



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.
ΕΝΟΨΕΙ ΤΩΝ ΘΕΣΜΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΑ ΠΓΓΛΕΖΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.
ΕΝΟΨΕΙ ΤΩΝ ΘΕΣΜΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΑ ΠΓΓΛΕΖΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014

Η εργασία είναι προσωπική,
εκτός και αν αναφέρεται σε εργασίες άλλων.

Κωνσταντία Ιγγλέζου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| Περίληψη | 7 |
| Abstract | 9 |
| Εισαγωγή | 10 |
| Ευχαριστίες | 13 |
| Συνομογραφίες | 14 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε. | 15 |
| 1.1 Παρουσίαση | 15 |
| 1.2. Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών..... | 16 |
| 1.3 Περιβάλλον | 19 |
| 1.3.1. Εξωτερικό περιβάλλον..... | 19 |
| 1.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον | 21 |
| 1.4 Οργανωτική δομή..... | 22 |
| 1.5 Νομικό Πλαίσιο | 22 |
| 1.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη..... | 23 |
| 1.7 Επιχειρησιακό σχέδιο..... | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 30 |
| 2.1 Διοίκηση..... | 30 |
| 2.1.1 Σκοπός και Στόχοι..... | 31 |
| 2.1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης | 32 |
| 2.1.3 Συστημική Προσέγγιση | 35 |

| | | |
|--|---|-----|
| 2.2 | Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού..... | 36 |
| 2.2.1 | Σκοπός και Στόχοι..... | 36 |
| 2.2.2 | Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Δυναμικού..... | 37 |
| 2.3 | Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού..... | 39 |
| 2.3.1 | Σκοπός και Στόχοι..... | 40 |
| 2.3.2 | Οφέλη εκπαίδευσης..... | 41 |
| 2.3.3 | Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας..... | 41 |
| 2.3.4 | Μέθοδοι εκπαίδευσης..... | 44 |
| 2.3.5 | Μάθηση..... | 45 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... | | 47 |
| 3.1 | Σκοπός και Στόχοι..... | 47 |
| 3.2 | Διαδικασία..... | 47 |
| 3.2.1 | Συλλογή δεδομένων τρόπου εκπαίδευσης των τριών παλαιών φορέων και νέου τομέα εκπαίδευσης..... | 48 |
| 3.2.2 | Ερωτηματολόγιο..... | 51 |
| 3.3 | Επιλογή μέσων..... | 52 |
| 3.4 | Ανάλυση στοιχείων/δεδομένων..... | 52 |
| 3.5 | Παρουσίαση αποτελεσμάτων..... | 52 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | | 92 |
| 4.1 | Περιορισμοί της έρευνας..... | 92 |
| 4.2 | Συμπεράσματα..... | 93 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | | 96 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ..... | | 99 |
| Παράρτημα Α..... | | 99 |
| Παράρτημα Β..... | | 100 |

| | |
|-------------------|-----|
| Παράρτημα Γ | 101 |
| Παράρτημα Δ | 104 |

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.
ΕΝΟΨΕΙ ΤΩΝ ΘΕΣΜΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Περίληψη

Η περίοδος ύφεσης του οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας οδήγησε σε διαρθρωτικές αλλαγές στη δομή και την οργάνωση του δημόσιου τομέα. Η νεοσύστατη εταιρεία «ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.» αποτελεί μέρος αυτών των αλλαγών. Πρόκειται για μια εταιρεία, που προέκυψε από τη συγχώνευση τριών εταιρειών σταθερής τροχιάς, την ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΟΙ ΑΘΗΝΩΝ-ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. (Η.Σ.Α.Π. Α.Ε.), την ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Α.Ε. (Α.Μ.Ε.Λ. Α.Ε.) και την TRAM Α.Ε.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, που θεωρείται πλέον πηγή δημιουργίας και μέσο επιβίωσης, είναι αυτό που θα τη βοηθήσει να γίνει πιο ανταγωνιστική και αποδοτική. Πρόκειται για το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση θα οδηγήσει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η υψηλής ποιότητας εκπαίδευση είναι αυτή που θα δημιουργήσει το πλεονέκτημα, που χρειάζεται η εταιρεία όχι μόνο για την επιβίωση αλλά και για την πρόοδό της.

Η μελέτη και η αξιολόγηση του τρόπου εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. και των τριών παλαιών φορέων (από τους οποίους προέκυψε) θα συνεισφέρουν στο μελλοντικό σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη και βελτίωση της ίδιας της εταιρείας. Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και στοιχείων για τον τρόπο εκπαίδευσης πραγματοποιήθηκε μέσω ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιώντας ερωτήσεις προς υπευθύνους (της εταιρείας αλλά και των προηγούμενων φορέων) και εργαζομένους.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συμβαδίζει με την επίτευξη των σκοπών και των στόχων κάθε εταιρείας, θεμελιώδης αρχή της εκπαίδευσης που δυστυχώς δε συνέβαινε στην προτέρα κατάσταση (ύπαρξη τριών φορέων). Μέσω της εκπαίδευσης ο εργαζόμενος εμπλουτίζει τις ικανότητές του και αποκτά νέες, που τον

βοηθούν να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες και ανάγκες που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας, γίνεται πιο παραγωγικός και αποδοτικός, αποκτά αίσθημα αφοσίωσης προς την επιχείρηση και ικανοποίησης ως προς τον εαυτό του. Τέλος, πρόκειται για εταιρεία παροχής υπηρεσιών και οφείλει να εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό της, ώστε η παρεχόμενη υπηρεσία να διατηρεί, συνεχώς, το ίδιο υψηλό επίπεδο.

HUMAN RESOURCE TRAINING PROCESS
OF THE URBAN RAIL TRANSPORT S.A.
DUE TO THE INSTITUTIONAL CHANGES

Abstract

The public sector in Greece has sustained structural and organizational change due to the economic recession of the country. The newly founded "Urban Rail Transport S.A" is a part of this change. It is the result of the merger of three companies (I.S.A.P. S.A., A.M.E.L. S.A. and TRAM S.A.).

The company depends on its human resources to become more competitive and efficient. In our days manpower is considered a source of creativity and means of survival. It is the most important asset of the company.

Effective training will have as a result the evolvement of the company's employees. High quality training is what the company needs in order to become viable and productive.

Studying and evaluating human resource training programme will help us built an improved future training programme that is going to contribute to the development and renewal of the company. The necessary information and evidence (on how training was conducted) were collected through qualitative and quantitative research addressing questions to managers as well as employees.

Human resource training should be consistent with goals and objectives of the company. Though this is a fundamental principle it wasn't the case in the previous status quo (three different companies). The employees through training enrich their skills and acquire new ones that help them adapt to the new job needs, become more effective and efficient, more loyal to the company and content with themselves. "Urban Rail Transport" is a service company and its staff must be trained to provide constantly the same level standards of service.

Εισαγωγή

Η διατριβή πραγματεύεται τη διαδικασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε., όπως αυτή ορίζεται από το νέο οργανόγραμμα της εταιρείας και από αυτή, η οποία υφίστατο στην προτέρα κατάσταση (ύπαρξη τριών παλαιών φορέων, ΗΣΑΠ, ΑΜΕΛ και ΤΡΑΜ) και πώς η μελέτη αυτής της διαδικασίας θα συνεισφέρει στο μελλοντικό σχεδιασμό της με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη και βελτίωση της εταιρείας.

Οι έρευνες και οι μελέτες, σε παγκόσμιο επίπεδο, στο θέμα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων είναι πολυετείς και η βιβλιογραφία ποικίλη και πολυπληθής. Έχει στοιχειοθετηθεί τόσο θεωρητικά από την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και πρακτικά από την επιχειρηματική κοινότητα η σημασία και ο ρόλος της στην πορεία της επιχείρησης.

Σκοπός της διατριβής είναι η μελέτη της εκπαιδευτικής διαδικασίας τόσο της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. και των παλαιών φορέων, από τους οποίους προέκυψε μετά από συγχώνευση, και η αξιολόγησή της, ώστε να βελτιωθεί η εκπαίδευση με απώτερο σκοπό την πρόοδο της εταιρείας.

Η περίοδος που τρεχόντως διάγει η εταιρεία δημιούργησε προβλήματα στη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, τόσο στην ποιοτική (ερωτήσεις σε υπευθύνους) όσο και την ποσοτική έρευνα (ερωτηματολόγιο). Υπήρξε δυσκολία στην εύρεση των υπευθύνων, λόγω εσωτερικών μετακινήσεων του προσωπικού και λόγω της μη πλήρωσης θέσεων της νέας εταιρείας, και στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, λόγω της ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων, που εργάζονται σε κλίμα μη σταθερότητας. Η μελέτη και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο σύνολό της είναι ένα θέμα που μελετάται για πρώτη φορά. Στα παραπάνω πρέπει να συνυπολογιστεί ότι μια πλήρης έρευνα είναι μια πολύχρονη διαδικασία.

Η ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. οφείλει να στελεχώσει και να θέσει σε λειτουργία τον Τομέα Εκπαίδευσης, οι λειτουργίες και υποχρεώσεις του οποίου αναφέρονται με σαφήνεια στο οργανόγραμμα της εταιρείας. Το ανθρώπινο δυναμικό της διαθέτει εκπαιδευτές με

εμπειρία και μεταδοτικότητα. Επίσης, έχει στην κατοχή της προγράμματα εκπαίδευσης από τους παλαιούς φορείς με πολυετή εφαρμογή, τα οποία είναι δυνατόν να τα τροποποιήσει σύμφωνα με τις τρέχουσες ανάγκες της. Οφείλει να τροποποιήσει ή να δημιουργήσει εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα βοηθήσουν στην πραγματοποίηση των επιχειρησιακών σκοπών και στόχων της. Πρέπει να υπερασπίζεται την ταυτότητά της ως οργανισμός παροχής υπηρεσιών που, συγχρόνως, ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Για τη συγγραφή της διατριβής χρησιμοποιήθηκαν πηγές από αρχεία της ίδιας της εταιρείας και από τη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς, και δεδομένα/στοιχεία που συλλέχθηκαν μέσω έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε στο χώρο της εταιρείας. Η έρευνα είχε ποιοτικό και ποσοτικό χαρακτήρα.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην επιχείρηση, στην οποία θα πραγματοποιηθεί η έρευνα, την ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. Πρόκειται για επιχείρηση, που ανήκει στον τριτογενή τομέα παραγωγής και παρέχει μετακίνηση (δηλαδή υπηρεσία) και διέπεται από το Νομο περί Δ.Ε.Κ.Ο. Παρουσιάζονται στοιχεία, που αφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, τον τρόπο οργάνωσής της και τον μεσοπρόθεσμο σχεδιασμός της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο το θέμα της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού προσεγγίζεται θεωρητικά, βάσει βιβλιογραφίας. Για την καλύτερη κατανόηση από πλευράς αναγνώστη θεωρήθηκε σκόπιμο να γίνει αναφορά τόσο στη Διοίκηση, όσο και στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Για όλες τις έννοιες δίνονται ορισμοί, σκοποί, στόχοι και τρόποι υλοποίησής τους, ώστε να γίνουν αντιληπτοί οι λόγοι της χρησιμότητας και της αξίας τους για την επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται η έρευνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Γίνεται αναφορά στους στόχους της και τη μέθοδο, που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίησή της. Η έρευνα χωρίστηκε σε ποιοτική και ποσοτική. Η ποιοτική σχετίζεται με τη συλλογή στοιχείων από υπευθύνους τμημάτων της εταιρείας, καθώς, και των προηγούμενων φορέων και υπευθύνους για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Η ποσοτική σχετίζεται με τη συλλογή στοιχείων μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας, από εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων και των τριών φορέων. Τα στοιχεία αναλύθηκαν και, τέλος, δόθηκαν τα συμπεράσματα αυτών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους περιορισμούς που υπόκειται η έρευνα και σχετίζονται με τη μεταβατική κατάσταση που διάγει η εταιρεία και το χρόνο που είναι αναγκαίος για την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Κατόπιν παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν σύμφωνα με τα αποτελέσματα του τρίτου κεφαλαίου. Τα συμπεράσματα αναφέρονται τόσο στους παλαιούς φορείς όσο και τη νέα εταιρεία.

Επίσης, σε τέσσερα παραρτήματα δίνονται το οργανόγραμμα της εταιρείας, σχηματικές απεικονίσεις που αφορούν σε θέματα της θεωρίας για διευκόλυνση των αναγνωστών, ένα έντυπο σχετικό με την εκπαιδευτική διαδικασία της εταιρείας, το ερωτηματολόγιο και τους πίνακες απαντήσεων (αποδελτίωση).

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ την οικογένειά μου για την ατέρμονη στήριξη, τους συναδέλφους μου για την υπομονή τους στις επίμονες και συνεχόμενες ερωτήσεις μου και τον επιβλέποντα καθηγητή μου για τις συμβουλές και την καθοδήγησή του.

Συνοτομογραφίες

| | |
|---------------|---|
| ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. | ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε. |
| Η.Σ.Α.Π. Α.Ε | ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΟΙ ΑΘΗΝΩΝ-ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. |
| Α.Μ.Ε.Λ. Α.Ε. | ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Α.Ε. |
| Δ.Ε.Κ.Ο. | ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ |
| Ο.Α.Σ.Α. | ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΑΘΗΝΩΝ |
| Ο.ΣΥ. Α.Ε. | ΟΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε. |
| Μ.Μ.Μ. | ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ |
| Ο.Α.Ε.Δ. | ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ |
| Λ.Α.Ε.Κ. | ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ και ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.

1.1 Παρουσίαση

Η εταιρεία “ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.” (ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.) συστάθηκε τον Ιούνιο του 2011 και προήλθε από τη συγχώνευση τριών εταιρειών, την ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΟΙ ΑΘΗΝΩΝ-ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. (Η.Σ.Α.Π. Α.Ε.), την ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Α.Ε. (Α.Μ.Ε.Λ. Α.Ε.) και την ΤΡΑΜ Α.Ε. Η συνένωση των τριών παλαιών φορέων αποσκοπεί τόσο στην εξοικονόμηση πόρων, όσο και στη συμπληρωματικότητα των μέσων σταθερής τροχιάς. Η εταιρεία χρησιμοποιεί την αγγλική επωνυμία «Urban Rail Transport S.A.» για όποιους λόγους καταστεί απαραίτητο στην αλλοδαπή.

Η ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΟΙ ΑΘΗΝΩΝ-ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. (Η.Σ.Α.Π. Α.Ε.) ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1869 ως ατμήλατος και το 1904 έγινε ηλεκτροκίνητος με την ονομασία ΣΑΠ. Το 1926 μετονομάζεται σε ΕΗΣ και το 1975 σε Η.Σ.Α.Π.. Η λειτουργία του ηλεκτρικού, όπως χρησιμοποιούνταν τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από το επιβατικό κοινό, είναι συνδεδεμένη με την κοινωνική, πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη του λεκανοπεδίου της Αττικής.

Το ΜΕΤΡΟ που ανήκε στην ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Α.Ε. (Α.Μ.Ε.Λ. Α.Ε.) ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2000.

Η ΤΡΑΜ Α.Ε. ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2004. Πρόκειται για ένα μέσο γνωστό τους κατοίκους του λεκανοπεδίου, εφόσον υπήρξε μέρος της ζωής τους από το 1882 έως το 1977.

Η ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. ανήκει στη δικαιοδοσία του Οργανισμού Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (Ο.Α.Σ.Α.), που με τη σειρά του ανήκει στο Υπουργείο Μεταφορών. Η άλλη εταιρεία του ομίλου είναι η ΟΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε. (Ο.ΣΥ. Α.Ε.), που συστάθηκε από τη συγχώνευση των εταιρειών Ε.ΘΕ.Λ. Α.Ε. και Η.Λ.Π.Α.Π. Α.Ε. Κύρια επιδίωξη των εν λόγω συγχωνεύσεων ήταν η εξυγίανση και ανάπτυξη των αστικών συγκοινωνιών του λεκανοπεδίου Αττικής. Μέσω της αναδιάρθρωσης και αναδιοργάνωσης των εταιρειών ΕΘΕΛ, ΗΛΠΑΠ, ΗΣΑΠ, ΑΜΕΛ και ΤΡΑΜ, τον

επανακαθορισμό των αρμοδιοτήτων του ΟΑΣΑ και των σχέσεών του με τις παραπάνω εταιρείες θα ήταν δυνατή η βιωσιμότητα των εν λόγω εταιρειών.

Τα μέσα σταθερής τροχιάς, που αποτελούν τη ΣΤΑΣΥ, προσφέρουν μετακίνηση με ασφάλεια και ταχύτητα. Συγχρόνως, είναι πιο φιλικά στο περιβάλλον σε σχέση με τα αυτοκίνητα, όσον αφορά στη ρύπανση και την ηχορύπανση του περιβάλλοντος χώρου (www.stasy.gr).

1.2. Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών

Η ΣΤΑΣΥ. Α.Ε. είναι μια εταιρεία που έχει ως κύριες ασχολίες την οργάνωση και εκτέλεση συγκοινωνιακού έργου. Πρόκειται, δηλαδή, για μια μεταφορική επιχείρηση, γεγονός που σημαίνει ότι ανήκει στον τριτογενή τομέα παραγωγής. Είναι εταιρεία, η οποία παρέχει υπηρεσία και όχι υλικό προϊόν. Οφείλουμε να αναφέρουμε ότι μεταφέρει πρόσωπα και όχι εμπορεύματα.

Ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών έχει τα τέσσερα χαρακτηριστικά που αποτελούν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών και είναι η αϋλότητα, η φθαρτότητα, η αδιαιρετότητα και η ετερογένεια.

Αναφορικά με την αϋλότητα το επιβατικό κοινό δυσκολεύεται να αντιληφθεί την έννοια της μετακίνησης. Δεν πρόκειται για κάτι απτό. Η εταιρεία καλείται να μετατρέψει την άυλη υπόσταση της μεταφοράς σε κάτι υλικό, δηλαδή να προσδώσει υλική υπόσταση στην υπηρεσία. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιεί χειροπιαστά αντικείμενα. Χρησιμοποιεί την αίσθηση της αφής των πελατών/ επιβατών. Προσέχει ό,τι μπορούν να δουν και να αγγίξουν οι επιβάτες και αυτά είναι οι σταθμοί, οι συρμοί, η γραμμή του δικτύου και οι εργαζόμενοι, εν γένει το περιβάλλον της παρεχόμενης υπηρεσίας. Κύριο μέλημα της εταιρείας αποτελεί η κατάσταση στην οποία βρίσκονται να είναι η καλύτερη δυνατή, π.χ. οι σταθμοί να είναι προσεγμένοι, με εμφανείς σημάνσεις (ονομασία σταθμών, εξόδων, όμορων οδών), οι συρμοί να είναι καθαροί, με απεικόνιση του δικτύου των μέσω σταθερής τροχιάς για διευκόλυνση των επιβατών, η γραμμή να είναι, επίσης, καθαρή, η περίφραξη κατά μήκος της γραμμής να είναι προσεγμένη, οι εργαζόμενοι να είναι ευπαρουσίαστοι, πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν το επιβατικό κοινό, γνώστες του

εργασιακού τους αντικειμένου. Ο δικτυακός χώρος της εταιρείας πρέπει να είναι λειτουργικός και, συγχρόνως, καλαίσθητος, εφόσον αποτελεί μέρος της εικόνας της εταιρείας. Επίσης, η επικοινωνία μεταξύ της εταιρείας και των επιβατών να είναι άμεση (π.χ. απαντήσεις σε επιστολές ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) και όχι χρονοβόρα.

Είναι γεγονός ότι η μετακίνηση (προσφερόμενη υπηρεσία) δεν μπορεί να αποθηκευτεί. Έχει ως χαρακτηριστικό της τη φθαρτότητα. Οι συρμοί πραγματοποιούν τα δρομολόγια τους στους προγραμματισμένους χρόνους. Η εταιρεία προσπαθεί ώστε το επιβατικό κοινό να έχει καλή γνώμη για τις υπηρεσίες της και να προτείνει τη χρήση των μέσων σταθερής τροχιάς. Την περίοδο που διανύουμε, λόγω οικονομικής στενότητας, οι κάτοικοι του λεκανοπεδίου προτιμούν τα Μ.Μ.Μ. από τα ταξί ή τα αυτοκίνητά τους. Καθημερινό πρόβλημα για τη λειτουργία και την προσφορά άνετης μετακίνησης είναι οι ώρες αυξημένης επιβατικής κίνησης. Δυστυχώς η εταιρεία δεν είναι σε θέση να αλλάξει τις ώρες μετάβασης του επιβατικού κοινού, οι οποίες σχετίζονται με το ωράριο εργασίας του.

Η εταιρεία προσφέρει μετακίνηση. Η αδιαιρετότητα, που είναι κύριο χαρακτηριστικό της υπηρεσίας, αποτελεί συγχρόνως και πρόβλημα, το οποίο η εταιρεία καλείται να λύσει. Τα μέσα σταθερής τροχιάς θεωρούνται, εν γένει, μέσα μεταφοράς που προσφέρουν ταχύτητα και σιγουριά. Οφείλουμε να τονίσουμε και να υπενθυμίσουμε αυτή την προσφορά στο επιβατικό κοινό. Ένα άλλο θέμα στο οποίο οφείλουμε να εστιάσουμε είναι η συμπεριφορά των πελατών/επιβατών. Η εταιρεία αντιμετωπίζει τα όποια προβλήματα προκύπτουν από τη συμπεριφορά των επιβατών εκπαιδύοντας κατάλληλα τους εργαζόμενους και οπλίζοντάς τους με τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες.

Έτερο χαρακτηριστικό της υπηρεσίας είναι η ετερογένεια. Το επιβατικό κοινό δε λαμβάνει την ίδια ποιότητα υπηρεσίας κάθε φορά που μετακινείται με τα μέσα σταθερής τροχιάς. Οι εκδότες, οι ηλεκτροδηγοί, οι υπεύθυνοι σταθμού και οι σταθμάρχες αποτελούν την εικόνα του συνόλου των εργαζομένων εφόσον είναι αυτοί που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους επιβάτες. Είναι αυτοί που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν. Είναι επιβεβλημένο ένα πρωτόκολλο επικοινωνίας με το επιβατικό κοινό και εξυπηρέτησης αυτού. Μόνο έτσι θα υπάρχει ομοιομορφία στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η εκπαίδευση είναι αυτή που θα τυποποιήσει τον τρόπο επικοινωνίας και εν γένει τον τρόπο λειτουργίας.

Το προσωπικό είναι ιδιαίτερος σημαντικό σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Η διοίκηση οφείλει να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ευχαριστημένοι με την εργασία τους και με την εταιρεία. Επίσης, ένα σύστημα κινήτρων θα βοηθήσει τους εργαζομένους να γίνουν πιο αποδοτικοί. Είναι γεγονός ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί. Η αποδοτικότητά τους θα έχει άμεσες συνέπειες στην προσφερόμενη υπηρεσία.

Πέραν της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι ανάγκη να επιμείνουμε στην εκπαίδευση και την παρακίνηση αυτών. Είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος για να παρέχει η εταιρεία υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Συνεχόμενη εκπαίδευση κατά το πέρασμα των χρόνων. Συγχρόνως πρέπει να εμφυσήσουμε στους εργαζόμενους τις αξίες και τους στόχους της εταιρείας.

Η εταιρεία πέραν του εμπορικού, διαχειρίζεται και το τεχνικό κομμάτι. Για να λειτουργούν τόσο οι συρμοί όσο και οι εγκαταστάσεις της απαιτείται καταρτισμένο τεχνικό προσωπικό. Η συνεχόμενη εκπαίδευση του υπάρχοντος τεχνικού προσωπικού είναι επιβεβλημένη.

Η ΣΤΑΣΥ έχει, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, ως κύριες υπηρεσίες την οργάνωση και εκτέλεση του συγκοινωνιακού έργου στην περιοχή αρμοδιότητας του ΟΑΣΑ, που συντελείται με τα μέσα σταθερής τροχιάς (επίγεια & υπόγεια). Δραστηριοποιείται στο δίκτυο αστικού σιδηρόδρομου στις γραμμές:

Γραμμή 1: Ηλεκτρικός Σιδηρόδρομος (Πειραιάς – Κηφισιά),

Γραμμή 2: ΜΕΤΡΟ (Ανθούπολη– Ελληνικό)

Γραμμή 3: ΜΕΤΡΟ (Αγία Μαρίνα – Δουκ. Πλακεντίας –Αεροδρόμιο),

και στο δίκτυο τροχιόδρομου (ΤΡΑΜ) στις γραμμές:

Γραμμή ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ: Σύνταγμα – ΣΕΦ,

Γραμμή ΠΛΑΤΩΝΑΣ: Σύνταγμα – Βούλα,

Γραμμή ΘΟΥΚΥΔΙΔΗΣ: ΣΕΦ – Βούλα.

Τα επόμενα χρόνια οι δραστηριότητες της ΣΤΑΣΥ αναμένεται να καλύψουν περαιτέρω την επικράτεια του λεκανοπεδίου της Αττικής. Οι μελλοντικές επεκτάσεις των δικτύων περιλαμβάνουν τις εξής γραμμές:

Γραμμή 1: Κηφισιά – Καστρί

Γραμμή 2: Ανθούπολη – Άνω Λιόσια και Αγ.Δημήτριος - Γλυφάδα

Γραμμή 3: Αιγάλεω – Δημοτικό Θέατρο

Γραμμή 4: Εθνική Οδός – Βύρωνα/ Περισσός

Στην κύρια αρμοδιότητα της εκτέλεσης του συγκοινωνιακού έργου της ΣΤΑΣΥ προστίθενται και δευτερεύουσες αρμοδιότητες. Αυτές αφορούν στη διενέργεια όποιας πιθανής επέκτασης του υφιστάμενου δικτύου ή και νέων γραμμών (στην περιοχή αρμοδιότητας του ΟΑΣΑ), την εκμετάλλευση των εγκαταστάσεων και οχημάτων και τη σύμπραξη και συνεργασία με άλλους οργανισμούς και φορείς συγκοινωνιών του Νομού Αττικής (εσωτερικά κείμενα).

1.3 Περιβάλλον

Η εταιρεία οφείλει να λαμβάνει υπόψη τόσο το εξωτερικό (μάκρο) όσο και το εσωτερικό (μικρο) περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία. Συλλέγει τα απαραίτητα δεδομένα και προχωρά στον προγραμματισμό της στρατηγικής της. Ειδικά στις μέρες μας το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει άρδην.

1.3.1. Εξωτερικό περιβάλλον

Η εταιρεία δεν είναι σε θέση να αλλάξει το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Γι' αυτό οφείλει να προσαρμοστεί στα δεδομένα του και να πορευτεί αναλόγως. Το Μακροπεριβάλλον της εταιρείας αναφέρεται στην τεχνολογία, την οικονομία, το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, το πολιτικό/νομικό περιβάλλον, το δημογραφικό περιβάλλον και το φυσικό περιβάλλον.

Η τεχνολογία βοηθά στη λειτουργία της εταιρείας. Τα συστήματα, που χρησιμοποιούνται βοηθούν την εταιρεία να εκτελέσει τη λειτουργία της με ασφάλεια και συνέπεια. Ο εξοπλισμός, που είναι τοποθετημένος, είναι ο πλέον σύγχρονος και υπάρχει μια συνεχής προσπάθεια ανανέωσης αυτού σε ό,τι αφορά στην ασφάλεια του επιβατικού κοινού και στην εν γένει παρεχόμενη υπηρεσία.

Διάγουμε μια εποχή στην οποία δεν υπάρχει οικονομική σταθερότητα. Συνεχώς γίνεται αναφορά για περιστολή δαπανών. Η εταιρεία πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στους χειρισμούς της αναφορικά με τα οικονομικά της ζητήματα. Ιδιαίτερα ο κλάδος του δημοσίου δέχεται πυρά από όλες τις κατευθύνσεις και ούσα στον ευρύτερο δημόσιο τομέα είναι αποδέκτης κακόβουλης κριτικής. Η εταιρεία πλέον δεν χρηματοδοτείται από το κράτος, γεγονός που δε δημιουργεί πρόβλημα στη λειτουργία της εφόσον δεν είναι ελλειμματική.

