



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Διοίκηση Επιχειρήσεων»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:  
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ  
ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**ΜΕΛΑΝΗ ΠΟΥΓΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2018**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού: η Εφαρμογή της  
Θεωρίας στην Πράξη. Μελέτη Περίπτωσης Κυπριακής  
Ιδιωτικής Επιχείρησης**

**Μέλανη Πούγια**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας**

**Μάιος 2018**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού: η Εφαρμογή της  
Θεωρίας στην Πράξη. Μελέτη Περίπτωσης Κυπριακής  
Ιδιωτικής Επιχείρησης**

**Μέλανη Πούγια**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2018**



## Περίληψη

Η παρούσα διατριβή επιδιώκει μέσω δευτερογενών δεδομένων (ανασκόπηση διεθνούς βιβλιογραφίας) να προβάλλει τη σημασία της εκπαίδευσης των ανθρώπινων πόρων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Επιπλέον, να παρουσιάσει τη διαδικασία οργάνωσης και εφαρμογής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ως μέρος της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Το πρακτικό μέρος της διατριβής αφορά μια πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω συνδυασμού συνεντεύξεων και ερωτηματολογίου και είχε ως σκοπό από τη μία πλευρά να εξετάσει τις απόψεις των εκπαιδευόμενων για την παρεχόμενη εκπαίδευση και από την άλλη πλευρά το πώς αντιμετωπίζει και εφαρμόζει στην πράξη η διεύθυνση της επιχείρησης την εκπαίδευση του προσωπικού της. Με τη συγκέντρωση δεδομένων και από τις δυο πλευρές δόθηκε μια πιο αντικειμενική εικόνα των εκπαιδευτικών εφαρμογών στην επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ερευνητική διαδικασία συσχετίστηκαν με τα όσα έχουν λεχθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία και οι κύριες διαπιστώσεις συνοψίζονται στο ότι πολλά από όσα ισχύουν θεωρητικά, εφαρμόζονται και στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, προκύπτει ότι η εκπαίδευση αποτελεί κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης και αναγνωρίζεται η συμβολή της στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και της επιχείρησης. Τα στελέχη που έχουν την ευθύνη των εκπαιδευτικών διαδικασιών είναι γνώστες της θεωρητικής προσέγγισης του θέματος. Στην πράξη, όμως, παράγοντες, όπως ο χρόνος, το μέγεθος της εταιρείας, οι ανάγκες που προκύπτουν, συντελούν σε μια λιγότερο συστηματική και ολοκληρωμένη εκπαιδευτική διαδικασία. Προκύπτει, ακόμη, ότι στόχοι είναι η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων και αναγνωρίζονται από προσωπικό και διεύθυνση τα οφέλη που υπάρχουν. Παρατηρείται, όμως, μια αδυναμία στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και η απουσία συμμετοχής των εκπαιδευόμενων στον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των προγραμμάτων αυτών.

## **Summary**

This thesis first reviews international literature on the importance of education and training of human resources for the improvement of competitiveness and productivity of the business. It then examines the point of view of the trainees on the provided education, by doing primary research consisting of interviews and questionnaires, as well as how the business management deals with and applies the training of its employees. With the collection of data from both sides, a more objective picture was given of the educational applications in the business.

The results that were concluded from the research procedure were correlated with what has been said from the international literature and the main findings are summarized to that many of what is theoretically valid, is also applied in practice. More specifically, educating the staff is a part of the general business strategy and its contribution to more efficiently working employees is recognized. The managers who are responsible for the educational processes are aware of the theoretical approach to the subject. In practice though, factors such as time, size of the company and educational needs contribute to a less systematic and integrated educational process. The research, also, concludes that the objectives are to improve the knowledge and skills and benefits are recognized by both staff and management. A weakness is, however, observed in evaluating the educational programs, as well as the absence of participation of the trainees in the design and evaluation of these programs.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω, αρχικά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Ακόμη, να ευχαριστήσω την διεύθυνση και το προσωπικό της εταιρείας A.L.P. Aeliotis Trading LTD για την πρόθυμη συμμετοχή τους στην ερευνητική διαδικασία. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια και τους φίλους μου για την αμέριστη υποστήριξη τους καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.

# Περιεχόμενα

Περίληψη .....	iv
Summary.....	v
Ευχαριστίες.....	vi
Κεφάλαιο 1 .....	1
Εισαγωγή .....	1
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος.....	1
1.2 Σκοπός της διατριβής .....	1
1.3 Θέση της διατριβής .....	2
1.4 Σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της έρευνας.....	3
1.5 Περιγραφή της μεθοδολογίας προσέγγισης του θέματος.....	3
1.6 Δομή.....	4
Κεφάλαιο 2 .....	6
Ανθρώπινοι Πόροι.....	6
2.1 Ορισμός .....	6
2.2 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	7
2.3 Ανθρώπινοι Πόροι: επένδυση ή κόστος;.....	7
Κεφάλαιο 3 .....	9
Εκπαίδευση Ανθρώπινων Πόρων .....	9
3.1 Ορισμός .....	9
3.2 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού.....	10
3.3 Στόχοι, Επιδράσεις της –Τομείς τους οποίους επηρεάζει η εκπαίδευση.....	13
3.4 Σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	14
3.5 Οφέλη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	17
3.5.1 Οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση.....	17
3.5.2 Οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι.....	17
3.6 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην εκπαίδευση .....	18



Κεφάλαιο 4 .....	20
Ανάγκη για ύπαρξη εκπαίδευσης ανθρώπινων πόρων .....	20
4.1 Εισαγωγικά.....	20
4.2 Τα αίτια που καθιστούν την εκπαίδευση αναγκαία.....	21
4.3 Ο ρόλος της εκπαίδευσης ανθρώπινων πόρων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	22
Κεφάλαιο 5 .....	24
Εκπαιδευτική Διαδικασία.....	24
5.1 Εισαγωγικά.....	24
5.2 Στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας .....	24
5.2.1 Πρώτο στάδιο: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών .....	24
5.2.2 Δεύτερο στάδιο: Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος.....	26
5.2.3 Τρίτο στάδιο: Μέθοδοι εκπαίδευσης και υλοποίηση.....	28
5.2.3.1 Υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων .....	33
5.2.4 Τέταρτο στάδιο: Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου.....	34
5.2.4.1 Στόχοι αξιολόγησης .....	35
5.2.4.2 Επίπεδα αξιολόγησης .....	35
Κεφάλαιο 6 .....	38
Μεθοδολογία Έρευνας.....	38
6.1 Στόχος της έρευνας.....	38
6.2 Μεθοδολογία Έρευνας .....	39
6.3 Περιορισμοί και σφάλματα της έρευνας .....	44
Κεφάλαιο 7 .....	46
Αποτελέσματα .....	46
7.1 Παρουσίαση της επιχείρησης.....	46
7.2 Ανάλυση Δεδομένων της έρευνας.....	46
7.2.1 Αποτελέσματα συνεντεύξεων .....	47
7.2.2 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου .....	55

Κεφάλαιο 8 .....	65
Συμπεράσματα .....	65
Παράρτημα Α .....	71
Συνέντευξη .....	71
Παράρτημα Β .....	72
Ερωτηματολόγιο .....	72
Βιβλιογραφία .....	76
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	76
Ξένη Βιβλιογραφία .....	76
Διαδίκτυο- Ιστοσελίδες .....	77

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει στη σημερινή αγορά και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων που συντελούνται, αδιαμφισβήτητος είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, καθώς αποτελεί το πολυτιμότερο μέσο που θα την αναδείξει ανάμεσα στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και θα της δώσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, οι επιχειρήσεις επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα με σκοπό να πετύχουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Η ικανότητα των ανθρώπων αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη βιωσιμότητα και την κυριαρχία της εκάστοτε επιχείρησης και ο βασικός μοχλός για την ανάπτυξη αυτής της ικανότητας και γενικότερα της ανόδου του ανθρώπινου δυναμικού στο ανώτερο επίπεδο αποδοτικότητας είναι η εκπαίδευση του. Ειδικότερα, στον ιδιωτικό τομέα, στον οποίο και εστιάζουμε στη διατριβή, οι ρυθμοί είναι πολύ γρηγορότεροι και δεν αρκεί μόνο η απόκτηση ικανού προσωπικού, αλλά και η συνεχής ανάπτυξη, ενδυνάμωση και εξέλιξη του. Μέσω της εκπαίδευσης θα ικανοποιηθεί κάθε ανάγκη που προκύπτει για επαρκείς γνώσεις και ικανότητες, ώστε η επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις νέες αλλαγές και προκλήσεις, εφόσον το δυναμικό θα αισθάνεται σιγουριά εντός του εργασιακού περιβάλλοντος με τις γνώσεις που θα κατέχει και θα αποδίδει καλύτερα. Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, η εκπαίδευση αποτελεί μια διαδικασία απαραίτητη να υπάρχει στο πρόγραμμα και τον προϋπολογισμό κάθε επιχείρησης.

### 1.2 Σκοπός της διατριβής

Η διατριβή αυτή είχε ως σκοπό της να παρουσιάσει, μέσω μιας ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, τη θεωρία σχετικά με τη σημασία των ανθρώπινων πόρων και τη

σπουδαιότητα κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας που διεξάγεται εντός της επιχείρησης και στοχεύει στην ανάπτυξη του δυναμικού της και στη βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσω της επίδοσης των εργαζομένων. Παρουσιάστηκε, ακόμη, όλη η διαδικασία που ακολουθείται για την οργάνωση και εφαρμογή μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ακολούθως, μέσω της ερευνητικής διαδικασίας που εφαρμόστηκε, εξετάστηκαν οι απόψεις των εκπαιδευόμενων για την εκπαίδευση που τους παρέχεται, αλλά και οι στόχοι στους οποίους αποβλέπει η διεύθυνση της εταιρείας με την πραγματοποίηση των εκπαιδύσεων και αν αυτοί εκπληρώνονται με το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα δεδομένα που προέκυψαν χρησιμοποιήθηκαν ως σημείο συζήτησης για τη συσχέτιση των αποτελεσμάτων με τα θεωρητικά αποτελέσματα, στα οποία αποσκοπεί κάθε είδους εκπαιδευτική διαδικασία, όπως παρουσιάστηκαν στην σχετική βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, εάν οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και τον τρόπο διεξαγωγής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος και οι οποίες αναπτύχθηκαν μέσα από μια ενδεδειγμένη ανάπτυξη της, εφαρμόζονται και στην πράξη μέσα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην κυπριακή ιδιωτική επιχείρηση τεχνολογίας A.L.P. Aeliotis Trading Ltd σε σχέση με το πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της εκπαίδευσης οι διευθυντές και το προσωπικό και ποιες διαδικασίες ακολουθούνται κατά την υλοποίηση της.

### **1.3 Θέση της διατριβής**

Το σπουδαιότερο συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε η έρευνα είναι ότι η διεύθυνση αντιλαμβάνεται τη σημασία της ανάπτυξης του προσωπικού της και επενδύει στην εκπαίδευση τους. Χρειάζεται, όμως, να αναδιοργανώσει τις μεθόδους που ακολουθεί, να εντάξει τους εργαζόμενους πιο ενεργά στον σχεδιασμό και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και να τους αποδείξει ότι ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των γνώσεων και της απόδοσης τους. Κατέληξε, επίσης, στο συμπέρασμα ότι πολλά από όσα προτείνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία, αν και θεωρητικά, είναι γνωστά, ωστόσο στην πράξη δεν μπορούν να εφαρμοστούν επακριβώς και ολοκληρωμένα λόγω διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν.

## **1.4 Σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της έρευνας**

Η αναγκαιότητα της παρούσας διατριβής προκύπτει από την σπουδαιότητα της συνεχούς εκπαίδευσης, έτσι ώστε η επιχείρηση να εξελίσσεται ανταποκρινόμενη τόσο στις δικές της ανάγκες, όσο και σε αυτές του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Η ανάγκη για ανάδειξη της επιχείρησης στον κλάδο της, ωθεί στην αναζήτηση τρόπων για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο πλέον βασικός μοχλός ανταγωνιστικότητας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η μελέτη του τρόπου εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, καθώς και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μια πιο γόνιμη και κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης.

## **1.5 Περιγραφή της μεθοδολογίας προσέγγισης του θέματος**

Επιχειρήθηκε ένας συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, με έμφαση στην περιγραφική ανάλυση των δεδομένων για τη λήψη πρωτογενών στοιχείων. Τα δευτερογενή στοιχεία προέκυψαν μέσω ανασκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία προέκυψαν είναι τα ακόλουθα:

1. Μια ιδιωτική μικρομεσαία επιχείρηση επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού της;
2. Ποιους στόχους εξυπηρετούν τα εκπαιδευτικά της προγράμματα;
3. Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τις ανάγκες για εκπαίδευση και τη σημασία που προσφέρει;
4. Ποια η διαδικασία οργάνωσης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος;
5. Ποια η συμβολή των εκπαιδευόμενων στην οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
6. Όλα όσα εφαρμόζονται στην πράξη αντιστοιχούν στα όσα προτείνονται από την διεθνή βιβλιογραφία;

Οι απαντήσεις στα πιο πάνω ερευνητικά ερωτήματα προέκυψαν μέσα από την ίδια την έρευνα και έδωσαν μια εικόνα σχετικά με την εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθείται στην υπό μελέτη επιχείρηση και αν αυτή απέχει από όσα προτείνονται από την βιβλιογραφία. Τέλος, τα αποτελέσματα και οι παρατηρήσεις της έρευνας αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση της διαδικασίας στο μέλλον.

Επιλέχθηκε ως μέσο διεξαγωγής της έρευνας η προσωπική συνέντευξη και το δομημένο ερωτηματολόγιο. Το δείγμα περιλάμβανε διευθυντές και υπάλληλους της ιδιωτικής μικρομεσαίας επιχείρησης A.L.P Aeliotis Trading Ltd.

## 1.6 Δομή

Το πρώτο μέρος (Κεφ. 2-5) περιλαμβάνει την θεωρητική προσέγγιση του θέματος μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, με την πλήρη ανάλυση όλων των εννοιών που σχετίζονται με το θέμα.

Το δεύτερο μέρος (Κεφ. 6-8) αποτελεί την εμπειρική προσέγγιση του θέματος με αναφορά στην μεθοδολογία της έρευνας, τον σχολιασμό των ευρημάτων και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν.

Αναλυτικότερα:

**Κεφάλαιο 2:** Δίνεται ο ορισμός των ανθρώπινων πόρων, προβάλλεται η σημασία τους για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και αν τελικά καταλήγουν να αποτελούν επένδυση ή κόστος.

**Κεφάλαιο 3:** Ορίζεται η έννοια της εκπαίδευσης των ανθρώπινων πόρων. Ακόμη, ορίζονται οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού, οι στόχοι και οι επιδράσεις της, καθώς και η σημασία και τα οφέλη που παρέχει σε επιχείρηση και προσωπικό. Τέλος, προσδιορίζεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

**Κεφάλαιο 4:** Αναλύεται η ανάγκη για την ύπαρξη εκπαιδευτικών διαδικασιών σε μια επιχείρηση και παρουσιάζονται τα αίτια που την καθιστούν αναγκαία. Διευκρινίζεται, επιπλέον, και ο ρόλος της εκπαίδευσης ανθρώπινων πόρων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Κεφάλαιο 5:** Γίνεται αναφορά στην ίδια την εκπαιδευτική διαδικασία και στα στάδια που ακολουθούνται για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την υλοποίηση και αξιολόγηση της.

**Κεφάλαιο 6:** Παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την ερευνητική διαδικασία. Οι στόχοι που τέθηκαν, τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα, τα μέσα για τη

συλλογή των δεδομένων και ο τρόπος συλλογής και ανάλυσης τους. Επίσης, γίνεται αναφορά στους περιορισμούς και τα σφάλματα της έρευνας.

**Κεφάλαιο 7:** Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια σύντομη παρουσίαση της επιχείρησης του δείγματος και έπειτα αναλύονται τα δεδομένα της έρευνας, όπως προέκυψαν από τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια.

**Κεφάλαιο 8:** Στο τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής δίνονται τα συμπεράσματα καθώς και εισηγήσεις για πιθανή συνέχιση της έρευνας στο θέμα που πραγματεύθηκε.

# Κεφάλαιο 2

## Ανθρώπινοι Πόροι

### 2.1 Ορισμός

Η έννοια ανθρώπινοι όροι αναφέρεται στο έμψυχο σύνολο μιας επιχείρησης, που στις σύγχρονες επιχειρήσεις διαδραματίζει και τον σπουδαιότερο συντελεστή επιτυχίας. Οι όροι «εργαζόμενοι» ή «προσωπικό» έχουν αντικατασταθεί πλέον από τις έννοιες «ανθρώπινοι πόροι» ή «ανθρώπινο δυναμικό». Η λέξη πόρος, ακριβής μετάφραση από τον αγγλικό όρο Human Resource, όταν αφορά το δυναμικό μιας επιχείρησης, έρχεται να προσδώσει τη σημασία που έχει το δυναμικό αυτό, οι εργαζόμενοι δηλαδή, ως πηγή πλούτου. Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, των φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων τους, προσδίδει, επιπλέον, και τη σημασία που έχει ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή ακριβώς και τη σημασία που έχει ο όρος στην αγγλική γλώσσα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Ακολουθώντας τον ορισμό που δίνουν οι Jackson και Schuler το 2000, οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται ως *«το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης, που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της»* (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003). Οι ιδιότητες-χαρακτηριστικά που φέρουν τα άτομα στον χώρο εργασίας τους και επηρεάζουν τον τρόπο απόδοσης τους στην εργασία, όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η πείρα, το ενδιαφέρον, η αφοσίωση, οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση αποτελούν αυτό που εννοείται με τον όρο «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι». Το γεγονός, όμως, ότι οι ανθρώπινοι πόροι συνεισφέρουν με ποικίλο και αβέβαιο τρόπο, είναι για την επιχείρηση το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της ως προς τη διοίκηση και διαχείριση τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).



## **2.2 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι ασταμάτητες αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον αναδεικνύουν τη σημασία του ανθρώπου, που παραμένει πάντοτε ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες της επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση της επιβίωσης της.

Αυτό που διαφοροποιεί την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό είναι η δυνατότητα της διοίκησης να θέσει τους ανθρώπινους πόρους στην επιθυμητή ιδανική λειτουργία. Η ικανότητα του ανθρώπινου παράγοντα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες του να μπορεί να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους, την τεχνολογία και το κεφάλαιο, οδηγεί στην άνοδο της επιχείρησης. Αυτό που κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίζει είναι ο διαφορετικός τρόπος σκέψης των στελεχών της. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν μια νέα στρατηγική. Γι' αυτό και κάθε αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα εκπαιδεύοντας και εξελίσσοντας τον, ώστε να προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ξηροτύρη, 2001).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτάται, όταν μια επιχείρηση συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωσιακή της κουλτούρα, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που υλοποιεί τις αξίες αυτές ( Bacon, Ackers, Storey, Coates, 1996:14).

Οι λόγοι που το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί διατηρήσιμο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δυσκολία του να αντιγραφεί, ανταποκρίνεται γρήγορα σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος και είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί. Είναι αυτή η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, που είτε διοικούν, είτε διοικούνται και επηρεάζει την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

## **2.3 Ανθρώπινοι Πόροι: επένδυση ή κόστος;**

Η σημαντικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι κάτι αδιαμφισβήτητο, όπως αναλύθηκε και πιο πάνω, κυρίως στην σημερινή συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογικά

εποχή. Το δυναμικό της επιχείρησης είναι πηγή πλούτου, αλλά και σημαντικός παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γι' αυτό και η επένδυση σε αυτό με κάθε μέσο για ανάπτυξη του είναι απαραίτητη, για να μπορεί η επιχείρηση να διασφαλίζει την άνοδο και επιτυχία της. Είναι ακριβώς οι άνθρωποι ένα κεφάλαιο για την επιχείρηση στο οποίο πρέπει να δίνεται η απαραίτητη προσοχή.

Ο οικονομολόγος Adam Smith αναφέρθηκε στον όρο «ανθρώπινο κεφάλαιο» τον 18<sup>ο</sup> αιώνα μέχρι που ο όρος αυτός απέκτησε οικονομική σημασία κοντά στο 1960. Οικονομολόγοι της εποχής εκείνης, όπως ο Theodor Schultz άρχισαν να χρησιμοποιούν το «κεφάλαιο» ερμηνεύοντας με αυτόν τον τρόπο το ρόλο της εκπαίδευσης και της εξειδικευμένης γνώσης στην προαγωγή της ευημερίας και της οικονομικής ανάπτυξης. Αναγνωρίστηκε, ακόμη, από αυτούς η τάση των ανθρώπων να εκπαιδεύονται, συγκεντρώνοντας ικανότητες και δεξιότητες που επιφέρουν μακροπρόθεσμη απόδοση. Μια τέτοιου είδους επένδυση ενισχύει το οικονομικό περιβάλλον και συμβάλλει σε μια θετική οικονομική ανάπτυξη. Στο σύνολο του, λοιπόν, το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει κάθε ικανότητα, γνώση και δεξιότητα που λαμβάνει το άτομο μέσα από την εκπαίδευση και την κατάρτιση του.

