξη των στόχων της εκάστοτε εταιρείας. Πολλοί συγγραφείς και αναλυτές έχουν υποστηρίξει την στρατηγική σημασία που καταλαμβάνει

πλέον στους οργανισμούς αυτό το τμήμα, ξεφεύγοντας πλέον από τον τακτικό και βραχυπρόθεσμο ρόλο που είχε παλαιότερα στις εταιρείες. Από την άλλη, η έρευνα δεν έχει εστιάσει στην πτυχή του μαθησιακού οργανισμού (learning organisationⁱⁱⁱ), αλλά κυρίως στην δυναμική που προσφέρουν οι πρακτικές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού, ως μέρος της επίτευξης της συνολικής στρατηγικής.

Στην συνέχεια, εστιάστηκε στην πτυχή που αφορά την αυτό-ανάπτυξη (self-development) των υπαλλήλων πέραν από την τυπική εκπαίδευση που προσφέρεται από την εταιρεία που εργάζονται. Αυτή η ιδέα έχει υποστηριχτεί δυναμικά από όλες σχεδόν τις εταιρείες όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία, καθώς κερδίζει συνεχώς έδαφος η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι οφείλουν να αναλάβουν προσωπικές πρωτοβουλίες προς την περαιτέρω κατάρτιση τους. Μια τέτοια πρακτική, πιθανόν να τους οδηγήσει σε μια ευημερούσα καριέρα με προοπτικές απασχολησιμότητας.

Επίσης, η σύνδεση της Εκπαίδευσης με τις μεθόδους Επιλογής και Πρόσληψης (Recruitment and Selection) έχουν εξεταστεί, σε σχέση με τον τύπο και το επίπεδο εκπαίδευσης που προσφέρουν οι εν λόγω εταιρείες. Αυτή η συσχέτιση πιθανόν να επηρεάσει την απόφαση τους για πρόσληψη και μετέπειτα εκπαίδευση συγκεκριμένων ατόμων αφού θα εξεταστεί το κατά πόσο είναι ή όχι συμβατοί με το υφιστάμενο προσωπικό αλλά και κατά πόσο ταιριάζουν στην κουλτούρα αλλά και στην στρατηγική της εταιρείας.

Ακόμη, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη τα οποία πιθανόν να προσφέρει η εκπαίδευση ώστε να γίνει περαιτέρω βελτίωση στους τρόπους εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. μέσω της συμμετοχής υπαλλήλων), όπως και σαν τρόπος υποκίνησης των υπαλλήλων. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλεφθεί η δομή της εταιρείας, το καθεστώς ιδιοκτησίας (ημικρατικός Vs ιδιωτικός), η κουλτούρα και η στρατηγική πάνω στα οποία θα στηριχθεί η πολιτική Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης που θα ακολουθηθεί.

Η βιβλιογραφία ολοκληρώνεται με αναφορά στις καλές πρακτικές που ακολουθούνται στην Εκπαίδευση και Ανάπτυξη σε σχέση με τους Ρόλους και τις υπευθυνότητες των αρμοδίων ατόμων για την εκτέλεση τους. Στην συνέχεια, αναφέρονται οι μέθοδοι ανάλυσης των θέσεων

εργασίας (job training analysis), των εκπαιδευτικών τεχνικών καθώς και των τεχνικών αξιολόγησης.

Μετά την αναφορά στην βιβλιογραφία η οποία παραθέτει το γενικό πλαίσιο και τις θεωρίες σχετικά με τις επιθυμητές μεθόδους Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, η έρευνα επικεντρώθηκε στις πρακτικές των αντίστοιχων εταιρειών τηλεπικοινωνιών. Αυτή η σύγκριση θα επιδείξει σε πρακτικό / πραγματικό επίπεδο, κατά πόσο ακολουθούνται, και σε πιο βαθμό ικανοποιούνται, οι συγκεκριμένες πρακτικές. Ασφαλώς, λαμβάνοντας υπόψη και τις διάφορες παραμέτρους όπως την μείωση του προϋπολογισμού των εταιρειών, την συνεχιζόμενη οικονομική κρίση και τις νομοθεσίες της Ε.Ε.

Η συλλογή των πληροφοριών έγινε με δύο τρόπους. Πρωταρχικά με την λήψη πρωτογενών (συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια), ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων^{iv}. Μετέπειτα, χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή δεδομένα τα οποία λήφθηκαν από την βιβλιογραφία από πολλαπλές πηγές π.χ. δημοσιεύσεις, έρευνες, μελέτες, βιβλία, στατιστικές αλλά και διαδικτυακές πηγές. Οι δύο αυτοί τρόποι θεωρήθηκαν οι καταλληλότεροι όσον αφορά την λήψη των δεδομένων από πλευράς ποιότητας και αξιοπιστίας αλλά και εξοικονόμησης χρόνου και κόστους. Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν τρεις εταιρείες τηλεπικοινωνιών αφού θα ήταν ένα ικανοποιητικό δείγμα, αντιπροσωπευτικό της βιομηχανίας. Ο κύριος σκοπός της έρευνας ήταν να συγκρίνει την βιβλιογραφία – θεωρία, σε σχέση με την πρακτική που υλοποιείται εντός της εταιριών της συγκεκριμένης βιομηχανίας.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει τα αποτελέσματα και το μέγεθος της δέσμευσης των εταιρειών σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους και την επιρροή του στους υπαλλήλους τους.

Μετά την ανάλυση, στο πέμπτο κεφάλαιο, δίνεται μια γενική εκτίμηση σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας και προτείνονται εισηγήσεις για μελλοντική σκέψη βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Training builds morale. Investing in people demonstrates they have a future with the organization. To build a team of loyal, fully engaged, high achievers, hire the right people then invest in their development regularly^v.

Development, like all planned change, is strategic. Strategic thinkers do not put the training budget in the discretionary spending column. When organizational strategy is being discussed, smart thinkers give the training director a seat at the table^{vi}.

Η σημερινή εποχή δημιουργεί συνεχώς πιέσεις στην οικονομία και παράλληλα και στις επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική κρίση, το δυναμικό περιβάλλον, ο διαρκής και έντονος ανταγωνισμός καθώς και η συνεχής αναβάθμιση της τεχνολογίας, είναι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να αντιμετωπιστούν από τις επιχειρήσεις. Η αξιοποίηση όλων των πόρων, υλικών είτε άυλων με τον πιο παραγωγικό τρόπο είναι επιβεβλημένη για την επιβίωση και την μετέπειτα ανάπτυξη τους. Αυτό μόνο με τον στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να επιτευχθεί. Ένα μέτρο προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η εισήγηση προς τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους προσφέροντας διαρκή εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη. Στην σημερινή εποχή όλα μπορούν να αντιγραφούν αφού τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι παρόμοια. Το ανθρώπινο δυναμικό, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του είναι πλέον το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Η εκπαίδευση είναι κρίσιμη τόσο για την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αλλά και για τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής της εταιρείας. Knowledge management is promoted as an important and necessary factor for organizational survival and maintenance of competitive strength. To remain at the forefront, organizations need a good capacity to retain, develop, organize, and utilize their employees' capabilities^{vii}.

Συνεπώς, οι γενικότερες πρακτικές αναφορικά με την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας. Αυτές, κρατούν την ισορροπία μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας σε μια επιχείρηση. Ειδικότερα, με τα σημερινά δεδομένα, όπου υπάρχει συνεχής κινητικότητα

ανθρώπινου δυναμικού και όπου πλέον δεν επικρατεί το «μότο» και η φιλοσοφία “μια δουλειά για μια ζωή”, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα και βαθμίδες είναι καθοριστική.

Οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τις πιθανές προκλήσεις και τα κενά τα οποία υπάρχουν έχουν δυο επιλογές. Είτε να αγοράσουν υπηρεσίες από έμπειρες εταιρείες και ιδιώτες είτε να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Τα ωφέλη της κάθε επιλογής είναι διαφορετικά αναλόγως με τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Η εξωτερική αγορά στηρίζει συγκεκριμένους σκοπούς βραχυπρόθεσμα. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί ως προδραστική ενέργεια καθώς και μακροπρόθεσμη στρατηγική, όπου ενισχύει την δέσμευση των υπαλλήλων, ενώ επωφελείται και από την παραμονή αυτή της γνώσης και δεξιάτητας εντός της εταιρείας.

Εκπαίδευση (Training):

Enterprises that invest in human capital and systems of work achieve a competitive advantage because of their workers’ readiness to learn and achieve and also thanks to effective information and communication transfers (Edvinsson and Malone 1997)^{viii}. Μέσω της εκπαίδευσης οι υπάλληλοι αποκτούν τις γνώσεις και τις δεξιάτητες ώστε να εκτελέσουν τις εργασίες τους, ενώ μέσω της ανάπτυξης αποκτούν τον τρόπο σκέψης και την εμπειρία. Ο συνδιασμός οδηγεί τους υπαλλήλους στο να εργάζονται πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Η εκπαίδευση είναι μια τακτική η οποία οδηγεί στην ικανοποίηση των καθημερινών αναγκών. Ούτως ώστε να δίνουν στρατηγικό αποτέλεσμα. Αυτή είναι η κυριότερη διαφορά ενός οργανισμού που μαθαίνει συνεχώς (Learning organizations (1) create a culture that encourages and supports continuous employee learning, critical thinking, and risk taking with new ideas, (2) allow mistakes, and value employee contributions, (3) learn from experience and experiment, and (4) disseminate the new knowledge throughout the organization for incorporation into day-to-day activities^{ix}.

1.1 Αυτό-ανάπτυξη ως σύγχρονο θέμα (Self development):

Το κυριότερο χαρακτηριστικό της διαδικασίας εκπαίδευσης είναι ότι αυτή πρέπει να είναι συνεχής, να ασπάζεται τα δεδομένα της εποχής και να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αποδοτική. Με την διαρκή πληροφόρηση και την τεχνολογική ανάπτυξη αυτό είναι περισσότερο αναγκαίο από ποτέ. Αυτό έχει αναγνωριστεί και υποστηρικτεί και από την ευρωπαϊκή κοινότητα “supporting education and Training in Europe and Beyond^x”

Η εκπαίδευση για επαγγελματική ανάπτυξη είναι ένα σύγχρονο θέμα το οποίο οι φορείς για το ανθρώπινο δυναμικό μιας χώρας πρέπει να τους απασχολεί συνεχώς. Από την στιγμή που πλέον οι επαγγελματικές ευκαιρίες έχουν περιοριστεί και οι πληθυσμοί μετακινούνται από χώρα σε χώρα ψάχνοντας για καλύτερο μέλλον, είναι επιβεβλημένο είτε ο εργαζόμενος με δική του πρωτοβουλία να επενδύει σε ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προσόντα ή να εργαστεί σε μια εταιρεία η οποία να επενδύσει στην επαγγελματική του ανάπτυξη.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό ώστε να μπορέσει να απορροφηθεί από την αγορά εργασίας. Συνεπώς η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεν είναι αποκλειστική ευθύνη του εργοδότη «Employee development is a shared responsibility of management and the individual employee^{xi}».

Μέσω της εκπαίδευσης των υπαλλήλων της, η εταιρεία επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση τους με την στρατηγική της, ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει καθώς και να τους δώσει την ευκαιρία να εξελιχθούν επαγγελματικά. Είναι εξίσου σημαντικό, τόσο για κάποιο εργαζόμενο όσο και για κάποιο που δεν βρίσκεται στην αγορά εργασίας, να αναγνωρίζει τρόπους ώστε να υποστηρίξει την καριέρα του. Αυτό, πρέπει να γίνει ιδιαίτερα αντιληπτό από τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν δίνουν την ανάλογη σημασία στην πρόοδο των υπαλλήλων τους.

Με το να αντιληφθεί η εταιρεία τις ικανότητες ή τις αδυναμίες των υπαλλήλων της, υλοποιά το πρώτο βήμα ώστε να γίνουν οι ορθές κινήσεις για την απόκτηση των σωστών δεξιοτήτων, όπου θα οδηγήσουν σε μια πρόσφορη επαγγελματική ανάπτυξη και επαγγελματική ασφάλεια (employability).....training course represents the 10% and experience the 90% of employees career development, this is a vital 10%, since if they do not have a theoretical background, how they can make the right decisions and take the right actions (Mike Wills,1994:1). As Kanter

supports individuals should concentrate on developing the skills and knowledge which will make them attractive to a range of organisations rather than expecting to remain with one organisation for life (Stephen et al, 2000:219).

1.2 Εκπαίδευση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.2.1 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management (SHRM)).

Strategic HRM is concerned with longer – term people issues and macro-concerns about structure, quality, culture values commitment and matching resources Culture , values , commitment and matching resources to future need^{xii}.

Όπως έχει προαναφερθεί, οι πρακτικές που ακολουθούνται για το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Από την άλλη δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι οι πρακτικές που ακολουθούνται είναι ανάλογες με την βιομηχανία που ανήκει, τις εργασίες που εκτελεί και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει. Διαφορετικές πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα ακολουθήσει αν βρίσκεται στην βιομηχανία της τεχνολογίας και διαφορετική αν βρίσκεται σε πιο συμβατές. Thus an organisation's HR policies and practices must fit, both together (internal consistency) and with the broader context of the organisation (alignment). One size does not fit all (James et al, 1999: 35).

Μέσω της εκπαίδευσης αυξάνονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις των υπαλλήλων ώστε να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες. Αυτό, θα βοηθήσει τους υπαλλήλους να χειριστούν νέα μηχανήματα και θα αυξήσει την ποιότητα στην εκτέλεση των εργασιών τους τόσο αποτελεσματικά όσο και αποδοτικά. Έτσι μπορεί να γίνει πιο εύκολη η υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρίας και πιθανόν να αυξηθεί και η κερδοφορία του. Επιπρόσθετα, οι διευθυντές τμημάτων καθώς και οι προϊσταμένοι, θα έχουν στις τάξεις τους εργαζόμενους οι οποίοι μπορούν να αναλάβουν περισσότερες από μια εργασίες (multitasks), δημιουργώντας μια ευελιξία. Αυτή η ευελιξία, θα οδηγήσει στην εξοικονόμηση εξόδων και

στην μείωση του κόστους παραγωγής, που θα υπήρχε σε περίπτωση μείωσης των εργασιών από πιθανή έλλειψη έμπειρου προσωπικού σε συγκεκριμένες θέσεις. "A company is known by the people it keeps"^{xiii}.

Τέλος, η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, βοηθά γενικότερα στα πλάνα της διοίκησης, αφού επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν ξεκάθαρους στόχους οσον αφορά τους στόχους της εταιρείας . Για παράδειγμα σε περίπτωση change management^{xiv} να μπορούν να προσαρμοστούν σε αυτούς όπως το ίδιο να κάνουν και σε πιθανή αλλαγή διοικητικής δομής.

1.2.2 Εκπαίδευση- Επιλογή και Πρόσληψη (Training - Recruitment and Selection)

Ο κάθε εργοδότης χρειάζεται να έχει στο δυναμικό του άτομα ικανά και να κατέχουν την εμπειρία της βιομηχανίας, ώστε η εκπαίδευση να είναι λιγότερο χρονοβόρα. Επίσης, είναι σημαντικό τα άτομα να είναι έμπειρα ώστε να μπορούν να προσφέρουν και στο υπόλοιπο σύνολο και στην ανάπτυξη των υπαλλήλων. Με την πρόσληψη προσοντούχου προσωπικού με συγκεκριμένη επαγγελματική κατάρτιση στην αγορά μεταφέρεται η γνώση τους σε ολόκληρο τον οργανισμό και έτσι προσφέρουν ένα νέο τρόπο σκέψης και εκτέλεσης των εργασιών. Επίσης, η επιλογή ενός υπαλλήλου, θα εξαρτηθεί από το επίπεδο και την διαθεσιμότητα των εκπαιδευτικών πόρων π.χ. χρόνος, κονδύλια, που μπορεί ο οργανισμός να προσφέρει. Παρόλα αυτά είναι ακόμη καλύτερο η εταιρεία να μπορεί να εξοικονομήσει ρευστότητα, με το να εκπαιδεύσει το εσωτερικό της προσωπικό παρά να προσλάβει νέο προσωπικό που θα πρέπει να τύχει αρχικής εκπαίδευσης.

1.2.3 Εκπαίδευση–Συμμετοχή Υπαλλήλου (Training-Employee Involvement)

Μετά την εκπαίδευση των υπαλλήλων, οι υπεύθυνοι (managers), μπορούν να συνεργαστούν μαζί τους ώστε να προχωρήσουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασίας. Από την στιγμή που οι υπάλληλοι αποκτούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες και αναπτύσσουν τον κατάλληλο τρόπο σκέψης, μπορούν να βοηθήσουν με την ενεργό συμμετοχή τους. Δηλαδή, μπορούν να κάνουν εισηγήσεις ώστε να συνεισφέρουν στην βελτίωση των πρακτικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία. Τεχνικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι κύκλοι ποιότητας (quality circles^{xv}).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Υποκίνηση και Συμπεριφορά (Motivation and Behaviorist)

Η διαδικασία της πρόσληψης, επιλογής και ανάπτυξης συνδέεται με τα εσωτερικά και εξωτερικά πλεονεκτήματα που λαμβάνουν από αυτή την διαδικασία οι υπαλλήλοι καθώς επίσης και με τα κίνητρα που δέχονται. Motivation is an employee's intrinsic enthusiasm about and drive to accomplish activities related to work^{xvi}. Ο δυνητικός υποψήφιος θα αναζητήσει εργασία σε κάποιον οργανισμό, ο οποίος θα του προσφέρει όλα εκείνα τα κίνητρα τα οποία θα τον κάνουν να κάνει αίτηση αλλά και να παραμείνει σε εκείνη την εταιρεία. Τα κίνητρα μπορεί να είναι εξωτερικά όπως αμοιβές ή εσωτερικά όπως η αναγνώριση και το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της καριέρας του. Σύμφωνα με την ιεραρχία του Maslow (Maslow's hierarchy of needs), ο κάθε άνθρωπος πρέπει να ικανοποιήσει πρώτα την προηγούμενη ανάγκη ώστε μετά να προχωρήσει στην αμέσως επόμενη. Maslow (1943) stated that people are motivated to achieve certain needs. When one need is fulfilled a person seeks to fulfill the next one, and so on^{xvii}.

Αν τα κίνητρα που θα δωθούν είναι τα σωστά τότε τόσο ο οργανισμός όσο και ο υπάλληλος θα επωφεληθούν. Ο υπάλληλος θα αποκτήσει δέσιμο με την εταιρεία, και συνεπώς θα αποδώσει καλύτερα. Από την πλευρά της η εταιρεία, θα αυξήσει τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων της. Θα μειωθεί ο χρόνος επίβλεψης στους υπαλλήλους, αφού η παρακολούθηση θα δώσει χώρο στα κίνητρα ενώ θα μειωθεί το κόστος αποχώρησης τους από την εταιρεία. Επίσης, θα δώσει την ευχέρεια στην εταιρεία να αναθέσει επιπρόσθετες εργασίες στον υπάλληλο καθώς και να τον ενεμπλέξει στην συμμετοχή των αποφάσεων που αφορά την φύση της εργασίας. Αυτό, θα λειτουργήσει θετικά προς τον υπάλληλο αφού θα νιώσει αναγνώριση και εκτίμηση των δυνατοτήτων του, και ως εκ τούτου θα βελτιωθεί η εικόνα του (self-esteem). Για αυτό τον λόγο είναι σημαντικό η εταιρεία να αναγνωρίσει τις κατηγορίες των υπαλλήλων της ώστε να θέσει το πιο αποτελεσματικό και συντονισμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Από την άλλη, αν ορισμένοι υπάλληλοι δεν ακολουθούν τους στόχους, η πειθαρχία πρέπει να εφαρμόζεται έτσι ώστε να μην υπάρχει η πιθανότητα να επηρεαστεί η γενικότερη στρατηγική.



Figure 1: Maslow's Hierarchy of needs ^{xviii}

2.2 Συνθήκες Εκπαίδευσης (Training conditions)

Οι εκπαιδευτικές πρακτικές καθώς και οι θεματολογίες οργανώνονται με βάση συγκεκριμένα δεδομένα και περιορισμούς. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η οργάνωση εξαρτάται από το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον (PESTEL) και από τις πιέσεις που δίνει στην εταιρεία (Michael Porter's five forces^{xix}) καθώς επίσης και από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (SWOT analysis). Όλα τα πιο πάνω θέτουν τις εκπαιδευτικές παραμέτρους καθώς και την συχνότητα που γίνεται η εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό, το μέγεθος και τις ανάγκες της αγοράς, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει, τα δημογραφικά στοιχεία, και τις εκπαιδευτικές ανάγκες που χρειάζονται οι υφιστάμενοι αλλά και οι νέοι υπάλληλοι. Ακόμη επηρεάζεται, από το εγκεκριμένο κονδύλι που είναι διαθέσιμο και το κόστος εκπαίδευσης π.χ. ενοικίασης εκπαιδευτικού κέντρου κτλ. Επιπρόσθετα, η οργάνωση και η εκπαίδευση εξαρτάται από την ποιότητα και τις γνώσεις των υπεύθυνων κατάρτισης που συμβάλουν στην στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως επίσης και από τον αριθμό των ατόμων που ενεμπλέκονται στις εκπαιδευτικές διαδικασίες.

2.3 Εκπαίδευση και Δομή (Training and Structure)

An organizational structure defines how activities such as task allocation, coordination and supervision are directed towards the achievement of organizational aims^{xx}. Οι πρακτικές εκπαίδευσης που ακολουθούνται στην εκάστοτε εταιρεία επηρεάζονται από την οργανωσιακή της δομή. Η δομή και η εκτέλεση της εξουσίας σε κάθε επίπεδο και τμήμα της εταιρείας επηρεάζουν τις πρωτοβουλίες που αφορούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Δηλαδή, κατά πόσο

η εταιρεία έχει συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό χαρακτήρα και αν η διανομή της εξουσίας ή όχι στους υπαλλήλους επηρεάζει και τους στόχους και συνεπώς την διαδικασία εκπαίδευσης. Ωστόσο, δεν μπορεί να παραβλεφθεί το όραμα της Διοίκησης αναφορικά με την ανάπτυξη του οργανισμού.

2.4 Εκπαίδευση και Κουλτούρα Οργανισμού (Training and Organisational culture)

Η κουλτούρα της εκάστοτε εταιρείας αντιπροσωπεύει τις αξίες, τα πιστεύω και τις αποδεκτές συμπεριφορές εντός του οργανισμού και είναι αυτή που προσδίδει και την ταυτότητα του. Ο ρόλος, η αποδοχή και η σημαντικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού δίνεται μέσα από την κουλτούρα. The values and behaviors that contribute to the unique social and psychological environment of an organization^{xxi}.

Πέραν τούτου οι στόχοι και η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία πηγάζουν και από την κουλτούρα της, "...development processes and activities can be linked to the culture and aims of the organisation" (Cartwright, 2003: 8).

