



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«Διοικούντες και Διοικούμενοι»

de profundis

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗΤΡΙΑΣ

Κυριακούλα Λουκά Βασιλείου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Ελένη Σοφοκλέους

ΛΕΥΚΩΣΙΑ Ιούνιος 2012

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	9
2.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	9
2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	10
2.3 ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	10
2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	10
2.4.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	11
2.4.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	11
2.4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	14
2.4.3.1 <i>Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας (on the job training)</i>	14
• Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching).....	15
• Συμμετοχή σε Επιτροπές	15
2.4.3.2 <i>Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training)</i>	15
• Επιμορφωτικά σεμινάρια.....	16
• Εργαστήρια (workshops).....	16
• Διαλέξεις.....	16
• Συνέδρια στο εξωτερικό	17
• Σειρές μαθημάτων	17
• Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (Group Dynamics and Group exercises)	17
2.4.3.3 <i>Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση (Distance Learning / E-Learning)</i>	17
2.4.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	18
2.4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	18
<i>Σκοπός αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος</i>	19
<i>Μοντέλο αξιολόγησης Kirkpatrick</i>	21
Επίπεδο 1: Αντίδραση	21
Επίπεδο 2: Μάθηση.....	22
Επίπεδο 3: Συμπεριφορά.....	24
Επίπεδο 4: Αποτελέσματα.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	27
ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	27
3.1 ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.	27
3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	27
3.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΟΣΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	32
3.3.1 <i>Κίνητρα ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων.</i>	34
3.3.1.1 Οικονομικά κίνητρα	34
3.3.1.2 Ατομικά κίνητρα επιδόσεων.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	36
ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	36
4.1 ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΗΣΕΩΣ	36
4.1.1 <i>Περιγραφή Τομέα Οίκησης Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως</i>	36
4.1.2 <i>Λόγοι επιλογής της εκπαίδευσης προσωπικού στον Τομέα Οίκησης</i>	38
4.1.3 <i>Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως</i>	39

4.2 ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΧΩΡΟΜΕΤΡΙΑΣ.....	41
4.2.1 Περιγραφή Τμήματος Χωρομετρίας του Κτηματολογίου.....	41
4.2.2 Λόγοι επιλογής της εκπαίδευσης προσωπικού Χωρομετρίας.....	42
4.2.3 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών του Τμήματος Χωρομετρίας	44
4.3 ΕΤΑΙΡΕΙΑ Χ. Α. ΠΑΠΑΕΛΛΗΝΑΣ & ΣΙΑ ΛΤΔ.....	45
4.3.1 Όμιλος Παπαέλληνα.....	46
4.3.2 Λόγοι επιλογής Εταιρείας Χ. Α. Παπαέλληνας & Σια Λτδ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	50
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	56
ΑΝΑΛΥΣΗ.....	56
6. ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΡΟΣ ΑΛΛΑΓΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ.....	58
6.1 Η μέθοδος <i>Hamburger</i> « <i>The Hamburger Method</i> ».....	58
6.2 <i>Geographic Information System – GIS</i>	59
6.3 Δημιουργία ηλεκτρονικής επικοινωνίας	61
6.4 Ανάλυση <i>S.W.O.T.</i>	61
6.5 Μέθοδος <i>Management By Objectives – MBO</i>	63
6.6 Ανάπτυξη συστήματος Τηλε-εκπαίδευσης.	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	66
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	70

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναλύει τις αλλαγές που επιφέρει στην απασχόληση η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών και παρουσιάζει τα στοιχεία που συνθέτουν τη νέα οικονομία στην οποία έχουμε ήδη εισέλθει. Παράλληλα, προσδιορίζει τις επιδράσεις που έχει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και τη σημαντικότητα αυτής.

Αναλυτικότερα, σκοπός της εργασίας είναι η ενδεδειγμένη μελέτη δυο τμημάτων της δημόσιας υπηρεσίας, του τμήματος Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως και του τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και η εξαγωγή συμπερασμάτων για τις αδυναμίες στη λειτουργία τους αλλά και στο πως θα βελτιωθούν. Επίκεντρο της μελέτης αποτέλεσε η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα η σημασία της επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και γενικά της ενίσχυσης σε γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού των τμημάτων της δημόσιας υπηρεσίας.

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρειάστηκε να αντιπαραβάλουμε τον τρόπο λειτουργίας των δυο πιο πάνω τμημάτων της δημόσιας υπηρεσίας με την ιδιωτική Εταιρεία Χ. Α. Παπαέλληνας & Σια Λτδ. Η εταιρεία Χ. Α. Παπαέλληνας δοκιμάζεται εδώ και χρόνια και έδωσε πολλά δείγματα επιτυχίας. Οι επιτυχημένες στρατηγικές της πρέπει να αποτελέσουν πρότυπο πάνω στο οποίο θα στηριχτεί μια πιθανή αναθεώρηση των πολιτικών που εφαρμόζει ο δημόσιος τομέας. Εξάλλου για να επιτευχθεί η σκοπιμότητα και η αύξηση της παραγωγικότητας επιβάλλεται η αποφυγή των επικίνδυνων πειραματισμών και η εφαρμογή δοκιμασμένων και επιτυχημένων πρακτικών.

Η άποψη ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων είμαστε μάρτυρες θεαματικών εξελίξεων στις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών είναι πλέον κοινός τόπος. Οι εξελίξεις, όμως αυτές, επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα της εργασίας με συνέπεια τη μετάλλαξη και του ίδιου του εργασιακού περιβάλλοντος τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Οι έννοιες της πληροφορίας και της γνώσης αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στο νέο τεχνο-οικονομικό παράδειγμα που ουσιαστικά βασίζεται σε αυτές, αναπτύσσοντας καινοτομικές δραστηριότητες στην παραγωγική διαδικασία, στις δεξιότητες των εργαζομένων και στη λειτουργία των επιχειρήσεων/οργανισμών γενικότερα.

Υπάρχουν άνθρωποι με ικανότητες και γνώσεις που είτε εξελίσσονται και αναβαθμίζονται με τις ανάγκες του σήμερα, ίσως και του αύριο είτε όμως επισκιάζονται από την έλλειψη της τεχνολογικής υποδομής και την ύπαρξη κακού/ δυσλειτουργικού περιβάλλοντος εργασίας. Τι χρειάζεται ένας υπάλληλος για να δώσει περισσότερα από αυτά που απαιτεί το νομικό του συμβόλαιο; Οι ιδιαίτερες ικανότητες/δεξιότητες είναι αναγκαίες μόνο στον ιδιωτικό τομέα; Ο δημόσιος τομέας έχει το δικαίωμα να εφησυχάζει;

Ζούμε, πλέον σε μία εποχή όπου ο ρόλος της γνώσης, της πληροφορίας και της επικοινωνίας βρίσκεται στο επίκεντρο των μεταλλακτικών εξελίξεων καθώς και στο πλέγμα των μεγάλων και διαρκών οικονομικών και πολιτικών αλλαγών. Ως εκ τούτου έχουμε την εγκαθίδρυση μιας νέας οικονομίας που στηρίζεται στην ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και που επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον εκρηκτικά τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Abstract

The view that over the past few decades, we are witnessing a dramatic progress in the field of information technology and communications is now fairly common. These advances, directly influence productivity which in turn, causes the evolution of the work environment itself in both qualitative and quantitative terms. Information and knowledge are now of vital importance, since the new techno-economic system now relies upon them in developing innovations in the production process, the skills of employees and the general operation of organizations.

There is plenty of people with skills and competences which either evolve or adapt to the current and even future requirements or they are overshadowed by either the lack of technological infrastructure, or the existence of an ineffective work environment. What does an employee need in order to increase his performance? Are special skills and competences requirements solely in the private sector? Does the Public Sector have the luxury to rest in complacency?

We are now, in an era, when the role of knowledge, information, and communications are significant toward progress, as well as the drastic and continuous economic and political changes. As a result, a new economy is being established relying on development of new innovative technologies of information and communications, thus influencing the work environment drastically in both quantitative and qualitative terms.

This dissertation analyses the changes in employment as a result of information technology and communications and presents the elements which make up the modern evolving technology. Moreover, it pinpoints the importance and the effects of education and training on human resources.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η ανάγκη που οδήγησε στη συγγραφή της συγκεκριμένης διατριβής έχει να κάνει με την ξεπερασμένη, αναχρονιστική και προβληματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, τη μόνη παραγωγική δύναμη που έχει στη διάθεσή του και δεν τη διαχειρίζεται με άριστο ή έστω κατάλληλο τρόπο. Ένας οργανισμός για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν ανά το παγκόσμιο, πρέπει να επενδύσει στις ατομικές και συλλογικές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού θεωρείται ως ένα από τα πιο ισχυρά μέσα που διαθέτει το οποίο καθορίζει την παραγωγικότητα του, την ανταγωνιστικότητα και την ικανότητα του να υιοθετήσει τις αλλαγές που συμβαίνουν στο κόσμο.

Ο Δημόσιος Τομέας για να είναι παραγωγικός χρειάζεται ανθρώπους με γνώσεις και θέληση για έργα (πράξη- αποτέλεσμα). Τα δείγματα αποτελεσμάτων από τους οργανισμούς που αποτελούν το κέντρο αναφοράς της εργασίας είναι αποδεικτικά ανεκπλήρωτου έργου, είτε λόγω τεχνογνωσίας που ακολουθείτε, είτε λόγω έλλειψης γνώσης.

Βασικό πρόβλημα είναι επίσης η έλλειψη κινήτρων. Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο (Κωσταρίδου -Ευκλείδη, 1997). Ειδικότερα, είναι κοινά αποδεκτό ότι η κατανόηση των κινήτρων συμβάλλει στην κατανόηση της συμπεριφοράς. Η κατανόηση της συμπεριφοράς, με τη σειρά της, οδηγεί στη δυνατότητα πρόβλεψης της συμπεριφοράς, πράγμα που, όπως σε κάθε χώρο έτσι και στο χώρο της παραγωγής είναι ένα πρωταρχικό ζητούμενο.

Σημαντικό κομμάτι της εργασίας αυτής είναι να κατανοήσουμε τη σημασία της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η κατάρτιση θεωρείται η βασική στρατηγική των οργανισμών όπου βοηθάει όχι μόνο στην εκμάθηση νέων δεξιοτήτων αλλά και στην καλύτερη κατανόηση των υφιστάμενων ικανοτήτων. Επενδύοντας στη σωστή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί, εξασφαλίζουν ένα καλύτερο μέλλον.

Βασικός στόχος της συγκεκριμένης έρευνας δεν είναι η επιβεβαίωση ή η διάψευση ερευνητικών υποθέσεων αλλά η διατύπωση θεωρητικών προτάσεων που ερμηνεύουν κοινωνικές διαδικασίες και φαινόμενα μέσα σε συγκεκριμένα χωρικά, κοινωνικά και πολιτιστικά πλαίσια και προκύπτουν άμεσα από εμπειρικά δεδομένα.

Ποια είναι η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη επιτυχίας; Τι κάνει τους ανθρώπους να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό;

Ανθρώπινος παράγοντας. Ο πολυτιμότερος πόρος. Αν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αναπτύξει, αξιοποιήσει πλήρως το ανθρώπινο κεφαλαίο τότε έχουν στην διάθεση τους μια «κρυφή αξία» που δεν μεταφέρεται και δεν αντιγράφεται. Οι «σωστοί» άνθρωποι με ικανότητες και γνώση δημιουργούν νέες, καινοτόμες ιδέες. Μέσω μιας καλής διαχείρισης μπορεί να κερδισθεί η εμπιστοσύνη των υπάλληλων και η εργασία να γίνεται με μεράκι, υπευθυνότητα και πειθαρχία. Αποτέλεσμα θα είναι να αυξηθεί η ποιότητα και η ποσότητα παραγωγής.

Οι υπάλληλοι της κρατικής μηχανής: Δεν είναι τυχαίο που οι υπάλληλοι δημόσιου τομέα δεν νοιώθουν σχεδόν ποτέ ικανοποίηση όσον αφορά την εργασία τους. Μια μεγάλη ομάδα των ανθρώπων αυτών εύκολα θα απαντούσε ότι αν και ο μισθός είναι σχετικά ικανοποιητικός, το ωράριο είναι σωστό και το περιβάλλον εργασίας είναι και αυτό σχετικά καλό εντούτοις δεν νοιώθουν ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται. Αναλυτικότερα η ανέλιξη και ο μισθός δεν εξαρτώνται από την ποιότητα εργασίας του δημόσιου υπαλλήλου. Αντίθετα στο Δημόσιο Τομέα η προσπάθεια, οι ικανότητες, η πρωτοβουλία, η ευρηματικότητα δεν έχουν αντίκρισμα ούτε αναγνωρίζονται γιατί απλά η αμοιβή και η ανέλιξη είναι θέμα χρόνων υπηρεσίας. Εξάλλου ο παράγοντας ρουτίνα λόγω επαναλαμβανόμενης εργασίας και η γραφειοκρατία είναι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στον δημόσιο υπάλληλο και περιορίζουν την προσφορά εργασίας του σε συγκεκριμένα και στατικά όρια.

Σε μια ειλικρινή προσπάθεια αντιμετώπισης των προβλημάτων και ανεπαρειών του δημόσιου τομέα επιβάλλεται η ριζική αναθεώρηση του τρόπου αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων. Ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να γνωρίζει τις αδυναμίες του για να καταβάλει προσπάθεια να τις υπερβεί. Για να τις γνωρίζει όμως χρειάζεται κάποιον να του τις υποδείξει. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει και το σύστημα επιθεώρησης και αξιολόγησης εργασιών. Όταν ένα σύστημα αξιολόγησης δίνει στους εργαζόμενους πανομοιότυπες βαθμολογίες, χωρίς να τους υποδεικνύει τις αδυναμίες τους τότε από τη φύση του είναι αποτυχημένο και συνεπώς άχρηστο.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι ο προσδιορισμός ενός θέματος διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σε δυο τμήματα της δημόσιας υπηρεσίας, του τμήματος Χωρομετρίας του Κτηματολογίου και του τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως, τα οποία χρειάζονται βελτίωση. Ο Δημόσιος Τομέας για να είναι παραγωγικός χρειάζεται ανθρώπους με γνώσεις

και θέληση για έργα (πράξη- αποτέλεσμα). Τα δείγματα αποτελεσμάτων από τους οργανισμούς που αποτελούν το κέντρο αναφοράς της εργασίας είναι αποδεικτικά ανεκπλήρωτου έργου, είτε λόγω τεχνογνωσίας που ακολουθείτε, είτε λόγω έλλειψης γνώσης. Επιλέγηκαν μετά από προσωπική μελέτη αλλά και εμπειρία. Και τα δυο τμήματα λειτουργούν αρκετά χρόνια. Θα ήταν άδικο να μην λέγαμε ότι βελτιώσεις δεν έγιναν αλλά παρ' όλα αυτά τα προβλήματα δεν μειώθηκαν σε μεγάλο βαθμό.

Έχει επιλέγει επίσης η Εταιρεία C.A.Papaellinas & Co Ltd ως αντιπαράδειγμα των δημοσίων οργανισμών. Τι είναι αυτό που ωθεί τους υπάλληλους μιας εταιρείας να ασκούν τα καθήκοντα τους με μεράκι και τι είναι αυτό που κρατά «ζωντανό» το επιχειρησιακό τους ενδιαφέρον. Ποια η στρατηγική που ακολουθείτε. Οι υπάλληλοι αποτελούν την πεμπουσία της διαρκούς επιτυχίας, μέσω της δημιουργικότητας, της πειθαρχίας, της πρωτοβουλίας, της διάθεσης, το μεράκι, το πάθος, τα όνειρα, τις γνώσεις και τις ικανότητες. Η βιωσιμότητα δεν εξαρτάτε μόνο από το χρηματικό κεφάλαιο αλλά χρειάζεται την πληροφορία, τις νέες ιδέες όπως επίσης την ευελιξία και τη συνεχή ανανέωση. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου που η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης τα τελευταία χρόνια.

Κεφάλαιο 2

Ανάλυση Θέματος μέσα από την Διεθνή Βιβλιογραφία

«Όσο δυσχερές και αν είναι το εξωτερικό περιβάλλον, μια ομάδα ανθρώπων μπορεί να καταφέρει πολλά, φτάνει να το θελήσει, να το πιστέψει και να εργαστεί σωστά και μεθοδικά για αυτό. Με άλλα λόγια η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται πρώτα και κύρια από τον ίδιο και τους ανθρώπους και μετά από οποιεσδήποτε δυσκολίες στο περιβάλλον»

Δεν υπάρχει αμφιβολία καμία ότι τα οφέλη από την εκπαίδευση του προσωπικού μόνο θετικά μπορεί να είναι. Η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και γνώσεων οδηγούν σε αύξηση της ποιότητας αλλά και της ποσότητας της παραγόμενης ποσότητας, στη μείωση λαθών και καθυστερήσεων. Επιπρόσθετα, οδηγεί σε στην ανύψωση του ηθικού καθώς η παροχή απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης οδηγεί με τη σειρά της στην ικανοποίηση του αισθήματος της ασφάλειας και της σιγουριάς. Επιπλέον ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον υφιστάμενο όσο και για τον προϊστάμενο. Ακόμα η εκπαίδευση προσφέρει οργανωτική σταθερότητα αλλά και ευελιξία από την στιγμή που μέσω της εκπαίδευσης δημιουργείται ένα απόθεμα εκπαιδευμένου προσωπικού που μπορεί άμεσα να αντεπεξέλθει σε αλλαγές. Επίσης η εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση του εργαζόμενου προς την επιχείρηση, να ταυτιστεί με τους στόχους της όπως επίσης και να αναπτύξει θετική κουλτούρα η οποία είναι προσανατολισμένη στην συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

2.1 Σημασία της εκπαίδευσης

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει ένα οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, στόχοι της εκπαίδευσης είναι: η ανάπτυξη των υπάρχουσων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων έτσι ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντα τους, η ανάπτυξη

διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζομένους και η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Οι τομείς στους οποίους μπορεί να συμβάλει η εκπαίδευση έτσι ώστε να βελτιωθούν είναι: οι γνώσεις (knowledge), ικανότητες (skills), στάσεις (attitudes) και επαγγελματικές δεξιότητες (competencies).

2.2 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) υποστηρίζουν ότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού, αφού η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Η εκπαίδευση έχει μεγάλη σημασία για ένα οργανισμό, αφού προσφέρει πολλαπλά οφέλη σε αυτόν: Αυξημένη παραγωγικότητα, ανύψωση του ηθικού, μειωμένη επίβλεψη, μείωση ατυχημάτων, αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία, αυξημένη ελκυστικότητα του οργανισμού ως εργοδότη, αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων και ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης

2.3 Αιτίες που κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση

Οι αιτίες που καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τέτοιες αιτίες είναι: η τεχνολογική πρόοδος, οι απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, ο επανασχεδιασμός λειτουργιών και οι οργανωτικές αλλαγές.

2.4 Οργάνωση εκπαίδευσης

Για να έχει η επιχείρηση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και να της δίνεται μεγάλη σημασία.

Σύμφωνα με τους Χυτήρη (2001) και Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), η οργάνωση της εκπαίδευσης μπορεί να αναπτυχθεί στα πιο κάτω στάδια:

1. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών
2. Σχεδιασμός Προγράμματος Εκπαίδευσης
3. Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης
4. Εφαρμογή της Εκπαίδευσης
5. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης
6. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών

2.4.1 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Αποτελεί βασική απαίτηση σήμερα η εκπαίδευση προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Έτσι, η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι η βάση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και σκοπός της είναι να διαπιστώσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων του οργανισμού και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Παράλληλα, κατά το Χυτήρη (2001), η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί χρειάζεται, τί εκπαίδευση χρειάζεται, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Υπάρχουν πολλαπλές μέθοδοι και πηγές για άντληση των απαραίτητων αυτών πληροφοριών, και ανάλογα με τις ανάγκες της εκπαίδευσης κρίνεται η καταλληλότητα των μεθόδων αυτών.

2.4.2 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης, 2001). Κατά τους Sherman,

Bohlander and Snell (1998), ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να εστιάζει στους εκπαιδευτικούς στόχους, στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευομένων, στην εφαρμογή των αρχών μάθησης και στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών. Η επιτυχημένη εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό του καθώς και τη δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών για την παρακολούθηση του (Schuler, Jackson and Schuler, 2006).

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορεί να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Πρόκειται για το τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος από τη στιγμή που θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα. Το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

- ***Στόχοι και Περιεχόμενο Προγράμματος Εκπαίδευσης***

Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορεί να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Πρόκειται για το τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος από τη στιγμή που θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα. Για παράδειγμα: «Τελειώνοντας την εκπαίδευση στο πρόγραμμα σχεδίασεως AutoCAD Level 1, ο εκπαιδευόμενος θα μπορεί να σχεδιάζει τα αρχιτεκτονικά και στατικά σχέδια για τις ανάγκες κτηρίων ή και ακόμα σημεία διάθεσης υπηρεσιών και προϊόντων». Το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

- ***Εκπαιδευόμενοι***

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ορισθεί ο αριθμός των εκπαιδευομένων και τα άτομα που θα εκπαιδευτούν σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσής τους, τις προσωπικές προτιμήσεις τους και το χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Ο κάθε οργανισμός κατά την επιλογή των εκπαιδευόμενων θα λάβει υπόψη πέραν των πορισμάτων που θα εξάγει στο στάδιο της διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών και άλλους βασικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα αν οι εκπαιδευόμενοι επιδεικνύουν

προσωπικό ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους ή αν έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις και δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης.

- **Εκπαιδευτές**

Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων των εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Ο οργανισμός θα επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία λόγω πείρας γνωρίζουν τις διαδικασίες βάσει των οποίων διεκπεραιώνεται η κάθε εργασία για να εκπαιδεύσουν το υπόλοιπο προσωπικό. Βέβαια όπως θα αναφερθεί και στην επόμενη παράγραφο η μέθοδος αυτή είναι μία από τις μεθόδους που θα επιλεγούν για εκπαίδευση, η οποία αφορά εκπαίδευση στη θέση εργασίας. Για την εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας ο οργανισμός θα επιλέξει τους κατάλληλους εκπαιδευτές, οι οποίοι ενδείκνυται να έχουν εμπειρία στην ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να είναι ενημερωμένοι σε θέματα της επικαιρότητας που αφορούν τον τομέα τους καθώς και σε θέματα αξιολόγησης της επίδοσης και των τεχνικών εκπαίδευσης. Για παράδειγμα για εξειδικευμένα τεχνικά θέματα μπορεί να επιλεγούν καθηγητές από το Πανεπιστήμιο Κύπρου ή αλλά Πανεπιστήμια του εξωτερικού καθώς και άτομα τα οποία έχουν εξειδίκευση στο συγκεκριμένο τεχνικό θέμα του εκπαιδευτικού προγράμματος.

- **Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε στη θέση εργασίας ή εκτός της θέσης εργασίας εντός οργανισμού ή εκτός οργανισμού. Η διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξαρτάται από το περιεχόμενο τους. Κατά τον καθορισμό της διάρκειας του προγράμματος θα πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα επιτάχυνσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων και να αξιολογηθούν οι δυνατότητες του κάθε εκπαιδευόμενου όσον αφορά το χρόνο αφομοίωσης των γνώσεων τους.

- **Εκπαιδευτικές μέθοδοι**

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι είναι είτε Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας (on the job training) είτε Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training) είτε Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση (Distance Learning / E-Learning). Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι αναλύονται στην επόμενη ενότητα).

- **Κόστος εκπαίδευσης**

Τέλος στο στάδιο του σχεδιασμού θα εκτιμηθεί το κόστος της εκπαίδευσης ώστε να εξασφαλίσει τα κατάλληλα κονδύλια τα οποία θα ληφθούν είτε από τα άρθρα του Προϋπολογισμού που αφορούν τη μάθηση ή θα χρηματοδοτηθούν από άλλα κονδύλια.

2.4.3 Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στη σωστή επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι εκπαίδευσης: Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας (on the job training), Εκπαίδευση εκτός Θέσης Εργασίας (off the job training) και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning/e-learning) (Χυτήρης,2001; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2003; Τερζίδης και Τζωρτζάκης,2004; Πατρινός,2005; Jackson and Schuler,2006).

Μετά τη φάση του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ακολουθεί η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης η οποία, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, μπορεί να είναι είτε στη θέση εργασίας ή εκτός της θέσης εργασίας. Ανάμεσα στις εκπαιδευτικές μεθόδους ο κάθε οργανισμός ή κάθε εταιρεία θα επιλέξει τις μεθόδους εκείνες τις οποίες θα κρίνει πιο αποτελεσματικές αλλά και πιο εφαρμόσιμες για το κάθε τμήμα. Επιπλέον θα λάβει υπόψη τις προτιμήσεις των εργαζομένων, καθώς και τα διαθέσιμα κονδύλια του προϋπολογισμού για τη μάθηση. Με βάση τα εν λόγω κριτήρια προτείνονται οι πιο κάτω εκπαιδευτικές μέθοδοι:

2.4.3.1 Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας (on the job training)

Αναφέρεται στην περίπτωση που ο εργαζόμενος μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητες του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του, και θεωρείται από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους μάθησης. Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους αμέσως ανώτερους του (Χυτήρης,2001; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2003; Τερζίδης και Τζωρτζάκης,2004; Πατρινός,2005; Jackson and Schuler,2006). Στην κατηγορία αυτή υπάγονται διάφορες μέθοδοι διδασκαλίας όπως: Επίδειξη (Demonstration), Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching), Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring), Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeship program), Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση (Job Instruction Training), Πρακτική Άσκηση (Internships), Συμμετοχή σε επιτροπές, Εναλλαγή Θέσεων εργασίας (Job

Rotation), Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας (Job Enrichment) και Γραπτές Εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα (Assignments and Projects).

- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching)**

Από τις μεθόδους εκπαίδευσης στη θέση εργασίας η πλέον εφαρμόσιμη μέθοδος για τον Τομέα Οίησης και την Χωρομετρία όπως επίσης και των υπάλληλων της εταιρείας Παπαέλληνας είναι αυτή της εκπαίδευσης μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching), γιατί σύμφωνα με τα σχέδια υπηρεσίας των θέσεων εργασίας είναι η εκπαίδευση των υφισταμένων από Προϊστάμενους. Επειδή όμως οι Προϊστάμενοι είναι συνεχώς επιφορτισμένοι με αρκετά άλλα καθήκοντα δεν δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση των υφισταμένων τους. Με την εφαρμογή του προτεινόμενου εκπαιδευτικού συστήματος αναμένεται ότι θα γίνει συνείδηση άλλα και πρώτιστο καθήκον των Προϊσταμένων είναι η εκπαίδευση των υφισταμένων τους. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο εργαζόμενος μαθαίνει στην πράξη αυτό που κρίνεται απαραίτητο να μάθει. Επιπλέον η μέθοδος βοηθά στη βελτίωση των ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών του εκπαιδευόμενου σε ατομικό επίπεδο.

- **Συμμετοχή σε Επιτροπές**

Η συμμετοχή των υπαλλήλων (αντιπρόσωποι από όλες τις βαθμίδες υπευθυνότητας) σε Επιτροπές όπως για παράδειγμα στην Τμηματική Επιτροπή Προσφορών, στην Τμηματική Επιτροπή Αλλαγών και Απαιτήσεων και στην Επιτροπή Προϋπολογισμού θα βοηθήσει τους Λειτουργούς να αποκτήσουν εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.

2.4.3.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training)

Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζομένους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Τέτοιες μέθοδοι είναι: Διαλέξεις, Σεμινάρια-Εργαστήρια (Seminars-Workshops), Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies), Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games), Υπόδυση Ρόλων (Role Playing), Προσομοιώσεις (Simulations), Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling), Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης (T-Groups), Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις (Group Dynamics

and Group Exercises), Εκπαίδευση Υπαίθρου (Outdoor Training), Εκπαίδευση σε Ειδικά Θέματα.