Το ερώτημα, αν οι άνθρωποι πόροι μιας επιχείρησης είναι επένδυση ή κόστος έχει τεθεί πολλές φορές. Είναι γνωστό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα μεγάλο κόστος για την επιχείρηση, διότι μεγάλο μέρος των εσόδων έρχεται να καλύψει τους μισθούς. Με την αντικατάσταση πλέον του όρου «προσωπικό» με τον όρο «ανθρώπινοι πόροι» αποδεικνύεται ότι οι επιχειρήσεις σήμερα δίνουν την απαραίτητη σημασία στους ανθρώπους που αποτελούν το δυναμικό της και τους θεωρούν ως ένα μέρος του κεφαλαίου τους και όχι σαν κόστος. Ο έντονος ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις προς μια συνεχή αναδιάρθρωση και προσαρμογή στις νέες συνθήκες με σημαντικότερη τάση την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσοντας και αξιοποιώντας το ως κεφάλαιο, ώστε να αναδειχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα εξασφαλίσει την εξέλιξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Ξηροτύρη, 2001).

# Κεφάλαιο 3

## Εκπαίδευση Ανθρώπινων

## Πόρων

### 3.1 Ορισμός

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί από μελετητές του θέματος για την έννοια της εκπαίδευσης. Μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία προκύπτουν όμοιες, αλλά και διαφορετικές σημασίες του όρου.

Η Manpower Services Commission έδωσε τον ακόλουθο ορισμό για την εκπαίδευση κατά το 1981: *«η εκπαίδευση αποτελεί μια προγραμματισμένη διαδικασία που μεταβάλλει τη στάση, τη συμπεριφορά και τις γνώσεις δεξιοτήτων μέσω της μάθησης για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων. Σκοπός της είναι στο περιβάλλον της εργασίας, να αναπτύξει τις ικανότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης»* (Beardwell, Holden, 1997).

Ο Κάντας υποστηρίζει ότι *«η εκπαίδευση αποτελεί πλέγμα προσχεδιασμένων δραστηριοτήτων από πλευράς οργανισμού, με στόχο την αύξηση των σχετικών με την εργασία γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων ή τη μετατροπή των στάσεων τους και της κοινωνικής συμπεριφοράς τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να εναρμονίζονται με τους στόχους του οργανισμού και τις απαιτήσεις της δουλειάς»* (Κάντας, 1993).

Ένας ορισμός που αντικατοπτρίζει τους περισσότερους ορισμούς στην βιβλιογραφία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι ότι *«η εκπαίδευση αποτελεί σχεδιασμένη και συστηματική προσπάθεια για την τροποποίηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων*

και συμπεριφορών μέσω μαθησιακών εμπειριών, με σκοπό την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες» (Garavan, 1997).

Επιπλέον, παρατηρούμε να γίνονται και διάφορες διακρίσεις της έννοιας της εκπαίδευσης από μελετητές. Ο Hendry δίνει τις έννοιες της αρχικής εκπαίδευσης, της συνεχούς εκπαίδευσης σε δεξιότητες και της επανεκπαίδευσης (Hendry, Arthur, Jones, 1995). Ο Becker από την άλλη διακρίνει την εκπαίδευση σε γενική και ειδική υποστηρίζοντας τη «φορητότητα» της εκπαίδευσης μεταξύ των επιχειρήσεων. Γενική είναι η εκπαίδευση που εφαρμόζεται σε πολλούς εργαζόμενους και ειδική η εκπαίδευση που στοχεύει στην απόκτηση μιας δεξιότητας που έχει αξία σε μια μόνο επιχείρηση, όπως η εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων, που για κάθε επιχείρηση είναι ξεχωριστή και δεν έχει μεταδιδόμενη αξία (Becker, 1962).

## **3.2 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού**

Ένα πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για να είναι επιτυχημένο θα πρέπει πρώτα από όλα να είναι αποδεκτό από τους εκπαιδευόμενους και να μην ασκείται πίεση στο να το παρακολουθήσουν. Παρόλο που κάποια κίνητρα μπορούν να αποτελέσουν ώθηση, ωστόσο η ανάγκη για αληθινή μάθηση μόνο αν πηγάζει από πραγματική επιθυμία θα είναι αποτελεσματική. Ακόμη, πρέπει, αφού διαγνωστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, να είναι από πριν ξεκαθαρισμένοι οι στόχοι που τίθενται και να οριστικοποιηθούν με τη συμφωνία εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων.

### **1) Χρηματοδότηση**

Κατά την λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση που θα εφαρμοστεί δεν πρέπει να υπολογίζεται μόνο η τιμή. Είναι λογικό, βέβαια, ότι με την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα προκύψουν έξοδα. Εάν η εκπαίδευση πραγματοποιηθεί στον ίδιο τον χώρο εργασίας, το κόστος θα είναι ο χρόνος που θα καταναλώσει ο μάνατζερ για την εκπαίδευση. Εάν πραγματοποιηθεί εκτός του χώρου εργασίας, τα έξοδα είναι περισσότερα, όπως τα δίδακτρα, τα μεταφορικά, το εκπαιδευτικό υλικό, οι μισθοί των εκπαιδευτών και άλλα. Συνήθως τα έξοδα αυτά καλύπτονται από την ίδια την επιχείρηση ή από κρατικές χρηματοδοτήσεις. Το κόστος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος παρόλο που είναι σημαντικό να υπολογίζεται,

ωστόσο δεν πρέπει να αποτελεί τον βασικό γνώμονα για την επιλογή του. Αυτό που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες της κάθε επιχείρησης και έπειτα να υπολογίζεται με βάση τον προϋπολογισμό το πρόγραμμα που πρέπει να επιλεγεί (Peel, 1995).

## 2) Χρόνος

Κατά την επιλογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ο χρόνος που χρειάζεται για την ολοκλήρωση του. Για ένα νεοπροσληφθέντα υπάλληλο η εκπαίδευση πρέπει να είναι γοργή, ώστε να προσαρμοστεί γρήγορα στις απαιτήσεις της κενής θέσης. Πρέπει, επιπλέον, να υπολογιστεί και ο χρόνος που θα απουσιάζουν οι εργαζόμενοι από τον χώρο εργασίας για να παρακολουθήσουν την εκπαίδευση, ώστε να υπολογιστούν και να προβλεφθούν τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν λόγω της απουσίας τους (Peel, 1995).

## 3) Εκπαιδευτές

Ο εκπαιδευτής του προγράμματος μπορεί να είναι άτομο εντός της επιχείρησης που έχει όλες τις γνώσεις που απαιτούνται για το αντικείμενο εκπαίδευσης, αλλά και άτομο εκτός της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα ένας εξωτερικός σύμβουλος ή πτυχιούχος εκπαιδευτής πανεπιστημίου. Θα πρέπει κατά την επιλογή του εκπαιδευτή να συνδυάζεται η εμπειρία του συμβούλου και το περιβάλλον της επιχείρησης (Peel, 1995).

## 4) Εκπαιδευόμενοι

Απαραίτητο είναι επίσης να υπολογιστούν τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους εκπαιδευόμενους για να γίνει σωστά η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου, όπως τα προσόντα τους, η εμπειρία τους, το αντικείμενο εργασίας τους, οι λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση τους και άλλα. Ακόμη, άλλου είδους εκπαίδευση θα γίνει σε μεμονωμένα άτομα και άλλου είδους σε ομάδες ατόμων. Σε ομαδικές εκπαιδεύσεις θα πρέπει να ενταχθούν ομαδικές δραστηριότητες για να προαχθεί η συνεργασία και η ομαδικότητα. Ακόμη, συνίσταται η επιλογή εσωτερικών σεμιναρίων που στοχεύουν από τη μια στις βασικές δραστηριότητες της ομάδας και από την άλλη στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών στοιχείων της ομαδικής εργασίας (Peel, 1995).

## 5) Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός

Βασική προϋπόθεση για την ομαλή διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η ποιότητα του χώρου καθώς και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται. Απαιτείται καθαριότητα στον χώρο, καλή ορατότητα και ακουστική και ο κατάλληλος εξοπλισμός για κάθε είδους εκπαίδευση (Peel, 1995).

#### 6) Αντικείμενο εκπαίδευσης

Αντικείμενο εκπαίδευσης δεν αποτελούν μόνο οι γνώσεις αλλά και οι νέες δεξιότητες, όπως η χρήση ενός πολύπλοκου μηχανήματος. Ακόμη, νοοτροπίες που ίσως χρήζουν βελτίωσης, όπως για παράδειγμα ο τρόπος εξυπηρέτησης πελατών. Για όλα αυτά χρειάζεται να υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος και η εξάσκηση και ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευόμενους, ιδίως όταν υπάρχουν μακροπρόθεσμα εκπαιδευτικά προγράμματα (Peel, 1995). Είναι ακόμη χρήσιμο να συμμετέχει ενεργά ο εκπαιδευόμενος, έτσι ώστε να αφομοιώνει τις πληροφορίες που δέχεται.

#### 7) Εκπαίδευση εντός ή εκτός της επιχείρησης

Ανάλογα κάθε φορά από τις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, πρέπει να καθορίζεται και αν η εκπαίδευση είναι καλύτερα να γίνεται εντός ή εκτός του εργασιακού χώρου, ώστε να είναι αποτελεσματική. Στην εκτός επιχείρησης εκπαίδευση τα θετικά είναι η αλλαγή του περιβάλλοντος για τους εκπαιδευόμενους και η μεγαλύτερη συγκέντρωση, εάν στόχος είναι η απόκτηση γνώσεων.

Στην περίπτωση που απαιτείται η πρακτική εξάσκηση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, πρέπει να επιλέγεται η εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας, γιατί είναι πιο εύκολο για τους εκπαιδευόμενους να εξασκηθούν στο αντικείμενο. Επίσης, η εξάσκηση στον χώρο εργασίας είναι η συνηθέστερη μέθοδος διότι είναι πιο οικονομική. Έχει όμως δυσκολίες στη δόμηση και στον έλεγχο της, εάν, για παράδειγμα, υπάρχουν πελάτες στον χώρο που πρέπει να εξυπηρετηθούν (Peel, 1995).

#### 8) Αξιολόγηση του προγράμματος

Αφού οργανωθεί και ξεκινήσει να υλοποιείται το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα πρέπει να αξιολογείται τόσο κατά την διάρκεια του, όσο και με την ολοκλήρωση του. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με ερωτηματολόγια και κριτήρια που βαθμολογούνται από εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους. Αυτή η τεχνική μπορεί να προλάβει προβλήματα και να ελαχιστοποιήσει τυχόν αδυναμίες, έτσι ώστε να μην αποτύχει ούτε το υφιστάμενο,

αλλά ούτε και μελλοντικά προγράμματα. Η αξιολόγηση είναι σημαντική γιατί θα ερευνήσει, εάν οι εργαζόμενοι έλαβαν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και αν επετεύχθησαν ουσιαστικά οι στόχοι που τέθηκαν.

### **3.3 Στόχοι, Επιδράσεις της -Τομείς τους οποίους επηρεάζει η εκπαίδευση**

Μέσα από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αυτό που επιδιώκει να πετύχει μια επιχείρηση είναι η μετάδοση των απαραίτητων γνώσεων στο ανθρώπινο δυναμικό της, ώστε να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Να εμφυσήσει στους υπαλλήλους της την ιδέα της συνεχούς προσωπικής ανέλιξης και της θεώρησης ότι οι προσωπικοί στόχοι επιτυγχάνονται με την πραγμάτωση των επιχειρησιακών στόχων με τη βοήθεια της εκπαίδευσης. Ακόμη, να επιλύσει τυχόν οργανωτικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Πιο συγκεκριμένοι στόχοι ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα μπορούσαν να είναι:

A) Η βελτίωση των υφιστάμενων δεξιοτήτων των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους.

B) Η εκμάθηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε να μπορούν να αναλάβουν νέες θέσεις με διαφοροποιημένα καθήκοντα σε λιγότερο χρόνο προσαρμογής (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003:267).

Γ) Ο περιορισμός του χρόνου μάθησης και προσαρμογής σε νέες θέσεις εργασίας λόγω κάποιας μετάθεσης ή προαγωγής (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Μέσα από μια διαδικασία εκπαίδευσης επηρεάζονται οι πιο κάτω τομείς:

A)Οι γνώσεις: για μια θέση εργασίας και για την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα θεωρητικό υπόβαθρο από τεχνικές διαδικασίες και διαδικαστικά της επιχείρησης τα οποία και αποτελούν ρουτίνα.

B)Οι ικανότητες: Για τη σωστή διαχείριση διαφόρων προβλημάτων, διαπροσωπικών σχέσεων, σχέσεων επικοινωνίας, λήψη αποφάσεων, ορθή ερμηνεία καταστάσεων και βελτίωση αντιληπτικών ικανοτήτων πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος κάποιες πνευματικές και κοινωνικές δεξιότητες για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της θέσης που καλύπτει.

Γ)Στάσεις: Αυτές αποτελούν ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του κάθε ατόμου. Είναι η γενικότερη στάση ζωής του, οι πεποιθήσεις του από τις οποίες εξαρτάται η κοσμοθεωρία του και ο τρόπος συμπεριφοράς του τόσο στον εργασιακό χώρο, όσο και στο γενικότερο κοινωνικό σύνολο. Με την αλλαγή στις στάσεις αλλάζει και η συμπεριφορά του εργαζόμενου και ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνεται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Η στάση απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους, η ανοχή πολιτιστικών διαφορών σε περίπτωση εργασίας σε διαφορετική χώρα και η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών είναι στάσεις που μπορούν να ενισχυθούν μέσα από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Δ)Επαγγελματικές δεξιότητες: Το σύνολο των ικανοτήτων που χρειάζεται ένας εργαζόμενος για να αντεπεξέλθει στις ανάγκες της θέσης του. Είναι η μόρφωση του, οι τεχνικές δεξιότητες, οι συμπεριφορές και χαρακτηριστικά εκπαίδευσης και ανάλυσης. Αυτές τις δεξιότητες έρχονται να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις μέσω των σύγχρονων εκπαιδευτικών διαδικασιών (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003:267-268).

### **3.4 Σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού**

Η εξέλιξη που συντελείται στις μέρες μας, με την άνοδο της τεχνολογίας και την ταχύτητα των αλλαγών, τονίζει τη σημασία της εκπαίδευσης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να συμβαδίζουν με τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους σε αυτή την εξέλιξη. Ταυτόχρονα εξασφαλίζεται και η επιβίωση των επιχειρήσεων. Παράγοντες που οδηγούν σε αυτή την εξέλιξη είναι (Peel, 1994:9):

- Η τεχνολογική ανάπτυξη
- Οι νέες διαδικασίες και συστήματα
- Η αλλαγή στις ανάγκες του καταναλωτή
- Νέοι νόμοι και κανονισμοί
- Οι περιβαλλοντικές αλλαγές
- Τα καινούργια υλικά
- Τα καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση είναι πολλά, αφού αποτελεί τον βασικό μοχλό για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών/αγαθών, για την αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας, για την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και την ανάπτυξη των εργαζομένων (Wayne



Mondy, 2011:300). Ένας οργανισμός επιβιώνει, εάν μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του και αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της περιθωριοποίησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003). Αυτό όμως απαιτεί μια μακρόχρονη προσπάθεια που θα υποκινεί τους εργαζόμενους για μάθηση και θα τους εκπαιδεύει κατάλληλα κάνοντας τους να συνειδητοποιούν ότι έχουν την δύναμη να κάνουν την διαφορά με τις γνώσεις και τις ικανότητες τους. Η εκπαίδευση, με τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα που την διακρίνει, στοχεύει στην ανάπτυξη του εργαζόμενου σαν προσωπικότητα και πρέπει να αφορά όλα τα διοικητικά επίπεδα και να εφαρμόζεται τόσο σε ανώτερα στελέχη, όσο και στους πιο χαμηλόβαθμους εργαζόμενους, ώστε κάθε κατάσταση να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά.

Η εκπαίδευση προσωπικού έχει μεγάλη σημασία τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους ίδιους τους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, προσφέρει τα εξής (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003:270-271):

1. **Αυξημένη παραγωγικότητα:** η ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων συντελεί στη μείωση των λαθών και των καθυστερήσεων και στην πιο επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων τους, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, βελτίωση της ποιότητας και εξοικονόμηση χρόνου.
2. **Ανύψωση του ηθικού:** ένας εργαζόμενος βλέποντας την επιχείρηση να επιθυμεί να τον εκπαιδεύει και επενδύει στην ανάπτυξη του νιώθει ασφάλεια και ανυψώνεται το ηθικό του, αφού έτσι αισθάνεται σημαντικός και χρήσιμος για τον εργοδότη του. Το αίσθημα της ασφάλειας και συνάμα της επαγγελματικής ικανοποίησης, σύμφωνα με τον Maslow, είναι μια από τις σημαντικές ανάγκες του ανθρώπου που επιδιώκει να ικανοποιήσει στην πορεία του προς την ικανοποίηση της ανάγκης εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του. Ο R. Wayne Mondy (2011:300) αναφέρει: «οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δημιουργούν ικανοποιημένους πελάτες».
3. **Μειωμένη επίβλεψη:** όταν ο εργαζόμενος έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί δεν χρειάζεται την επίβλεψη από ανωτέρους του και αυτό συντελεί στη μείωση των εξόδων για την επιχείρηση αλλά και στη μεγαλύτερη ευχέρεια προς τον εργαζόμενο για την ανάληψη πρωτοβουλιών.

4. **Μείωση των ατυχημάτων:** η γνώση της ορθής λειτουργίας και συντήρησης των μηχανημάτων, καθώς και των κανονισμών ασφάλειας και υγείας στο εργασιακό περιβάλλον μειώνει τυχόν εργατικά ατυχήματα που θα έφερναν έξοδα αποζημιώσεων και αυξημένα ασφάλιστρα στην επιχείρηση. Επίσης, με τυχόν τραυματίες θα μειωνόταν η παραγωγικότητα, αφού θα έπρεπε να απουσιάζουν για μεγάλο χρονικό διάστημα από την εργασία τους.
5. **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Μια επιχείρηση πρέπει πάντοτε να είναι προετοιμασμένη για το μέλλον και για τυχόν αλλαγές που μπορεί να προκύψουν, έτσι ώστε να μην βρεθεί εκτεθειμένη και να χάσει το προβάδισμα της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αποχωρήσεις έμπειρων στελεχών της επιχείρησης θα πρέπει να αναπληρώνονται άμεσα με εργαζόμενους χαμηλότερων στρωμάτων που έχουν εκπαιδευτεί από πριν. Ακόμη η ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές μπορεί να προκύψει από την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες που μπορούν να μετακινούνται σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Υπό τέτοιες συνθήκες εξασφαλίζεται η σταθερότητα και ευελιξία της επιχείρησης και διατηρείται η αποτελεσματικότητά της.
6. **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης:** Επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν συνεχή εκπαιδευτικά προγράμματα και ενδιαφέρονται για την πρόοδο και ανάπτυξη των υπαλλήλων τους προσελκύουν και τους καλύτερους υπαλλήλους μεταξύ των υποψηφίων. Αυτό συμβαίνει, διότι οι υποψήφιοι που επιθυμούν την επαγγελματική ανέλιξη και εμπλουτισμό των γνώσεων τους θα επιλέξουν την επιχείρηση που τους δίνει τέτοιες εκπαιδευτικές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
7. **Αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων:** Μέσα από την εκπαίδευση, η επιχείρηση μπορεί να μεταδώσει στους εργαζόμενους της τους στόχους που έχει θέσει και να τους κάνει να ταυτιστούν, ώστε με τα κατάλληλα κίνητρα να πετύχει την αφοσίωση τους που θα φέρει και την αποδοτικότητα που χρειάζεται.
8. **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Ο Garry Dessler (2012) ανέφερε το εξής: «ο εργαζόμενος μέσω της εκπαίδευσης κοινωνικοποιείται, ενστερνιζόμενος τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία προτιμά να γίνονται τα πράγματα». Αποδέχεται πιο εύκολα τα πιστεύω, τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης. Αναπτύσσεται, επομένως, μέσω

μιας σωστά σχεδιασμένης εκπαίδευσης, μια θετική κουλτούρα και ο οργανισμός καθίσταται ένας οργανισμός μάθησης που συνεχώς βελτιώνεται και ενδυναμώνεται.

## **3.5 Οφέλη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού**

### **3.5.1 Οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση**

1. Βελτιώνει την κερδοφορία.
2. Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες.
3. Βελτιώνει την εταιρική εικόνα.
4. Ενισχύει την αυθεντικότητα και την εμπιστοσύνη.
5. Βελτιώνει τη σχέση προϊστάμενου και υφιστάμενου.
6. Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη.
7. Βοηθά στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία.
8. Συμβάλλει στην κατανόηση και ενίσχυση των επιχειρησιακών αρχών.
9. Πληροφορεί για ανάγκες που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον για την επιχείρηση.
10. Ενισχύει τη διαδικασία προαγωγών.
11. Γίνεται αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
12. Αναπτύσσονται ηγετικές ικανότητες και βελτιώνονται συμπεριφορές.
13. Βελτιώνεται η ποιότητα εργασίας.
14. Μειώνεται το κόστος.
15. Αναπτύσσεται η επικοινωνία.
16. Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται ευκολότερα στις αλλαγές.
17. Υπάρχει καλύτερος χειρισμός των εντάσεων και αποφυγής των συγκρούσεων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

### **3.5.2 Οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι**

1. Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και αυτοανάπτυξης.
2. Οι εργαζόμενοι παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και κατορθώνουν να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται.

3. Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη.
4. Αυξάνεται η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας.
5. Γίνεται αποτελεσματικότερη διαχείριση εντάσεων και συγκρούσεων.
6. Αποκτούνται γνώσεις που βελτιώνουν τις ικανότητες και την επικοινωνία.
7. Αυξάνεται το αίσθημα ευθύνης.
8. Βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις.
9. Μειώνεται ο φόβος για την άσκηση νέας δραστηριότητας.
10. Υπάρχει δυνατότητα επίτευξης προσωπικών στόχων.
11. Δίνεται νέος προσανατολισμός στο μέλλον του εργαζομένου.
12. Δημιουργείται μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

### **3.6 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην εκπαίδευση**

Μέσα στον γενικότερο ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που είναι η ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης, μέσω της αξιοποίησης στο έπακρο των δυνατοτήτων των εργαζομένων, ανήκει και ο παράγοντας εκπαίδευση. Ο ρόλος του τμήματος της ΔΑΠ όσον αφορά την εκπαίδευση είναι σημαντικός αφού διοργανώνει, συντονίζει, ελέγχει και αξιολογεί κάθε εκπαιδευτική διαδικασία. Πρέπει να προκύπτουν απτά αποτελέσματα από το τέλος κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας, τα οποία θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγής, της απόδοσης και γενικότερα της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες του τμήματος όσον αφορά την εκπαίδευση είναι οι εξής:

- Αρχικά, θα πρέπει σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη να διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι και να σχεδιαστούν τα κατάλληλα προγράμματα με το ανάλογο περιεχόμενο που θα καλύψει τα κενά και θα ενισχύσει τις γνώσεις του προσωπικού.
- Έπειτα, τα προγράμματα που θα αναπτυχθούν θα πρέπει να σχετίζονται με τον ανάλογο τομέα δραστηριότητας, να καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης και να δίνουν πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που εμφανίζονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.

- Πρέπει να ενημερώνει τους εκπαιδευόμενους-εργαζόμενους για την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης, τους στόχους, τη διάρκεια και τη διαδικασία που θα ακολουθήσει.
- Αξιολογεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα και επιλέγει τις κατάλληλες θεματικές ενότητες.
- Τέλος, διαδίδει τη φιλοσοφία και την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

# Κεφάλαιο 4

## Ανάγκη για ύπαρξη εκπαίδευσης ανθρώπινων πόρων

### 4.1 Εισαγωγικά

Η πρόοδος που συντελείται σήμερα με ραγδαίους ρυθμούς με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τη συνεχή μεταβολή των συνθηκών, τη συνεχή αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών και τη μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες χειρίζονται οι επιχειρήσεις τις διάφορες καταστάσεις, αυξάνει την ανάγκη για ένα προσωπικό εξειδικευμένο και εφοδιασμένο με κάθε γνώση και δεξιότητα. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν σωστή εκπαίδευση δημιουργούν το πιο κατάλληλο προσωπικό, που με ευελιξία και προσαρμοστικότητα αντιμετωπίζει πιο γρήγορα τις αλλαγές του νέου περιβάλλοντος και πετυχαίνουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Με τους νέους υπαλλήλους η εκπαιδευτική διαδικασία εφαρμόζεται άμεσα και είναι εμφανής η χρησιμότητα της. Για τους υφιστάμενους υπαλλήλους οι λόγοι μετεκπαίδευσης είναι καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου, είτε λόγω μετακίνησης, είτε προαγωγής. Έτσι, πρέπει το τμήμα της ΔΑΠ να εξετάσει όλες τις παραμέτρους και να διαμορφώσει το πιο κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

## 4.2 Τα αίτια που καθιστούν την εκπαίδευση αναγκαία

- Τεχνολογική Πρόοδος: η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει, ώστε το προσωπικό της να αποκτήσει κάθε νέα γνώση και ικανότητα και να μην μένει πίσω στις τεχνολογικές αλλαγές και να θεωρείται απαρχαιωμένη.
- Απαιτήσεις και ανάγκες του καταναλωτή: ο καταναλωτής είναι πλέον πιο ενημερωμένος και υποψιασμένος για τις τακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Έχει άλλη στάση απέναντι στα προϊόντα και η πληθώρα των διαθέσιμων αγαθών του δίνει άπειρες επιλογές και είναι ο βασικός πρωταγωνιστής στις κινήσεις και στρατηγικές της επιχείρησης. Έτσι, η εκπαίδευση είναι αναγκαία για την αποφυγή δημιουργίας δυσανεσθημένων πελατών.
- Αλλαγές στα στρατηγικά και επιχειρησιακά πλάνα: όταν κυκλοφορεί ένα νέο προϊόν ή εισάγεται ένα νέο σύστημα, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν για να μπορέσουν να ανταποκριθούν και να πετύχουν τα νέα σχέδια της επιχείρησης τους.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές: δημιουργήθηκε νέα επιχειρησιακή κουλτούρα μετά από αλλαγή των δεδομένων της αγοράς με συγχωνεύσεις και εξαγορές ιδίως μετά την οικονομική κρίση, καθώς και νέες θέσεις εργασίας.
- Επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές: τα στελέχη αποκτούν νέες αρμοδιότητες και τα καθήκοντα τους διευρύνονται και περιορίζεται το μη ικανό προσωπικό.
- Χάσμα απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων: Η έλλειψη κοινού οράματος, η διαφορετική αντίληψη και το διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο κάνουν την επικοινωνία και τη συνεργασία δυσκολότερη.
- Χαμηλό ηθικό: η εκπαίδευση και ενίσχυση των γνώσεων των εργαζομένων εξαλείφει κάθε χαμηλό ή υποβαθμισμένο ηθικό που κάθε άλλο παρά βοηθά στην επιτυχή εκτέλεση της εργασίας.
- Αποφυγή ατυχημάτων και φθορών.
- Εναρμόνιση του οργανισμού με τις γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις που συντελούνται στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Πληροφορίες για την ανάγκη οργάνωσης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δίνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι άμεσα προϊστάμενοι και τα ανώτερα στελέχη, οι πελάτες, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων, ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων και σύμβουλοι επιχειρήσεων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2003, Χυτήρης, 2001).

### **4.3 Ο ρόλος της εκπαίδευσης ανθρώπινων πόρων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999), το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι και η δύναμη της και την διαχωρίζει από τις άλλες επιχειρήσεις. Η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην επιτυχία και θεωρείται η πιο σίγουρη και κερδοφόρα επένδυση προσδίδοντας ένα πλεονέκτημα που δεν μπορεί να αντιγραφεί από ανταγωνιστές όπως πχ μια πατέντα ή ένα προϊόν. Το κόστος για την οργάνωση ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος είναι υψηλό και η διαδικασία απαιτητική. Δεν αμφισβητούνται, όμως, τα οφέλη που θα προκύψουν και η αξία που έχουν για την επιχείρηση. Το ανθρώπινο κεφάλαιο εξελίσσεται και εμπλουτίζεται με γνώσεις και με την αποτελεσματική διαχείριση του θα αποτελέσει τη βάση για την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και θα εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

Οι πιο κάτω λόγοι διευκρινίζουν τον ρόλο που διαδραματίζει η εκπαίδευση στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- 1) Προσφέρει γνώσεις για τις απαιτήσεις ξένων αγορών.
- 2) Ενημερώνει για την τεχνολογία, τους πελάτες, τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες και διευρύνει τις ικανότητες των υπαλλήλων καθιστώντας τους ικανούς να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα.
- 3) Διδάσκει βασικές δεξιότητες που αφορούν τις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται ραγδαία.
- 4) Διαμορφώνονται συνθήκες που ευνοούν την επιχειρησιακή κουλτούρα και την ομαδικότητα.
- 5) Δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να προτείνουν νέες καινοτόμες προτάσεις και να ανανεώσουν το πνεύμα της επιχείρησης.



6) Η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού φανερώνει το ενδιαφέρον που υπάρχει για την αξία των εργαζομένων και αυτό ενισχύει τους δεσμούς και την πίστη των εργαζομένων προς τους εργοδότες τους.

Οι γνώσεις λοιπόν και η διαχείριση τους εντός μια επιχείρησης αποτελούν την βάση για ανάπτυξη και η αξία τους δεν χάνεται ποτέ. Παρά τις δαπάνες που προκύπτουν σε χρόνο και χρήμα, ώστε να αποκτηθούν, δεν παύουν να είναι το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην σύγχρονη οικονομία της γνώσης (Gamble, Blackwell, 2004).

# Κεφάλαιο 5

## Εκπαιδευτική Διαδικασία

### 5.1 Εισαγωγικά

Ο δυναμικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δημιουργεί πολύπλοκες θέσεις εργασίας που απαιτούν ένα προσωπικό εκπαιδευμένο και έμπειρο να ανταποκριθεί. Πολλά είναι τα λάθη που προκύπτουν και οι ευθύνες επιρρίπτονται στα άτομα. Για να αποφευχθούν ή έστω να μειωθούν τέτοια λάθη θα πρέπει να γίνεται όσο το δυνατόν καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού.

Η εκπαίδευση του προσωπικού εστιάζει στο σήμερα και στις τρέχουσες ανάγκες ενισχύοντας συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες για την άμεση εκτέλεση των εργασιών τους. Από την άλλη, η έννοια της ανάπτυξης του προσωπικού εστιάζει σε μελλοντικές ανάγκες και σε θέσεις εργασίας που μπορεί να προκύψουν αργότερα. Τα άτομα εκπαιδεύονται για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες στο μέλλον.

### 5.2 Στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας

#### 5.2.1 Πρώτο στάδιο: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Κάθε επιχείρηση υιοθετεί μια στρατηγική και στόχος της είναι η επιτυχής ολοκλήρωση της. Η εκπαίδευση που θα πραγματοποιηθεί πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εξάλειψη κάθε αδυναμίας που θα αποτελούσε εμπόδιο στην επιτυχή ολοκλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ο υπεύθυνος για την οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ερευνήσει τα κενά που υπάρχουν και τις γνώσεις που υπολείπονται οι εργαζόμενοι και τους δυσκολεύουν στην εκτέλεση του έργου τους και μέσα από ένα αποτελεσματικό προγραμματισμό να καταρτίσει κατάλληλα το προσωπικό. Θα πρέπει να εντοπισθούν οι λόγοι της μειωμένης απόδοσης και να

ελεγχθεί, εάν όντως το πρόβλημα θα επιλυθεί με την εκπαίδευση και δεν είναι θέμα αμοιβών ή εργασιακού περιβάλλοντος.

Είναι, λοιπόν, σημαντικό να επιλεγθεί ένα άτομο έμπειρο και ειδικευμένο σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα εκτιμήσει σωστά τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Θα πρέπει να έχει γνώσεις του γενικότερου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και να γνωρίζει τις προκλήσεις του. Έτσι, θα δώσει και τις ανάλογες προτάσεις για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Γενικότερα, οι ανάγκες που χρήζουν εκπαίδευσης σχετίζονται κυρίως με δεξιότητες, γνώσεις, στάσεις και συμπεριφορές των υπαλλήλων. Οι ανάγκες μπορούν να αναλυθούν με διάφορες μεθόδους, σωστά ευθυγραμμισμένες και σχετικές με τα ζητούμενα της εργασίας, τη στρατηγική και τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου, για παράδειγμα ερωτηματολόγια.

Ερωτήματα που θα μπορούσαν να τεθούν για να διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες είναι τα εξής:

- Υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση;
- Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης;
- Ποια είναι τα καθήκοντα που είναι χρήσιμα για την ολοκλήρωση των στόχων της;
- Ποιες οι απαραίτητες συμπεριφορές που πρέπει να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι για να ολοκληρώσουν το έργο τους;
- Ποιες δεξιότητες, γνώσεις ή ικανότητες χρειάζονται οι υπεύθυνοι για να εκθέσουν τις απαραίτητες εργασιακές συμπεριφορές (DeCenzo, Robbins, 2005);

Ορθά αποτελέσματα θα προκύψουν, εάν συγκεντρωθούν πληροφορίες και αναλυθεί το περιβάλλον, η επιχείρηση, τα καθήκοντα και το άτομο (Peel, 1995, Χυτήρης, 2001):

**A)Οργανωτική ανάλυση(organization analysis):** πρέπει να εξεταστεί το περιβάλλον, η στρατηγική, οι πόροι και η στάση των ανώτερων στελεχών, ώστε να καθοριστούν οι ανάγκες και η καταλληλότητα της εκπαίδευσης και αν πρέπει να ξοδευτούν πόροι για την προώθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Ακόμη, πρέπει για την άρτια λειτουργία της εκπαίδευσης να μελετηθούν και εξωτερικοί παράγοντες, όπως η αγορά εργασίας, ο διεθνής ανταγωνισμός, οι προσδοκίες των πελατών και άλλα. Επίσης,

μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια, όπως εισαγωγή νέων προϊόντων και νέων συστημάτων. Με την αξιολόγηση αυτών των παραγόντων και την αναγνώριση της αιτίας κάθε προβλήματος, θα κριθεί η αναγκαιότητα της κατάρτισης και θα επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος για την αποτελεσματικότερη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.

**Β)Ανάλυση ατόμων (person analysis):** μέσα από μια τέτοια εξέταση διαπιστώνεται ποια άτομα χρειάζονται κατάρτιση, ποιο το επίπεδο τους, ποιες οι ελλείψεις τους και αν είναι έτοιμα να δεχτούν εκπαίδευση. Εάν η απόδοση τους δεν επαρκεί, αυτό θα φανεί από παράπονα πελατών, από εργατικά ατυχήματα και από επισφαλή συμπεριφορά. Ακόμη, από αδυναμία να καλυφθούν οι απαιτήσεις της θέσης τους. Τα ατομικά χαρακτηριστικά τους, οι εισερχόμενες πληροφορίες, το αποτέλεσμα, τα κίνητρα και η ανάδραση είναι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πρέπει να ορίσει το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης για κάθε θέση εργασίας (Χυτήρης, 2001).

**Γ)Ανάλυση καθηκόντων(task analysis):** Αναλύονται και επισημαίνονται οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι συμπεριφορές που απαιτούνται για την εκτέλεση της κάθε εργασίας και που πρέπει να ενδυναμωθούν μέσα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ανάλογα από τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης πρέπει να προσδιοριστούν τα κενά που υπάρχουν με βάση τα οποία θα οργανωθούν και τα βήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Χυτήρης,2001).

### **5.2.2 Δεύτερο στάδιο: Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος**

Αφού διαπιστωθεί, εάν η εκπαίδευση είναι αναγκαία, θα πρέπει να καθοριστούν στη συνέχεια τα τέσσερα βασικά ζητήματα στα οποία στηρίζεται ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος:

1)Οι εκπαιδευτικοί στόχοι και το περιεχόμενο του προγράμματος. Καθορίζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η συμπεριφορά που θα διδαχτούν οι εκπαιδευόμενοι. Ποιοι ακριβώς είναι οι στόχοι που τίθενται και ποιες αλλαγές αναμένονται με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης. Το περιεχόμενο του προγράμματος διαμορφώνεται με βάση τις ικανότητες που αναμένονται να αναπτυχθούν αλλά και με βάση το υφιστάμενο πνευματικό και μορφωτικό τους επίπεδο.

2) Η υποκίνηση των εκπαιδευόμενων για να συμμετέχουν ενεργητικά στην εκπαίδευση. Εντοπίζονται τα άτομα που χρειάζονται απαραίτητα την εκπαίδευση και τα οποία θα προωθηθούν με το πέρας της διαδικασίας. Οι εκπαιδευόμενοι που επιλέγονται πρέπει να ενδιαφέρονται πραγματικά για την θέση εργασίας την οποία καλύπτουν και για την ανέλιξη τους σε αυτή. Ακόμη, πρέπει να διαθέτουν πνεύμα συνεργασίας, ομαδικότητας και να έχουν φιλοδοξίες και όραμα.

3) Οι αρχές της διδασκαλίας και της μάθησης.

4) Ο χώρος και ο χρόνος της εκπαίδευσης. Εάν θα πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός της θέσης εργασίας και ποια θα είναι η διάρκεια ανάλογα με το περιεχόμενο. Τα πιο πάνω εξαρτώνται από το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται οι εκπαιδευόμενοι, την ύλη που θα διδαχθεί και το επίπεδο του υλικού που θα χρησιμοποιηθεί.

5) Τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών. Πρέπει να επιλέγονται άτομα διευθυντικών θέσεων που εποπτεύουν, καθοδηγούν και εμπνέουν τους υφιστάμενους τους. Ακόμη, μπορούν να επιλεγθούν ως εκπαιδευτές εξωτερικοί συνεργάτες καταρτισμένοι στους τομείς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τέλος, μπορούν να εκπαιδεύουν άτομα ή στελέχη που έχουν ιδιαίτερες γνώσεις και εμπειρία σχετικές με το αντικείμενο μάθησης και μπορούν να ενημερώσουν τους εκπαιδευόμενους με λεπτομέρεια. Πρέπει να είναι ενημερωμένοι για όλες τις σχετικές εξελίξεις και να γνωρίζουν τεχνικές εκπαίδευσης και αξιολόγησης.

Επιπλέον, πρέπει να δηλωθεί συγκεκριμένα τι απαιτείται από κάθε υπάλληλο, τι πρέπει να αλλάξει και πόσο. Να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες, να επιλεγθούν οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι και να οργανωθεί χωρικά και χρονικά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003 Χυτήρης, 2001). Οι στόχοι πρέπει να είναι απτοί, επαληθεύσιμοι και μετρήσιμοι και να δηλώνονται ξεκάθαρα σε υπεύθυνους και υπαλλήλους.

Σε κάθε φάση εκπαιδευτικής διαδικασίας ακολουθείται και διαφορετική τεχνική. Σε νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους γίνεται ενημέρωση για την ίδια την επιχείρηση και διδάσκονται βασικές γνώσεις για τη θέση που καλούνται να καλύψουν. Σε περιπτώσεις προαγωγών οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις σε θέματα διοίκησης και στη διαρκή εκπαίδευση παρέχονται γνώσεις και δεξιότητες για μια μελλοντική κάλυψη κάποιας κενής θέσης, αλλά και για γενικότερη βελτίωση και εξέλιξη (Χυτήρης, 2001).

### **5.2.3 Τρίτο στάδιο: Μέθοδοι εκπαίδευσης και υλοποίηση**

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι εκπαιδευτικές μέθοδοι με βάση τον διαθέσιμο χρόνο, τις γνώσεις των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, το πλήθος των συμμετεχόντων, το κόστος, τον χώρο διεξαγωγής και το διοικητικό επίπεδο των εκπαιδευόμενων.

Στη συνέχεια υλοποιείται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι σημαντικό να διατηρείται όσο το δυνατόν πιο πιστά η χρονική διάρκεια και ο εκπαιδευτής να μεταδίδει σωστά και αποτελεσματικά το διδακτικό περιεχόμενο.

Οι διαθέσιμοι τύποι εκπαιδευτικών μεθόδων είναι πολλοί και τα απαραίτητα κριτήρια για την επιλογή της εκάστοτε μεθόδου που θα επιλέξει μια επιχείρηση για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της είναι οι ανάγκες της, οι στόχοι της, οι πόροι της και το επίπεδο των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Zagarow υπάρχουν δυο τύποι εκπαίδευσης, η εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας (on the job training) και η εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας (off the job training). Οι στόχοι που θα τεθούν θα καθορίσουν και ποιο είδος εκπαίδευσης ενδείκνυται. Εάν επιδιώκεται χαμηλό κόστος και δυνατότητα ευελιξίας, τότε θα προτιμηθεί η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης. Εάν ο στόχος είναι η απεριόριστη προσοχή των εκπαιδευόμενων καθ' όλη την εκπαιδευτική διαδικασία και η απόκτηση ολοκληρωμένων γνώσεων, τότε προτιμότερη είναι η εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης (Zagarow, 1990).

#### **1) Εκπαίδευση «πάνω» στην θέση εργασίας:**

Είναι ο συνηθέστερος τρόπος εκπαίδευσης και αποτελεί ένα μεγάλο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η εκπαίδευση γίνεται από τους άμεσα προϊστάμενους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Μπορεί να γίνει άτυπα, λαμβάνοντας τις πληροφορίες κατά την εκτέλεση της εργασίας ή μέσω τυπικών μεθόδων και μιας οργανωμένης διαδικασίας μεταφοράς γνώσεων. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει από έμπειρους εργαζόμενους τον τρόπο που εκτελείται μια εργασία και έπειτα ελέγχεται κατά πόσο έχει κατανοήσει σωστά τα όσα διδάχτηκε και ανάλογα γίνονται διορθώσεις και δίνονται χρήσιμες κατευθύνσεις.

Πλεονεκτήματα:

- Δεν απαιτείται επιπρόσθετος εξοπλισμός.