Όλοι οι οργανισμοί έχουν αναπτύξει αποδεκτές συμπεριφορές και αξίες οι οποίες είναι αποδεκτές από τους υπαλλήλους, ή τις έχουν ασπαστεί εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Η ομογενοποίηση και η ακολούθηση αυτών των αξιών θα προσδώσει προσωπικότητα στην εταιρεία και θα μειώσει τις συγκρούσεις από τους υπαλλήλους. Συνεπώς, θα συμβάλει στην ευθυγράμμιση των υπαλλήλων με την πολιτική της εταιρείας και στην αύξηση της παραγωγικότητας τους. Η προσωπικότητα ενός οργανισμού είναι σημαντική διότι δημιουργεί το πλαίσιο εντός του οποίου σκέφτεται και εργάζεται.

Επίσης είναι σημαντική, διότι υποδεικνύει μέσω της κουλτούρας στους υπόλοιπους εκτός του οργανισμού πως σκέφτεται και εργάζεται η εταιρεία. Δηλαδή, ένας πωλητής ή ένας ταμίας σε μια Τράπεζα ανάλογα με το είδος της εξυπηρέτησης του προς τους πελάτες υποδεικνύει την αποδεκτή συμπεριφορά η οποία προέρχεται από τις αξίες που του έχει προσδώσει η εταιρεία (πχ, το μότο μας είναι «ο πελάτης είναι η προτεραιότητά μας»). Επιπρόσθετα, η κουλτούρα δείχνει κατά πόσο η εταιρεία πιστεύει στην συνεχή βελτίωση, εκπαίδευση και ποιότητα. Επίσης δείχνει αν η Διοίκηση πιστεύει σε κίνητρα τα οποία ωθούν τους υπαλλήλους της να εκπαιδεύονται και να αποκτούν δεξιότητες τις οποίες μετέπειτα θα χρησιμοποιήσουν για να πετύχουν τους στόχους

της. "This applies for Nestle where employees have no restrictions on what courses they are allowed to take."(Nestle, 2004:28).

Η κουλτούρα που στηρίζει την συνεχή εκπαίδευση ενισχύει την επιθυμία των υπάλληλων για περεταίρω βελτίωση, ενώ συγχρόνως στέλλει μηνύματα στους υπόλοιπους εκτός της εταιρείας ότι η εταιρεία αντιλαμβάνεται τους υπαλλήλους της ως το μεγαλύτερο της κεφάλαιο. Η Διοίκηση για να περάσει αυτή την κουλτούρα πρέπει να υποστηρίζει έμπρακτα οποιαδήποτε πρωτοβουλία των υπαλλήλων που αφορά την συνεχιζόμενη κατάρτιση τους. Ένας τρόπος είναι, να δίνονται κίνητρα όπως, μπόνους σε περίπτωση που επιτύχουν σε κάποια εξέταση, εκπαιδευτική άδεια και προαγωγές μαζί με αύξηση μισθών. Με αυτές τις κινήσεις της εταιρίας πιθανόν οι υπάλληλοι να θέλουν να παραμείνουν σε αυτή αφού υποστηρίζει την καριέρα τους ενώ παράλληλα δίνει μηνύματα σε πιθανούς υποψήφιους ότι το να εργαστούν στην συγκεκριμένη εταιρεία θα είναι καλή επαγγελματική κίνηση για την μετέπειτα επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Αυτό, θα είναι και προς το συμφέρον της εταιρείας, αφού δεν θα έχει αποχωρήσεις από υφιστάμενους υπαλλήλους ενώ συγχρόνως θα έχει να επιλέξει από μια μεγάλη δεξαμενή νέων ταλέντων και προσοντούχων που θα θέλουν να εργαστούν κοντά της. We work determinedly in the field of people processes to achieve a positive employer image (Nestle, 2004:29).

2.5 Η εκπαίδευση και Στρατηγική του Οργανισμού (Training and Organisational Strategy)

Όπως έχει αναφερθεί, η στρατηγική του οργανισμού μαζί με τις πρακτικές που ακολουθούνται για το Ανθρώπινο Δυναμικό σχετίζονται και συμβαδίζουν με την επίτευξη τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών στόχων. Από την άλλη η εταιρεία θα ορίσει την εκπαίδευση που θα παρέχει στους εργαζόμενους με βάση τα δεδομένα της εταιρείας καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα από μια ανάλυση SWOT^{xxii} "Every pound or dollar spent on training and development should be linked back to a clear objective that supports the progress of the business." (Mayo, 1998:10)

Η κάθε εταιρεία θέτει στόχους οι όποιοι θα την βοηθήσουν να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Ιδιαίτερα όταν η εσωτερική αγορά συρρικνωθεί, τότε μπορεί να εξετάσει την εξάπλωση της σε εξωτερικές αγορές ώστε να εκμεταλλευτεί τις διάφορες ευκαιρίες που πιθανόν να προσφέρει μια μη κορεσμένη αγορά. Πάλι, για να πετύχει το πιο πάνω οφείλει να εξετάσει εσωτερικά τις

δυνατότητες αλλά και τις αδυναμίες της ώστε να καταγράψει την τακτική που θα ακολουθήσει. Μια από τις κινήσεις που πρέπει να κάνει είναι να εξετάσει και να μετρήσει μέσω του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της δυνατότητες του προσωπικού της και κατά πόσο μπορεί να ανταπεξέλθει. Διότι διαφορετικά είναι να ανταγωνίζεσαι στην χώρα σου και διαφορετικά στο εξωτερικό όπου οι δεξιότητες και οι χειρισμοί διαφέρουν think globally, act locally^{xxiii}. Γι' αυτό τον λόγο, οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού, οφείλουν να προετοιμάσουν το προσωπικό τους για τα διαφορετικά δεδομένα. Ιδιαίτερα, στις περιπτώσεις που άτομα από την εταιρεία θα εγκατασταθούν σε βάση στο εξωτερικό (expatriates), είναι σημαντικό να τους δώθουν όλα εκείνα που χρειάζονται για την στήριξη τους ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν. Αυτές οι ικανότητες θα δωθούν μόνο μέσα από την εκπαίδευση και την μεταφορά γνώσεων προς αυτούς. Διότι θα πρέπει να εκπαιδευτούν τόσο στην κουλτούρα της συγκεκριμένης χώρας όσο και στις τεχνικές προσέγγισης των πελατών, των συνεργατών και των κυβερνητικών υπηρεσιών. Μόνο με αυτό τον τρόπο η αποστολή θα έχει αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας.

Επιπρόσθετα, η συνεχής αναβάθμιση της τεχνολογίας είναι μια ασταμάτητη πρόκληση για τις εταιρείες όπου οφείλουν να εκπαιδευτούν ώστε να συμβαδίζουν με τα δεδομένα της σύγχρονης εποχής. Η τεχνολογία επιτρέπει στις εταιρείες να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση τους και να αναβαθμίσουν την ποιότητα τους. Συνεπώς, μπορεί να δώσει αξία στην αγορά του πελάτη (value for money). Για παράδειγμα η δημιουργία συστήματος αυτόματης ηλεκτρονικής πληρωμής η οποία να επιτρέπει στον πελάτη να κάνει την πληρωμή χωρίς να ξοδεύει τον χρόνο του. Ασφαλώς, για να μπορέσει να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες και να είναι ανταγωνιστική η εταιρεία οφείλει να προμηθευτεί τον αντίστοιχο εξοπλισμό. Μετέπειτα, να προσφέρει την ανάλογη εκπαίδευση ώστε να αποκτήσει την τεχνογνωσία και τις ικανότητες για τον χειρισμό της.

Ακόμη, η εκπαίδευση σε σχέση με την στρατηγική μπορεί να αποβεί κρίσιμη στα νέα δεδομένα για την εταιρεία. Όπως για παράδειγμα η εξαγορά (acquire) ή σύμβλιση με άλλη εταιρεία (merge). Μια τέτοια δραματική αλλαγή στα θεμέλια της εταιρείας είναι αδύνατο να επιτευχτεί με επιτυχία αν δεν γίνει προηγουμένως μια προεργασία. Δηλαδή, η εταιρεία χρειάζεται να προετοιμάσει το έδαφος ώστε να γίνει αποδεκτή από τους υπαλλήλους η καινούρια τάξη πραγμάτων. Να γίνει ενημέρωση και εκπαίδευση όσον αφορά τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από μια τέτοια εξέλιξη ώστε να αντιμετωπιστεί όσο το δυνατό πιο ανώδυνα.

2.6 Καλές Πρακτικές και Ρόλοι

2.6.1 Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών (Job Training Analysis)

Όποια και να είναι η στρατηγική την οποία ακολουθεί η εταιρεία, ο υπεύθυνος για την εκπαίδευση, οφείλει να εντοπίσει τα κενά στην εκτέλεση των εργασιών, ώστε να καταρτίσει το προσωπικό κατάλληλα. Εν μέσω αποτελεσματικού προγραμματισμού (effective training programming^{xxiv}), θα αυξηθούν οι πιθανότητες για επιτυχή ολοκλήρωση της στρατηγικής. Ειδικότερα με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι περισσότερο επιβεβλημένος για να κρατηθεί σε επίπεδο τροχιάς.

Γι' αυτό τον λόγο, η τοποθέτηση στην θέση του αναλυτή εκπαιδευτικών αναγκών ενός ατόμου έμπειρου και ειδικευμένου με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμης σημασίας. Το συγκεκριμένο άτομο, οφείλει να είναι ενήμερο για τις εξελίξεις του γενικότερου περιβάλλοντος που εργάζεται η εταιρεία και να γνωρίζει τις προκλήσεις του. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να δώσει και τις ανάλογες εισηγήσεις για βελτίωση των πραγμάτων. "Job analysis is the process of studying jobs to gather, analyze, synthesize and report information about job responsibilities and requirements and the conditions under which work is performed. Modified from Heneman and Judge." (2009^{xxv}). Αυτή η πρακτική είναι αδιαίρετη με την επιτυχία του εκπαιδευτικού συστήματος, αφού αυτή η ανάλυση οδηγεί στην περιγραφή του ατόμου που θα αναλάβει την εργασία, τα χαρακτηριστικά της θέσης που θα αναλάβει και τα πρόβλημα που υπάρχουν ή πιθανόν να υπάρξουν.

Job analysis can reveal motivation and discipline problems, misunderstandings caused by ill-defined responsibilities and inappropriate organization structures (IPM, 1988:170). Αυτό πιθανόν να επηρεάσει το επίπεδο απόδοσης του ατόμου και του οργανισμού ολόκληρου. Ακόμη, θα βοηθήσει τον υπεύθυνο εκπαίδευσης (training manager) να ετοιμάσει τον ανάλογο προϋπολογισμό μειώνοντας την σπάταλη χρόνου και πηγών.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες σχετίζονται με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τον τρόπο συμπεριφοράς από τον υπάλληλο στην συγκεκριμένη θέση. Επίσης, μπορεί να προκύψουν κατά την διαδικασία άλλες ανάγκες "forecast needs for recruitment, age structure" (Dickinson, 1973:51). Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να επιτευχθεί η μέθοδος ανάλυσης αναγκών όπως μεταξύ άλλων η χρήση των ερωτηματολογίων.

Όποιος και αν είναι ο τρόπος οφείλει να είναι σχετικός και ευθυγραμμισμένος με τα ζητούμενα (requirements) της εργασίας (ικανότητες, αριθμός υπαλλήλων), την στρατηγική (βελτίωση της ποιότητας) και από τα ατομικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου (π.χ. κίνητρα, φιλοδοξίες)

"Job training analysis is essential, since it can be used by the personnel or other departments responsible for the recruiting of new employees, since it lays down the minimum standards of personnel required." (Dickinson, 1973:71)

2.6.2 Ρόλοι και υπευθύνότητες (Roles and responsibilities):

Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν άτομα σε σημαντικά πόστα τα οποία παρακολουθούν και καταλαβαίνουν τις ανάγκες που υπάρχουν στα διάφορα τμήματα του οργανισμού και σχεδιάζουν την στρατηγική για την βελτίωση τους. Τα άτομα αυτά είναι the divisional Training manager, Training manager, Senior Training officer, Assistant Training officer and Instructor (Dickinson, 1973:4). Συγχρόνως, ο υπεύθυνος παράγωγης και οι ειδικοί εκπαίδευσης, συμπληρώνουν την διαδικασία εκπαίδευσης.

Ο υπεύθυνος παραγωγής είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία ή αποτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στην υλοποίηση αποτελεσματικής και αποδοτικής τακτικής. Γενικότερα, είναι υπεύθυνος για την θεματολογία, το χρονοδιάγραμμα, τις προτεραιότητες, το κόστος, την κατανομή των πηγών (resources), την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του προσωπικού του. "Another important task of the line manager is to support the development of its staff. The rhetoric of new careers places responsibility for career counseling on the shoulders of line managers^{xxvi}". Ο κυριότερος λόγος που δίνεται στον υπεύθυνο παραγωγής αυτή η εξουσιοδότηση και οι ρόλοι είναι γιατί είναι ο καταλληλότερος στο να γνωρίζει το τμήμα, το είδος των εργασιών και τους υπαλλήλους για τους οποίους είναι υπεύθυνος. Συνεπώς, γνωρίζοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και με βάση την στρατηγική πολιτική της εταιρείας είναι σε θέση να σχηματίσουν ένα πλάνο (action training plan) για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που έχουν εντοπιστεί. Επίσης, τους επιτρέπει να ελέγχουν και να αξιολογούν την κάθε εκπαιδευτική ενέργεια.

Σε κάθε περίπτωση, ο υπεύθυνος παραγωγής μπορεί να συνεργαστεί με εξειδικευμένους εκπαιδευτές σε συγκεκριμένους τομείς, ως σύμβουλοι του για όσο το δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα. "Training specialist needs to be both proactive and reactive (Rosemary, 1990: 38), to the external and internal needs of the organisation."

Από την άλλη, δεν μπορεί να παραβλεφθεί το γεγονός ότι η θεωρία από την πρακτική πιθανόν να διαφέρει. Οι υπευθυνότητες μπορεί να μην καταμεριστούν όπως έχει προαναφερθεί για διαφορετικούς λόγους. Αυτοί μπορεί να προέρχονται από εξωτερικές πιέσεις του γενικότερου περιβάλλοντος (P.E.S.T.E.L.), είτε από τις δυνατότητες της εταιρείας σε προσωπικό αλλά και τις ικανότητες καθώς και την οργανωσιακή δομή και κουλτούρα της εταιρείας. "Despite that, whoever carries out the training analysis must be both technically competent and acceptable to those with whom he or she works." (Rosemary, 1990:148). Τέλος, σημαντικό είναι να αντιληφθούν οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης ότι η εκπαίδευση δεν είναι μόνο δική τους ευθύνη αλλά όλων των τμημάτων στην εταιρεία καθώς και των υπαλλήλων μέσω των εισηγήσεων τους.

2.6.3 Τεχνικές εκπαίδευσης (Training techniques)

Η επιλογή των τεχνικών εκπαίδευσης που ακολουθούνται βασίζονται αρχικά στην συνδεση μεταξύ στρατηγικής και στόχων. Πέραν αυτού, εξαρτώνται από την διαθεσιμότητα των πόρων όπως για παράδειγμα ο προϋπολογισμός και ο διαθέσιμος χρόνος για εκπαίδευση, τα διαθέσιμα εκπαιδευτικά σεμινάρια, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και η επιλογή του εκπαιδευτή ώστε να κατέχει σε γνώση και πείρα το αντικείμενο "objectives, available resources (including time), trainee-related factors, estimated likelihood of transfer of learning to the work situation." (IPM, 1988:190). Επίσης, εξαρτάται από το τμήμα, τις εργασίες του, τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και την θέση που κατέχει ο εκάστοτε εκπαιδευόμενος. Το σημαντικό είναι η τεχνική να εξυπηρετεί τους σκοπούς της εταιρείας και να είναι αποτελεσματική (training effectiveness^{xxvii}). Συνεπώς, οι υπεύθυνοι οφείλουν να αξιολογήσουν σωστά τα δεδομένα ώστε να καταρτίσουν ένα αξιόπιστο εκπαιδευτικό πλάνο με τις σωστές τεχνικές.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές εκπαίδευσης. Κυριότερα είδη είναι η τεχνική της εκπαίδευσης κατά την εκτέλεση της εργασίας (on-the-job training) καθώς και της εκπαίδευσης εκτός χώρου εργασίας (off-the-job). Όσον αφορά την πρώτη μορφή εκπαίδευσης, αυτή μπορεί μεταξύ άλλων να υλοποιηθεί με μονοεπιχειρησιακά προγράμματα με την ύπαρξη καθοδηγητών και μεντόρων

κατά την εκτέλεση της εργασίας και με την χρήση της τεχνολογίας (e-learning) μέσω εξ αποστάσεως (τηλεκπαίδευση, videoconferencing). Στην δεύτερη περίπτωση, η εταιρεία μπορεί να στείλει σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα τα όποια οργανώνουν πολυεπιχειρησιακά προγράμματα ή συμβουλευτικές συναντήσεις με την αξιοποίηση εξειδικευμένων συμβούλων. Η επιλογή του είδους θα εξαρτηθεί από τους στόχους της εταιρείας, τα αποτελέσματα που η εταιρεία θέλει να επιτύχει και το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να αποκτήσει αυτές τις γνώσεις. Επίσης, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι με την εκπαίδευση σταματά η παραγωγή εργασίας. Για αυτό τον λόγο η διακοπή του εργασιακού χρόνου από τους υπάλληλους είναι πολύτιμη και πρέπει να έχει θετικό αντίκτυπο στην εταιρεία τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην αύξηση της αποδοτικότητας τους. Συνεπώς, η κατάρτιση πρέπει να οργανώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεάζεται σε περιόδους κυρίως αιχμής το πρόγραμμα των υπαλλήλων, και κατά συνέπεια να βαρυφορτώνονται μετά την επιστροφή τους στο γραφείο. Η εκπαίδευση να γίνεται στοχευμένα, για την εξυπηρέτηση προσωρινών αλλά και μελλοντικών στόχων και να υπάρχουν άτομα να αντικαθιστούν τους υπό εκπαίδευση συναδέλφους τους. Η εκπαίδευση αν είναι δυνατόν να εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρείας (firm-specific job) παρά γενικού τύπου εκπαίδευση (general purpose), έτσι ώστε να έχει άμεση επίδραση στις εργασίες της εταιρείας και συγχρόνως να αποκτά και η εταιρεία τις γνώσεις για μελλοντική αναφορά.

2.6.4 Αξιολόγηση

Μετά από οποιαδήποτε εκπαίδευση του προσωπικού, η εταιρεία οφείλει να αξιολογήσει κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που είχαν εξ αρχής τεθεί. Η εταιρεία οφείλει να μετρά με αριθμοδείκτες (financial ratios) την απόδοση της κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας και το αποτέλεσμα της, και να διατηρείται ένα αρχείο. Έτσι, η εταιρεία θα έχει συγκρίσιμα αποτελέσματα τα οποία θα αναλύσει για μελλοντική αναφορά, ώστε να βελτιώσει ή να απορρίψει συγκεκριμένες μεθόδους εκπαίδευσης. Το κάθε ευρώ που επενδύει η εταιρεία στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων οφείλει να το μετρήσει ποιοτικά και ποσοτικά.

2.7 Κόστος και όφελος στρατηγικής εκπαίδευσης (Training Strategy's Cost - Benefits Analysis)

Η εκπαίδευση έχει να δώσει πολλά οφέλη στον οργανισμό, στην βιομηχανία που εργάζεται αλλά και γενικότερα στην οικονομία της χώρας. Η εκπαίδευση είναι υψίστης σημασίας, ιδιαίτερα στις μικρές εταιρείες και οικονομίες, αφού μέσω ικανού προσωπικού μπορεί να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της. Η απόκτηση δεξιοτήτων και γνώσεων επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να αυξήσει τις πιθανότητες επιβίωσης της, να ανταγωνιστεί αλλά και να αναπτυχτεί. Κατ'επέκταση μειώνει το κόστος παραγωγής της, αφού μειώνει την σπατάλη μη παραγωγικού χρόνου και κεφαλαίων.

Τα οφέλη σε μια εταιρεία είναι πολυδιάστατα και πολύπλευρα. Για τους εργοδότες, επιτυγχάνεται η αξιοποίηση των πόρων και κεφαλαίων τους, μειώνοντας το κόστος και πιθανότατα αυξάνοντας το κέρδος. Επιπρόσθετα, διατηρούνται σε ετοιμότητα οι υπαλλήλοι της εταιρείας ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του ραγδαία δυναμικού περιβάλλοντος. Επίσης, διατηρούνται στις τάξεις της οι πιο ικανοί υπαλλήλοι αφού τους δίνει κίνητρα μέσω της απόκτησης νέων γνώσεων και συνεπώς συνεχή υποστήριξη της καριέρας τους. Αυτό μειώνει το κόστος πιθανής αποχώρησης και αναγκη για εκπαίδευση νέου προσωπικού "economists approach called Human Capital Theory and the answer to why firms train." (James et al, 1999: 372). Όσο αφορά την πλευρά των υπαλλήλων αυτοί βλέπουν την εκπαίδευση ως ένα ιδανικός τρόπο να διατηρηθούν ενήμεροι για τις νέες εξελίξεις στην βιομηχανία. Επίσης, τους κάνει πιο ανταγωνιστικούς στην αγορά εργασίας και τους βοηθά στην καριέρα τους κάτι που ικανοποιεί γενικότερα τα εσωτερικά (intrinsic) και εξωτερικά (extrinsic) κίνητρα τους. Με την ικανοποίηση των κινητήριων δυνάμεων των υπαλλήλων οι εταιρείες επωφελούνται της αφοσίωσης και της δέσμευσης των υπαλλήλων τους κάτι που θα επενεργήσει θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας τους και της μείωσης του κόστους της εταιρείας.

2.8 Συμπεράσματα

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι καθοριστική στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Συνεπώς, η εταιρεία οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη την ανάπτυξη των υπαλλήλων της, ώστε να τους προσφέρει τα εχέγγυα να εργαστούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Μια ορθή στρατηγική προς αυτή την κατεύθυνση οφείλει να δημιουργηθεί. Με την εκπαίδευση, η εταιρεία αποκτά εξειδικευμένους υπαλλήλους με πολλαπλές δεξιότητες, προσφέροντας στον οργανισμό την δυνατότητα να τους τοποθετεί εκεί και όπου μπορούν να αποδώσουν καλύτερα αλλά και να καλύψουν κενά τα οποία υπάρχουν. Η ποιότητα των εργασιών αυξάνεται συνεπώς και παράλληλα η πρόσφορα των προϊόντων και υπηρεσιών δίνει αξία στα χρήματα των πελατών (value for money). Ωστόσο, λόγω περιορισμένων πόρων των εταιρειών η κυβέρνηση οφείλει να ενισχύσει με πρωτοβουλίες δικές της όπως με την παραχώρηση κονδυλίων στις επιχειρήσεις που αφορούν την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Επίσης, να θωρακίσει μέσω κινήτρων ή με νομικά μέσα την επένδυση προς το ανθρώπινο δυναμικό τους με το να αποκτήσουν διεθνείς πιστοποιήσεις. (Investors in people, NVQ). "It is through renewed partnership between business, labour and governments that training practices can become more inclusive, resulting in a competitive and skilled workforce." (Andrea Demchuk, 2001:15).