- **Επιμορφωτικά σεμινάρια**

Τα επιμορφωτικά σεμινάρια θεωρούνται από τις πλέον κατάλληλες μεθόδους για εμπλουτισμό των γνώσεων των υπαλλήλων σε τεχνικά θέματα σχετικά με τα καθήκοντά τους. Τα σεμινάρια μπορεί να έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές ημέρες. Διάφοροι φορείς όπως για παράδειγμα το Κέντρο Εκπαίδευσης του Επιστημονικού Τεχνικού Επιμελητηρίου Κύπρου και ο Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης οργανώνουν επιμορφωτικά σεμινάρια σε θέματα συναφή με τις εργασίες των οργανισμών όπου πραγματευόμαστε. Τα σεμινάρια ανακοινώνονται συνήθως 6 μήνες περίπου πριν τη διεξαγωγή τους, οπότε ο κάθε οργανισμός θα μπορεί να προγραμματίζει τη συμμετοχή των ατόμων που θα έχουν ήδη επιλεγεί στο στάδιο του σχεδιασμού για εκπαίδευση σε θέματα που παρέχονται από τους εν λόγω φορείς. Επιπλέον θα ενθαρρύνεται η συμμετοχή των Τεχνικών και Λειτουργών σε σεμινάρια που οργανώνονται από Κυβερνητικούς Φορείς όπως τα Υπουργεία Εσωτερικών και Οικονομικών, το Γραφείο Επιθεώρησης Εργασίας και η Υπηρεσία Ενέργειας και που αφορούν Κανονισμούς οικοδομικών υλικών, Κανονισμούς Δημοσίων Συμβάσεων, θέματα ασφάλειας και υγείας στο χώρο εργασίας και θέματα ενεργειακής απόδοσης κτιρίων αντίστοιχα, τα οποία μάλιστα παρέχονται δωρεάν. Βασικό πλεονέκτημα των σεμιναρίων είναι ότι επιτρέπουν την ενεργό συμμετοχή των συμμετεχόντων.

- **Εργαστήρια (workshops)**

Η μέθοδος των εκπαιδευτικών εργαστηρίων επιλέγεται για την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα προσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων καθώς και σε θέματα διοικητικών δεξιοτήτων γιατί αφενός γίνονται σε μικρές ομάδες και αφετέρου επιτρέπουν την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στις συζητήσεις πράγμα που βοηθάει πολύ στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και στη διαμόρφωση των στάσεων τους.

- **Διαλέξεις**

Η μέθοδος των διαλέξεων επιλέγεται για την εκπαίδευση σε θέματα ενημερωτικής φύσης όπως για παράδειγμα παρουσίαση των οικοδομικών υλικών μια συγκεκριμένης εταιρείας, επίδειξη ενός λογισμικού προγράμματος για σχεδίαση κλπ. Η διάρκεια των διαλέξεων είναι της τάξης των δύο με τριών ωρών και το βασικό πλεονέκτημά της είναι ότι δίνει τη

δυνατότητα παρουσίασης περισσότερου υλικού σε ένα δεδομένο χρονικό περιθώριο και της συμμετοχής περισσότερων ατόμων.

- **Συνέδρια στο εξωτερικό**

Η συμμετοχή του προσωπικού σε συνέδρια που διεξάγονται στο εξωτερικό θα βοηθήσει στη μεταφορά νέας τεχνογνωσίας στους οργανισμούς. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι έχει αρκετό κόστος οπότε ο αριθμός των συμμετεχόντων περιορίζεται.

- **Σειρές μαθημάτων**

Αφού γίνει η διάγνωση των αναγκών μάθησης, στο στάδιο του σχεδιασμού θα σχεδιασθούν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες του προσωπικού για τη διεξαγωγή σειράς μαθημάτων από ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, στα οποία θα συμμετέχουν μόνο οι εργαζόμενο όπου επιλέγονται. Αυτό η μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί για την εκπαίδευση σε εξειδικευμένα λογισμικά πακέτα που χρησιμοποιεί το προσωπικό.

- **Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (Group Dynamics and Group exercises)**

Επειδή ορισμένες εργασίες εκτελούνται σε ομάδες επιλέγεται η μέθοδος της δυναμικής ομάδων, η οποία θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν λύσεις στα πλαίσια μιας ομάδας, συλλογικά, να αυξήσουν την αυτογνωσία τους και να αναπτύξουν τις διαπροσωπικές τους ικανότητες που θα επιτρέψουν στα άτομα να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά στα πλαίσια μιας ομάδας.

2.4.3.3 Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση (Distance Learning / E-Learning)

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις, στο χρόνο που επιθυμούν και από το σπίτι τους, με τη χρήση εκπαιδευτικού υλικού που έχει προετοιμαστεί κατάλληλα. Από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εκπαίδευση δια αλληλογραφίας, η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας με χρήση υπολογιστή (programmed ή computer-based training) και η νεότερη ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

2.4.4 Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Αφού γίνει η επιλογή των εκπαιδευτικών μεθόδων θα ακολουθήσει η εφαρμογή της εκπαίδευσης, η οποία περιλαμβάνει την επιλογή του χώρου που θα γίνει η εκπαίδευση, την οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος και των εγκαταστάσεων, τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή του εκπαιδευτικού προγράμματος και την παρακολούθηση της προόδου των εκπαιδευομένων. Το κάθε τμήμα θα παρακολουθεί τη σωστή εφαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων της εκπαίδευσης με τη βοήθεια ενός λογισμικού προγράμματος Διαχείρισης έργων (Project Management). Επιπλέον θα παρακολουθεί τις εκπαιδευτικές διαδικασίες για να διαπιστώσει κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημαντικά στοιχεία:

- την τήρηση του χρονοδιαγράμματος
- την ακρίβεια στην προσέλκυση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων
- τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού
- τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης
- τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και
- τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

2.4.5 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Τι είναι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης; Με τον όρο αξιολόγηση της εκπαίδευσης εννοούμε τη «διαδικασία απόκτησης πληροφοριών (feedback) για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και την αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ουσιαστικά πρόκειται για σύγκριση των στόχων με το αποτέλεσμα με σκοπό την απάντηση του κατά πόσο η εκπαίδευση έχει επιτύχει το σκοπό της.

Το σκεπτικό για αξιολόγηση του συστήματος εκπαίδευσης πηγάζει από την ανάλυση της συνολικής αξίας που θα προσδώσει στον οργανισμό σε επίπεδο κοινωνικό και οικονομικό.

Εκτελείται με τη συλλογή πληροφοριών αναφορικά με την επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτελούν πολύτιμη πηγή καθοδήγησης των διευθυντικών στελεχών στη σωστή λήψη αποφάσεων η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτιστοποίηση της εκπαίδευσης στο μέλλον. Η αξιολόγηση του συστήματος εκπαίδευσης θα καθορίσει κατά πόσον αυτή έχει ανταποκριθεί στις ανάγκες του οργανισμού, και ουσιαστικά περιλαμβάνει την ανίχνευση και ανάλυση των αποτελεσμάτων από μια συγκεκριμένη προοπτική, την προοπτική της συνεισφοράς της εκπαίδευσης στην απόδοση του οργανισμού και στην απόδοση της επένδυσης που έχει γίνει (Holton,1996; Kirkpatrick,1979; Pineda,2010).

Σκοπός αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος

Κάθε οργανισμός πρέπει να είναι ικανός να αξιολογεί με σωστά κριτήρια την κάθε απόφαση που παίρνει. Από τη στιγμή που αποφασίζει να επενδύσει στην εκπαίδευση του προσωπικού, πρέπει να είναι ικανός να αξιολογήσει αν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχει επιλέξει είναι το καταλληλότερο για το συγκεκριμένο σκοπό. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης στον εργασιακό τομέα είναι άμεσα συνδεδεμένη με το σύστημα ποιότητας του οργανισμού. Οι πληροφορίες που λαμβάνει ο οργανισμός από το σύστημα αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορούν να προσδιορίσουν κατά πόσο η επιχείρηση έχει επωφεληθεί από το πρόγραμμα ή όχι. Ακόμη, βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, ο οργανισμός μπορεί να ανακαλύψει εκπαιδευτικές αδυναμίες και ανάγκες του προσωπικού και να τις ενισχύσει με νέα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Άλλος λόγος που ένας οργανισμός στοχεύει στην αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι στο να αντιληφθεί κατά πόσο αυτά που έμαθε ο υπάλληλος στο πρόγραμμα που έχει παρακολουθήσει τα εφαρμόζει στο εργασιακό περιβάλλον. Μέσω των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος, ο οργανισμός θα φροντίσει να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τα προγράμματα. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), στόχοι του οργανισμού μέσω της αξιολόγησης της εκπαίδευσης, είναι να εξετάσει κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για εκπαίδευση, πόσο αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευομένων, αν πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατά προέκταση η επιχείρηση, εάν και κατά πόσο οι στόχοι της εκπαίδευσης, έτσι όπως τέθηκαν από τους οργανωτές της επιτεύχθηκαν και αν θα πρέπει τελικά να συνεχισθεί η επένδυση για εκπαίδευση. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης κρίνεται απαραίτητη αφού όπως τονίζει και ο Χυτήρης (2001), κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα

πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι, οπότε είναι φυσικό αυτός που θα αποφασίσει την πραγματοποίηση ενός προγράμματος, να επιθυμεί να εξετάσει κατά πόσο καλύφθηκαν αυτές οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι προκαθορισμένοι στόχοι (Ξηροτύρη και Κουφίδου,2001). Επιπρόσθετα, επειδή κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος (οικονομικό αλλά και κόστος ευκαιρίας των εκπαιδευομένων), πρέπει να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε να επιλέγονται εκείνα που κρίνονται πιο αποδοτικά. Δυστυχώς όμως πολλές φορές δεν δίνεται η απαραίτητη σημασία στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Η αδυναμία να καθοριστούν πάντα μετρήσιμοι στόχοι, οι εγγενείς δυσχέρειες στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, το γεγονός ότι πολλές φορές τα οφέλη της εκπαίδευσης γίνονται ορατά μετά από αρκετό χρόνο, η τάση των εκπαιδευομένων να εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα, είναι μερικοί από τους λόγους που ωθούν τους αξιολογητές να αρκούνται σε γενικές επιδοκίμασιες και όχι εις βάθος ανάλυση (Τερζίδης και Τζωρτζάκης,2004).

Οι Swanson and Gradous (1988) σε μια προσπάθεια να απλοποιήσουν την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος ενός οργανισμού, έδωσαν σαν παράδειγμα την παραγωγή προϊόντων όπου συγκρίνεται ο αριθμός των προϊόντων τα οποία παρήγαγε ο οργανισμός πριν την εκπαίδευση με τον αριθμό των προϊόντων τα οποία παράγει μετά την εκπαίδευση. Αν μετά την εκπαίδευση παράγεται μεγαλύτερος αριθμός προϊόντων, τότε, το κέρδος του οργανισμού μπορεί να υπολογιστεί αφαιρώντας τον αριθμό παραγωγής πριν την εκπαίδευση από τον αριθμό παραγωγής μετά την εκπαίδευση και μετατρέποντας τη διαφορά αυτή σε χρήματα. Στη συνέχεια, το συνολικό όφελος του οργανισμού μπορεί να υπολογιστεί αν αφαιρέσουμε το κόστος της εκπαίδευσης από το κέρδος που βρήκαμε από την αύξηση της παραγωγής. Δυστυχώς όμως αυτή η μέθοδος δεν μπορεί να εφαρμοστεί στις περισσότερες περιπτώσεις λόγω του ότι ως επί τω πλείστον η αύξηση της παραγωγής στους περισσότερους οργανισμούς δεν είναι εμφανής ή μετρήσιμη (Brauchle and Schmidt,2004). Οι Schuler (1994) και Χυτήρης (2001) μέσα από τις έρευνες τους παρατηρούν ότι η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πληρέστερη όταν γίνεται σε δύο στάδια: κατά το χρόνο της λήξης του και μετά από διάστημα λίγων μηνών, όταν υπάρχει πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος καθώς και για την πρακτική του χρησιμότητα.

Στην προσπάθεια να βρεθεί μια καθολική λύση η οποία θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό και να μπορεί να αξιολογήσει τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού

προγράμματος του οργανισμού, το μοντέλο αξιολόγησης του Kirkpatrick (1979,1994) θεωρείται ως το πιο ολοκληρωμένο και εφαρμόσιμο. Παρακάτω, παρουσιάζεται το μοντέλο αξιολόγησης του Kirkpatrick (1979,1994) το οποίο έχει επιτυχώς εφαρμοστεί σε αρκετούς ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς σε διάφορες χώρες.

Το μοντέλο αυτό αναλύει την ικανοποίηση, τη μάθηση, τη συμπεριφορά, τον αντίκτυπο και το κέρδος από την εκπαίδευση και για τους λόγους αυτούς έχει θεωρηθεί ως ένα καθολικό μοντέλο. Το μοντέλο αυτό ουσιαστικά βασίζει την αξιολόγηση σε τέσσερα επίπεδα: Αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά και Αποτελέσματα.

Μοντέλο αξιολόγησης Kirkpatrick

Το πιο διαδεδομένο μοντέλο αξιολόγησης εκπαιδευτικού προγράμματος είναι το μοντέλο του Kirkpatrick (1979, 1994). Το μοντέλο αυτό περιγράφεται σαν εύκολο, ευέλικτο και ολοκληρωμένο. Ο Kirkpatrick (1979,1994) έχει χωρίσει αυτό το μοντέλο σε τέσσερα επίπεδα. Τα τέσσερα επίπεδα είναι η αντίδραση, η μάθηση, η συμπεριφορά και τα αποτελέσματα.

Επίπεδο 1: Αντίδραση

Το πρώτο επίπεδο της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η αντίδραση. Μέσω της αντίδρασης οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να εξωτερικεύσουν την εμπειρία τους για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το επίπεδο αυτό προσφέρει στον οργανισμό αντιδράσεις που αφορούν τον εκπαιδευτή, το υλικό που έχει δοθεί κατά τη διάρκεια του προγράμματος και αντιδράσεις ως προς το εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Μετά από τη λήξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να επισημάνει στο προσωπικό ο κάθε οργανισμός του πόσο σημαντικά είναι τα σχόλια του για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που μόλις έχει παρακολουθήσει. Το πιο διαδεδομένο μέσο αξιολόγησης του προγράμματος κατά το πρώτο επίπεδο είναι τα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώνονται από το προσωπικό. Τα ερωτηματολόγια πρέπει να δίνονται αμέσως μετά τη λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος και βάσει των αποτελεσμάτων ο οργανισμός θα αναγνωρίζει κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι ήταν ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος και κατά πόσο το πρόγραμμα ήταν επιτυχές σε πρώτη φάση.

Κατά την προετοιμασία των εντύπων αξιολόγησης, ο εκπαιδευτής πρέπει να ετοιμάσει ερωτήσεις που θα εξυπηρετούν το σκοπό του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τη γενική εικόνα που είχε ο εκπαιδευόμενος για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το επόμενο στάδιο καλύπτει κάποια σχόλια για τον εκπαιδευτή όπως κατά πόσο ο εκπαιδευτής είχε γνώσεις επί του θέματος που παρουσίαζε, τη μεταδοτικότητα του και γενικά την αξιολόγησή του. Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου ο εκπαιδευόμενος ενδείκνυται να έχει την ευκαιρία να αξιολογήσει το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να βαθμολογήσει κατά πόσο τα μέσα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν τον άφησαν ικανοποιημένο, αν το υλικό που έχει δοθεί ήταν επαρκές και κατά πόσο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ήταν δομημένο με τέτοιο τρόπο που πληρούσε το σκοπό του. Η επόμενη ενότητα θα πρέπει να αφιερωθεί στην οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η αξιολόγηση του χρόνου, του χώρου και η διοργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι εξ' ίσου σημαντική όσο και τα υπόλοιπα μέρη.

Το σύστημα αξιολόγησης που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί στις περισσότερες ενότητες του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου θα είναι τύπου κλίμακας από το 1 μέχρι 5, όπου το 1 θα συμβολίζει «Καθόλου ικανοποιημένος» και το 5 «Πολύ ικανοποιημένος».

Σε ένα μέρος του ερωτηματολογίου θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στον εκπαιδευόμενο να γράψει κάποια γενικά σχόλια για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που μόλις έχει παρακολουθήσει. Κάποιες από τις ερωτήσεις που μπορούν να συμπεριληφθούν στο συγκεκριμένο κομμάτι είναι να σχολιάσει ο εκπαιδευόμενος τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του προγράμματος. Ακόμη, ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να κάνει εισηγήσεις βελτίωσης του προγράμματος.

Στο τέλος, θα αφιερωθεί ένα τμήμα όπου ο εκπαιδευόμενος θα έχει τη δυνατότητα να δώσει μία γενική βαθμολογία για το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Επίπεδο 2: Μάθηση

Το δεύτερο επίπεδο της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η μάθηση. Το επίπεδο αυτό εξαρτάται κατά πολύ από το προηγούμενο λόγω του ότι στις περιπτώσεις όπου έχουμε θετικές πρώτες αντιδράσεις στο πρώτο επίπεδο, είναι πιθανότερο να έχουμε και θετικά μαθησιακά αποτελέσματα. Παρόλο που οι θετικές πρώτες αντιδράσεις δεν αποτελούν εγγύηση για θετικά μαθησιακά αποτελέσματα, εντούτοις οι πιθανότητες να έχουν επιτευχθεί αυτά είναι κατά πολύ λιγότερες στην περίπτωση κατά την οποία έχουμε αρνητικές πρώτες αντιδράσεις από τους εκπαιδευόμενους.

Η μάθηση μπορεί να χαρακτηριστεί σαν η πρόοδος η οποία έχει επιτευχθεί, ή ο βαθμός βελτίωσης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης. Σε αυτό το επίπεδο η αξιολόγηση της εκπαίδευσης θα αναδείξει την πρόοδο αυτή αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα των μεθόδων οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Για να εκτελεστεί η αξιολόγηση σε αυτό το επίπεδο, θα πρέπει να γίνει μια απλή εξέταση στους εκπαιδευόμενους σε δύο διαφορετικές χρονικές περιόδους. Η πρώτη εξέταση θα πρέπει να γίνει λίγο πριν να σταλούν οι εργαζόμενοι στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (pre-test) και στόχο θα έχει την αξιολόγηση του επιπέδου των γνώσεων και των ικανοτήτων τους πριν να τύχουν εκπαίδευσης. Η δεύτερη εξέταση θα πρέπει να γίνει μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος (post test) για να διαφανεί η πρόοδος η οποία έχει επιτευχθεί. Όπως ξεκάθαρα φαίνεται από το αντικείμενο το οποίο θα αξιολογηθεί σε αυτό το επίπεδο, καθώς επίσης και από τη μέθοδο αξιολόγησης, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης περνά από το επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου στο επίπεδο προόδου του, κάτι που είναι αρκετά δύσκολο να αξιολογηθεί. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, οι περισσότεροι οργανισμοί οι οποίοι εφαρμόζουν κάποια μέθοδο αξιολόγησης της εκπαίδευσης, εκτελούν μόνο το πρώτο επίπεδο, το επίπεδο της αντίδρασης, αποφεύγοντας το δεύτερο επίπεδο αξιολόγησης που είναι αρκετά πιο δύσκολο να εκτελεστεί.

Ο κάθε οργανισμός για να μπορέσει να αξιολογήσει την εκπαίδευση των εργαζομένων του και τα μαθησιακά αποτελέσματα αυτής, θα πρέπει να εκτελεί δύο τυπικές εξετάσεις, την πρώτη πριν την εκπαίδευση και τη δεύτερη μετά το πέρας της εκπαίδευσης. Βάσει των αποτελεσμάτων των συγκεκριμένων εξετάσεων, ο οργανισμός θα είναι σε θέση να αναγνωρίσει την πρόοδο που έχει επιτευχθεί στις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού του σαν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης.

Είναι πολύ σημαντικό να επισημανθεί το γεγονός ότι η ανάγκη αξιολόγησης της εκπαίδευσης σε αυτό το επίπεδο, το επίπεδο της μάθησης, και η εκ των προτέρων ενημέρωση των εργαζομένων ότι θα εξεταστούν μετά το πέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος, αποτελεί μοχλό πίεσης στον εκπαιδευτή αλλά κυρίως στους εκπαιδευόμενους. Τους ωθεί να προσπαθήσουν να αποκομίσουν τα μέγιστα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, βελτιώνοντας στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις γνώσεις και ικανότητές τους. Είναι αποδεδειγμένο ότι όταν κάποιος γνωρίζει ότι θα εξεταστεί σε κάποιο αντικείμενο εντείνει τις προσπάθειές του και αυξάνει τα αποτελέσματα μάθησης.

Επίπεδο 3: Συμπεριφορά

Ο οργανισμός πρέπει να κρίνει αν η εκπαίδευση έχει επιδράσει θετικά στην εργασιακή συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού του. Μέσω αυτού του είδους αξιολόγησης, ένας οργανισμός θα μπορεί να κατανοήσει κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό του έχει αλλάξει συμπεριφορά και έχει υιοθετήσει όσα έμαθε στην εργασία του. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός μπορεί να συμπεράνει ως ποιο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό του μετέφερε τις γνώσεις που έχει λάβει μέσω της εκπαίδευσης, στον πραγματικό χώρο εργασίας. Αυτή η τεχνική συνήθως εκτελείται τρεις με έξι μήνες μετά από τη διεξαγωγή του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Κάποια πρακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς του εκπαιδευόμενου, είναι η ετοιμασία ερωτηματολογίων τα οποία θα δοθούν για συμπλήρωση αρκετό καιρό μετά τη διεξαγωγή των σεμιναρίων. Ο κάθε οργανισμός, βάσει των αποτελεσμάτων των συγκεκριμένων ερωτηματολογίων θα αναγνωρίσει την επίδραση που είχε η εκπαίδευση στην εργασία του προσωπικού του. Επιπλέον, θα δοθούν ερωτηματολόγια και θα ληφθούν συνεντεύξεις από τους προϊσταμένους των εκπαιδευομένων, ούτως ώστε να δημιουργηθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την αλλαγή της συμπεριφοράς του προσωπικού μετά την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Κάποια άλλα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το συγκεκριμένο σκοπό είναι η δημιουργία ομάδων εστίασης (focus groups) για τη συλλογή πληροφοριών και γνώσεων.

Μια βασική ερώτηση που πρέπει να συμπεριληφθεί στην προετοιμασία του ερωτηματολογίου που θα δοθεί στον εκπαιδευόμενο είναι κατά πόσο οι γνώσεις ή οι δεξιότητες που έχει συλλέξει κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος έχουν εφαρμοστεί στο εργασιακό του περιβάλλον.

Το επίπεδο «Συμπεριφορά» είναι από τα πιο αντιπροσωπευτικά εργαλεία αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος και για αυτό το λόγο θεωρείται και το πιο δαπανηρό. Χρειάζεται προσεκτικός προγραμματισμός ούτως ώστε ο οργανισμός να μπορεί να οργανώσει τότε θα γίνει η αξιολόγηση, με ποιο τρόπο και πόσο συχνά θα αξιολογείται ο εκπαιδευόμενος.

Όπως έχουμε αναφέρει πιο πάνω, ένας πολύ καλός τρόπος αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι μέσω ερωτηματολογίων που θα δοθούν είτε στον ίδιο τον εκπαιδευόμενο ή στον προϊστάμενο του. Κάποιες βασικές ερωτήσεις που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο που

θα δοθεί στους προϊστάμενους είναι κατά πόσο ο εκπαιδευόμενος χρησιμοποίησε τις τεχνικές εκμάθησης στο χώρο εργασίας, σε ποιον τομέα τις έχει χρησιμοποιήσει και πώς έχει υιοθετήσει τις νέες εκπαιδευτικές τεχνικές και συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.

Εστιάζοντας την προσοχή του σε τέτοιους είδους ερωτήσεις, ο οργανισμός, θα μπορεί να αντιληφθεί εάν πράγματι το εκπαιδευτικό σύστημα που έχει υιοθετήσει εξυπηρετεί το σκοπό του.

Επίπεδο 4: Αποτελέσματα

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος σε αυτό το τέταρτο επίπεδο προσμετρά την πρόοδο η οποία έχει επιτευχθεί σε επίπεδο οργανισμού σαν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης. Εδώ θα πρέπει να μετρηθεί το μέγεθος της επιτυχίας του εκπαιδευτικού προγράμματος, όπως το εκλαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, όπως για παράδειγμα η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας, η μείωση του κόστους παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας, η βελτίωση των διοικητικών μεθόδων, η μείωση των εργασιακών ατυχημάτων, η αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών κλπ. Σε επίπεδο οργανισμού αυτοί είναι και οι λόγοι για να δαπανηθούν χρήματα σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Για παράδειγμα στον Τομέα Οικήσεως ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο είχε σαν στόχο την αύξηση την ποιότητας των υπό ανέγερση οικοδομών, θα πρέπει να αξιολογηθούν οι νέες οικοδομές μετά την ανέγερσή τους και να σημειωθεί ο αριθμός και το μέγεθος των ελαττωμάτων και των κακοτεχνιών σε αυτές. Ο αριθμός των ελαττωμάτων θα πρέπει να συγκριθεί με τον αριθμό των ελαττωμάτων πριν την διενέργεια του σεμιναρίου για να διαφανεί αν τα αποτελέσματα του προγράμματος ήταν θετικά και έχει επιτευχθεί μείωση των ελαττωμάτων στις οικοδομές.

Όσον αφορά εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο είχε σαν στόχο την ασφάλεια στην εργασία θα πρέπει να προσμετρηθούν τα ατυχήματα τα οποία έγιναν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και να συγκριθούν με τον αριθμό των ατυχημάτων πριν το πρόγραμμα. Η μείωση των ατυχημάτων θα σημαίνει ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει επιτύχει τους στόχους του.

Για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν σαν θέμα την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού, θα πρέπει να καταγράφονται τα παράπονα του κοινού, τα οποία λαμβάνει ο κάθε οργανισμός σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στη συνέχεια, θα πρέπει να συγκρίνεται ο συνολικός αριθμός των παραπόνων της συγκεκριμένης περιόδου με τον αριθμό των

παραπόνων τα οποία λάμβανε ο οργανισμός πριν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η μείωση του αριθμού των παραπόνων θα σημαίνει ότι το πρόγραμμα πέτυχε τους στόχους του.

Η εκπαίδευση των διοικητικών ικανοτήτων του προσωπικού είναι πολύ σημαντική και θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το αποτέλεσμα εκπαιδευτικού προγράμματος που θα έχει ως στόχο τη βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων των Λειτουργών που διοικούν ομάδες, θα πρέπει να αξιολογείται από τον Προϊστάμενο. Αν μετά το πρόγραμμα έχει παρατηρηθεί ομαλότερη λειτουργία και αυξημένη ετοιμότητα των στελεχών να ανταποκριθούν σε προθεσμίες και να καταθέσουν αναφορές σχετικές με τη λειτουργία της ομάδας τους, θα σημαίνει ότι το πρόγραμμα έχει επιτύχει τους στόχους του.

Για εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο είχε ως στόχο την τεχνική εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να προσμετρηθεί ο χρόνος υλοποίησης των έργων και να σημειωθεί τυχόν μείωση του χρόνου αυτού ως θετικό αποτέλεσμα του προγράμματος. Επίσης, για τα προγράμματα τα οποία έχουν ως στόχο την απόκτηση ικανοτήτων χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή ή συγκεκριμένων λογισμικών, θα πρέπει να αξιολογείται κατά πόσον έχει επιτευχθεί μείωση του χρόνου υλοποίησης τεχνικών ή και γραμματειακών εργασιών σαν αποτέλεσμα καλύτερης χρήσης της τεχνολογίας.

Κεφάλαιο 3

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

3.1 Προσόντα και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο ρόλος της ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια επιστήμη για να αναπτύξει και να προσανατολίσει τους υπαλλήλους, να τους προσφέρει νέες και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητές τους και τα ταλέντα τους, να ενισχύσει τη δημιουργικότητά τους και να σχεδιάσει και να αναπτύξει την καριέρα τους, ικανοποιώντας τόσο τους στόχους ενός οργανισμού ή μιας εταιρίας όσο και των ιδίων. Ιδιαίτερα στο σημερινό κόσμο, που κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός και η Τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία, η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προετοιμάζει τους εργαζομένους για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας και τρόπου σκέψεως, τους παρέχει τις πιο ανταγωνιστικές επαγγελματικές δεξιότητες και τους καταρτίζει στις πιο σύγχρονες εφαρμογές της Τεχνολογίας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά (προφίλ) των εργαζομένων πρέπει να είναι η προθυμία για την εργασία, η διάθεση κοινωνικής προσφοράς, η δημιουργικότητα και η ομαδικότητα. Κύριο κίνητρο για εργασία θεωρούν τις οικονομικές απολαβές, αλλά και τη διάθεση για συμμετοχή στα κοινά και στη λήψη αποφάσεων, κυρίως με κοινωνικό χαρακτήρα. Με αυτήν την έννοια ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα της ολοκλήρωσης εργασίας και προσφοράς.

Απαιτούμενα προσόντα των υπάλληλων θεωρούνται οι συναφείς ειδικές γνώσεις, που πρέπει να διαθέτουν σύμφωνα με τις τρέχουσες δραστηριότητες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Απαιτούμενες δεξιότητες, πλην των βασικών, που πρέπει να διαθέτουν αφορούν τις δεξιότητες επίλυσης των προβλημάτων, της παρακίνησης/ ενεργοποίησης και ηγεσίας ομάδας.