- Έχει μικρό κόστος εφαρμογής.
- Διορθώνει άμεσα και γρήγορα τα λάθη που μπορεί να κάνει ο εκπαιδευόμενος.
- Χρησιμοποιείται άμεσα η αποκτηθείσα γνώση.
- Προσφέρει ευελιξία, αφού η γνώση παρέχεται την ίδια στιγμή και μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί σε αλλαγές.
- Αυξάνεται άμεσα η απόδοση του εργαζόμενου (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

Μειονεκτήματα:

- Εάν ο εκπαιδευτής έχει αυξημένο φόρτο εργασίας, ο εκπαιδευόμενος καταλήγει στο να μαθαίνει μόνος του τη δουλειά.
- Ο εκπαιδευτής στερείται διδακτικών γνώσεων και αυτό δυσχεραίνει το έργο του και ο εκπαιδευόμενος δυσκολεύεται να τον κατανοήσει.
- Δεν γίνεται οργανωμένα η εκπαιδευτική διαδικασία και διακόπτεται συνεχώς.
- Η μεγάλη πίεση στην εργασία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εκπαιδευτική διαδικασία (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

## **2) Εκπαίδευση με μαθητεία (εκτός θέσης εργασίας):**

Η εκπαίδευση τόσο της θεωρίας, όσο και του πρακτικού μέρους γίνεται από εξειδικευμένους εκπαιδευτές. Στο πρακτικό κομμάτι χρησιμοποιείται και ο κατάλληλος εξοπλισμός για μια πιο ολοκληρωμένη διαδικασία. Συνήθως εφαρμόζεται σε επαγγέλματα που απαιτούν ένα μεγάλο χρονικό διάστημα εκπαίδευσης, ώστε να αποκτηθούν ολοκληρωμένες γνώσεις για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το μεγάλο κόστος της και ο κίνδυνος μήπως ο εκπαιδευόμενος εγκαταλείψει την επιχείρηση με το πέρας της εκπαίδευσης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

## **3) Εκπαίδευση μέσα από πρακτική άσκηση (εκτός θέσης εργασίας):**

Επιχειρήσεις συνεργάζονται με πανεπιστήμια προκειμένου να απασχολήσουν στον εργασιακό τους χώρο σπουδαστές για ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Μέσω αυτής της εκπαιδευτικής μεθόδου η επιχείρηση αποκτά μια πρόσθετη βοήθεια, αλλά και εισέρχονται νέοι επιστήμονες στον εργασιακό της χώρο. Επωφελούνται, επίσης, και οι ίδιοι οι σπουδαστές, αφού αποκτούν με αυτό τον τρόπο εργασιακή εμπειρία και έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν στην πράξη τη θεωρία που έλαβαν (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

#### **4) Εκπαίδευση σε εργαστήριο (εκτός θέσης εργασίας):**

Πραγματοποιείται σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους, όπως τα εργαστήρια. Με αυτή τη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν μέσα από τη χρήση αληθινών μηχανημάτων ή προσομοιώσεων τους. Είναι η καταλληλότερη μέθοδος για θέσεις εργασίας που η εκπαίδευση είναι ανέφικτη ή επικίνδυνη να γίνεται πάνω στην ίδια τη θέση εργασίας (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

#### **5) Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας (εκτός θέσης εργασίας):**

Ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί ομιλίες και μαθαίνει θεωρητικά τις γνώσεις που πρέπει να λάβει. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να εκφράσουν πρωτοβουλίες και να λάβουν τις γνώσεις ο κάθε ένας με βάση τις δυνατότητες του (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

#### **6) Εκπαίδευση προσαρμογής:**

Αφορά κυρίως περιπτώσεις εργαζομένων που μετακινούνται ή προάγονται σε μια νέα θέση εργασίας. Ενημερώνει για τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης και του τμήματος στο οποίο θα τοποθετηθούν, τα νέα καθήκοντα, την οργάνωση και την ασφάλεια και ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανέλιξης που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον (Peel, 1995).

#### **7) Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας:**

Η εκπαίδευση γίνεται από τον προϊστάμενο ή τον προηγούμενο κάτοχο της θέσης σχετικά με τις αρμοδιότητες και τις απαιτήσεις, αλλά και για τις γνώσεις και ικανότητες που χρειάζεται να αναπτύξει. Αυτή η καθοδήγηση στη νέα θέση εργασίας ονομάζεται coaching (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Τα θετικά μιας τέτοιας μεθόδου εκπαίδευσης είναι η στενή επαφή με το εργασιακό περιβάλλον, το μικρό κόστος της, η δημιουργία μιας ουσιαστικής καθημερινής σχέσης εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου, η άμεση πληροφόρηση, η διόρθωση λαθών και η εφαρμογή στην πράξη της γνώσης που αποκτήθηκε. Σημαντικό, όμως, είναι να επιλεγούν τα πιο άξια και ικανά στελέχη για να ηγηθούν της εκπαίδευσης, τα οποία να έχουν εμπειρία και να μεταδίδουν σωστά τις γνώσεις. Τα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι ότι δεσμεύει τον εκπαιδευτή από την εκτέλεση της εργασίας του, ιδίως σε περίπτωση που έχει ένα μεγάλο όγκο εργασιών, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του.



Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η μεταδοτικότητα του ατόμου που εκπαιδεύει (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

**8) Η εκπαίδευση που γίνεται με την καθοδήγηση ενός μέντορα ή αλλιώς mentoring:**

Αποτελεί συμπλήρωμα στην βασική εκπαίδευση και ο μέντορας καλείται να καθοδηγεί και να συμβουλεύει τον εκπαιδευόμενο-«προστατευόμενο του» στη νέα του θέση. Παρέχει γνώσεις και ικανότητες που θεωρούνται απαραίτητες, σημαντικές πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα και συμβουλεύει για νέα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο μέντορας πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά, ώστε η μέθοδος να είναι αποτελεσματική και πρέπει μέντορας και «προστατευόμενος» να έχουν παρόμοια προσωπικά χαρακτηριστικά (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

**9) Διαδοχική αλλαγή θέσεων εργασίας με οριζόντια ή κάθετη μετακίνηση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση από τη μια θέση στην άλλη (job rotation):**

Αναλαμβάνει με αυτό τον τρόπο ο εκπαιδευόμενος τις αρμοδιότητες άλλων στελεχών για ένα μικρό χρονικό διάστημα και αποκτά γνώσεις και εμπειρίες από άλλες θέσεις εργασίας. Αντιλαμβάνεται καλύτερα τους σκοπούς και τη κουλτούρα της επιχείρησης και αποκτά γνώσεις και δεξιότητες γενικότερης διοικητικής φύσης. Επιπλέον, εδραιώνει καλύτερα τη θέση του στην επιχείρηση, ενισχύει τις σχέσεις του με τους συναδέλφους και αποκτά επίγνωση των δυνατών και αδύνατων του σημείων. Η εναλλαγή της θέσης του κρατά αμείωτο το ενδιαφέρον του για τη δουλειά του και μειώνει την πλήξη (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

**10) Μελέτη περιπτώσεων (case studies):**

Οι εκπαιδευόμενοι οργανώνονται σε ομάδες με στόχο να μελετήσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και να εξεύρουν τη βέλτιστη λύση. Είναι μια μέθοδος που βελτιώνει την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων εντός των ορίων των περιορισμένων πληροφοριών. Η μέθοδος αυτή στοχεύει στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και στην ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και εμπειριών με τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν ενεργά και τον εκπαιδευτή σε ρόλο συντονιστή να προσφέρει πληροφορίες μέσα από εύστοχες ερωτήσεις χωρίς όμως να

υποδεικνύει, να διδάσκει ή να προσφέρει λύσεις (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

**11) Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια (management games):**

Με τη μέθοδο αυτή επιδιώκεται η ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης οργανωσιακών αποφάσεων, προγραμματισμού και ηγεσίας. Αυτό επιτυγχάνεται καθώς οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να λάβουν αποφάσεις με πολλές μεταβλητές, όπως η μέθοδος και τα επίπεδα παραγωγής, οι τεχνικές πώλησης, οι προσλήψεις, τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης κ.α.

**12) Υπόδοση ρόλων (role playing):**

Μια ευχάριστη μορφή εκπαίδευσης κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους που σχετίζονται με ένα οργανωσιακό πρόβλημα ή γεγονός. Συνήθως χωρίζονται σε ζευγάρια, όπου ο κάθε ένας αναλαμβάνει διαφορετικό ρόλο πχ πωλητής-αγοραστής. Είναι μια ευκαιρία για τους συμμετέχοντες να λάβουν δράση για προβλήματα που παρουσιάζονται και να ασχοληθούν με πραγματικούς ανθρώπους σε πραγματικές συνθήκες. Επιτυγχάνεται η κατανόηση των ευθυνών και των συμπεριφορών τους στην επίλυση του προβλήματος και αναπτύσσονται οι διαπροσωπικές σχέσεις (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

**13) Σεμινάρια:**

Είναι μια μέθοδος παθητικής μάθησης με διαλέξεις εντός αιθουσών διδασκαλίας. Καθορίζεται από πριν το γνωστικό αντικείμενο και έχουν συγκεκριμένη διάρκεια. Βοηθούν τα άτομα να αποκτήσουν γνώσεις και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους. Διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση ή από εξωτερικά σώματα, όπως εκπαιδευτικούς οργανισμούς, κρατικούς φορείς, ενώσεις εργαζομένων κ.α. Είναι σημαντικό το σεμινάριο να καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης και των εργαζομένων της. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι την ίδια στιγμή μεγάλο πλήθος εργαζομένων μπορεί να λάβει ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

**14) Διαλέξεις, Ημερίδες, Συνέδρια:**

Αποσκοπούν στην ενημέρωση των στελεχών για την εξέλιξη σε διάφορους τομείς διοίκησης που τους αφορούν. Για ορισμένους κλάδους, όπως τα ιατρικά επαγγέλματα η παρακολούθηση συνεδρίων είναι σημαντική (Χυτήρης, 2001).

**15) Εκπαίδευση ευαισθησίας ή εκπαίδευση ομάδων (T Group Training):**

Σε μορφή εργαστηρίου και μέσω συζήτησης επιδιώκεται η αύξηση της αυτογνωσίας και της κατανόησης της συμπεριφοράς των άλλων, προκειμένου να καλλιεργηθεί και να αναβαθμιστεί η διαπροσωπική ευαισθησία, αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

**16) Ενεργός μάθηση ή action learning:**

Η μέθοδος αυτή συνδυάζει τη μάθηση αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων σε μια αίθουσα διδασκαλίας, με την ταυτόχρονη εκτέλεση έργου στον εργασιακό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη παρακολουθούν κάποια μαθήματα διοίκησης, λήψης αποφάσεων και μεθοδολογίας της έρευνας και καλούνται να δώσουν λύση σε ένα θέμα που αφορά ένα διαφορετικό τμήμα της επιχείρησης. Στο τέλος αξιολογούνται για την λύση που έδωσαν (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

**17) Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση ή ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning):**

Είναι μια σύγχρονη εκπαιδευτική μέθοδος που γίνεται μέσω του διαδικτύου. Οι πληροφορίες μεταδίδονται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Χρησιμοποιούνται σύγχρονες τεχνικές μάθησης που αυξάνουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εκπαιδευόμενων. Προωθείται η συνεργασία εξ αποστάσεως. Ένα από τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι απαιτεί από όλους τους εκπαιδευόμενους να έχουν γνώσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ακόμη, απουσιάζει η προσωπική επαφή εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Συνήθως η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις που είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες και επιθυμούν να εκπαιδεύσουν όλους τους εργαζόμενους τους σε νέα προϊόντα, πολιτικές και δεξιότητες (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001).

**5.2.3.1 Υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Με την έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας πρέπει να τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις, ώστε να υλοποιηθεί σωστά. Αρχικά, πρέπει να τηρηθεί προσεκτικά το

χρονοδιάγραμμα και όλοι οι συμμετέχοντες να έχουν στην κατοχή τους το εκπαιδευτικό υλικό που απαιτείται.

Αντίστοιχη σημαντικότητα με το εκπαιδευτικό υλικό έχει και ο τρόπος παράδοσης του μαθήματος. Μια επιτυχημένη παράδοση, ακόμη και αν το υλικό δεν είναι τόσο καλό, μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη. Μια αποτυχημένη παράδοση μπορεί να καταδικάσει μαζί της και το υλικό που είναι πλήρες.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο εκπαιδευτής και η προετοιμασία του. Πρέπει να είναι συνεπής, ευγενικός και να δημιουργεί καλές πρώτες εντυπώσεις. Ακόμη να είναι έμπειρος και να μπορεί να συντονίσει μια συζήτηση μέσα στην ομάδα, ώστε να αφομοιωθούν καλύτερα οι γνώσεις (Peel, 1995). Η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή αλλά και η συμμετοχή των εργαζομένων και η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ τους δεν πρέπει να παραλείπονται κατά την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Παράλληλα είναι σημαντική και η γλώσσα του σώματος και ο τρόπος ομιλίας. Τέλος, η χρήση οπτικών μέσων, η επαγγελματική ενδυμασία και η τήρηση του χρόνου των παραδόσεων συμπληρώνουν και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης (Κανελλόπουλος, 2002, Peel, 1995).

#### **5.2.4 Τέταρτο στάδιο: Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου**

Τίθεται το ερώτημα μετά το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, εάν έχουν επιτευχθεί οι αρχικοί στόχοι. Η απάντηση θα δοθεί από το στάδιο της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας που πραγματοποιήθηκε. Είναι αναγκαίο να εφαρμόζονται αντενέργειες και μελέτη των αποτελεσμάτων της μάθησης, των μεταβολών της συμπεριφοράς και γενικότερα, όσων επετεύχθησαν μέσα από την εκπαίδευση. Με την αξιολόγηση της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε, η επιχείρηση μπορεί να αναλύσει και να συγκρίνει στο μέλλον την αποτελεσματικότητα κάθε μεθόδου (Χυτήρης, 2001).

Πολλές επιχειρήσεις θεωρώντας λανθασμένα ότι η εκπαίδευση λειτουργεί γενικότερα προς όφελος του οργανισμού, άρα όπως και να γίνεται είναι αποδοτική, δεν ενδιαφέρονται για μια συστηματική αξιολόγηση μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Άλλοι λόγοι είναι η έλλειψη σημαντικών εκπαιδευτικών στόχων, η μη ύπαρξη επαρκών μέσων και η άρνηση εκπαιδευτών ή εκπαιδευόμενων να αξιολογηθούν. Έτσι, περιορίζεται τις περισσότερες φορές στην συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους

εκπαιδευόμενους (Χυτήρης, 2001). Είναι σημαντική, όμως, η ύπαρξη μιας αξιόπιστης αξιολόγησης, για να προσδιοριστούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν τόσο για τα άτομα, όσο και για την επιχείρηση, αλλά και για μελλοντική βελτίωση και μείωση του κόστους της διαδικασίας.

#### **5.2.4.1 Στόχοι αξιολόγησης**

A) Πρώτος στόχος που επιδιώκεται είναι να αποδειχθεί μέσω ανάλυσης κόστους και οφέλους το αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αναζητείται η χρησιμότητα του μέσα από τη βελτίωση στις δεξιότητες των εργαζομένων και της επιχειρησιακής στρατηγικής. Πρέπει να παρουσιαστούν μετρήσιμα αποτελέσματα της αποδοτικότητας όπως τα ακόλουθα:

- γνωστικά: εάν οι εκπαιδευόμενοι είναι εξοικειωμένοι με τις αρχές, τα γεγονότα, τις τεχνικές και διαδικασίες που επισημάνθηκαν στην κατάρτιση.
- αποτελέσματα βάσει δεξιοτήτων: εάν έχουν αποκτήσει δεξιότητες και τις εφαρμόζουν στον χώρο εργασίας τους.
- επιδραστικά αποτελέσματα: στάσεις και αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το πρόγραμμα, τις εγκαταστάσεις, το περιεχόμενο και τους εκπαιδευτές.
- αποτελέσματα για την επιχείρηση: ποιο το όφελος που αποκομίζει μέσα από την εκπαίδευση η επιχείρηση.
- απόδοση επένδυσης: σύγκριση του οικονομικού οφέλους της κατάρτισης και του κόστους (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

B) Δεύτερος στόχος είναι ο εντοπισμός τυχόν λαθών που προέκυψαν και η προσπάθεια να αποφευχθούν στο μέλλον. Να διαμορφωθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα βελτιωμένο με σίγουρα αποτελέσματα.

Γ) Είναι γεγονός ότι ο εκπαιδευόμενος γνωρίζοντας ότι θα ακολουθήσει αξιολόγηση προσπαθεί να βελτιώνει την απόδοση του και έτσι υπάρχει άμεση συμβολή στην μαθησιακή διαδικασία.

#### **5.2.4.2 Επίπεδα αξιολόγησης**

Η εύρεση της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης, ώστε να αναγνωριστούν εκείνα τα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης που πρέπει να αξιολογηθούν είναι δύσκολη. Ο D.

Kirkpatrick το 1967 ανέπτυξε ένα μοντέλο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης τεσσάρων επιπέδων (Χυτήρης, 2001):

- 1) Αντίδραση: Σε πρώτο επίπεδο ερευνάται η αντίδραση των εκπαιδευομένων για το εάν ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η υλοποίηση του εκπαιδευτικού της προγράμματος ήταν επιτυχής. Σε ποιο βαθμό έμειναν ικανοποιημένοι από την διαδικασία και συγκεκριμένα για το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα και τους χώρους που χρησιμοποιήθηκαν. Τέτοια δεδομένα είναι εύκολο να ληφθούν με ερωτηματολόγια αμέσως μετά την λήξη της εκπαίδευσης.
- 2) Μάθηση: Για να ληφθούν συμπεράσματα συγκεκριμένα για τις γνώσεις και δεξιότητες που έπρεπε να αποκομίσουν οι εκπαιδευόμενοι από την εκπαίδευση που τους δόθηκε, εφαρμόζεται το δεύτερο επίπεδο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση αυτή πρέπει να γίνεται πριν, κατά τη διάρκεια και στο τέλος της διαδικασίας με γραπτές δοκιμασίες, προφορικές εξετάσεις, με τεστ απόδοσης ή ακόμη και ασκήσεις προσομοίωσης. Αποτελεί ουσιαστικά μια σύγκριση της αρχικής τους κατάστασης, με την κατάσταση τους στο τέλος της διαδικασίας.
- 3) Συμπεριφορά: Στο τρίτο επίπεδο της αξιολόγησης εξετάζεται κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν όσα έμαθαν. Αρκετές φορές παρατηρείται μια υψηλή αξιολόγηση του δεύτερου επιπέδου, δηλαδή οι εργαζόμενοι να έχουν λάβει όλες τις γνώσεις που τους διδάχθηκαν, αλλά με μηδαμινή αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά. Η μεταφορά της νέας γνώσης που έλαβαν στον χώρο εργασίας εξαρτάται από την διάρθρωση και υλοποίηση του προγράμματος αλλά και από το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον, όπου οι παγιωμένες συνήθειες, η παλιά τεχνολογία και η γραφειοκρατία να τίθενται ως εμπόδιο. Η αλλαγή στη δομή, στις τεχνολογίες και στην στάση τους, δείχνει ότι έχει γίνει και πρακτική εφαρμογή των γνώσεων που έλαβαν. Η αξιολόγηση της συμπεριφοράς γίνεται με το πέρας της διαδικασίας από προϊστάμενους, υφιστάμενους, συναδέλφους και πελάτες.
- 4) Αποτελέσματα: Στο τέταρτο στάδιο εξετάζεται αν η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης βελτιώθηκε μέσω της εκπαίδευσης που πραγματοποιήθηκε. Εάν έχουν επιτευχθεί τα αποτελέσματα που ορίστηκαν κατά το στάδιο του προγραμματισμού σε οργανωσιακό, λειτουργικό και διοικητικό επίπεδο, τότε και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μπορεί να καταστεί δυνατή. Η αξιολόγηση γίνεται με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων στην παραγωγικότητα,

στα κέρδη, στο κόστος παραγωγής κ.α. Βέβαια τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης δεν εξαρτώνται αποκλειστικά και μόνο από την εκπαίδευση, γι' αυτό και πρέπει να διευκρινιστεί ακριβώς ποια είναι η σχέση εκπαίδευσης και βελτίωσης αποτελεσμάτων (Kirkpatrick, 1994).

# Κεφάλαιο 6

## Μεθοδολογία Έρευνας

### 6.1 Στόχος της έρευνας

Με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την ανάπτυξη της θεωρίας σχετικά με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα προηγούμενα κεφάλαια αποδεικνύεται η σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης και της συνεχούς ανάπτυξης τους προς όφελος της ίδιας της επιχείρησης. Στην θεωρία κάθε σύγχρονη επιχείρηση για να είναι παραγωγική και ανταγωνιστική οφείλει να υιοθετεί πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της, ώστε να ενισχύει το σημαντικότερο της κεφάλαιο που είναι οι άνθρωποι πόροι. Στην πράξη, όμως, τι συμβαίνει τελικά; Επενδύουν οι επιχειρήσεις και ειδικότερα οι μικρομεσαίες, στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους;

Με την ερευνά αυτή επιδιώχθηκε να εξεταστεί κατά πόσον οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν από ερευνητές σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και τον τρόπο διεξαγωγής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος και οι οποίες αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, εφαρμόζονται και στην πράξη μέσα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην κυπριακή ιδιωτική επιχείρηση προϊόντων και υπηρεσιών τεχνολογίας A.L.P. Aeliotis Trading Ltd.

Συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια να δοθεί μια απτή και ολοκληρωμένη εικόνα για το πώς αντιλαμβάνονται τα στελέχη την αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού τους για την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα τους. Επιπλέον, εξετάστηκε και η στάση των υπαλλήλων σε σχέση με την εκπαίδευση γενικότερα, αλλά και συγκεκριμένα για την εκπαίδευση που τους παρέχει η ίδια η επιχείρηση. Επιπρόσθετος στόχος ήταν μέσα από την ανάλυση των δεδομένων να αποκαλυφθούν τυχόν διαφορές στις απαντήσεις



που έδωσαν υπάλληλοι και διευθυντές για το πώς αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση ο καθένας από τη δική του οπτική γωνία.