Οι εταιρείες οφείλουν να αντιληφθούν ότι η επιτυχία δεν είναι προϋπόθεση μόνο της ορθής στρατηγικής αλλά και της σωστής επιλογής και εκπαίδευσης των υπαλλήλων της. Ως εκ τούτου, η εταιρεία, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και οι υπεύθυνοι τμημάτων πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στην ποιότητα των υπαλλήλων τους και να αναληφθούν ότι η εκπαίδευση είναι στρατηγική επένδυση στην επιβίωση και ανάπτυξη τους, παρά να στρέφουν την προσοχή τους αποκλειστικά στο οικονομικό και φυσικό κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ερευνητική Μεθοδολογία

Το πιο κάτω κεφάλαιο αναφέρεται στην μεθοδολογία που επιλέγηκε και αναπτύχθηκε για να συγκεντρωθούν τα στοιχεία. Αναφέρεται στον τρόπο σχεδιασμού της ώστε να είναι εφαρμόσιμη και περιεκτική. Η μέθοδος των ερωτηματολογίων αλλά και των συνεντεύξεων προτιμήθηκε έναντι εναλλακτικών μεθόδων. Η πρόκληση για τον συγγραφέα ήταν να επιλεγεί η ιδανικότερη ερευνητική μεθοδολογία ώστε να λάβει υπόψην όλες εκείνες τις παραμέτρους που θα τον βοηθούσαν να καταλήξει σε μια ολοκληρωμένη συγκέντρωση δεδομένων, και στην εξαγωγή των πιο σωστών συμπερασμάτων.

3.1 Ερευνητικοί σκοποί (objectives)

Η λογική της έρευνας ήταν να συγκρίνει την θεωρία με το τι εφαρμόζεται στην πράξη, δηλαδή στο επαγγελματικό περιβάλλον, όσον αφορά τους τομείς της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού στην συγκεκριμένη βιομηχανία. Σκοπός ήταν να δοθεί μια απτή και ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται την αξία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού τους, σε σχέση με την συμβολή τους στην ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα τους.

Επιπρόσθετα, εξετάζει την στάση των υπαλλήλων προς τις προαναφερθέντες πρακτικές και πως αυτές τους υποκινούν σε προσωπικό αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο.

3.2 Δείγμα της Έρευνας

Η τεχνική δειγματοληψίας που επιλέγηκε είναι η απλή αναλογική "simple random sampling." (^{xxviii}). Το δείγμα επικεντρώθηκε στις εταιρείες που προσφέρουν τα πιο ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών ώστε να υπάρξει σύγκριση παρόμοιου δείγματος. Συγκεκριμένα από τις Εταιρείες τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο επιλεγήκαν οι 2 κύριοι παίκτες (η Primetel αρνήθηκε να συμμετάσχει), μαζί με μια μικρότερη αλλά αναδυόμενη εταιρεία στον χώρο των τηλεπικοινωνιών. Ο λόγος που επιλεγήκαν οι συγκεκριμένες εταιρείες ήταν επειδή κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς (οι 2 από τις 3) , εργοδότην τον μεγαλύτερο

αριθμό υπαλλήλων και διαθέτουν τα ανάλογα τμήματα που συνεπώς θα υποστήριζαν τις υπό εξέταση πρακτικές. Συνεπώς, θα μπορούσε να είναι και αντιπροσωπευτικό δείγμα της βιομηχανίας (οι υπόλοιπες το πιθανότερο να ακολουθούν ορισμένες πρακτικές των μεγαλύτερων). Επιπρόσθετα, επιλέγηκε μικρό δείγμα, λόγω μη πρόσβασης του συγγραφέα σε όλες τις επιχειρήσεις, του περιορισμένου χρόνου του συγγραφέα για την παράδοση της μεταπτυχιακής, αλλά και της καλοκαιρινής περιόδου όπου λήφθηκαν οι απαντήσεις.

Το δείγμα των υπαλλήλων αποτελείτο από 12 (4 κάθε επιχείρηση). Παρόμοιοι με τους προαναφερθέντες λόγους το μικρό δείγμα που λήφθηκε. Έγινε προσπάθεια να παρθούν απαντήσεις από υπαλλήλους διαφορετικών ειδικοτήτων και τμημάτων για την δημιουργία μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας. Αποφεύχθηκε η γενικοποίηση των αποτελεσμάτων, λόγω του αριθμού του δείγματος και του περιορισμένου χρόνου.

Ο συγγραφέας επικοινωνήσε με τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα με τον Υπεύθυνο, ώστε να αποκτηθεί πρόσβαση στον οργανισμό και να δοθούν τα στοιχεία, καθώς και για να δοθεί έγκριση στους υπαλλήλους για συμπλήρωση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου.

Τα Κεντρικά γραφεία και τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκονται στην Λευκωσία. Συνεπώς, τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους που απασχολούνται στην περιοχή Λευκωσίας.

3.3 Προσέγγιση της Έρευνας

Η αναφορά πολλών ερευνητών, η δημιουργία πολλών ερευνών, βιβλίων και άρθρων σχετικά με την αναγκαιότητα και σημαντικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, ανάγκασε τον συγγραφέα να αναπτύξει την συγκεκριμένη μεθοδολογία (deductive approach^{xxix}). Είναι λιγότερο πολύπλοκη στο να ξεκινήσει από την θεωρία και να καταλήξει στην συλλογή δεδομένων, αφού η συγγραφή αρκετής θεωρίας (literature) βοήθησε τον συγγραφέα στην ανάπτυξη. Ο περιορισμένος χρόνος και το θέμα επηρέασαν την απόφαση του συγγραφέα, αφού κινήθηκε σε στενά χρονικά πλαίσια σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα για την συλλογή πληροφοριών.

3.4 Στρατηγική έρευνας

Για την ολοκλήρωση της έρευνας ο συγγραφέας χρησιμοποίησε τόσο πρωτογενή όσο και δευτερογενή στοιχεία για να γίνει η τελική σύγκριση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής, (αλληλοσυμπληρώνονται) (Lorraine Baxter, Christina Hughes and Malcolm Tight, 2006:239^{xxx}). Συγχρόνως, χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών δεδομένων για καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων (Lorraine Blaxter, Christina Hughes and Malcolm Tight, 2006:191).

3.5 Πρωτογενή Δεδομένα

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχτηκαν μετά από ενδελεχή ερευνά ώστε να καταρτιστούν καταλλήλως οι συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια. Κάλυπταν μεταξύ άλλων τα ακόλουθα:

Συνέντευξη:

1. Basic elements of the company
2. Information about the Training Manager
3. Allocation of Budget
4. Identification of Needs
5. Training Techniques
6. Roles and Responsibilities
7. General Information

Τα ερωτηματολόγια ήταν δομημένο σε 5 μέρη:

1. Information about the employee
2. Opinions about the Training System of the Company
3. Training offered and results obtained
4. Motivation
5. Contribution to the improvement of the Training Program

Η μελέτη προσπάθησε να επιτύχει ένα κράμα ερευνητικής μεθοδολογίας. Αυτό της ημιδομημένης συνέντευξης και της χρήσης ερωτηματολογίων. Μεταξύ άλλων η μελέτη ήταν (exploratory), (Lorraine Blaxter, Christina Hughes and Malcolm Tight, 2006:65), since it followed the principles that express such approach: a search of the literature, talking to the experts in the

subject (Mark Saunders et al, 2003:97). It is also descriptive, Loraine Blaxter, Christina Hughes and Malcolm Tight, 2006:65), αφού μέσω των ερωτηματολογίων ήθελε να κατανοήσει την στάση των υπαλλήλων έναντι του εκπαιδευτικού συστήματος που ακολουθείται στις υπό αναφορά επιχειρήσεις.

3.6 Επικοινωνιακή μέθοδος (The contact Methods)

3.6.1 Ημί-δομημένη συνέντευξη (Semi-structured interview)

Η συνέντευξη υλοποιείται μέσω της προσωπικής, κοινωνικής και φυσικής καθώς και πρόσωπο με πρόσωπο επαφής. Αυτό δημιουργεί μια οικειότητα μεταξύ των συνεντευξιαζόμενων η οποία μπορεί να εξελιχτεί σε ενδιαφέρουσα και συγχρόνως, μπορεί να βοηθήσει στην συλλογή επιπρόσθετων και πιο διαφωτιστικών πληροφοριών που πιθανόν να μην είχαν αναγνωριστεί προηγουμένως από τον συγγραφέα, βοηθώντας τον να σχηματίσει μια πιο σφαιρική άποψη. Επίσης, μέσω της συνέντευξης ο συγγραφέας μπορεί να καθοδηγήσει εν μέρη το άλλο μέρος στο δικό του μονοπάτι ώστε να εξάγει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα "the interviewer has more control over who answers the questions' in comparison with a questionnaire, which may be passed from one person to another." (Mark Saunders et al, 2003:250). Επιπρόσθετα, ο συγγραφέας μπορεί να επεξηγήσει, μειώνοντας την υποκειμενική αντίληψη του άλλου μέρους ως προς την ουσία των ερωτήσεων (limiting biases).

Με βάση τα πιο πάνω, αυτή η μέθοδος(ημι-δομημένη συνέντευξη) επιτρέπει την συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, "while discussions not only reveal and understand the 'what' and the 'how' but also place more emphasis on exploring the 'why'." (Mark Saunders et al, 2003:248).

Συνεπώς, μέσω των ανοικτών ερωτήσεων, είναι δυνατό να αποκαλυφθούν και οι προσωπικές απόψεις των υπευθύνων όσον αφορά την στρατηγική αλλά και τις τακτικές που ακολουθεί η εταιρεία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων της (attitudes towards the selection of the training tactics (Loraine Blaxter, Christina Hughes and Malcolm Tight, 2006:165).

Ακόμη, επιτυγχάνεται η απάντηση όλων των ερωτήσεων, όπου στις περιπτώσεις των ανώνυμων ερωτηματολογίων θα μπορούσε να αποφευχθεί η συμπλήρωση ορισμένων ερωτήσεων ή να συμπληρωθεί από κάποιον άλλον (of experience may guess at the answer a tendency known as

uninformed response (Mark Saunders et al, 2003:283), κάτι που θα μπορούσε να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας. "This illustrates that a semi-structured or in depth interview can allow for the flexibility that may well required." (Mark Saunders et al, 2003:250).

Κάποια άλλα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει ο συγγραφέας να προσέξει κατά την διάρκεια της συνέντευξης είναι appropriateness of appearance (Mark Saunders et al, 2003:254), ώστε να δώσει ένα κύρος και σοβαρότητα στην συνάντηση. Επίσης επιβάλεται και η σωστή προετοιμασία ώστε να μπορεί να δώσει τις κατάλληλες διευκρινήσεις στον Υπεύθυνο όσον αφορά τις ερωτήσεις που θα του γίνουν.

Από την άλλη, ο συγγραφέας πρέπει να λάβει υπόψη κάποια μειονεκτήματα της έρευνας τα οποία μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

- Έλλειψη εμπιστοσύνης από πλευράς του manager στον συγγραφέα με αποτέλεσμα οι απαντήσεις να μην είναι οι πραγματικές και να γίνεται “manipulation” interviewee bias (Loraine Blaxter, Christina Hughes and Malcolm Tight, 2006:179).
- Ο υπεύθυνος μπορεί να παρασυρθεί από πιθανή ερώτηση με αποτέλεσμα να δώσει περισσότερες αλλά και περιττές πληροφορίες. Αυτό σίγουρα θα μπορούσε να παρατείνει τον χρόνο της συνέντευξης και να μην τηρηθεί το χρονοδιάγραμμα που τέθηκε.
- Ο υπεύθυνος λόγω βεβαρημένου προγράμματος πιθανόν να μην αφιερώσει αποκλειστικό χρόνο στον συγγραφέα. Δηλαδή, πιθανόν να διακόπτει την συνέντευξη για να απαντήσει τηλεφωνήματα ή να δεχτεί υφιστάμενους στο γραφείο του. Αυτό, θα επηρεάσει την ροή και το κλίμα της συνέντευξης.
- Ο χώρος της συνέντευξης μπορεί να μην είναι ο ιδανικός. Για παράδειγμα, αν το γραφείο είναι ανοικτού τύπου (open plan), πιθανόν να έχει θορύβους και εξωτερικές ενοχλήσεις. Επίσης, λόγω εμπιστευτικότητας των πληροφοριών ο manager πιθανόν να μην απαντήσει ολοκληρωμένα ώστε να μην ακουστεί σε συστεγασμένους συναδέλφους.
- Τέλος, σωστό είναι να αναφερθεί ότι εν αντίθεση με τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις συμπληρώθηκαν στον χώρο εργασίας.

3.6.2 Αυτό- συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (Self-Administered Questionnaire)

Για την συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που ακολουθούν οι εταιρείες, δόθηκαν στους υπάλληλους ερωτηματολόγια. Ο χρόνος που απαιτούσε η συμπλήρωση τους ήταν περίπου 35-40 λεπτά. Η επιλογή αυτής της μεθόδου έγινε με κριτήριο κυρίως τον περιορισμένο χρόνο του συγγραφέα και την δυσκολία να μετακινείται από την μια εταιρεία στην άλλη καθώς και σε διαφορετικές ώρες με σκοπό την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Επίσης, το δείγμα που λήφθηκε από τους υπαλλήλους είναι μεγαλύτερο από αυτό με τους HR managers και αυτό δημιουργούσε χρονικούς περιορισμούς ώστε να χρησιμοποιηθεί κάποια άλλη μέθοδος. Επίσης βοηθητικό ρολό διαδραμάτισε και η λιγότερη πολυπλοκότητα του ερωτηματολογίου ώστε να γίνει ευκολότερα κατανοητό.

Για τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η τεχνική των κωδικών (coding technique was used, for translating the collected answers (Mark Saunders et al, 2003:300).

Στα 2 ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν δύο ανοικτού και κλειστού τύπου ερωτήσεις. (Loraine Blaxter, Christina Hughes and Malcolm Tight, 2006:179, 181).

List: where the respondent is offered a list of items, any of which can be selected (E.g. Q 2.4).

Category: when only one response can be selected from a given set of categories (E.g. Q 3.6) (E.g. 2.11)

Από την άλλη πλευρά υπήρχαν και τα αρνητικά αυτής της μεθόδου:

- Αρκετοί υπάλληλοι μπορεί να μην θέλουν να αποκαλύψουν αρκετές λεπτομέρειες μήπως και δεν τηρηθεί η εμπιστευτικότητα του συγγραφέα, ώστε να μην έχουν συνέπειες.
- Οι απαντήσεις των υπαλλήλων πιθανόν να εξαρτηθούν από την διάθεση τους και το κατά πόσο θα λάβουν σοβαρά υπόψη την ιδιαιτερότητα της έρευνας. Ιδιαίτερα αν τα ερωτηματολόγια θα συμπληρωθούν στον ελεύθερο τους χρόνο.
- Επιπρόσθετα, αρκετοί ίσως να αργήσουν να απαντήσουν αλλά και να επιστρέψουν τα ερωτηματολόγια, με συνέπεια να επηρεαστεί το χρονοδιάγραμμα για την συγκέντρωση, ανάλυση και υλοποίηση της έρευνας.

- Οι απαντήσεις τους πιθανόν να επηρεαστούν από εκείνες που δόθηκαν από άλλους συναδέλφους τους επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο την αντικειμενικότητα των απαντήσεων τους.
- Είναι πιθανό να υπάρξει υποκειμενική κατανόηση των ερωτήσεων από τους υπάλληλους με αποτέλεσμα να μην δοθεί η ορθή απάντηση.

Εδώ, αξίζει να αναφερθεί ότι λόγω έλλειψης χρόνου από τους Υπεύθυνους των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και λόγω της καλοκαιρινής περιόδου και της γενικότερης οικονομικής κατάστασης που επικρατούσε κατά την περίοδο συγκέντρωσης των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος αποστολής των ερωτηματολογίων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για τη συμπλήρωσή τους.

3.7 Δευτερογενή Στοιχεία

Ο συγγραφέας για να δημιουργήσει μια σαφή εικόνα για τις πρακτικές που ακολουθούνται από τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει χρησιμοποιήσει μια πλειάδα πηγών. Η βιβλιογραφία έχει παρθεί από πηγές όπως βιβλία journalismdocumentary secondary data: Books, Journals and E-journals, Press Releases, Articles from Internet Web Sites, and survey-based data, like Surveys of the Human Resource Development Authority of Cyprus and Researches undertaken by the Statistical Services. Μέσα από την μελέτη των πιο πάνω πηγών, ο συγγραφέας έχει την δυνατότητα να κατανοήσει σε μεγάλο βαθμό τις σύγχρονες πρακτικές που συνιστά η βιβλιογραφία, αλλά συγχρόνως και τι θα περιμένει να υφίσταται στο πραγματικό περιβάλλον. Η βιβλιογραφία έχει βοηθήσει στον καταρτισμό τόσο του περιεχομένου των συνεντεύξεων όσο και των ερωτηματολογίων.

Με την συλλογή των δευτερογενών στοιχείων ο συγγραφέας κέρδισε πολύτιμο έδαφος αφού υπάρχει αρκετό υλικό. Υπάρχουν εναλλακτικές πηγές σε διάφορα ακαδημαϊκά και επαγγελματικά επίπεδα, κάτι το οποίο βοήθησε τον συγγραφέα να ξεκαθαρίσει αρκετές απορίες αλλά και να γίνει διασταύρωση των πληροφοριών ώστε η μελέτη να είναι όσο το δυνατό πιο έγκυρη και αξιόπιστη.

Από την άλλη, κάποια άρθρα τα οποία υπάρχουν στο διαδίκτυο μπορεί να είναι πολύ παλιά ή να μην έχουν γραφτεί από επαγγελματίες στη Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού όπως και να έχουν γραφτεί για να ικανοποιήσουν τα δεδομένα μιας συγκεκριμένης περιόδου. Αυτό ίσως, έστω και σε μικρό επίπεδο να επηρεάζει την ποιότητα των στοιχείων. Ωστόσο, στην ολότητα τους, ο συγγραφέας έλαβε σοβαρά υπόψη their validity, reliability (Loraine Blaxter, Christina Hughes and Malcolm Tight, 2006:34, 60).

3.8 Διαχείριση των ερωτηματολογίων:

Πρόσβαση στους οργανισμούς (Administering the questionnaire: Access to the organisations (HR managers, employees)

Η επικοινωνία για ορισμό συνάντησης και πρόσβασης στα στοιχεία των επιχειρήσεων έγινε μέσω αποστολής ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεφωνικής επικοινωνίας αλλά και με κατ'ιδίαν παράδοση στο χέρι των ερωτηματολογίων τόσο στους Υπευθύνους Α.Δ. όσο και στους υπάλληλους. Χρησιμοποιήθηκε συνοδευτική επιστολή ώστε να επεξηγεί τον σκοπό της έρευνας.

3.9 Κόστος της έρευνας

Το κόστος της έρευνας κρατήθηκε στο χαμηλότερο επίπεδο. Το κόστος αφορούσε τα μεταφορικά από την Λεμεσό προς τους διαφορούς οργανισμούς, τις τηλεφωνικές επικοινωνίες και την εκτύπωση των ερωτηματολογίων.

3.10 Ηθική έρευνας

Η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία τονίστηκε και επεξηγήθηκε επίσης μέσω της συνοδευτικής επιστολής. Ωστόσο, ορισμένες εταιρείες ζήτησαν την υπογραφή εντύπου εμπιστευτικότητας από τον συγγραφέα. Ακόμη, ο συγγραφέας σεβάστηκε τον χρόνο των υπεύθυνων και των υπαλλήλων, αναφέροντας τους σχετικά τον χρόνο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων και τρώντας τα στενά χρονικά περιθώρια τους.

Επίσης, το επίπεδο της πληροφόρησης (Mark Saunders et al, 2003:255) το οποίο δόθηκε στους συνεντευξιαζόμενους κάλυπτε τις προθέσεις και τους στόχους του συγγραφέα.

3.11 Περιορισμοί έρευνας

Ο κυριότερος περιορισμός που παρατηρήθηκε ήταν η έλλειψη χρόνου κυρίως από πλευράς των Υπεύθυνων Α.Δ. (λόγω διακοπών και πιεσμένων χρονικών περιθωρίων) όπως επίσης και των υπαλλήλων να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια αλλά και να αφιερώσουν εποικοδομητικό χρόνο για να παρθούν διευκρινήσεις.

Επιπρόσθετα, το δείγμα το οποίο λήφθηκε είναι περιοριστικό όσον αφορά την εξαγωγή ασφαλών και αντιπροσωπευτικών αποτελεσμάτων. Επίσης, λόγω έλλειψης χρόνου κυρίως από τους υπευθύνους των τμημάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού, τα ερωτηματολόγια αλλά και οι συναντήσεις είχαν γίνει με άτομα που ανήκουν στα τμήματα αλλά δεν κατέχουν διευθυντική θέση. Αυτό μπορεί να περιόρισε και την πληροφόρηση η οποία δόθηκε.

Τρίτον, η άρνηση μιας εκ των μεγάλων εταιρειών να λάβει μέρος στην ερευνά, η οποία κατ' επέκταση μείωσε το δείγμα για πιο τεκμηριωμένα αποτελέσματα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο είχε περιθώρια βελτίωσης. Θα μπορούσε να είχε μικρότερη έκταση αν και δε θα κάλυπτε όπως πιστεύει ο συγγραφέας όλο το φάσμα των τακτικών που ακολουθούνται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Θα μπορούσε να γίνει πιλοτικά κάποια συνάντηση με τους υπευθύνους των τμημάτων αλλά και με τους υπάλληλους της εταιρείας πρώτου ολοκληρωθεί το ερωτηματολόγιο (draft questionnaire) ώστε να λάβει ο συγγραφέας την άποψη τους, αλλά λόγω περιορισμένου χρόνου δεν ήταν εφικτό. Τέλος, η περιορισμένη εμπειρία του συγγραφέα στην ετοιμασία ερωτηματολογίων, (παρά την εκτενή μελέτη ώστε να έχουμε την οικοδόμηση ενός ορθού ερωτηματολογίου και περιεχομένου) ίσως να διαδραμάτισε κάποιο ρόλο.

Επιπρόσθετα, κάποιες ερωτήσεις όπως 3.3 in the section of 'Allocation of Budget', asking 'How much do you spend (approximately), for each department?' οι υπεύθυνοι δεν ήταν σε θέση να δώσουν τέτοιου εμπιστευτικού χαρακτήρα πληροφορίες με ακρίβεια. Αυτό πιθανόν, να οδηγήσει σε όχι και τόσο αντικειμενικά αποτελέσματα όταν θα γίνει η σύγκριση τους.