3.2 Εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων

Οι δεξιότητες του προσωπικού, που απαιτούνται, θεωρούνται ότι είναι κατά κύριο λόγο η προσαρμογή σε τεχνολογική εξέλιξη και χρήση συγκεκριμένων εφαρμογών λογισμικού. Επίσης, κρίνονται πολύ σημαντικές οι δεξιότητες επικοινωνίας. Επίσης, θεωρούνται

αναγκαίες τόσο για το υπάρχον όσο και το νέο προσωπικό, οι συμπεριφορικές δεξιότητες που σχετίζονται με δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη σημαντικότερη από τις επενδύσεις ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και χρειάζεται ανανέωση και βελτίωση σε τακτικό ρυθμό προκειμένου να ανταποκριθεί στις συνεχείς εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας αλλά και στις απαιτήσεις των χρηστών. Είναι ανάγκη να προσανατολιστεί ένας οργανισμός στην αναζήτηση των νέων καθημερινών απαιτήσεων και στη συνέχεια στο σχεδιασμό δράσεων για την συνεχή κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο στόχος ενός στρατηγικού άξονα είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού για την παροχή ποιοτικών και ποσοτικών υπηρεσιών. Η κατάρτιση του Ανθρώπινου Δυναμικού και η ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για την επιτυχή υλοποίηση και υποστήριξη της στρατηγικής Διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ισόρροπη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι κάτι το απόλυτο, αλλά έχει άμεση σχέση με τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων που πρέπει να επιτευχθούν.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες για τους εργαζομένους μπορούν να προκύψουν σε διάφορες στιγμές στην εργασιακή τους πορεία. Υπάρχουν ωστόσο συγκεκριμένες στιγμές όπου η ανάγκη για εκπαίδευση είναι απαραίτητη, όπως στην έναρξη απασχόλησης (για απόκτηση απαραίτητων δεξιοτήτων που απαιτεί η αποτελεσματική απόδοση στη νέα θέση), στην αξιολόγηση της απόδοσης (για κάλυψη των αποκλίσεων της απόδοσης του εργαζομένου από τα πρότυπα απόδοσης της θέσης του) και στην εναλλαγή θέσεων εργασίας (για απόκτηση απαραίτητων δεξιοτήτων που απαιτεί η αποτελεσματική απόδοση στη νέα θέση όπου προάγεται ή μετατίθεται ο εργαζόμενος) (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2003). Εκτός βέβαια από τις συγκεκριμένες παραπάνω περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι έχουν συνεχείς, γενικότερες ανάγκες για εκπαίδευση που εντάσσονται σε μια ευρύτερη διαδικασία ανάπτυξης του εργαζόμενου.

Συνοψίζοντας οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του χάσματος εκπαίδευσης (training gap) που υφίσταται μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης.

Οι McConnell (2003) και Wexley, Kenneth and Latham (1991) χωρίζουν τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών σε τέσσερις φάσεις: Περιγραφή θέσεων εργασίας, Συλλογή πληροφοριών, Ανάλυση πληροφοριών και Πορίσματα για τις ανάγκες μάθησης. Ανάμεσα στις πιο διαδεδομένες μεθόδους που ακολουθούνται για συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, γραπτές εξετάσεις, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση των θέσεων εργασίας, χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων ειδικών σε τέτοια θέματα, ομαδικές διεργασίες (conferences, ομάδες εστίασης, εργαστήρια κτλ), ανάλυση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά την ανάλυση των πληροφοριών, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού με ακρίβεια θα πρέπει πρώτα να αναλύονται στο επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο (επιχειρησιακές ανάγκες), ακολούθως σε επίπεδο τμήματος, ομάδας, λειτουργίας και θέσης (ομαδικές ανάγκες), και σε τρίτο επίπεδο, για κάθε εργαζόμενο χωριστά (προσωπικές ανάγκες). Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών θα οδηγήσει στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αντικείμενα απασχόλησης, και αυτά στη συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται για κάθε εργαζόμενο. Η διαδικασία λειτουργεί και αντίστροφα αφού αναλύοντας τις ανάγκες κάθε εργαζομένου χωριστά, ανακλύπουν και οι κοινές ανάγκες οι οποίες μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ομαδική βάση, ενώ το σύνολο των ομαδικών και των ατομικών αναγκών θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των επιχειρησιακών αναγκών.

Η ανάλυση ενός οργανισμού σε **πρώτο επίπεδο**, ορίζεται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού για να αποφασιστεί που πρέπει να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση. Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001) σε αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και οι δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων που εργάζονται στον οργανισμό ενώ οι Schuler (1994) και Jackson and Schuler (2006) συμφωνούν και τονίζουν ακόμα περισσότερο ότι σε αυτό το επίπεδο πρέπει να αναλύονται οι παράγοντες/δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ νέες τεχνολογίες, νέες νομικές διατάξεις κτλ). Ο Κάντας (1998) υποστηρίζει ότι αυτή η ανάλυση αποτελεί αρκετά δύσκολο έργο, το οποίο συνίσταται ουσιαστικά στη διάγνωση των αδυναμιών και του σημείου στο οποίο αυτές εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ένα

σύνολο σαφώς προσδιορισμένων στόχων η εκπλήρωση των οποίων θα πρέπει να επιτυγχάνεται μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.

Στο **δεύτερο επίπεδο** αναλύονται τα καθήκοντα του εργαζομένου, δηλαδή τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει ο κάτοχος της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητες του και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση στις ανάγκες της εργασίας. Η ανάλυση καθηκόντων μπορεί κάποτε να γίνει πιο λεπτομερής και από την περιγραφή θέσης εργασίας (job description), αλλά ο σκοπός της είναι να καταστεί σαφές το ακριβές περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μέσα από την ανάλυση, αφού κατανοηθεί πλήρως η δουλειά του εργαζομένου και η απόδοση που χρειάζεται να υπάρχει από τον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως τι δεξιότητες χρειάζονται να υπάρχουν από τον κάτοχο της συγκεκριμένης θέσης (Χυτήρης,2001; Πατρινός,2005). Οι Schuler (1994) και Jackson and Schuler (2006) τονίζουν ότι η ανάλυση των εργασιακών καθηκόντων περιγράφει τις ακριβείς ικανότητες/δεξιότητες, γνώσεις, στάσεις και συμπεριφορές που πρέπει να διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος ώστε να φέρει εις πέρας επιτυχώς τις εργασίες που απαιτούνται ή θα απαιτηθούν στη σημερινή ή μελλοντική του θέση μέσα στον οργανισμό.

Αφού έχουν προηγηθεί οι δύο πρώτες αναλύσεις, προχωράμε στο **τρίτο επίπεδο** ανάλυσης, το οποίο έχει να κάνει με τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η ανάλυση του εργαζομένου προσδιορίζει κενά (εκπαιδευτικές ανάγκες) μεταξύ των σημερινών ικανοτήτων/δεξιοτήτων του εργαζομένου και των απαιτούμενων ή επιθυμητών ικανοτήτων/δεξιοτήτων. Μέσω της ανάλυσης αυτής ο οργανισμός επιτυγχάνει την αντιστοίχιση των εργαζομένων με το κατάλληλο για αυτούς εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την άμεση εμφάνιση θετικών στοιχείων παραγωγικότητας λόγω της συμμετοχής στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Schuler,1994; Jackson and Schuler,2006).

Πέραν από τα τρία πιο πάνω επίπεδα, λόγω της παγκοσμιοποίησης, συχνά στους σύγχρονους οργανισμούς απαιτείται μια περαιτέρω ανάλυση σε ένα **τέταρτο επίπεδο**, για ανάλυση δημογραφικών στοιχείων. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι για να καθορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες συγκεκριμένου πληθυσμού εργαζομένων. Η ανάλυση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως εργαλείο αξιολόγησης παροχής ίσων ευκαιριών στην απόκτηση εμπειρίας και ευκαιριών ανάπτυξης, δύο παράγοντες που η επιρροή τους είναι πολύ κρίσιμη στην ανάπτυξη δεξιοτήτων με τη μέθοδο εκπαίδευσης πάνω στην εργασία (Schuler,1994; Jackson & Schuler ,2006).

Αναφορικά με τα πιο πάνω, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), για κάθε επίπεδο εφαρμόζονται και διαφορετικές μέθοδοι ανάλυσης των αναγκών. Οι μέθοδοι αυτές είναι:

1) *Η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των Προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού*: Η στρατηγική της εκπαίδευσης του οργανισμού πρέπει να προσδιορίζεται από τις γενικότερες στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια, από τα οποία προέρχεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από τον προγραμματισμό αυτό πρέπει να καθορίζονται οι απαιτούμενες δεξιότητες και αριθμός ατόμων για κάλυψη μελλοντικών αναγκών.

2) *Οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits)*: Ένας εκπαιδευτικός έλεγχος συγκεντρώνει πληροφορίες με σκοπό να αναπτύξει και να εφαρμόσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να ληφθούν είτε μέσω συνεντεύξεων/συζητήσεων με διοικητικά στελέχη, εκπαιδευτές είτε και εκπαιδευομένους. Επιπρόσθετα ένας εκπαιδευτικός έλεγχος ελέγχει το βαθμό ανταπόκρισης των μέχρι πρότινος εκπαιδευτικών διαδικασιών στις εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού.

3) *Η ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης (performance reviews)*: Η ανάλυση απόδοσης του εργαζομένου πρέπει να είναι μια πρωτογενής πηγή πληροφόρησης για τις ανάγκες της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του. Μέσω της σύνδεσης της διοίκησης απόδοσης με τις ανάγκες της εκπαίδευσης προκύπτει η ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και έτσι κάθε συνέντευξη αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογούμενου αποτελεί μια ευκαιρία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης των εργαζομένων.

4) *Η ανάλυση θέσης εργασίας (Job analysis)*: Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), η ανάλυση θέσης εργασίας βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης εφ' όσον περιλαμβάνει έρευνα εις βάθος του περιεχομένου της θέσης, των προτύπων απόδοσης τα οποία απαιτούνται σε επίπεδα ποιότητας και αποτελεσμάτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες. Για το σωστό εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, η ανάλυση θέσης πρέπει να περιλαμβάνει εκτός των άλλων και τα ακόλουθα: να ανακαλύπτει κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κάτοχος της θέσης κατά τη διαδικασία εκμάθησης των βασικών δεξιοτήτων, να τονίζει τα αδύνατα σημεία απόδοσης των κατόχων της θέσης που προέρχονται από ελλείψεις σε γνώσεις, δεξιότητες ή υποκίνηση και τα οποία μπορούν να καλυφθούν μέσω της εκπαίδευσης και τέλος να εντοπίζει τους τομείς όπου οι

ενδεχόμενες αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες, μεθόδους και ευθύνες υπαγορεύουν την ανάγκη παροχής εκπαίδευσης.

3.3 Κίνητρα υπαλλήλων τόσο για την ανάπτυξη της ποιοτικής όσο και την αύξηση της ποσοτικής παραγωγής.

Ποια κίνητρα θα πρέπει να ‘δημιουργηθούν’ για τους ίδιους τους υπάλληλους τόσο για την ανάπτυξη της ποιοτικής όσο και την αύξηση της ποσοτικής παραγωγής.

Η παρούσα εργασία αναφέρεται κατά κύριο λόγο σε δυο μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σκοπός της μελέτης αυτής είναι να αναπτύξουμε ιδέες και εφαρμόσιμες πρακτικές ούτως ώστε να μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση και οργανισμό να λαμβάνεται πρώτα και πάνω από όλα υπόψη ο υπάλληλος. Για να μπορέσει η κρατική μηχανή να λειτουργήσει καλύτερα και πιο αποδοτικά πρέπει να δώσει περισσότερη σημασία στο πως να αναπτύξει κίνητρα για τους υπάλληλους της. Βασικό μέλημα είναι να ληφθούν αποφάσεις και να γίνουν σχέδια αναπροσαρμογής έτσι ώστε η κρατική μηχανή να μπορέσει να αξιοποιήσει τον μοναδικό παράγοντα που έχει στην διάθεση της με καλύτερο και αποδοτικότερο τρόπο. Για τον δημόσιο τομέα δεν υπάρχουν οικονομικά κίνητρα για τους υπάλληλους. Τα κίνητρα που υπάρχουν είναι η Εργασιακή ασφάλεια, η Κοινωνική θέση οι Ευέλικτες ρυθμίσεις ωραρίου εργασίας, η Αναγνώριση και ανάπτυξη Ευκαιριών ανάπτυξης. Τα κίνητρα που θα παροτρύνουν τον εργαζόμενο είναι αυτά που θα βοηθήσουν έναν οργανισμό ηθικά αλλά και τον εργαζόμενο να αυξήσει την παραγωγικότητά του.

Σύμφωνα με τον F. Herzberg (1959) η διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και απόδοση εξαρτάται από δυο κατηγορίες παραγόντων. Τους «παράγοντες διατήρησης» και τους «παράγοντες κίνητρα». Η πρώτη κατηγορία απλά διατηρεί την απόδοση του υπάλληλου στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, δηλαδή ο υπάλληλος προσφέρει λιγότερο από όσο μπορεί. Έτσι ο υπάλληλος δεν είναι δυσαρεστημένος αλλά ούτε όμως έχει οποιοδήποτε κίνητρο για μεγαλύτερη προσπάθεια. Ένας ικανοποιητικός μισθός, ένα καλό περιβάλλον εργασίας και ένα σωστό ωράριο δεν προκαλούν στον υπάλληλο το αίσθημα της δυσαρέσκειας. Από την άλλη οι «παράγοντες κίνητρα» οδηγούν σε αίσθημα επιτυχίας, επαγγελματικής εξέλιξης και προοπτικής, σε αίσθημα ευθύνης. Παρακίνηση για τον εργαζόμενο είναι να αισθάνεται πρόκληση, εσωτερική ώθηση και θέληση να πετύχει. Να νοιώσει ότι αν και έχει θέσει τον πήχη ψηλά μπορεί να τα καταφέρει. Αν και δεν ισχύει για όλους τους υπάλληλους, η αναγνώριση από τον προϊστάμενο για την πρόσφορα στην εταιρεία / επιχείρηση προκαλεί το

αίσθημα της ευχαρίστησης και συνάμα παρακίνησης. Ο «παράγοντας παρακίνησης» τον οδηγεί να λαμβάνει πρωτοβουλίες για να αισθάνεται δημιουργικός και ευρηματικός ώστε να μπορεί να λύσει προβλήματα και να πετύχει αποτελέσματα. Επιπρόσθετα παρακίνηση μπορεί να είναι η επιθυμία του να αποφύγει τη ρουτίνα στο αντικείμενο εργασίας του. Είναι λογικό και επόμενο αν ένας υπάλληλος είναι χαρούμενος με το αντικείμενο ενασχόλησης του να το κάνει με κέφι και μεράκι.

Σύμφωνα με τον Maslow (1954) οι ανάγκες των ανθρώπων ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες. Τις βιολογικές, της σιγουριάς, τις κοινωνικές, της αναγνώρισης και της ολοκλήρωσης. Από τις πέντε κατηγορίες αυτές που θεωρούνται παρακινητικές, γιατί ποτέ δεν φτάνουν σε όρια τελείωσης, είναι σαφώς οι κοινωνικές, της αναγνώρισης και της ολοκλήρωσης. Ο εργαζόμενος μπορεί να καλύπτει τις βιολογικές ανάγκες του αλλά ποτέ δεν θα πάψει να επιζητά αυτοπραγμάτωση ή αναγνώριση. Οι ανάγκες αυτές όσο ικανοποιούνται τόσο πιο έντονες γίνονται. Εξάλλου με τον καιρό η αυτό-αντίληψη γίνεται ισχυρότερη και αποκτά συνοχή. Ένας υπάλληλος χρειάζεται πέραν των οικονομικών απολαβών και άλλα κίνητρα για να θέλει να συνεισφέρει περισσότερα. Θα πρέπει να ικανοποιούνται και οι υπόλοιπες ανάγκες του έτσι ώστε να αισθάνεται ευχαριστημένος και ολοκληρωμένος.

«Η θάλασσα έχει όρια, οι βαθιές όμως επιθυμίες δεν έχουν» Γουίλιαμ Σαίξπηρ

Το παράδειγμα που αναφέρουμε είναι οι υπάλληλοι της κρατικής μηχανής. Δεν είναι τυχαίο που οι υπάλληλοι δημόσιου τομέα δεν νοιώθουν σχεδόν ποτέ ικανοποίηση όσον αφορά την εργασία τους. Μια μεγάλη ομάδα των ανθρώπων αυτών εύκολα θα απαντούσε ότι αν και ο μισθός είναι σχετικά ικανοποιητικός, το ωράριο είναι σωστό και το περιβάλλον εργασίας είναι και αυτό σχετικά καλό εντούτοις δεν νοιώθουν ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται. Αναλυτικότερα η ανέλιξη και ο μισθός δεν εξαρτώνται από την ποιότητα εργασίας του δημόσιου υπαλλήλου. Αντίθετα στο Δημόσιο Τομέα η προσπάθεια, οι ικανότητες, η πρωτοβουλία, η ευρηματικότητα δεν έχουν αντίκρισμα ούτε αναγνωρίζονται γιατί απλά η αμοιβή και η ανέλιξη είναι θέμα χρόνων υπηρεσίας. Εξάλλου ο παράγοντας ρουτίνα λόγω επαναλαμβανόμενης εργασίας και η γραφειοκρατία είναι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στον δημόσιο υπάλληλο και περιορίζουν την προσφορά εργασίας του σε συγκεκριμένα και στατικά όρια.

3.3.1 Κίνητρα ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων.

3.3.1.1 Οικονομικά κίνητρα

Η πρώτη πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου. Η αμοιβή αυτή μπορεί να είναι είτε οικονομική είτε μη οικονομική. Αυτή η σύνδεση προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και τη συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Μια βασική πρακτική διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι σαφώς η οικονομική. Μια άλλη διάσταση σύνδεσης ,μεταξύ της απόδοσης και ανταμοιβής είναι αυτή της αναγνώρισης και επιβράβευσης που γίνεται με μη οικονομικά μέσα. Χαρακτηριστικό σε αυτή τη περίπτωση είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζομένου μέσω της συμπεριφοράς του προϊσταμένου.

3.3.1.2 Ατομικά κίνητρα επιδόσεων

Η αναγκαιότητα εφαρμογής του συστήματος οικονομικών αμοιβών των εργαζομένων με βάση το χρόνο εργασίας για πολλούς λόγους είχε σαν αποτέλεσμα την αποσύνδεση της αμοιβής από την απόδοση. Τα μειονεκτήματα αυτής της αποσύνδεσης, σε ότι αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων για καταβολή προσπαθειών για απόδοση, δημιούργησε την αναγκαιότητα σύλληψης και εφαρμογής των κινήτρων επιδόσεων έτσι ώστε να επανασυνδεθεί, έστω και μερικά, η απόδοση με την οικονομική αμοιβή και να ενισχύεται η παρακίνηση του ατόμου. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα παρακάτω (Μπουραντάς,2002).

I. Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων:

Σε αυτή τη περίπτωση κινήτρων ο εργαζόμενος λαμβάνει ένα σταθερό μισθό και για κάθε προσπάθεια που καταβάλει παραπάνω αμείβεται ανάλογα με την παραγωγικότητά του. Έτσι, αμείβονται οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και ασφαλώς για πολλούς λειτουργούν παρακινητικά τα κίνητρα παραγωγικότητας.

II. Κίνητρα ποιότητας:

Για τις επιχειρήσεις που η ποιότητα έχει σημαντική σπουδαιότητα εφαρμόζεται η τεχνική των κινήτρων ποιότητας. Αυτή έχει σαν σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή.

III. Κίνητρα βελτιώσεων:

Αφορά την επιβράβευση η οποία δίδεται από την επιχείρηση σε εργαζόμενους που προτείνουν βελτιώσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά της.

Αυτό παρακινεί πολλούς εργαζομένους να σκέπτονται και να ερευνούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της ροής των εργασιών, της χρήσης των μηχανημάτων, των υλικών και του χρόνου, της βελτίωσης των υλικών συσκευασίας, των προϊόντων, κ.λπ.

IV. Κίνητρα συμπεριφοράς:

Τέλος, τα κίνητρα συμπεριφοράς έχουν σαν σκοπό να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζόμενους που με τη συμπεριφορά τους ενισχύουν τη συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης, πράγματα απαραίτητα για την αποτελεσματικότητά της.

Κεφάλαιο 4

Επιλογή Δείγματος

4.1 Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως



Το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως ιδρύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1940 όταν η Βρετανική Αποικιακή Κυβέρνηση υιοθέτησε τους Περί Οδών και Οικοδομών Κανονισμούς. Με την Ανεξαρτησία της Κύπρου το 1960, το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως ξεκίνησε την αναθεώρηση του πρώτου Νομοσχεδίου περί Πολεοδομίας (1957) που ενώ είχε αρχικά ετοιμαστεί από την Βρετανική Κυβέρνηση, εν τούτοις δεν μπόρεσε να εφαρμοστεί λόγω της εθνικής ανταρσίας ενάντια στο Βρετανικό ζυγό. Το 1967 υιοθετείται για πρώτη φορά σε στρατηγικό επίπεδο η πρώτη Πολεοδομική Μελέτη για την Κύπρο και το 1968 η Κυβέρνηση ετοιμάζει το πρώτο Νομοσχέδιο που ψηφίστηκε επίσημα σε Νόμο το 1972, γνωστός ως «Ο Περί Πολεοδομίας και Χωροταξίας Νόμος 1972». Σήμερα, 30 χρόνια μετά την εφαρμογή του Περί Πολεοδομίας και Χωροταξίας Νόμου, το Τμήμα έχει την αρμοδιότητα ενός πολύ μεγάλου φάσματος εργασιών.

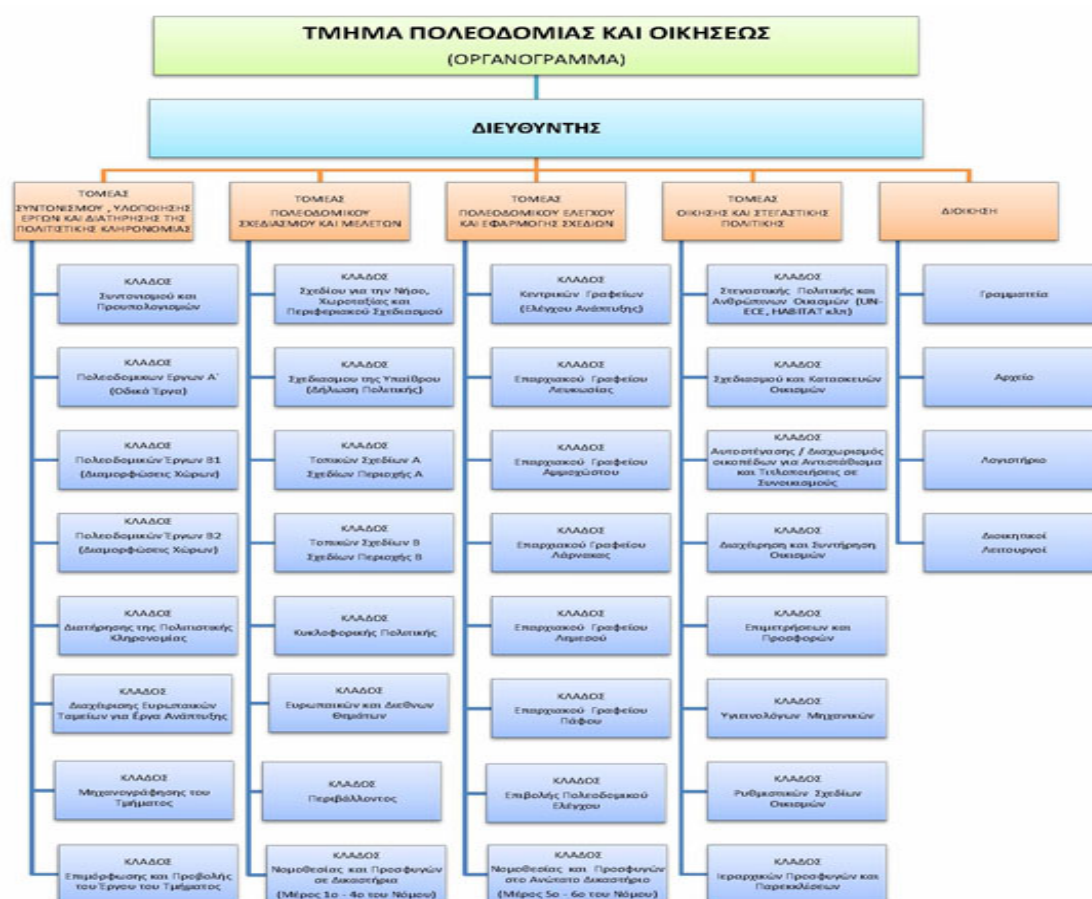
4.1.1 Περιγραφή Τομέα Οίησης Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως

Το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως είναι ένας κυβερνητικός οργανισμός που υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών και έχει ως αποστολή τη ρύθμιση της πολεοδομικής και χωροταξικής ανάπτυξης της Κύπρου με βασικό άξονα την αειφόρο ανάπτυξη και σημείο αναφοράς τον άνθρωπο και το δημόσιο συμφέρον. Το Τμήμα χωρίζεται σε τέσσερις τομείς: τον Τομέα Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Μελετών, τον Τομέα Πολεοδομικού Ελέγχου, τον Τομέα Πολιτιστικής Κληρονομιάς και τον Τομέα Οίησης.

Κύρια αρμοδιότητα του Τομέα Οίησης είναι η υλοποίηση της κρατικής πολιτικής για τη στέγαση των εκτοπισθέντων της τουρκικής εισβολής μέσω της ανέγερσης νέων οικιστικών μονάδων και της συντήρησης των υφιστάμενων οικιστικών μονάδων στους Κυβερνητικούς Οικισμούς με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας της ζωής των εκτοπισθέντων. Ειδικότερα ο Τομέας Οίησης έχει την ευθύνη της ετοιμασίας των αρχιτεκτονικών και στατικών σχεδίων

των εν λόγω οικιστικών μονάδων καθώς και την ευθύνη της ετοιμασίας και παρακολούθησης των κατασκευαστικών συμβολαίων για την ανέγερση τους, η οποία γίνεται από ιδιώτες εργολάβους.

Ο Τομέας Οίκησης στελεχώνεται από μόνιμο και έκτακτο προσωπικό καθώς και από προσωπικό που προσλαμβάνεται με τη διαδικασία «προσφοράς για παροχή υπηρεσιών με μίσθωση» για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Το προσωπικό που εργάζεται σήμερα στον Τομέα ανέρχεται σε 38 υπαλλήλους και περιλαμβάνει το διοικητικά Προϊστάμενο ο οποίος κατέχει τη θέση του Ανώτερου Λειτουργού Πολεοδομίας, τους Λειτουργούς Πολεοδομίας που είναι είτε Αρχιτέκτονες είτε Πολιτικοί Μηχανικοί, τους Τεχνικούς και το Γραμματειακό Προσωπικό που είναι Γραφείς γενικών καθηκόντων. Επιπλέον εργάζονται Πολιτικοί Μηχανικοί και Τεχνικοί με «μίσθωση υπηρεσιών». Στο Σχήμα 1 φαίνεται το οργανόγραμμα του Τομέα Οίκησης.



Σχήμα 1: Οργανόγραμμα Τομέα Οίκησης.

4.1.2 Λόγοι επιλογής της εκπαίδευσης προσωπικού στον Τομέα Οίκησης

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να βελτιώσουν οι υπάλληλοι τις δεξιότητες που απαιτούνται για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους που εκτελούν μέχρι σήμερα. Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί.