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον χρειάζεται συνεχή μελέτη. Διαμορφώνει πρότυπα κατανάλωσης. Η κοινωνία μας μαστίζεται από την ανεργία. Είναι ένας από τους λόγους που παρατηρήθηκε μείωση της επιβατικής κίνησης τα τελευταία χρόνια. Αναφορικά με την ευαισθητοποίηση του κόσμου σχετικά με το περιβάλλον και την καταστροφή που αυτό υφίσταται, η εταιρεία οφείλει να στραφεί στην αειφόρο ανάπτυξη. Με δεδομένο ότι η περιβαλλοντική υπευθυνότητα δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα μέσα σταθερής τροχιάς που είναι τα πλέον φιλικά προς το περιβάλλον (συγκριτικά με τα υπόλοιπα μέσα που χρησιμοποιούνται στο λεκανοπέδιο αττικής) οφείλουν να προβάλλουν αυτήν τους την ιδιότητα.

Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες μεταβολές. Η εταιρεία πορεύεται σύμφωνα με τους νόμους που διέπουν την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία.

Αναφορικά με το δημογραφικό περιβάλλον του λεκανοπεδίου Αττικής, τμήμα του οποίου είναι και το επιβατικό κοινό, καλύπτει όλο το φάσμα των ηλικιών και οικονομικών επιφανειών. Το δημογραφικό περιβάλλον αλλάζει με βραδείς ρυθμούς. Οι επιβάτες πλέον είναι πιο απαιτητικοί, όσον αφορά στο επίπεδο της προσφερόμενης υπηρεσίας και γίνεται προσπάθεια για αναβάθμιση της παρεχόμενης υπηρεσίας μέσα από τη συνεργασία μεταξύ των τριών παλαιών φορέων.

Ομοίως, το φυσικό περιβάλλον αλλάζει με αργούς ρυθμούς. Επηρεάζει τη λειτουργία της εταιρείας σε εξαιρετικές περιπτώσεις, π.χ. λειτουργία του ηλεκτρικού σε ακραίες καιρικές συνθήκες. Οι όποιες καιρικές συνθήκες έχουν μελετηθεί και η εταιρεία έχει προβεί σε λύσεις των όποιων προβλημάτων (εσωτερικά κείμενα, Hitt & co, 2011).

1.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον

Το Μικροπεριβάλλον της εταιρείας αναφέρεται στους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους αγοραστές (πελάτες) και το εργατικό δυναμικό. Πρόκειται για καταστάσεις στις οποίες έχει τη δυνατότητα να επέμβει, σε αντίθεση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Αναφορικά με τους προμηθευτές η εταιρεία έχει διαυγείς διαδικασίες μειοδοτικών διαγωνισμών. Οι ενδιαφερόμενες πλέον εταιρείες, στα πλαίσια του ανταγωνισμού, δεν είναι μόνο ελληνικές.

Τα μέσα μεταφοράς είναι μονοπώλιο στο λεκανοπέδιο Αττικής. Δεν υπάρχει άλλο δίκτυο αστικού σιδηροδρόμου και τροχιοδρόμου. Μπορούμε, βέβαια, να θεωρήσουμε ως "ανταγωνισμό" άλλα μεταφορικά μέσα, όπως οι οδικές συγκοινωνίες, τα αυτοκίνητα, τα ταξί και τα ποδήλατα. Η χρήση των μεταφορικών μέσω της ΟΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε. (ΟΣΥ Α.Ε., λεωφορεία και τρόλεϊ) μπορεί να θεωρηθεί ως συμπληρωματικό μέσο (συνδυασμός των μέσων μεταφοράς- χρήση ενιαίου εισιτηρίου). Η μετακίνηση με τα αυτοκίνητα και τα ταξί μπορεί να γίνει χρονοβόρα (ασταθής παράγοντας το κυκλοφοριακό) και το κόστος μεγαλύτερο. Αναφορικά με τα ποδήλατα δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές στο λεκανοπέδιο. Γενικά μια εταιρεία μπορεί να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό μέσω της ποιότητας, της τιμής, της καινοτομίας και της εξυπηρέτησης. Συνήθως επιλέγει κάποια από τις τέσσερις αυτές παραμέτρους και δημιουργεί την αντίστοιχη στρατηγική.

Η δύναμη των πελατών - του επιβατικού κοινού- είναι συνήθως σταθερή. Προσφέροντάς τους υπηρεσίες υψηλού επιπέδου (π.χ. αξιόπιστα δρομολόγια, πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο) θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούν τα μέσα σταθερής τροχιάς. Η εταιρεία οφείλει να γνωρίζει το προφίλ τους, για να προσαρμόσει την παρεχόμενη υπηρεσία στις ανάγκες τους.

Το εργατικό δυναμικό είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας και μπορεί να προσδώσει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρεία οφείλει να καταρτίζει τους εργαζόμενους, να τους καθιστά κοινωνούς στην εταιρική της κουλτούρα και να σέβεται τα εργασιακά δικαιώματα του εργατικού δυναμικού και τους νόμους που διέπουν αυτά. Αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι θα δείξουν από την πλευρά τους αφοσίωση και θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της εταιρείας. Η περίοδος που διανύουμε είναι μια περίοδος αλλαγών για την εταιρεία. Οι τρεις παλαιοί φορείς συγχωνεύτηκαν, αλλά δεν έχει

ολοκληρωθεί η στελέχωση του νέου οργανογράμματος, γεγονός που δημιουργεί στους εργαζόμενους αίσθηση μη σταθερότητας (εσωτερικά κείμενα).

1.4 Οργανωτική δομή

Το οργανόγραμμα αποτυπώνει την οργανωτική δομή της εταιρείας, είναι η οπτική απεικόνιση της τρέχουσας δομής της εταιρείας.

Με το οργανόγραμμα καθορίζεται η διάρθρωση και διαβάθμιση των οργανωτικών μονάδων της εταιρείας. Συγχρόνως, ορίζονται οι κύριες αρμοδιότητες των μονάδων της και η ιεραρχική οργάνωση (και σχέση) αυτών τόσο μεταξύ τους, όσο και με την διοίκηση. Οι μονάδες που αποτελούν το οργανόγραμμα της ΣΤΑΣΥ ΑΕ ιεραρχούνται από την ανώτερη στην κατώτερη βαθμίδα ως εξής:

- Διοικητικό Συμβούλιο
- Πρόεδρος Δ.Σ. & Διευθύνων Σύμβουλος
- Γενικές Διευθύνσεις και μονάδες υπαγόμενες απευθείας στη Διοίκηση
- Διευθύνσεις
- Τομείς ή Υπηρεσίες
- Τμήματα
- Γραφεία /Μονάδες

(ΦΕΚ 1372/06.06.2013)

Το οργανόγραμμα της ΣΤΑΣΥ ΑΕ παρουσιάζεται Παράρτημα Α.

1.5 Νομικό Πλαίσιο

Η σύσταση της ΣΤΑΣΥ Α.Ε. αναφέρεται στο ΦΕΚ Β' 1454/ 17.06.2011.

Το νομικό πλαίσιο της ΣΤΑΣΥ Α.Ε. προσδιορίζεται από τον ιδρυτικό νόμο 3920/2011 (ΦΕΚ 33/Α/3.3.2011, αναφορικά με την "Εξυγίανση, αναδιάρθρωση και ανάπτυξη των αστικών συγκοινωνιών Περιφέρειας Αττικής και άλλες διατάξεις"). Πρόκειται για Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) και λειτουργεί με τη μορφή της ανώνυμης

εταιρείας βάσει του νόμου 2190/1920, που είναι ο κωδικοποιημένος νόμος «Περί Ανωνύμων Εταιρειών» (ΦΕΚ Α' 37/30.3.1963).

Η εταιρεία παρέχει και δημόσια ωφέλεια και υπάγεται στο νόμο περί Δ.Ε.Κ.Ο. (Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί). Υπάρχουν διάφορα είδη ΔΕΚΟ αναφορικά με το ιδιοκτησιακό καθεστώς της κάθε εταιρείας, τα οποία αναφέρονται στο νόμο 3929/2005 (ΦΕΚ 314/Α/ 27.12.2005). Η ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. έχει μοναδικό μέτοχο το δημόσιο και μια μετοχή.

Βασικά χαρακτηριστικά της εταιρείας είναι τα εξής:

- ανήκει κατά ποσοστό 100% στο Ελληνικό Κράτος
- έχει Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) με προεδρεύοντα τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο
- ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ορίζονται και παύονται αζημίως για το Δημόσιο και για τη δημόσια επιχείρηση με κοινή απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών και του Υπουργού που εποπτεύει την επιχείρηση
- παρέχει έργο κοινής ωφέλειας
- είναι εταιρεία ιδιωτικού δικαίου

Από τους τρεις παλαιούς φορείς ο μοναδικός που υπαγόταν στο ίδιο νομικό πλαίσιο είναι η Η.Σ.Α.Π. Α.Ε.

1.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. προσπαθεί κάθε λειτουργία της να είναι σύμφωνη με τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Μέσω δράσεων και συνεργασιών με κοινωνικές οργανώσεις προσπαθεί να αφυπνίσει τους πολίτες και να συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η κοινωνία της οποίας είναι μέλος.

Στηρίζει το "χαμόγελο του παιδιού" μέσω του AMBER ALERT HELLAS, καθώς και το SILVER ALERT HELLAS ενημερώνοντας το επιβατικό της κοινό για τυχόν εξαφανισμένα παιδιά και ηλικιωμένους, αντίστοιχα. Διοργανώνει ενημερωτικές δράσεις, όπως η ενημερωτική δράση που πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με τον Εθνικό

Οργανισμό Μεταμοσχεύσεων και το Οφθαλμιατρείο αναφορικά με το θεσμό των Μεταμοσχεύσεων και της προώθησης της ιδέας δωρεάς ιστών και οργάνων.

Τα μέσα σταθερής τροχιάς αποτελούν τα πλέον φιλικά προς το περιβάλλον μέσα μεταφοράς, διότι είναι ηλεκτροκίνητα μέσα. Η ρύπανση που προκαλείται από την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας σε σύγκριση με τη ρύπανση που προκαλείται από τη χρήση των αυτοκινήτων είναι υποπολλαπλάσια. Συγχρόνως, η εταιρεία προσπαθεί να μειώσει το επίπεδο θορύβου, που δημιουργούν τα μέσα σταθερής τροχιάς χρησιμοποιώντας κατάλληλες διατάξεις, όπως ηχοαπορροφητικά πανέλα, νέους λιπαντήρες κ.ά. Το ενδιαφέρον για το περιβάλλον φαίνεται έμπρακτα και από το γεγονός ότι προχώρησε σε ανάπλαση και αισθητική αναβάθμιση των περιοχών τις οποίες διασχίζουν τα σιδηροδρομικά δίκτυά της. Επίσης, φύτεψε και συντηρεί σημαντικό αριθμό δέντρων και φυτών κατά μήκος του δικτύου της γραμμής 1 (ΗΣΑΠ) και του TRAM. Από το 2009 είναι σε λειτουργία φωτοβολταϊκό σύστημα στο σταθμό ΕΙΡΗΝΗ (ΗΣΑΠ). Τα φωτοβολταϊκά πλαίσια είναι τεχνολογίας πολυκρυσταλλικού πυριτίου και έχουν συνολική ισχύ 20 kW καθαρής ενέργειας.

Η ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. ενημερώνει καθημερινά το επιβατικό της κοινό για πλήθος πολιτιστικών δρώμενων. Συνεργάζεται με κρατικούς φορείς πολιτισμού, όπως το Ελληνικό Φεστιβάλ Α.Ε. και η εθνική λυρική σκηνή. Έχει συνεργαστεί, επίσης, με το υπουργείο τουρισμού για τη μετάδοση διαφημιστικών spots, που στόχο έχουν να αναδείξουν τον τουρισμό της χώρας μας. Ακόμη και η μουσική που ακούγεται στους σταθμούς είναι υψηλής ποιότητας και προσεκτικής επιλογής αποκλειστικά από έλληνες συνθέτες.

Η εταιρεία δείχνει έμπρακτα το ενδιαφέρον της για το ανθρώπινο δυναμικό της. Έχει προβεί σε ενέργειες, που σκοπό έχουν να βοηθήσουν την καθημερινότητα των εργαζομένων. Έχει εξασφαλίσει πρόγραμμα Ομαδικής Ιδιωτικής Ασφάλισης. Επίσης, βοηθά στη λειτουργία της Τράπεζας Αίματος, σε συνεργασία με τα Σωματεία των Εργαζομένων, διοργανώνοντας μέρες αιμοδοσίας στους χώρους της εταιρείας και επιβραβεύει τους αιμοδότες με μέρες αδειάς. Επιπλέον, όσον αφορά στα παιδιά των εργαζομένων συνεχίζει τη λειτουργία των παιδικών κατασκηνώσεων που ανήκαν στην Η.Σ.Α.Π. Α.Ε. και βρίσκονται στη Βαρυμπόμπη (εσωτερικά κείμενα, www.stasy.gr).

1.7 Επιχειρησιακό σχέδιο¹

❖ Παρουσίαση φορέα

Οι δομικές αλλαγές στον χώρο των αστικών συγκοινωνιών σε συνδυασμό με τις συνθήκες των τελευταίων ετών της ελληνικής οικονομίας κατέστησαν επιτακτική τη μεταρρύθμιση των Αστικών Συγκοινωνιών στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Η συνένωση των πρώην εταιρειών ΑΜΕΛ ΑΕ, ΗΣΑΠ ΑΕ και ΤΡΑΜ ΑΕ σε ένα κοινό φορέα σταθερών συγκοινωνιών έχει ως στόχο την εξοικονόμηση πόρων μέσω της δημιουργίας οικονομιών κλίμακας και όσον αφορά στη συγκοινωνιακή διάσταση, την επιβεβλημένη συμπληρωματικότητα των μέσων σταθερής τροχιάς.

Η Εταιρεία αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου και υπάγεται στην κατηγορία των οργανισμών και επιχειρήσεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η εταιρεία λειτουργεί με βάση τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, συντονίζεται και ελέγχεται από τον ΟΑΣΑ.

❖ Οικονομικά Αποτελέσματα

Σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας οι πωλήσεις της μειώθηκαν 10% το 2012 σε σχέση με το 2011 και ως αποτέλεσμα υπήρξε η ανάγκη κρατικής επιχορήγησης. Το 2013 παρατηρήθηκε περαιτέρω μείωση στις πωλήσεις, αλλά δε χρειάστηκε κρατική επιχορήγηση.

Όσον αφορά στα έξοδα της ΣΤΑΣΥ παρατηρείται σημαντική προσπάθεια περιορισμού και εξορθολογισμού των δαπανών, γεγονός που αποτυπώνεται και στη μείωση των συνολικών εξόδων (περίπου 20% μείωση).

❖ Εξέλιξη Εσόδων

Οι κατηγορίες εσόδων της ΣΤΑΣΥ είναι οι εξής: Έσοδα από πωλήσεις υπαρχουσών υπηρεσιών (πωλήσεις εισιτηρίων, καρτών, έσοδα από ενοικίαση χώρων, έσοδα από parking, διαφήμιση, κλπ), Έσοδα από επιχορηγήσεις, Λοιπά Έσοδα και Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα.

Σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας τα συνολικά έσοδα παρουσιάζουν μια συνεχόμενη μείωση τα τελευταία δύο χρόνια. Οι πωλήσεις της ΣΤΑΣΥ μειώθηκαν,

¹ αναφέρεται στο τρέχον υπηρεσιακό σχέδιο που αφορά στο χρονικό διάστημα 2013-2016

γεγονός που οφείλεται κυρίως στη μείωση των πωλήσεων τόσο των εισιτηρίων όσο και των καρτών.

❖ Εξέλιξη Εξόδων

Τα έξοδα της εταιρείας κατηγοριοποιούνται ως εξής: Αμοιβές και Έξοδα Προσωπικού, Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων, Παροχές Τρίτων, Φόροι, Διάφορα Έξοδα, Έξοδα τόκων, Μεταβολές αποθεμάτων και Έκτακτα και Ανόργανα έξοδα.

Σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας παρατηρήθηκε μείωση στα συνολικά έξοδα. Το μισθολογικό κόστος μειώθηκε κυρίως λόγω της ολοκλήρωσης των μετατάξεων, του εξορθολογισμού των δευτερευουσών απολαβών και της εφαρμογής του νόμου 4024/2011. Το μεγαλύτερο μερίδιο των συνολικών εξόδων αποτελούν οι «Αμοιβές και τα Έξοδα Προσωπικού» Σημαντικό μερίδιο καταλαμβάνουν επίσης οι «Παροχές Τρίτων» και τα «Διάφορα Έξοδα».

❖ Στρατηγικοί Στόχοι

Σύμφωνα με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομικών και με γνώμονα και το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής, ο βασικός στόχος της εταιρείας για την περίοδο 2013-2016 είναι η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων προ επιχορηγήσεων μέσω της αύξησης των εσόδων και της μείωσης των λειτουργικών δαπανών.

Οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας είναι α) η αύξηση των εσόδων, β) ο εξορθολογισμός του κόστους και γ) η αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας. Είναι αυτοί που θέτουν τις γενικές κατευθύνσεις για την επιχειρησιακή, εμπορική και οικονομική πολιτική, την οποία οφείλει να ακολουθήσει η εταιρεία για την επίτευξή τους.

Οι δράσεις για την αύξηση των εσόδων της ΣΤΑΣΥ βασίζονται κυρίως στην ανάπτυξη των πωλήσεων από την εκμετάλλευση των νέων σταθμών, τη μείωση της λαθρεπιβίβασης, και την περαιτέρω ανάπτυξη των εμπορικών δραστηριοτήτων της εταιρείας (διαφημίσεις, parking κλπ.). Μέρος των δράσεων για την αύξηση των εσόδων είναι:

1. Ένταξη στο δίκτυο της ΣΤΑΣΥ και εκμετάλλευση των πέντε (5) νέων σταθμών (Ηλιούπολη, Άλιμος, Αργυρούπολη, Ελληνικό, Χαϊδάρι). Η λειτουργία των νέων σταθμών θα ενισχύσει τον μετακινούμενο επιβατικό όγκο, συνεπώς, και τα έσοδα από τις κύριες υπηρεσίες της ΣΤΑΣΥ.

2. Οικονομική διαχείριση των υφιστάμενων συμβάσεων διαφήμισης και επέκτασή τους.
3. Διαχείριση και εμπορική εκμετάλλευση των Parking στους σταθμούς του ΜΕΤΡΟ και του Ηλεκτρικού και αξιοποίηση διαφημιστικών μέσων σε αυτά.
4. Χορήγηση αδειών για την παράλληλη πώληση λοιπών προϊόντων με τη χρήση kiosks σε χώρους του δικτύου της ΣΤΑΣΥ.
5. Εφαρμογή νέων τεχνολογιών (π.χ. τηλεματική διαχείριση λειτουργιών, αυτόματο σύστημα συλλογής κομίστρου), οι οποίες αναμένεται να συμβάλλουν στην μείωση της λαθρεπιβίβασης.
6. Σύσταση Ενιαίου Σώματος Ελεγκτών Κομίστρου (ΕΣΕΚ) για την επίτευξη μείωσης της λαθρεπιβίβασης.

Οι δράσεις για τον εξορθολογισμό του κόστους αφορούν κυρίως τις ενέργειες για την εφαρμογή του νέου οργανογράμματος, του εξορθολογισμού των δρομολογίων και των βαρδιών και του περιορισμού των υπερωριών. Μέρος των δράσεων για τον εξορθολογισμό κόστους είναι:

1. Εξορθολογισμός των δρομολογίων προκειμένου να ανταποκρίνονται στη ζήτηση της επιβατικής κίνησης, σε συνεργασία με τον ΟΑΣΑ και εξορθολογισμός του προγράμματος συντήρησης με σκοπό την μείωση των βαρδιών.
2. Με την πλήρη εφαρμογή του οργανογράμματος του νέου φορέα θα επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, μέσω και της ανακατανομής του διαθέσιμου προσωπικού.
3. Υλοποίηση συντηρήσεων με συνεργασίες των τεχνικών τμημάτων της εταιρείας και με το υφιστάμενο προσωπικό για την μείωση του κόστους συντήρησης του τροχαίου υλικού.
4. Αξιολόγηση αναγκών και εναλλακτικών συστέγασης διευθύνσεων /οργανωτικών μονάδων.

Από την ανάπλαση των σταθμών του δικτύου του Ηλεκτρικού δημιουργήθηκαν νέοι χώροι προς αξιοποίηση και εμπορική εκμετάλλευση. Σε αυτούς προστίθενται και τα υπόλοιπα ακίνητα που διαθέτει ο Ηλεκτρικός, καθώς όλοι οι χώροι του ΜΕΤΡΟ. Η εκμίσθωσή τους αναμένεται να αποτελέσει μια ικανοποιητική πηγή εσόδων για την εταιρεία. Μέρος των δράσεων για την αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας είναι:

Η στελέχωση και λειτουργία τμήματος αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας

Η προώθηση του έργου κατασκευής της νέας Τεχνικής Επισκευαστικής Βάσης (ΤΕΒ) της Γραμμής 1 στον Πειραιά. Το εν λόγω έργο έχει προταθεί για ένταξη στο ΕΣΠΑ. Το έργο είναι απαραίτητο για τη λειτουργία της ΣΤΑΣΥ ΑΕ, ενόψει και της κατασκευής της Γραμμής 4, για την οποία δεν προβλέπεται επισκευαστική βάση. Παράλληλα η υλοποίηση του έργου αυτού θα δώσει και τη δυνατότητα αξιοποίησης του ακινήτου του Πειραιά και της εξασφάλισης νέων οικονομικών πόρων για την εταιρεία.

Ο προσδιορισμός και η αναλυτική/πλήρης καταγραφή περιουσιακών στοιχείων, η διερεύνηση διαθέσιμων περιουσιακών στοιχείων προς ίδια χρήση που δύναται να ενισχύσει τα έσοδα της εταιρείας μέσω της στοχευμένης εμπορικής εκμετάλλευσης.

❖ Οικονομικές Προβλέψεις για την περίοδο 2013-2016

Αναφορικά με τα έσοδα της εταιρείας έχουν γίνει οι εξής παραδοχές:

- οι Πωλήσεις θα αυξηθούν τα έτη 2013 και 2014 λόγω ένταξης και λειτουργίας των νέων σταθμών του Μετρό. Αναμένεται περαιτέρω αύξηση τις επιβατικής κίνησης και των πωλήσεων από το 2015 λόγω προβλεπόμενης βελτίωσης του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος.
- τα "Λοιπά Έσοδα" θα μειωθούν το 2013, γεγονός που οφείλεται στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά τα έσοδα από λοιπές δραστηριότητες της ΣΤΑΣΥ, όπως διαφήμιση, λειτουργία χώρων στάθμευσης, ενοικίασης χώρων και καταστημάτων. Αντίθετα από τα έτη 2014 και 2015 αναμένεται σταδιακή βελτίωση των «Λοιπών Εσόδων» στα επίπεδα του 2012.
- Αναφορικά με τα έξοδα της εταιρείας έχουν γίνει οι εξής παραδοχές:
- οι «Αμοιβές και τα Έξοδα του Προσωπικού» αναμένεται να αυξηθούν την περίοδο 2014-2016, λόγω των αυξημένων λειτουργικών αναγκών της εταιρείας, οι οποίες πρέπει να καλυφθούν με προσλήψεις προσωπικού. Οι επιπρόσθετες ανάγκες σε προσωπικό, είναι επιτακτικές λόγω των νέων επεκτάσεων των Γραμμών 2 και 3 (Περιστέρι, Ανθούπολη, Ηλιούπολη, Άλιμος, Αργυρούπολη, Ελληνικό και Χαϊδάρι), της λειτουργίας του Αμαξοστασίου του Ελαιώνα ως τεχνική επισκευαστική βάση για τη συντήρηση των συρμών και εγκαταστάσεων της Γραμμής 3, την οριστική παραλαβή των 17 νέων συρμών σειράς III για χρήση στο νέο δίκτυο επεκτάσεων των Γραμμών 2 και 3 και της αποχώρησης εργαζομένων λόγω συνταξιοδοτήσεων.

- το 2013 η κατηγορία «Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων» θα μειωθεί, ως αποτέλεσμα της ένταξης του Ταμείου ασφάλισης υγείας προσωπικού του πρώην ΗΣΑΠ (ΤΑΥΤΕΚΩ) στον ΕΟΠΠΥ καθώς και στην ενδο-εταιρική ανάληψη δραστηριοτήτων.
- θα μειωθεί το κόστος συμβάσεων παροχής υπηρεσιών προς τη ΣΤΑΣΥ, αναφορικά με συμβάσεις καθαρισμού, φύλαξης, συντήρησης εξοπλισμού κλπ., λόγω μείωσης του μισθολογικού κόστους των Αναδόχων, θα μειώσει τα «Διάφορα Έξοδα» για το 2013.
- την περίοδο 2013-2016 δεν θα υπάρχουν «Έξοδα Τόκων», λόγω της διαγραφής των χρεών των πρώην εταιρειών ΗΣΑΠ και TRAM και την ανάληψή τους από τον κρατικό προϋπολογισμό, σύμφωνα με τις διατάξεις αρ. 3 § 3 του νόμου 3920/2011.
- τα Λειτουργικά Έξοδα της ΣΤΑΣΥ για τα έτη 2014-2016 θα αυξάνονται οριακά.

❖ Οικονομικές Προβλέψεις

Βάσει των παραπάνω παραδοχών τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για την περίοδο 2013-2016 αποτυπώνονται ως εξής:

- Τα συνολικά έσοδα αναμένεται να μειωθούν κατά την περίοδο 2013-2014, καθώς δεν υπάρχει ανάγκη επιχορήγησης από τον κρατικό προϋπολογισμό. Ωστόσο σημειώνεται ότι οι πωλήσεις της εταιρείας αναμένεται να αυξηθούν λόγω της ένταξης και λειτουργίας των νέων σταθμών του METPO καθώς και της αναμενόμενης βελτίωσης του ευρύτερου οικονομικού κλίματος από τα 2014.
- Τα συνολικά έξοδα της εταιρείας είναι σημαντικά μειωμένα το 2013 σε σχέση με το 2012 γεγονός που οφείλεται κυρίως στη μείωση του μισθολογικού κόστους το 2013 σε σχέση με αυτό του 2012. Ωστόσο την περίοδο 2014-2016 αναμένεται μικρή αύξηση των λειτουργικών εξόδων λόγω της αύξησης του συγκοινωνιακού έργου από τη λειτουργία των νέων σταθμών.
- Το οικονομικό αποτέλεσμα της εταιρείας εμφανίζεται θετικό το 2013, ενώ για τη περίοδο 2014-2016 το οικονομικό αποτέλεσμα βελτιώνεται περαιτέρω.

Τέλος, αναφορικά με τις προβλεπόμενες επενδύσεις, το σημαντικότερο έργο το οποίο αναμένεται να υλοποιηθεί την περίοδο 2013-2016, αφορά την κατασκευή της νέας Τεχνικής Επισκευαστικής Βάσης (ΤΕΒ) της Γραμμής 1 (ΗΣΑΠ) στον Πειραιά (συνεδρίαση Δ.Σ. ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. 590/20.05.2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Για να είναι δυνατή η κατανόηση και η σημασία της εκπαίδευσης πρέπει να γίνει αναφορά τόσο στη διοίκηση της επιχείρησης, όσο και στη διοίκηση του προσωπικού. Πρόκειται για ένα πέρασμα από έννοιες με πιο γενικό περιεχόμενο σε έννοιες πιο ειδικές, δηλαδή από τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας και του προσωπικού στην εκπαίδευση και ανάπτυξή του.

Στην Ενότητα 2.1 γίνεται αναφορά στον τομέα της διοίκησης, πώς ορίζεται, ποιοι οι στόχοι και οι λειτουργίες του. Επίσης, γίνεται αναφορά και στην προσέγγιση της επιχείρησης ως συστήματος.

Στην Ενότητα 2.2 ορίζεται η έννοια της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, δίδονται οι στόχοι και οι λειτουργίες της. Αναφέρονται πρακτικές που στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού ενός οργανισμού.

Τέλος, η Ενότητα 2.3 αναφέρεται στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Δίνεται ο ορισμός της και η σημασία της, η διαδικασία και οι μέθοδοί της.