Άλλοι περιορισμοί ήταν ότι κάποια βιβλία και άρθρα που χρησιμοποιήθηκαν δεν ήταν πολύ πρόσφατα χρονικά. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι είχε αρνητικό αντίκτυπο στην μελέτη αφού εξηγούν με ικανοποιητικό τρόπο τα θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Κάποιες απαντήσεις που λήφθηκαν είτε κατά τον χρόνο της συνέντευξης είτε στα ερωτηματολόγια δεν αναλύθηκαν επειδή δεν μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για σύγκριση αποτελεσμάτων ή γιατί δεν ήταν σημαντικές στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες απαντήσεις που δόθηκαν δεν ήταν αντικειμενικές. Οι υπεύθυνοι ίσως να μην παρουσίασαν ακριβή στοιχεία λόγω εμπιστευτικότητας ώστε να μην διαρρεύσουν πληροφορίες. Από την άλλη οι απαντήσεις των υπαλλήλων ίσως να δόθηκαν με βάση τα προσωπικά τους αισθήματα παρά με την επαγγελματική τους στάση. Αυτό πιθανόν να επηρεάσει και τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση Δεδομένων

Η χρονική περίοδος της μελέτης έγινε μεταξύ 14^{ης} Ιουλίου και 15^{ης} Αυγούστου. Λήφθηκαν 3 συνεντεύξεις από άτομα οι οποίοι είναι Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού ή είχαν την εμπειρία σχετικά με τις τακτικές που ακολουθούν όσο αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, συμπληρώθηκαν 12 ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο έχει τον τίτλο **“Καλές Πρακτικές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης στην βιομηχανία τηλεπικοινωνιών ”** (Επισυνάπτεται αντιγραφο των ερωτηματολογίων Appendix 1 and 2).

Με την συμπλήρωση των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων τα αποτελέσματα αναλύθηκαν. Η ανάλυση έγινε σε 2 επίπεδα, το πρώτο επίπεδο αναλύει την θέση των υπεύθυνων Α.Δ. και συγχρόνως την στάση που έχουν οι εταιρείες όσον αφορά τις πρακτικές Ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Στο δεύτερο επίπεδο αναλύονται οι θέσεις των υπαλλήλων για το πώς αντιλαμβάνονται την στρατηγική και την τακτική των εταιρειών τους.

Για λόγους εμπιστευτικότητας τα ονόματα των επιχειρήσεων δεν αναφέρονται αλλά έχει δοθεί για κάθε μια από αυτές ένα γράμμα του αλφαβήτου. (Α, Β, Γ). Το ίδιο ισχύει και για τους υπάλληλους. Αξίζει να αναφερθεί ότι ορισμένες ερωτήσεις δεν έχουν αναλυθεί αφού δεν κρίθηκε σκόπιμο και δεν έδιναν κάποιο ενδιαφέρον στην έρευνα. Ωστόσο κάποιες από αυτές έχουν αναφερθεί στο τελευταίο μέρος (Μέρος 5) με τίτλο ‘Συμπεράσματα/ Εισηγήσεις (conclusions/recommendations)’ από τον συγγραφέα. Τέλος, δεν έχουν δοθεί αρκετά γραφήματα και διαγράμματα ώστε να μην γίνει μεγάλη επέκταση της μελέτης.

4.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίων Διευθυντών

Γενική εικόνα των Εταιρειών

Ο κυριότερος σκοπός του Μέρους Α, ήταν να δοθεί η εικόνα των εταιρειών που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Αυτή η πληροφόρηση θα μας βοηθούσε ώστε να μπορέσουμε να κάνουμε συσχετισμούς αναφορικά με τα αποτελέσματα που θα λαμβάναμε και να κατανοήσουμε καλύτερα το πώς αντιλαμβάνονται τις πρακτικές αλλά και το επίπεδο επένδυσης σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Πίνακας 1: Companies General Characteristics

COMPANY	SIZE OF THE COMPANY*	OWNERSHIP OF THE COMPANY	MARKET SHARE
A: CYTA	2800	Cypriot (ημκρατικός οργανισμός)	Not given % (Υπολογίζεται στο 60%)
B: MTN	400	Cypriot & foreign	34%
Γ: CALLSAT	30	Cypriot	2-3%

*The size of the Company includes all the employees that occupy locally and internationally. Also, includes Full-time and Part-Time employess.

**Company Γ is a newly established and mobile licenced company.

Η εταιρείες Α και Β είναι ηγέτιδες στον χώρο τους, αφού είναι οι κυριότεροι παίκτες στις τηλεπικοινωνίες. Παρατηρείται ότι με βάση το μέγεθος τους (πάνω από 250 υπαλλήλους), θεωρούνται μεγάλες εταιρείες, ενώ αντίθετα η εταιρεία Γ θεωρείται μικρή επιχείρηση (λιγότεροι από 250 υπαλλήλους). Δύο από τις τρεις είναι αποκλειστικά κυπριακών συμφερόντων (Α, Γ), ενώ η Β εξυπηρετεί Κυπριακά αλλά και Ξένα συμφέροντα. Η εταιρεία με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (το μερίδιο περιλαμβάνει όλους τους τύπους υπηρεσιών/προϊόντων που προσφέρονται) είναι η Α. Ασφαλώς, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι υπόλοιπες 2 εταιρείες δεν προσφέρουν υπηρεσίες εικόνας, άρα ίσως να διαδραματίζει κάποιο ρολό στο χαμηλό ποσοστό τους). Δεύτερη, είναι η Β με ένα ποσοστό της τάξης του 34%, ενώ το ποσοστό της εταιρείας Γ είναι περίπου στο 2-3%

Επιπρόσθετα, σημειώνεται ότι 2 από τις 3 εταιρείες διατηρούν ξεχωριστό τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού/Τμήμα Προσωπικού. Ακόμη, οι 2 από τις 3 εταιρείες (A & B) έχουν τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Training and Development), ως ξεχωριστό τμήμα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά παράλληλα το τμήμα αυτό εργάζεται κάτω από την γενικότερη πολιτική του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο τίτλος που κατέχουν τα άτομα είναι Subsection Head, Human Resource officer – Employee Relations και Business Development Manager-Director. Οι θέσεις απασχολούνται από 2 άντρες και μια γυναίκα, ενώ τα 2 από τα 3 άτομα εργάζονται σε επίπεδο πλήρης απασχόλησης στην εταιρεία.

Το Μέρος B, επικεντρώθηκε στα ζωτικής σημασίας χαρακτηριστικά που θα πρέπει ο κάθε υπεύθυνος σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού να κατέχει καθώς και το εύρος των ευθυνών του. Επίσης, σημαντικό ήταν να δοθούν και οι απόψεις τους όσον αφορά τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση.

Ο Πίνακας 2 δείχνει το ακαδημαϊκό πεδίο το οποίο ο κάθε υπεύθυνος κατέχει, όπως επίσης την σχετική πείρα σε θέματα εκπαίδευσης.

Πίνακας 2: Επίπεδο Εκπαίδευσης Υπεύθυνων (Managers' Educational Field)

Εταιρεία	Εκπαίδευση	Εμπειρία
A	Business & HR	20 years
B	HR background	8 years
C	Engineering-Business Development	10 years*

* Only participates in Training Issues

Στις εταιρείες A και B η ακαδημαϊκή τους εκπαίδευση είναι πάνω σε Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ στην Εταιρεία Γ ο υπεύθυνος κατέχει ένα συνδυασμό από γνώσεις σε θέματα Μηχανικής και Διοίκησης.

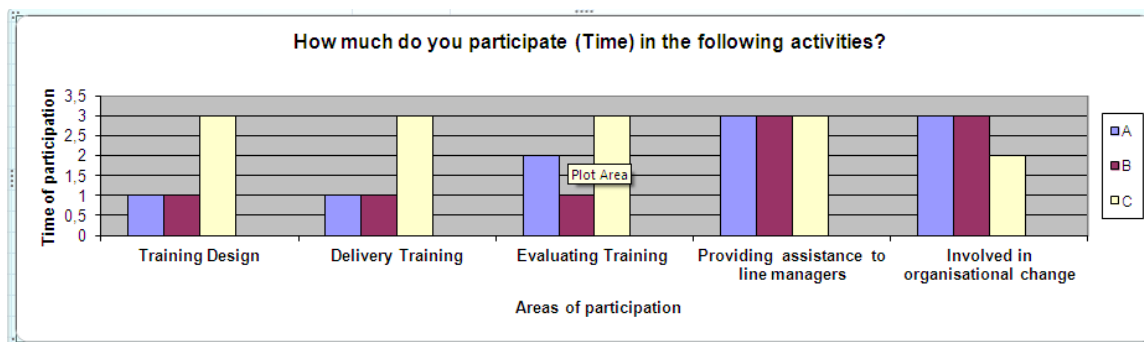
Συγκρίνοντας τα ακαδημαϊκά προσόντα μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι 2 από τους 3 έχουν εξειδίκευση σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ ο 3^{ος} σχετικά με την Διοίκηση επιχειρήσεων. Συνεπώς, κατέχουν και οι τρεις ικανοποιητικά ακαδημαϊκά προσόντα για να φέρουν εις πέρας το έργο τους. Το ακαδημαϊκό πεδίο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον τρόπο σκέψης και αντίληψης των καταστάσεων καθώς και στον τρόπο και στην επιλογή

των τεχνικών για την αντιμετώπιση τους. Όμως, η εμπειρία (experience) και η εξειδίκευση αποκτάται μέσα από 2 πράγματα: την εκπαίδευση και την εμπειρία. Αυτή φαίνεται να υπάρχει και στις 3 με βάση τον πίνακα. Την μεγαλύτερη εμπειρία την έχει το στέλεχος στην εταιρεία A, ενώ την μικρότερη το στέλεχος στην εταιρεία B.

Ακόμη, και οι 3 υπεύθυνοι, έχουν δηλώσει ότι λαμβάνουν εκπαίδευση με διαφορετική συχνότητα και με διαφορετικούς τρόπους, ώστε να κρατηθούν ενήμεροι για νέες τεχνικές αλλά και για να επαναπροσδιορίσουν τις υφιστάμενες (Ερωτήσεις 2.7, 2,11).

Αναφορικά με την ερώτηση ‘Πόσο χρόνο αφιερώνετε σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική δραστηριότητα’ (Πίνακας 3,) (Ερώτηση 2.12), έχουν δοθεί διαφορετικές απαντήσεις. Η σημασία που δίνεται από την εκάστοτε εταιρεία είναι διαφορετική, αφού εξαρτάται από την γενικότερη στρατηγική της και συνεπώς από τις ευθύνες που έχουν ανατεθεί στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη τους.

Πίνακας 3: Πόσο χρόνο αφιερώνετε σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική δραστηριότητα;



Time of participation: Code: 1= Not much or nothing (time): 0%-30%, 2= Very much (time): 30%-50%, 3= greatly (time): 50% and up

Εδώ παρουσιάζεται ο χρόνος που συνήθως θυσιάζει σε περίοδο ενός έτους σε διάφορες πρακτικές ο Υπεύθυνος. Εντοπίζουμε ότι οι 2 από τις 3 αναμιγνύονται σε πολύ περιορισμένο βαθμό στον σχεδιασμό της εκπαίδευσης (training design). Ίσως, επειδή η εταιρεία A είναι ημικρατικός (όπου υπάρχει αρχείο σχεδιασμού) με μεγάλο μερίδιο και έχει εφησυχαστεί. Ενώ, στην περίπτωση της εταιρείας B ο σχεδιασμός πολύ πιθανόν να προέρχεται από τα Κεντρικά γραφεία στην Νότια Αφρική. Η εταιρεία Γ επειδή είναι νεοσύστατη και αναπτυσσόμενη αλλά χωρίς αρχείο σχεδιασμού εκπαίδευσης πιθανόν αυτό να την υποκινεί να επενδύει σε μεγαλύτερο

βαθμό. Από την άλλη οι εταιρείες A και B θεωρούν ότι αυτήν την εργασία την εκτελούν τα εκπαιδευτικά κέντρα όπου μπορούν να αγοράσουν τις υπηρεσίες τους χωρίς να σπαταλούν εργάσιμο χρόνο στον σχεδιασμό θεμάτων και στους τρόπους εκπαίδευσης. Σε αντίθεση με την εταιρία Γ της οποίας το κονδύλι της είναι περιορισμένο. Παρόμοια αποτελέσματα, παρατηρούμε στο σημείο Παράδοση εκπαίδευσης (Delivery Training). Για ακόμη μια φορά οι εταιρείες A και B έχουν δώσει χαμηλό ποσοστό, σε αντίθεση με την εταιρία Γ. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις ώρες εκπαίδευσης που οι εταιρείες A και B προσφέρουν στους υπαλλήλους τους και οι οποίες κυμαίνονται στις 9000 με 1000 αντίστοιχα (2.13). Από την άλλη πλευρά, σε θέματα αξιολόγησης οι εταιρίες A και Γ δίνουν την περισσότερη συγκέντρωση, ενώ και οι τρεις δίνουν την πιο ψηλή βαθμολόγηση στην παροχή βοήθειας στους υπεύθυνους γραμμής (providing assistance to line managers). Ακόμη, 2 από τις 3 εταιρίες δίνουν μεγάλη σημασία (A and B greatly-code 3) στην συμμετοχή τους στην οργανωσιακή δομή (organizational change), ενώ η 3^η ακολουθεί από κοντά (C- much-code 2).

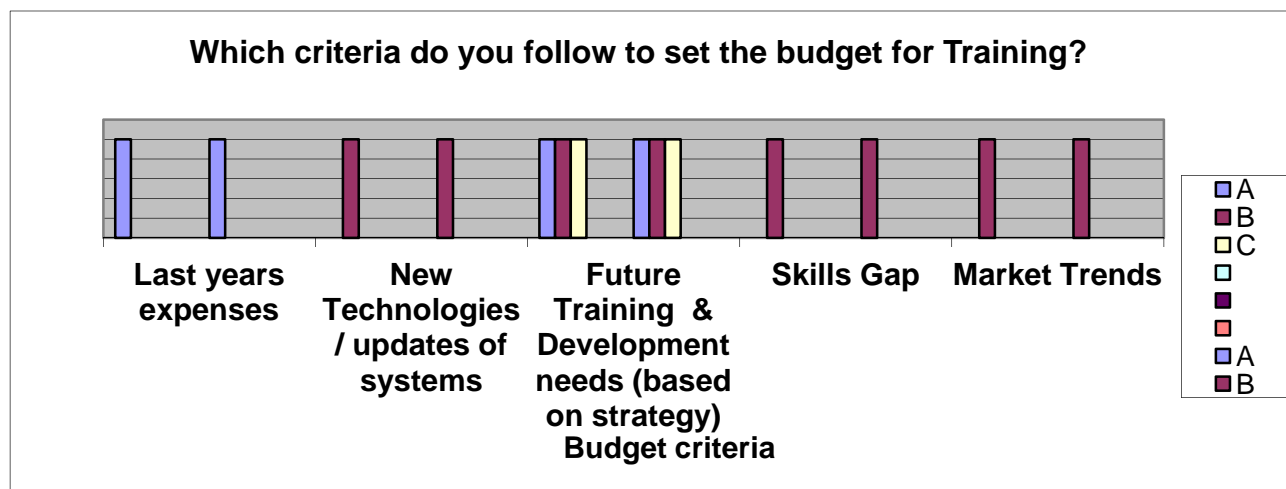
Καταμερισμός Προϋπολογισμού (Allocation of Budget)

Σε αυτή την ενότητα αναφέρονται όλες οι πληροφορίες σχετικά με τον προϋπολογισμό που διαθέτει η κάθε εταιρεία. Δηλαδή ποιοι θέτουν τον προϋπολογισμό, με ποιους τρόπους τον διαθέτει η κάθε εταιρεία και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση για το πώς να τον καταρτίσουν αλλά και να τον διαθέσουν. Καταρχάς, αξίζει να αναφερθεί ότι όλες οι εταιρείες διαθέτουν συγκεκριμένο προϋπολογισμό (training budget). Αυτό δείχνει δέσμευση από πλευράς της εταιρείας προς την κατεύθυνση της εκπαίδευσης. Επίσης, με βάση της απαντήσεις που έχουν δώσει οι Υπεύθυνοι των 2 (B και Γ) από τις τρεις εταιρείες διακρίνεται ότι ο προϋπολογισμός καθορίζεται από το πιο ψηλό επίπεδο που είναι οι Διευθυντές (Directors , CEO) (Ερώτηση 3.2). Αυτό δείχνει τον στρατηγική σημασία που δείχνουν οι εταιρείες και την σημασία συγχρόνως που έχει η εκπαίδευση του προσωπικού της. Από την άλλη δείχνει ότι υπάρχει σε κάποιο σημείο συγκεντρωτισμός. Ίσως, να υπάρχει αυτό για να υπάρχει έλεγχος των δαπανών αλλά και να γνωρίζουν το πλάνο χρησιμότητας του συνόλου των εκπαιδευτικών ενεργειών. Από την άλλη μπορεί να καταλάβει κανείς ότι αυτό μπορεί να οδηγήσει και σε καθυστέρηση των αποφάσεων αφού αυτή εναπόκειται στο πιο ψηλό μέρος της ιεραρχίας όπου συγχρόνως χειρίζεται διάφορα άλλα πράγματα. Παράλληλα, βλέπουμε σε κάποιο βαθμό την εταιρεία B να συμπεριλαμβάνει στην ομάδα που αποφασίζει για τον προϋπολογισμό και τους Υπευθύνους όλων των τμημάτων

(Divisional Directors). Συγχρόνως, η εταιρεία A, χρησιμοποιεί ένα διαφορετικό μοντέλο από τις εταιρείες B και Γ. Διακρίνεται ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα. Με αυτό τον τρόπο γίνεται άμεση η αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών αναγκών, η ανταλλαγή απόψεων και ο καταρτισμός των υπαλλήλων χωρίς να υπάρχει καθυστέρηση. Ωστόσο, μετά την έγκριση και παραχώρηση του προϋπολογισμού, ο οποίος δίνεται στην αρχή του χρόνου έχει ως αποτέλεσμα να παραχωρείται έστω και σε τελικό στάδιο μια ευελιξία στους υπευθύνους των τμημάτων να αποφασίσουν οι ίδιοι για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Αυτό φαίνεται μέσα από τις απαντήσεις στο Ερώτημα 3.3.

Για να πάρουν την απόφαση για να θέσουν το ύψος του προϋπολογισμού λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες (Ερώτηση 3.1).

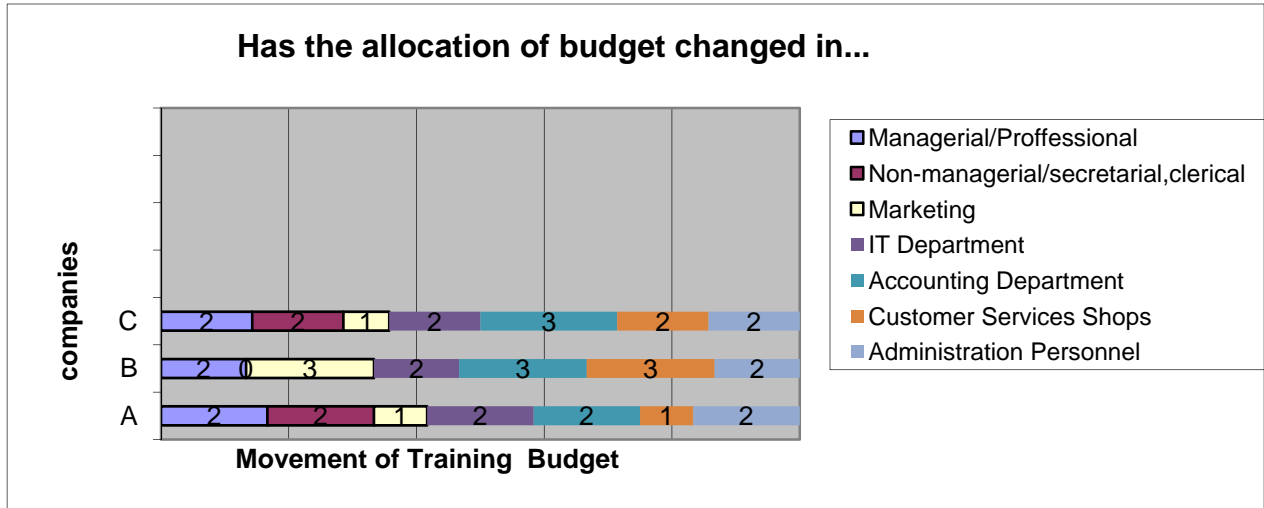
Διάγραμμα 2: Ποία κριτήρια ακολουθάτε για να καθορίσετε τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης;



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις, φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία από μέρους και των 3 εταιρειών όσο αφορά τον κυριότερο λόγο καθορισμού του εκπαιδευτικού προϋπολογισμού. Δηλαδή, η γενική αντίληψη και συγχρόνως η στρατηγική άποψη της αντιμετώπισης των μελλοντικών αναγκών (Future Training and Development needs) που μπορεί να προκύψουν. Για παράδειγμα όπως φαίνεται από τις υπόλοιπες απαντήσεις, αυτές μπορεί να είναι η χρήση νέων τεχνολογιών (new technologies/updated systems), οι ελλείψεις στις ικανότητες (skills gap) που μπορεί να προκύψουν κατά την εκτέλεση μιας εργασίας καθώς επίσης και οι ανάγκες της αγοράς

(market trends). Ακόμη, σχετικά με τα ερωτήματα 'Ο καταμερισμός του προϋπολογισμού έχει αλλάξει τα τελευταία δύο χρόνια (3.5), ποιοί ήταν οι λόγοι (3.6) και συνεπώς ποια πόστα επηρεάστηκαν (3.7) δόθηκαν οι ακόλουθες απαντήσεις.

Διάγραμμα 3: 'Ο καταμερισμός του προϋπολογισμού έχει αλλάξει ...



Code: 1= Increase, 2= Stable, 3= Decrease

Όλες οι εταιρείες έχουν γενικά μειώσει τους προϋπολογισμούς τους λόγω κυρίως των οικονομικών δυσκολιών που αντιμετωπίζει το ευρύτερο περιβάλλον (Ερώτηση 3.5, 3.6). Πιθανόν να επηρέασε και το κούρεμα που έγινε τον προπερασμένο Μάρτη του 2013. Αυτό, είχε ως συνεπακόλουθο την μείωση του κόστους και συνάμα των εκπαιδευτικών ενεργειών, τουλάχιστον σε ορισμένα τμήματα. Πλέον, οι εταιρείες προτιμούν να επενδύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη επιλεκτικά. Παρατηρείται ότι και για τις τρεις εταιρείες υπάρχει σταθερή επένδυση στην εκπαίδευση όσο αφορά τις κατηγορίες Managerial/Professional, IT Department και Administration Personnel. Ο λόγος που πιθανόν να γίνεται αυτή η επένδυση είναι διότι χρειάζονται οι Υπεύθυνοι (Managers), να αποκτήσουν δεξιότητες για να διαχειριστούν καλύτερα το προσωπικό, τους πόρους της εταιρεία και τις προκλήσεις. Η επένδυση στο IT Department αυξήθηκε έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί νέα τεχνολογία και online υπηρεσίες ώστε να γίνει εξοικονόμηση κόστους και να υπάρχει άμεση πρόσβαση του καταναλωτή με την εταιρεία. Στην περίπτωση του Γραφειακού προσωπικού (Personnel Administration), πολύ πιθανόν να χρειάζεται εκπαίδευση ώστε να ανταποκριθεί άμεσα και αποτελεσματικά στα αιτήματα των καταναλωτών, στην διεκπεραίωση των γραφειακών εργασιών τους και να ενισχύσουν την παροχή φιλικής και

εξυπηρετικής βοήθειας προς τους πελάτες. Επίσης, 2 στις 3 συνεχίζουν να επενδύουν στις Non/Managerial/Secretarial, Clerical, ενώ η Α επενδύει σταθερά στο τμήμα Accounting Department.