Ο Τομέας Οίκησης του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως έχει σημαντικές ελλείψεις στο θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται περιστασιακά σε θέματα που ζητούν από μόνοι τους και οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι χρονοβόρες αφού το θέμα της εκπαίδευσης θα πρέπει αφενός να τύχει της έγκρισης του Διευθυντή του Τμήματος και αφετέρου να διαπιστωθεί ότι υπάρχει διαθέσιμο κονδύλι για την κάλυψη του κόστους. Η μόνη εκπαίδευση που παρέχεται κατά καιρούς στους υπαλλήλους είναι σε θέματα χρήσης λογισμικών πακέτων όπως προγράμματα επεξεργασίας κειμένου, σχεδιαστικά προγράμματα κλπ. Η συνεχής όμως εξέλιξη της τεχνολογίας απαιτεί συνεχή εκπαίδευση τόσο σε θέματα χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών όσο και χειρισμού εξελιγμένων λογισμικών προγραμμάτων. Επιπλέον, η εφαρμογή των Ευρωπαϊκών Κανονισμών για τα οικοδομικά υλικά, των νέων Κανονισμών για την ενεργειακή απόδοση κτιρίων και του Νόμου περί Ασφάλειας και Υγείας στο χώρο εργασίας απαιτεί εκπαίδευση η οποία όμως δεν παρέχεται στο προσωπικό. Επίσης, δεν παρέχεται οποιαδήποτε εκπαίδευση σε θέματα ομαδικής εργασίας, αποτελεσματικής επικοινωνίας, ποιοτικής εξυπηρέτησης του πολίτη και αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης. Οι υπάλληλοι που παρουσιάζουν κάποιες αδυναμίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είτε σε θέματα γνώσεων είτε σε θέματα δεξιοτήτων δεν έχουν την ευκαιρία να τις καλύψουν επειδή δεν τους παρέχεται οποιαδήποτε εκπαίδευση.

Κάποιες προσπάθειες που έγιναν στο παρελθόν από τον Πυρήνα Μάθησης του Τμήματος για διάγνωση των αναγκών μάθησης δεν προχώρησαν με αποτέλεσμα να μην υπάρχει στο Τμήμα και κατ' επέκταση στον Τομέα Οίκησης ένα σύστημα εκπαίδευσης το οποίο να εντοπίζει πρώτα τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και στη συνέχεια να παρέχει την απαραίτητη εκπαίδευση για κάλυψη των ελλείψεων που έχουν οι υπάλληλοι σε γνώσεις και δεξιότητες. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά τη διεκπεραίωση της εργασίας τους, όπως δυσκολίες στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και λογισμικών πακέτων, στην εφαρμογή των νέων Ευρωπαϊκών Κανονισμών για τα οικοδομικά

υλικά, στη συμμόρφωση με νέες νομοθεσίες, στις διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργασίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η απόδοση των εργαζομένων να μην είναι ικανοποιητική, η παραγωγικότητά τους να είναι χαμηλή και το υπηρεσιακό τους ενδιαφέρον να είναι μειωμένο. Ως εκ τούτου προκαλούνται καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των εργασιών του Τομέα που έχει ως αποτέλεσμα να μην ολοκληρώνονται οι εργασίες εντός των χρονοδιαγραμμάτων που καθορίζονται και επομένως να καθυστερεί η στέγαση των εκτοπισθέντων.

Η δημιουργία και η εφαρμογή ενός συστήματος εκπαίδευσης στον Τομέα Οίκησης του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως που θα έχει ως αποτέλεσμα την εκπαίδευση του προσωπικού σε γνώσεις και δεξιότητες που υστερεί, θα βοηθήσει στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων, στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους και κατά συνέπεια στην έγκαιρη διεκπεραίωση της εργασίας τους, στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους, στην ευκολότερη προσαρμογή τους στις νέες τεχνολογίες, στην αύξηση της αφοσίωσης και της υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να ταυτιστούν με την αποστολή του Τομέα, στην ανάπτυξη κουλτούρας μέσα στον Τομέα προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και γενικότερα στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Ως εκ τούτου θα συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων του Τομέα Οίκησης.

4.1.3 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει ο οργανισμός αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί χρειάζεται, τι εκπαίδευση χρειάζεται, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε.

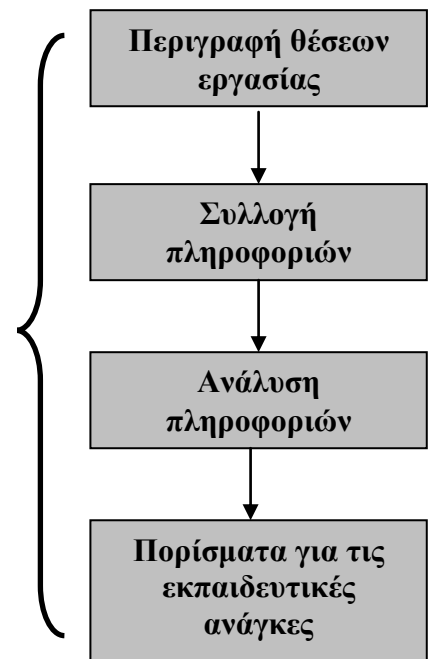
Στην παρούσα εργασία θα γίνει ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών του υφιστάμενου προσωπικού του Τομέα Οίκησης του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως προκειμένου να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους στη θέση που ήδη κατέχουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Κατ' αρχήν θα γίνει η περιγραφή των θέσεων εργασίας ώστε να αναγνωρισθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται. Στη συνέχεια, θα αναγνωρισθούν τα σημερινά επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος σε έκαστη θέση εργασίας μέσω διαφόρων μεθόδων συλλογής πληροφοριών. Ακολουθεί η αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών που γίνεται μέσω της ανάλυσης των πληροφοριών. Στο στάδιο αυτό συγκρίνονται οι αρχικές περιγραφές των θέσεων εργασίας με

τα σημερινά επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος. Μέσω της σύγκρισης εντοπίζονται οι ελλείψεις για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά από τις οποίες προκύπτει το σύνολο των ελλείψεων του προσωπικού που αντιπροσωπεύει τη θεματολογία της εκπαίδευσης που απαιτείται. Τέλος, εξάγονται τα πορίσματα για τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

Με βάση τα ανωτέρω ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελείται από τέσσερα στάδια:

1. Περιγραφή θέσεων εργασίας: Αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται .
2. Συλλογή πληροφοριών: Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσεων και δεξιοτήτων.
3. Ανάλυση πληροφοριών: Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών.
4. Πορίσματα για τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

Στάδια εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών

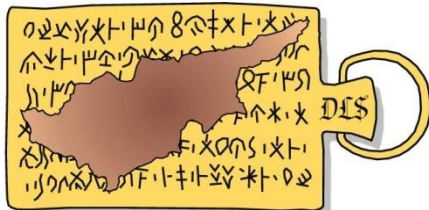


4.2 Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας

ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΧΩΡΟΜΕΤΡΙΑΣ



Το κτηματολόγιο Κύπρου ιδρύθηκε το έτος 1858 και θεωρείται το αρχαιότερο Τμήμα στη Κρατική Υπηρεσία.



Πινακίδα που βρέθηκε στο αρχαίο Ιδάλιο χρησιμοποιήθηκε και σήμερα, ως η βάση για το σχεδιασμό του εμβλήματος της ιστοσελίδας του Τμήματος.

Στα πρώτα χρόνια του το Κτηματολόγιο ασχολείτο κυρίως με την καταχώρηση των μεταβιβάσεων. Το 1860 θεσπίζεται η πρώτη νομοθεσία με σκοπό την εκτίμηση και καταγραφή των ακινήτων. Το 1882 εκτυπώνεται και ο πρώτος χάρτης της Κύπρου. Η μεγάλη αλλαγή στο Κτηματολόγιο συνέβη το 1893, όταν τότε ο Διευθυντής διάταξε πως όλοι οι νέοι τίτλοι θα πρέπει να εκδίδονται μετά από επιτόπια εξέταση και ετοιμασία σχετικού

διαγράμματος. Εξήντα χρόνια μετά (1946 και μετά) οι συνθήκες αναφορικά με τα θέματα ακίνητης ιδιοκτησίας είχαν αλλάξει τόσο, ώστε επέβαλαν ανάγκη εκσυγχρονισμού της νομοθεσίας. Ο επαναστατικός αυτός Νόμος επηρέασε την δομή του κτηματολογίου και Χωρομετρίας, έτσι ώστε μετά την ανακήρυξη της Δημοκρατίας προσαρμόστηκε λειτουργικά με τη θεματολογία του Νόμου αυτού.

4.2.1 Περιγραφή Τμήματος Χωρομετρίας του Κτηματολογίου



Χωρομέτρης χρησιμοποιεί το Distomat E.D.M

Ο Κλάδος Χωρομετρίας ασχολείται με όλο το φάσμα των εργασιών που γίνονται για τη σύνταξη και διαχείριση του κτηματικού σχεδίου και περιλαμβάνουν τη συλλογή, τον έλεγχο, επεξεργασία, ανάλυση, οριστικοποίηση, αποθήκευση και διαχείριση όλων των σχετικών κτηματικών μετρήσεων και δεδομένων. Στις εργασίες αυτές περιλαμβάνονται οι χωρομετρικές εργασίες, ενημέρωση του

επίσημου κτηματικού σχεδίου και ενημέρωση των βάσεων δεδομένων του γεωγραφικού μέρους του Συστήματος

Πληροφοριών Γης (ΣΠΓ), στις οποίες αποθηκεύονται τα κτηματικά όρια των ιδιοκτησιών και όλες οι γεωγραφικές πληροφορίες που σχετίζονται με τα όρια αυτά.

Όραμα του Τμήματος Χωρομετρίας είναι να η περαιτέρω απλοποίηση των διαδικασιών του και η αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχει, τόσο για τις ανάγκες του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, όσο και για τις ανάγκες άλλων Τμημάτων, Υπηρεσιών και των πολιτών γενικότερα. Στόχος είναι η αυτοματοποιημένη ανταλλαγή γεωπληροφοριών μεταξύ των χρηστών γεωγραφικών συστημάτων, σε ένα ενιαίο και ομοιόμορφο εργασιακό περιβάλλον. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτύχει μέσα από την περαιτέρω ανάπτυξη του Συστήματος Πληροφοριών Γης και με τη χρήση γεωγραφικών εφαρμογών στο διαδίκτυο.

4.2.2 Λόγοι επιλογής της εκπαίδευσης προσωπικού Χωρομετρίας

Ο κλάδος Χωρομετρίας έχει αρκετές ελλείψεις σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού. Λόγω υπέρογκου αριθμού εκκρεμούντων υποθέσεων, έλλειψη χρόνου και έλλειψης υπευθύνου τμήματος προετοιμασίας και οργάνωσης εκπαιδευτικών σεμιναρίων οι υπάλληλοι δεν τυγχάνουν της κατάλληλης εκπαίδευσης.

Ο Κλάδος στοχεύει στη μείωση καθυστερημένων υποθέσεων κτηματικής χωρομετρίας και ταυτόχρονη επίσπευση του χρόνου ολοκλήρωσης των υποθέσεων. Επίσης αποβλέπει στην αναθεώρηση και απλοποίηση διαδικασιών ούτως ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να επιτευχθεί η μείωση των καθυστερημένων υποθέσεων. Εξάλλου στα άμεσα σχέδια του υπάρχει η δημοσίευση και υιοθέτηση νέων ψηφιακών κτηματικών σχεδίων υψηλής ακρίβειας και αξιοπιστίας καθώς και η συστηματοποίηση και ενίσχυση της επιμόρφωσης του προσωπικού στη χρήση νέας τεχνολογίας αλλά και λογισμικών προγραμμάτων.

Η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει τον Κλάδο της χωρομετρίας με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να γίνει ένα τμήμα εξελισσόμενο και άξιο εμπιστοσύνης από το κοινό. Η αναβάθμιση όμως πρέπει να είναι εμφανής. Τα αποτελέσματα πρέπει να είναι έμπρακτα και ορατά όχι μόνο σε σχέση με την εκπλήρωση της εργασίας και το βαθμό παραγωγικότητας αλλά και την ικανοποίηση και ευχαρίστηση του ανθρώπινου δυναμικού με τη διαμόρφωση ενός καλού και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Οι πολλές εκκρεμούντες υποθέσεις, το παλιό κτήριο στο οποίο στεγάζεται το τμήμα, οι απαρχαιωμένες μέθοδοι εργασίας είναι κάποιοι παράγοντες που κάνουν τους υπαλλήλους να μην νοιώθουν ευχάριστα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η τεχνολογία υπάρχει και είναι καιρός να αξιοποιηθεί. Για παράδειγμα τα Γεωγραφικά Συστήματα προσφέρουν διαχείριση της γεωγραφικής πληροφορίας, καταγραφή χρήσεων γης και όχι μόνο. Η εν λόγω εφαρμογή (GIS) και είναι καιρός να αξιοποιηθεί.

Οφείλουμε να διατηρήσουμε την ιστορία αυτού του Τμήματος χωρίς να επιτρέπουμε να το χαρακτηρίζει η οπισθοδρομικότητα σε μια κοινωνία που οι απαιτήσεις έχουν αλλάξει. Απαιτείται η άμεση προσαρμογή στις ανάγκες του παρόντος και συνεπώς ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση.

Λόγω υπερβολικού φόρτου εργασίας και άλλων προβλημάτων, το 2005 ψηφίστηκε ο νόμος Ν.67(Ι)/2005 όπου δίνει την επιλογή σε πολίτες, Κυβερνητικά Τμήματα, Υπηρεσίες και Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Οργανισμούς, να αναθέτουν τις υποθέσεις που χρειάζονται κτηματική χωρομετρική εργασία, σε Ιδιώτες Αρμόδιους Χωρομέτρους. Σε αυτή την περίπτωση, σύμβαση ανάθεσης εργασίας, μπορεί να γίνει για οποιοδήποτε είδος υπόθεσης χρειάζεται χωρομετρική εργασία (εκτός συνοριακών διαφορών) και σε οποιαδήποτε περιοχή. Μετά τη συμπλήρωση της χωρομετρικής εργασίας από τον Ιδιώτη Αρμόδιο Χωρομέτρη, το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας διεξάγει έλεγχο αναφορικά με την ορθότητα και την πληρότητά της, ενημερώνει τα κτηματικά σχέδια και κτηματολογικά μητρώα και εκδίδει τα σχετικά πιστοποιητικά, ανάλογα με το είδος της υπόθεσης. Η ανάθεση σε Ιδιώτες Αρμόδιους Χωρομέτρους συμβάλλει στην αποφόρτιση του Τμήματος από τις καθυστερημένες υποθέσεις, για τις οποίες απαιτείται κτηματική χωρομετρική εργασία. Ο μεγάλος αριθμός των καθυστερημένων αυτών υποθέσεων, έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορεί να καθοριστεί ο χρόνος που απαιτείται για τη διεκπεραίωση μιας υπόθεσης, στην περίπτωση που αυτή αναλαμβάνεται από το Τμήμα.

Ο κλάδος Χωρομετρίας επιλέγηκε γιατί έχει σημαντικές ελλείψεις στο θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού σε βαθμό που δεν μένει ανεπηρέαστο το κοινωνικό σύνολο (πολίτες της Κύπρου) όπως επίσης και το προσωπικό του ίδιου του κλάδου. Έχουν γίνει βελτιώσεις στα χρόνια αλλά παρ' όλα αυτά οι εργασίες καθυστερούν. Για αυτό και ψηφίστηκε ο νόμος Ν.67(Ι)/2005. Με την πάροδο του χρόνου οι εκκρεμούντες υποθέσεις πολλαπλασιάστηκαν σε βαθμό που οι υπάλληλοι εργαζόντουσαν πέραν των ωρών γραφείου και σπίτι τους. Κόστος για το κράτος αλλά και για το ίδιο το κτηματολόγιο. Κούραση και υπερβολικό φόρτο εργασίας για τους υπαλλήλους.

Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, η αύξηση του μέσου όρου ζωής, η μείωση του σωματικού μόχθου, η μείωση του χρόνου εργασίας είναι κάποιες από τις ευεργετικές επιδράσεις της τεχνολογίας. Τα νέα συστήματα είναι άμεση ανάγκη για το συγκεκριμένο τμήμα. Δεν είναι τυχαίο που οι υπάλληλοι του κλάδου δεν νοιώθουν σχεδόν ποτέ ικανοποίηση όσον αφορά την εργασία τους. Οι εκκρεμούντες υποθέσεις είναι ένα «αιώνιο» πρόβλημα. Ψηφίστηκε ο πιο

πάνω νόμος για να αποφορτιστεί το τμήμα από τις πολλές και άσκοπες εργασίες αλλά και πάλι η γραφειοκρατία και η επανάληψη δεν τερματίστηκαν.

4.2.3 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών του Τμήματος Χωρομετρίας

Η επίτευξη των στόχων του Κλάδου δεν επιτυγχάνεται πλήρως. Υπάρχει φόρτος εργασίας ο οποίος επί το πλείστο προέρχεται από τις ήδη υπάρχουσες καθυστερημένες υποθέσεις, η έλλειψη προσωπικού που να 'ναι άρτια εκπαιδευμένο με σκοπό την απαιτούμενη παραγωγή από μέρους του, η ομαδοποίηση των υποθέσεων και η ενίσχυση των γνώσεων του προσωπικού στη σύγχρονη τεχνολογία. Οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα στη χρήση νέων συστημάτων σύγχρονης τεχνολογίας, π.χ. δέκτες GNSS, Real Time GPS , καθώς επίσης χωρομετρικών λογισμικών και προγραμμάτων του γεωγραφικού μέρους του Σ.Π.Γ. όπως ArcInfo, ArcGIS και την ένταξη τόσο των συστημάτων αυτών, όσο και των λογισμικών, στις καθημερινές εργασίες του Κλάδου. Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού έχει οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας του μέσα στα αναμενόμενα πλαίσια, δεν έχει λύσει όμως το πρόβλημα που υφίσταται εδώ και χρόνια με τις καθυστερημένες υποθέσεις. Οι λόγοι για τους οποίους εξακολουθεί να υπάρχει όγκος καθυστερημένων υποθέσεων είναι επειδή χρειάζεται προγραμματισμός και ομαδοποίηση των υποθέσεων, συνέχιση των εργασιών επαναχωρομέτρησης και προώθηση της δημοσίευσης τμημάτων , όπου παρατηρείται αυξημένη πυκνότητα κτηματικών χωρομετρικών υποθέσεων, οι οποίες έχουν διεκπεραιωθεί ή κατόπιν ομαδοποίησης πρόκειται να διεκπεραιωθούν και στενότερη παρακολούθηση και έρευνα, αναφορικά με την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας και εκεί όπου κρίνεται ωφέλιμο, άμεση εισαγωγή στις καθημερινές εργασίες του κλάδου.

4.3 Εταιρεία Χ. Α. Παπαέλληνας & Σια Ατδ



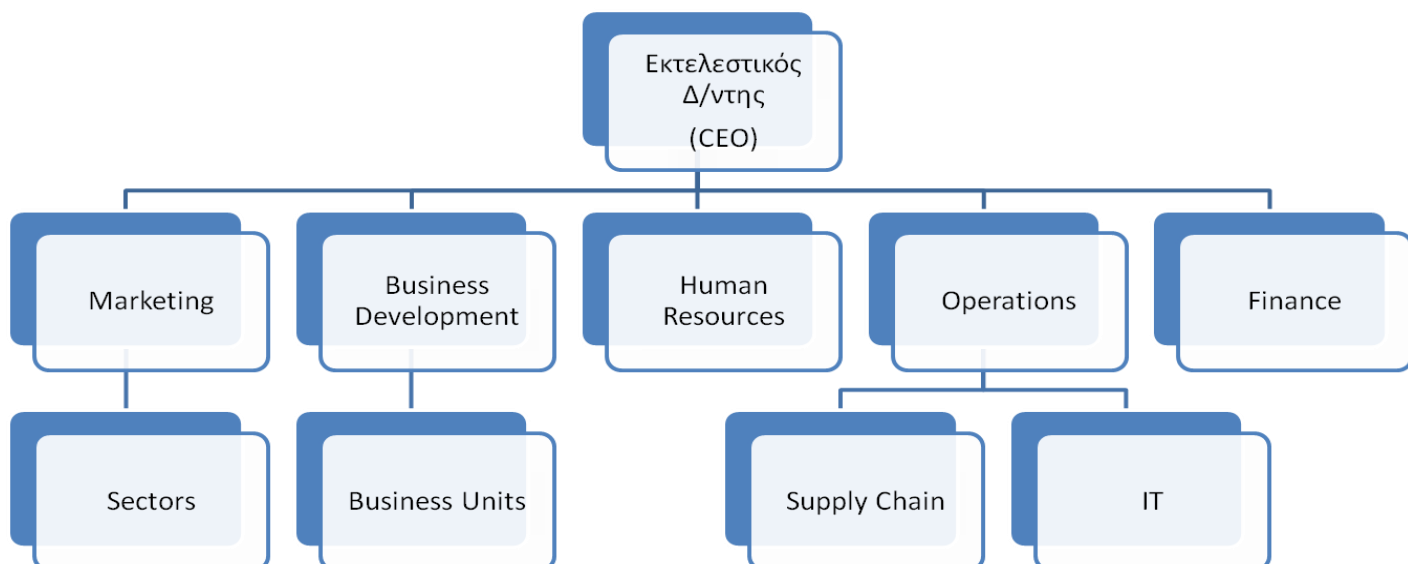
Η εταιρεία Παπαέλληνας ιδρύθηκε το 1929 ως συνεταιρισμός παραγγελιοδόχων. Εξασφαλίζοντας στη συνέχεια μεγάλο αριθμό αντιπροσωπειών γνωστών ανά το παγκόσμιο φαρμακευτικών εταιρειών, άρχισε τη διανομή τους σε όλη την Κύπρο. Εντυπωσιακοί ήταν οι ρυθμοί ανάπτυξης της εταιρείας από την ανάληψη της διοίκησης της, το 1954, από τον κ. Ανδρέα Παπαέλληνα. Ιδιαίτερα δυναμικά, η εταιρεία άρχισε να αναπτύσσεται στα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1960, με την ανεξαρτησία της Κύπρου. Το 1960 κάνει δυναμική την παρουσία της στην αγορά με αύξηση των αντιπροσωπειών στα καλλυντικά, φάρμακα και το 1997 κάνει επέκταση στο Λιανικό Εμπόριο με τη σειρά των καταστημάτων Beauty Line. Το 2001 κάνει αναβάθμιση των εγκαταστάσεων του Κέντρου Διανομής και το 2002 ιδρύει την εταιρεία PharmacyLine. Το 2008 κάνει εξαγορά των εταιρειών Nannys & Terder & Nannys



Fresh.

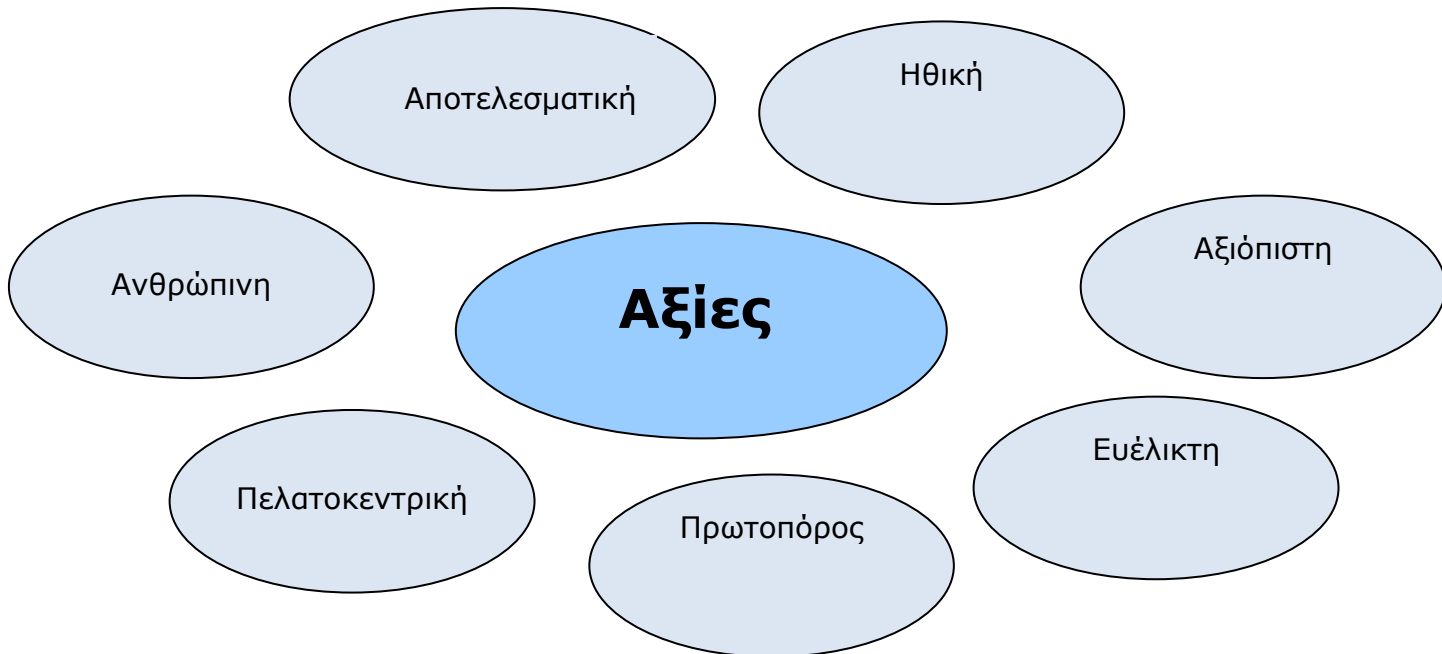
4.3.1 Όμιλος Παπαέλληνα

Στον όμιλο Παπαέλληνα ανήκουν επίσης οι εταιρείες Άλφα Μέγα , μια μεγάλη και επιτυχημένη αλυσίδα υπεραγορών στην Κύπρο, η εταιρεία Καπακιώτης και Παπαέλληνας (Marathon Distributions) μια εταιρεία διανομής των προϊόντων της GSK Pharma και η εταιρεία Δημητριάδης και Παπαέλληνας η οποία προωθεί τα προϊόντα της Novartis. Στο Σχήμα 3 φαίνεται το οργανόγραμμα της εταιρείας X. Α. Παπαέλληνας.



Σχήμα 3: Οργανόγραμμα X. Α. Παπαέλληνας.

Η φιλοσοφία της εταιρείας Χ. Α. Παπαέλληνας είναι να αποτελεί μια εταιρεία με τα πιο κάτω χαρακτηριστικά.



Η Εταιρεία Παπαέλληνα είναι μια Ανθρώπινη, Αξιόπιστη, Ηθική και Πρωτοπόρος εταιρεία όχι μόνο όσον αφορά τους καταναλωτές, προμηθευτές και συνεργάτες της αλλά και σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή της.

Συμφώνα με την εταιρεία το μότο που προβάλλει συνεχώς είναι «ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ- Η ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ». Συνολικά, στην εταιρεία Χ.Α. Παπαέλληνας & Σία Λτδ και στην Χ.Α Παπαέλληνας Εμπορική(Άλφα Μέγα), εργοδοτούνται πέραν των 1000 προσώπων. Ο Όμιλος Παπαέλληνα εφαρμόζει στην πράξη την πεποίθησή του ότι οι άνθρωποί του είναι η μεγαλύτερη επένδυσή του. Οι συνθήκες εργασίας είναι ιδανικές και οι παροχές προς το προσωπικό υποδειγματικές. Εφαρμόζεται ειδικό πρόγραμμα συμφιλίωσης της επαγγελματικής με την οικογενειακή ζωή, ενώ συνεχή είναι και τα προγράμματα ανάπτυξης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού. Με Κύπριους και ξένους εκπαιδευτές διεξάγονται επί τακτικής βάσης σεμινάρια στο Εκπαιδευτικό Κέντρο του Ομίλου στη Λεωφόρο Αρχιεπισκόπου Μακαρίου στη Λευκωσία, καθώς και σε άλλες εγκαταστάσεις του

οργανισμού. Επιχορηγούνται πλήρως τα δίδακτρα για παρακολούθηση μαθημάτων σε κολλέγια στην Κύπρο για απόκτηση ακαδημαϊκών και επαγγελματικών τίτλων. Επίσης, υπάρχει συνεργασία με μεγάλα εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού για παρακολούθηση εκεί υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

4.3.2 Λόγοι επιλογής Εταιρείας Χ. Α. Παπαέλληνας & Σια Ατδ

Στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον των παγκοσμιοποιημένων αγορών αναπόφευκτα εγείρονται πολλά ερωτήματα σχετικά με τις προοπτικές και τη βιωσιμότητα των κυπριακών επιχειρήσεων. Ποιες συγκεκριμένες στρατηγικές θα πρέπει να ακολουθήσουν για να διασφαλίσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία στον εθνικό και διεθνή επιχειρηματικό στίβο; Σήμερα καμιά επιχείρηση δεν είναι απομονωμένη και όλες, άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο, εντάσσονται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Ακόμα και αυτές που έχουν επιλέξει να μείνουν καθαρά εγχώριες θα αντιμετωπίσουν στο περιβάλλον τους αυξανόμενες πιέσεις από τον εντεινόμενο ανταγωνισμό σε προϊόντα, πόρους, τεχνογνωσία, πελάτες / αγορές.