2.1 Διοίκηση

Η Διοίκηση συντονίζει ένα σύνολο λειτουργιών μιας επιχείρησης² (ή οργανισμού) χρησιμοποιώντας ένα πεπερασμένο και συγκεκριμένο αριθμό ανθρώπινων και υλικών πόρων για την αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Ασκείται από εξειδικευμένα άτομα, που ονομάζονται διοικητικά στελέχη ή μάνατζερς, και έχουν την εξουσία να προβαίνουν σε διοικητικές ενέργειες για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης (Druker, 1973). Οι

² Οργανισμός ή επιχείρηση: ένα σύμπλεγμα θεσμών, μηχανισμών, σχέσεων και ελέγχου για να τη διαχείριση των διατηθόμενων πόρων με σκοπό την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων (Μάντζαρης, 2011).

μάνατζερς τμηματοποιούνται σε τρία βασικά επίπεδα βάσει ιεραρχίας: κορυφής/ανώτερου επιπέδου, μεσαίου επιπέδου και μάνατζερς πρώτης γραμμής. Είναι δυνατόν να τμηματοποιηθούν και βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης, όπου είναι υπεύθυνοι, και διακρίνονται ως εξής: λειτουργικά στελέχη, γενικά στελέχη, γραμμικά στελέχη, επιτελικά στελέχη και υπεύθυνοι ειδικού έργου. Οφείλουν να έχουν τις εξής δεξιότητες: δεξιότητες ολιστικής προσέγγισης και συνολικής σκέψης, διαπροσωπικές δεξιότητες και τεχνικές δεξιότητες. Η σπουδαιότητα κάθε δεξιότητας σχετίζεται με το επίπεδο, που βρίσκεται κάθε διοικητικό στέλεχος.

Η αποτελεσματική Διοίκηση βασίζεται στην ύπαρξη του συντονισμού. Με το συντονισμό³ συγκεράζονται οι ενέργειες του ατόμου προς το σκοπό της ομάδας της οποίας είναι μέλος. Ο βέλτιστος συντονισμός είναι αυτός όπου κάθε εργαζόμενος προσβλέπει στο πώς οι προσωπικοί του στόχοι θα συμβάλλουν στη συνολική επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας της Διοίκησης παρατίθεται στο Παράρτημα Β.

2.1.1 Σκοπός και Στόχοι

Ο Σκοπός της Διοίκησης είναι η κατάστρωση και εκτέλεση της στρατηγικής⁴ της επιχείρησης για την επιβίωση και την ανάπτυξή της.

Για την υλοποίηση του σκοπού αυτού είναι αναγκαία η ύπαρξη στόχων, που είναι η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και της αποδοτικότητάς (efficiency) της. Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο βαθμό, που η επιχείρηση πετυχαίνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η αποδοτικότητα είναι η επίτευξη των στόχων με την μικρότερη δυνατή ποσότητα οικονομικών πόρων, δηλαδή με τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Εκφράζεται ως σχέση εκροών/εισροών. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι αποδοτική αλλά όχι αποτελεσματική (π.χ. χαμηλό κόστος παραγωγής αλλά λίγες πωλήσεις) ή να είναι αποτελεσματική αλλά όχι αποδοτική (π.χ. υψηλό μερίδιο και υψηλές πωλήσεις αλλά ελάχιστο περιθώριο κέρδους λόγω υψηλού κόστους μάρκετινγκ).

³ σειρά ενεργειών δομημένη ώστε να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα

⁴ σχέδιο δράσης, που αποτελείται από αποφάσεις και σχεδιασμένες κινήσεις για τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Στους δύο παραπάνω κύριους στόχους είναι δυνατόν να προστεθούν και δύο ακόμη, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα. Η παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντων αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων (φυσικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί και υλικοί πόροι). Η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει καλύτερο προϊόν (ή υπηρεσία) από τους ανταγωνιστές της (Ζαβλανός, 2002).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των ωφελειών και την ελαχιστοποίηση του κόστους, που είναι, συγχρόνως, εκροές ή αποτελέσματα και εισροές ή επενδύσεις, αντίστοιχα. Είναι σύμφωνο με τα πλαίσια λειτουργίας της φύσης.

Κάθε επιχείρηση (ή οργανισμός) έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες, γεγονός που σημαίνει ότι η Διοίκηση εφαρμόζεται με ξεχωριστό τρόπο και βάσει αυτών των ιδιαιτεροτήτων. Οι αρχές της, όμως, έχουν καθολική εφαρμογή και δεν υπόκεινται σε κανένος είδους μεταβολή ή τροποποίηση (Χυτήρης, 2006).

2.1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης

Η Διοίκηση συντονίζει τις εξής λειτουργίες: σχεδιασμός, οργάνωση, ηγεσία (ή διεύθυνση) και έλεγχος. Οι λειτουργίες είναι αλληλένδετες και αλληλοεπηρεαζόμενες.

Ο Σχεδιασμός⁵ (planning) είναι η λειτουργία, που σχετίζεται με τον καθορισμό ορισμένων (και κατάλληλων) σκοπών και στόχων, καθώς και των ενεργειών οι οποίες είναι αναγκαίες για την επίτευξή τους, λαμβάνοντας υπόψιν τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και θέτει ορισμένο χρονοδιάγραμμα για την επίτευξή τους. Αναφέρεται σε κανόνες και διαδικασίες, σε υποστήριξη, σε κονδύλια και σε στρατηγικές.

Η διαδικασία του σχεδιασμού περιλαμβάνει τα εξής βήματα: διατύπωση της αποστολής του οργανισμού, ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (χρήση ανάλυσης PEST) και εσωτερικού περιβάλλοντος (χρήση ανάλυσης SWOT), ορισμός μακροπρόθεσμων στόχων, εύρεση και αξιολόγηση εναλλακτικών δράσεων, ορισμός μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων, κατανομή πόρων και προϋπολογισμός, αξιολόγηση/σύγκριση και επανάλυση (Χολέβας, 1995). Για το σχεδιασμό ο μάνατζερ κάνει χρήση των εξής

⁵ Ο σχεδιασμός απαντάται και ως προγραμματισμός. Ως λήμμα ο σχεδιασμός έχει ευρύτερη έννοια. Εν γένει ο σχεδιασμός αφορά στους στόχους, ενώ ο προγραμματισμός αφορά σε μια εργασία.

εργαλείων: έρευνα αγοράς, τεχνικές πρόβλεψης πωλήσεων και ανταγωνιστική ευφυΐα (Mihiotis, 2005).

Προγραμματίζοντας τις όποιες ενέργειες κάθε τμήματος δημιουργείται κλίμα οργάνωσης, συγκρότησης και πειθαρχίας. Επίσης επιτυγχάνεται συγκέντρωση δυνάμεων και προσπαθειών γεγονός που συμβάλλει τόσο στο συντονισμό όσο και τη συνέργια.

Η οργάνωση (organizing) είναι η λειτουργία που θέτει μια δομή (κατανομή διαθέσιμων πόρων) για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης. Σχετίζεται με ομαδοποιήσεις δραστηριοτήτων, αναθέσεις δραστηριοτήτων, συντονισμό και παροχή/εκχώρηση εξουσίας. Αποτελεσματική οργάνωση υφίσταται όταν έχει δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον, το οποίο θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων. Η διαδικασία της οργάνωσης περιλαμβάνει τα εξής βήματα: διατύπωση σκοπών και στόχων, καθορισμό υποστηρικτικών σχεδίων, καθορισμό και ομαδοποίηση δραστηριοτήτων, ανάθεση έργων/δραστηριοτήτων και καθοδήγηση συνέργιας σε όλη τη δομή της επιχείρησης. Σημαντικός παράγοντας της οργάνωσης είναι η τμηματοποίηση, δηλαδή ο επιμερισμός εργασίας. Πραγματοποιείται δημιουργία τμημάτων και ανάθεση καθηκόντων/εξουσίας στους προϊσταμένους αυτών. Απαντάται σε διάφορες μορφές. Υπάρχει τμηματοποίηση κατά Λειτουργία, τμηματοποίηση κατά Προϊόν ή Υπηρεσία, Γεωγραφική τμηματοποίηση και Μικτή τμηματοποίηση. Σε αυτές είναι δυνατόν να προστεθούν η κατά το χρόνο και η κατά προς το πλήθος του απασχολούμενου προσωπικού. Η αποτύπωση/παρουσίαση της εικόνας της επιχείρησης (ή οργανισμού) γίνεται μέσω του οργανογράμματος.

Εξαιρετικά σημαντικό τμήμα της οργάνωσης είναι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (human recourse management), που θα αναφερθεί στην επόμενη ενότητα.

Η ηγεσία (leading) ή διεύθυνση (directing) είναι η λειτουργία, που σχετίζεται με την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, για να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό ώστε να πραγματοποιούνται οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης. Αναφέρεται στην παρακίνηση⁶, την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και επικοινωνία (διαπροσωπικές σχέσεις) μεταξύ των εργαζομένων όλων των επιπέδων.

⁶ Σχηματική απεικόνιση της παρακίνησης υπάρχει στο Παράρτημα Β.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει αποτελεσματική επικοινωνία⁷ τόσο μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων όσο και μεταξύ όλων των εργαζομένων, που βοηθά στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω της επικοινωνίας επιτυγχάνεται η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας (ή μεταξύ διαφορετικών ομάδων). Εμπόδια στην επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας υφίστανται λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. αντίληψη, τρόπος ομιλίας και σκέψης, εκπαιδευτικό υπόβαθρο) και λόγω περιβαλλοντικών συνθηκών (π.χ. θόρυβος). Η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση μπορεί να εξετασθεί από τέσσερις πλευρές: επικοινωνία μέσα στη διοίκηση (οριζόντια-διαγώνια), επικοινωνία προς τα κάτω, επικοινωνία προς τα πάνω και άτυπη επικοινωνία (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2005).

Η ηγεσία σχετίζεται με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Ο ηγέτης έχει όραμα, το οποίο μεταβιβάζεται στους άλλους, παρακινεί και εμπνυχώνει τους συνεργάτες και υφισταμένους του, είναι γνώστης του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι: το αυταρχικό πρότυπο, το δημοκρατικό πρότυπο και το εξουσιοδοτικό πρότυπο (Μπουραντάς, 2005). Η ηγεσία παρακινεί. Το κίνητρο είναι μέσο για να αναλάβει ο εργαζόμενος μια ευθύνη ή ένα ρόλο και να αποδώσει καλύτερα στα καθήκοντά του. Είναι οικονομικά (π.χ. επίδομα, προμήθεια) ή μη οικονομικά (π.χ. προαγωγή, αναγνώριση, δια βίου μάθηση). Για τη δημιουργία αποτελεσματικών κινήτρων η διεύθυνση οφείλει να γνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν διαφορές στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, καθώς επίσης έχουν εσωτερικά κίνητρα⁸, που πρέπει να ικανοποιηθούν. Επίσης, πρέπει να υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ απόδοσης εργασίας και επιθυμητών αποτελεσμάτων (Παπούλιας, 2009, Μιχιώτης, 2005).

Οι εργαζόμενοι λειτουργούν συνήθως σε ομάδες. Μέσα από τη συνεργασία και τη συνέργεια επιτυγχάνονται ευκολότερα οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας οφείλεται στο κοινό όραμα, τους κοινούς στόχους, την ύπαρξη διαδικασιών και μεθόδων, που βοηθούν στην επικοινωνία των μελών της, και στο κλίμα συνεργασίας. Τα μέλη μιας ομάδας εργασίας αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται (Μπουραντάς, 2005).

⁷ επικοινωνία: διαδικασία μεταβίβασης / ανταλλαγής πληροφοριών (ή μηνυμάτων) μεταξύ των εργαζομένων

⁸ Τα εσωτερικά κίνητρα δραστηριοποιούν τον οργανισμό, λόγω του αισθήματος ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης από το γεγονός ότι κάνει κάτι που αξίζει τον κόπο.

Τέλος, έλεγχος είναι η λειτουργία εκείνη που διασφαλίζει την εξακρίβωση και τη διόρθωση των αποκλίσεων από το σχεδιασμό, από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 1998). Πρόκειται για ανάδραση (feedback). Αναφέρεται σε μετρήσεις απόδοσης και διορθωτικές ενέργειες. Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τα εξής στάδια: καθορισμός κριτηρίων, μέτρηση/αξιολόγηση αποτελεσμάτων, ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός αιτιών, διορθωτική δράση (διόρθωση αποκλίσεων), επανάληψη διαδικασίας.

Υπάρχει πλήθος τεχνικών και μεθόδων ελέγχου. Τα βασικότερα εξ' αυτών είναι: προϋπολογισμοί και εκθέσεις, συστήματα οικονομικού ελέγχου, συστήματα ελέγχου παραγωγής, συστήματα ελέγχου μάρκετινγκ και συστήματα ελέγχου προσωπικού.

2.1.3 Συστημική Προσέγγιση

Η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως σύστημα. Έχει εισροές (πόροι), οργανισμό (τμήματα, λειτουργίες) και εκροές (προϊόντα/υπηρεσίες). Είναι ένα σύνθετο σύστημα, κυρίως, γιατί εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας (ανθρώπινο δυναμικό και πελάτες).

Η συστημική προσέγγιση γενικά ασχολείται με τις επιδράσεις των στοιχείων ενός συστήματος τόσο στα ίδια τα στοιχεία όσο και στο σύστημα, στο οποίο ανήκουν. Βοηθά στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των συστημάτων ανεξαρτήτου μεγέθους και δυσκολίας (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 1998, Παπούλιας, 2009).

Στη διοίκηση η συστημική προσέγγιση ασχολείται με τις σχέσεις των στοιχείων της, όπως είναι οι πόροι (εξέχουσα θέση έχει το ανθρώπινο δυναμικό), τα τμήματα της επιχείρησης, το σύνολο των διαδικασιών. Βοηθά στην κατανόηση των σχέσεων των διαφόρων στοιχείων. Είναι σε θέση να ιεραρχήσει τους στόχους και, συνεπώς, να βρει τις ανάγκες της επιχείρησης για την πραγμάτωση αυτών των στόχων. Δείχνει στη διοίκηση την ισχύουσα κατάσταση της επιχείρησης και της παρέχει τη δυνατότητα να πράξει κατάλληλα για να κατορθώσει την επίτευξη των σκοπών και στόχων της.

Σχηματική απεικόνιση της συστημικής προσέγγισης παρατίθεται στο Παράρτημα Β.

2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (human resource management, hrm) είναι τμήμα της λειτουργίας της οργάνωσης μιας επιχείρησης και ασχολείται με την προσέλκυση, τη στελέχωση, την ανάπτυξη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998). Πρόκειται για μια συστηματική και μακροχρόνια λειτουργία, που σχεδιάζει τις δραστηριότητες οι οποίες αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω αυτής η επιχείρηση αποκτά, αξιοποιεί και διατηρεί τους κατάλληλους και ικανούς εργαζόμενους για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της (Steen & co, 2009).

Οι εργαζόμενοι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας μιας επιχείρησης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτελούν περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο η επιχείρηση επενδύει, και όχι κόστος γι' αυτή. Η σύνδεση της διοίκησης ανθρώπων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης και την εμφύσηση της λογικής της καινοτομίας και της ευελιξίας.

Αποτελεσματική διοίκηση είναι αυτή που δείχνει έμπρακτα το ενδιαφέρον της για το περιβάλλον εργασίας, το σεβασμό προς το ανθρώπινο δυναμικό και την ικανοποίηση των αναγκών του. Είναι πλέον αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα υλοποιήσουν την όποια επιχειρησιακή στρατηγική και γνωρίζοντας ότι είναι σημαντικοί και υπολογίσιμοι γίνονται περισσότερο αποδοτικοί (Mihiotis, 2005).

Η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την ποιοτική υπεροχή, την ικανοποίηση και την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού και τη συνεχή εκπαίδευσή του. Εξασφαλίζει ένα υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό.

2.2.1 Σκοπός και Στόχοι

Σκοπός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διασφάλιση της πραγμάτωσης του σκοπού της επιχείρησης μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η επίτευξη αυτού του σκοπού πραγματοποιείται μέσω των στόχων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι στόχοι σχετίζονται με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα προκύψει από το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας και της

καλύτερευσης ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ενδυνάμωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και την προσαρμογή (και συμμόρφωση) στις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις (Χυτήρης, 2011).

2.2.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Δυναμικού

Οι οργανωσιακές δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με τη στελέχωση, την προσέλκυση, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την καθοδήγηση, την ανταμοιβή και την αξιολόγηση των εργαζομένων (Mihiotis, 2005).

Η στελέχωση πρέπει να γίνεται από εκείνα τα άτομα που πληρούν τις προϋποθέσεις για να επιτυγχάνονται οι προσδοκώμενοι στόχοι. Για την επίτευξη αυτή χρειάζεται να γίνει προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυση (ή στρατολόγηση) ατόμων, που έχουν τα απαραίτητα προσόντα, και τέλος επιλογή των κατάλληλων. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού έχει ποσοτικό και ποιοτικό χαρακτήρα, εφόσον εξασφαλίζει τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα/επιθυμητά προσόντα. Συγχρόνως, οφείλει να είναι σύμφωνος με την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό οφείλουν να είναι γνώστες της σχετικής νομοθεσίας και των όποιων τρεχόντων συλλογικών συμβάσεων. Η στρατολόγηση είναι εσωτερική ή εξωτερική. Η επιλογή προσωπικού σχετίζεται με την επιλογή του πλέον κατάλληλου υποψήφιου για τη θέση με όρους, που θα ικανοποιούν τόσο την επιχείρηση όσο και τον ίδιο. Η διαδικασία επιλογής αφορά τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών για κάθε υποψήφιο, την αξιολόγηση των προσόντων αυτού και την τελική απόφαση επιλογής. Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή είναι η πλήρης περιγραφή της θέσης, ο καθορισμός κριτηρίων (π.χ. μόρφωση, δεξιότητες), γνώση μεθόδων επιλογής, η εκπαίδευση των υπεύθυνων για την επιλογή και τέλος το σύστημα επανατροφοδότησης για το πόσο αποτελεσματική είναι η διαδικασία επιλογής προσωπικού της επιχείρησης. Πλήρωση θέσεων από μη κατάλληλα άτομα σημαίνει σπατάλη χρόνου και χρήματος και διαταραχή του περιβάλλοντος εργασίας.

Η ανάπτυξη σχετίζεται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και με την εργασιακή εμπειρία και εξοικείωση σε διάφορες θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η βελτίωση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι το σύνολο των γνώσεων, των ικανοτήτων, των στάσεων και

των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία συνεχής, το εργατικό δυναμικό μαθαίνει καθ' όλη την επαγγελματική του σταδιοδρομία πώς να είναι πιο αποδοτικό (παρουσιάζεται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα). Για να επιτευχθεί η ανάπτυξη πρέπει να υπάρχει καλή διοίκηση (π.χ. στόχοι εφικτοί, σωστή και επαρκής στελέχωση των θέσεων εργασίας, επικοινωνία, σωστά δομημένα εκπαιδευτικά προγράμματα) και θέληση για εξέλιξη/πρόοδο.

Η παρακίνηση και η ανταμοιβή αποτελούν έμμεσο μοχλό πίεσης στους εργαζόμενους για να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Υπάρχει πλήθος θεωριών, οι οποίες ασχολούνται με την παρακίνηση, και παρουσιάζουν αντιθέσεις μεταξύ τους, γεγονός που δυσκολεύει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ενός συστήματος παρακίνησης. Παρά τις δυσκολίες στην κατανόησή της, λόγω της σημασίας της παρακίνησης στην απόδοση, η παρακίνηση παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον. Η παρακίνηση πραγματοποιείται με προγράμματα παρακίνησης ή προγράμματα αναγνώρισης. Τα προγράμματα παρακίνησης οφείλουν να έχουν σαφή στόχο (π.χ. ορισμένο χρονικό περιθώριο εκτέλεσης εργασίας), να έχουν ελκυστικά βραβεία και να είναι εφικτά. Σύμφωνα με τα προγράμματα αναγνώρισης ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι αναγνωρίζεται η προσφορά του και προσπαθεί να κρατήσει υψηλό επίπεδο απόδοσης εργασίας (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2004, Κωσταρίδου, 1995). Η ανταμοιβή δε σχετίζεται μόνο με την αμοιβή της εργασίας, αλλά έχει συγχρόνως και υποκινητικό ρόλο. Είναι οικονομικής (π.χ. μισθός, πρόσθετες παροχές, ασφάλιση) και μή οικονομικής φύσης (π.χ. δυνατότητα προαγωγής, συνθήκες εργασίας). Μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική. Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα ανταμοιβής εκτός του εισοδήματος πρέπει να παρέχει κίνητρα, να συνδυάζει το ύψος της αμοιβής με το επίπεδο απόδοσης και την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της εταιρείας. Συγχρόνως, οφείλει να είναι δίκαιο, να παρακινεί συνεχώς τον εργαζόμενο και να κάνει προφανή τη σχέση προσπάθειας-απόδοσης-ανταμοιβής. Η διαδικασία του σχεδιασμού της ανταμοιβής των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής στάδια: αναγνώριση της υφιστάμενης κατάστασης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και καθορισμός στόχων επιχείρησης, καθορισμός δραστηριοτήτων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων εργασίας, καθορισμός χρηματικών και μή χρηματικών αμοιβών και αμοιβής παρακίνησης και, τέλος, καθορισμός συνολικών αμοιβών.

Η αξιολόγηση σχετίζεται με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της επιδίωξης των στόχων που έχουν τεθεί στον εργαζόμενο και πρέπει να συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αναφέρεται στην απόδοση και στοχεύει στην καλύτερευση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι σημαντική τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Μέσω αυτής η επιχείρηση έχει την απαραίτητη πληροφόρηση για τις ικανότητες των εργαζομένων, γεγονός που διευκολύνει τον προγραμματισμό. Ο εργαζόμενος από την πλευρά του πληροφορείται για το πώς αξιολογούν την εργασία και αν η προσπάθειά του χαίρει εκτίμησης. Το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης πρέπει να είναι ίδιο για όλους, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να το εμπιστεύονται και να το θεωρούν μέσο που θα τους βοηθήσει να αναδειχτούν και να προοδεύσουν μέσα από την εργασία τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας, και όχι η διαδικασία αξιολόγησης, είναι αυτός που συνήθως δημιουργεί αμφιβολίες για την αξιοπιστία της αξιολόγησης. Για να υπάρξει ένα υπολογίσιμο σύστημα αξιολόγησης η διοίκηση οφείλει να γνωρίζει τη φύση (π.χ. καθήκοντα, ιδιαιτερότητές, καθορισμός γνώσεων/ικανοτήτων/δεξιοτήτων, βαθμό ευθύνης) και να καθορίσει τί θεωρεί ως επιτυχημένα αποτελέσματα γι' αυτή την εργασία. Η διοίκηση οφείλει να καθορίσει από πριν τις διαβαθμίσεις τού αποτελέσματος της εργασίας. Είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα της αξιολόγησης και ως ανάδραση, να μελετηθούν οι λόγοι που οδήγησαν στην αποτυχία ή τη μη επιτυχία και να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

2.3 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010).

Για να αποδώσουν πρέπει να έχουν τα απαραίτητα εφόδια/χαρακτηριστικά, να είναι καταρτισμένοι στο αντικείμενο εργασίας τους και να εκπαιδεύονται συνεχώς, για να είναι σε θέση ν' ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα ή τις νέες ανάγκες που θα προκύψουν.

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες: νέο προσωπικό χωρίς πείρα, νέο προσωπικό με πείρα και κανονικό προσωπικό (Μάντζαρης, 2003).

Η ύπαρξη αλλαγών στις συνθήκες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (π.χ. τεχνολογική πρόοδος, ανταγωνισμός, αυξανόμενες απαιτήσεις καταναλωτών/πελατών, οργανωσιακές αλλαγές, αειφόρος ανάπτυξη/πράσινη ανάπτυξη), επηρεάζουν τη λειτουργία της και καθιστά αναγκαία την ύπαρξη συνεχούς εκπαίδευσης που θα δώσει εκείνα τα εφόδια που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να γίνει πιο παραγωγική, ανταγωνιστική, ευέλικτη και προσαρμοστική.

Είναι σημαντικό να λεχθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται, προφανώς, από ενήλικες, που έχουν δεδομένες προθέσεις και προσδοκίες, έχουν διαμορφώσει τα δικά τους μοντέλα μάθησης και φέρουν ένα σύνολο εμπειριών και αξιών.

Τόσο η διοίκηση όσο και το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να κατανοήσουν ότι η ατομική και επιχειρηματική επιτυχία είναι απόρροια της αποτελεσματικής εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή & co., 2001).

2.3.1 Σκοπός και Στόχοι

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της (Μάρδας, 2000).

Οι στόχοι της εκπαίδευσης σχετίζονται με την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών (γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και επαγγελματικές δεξιότητες), την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών (π.χ. γρήγορη και άμεση ανταπόκριση, ανάπτυξη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, νέες τεχνικές δεξιότητες -τεχνολογική εξέλιξη), την εμφύσηση της ιδέας για συνεχή προσωπική εξέλιξη και της θεώρησης ότι η πραγμάτωση των προσωπικών βλέψεων γίνεται μέσω της πραγμάτωσης των επιχειρηματικών στόχων με τη βοήθεια της εκπαίδευσης και τη μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής σε αλλαγή θέσης εργασίας.

Η ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη είτε ο εργαζόμενος παραμείνει στη θέση εργασίας του είτε όχι.

2.3.2 Οφέλη εκπαίδευσης

Τα σημαντικότερα οφέλη για την επιχείρηση είναι τα εξής:

- Η αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία, λόγω της υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, που μπορεί να εναλλάσσεται και να προσαρμόζεται σε νέες ανάγκες.
- Η αύξηση της παραγωγικότητας (καλύτερα προϊόντα, καλύτερη εκτέλεση έργου, μείωση του χρόνου μάθησης και λανθασμένων ενεργειών), λόγω του εμπλουτισμού των ικανοτήτων και των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη, που προσφέρει συνεχόμενη εκπαίδευση με αποτέλεσμα τη συνεχή πρόοδο και ανάπτυξη των εργαζομένων. Προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους
- Η αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων που εκπαιδεύονται στο πώς να ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.
- Η ανάπτυξη κουλτούρας και η διαμόρφωση στάσεων (καλύτερη συνεργασία, προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης), μέσω συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Τα σημαντικότερα οφέλη για τον εργαζόμενο είναι τα εξής:

- Η προσωπική ανάπτυξη ως αποτέλεσμα των νεοαποκτηθεισών ικανοτήτων (π.χ. μαθαίνει πώς να είναι ευέλικτος).
- Το αίσθημα ασφάλειας, λόγω της προσωπικής ανάπτυξης που βιώνει διότι ο εργαζόμενος προσφέρει στην επιχείρηση που εμπιστεύεται.
- Η ανύψωση του ηθικού, λόγω των χαρακτηριστικών που έχει αποκτήσει (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες) από τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Η ικανοποίηση ότι είναι αποτελεσματικός στη θέση εργασίας του μετά την απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και ικανοτήτων.

(Παπαλεξανδρή & co, 2001, Σκουλάς, 1998).

2.3.3 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας

Η εκπαιδευτική διαδικασία μιας επιχείρησης αποτελείται από τα εξής στάδια: εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθορισμός

εκπαιδευτικών μεθόδων, εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου (Χυτήρης, 2001).

2.3.3.1 Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Μετά από συλλογή δεδομένων/πληροφοριών εκτιμούνται οι ελλείψεις, οι οποίες υπάρχουν για την επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, δηλαδή το επίπεδο επίτευξης των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις εκπαιδευτικών αναγκών (π.χ. νεοπροσληφθέντες, ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μειωμένη απόδοση).

Για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών χρησιμοποιούνται αναλύσεις που σχετίζονται με τα επιχειρησιακά προγράμματα, την οργάνωση, τα καθήκοντα και την απόδοση.

Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών θα οδηγήσει στις ανάγκες για εκπαίδευση των τμημάτων της επιχείρησης. Οι ανάγκες εκπαίδευσης των τμημάτων θα οδηγήσουν στις ανάγκες εκπαίδευσης κάθε εργαζόμενου. Ισχύει και το αντίστροφο. Οι ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων αντιμετωπίζονται ομαδικά (κοινά σημεία). Οι ομαδικές ανάγκες συγκροτούν τις επιχειρησιακές ανάγκες.