## 6.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Για τις ανάγκες διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο πέντε διακριτών και διαδοχικών ερευνητικών σταδίων.

### Στάδιο 1: Σχεδιασμός της έρευνας

Αρχικά, διερευνήθηκε μέσα από ανασκόπηση της βιβλιογραφίας η γενικότερη θεωρία για τη σημασία των ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις και την εκπαίδευση που ακολουθείται για την ανάπτυξη των πόρων αυτών. Στη συνέχεια:

- Οριστικοποιήθηκε ο τύπος της έρευνας: Συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, αλλά με έμφαση στην περιγραφική ανάλυση των δεδομένων.
- Χρησιμοποιήθηκαν τόσο πρωτογενή, όσο και δευτερογενή στοιχεία για να γίνει στη συνέχεια η σύγκριση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής.
- Οριστικοποιήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στην εισαγωγή.
- Επιλέχθηκε η επιχείρηση η οποία θα χρησιμοποιούταν για την έρευνα: Ιδιωτική μικρομεσαία επιχείρηση A.L.P Aeliotis Trading Ltd.
- Επιλέχθηκε ως μέσο διεξαγωγής της έρευνας η προσωπική συνέντευξη και το δομημένο ερωτηματολόγιο. Οι λόγοι που οδήγησαν στον συνδυασμό των δυο μεθόδων συλλογής στοιχείων ήταν:
  - 1) Η ανάγκη για την συλλογή απόψεων, τόσο από την πλευρά των στελεχών της επιχείρησης, όσο και από την πλευρά των υπαλλήλων.
  - 2) Ο γρηγορότερος τρόπος συλλογής στοιχείων με το ερωτηματολόγιο και η αναλυτικότερη συλλογή απόψεων με τις συνεντεύξεις.
  - 3) Η ανάγκη για διευκρίνιση των ερωτήσεων από το πρόσωπο που διεξάγει τη συνέντευξη.

### Στάδιο 2: Προσδιορισμός του δείγματος (Δειγματοληψία)

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε δεν επιλέχθηκε με τυχαία δειγματοληψία, αλλά επιλέχθηκαν άτομα που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις στην εταιρεία και έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για το θέμα που ερευνήθηκε. Διευθυντές και υπάλληλοι της

ιδιωτικής μικρομεσαίας επιχείρησης A.L.P Aeliotis Trading Ltd. Σκοπός της παρούσας έρευνας δεν ήταν να γενικεύσει τα αποτελέσματα, αλλά να εξάγει συμπεράσματα τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε έρευνες μεγαλύτερης κλίμακας σχετικά με το θέμα αυτό. Για αυτό επιλέχθηκε μια μόνο επιχείρηση, ώστε να μελετηθεί με αναλυτικότερο τρόπο η εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, ερευνήθηκε μέσα από τις απαντήσεις, τόσο των υπεύθυνων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όσο και των εκπαιδευόμενων, εάν όσα συστήνονται από τη θεωρία για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, μπορούν να εφαρμοστούν και στην πράξη και δίνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ο λόγος που επιλέχθηκε η εταιρεία αυτή είναι διότι υπήρχε απευθείας πρόσβαση τόσο στο τμήμα διεύθυνσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στο προσωπικό. Απευθύνθηκαν συνεντεύξεις προς τρία άτομα: τον διευθυντή της εταιρείας, τον διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων και τον διευθυντή του κεντρικού καταστήματος της εταιρείας και υπεύθυνο για τη διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε και απαντήθηκε από το σύνολο των υπαλλήλων που απασχολεί η επιχείρηση στα καταστήματα της, ως λειτουργούς πωλήσεων, που είναι 28 άτομα. Το δείγμα είναι μικρό και οφείλεται στον μικρό αριθμό των υπαλλήλων που απασχολούσε η επιχείρηση τη συγκεκριμένη περίοδο. Βέβαια, όμως, ο σκοπός της έρευνας δεν απαιτούσε μεγάλο δείγμα. Το γεγονός, όμως, ότι απάντησαν συνολικά όλοι οι εργαζόμενοι, εξασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα που λήφθηκαν απεικόνιζαν την συνολική άποψη όλου του προσωπικού της επιχείρησης. Στο δείγμα δεν περιλαμβάνονταν άτομα άλλων τμημάτων, όπως λογιστήριο ή τεχνικό τμήμα διότι, όπως έγινε ενημέρωση από πριν, δεν συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα λόγω της φύσης της εργασίας τους.

### **Στάδιο 3: Σχεδιασμός των συνεντεύξεων και του ερωτηματολογίου**

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, χρησιμοποιήθηκαν δυο μέσα για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων στην παρούσα έρευνα. Η προσωπική συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο. Η εκτενής αναδρομή στην βιβλιογραφία, που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, βοήθησε στο να σχεδιαστούν οι ερωτήσεις που περιλάμβανε η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο και ταυτόχρονα εξασφάλισε την εγκυρότητα τους.

*Η συνέντευξη είναι ένας προφορικός τρόπος συλλογής δεδομένων στον οποίο εμπλέκονται τουλάχιστο δυο πρόσωπα και κατά τη διάρκεια της ο ερωτών προσπαθεί να συλλέξει πληροφορίες για τις σκέψεις, τις απόψεις, τις πεποιθήσεις και τις ιδέες του ερωτώμενου για το θέμα της έρευνας (Παπαναστασίου, Παπαναστασίου, 2005:137).*

Η συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων για την εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων έγινε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων προς τον γενικό διευθυντή της εταιρείας, τον διευθυντή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και τον διευθυντή του κεντρικού καταστήματος της εταιρείας, με δώδεκα ερωτήσεις ανοικτού τύπου για μια πληρέστερη κατανόηση της απάντησης με σκοπό την συλλογή των συγκεκριμένων πληροφοριών που ζητούνταν. Η ανάγκη να ξεδιπλώσει ο συνεντευξιαζόμενος την σκέψη του και να απαντήσει με τρόπο που επιθυμούσε, δίνοντας τις πληροφορίες που χρειαζόνταν από την δική του οπτική γωνία, έκρινε απαραίτητη τη χρήση αυτού του είδους των ερωτήσεων που ανέμεναν και μη δομημένες απαντήσεις. Η συνέντευξη θα πρόσφερε την εις βάθος διερεύνηση, ερμηνεία και κατανόηση του θέματος. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι γίνεται πιο δύσκολη η σύγκριση των απαντήσεων, αφού δεν υπάρχει η απαραίτητη δομή για στατιστική ανάλυση. Για αυτό τον λόγο περιορίστηκε το δείγμα σε τρία άτομα μιας μόνο επιχείρησης, ώστε να είναι ευκολότερη η ανάλυση των απαντήσεων.

Επίσης, συλλέχθηκαν στοιχεία από τους λειτουργούς πωλήσεων της εταιρείας μέσω ενός ερωτηματολογίου.

*Το ερωτηματολόγιο είναι μια σειρά από ερωτήσεις σχετικές με ένα θέμα στις οποίες τα υποκείμενα της έρευνας καλούνται να απαντήσουν γραπτά, με σκοπό τη συλλογή των αναγκαίων ερευνητικών πληροφοριών (Παπαναστασίου, Παπαναστασίου, 2005:115).*

Για το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκαν να χρησιμοποιηθούν δεκατέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου, με σκοπό να επιταχυνθεί η διαδικασία συλλογής και να μην προκληθεί κόπωση στους ερωτώμενους κατά τη συμπλήρωση. Ακόμη, με αυτό το είδος των ερωτήσεων, που επιδέχονται συγκεκριμένες απαντήσεις, εξασφάλισε το ότι όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν στην ίδια ακριβώς ερώτηση, ακόμη και αν δεν είχαν γνώμη. Επιπλέον πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι η ευκολία στην ανάλυση των συμπερασμάτων, γι' αυτό και το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε περισσότερα άτομα απ' ότι οι συνεντεύξεις. Το είδος των περισσότερων ερωτήσεων ήταν κλίμακας Likert από το

άκρο αρνητικό στο άκρο θετικό (π.χ. Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ). Υπήρχαν επίσης ερωτήσεις διχοτομικές με απάντηση Ναι ή Όχι, καθώς και μια ερώτηση πολλαπλής απάντησης.

Το ερωτηματολόγιο καθορίστηκε από το αντικείμενο της έρευνας και οι ερωτήσεις ήταν γνώμης ή πίστης, όπου ο ερευνητής επιδίωξε να συλλέξει πληροφορίες για τη γνώμη των ερωτώμενων σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα. Επίσης, ήταν ανώνυμο και εμπιστευτικό. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ήταν περίπου 3-5 λεπτά.

Οι ερωτήσεις τόσο στο ερωτηματολόγιο, όσο και στην συνέντευξη διερευνούσαν την ύπαρξη ή όχι εκπαιδευτικών προγραμμάτων και επιπλέον στοιχεία για τον σχεδιασμό τους και τα αποτελέσματά τους. Επίσης, διερευνήθηκε ανάμεσα σε άλλα η γνώμη των στελεχών για τη σημαντικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και από την πλευρά των εκπαιδευόμενων, η στάση που κατέχουν και η δική τους γνώμη για το επίπεδο των προγραμμάτων.

Η έρευνα ήταν μη συγκεκαλυμμένη, αφού οι ερωτώμενοι γνώριζαν τον σκοπό και το αντικείμενο της, τα οποία και δηλώνονταν ξεκάθαρα από τις ίδιες τις ερωτήσεις, αλλά και από διευκρινήσεις από το άτομο που πραγματοποίησε τις συνεντεύξεις και μοίρασε τα ερωτηματολόγια.

Η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο παρατίθενται στο Παράρτημα.

#### **Στάδιο 4: Συλλογή στοιχείων**

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πριν την διεξαγωγή των συνεντεύξεων και την διανομή των ερωτηματολογίων, έγιναν κάποιες επεξηγήσεις προς τους ερωτώμενους, αφού ένα από τα σημαντικότερα δεοντολογικά ζητήματα μιας έρευνας είναι η πληροφορούμενη συναίνεση, που αφορά την γνωστοποίηση των πληροφοριών που σχετίζονται με την έρευνα στους συμμετέχοντες (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Έτσι, ενημερώθηκαν από πριν για τον σκοπό, την μέθοδο, την παραγωγή δεδομένων, αλλά και τη δυνατότητα να τους δοθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, εάν το επιθυμούσαν. Διευκρινίστηκε ακόμη ότι τα δεδομένα θα αξιοποιούνταν καθαρά για ερευνητικούς σκοπούς.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν πρόσωπο με πρόσωπο με τον συνεντευξιζόμενο στον προσωπικό χώρο του καθενός σε τρεις διαφορετικές μέρες, μετά από συνεννόηση μαζί τους. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, οι συνεντεύξεις απευθύνθηκαν προς τρία

άτομα: τον γενικό διευθυντή της εταιρείας, τον διευθυντή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και τον διευθυντή του κεντρικού καταστήματος και υπεύθυνο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας. Το άτομο που πραγματοποίησε την συνέντευξη σημείωνε γραπτά τις απαντήσεις που δίνονταν. Γενικότερα, η στάση του ήταν ουδέτερη. Οι ερωτήσεις παρουσιάζονταν σε όλους τους ερωτώμενους τυποποιημένες, ώστε να απαντούν όλοι στην ίδια ακριβώς ερώτηση.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά για συμπλήρωση μέσω των Google Forms, όπου αποθηκεύονταν οι απαντήσεις και αναλύονταν αυτόματα, στατιστικά από την εφαρμογή. Συμπληρώθηκε από 28 άτομα, όσα αποτελούσαν και το προσωπικό των καταστημάτων της εταιρείας την περίοδο που στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια. Δεν αποστάληκε το ερωτηματολόγιο σε τμήματα στα οποία υπήρχε από πριν ενημέρωση ότι δεν πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις λόγω της φύσης της εργασίας τους.

Μέσα από μελέτη διαφόρων πηγών, ο ερευνητής κατανόησε τις σύγχρονες πρακτικές που συνιστά η βιβλιογραφία και έλαβε τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειαζόταν για τον καταρτισμό του περιεχομένου των συνεντεύξεων και του ερωτηματολογίου.

### **Στάδιο 5: Επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων**

Για καλύτερη ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, με έμφαση στην ποιοτική ανάλυση, διότι στόχος ήταν να δοθεί η πραγματική εικόνα της κατάστασης, έστω και από μικρό αριθμό ερωτώμενων και όχι να μετατραπούν τα στοιχεία που συλλέχθηκαν σε αριθμούς από ένα πλήθος απαντήσεων. Προτιμήθηκε η ποιότητα στις απαντήσεις, ώστε να γίνει η ανάλυση περιγραφικά για την απάντηση που δόθηκε σε κάθε περίπτωση και όχι ο μεγάλος αριθμός πληροφοριών που θα προέκυπτε με ένα μεγαλύτερο δείγμα. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τις συνεντεύξεις παρουσιάστηκαν και συγκρίθηκαν μεταξύ τους, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για όσα ερευνήθηκαν. Όσο αφορά το ερωτηματολόγιο, η κωδικοποίηση και η στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε αυτόματα μέσω του προγράμματος Google Forms. Παρουσιάστηκαν τα ποσοτικά δεδομένα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια ως συμπληρωματικά στοιχεία για την καλύτερη ανάλυση των δεδομένων. Στόχος, όμως, ήταν να αναλυθούν περιγραφικά οι απαντήσεις που δόθηκαν τόσο από τα ερωτηματολόγια, όσο και από τις συνεντεύξεις με διερεύνηση και ανάλυση της δομής και λειτουργίας διαφόρων φαινομένων καθώς και σχέσεων που

τα χαρακτηρίζουν και όχι η απλή αναγωγή τους σε μετρήσιμες ποσότητες (Ιωσηφίδης, 2008). Γι' αυτό και δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο εξειδικευμένο στατιστικό πρόγραμμα και αποφεύχθηκε η γενικοποίηση των αποτελεσμάτων.

### **6.3 Περιορισμοί και σφάλματα της έρευνας**

Είναι αναμενόμενο, όπως σε κάθε δειγματοληπτική έρευνα, να υπάρχουν σφάλματα και περιορισμοί. Το περιορισμένο δείγμα μπορεί να δημιουργήσει κάποιο σφάλμα στα αποτελέσματα της, αφού περισσότερες απαντήσεις μπορούσαν να δώσουν διαφορετικές γνώμες. Η ανάγκη όμως για ποιοτική-περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων οδήγησε στο να διατηρηθεί ένα μικρό δείγμα, ώστε να μην καταστεί χρονοβόρα η διαδικασία ανάλυσης. Επίσης, το μικρό δείγμα οφείλεται στο ότι η επιχείρηση κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας απασχολούσε μικρό αριθμό υπαλλήλων και αφού η έρευνα αφορούσε μόνο την συγκεκριμένη επιχείρηση, αναγκαστικά και το σύνολο των ερωτώμενων θα ήταν περιορισμένο. Το γεγονός όμως ότι απάντησαν συνολικά όλοι οι εργαζόμενοι εξασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα που λήφθηκαν απεικόνιζαν την συνολική άποψη όλου του προσωπικού της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαντήσεις δόθηκαν από μια μόνο κυπριακή επιχείρηση με δικές της πρακτικές στο όλο θέμα εκπαίδευσης, οποιαδήποτε γενίκευση είναι παρακινδυνευμένη, έως ότου υπάρξουν συγκρίσιμα στοιχεία από έρευνες σε άλλες επιχειρήσεις τόσο κυπριακές, όσο και ξένες. Η έρευνα βασίζεται στις απαντήσεις που έδωσαν τα άτομα του δείγματος. Επομένως, είναι δύσκολο να εξακριβωθεί πόσο αληθινές ήταν οι απαντήσεις που έδωσαν και κατ' επέκταση και τα παραγόμενα συμπεράσματα, ή εάν οι ερωτηθέντες ήθελαν να παρουσιάσουν μια ωραιοποιημένη κατάσταση.

Όπως ήταν αναμενόμενο και φάνηκε και από τις απαντήσεις των υπαλλήλων στο ερωτηματολόγιο, τα στελέχη της επιχείρησης απαντώντας στις συνεντεύξεις έδωσαν μια κατάσταση ελαφρώς καλύτερη της πραγματικότητας. Γι' αυτό και ερωτήθηκαν και οι δυο πλευρές, ώστε να προκύψουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Ένας άλλος περιορισμός μπορεί να αποτελούσε η χαμηλή ποιότητα των δεδομένων, λόγω του ότι τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ηλεκτρονικά. Μπορεί οι ερωτώμενοι να μην κατανόησαν το περιεχόμενο μιας ερώτησης και να απάντησαν εσφαλμένα, όπως

συνέβη με την ένατη ερώτηση του ερωτηματολογίου, όπου ορισμένοι από τους ερωτώμενους δεν κατανόησαν επακριβώς τους όρους «ενδοεπιχειρηματικά» και «εξωεπιχειρηματικά». Ωστόσο, το προσεκτικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο και η απλότητα στην σύνταξη των ερωτήσεων, αλλά και οι διευκρινήσεις που συνόδεψαν την αποστολή του ερωτηματολογίου διασφαλίζουν θεωρητικά τουλάχιστον την ακρίβεια των αποτελεσμάτων.

# Κεφάλαιο 7

## Αποτελέσματα

### 7.1 Παρουσίαση της επιχείρησης

Η εταιρεία A.L.P. (Aeliotis) Trading LTD είναι μια ιδιωτική εταιρία λιανικού εμπορίου που εξειδικεύεται σε προϊόντα και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Ξεκίνησε την λειτουργία της το 1994 και σήμερα διατηρεί 7 καταστήματα εκ των οποίων 3 στην Λευκωσία, 2 στην Λάρνακα και από 1 στην Λεμεσό και στην ελεύθερη Αμμόχωστο. Απασχολεί 28 άτομα στα καταστήματα της. Διατηρεί, επίσης, τμήμα λογιστηρίου, τεχνικό τμήμα, τμήμα αγορών και τμήμα εφοδιασμού που απασχολούν συνολικά 8 άτομα. Στην διεύθυνση της εταιρείας υπάρχει ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθυντής Μάρκετινγκ και Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συγκεκριμένα, το Δίκτυο Καταστημάτων Aeliotis προσφέρει στους καταναλωτές μια μεγάλη γκάμα με τα πιο αξιόπιστα brands σε ό, τι αφορά συσκευές κινητής τηλεφωνίας καθώς και αξεσουάρ τους. Ακόμη διαθέτει gadgets τεχνολογίας, αναλώσιμα καθώς και after sales υπηρεσίες, εφόσον διατηρεί και service department. Κατά την λειτουργία της, έχει συνεργαστεί με παρόχους δικτύου όπως CYTA, MTN και Cablenet προσφέροντας υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, σταθερής τηλεφωνίας, διαδικτύου και τηλεόρασης. Από το 2014 και έπειτα αποτελεί αποκλειστικό συνεργάτη CYTA παρέχοντας όλες τις υπηρεσίες και προϊόντα της.

### 7.2 Ανάλυση Δεδομένων της έρευνας

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις προς τρεις άνδρες-στελέχη της επιχείρησης: τον γενικό διευθυντή της εταιρείας, τον διευθυντή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και τον διευθυντή του κεντρικού καταστήματος και



υπεύθυνο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας. Επίσης, ζητήθηκε από τα 28 άτομα που εργάζονται ως λειτουργοί πωλήσεων στα καταστήματα να απαντήσουν ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με την εκπαίδευση που τους παρέχεται.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκαν τα δεδομένα από τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια, όπως είχαν απαντηθεί από τα άτομα που προσεγγίστηκαν. Η ανάλυση έγινε σε δυο επίπεδα, σε πρώτο επίπεδο αναλύθηκε η θέση των υπεύθυνων και γενικότερα η στάση της εταιρείας όσον αφορά τις πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Στο δεύτερο επίπεδο αναλύθηκαν οι θέσεις των υπαλλήλων για τη σημασία της εκπαίδευσης, αλλά και πώς αντιλαμβάνονται την τακτική που ακολουθεί η εταιρεία τους. Όλα αυτά συγκρίθηκαν μεταξύ τους, ώστε να διαφανεί η στάση της κάθε πλευράς και να διαπιστωθεί όσο το δυνατόν πιστότερα η αντικειμενική διαδικασία που ακολουθείται για την εκπαίδευση στο εσωτερικό της επιχείρησης. Στη συνέχεια συγκρίθηκαν τα αποτελέσματα με ό,τι έχει λεχθεί θεωρητικά στα προηγούμενα κεφάλαια μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας.

Για λόγους εμπιστευτικότητας δεν έχουν αναφερθεί τα ονόματα των ερωτηθέντων.