Παρατηρείται, μια μικρή αύξηση (Code1) στις κατηγορίες Marketing για 2 από τις 3 εταιρείες (Α και Γ). Τα δεδομένα για τις 2 εταιρείες είναι διαφορετικά. Η εταιρεία Α προσπαθεί να ανταγωνιστεί την δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών (Β) και γι' αυτό έχει εντείνει τις προσπάθειες διαφήμισης αλλά και την προσφορά νέων πακέτων. Ενώ, αντιθέτως η εταιρεία Β έχει μειώσει το κονδύλι, λόγω ίσως της συνεχιζόμενης και επιθετικής πολιτικής της για κατάκτηση της 2^{ης} θέσης. Αλλά και λόγω άλλων προωθητικών ενεργειών που πιθανόν να ετοιμάζει να θέσει σε εφαρμογή. Στην περίπτωση της Γ ο λόγος που έχει ενταθεί η εκπαίδευση είναι λόγω των νέων υπηρεσιών αλλά και του νέου καταστήματος που έχει εγκαινιάσει πρόσφατα έτσι ώστε να προωθήσει αυτή την νέα προσπάθεια. Από την άλλη μείωση (Code 3) έχει επέλθει στα Τμήματα Accounting Department των εταιρειών Β και Γ, ενώ μείωση έχει γίνει για την εταιρεία Β στα τμήματα Marketing και Customer Services Shops.

Ανάλυση Αναγκών (Identification of Needs)

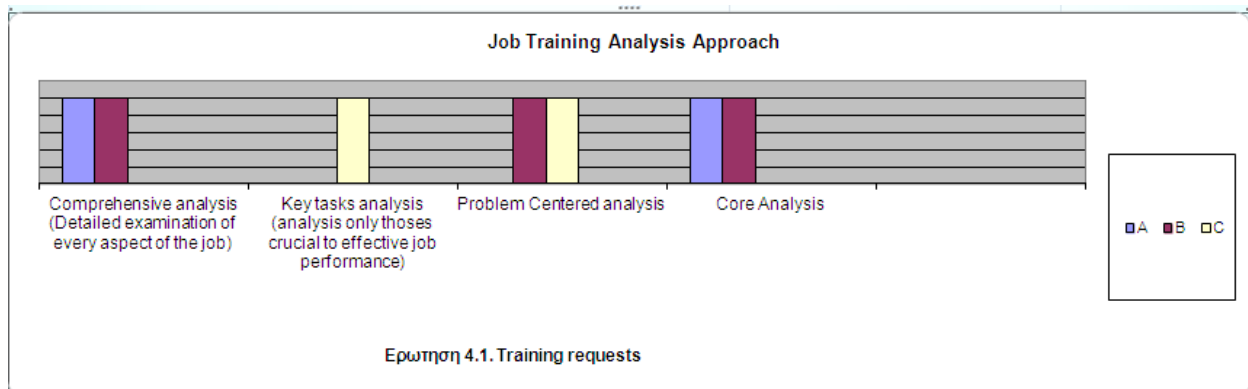
Το Μέρος 4 εξέτασε τους τρόπους που οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού αναγνωρίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες στον οργανισμό τους.

Με βάση την Ερώτηση 4.1 φαίνεται ότι υπάρχει συμμετοχή από διαφορετικούς φορείς στην αναγνώριση αναγκών τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Ωστόσο αυτό δεν είναι έντονο και στις 3 εταιρείες. Όμως, αυτό δεν παύει να δείχνει ότι η στρατηγική που ακολουθούν οι εταιρείες σε θέματα εκπαίδευσης δεν επικεντρώνεται αποκλειστικά στις γνώσεις του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού τους αλλά υπάρχουν και άλλοι εμπλεκόμενοι που επηρεάζουν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (senior managers, training department, line manager and employees, trade unions, HR Business Partners). Δηλαδή, δεν ανήκει μόνο σε ένα Τμήμα η επιλογή της εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Με την συμβολή και την συνεργασία διαφόρων άλλων ενδιαφερόμενων φορέων, υπάρχει μεγαλύτερη δεξαμενή απόψεων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος τρόπος εκπαίδευσης και να υπάρχει διασφάλιση του αποτελέσματος. Όσο αφορά στην ερώτηση 4.2 **'Πόσο συχνά αναλύεται τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες;'** οι Α και Β ανάφεραν χρονιαία, ενώ η εταιρεία Γ μηνιαία. Στην πρώτη περίπτωση και λόγω μεγέθους ο

προϋπολογισμός εκπαίδευσης είναι σταθερός άρα και στρατηγικός. Στην εταιρεία Γ είναι περισσότερο προδραστικός αφού μπορεί να γίνεται ανάλογα με τις ανάγκες που θα παρουσιαστούν την συγκεκριμένη περίοδο. Φυσικά, και λόγω μεγέθους είναι δύσκολο να καθοριστεί και να δεσμευτεί ένα σημαντικό κονδύλι από τους ήδη περιορισμένους πόρους της. Οι αποφάσεις για το είδος εκπαίδευσης λαμβάνεται στο τελικό στάδιο από Development Centers, Directors and HR Business Partners και από την Διοίκηση (Management).

Παράλληλα, φαίνεται να υπάρχει κάποια διαδικασία που ακολουθείται για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών από μέρους όλων των επιχειρήσεων, αν και δεν έχει ζητηθεί να αναφερθεί κατά πόσο αυτή η διαδικασία υπάρχει γραπτώς ως πρότυπο (standard) στην κάθε εταιρεία. Με την ύπαρξη προτύπων η εταιρεία δείχνει την δέσμευση της προς τις Καλές Πρακτικές που ακολουθούνται για την αναγνώριση των αναγκών. Οι συνήθεις διαδικασίες ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών που ακολουθούνται είναι οι εξής:

Διάγραμμα 4: Ανάλυση εκπαιδευτικής διαδικασίας



Όπως παρατηρείται, οι εταιρείες ακολουθούν διαφορετικούς τρόπους ανάλυσης. Οι Α και Β χρησιμοποιούν από κοινού την Comprehensive analysis και την Core Analysis. Ο λόγος που χρησιμοποιούν αυτές τις διαδικασίες αποδεικνύει την στρατηγικότητα τους.

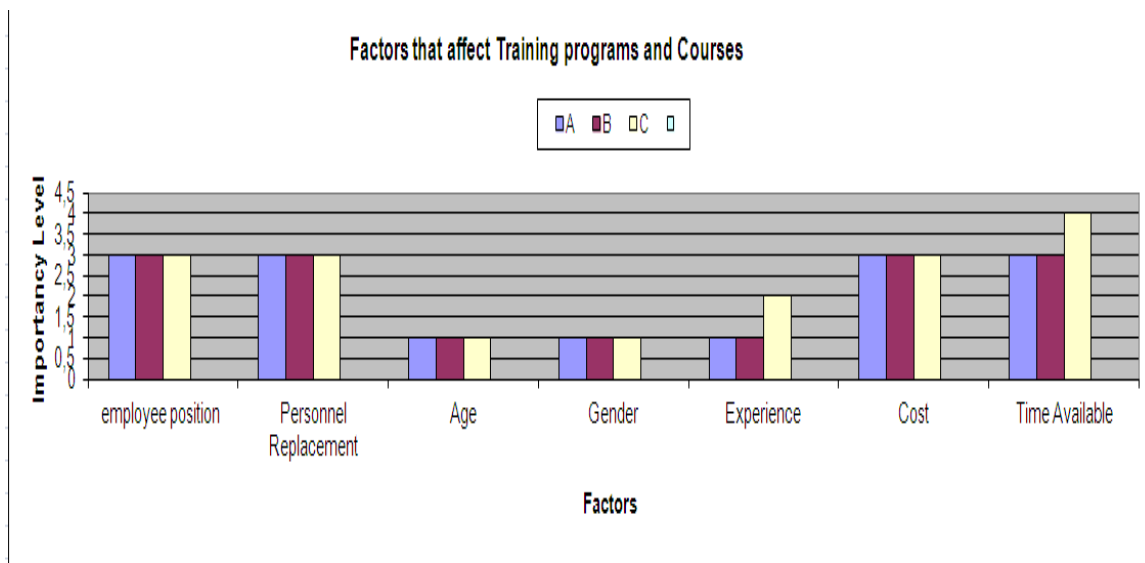
Μετά την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών, το επόμενο στάδιο είναι να καθοριστούν οι τρόποι εκπαίδευσης ώστε η εταιρεία να έχει το μέγιστο όφελος.

Τεχνικές Εκπαίδευσης (Training techniques)

Σε αυτό το μέρος της έρευνας, ήταν σημαντικό να αναγνωριστεί κατά πόσο οι εταιρείες διατηρούν ένα στρατηγικό εκπαιδευτικό πλάνο το οποίο θέτουν χρονιαία. Σε τέτοια περίπτωση η εταιρεία δείχνει την δέσμευση της στις καλές πρακτικές εκπαίδευσης. Ένα στρατηγικό πλάνο

περιλαμβάνει θέματα όπως, ποιος χρειάζεται να εκπαιδευτεί, για ποιον λόγο πρέπει να σταλεί για εκπαίδευση και με ποιον τρόπο θα εκπαιδευτεί. Ασφαλώς, πάντοτε σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρείας. Ωστόσο, αρκετοί Υπεύθυνοι (managers) δεν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την δομή του στρατηγικού πλάνου και προγράμματος καθώς και των τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν.

Διάγραμμα 5: Παράγοντες που επηρεάζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια



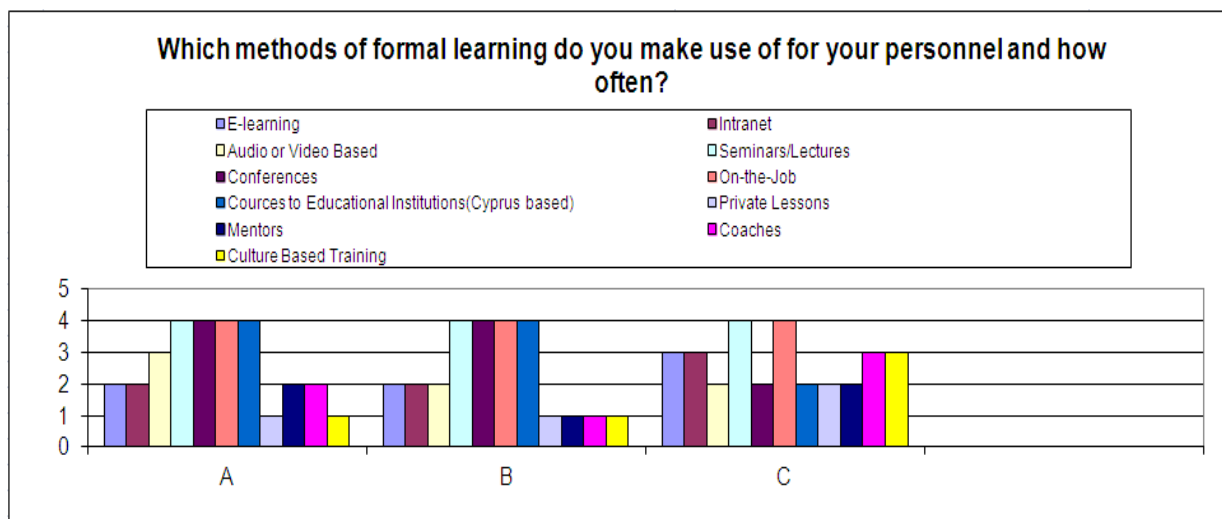
Code: 1 is the least important and 4 is the most important

Στον πιο πάνω πίνακα βλέπουμε να υπάρχει συμφωνία απόψεων όσον αφορά 3 παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για τον τρόπο οργάνωσης κάποιου προγράμματος. Αυτοί είναι η Αντικατάσταση Προσωπικού (Personnel Replacement), η θέση του υπαλλήλου και το Κόστος (Cost), όπου έχει δοθεί ως βαθμός σημαντικότητας 3 (Code 3). Είναι εμφανές οι λόγοι αφού η αντικατάσταση των υπάλληλων είτε λόγω αποχώρησης είτε λόγω απόλυσης, το νεο-προσληφθέν άτομο χρειάζεται εκπαίδευση για να αναλάβει τη συγκεκριμένη θέση και να προσφέρει. Ενώ, το κόστος είναι διαχρονικό θέμα για όλες τις εταιρείες ώστε να εμπίπτει εντός του προϋπολογισμού. Όσο αφορά τον παράγοντα διαθέσιμο χρόνο (Time Available), θεωρείται και από όλες τις εταιρείες ως ο 3^{ος} πιο σημαντικός και με υψηλή βαθμολόγηση. Συγκεκριμένα, οι A και B, έχουν δώσει βαθμό 3, ενώ η Γ τον βαθμό 4. Ο χρόνος εξαρτάται από τα δεδομένα της επιχείρησης, πόσο απασχολημένη είναι η εταιρεία με άλλα έργα (projects), και κατά πόσο οι υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι (ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των υποκαταστημάτων) κατά την

διάρκεια της χρονιάς να σταλούν για εκπαίδευση. Επίσης, διακρίνουμε ότι και οι 3 εταιρείες έχουν βαθμολογήσει με 3 τον παράγοντα Θέση Υπαλλήλου (Employee position). Η θέση και οι απαιτήσεις της εργασίας πιθανόν να περιλαμβάνουν συνεχή αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω της παρακολούθησης εξειδικευμένων προγραμμάτων, Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με την πληροφορική και την χρήση της τεχνολογίας, όπως οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Άλλοι, λιγότερο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά συγχρόνως δείχνουν ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες είναι εναντίον στις διακρίσεις είναι η ηλικία (age), το γένος (gender) και το επίπεδο εμπειρίας (experience). Συνεπώς, οι υπάλληλοι λαμβάνουν ίσες ευκαιρίες κατάρτισης.

Σκοπός της επόμενης ερώτησης είναι να εξετάσει τις τεχνικές που πιθανόν να χρησιμοποιεί η εκάστοτε εταιρεία για να εκπαιδεύσει τους υπάλληλους της καθώς και την συχνότητα που γίνεται η χρήση τους (ερώτηση 5.6). Με αυτό τον τρόπο ο συγγραφέας ήθελε να μελετήσει κατά πόσον οι εταιρείες ακολουθούν μονοδιάστατη ή πολυδιάστατη πολιτική όσο αφορά τους τρόπους εκπαίδευσης και αν γνωρίζουν τις νέες μεθόδους.

Διάγραμμα 6: Ποιές μεθόδους τυπικής εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε για το προσωπικό σας και πόσο συχνά;



Code: 1 is the least often and 4 is the most often

Οι πρώτες σε προτίμηση τεχνικές που χρησιμοποιούν και οι 3 εταιρείες είναι τα Σεμινάρια/ Διαλέξεις και η εκπαίδευση κατά την εκτέλεση της εργασίας (On the job training). Συγχρόνως, η A και η B χρησιμοποιούν σημαντικά (value 4), τα Συνέδρια και τα προγράμματα σε

εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κύπρο, πιθανόν λόγο αρκετών άμεσων και διαθέσιμων επιλογών προγραμμάτων . Ίσως, οι Υπεύθυνοι να θεωρούν αυτές τις τεχνικές ως τις πιο κατάλληλες και αποτελεσματικές στην διεκπεραίωση των εργασιών των υπαλλήλων αποδοτικά. Οι επόμενες πιο συχνές είναι το E- learning και η χρήση Intranet, με βαθμολόγηση 3 για την εταιρεία Γ και 2 για τις εταιρείες Α & Β. Αυτή η χρήση της τεχνολογίας για εκπαιδευτικούς σκοπούς είναι άμεση, δεν χρειάζεται συγκεκριμένο ωράριο και χώρο διεξαγωγής και υπάρχει άμεση πρόσβαση. Ακόμη, βλέπουμε τις εταιρείες Α & Γ να αντιλαμβάνονται σε καλό βαθμό την χρήση του mentor και του coach (value 2), σε αντίθεση με την εταιρεία Β. Από εκεί και πέρα, μόνο η εταιρεία Γ χρησιμοποιεί την εκπαίδευση που στηρίζεται στην εκμάθηση της κουλτούρας (Culture based Training). Όπως διακρίνουμε, η εταιρεία χρησιμοποιεί μια πληθώρα επιλογών ως μέσα εκπαίδευσης με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Χρησιμοποιεί τα παραδοσιακά (on the job) καθώς και νέα μέσα (E-learning). Συνεπώς, συνδυάζοντας τις πιο πάνω απαντήσεις με τις ερωτήσεις 5.7 και 5.8 μπορούμε να εξάγουμε επιπρόσθετα συμπεράσματα. Ο λόγος που χρησιμοποιούν διαφορετικές επιλογές στην εκμάθηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων είναι διότι θέλουν να εξυπηρετήσουν ειδικούς αλλά και γενικούς σκοπούς (ερώτηση 5.7). Επίσης, διαφέρει (Ερώτηση 5.8) ο σκοπός που γίνεται η εκπαίδευση (Induction,, Basic skills training). Ως εκ τούτου, πιθανόν να χρειάζεται ο συνδυασμός περισσότερων μεθόδων.

Τέλος , αξίζει να σημειωθεί ότι 2 από τις 3 εταιρείες υποστηρίζουν την προσπάθεια των υπαλλήλων για να επενδύσουν στην προσωπική τους ανάπτυξη. Πιθανόν, μέσω χορήγησης εκπαιδευτικής άδειας (Ερώτηση 5.9).

Στο Μέρος 6, ο συγγραφέας προσπάθησε να εξετάσει τους ρόλους και τις υπευθυνότητες των ατόμων που ασχολούνται με την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των εταιρειών.

Παρατηρείται ότι και οι 3 εταιρείες έχουν διαφορετικά άτομα ή ομάδες που έχουν την ευθύνη της εκπαίδευσης (Ερώτηση 6.1 +6.2). Στη εταιρεία Α υπεύθυνο είναι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην εταιρεία Β, την κύρια ευθύνη για το πλάνο που ακολουθείται την έχει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στα Κεντρικά Γραφεία της Εταιρείας που βρίσκεται στο εξωτερικό (Νότια Αφρική). Όσον αφορά την ευθύνη τοπικά, αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συνεργάτες (Business Partners), αφού το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που υπάρχει έχει πολύ

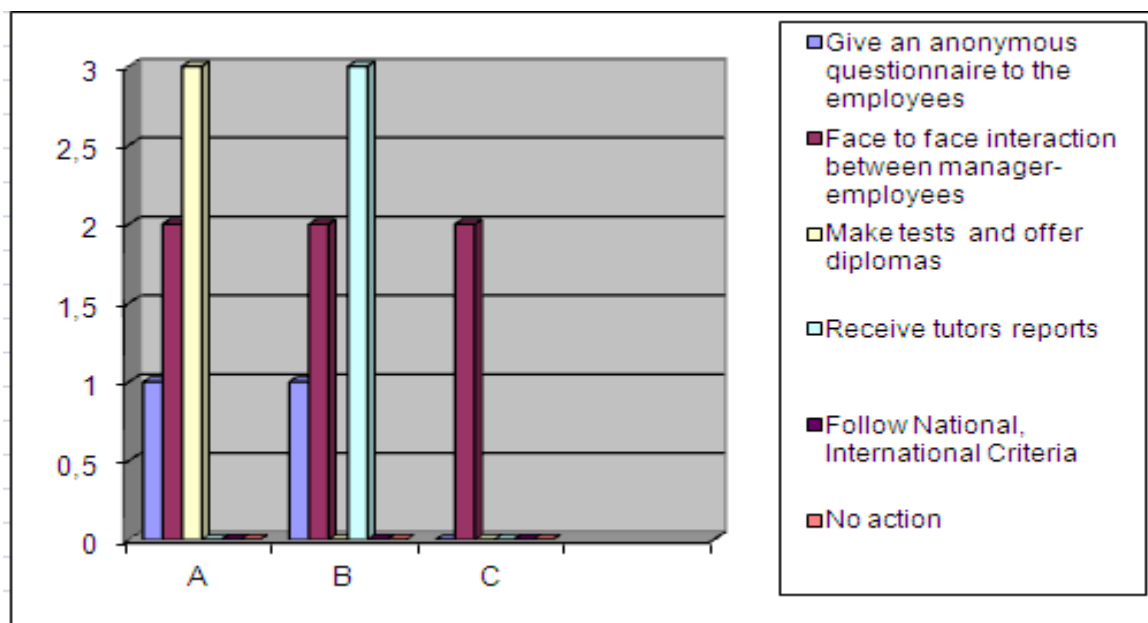
περιορισμένες ευθύνες στον συγκεκριμένο τομέα. Ενώ, στην εταιρεία Γ, την ευθύνη την έχουν οι διάφοροι Υπεύθυνοι του εκάστοτε Τμήματος.

Επίσης, παρατηρείται, ότι όλες οι εταιρείες έχουν Υπεύθυνο Γραμμής (Line manager), που συνεργάζεται με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, για την παροχή εκπαίδευσης. Ενώ, στην περίπτωση της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος η εταιρεία Α δήλωσε ότι υπεύθυνο είναι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με εξειδικευμένο άτομο (training specialist). Στην εταιρεία Β, για την αξιολόγηση είναι υπεύθυνοι οι εξωτερικού συνεργάτες (Business Partners), ενώ υπάρχει και εξειδικευμένο άτομο (Training specialist). Στην εταιρεία Γ υπεύθυνοι για την αξιολόγηση είναι οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι τμήματος, χωρίς όμως την συνδρομή εξειδικευμένου ατόμου.

Όσον αφορά τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση για την εξαγωγή των συμπερασμάτων ώστε να υπάρξει βελτίωση και μέτρηση των αποτελεσμάτων έγινε η ακόλουθη ερώτηση: **‘Πώς αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας’**. Παρατηρήθηκε, ότι οι εταιρείες χρησιμοποιούν διαφορές τεχνικές. Παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα:

- Μόνο 2 εταιρείες (Α και Β) ακολουθούν την τεχνική του ανώνυμου ερωτηματολογίου. Αυτό φαίνεται να είναι και η ιδανική τεχνική ώστε να δοθούν αντικειμενικές απαντήσεις χωρίς να δημιουργηθούν συγκρούσεις, αλλά και η πιο αποτελεσματική.
- Η τεχνική Πρόσωπο με Πρόσωπο (Face to Face), ακολουθείται και από τις τρεις εταιρείες. Αυτή η τεχνική, παρουσιάζει μια δυσκολία ειδικότερα σε μεγάλους αριθμούς συμμετεχόντων. Επίσης, οι απαντήσεις του ατόμου που αξιολογεί το πρόγραμμα πιθανόν να μην είναι αντικειμενικές και να επηρεαστούν από την θέση του αξιολογητή που του παίρνει συνέντευξη.
- Η τεχνική των εξετάσεων (make test and offers diplomas) μετά το πέρας της εκπαίδευσης ακολουθείται μόνο από την εταιρεία Α.
- Η λήψη σχολίων από τους εκπαιδευτές (Receive tutors reports’) ακολουθείται αποκλειστικά από την εταιρεία Β.