Υπάρχουν όμως κάποια παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων. Από αυτές θα μαθαίναμε πολλά, αν μπορούσαμε να εξάγουμε και να γενικεύσουμε τις «συνταγές» επιτυχίας τους. Τέτοιες συνταγές, αν υπάρχουν, μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες για άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, κατά τον σχεδιασμό στρατηγικών.

Επέλεξα να παρουσιάσω την εταιρεία Πανελληνίας γιατί αποτελεί πρότυπο εταιρείας. Η ιδεολογία της επιχείρησης που αναφέρουμε συμβάλλει στη διαχρονική συνέχεια και τη διαρκή επιτυχία της, λειτουργώντας ως ένα «συμβολικό κεφάλαιο», το οποίο μεταβιβάζεται από γενιά σε γενιά. Αποτελεί τον πυρήνα του χαρακτήρα της συμβάλλοντας στη μακροβιότητα και διαρκή επιτυχία. Είναι ίσως το μοναδικό στοιχείο της που παραμένει σταθερό στο πέρασμα του χρόνου εκφράζοντας τα ιδανικά και το καθήκον της επιχείρησης προς την κοινωνία.

Η εν λόγω εταιρεία παρουσιάζει τη μακρόχρονη πείρα του Ιδρυτή της Εταιρείας, πέραν των ογδόντα ετών, όπου έχει πολύ πετυχημένα 'μεταβιβάσει' στη νεότερη γενιά. Η διεύθυνση της Εταιρείας αφενός έχει παντρέψει τις ακαδημαϊκές γνώσεις με τις δεξιότητες, αναβαθμίζοντας την οργανωτική δομή της εταιρείας και επεκτείνοντας σταδιακά τον κύκλο εργασιών της εταιρείας. Αφετέρου η τεχνογνωσία και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας για την Εταιρεία Παπαέλληνα.

Vires acquirit eundo που θα πει αποκτάς δύναμη προχωρώντας. Έτσι και η εταιρεία όπου αναφερόμαστε. Δύναμη εμπιστοσύνης από το προσωπικό της να αποτελεί την πηγή δημιουργίας αξιών, την ανάπτυξη μοναδικών ικανοτήτων και συνάμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι υπάλληλοι αποτελούν την πεμπουσία της διαρκούς επιτυχίας, μέσω της δημιουργικότητας, της πειθαρχίας, της πρωτοβουλίας, της διάθεσης, το μεράκι, το πάθος, τα όνειρα, τις γνώσεις και τις ικανότητες. Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάτε μόνο από το χρηματικό κεφάλαιο αλλά χρειάζεται την ανταγωνιστικότητα, την πληροφορία, τις νέες ιδέες όπως επίσης την ευελιξία και τη συνεχή ανανέωση. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου που η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης τα τελευταία χρόνια.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία

Οι συνεντεύξεις είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις εκπαιδευτικές και άλλες ανάγκες του προσωπικού. Στην παρούσα εργασία προτείνεται όπως γίνει συνέντευξη με τον Προϊστάμενο Ανθρώπινου Δυναμικού της Εταιρείας Χ. Α. Παπαέλληνας & Σια Λτδ καθώς επίσης με Λειτουργό Α΄ του Τμήματος Χωρομετρίας και τέλος με τον Προϊστάμενο του Τομέα Οίκησης. Κατά τη συνέντευξη θα χρησιμοποιηθούν τα ερωτηματολόγια που επισυνάπτονται στα Παραρτήματα, στα οποία καλούνται απαντήσουν οι ερωτούμενοι σε μια σειρά από ερωτήσεις σχετικά με τα πιο κάτω θέματα:

- Τις αρμοδιότητες και τους στόχους του κάθε οργανισμού που αντιπροσωπεύουν
- Τους λόγους που απαιτείται να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού
- Την αναγνώριση των αναγκαίων γνώσεων/δεξιοτήτων και στάσεων συμπεριφοράς του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων
- Τον εντοπισμό των αδυναμιών, ελλείψεων και προβλημάτων που σχετίζονται με θέματα κατάρτισης
- Τον εντοπισμό των άμεσων εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού

Η σκοπιμότητα και η χρησιμότητα του ερωτηματολογίου είναι να καλύψει ερωτήματα που με προκάλεσαν ως υπάλληλο αλλά και ως πολίτη. Οι πιθανές ελλείψεις που υπάρχουν σε οργανισμούς και ιδρύματα μπορούν άραγε να αλλάξουν; Ένας υπάλληλος είναι η πεμπτούσια της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης ή και οργανισμού. Δίνεται η απαιτούμενη προσοχή στον υπάλληλο ως μέρος της αλυσίδας εργασιών ή ακόμα και ως προσωπικότητα; Άπου που και από τι εξαρτάται η οποιοδήποτε αλλαγή; Πως αντιλαμβάνονται τα προβλήματα και ποιες είναι οι εισηγήσεις των προϊστάμενων και υφισταμένων; Βάση αυτών καλείται ο ερωτούμενος να απαντήσει σε ερωτήσεις και να αναδείξει τις συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητα συστατικά για επιτυχούς επίτευξης στόχων αλλά και σύναμμα να γίνουν εισηγήσεις για αλλαγή νοοτροπίας και πιθανής αλλαγής της υφισταμένης κατάστασης. Να «τονιστεί» τι θεωρείται απαραίτητο. Να κατανοηθεί η δυσaréσκεια και η μη ικανοποιητική απόδοση του υπάλληλου δεν οφείλεται μόνο στον ίδιο αλλά σε ένα απαρχαιωμένο μη εξελισσόμενο σύστημα. Το ερωτηματολόγιο αναδεικνύει ζητήματα τα

οποία απασχολούν το προσωπικό, τονίζει σημεία τα οποία χρίζει εκπαίδευσης, αποκαλύπτει τους παράγοντες που μπορεί να βοηθήσουν σε αποτελέσματα επιτυχούς επίτευξης στόχων.

Πως μπορεί μια εταιρεία να χρησιμοποιεί εργαλεία που για τον δημόσιο τομέα είναι άγνωστα ή μη εφαρμόσιμα; Πως κατατάσσονται οι υπάλληλοι και οι ανάγκες τους; Κοινωνικές ή προσωπικές; Μπορεί μια ιδιωτική εταιρεία που φέρει την φήμη ως καλύτερος εργοδότης να γίνει παράδειγμα προς όλους; Ναι όντως μια εταιρεία έχει κίνητρα κέρδους και απόκτησης μεριδίου αγοράς. Ναι έχει λόγο να επενδύσει στον υπάλληλο της. Αλλά ένας δημόσιος τομέας ασκεί λειτούργημα προς τους πολίτες αυτής της χώρας. Έχει στην διάθεση της ένα μεγάλο έργο να επιτελέσει. Πρέπει να μάθει να εξελίσσεται. Το μετρίσιμο αποτέλεσμα αυτού είναι η επίτευξη στόχου ικανοποίησης μεγάλου μεριδίου «πελατών» και πρέπει να μάθει να το ικανοποιεί με όποιο κόστος. Να μάθει να εξελίσσεται στις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας και να επενδύει στους υπάλληλους της.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις σε σχέση με συγκεκριμένες δεξιότητες/γνώσεις τις οποίες ο ερωτούμενος υπάλληλος καλείται να απαντήσει. Είναι απαραίτητο να συλλεχθούν και να κατηγοριοποιηθούν οι απαντήσεις για τους πιο κάτω λόγους:

- Να συλλεχθούν πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο γνώσης/εξοικείωσης των εργαζομένων σε σχέση με τη συγκεκριμένη δεξιότητα/γνώση, ώστε σε κατοπινό στάδιο να συγκριθούν με τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να εντοπισθούν οι ελλείψεις και οι αδυναμίες του εργαζόμενου.
- Να αποτυπωθεί η αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για το βαθμό συνάφειας και χρησιμότητας της συγκεκριμένης δεξιότητας/γνώσης σε σχέση με τα καθήκοντα του.
- Να καταγραφεί η γνώμη του εργαζόμενου σχετικά με την αναγκαιότητα της παροχής εκπαίδευσης για τη συγκεκριμένη δεξιότητα/γνώση.
- Να καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση σε σχέση με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησε ο εργαζόμενος στο παρελθόν για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης δεξιότητας/γνώσης.

Μέσα από το ερωτηματολόγιο έχουν συλλεχθεί πληροφορίες για το ποιοι είναι οι στόχοι του κάθε οργανισμού ξεχωριστά και αν επιτυγχάνονται ή όχι. Επίσης καταλήξαμε σε κάποια συμπεράσματα για το τι είναι αυτό που χρειάζεται να αλλάξει έτσι ώστε οι στόχοι να είναι επιτυχείς και τι απαιτείται έτσι ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Απώτερος σκοπός είναι η συλλογή πληροφοριών για να μπορέσουν να γίνουν εισηγήσεις βελτίωσης.

Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού έχει οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας μέσα στα αναμενόμενα πλαίσια, δεν έχει λύσει όμως το πρόβλημα που υφίσταται εδώ και χρόνια με τις καθυστερημένες υποθέσεις. Ποιοι είναι οι λόγοι για τους οποίους εξακολουθεί να υπάρχει όγκος καθυστερημένων υποθέσεων; Έχει ζητηθεί να απαντήσουν σε ποια θέματα θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν οι υπάλληλοι έτσι ώστε να γίνει πιο εποικοδομητική η άσκηση των καθηκόντων τους. Για άλλη μια φορά έχουμε μπροστά μας την απάντηση: η τεχνολογία. Είναι άραγε μόνο η τεχνολογία; Οι εισηγήσεις περιέχουν κι άλλα μέτρα πέραν της απλής χρήσης της τεχνολογίας.

Επίσης έχει ζητηθεί να απαντήσουν ερωτήματα όσον αφορούν τη συμπεριφορά και το χαρακτήρα των εργαζόμενων έτσι ώστε να γίνει ανάλυση όσον αφορά την ομαδικότητα που επικρατεί στον κάθε οργανισμό και αν η μη συμμετοχή των υπαλλήλων σε σεμινάρια για ενίσχυση της προσωπικότητάς τους έχει επιπτώσεις στο συνολικό αποτέλεσμα.

Ζητήθηκε από Λειτουργό Α΄ του τμήματος χωρομετρίας να απαντήσει το πιο κάτω ερωτηματολόγιο για τους προαναφερθέντες λόγους.

Ερωτηματολόγιο συνέντευξης με τον Λειτουργό Α΄ του Τμήματος Χωρομετρίας

1. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και στόχοι της Χωρομετρίας;

Η Χωρομετρία είναι η Επιστήμη, η Τέχνη και δεξιότητες που χρειάζονται για την συλλογή μετρητικών δεδομένων, την επεξεργασία, αποθήκευση και διαχείριση τους με σκοπό την απόδοση του χώρου σε χάρτες.

Ο κλάδος Χωρομετρίας του Τμήματος Κτηματολογίου και χωρομετρίας έχει την αρμοδιότητα της ετοιμασίας και διαχείρισης του επίσημου Κτηματολογικού χάρτη της Κύπρου και τη συλλογή δεδομένων που χρειάζονται για την ετοιμασία των επίσημων χαρτών της Κύπρου. Στόχοι του κλάδου είναι η τήρηση και αξιοποίηση όλων των σύγχρονων μεθόδων για την άμεση ενημέρωση ιδιαίτερα του κτηματολογικού χάρτη για

την χρήση από το κοινό και όλες τις υπηρεσίες και τμήματα ως το βασικό υπόβαθρο σχεδιασμών της ανάπτυξης του τόπου.

2. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων του κλάδου; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα /οι αδυναμίες /οι ελλείψεις που υπάρχουν;

Οι στόχοι του κλάδου επιτυγχάνονται σε σημαντικό βαθμό, πάντα όμως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Τα κυριότερα προβλήματα, αδυναμίες και ελλείψεις που υπάρχουν, πάντα σε σχέση με την επίτευξη των στόχων του κλάδου είναι:

- I.** Η μεγίστη αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και η αποτελεσματική εισαγωγή της στη λειτουργία του κλάδου.
- II.** Η οργάνωση του προσωπικού με σκοπό τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος.
- III.** Η ανάπτυξη των γνώσεων. Δεξιοτήτων και τονικών του προσωπικού με στόχο τη μεγιστοποίηση τους.

3. Τι χρειάζεται έτσι ώστε τα προβλήματα αυτά να ξεπεραστούν;

Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα, αδυναμίες, αιτίες είναι αναγκαία τα ακόλουθα:

- I.** Η επισήμανση και η ειδίκευση του προσωπικού σε συγκεκριμένα προγράμματα.
- II.** Τα προγράμματα αυτά θα αφορούν την εξασφάλιση της τεχνολογίας, την εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτήν και η προσαρμογή των διαδικασιών, οδηγιών, πρακτικών κτλ.
- III.** Επίσης την προσαρμογή της οργανωτικής δομής με τρόπο που να εξυπηρετείται η αποτελεσματική αξιοποίηση όλου του προσωπικού ανάλογα με τις γνώσεις, δεξιότητες και την δυνατότητα απόδοσης.
- IV.** Επίσης η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του οργανισμού.
- V.** Η αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων με ότι αυτό εξυπακούεται.

4. Ποιες συγκεκριμένα γνώσεις /δεξιότητες πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο Χωρομετρίας για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;
Ποιες συγκεκριμένα στάσεις / συμπεριφορές πρέπει να έχουν τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο Χωρομετρίας για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο Χωρομετρίας πρέπει να κατέχουν τα ακόλουθα:

- I. Την επιστήμη, την τέχνη και τις τεχνικές συλλογής μετρητικών δεδομένων στο χώρο.
- II. Τη γνώση των διαδικασιών του τμήματος γενικά για να εντάσσουν την εργασία τους στο γενικό πλαίσιο λειτουργία του τμήματος.
- III. Υψηλό αίσθημα ευθύνης και σεβασμού των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων των πολιτών.
- IV. Υψηλό αίσθημα συλλογικής εργασίας και συλλογικού αποτελέσματος.

5. Είσαστε ικανοποιημένοι με το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού του κλάδου Χωρομετρίας για τις εργασίες που εκτελούνται από τον κλάδο;

Υπάρχει ικανοποίηση από το επίπεδο λαμβάνοντας υπόψη τις δυσκολίες εισαγωγής τεχνολογίας, διαδικασιών, νοοτροπίας σε ένα καθαρά παραδοσιακό χειρονακτικό τμήμα. Η ικανοποίηση δεν σημαίνει καθόλου εφησυχασμό και μείωση των προσπαθειών για συνεχή βελτίωση. Εφησυχασμός και χαλάρωση έχει αρνητικά αποτελέσματα.

6. Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, και εάν όχι, γιατί;

Έχει οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας η οποία έχει φτάσει και σε μερικές περιπτώσεις να ξεπερνά και το 100%.

7. Σε ποια θέματα οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα για την καλύτερη και πιο εποικοδομητική άσκηση των καθηκόντων τους;

Τεχνολογία , Νομοθεσία, διαλειτουργικότητα του τμήματος.

8. Ποιοι είναι οι λόγοι που απαιτούν να δοθεί έμφαση σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού; Σε ποιες συγκεκριμένες πτυχές ή αρμοδιότητες και σε ποια συγκεκριμένα θέματα;

Οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, οι συνεχείς εναλλαγές των απαιτήσεων της πολιτικοοικονομικοκοινωνικής ανάπτυξης, η ανάγκη συνεχούς προσαρμογής των νομοθεσιών, διαδικασιών, μεθόδων κτλ.

9. Ποιες κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης του προσωπικού που υπάγεται στον τομέα σας;

Τεχνολογία σε συνδυασμό με όλα πολιτικοοικονομικοκοινωνικής εξελίξεις.

10. Έχετε οποιοσδήποτε άλλες προσωπικές εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες πιστεύετε ότι χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης και οι οποίες θα διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των εργασιών σας;

Ο υπεύθυνος ενός τομέα πρέπει να είναι μπροστά σε όσα χρειάζεται ο τομέας. Πως αλλιώς θα εφαρμόσει απαίτηση εφαρμογής από τους υφιστάμενους του αν δεν εφαρμόσει απαίτηση εφαρμογής από τον εαυτό του.

Κεφάλαιο 6

Ανάλυση

Οι υπάλληλοι δημόσιων αλλά και ιδιωτικών υπηρεσιών οφείλουν χωρίς να φείδονται κόπου και χρόνου να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα της θέσης τους. Πολλές φορές αδυνατούν να το πράξουν όχι επειδή δεν θέλουν ή δεν μπορούν αλλά επειδή διάφορες ανεπάρκειες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται δεν τους το επιτρέπουν. Αυτό διαπιστώσαμε από την ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη μελέτη του τρόπου λειτουργίας δύο, ασφαλέστατα σημαντικών, οργανισμών του δημοσίου, της Χωρομετρίας και Πολεοδομίας.

Σε μια προσπάθεια εξεύρεσης μεθόδων και εφαρμογών προς αλλαγή νοοτροπίας χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Το ίδιο ερωτηματολόγιο δόθηκε στους δύο πιο πάνω δημόσιους οργανισμούς, Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως και του τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, και μια ιδιωτική εταιρεία Εταιρεία Χ. Α. Παπαέλληνας & Σια Ατδ. Οι ερωτήσεις ήταν στοχευμένες με τρόπο που να οδηγούν σε κάποια, όσο το δυνατό, πιο ασφαλή συμπεράσματα για τις ανεπάρκειες και ελλείψεις που παρουσιάζουν οι πιο πάνω οργανισμοί ούτως ώστε να μπορέσουμε να καταλήξουμε σε λογικές προτάσεις για τις αλλαγές που πρέπει να τροχοδρομηθούν με σκοπό τη βελτίωση, την πρόοδο, την εξέλιξη.

Έχουν ληφθεί απαντήσεις που φανερώνουν ότι η Χωρομετρία αλλά και η Πολεοδομία έχουν σημαντικά προβλήματα που πηγάζουν από τη μη αξιοποίηση της τεχνολογίας αλλά και την αδυναμία ως προς τη μετεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που ειρήσθω εν παρόδω είναι και η «ραχοκοκαλιά» κάθε εταιρείας ή οργανισμού. Οι δυο υπηρεσίες έχουν υπογραμμίσει ότι οι υπάλληλοι που έχουν στη διάθεσή τους είναι επιστημονικό προσωπικό που μπορεί να εφαρμόσει την τεχνολογία, εντούτοις δεν τους παρέχεται η ευκαιρία να την χρησιμοποιήσουν.

Αναλυτικότερα στην συνέντευξη με υπάλληλους της Πολεοδομίας στην ερώτηση αν επιτυγχάνονται η επίτευξη των στόχων του οργανισμού και αν υπάρχουν προβλήματα, αδυναμίες ή ελλείψεις που οδηγούν στην μη ολοκλήρωση των στόχων αυτών, απάντησαν ότι επιτυγχάνεται μέρος των στόχων αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Υπάρχουν αδυναμίες και αυτό οφείλεται στο όχι και τόσο άρτια καταρτισμένο προσωπικό. Η ίδια απάντηση λήφθηκε και από τους υπάλληλους της Χωρομετρίας. Επεσήμαναν οι δυο οργανισμοί ότι το ανθρώπινο δυναμικό που έχουν στην διάθεσή τους είναι πρόθυμο, παρ' όλα αυτά υπάρχουν ελλείψεις σε θέματα ενημέρωσης των υπαλλήλων αλλά και εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Από την εταιρεία Παπαέλληνα λήφθησαν απαντήσεις δια μέτρου αντίθετες. Απάντηση ότι η σωστή επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό που έχουν στην διάθεση τους αλλά και η σωστή οργάνωση αποτελούν μέρη σωστής στρατηγικής που ακολουθείται εδώ και πολλά χρόνια.

Στην ερώτηση τι χρειάζεται έτσι ώστε αυτά τα προβλήματα να ξεπεραστούν οι υπάλληλοι της Πολεοδομίας απάντησαν να εισαχθούν σύντομα νέα συστήματα τεχνολογίας και να γίνει κατάλληλη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να γίνονται εκπαιδεύσεις για την σωστή κατάρτιση του προσωπικού. Και οι απαντήσεις που λήφθησαν από τους υπάλληλους της Χωρομετρίας δεν απέχουν από τις παραπάνω. Επεσήμαναν επίσης ότι θα πρέπει να γίνεται συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Στην εταιρεία Παπαέλληνας οι υπάλληλοι απάντησαν ότι η συνεχής ανάπτυξη των δεξιοτήτων είναι μόνιμος στόχος. Η διοίκηση της εταιρείας αξιοποιεί όλες τις ευκαιρίες για κατάρτιση αλλά και επένδυση σε γνώσεις και συστήματα. Η μεγάλη σημασία που δίνει η εταιρεία Παπαέλληνας στον τομέα της εκπαίδευσης φανερώνει ότι αξίζει τον κόπο μιας και τα συνεισφέρουν στην πραγματοποίηση των στόχων που τίθενται.

Στην ερώτηση αν μέχρι τώρα η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού και οι δυο οργανισμοί, Πολεοδομία και Χωρομετρία, αλλά και η Εταιρεία Παπαέλληνας απάντησαν ομοφώνως πως ναι. Ποιοτικά, μεθοδικά αλλά και ποσοτικά. Ότι το αποτέλεσμα είναι μετρίσιμο σε όλους τους τομείς. Πραγματοποίηση έργου αλλά και αίσθημα ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Στις ερωτήσεις σε ποιους τομείς θα πρέπει να δοθεί έμφαση και για ποιο λόγο, σε ποια θέματα εκπαίδευσης, οι απαντήσεις που λήφθησαν πρωταγωνιστεί και πάλι η Τεχνολογία. Οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά και πάλι δεν μπορούν να προσδιορίσουν τις άμεσες ανάγκες τους, εκτός από το τμήμα της Χωρομετρίας που επεσήμανε ότι η εφαρμογή GIS ίσως να τους έλυνε πολλά προβλήματα. Η σπουδαία αυτή εφαρμογή αναφέρεται στο επόμενο μέρος αυτού του κεφαλαίου, τονίζοντας ότι ίσως να έλυνε πολλά προβλήματα όχι μόνο στους δημόσιους οργανισμούς όπου πραγματεύεται αυτή η εργασία αλλά και η εταιρεία Παπαέλληνας. Να τονίσω ότι σε όλες τις απαντήσεις οι ερωτούμενοι υπάλληλοι έδειξαν επιθυμία για ανανέωση και εμπλουτισμό γνώσεων αλλά και χρήση νέων συστημάτων τεχνολογίας. Δεν υπήρχε όμως ο οποιοσδήποτε προσδιορισμός ποια συστήματα. Ίσως θα πρέπει οι αρμόδιοι να αναζητήσουν νέα συστήματα μέσω έρευνας αλλά και από αυτά που προκύπτουν από τις ανάγκες των ίδιων των υπαλλήλων τους.

Υπάρχει συνεπώς ανάγκη για αλλαγή νοοτροπίας. Πρέπει να εφαρμοστούν μέθοδοι εύκολοι, αποδοτικοί και συνάμα οικονομικοί που να συμβαδίζουν με τα δεδομένα του σήμερα. Μέθοδοι που αποσκοπούν στον εντοπισμό ελλείψεων και στη βελτίωση της υφισταμένης (προβληματικής) κατάστασης.

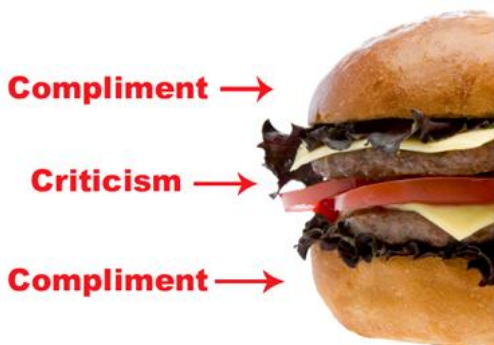
Η άμεση εφαρμογή προοδευτικών λύσεων που στοχεύουν πρώτιστα στον άνθρωπο-εργαζόμενο θα εξυγιάνουν τον δημόσιο τομέα αφού θα τον βγάλουν από την αδιέξοδη κατάσταση στην οποία τον οδήγησαν η ολιγωρία των ιθυνόντων και η άρνηση για διάθεση κονδυλίων που θα μπορούσαν να διατεθούν για τον εκσυγχρονισμό και την πρόοδο.

Εν κατακλείδι, υπάρχει ανάγκη για αλλαγή νοοτροπίας.

Δεν είναι ανέφικτος ο εκσυγχρονισμός από τη στιγμή που όλοι αντιλαμβανόμαστε τη χρησιμότητά του. Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε και απαντήθηκε από άτομα που υπηρετούν, είτε το δημόσιο είτε τον ιδιωτικό τομέα, από διάφορες θέσεις μας οδηγούν στη διαπίστωση ότι δύναμη κάθε οργανισμού είναι οι άνθρωποι που τον υπηρετούν. Είναι μονόδρομος λοιπόν η λύση στα προβλήματα: μετεκπαίδευση, επιμόρφωση, τεχνολογική κατάρτιση των εργαζομένων και εφοδιασμός τους με εργαλεία κατάλληλα (τεχνολογία) ώστε να μπορούν να υπηρετούν τον οργανισμό, από όποια θέση, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

6. Μεθόδους και Εφαρμογές προς αλλαγή νοοτροπίας

6.1 Η μέθοδος Hamburger «The Hamburger Method»



Είναι σχετικά νέα μέθοδος και έχει να κάνει με το πώς ένας υφιστάμενος δέχεται καλύτερα την κριτική στη δουλειά του και ταυτόχρονα δέχεται να βελτιώσει τις τεχνικές εργασίας του χωρίς να νοιώθει προσβεβλημένος είτε αποθαρρυνμένος από τον προϊστάμενό του. Πολλές φορές οι υπάλληλοι σε διοικητικές θέσεις έχουν να εκτελέσουν δύσκολο έργο. Να εκπαιδεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό

αλλά και ταυτόχρονα να το «διοικήσουν». Ο υφιστάμενος προσπαθεί να εφαρμόσει στην εργασία του τεχνικές αλλά και γνώσεις. Ένας υπάλληλος είναι σε θέση να δεχτεί «κριτική»; Πως αντιδρά σε αυτήν την κριτική; Μπορούμε να έχουμε υπάλληλους υποχείριους χωρίς

προσωπικότητα; Χωρίς χαρακτήρα;. Η αποδοχή της κριτικής μπορεί να είναι συμβατική αλλά χωρίς αποτέλεσμα;

Η μέθοδος Hamburger στοχεύει στη συζήτηση και στην αποδοχή κριτικής με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εργασίας. Χωρίζεται σε τρία στάδια για αυτό και ονομάζεται έτσι. Στο πρώτο στάδιο υπάρχει η συζήτηση του προϊστάμενου με τον υπάλληλο περί της δουλειάς του και έπαινος της εργασίας του υπαλλήλου. Στο δεύτερο στάδιο υπάρχει η άσκηση κριτικής. Προκύπτουν έτσι, μέσα από συζήτηση, τα θετικά και αρνητικά μιας πράξης του υπαλλήλου. Εξάλλου ένας προϊστάμενος έχει την πείρα και τις γνώσεις για να καθοδηγήσει. Στο τρίτο στάδιο υπάρχει πάλι ένας επαινετικός λόγος. «Θετικό – Κριτική – Θετικό».

6.2 Geographic Information System – GIS



Η ιδέα της οργάνωσης και συστηματοποίησης της γεωγραφικής πληροφορίας με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του 1960. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας οδήγησε τελικά στην εμφάνιση των

γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών ή GIS τη δεκαετία του 1980.

Σήμερα, τα γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο ως εργαλεία που υποστηρίζουν τις λειτουργίες επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτές οι λειτουργίες μπορεί να απαιτούν είτε απλά διαχείριση της γεωγραφικής πληροφορίας, είτε πιο σύνθετη επεξεργασία των χωρικών και περιγραφικών βάσεων δεδομένων, με σκοπό την παραγωγή διαφόρων αναφορών και τη λήψη αποφάσεων.