### **7.2.1 Αποτελέσματα συνεντεύξεων**

Με την πρώτη ερώτηση διευκρινίστηκε η θέση που κατέχει το κάθε στέλεχος στην επιχείρηση καθώς και ποια είναι τα καθήκοντα του. Ο γενικός διευθυντής όρισε ως καθήκοντα του την διαχείριση θεμάτων στρατηγικής και τον έλεγχο όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Ο διευθυντής μάρκετινγκ και ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζεται, όπως ανέφερε, θέματα προώθησης και μάρκετινγκ καθώς και θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης, χειρισμού προβλημάτων και παράδοση αναφορών σχετικά με το προσωπικό της επιχείρησης προς τον γενικό διευθυντή. Ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος της εταιρείας, πέραν από την ευθύνη του για την ομαλή λειτουργία του καταστήματος και τη διαχείριση προβλημάτων είναι και υπεύθυνος για τις εκπαιδεύσεις του προσωπικού της επιχείρησης. Ως ένα από τα πιο έμπειρα άτομα της εταιρείας με προϋπηρεσία σχεδόν 16 χρόνια και με άριστες γνώσεις για τα προϊόντα και τις διαδικασίες, ορίστηκε από τον γενικό διευθυντή, ως το άτομο που θα συνεργαζόταν με τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού για τις εκπαιδεύσεις που πραγματοποιεί η επιχείρηση και πέρα από τον σχεδιασμό και την οργάνωση, αποτελεί και τον βασικό εκπαιδευτή στα ενδοεπιχειρηματικά προγράμματα.

Στην δεύτερη ερώτηση, εάν εκπαιδεύουν το προσωπικό τους η απάντηση ήταν έντονα καταφατική και από τα τρία στελέχη, που χαρακτηριστικά χρησιμοποίησαν την λέξη «Βεβαίως». Είναι, λοιπόν, φανερό ότι η επιχείρηση δεν αμελεί την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της.

Αναφορικά με την ερώτηση, εάν υπάρχει κάποιο τμήμα εκπαίδευσης στην επιχείρηση, η απάντηση ήταν και από τους τρεις αρνητική. Παρόλο που στην προηγούμενη ερώτηση τόνισαν και οι τρεις την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης, η επιχείρηση δεν διαθέτει κάποιο ξεχωριστό τμήμα εκπαίδευσης και ο γενικός διευθυντής διευκρίνισε ότι ο λόγος είναι το μέγεθος της επιχείρησης και ο μικρός σχετικά αριθμός των υπαλλήλων. Ανέφερε, ακόμη, ότι την διοργάνωση και τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αναλαμβάνει ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού και ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος και ο ίδιος δίνει την τελική έγκριση. Πολλές φορές αναλαμβάνουν τις εκπαιδεύσεις εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης. Τα πιο πάνω επιβεβαίωσαν με τις απαντήσεις τους και τα δυο άλλα στελέχη αναφέροντας ότι την ευθύνη για τη διοργάνωση και τον τρόπο διεξαγωγής των εκπαιδευτικών διαδικασιών που πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης έχει ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος σε συνεννόηση με τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Για τα κατά καιρούς εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα την ευθύνη έχουν οι αρμόδιοι φορείς.

Η τέταρτη ερώτηση αφορούσε την συχνότητα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ανέφερε ότι κάθε χρόνο οργανώνονται δυο σταθερά εκπαιδευτικά σεμινάρια και έπειτα, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν, προστίθενται περισσότερα. Ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος αναφέρθηκε πιο αόριστα χωρίς να δώσει ακριβή αριθμό λέγοντας ότι η συχνότητα εξαρτάται από τις ανάγκες που προκύπτουν. Και οι δυο ανέφεραν ότι η συχνότητα εξαρτάται από τις διάφορες ανάγκες που προκύπτουν, όπως την εισαγωγή νέων προϊόντων, νέων διαδικασιών, την αλλαγή των υφιστάμενων διαδικασιών αλλά και λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας. Ο γενικός διευθυντής ανέφερε ότι εκπαιδεύσεις γίνονται μηνιαία κατά τις επισκέψεις του διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού στα καταστήματα εννοώντας και κάθε ανεπίσημη εκπαίδευση που μπορεί να γίνει κατά καιρούς και προκύπτει αυθόρμητα με τις επισκέψεις που γίνονται και τη συνειδητοποίηση ελλείψεων. Για τα οργανωμένα προγράμματα που πραγματοποιούνται τόσο από την ίδια την επιχείρηση, όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες δήλωσε ότι η συχνότητα τους είναι τρεις φορές τον χρόνο. Πέραν από τις πιο πάνω ανάγκες που ωθούν στη διοργάνωση εκπαιδεύσεων,

ο γενικός διευθυντής συμπλήρωσε ως παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η συχνότητα, τον διαθέσιμο χρόνο εκπαιδευτών και υπαλλήλων. Δεν συμφωνούν ακριβώς οι απόψεις των τριών για την συχνότητα των εκπαιδεύσεων, συμφωνούν όμως στους παράγοντες που την επιβάλλουν.

Η πέμπτη ερώτηση αφορούσε το πρώτο στάδιο μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας που είναι η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών. Οι απαντήσεις των τριών ερωτώμενων φαίνεται να συμφωνούν, με τον διευθυντή του κεντρικού καταστήματος να δηλώνει ότι πέραν από τις ανάγκες που προκύπτουν από την εισαγωγή νέων προϊόντων και διαδικασιών, που θέτουν απαραίτητη την εκπαίδευση, γίνεται και μια εξέταση των εσόδων της επιχείρησης και αν παρουσιαστεί μείωση των πωλήσεων σε περιόδους που δεν οφείλεται σε εξωτερικούς παράγοντες, ερευνούνται οι αποδόσεις των υπαλλήλων. Επίσης, ανέφερε ότι από σχόλια πελατών και επισκέψεις στα καταστήματα ελέγχεται η ενδεχόμενη έλλειψη γνώσεων για τα προϊόντα και τις διαδικασίες και η επανάληψη λαθών. Αυτά ωθούν σε έκτακτες εκπαιδεύσεις. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού συμπλήρωσε τις δικές του μεθόδους εκτίμησης εκπαιδευτικών αναγκών που είναι η χρήση mystery shoppers που στέλνονται με συγκεκριμένες ερωτήσεις για να ελέγξουν την εξυπηρέτηση που τους παρέχεται και οι οποίοι επιστρέφουν με ανατροφοδότηση στον ίδιο, ο οποίος εξετάζει τις πιθανές ελλείψεις γνώσεων, γενικής συμπεριφοράς και κινήτρων. Ο γενικός διευθυντής απάντησε ότι εκτιμά ο ίδιος τις ανάγκες που πιθανόν να υπάρχουν, με τις επισκέψεις του στα καταστήματα, αλλά και από όσα πληροφορείται από τον διευθυντή του προσωπικού και τον διευθυντή του κεντρικού καταστήματος.

Η έκτη ερώτηση ζητούσε από τους ερωτώμενους να αναφέρουν τους στόχους που εξυπηρετούν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. Ο γενικός διευθυντής έχει ως στόχο του μέσα από τις εκπαιδεύσεις των υπαλλήλων του την προϊοντική εκπαίδευση, την ανταλλαγή απόψεων και τεχνικών εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων, αλλά και την επαφή, επικοινωνία και κοινωνικοποίηση. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού έχει ως γενικότερο στόχο, όπως ανέφερε, την ικανότητα του πωλητή να εξυπηρετεί τους πελάτες με βάση τους νόμους που θέτει η ίδια η επιχείρηση, ώστε να προκύπτει κάθε φορά το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος ανέφερε και αυτός ότι επιθυμητός στόχος είναι το προσωπικό να έχει το σωστό επίπεδο γνώσης του αντικειμένου του και να είναι πάντα ενημερωμένο για τον σωστό τρόπο εξυπηρέτησης και προώθησης των προϊόντων.

Η έβδομη ερώτηση αφορούσε τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τον τρόπο σχεδιασμού και υλοποίησής τους. Συγκεκριμένα, έγινε διευκρίνιση στους ερωτώμενους ότι ζητείται να αναφερθούν στις μεθόδους και τους χώρους που χρησιμοποιούν. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού απάντησε ότι αντλεί πληροφορίες για τον τρόπο οργάνωσης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος από το κλίμα της εποχής και με βάση σεμινάρια που παρακολουθεί ο ίδιος για θέματα εκπαίδευσης. Κάποιες φορές συνεργάστηκε με εξωτερικούς συμβούλους που ήρθαν στον χώρο της επιχείρησης και πραγματοποίησαν εκπαιδεύσεις σε μορφή σεμιναρίων. Ο γενικός διευθυντής απάντησε ότι ο τρόπος που οργανώνονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα εξαρτάται από τις ανάγκες που υπάρχουν. Ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος ανέφερε ότι ανάλογα με το αντικείμενο της εκπαίδευσης επιλέγεται και η κατάλληλη μέθοδος. Συμφώνησαν και οι δυο προαναφερθέντες ότι για προϊοντική εκπαίδευση και τεχνικές πωλήσεων οργανώνονται σεμινάρια και οι εκπαιδευόμενοι οργανώνονται σε γκρουπ. Ακόμη, χρησιμοποιούν την μέθοδο εκπαίδευσης πάνω στην θέση εργασίας, όταν ο εκπαιδευτής επισκέπτεται τα καταστήματα και εκπαιδεύει επί τόπου το προσωπικό, εφόσον υπάρχει και ο διαθέσιμος χρόνος. Και οι τρεις ερωτώμενοι ανέφεραν ότι το προσωπικό στέλνεται για να παρακολουθήσει διαλέξεις από εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης (κυρίως την CYTA), οι οποίοι εκπαιδεύουν για δικές τους διαδικασίες και προϊόντα σε δικούς τους χώρους. Όσο αφορά τους χώρους που επιλέγονται γίνονται εκπαιδεύσεις τόσο στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας, όσο και σε εξωτερικούς χώρους, όπως καφετέριες. Ο γενικός διευθυντής ανέφερε ότι ο λόγος που επιλέγονται οι καφετέριες για τις εκπαιδεύσεις είναι για να αποκτήσει το σεμινάριο μια πιο ευχάριστη μορφή και να ενισχύσει την κοινωνικοποίηση των υπαλλήλων μεταξύ τους, ιδίως αυτών που εργάζονται σε διαφορετικά καταστήματα. Στα ενδοεπιχειρηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα τις εκπαιδεύσεις πραγματοποιούν άτομα κατάλληλα καταρτισμένα που έχουν γνώσεις και εμπειρίες. Συνήθως, βασικός εκπαιδευτής είναι ο υπεύθυνος του κεντρικού καταστήματος. Συμπλήρωσαν, τέλος, και οι τρεις ότι γίνεται προσπάθεια να παρακολουθούν τις εκπαιδεύσεις όλοι οι υπάλληλοι, εκτός εάν δικαιολογείται η απουσία τους λόγω ανάγκης λειτουργίας του καταστήματος, αφού κάποια καταστήματα έχουν εκτεταμένο ωράριο.

Στην ερώτηση οκτώ, για το αν θεωρούν σημαντική την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ανέδειξαν και οι τρεις το πόσο σημαντική είναι με τον διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού να τη χαρακτηρίζει ως το Α και το Ω της επιχείρησης, διότι χωρίς συνεχή ενημέρωση και εξέλιξη του δυναμικού της, η επιχείρηση

δεν μπορεί να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο γενικός διευθυντής τη θεωρεί απαραίτητη και επιβαλλόμενη διαχρονικά. Το ανθρώπινο δυναμικό χρήζει συνεχούς βελτίωσης, όχι μόνο για επιμόρφωση προϊόντικών θεμάτων και συνεχών αλλαγών που υφίστανται στην αγορά, αλλά και για τρόπους διαχείρισης πελατών, τηλεφωνική εξυπηρέτηση, γλώσσα του σώματος και συμπεριφορά προς πελάτες και συναδέλφους. Τόνισε, μάλιστα, ότι θεωρεί επένδυση την εκπαίδευση των υπαλλήλων του. Ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος θεωρεί την εκπαίδευση ως τον πιο σημαντικό πυλώνα σε μια επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση ασχολείται με την τεχνολογία που συνεχώς εξελίσσεται και είναι αναγκαίο οι υπάλληλοι να είναι ενημερωμένοι.

Όσο αφορά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, την οποία εξέτασε η ένατη ερώτηση, πιστεύουν και οι τρεις ότι η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στο να είναι η ίδια η επιχείρηση ανταγωνιστική. Ο γενικός διευθυντής πρόσθεσε ότι με την εκπαίδευση οι υπάλληλοι του μαθαίνουν σε ένα πιο ανθρώπινο τρόπο προσέγγισης των πελατών και αποκτούν μεγαλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες, στοιχεία τα οποία μπορούν να διαφοροποιήσουν την επιχείρηση και να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος, απαντώντας, δήλωσε ότι οι ανταγωνιστικές τιμές δεν είναι αρκετές από μόνες τους για να είναι η επιχείρηση ανταγωνιστική, αλλά είναι σημαντικός και ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων που κάνουν την εξυπηρέτηση που παρέχεται να διαφέρει και να υπερτερεί του ανταγωνισμού. Αυτό επιθυμεί και η επιχείρηση να πετύχει μέσω των εκπαιδεύσεων της για να είναι ανταγωνιστική. Ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού απάντησε λιτά στην ερώτηση δίνοντας, όμως, με μια φράση την άποψη του για τη χρησιμότητα της ανάπτυξης για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης: «είναι ουσιώδους σημασίας γιατί αν μείνεις πίσω, χάθηκες». Ωστόσο, λόγω του ότι δεν έχουν κάποιο οργανωμένο σύστημα αξιολόγησης, δεν μπορούν να προβούν σε περαιτέρω σχολιασμό με βάση τα αποτελέσματα και την σημαντικότητα τους για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναφορικά με την ερώτηση δέκα και την σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και των ατόμων που φεύγουν από την επιχείρηση, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ανέφερε ότι δεν έχει παρατηρηθεί κάποια συσχέτιση, διότι έχει συμβεί να υπάρξει αποχώρηση υπαλλήλων ακόμη και μετά από εκπαιδευτικά προγράμματα καθαρά για οικονομικούς λόγους. Παρόλο που ο ίδιος θεωρεί ότι πρέπει να υπάρχει σχέση της εκπαίδευσης των εργαζόμενων με την αφοσίωση τους προς την εταιρεία και την δέσμευση τους προς αυτή, ωστόσο δεν θεωρεί ότι είναι το μέσο για να καταφέρει να

κρατήσει κάποιον στην εταιρεία. Ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος πιστεύει ότι είναι το μέσο για να δείξει η εταιρεία την εκτίμηση και το ενδιαφέρον της προς τους υπαλλήλους της, ανυψώνοντας το ηθικό και την αυτοπεποίθηση τους και σταθεροποιώντας τη θέση τους στην εταιρεία. Ο γενικός διευθυντής πιστεύει ότι τους πιο αφοσιωμένους υπαλλήλους μπορεί να τους κρατήσει δίνοντας τους νέες γνώσεις, αλλά φοβάται, ακόμη, ότι κάποιος μπορεί να εκμεταλλευτούν τις γνώσεις αυτές για να μετακινηθούν σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Οι δυο τελευταίες ερωτήσεις αφορούσαν την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και παρατηρήθηκαν διαφορετικές απαντήσεις από τον κάθε ερωτώμενο. Στην ερώτηση έντεκα, εάν γίνεται αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος απάντησε αρνητικά και εξήγησε ότι ο λόγος είναι διότι με βάση τα αποτελέσματα που λαμβάνονταν δεν υπήρξαν προβλήματα. Επίσης, η εφαρμογή και η διεξαγωγή τους γινόταν με ευκολία. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ανέφερε ότι ο ίδιος εξέταζε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα εμπειρικά με παρατήρηση κατά τον σχεδιασμό, την διάρκεια, αλλά και με την ολοκλήρωση του. Έλεγε, εάν όσα σχεδιάστηκαν στην θεωρία εφαρμόζονταν και στην πράξη αξιολογώντας και τον εκπαιδευτή κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης. Ο γενικός διευθυντής δήλωσε ότι αναθέτει στον διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού την αξιολόγηση των προγραμμάτων, ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα κάθε προγράμματος στο μέλλον και να μην υπάρχει χάσιμο χρόνου. Άρα, η αξιολόγηση γίνεται διακριτικά από τους δυο διευθυντές χωρίς να εμπλέκουν τον υπεύθυνο του κεντρικού καταστήματος που είναι ταυτόχρονα και εκπαιδευτής και επομένως αξιολογείται και αυτός.

Στην δωδέκατη και τελευταία ερώτηση για το αν δίνεται ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να αξιολογήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα απάντησαν και οι τρεις ότι αυτό γίνεται προφορικά χωρίς κάποια επίσημη διαδικασία, όπως συμπλήρωση ερωτηματολογίου για παράδειγμα. Πάντοτε γίνεται με την ολοκλήρωση του προγράμματος και με ερωτήσεις προς συγκεκριμένα άτομα που εμπιστεύονται πιο πολύ την γνώμη τους. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού παραδέχεται ότι είναι στην κουλτούρα της επιχείρησης να μην εισακούονται οι εισηγήσεις που γίνονται από τους εκπαιδευόμενους, διότι ο κάθε ένας βλέπει και αντιλαμβάνεται τα πράγματα με γνώμονα το προσωπικό του συμφέρον και όχι με βάση το συμφέρον της ομάδας και της επιχείρησης.

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Ερωτώμενος 1</b>	<b>Ερωτώμενος 2</b>	<b>Ερωτώμενος 3</b>
Ποια θέση κατέχετε στην επιχείρηση; Ποια τα καθήκοντα σας;	-Γενικός Διευθυντής. -Θέματα στρατηγικής. -Γενικός έλεγχος.	-Διευθυντής Μάρκετινγκ και Ανθρώπινου Δυναμικού. -Προώθηση και Μάρκετινγκ. -Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.	-Διευθυντής Κεντρικού Καταστήματος. -Ομαλή λειτουργία του καταστήματος. -Εκπαιδεύσεις προσωπικού.
Εκπαιδεύετε το προσωπικό σας; Αν όχι, γιατί;	-Βεβαίως.	-Βεβαίως.	-Βεβαίως.
Υπάρχει κάποιο τμήμα εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας; Αν όχι, ποιος αναλαμβάνει τη διοργάνωση και τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;	-Όχι. -Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού και ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος. - Εξωτερικοί συνεργάτες.	-Όχι. -Ο ίδιος και ο διευθυντής του κεντρικού καταστήματος. - Εξωτερικοί συνεργάτες.	-Όχι. -Ο ίδιος και ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού. - Εξωτερικοί συνεργάτες.
Ποια η συχνότητα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και από τι εξαρτάται;	-Μηνιαία εντός της επιχείρησης. -Τρεις φορές τον χρόνο σε εξωτερικούς συνεργάτες. -Εξαρτάται από τον διαθέσιμο χρόνο και την εισαγωγή νέων προϊόντων.	-Δύο φορές τον χρόνο και έπειτα με βάση τις ανάγκες: Νέα προϊόντα, νέες διαδικασίες, εξέλιξη της τεχνολογίας.	-Η συχνότητα εξαρτάται από τις ανάγκες που υπάρχουν: Νέα προϊόντα, νέες διαδικασίες, εξέλιξη της τεχνολογίας.
Πως γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών;	-Επισκέψεις του ίδιου στα καταστήματα. -Πληροφόρηση από τους δυο άλλους	-Mystery shoppers.	-Εισαγωγή νέων προϊόντων. -Μείωση πωλήσεων. -Σχόλια πελατών.

	διευθυντές.		-Επισκέψεις του ίδιου στα καταστήματα.
Ποιους στόχους εξυπηρετούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα;	-Προϊοντική εκπαίδευση. -Ανταλλαγή απόψεων και τεχνικών. -Επαφή. -Επικοινωνία. -Κοινωνικοποίηση.	-Σωστή εξυπηρέτηση.	-Σωστό επίπεδο γνώσης του αντικειμένου. -Σωστός τρόπος εξυπηρέτησης και προώθησης των προϊόντων.
Με ποιο τρόπο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες; (μέθοδοι, χώρος διεξαγωγής)	-Σεμινάρια. -Εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας. -Διαλέξεις από εξωτερικούς συνεργάτες. -Χώρος: κεντρικά γραφεία, καφετέριες. -βασικός εκπαιδευτής είναι ο υπεύθυνος του κεντρικού καταστήματος.	-Σεμινάρια. -Εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας. -Εξωτερικοί εκπαιδευτές εντός του χώρου της επιχείρησης. -Διαλέξεις από εξωτερικούς συνεργάτες. -Χώρος: κεντρικά γραφεία, καφετέριες. -βασικός εκπαιδευτής είναι ο υπεύθυνος του κεντρικού καταστήματος.	-Σεμινάρια. -Εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας. -Διαλέξεις από εξωτερικούς συνεργάτες. -Χώρος: κεντρικά γραφεία, καφετέριες. -βασικός εκπαιδευτής ο ίδιος.
Τι γνώμη έχετε για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού σε μια επιχείρηση; Τη θεωρείτε σημαντική;	-Απαραίτητη και επιβαλλόμενη διαχρονικά η συνεχής βελτίωση του προσωπικού. -Θεωρείται επένδυση.	-Το Α και το Ω της επιχείρησης. -Φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.	-Ο πιο σημαντικός πυλώνας σε μια επιχείρηση τεχνολογίας.
Με βάση τα αποτελέσματα, πόσο χρήσιμη είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου	-Πολύ χρήσιμη. -Οι ικανότητες που αποκτά το προσωπικό της δίνουν	-Είναι ουσιώδης σημασίας, γιατί αν μείνεις πίσω, χάνηκες.	-Σημαντική. -Η εκπαίδευση είναι ο λόγος που η επιχείρηση διαφέρει και υπερτερεί του



δυναμικού για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;	ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.		ανταγωνισμού, πέραν από τις ανταγωνιστικές τιμές.
Πιστεύετε ότι υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση ή της δέσμευσης τους προς αυτή;	-Όχι. -Υπάρχει κίνδυνος με τις αποκτηθείσες γνώσεις να μετακινηθούν σε ανταγωνιστή.	-Θεωρητικά υπάρχει σχέση εκπαίδευσης και αφοσίωσης. -Δεν είναι όμως το μέσο για να πετύχει την δέσμευση τους.	-Είναι το μέσο για να δείξει η εταιρεία την εκτίμηση και το ενδιαφέρον της προς τους υπαλλήλους της. -Ανυψώνει το ηθικό και την αυτοπεποίθηση.
Γίνεται κάποια αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων; Αν όχι, γιατί;	-Γίνεται από τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού.	-Από τον ίδιο εμπειρικά. -Έλεγχος της διαδικασίας και του εκπαιδευτή.	-Όχι. -Διότι δεν παρουσιάστηκαν προβλήματα. -Ευκολία στην διεξαγωγή τους.
Δίνεται η ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να αξιολογήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να κάνουν προτάσεις; Αν όχι, γιατί;	-Προφορικά χωρίς επίσημη διαδικασία. -Προς άτομα εμπιστοσύνης.	-Προφορικά χωρίς επίσημη διαδικασία. -Ο κάθε ένας αξιολογεί με βάση το συμφέρον του γι' αυτό και αποφεύγεται.	-Προφορικά χωρίς επίσημη διαδικασία με την ολοκλήρωση του προγράμματος.