Διάγραμμα 7: ‘Πώς αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας’



Τέλος, ρωτήθηκε ‘Πότε ξεκινάει η διαδικασία αξιολόγησης;’ από τους Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εταιρείες A και B δήλωσαν ότι η αξιολόγηση των προγραμμάτων και η ανατροφοδότηση γίνεται άμεσα, ενώ η εταιρεία Γ αναφέρει ότι γίνεται μετά από 2-3 εβδομάδες από το πέρας της εκπαίδευσης. Η αμεσότητα της αξιολόγησης πιθανόν να εξαρτάται από το είδος της εκπαίδευσης π.χ. στις τεχνικές εργασίες είναι άμεση αφού χρειάζεται η εφαρμογή της. Άλλο θέμα, μπορεί να είναι το βαρυφορτωμένο πρόγραμμα των Υπεύθυνων Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, πιθανόν το χρονικό περιθώριο της αξιολόγησης να επηρεάζεται και από τις τεχνικές λήψης των αξιολογήσεων όπως για παράδειγμα η περίπτωση αξιολόγησης μέσω Ερωτηματολογίων και ιδιαίτερα της Προσωπικής Επαφής (Face to face) που μπορεί να είναι χρονοβόρες, αφού χρειάζεται να προγραμματιστεί συνάντηση μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων.

Στο τελευταίο Μέρος 7 του ερωτηματολογίου, έγινε προσπάθεια να αξιολογηθεί ακόμη περισσότερο το επίπεδο δέσμευσης της εταιρείας στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα, ρωτήθηκαν κατά πόσο έχουν αποκτήσει οποιαδήποτε Πιστοποίηση που να δείχνει έμπρακτα την δέσμευση τους προς την εκπαίδευση όπως για παράδειγμα την Πιστοποίηση “Investors in People” (Ερώτηση 7.1). Καμιά εταιρεία δεν την έχει

αποκτήσει. Ωστόσο, πιστεύουν σε αυτές τις πρωτοβουλίες και κάνουν εισηγήσεις (Ερώτηση 7.2) προς την Κυβέρνηση και ιδιαίτερα προς την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να διαθέσουν περισσότερα κονδύλια, να τους γίνει επεξήγηση πώς να βρίσκουν αυτά τα κονδύλια, να προσφέρουν καλύτερα προγράμματα και έμπειρους επιστήμονες καθώς και περισσότερες επιχορηγήσεις προς την κατεύθυνση της εκπαίδευσης. Αυτά συνεπώς, να βοηθήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους και στην διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων τους (Ερώτηση 7.7).

Τέλος, οι επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν την διαχείριση της καριέρας των υπαλλήλων της και από τι εξαρτάται. Στην ερώτηση **‘Η ανάπτυξη της καριέρας του προσωπικού εξαρτάται κυρίως από...’** αποκαλύφθηκε ότι δεν δίνουν ένα ξεκάθαρο πλάνο διαχείρισης της καριέρας τους. Ωστόσο, αυτή εξαρτάται τόσο από την εκπαίδευση τους όσο και από την εμπειρία τους στην εταιρεία. Προς αυτή την κατεύθυνση 2 εταιρείες παραχωρούν μέντορες (Α και Β), σε αντίθεση με την εταιρεία Γ.

4.2 Ανάλυση Ερωτηματολογίων υπαλλήλων

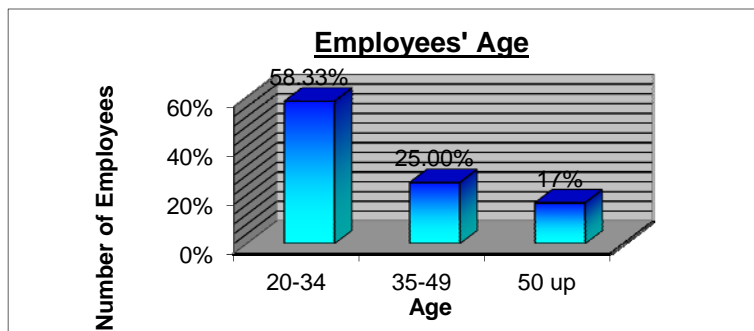
Το προφίλ των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην Έρευνα:

Το πρώτο μέρος επικεντρώθηκε στο προφίλ και στην συλλογή πληροφορήσης για τα γενικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που έλαβαν μέρος στην ερευνά. Η σημαντικότητα αυτής της ανάλυσης θεωρήθηκε πολύ βοηθητική ώστε να εξαρθούν συμπεράσματα αναφορικά με το είδος και την ποιότητα των απαντήσεων τους.

Συνεπώς, για να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα όσο αφορά την Εκπαίδευση και Κατάρτιση των υπαλλήλων, το δείγμα που συγκεντρώθηκε ήταν πολύπλευρο και όπου ήταν εφικτό μέσα από διαφορετικά τμήματα για να έχουμε μια πολυδιάστατη άποψη. Αυτό συμπεριλαμβάνει αναλυτές (analysts), ελεγκτές αποθεμάτων(stock controllers), τεχνικούς μάρκετινγκ, ανθρώπινο δυναμικό, τηλεξυπηρετήσης πελατών (back office), τηλεφωνικό κέντρο (call centre).

Η εμπειρία καθώς και η ηλικία ως παράγοντες προφανώς διαμορφώνουν την διαφορετική αντίληψη των υπαλλήλων ως προς την σημασία της εκπαίδευσης που προσφέρεται από τις εταιρείες που εργάζονται. Επιπρόσθετα, αυτοί οι παράγοντες συνδέονται και με τις προσδοκίες αλλά και με τις προσωπικές φιλοδοξίες των υπαλλήλων. Γι'αυτό τον λόγο ρωτήθηκε η ηλικία των υπαλλήλων. Τα ευρήματα του δείγματος κατέγραψαν ότι οι πλείστοι που ρωτήθηκαν είναι νεαροί 58,33%. Οι 3 μεταξύ 35-49 ενώ είχαμε και 2 άτομα άνω των 50 ετών.

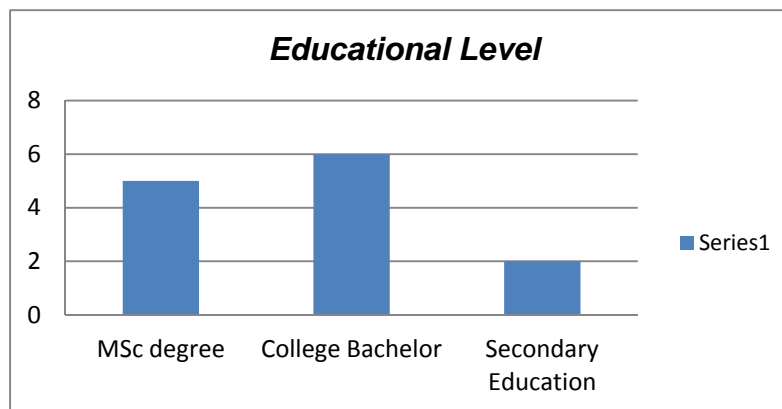
Διάγραμμα 1: Ηλικία των εργοδοτούμενων



Επίσης, όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων παρατηρήθηκε ότι είναι διαφορετικό. Συγκεκριμένα 5 άτομα κατέχουν Μάστερ, 6 έχουν αποκτήσει κολεγιακό πτυχίο και

οι δυο είναι απλά απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να ερμηνευτεί ποικιλοτρόπως. Δείχνει τις δυνατότητες του υπαλλήλου καθώς και την δυναμική του να ξεχωρίσει στον ανταγωνιστικό στίβο της απασχολησιμότητας. Επίσης, το επίπεδο της εκπαίδευσης καθορίζει και τις ανάγκες της εργασίας ώστε να ανταποκριθεί στο καθήκον του με επιτυχία. Όσο περισσότερη εκπαίδευση έχει ο υπάλληλος που απασχολεί η εταιρεία και όσο πιο υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης έχει φτάσει, αυτοί θα είναι και οι παράγοντες που θα ληφθούν υπόψη στην περαιτέρω κατάρτιση του αλλά και την επαγγελματική του εξέλιξη. Επίσης, δείχνει που οριοθετεί ο υπάλληλος την αξία της εκπαίδευσης γενικότερα και αν είναι σημαντικό κίνητρο για αυτόν να υπάρχουν στην εταιρεία επιλογές κατάρτισης. Συνεπώς, και οι απαντήσεις που έχουν δοθεί έχουν επηρεαστεί από αυτές τις παραμέτρους.

Διάγραμμα 2: Επίπεδο εκπαίδευσης

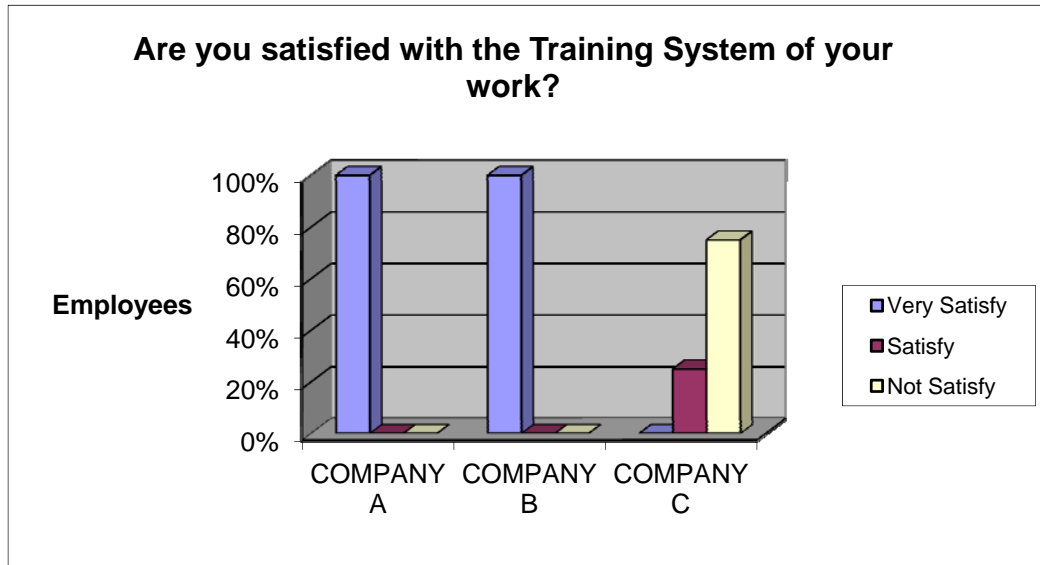


Το δεύτερο μέρος της έρευνας αποσκοπούσε στην συλλογή απόψεων των υπαλλήλων που αφορά το εκπαιδευτικό σύστημα των εταιρειών που εργάζονται.

Όλοι οι υπάλληλοι των εταιρειών Α και Β είναι πλήρως ικανοποιημένοι. Σε αντίθεση, στην εταιρεία Γ όπου ένας υπάλληλος είναι απλά ικανοποιημένος ενώ οι υπόλοιποι τρεις δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Είναι 2 άκρως αντίθετες εικόνες που ίσως το μέγεθος αλλά και ο ανταγωνισμός μεταξύ των 2 πρώτων εταιρειών σε σχέση με την Γ να διαδραματίζει τους κυριότερους λόγους για αυτά τα αποτελέσματα.

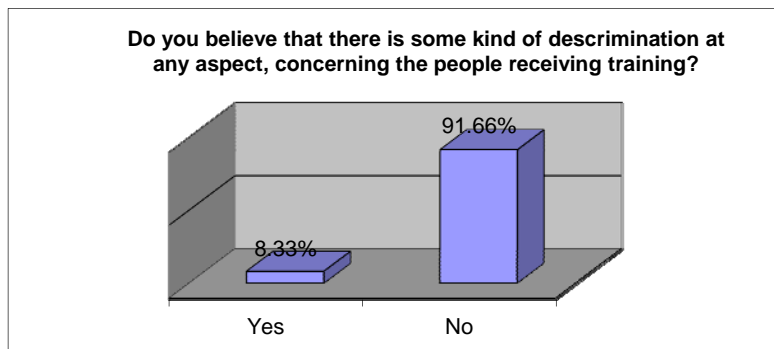
Όπως έχει ήδη ειπωθεί ο κάθε υπάλληλος ανάλογα με την θέση και τα προσόντα του, χρειάζεται διαφορετική ένταση εκπαίδευσης ώστε να υλοποιήσει τους στόχους της εταιρείας και τους δικούς του.

Διάγραμμα 3: Είστε ευχαριστημένοι από το εκπαιδευτικό σύστημα της δουλειάς σας;



Με την ερώτηση **'Πιστεύετε ότι υπάρχει οποιοδήποτε τύπος διάκρισης σε οποιαδήποτε πτυχή σχετικά με την εκπαίδευση που δέχοντε οι υπαλλήλοι;'** στοχευόταν να βγει στην επιφάνεια το κατά πόσο υπάρχει σύνδεση της θετικής αλλά και της αρνητικής στάσης των υπαλλήλων προς το εκπαιδευτικό σύστημα των εταιρειών τους μέσω διαφόρων παραγόντων. Πως για παράδειγμα δεν υπάρχει ισότητα μεταξύ των τμημάτων ή των υπαλλήλων σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης που προσφέρεται.

Διάγραμμα 4: **'Πιστεύετε ότι υπάρχει οποιοδήποτε τύπος διάκρισης σε οποιαδήποτε πτυχή σχετικά με την εκπαίδευση που δέχοντε οι υπαλλήλοι;'**

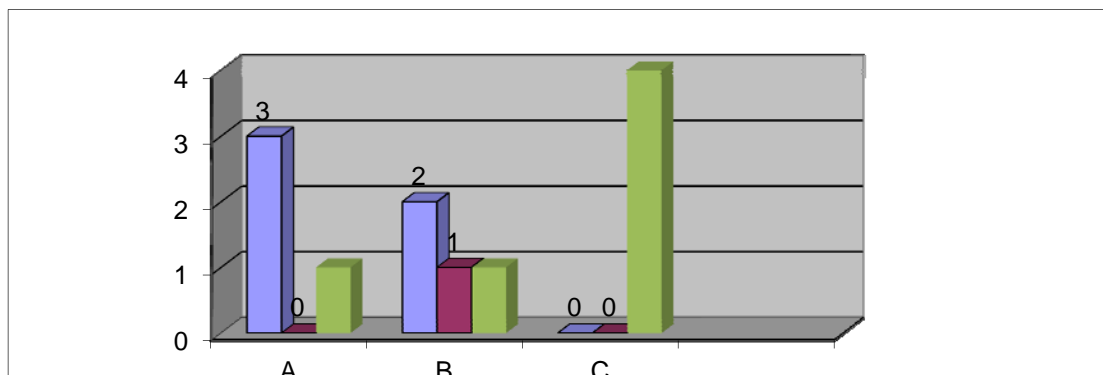


Όπως καταδεικνύεται όλοι πλην ενός δεν φαίνεται να εντοπίζουν κανένα θέμα διάκρισης. Ένα μοναδικό άτομο μόνο στην ουσία δεν διευκρινίζει απλά αναφέρει 'ότι οι διευθυντικές ομάδες έχουν περισσότερες ευκαιρίες σε σχέση με τους απλούς υπαλλήλους.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα ερωτηματολόγια είχαν συμπληρωθεί κυρίως από άντρες έτσι δεν δόθηκε ακριβώς η πραγματική εικόνα. Αυτό επειδή οι γυναίκες είναι αυτές που παρατηρούν σε βάρος τους την διάκριση.

Προχωρώντας στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι από τη διαχείριση της καριέρας τους, παρατηρείται ότι στις 2 μεγάλες εταιρείες από το σύνολο των 8 ατόμων μόνο 2 έχουν απαντήσει αρνητικά. Σε αντίθεση με την 3^η εταιρεία η οποία είναι πιο μικρή και με λιγότερα μέσα όπου όλοι δεν είναι ευχαριστημένοι. Λόγοι που έχουν αναφερθεί είναι ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρη πολιτική προς αυτή την κατεύθυνση. On the other hand, they have recognised the fact that training is “not solely the responsibility of their employer’s for the progress of their career, in order to promote themselves. Thus, self-development will enhance their career prospects.

Διάγραμμα 5: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τον τρόπο διαχείρισης της καριέρας σας;



Blue: Very Satisfied, Purple Satisfied, Green: Not satisfied

Ενώ οι πλείστοι δεν είναι, από την άλλη πλευρά δεν κάνουν οποιαδήποτε προσωπική ενεργεία προς αυτή την κατεύθυνση όπως για παράδειγμα να επωμιστούν με δικά τους έξοδα την εκπαίδευση τους όπου θα τους οδηγήσει σε κάτι καλύτερο εντός της εταιρείας. Επίσης, έρχεται σε αντίθεση και με το ότι οι πλείστοι αναγνωρίζουν ότι δεν είναι μοναχά ευθύνη του εργοδότη η κατάρτιση. Μόνο στην περίπτωση της εταιρείας Γ παρατηρείται 3 από τους 4 να έχουν πάρει ιδιωτική πρωτοβουλία. Ίσως, ώστε να κάνουν έξοδο από την εταιρεία και να αυξήσουν τις πιθανότητες εργοδότησης τους σε κάποια μεγαλύτερη.

Επιπρόσθετα, το μέρος Γ του ερωτηματολογίου διερευνά τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται και την συχνότητα τους. Ασφαλώς, αυτές οι δυο παράμετροι επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Όπως για παράδειγμα αν είναι μια καινούργια πολιτική ή ένα πρόγραμμα, αν είναι συνεχιζόμενη η εκπαίδευση, ο χρόνος εκπαίδευσης, η ένταση της εκπαίδευσης και η διαθεσιμότητα των υπαλλήλων. Οι εταιρείες Α και Β ακολουθούν μια πλειάδα από διαφορετικές μεθόδους σε αντίθεση με την εταιρεία Γ. Ασφαλώς το κόστος μιας μέθοδου και η ένταση της είναι σημαντικός παράγοντας για την επιλογή της. Από τις εταιρείας Α και Β όλοι έχουν καταρτισθεί με διαφορετικούς τρόπους σε αντίθεση με την εταιρεία Γ. Ασφαλώς, ο χρόνος που βρίσκεται κάποιος υπάλληλος στην εταιρεία διαδραματίζει κάποιο ρόλο στην επιλογή και στην χρονική περίοδο της εκπαίδευσης του.

Μελετώντας κατά πόσο έχουν βοηθηθεί οι υπάλληλοι από τις γνώσεις που απέκτησαν στην εκτέλεση των εργασιών τους με οποιοδήποτε τρόπο είχαμε τα εξής αποτελέσματα.

Πίνακας 1: Υπάρχουν ή όχι αλλαγές στον τρόπο που εργάζεσται μετά το τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας;

	Number of employees
Yes (8/12)	67 %
No (4/12)	33%

Το 67% του δείγματος παρατήρησε εμφανή αλλαγή στην διεκπεραίωση της εργασίας τους, σε αντίθεση με το 33%. Οι κυριότεροι τομείς που έχουν βελτιωθεί οι υπαλλήλοι είναι η παραγωγικότητα τους, δουλεύουν μεθοδικά και προς τον σωστό τρόπο, εργάζονται πιο επαγγελματικά, απέκτησαν νέες δεξιότητες, χειρίζονται πολλές εργασίες, έχουν καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες και αποφεύγουν λάθη κατα την εκτέλεση των εργασιών τους.

Μετέπειτα εξετάστηκε η σχέση της κατάρτισης με τα κίνητρα που πιθανόν να δημιουργούνται στους υπάλληλους όταν αποστέλλονται για εκπαίδευση. Έτσι, γίνεται ευκρινέστερο το κατά πόσο η εταιρεία συμβάλει στην μείωση του ποσοστού αποχώρησης αλλά σύγχρονως και στην ανάπτυξη των εργασιών της και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων της.

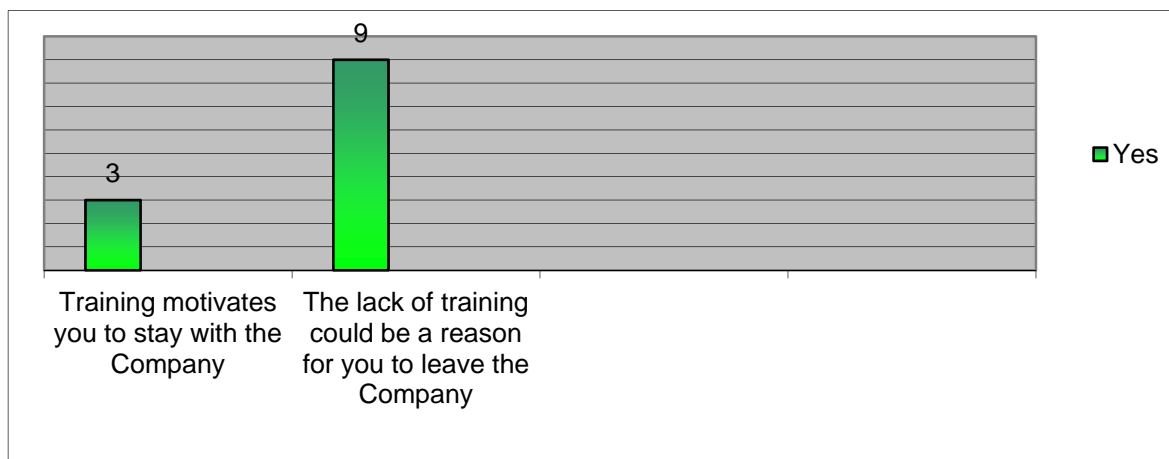
Πίνακας 2: Ποία θα ήταν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα σε εσάς μετά την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών σεμιναρίων;

	Frequency 1	Frequency 2	Frequency 3	Frequency 4
Increase your commitment	33.33%	25%	25%	16,67%
Increase your productivity	16,67%	25%	33.33%	25%
Increase yours and your team's performance	25%	25%	33.33%	25%
Increase your capabilities / skills	0%	33.33%	25%	41,66%
Increase your salary	66.66%	25%	8.33%	0%
Increase your responsibilities	41,66%	33.33%	8.33%	8.33%
Increase your self-esteem	12.5%	12.5%	18.75%	8.33%
Nothing will happen	66.66%	25%	0%	0%

Συγκριτικά βλέπουμε ότι η κατάρτιση δεν θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αφοσίωση, τον μισθό, ή τις υπευθυνότητες. Το πιο πιθανό για τους πλείστους είναι να μην επηράσει σε κανένα βαθμό η εκπαίδευση που θα λάβουν. Αντιθέτως σε μεγαλύτερο βαθμό θα επηρεάσει το επίπεδο των δεξιοτήτων τους (41,66%) την παραγωγικότητα τους 33,33% και την απόδοση της ομάδας (33,33%). Ο μικρότερος επηρεασμός θα τύχει η αύξηση της εικόνας τους (self esteem).