2.3.3.2 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος βασίζεται στο σωστό σχεδιασμό του και στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών που θα το υποστηρίξουν.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος, την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, το χρονοδιάγραμμα και τον χώρο διεξαγωγής του προγράμματος. Βάσει των εκπαιδευτικών στόχων (απόρροια των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους) συγκροτείται και το περιεχόμενο. Αναφορικά με τους εκπαιδευόμενους καθορίζεται ο αριθμός που θα λάβει μέρος και γίνεται επιλογή αυτών σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά/προτιμήσεις τους (γνώσεις, θέληση να μάθουν), το χρόνο που θα παραμείνουν στην επιχείρηση και με το χρόνο που παρήλθε από την τελευταία εκπαίδευσή τους. Οι εκπαιδευτές είναι στελέχη της επιχείρησης που

έχουν τις γνώσεις να γίνουν εκπαιδευτές και ενθαρρύνονται να γίνουν. Σχετικά με το χώρο διεξαγωγής του προγράμματος μπορεί να στη θέση εργασίας ή εκτός. Το χρονοδιάγραμμα διεξαγωγής σχετίζεται με το περιεχόμενο.

Οι συνθήκες που υποστηρίζουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων να λάβουν μέρος, την άμεση σχέση του περιεχομένου του προγράμματος με τη φύση της εργασίας και το πόσο συνειδητοποιημένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι στο να υλοποιούν αυτά που διδάσκονται και να γνωρίζουν τις αδυναμίες τους.

2.3.3.3 Καθορισμός εκπαιδευτικών μεθόδων

Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων βασίζεται στο διαθέσιμο χρόνο υλοποίησής του, τις γνώσεις των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, τον αριθμό των εκπαιδευομένων, το κόστος, το διοικητικό επίπεδο που ανήκουν οι εκπαιδευόμενοι και το χώρο που θα γίνει η εκπαίδευση.

Κάθε μέθοδος εκπαίδευσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και σχετίζεται με τον τόπο διεξαγωγής του εκπαιδευτικού προγράμματος και με τις ικανότητες του εκπαιδευτή.

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι παρουσιάζονται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα.

2.3.3.4 Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Κατά την υλοποίηση της εκπαίδευσης είναι σημαντικό να τηρείται το προγραμματισμένο από τον σχεδιασμό χρονοδιάγραμμα και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό (π.χ. έντυπη μορφή ή ηλεκτρονική, σε σημειώσεις ή βιβλιοδετημένα).

Ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι πολύ σημαντικός. Η κατανόηση του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος σχετίζεται με τον τρόπο που κινείται, τη μεταδοτικότητα του, την επικοινωνία με τους εκπαιδευόμενους, τις εκφράσεις του, τα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιεί, η πείρα και η προετοιμασία που έχει κάνει.

2.3.3.5 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

Η αξιολόγηση είναι το μέσον για τη μέτρηση της επίτευξης των στόχων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητά της. Πρόκειται για μια συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων. Μέσω αυτής είναι δυνατή η βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ουσιαστικά η αξιολόγηση λειτουργεί ως ανάδραση.

Εκτός της αποτελεσματικότητας πρέπει να συνυπολογίζεται και το κόστος του συνόλου των δαπανών των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συναρτήσει της ωφέλειας των προγραμμάτων αυτών.

Η αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μετράται βάσει των αντιδράσεων των εκπαιδευομένων προς το πρόγραμμα, της αλλαγής της συμπεριφοράς μετά την παρακολούθηση του προγράμματος εκπαίδευσης, των αποτελεσμάτων του τμήματος και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιείται κατά διαστήματα, να είναι συνεχής ή να μην πραγματοποιείται καθόλου. Η μη αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τις επιχειρήσεις είναι απόρροια διαφόρων λόγων. Χαρακτηριστικοί είναι οι: μη επακριβής καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων, μη ύπαρξη επαρκών μέσων (π.χ. αξιολογητές), λανθασμένη αντίληψη ότι η εκπαίδευση πάντα κάνει καλό, άρνηση των εκπαιδευτών ή των εκπαιδευόμενων να αξιολογηθούν, δυσκολίες μέτρησης της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

2.3.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: εκπαίδευση κατά την εργασία και εκπαίδευση εκτός εργασίας.

Στην κατηγορία εκπαίδευση κατά την εργασία ανήκουν: η καθοδήγηση (coaching, εκπαίδευση από έναν παλαιότερο εργαζόμενο της θέσης εργασίας), η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring, επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές προς τους προστατευόμενούς τους), η συμμετοχή σε επιτροπές (όταν υπάρχουν μόνιμες επιτροπές στην επιχείρηση), η πρακτική άσκηση (internships, χρήση από Πανεπιστήμια για απόκτηση πρακτικής εμπειρίας πάνω στο αντικείμενο των σπουδών σε συνεργαζόμενες εταιρείες), η συμμετοχή σε έργα (assignments and projects,

συγκεκριμένες έρευνες ή εργασίες που τίθενται στο τέλος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος και συνδέουν τις γνώσεις με τη θέση εργασίας), η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation, εργασία σε διάφορες θέσεις για την απόκτηση ολοκληρωμένης εικόνας της φύσης της επιχείρησης), οι γραπτές εργασίες και η απόσπαση (αλλαγή θέσης), ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις κ.ά.

Στην κατηγορία εκπαίδευση εκτός της εργασίας ανήκουν: η διάλεξη (παρουσίαση διδασκαλίας από εκπαιδευτή με ακροατές τους εκπαιδευόμενους), σεμινάρια (πιο συμμετοχικά σχετικά με τη διάλεξη), η προσομοίωση (simulation, υποβολή εκπαιδευομένου σε συνθήκες παρόμοιες με τις πραγματικές), η υπόδυση ρόλων (role playing, υπόδυση ρόλου σε μια υποθετική κατάσταση), οι μελέτες περιπτώσεων (case studies, περιγραφή προβλήματος προκειμένου να διαγνωστούν οι αιτίες του από τους εκπαιδευόμενους), συναντήσεις εργασίας (workshops, ομάδες για την επίλυση συγκεκριμένων θεμάτων), επιχειρηματικά παίγνια (business games, δίδονται πληροφορίες στους εκπαιδευόμενους, που αναλαμβάνουν ρόλους και καλούνται να λάβουν αποφάσεις - πιθανότητα ύπαρξης ανταγωνιστικής ομάδας), μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning), που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning, διδασκαλία ή εκπαίδευση με χρήση Η/Υ μέσω διαδικτύου ή δικτύου της επιχείρησης) κ.ά.

2.3.5 Μάθηση

Η μάθηση είναι μια διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει διαδικασίες σε βιολογικό και πνευματικό επίπεδο. Δεν έχει ερμηνευτεί και κατανοηθεί πλήρως παρ' όλες τις έρευνες και μελέτες που έχουν γίνει.

Τα επίπεδα μάθησης ορίζουν μια ιεραρχία διαφορετικών ειδών μάθησης, που κατακτώνται με διαφορετικές κατηγορίες δεξιοτήτων διαβαθμισμένης δυσκολίας (Ματσαγγούρας, 1997). Τα επίπεδα αυτά είναι: το πληροφοριακό (συλλογή πληροφοριακών στοιχείων μέσω των αισθήσεων και των λειτουργιών της μνήμης), το οργανωτικό (χρήση σύγκρισης, κατηγοριοποίησης, διάταξης και ιεράρχησης οδηγεί σε

αλληλοσυσχετίσεις για τη δημιουργία ενός εννοιολογικού σχήματος), το αναλυτικό (ενδο-συσχετίσεις δεδομένων) και το πραξιακό (απαγωγικός τρόπος ιδίας γνώσης).

Αναφορικά με τη μάθηση στον εργασιακό χώρο ο εργαζόμενος είναι δεκτικός όταν είναι συνειδητοποιημένος και πεπεισμένος για τους λόγους που πρέπει να εκπαιδευτεί. Σε περίπτωση που είναι αρνητικός η διοίκηση οφείλει να τον πείσει για τα οφέλη που θα αποκομίσει. Αν πειστεί ότι η εκπαίδευση αποτελεί μέσο για την επίτευξη των στόχων και της εξέλιξής του, τότε θα προσπαθήσει για την επιτυχία της εκπαίδευσης (Αθανασούλα & co, 1999, Πολέμη, 2005).

2.3.5.1 Αρχές Μάθησης

Κάθε είδους εκπαίδευση οφείλει να είναι προσαρμοσμένη τόσο στις ανάγκες και το προφίλ των εκπαιδευομένων, όσο και στις ανάγκες της θέσης εργασίας. Υπάρχουν ορισμένες αρχές μάθησης, τις οποίες πρέπει να ακολουθούν όλοι οι εκπαιδευτικοί (και εκπαιδευτές). Αυτές είναι: η ανατροφοδότηση πληροφοριών, η επανάληψη, η συμμετοχή και η σχετικότητα. Η ανατροφοδότηση πληροφοριών αναφέρεται στο γεγονός ότι ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται να γνωρίζει την πρόδοό του για να προσπαθήσει να βελτιωθεί. Η επανάληψη βοηθά στην εμπέδωση των νεοαποκτηθεισών γνώσεων. Η συμμετοχή βοηθά στη διατήρηση της γνώσης. Η σχετικότητα αναφέρεται στη συσχέτιση του περιεχομένου της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τη φύση της δουλειάς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται στα στάδια της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τη διαδικασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. Στην Ενότητα 3.1 δίνονται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας. Στην Ενότητα 3.2 αναλύεται η διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε και που πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις. Αρχικά έγινε η ποιοτική έρευνα και ακολούθησε η ποσοτική. Στην Ενότητα 3.3 αναφέρονται τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα. Στην Ενότητα 3.4 γίνεται ανάλυση των δεδομένων, που αναφέρονται στη δεύτερη ενότητα, και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

3.1 Σκοπός και Στόχοι

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η συλλογή δεδομένων που αφορούν στη μέχρι σήμερα υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος της εταιρείας, καθώς και η ανάλυση αυτών των δεδομένων με την πρόθεση να συνεισφέρουν στο μελλοντικό προγραμματισμό αυτού.

Για την πραγματοποίηση του σκοπού τέθηκαν οι εξής στόχοι:

1. να γίνει μελέτη της διαδικασίας εκπαίδευσης του προσωπικού των τριών παλαιών φορέων της εταιρείας ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.
2. να γίνει μελέτη της διαδικασίας εκπαίδευσης του προσωπικού της νεοσυσταθείσας εταιρείας ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. και
3. να αξιολογηθεί η όλη διαδικασία της εκπαίδευσης

3.2 Διαδικασία

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων έγινε ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική σχετίζεται με τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων από τα αντίστοιχα

γραφεία εκπαίδευσης και τις διευθύνσεις των παλαιών φορέων, καθώς και από το νέο οργανόγραμμα της εταιρείας. Η ποσοτική σχετίζεται με τη σύσταση ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε από ένα δείγμα 125 ατόμων του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας. Το δείγμα προήλθε από εργαζόμενους και των τριών παλαιών φορέων διαφόρων ειδικοτήτων και ηλικιών (50 άτομα από ΗΣΑΠ, 40 άτομα από ΑΜΕΛ και 35 άτομα από ΤΡΑΜ).

3.2.1 Συλλογή δεδομένων τρόπου εκπαίδευσης των τριών παλαιών φορέων και νέου τομέα εκπαίδευσης

Η συλλογή δεδομένων για τον τρόπο εκπαίδευσης αναφέρεται τόσο στις διαδικασίες εκπαίδευσης των τριών παλαιών φορέων, όσο και στον προς υλοποίηση νέο τομέα εκπαίδευσης. Η συλλογή αυτή πραγματοποιήθηκε μέσω ανοικτών ερωτημάτων προς τους προϊστάμενους διαφόρων διευθύνσεων και τους προϊστάμενους των γραφείων εκπαίδευσης των παλαιών φορέων. Επίσης, πραγματοποιήθηκε (όπου κατέστη δυνατό) και συλλογή εγγράφων, σχετικών με την εκπαιδευτική διαδικασία (ενδεικτικά παρουσιάζεται έγγραφο στο Παράρτημα Γ).

Στην Η.Σ.Α.Π. Α.Ε. οι εκπαιδευόμενοι πραγματοποιούνταν για τρεις λόγους: αλλαγή θέσης εργασίας, λόγω εσωτερικής μετακίνησης ή προαγωγής, τοποθέτηση νέων συστημάτων (ή αναβάθμιση του υπάρχοντος εξοπλισμού) και πρόσληψη νέου προσωπικού.

Την ευθύνη και οργάνωση της όποιας εκπαίδευσης είχε αποκλειστικά η εκάστοτε διεύθυνση. Κάθε διεύθυνση σύμφωνα με τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις της πραγματοποιούσε εκπαιδευτικά προγράμματα. Υπεύθυνος για την εκτέλεση των προγραμμάτων ήταν ο προϊστάμενος κάθε τμήματος. Ο προϊστάμενος ήταν επιβαρημένος με τον προγραμματισμό και την υλοποίηση κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος και ενεργούσε με τη σύμφωνη γνώμη της οικείας διεύθυνσης.

Οι εκπαιδευτές ανήκαν, συνήθως, στην εταιρεία (εσωτερική εκπαίδευση). Επρόκειτο για πτυχιούχους με πολυετή πείρα στο προς εκπαίδευση αντικείμενο. Υπήρχαν και εκπαιδευτές πιστοποιημένοι, αλλά ήταν η μειοψηφία των εσωτερικών εκπαιδευτών.

Εξαιρεση αποτελεί η εκπαίδευση των νέων συστημάτων, που γινόταν πάντα από εξωτερικούς εκπαιδευτές. Ο ανάδοχος (εγκαταστάτης) είχε τη συμβατική υποχρέωση

(σύμφωνα με τη σύμβαση μεταξύ αυτού και της εταιρείας) να εκπαιδεύσει το προσωπικό της εταιρείας, που θα χρησιμοποιούσε το εν λόγω σύστημα.

Αναφορικά με τον τρόπο εκπαίδευσεων υπήρχαν διαφορές στα εκπαιδευτικά προγράμματα της εσωτερικής (διοικητικοί και μηχανικοί) και της εξωτερικής (εκδότες, σταθμάρχες και ηλεκτροδηγοί) υπηρεσίας. Στις εκπαιδεύσεις της εξωτερικής υπηρεσίας χρησιμοποιούνταν ένας συνδυασμός διάλεξης και μαθητείας⁹. Στο πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας οι εν λόγω εργαζόμενοι εξετάζονταν. Το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό δεν εξετάζονταν μετά το πέρας των εκπαίδευσεων. Οι διοικητικοί εκπαιδεύονταν από παλαιότερους συναδέλφους. Οι μηχανικοί, που ήταν υπεύθυνοι για τον εξοπλισμό και, συγχρόνως, είχαν διοικητικές αρμοδιότητες, εκπαιδεύονταν από εσωτερικούς και εξωτερικούς εκπαιδευτές. Όσοι εργαζόμενοι καλούνταν σε εκπαίδευση όφειλαν να παραστούν (δεν υπήρχε το δικαίωμα άρνησης).

Επικουρικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία επιτελούσε το γραφείο εκπαίδευσης. Ουσιαστικά ήταν το μέσο επικοινωνίας μεταξύ της εταιρείας και του ΟΑΕΔ για τα επιδοτούμενα προγράμματα μέσω ΛΑΕΚ. Οι διευθύνσεις αιτούνταν τη συμμετοχή σε κάποιο επιδοτούμενο πρόγραμμα και το γραφείο εκπαίδευσης ήταν υπεύθυνο για τη δρομολόγηση της διαδικασίας.

Αναφορικά με τους λόγους που πραγματοποιούνταν οι εκπαιδεύσεις αντίστοιχη λογική είχε και η Α.Μ.Ε.Λ. Α.Ε. Πλέον των τριών λόγων η ΑΜΕΛ πραγματοποιούσε και επανεκπαιδεύσεις σε θέματα που θεωρούνταν μεγάλης σημασίας (π.χ. θέματα ασφαλείας).

Την ευθύνη και την οργάνωση της εκπαίδευσης είχε το γραφείο εκπαίδευσης. Οι διευθύνσεις αιτούνταν την εκπαίδευση συγκεκριμένου αριθμού εργαζομένων προς το γραφείο εκπαίδευσης. Αν επρόκειτο για νέο προσωπικό ή για εσωτερική μετάταξη προσωπικού η αίτηση ήταν ευθύνη της διεύθυνσης προσωπικού. Σε όποια άλλη περίπτωση η κάθε διεύθυνση ήταν υπεύθυνη για να αιτηθεί της εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτές ήταν είτε εσωτερικοί είτε εξωτερικοί. Οι εσωτερικοί άνηκαν στο τμήμα εκπαίδευσης. Οι εξωτερικοί συνεργάζονταν με το τμήμα εκπαίδευσης.

Όλοι οι εργαζόμενοι όφειλαν να εξεταστούν μετά το πέρας κάθε εκπαίδευσης. Οι διοικητικοί υπάλληλοι για τα θέματα της θέσης εργασίας τους εκπαιδεύονταν από

⁹ οι μέθοδοι εκπαίδευσης αναφέρονται στην ενότητα 2.3.4

παλαιότερους συναδέλφους και για θέματα ασφαλείας από εσωτερικούς εκπαιδευτές. Ζητούσαν, κάποιες φορές, από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την εκπαίδευση που παρακολούθησαν. Οι εργαζόμενοι δεν είχαν το δικαίωμα άρνησης σε εκπαίδευση. Εξαιρεση αποτελούν οι αρχικές εκπαιδεύσεις των εργαζομένων στην αρχή της λειτουργίας της εταιρείας (2000), που πραγματοποιήθηκαν από την ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ. Η Α.Μ.Ε.Λ. έχει αρχείο, που περιέχει τους φακέλους όλων των εργαζομένων αναφορικά με τις εκπαιδεύσεις που έχουν παρακολουθήσει. Είναι η μόνη εκ των τριών φορέων που διαθέτει τέτοιο αρχείο.

Στην ΤΡΑΜ Α.Ε. οι εκπαιδεύσεις γίνονταν για τους παραπάνω τρεις λόγους (όπως και στους άλλους δύο φορείς). Εξωτερικοί εκπαιδευτές (όπως και στην ΗΣΑΠ) υπήρχαν μόνο για τα νέα συστήματα. Οι υπόλοιπες εκπαιδεύσεις γίνονταν από εσωτερικούς εκπαιδευτές.

Ο τρόπος εκπαίδευσης είναι όμοιος με αυτόν της Η.Σ.Α.Π. Οι διευθύνσεις είχαν την ευθύνη των εκπαιδεύσεων και υπεύθυνος ήταν ο προϊστάμενος κάθε τμήματος. Οι εργαζόμενοι όφειλαν να παρακολουθήσουν τις εκπαιδεύσεις. Δεν υπήρχε γραφείο εκπαίδευσης.

Στο οργανόγραμμα της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. ο Τομέας Εκπαίδευσης ανήκει στη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα ο Τομέας Εκπαίδευσης συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της εταιρείας για τον προγραμματισμό και την οργάνωση θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης με τη χρήση εσωτερικών εκπαιδεύσεων και επανεκπαιδεύσεων. Ο Τομέας είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση του ετήσιου Εκπαιδευτικού Προγράμματος, την υλοποίησή του και τον έλεγχο των αποκλίσεων από αυτό. Θα δημιουργηθεί αρχείο με όλες της εκπαιδεύσεις που θα παρακολουθήσει το ανθρώπινο δυναμικό. Καλείται να συνεργαστεί με όλες τις οργανωτικές μονάδες για το προγραμματισμό του χρονοδιαγράμματος, του περιεχομένου και σχετικού υλικού κάθε εκπαίδευσης. Οι εκπαιδεύσεις έχουν ως στόχο τη βελτίωση και ανάπτυξη των γνώσεων των εργαζομένων. Οι εσωτερικοί εκπαιδευτές είναι είτε εργαζόμενοι πιστοποιημένοι είτε εργαζόμενοι με τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία και δεν οφείλουν να εργάζονται στον Τομέα Εκπαίδευσης.

3.2.2 Ερωτηματολόγιο

Η συλλογή δεδομένων του ερωτηματολογίου έγινε με χρήση δείγματος του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό, εφόσον αποτελείται από εργαζομένους διαφόρων ηλικιών και ειδικοτήτων που εργάζονται και στους τρεις παλαιούς φορείς. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 125 εργαζόμενοι (αντιστοιχούν στο 5% του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας).

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Η συμπλήρωσή του έγινε με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης και συμπληρώθηκε από την ερευνήτρια για διευκόλυνση των ερωτώμενων (δίνουν απαντήσεις, χωρίς να χρειάζεται να διαβάζουν το ερωτηματολόγιο και έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν επεξηγήσεις σε περίπτωση μη κατανόησης κάποιας ερώτησης). Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου (δихοτομικές, βαθμονόμησης και διαβαθμισμένης κλίμακας). Τέλος, αποτελείται από έξι μέρη που είναι τα εξής:

1. στοιχεία ερωτώμενων: τέσσερις ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης και το φορέα στον οποίο ανήκε ο ερωτώμενος
2. γενικά στοιχεία εκπαίδευσεων: έξι ερωτήσεις σχετικά με τη γνώση που έχουν οι ερωτώμενοι για τις υποχρεώσεις/ανάγκες της θέσης εργασίας τους, τη συμμετοχή τους σε εκπαιδεύσεις της εταιρείας (ή του πρώην φορέα), την εκπαίδευση που έλαβαν για τις ανάγκες της θέσης εργασίας, τη χρήση των γνώσεων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τη βελτίωση των γνώσεών τους λόγω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την άποψή τους για το ενδιαφέρον της εταιρείας σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού
3. περιεχόμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων: επτά ερωτήσεις σχετικά με την υλοποίηση των στόχων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (που έλαβαν μέρος), την κατανόηση των περιεχομένου τους, την ομοιογένεια των τμημάτων (επίπεδο γνώσεων/ικανοτήτων συμμετοχόντων), την επάρκεια του χρόνου διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και το αν σχετίζεται η θέση εργασίας τους με άμεση επικοινωνία τους με επιβάτες και αν συμβαίνει αυτό την ύπαρξη κατευθυντήριων οδηγιών συμπεριφοράς προς επιβάτες
4. μέθοδοι εκπαίδευσης: δύο ερωτήσεις σχετικά με το πού πραγματοποιήθηκαν και ποια η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε

5. εκπαιδευτές: τρεις ερωτήσεις σχετικά με την εμπειρία τους, τη μεταδοτικότητά τους και τη γενική ικανοποίηση από αυτούς

6. χώροι διεξαγωγής εκπαιδεύσεων: δύο ερωτήσεις σχετικά με τον εξοπλισμό του χώρου των εκπαιδεύσεων (σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα) και τη χρήση του διαθέσιμου εξοπλισμού από τους εκπαιδευτές

Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο Παράρτημα Δ.

3.3 Επιλογή μέσων

Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων, που χρησιμοποιήθηκε τόσο για την ποιοτική όσο και για την ποσοτική έρευνα, είναι οι ερωτήσεις. Στην ποιοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκαν τα ανοικτά ερωτήματα προς τους εργαζόμενους των τμημάτων εκπαίδευσης και τους προϊσταμένους διαφόρων τμημάτων διευθύνσεων των παλαιών φορέων και εξετάστηκε πλήθος σχετικών εγγράφων. Στην ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου σε δείγμα εργαζομένων της εταιρείας.

3.4 Ανάλυση στοιχείων/δεδομένων

Τα στοιχεία, που συγκεντρώθηκαν από το ερωτηματολόγιο, επεξεργάστηκαν με το λογιστικό πακέτο Excel '07. Οι πίνακες των απαντήσεων παρατίθενται στο Παράρτημα Δ.

3.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Αναφορικά με τα στοιχεία, που συλλέχθηκαν στην ποιοτική έρευνα, υπάρχουν τα εξής αποτελέσματα:

- Οι εκπαιδεύσεις και στους παλαιούς φορείς πραγματοποιούνταν για τους ίδιους τρεις συγκεκριμένους λόγους: α) αλλαγή θέσης εργασίας, β) τοποθέτηση νέων συστημάτων (ή

αναβάθμιση του υπάρχοντος εξοπλισμού) και γ) πρόσληψη νέου προσωπικού. Πλέον αυτών μόνο η Α.Μ.Ε.Λ. προχωρούσε ενίοτε σε επανεκπαιδεύσεις.

- Δεν υπήρχε σχέση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών και της εκπαίδευσης που λάμβαναν οι εργαζόμενοι των φορέων. Επίσης, δεν υπήρχε πλάνο ετήσιου προγραμματισμού εκπαιδεύσεων για τις ανάγκες των εταιρειών.
- Η πλειοψηφία των εκπαιδεύσεων γινόταν από εσωτερικούς εκπαιδευτές.
- Η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας ήταν ελλιπής, όσον αφορά στην ΑΜΕΛ, και ανύπαρκτη, όσον αφορά στην ΗΣΑΠ και την ΤΡΑΜ.
- Οι εκπαιδεύσεις είχαν ως σκοπό την απόκτηση γνώσεων και οι εργαζόμενοι ήταν υποχρεωμένοι να τις παρακολουθήσουν.
- Στην εταιρεία ΣΤΑΣΥ, λόγω του οργανογράμματος, υπάρχουν σαφείς αρμοδιότητες του Τομέα Εκπαίδευσης.

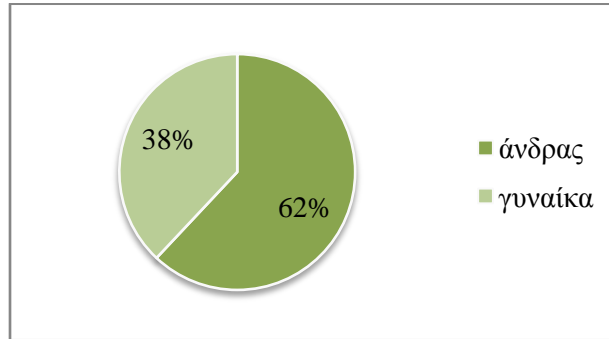
Αναφορικά με τα στοιχεία, που συλλέχθηκαν με την ποσοτική έρευνα, υπάρχουν τα εξής αποτελέσματα:

Σημειώνεται ότι τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται τόσο ανά φορέα όσο και συνολικά. Η επιλογή αυτή έγινε για δύο λόγους: α) κάθε φορέας λειτουργούσε ως ξεχωριστή εταιρεία και πρέπει να αξιολογηθεί ως ξεχωριστή εταιρεία και β) η σύγκριση μεταξύ των φορέων είναι αναγκαία, αν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε τους τρόπους εκπαίδευσης των παλαιών φορέων.

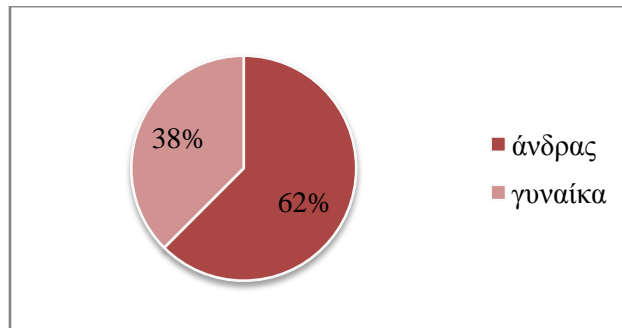
Τα διαγράμματα ονομάζονται βάσει της ερώτησης και του φορέα και δημιουργήθηκαν από τα στοιχεία που βρίσκονται στο Παράρτημα Δ. Η σειρά παρουσίασης είναι ορισμένη (Δ"x".1: σημαίνει διάγραμμα της ερώτησης "x" που αναφέρεται στην ΗΣΑΠ, Δ"x".2: σημαίνει διάγραμμα της ερώτησης "x" που αναφέρεται στην ΑΜΕΛ, Δ"x".3: σημαίνει διάγραμμα της ερώτησης "x" που αναφέρεται στην ΤΡΑΜ και Δ"x".4: σημαίνει διάγραμμα της ερώτησης "x" που αναφέρεται στο σύνολο των φορέων).