**Πίνακας 1.** Συνοπτικός Πίνακας Αποτελεσμάτων Συνέντευξης

### 7.2.2 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου ήταν ίδια με την δεύτερη ερώτηση των συνεντεύξεων προς τα στελέχη της επιχείρησης. Όπως και στις συνεντεύξεις, έτσι και

εδώ η απάντηση ήταν θετική από όλους τους ερωτώμενους. Ναι, η επιχείρηση πραγματοποιεί εκπαιδεύσεις του προσωπικού της.

Η δεύτερη ερώτηση ερχόταν να διερευνήσει από την σκοπιά των εργαζομένων, εάν πιστεύουν ότι οι γνώσεις τους είναι επαρκείς, ώστε να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Με αυτή την ερώτηση επιδιώχθηκε να αποκαλυφθεί, εάν έμμεσα θεωρούν περιττή την εκπαίδευση με βάση την προσωπική τους άποψη για το επίπεδο γνώσεων τους. Η πλειοψηφία, το 46.4%, δηλαδή 13 άτομα, θεωρεί ότι έχει γνώσεις που ούτε λίγες είναι, αλλά ούτε και πλήρως ικανοποιητικές. Ένα ποσοστό 35.7%, 10 άτομα, πιστεύει ότι είναι πολύ καλές οι γνώσεις του και 2 άτομα, 7.1%, θεωρούν πάρα πολύ καλές τις γνώσεις τους φανερώνοντας έμμεσα ότι ίσως κάθε εκπαίδευση να θεωρείται περιττή. Ένα ποσοστό 10.7%, 3 άτομα, απάντησε ότι είναι λίγες οι γνώσεις του. Με αυτή την ερώτηση προσπάθησε ο ερευνητής να βάλει τους ερωτώμενους στην διαδικασία να αντιληφθούν σε ποιο επίπεδο βρίσκονται με βάση τις υφιστάμενες τους γνώσεις, ώστε να απαντήσουν με μεγαλύτερη ειλικρίνεια τις επόμενες ερωτήσεις αποφεύγοντας την ωραιοποίηση της κατάστασης.

Η τρίτη ερώτηση ερευνούσε την στάση που έχουν οι ίδιοι, όσον αφορά τη δια βίου μάθηση και την επιθυμία τους να αναπτύσσουν από μόνοι τους τις γνώσεις τους και να εξελίσσονται, τόσο για προσωπικό όφελος, όσο και προς όφελος της επιχείρησης. Θετικό είναι το γεγονός ότι σε κάποιο βαθμό έστω και λίγο (14.3%, 4 άτομα) όλοι προσπαθούν να βελτιώνουν το επίπεδο γνώσεων τους, εφόσον εργάζονται και σε μια επιχείρηση που το απαιτεί με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Ποσοστό 35.7% (10 άτομα) δηλώνει ότι προσπαθεί αρκετά και ποσοστό 32.1% (9 άτομα) προσπαθεί πολύ. Το 17.9% (5 άτομα) δηλώνει ότι προσπαθεί πάρα πολύ για τη βελτίωση του επιπέδου των γνώσεων του.

Στην τέταρτη ερώτηση αναζητήθηκε η γνώμη τους για το αν η επιχείρηση δίνει την απαιτούμενη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της. Το ίδιο ερωτήθηκαν και τα στελέχη με την ερώτηση 8. Ενώ όμως τα στελέχη απάντησαν θετικότερα στην σχετική ερώτηση, ωστόσο το προσωπικό τους δεν αντιλαμβάνεται τη σημασία που δίνεται. Το 28.6% (8 άτομα) απάντησε ότι δίνουν λίγη σημασία, το 32.1% (9 άτομα) αρκετή σημασία, το 25% (7 άτομα) πολλή σημασία και τέλος, μόλις 4 άτομα (14.3%) ότι δίνει πάρα πολύ μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού. Φανερόνεται, λοιπόν, από τις απαντήσεις τους ότι, είτε η επιχείρηση δεν κάνει γνωστό στο προσωπικό της τον λόγο που τους εκπαιδεύει και ότι θεωρεί σημαντική την

ανάπτυξη τους, είτε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά την στάση της επιχείρησης προς την ανάπτυξη τους.

Όσο αφορά την ερώτηση 5 και την συχνότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το 46.4% (13 άτομα) μίλησε για μια έως δυο φορές τον χρόνο. Το 42.9% (12 άτομα) περισσότερες από δυο φορές τον χρόνο και το 10.7% (3 άτομα) λιγότερο από μια φορά τον χρόνο. Τα στελέχη στην αντίστοιχη ερώτηση απάντησαν ότι πραγματοποιούν ανάλογο αριθμό εκπαιδεύσεων με αυτόν που συμφώνησε περίπου το 89.3%. Η απάντηση βέβαια αυτή, εξαρτάται και από την μνήμη τους, που μπορεί να μην υπολόγισαν ακριβώς πόσες εκπαιδεύσεις γίνονται τον χρόνο, αλλά και από το πόσες παρακολούθησαν οι ίδιοι, ανάλογα με τον διαθέσιμο χρόνο, όπως είχαν αναφέρει και τα στελέχη σε σχετική ερώτηση. Ίσως και από τις ανάγκες που προέκυψαν κατά την διάρκεια της προϋπηρεσίας του καθενός.

Στην έκτη ερώτηση αναζητήθηκε η ικανοποίηση του κάθε ενός από τους εργαζόμενους από τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να τους εκπαιδεύσει. Παρατηρήθηκε ποικιλία απαντήσεων σε όλα τα επίπεδα της κλίμακας και τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν τα εξής:

3.6% - 1 άτομο καθόλου ικανοποιημένο

25% - 7 άτομα λίγο ικανοποιημένα

35.7% - 10 άτομα αρκετά ικανοποιημένα

21.4% - 6 άτομα πολύ ικανοποιημένα

14.3 % - 4 άτομα πάρα πολύ ικανοποιημένα

Ίσως, λοιπόν, να προκύπτει η ανάγκη να επανεξεταστούν και να αναδιοργανωθούν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, ώστε το ποσοστό ικανοποίησης να ανεβεί. Αυτό θα μπορούσαν να το πετύχουν τα στελέχη με μελέτη νέων μεθόδων εκπαίδευσης και με συζήτηση και λήψη απόψεων από το ίδιο το προσωπικό για τις μεθόδους που θα τους ξυπνούσαν το ενδιαφέρον για μάθηση.

Στην ερώτηση 7 παρουσιάστηκαν κάποιες μέθοδοι και ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να επιλέξουν αυτές που θεωρούν κατάλληλες να χρησιμοποιούνται. Κατά σειρά προτίμησης, προέκυψαν οι πιο κάτω:

- 1) Εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας – 20 απαντήσεις (71.4%)
- 2) Παρακολούθηση σεμιναρίων – 15 απαντήσεις (53.6%)

3) Παρακολούθηση διαλέξεων, ημερίδων, συνεδρίων -11 απαντήσεις (39.3%)

4) Εναλλαγή ρόλων – 10 απαντήσεις (35.7%)

Η ερώτηση ήταν πολλαπλής επιλογής και οι πλείστοι περιέλαβαν μέσα στις επιλογές τους την εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας. Η μέθοδος που χρησιμοποιεί κυρίως η επιχείρηση, τα σεμινάρια, όπως απαντήθηκε από τα στελέχη στις συνεντεύξεις, επιλέχθηκε περίπου από τους μισούς ερωτώμενους και περίπου το ένα τρίτο επέλεξε τις διαλέξεις, ημερίδες και συνέδρια καθώς και την εναλλαγή ρόλων.

Η όγδοη ερώτηση αφορούσε την βελτίωση των εργαζόμενων σε τρία επίπεδα με κάθε ολοκλήρωση των εκπαιδεύσεων που τους γίνονταν:

1) Αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης τους

Καθόλου – 2 απαντήσεις

Λίγο - 15 απαντήσεις

Αρκετά – 5 απαντήσεις

Πολύ - 6 απαντήσεις

Πάρα Πολύ- 0 απαντήσεις

2) Ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων

Καθόλου – 3 απαντήσεις

Λίγο - 11 απαντήσεις

Αρκετά – 6 απαντήσεις

Πολύ - 8 απαντήσεις

Πάρα Πολύ- 0 απαντήσεις

3) Αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους

Καθόλου – 1 απάντηση

Λίγο - 13 απαντήσεις

Αρκετά – 8 απαντήσεις

Πολύ - 6 απαντήσεις

Πάρα Πολύ- 0 απαντήσεις

Κρίνεται αναγκαίο, όπως διαπιστώθηκε με τις πιο πάνω απαντήσεις ότι πρέπει να αναδιοργανωθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, όσο αφορά το περιεχόμενο τους και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, για να παρατηρείται μελλοντικά μια βελτίωση των εργαζομένων στο πώς το αντιλαμβάνονται οι ίδιοι. Σ' αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να οφείλεται και το γεγονός ότι δεν πραγματοποιούν μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση των

εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε να συνειδητοποιούν τα στελέχη τις πιθανές αδυναμίες του προγράμματος.

Η ερώτηση 9 αφορούσε την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης εντός και εκτός της επιχείρησης. Το 75% (21 άτομα) έχει παρακολουθήσει και τα δυο είδη προγραμμάτων. Το 10.7% (3 άτομα) μόνο ενδοεπιχειρηματικά προγράμματα και ποσοστό 7.1% (2 άτομα) μόνο εξωεπιχειρηματικά. Ένα ποσοστό 7.1% δήλωσε ότι δεν παρακολούθησε κανένα από τα δυο. Τα ποσοστά αυτά ενδείκνυται να είναι και λανθασμένα, αφού κάποια άτομα μετά την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου παραδέχθηκαν ότι δεν είχαν αντιληφθεί τη σημασία των λέξεων «ενδοεπιχειρηματικά» και «εξωεπιχειρηματικά». Ωστόσο, η πλειοψηφία δήλωσε ότι έχει παρακολουθήσει και τα δυο είδη, όπως αναμενόταν να απαντηθεί, αφού τα στελέχη δήλωσαν στις συνεντεύξεις τους ότι κάθε χρόνο γίνονται και τα δυο είδη εκπαιδεύσεων. Μπορεί όμως τυχαία κάποια άτομα, είτε λόγω του χρόνου παραμονής τους στην επιχείρηση, είτε λόγω εργασιακών ωρών να μην κατάφεραν να παραστούν, είτε στο ένα, είτε στο άλλο είδος εκπαιδεύσεων.

Στην ερώτηση 10 και όσον αφορά την ποιότητα των δυο προγραμμάτων, ενδοεπιχειρηματικών και εξωεπιχειρηματικών, με βάση και τις απαντήσεις στο πιο πάνω ερώτημα σωστά απάντησε το 25% (7 άτομα) ότι δεν έχει εμπειρία, ώστε να κρίνει ποιο από τα δυο είναι υψηλότερης ποιότητας. Το 32.1% (9 άτομα) απάντησε ότι είναι και τα δυο υψηλής ποιότητας. Το 28.6% (8 άτομα) κρίνει τα εξωεπιχειρηματικά ως καλύτερα ποιοτικά και τέλος, το 14.3% (4 άτομα) προτιμά τα ενδοεπιχειρηματικά σε επίπεδο ποιότητας. Οι εκπαιδευόμενοι, επομένως, επιβάλλουν με τις απαντήσεις τους την ανάγκη εκσυγχρονισμού και αναδιοργάνωσης των προγραμμάτων που οργανώνει η ίδια η επιχείρηση, ώστε να αναβαθμιστούν ποιοτικά.

Στην συνέχεια οι ερωτήσεις 11 και 12 ερευνούσαν τη στάση τους απέναντι στην απουσία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και στη μη επιλογή τους για να τα παρακολουθήσουν. Αυτές οι ερωτήσεις έρχονται να συνδεθούν με την ερώτηση 10 της συνέντευξης προς τα στελέχη που αφορούσε τη σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση ή της δέσμευσης τους προς αυτή. Όπως παρόμοια απάντησαν και τα στελέχη, ότι δεν βλέπουν να υπάρχει μεγάλη συσχέτιση, έτσι και το 50% (14 άτομα) των ερωτώμενων απάντησε ότι η αντίδραση τους στη μη παρακολούθηση κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος θα ήταν αδιάφορη (ερώτηση 11). Το 25% (7 άτομα) θα είχε μια κάπως αρνητική αντίδραση και το 17.9% (5 άτομα)

θα είχε αρνητική αντίδραση. Τα άτομα αυτά φανέρωσαν το πώς αντιλαμβάνονται τη σημασία που έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την πορεία τους στην επιχείρηση και πιθανόν να ένιωθαν μειονεκτικά, εάν δεν τους περιλάμβαναν σε κάποιες εκπαιδεύσεις. Δύο άτομα (3.6% αντίστοιχα) απάντησαν, ο κάθε ένας, ότι θα είχε λίγο θετική και θετική αντίδραση και είναι άτομα που με βάση την στατιστική ανάλυση είχαν δηλώσει ότι πιστεύουν ότι έχουν πολύ καλές γνώσεις, ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους, δεν ήταν ικανοποιημένοι από τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και δεν είδαν κάποια αξιοσημείωτη βελτίωση στις αποδόσεις τους μετά από το πέρας εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στην ερώτηση 12 για το αν η απουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα ήταν ένας λόγος για αυτούς να εγκαταλείψουν την επιχείρηση, το 50% (14 άτομα) απάντησε καθόλου. Το 42.9% (12 άτομα) απάντησε λίγο και μόλις το 7.1% (2 άτομα) επέλεξε τη μέση της κλίμακας και απάντησε αρκετά. Παρόμοια ήταν και η άποψη των στελεχών για την πιο πάνω σχέση εκπαίδευσης και δέσμευσης προς την εταιρεία. Μόλις 2 άτομα επιθυμούν να εξελίσσονται εντός της επιχείρησης τους και θέλουν να εργάζονται σε μια επιχείρηση που ασχολείται με την ανάπτυξη τους. Οι υπόλοιποι δεν θα εγκατέλειπαν την επιχείρηση τους για αυτό τον λόγο.

Στην ερώτηση 13 ρωτήθηκε από τους εκπαιδευόμενους, εάν ζητήθηκε ποτέ η γνώμη τους για την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος που παρακολούθησαν. Προέκυψαν τα πιο κάτω αποτελέσματα:

Ποτέ – 8 άτομα (28.6%)

Κάποιες φορές - 14 άτομα (50%)

Τις περισσότερες φορές – 4 άτομα (14.3%)

Πάντα – 2 άτομα (7.1%)

Η γνώμη του προσωπικού ζητείται προφορικά, όπως δήλωσαν και τα στελέχη σε σχετική ερώτηση. Είναι, λοιπόν, πιθανόν, αφού δεν γίνεται μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση προς όλους κάποιους, είτε να μην ρωτήθηκαν ποτέ, είτε κάποιες φορές. Αυτοί των οποίων ζητείται πάντοτε η γνώμη τους είναι μάλλον τα άτομα που, όπως δήλωσε και ο γενικός διευθυντής, έχει περισσότερη πίστη στην γνώμη τους.

Η 14<sup>η</sup> και τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου σχετιζόταν με την γενικότερη άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται και αν αυτά χρήζουν βελτίωσης και αναπροσαρμογής.

Δόθηκαν οι εξής απαντήσεις σχετικά με το αν πιστεύουν στην ανάγκη βελτίωσης και αναπροσαρμογής τους:

- 1) Καθόλου – 1 άτομο (3.6%)
- 2) Λίγο – 6 άτομα (21.4%)
- 3) Αρκετά – 11 άτομα (39.3%)
- 4) Πολύ – 8 άτομα (28.6%)
- 5) Πάρα πολύ – 2 άτομα (7.1%)

Η πλειοψηφία, λοιπόν, έκρινε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης τους χρειάζονται βελτίωση και αναπροσαρμογή, είτε σε μικρό βαθμό, είτε σε μεγαλύτερο. Εάν τα στελέχη ρωτούσαν συχνότερα και πιο συστηματικά την γνώμη των εκπαιδευόμενων, τότε θα έφταναν σε ένα άριστο επίπεδο εκπαιδευτικών διαδικασιών που θα έδινε τα μέγιστα αποτελέσματα τόσο για τους ίδιους τους υπαλλήλους όσο και για την επιχείρηση.

Η επιχείρησή σας έχει πραγματοποιήσει επιμόρφωση του προσωπικού;	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>			
	28 (100%)				
Πιστεύετε ότι οι γνώσεις σας είναι επαρκείς προκειμένου να είστε αποτελεσματικοί στην παροχή υπηρεσιών στον τομέα που εργάζεστε;	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
		3 (10.7%)	13 (46.4%)	10 (35.7%)	2 (7.1%)
Κατά την διάρκεια της απασχόλησής σας έχετε προσπαθήσει από μόνοι σας να		4 (14.3%)	10 (35.7%)	9 (32.1%)	5 (17.9%)

βελτιώσετε το επίπεδο των γνώσεων σας προς όφελος δικό σας και της επιχείρησης;					
Θεωρείτε ότι η επιχείρηση σας δίνει την απαιτούμενη σημασία στην εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού της;		8 (28.6%)	9 (32.1%)	7 (25%)	4 (14.3%)
Πόσο συχνά παρακολουθείτε προγράμματα επιμόρφωσης;	<b>Λιγότερο από μια φορά τον χρόνο</b>	<b>Μια έως δυο φορές τον χρόνο</b>	<b>Περισσότερες από δυο φορές τον χρόνο</b>		
	3 (10.7%)	13 (46.4%)	12 (42.9%)		
Είστε ικανοποιημένοι από τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η εταιρεία σας για να σας εκπαιδεύσει;	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
	1 (3.6%)	7 (25%)	10 (35.7%)	6 (21.4%)	4 (14.3%)
Εάν είχατε να επιλέξετε, ποιον/ποιους από τους παρακάτω τρόπους θα θεωρούσατε κατάλληλο/ούς,ώστε να βελτιωθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης σας.	<b>Εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας</b>	<b>Παρακολούθηση σεμιναρίων</b>	<b>Παρακολούθηση διαλέξεων, ημερίδων, συνεδρίων</b>	<b>Εναλλαγή ρόλων</b>	
	20 (71.4%)	15 (53.6%)	11 (39.3%)	10 (35.7%)	



Παρατηρήσατε κάποια βελτίωση στα πιο κάτω με το πέρας της εκπαίδευσης;	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
<b>Αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης σας</b>	2	15	5	6	0
<b>Ανάπτυξη των επαγγελματικών σας δεξιοτήτων</b>	3	11	6	8	0
<b>Αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων</b>	1	13	8	6	0
Έχετε παρακολουθήσει ενδοεπιχειρηματικά ή εξωεπιχειρηματικά προγράμματα κατάρτισης;	<b>Ενδοεπιχειρηματικά</b>	<b>Εξωεπιχειρηματικά</b>	<b>Και τα δυο</b>	<b>Κανένα από τα δυο</b>	
	3 (10.7%)	2 (7.1%)	21 (75%)	2 (7.1%)	
Εάν έχετε εμπειρία και από τα δύο, ποια θεωρείτε υψηλότερης ποιότητας;	<b>Ενδοεπιχειρηματικά</b>	<b>Εξωεπιχειρηματικά</b>	<b>Και τα δυο</b>	<b>Δεν έχω εμπειρία</b>	
	4 (14.3%)	8 (28.6%)	9 (32.1%)	7 (25%)	
Αν σας δινόταν η δυνατότητα να μην παρακολουθήσετε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ποια θα ήταν η αντίδραση σας;	<b>Αρνητική</b>	<b>Λίγο Αρνητική</b>	<b>Ούτε αρνητική, ούτε θετική</b>	<b>Λίγο θετική</b>	<b>Θετική</b>
	5 (17.9%)	7 (25%)	14 (50%)	1 (3.6%)	1 (3.6%)

Η απουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα ήταν ένας λόγος για σας, για να εγκαταλείψετε την επιχείρηση;	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
	14 (50%)	12 (42.9%)	2 (7.1%)		
Ζητήθηκε η γνώμη σας για την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος που παρακολουθήσατε μετά την ολοκλήρωση του;	<b>Ποτέ</b>	<b>Κάποιες φορές</b>	<b>Τις περισσότερες φορές</b>	<b>Πάντα</b>	
	8 (28.6%)	14 (50%)	4 (14.3%)	2 (7.1%)	
Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησής σας χρειάζονται βελτίωση και αναπροσαρμογή;	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
	1 (3.6%)	6 (21.4%)	11 (39.3%)	8 (28.6%)	2 (7.1%)

**Πίνακας 2.** Συνοπτικός Πίνακας Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου

# Κεφάλαιο 8

## Συμπεράσματα

Στην παρούσα διατριβή έγινε προσπάθεια να μελετηθεί μέσω της διεύθυνσης, αλλά και μέσω των ίδιων των υπαλλήλων, εάν η εκπαίδευση αποτελεί κομμάτι των επενδύσεων της επιχείρησης. Η έρευνα αποκάλυψε την ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πιο συγκεκριμένα, αποκάλυψε τις πρακτικές εκπαίδευσης που ακολουθούνται και τη γενικότερη άποψη που επικρατεί από στελέχη και υπαλλήλους για το θέμα αυτό. Με βασικό ερευνητικό στόχο να εξεταστεί κατά πόσον οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και τον τρόπο διεξαγωγής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εφαρμόζονται και στην πράξη, μελετήθηκαν οι εκπαιδευτικές διαδικασίες μιας κυπριακής μικρομεσαίας επιχείρησης. Έπειτα, στόχος ήταν να προκύψουν συμπεράσματα από την πλευρά τόσο των στελεχών, όσο και των υπαλλήλων χρήσιμα για τη σύγκριση των απόψεων και κατ' επέκταση τη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της ανταγωνιστικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης στο μέλλον.