Έστω και αν η κατάρτιση που είχαν τους έχει βοηθήσει με κάποιο τρόπο, αυτή δεν αποτελεί το μεγαλύτερο κίνητρο. Αφού στην απουσία της οι περισσότεροι 9/12 απάντησαν ότι δεν θα αποχωρούσαν. Ίσως και λόγω της οικονομικής κρίσης και της δυσκολίας εξεύρεσης νέας εργασίας να έχουν επηρεαστεί οι απαντήσεις τους.

Διάγραμμα 7: (i) Πιστεύετε ότι η παροχή εκπαίδευσης σας παρακινεί στο να παραμείνετε στην εταιρία; (ii) Η έλλειψη εκπαίδευσης θα μπορούσε να είναι λόγος αποχώρησης σας από την εταιρία;



4.3 Ανάλυση των αποτελεσμάτων (Discussion of the Results)

Καταρχήν μέσω της έρευνας ήταν σημαντικό να παρατηρηθεί κατά πόσον υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ της βιβλιογραφίας και των πρακτικών που εφαρμόζονται στην πραγματικότητα. Μετέπειτα να αποκαλυφθούν τυχόν διαφορές στις απαντήσεις που δόθηκαν μεταξύ των υπαλλήλων και των διευθυντών για το πως αντιλαμβάνονται τόσο την εκπαίδευση και κατάρτιση όσο και την σημαντικότητα που διαδραματίζουν εντός του οργανισμού τους.

Τα ευρήματα κατέδειξαν καθολικά (11 με 1) ότι δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ γυναικών και αντρών αλλά ούτε και ειδική ευνοϊκή μεταχείριση κάποιων τμημάτων. Αυτό είναι σημαντική έκπληξη αφού είναι κοινό φαινόμενο οι γυναίκες να λαμβάνουν λίγες ευκαιρίες για κατάρτιση σε έναν ανδροκρατούμενο ιεραρχικό περιβάλλον αλλά και επειδή συνήθως δεν ενδιαφέρονται για καριέρα και προτιμούν μια πιο ισορροπημένη ζωή. Η διάκριση που παρατηρείται έγκειται

περισσότερο στην θέση που έχει κάποιος στην ιεραρχία του οργανισμού, όπου οι υπεύθυνοι (managers) πιθανόν να έχουν περισσότερες ευκαιρίες.

Επιπρόσθετα, συμφωνήθηκε και από τις δυο πλευρές, λαμβάνοντας ίσως και τα σημερινά οικονομικά δεδομένα, ότι ο παράγοντας εκπαιδευεί δεν είναι καθοριστικός ώστε οι υπάλληλοι να κάνουν σκέψεις προς αποχώρηση. Παρόλα αυτά συμφωνήσαν ότι η παρουσία της θα αύξανε σημαντικά την δέσμευση τους προς την εταιρεία, θα αύξανε την παραγωγικότητα τους και τις δεξιότητες τους.

Οι 2 από τις τρεις εταιρείες παρέχουν εναλλακτικούς τρόπους εκπαίδευσης και κατάρτισης μέσα από μια πλειάδα επιλογών. Παρόλα αυτά χωρίς να δίνεται η ίδια ένταση σε κάθε υπάλληλο. Αυτό μπορεί να αποδειχθεί μειονέκτημα, αφού οι διαφορετικότητα των επιλογών εκπαίδευσης παρέχει και διαφορετικότητα στις γνώσεις που πιθανόν να αποκτηθούν. Διαφορετική εκπαίδευση είναι χρήσιμη σε έναν πωλητή και διαφορετική σε ένα με θέση στο τεχνικό τμήμα. Ασφαλώς, πιθανόν να μην δίνεται σε όλους η ίδια ένταση εκπαίδευσης, αφού η θέση στην ιεραρχία αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας προσμετρούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Έρευνα αποκάλυψε κατά πόσο οι εταιρείες στην βιομηχανία Τηλεπικοινωνιών ακολουθούν ορθές και βέλτιστες πρακτικές εκπαίδευσης αλλά και σε ποιο βαθμό. Έστω και αν μόνο 3 εταιρείες εξεταστήκαν (οι δυο είναι οι κυριότεροι παίκτες με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς), το δείγμα θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό και πιθανόν να αποκαλύπτει και τις πρακτικές που ακολουθούν και οι υπόλοιποι. Ακόμη, η έρευνα κατέδειξε τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη όταν οι εταιρείες καταρτούν το πλαίσιο εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων τους, καθώς και τα παρεμφερή πλεονεκτήματα τους. Συνεπώς, έγινε κατορθωτή η εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς την κατεύθυνση που ακολουθούν οι εταιρείες όπως και την δέσμευση τους στην βελτίωση του ανθρώπινου πόρου τους, καθώς επίσης και πολλών άλλων θεμάτων που θα μπορούσαν να ερευνηθούν.

Ακολούθως παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα:

1. Πρωτίστως, πολλές θεωρίες και πρακτικές δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν στην πράξη στον ίδιο βαθμό. Αυτό διότι οι εταιρείες λαμβάνουν υπόψη πέραν από την βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού, παράγοντες όπως το κόστος, το χρονικό περιθώριο αλλά και τους στόχους που θέλουν να πετύχουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Στη θεωρία, ο διευθυντής (manager), πρέπει να έχει ένα σύμβουλο εκπαίδευσης ώστε να αξιολογεί και να παίρνει τις σωστές αποφάσεις ως προς την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού του, αλλά είναι αδύνατον, λόγω κυρίως του κόστους και του μεγέθους των εταιρειών.
2. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών αντιλαμβάνονται τον στρατηγικό ρολό του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και στο να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί. Αυτό γίνεται φανερό από το γεγονός ότι οι 2 από τις 3 εταιρείες έχουν Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, διαθέτουν ένα χρονιαίο κονδύλι από τον προϋπολογισμό της εταιρείας προς αυτή την κατεύθυνση. Ακόμη, φαίνεται να υπάρχει

δέσμευση όσον αφορά την χρησιμοποίηση βέλτιστων πρακτικών. Ακολουθούν μια σωστή σειρά βημάτων προς την επίτευξη κατάλληλης εκπαίδευσης αφού χρησιμοποιούν την τεχνική αναγνώρισης αναγκών καθώς και την ανάλυση και αξιολόγηση των τεχνικών εκπαίδευσης. Αυτό δείχνει ότι οι εταιρίες νοιάζονται ώστε η εκπαίδευση να είναι στοχευμένη ως προς τους στόχους των υπαλλήλων και ότι θα τους βοηθήσει στην υλοποίηση της εργασίας τους πιο αποδοτικά.

3. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι οι εταιρίες ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση σημερινών παρά μελλοντικών αναγκών. Αυτό έγκειται και στο γεγονός ότι η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία με αποτέλεσμα το προσωπικό να πρέπει άμεσα να εκπαιδευτεί στην αναδύομενη τεχνολογία αλλά και στα προϊόντα που πιθανόν αυτή η νέα τεχνολογία να αναδεικνύει. Οι εταιρείες θα μπορούσαν να δρουν προνοητικά παρά παθητικά για να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές. Παρόλα αυτά, ο συγγραφέας θα μπορούσε να χαρακτηρίσει αυτές τις εταιρείες ως learning organizations, αφού οφείλουν να εκπαιδεύονται διαρκώς λόγω των εργασιών τους.
4. Μόνο η εταιρεία Α έχει Αυτόνομο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από αυτό. Η εταιρεία Β αν και μεγάλη σε μέγεθος έχει Τμήμα Προσωπικού όπου οι αποφάσεις κυρίως παίρνονται από τα Κεντρικά γραφεία που βρίσκονται στο εξωτερικό. Ενώ αρκετές εργασίες τις κάνουν εξωτερικοί συνεργάτες τους π.χ. συνεντεύξεις υποψήφιων. Η εταιρεία Γ είναι μικρή και συνεπώς δεν διαθέτει κονδύλι για την πρόσληψη επί μονίμου βάσεως ατόμου για το Ανθρώπινο Δυναμικό. Αυτές οι περιπτώσεις δείχνουν την αδυναμία των δύο εκ των τριών εταιριών (Β+Γ) να πάρουν αυτόνομες αποφάσεις και να τοποθετήσουν ένα στρατηγικό πλάνο για την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού τους.
5. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι εταιρείες χρησιμοποιούν περισσότερους από δυο τρόπους για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Αυτό είναι σημαντικό αφού αποδεικνύει ότι αντιλαμβάνονται την διαφορετικότητα και την πολυπλοκότητα που μπορεί να έχει η εκάστοτε θέση. Μέσω των διαφορετικών τεχνικών η εταιρεία πιθανόν να προσπαθεί να μεταδώσει στους υπαλλήλους (με διαφορετικές ικανότητες και αντιλήψεις)

την ουσία που επιζητεί. Επίσης, δείχνει ότι οι μάνατζερς είναι καλά ενημερωμένοι για διαφορετικούς τρόπους εκπαίδευσης.

6. Οι 3 εταιρείες δεν έχουν αποκτήσει την πιστοποίηση Investors in People,. Αυτή η πιστοποίηση δείχνει την δέσμευση της εταιρείας στην συνεχή βελτίωση του προσωπικού τους. Αν και δεν το έχουν αποκτήσει πιθανόν μέσα από ίδιες πρωτοβουλίες να προσπαθούν να το επιτύχουν προς δικό τους όφελος.
7. Η φιλοσοφία “job for life” δεν υφίσταται στη δύο από τις τρεις εταιρείες (B+Γ) λόγω της διαφορετικής ιδιοκτησίας που υπάρχει σε σχέση με την εταιρεία Α. Έστω και αν παραδίνονται πολλαπλοί τρόποι εκπαίδευσης από τις εταιρείες, εντούτοις οι υπάλληλοι δεν είναι τόσο επίμονοι. Αν και κατανοούν το γεγονός ότι δεν είναι μόνο ευθύνη του εργοδότη η εκπαίδευση τους ώστε να ενδυναμώσουν τη θέση τους στην εταιρεία, ωστόσο δεν γίνεται σοβαρή προσπάθεια από αυτούς για να εκπαιδευτούν σε δικό τους προσωπικό χρόνο.
8. Ωστόσο, είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι ευχαριστημένοι με τις πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από την εταιρεία. Αυτό από μόνο του πιθανόν να ενδυναμώσει την δέσμευση των υπαλλήλων προς την εταιρεία και κατ'επέκταση να αυξήσει την παραγωγικότητα τους.
9. Πολλοί υπάλληλοι έχουν παραδεχθεί ότι μετά την εκπαίδευση έχουν βελτιώσει τον τρόπο εργασίας τους. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες και συνεπώς οι μάνατζερ έχουν αφιερώσει χρόνο για την επιλογή των ιδανικότερων σεμιναρίων.

5.1 ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών. Οφείλεται να γίνουν πιο στρατηγικές κινήσεις προς αυτήν την κατεύθυνση ώστε οι εταιρείες να δρουν προνοητικά. "The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage" Peter Singe, the Fifth Discipline¹. Όλοι οι πόροι αντιγράφονται αλλά το ανθρώπινο δυναμικό όχι.

1. Θα μπορούσε να γίνει μια περαιτέρω προσπάθεια από τις εταιρίες στο να αποκτήσουνε την διεθνή πιστοποίηση Investors in People. Αυτό θα μπορούσε να τους κάνει περισσότερο ανταγωνιστικούς αφού η εταιρεία θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένες οδηγίες. Ολά αυτά απαιτούν την ύπαρξη Αυτόνομου Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Οι εταιρείες θα μπορούσαν(, ασφαλώς λαμβάνοντας υπόψην το κόστος και τον χρόνο,) να παραχωρούσαν περισσότερη αυτονομία στους υπάλληλους να επιλέξουν το εκπαιδευτικό σεμινάριο που θα ήθελαν να παρακολουθήσουν. Αυτό θα λειτουργούσε ως κίνητρο προς τους υπάλληλους ώστε να ενδιαφερθεί ο κάθε ένας ατομικά.
3. Οι μάνατζερς θα μπορούσαν να βελτιώσουν ακόμη περισσότερο την ποσότητα και την ποιότητα των εκπαιδευτικών τους προγραμμάτων. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω της προσφοράς περισσότερων προγραμμάτων, με την καλυτέρευση της θεματολογίας αλλά και την πρόσκληση ειδικών στα θέματα εκπαίδευσης. Ασφαλώς, αυτό πιθανόν να αύξανε το κόστος, συνεπώς, η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να συνεισφέρει με την έγκριση περισσότερων προγραμμάτων εκπαίδευσης.
4. Δεν υπάρχει αίσθημα μεταξύ των τμημάτων αλλά ούτε και φυλετική διάκριση σε ότι αφορά τα θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό. Η μονή διάκριση που έχει καταγράψει σε μεμονωμένη περίπτωση είναι η ένταση στην εκπαίδευση των προϊσταμένων. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί εν μέρη λόγω των πολλών

¹ <http://www.e-learningcentre.co.uk/eclipse/Resources/quotations.htm>

αρμοδιοτήτων που έχουν και συνεπώς χρειάζεται να είναι καταλλήλως καταρτιζόμενοι για να ανταπεξέλθουν. Είναι θεμιτό να ενημερωθούν οι υπαλλήλοι για τις ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης τους και να κατανοήσουν ότι σε όλους δίνονται ίσες ευκαιρίες με βάση τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα τους. Η διαφάνεια μπορεί να είναι ένα καλό συστατικό προς αυτή την κατεύθυνση.

5. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των υπεύθυνων η αξιολόγηση των προγραμμάτων γίνεται εντός ενός πολύ σύντομου χρονικού διαστήματος. Αυτό είναι θετικό αφού τα συμπεράσματα καθώς και η αξία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι αντικειμενικά ενώ τα συμπεράσματα καταγράφονται άμεσα. Από την άλλη αυτήν την αξιολόγηση δεν την χρησιμοποιούν οι Υπεύθυνοι αφού δεν εντάσσουν στον σχεδιασμό της εκπαίδευσης των υπαλλήλων τους ίδιους τους εμπλεκόμενους οι οποίοι έχουν πείρα στις θέσεις εργασίες και στις ανάγκες που χρειάζονται.

6. Οι εταιρείες οφείλουν να δώσουν περισσότερα κίνητρα στους υπάλληλους τους ώστε να αναλαμβάνουν οι ίδιοι πρωτοβουλίες οι οποίες θα οδηγήσουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη της καριέρας τους. Οι πλείστοι υπάλληλοι δεν θεωρούν πως η έλλειψη εκπαίδευσης θα τους έκανε να μετακινηθούν σε άλλο εργοδότη και αυτό δείχνει εφησυχασμό. Όπως ακριβώς δείχνει και το γεγονός ότι σχεδόν όλοι οι υπαλλήλοι δεν έχουν επενδύσει στην καριέρα τους με την απόκτηση κάποιου διπλώματος ή με την παρακολούθηση κάποιου επαγγελματικού προσόντος. Με την υποκίνηση προς αυτή την κατεύθυνση το κόστος των εταιρειών θα μειωθεί ως προς την συνεχή κατάρτιση τους καθώς και των ιδίων των υπεύθυνων προσωπικού από το να ξοδεύεται η ώρα τους προς αυτήν την κατεύθυνση ώστε να βοηθήσουν την καριέρα των υπαλλήλων τους. Θα μπορούσαν να τους δίνουν εκπαιδευτική άδεια καθώς και κάποιο μόνους για αρχή με την επιτυχία της παρακολούθησης του. Από την άλλη θα μπορούσαν να καθιερώσουν ως υποχρεωτική την παρακολούθηση των σεμιναρίων που διοργανώνει η εταιρεία εσωτερικά έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο σκοπός τους ως προς την βελτίωση της εργασίας των υπαλλήλων και κατά συνέπεια της παραγωγικότητάς τους.

7. Τέλος, δεν μπορεί να παραβλεφθούν ο παράγοντας νομοθεσία ως προς την ένταση της εκπαίδευσης και του κατάρτισμού των υπαλλήλων. Δηλαδή, θα ήταν θεμιτό να γίνει υποχρεωτική η εκπαίδευση (τουλάχιστον σε ορισμένα επαγγέλματα) Επίσης, οι εταιρείες να προωθούσαν εκπαιδευτικές προτάσεις προς υλοποίηση που να καλύπτουν το ευρύ φάσμα των εργασιών τους.

5.2 ΑΝΤΑΝΑΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μελέτη αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα σημείο εκκίνησης όπου θα μπορούσε να γίνει εκτεταμένη έρευνα, σχετικά με όλα τα θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα στον τομέα των Τηλεπικοινωνιών. Αφού τέτοια ερευνα δεν έχει καταρτίσει έως σήμερα από τις αρμόδιες αρχές θα ήταν καλό σημείο να διερευνηθεί περαιτέρω η βελτίωση του ανθρώπινου πόρου ειδικά σε αυτήν την βιομηχανία με τις τεράστιες και ραγδαίες αλλαγές στον τομέα της τεχνολογίας. Είναι κάτι περισσότερο από επιτακτικό για τις εταιρείες, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διατηρηθούν σε επαφή με τους πελάτες τους.

Ο σκοπός της έρευνας ήταν να παρουσιάσει το επίπεδο δέσμευσης των εταιρειών ως προς τα θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αυτό επιτεύχθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό εξάγοντας αρκετά ευρήματα ως προς τα πλεονεκτήματα τέτοιων πρακτικών. Η έρευνα ήταν καλά δομημένη και εκτελέστηκε σε μεγάλο βαθμό, με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα να είναι ικανοποιητικά. Η μελέτη θα μπορούσε να είχε μεγαλύτερη επιτυχία αν λάμβαναν μέρος με την συμμετοχή τους ακόμα 2 εταιρείες τηλεπικοινωνιών καθώς και μεγαλύτερος αριθμός υπαλλήλων από διάφορα τμήματα. Η μελέτη κινήθηκε εντός των χρονικών πλαισίων χωρίς πολλά προβλήματα. Ο συγγραφέας είχε τον χρόνο να διαβάσει σε βάθος την βιβλιογραφία που απαιτείτο ώστε να καταρτίσει έναν αξιόλογο ερωτηματολόγιο αλλά και στο να είναι σε θέση να ερμηνεύσει τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων. Η μεθοδολογία της έρευνας κρίθηκε ικανοποιητική ώστε να λάβει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες εντός των χρονικών πλαισίων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

BIBΛΙΑ

1. **James N. Baron, David M. Kreps**, (1999), Strategic Human resource Management: Frameworks for general managers, Matrix Publishing Services, p 35, p 372
2. **Roger Cartwright**, (2003), Implementing a Training and Development Strategy, Capstone Publishing, p 8
3. **A.W. Dickinson**, (1973), Effective Company Training, Longman Group Limited, p 4, p 51, p 71
4. **Harrison Rosemary**, (1990), Training and Development, London : Institute of Personnel Management, p 38, p 148
5. **Andrew Mayo**, (1998), Creating a training and development strategy, 1998, London: Institute of Personnel and Development, p 10
6. **John Kenney**, (1988), Training Interventions, Second Edition, London : Institute of Personnel Management, p 170, p 190
7. **Stephen Bach and Keith Sisson**, (2000), Personnel Management, Third Edition, Blackwell Publishing Ltd, p 219
8. **Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill**, (2003), Research Methods for Business Students, Third Edition, Pearson Education Limited, p 97, 248, 250, 254, 255, 283, 300
9. **Loraine Blaxter, Christina Hughes and Malcolm Tight**, (1996) How to research, Buckingham : Open University Press, p 34, p 60 ,p 65, p 165, p 179, p 181, p 191, p 239
10. **Λεωνίδα Χυτηρη**, ,ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, σελ. 365

ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ (Journals)

1. **Mike Wills**, **Journal of European Industrial Training**,(1994) Vol. 18 No. 6, Managing the Training Process: Putting the Basics in Practice, p 1
2. **David Politte**, E-Journal, Human Resource Management International Digest, (2004), Vol. 12, No. 6, Training is a never-ending process at Nestlé: Company relies heavily on its own people rather than professional instructors, p 28, p 29

3. **Andrea Demchuk**, (2001), Toronto Training Board Survey of Trends and Programs that Affect Training in Toronto, p 9

ΑΡΘΡΑ:

1. Experts' views on the 2003 managing employee careers survey findings, Reflections, Trends and issues in career managementsel. 8
2. **Dr. B.K. Punia* Saurabh Kant** , International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, A REVIEW OF FACTORS AFFECTING TRAINING EFFECTIVENESS VIS-À-VIS MANAGERIAL IMPLICATIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS, σελ 155
3. Managing Knowledge Workers, Value Assessment, Methods and Application tools, Research Core of Knowledge Management, PDF, σελ. 7
4. **Dr. Abdelfattah ABUQAYYAS**, Strategic Human Resource Management SHRM, 15th Annual Meeting of the Arab Network for HRM/D Sana'a – Yemen, 1-3 December 2007.pdf, slide 3, slide 16
5. **Patricia A. Meglich**, Ph.D., SPHR 2009, Society for Human Resource Management , Job Analysis, slide 3

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. <http://www.cyprusdeals.net/cypruscompany-9368.html>
2. http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_organization, 12:50, 25/08/2014
3. <http://research-methodology.net/research-methods/qualitative-research/> , 12:57, 25/08/2014
4. <http://clancycross.com/2012/04/20/10-incontestable-truths-of-training-and-development/>
5. <http://clancycross.com/2012/04/20/10-incontestable-truths-of-training-and-development/>
6. <http://www.businessdictionary.com/definition/learning-organization.html>, 08:52, 2/9/14
7. http://ec.europa.eu/education/index_en.htm, 09:12, 02/09/2014¹
8. <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/learning-implementing.cfm>, 09:31, 02/9/2014
9. http://en.wikipedia.org/wiki/Change_management, 10:30, σελ. 02/09/14
10. <http://humanresources.about.com/od/glossarye/g/employee-motivation.htm>, 13:32, 02/09/2014
11. <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>, 1:52, 02/09/2014
12. <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>, 13:53, 02/09/2014
13. <http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm>, 14:48, 02/09/2014
14. http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_structure, 08:45, 03/09/2014
15. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>, 09:04, 03/09/2014
16. http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis, 10:11, 03/09/2014
17. <http://www.forbes.com/sites/entrepreneursorganization/2013/09/09/think-global-act-local-four-ways-your-company-can-be-socially-responsible-and-prosperous/>, 11:34, 03/09/2014

18. <http://trainingtoday.blr.com/employee-training-resources/How-Conduct-Effective-Training-Session>, 12:31, 03/09/2014
19. https://www.google.com.cy/search?q=simple+random+sampling+%28Mark+Saunders+et+al,+2003:163&ie=utf-8&oe=utf-8&rls=org.mozilla:en-US:official&client=firefox-a&channel=sb&gws_rd=cr&ei=fAr7U_WIKuSM4gSK9oGQCg#channel=sb&q=simple+random+sampling+Mark+Saunders+et+al&rls=org.mozilla:en-US:official (chapter-six-ppt , slide 11)
20. <http://research-methodology.net/research-methodology/research-approach/deductive-approach-2/>, 13:58, 5/8/14

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Covering Letter



Sir/Madam

My name is Eleni Panayiotou and I am currently studying for my MBA at the Open University of Cyprus. As part of my Master degree, I am undertaking my thesis with the following title and aims.