- Σχετικά με τα στοιχεία των ερωτώμενων παρατηρήθηκαν τα εξής:

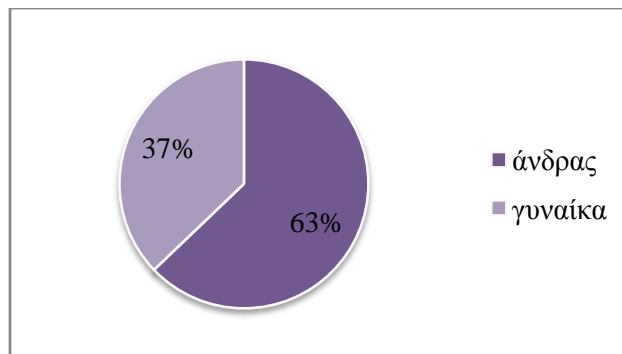
Ερώτηση 1: φύλο



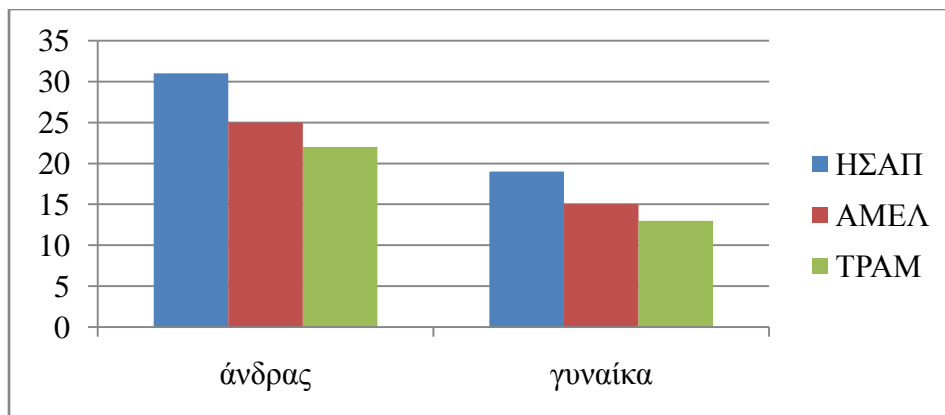
Δ1.1



Δ1.2



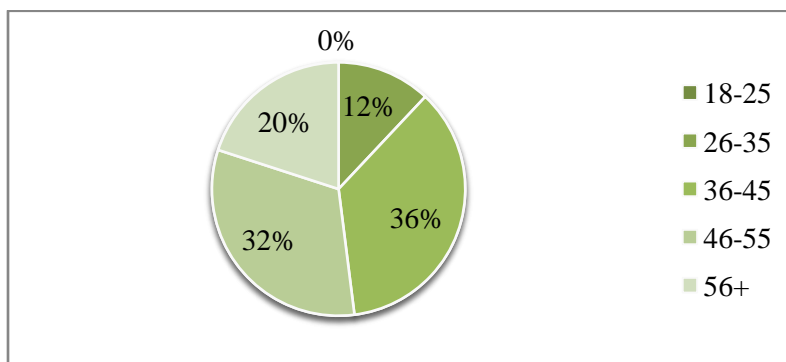
Δ1.3



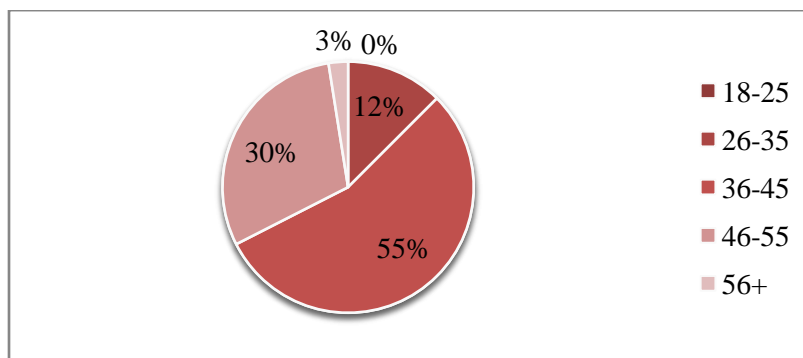
Δ1.4

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν άνδρες. Οι περισσότερες γυναίκες δουλεύουν σε διοικητικές θέσεις. Οι μηχανικοί, οι της εξωτερικής υπηρεσίας και οι των τεχνικών θέσεων είναι στην πλειοψηφία τους άνδρες. Εφόσον το δείγμα αναφέρεται σε διάφορες ειδικότητες ήταν αναμενόμενο ότι θα απαντήσουν περισσότεροι άνδρες.

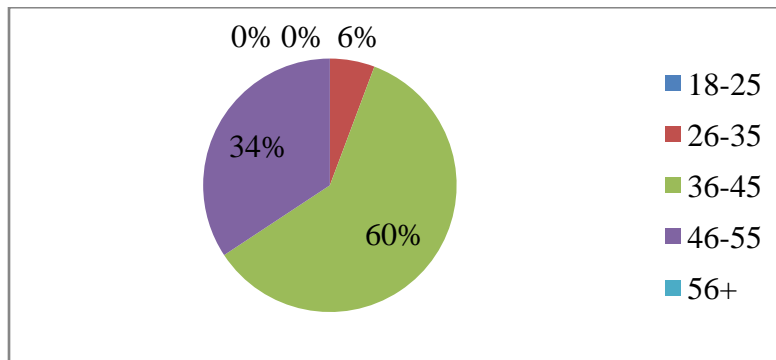
Ερώτηση 2: ηλικία



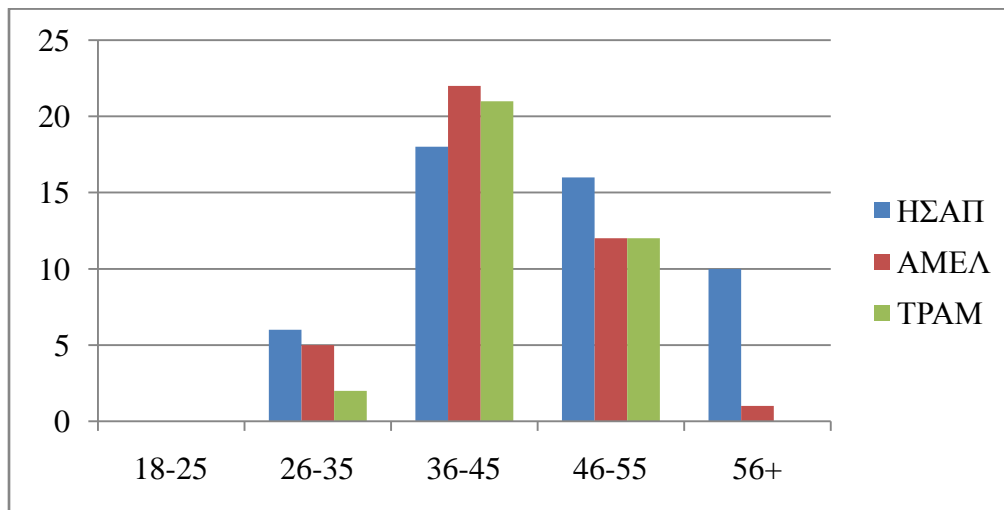
Δ2.1



Δ2.2



Δ2.3



Δ2.4

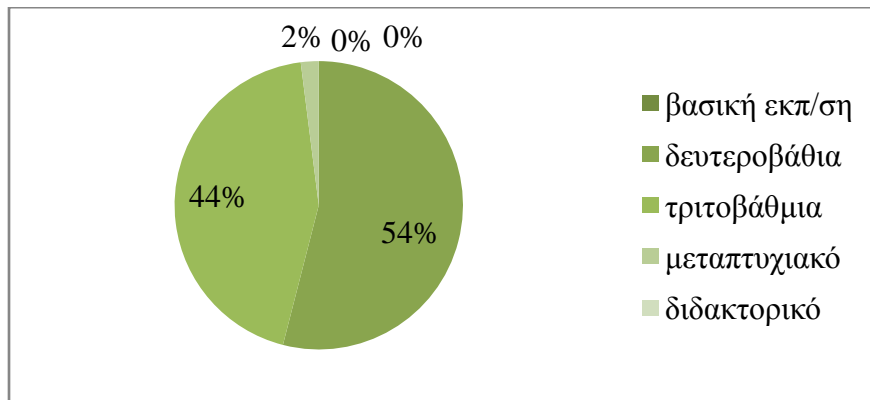
Στην ΗΣΑΠ (Δ2.1) που είναι η πιο παλιά εταιρεία, ερωτήθηκαν και άτομα που είναι άνω των 56 ετών (20%). Η πλειοψηφία είναι μοιρασμένη σε αυτούς που ανήκουν στις κατηγορίες 36-45 και 46-55 ετών (36% και 32%, αντίστοιχα).

Στην ΑΜΕΛ (Δ2.2) και την ΤΡΑΜ (Δ2.3) η πλειοψηφία ανήκει στα άτομα της κατηγορίας 36-45 (55% και 60% αντίστοιχα). Η ΑΜΕΛ άρχισε να λειτουργεί το 2000 και η ΤΡΑΜ το 2004.

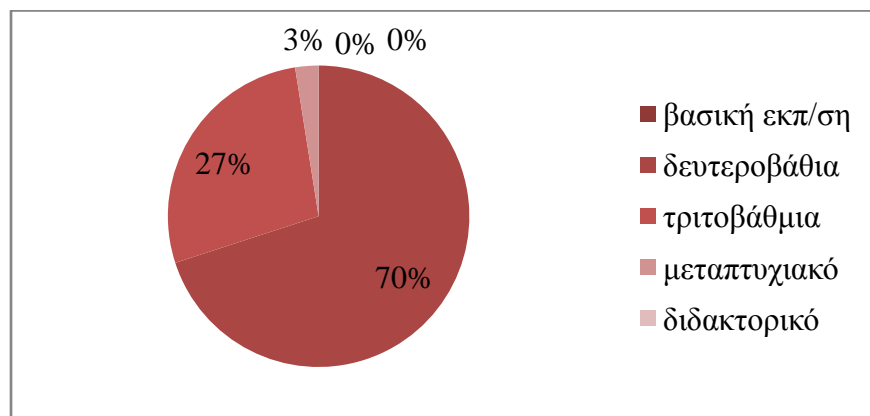
Η ηλικία των ερωτηθέντων σχετίζεται με τα χρόνια λειτουργίας της κάθε εταιρείας.

Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στην ΗΣΑΠ ανήκουν στην κατηγορία 36-45 (Δ2.4) σχετίζεται με το γεγονός ότι έγιναν προσλήψεις το 2004 και το 2008.

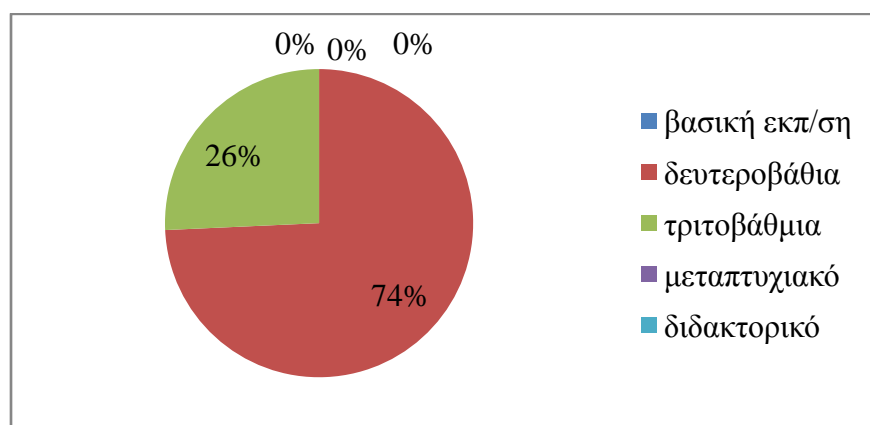
Ερώτηση 3: επίπεδο μόρφωσης



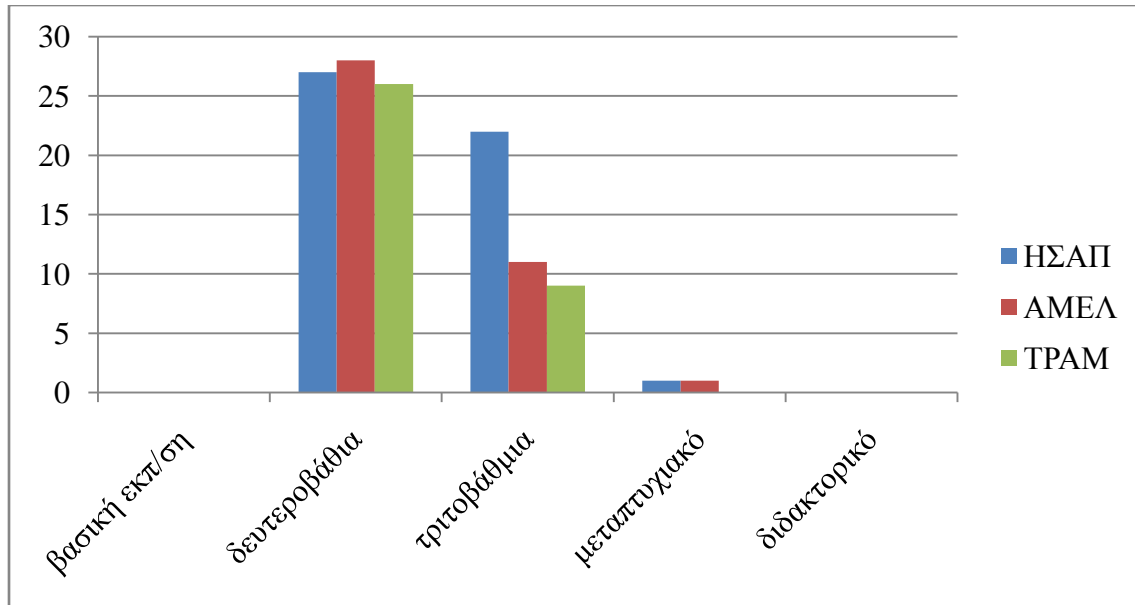
Δ3.1



Δ3.2



Δ3.3



Δ3.4

Σε όλους τους φορείς η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ακολουθεί η τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Για τις περισσότερες θέσεις εργασίας και των τριών φορέων απαιτούνταν οι εργαζόμενοι να έχουν απολυτήριο λυκείου.

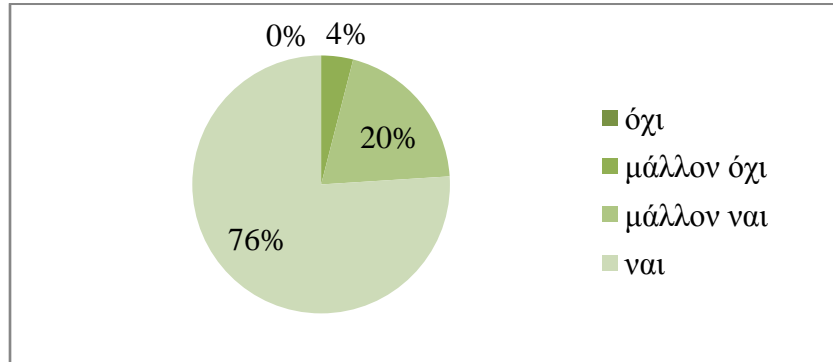
Ερώτηση 4: φορέα από τον οποίο προήλθαν

Οι αξιολογήσεις γίνονται α) για κάθε φορέα ξεχωριστά και β) για το σύνολό τους.

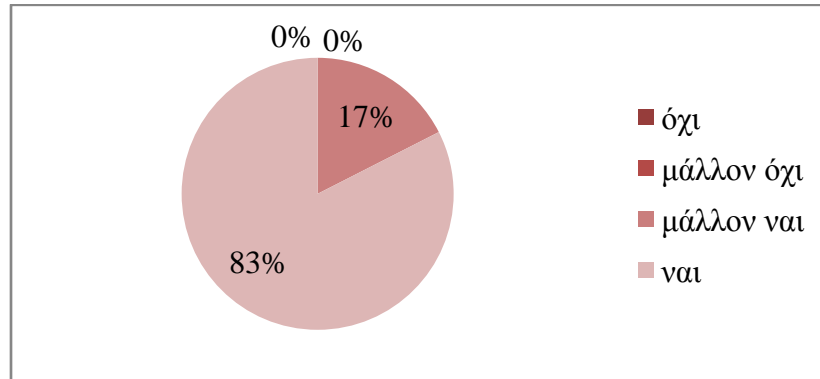
Συνολικά αναφορικά με τα προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων ισχύει ότι η πλειοψηφία είναι άνδρες, ηλικίας 36-45 ετών και μορφωτικού επιπέδου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

- Σχετικά με τα γενικά στοιχεία των εκπαιδευσεων

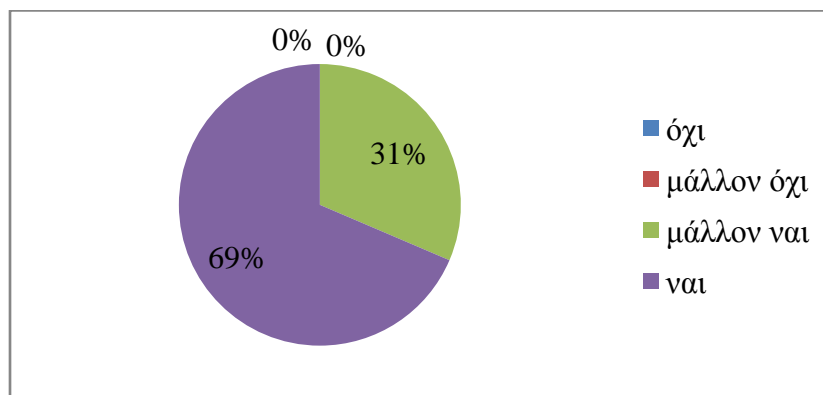
Ερώτηση 5: υποχρεώσεις και ανάγκες θέσης εργασίας



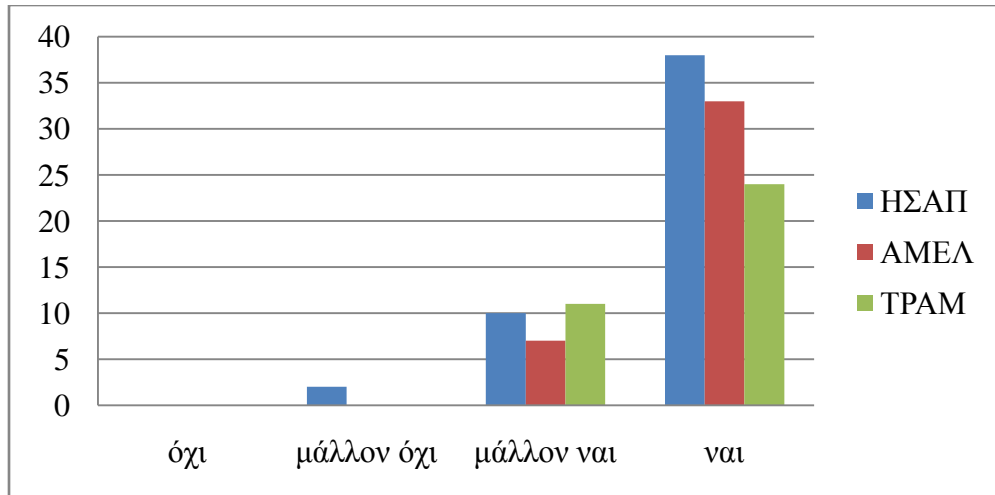
Δ5.1



Δ5.2



Δ5.3

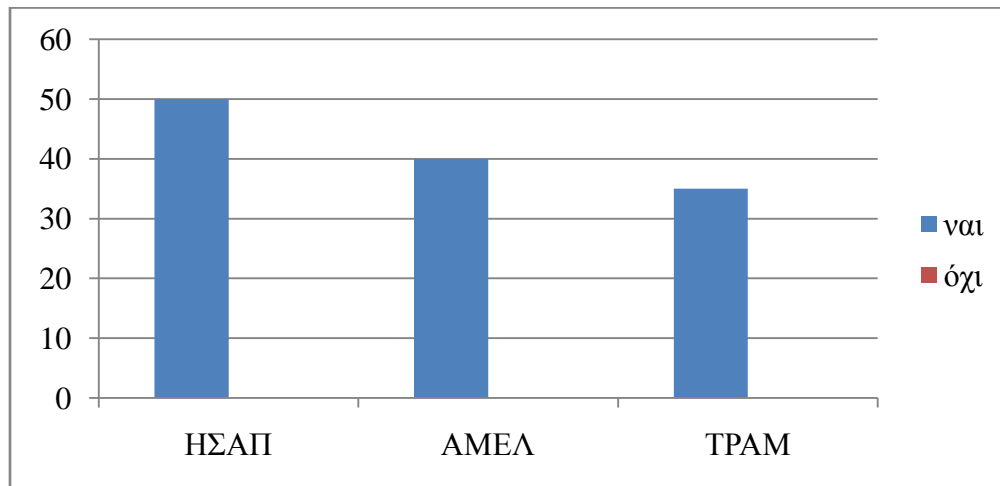


Δ5.4

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει τη βεβαιότητα ότι γνωρίζει τις υποχρεώσεις και τις ανάγκες της θέσης εργασίας της. Ακολουθεί το "μάλλον ναι" σε μεγάλο ποσοστό.

Το γεγονός ότι γνωρίζουν τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας τους δε σημαίνει ότι είναι και αποδοτικοί στο βαθμό που μπορούν.

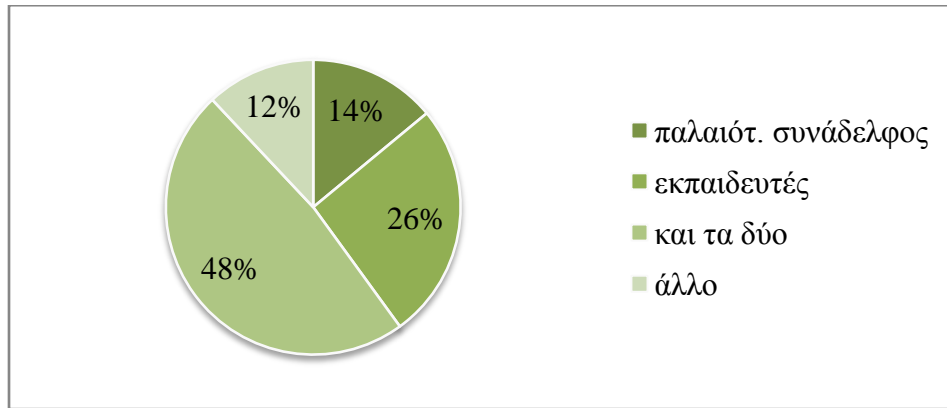
Ερώτηση 6: Η συμμετοχή σε εκπαιδεύσεις της ΣΤΑΣΥ (ή του φορέα που άνηκαν)



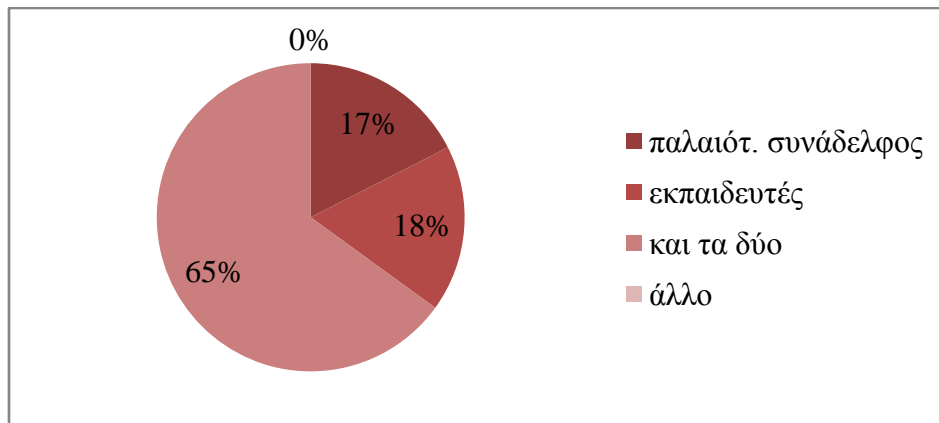
Δ6.4

Όλοι οι ερωτώμενοι συμμετείχαν σε εκπαιδεύσεις, γεγονός που σημαίνει ότι οι φορείς ενδιαφέρονταν για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

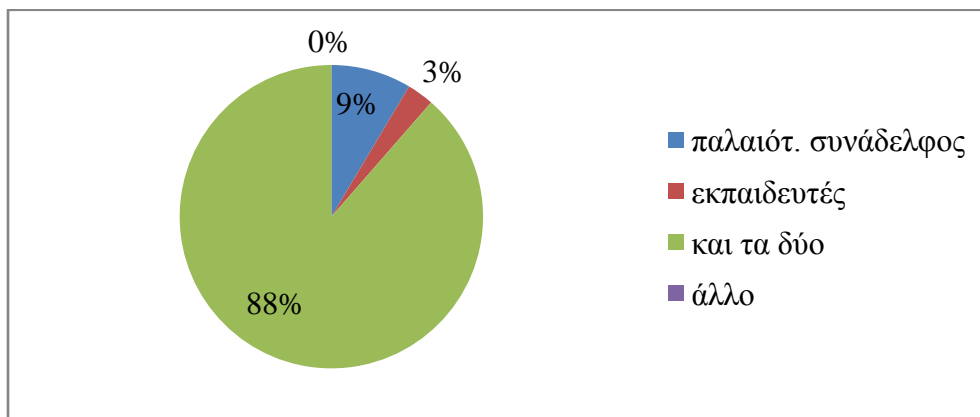
Ερώτηση 7: από ποιούς εκπαιδεύτηκαν για τη θέση εργασίας τους



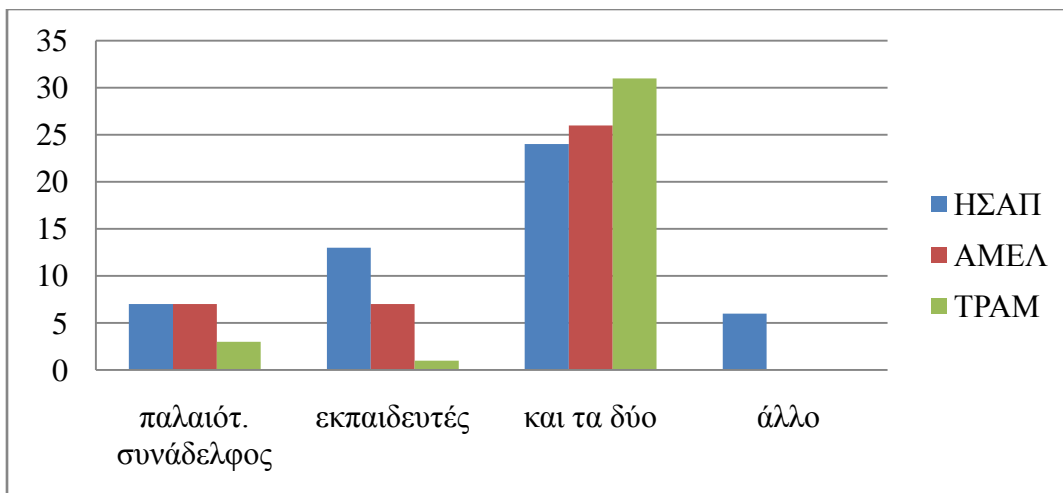
Δ7.1



Δ7.2



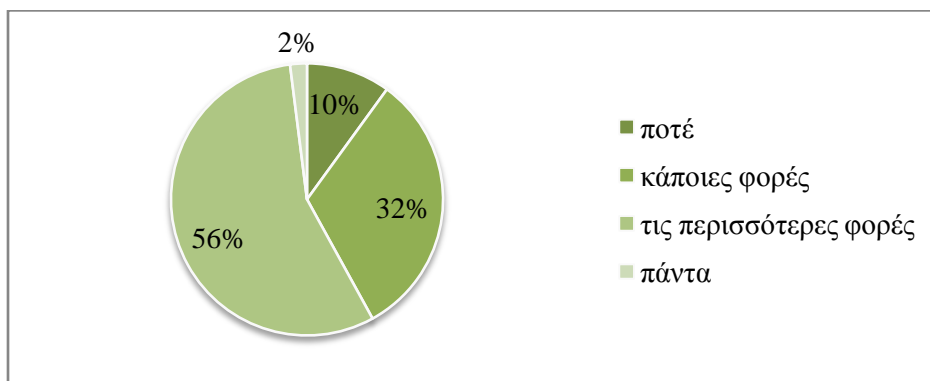
Δ7.3



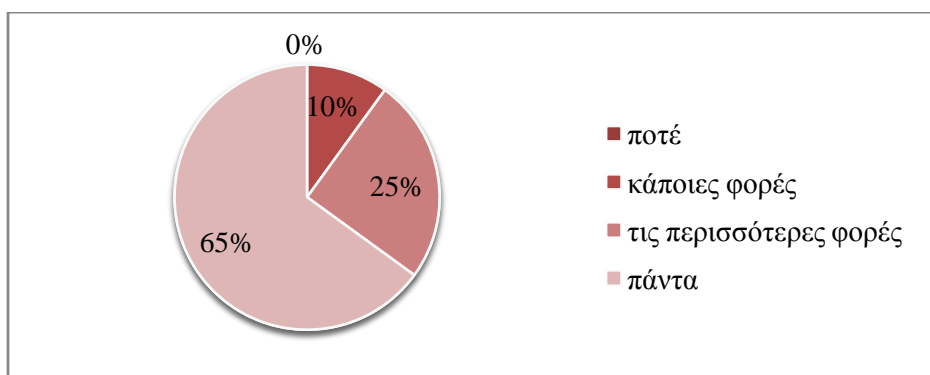
Δ7.4

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει εκπαιδευτεί για τις ανάγκες της θέσης εργασίας τους και από εκπαιδευτές και από παλαιότερους συναδέλφους.