Πραγματοποιήθηκε μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση μια σφαιρική μελέτη και ανάλυση του θέματος ξεκινώντας με τη σημασία που αποδίδεται στους ανθρώπινους πόρους σε μια επιχείρηση, ως επένδυση και στη συμβολή για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια έγινε εκτεταμένη αναφορά στο βασικό θέμα της διατριβής που είναι η εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων. Πώς σχεδιάζεται και υλοποιείται μια αποτελεσματική εκπαίδευση, ποιες ανάγκες την θέτουν απαραίτητη, σε τι στοχεύει και ποιους τομείς επηρεάζει. Ποια η σημασία της και τα οφέλη που προσδίδει. Ακόμη, ποια η σημασία της αξιολόγησης με το πέρας κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τέλος, έγινε ανάλυση των αποτελεσμάτων που έδωσε η πραγματοποίηση συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων προς την συγκεκριμένη επιχείρηση, που αποτέλεσε το δείγμα της έρευνας.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα που προέκυψαν, οι ερευνητικοί στόχοι επιτεύχθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό. Συγκεκριμένα, έγινε μια θεώρηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας που ακολουθείται, της άποψης των στελεχών και των υπαλλήλων για την ίδια τη διαδικασία και τη σημαντικότητα της. Διαφάνηκε θεωρητικά μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αλλά και σε πρακτικό επίπεδο μέσω της ερευνητικής διαδικασίας ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία και σημαντική και αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής της εταιρείας. Μέσω της έρευνας προέκυψε ότι πολλά από όσα λέγονται στη θεωρία τα έχουν υπόψη τους τα στελέχη της επιχείρησης. Στην πράξη όμως τείνουν να αγνοούν κάποιες σημαντικές πτυχές του θέματος και δεν αφήνουν το προσωπικό τους να λάβει ενεργό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Πολλές θεωρίες και πρακτικές, όπως αναλύθηκαν στην βιβλιογραφία δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη με τον ίδιο τρόπο, διότι διάφοροι παράγοντες, όπως το χρονικό περιθώριο, οι ανάγκες που προκύπτουν και άλλα, απαιτούν διαφορετικό χειρισμό. Στην θεωρία, συγκεκριμένα, προτείνεται να υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης, ωστόσο παρατηρούμε ότι λόγω του μεγέθους της εταιρείας, αυτό παραλείπεται. Το γεγονός ότι τις εκπαιδεύσεις τις αναλαμβάνουν άτομα που έχουν ταυτόχρονα και άλλα καθήκοντα, εκτός από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και δεν έχουν όλες τις απαιτούμενες γνώσεις μέσω σπουδών στο θέμα αυτό, μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα σχετικά με τον σωστό σχεδιασμό του προγράμματος και την ποιότητα που θα έχει.

Όσο αφορά τη συχνότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αυτή εξαρτάται, σύμφωνα με τα στελέχη, στις ανάγκες που προκύπτουν, όπως αυτές παρουσιάζονται και στην βιβλιογραφία: τεχνολογική πρόοδος, αλλαγές στα στρατηγικά και επιχειρησιακά πλάνα, οργανωτικές αλλαγές και νέες διαδικασίες.

Θετικό είναι το γεγονός ότι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως παρουσιάζεται και από την βιβλιογραφία, η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, πραγματοποιείται και μάλιστα με προσεκτική μελέτη, όπως αναφέρεται στις απαντήσεις των ερωτώμενων, είτε από τους ίδιους είτε από ανατροφοδότηση από τους πελάτες που είναι και ο πιο αυστηρός κριτής. Η βιβλιογραφία αναφέρει για το στάδιο αυτό, ότι οι υπεύθυνοι πρέπει να εξετάζουν την κατάσταση που επικρατεί σε σχέση με τις γνώσεις, τη συμπεριφορά του προσωπικού αλλά και τη γενικότερη λειτουργία της

επιχείρησης, ώστε να αντιλαμβάνονται τα προβλήματα που υπάρχουν και χρήζουν εκπαίδευσης.

Η βιβλιογραφία παρουσιάζει ως στόχους ενός εκπαιδευτικού προγράμματος τη βελτίωση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και ικανοτήτων, τόσο για αύξηση της παραγωγικότητας, όσο και για μια πιο ομαλή προαγωγή ή μετακίνηση. Βλέπουμε τους ερωτώμενους να έχουν αντίστοιχους στόχους και έτσι δεν παρατηρείται κάποια διαφορετική γνώμη που θα παρέκλινε από τους συνηθισμένους στόχους που τίθενται με την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Όσο αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται, παρά το πλήθος των μεθόδων που υπάρχουν, όπως διαπιστώνεται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, χρησιμοποιούνται δυο σε κύρια βάση: η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και τα σεμινάρια. Για να παρέχεται όμως πιο σωστά και ολοκληρωμένα η μετάδοση γνώσεων συστήνεται ο συνδυασμός μεθόδων και η εισαγωγή πιο σύγχρονων και εναλλακτικών μεθόδων που θα ενίσχυαν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για παρακολούθηση. Όπως επισημάνθηκε και στη βιβλιογραφία, συνήθως τον ρόλο του εκπαιδευτή αναλαμβάνουν έμπειρα στελέχη που κατέχουν όλες τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε να μεταδώσουν όσα κατέχουν και στους συναδέλφους τους. Αυτή την τακτική εφαρμόζει και η επιχείρηση αναθέτοντας την εκπαίδευση, κατά κύριο λόγο, στο πιο έμπειρο στέλεχος της. Χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς και άτομα εξειδικευμένα σε θέματα εκπαίδευσης, αλλά σπανιότερα, ίσως λόγω κόστους. Οι εργαζόμενοι, όμως, από τις απαντήσεις τους φανερώνουν ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης της ποσότητας και της ποιότητας των εκπαιδευτικών τους προγραμμάτων. Επομένως, πρέπει να δοθεί η δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να κάνουν προτάσεις για τον σχεδιασμό και την οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτό θα τους ενίσχυε το ενδιαφέρον και θα λειτουργούσε ως κίνητρο για μια πιο προσωπική συμμετοχή.

Η σημασία και το όφελος της εκπαίδευσης για επιχείρηση και προσωπικό ταυτόχρονα αποδεικνύεται μέσα από τα οφέλη που προσφέρει στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και στους εργαζόμενους. Με την ανάπτυξη τους οι εργαζόμενοι λαμβάνουν γνώσεις και εξελίσσονται και μαζί τους και η επιχείρηση γίνεται πιο παραγωγική και ανταγωνιστική, αποκτώντας γερά θεμέλια για ένα μέλλον σταθερό και βιώσιμο. Υπάρχει, επομένως, στην επιχείρηση η γενικότερη ιδέα ότι τα οφέλη που προσφέρει η εκπαίδευση είναι πολλά. Τα αντιλαμβάνονται όμως σαν οφέλη μόνο για την επιχείρηση,

αδυνατώντας να αντιληφθούν τη σημασία τους και για τους ίδιους τους υπαλλήλους, όπως δηλώνεται και από θεωρητικούς του θέματος. Ίσως, για αυτό τον λόγο, οι εργαζόμενοι μέσα από τις απαντήσεις τους δεν έδειξαν να πιστεύουν ότι η επιχείρηση δίνει την απαιτούμενη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη τους.

Τη σημασία της εκπαίδευσης δείχνουν και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, όπως η έρευνα για λογαριασμό του American Management Association (2010), όπου οι μάντζερ που συμμετείχαν τόνισαν ότι τον 21<sup>ο</sup> αιώνα οι δεξιότητες των εργαζομένων πρέπει να αυξηθούν, ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική (Πηγή: <http://www.amanet.org>). Η συμβολή των ανθρώπινων πόρων και της εκπαίδευσης τους στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε μια επιχείρηση τεχνολογίας, είναι σπουδαία και δεν αμφισβητείται τόσο από την διεθνή βιβλιογραφία, όσο και από τα στελέχη της επιχείρησης στην πράξη. Είναι μια επένδυση που δεν μπορεί να αντιγραφεί από ανταγωνιστές και αυτό είναι αντιληπτό και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από την επιχείρηση.

Επιπλέον, ενώ τα στελέχη αποδέχονται τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στη δέσμευση των εργαζομένων και στην εκπαίδευση, όπως αυτό ορίζεται και από τη διεθνή βιβλιογραφία, ωστόσο, στην πράξη δεν παρατηρείται κάποια σχέση μεταξύ της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των ατόμων που φεύγουν από την επιχείρηση. Ούτε και οι ίδιοι οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι παραδέχονται ότι θα παραιτούνταν λόγω έλλειψης εκπαίδευσης. Οι πλείστοι υπάλληλοι δεν θεωρούν ότι η έλλειψη εκπαίδευσης θα τους οδηγούσε σε παραίτηση ή μετακίνηση σε άλλη εταιρεία και αυτό δείχνει εφησυχασμό. Αυτό ίσως να φανερώνει, όμως, και το μειωμένο ενδιαφέρον που δείχνουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζονται. Ωστόσο, δείχνουν από μόνοι τους ενδιαφέρον να ενημερώνονται και να αναπτύσσονται για ότι αφορά την εργασία τους. Εμπειρικές μελέτες αποδεικνύουν ότι εσωτερικές πρακτικές που ενισχύουν τη δέσμευση, όπως η εκπαίδευση, σχετίζονται με χαμηλούς δείκτες εγκατάλειψης των επιχειρήσεων (Miller, Mulvey, 1991 in Batt, et al, 2002:578). Κρίνεται, λοιπόν, σημαντικό να διερευνηθεί σε βάθος χρόνου αν σχετίζονται σε κάποιο βαθμό οι παρατηρήσεις των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, με την εκπαίδευση που τους παρέχεται, ιδίως σε κλάδους ανταγωνιστικούς.

Τόσο, η εταιρεία που μελετήθηκε, όσο και κάθε άλλη εταιρεία που εκπαιδεύει το προσωπικό της πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάλυση των αναγκών και να συμπεριλαμβάνει την άποψη των εργαζομένων της στην πιο πάνω διαδικασία. Μόνο με την εκπαίδευση αυτή καθεαυτή δεν θα λυθούν τα προβλήματα, γι' αυτό και η ανάλυση και η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας πρέπει να γίνεται σωστά και μεθοδικά, ώστε να μην σπαταλούνται άσκοπα πόροι και χρόνος.

Όσο αφορά, λοιπόν, συγκεκριμένα την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαπιστώνεται η ανάγκη να δοθεί περισσότερη σημασία στο κομμάτι αυτό με πιο συστηματικές και αξιόπιστες διαδικασίες, ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση που είναι απαραίτητη για μελλοντική βελτίωση. Μπορεί η αξιολόγηση που γίνεται μέσω της γνώμης των εκπαιδευόμενων να είναι η συνηθέστερη μέθοδος αξιολόγησης, ωστόσο προτείνεται να αναπτυχθούν μοντέλα αξιολόγησης που θα συσχετίζουν την εκπαίδευση των εργαζομένων με τους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Έτσι, θα δοθεί η δυνατότητα για στρατηγική προσέγγιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι στο κομμάτι της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου η επιχείρηση δεν δίνει την απαιτούμενη σημασία, ούτε ακολουθεί κάποια στρατηγική αξιολόγησης ή κάποιο οργανωμένο πλάνο, αλλά αξιολογεί εμπειρικά. Είναι σημαντικό, όμως, όπως συστήνεται στη διεθνή βιβλιογραφία, να εφαρμόζονται αντενέργειες και μελέτη των αποτελεσμάτων της μάθησης, των μεταβολών της συμπεριφοράς και γενικότερα, όσων επιτεύχθηκαν μέσα από την εκπαίδευση, ώστε να υπάρχει μελλοντική βελτίωση. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν, όπως η αντίδραση των εκπαιδευόμενων, η αλλαγή στις γνώσεις και τη συμπεριφορά, αλλά και η μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, η επιχείρηση περιορίζεται σε απλές ερωτήσεις της γνώμης κάποιων από τους εκπαιδευόμενους και ιδίως αυτούς με τους οποίους έχει καλύτερες σχέσεις. Επίσης, από τη βιβλιογραφία τονίζεται η ανάγκη να επαναλαμβάνεται η αξιολόγηση και μερικούς μήνες μετά. Η επιχείρηση, όμως, περιορίζεται σε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μόνο αμέσως μετά τη διαδικασία. Ο ανταγωνιστικός χώρος, όμως, στον οποίο και δραστηριοποιείται (τεχνολογία, τηλεπικοινωνίες) επιβάλλει την ανάγκη για αξιολόγηση των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα και με βάση όσα αναλύθηκαν, διαφαίνεται το πρόσφορο έδαφος για συνέχιση της μελέτης για την παρουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και αν δίνεται η απαραίτητη σημασία στην

ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω σωστά σχεδιασμένων εκπαιδευτικών διαδικασιών με παραμέτρους που πρέπει να διερευνηθούν μελλοντικά όπως: η εισαγωγή νέων μεθόδων και η ενίσχυση της συμμετοχής των εκπαιδευόμενων στη διαδικασία. Θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν έρευνες σε αντίστοιχες μικρομεσαίες εταιρείες για να συγκριθούν οι πρακτικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σε αυτές.



# Παράρτημα Α

## Συνέντευξη

- 1) Ποια θέση κατέχετε στην επιχείρηση; Ποια τα καθήκοντα σας;
- 2) Εκπαιδεύετε το προσωπικό σας; Αν όχι, γιατί;
- 3) Υπάρχει κάποιο τμήμα εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας; Αν όχι, ποιος αναλαμβάνει τη διοργάνωση και τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
- 4) Ποια η συχνότητα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και από τι εξαρτάται;
- 5) Πώς γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών;
- 6) Ποιους στόχους εξυπηρετούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα;
- 7) Με ποιο τρόπο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες; (μέθοδοι, χώρος διεξαγωγής)
- 8) Τι γνώμη έχετε για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού σε μια επιχείρηση; Τη θεωρείτε σημαντική;
- 9) Με βάση τα αποτελέσματα, πόσο χρήσιμη είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;
- 10) Πιστεύετε ότι υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση ή της δέσμευσης τους προς αυτή;
- 11) Γίνεται κάποια αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων; Αν όχι, γιατί;
- 12) Δίνεται η ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να αξιολογήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να κάνουν προτάσεις; Αν όχι, γιατί;

# Παράρτημα Β

## Ερωτηματολόγιο

Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

**\* Required**

1) Η επιχείρησή σας έχει πραγματοποιήσει επιμόρφωση του προσωπικού; \*

- Ναι
- Όχι

2) Πιστεύετε ότι οι γνώσεις σας είναι επαρκείς προκειμένου να είστε αποτελεσματικοί στην παροχή υπηρεσιών στον τομέα που εργάζεστε; \*

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

3) Κατά την διάρκεια της απασχόλησής σας έχετε προσπαθήσει από μόνοι σας να βελτιώσετε το επίπεδο των γνώσεων σας προς όφελος δικό σας και της επιχείρησής; \*

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα Πολύ

4) Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας δίνει την απαιτούμενη σημασία στην εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού της; \*

- Καθόλου

- ο Λίγο
- ο Αρκετά
- ο Πολύ
- ο Πάρα Πολύ

5) Πόσο συχνά παρακολουθείτε προγράμματα επιμόρφωσης; \*

- ο Λιγότερο από μια φορά τον χρόνο
- ο Μια έως δυο φορές τον χρόνο
- ο Περισσότερες από δυο φορές τον χρόνο

6) Είστε ικανοποιημένοι από τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η εταιρεία σας για να σας εκπαιδεύσει; \*

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Αρκετά
- ο Πολύ
- ο Πάρα Πολύ

7) Εάν είχατε να επιλέξετε, ποιον/ποιους από τους παρακάτω τρόπους θα θεωρούσατε κατάλληλο/ούς, ώστε να βελτιωθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησής σας. \*

- Εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας
- Παρακολούθηση σεμιναρίων
- Παρακολούθηση διαλέξεων, ημερίδων, συνεδρίων
- Εναλλαγή ρόλων

8) Παρατηρήσατε κάποια βελτίωση στα πιο κάτω με το πέρας της εκπαίδευσής; \*

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσής σας					

Ανάπτυξη των επαγγελματικών σας δεξιοτήτων					
Αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων					

9) Έχετε παρακολουθήσει ενδοεπιχειρηματικά ή εξωεπιχειρηματικά προγράμματα κατάρτισης; \*

- Ενδοεπιχειρηματικά
- Εξωεπιχειρηματικά
- Και τα δυο
- Κανένα από τα δυο

10) Εάν έχετε εμπειρία και από τα δύο, ποια θεωρείτε υψηλότερης ποιότητας; \*

- Ενδοεπιχειρηματικά
- Εξωεπιχειρηματικά
- Και τα δυο
- Δεν έχω εμπειρία

11) Αν σας δινόταν η δυνατότητα να μην παρακολουθήσετε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ποια θα ήταν η αντίδραση σας; \*

- Αρνητική
- Λίγο αρνητική
- Ούτε αρνητική, ούτε θετική
- Λίγο θετική
- Θετική

12) Η απουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα ήταν ένας λόγος για σας, για να εγκαταλείψετε την επιχείρηση; \*

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ

- ο Πάρα Πολύ

13) Ζητήθηκε η γνώμη σας για την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος που παρακολούθησατε μετά την ολοκλήρωση του; \*

- ο Ποτέ
- ο Κάποιες φορές
- ο Τις περισσότερες φορές
- ο Πάντα

14) Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησής σας χρειάζονται βελτίωση και αναπροσαρμογή; \*

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Αρκετά
- ο Πολύ
- ο Πάρα Πολύ

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: CEMS Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ.

Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος Β. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.

Νόβα-Καλτσουνή, Χ. (2006). *Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Gutenberg – Δαρδανός.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παπαναστασίου, Ε. Κ., Παπαναστασίου, Κ. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Έκδοση συγγραφέων.

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*. Αθήνα: Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

## Ξένη Βιβλιογραφία

Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., Coates, D. (1996). It's small world: Managing Human Resources in Small Businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 7:1, p.14.

- Batt, R., Colvin, A. J. S., Keefe, J. (2002) Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: *Evidence from the Telecommunications Industry Sage Journals*, 55:4, p. 578.
- Beardwell, I., Holden, L., (1997). *Human Resource Management: A contemporary Perspective*. UK: Pitman Publishing.
- Becker, G.S. (1962). *Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis*. New York: National Bureau of Economic Research.
- DeCenzo, A. D., Robbins, P. S. (2005). *Fundamentals Of Human Resource Management*. 8<sup>th</sup> edition. USA: John Wiley and Sons.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. 1<sup>η</sup> εκδ. Αθήνα: Κριτική.
- Evans, J., Lindsay, W. (1999). *The management and control of quality*. 4<sup>th</sup> edition. Ohio: South- Western College Publishing Cincinnati.
- Gamble, P., Blackwell, J. (2004). *Knowledge management*. Αθήνα: Δίαυλος.
- Hendry, C., Arthur, M.B., Jones A.M. (1995). *Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small- Medium Enterprise*. London: Routledge.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2004). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Επιμ. Μετ: Στ. Πατσίκας/Γ. Ασπρίδης Αθήνα: Παπαζήσης.
- Peel, M. (1995). *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού σε μια εβδομάδα*. Αθήνα: Anubis.
- Peel, M. (1994). *Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα*. Μτφ: Ταουσάνης, Β. Αθήνα: Anubis.
- Wayne Mondy, R. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. 11<sup>η</sup> εκδ. Αθήνα: Τζιόλα.
- Zagarow, H.W. (1990). The training Challenge. *Quality*, 29:8, pp. 22-24

## **Διαδίκτυο- Ιστοσελίδες**

<http://www.amanet.org> [Πρόσβαση 2 Μαΐου 2018].