Research Title:

Best Practices of Training and Development in Cyprus Telecommunication Industry

(Submitted as part of the requirement for completing an MBA Business Administration at the Open University of Cyprus).

The research is focused on the Telecommunication Industry and specifically on the larger telecommunication providers located in Cyprus. The outcome of this in depth research is to investigate whether telecommunication companies have a full training system and programs and whether it is perceived that training and development practices are of great significance for their future success, within the current and intensive competitive environment.

All the information you provide will be treated in the strictest confidence.

You will notice that your name and address do not appear in the questionnaire.

This questionnaire should take you approximately 1:15-1:30 minutes to complete.

Your answers are essential in building an accurate picture of the issues regarding Training and Development Practices and methods for their Improvements.

I hope you will find the questionnaire constructive and enjoyable.

If you have any queries or would like further information about this project, please call me on 99-136649

Thank you for your cooperation

Yours sincerely,

Eleni Panayiotou

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1Α

CONFIDENTIAL

**Questionnaire
(Management)**

Best Practices of Training and Development in Cyprus Telecommunication Industry

Questionnaire Number:

Eleni Panayiotou
Master in Business Administration (MBA)
Open University of Cyprus
June 2014

Contents:

PART 1: BASIC ELEMENTS OF THE COMPANY

PART 2: INFORMATION ABOUT THE TRAINING MANAGER

PART 3: ALLOCATION OF BUDGET

PART 4: IDENTIFICATION OF NEEDS

PART 5: TRAINING TECHNIQUES

PART 6: ROLES AND RESPONSIBILITIES

PART 7: GENERAL INFORMATION

PART 8: INDEX:

PART 1: BASIC ELEMENTS OF THE COMPANY

1.1 Name: _____

1.2 Established Date: _____

1.2 Address: _____

1.3 Telephone no.: _____

1.4 Fax: _____

1.5 Website: _____

1.6 District: _____

1.7 Size of the company: _____

10-49 Employees

50-249 Employees

250+ Employees

1.8 Ownership of the company:

Cypriot ownership

Foreign ownership

Both Cypriot and foreign

1.9 Approximate Current Market Share of the Company: _____

1.10 Type of products and services the Company provides.

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

1.11 Number of employees employed full time and part time:

Full time: _____

Part time: _____

1.12 How many males and females are employed (approximately)?

Male: _____

Female: _____

1.13 State the culture diversity of your personnel

Cypriots %

Foreigner's %

In the case of foreigners, please name some of the nationalities:

.....
.....

1.14 Please provide the employees ages in a form of percentage (%):

20 -30 % , 31-40 % , 41-50 % 50+ %

1.15 Do you have a Human Resource Department or a Personnel Department?

Yes

No

1.16 Do you have a separate Training and Development Unit?

Yes

No

1.17 Which of the following do you consider as important *strategic* options for your company? (Please circle the number). (1 is the least important and 4 is the most important)

Better utilization of your personnel	1	2	3	4
Improve personnel's productivity	1	2	3	4
Introduction of new products or services	1	2	3	4
Improvement of your relations with trade	1	2	3	4

Unions and your personnel	1	2	3	4
Introduction of new technology	1	2	3	4
Increase of your market share	1	2	3	4
Expansion of activities abroad	1	2	3	4

PART 2: INFORMATION ABOUT THE TRAINING MANAGER

2.1 Gender:

Male:

Female:

2.2. What is your field?

.....

2.3 Position in the Company?

.....

2.4 Number of years working in H.R. positions?

.....

2.5 Do you believe in life-long learning? (Please Tick \checkmark the Box)

Yes

No

2.6 For how long are you participating in the Training Issues?

.....

2.7 Have you attended any course concerning training methods and techniques?

(Please Tick \checkmark the Box)

Yes

No

2.8 How do you perceive training activities? What could be the expected benefits after the completion of training courses? Please circle the number (1 is the least important and 4 is the most important)

Increase employee commitment 1 2 3 4

Increase employees' productivity 1 2 3 4

(Thus saving costs i.e. need less employees)

Increase employee and team performance	1	2	3	4
Increase employees' capabilities	1	2	3	4
Increase organisation capabilities	1	2	3	4
Increase employee salary	1	2	3	4
Increase employee responsibilities	1	2	3	4
Increase employees self-esteem	1	2	3	4
Increase the company's Status	1	2	3	4
Nothing will happen	1	2	3	4
Increase Market Share	1	2	3	4
Only satisfy the legislation request	1	2	3	4

2.9 What is the main concern for the Company, when plans to offer training? (Turnover-employees may leave)

.....

2.10 Do you believe that employees perceive training to be more important reason to stay in the Company than if they are given any other incentive? (e.g. day off, high salary)

.....

2.11 Are you personally receiving any form of Training for updating your skills? If Yes, how often and in which form?

.....

2.12 How much do you participate (Time) in the following activities? (Please Tick the Box)

	Not much 0%-30%	much 30%-50%	greatly 50% and up
Training Designing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delivery Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluating Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Providing assistance to line managers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Involved in organisational change	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.13 How much time i.e. in hours/days (approximately) do you offer as a Company for training your employees every year? (Based on the needs)

.....

2.14 Do you offer the same training time for the full-time and part-time employees? (Please Tick \checkmark the Box)

Yes

No

2.15 Do you offer the same training time no matter the age of your employees? (Please Tick \checkmark the Box)

Yes

No

2.16 Do you have a clear training and development plan that employee are familiar with?

Yes

No

2.17 Do you keep a training record for each employee? (to keep track its evaluation to plan for the training needs it might need)

Yes

No

PART 3: ALLOCATION OF BUDGET

3.1 Which criteria do you follow to set the budget for Training? (i.e. training needs analysis, based on the trends in the marketplace, what the competitors do)

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

3.2 Who is responsible to set the budget?

.....
.....

3.3 Do you allocate a training budget to each department based on their annual needs or is centrally organised by the HR department?

.....
.....

3.4 How much do you spend (approximately), for each department? (Please Tick ✓ the Box)

- Managerial/ professional
- Non-managerial/secretarial, clerical
- Marketing:
- IT Department:
- Accounting Department:
- Customer Service Shops:
- Administration Personnel:
- Technician
- Other:

.....

3.5 Has the allocation of Training budget changed, in the last two years due to the economic crisis? (Please Tick ✓ the Box)

- Increase
- Stable
- Decrease

3.6 If it has changed, what was the reason?

.....

3.7 Will the allocation of Training budget change, over the next year in...

(Please Tick ✓ the Box)

- | | Increase | Stable | Decrease |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Managerial/ professional: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Non-managerial/secretarial, clerical: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marketing: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| IT Department: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Accounting Department: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Customer Service Shops: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Administration Personnel: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.8 Are you familiar with the option of obtaining grants from the EU or any other form of funding regarding training schemes?

Yes
No

3.9 State if you are familiar with organizations (locally and in the E.U) that provide subsidies for training? (i.e. Planning Bureau, HRDA, EU structural funds, state any other option that you are currently subsidised for training)

.....
.....

3.10 Have you ever received funds/grants from the government- Planning Beraue/ Human Resource Development Authority of Cyprus, Cyprus Productivity Centre, about the training of the personnel? (Please Tick \checkmark the Box)

Yes
No

PART 4: IDENTIFICATION OF NEEDS

4.1 Where do requests for training primarily come from? (Please Tick \checkmark the Box)

Employees
Line managers
Training department
Board members
Trade Unions
International Associations (i.e. E.U)

Other (pleasedescribe):

.....

4.2 How do you identify training needs? (i.e. weekly, monthly, every six months, annually, meetings with branch managers, cluster managers, line managers, to discuss the introduction of a new service, technology, reviews strengths and weaknesses of the staff etc.)

.....
.....

.....
.....
4.3 What is the process that you follow to deal with those needs (i.e. meeting with line managers, then to Managers, then to HR Department...)?

.....
.....
4.4 What job training analysis approach do you use? (Please Tick \checkmark the Box)

- Comprehensive analysis (detailed examination of every aspect of the job)
- Key tasks analysis (analysis only those tasks crucial to effective job performance)
- Problem centred analysis
- Core Analysis

4.5 How often do you analyse training needs (i.e. monthly, annually)?

.....
.....
4.6 For what reasons do you mostly train your personnel? (Please Tick \checkmark the Box)

- For qualifications
- For acquiring new skills
- For enhancing existing skills

4.7 Have you ever supervised/attended any training course that you have sent your employees, (to have a personnel opinion about the training program)? (Underline the answer).

- Yes, I supervised/There are assigned people
- No, I do not supervise/There are not assigned people

4.8 If yes, is this a normal activity or is it undertaken occasionally? (Please Tick \checkmark the Box)

- Normal activity
- Occasional activity

4.9 Which obstacles do you usually face in the procedure of training (i.e. union do not allow training in non-working hours, employees are not usually available for training, budget cuts)?

.....
.....

PART 5: TRAINING TECHNIQUES

5.1 Do you have any Strategic Training Plan? (Please Tick \surd the Box)

Yes
No

5.2 Do you follow any given guidelines for training? (From the E.U., Government, and H.R.D. Authority/AvAΔ)

.....
.....

5.3 How many men and women have been sent for training during the following periods?

2008-2010:

2010-2013:

5.4 Does the Company cooperate with any specific Educational Institution? (Please Tick \surd the Box)

Yes
No

5.5 Which factors affect the way you may organise the Training Program and Courses? (Excluded the needs) Please circle the answer (1 is the least important and 4 is the most important)

Employee position in the Company	1	2	3	4
Personnel replacement	1	2	3	4
Age	1	2	3	4
Gender	1	2	3	4
Experience	1	2	3	4
The cost	1	2	3	4
The time available	1	2	3	4

5.6 Which methods of formal learning do you make use of for your personnel and how often? Please circle the answer. (1 is the least important and 4 is the most important)

E-Learning, VTT, Computer Learning (Internet, CD ROMs)	1	2	3	4
Intranet	1	2	3	4

Audio Based or Video Based	1	2	3	4
Seminars/Lectures	1	2	3	4
Conferences	1	2	3	4
On the job training	1	2	3	4
Courses to Educational Institutions (Cyprus based)	1	2	3	4
Courses to Educational Institutions (Sent Abroad)	1	2	3	4
Private Lessons	1	2	3	4
Mentors	1	2	3	4
Coaches	1	2	3	4
Culture based training	1	2	3	4

Other

If other, please describe. (State the method and the frequency).

.....

5.7 Do you offer firm specific or general purpose training? (Please Tick the Box)

- Firm specific
- General purpose
- Both

5.8 What type of training do you offer to your employees? (Please Tick the Box)

- Induction Training
- Basic skills training (continuous development)
- Training for change
- Ongoing training

5.9 Are you encouraging your employees to invest on their personal growth (i.e. provide study leave, graduations bonus)?

- Yes
- No

PART 6: ROLES AND RESPONSIBILITIES

6.1 Who is responsible for the training and development of the personnel (i.e. HR, T&D Unit)?

.....

6.2 Who is responsible for the annual training program? (If is other than the previous answer)

.....
.....

6.3 Do you involve employees in training decisions (i.e. accept suggestions from your employees about training programs/seminars to attend to)?

Yes
No

6.4 Do you have a line manager? (If yes answer next question) (Please Tick \surd the Box)

Yes
No

6.5 Do line managers offer training? (Please Tick \surd the Box)

Yes
No

6.6 Do you have a training specialist? (Please Tick \surd the Box)

Yes
No

6.7 Who is responsible for the evaluation process?

.....
.....

6.8 How do you evaluate the results of the training? (Please Circle more than one option)

1. Give an anonymous questionnaire to the employees
2. Face to face interaction between manager-employees
3. Make tests and offer diplomas
4. Receive tutors reports
5. Follow National, International Criteria
6. No action at all

**6.9 After the training has finished, when do you start the evaluation process?
(Please Tick \surd the Box)**

- Immediately- after 1 week
- After 2- 3 weeks
- After 2 months
- Never

Other: (please describe)

.....

PART 7: GENERAL INFORMATION

7.1 Have you received any accreditation? (E.g. Investors in people) (Please Tick ✓ the Box)

- Yes
- No

7.2 In which way do you think the government/Human Resource Development Authority of Cyprus could help more to your effort for better training of your staff? (Please Tick ✓ the Box)

- 1. Provide more funds
- 2. Offer better training programs
- 3. Subsidized programs more often
- 4. Bring more well-known professionals specializing in Training and development
- 5. Tax incentives
- 6. Other:

.....

7.3 Do you offer a career plan to your employees?

- Yes
- No

If No, why not?

.....

7.4 The career development of the personnel depends mainly on the...

(Please Tick ✓ the Box)

Level of training it receives (gain a master's degree)

Seniority

Both

7.5 Do you assign mentors or coaches to help employees career?

Yes

No

7.6 Do you believe that training is closely related with the productivity of each employee?

.....
.....

7.7. Do you believe that training and development of the personnel gives value to your services and is being a main reason for clients to choose you over competitors.

Yes

No

-THE END-

THANK YOU FOR YOUR COOPERATION

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 **Covering Letter**



Sir/Madam

My name is Eleni Panayiotou and I am currently studying for my MBA at the Open University of Cyprus. As part of my Master degree, I am undertaking my thesis with the following title and aims.

Research Title:

Best Practices of Training and Development in Cyprus Telecommunication Industry

(Submitted as part of the requirement for completing a Master in Business Administration (MBA) at the Open University of Cyprus).

The research is focused on the Telecommunication Industry and specifically on the larger telecommunication providers located in Cyprus. The outcome of this in depth research is to investigate whether telecommunication companies have a full training system and programs and whether it is perceived that training and development practices are of great significance for their future success, within the current and intensive competitive environment.

All the information you provide will be treated in the strictest confidence.

You will notice that your name and address do not appear in the questionnaire.

This questionnaire should take you approximately 35-40 minutes to complete.

Your answers are essential in building an accurate picture of the issues regarding Training and Development Practices and methods for their Improvements.

I hope you will find the questionnaire constructive and enjoyable.

If you have any queries or would like further information about this project, please call me on 99-136649

Thank you for your cooperation

Yours sincerely,
Eleni Panayiotou

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Α

CONFIDENTIAL

**Questionnaire
(Employees)**

Best Practices of Training and Development in Cyprus Telecommunication Industry

Questionnaire Number:

Eleni Panayiotou
Master in Business Administration (MBA)
Open University of Cyprus
June 2014

Contents:

PART 1: INFORMATION ABOUT THE EMPLOYEE

PART 2: OPINIONS ABOUT THE TRAINING SYSTEM OF THE COMPANY

PART 3: TRAINING OFFERED AND RESULTS OBTAINED

PART 4: MOTIVATION:

PART 5: CONTRIBUTION TO THE IMPROVEMENT OF THE TRAINING PROGRAM

PART 1: INFORMATION ABOUT THE EMPLOYEE

1.1 Gender (Please Tick ✓ the Box):

Male
Female

1.2 Age:

1.3 Educational Level (School Graduate/Bachelor/Master/PhD):

.....
.....

1.4 Which company do you work (Please circle the number):

1 2 3 4

1.5 What is your job status? (Please Tick ✓ the Box):

Full-time: monthly paid
Full Time: hourly paid
Part-Time: monthly paid
Part-Time: hourly paid
Associate:

1.6 Position in the Company:

.....
.....

1.7 Number of years working in the Company.

.....
.....

1.8 Number of years in the Telecommunication industry. Specify the position you held and the duration in each position.

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

PART 2: OPINIONS ABOUT THE TRAINING SYSTEM OF THE COMPANY

2.1 Are you satisfied with the training system of your work (Please Tick \surd the Box)

Yes
No

2.1 (a) If the answer is Yes, indicate the level of satisfaction:

Acceptable
Satisfied
Very satisfied

2.1 (b) If the answer is No, specify why?

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

2.2 Do you believe that there is some kind of discrimination at any aspect, concerning the people receiving training?

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

2.3 Do you believe that training is only responsibility of your employer?

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

2.4 How satisfied are you with the way your career is managed?

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

2.5 How satisfied are you with the development opportunities you have received (career management)?

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

PART 3: TRAINING OFFERED AND RESULTS OBTAINED

3.1 Have you ever been sent on a training course? (If No, move to question 3.4)

For what reason (s)?

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

3.2 What could be the expected benefits after the completion of training courses? Please circle the number (1 is the least important and 4 is the most important)

Increase your commitment to the company	1	2	3	4
Increase your productivity	1	2	3	4
Increase yours and your team’s performance	1	2	3	4
Increase your capabilities/skills	1	2	3	4
Increase your salary	1	2	3	4
Increase your responsibilities	1	2	3	4
Increase your self-esteem	1	2	3	4
Nothing will happen	1	2	3	4

3.3 Which methods of formal learning have you used and how often? Please circle the number

E-Learning, Computer Learning (Internet, CD ROMs)	1	2	3	4
Intranet	1	2	3	4
Audio Based or Video Based	1	2	3	4
Seminars/Lectures	1	2	3	4
Conferences	1	2	3	4

Courses to Educational Institutions	1	2	3	4
Private Lessons	1	2	3	4
Mentors	1	2	3	4
Coaches	1	2	3	4
Culture based training	1	2	3	4
Other				

If other, please state the method and the frequency.

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

3.4 Which method from the list above, would you prefer to use more? Please explain why.

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

3.5 Do you believe that the training programs, that they are offered for training are satisfactory?

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

3.6 Do you undertake any training that you pay for yourself (i.e. external Professional qualification, Language certificates, Member in an Institute)? (Please Tick ✓ the Box)

Yes
No

If Yes, please states the qualifications you have received until today?

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

3.7 Have there been any changes to the ways in which you work after training. If so, please explain.

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

3.8 Have you noticed any improvement of your productivity, due to the courses that you have attended? (Please Tick ✓ the Box)

Yes

No

In which manner (work faster, less mistakes etc.)?

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

PART 4: MOTIVATION:

4.1 Do you understand training as a method of your employer to motivate you to stay and work in the Company? (Please Tick ✓ the Box)

Yes

No

If No, why?

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

4.2 The lack of training could be a reason for you to leave the Company? (Please Tick ✓ the Box)

Yes

No

4.3 Why do you consider training important?

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

4.4 Do you believe that training can play any significant role for your current or future career?

Please explain.

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

4.5 Have you received any certificate, or awarded or are you offered any other incentive after finishing the training period by the management of your Company?

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

PART 5: CONTRIBUTION TO THE IMPROVEMENT OF THE TRAINING PROGRAM

5.1 Do you participate in Training Design?

Yes
No

5.1 (a) If Yes, state the program that you participated and your experience?

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

5.1 (b) If No, do you agree with this practise of your company?

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

5.2 Do you assess the training that you have attended? (Please Tick \checkmark the Box)

Yes
No

5.2 (a) If Yes, how often do you assess the training programs?

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

5.2 (b) If No, do you agree with this practise of your company?

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

5.3 Please give us some recommendations/suggestions of what actions should be undertaken by the Human Resource Department for better improvement of the training system and programs.

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

THE END THANK YOU FOR YOUR COOPERATION

ⁱ ΕΓΓΡΑΦΟ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΤΟΝ ΟΡΙΣΜΟ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΙΣΧΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ (ΕΚΚΙΝΗΣΗ) ΚΛΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΚΤΥΑ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ, Μέρος 12, Εισαγωγή, σελ.7

ⁱⁱ <http://www.cyprusdeals.net/cypruscompany-9368.html>

ⁱⁱⁱ http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_organization, 12:50, 25/08/2014

^{iv} <http://research-methodology.net/research-methods/qualitative-research/>, 12:57, 25/08/2014

^v <http://clancycross.com/2012/04/20/10-incontestable-truths-of-training-and-development/>

^{vi} <http://clancycross.com/2012/04/20/10-incontestable-truths-of-training-and-development/>

^{vii} Managing Knowledge Workers, Value Assessment, Methods and Application tools, Research Core of Knowledge Management, PDF, σελ. 7

^{viii} Managing Knowledge Workers, Value Assessment, Methods and Application tools, Research Core of Knowledge Management, PDF, σελ. 7

^{ix} <http://www.businessdictionary.com/definition/learning-organization.html>, 08:52, 2/9/14

^x http://ec.europa.eu/education/index_en.htm, 09:12, 02/09/2014

^{xi} <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/learning-implementing.cfm>, 09:31, 02/9/2014

^{xii} Dr. Abdelfattah ABUQAYYAS, Strategic Human Resource Management SHRM, 15th Annual Meeting of the Arab Network for HRM/D Sana'a – Yemen, 1-3 December 2007.pdf, slide 3

^{xiii} Dr. Abdelfattah ABUQAYYAS, Strategic Human Resource Management SHRM, 15th Annual Meeting of the Arab Network for HRM/D Sana'a – Yemen, 1-3 December 2007.pdf, slide 16

^{xiv} http://en.wikipedia.org/wiki/Change_management, 10:30, σελ. 02/09/14

^{xv} Λεωνίδα Χυτηρη, ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, σελ. 365

^{xvi} <http://humanresources.about.com/od/glossarye/g/employee-motivation.htm>, 13:32, 02/09/2014

-
- ^{xvii} <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>, 1:52, 02/09/2014
- ^{xviii} <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>, 13:53, 02/09/2014
- ^{xix} <http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm>, 14:48, 02/09/2014
- ^{xx} http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_structure, 08:45, 03/09/2014
- ^{xxi} <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>, 09:04, 03/09/2014
- ^{xxii} http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis, 10:11, 03/09/2014
- ^{xxiii} <http://www.forbes.com/sites/entrepreneursorganization/2013/09/09/think-global-act-local-four-ways-your-company-can-be-socially-responsible-and-prosperous/>, 11:34, 03/09/2014
- ^{xxiv} <http://trainingtoday.blr.com/employee-training-resources/How-Conduct-Effective-Training-Session>, 12:31, 03/09/2014
- ^{xxv} Patricia A. Meglich, Ph.D., SPHR 2009, Society for Human Resource Management , Job Analysis, slide 3
- ^{xxvi} Experts' views on the 2003 managing employee careers survey findings, Reflections, Trends and issues in career management, p. 8
- ^{xxvii} Dr. B.K. Punia* Saurabh Kant , *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, A REVIEW OF FACTORS AFFECTING TRAINING EFFECTIVENESS VIS-À-VIS MANAGERIAL IMPLICATIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS, σελ 155
- ^{xxviii} https://www.google.com.cy/search?q=simple+random+sampling+%28Mark+Saunders+et+al,+2003:163&ie=utf-8&oe=utf-8&rls=org.mozilla:en-US:official&client=firefox-a&channel=sb&gws_rd=cr&ei=fAr7U_WIKuSM4gSK9oGQCg#channel=sb&q=simple+random+sampling+Mark+Saunders+et+al&rls=org.mozilla:en-US:official (chapter-six-ppt , slide 11)
- ^{xxix} <http://research-methodology.net/research-methodology/research-approach/deductive-approach-2/>, 13:58, 5/8/14