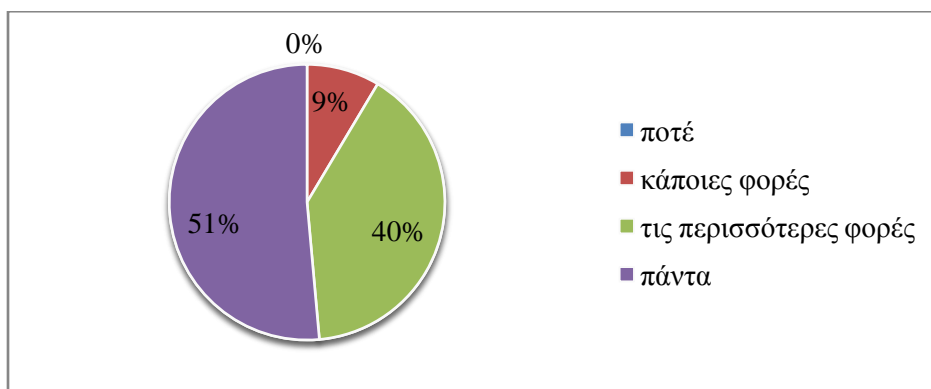
Ερώτηση 8: χρήση γνώσεων από εκπαιδευτικά προγράμματα



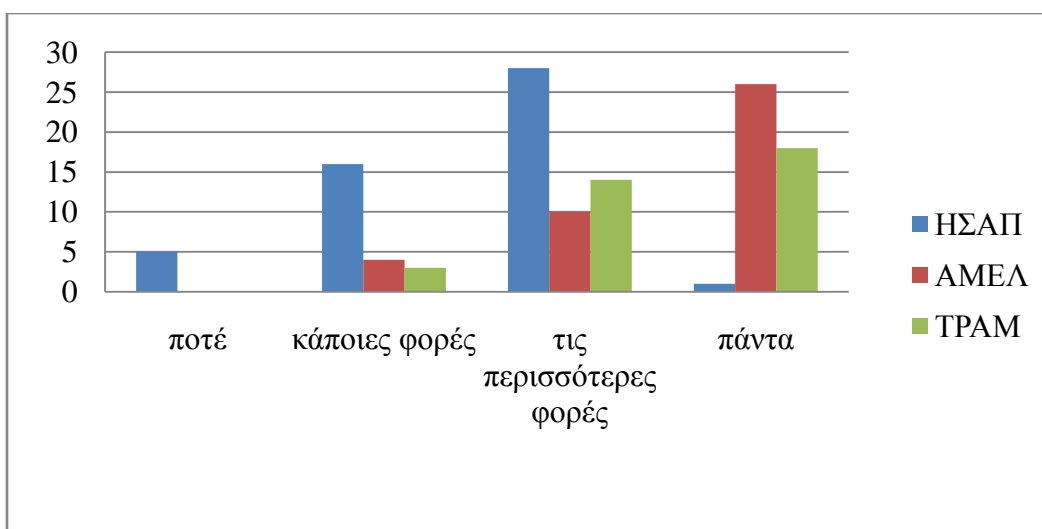
Δ8.1



Δ8.2



Δ8.3



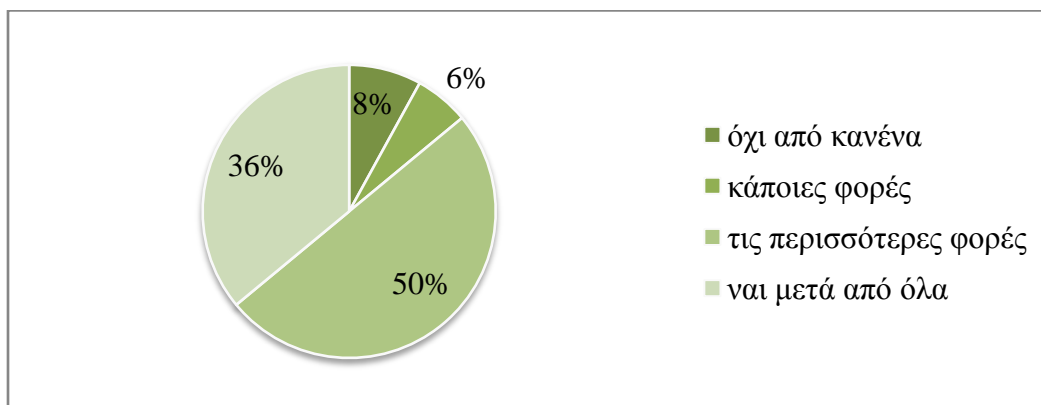
Δ8.4

Η πλειοψηφία χρησιμοποίησε τις γνώσεις, που απέκτησε από τις εκπαιδεύσεις (πάντα και τις περισσότερες φορές).

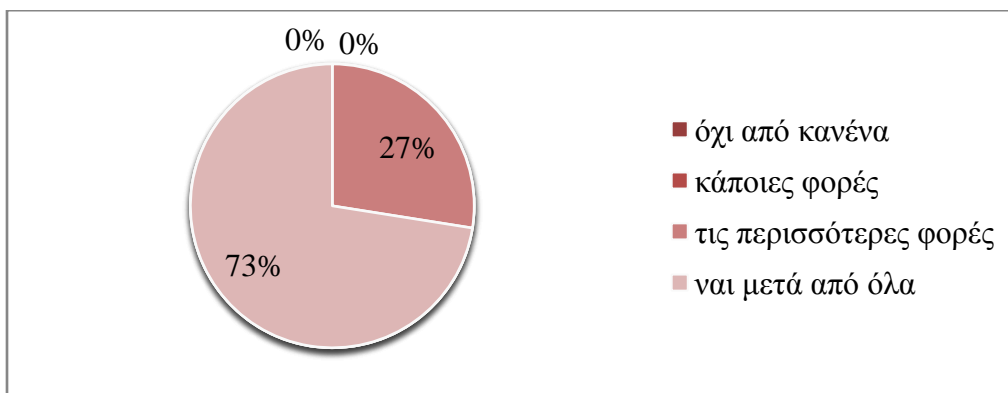
Στην ΗΣΑΠ (Δ8.1 και Δ8.4) δυστυχώς υπάρχει ένα ποσοστό που δεν χρησιμοποίησε τις γνώσεις και ένα της τάξης του 10% που τις χρησιμοποίησε κάποιες φορές. Πρέπει να ελεγχθεί ο λόγος που οι γνώσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν εφαρμόστηκαν στη θέση εργασίας.

Στην ΑΜΕΛ και την ΤΡΑΜ (Δ8.2, Δ8.3 και Δ8.4) οι εργαζόμενοι χρησιμοποίησαν τις περισσότερες φορές τις γνώσεις που απέκτησαν από τις εκπαιδεύσεις.

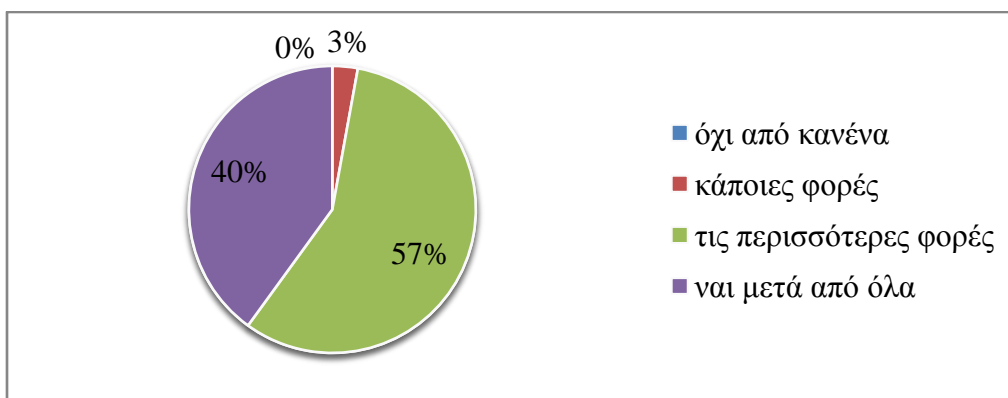
Ερώτηση 9: βελτίωση ικανοτήτων και γνώσεων μετά την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων



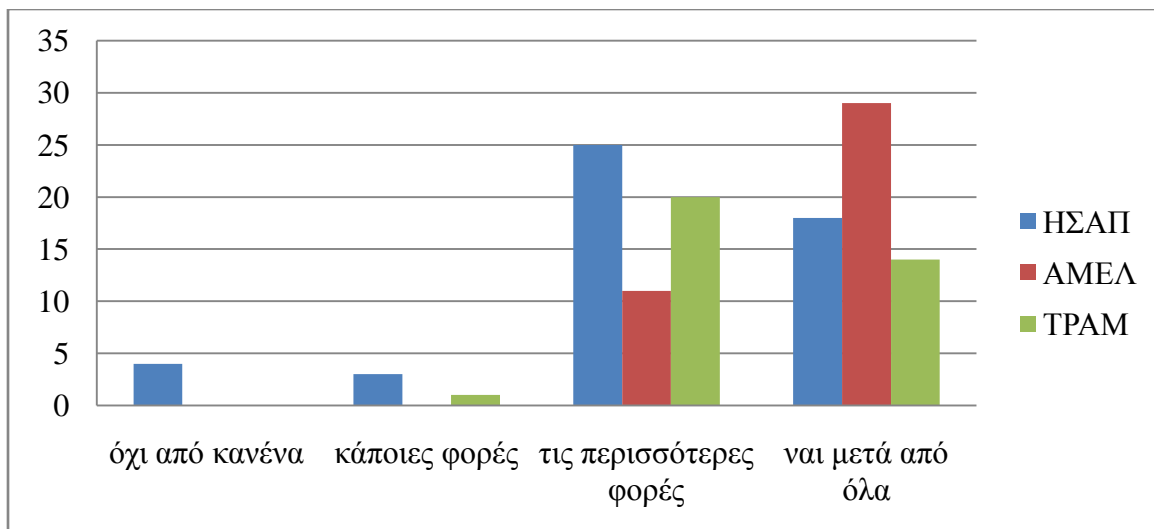
Δ9.1



Δ9.2



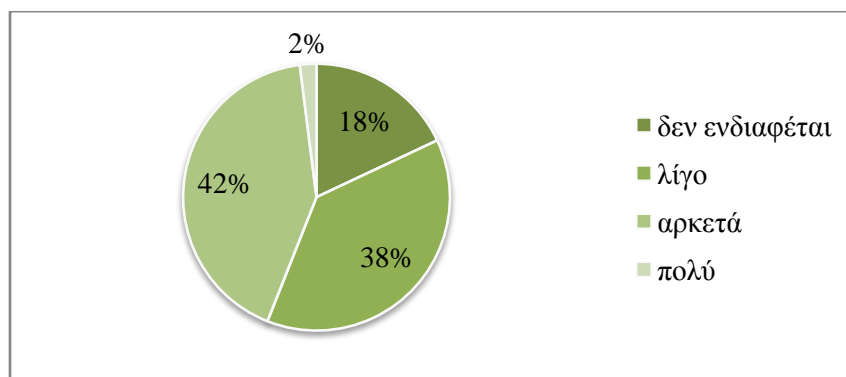
Δ9.3



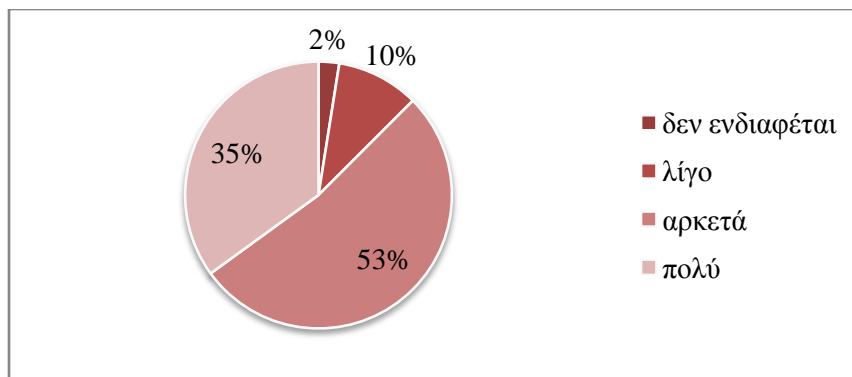
Δ9.4

Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση η συντριπτική πλειοψηφία βελτίωσε τις ικανότητες και τις γνώσεις της μετά την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Πρέπει να ελεγχθεί ο λόγος που δεν υπήρξε βελτίωση ή υπήρξε βελτίωση κάποιες φορές στην ΗΣΑΠ και την ΤΡΑΜ.

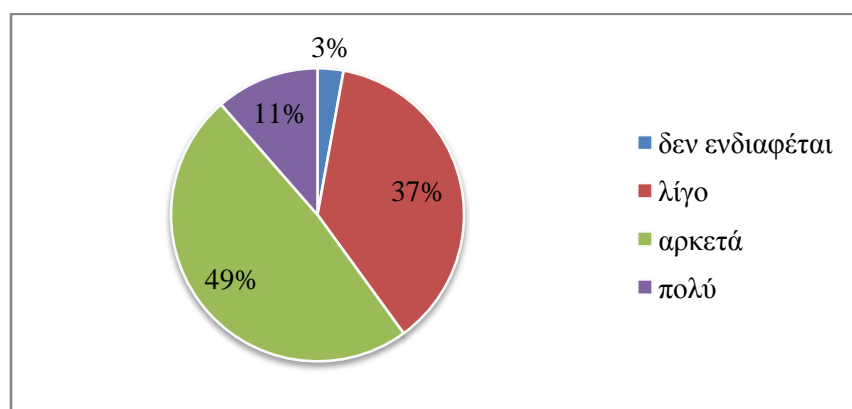
Ερώτηση 10: πόσο ενδιαφέρεται η εταιρεία για την εκπαίδευση του προσωπικού (κατά τη γνώμη των ερωτηθέντων)



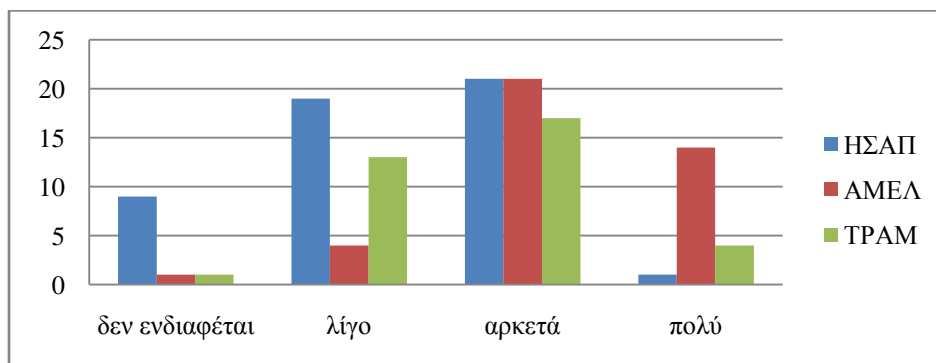
Δ10.1



Δ10.2



Δ10.3



Δ10.4

Οι εργαζόμενοι της ΗΣΑΠ (Δ10.1) είναι μοιρασμένοι μεταξύ του «λίγο» (38%) και του «αρκετά» (42%). Επίσης, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό, που πιστεύει ότι «δεν ενδιαφέρεται» (18%). Πρόκειται για αντιφατικές απόψεις επί του θέματος.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων της ΑΜΕΛ (Δ10.2) πιστεύει ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται «αρκετά» (52%) και «πολύ» (35%). Η απάντηση «λίγο» έχει υπολογίσιμο ποσοστό (10%).

Οι εργαζόμενοι της TPAM (Δ10.3) είναι και αυτοί μοιρασμένοι μεταξύ του «λίγο» (37%) και του «αρκετά» (49%). Η απάντηση «πολύ» έχει ένα υπολογίσιμο ποσοστό (11%).

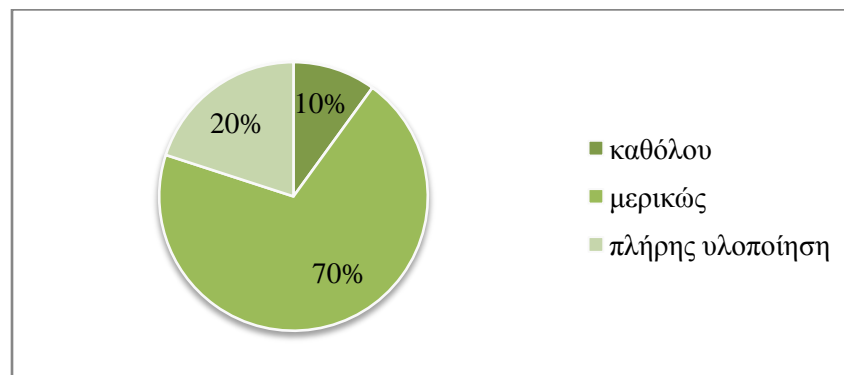
Συγκριτικά (Δ10.4) οι εργαζόμενοι της ΑΜΕΛ θεωρούν ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται περισσότερο για την εκπαίδευσή τους, ακολουθούν οι της TPAM και, τέλος, οι της ΗΣΑΠ.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι της ΗΣΑΠ θεωρούν ότι παλαιότερα η εταιρεία ενδιαφερόταν περισσότερο (δεν υπάρχει ως ερώτηση στο ερωτηματολόγιο, αλλά ως σχόλιο).

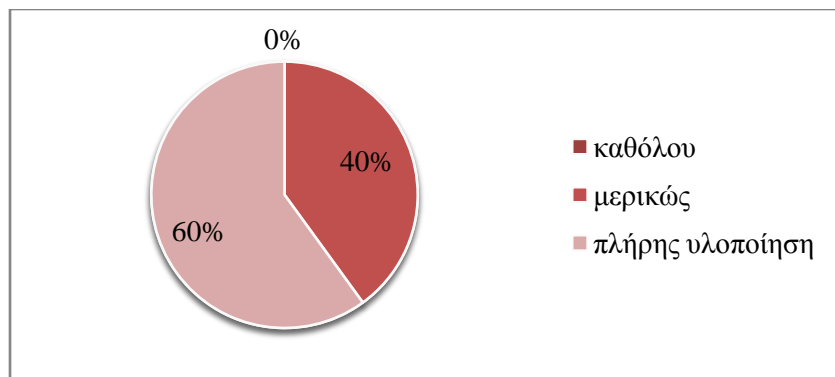
Συνολικά αναφορικά με τα γενικά στοιχεία των εκπαιδύσεων η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων γνωρίζει τις ανάγκες της θέσης εργασίας τους και όλοι έχουν παρακολουθήσει εκπαιδύσεις. Η πλειοψηφία έχει εκπαιδευτεί και από εκπαιδευτές και από παλαιότερους συναδέλφους, έχει χρησιμοποιήσει τις νεαποκτηθείσες από τις εκπαιδύσεις γνώσεις/ικανότητες και έχει βελτιώσει αυτές μετά από την παρακολούθηση των εκπαιδύσεων. Με εξαίρεση τους εργαζομένους της ΗΣΑΠ οι υπόλοιποι θεωρούν ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για την εκπαίδευσή τους.

- Σχετικά με περιεχόμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων

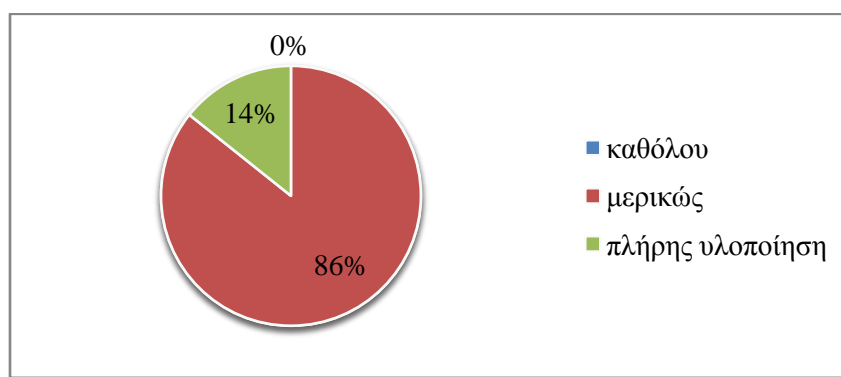
Ερώτηση 11: υλοποίηση στόχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων



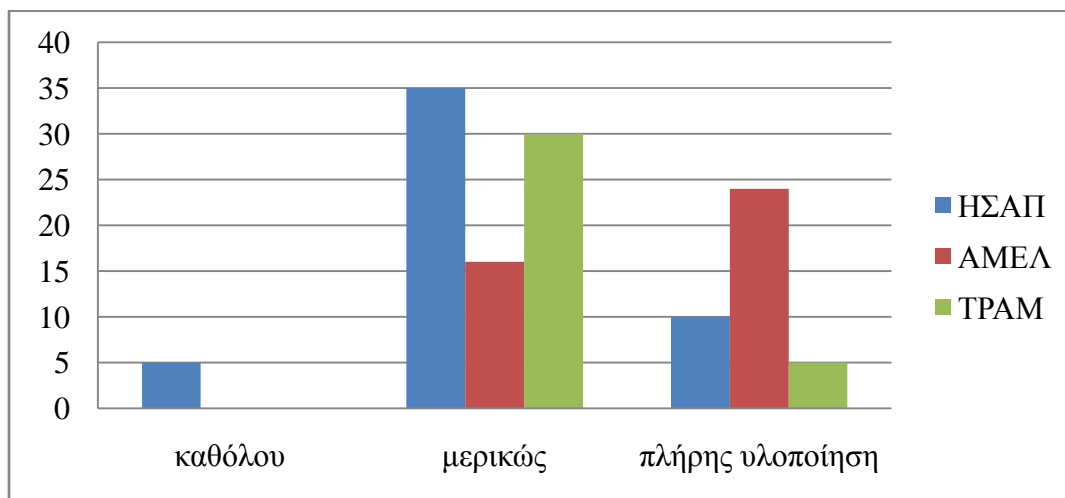
Δ11.1



Δ11.2



Δ11.3



Δ11.4

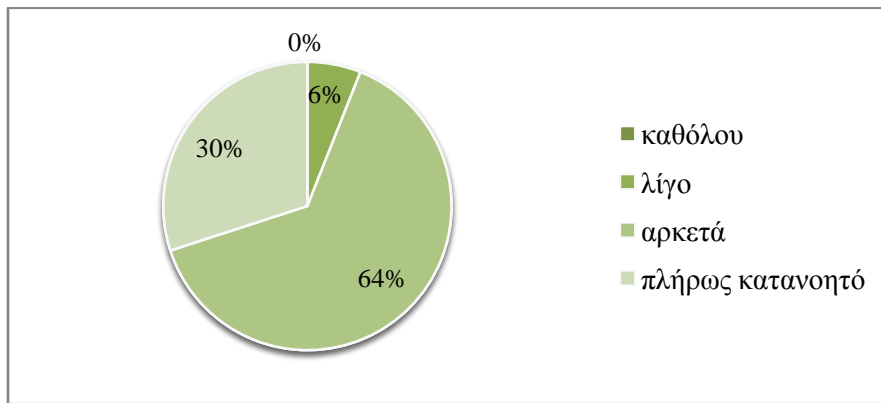
Οι εργαζόμενοι της ΗΣΑΠ θεωρούν κατά πλειοψηφία ότι επιτυγχάνονται μερικώς. Υπάρχει ένα υπολογίσιμο ποσοστό (20%) που θεωρεί ότι δεν επιτυγχάνονται καθόλου και πρέπει να ληφθεί υπόψη και να ελεγχθεί.

Η πλειοψηφία (60%) των εργαζομένων της ΑΜΕΛ θεωρεί ότι υπάρχει πλήρης υλοποίηση των στόχων.

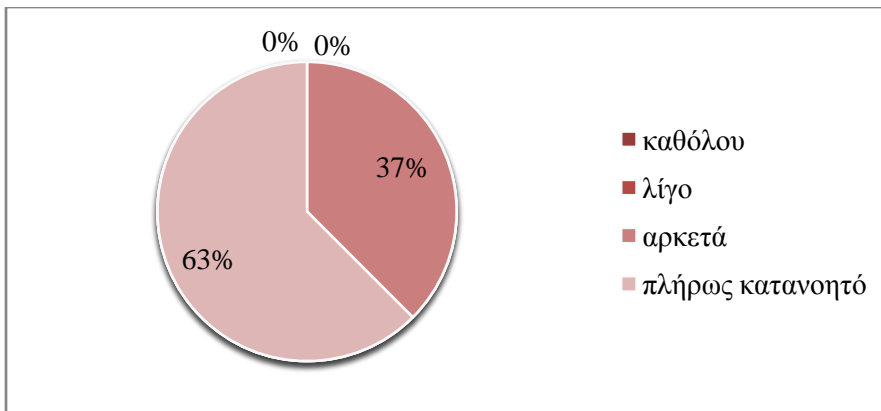
Η πλειοψηφία (86%) των εργαζομένων της ΤΡΑΜ θεωρεί ότι υλοποιούνται μερικώς.

Γενικά οι ερωτηθέντες (Δ11.4) θεωρούν ότι επιτυγχάνονται, τουλάχιστον μερικώς, οι στόχοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Περαιτέρω διερεύνηση χρειάζεται η απάντηση "καθόλου" από πλευράς ΗΣΑΠ και οι λόγοι που οδήγησαν στην απάντηση "μερικώς" την πλειοψηφία των ερωτώμενων.