Η διαχείριση της πληροφορίας με τη χρήση των GIS περιλαμβάνει:

- Διαχείριση κτηματολογικών και πολεοδομικών δεδομένων για τη δημιουργία κτηματολογίου ή δασολογίου και για την πραγματοποίηση αναλύσεων που σχετίζονται με την αστική και περιφερειακή ανάπτυξη.
- Ανάλυση, σχεδιασμό και διαχείριση δικτύων, όπως είναι για παράδειγμα η εύρεση συντομότερων διαδρομών, ο σχεδιασμός δρομολογίων, η παρακολούθηση της κυκλοφορίας, η ομαδοποίηση των κόμβων ενός δικτύου έτσι ώστε αυτοί να εξυπηρετούνται από συγκεκριμένα σημεία (clustering and allocation problems).
- Εκτέλεση αναλύσεων και ερωτημάτων (queries) με βάση τα γεωγραφικά δεδομένα, όπως για παράδειγμα: ποιο κατάστημα είναι το πιο κερδοφόρο ανά περιοχή, πόσο κοντά είναι οι ανταγωνιστές; Πού είναι οι κατάλληλες θέσεις για την κατασκευή νέου καταστήματος; ποιος είναι ο συνολικός αριθμός πελατών σε απόσταση 10 χιλιομέτρων; ποια είναι η συντομότερη διαδρομή για την εκτέλεση των παραδόσεων; σε ποια σημεία ενός δικτύου εντοπίζονται δυσλειτουργίες; πόσοι οι υποψήφιοι πελάτες σε μια περιοχή;
- Οπτική απεικόνιση των επιχειρησιακών δεδομένων σε χάρτες και παραγωγή γραφημάτων που μπορούν να υποστηρίξουν τη συγκέντρωση απολογιστικών στοιχείων, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων, του κόστους ή της πελατειακής βάσης.
- Υποστήριξη της λήψης των αποφάσεων με τη χρήση εργαλείων αναζήτησης και ανάλυσης που συνδυάζουν τα επιχειρησιακά και τα γεωγραφικά δεδομένα, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με το συνολικό σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, τη χωροθέτηση εγκαταστάσεων και τη δημιουργία καναλιών διανομής.
- Υποστήριξη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Η Εφοδιαστική Αλυσίδα έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα πεδία εφαρμογής των GIS. Υπάρχουν αρκετές υλοποιήσεις γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών GIS για την υποστήριξη της διανομής και των μεταφορών και ιδιαίτερα την επίλυση προβλημάτων δρομολόγησης ή της παρακολούθησης των δρομολογίων.

6.3 Δημιουργία ηλεκτρονικής επικοινωνίας

Προτείνεται η Ηλεκτρονική επικοινωνία τόσο σε ιδιωτικές Εταιρείες όσο και σε δημοσίους οργανισμούς. Θετικά και για τον εργαζόμενο αλλά και για τον πολίτη - πελάτη. Είναι μια διαδικασία εύκολη, γρήγορη και ασφαλής και στοχεύει στην διευκόλυνση παροχών υπηρεσιών. Υποβολή αιτήσεων από την άνεση του καναπέ του σπιτιού μας χωρίς καθυστερήσεις και ουρές να συνοδεύονται από τλαιπωρία. Ένας πολίτης – πελάτης έχει στην διάθεση του να υποβάλει μια αίτηση, απαίτηση, παράπονο μόνο σε ώρες γραφείου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται ουρές αναμονής σε γραφεία, εκνευρισμό από τον πολίτη που ενδεχόμενος μπορεί να μην έχει χρόνο στην διάθεση του αλλά επίσης προκαλεί αναστάτωση στον υπάλληλο που καθόλα αποδοτικός ή εξυπηρετικός μπορεί να είναι. Στρατηγικά με την ηλεκτρονική επικοινωνία ικανοποιείται ένα μερίδιο «πελατών» αφού θα απαλλαχτούν από την υποχρέωση να προσκομίσουν την αίτηση ή απαίτηση τους σε ένα γραφείο και συνεπώς τους βοήθα στο να αποφύγουν κίνηση στον δρόμο, γραφειοκρατία, περισσότερο χρόνο αναμονής και ίσως εκνευρισμό. Συνάμα η χρήση της τεχνολογίας απελευθερώνει τους υπαλλήλους από το φόρτο εργασίας. Έτσι θα υπάρξει στη βελτίωση των όρων εργασίας και στην καλύτερη διάθεση εργαζομένων και «πελατών».

6.4 Ανάλυση S.W.O.T.



Η S.W.O.T. (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μια απόφαση σε σχέση με τους στρατηγικούς της στόχους με σκοπό την επίτευξη τους. Η S.W.O.T. δεν αποτελεί πλήρη μελέτη αλλά

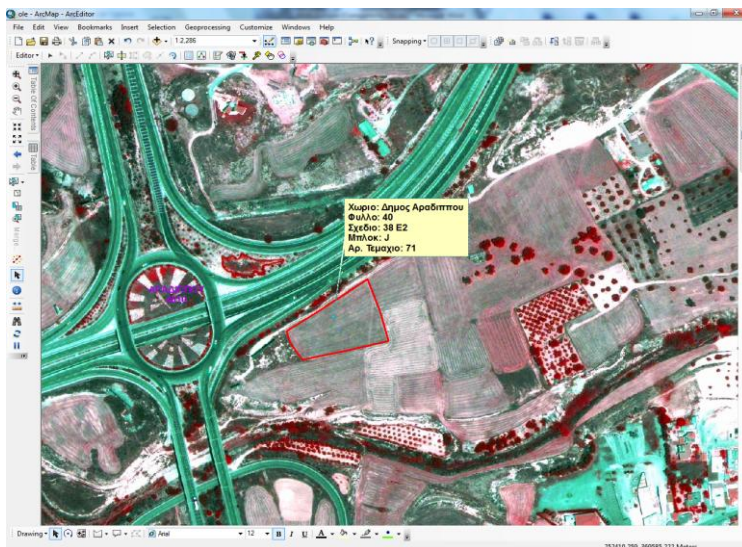
ένα χρήσιμο εργαλείο που βοήθα αρκετά στην εξέταση θεμάτων και την εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων.

Πρώτο βήμα είναι η μελέτη των δυνατών και αδυνατών σημείων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στις ικανότητες του

προσωπικού και στα χαρακτηριστικά τα οποία έχει στην διάθεση της όπως τεχνογνωσία και ικανότητα να ανταποκριθεί στα νέα ζητούμενα.

Έπειτα οι ευκαιρίες και οι απειλές οι οποίες παρουσιάζονται αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει, να εφαρμοστεί σε αυτές. Τέτοιες είναι αλλαγή νομοθεσίας, αλλαγή τεχνολογίας, σημασία στο κοινωνικό σύνολο κτλ.

Η S.W.O.T. είναι μια καθημερινή ανάλυση η οποία γίνεται στους προαναφερθέντες οργανισμούς αλλά δεν εφαρμόζεται με ακρίβεια. Για παράδειγμα η υπηρεσία της Χωρομετρίας. Είναι το μεγαλύτερο τμήμα σε αριθμό υπάλληλων στην κρατική μηχανή. Εντούτοις, όπως αναφέραμε και πιο πάνω¹ λόγω υπερβολικού φόρτου εργασίας και άλλων προβλημάτων, το 2005 ψηφίστηκε ο νόμος Ν.67(Ι)/2005 όπου δίνει την επιλογή σε πολίτες, Κυβερνητικά Τμήματα, Υπηρεσίες και Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Οργανισμούς, να αναθέτουν τις υποθέσεις που χρειάζονται κτηματική χωρομετρική εργασία, σε Ιδιώτες Αρμόδιους Χωρομέτρους. Εν συντομία ο κύριος πολίτης που επιθυμεί να εξυπηρετηθεί άμεσα ή έστω εντός ενός αποδεκτού χρονικού διαστήματος υποχρεούται να πληρώσει σε εγκεκριμένο ιδιώτη χωρομέτρη ένα χρηματικό ποσό πολύ μεγαλύτερο από αυτό που θα πληρώνει στην Υπηρεσία της Χωρομετρίας. Αυτό είναι ένα από τα αδύνατα σημεία της Υπηρεσίας. Ο σχετικός νόμος υπογράφηκε το 2005 και εντούτοις αυτό φαίνεται να μην απασχολεί τους αρμόδιους παρά μόνο τους πολίτες. Ευκαιρίες πολλές για να αλλάξει αυτό το οποίο οι ίδιοι αποκαλούν «φόρτο εργασίας».



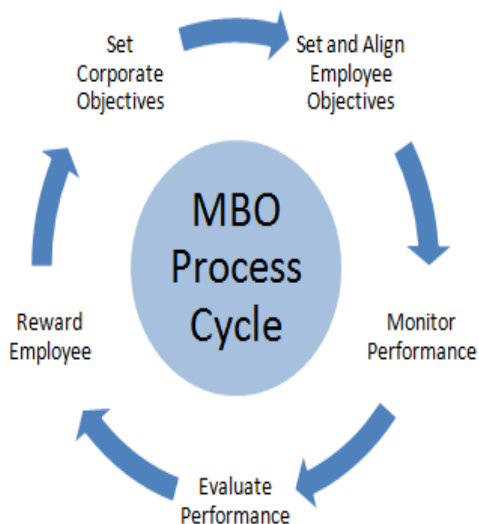
Η χρήση της τεχνολογίας και η παρακολούθηση κατάλληλων σεμιναρίων. Τα γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών αν τα «παντρέψουμε» με το διαδίκτυο μπορεί να αλλάξουν τα δεδομένα. Το WEB Gis είναι μια σχετικά νέα μέθοδος για την οποία το

¹ Σελ 13 - Λόγοι επιλογής της εκπαίδευσης προσωπικού Χωρομετρίας

μόνο που απαιτείται είναι μία σύνδεση στο Internet.

Η ανάπτυξη εφαρμογών webGIS απαιτεί τη δημοσίευση των γεωγραφικών δεδομένων στο διαδίκτυο και την ανάπτυξη φιλικού προς τον χρήστη περιβάλλοντος για τη αλληλεπίδρασή του με την εφαρμογή. Επομένως θα ήταν πιο γρήγορο και πιο εύκολο αν ο χρήστης – πελάτης χειρίζονταν εν μέρη την αίτηση του και υπόδειξη μέσω του γεωγραφικού συστήματος τα στοιχεία τεμαχίου και δημιουργία μιας προκαταρκτικής μελέτης. Συμπλήρωση φόρμας και δημιουργία πολυγωνικού ή σημειακού στοιχείου. Μέσω αυτού ο υπάλληλος στον οποίο θα γινόταν η ανάθεση θα κέρδιζε σημαντικό χρόνο για τις υπόλοιπες εργασίες του. Για παράδειγμα αν η φόρμα αίτησης είναι ελλιπής να σταλεί μήνυμα στον αιτητή για συμπλήρωση ή αλλαγή στοιχείων χωρίς επανειλημμένες επισκέψεις στην υπηρεσία. Επιπρόσθετα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και η ηλεκτρονική επικοινωνία έτσι ώστε όταν ολοκληρώνεται η εργασία του υπάλληλου, ο «πελάτης» να μπορεί να παραλαμβάνει τα αποτελέσματα της απαίτησης του και έχει οποίες απορίες ή διαφωνίες να γίνεται συμπλήρωση φόρμας και υποβολή της χωρίς καν να επισκεφτεί την υπηρεσία.

6.5 Μέθοδος Management By Objectives – MBO



Η χρήση της μεθόδου αυτής υποστηρίχθηκε κατ' αρχάς από τον θεωρητικό Peter Drucker, τη δεκαετία του 1950, και επιδιώκει να μετρήσει την απόδοση υπαλλήλων με την εξέταση του βαθμού στον οποίο οι προκαθορισμένοι στόχοι εργασίας έχουν επιτευχθεί. Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης δια της θέσπισης στόχων, ή αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (MBO), όπως συνηθέστερα ονομάζεται, εφαρμόζεται

περισσότερο στην αξιολόγηση διοικητικών και διευθυντικών στελεχών, ενώ η διαδικασία αξιολόγησης τυπικά αποτελείται από τα επόμενα 6 βήματα:

- I. Καθιέρωση έκθεσης, η οποία σαφώς και επακριβώς καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους για την εργασία που πρέπει να ολοκληρώσει ένας εργαζόμενος.
- II. Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης το οποίο δείχνει πως αυτοί οι αντικειμενικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.

- III. Παροχή δυνατότητας για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.
- IV. Μέτρηση του βαθμού επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.
- V. Διορθωτικές δράσεις όταν αυτό είναι απαραίτητο.
- VI. Καθορισμός νέων αντικειμενικών στόχων για το μέλλον.

Είναι μια κυκλική διαδικασία η οποία συχνά αποτελείται από τέσσερα βήματα και στοχεύει στην επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης. Τα τέσσερα αυτά βήματα είναι :

- I. Θέσπιση στόχων
- II. Σχεδιασμός δράσης
- III. Περιοδική ανασκόπηση
- IV. Ετήσια αξιολόγηση

Η διαδικασία αξιολόγησης MBO ξεκινάει με την καθιέρωση των στόχων απόδοσης για καθορισμένη περίοδο. Η απόδοση στη συνέχεια μετράται έναντι των στόχων οι οποίοι ετέθησαν. Στόχοι οι οποίοι είναι αντικειμενικοί επιτυγχάνονται ευκολότερα. Σε κάποιες επιχειρήσεις υφιστάμενοι και προϊστάμενοι εργάζονται μαζί για τον προσδιορισμό των στόχων. Σε άλλες οι ανώτεροι καθορίζουν τους στόχους για ομάδες εργασίες ή ατομικά. Σε επιχειρήσεις με αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας, οι ομάδες πρέπει να θέσουν τους στόχους τους. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος, οι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί, αλλά όχι τόσο δύσκολοι ώστε οι εργαζόμενοι να νομίζουν ότι δεν μπορούν να τους πραγματοποιήσουν. Εύκολοι στόχοι δεν δίνουν στους εργαζομένους κανένα κίνητρο για την καταβολή επιπλέον προσπάθειας. Ένα σύστημα αξιολόγησης MBO για να είναι επιτυχές είναι απαραίτητες κάποιες προϋποθέσεις. Πρώτη προϋπόθεση είναι οι αντικειμενικοί στόχοι να είναι μετρήσιμοι. Οι αντικειμενικοί στόχοι θα πρέπει επίσης να είναι προκλητικοί αλλά επιτεύξιμοι. Μια άλλη προϋπόθεση είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη θέσπιση των στόχων. Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και στην ανάπτυξη του πλάνου δράσης είναι επίσης σημαντική. Μια τελευταία προϋπόθεση για την επιτυχή χρήση της μεθόδου MBO είναι ότι οι αντικειμενικοί στόχοι και τα σχέδια δράσης πρέπει να αποτελούν τη βάση για τακτικές συζητήσεις, που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων, μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων.

6.6 Ανάπτυξη συστήματος Τηλε-εκπαίδευσης.

Ένα συμπληρωματικό βήμα στην εκπαίδευση των εργαζομένων με παραδοσιακούς τρόπους, αποτελεί η ανάπτυξη ενός συστήματος εκπαίδευσης από απόσταση. Η υλοποίηση της

συγκεκριμένης δράσης πρόκειται να δώσει λύσεις στα προβλήματα πρόσβασης στην εκπαίδευση που οφείλονται σε παράγοντες όπως η έλλειψη χρόνου και η αδυναμία μετακίνησης κλπ. Στο πλαίσιο των ραγδαίων τεχνολογικών μεταβολών τα παραδοσιακά συστήματα εκπαίδευσης αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσαρμογής στις σύγχρονες συνθήκες. Για το λόγο αυτό, πολλοί οργανισμοί, ανάμεσα σε αυτούς και τα Νοσοκομεία, αντιμετωπίζουν τις νέες εκπαιδευτικές προκλήσεις με την δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης από απόσταση. Αυτού του τύπου τα προγράμματα είναι σε θέση να παράσχουν στο προσωπικό ενός οργανισμού μια ευκαιρία για ανώτερη ή εξειδικευμένη εκπαίδευση και επιμόρφωση, να απευθυνθούν σε άτομα με περιορισμούς χρόνου, με φυσικούς περιορισμούς και να αυξήσουν τις γνώσεις των εργαζομένων στο τόπο της εργασίας τους. Η αξιοποίηση συστημάτων τηλε-εκπαίδευσης παρέχουν κυρίως ευελιξία στα εκπαιδευτικά προγράμματα και με μικρές επιπλέον απαιτήσεις σε εξοπλισμό (hardware).

Κεφάλαιο 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

Στην παρούσα εργασία αναπτύχθηκε η διαδικασία οργάνωσης της εκπαίδευσης προσωπικού και προτάθηκε ένα σύστημα εκπαίδευσης το οποίο αποτελείται από πέντε στάδια: τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την επιλογή των μεθόδων, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Η δημιουργία του συστήματος βασίστηκε σε στοιχεία που πάρθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία καθώς και στις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν οργανισμοί του δημόσιου ή του ευρύτερου δημόσιου τομέα στο κυπριακό και διεθνές εργασιακό περιβάλλον.

Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και στις διαδικασίες αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και έγινε προσπάθεια να προταθούν τέτοιες διαδικασίες οι οποίες να είναι εφαρμόσιμες. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τις διαδικασίες ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, προτάθηκε η χρήση πέντε μεθόδων: ερωτηματολόγια προς το προσωπικό για διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, συνέντευξη με Προϊστάμενο, ανάλυση της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, ερωτηματολόγια αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού από συναδέλφους, υφισταμένους και πολίτες και ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Τα ερωτηματολόγια διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικά με τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας και έχουν στόχο την αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων στα εν λόγω θέματα και στην εκτίμηση από τους ίδιους των αναγκών επιμόρφωσης σε αυτά. Η συνέντευξη με τον Προϊστάμενο περιέχει συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες θα βοηθήσουν στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού από συναδέλφους, υφισταμένους και πολίτες περιλαμβάνουν ερωτήσεις που αφορούν τις δεξιότητες που απαιτούν οι θέσεις εργασίας ώστε να συλλεχθούν πληροφορίες σχετικά με τα σημερινά επίπεδα του προσωπικού σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτούνται.

Επιπρόσθετα όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης προτάθηκαν μέθοδοι οι οποίες να μπορούν να εφαρμοστούν, όπως για παράδειγμα εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας, συμμετοχή σε Επιτροπές, επιμορφωτικά σεμινάρια, εργαστήρια, διαλέξεις, συνέδρια στο εξωτερικό, σειρές μαθημάτων και ομαδικές ασκήσεις.

Τέλος, προτάθηκε το μοντέλο του Kirkpatrick για αξιολόγηση της εκπαίδευσης, η οποία θα βοηθήσει στην απόκτηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας για την καταλληλότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα εφαρμόσει. Είναι πολύ σημαντικό για ένα οργανισμό να είναι σε θέση να αξιολογεί το αποτέλεσμα και τον αντίκτυπο που έχει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε επίπεδο εργαζομένου αλλά και στο επίπεδο του ίδιου του οργανισμού. Μονάχα η γνώση του αποτελέσματος μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στη διεύθυνση να επέμβει και να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες.

Όσον αφορά τα **οφέλη της εκπαίδευσης για τον Οργανισμό**, θα βοηθηθεί: η αύξηση της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια της έγκαιρης διεκπεραίωσης των εργασιών, η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, η βελτίωση της συνολικής εικόνας του κάθε οργανισμού, η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, η χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία, η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων, η ανάπτυξη επικοινωνίας, η βελτίωση της σχέσης προϊστάμενου-υφιστάμενου, η ικανότητά να διατηρείται η αποτελεσματικότητά όταν αφυπηρετεί το έμπειρο προσωπικό, η υποκίνηση των εργαζομένων ώστε να ταυτιστούν με την αποστολή του Οργανισμού, η ανάπτυξη κουλτούρας μέσα στον Οργανισμό προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης, η ευκολότερη προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και η ενίσχυση της ευελιξίας του δηλαδή της ικανότητάς του για άμεση προσαρμογή σε επερχόμενες αλλαγές. Ως εκ των πιο πάνω, θα η εκπαίδευση θα συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Όσον αφορά τα **οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους**, θα βελτιώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, θα τους βοηθήσει να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις, να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα στην εργασία τους και να χειρίζονται εντάσεις και συγκρούσεις, θα ενισχύσει την αυτοπεποίθηση και την αυτοανάπτυξή τους, θα αυξήσει την ικανοποίηση για την εργασία τους και γενικότερα θα βοηθήσει στη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του προτεινόμενου συστήματος εκπαίδευσης, κατ' αρχήν θα πρέπει να ενημερωθεί ο Υπεύθυνος για το σύστημα που προτείνεται και να εξηγηθεί η χρησιμότητα και τα οφέλη από την εφαρμογή του. Παράλληλα, θα πρέπει να ενημερωθεί και το προσωπικό. Επιπλέον, θα πρέπει να οριστεί Επιτροπή Εκπαίδευσης, η οποία θα είναι υπεύθυνη για το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού και θα αναλάβει την εφαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι πληροφορίες που θα συλλέγονται στο στάδιο της διάγνωσης των αναγκών μάθησης θα αξιολογούνται από την τριμερή

Επιτροπή Εκπαίδευσης. Συστήνεται όπως η διάγνωση αναγκών μάθησης γίνεται δύο φορές το χρόνο. Επιπρόσθετα, η Επιτροπή θα έχει την ευθύνη του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της επιλογής της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθόδου από αυτές που προτείνονται στο σύστημα ανάλογα με το θέμα της εκπαίδευσης και τον αριθμό των εκπαιδευομένων. Αφού γίνει η εκπαίδευση η Επιτροπή θα έχει την ευθύνη της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος σύμφωνα με το μοντέλο αξιολόγησης Kirkpatrick. Τέλος, θα πρέπει να καθοριστεί το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής του εκπαιδευτικού συστήματος.

Προβάλλει λοιπόν το αίτημα της άμεσης αναθεώρησης των πολιτικών της δημόσιας υπηρεσίας σε σχέση με την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Θα ήταν παράλειψη όμως να μην εξετάσουμε την προσπάθεια μέσα στις τρέχουσες οικονομικές εξελίξεις. Είναι όμως εύκολο να παρθούν μέτρα αναθεώρησης μεσούσης της οικονομικής κρίσης; Όταν όλοι οι ιθύνοντες φορείς μιλούν για περικοπές και παγιοποιήσεις πως μπορούμε να συζητούμε με άνεση για κονδύλια που θα διατεθούν για εφαρμογή νέων τεχνολογιών και την επιμόρφωση των εργαζομένων.

Η στασιμότητα όμως οδηγεί σε αδιέξοδα. Η παρούσα οικονομική κρίση πιθανόν να καθυστερήσει την άμεση λήψη μέτρων και την εφαρμογή δαπανηρών μεθόδων για υπέρβαση των ανεπαρκειών του δημόσιου τομέα. Δεν πρέπει όμως σε καμία περίπτωση να αναιρεθεί η προσπάθεια για πρόοδο. Εθελουφλούμε αν πιστεύουμε ότι η παγιοποιώντας τον εκσυγχρονισμό αντιμετωπίζουμε την οικονομική κρίση. Ίσως είναι η ώρα που οι ιθύνοντες πρέπει να λάβουν τολμηρά μέτρα. Χρειάζεται να διατεθούν κονδύλια ώστε μακροχρόνια όχι μόνο να αντιμετωπίσουμε την παρούσα οικονομική ύφεση αλλά και να προχωρήσουμε σε αύξηση της παραγωγικότητας.

Βιβλιογραφία και Αναφορές

Internet pages:

- I. Επίσημη Ιστοσελίδα του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως
<http://www.moi.gov.cy/moi/tph>
- II. Επίσημη Ιστοσελίδα του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας
<http://www.moi.gov.cy/moi/dls>
- III. Επίσημη Ιστοσελίδα Εταιρείας Χ. Α. Παπαέλληνας & Σια Λτδ
<http://www.cap.com.cy>
- IV. Εφημερίδες

Books:

- I. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.*
Χυτήρης Σ. Λεωνίδα
- II. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*
Παπαλεξανδρή Νάνση και Μπουραντάς Δημήτριος
- III. *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 1^ο: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία*
Κάντας Αριστοτέλης
- IV. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21 αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*
Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ.
- V. *Μάνατζμεντ II - Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*
Πατρινός Δημήτριος
- VI. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*
Τερζίδης Κώστας και Τζωρτζάκης Κώστας
- VII. *Techniques for evaluating training programs*
Kirkpatrick Donald
- VIII. *Evaluating training programs: The four levels*
Kirkpatrick Donald
- IX. *How to identify your organization's training needs : A practical guide to needs analysis*
McConnell John H.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

**Ερωτηματολόγιο συνέντευξης
με τον Υπάλληλο του Τομέα Οίησης**

1. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και στόχοι του Τομέα Οικήσεως;

Αποστολή του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως είναι η ρύθμιση της πολεοδομικής και χωροταξικής ανάπτυξης της Κύπρου, με βασικό άξονα την αειφορία και σημείο αναφοράς τον άνθρωπο και το δημόσιο συμφέρον. Ο Τομέας εκπονεί Σχέδια Ανάπτυξης και Μελέτες τα οποία και εφαρμόζει μέσω του Πολεοδομικού Ελέγχου. Μέσα από μια σειρά σχεδίων και κινήτρων, το Τμήμα εργάζεται για την αναβάθμιση και τη διατήρηση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος μέσα στα πλαίσια της βιώσιμης ανάπτυξης. Εκτελεί επίσης σειρά έργων κατασκευής και συντήρησης στους κυβερνητικούς οικισμούς με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων.

2. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων του κλάδου; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα /οι αδυναμίες /οι ελλείψεις που υπάρχουν;

Επιτυγχάνεται η επίτευξη στόχων του Τομέα. Θα λέγαμε ότι περιθώριο βελτίωσης και προόδου πάντα υπάρχει. Το πιο σημαντικό πρόβλημα στην επίτευξη των στόχων του Τομέα είναι η ελλιπής ενημέρωση του προσωπικού για διάφορες αποφάσεις που λαμβάνονται.

3. Τι χρειάζεται έτσι ώστε τα προβλήματα αυτά να ξεπεραστούν;

Να εισαχθούν σύντομα νέα συστήματα τεχνολογίας και να γίνει κατάλληλη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό που έχει στην διάθεση του ο Τομέας. Επίσης να γίνει κατάλληλη εκπαίδευση και στους προϊστάμενους έτσι ώστε να μπορούν να ασκούν τα καθήκοντα τους με καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο. Να γίνουν έμπνευση οι προϊστάμενοι προς στους υφιστάμενους.

4. Ποιες συγκεκριμένα γνώσεις /δεξιότητες πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στον Οργανισμό για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Τα άτομα που εργάζονται στον Τομέα Οικήσεως θα πρέπει να γνωρίζουν καλά να χειρίζονται τον ΗΥ, να μπορούν να εργάζονται σαν ομάδα, να ασκούν κριτική στον ίδιο τους τον εαυτό και να μην εφησυχάζονται. Να είναι οργανωτικοί και να παίρνουν αποφάσεις σε συνεργασία με άλλα άτομα. Να κάνουν εισηγήσεις για το τι οι ίδιοι έχουν ανάγκη και να πραγματοποιούν όλες τις εργασίες μεθοδικά αλλά και στα πλαίσια της νομοθεσίας.

5. Ποιες συγκεκριμένα στάσεις / συμπεριφορές πρέπει να έχουν τα άτομα που εργάζονται στον Τομέα Οικήσεως για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Πάνω από όλα πρέπει να υπάρχει διάθεση και προθυμία για συνεργασία, αντίληψη του ότι η καλή ομαδική εργασία μπορεί να αποδώσει γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα από την μονάδα.

6. Είσαστε ικανοποιημένοι με το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού του Τομέα για τις εργασίες που εκτελούνται από τον κλάδο;

Όχι, η ενημέρωση και ο εμπλουτισμός γνώσεων πρέπει να είναι συνεχείς και να αφορά όλα τα άτομα του Οργανισμού.

7. Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, και εάν όχι, γιατί;

Σε όλες τις περιπτώσεις που οι γνώσεις αφομοιώθηκαν σωστά και εφαρμόστηκαν στην πράξη έτσι όπως θα έπρεπε, τα αποτελέσματα ήταν πολύ ικανοποιητικά. Υπάρχουν προγράμματα όπου το προσωπικό με την κατάλληλη εκπαίδευση έγινε πλέον εξειδικευμένο και αύξησε την ποιότητα της δουλειάς του αλλά και την παραγωγικότητα του.

8. Σε ποια θέματα οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα για την καλύτερη και πιο εποικοδομητική άσκηση των καθηκόντων τους;

Οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα στη χρήση νέων συστημάτων σύγχρονης τεχνολογίας. Είναι άμεση ανάγκη, επίσης, να δοθούν κονδύλια να εξισχρονιστεί ο Τομέας Οικήσεως και να κάνει χρήση με νέες μεθόδους καθοδήγησης.

9. Ποιοι είναι οι λόγοι που απαιτούν να δοθεί έμφαση σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού; Σε ποιες συγκεκριμένες πτυχές ή αρμοδιότητες και σε ποια συγκεκριμένα θέματα;

Πρέπει το προσωπικό να έχει άριστη γνώση του αντικειμένου με το οποίο ασχολείται για να μπορεί να είναι παραγωγικό αλλά και το αποτέλεσμα της δουλειάς του να είναι ποιοτικό. Άρα, εκτός από το προσωπικό ενδιαφέρον χρειάζεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.