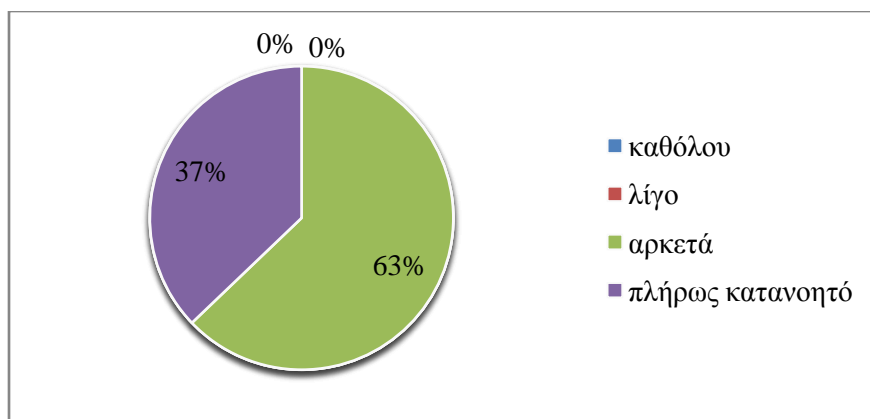
Ερώτηση 12: κατανοητό περιεχόμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων



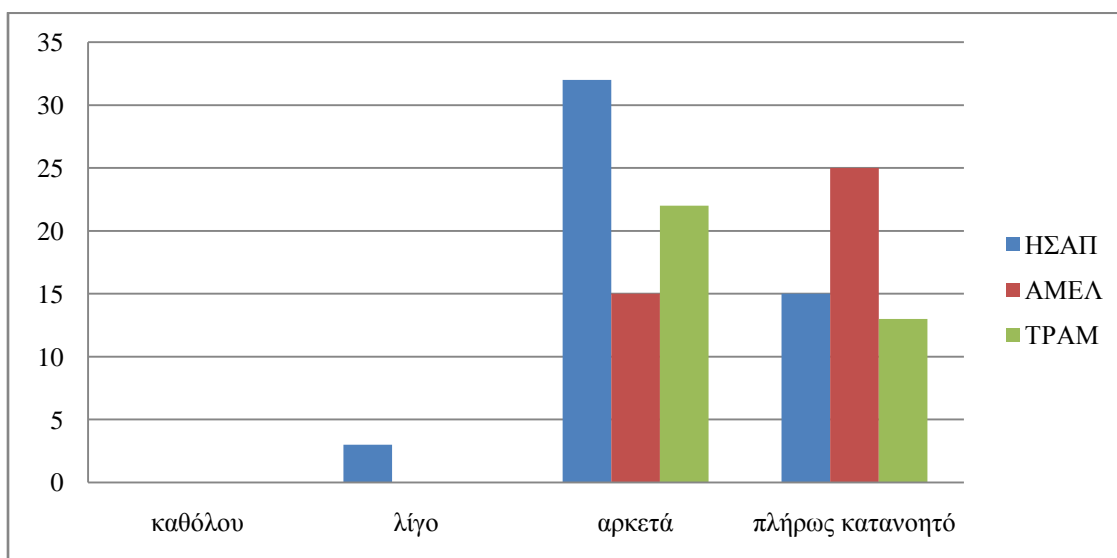
Δ12.1



Δ12.2



Δ12.3



Δ12.4

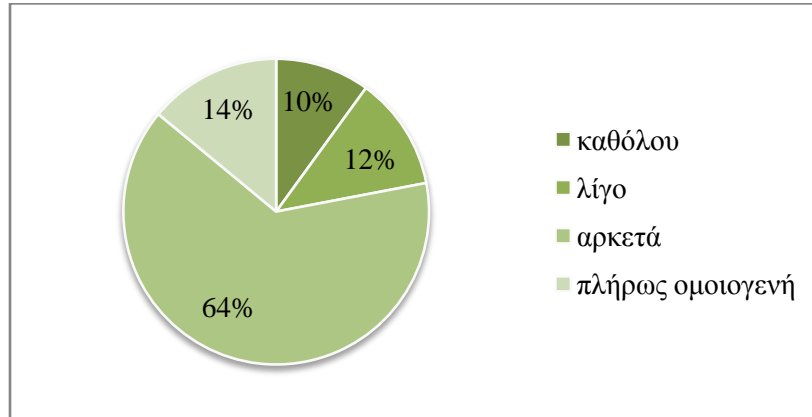
Η συντριπτική πλειοψηφία κατανοεί το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι εργαζόμενοι της ΗΣΑΠ (Δ12.1) θεωρούν ότι είναι «αρκετά» (64%) και «πλήρως κατανοητό» (30%), ενώ υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό που το θεωρεί «λίγο» (6%) κατανοητό.

Στην ΑΜΕΛ (Δ12.2) θεωρούν ότι είναι «αρκετά» (37%) και «πλήρως κατανοητό» (63%) και

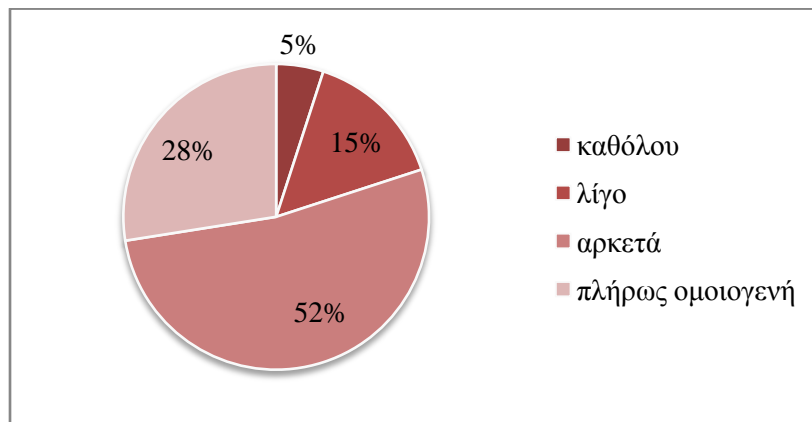
στην ΤΡΑΜ (Δ12.3) θεωρούν ότι είναι «αρκετά» (63%) και «πλήρως κατανοητό» (37%).

Γενικά για την πλειοψηφία το περιεχόμενο είναι κατανοητό (Δ12.4).

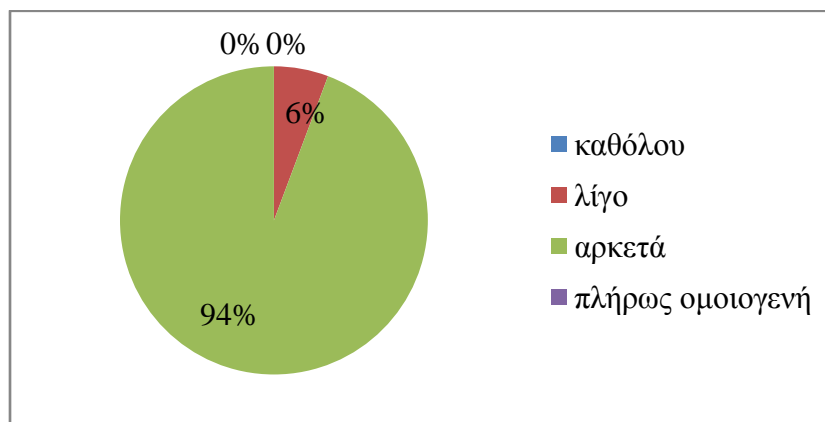
Ερώτηση 13: ομογένεια τμημάτων (αναφορικά με το επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων συμμετεχόντων)



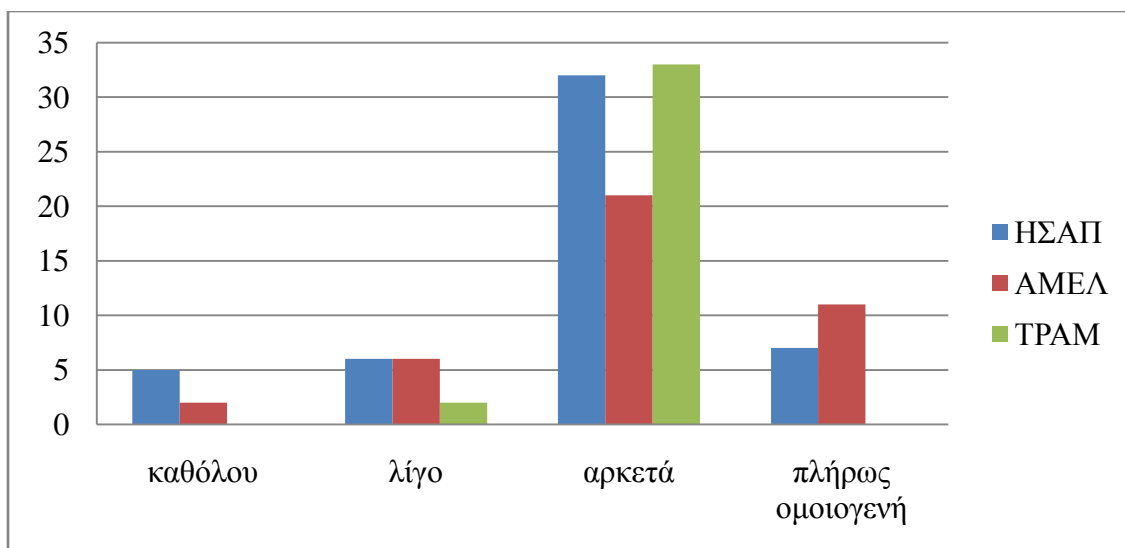
Δ13.1



Δ13.2



Δ13.3



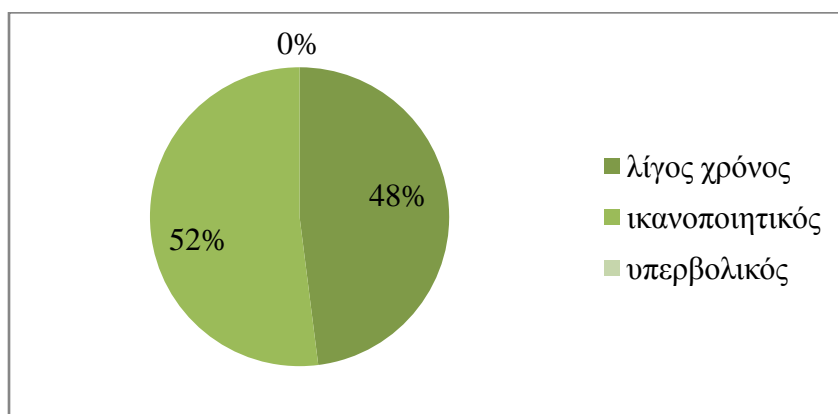
Δ13.4

Ανησυχητικό είναι το ποσοστό του «καθόλου» (Δ13.1 και Δ13.2), που είναι στην ΗΣΑΠ 10% και στην ΑΜΕΛ 5%.

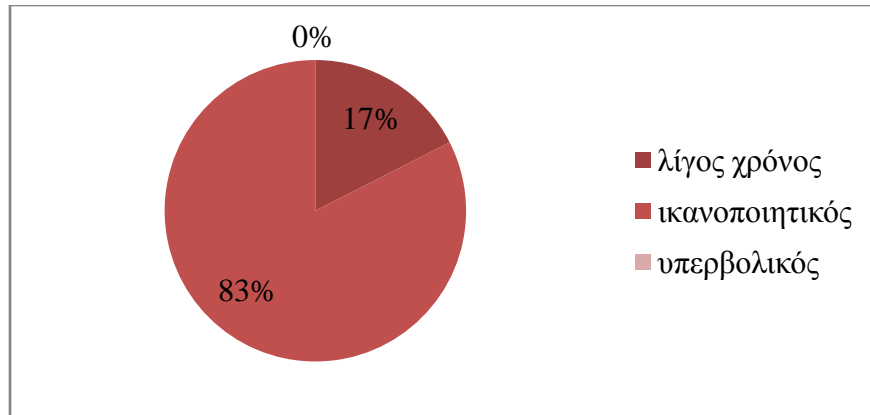
Και στους τρεις φορείς υπάρχει ως απάντηση το «λίγο» (Δ13.1, Δ13.2 και Δ13.3), που είναι 12% στην ΗΣΑΠ, 15% στην ΑΜΕΛ και 6% στην ΤΡΑΜ.

Σύμφωνα με τα συνολικά αποτελέσματα (Δ13.4) υπήρχε αρκετή ομοιογένεια στην πλειοψηφία των τμημάτων. Ο σχεδιασμός των τμημάτων παρουσιάζει προβλήματα, εφόσον τα τμήματα είναι από καθόλου έως πλήρως ομοιογενή.

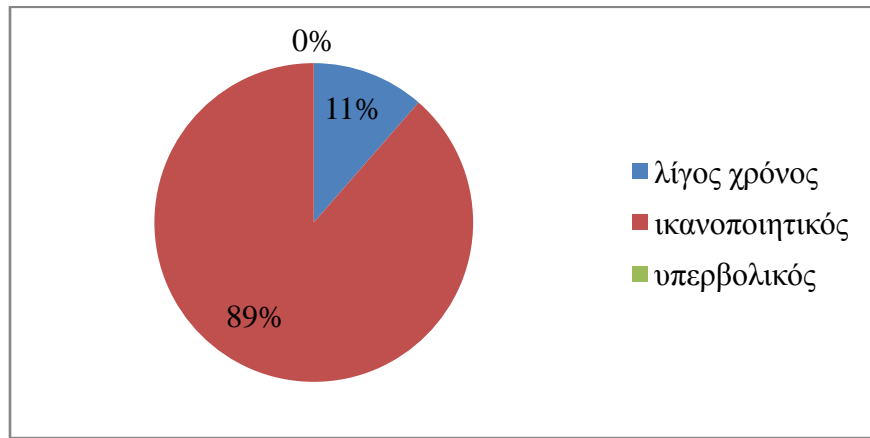
Ερώτηση 14: χρόνος διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων



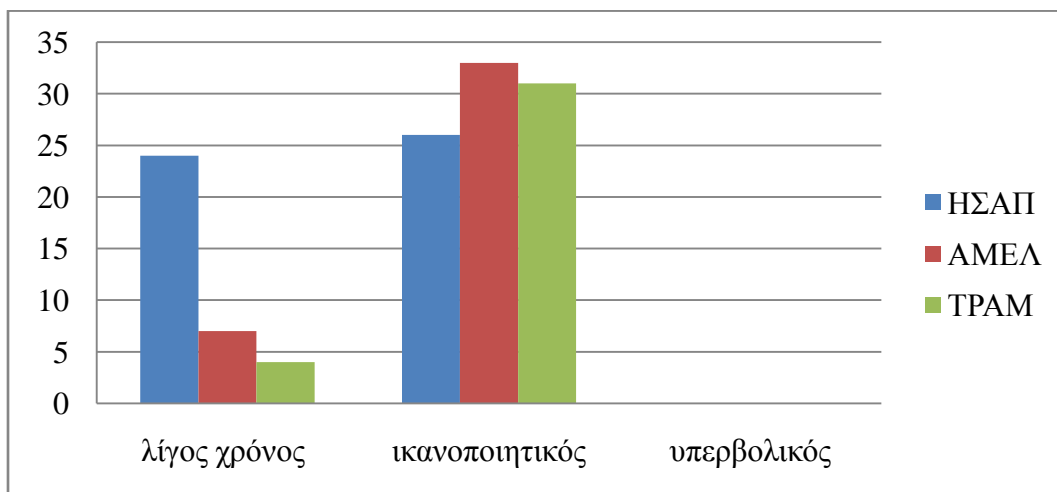
Δ14.1



Δ14.2



Δ14.3

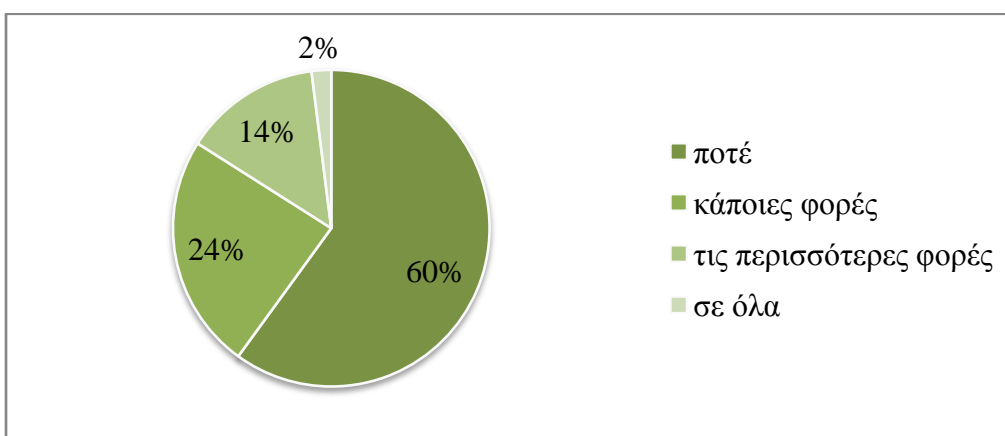


Δ14.4

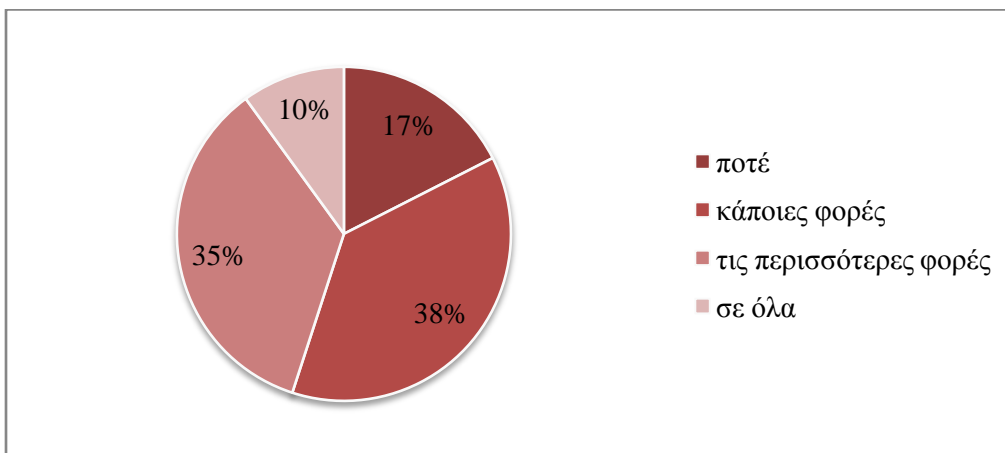
Στην ΗΣΑΠ (Δ14.1) μεγάλο είναι το ποσοστό που θεωρεί ότι είναι λίγος, 48%. Στην ΑΜΕΛ (Δ14.2) και την ΤΡΑΜ (Δ14.3) το ποσοστό που θεωρεί ότι ο χρόνος είναι λίγος είναι 17% και 11%, αντίστοιχα. Πρέπει να ελεγχθεί ο προγραμματισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η πλειοψηφία (Δ14.4) και στους τρεις φορείς (οριακά στην ΗΣΑΠ) θεωρεί ότι ήταν ικανοποιητικός ο χρόνος διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Κανείς δεν πιστεύει ότι ήταν υπερβολικός.

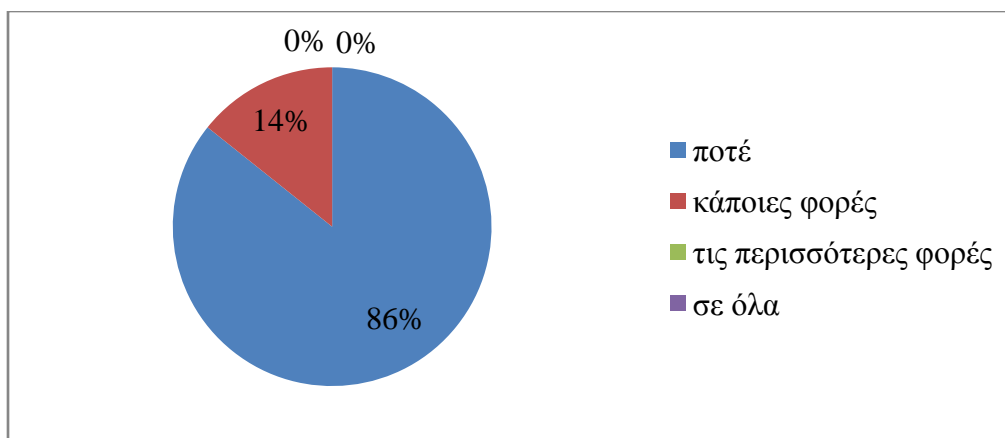
Ερώτηση 15: αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εκπαιδευόμενους



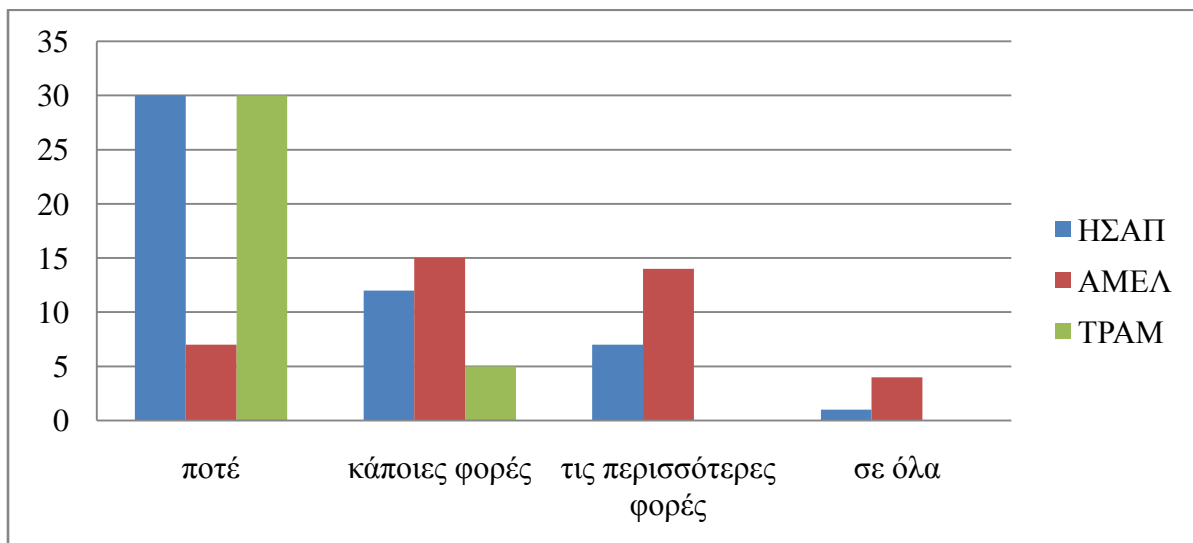
Δ15.1



Δ15.2



Δ15.3



Δ15.4

Στην ΗΣΑΠ (Δ15.1) και την ΤΡΑΜ (Δ15.3) τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν αξιολογήθηκαν ποτέ από τους εκπαιδευόμενους, 60% και 86% αντίστοιχα. Στην ΑΜΕΛ (Δ15.2) το ποσοστό αυτό είναι 17%.

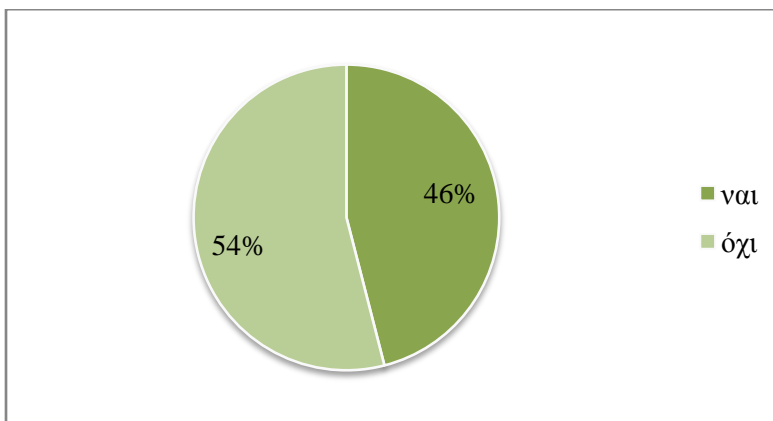
Στην ΗΣΑΠ υπολογίσιμα είναι τα ποσοστά «κάποιες φορές» (24%) και «τις περισσότερες φορές» (14%) και υπαρκτό αλλά αμελητέο το «πάντα» (2%).

Στην ΑΜΕΛ πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση σε αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα, «κάποιες φορές» (38%) και «τις περισσότερες φορές» (35%) και «πάντα» (10%).

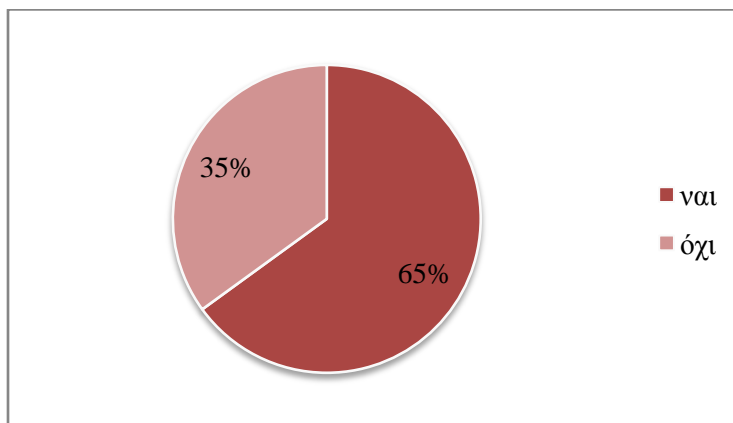
Στην ΤΡΑΜ «κάποιες φορές» (14%) ζητήθηκε αξιολόγηση.

Στο συγκριτικό διάγραμμα (Δ15.4) φαίνεται ότι στην πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι δεν έκαναν αξιολόγηση στις εκπαιδεύσεις που έλαβαν μέρος.

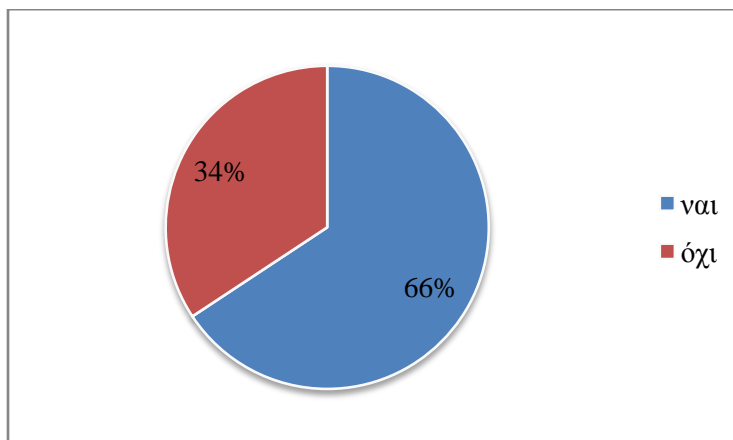
Ερώτηση 16: άμεση επικοινωνία με επιβατικό κοινό



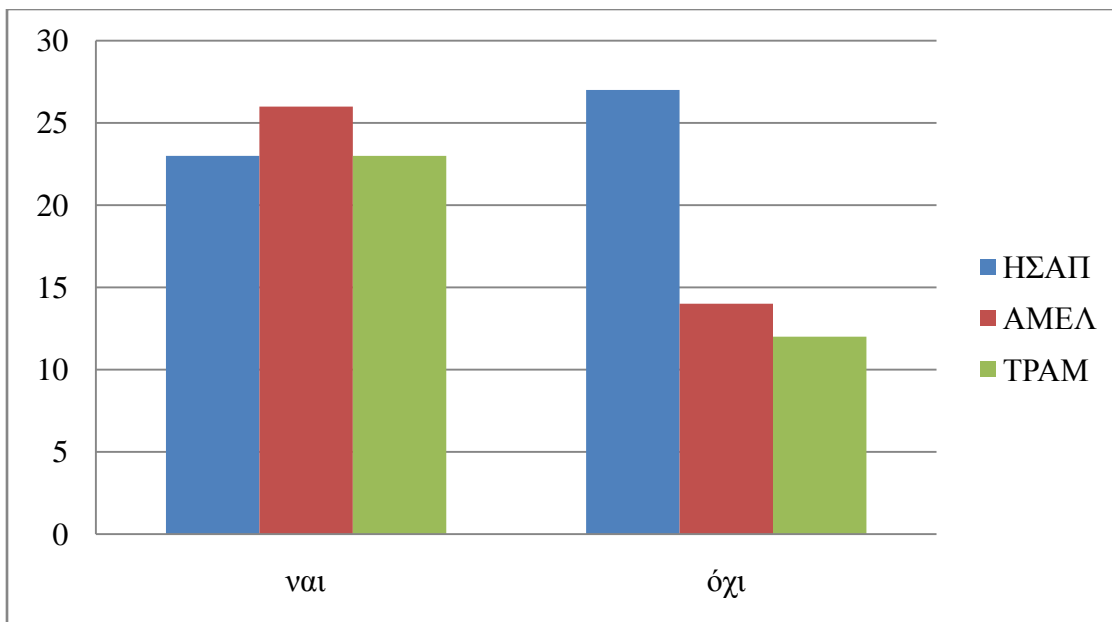
Δ16.1



Δ16.2



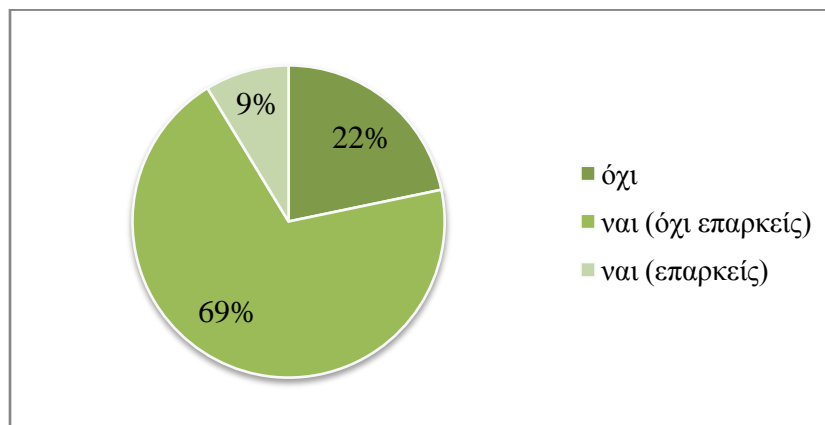
Δ16.3



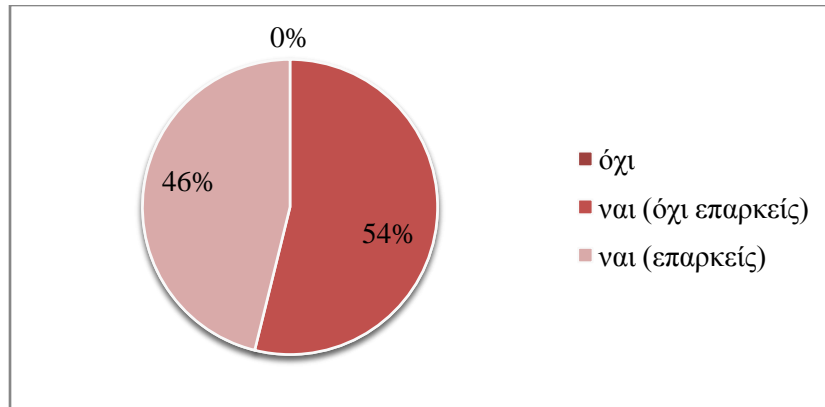
Δ16.4

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων της ΑΜΕΛ και της ΤΡΑΜ έχει άμεση επικοινωνία με το επιβατικό κοινό, ενώ της ΗΣΑΠ όχι (δεν είναι μεγάλη η απόκλιση)

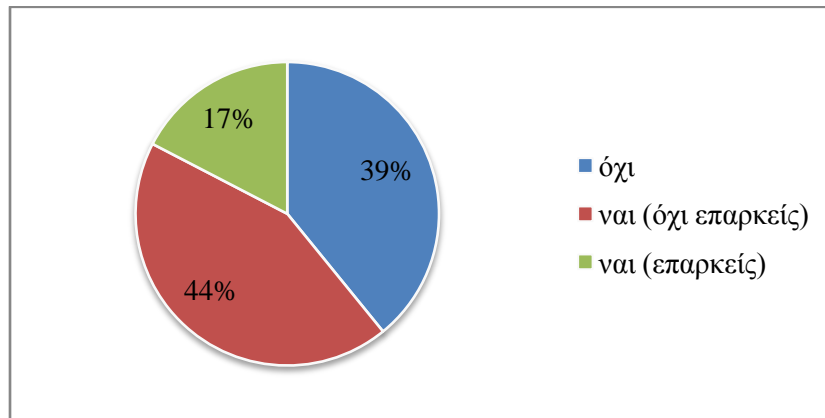
Ερώτηση 17: αν έχουν δοθεί κατευθυντήριες οδηγίες συμπεριφοράς σε όσους έχουν άμεση επικοινωνία με τους επιβάτες.