10. Ποιες κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης του προσωπικού που υπάγεται στον τομέα σας;

Φυσικά. Τα περιθώρια για εμπλουτισμό των γνώσεων μου σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας μου είναι μεγάλα και πρέπει να υπάρχει πάντα η διάθεση για ανανέωση των γνώσεων σε θέματα που έχω ήδη εκπαιδευτεί αλλά και για κατάρτιση με νέα θέματα. Προσωπικά θεωρώ ότι πρέπει να βελτιωθώ σε θέματα που αφορούν νέα συστήματα τεχνολογίας και χρήση νέων μεθόδων εντοπισμού και παρακίνησης των υφισταμένων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

**Ερωτηματολόγιο συνέντευξης
με τον Υπάλληλο του Τομέα Οίησης**

1. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και στόχοι του Τομέα Οικήσεως;

Κύριος στόχος του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως είναι η διαχείριση της πολεοδομικής και χωροταξικής ανάπτυξης της Κύπρου, με γνώμονα πάντα τον άνθρωπο και το δημόσιο συμφέρον.

2. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων του κλάδου; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα /οι αδυναμίες /οι ελλείψεις που υπάρχουν;

Επιτυγχάνεται μέρος των στόχων του Τομέα. Το πιο σημαντικό πρόβλημα στην επίτευξη των στόχων του Τομέα είναι η ελλιπής και όχι τόσο άμεση ενημέρωση του προσωπικού για διάφορες αποφάσεις που παίρνονται. Ακόμα δεν γίνεται σωστή εκπαίδευση όσο αφορά τις διάφορες λειτουργίες του Τομέα.

3. Τι χρειάζεται έτσι ώστε τα προβλήματα αυτά να ξεπεραστούν;

Για να βελτιωθεί η επίτευξη των στόχων του Τομέα Οικήσεως θα ήταν καλό να γίνεται πιο άμεση και σωστή ενημέρωση των εμπλεκόμενων ατόμων (πχ υπαλλήλων) για τις αποφάσεις που παίρνονται. Κατά καιρούς θα έπρεπε να γίνονται εκπαιδεύσεις για την σωστή κατάρτιση του προσωπικού έτσι ώστε να εκτελούν όσο πιο σωστά γίνεται τα καθήκοντά τους.

4. Ποιες συγκεκριμένα γνώσεις /δεξιότητες πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στον Τομέα για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Τα άτομα που εργάζονται στον Τομέα Οικήσεως θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τον χειρισμό των ΗΥ, να είναι οργανωτικοί και να μπορούν να δουλεύουν και να παίρνουν αποφάσεις ομαδικά και σε συνεργασία με άλλα άτομα, να μπορούν να χειρίζονται σωστά τις διαδικασίες αλλά και τις εργασίες που πρέπει να εκτελούνται.

5. Ποιες συγκεκριμένα στάσεις / συμπεριφορές πρέπει να έχουν τα άτομα που εργάζονται στον Τομέα Οικήσεως για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Τα άτομα που εργάζονται στον Τομέα Οικήσεως θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι πλείστοι αιτητές είναι άτομα με απαιτήσεις γι' αυτό θα πρέπει να είναι υπομονετικοί όσο γίνεται με τις διάφορες αντιδράσεις και απαιτήσεις των αιτητών. Θα πρέπει να είναι ευγενικοί και γρήγοροι στην εξυπηρέτηση αλλά και μεθοδικοί. Πάντα θα πρέπει να έχουν στο μυαλό ότι βοηθούμε όσο μπορούμε.

6. *Είσαστε ικανοποιημένοι με το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού του Τομέα για τις εργασίες που εκτελούνται από τον κλάδο;*

Ο Τομέας καταρτίζεται από άτομα νέα σε ηλικία με φρέσκιες ιδέες και αρκετές γνώσεις. Έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα νέο και πρωτοποριακό σύστημα ελέγχου των διαδικασιών. Όμως θα ήταν καλά όπως ανέφερα και πιο πάνω να γίνονται πιο συχνές και πιο πολλές εκπαιδεύσεις για τον καλύτερο καταρτισμό των ατόμων και την ενημέρωσή τους για πιο νέα προγράμματα και ιδέες.

7. *Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, και εάν όχι, γιατί;*

Η μέχρι τώρα εκπαίδευση όχι μόνο οδήγησε στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά κατάφερε ο Τομέας να δημιουργήσει ένα σύστημα και καταχώρησης στοιχείων άξιο θαυμασμού. Όμως δεν παύει να υπάρχει η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση.

8. *Σε ποια θέματα οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα για την καλύτερη και πιο εποικοδομητική άσκηση των καθηκόντων τους;*

Οι προϊστάμενοι θα ήταν καλά να εκπαιδευτούν στο να ακούν τις εισηγήσεις των υφιστάμενων τους και να τις λαμβάνουν υπόψη στην λήψη των διαφόρων αποφάσεων τους. Σε αυτό μπορώ να πω ότι υστερεί ο Τομέας γιατί η λήψη αποφάσεων γίνεται ερήμην των υφιστάμενων οι οποίοι θα εκτελέσουν και θα φέρουν την ευθύνη για τις διάφορες αποφάσεις που έχουν παρθεί.

9. *Ποιοι είναι οι λόγοι που απαιτούν να δοθεί έμφαση σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού; Σε ποιες συγκεκριμένες πτυχές ή αρμοδιότητες και σε ποια συγκεκριμένα θέματα;*

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική γιατί με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η παραγωγικότητα του προσωπικού και παίρνονται όσο πιο σωστές αποφάσεις γίνεται από τους προϊστάμενους. Ακόμα το προσωπικό θα μπορεί να χειρίζεται όσο καλύτερα γίνεται το σύστημα το οποίο χρησιμοποιούν. Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στον τρόπο λήψης αποφάσεων από τους προϊστάμενους και στην συμμετοχή των υφιστάμενων για εισηγήσεις στην λήψη αυτών των αποφάσεων.

10. Ποιες κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης του προσωπικού που υπάγεται στον τομέα σας;

Όσο αφορά τον τομέα μου θα ήταν καλό τα άτομα που δουλεύουν σε αυτό τον τομέα να εκπαιδευτούν στην καλύτερη χρήση της Word, Excel, Power Point κτλ. για να γίνεται καλύτερη χρήση τους. Ακόμα θα ήταν καλά να εκπαιδευτούμε στον χειρισμό δύσκολων καταστάσεων και την συμπεριφορά μας απέναντι τους. Επίσης πιστεύω ότι καλό θα ήταν να πραγματοποιηθεί και εκπαίδευση στους Προϊστάμενους για το πώς να χειρίζονται άμεσα καταστάσεις έντονες αλλά και πώς να διοικούν καλύτερα το Ανθρώπινο δυναμικό που έχουν στην διάθεση τους, να γίνουν ηγέτες και καθοδηγητές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

**Ερωτηματολόγιο συνέντευξης
με τον Λειτουργό του Τομέα Οίκησης**

1. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και στόχοι του Τομέα Οίκησης;

Αποστολή του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως είναι η ρύθμιση της πολεοδομικής και χωροταξικής ανάπτυξης της Κύπρου, με βασικό άξονα την αειφορία και σημείο αναφοράς τον άνθρωπο και το δημόσιο συμφέρον. Ο Τομέας εκπονεί Σχέδια Ανάπτυξης και Μελέτες τα οποία και εφαρμόζει μέσω του Πολεοδομικού Ελέγχου. Μέσα από μια σειρά σχεδίων και κινήτρων, το Τμήμα εργάζεται για την αναβάθμιση και τη διατήρηση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος μέσα στα πλαίσια της βιώσιμης ανάπτυξης. Εκτελεί επίσης σειρά έργων κατασκευής και συντήρησης στους κυβερνητικούς οικισμούς με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων.

Μέσα από τις διεργασίες και τους μηχανισμούς του πολεοδομικού συστήματος διασφαλίζεται πως η κάθε χρήση ακίνητης ιδιοκτησίας και η κάθε οικοδομή χωροθετούνται ορθολογικά και κατά τρόπο συμβατό μεταξύ τους μέσα στο χώρο, στην πόλη ή στην ύπαιθρο, και αποφεύγονται λανθασμένες επιλογές και χωροθετήσεις που δημιουργούν αρνητικές επιπτώσεις για όλους. Το Τμήμα της Πολεοδομίας αποσκοπεί στον ορθολογικό χωροταξικό προγραμματισμό και σχεδιασμό των αναπτύξεων που χρειάζεται η Κύπρος: νέες οικιστικές αναπτύξεις, βιομηχανίες, γραφεία, σχολεία, τουριστικές διευκολύνσεις διαφόρων τύπων, δρόμοι, κτηνοτροφικά υποστατικά.

Στόχοι του Τομέα είναι η τήρηση και αξιοποίηση όλων των σύγχρονων μεθόδων για άμεσο Προγραμματισμό και σχεδιασμό ανάπτυξης των πόλεων και της υπαίθρου, μέσω στήριξης εκπόνησης Σχεδίων Ανάπτυξης για τις αστικές και μη περιοχές, και προστασία και αναβάθμιση του ιστορικού και φυσικού περιβάλλοντος.

2. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων του κλάδου; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα /οι αδυναμίες /οι ελλείψεις που υπάρχουν;

Επιτυγχάνεται υπάρχουν όμως μεγάλα περιθώρια για βελτίωση. Αδυναμίες υπάρχουν.

3. Τι χρειάζεται έτσι ώστε τα προβλήματα αυτά να ξεπεραστούν;

Χρειάζονται :

- I.** Εξειδικευμένο προσωπικό σε θέσεις που αφορούν εξειδικευμένους κλάδους Αναβάθμιση του συστήματος του Τομέα (λογισμικό).
- II.** Ενίσχυση τμημάτων του Τομέα (χρήση νέων λογισμικών εφαρμογών π.χ GIS).

4. Ποιες συγκεκριμένα γνώσεις /δεξιότητες πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στον Τομέα Οίησης για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Σε τομείς του Τομέα που αφορούν καθαρά διοίκηση προσωπικού χρειάζονται απαραίτητως γνώσεις Διοίκησης.. Γενικά πρέπει το προσωπικό να εκπαιδεύεται διαρκώς για να έχει όσο το δυνατόν καλύτερη γνώση και αντίληψη του αντικειμένου του.

5. Ποιες συγκεκριμένα στάσεις / συμπεριφορές πρέπει να έχουν τα άτομα που εργάζονται στον Τομέα Οίησης για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Πνεύμα συνεργασίας και συναδελφικότητας. Οι οποιεσδήποτε προσωπικές σχέσεις, συμπάθειες και αντιπάθειες δεν πρέπει να υπερβαίνουν την συναδελφικότητα. Ο κάθε υπάλληλος χρειάζεται την δική του – ίση μεταχείριση. Ίσως η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας και ομαδικότητας από τους όλες τις βαθμίδες υπευθυνότητας.

6. Είσαστε ικανοποιημένοι με το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού του Τομέα Οίησης για τις εργασίες που εκτελούνται από τον κλάδο;

Το προσωπικό εργάζεται με δύο ταχύτητες. Αυτό οφείλεται και στις γνώσεις και στις δεξιότητες αλλά και στη διάθεση των ατόμων για πρόοδο, βελτίωση κλπ.

7. Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, και εάν όχι, γιατί;

Με τις εκπαιδεύσεις έχουν λυθεί πολλά προβλήματα, έχει ενημερωθεί το προσωπικό για πολλά και σημαντικά θέματα που θα τον βοηθήσουν στη βελτίωση της ποιότητας της δουλειάς του. Όμως, επειδή υπάρχουν πολλά και διαφορετικά τμήματα του Τομέα, θα έπρεπε όλο το προσωπικό να εκπαιδεύεται και να ενημερώνεται και για θέματα που αφορούν άλλα τμήματα.

8. Σε ποια θέματα οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα για την καλύτερη και πιο εποικοδομητική άσκηση των καθηκόντων τους;

Θέματα συνεργασίας και συναδελφικότητας, συμπεριφοράς προς τους αιτητές και προσπάθεια να γίνει καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων τους από το προσωπικό του Τομέα.

9. Ποιοι είναι οι λόγοι που απαιτούν να δοθεί έμφαση σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού; Σε ποιες συγκεκριμένες πτυχές ή αρμοδιότητες και σε ποια συγκεκριμένα θέματα;

Οι λόγοι που θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού είναι οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, οι συνεχείς εναλλαγές των απαιτήσεων της κοινωνικής ανάπτυξης και απαίτησης, η ανάγκη συνεχούς προσαρμογής των νομοθεσιών, διαδικασιών, μεθόδων κτλ.

10. Ποιες κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης του προσωπικού που υπάγεται στον τομέα σας;

Η εκπαίδευση που μας παρέχεται είναι σε θέματα χρήσης λογισμικών πακέτων όπως προγράμματα επεξεργασίας κειμένου, σχεδιαστικά προγράμματα κλπ. Οι συνεχόμενες απαιτήσεις στην εργασία όσο και η εξέλιξη της τεχνολογίας απαιτεί συνεχή εκπαίδευση σε θέματα χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επίσης, χρήσιμο θα ήταν να παρέχεται εκπαίδευση σε θέματα ομαδικής εργασίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

**Ερωτηματολόγιο συνέντευξης
με τον Λειτουργό Α΄ του Τμήματος Χωρομετρίας**

1. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και στόχοι της Χωρομετρίας;

Η Χωρομετρία είναι η Επιστήμη, η Τέχνη και δεξιότητες που χρειάζονται για την συλλογή μετρητικών δεδομένων, την επεξεργασία, αποθήκευση και διαχείριση τους με σκοπό την απόδοση του χώρου σε χάρτες.

Ο κλάδος Χωρομετρίας του Τμήματος Κτηματολογίου και χωρομετρίας έχει την αρμοδιότητα της ετοιμασίας και διαχείρισης του επίσημου Κτηματολογικού χάρτη της Κύπρου και τη συλλογή δεδομένων που χρειάζονται για την ετοιμασία των επισήμων χαρτών της Κύπρου. Στόχοι του κλάδου είναι η τήρηση και αξιοποίηση όλων των σύγχρονων μεθόδων για την άμεση ενημέρωση ιδιαίτερα του κτηματολογικού χάρτη για την χρήση από το κοινό και όλες τις υπηρεσίες και τμήματα ως το βασικό υπόβαθρο σχεδιασμών της ανάπτυξης του τόπου.

2. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων του κλάδου; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα /οι αδυναμίες /οι ελλείψεις που υπάρχουν;

Οι στόχοι του κλάδου επιτυγχάνονται σε σημαντικό βαθμό, πάντα όμως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Τα κυριότερα προβλήματα, αδυναμίες και ελλείψεις που υπάρχουν, πάντα σε σχέση με την επίτευξη των στόχων του κλάδου είναι:

- I.** Η μεγίστη αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και η αποτελεσματική εισαγωγή της στη λειτουργία του κλάδου.
- II.** Η οργάνωση του προσωπικού με σκοπό τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος.
- III.** Η ανάπτυξη των γνώσεων. Δεξιοτήτων και τονικών του προσωπικού με στόχο τη μεγιστοποίησή τους.

3. Τι χρειάζεται έτσι ώστε τα προβλήματα αυτά να ξεπεραστούν;

Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα, αδυναμίες, αιτίες είναι αναγκαία τα ακόλουθα:

- I.** Η επισήμανση και η ειδίκευση του προσωπικού σε συγκεκριμένα προγράμματα.
- II.** Τα προγράμματα αυτά θα αφορούν την εξασφάλιση της τεχνολογίας, την εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτήν και η προσαρμογή των διαδικασιών, οδηγιών, πρακτικών κτλ.
- III.** Επίσης την προσαρμογή της οργανωτικής δομής με τρόπο που να εξυπηρετείται η αποτελεσματική αξιοποίηση όλου του προσωπικού ανάλογα με τις γνώσεις, δεξιότητες και την δυνατότητα απόδοσης.
- IV.** Επίσης η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του οργανισμού.

V. Η αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων με ότι αυτό εξυπακούεται.

4. Ποιες συγκεκριμένα γνώσεις /δεξιότητες πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο Χωρομετρίας για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων; Ποιες συγκεκριμένα στάσεις / συμπεριφορές πρέπει να έχουν τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο Χωρομετρίας για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο Χωρομετρίας πρέπει να κατέχουν τα ακόλουθα:

- I. Την επιστήμη, την τέχνη και τις τεχνικές συλλογής μετρητικών δεδομένων στο χώρο.
- II. Τη γνώση των διαδικασιών του τμήματος γενικά για να εντάσσουν την εργασία τους στο γενικό πλαίσιο λειτουργία του τμήματος.
- III. Υψηλό αίσθημα ευθύνης και σεβασμού των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων των πολιτών.
- IV. Υψηλό αίσθημα συλλογικής εργασίας και συλλογικού αποτελέσματος.

5. Είσαστε ικανοποιημένοι με το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού του κλάδου Χωρομετρίας για τις εργασίες που εκτελούνται από τον κλάδο;

Υπάρχει ικανοποίηση από το επίπεδο λαμβάνοντας υπόψη τις δυσκολίες εισαγωγής τεχνολογίας, διαδικασιών, νοοτροπίας σε ένα καθαρά παραδοσιακό χειρονακτικό τμήμα. Η ικανοποίηση δεν σημαίνει καθόλου εφησυχασμό και μείωση των προσπαθειών για συνεχή βελτίωση. Εφησυχασμός και χαλάρωση έχει αρνητικά αποτελέσματα.

6. Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, και εάν όχι, γιατί;

Έχει οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας η οποία έχει φτάσει και σε μερικές περιπτώσεις να ξεπερνά και το 100%.

7. Σε ποια θέματα οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα για την καλύτερη και πιο εποικοδομητική άσκηση των καθηκόντων τους;

Τεχνολογία , Νομοθεσία, διαλειτουργικότητα του τμήματος.

8. Ποιοι είναι οι λόγοι που απαιτούν να δοθεί έμφαση σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού; Σε ποιες συγκεκριμένες πτυχές ή αρμοδιότητες και σε ποια συγκεκριμένα θέματα;

Οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, οι συνεχείς εναλλαγές των απαιτήσεων της πολιτικοοικονομικοκοινωνικής ανάπτυξης, η ανάγκη συνεχούς προσαρμογής των νομοθεσιών, διαδικασιών, μεθόδων κτλ.

9. Ποιες κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης του προσωπικού που υπάγεται στον τομέα σας;

Τεχνολογία σε συνδυασμό με όλα πολιτικοοικονομικοκοινωνικής εξελίξεις.

10. Έχετε οποιεσδήποτε άλλες προσωπικές εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες πιστεύετε ότι χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης και οι οποίες θα διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των εργασιών σας;

Ο υπεύθυνος ενός τομέα πρέπει να είναι μπροστά σε όσα χρειάζεται ο τομέας. Πως αλλιώς θα εφαρμόσει απαίτηση εφαρμογής από τους υφιστάμενους του αν δεν εφαρμόσει απαίτηση εφαρμογής από τον εαυτό του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

**Ερωτηματολόγιο συνέντευξης
με τον Λειτουργό του Τμήματος Χωρομετρίας**

1. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και στόχοι του Τμήματος Χωρομετρίας;

Ο σημαντικός ρόλος του Τμήματος Κτηματολογίου και Χωρομετρίας στη ραγδαία κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη και πρόοδο της Κύπρου, είναι σήμερα όσο ποτέ άλλοτε αδιαμφισβήτητος. Το Τμήμα εφαρμόζει τις σχετικές Νομοθεσίες, εξυπηρετεί πολίτες, οργανισμούς, επιχειρήσεις, τοπικές αυτοδιοικήσεις καθώς και άλλες Κρατικές Υπηρεσίες με μεγάλη επιτυχία. Στόχος και όραμα του Τμήματος, είναι η βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός του ρόλου του μέσα στο κοινωνικό-οικονομικό σύστημα το οποίο λειτουργεί, ώστε να ικανοποιεί τις προσδοκίες των πολιτών του στα μέγιστα, αλλά και να είναι σύμφωνος με τους κανονισμούς και τις νομοθεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η επίτευξη του πιο πάνω στόχου απαιτεί εκσυγχρονισμό των Νομοθεσιών, βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται και αποτελεσματική εξυπηρέτηση και πληροφόρηση των πολιτών. Επιπρόσθετα απαιτεί την ολοκλήρωση της επαναχωρομέτρησης σε όλη την ελεύθερη Κύπρο, με τη δημιουργία νέων σχεδίων και χαρτών μεγάλης ακρίβειας, την εφαρμογή του Συστήματος Πληροφοριών Γης (ΣΠΓ) στις ελεύθερες περιοχές και σε κάποιες κατεχόμενες περιοχές, την αναβάθμιση και τον εμπλουτισμό των χαρτογραφικών σειρών που διαθέτει, την πιο ενεργό συμμετοχή του σε Ευρωπαϊκά προγράμματα και την εισαγωγή τεχνολογιών διαδικτύου, ώστε να απλοποιηθούν οι διάφορες διαδικασίες. Επιπλέον, απαιτείται η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων καθώς και η μεταστέγαση των Γραφείων σε νέα σύγχρονα κτίρια, τα οποία θα μπορούν να φιλοξενήσουν τόσο το προσωπικό όσο και το ΣΠΓ ικανοποιητικά.

2. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων του κλάδου; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα /οι αδυναμίες /οι ελλείψεις που υπάρχουν;

Ως επί το πλείστο η επίτευξη των στόχων του κλάδου σχεδόν επιτυγχάνονται πάντα. Παρά όμως την συνεχή προσπάθεια των υπαλλήλων να προσφέρουν ποιότητα στην εργασία τους αλλά και συγχρόνως να είναι συνεπείς με τα χρονοδιαγράμματα που τους δίνονται, δεν είναι πάντα εφικτή η απόλυτη επιτυχία. Τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν οφείλονται συνήθως στον κακό προγραμματισμό. Κακός προγραμματισμός λόγω λανθασμένης οργάνωσης από μέρους της διεύθυνσης.

3. Τι χρειάζεται έτσι ώστε τα προβλήματα αυτά να ξεπεραστούν;

Τα προβλήματα αυτά για να ξεπεραστούν πρέπει πρωτίστως όλοι οι αρμόδιοι να ενδιαφέρονται για το κοινό καλό και το άψογο αποτέλεσμα και αυτό για να επιτευχθεί πρέπει να μην είναι πρώτος στόχος το προσωπικό συμφέρον.

4. Ποιες συγκεκριμένα γνώσεις /δεξιότητες πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στον Κλάδο Χωρομετρίας για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Όλοι όσοι εργάζονται στον Κλάδο της Χωρομετρίας οφείλουν να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις όσο αφορά τον χειρισμό και την σωστή αντιμετώπιση των ατόμων-πελατών του κλάδου καθώς και όλες τις τεχνικές γνώσεις. Πρέπει επίσης απαραίτητα να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται σωστά τον χρόνο τους ώστε να μπορούν σε περιόδους αιχμής να αντεπεξέρχονται στην πίεση.

5. Ποιες συγκεκριμένα στάσεις / συμπεριφορές πρέπει να έχουν τα άτομα που εργάζονται στον Κλάδο για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Βασικά τα άτομα που εργάζονται στο Κλάδο Χωρομετρίας πρέπει να είναι ευγενικά και να σέβονται τον εαυτό τους και τα άτομα-πελάτες τους. Να είναι πρόθυμα για εργασία και μάθηση.

6. Είσαστε ικανοποιημένοι με το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού του Κλάδου για τις εργασίες που εκτελούνται από τον κλάδο;

Το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού στην Χωρομετρία είναι πολύ ικανοποιητικό καθώς συχνά γίνονται εκπαιδεύσεις που βοηθούν πολύ τον συγκεκριμένο τομέα.

7. Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, και εάν όχι, γιατί;

Είναι πολύ σημαντικό στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού η εκπαίδευση και αυτό είναι κάτι που ο Κλάδος προσπαθεί να κάνει όσο πιο συχνά γίνεται σε όλους τους τομείς. Αυτό είναι κάτι που έχει αυξήσει την παραγωγικότητα σε ικανοποιητικό βαθμό. Η εκπαίδευση όμως του προσωπικού δεν είναι ποτέ αρκετή.

8. Σε ποια θέματα οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα για την καλύτερη και πιο εποικοδομητική άσκηση των καθηκόντων τους;

Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη και αναγκαία για την καλύτερη και εποικοδομητικότερη άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων. Εκτός από τα τεχνικά θέματα και τα διάφορα προγράμματα που είναι αναγκαίο να είναι γνώστες, πρέπει επίσης να μπορούν να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται σωστά τον χρόνο τους αλλά και να έχουν και τις γνώσεις να μπορούν να αντιμετωπίζουν τους δύσκολους συνεργάτες – πελάτες.

9. Ποιοι είναι οι λόγοι που απαιτούν να δοθεί έμφαση σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού; Σε ποιες συγκεκριμένες πτυχές ή αρμοδιότητες και σε ποια συγκεκριμένα θέματα;

Η επιμόρφωση/εκπαίδευση αποτελεί συνεχή διαδικασία, η οποία συνδέει τη βασική κατάρτιση με την επαγγελματική δραστηριότητα, με στόχο την απόκτηση γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την υιοθέτηση στάσεων που θα επιτρέψουν στους υπαλλήλους και στα στελέχη της εκπαίδευσης να αξιοποιούν ποιοτικά τις επιστημονικές εξελίξεις, να αναπτύσσουν ικανότητα αναστοχασμού της εργασιακής τους δράσης και να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις γνώσεις. Σκοπός της επιμόρφωσης είναι αφενός η αναβάθμιση της ποιότητας της εργασίας και, κατ' επέκταση, του Κλάδου, αφετέρου η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του έργου των υπαλλήλων στο πλαίσιο της προσωπικής και επαγγελματικής τους ανάπτυξης μέσω της εκπαίδευσης.

10. Ποιες κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης του προσωπικού που υπάγεται στον τομέα σας;

Προτεραιότητα του προσωπικού αναφορικά με την εκπαίδευση του προσωπικού είναι:

- I.** Ανάπτυξη γρήγορης σκέψης και άμεσης και σωστής αντιμετώπισης κρίσης σε περιόδους αιχμής
- II.** Σωστή διαχείριση και οργάνωση χρόνου και εργασίας και
- III.** Καλύτερη και συνεχόμενη εκπαίδευση στον τομέα των τεχνικών γνώσεων και προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

**Ερωτηματολόγιο συνέντευξης
με Τεχνικό του Τμήματος Χωρομετρίας**

1. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και στόχοι της Χωρομετρίας;

Οι Αρμοδιότητες του Κλάδου Χωρομετρίας είναι οι εξής :

- I.** Διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων του κοινού, δημοσίων και άλλων οργανισμών, που αφορούν υπόδειξη ή αναθεώρηση συνόρων της ακίνητης ιδιοκτησίας.
- II.** Ενημέρωση του επίσημου κτηματικού σχεδίου και των βάσεων του γεωγραφικού μέρους του Συστήματος Πληροφοριών Γης.
- III.** Συμμετοχή στην Επαναχωρομέτρηση για την ετοιμασία των νέων Ψηφιακών Κτηματικών Σχεδίων.
- IV.** Συνεργασία με τους Ιδιώτες Αρμόδιους Χωρομέτρης και έλεγχος των χωρομετρικών εργασιών που διεκπεραιώνουν, οι οποίες τους ανατίθενται με σύμβαση από τους πολίτες ή άλλα Κυβερνητικά Τμήματα.
- V.** Συμμετοχή στην ανάπτυξη και συμπλήρωση του Συστήματος Πληροφοριών Γης.

Οι στόχοι του Κλάδου μπορούν να συνοψισθούν στους πιο κάτω :

- I.** Μείωση των καθυστερημένων υποθέσεων κτηματικής χωρομετρίας και ταυτόχρονα στην επίτευξη του χρόνου ολοκλήρωσης των υποθέσεων.
- II.** Αναθεώρηση των διαδικασιών, προγραμματισμός και ομαδοποίηση των υποθέσεων, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση των καθυστερημένων υποθέσεων
- III.** Συνέχιση των εργασιών επαναχωρομέτρησης και προώθηση της δημοσίευσης τμημάτων και υιοθέτησης νέων ψηφιακών κτηματικών σχεδίων υψηλής ακρίβειας και αξιοπιστίας.
- IV.** Ενίσχυση της επιμόρφωσης του προσωπικού στη διεκπεραίωση υποθέσεων και χρήση σύγχρονης τεχνολογίας.
- V.** Παρακολούθηση και εισαγωγή στις καθημερινές συνεργασίες του Κλάδου σύγχρονης τεχνολογίας και νέων βαλτωμένων λογισμικών.
- VI.** Αξιοποίηση του δικτύου μόνιμων δορυφορικών σταθμών ,CYPOS, κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, στις καθημερινές εργασίες του Κλάδου.

2. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων του κλάδου; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα /οι αδυναμίες /οι ελλείψεις που υπάρχουν;

Η επίτευξη των στόχων του Κλάδου δεν επιτυγχάνεται πλήρως. Υπάρχει φόρτο εργασίας ο οποίος επί το πλείστο προέρχεται από τις ήδη υπάρχουσες καθυστερημένες υποθέσεις, η έλλειψη προσωπικού που να 'ναι άρτια εκπαιδευμένο με σκοπό την απαιτούμενη παραγωγή

από μέρους του, η ομαδοποίηση των υποθέσεων και η ενίσχυση των γνώσεων του προσωπικού στη σύγχρονη τεχνολογία.

3. Τι χρειάζεται έτσι ώστε τα προβλήματα αυτά να ξεπεραστούν;

Τα προβλήματα αυτά θα ξεπεραστούν, με την ενοποίηση του Κλάδου Χωρομετρίας με τομείς του Κλάδου Χαρτογραφίας, που ασχολούνται με τη δημιουργία και ενημέρωση του Κτηματικού Σχεδίου.

4. Ποιες συγκεκριμένα γνώσεις /δεξιότητες πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο Χωρομετρίας για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων; Ποιες συγκεκριμένα στάσεις / συμπεριφορές πρέπει να έχουν τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο Χωρομετρίας για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Τα άτομα που εργάζονται στο Τμήμα Χωρομετρίας πρέπει να κατέχουν Δίπλωμα Αναγνωρισμένης Ανώτερης Σχολής Τριετούς τουλάχιστον μεταλυκειακού κύκλου σπουδών στη Χωρομετρία, Χαρτογραφία, Φωτογραμμετρία, Γεωπληροφορική, Τοπογραφία, Πολιτική Μηχανική, Φωτολιθογραφία και Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές. Επίσης οι Υπάλληλοι του Τμήματος πρέπει :

- I. Να αναλαμβάνουν την εκτέλεση καθηκόντων σχετικά με χωρομετρικές, τοπογραφικές, γεωδαιτικές, χαρτογραφικές, υδρογραφικές, φωτογραμμετρικές, φωτολιθογραφικές ή άλλης μορφής τεχνικές εργασίες, περιλαμβανομένων και εργασιών που σχετίζονται με το Σύστημα Πληροφοριών Γης.
- II. Να εφαρμόζει τη σχετική με τα καθήκοντα του νομοθεσία.
- III. Να παρουσιάζεται ως μάρτυρας για θέματα της Αρμοδιότητας του ενώπιον του Δικαστηρίου.
- IV. Να εποπτεύει την εργασία εργατικού ή/και άλλου κατώτερου προσωπικού.
- V. Να χειρίζεται τεχνικά όργανα, τεχνολογικό και μηχανογραφικό εξοπλισμό.
- VI. Να εκτελεί οποιαδήποτε άλλα καθήκοντα του ανατεθούν.

5. Είσαστε ικανοποιημένοι με το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού του κλάδου Χωρομετρίας για τις εργασίες που εκτελούνται από τον κλάδο;

Τα άτομα που εργάζονται στον κλάδο Χωρομετρίας πρέπει να έχουν ακεραιότητα χαρακτήρα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία και ευθυκρισία. Να εφαρμόζουν τη νομοθεσία που

είναι σχετική με τον κλάδο και να έχουν καλές σχέσεις τόσο με τους συναδέλφους τους κατώτερους και ανώτερους τους, αλλά και με τους πολίτες. Επίσης να είναι σε θέση να συνεργαστούν με οποιοδήποτε συνάδελφο ούτως ώστε να μπορούν να διεκπεραιώσουν σωστά ότι εργασία τους ανατεθεί

6. Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, και εάν όχι, γιατί;

Το προσωπικό του Κλάδου Χωρομετρίας παρουσιάζει σε ικανοποιητικό επίπεδο γνώσεις και δεξιότητες για τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει.

7. Σε ποια θέματα οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα για την καλύτερη και πιο εποικοδομητική άσκηση των καθηκόντων τους;

Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού έχει οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας του μέσα στα αναμενόμενα πλαίσια, δεν έχει λύσει όμως το πρόβλημα που υφίσταται εδώ και χρόνια με τις καθυστερημένες υποθέσεις. Οι λόγοι για τους οποίους εξακολουθεί να υπάρχει όγκος καθυστερημένων υποθέσεων είναι επειδή χρειάζεται:

- I.** Προγραμματισμός και ομαδοποίηση των υποθέσεων.
- II.** Συνέχιση των εργασιών επαναχωρομέτρησης και προώθηση της δημοσίευσης τμημάτων , όπου παρατηρείται αυξημένη πυκνότητα κτηματικών χωρομετρικών υποθέσεων, οι οποίες έχουν διεκπεραιωθεί ή κατόπιν ομαδοποίησης πρόκειται να διεκπεραιωθούν και
- III.** Στενότερη παρακολούθηση και έρευνα, αναφορικά με την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας και εκεί όπου κρίνεται ωφέλιμο, άμεση εισαγωγή στις καθημερινές εργασίες του κλάδου.

8. Ποιοι είναι οι λόγοι που απαιτούν να δοθεί έμφαση σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού; Σε ποιες συγκεκριμένες πτυχές ή αρμοδιότητες και σε ποια συγκεκριμένα θέματα;

Οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα στη χρήση νέων συστημάτων σύγχρονης τεχνολογίας, π.χ. δέκτες GNSS, Real Time GPS , καθώς επίσης χωρομετρικών λογισμικών και προγραμμάτων του γεωγραφικού μέρους του Σ.Π.Γ. όπως ArcInfo, ArcGIS και την ένταξη τόσο των συστημάτων αυτών, όσο και των λογισμικών, στις καθημερινές εργασίες του Κλάδου.

9. Ποιες κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης του προσωπικού που υπάγεται στον τομέα σας;

Οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας. Νέα συστήματα τεχνολογίας και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε νέες εφαρμογές. Να δοθεί σημασία στις ανάγκες του υπαλλήλου και να τον εισάγει στις εξελίξεις του σήμερα. Οι προϊστάμενοι να μπορούν να εφαρμόσουν εργαλεία για καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που έχουν στην διάθεση τους. Οι υπάλληλοι του τμήματος Χωρομετρίας νιώθουν πάντα το αίσθημα της μη ολοκλήρωσης εργασίας. Οι πολλές εργασίες που έμειναν για χρόνια ανεκπλήρωτες βαρύνουν το τμήμα με επιπλέον. Πρέπει το τμήμα να αποφορτιστεί και να ενισχυθεί το συντομότερο.

10. Έχετε οποιεσδήποτε άλλες προσωπικές εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες πιστεύετε ότι χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης και οι οποίες θα διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των εργασιών σας;

Σε αυτήν την δύσκολη οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην Κυπριακή Κοινωνία που έχει αντίκτυπο στην μείωση των μισθών και ωφελημάτων καλό θα ήταν να μάθουμε να χειριζόμαστε καλύτερα τις συνεχόμενες αλλαγές που πρόκειται υπάρχουν, τις περιόδους κρίσης και τα συνεχή μεταβαλλόμενα αισθήματα απογοήτευσης. Η διοίκηση καλό θα ήταν να λάβει υπόψη της ότι οι υπάλληλοι δεν νιώθουν ασφάλεια όσον αφορά την εργασία τους. Δεν νιώθουν σιγουριά. Δεν είναι εύκολο να θέσουν μεγάλους στόχους και κίνητρα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7

**Ερωτηματολόγιο συνέντευξης
με τον Προϊστάμενο Ανθρώπινου Δυναμικού
Εταιρείας Χ. Α. Παπαέλληνας & Σια Ατδ**

1. Η Εταιρεία Παπαέλληνας κατέστη πάνω από 80 χρόνια μια επιχείρηση άξια σεβασμού.

Ποια είναι η συνταγή επιτυχίας της Εταιρείας;

Ο Όμιλος Εταιρειών Παπαέλληνας είναι μια από τις μεγαλύτερες και πιο σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες του τόπου μας με προοπτικές περαιτέρω και εξέλιξης. Τούτο καταδεικνύεται όχι μόνο από τον αριθμό των προσώπων που εργοδοτεί, αλλ και από την επάρκεια υπηρεσιών που προσφέρουν. Καταδεικνύει επίσης από τους ρυθμούς ανόδου των εργασιών μας και του μεγάλου μεριδίου τους στην αγορά, όπως και από τους σημαντικούς συνεργάτες και προμηθευτές μας προς τους οποίους παρέχουμε ισχυρά εχέγγυα και πλήρους εξυπηρέτησης προς αμοιβαίο όφελος.

Η εταιρεία Παπαέλληνας αποτελεί μια μεγάλη κυψέλη επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα περιβάλλον όπου η επικοινωνία αποτελεί ασφαλώς ένα σημαντικό παράγοντα για πραγματοποίηση των στόχων του οράματος μας. Επικοινωνίας με το προσωπικό μας, Επικοινωνίας γενικότερα με τους συνεργάτες μας και τους προμηθευτές μας, Επικοινωνίας γενικότερα με το οικονομικό και εμπορικό γίγνεσθαι και την κοινωνία μας.

Η δημιουργία ενός οργανισμού πρότυπο ο οποίος διασφαλίζει την ευημερία, την Ανάπτυξη, προσωπική, οικογενειακή και επαγγελματική, και την αίσθηση ασφάλειας για τους ανθρώπους του, αλλά ταυτόχρονος σέβεται, υπηρετεί και προσφέρει στην κοινωνία είναι ένα όραμα που συνεχίζει να μας εμπνέει καθημερινά και να μας καθοδηγεί στον καθορισμό των στόχων μας και στην λήψη αποφάσεων.

2. Ποιοι οι στόχοι της εταιρείας; Για την αγορά. Για τον προσωπικό της. Οικονομικοί στόχοι.

Παρά το αρνητικό οικονομικό περιβάλλον, το 2011 τελείωσε με τους καλύτερους οιωνούς για τον Όμιλο μας. Οι επιδώσεις σε όλους τους τομείς, αύξηση του κύκλου εργασιών, κερδοφορία και ρευστότητα είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα. Για μας η παγκόσμια οικονομική ύφεση και ο βαθμός που αυτή θα επηρεάσει την Κύπρο, αποτελεί μια ακόμη πολύ σημαντική παράμετρο στον επιχειρησιακό μας σχεδιασμό που μας οδηγεί στον επανακαθορισμό των προτεραιοτήτων μας, στρέφοντας την έμφαση μας περισσότερο στην ανάπτυξη καλύτερης εσωτερικής οργάνωσης και υποδομής καθώς και των συστημάτων πληροφόρησης. Επενδύοντας όπου χρειάζεται ώστε να προετοιμάσουμε τον οργανισμό για την επόμενη περίοδο ταχύτερης οικονομικής ανάπτυξης που σαν κανόνας της φύσης, θα διαδεχθεί η ύφεση.

Παράλληλα η Ανάπτυξη στελεχών μας αποτελεί μια στρατηγικής σημασίας προτεραιότητα. Έτσι λοιπόν ιδιαίτερη έμφαση θα συνεχίσει να δίνεται στον τομέα εκπαίδευσης αλλά και στην εμπάθυνση των συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού.

3. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων τής; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα /οι αδυναμίες /οι ελλείψεις που υπάρχουν;

Με την κατάλληλη στρατηγική ΝΑΙ επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας μας. Η μεγαλύτερη επένδυση είναι ο άνθρωπος. Η πρόοδος, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα της εταιρείας είναι συνάρτηση του επαγγελματισμού και της επάρκειας του προσωπικού μας. Ενισχύσαμε τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μας και αναβαθμίσαμε τα προγράμματα εκπαίδευσης με σεμινάρια τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό. Η συνεχής Ανάπτυξη των δεξιοτήτων μας είναι μόνιμος στόχος. Η διοίκηση της εταιρείας μας αξιοποιεί όλες τις ευκαιρίες που προσφέρονται και η πραγματοποίηση των στόχων που τίθενται, επιβραβεύεται. Η μεγάλη σημασία που δίνει η εταιρεία μας στον τομέα της εκπαίδευσης υπογραμμίζεται και από τη συμφωνία συνεργασίας με το Πανεπιστήμιο Κύπρου.

4. Ποιες συγκεκριμένες γνώσεις /δεξιότητες πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της την επίτευξη τριών πραγμάτων: πρώτον, να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να αποδεχθούν όσα προτίθεται να κάνει η διοίκηση σε περιοχές που τους επηρεάζουν. Δεύτερο, να ωθήσει τους υπαλλήλους να δράσουν με τον τρόπο που θέλει η Διοίκηση. Και τρίτο, να πείσει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν από μόνοι τους περισσότερο με την εταιρία και τις επιτεύξεις της και να τους βοηθήσει να εκτιμούν, αντικειμενικότερα, τη δική τους συνεισφορά στις επιτεύξεις αυτές. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες. Επιθυμούμε συνεργασία με άτομα γεμάτα όρεξη για μάθηση. Άτομα που να νιώσουν την εταιρεία ως δική τους και να εργάζονται σε αυτήν ως κομμάτι δικό τους. Άτομα με όραμα για ένα καλύτερο αύριο. Να εργάζονται μεθοδικά και να ακολουθούν τις διαδικασίες. Να εκφέρουν άποψη και να πράττουν έργο.

5. Ποιες συγκεκριμένα στάσεις / συμπεριφορές πρέπει να έχουν τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Επιθυμούμε συνεργασία με ανθρώπους να κατέχουν ενθουσιασμό και αγάπη για το αντικείμενο τους. Ανθρώπους έτοιμους και πρόθυμους για συνεργασία, μάθηση και εξέλιξη δεξιοτήτων τους. Ανθρώπους που να υπερβαίνουν τις δυνατότητες τους. Ανθρώπους με ομαδικό πνεύμα.

6. Είσαστε ικανοποιημένοι με το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού για τις εργασίες που εκτελούνται;

Απόλυτα. Ο όμιλος Εταιρειών Παπαέλληνα υπερηφανεύεται για τη αφοσίωση του προσωπικού του και στο Ομαδικό πνεύμα που διακρίνεται. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πολυτιμότερο στήριγμα του. Θα ήταν άδικο να λέγαμε ότι σαν εταιρεία δεν είμαστε ικανοποιημένοι. Βελτίωση πάντα χρειάζεται και για αυτόν τον λόγο η πολιτική που ακολουθείται είναι η συνεχής κατάρτιση των ανθρώπων μας.

7. Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, και ναι πως γίνεται μετρίσιμο το αποτέλεσμα;

Ποιος μπορεί να πει κάτι διαφορετικό εκτός από ότι η κατάρτιση είναι το πιο σημαντικό κομμάτι στρατηγικής για μια συνεχή άνοδο και εξέλιξη και βιωσιμότητα. Ο όμιλος επενδύει στο προσωπικό του, θέτοντας πλαίσια για διασφάλιση ποιότητας και ανταγωνιστικότητας του. Μετρίσιμο το αποτέλεσμα είναι όταν βλέπεις τους υπάλληλους να νοιώθουν ασφάλεια μιας και επενδύοντας σε αυτούς νοιώθουν ότι μετρούν στην εταιρεία. Μετρίσιμο αποτέλεσμα είναι η διεξαγωγή όλων των εργασιών στο χρονοδιάγραμμα τους. Μετρίσιμο αποτέλεσμα είναι η διάθεση των υπάλληλων και το αίσθημα της χαράς ολοκλήρωσης εργασιών με μεθοδικούς τρόπους. Μετρίσιμο είναι όταν ένας υπάλληλος μπορεί να κάνει εισηγήσεις και μπορούν αυτές να λύσουν προβλήματα. Μετρίσιμο στο τέλος είναι η συνεχής αύξηση των ικανοποιημένων πελατών και συνεργατών μας.

8. Έχετε οποιεσδήποτε άλλες προσωπικές εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες πιστεύετε ότι χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης και οι οποίες θα διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των εργασιών σας;

Η μέχρι τώρα εκπαίδευση έχει βοηθήσει σε κάποιους τομείς την εταιρεία μας. Από την καλή και αρμονική σχέση ανθρωπινού δυναμικού, όπως και στο ότι οι εργασίες εκπληρώνονται με πιο μεθοδικό τρόπο. Μπορώ να πω ότι είμαι αρκετά ικανοποιημένη από την εκπαίδευση που

είχα στην εταιρεία. Να επισημάνω επίσης ότι τα τελευταία δυο χρόνια χρειάστηκαν πολλές ανθρωπόωρες για επιμόρφωση όσον αφορά τις αλλαγές σε όλο το φάσμα εργασιών που διεξάγονται στην Εταιρεία. Ίσως σε αυτήν την δύσκολη οικονομική περίοδο καλό θα ήταν να μάθουμε να χειριζόμαστε και να αποδεχόμαστε καλύτερα τις συνεχόμενες αλλαγές που πρόκειται να υπάρξουν, υποθετικά μιλώντας, για να μπορεί να γίνει Χειρισμός αρνητικών συναισθημάτων. Ένα σεμινάριο για την Συναισθηματική και κοινωνική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8

Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

με τον Υπάλληλο Εταιρείας Χ. Α. Παπαέλληνας & Σια Λτδ

1. Η Εταιρεία Παπαέλληνας κατέστη πάνω από 80 χρόνια μια επιχείρηση άξια σεβασμού.

Ποια είναι η συνταγή επιτυχίας της Εταιρείας;

Η συνταγή είναι απλή. Σχετίζεται τόσο με τις γνώσεις και την ικανότητα του επιχειρηματία, όσο και με την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Η γνώση αποτελεί σημαντικό εφόδιο επιχειρηματικής επιτυχίας και για αυτό το λόγο η εταιρεία Παπαέλληνα προσπαθεί να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. Όπως για παράδειγμα η οικονομική ύφεση που αποτελεί «καρκίνωμα» στην αγορά και πόσο μάλλον πρόβλημα για τις ιδιωτικές και όχι μόνο εταιρείες. Άρα, οι γνώσεις του επιχειρηματία αποτελούν το πιο σημαντικό κομμάτι για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, την οργάνωση και τη διοίκησή της. Πώς να τη δημιουργήσει, σε ποιες λειτουργίες να εστιάσει και σε ποιους τομείς-κλειδιά να δώσει έμφαση, ώστε να επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα. Δηλαδή, πως η επιχείρηση θα είναι πιο παραγωγική, πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική. Επίσης η σημασία που δίνεται στον υπάλληλο. Όχι μόνο στο εργασιακό του περιβάλλον και επένδυση σε αυτόν για κατάρτιση αλλά και στην κοινωνική και οικογενειακή του κατάσταση. Ευημερία σε όλους τους τομείς. Περίθαλψη, επιβράβευση, κατάρτιση είναι κάποια από τα οφέλη.

2. Ποιοι οι στόχοι της εταιρείας; Για την αγορά. Για τον προσωπικό της. Οικονομικοί στόχοι. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων της; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα /οι αδυναμίες /οι ελλείψεις που υπάρχουν;

Οι στόχοι μιας επιχείρησης αποτελούν τους λόγους για τη δημιουργία της, η επίτευξη όμως αυτών αποτελεί παράλληλα τον όρο για την επιβίωσή της. Η επιχείρηση Παπαέλληνα έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν την ύπαρξή της. Στόχος της επιχείρησης μας είναι μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει. Η εταιρεία Παπαέλληνας έχει στόχους οικονομικούς, αγοράς, παραγωγής αλλά και αυτούς που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Τα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης όπως τα κέρδη, το εισόδημα ή ο κύκλος εργασιών, οι ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξης της, η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων, η φήμη, δύναμη . Η σημασία της αγοράς είναι η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών. Η παραγωγή αναφέρεται στην παραγωγικότητα της εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων, τα κόστη. Οι άνθρωποι που είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της εταιρείας. Η ικανοποίηση των εργαζομένων, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη είναι σημαντικοί παράγοντες και δίνεται και η βαρύτητα που τους πρέπει. Όσον αφορά καινοτομίες, που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων

διοικητικών συστημάτων, με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος αποτελούν και αυτά μέρη της στρατηγικής μας ανάπτυξης.

3. Ποιες συγκεκριμένα γνώσεις /δεξιότητες πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Οι υπάλληλοι μας όπως ανέφερα και πιο πάνω είναι σημαντικό κομμάτι της εταιρείας και δίνεται και ανάλογη σημασία. Στην εταιρεία Παπαέλληνας αναζητούμε συνεργάτες πρόθυμους και έτοιμους για μάθηση και ενθουσιασμό για εργασία. Ανθρώπους να μην εφησυχάζονται και ανθρώπους που να θέτουν στόχους. Υπάλληλους με κύριο χαρακτηριστικό την συνεργασία και την βελτίωση. Μην ξεχνάμε ότι στον παράγοντα επιχείρηση η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ και η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ είναι χαρακτηριστικά που δηλώνουν και την βιωσιμότητα της. Η εταιρεία μας έχει δείξει την δύναμη της στην κυπριακή αγορά. Μια επιχείρηση, για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, πρέπει να είναι ανταγωνιστική. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει τα προϊόντα η οι υπηρεσίες της να προτιμώνται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών. Για να συμβεί αυτό, πρέπει η επιχείρηση να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες, των οποίων ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής να είναι καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της ή να φαίνεται καλύτερος, λόγω διαφήμισης, επωνυμίας . Αυτό όμως δεν φτάνει πάντα. Για παράδειγμα έχεις ένα καλό προϊόν π.χ Kleenex. Αν δεν κινήσεις όμως τις κατάλληλες διαδικασίες το προϊόν μπορεί να μείνει αδιάθετο. Το τμήμα μάρκετινγκ όμως μπόρεσε και αύξησε τις πωλήσεις του συγκεκριμένου προϊόντος. Ως ομάδα χειρίστηκε το αγαθό που είχε στην διάθεση της με τον κατάλληλο τρόπο. Έτσι πρέπει να γίνεται και σε όλους τους τομείς. Μπορεί να έχεις ένα καλό ανθρώπινο δυναμικό στην διάθεση σου, αλλά αν δεν το «επεξεργαστείς» κατάλληλα και να το καθοδηγήσεις ποτέ δεν θα έχεις τα αναμενόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα.

4. Ποιες συγκεκριμένα στάσεις / συμπεριφορές πρέπει να έχουν τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων;

Πνεύμα ομαδικό και να νοιώσουν και οι ίδιοι οι υπάλληλοι μέλος της εταιρείας. Να θέτουν στόχους. Κίνητρα να έχουν να είναι και προσωπικά αλλά κίνητρο τους να είναι επίσης και η βιωσιμότητα και Ανάπτυξη της εταιρείας. Η αύξηση της παραγωγικότητας και ποιότητα της εργασίας είναι ένας από τους στόχους. Επιτυγχάνεται με την καλύτερη οργάνωση της, με τη βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων και βέβαια με τα κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζομένους. Ισχυρά κίνητρα είναι η καλύτερη αμοιβή, το κλίμα σιγουριάς για την εργασία

του, οι καλές συνθήκες εργασίας και ό,τι άλλο ενισχύει την ύπαρξη αξιοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών, στη βάση της φιλοσοφίας ότι η παραγωγή είναι συλλογική διαδικασία. Αυτό όπως αναφέραμε και πιο πάνω υλοποιείτε. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που η εταιρεία Παπαέλληνας έχει καλεστεί ου ολίγες φορές ως καλύτερος εργοδότης στη κυπριακή αγορά.

5. *Είσαστε ικανοποιημένοι με το επίπεδο των γνώσεων / δεξιοτήτων του προσωπικού για τις εργασίες που εκτελούνται;*

Ναι γιατί όπως ανέφερα και πιο πάνω η εταιρεία μας ενημερώνεται για την εξέλιξη των δεξιοτήτων γενικότερα του Ανθρώπινου Δυναμικού και οργανώνει συχνά σεμινάρια και Workshops που αφορούν τις εργασίες των υπαλλήλων της. Όλοι οι υπάλληλοι μηδενός εξαιρουμένου νοιώθουν ασφάλεια μέσω της εκπαίδευσης. Νοιώθουν ότι ο υπάλληλος έχει σημασία για την εταιρεία γιατί επενδύει σε αυτόν. Ένα καλό σεμινάριο που έγινε ήταν το Management Coaching. Το management coaching είναι μια εξελιγμένη πρακτική άσκησης διοίκησης, η οποία συνίσταται στην παροχή ενεργής υποστήριξης και θετικού feedback σε άτομα ή ομάδες για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο στα χέρια κάθε στελέχους που ηγείται υφισταμένων, που υποστηρίζει πελάτες, που συντονίζει ομάδες εργασίας. Ο manager coach αναπτύσσει την αυτονομία, διευκολύνει την επικοινωνία, αξιοποιεί τα άτομα, και αναδεικνύει τις εποικοδομητικές ιδέες. Αφυπνίζει τις δυναμικότητες και καθιστά αποτελεσματικότερους τους ελέγχους και τις διορθωτικές ενέργειες. Με μία λέξη βελτιώνει την παραγωγικότητα του χώρου ευθύνης του, ασκώντας τις διοικητικές του ευθύνες με ευκολότερο και πλέον ευχάριστο τρόπο. Οφείλω να πω ότι ήταν ένα από τα πιο χρήσιμα σεμινάρια που έγιναν.

6. *Η μέχρι τώρα εκπαίδευση του προσωπικού οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, και ναι πως γίνεται μετρίσιμο το αποτέλεσμα;*

Σαφώς και αύξησε την παραγωγικότητα και καλύτερη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης. Εξάλλου το ανέφερα και πιο πάνω. Τον υπάλληλο που έχεις στην διάθεση σου πρέπει να τον αντιμετωπίσεις με τον κατάλληλο τρόπο έτσι ώστε να σου αποφέρει και τα καλύτερα αποτελέσματα. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που ο κλάδος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τα τελευταία χρόνια εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς. Εδώ να επισημάνω ότι η εταιρεία έχει δικό της ξεχωριστό τμήμα όσον αφορά την Διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων και το

αποτέλεσμα είναι εμφανή σε όλους τους τομείς. Από ευχαρίστηση των ίδιων των υπαλλήλων, των πελατών όσο και στην αύξηση της ποιότητας και μεριδίου αγοράς.

7. Σε ποια θέματα οι υπάλληλοι χρειάζονται να εκπαιδευτούν άμεσα για την καλύτερη και πιο επικοινωνιακή άσκηση των καθηκόντων τους;

Αυτό είναι κάτι το οποίο είναι πάντα σε επεξεργασία. Η εταιρεία μας συνεχώς επενδύει σε κατάρτιση του προσωπικού της. Έχουμε συνάψει συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Κύπρου και φέτος έχουμε εκεί τον διπλάσιο αριθμό υπαλλήλων που φοιτούν από ότι άλλες χρονιές και μακάρι να μπορούσαμε και περισσότερο. Επίσης και σε ιδιωτικά κολέγια. Φτάνει ένας υπάλληλος να δείξει τον ενθουσιασμό αλλά και την όρεξη και η εταιρεία είναι δίπλα του για να επενδύσει στα όνειρα, κίνητρα και φιλοδοξίες του.

8. Ποιες κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης του προσωπικού;

Πρώτα από όλα όσον αφορά τον τομέα εργασιών του. Πάντα η εκπαίδευση έχει να κάνει και με τον ίδιον τον υπάλληλο. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που ακολουθείται πριν οργανωθεί ένα σεμινάριο. Οι υπάλληλοι οι ίδιοι γνωρίζουν που υστερούν και αναζητούν και οι ίδιοι αλλαγές και μεθόδους στην παραγωγική τους διαδικασία. Είτε είναι υπάλληλοι στα γραφεία, είτε είναι μανάτζερ, είτε είναι υπάλληλοι στις αποθήκες. Σε όλες τις κλίμακες υπευθυνότητας. Υπάρχει βέβαια και το τμήμα που ασχολείται σε αυτόν τον τομέα αλλά πάντα εισακούγεται και επιθυμία των υπαλλήλων. Οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης είναι να δείξουν πρωτοβουλία πρώτα οι ίδιοι οι υπάλληλοι σε τι επιθυμούν να εκπαιδευτούν, να γίνει αναζήτηση και έρευνα και μετά σαφώς και αν είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί.

9. Έχετε οποιεσδήποτε άλλες προσωπικές εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες πιστεύετε ότι χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης και οι οποίες θα διευκολύνουν τη διεκπεραίωση των εργασιών σας;

Δεν μπορώ να πω ότι μέχρι τώρα δεν εισακούστηκαν οι εκπαιδευτικές μου ανάγκες. Πιστεύω ότι είμαι ευχαριστημένη όσον αφορά την κατάρτιση που είχα στην διάθεση μου και θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρεία Παπαέλληνα για όσα με δίδαξε και για όσα θα με διδάξει στο μέλλον.