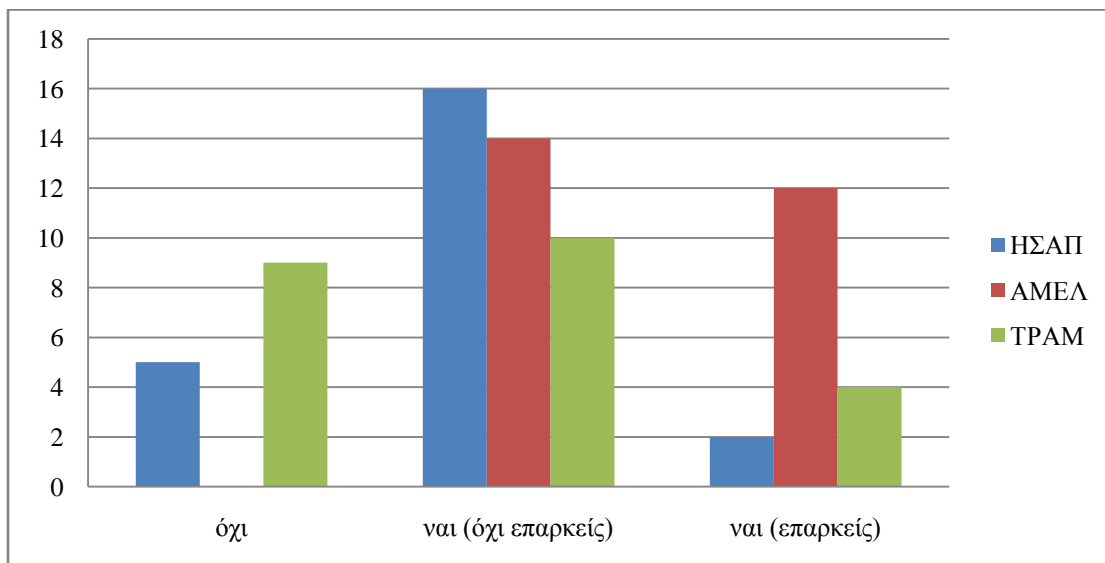
Δ17.1



Δ17.2



Δ17.3



Δ17.4

Οι απαντήσεις των εργαζομένων της ΗΣΑΠ (Δ17.1) και της ΤΡΑΜ (Δ17.3) έχουν όλο το εύρος των απαντήσεων. Οι της ΑΜΕΛ (Δ17.2) έχουν δεχτεί κατευθυντήριες εντολές.

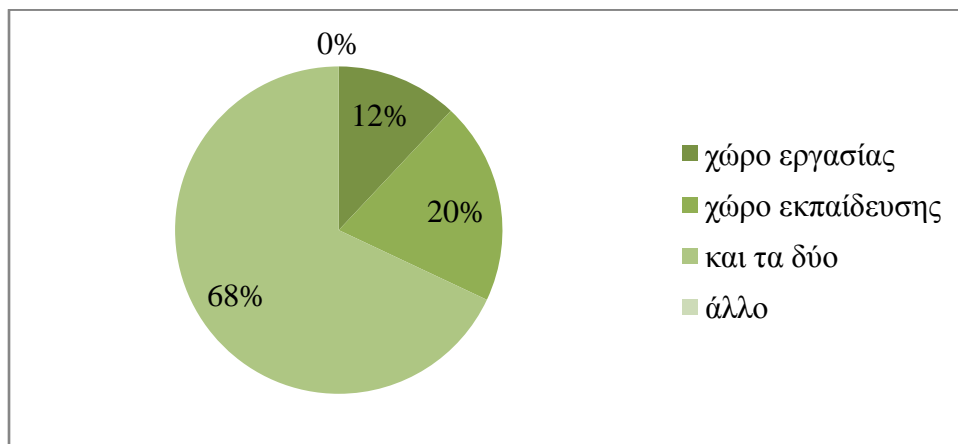
Μολονότι στην πλειοψηφία έχουν δοθεί κατευθυντήριες οδηγίες συμπεριφοράς, είναι αρκετά μεγάλο το ποσοστό που θεωρεί ότι δεν είναι επαρκείς, 69% στην ΗΣΑΠ, 54% στην ΑΜΕΛ και 44% στην ΤΡΑΜ.

Πρόκειται για εταιρεία παροχής υπηρεσιών και η συμπεριφορά των εργαζομένων προς το επιβατικό κοινό οφείλει να διέπεται από ορισμένες νόρμες.

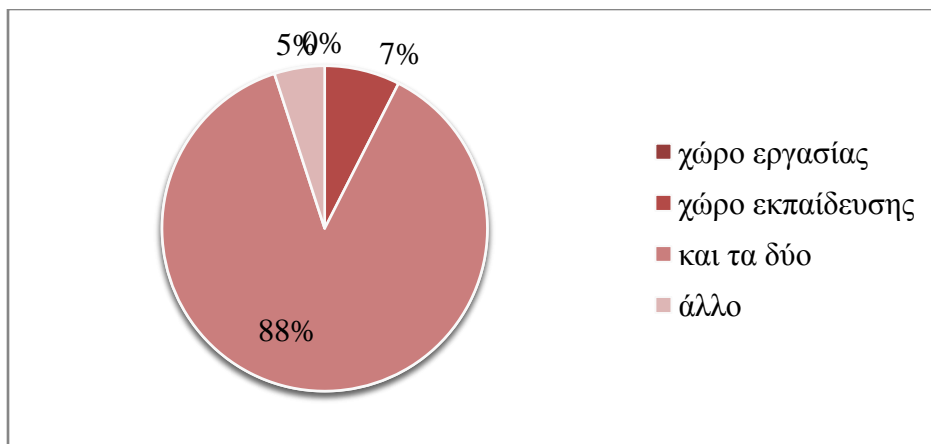
Συνολικά οι εργαζόμενοι κατά πλειοψηφία θεωρούν ότι εκπληρώθηκαν οι στόχοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το περιεχόμενο ήταν κατανοητό, τα τμήματα ομοιογενή, ο χρόνος διεξαγωγής ικανοποιητικός και όσοι εξ' αυτών έχουν άμεση επαφή με το επιβατικό κοινό δέχτηκαν, στην πλειοψηφία τους, κατευθυντήριες οδηγίες συμπεριφοράς.

- Σχετικά με μέθοδο εκπαίδευσης

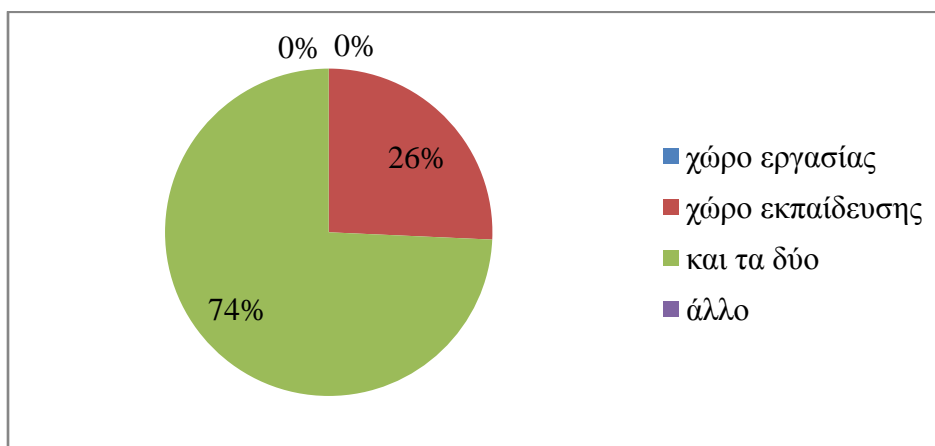
Ερώτηση 18: χώρος που πραγματοποιήθηκαν οι εκπαιδεύσεις



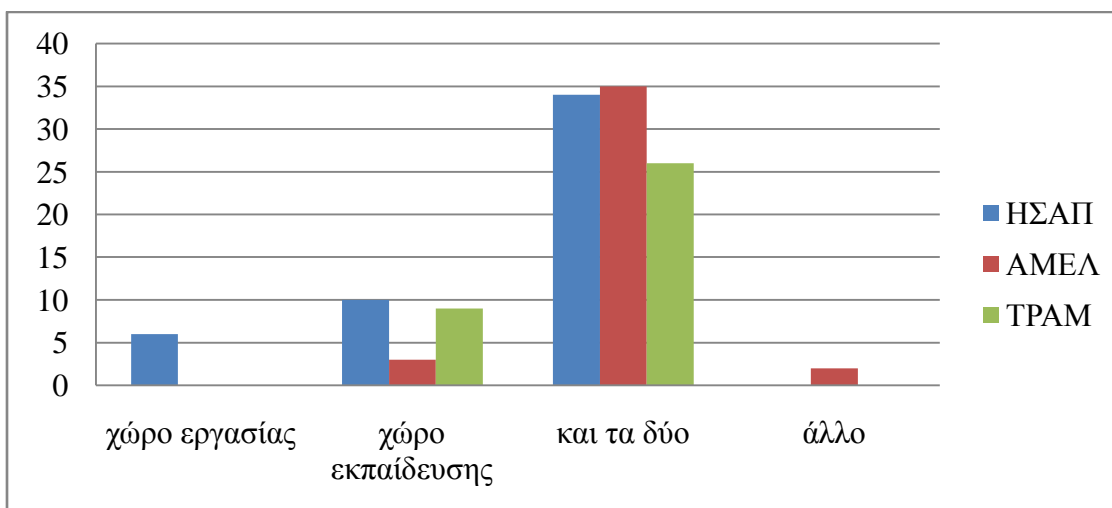
Δ18.1



Δ18.2



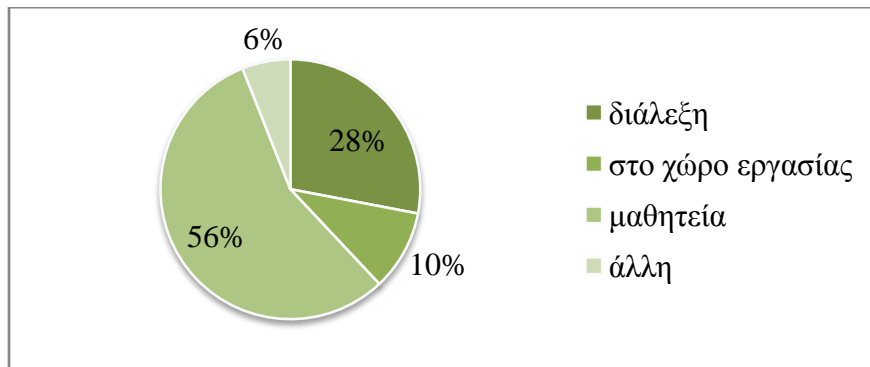
Δ18.3



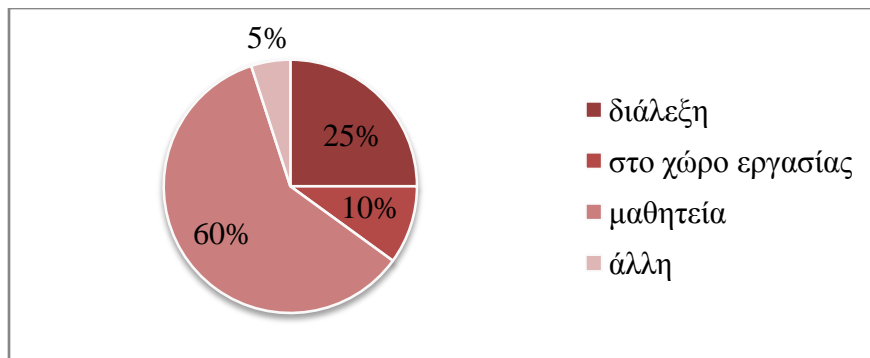
Δ18.4

Σε μεγάλο ποσοστό η εκπαίδευση πραγματοποιήθηκε σε δύο μέρη (στο χώρο εργασίας και στο χώρο εκπαίδευσης) 68% στην ΗΣΑΠ, 88% στην ΑΜΕΛ και 74% στην ΤΡΑΜ (Δ18.1, Δ18.2 και Δ18.3). Υπολογίσιμα είναι και τα υπόλοιπα ποσοστά.

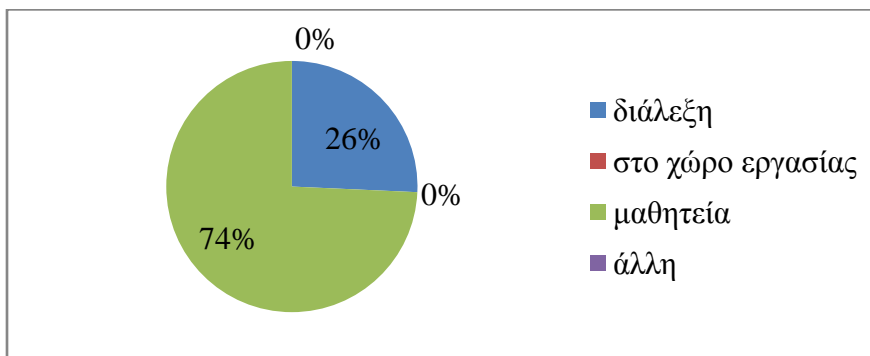
Ερώτηση 19: συνήθης μέθοδος εκπαίδευσης



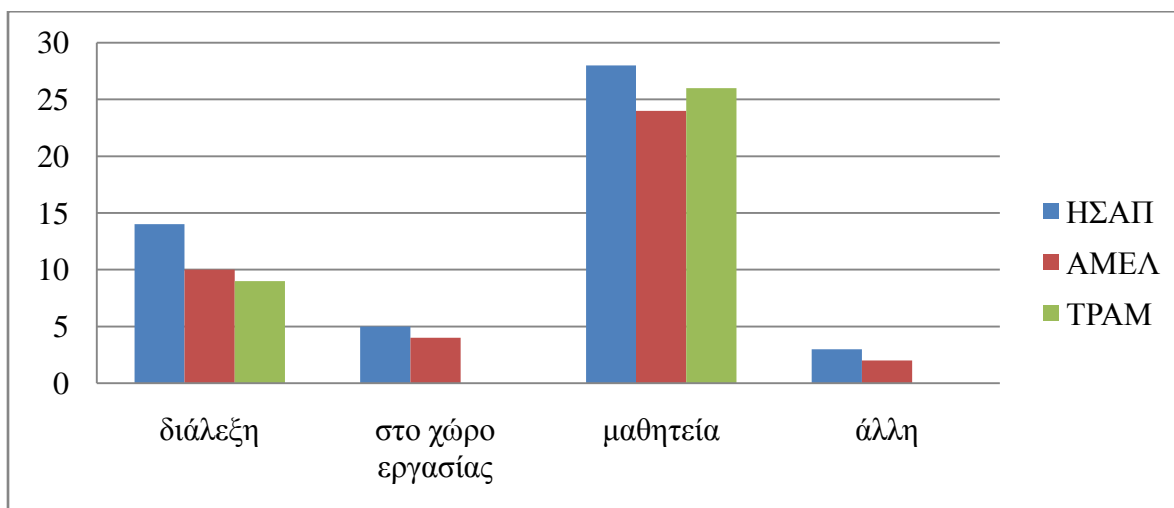
Δ19.1



Δ19.2



Δ19.3



Δ19.4

Η συνήθης μέθοδος εκπαίδευσης είναι η μαθητεία κατά πλειοψηφία σε όλους τους φορείς 56% στην ΗΣΑΠ, 60% στην ΑΜΕΛ και 74% στην ΤΡΑΜ.

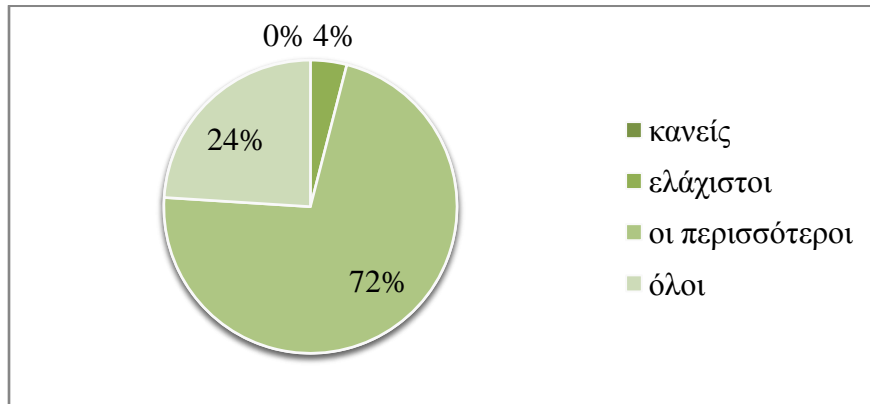
Ακολουθεί σε μεγάλο ποσοστό (άνω του 25%) η διάλεξη 28% στην ΗΣΑΠ, 25% στην ΑΜΕΛ και 26% στην ΤΡΑΜ (Δ19.1, Δ19.2, Δ19.3).

Συγκριτικά στην επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης οι φορείς έχουν ανάλογη λογική.

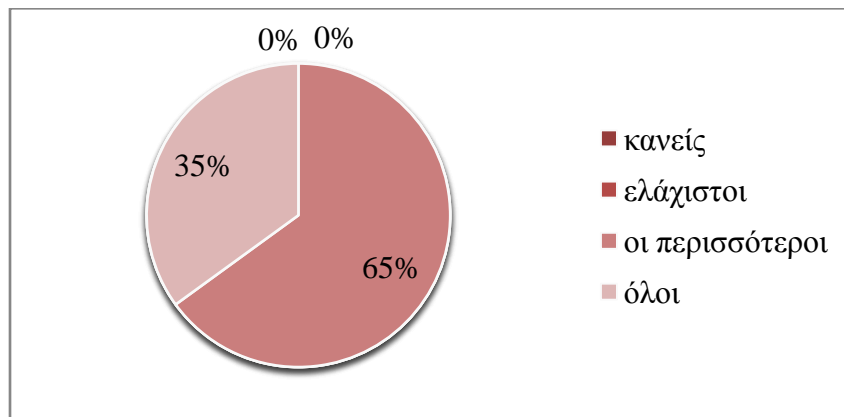
Συνολικά οι εργαζόμενοι κατά πλειοψηφία εκπαιδεύτηκαν και στο χώρο εργασίας και σε χώρο εκπαίδευσης (συνδυασμός) με τη μέθοδο της μαθητείας.

- Σχετικά με εκπαιδευτικό προσωπικό (εκπαιδευτές)

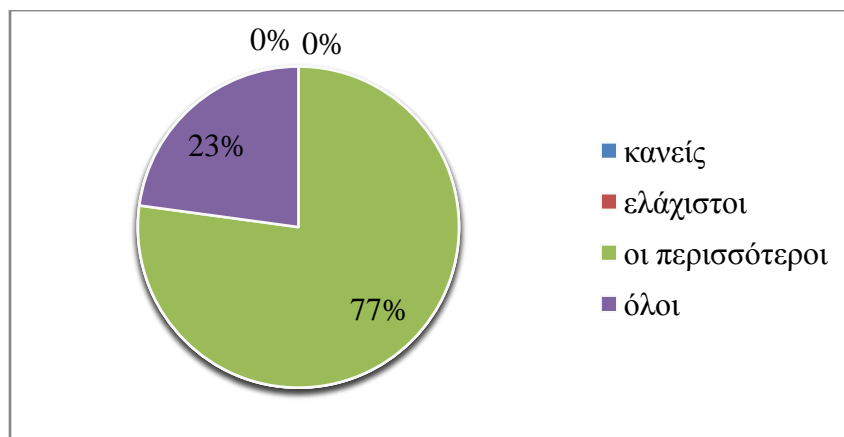
Ερώτηση 20: εμπειρία εκπαιδευτών



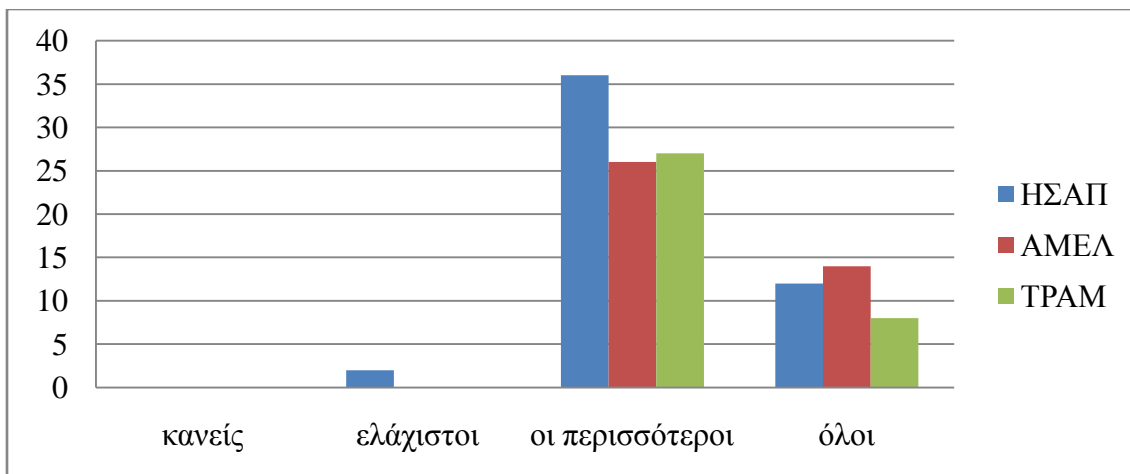
Δ20.1



Δ20.2



Δ20.3



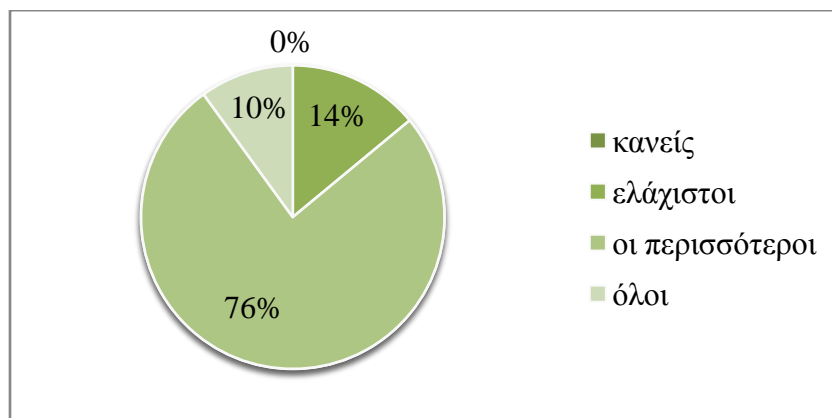
Δ20.4

Η πλειοψηφία θεωρεί ότι οι εκπαιδευτές είχαν εμπειρία. Το ποσοστό του «κανείς» είναι μηδενικό (Δ20.4).

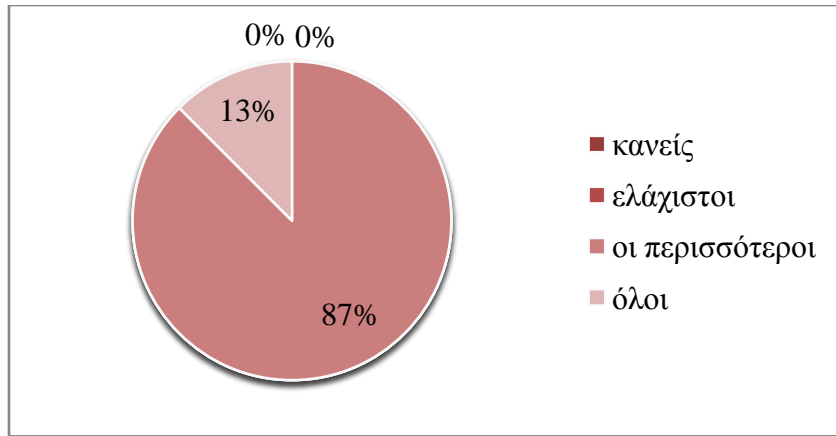
Στην ΗΣΑΠ ένα μικρό ποσοστό 4% θεωρεί ότι ελάχιστοι δεν είχαν εμπειρία.

Η απάντηση «οι περισσότεροι» έχει την πλειοψηφία με 72% στην ΗΣΑΠ, 65% στην ΑΜΕΛ και 77% στην ΤΡΑΜ. Η απάντηση «όλοι» έχει μεγάλα ποσοστά 24% στην ΗΣΑΠ, 35% στην ΑΜΕΛ και 23% στην ΤΡΑΜ (Δ20.1, Δ20.2 και Δ20.3).

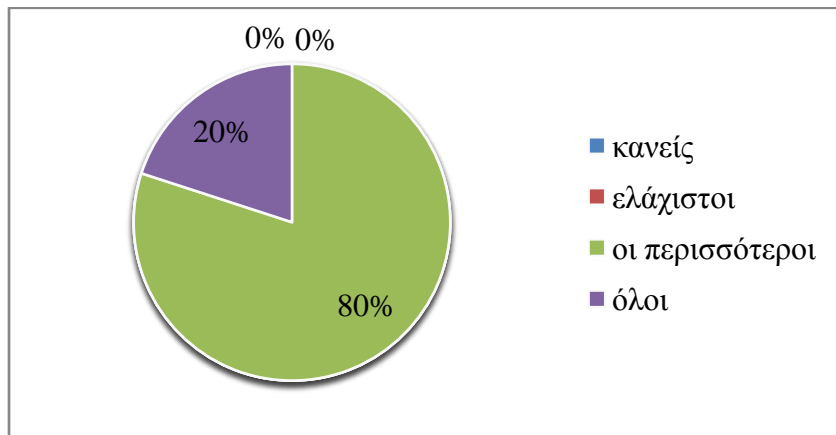
Ερώτηση 21: μεταδοτικότητα των εκπαιδευτικών



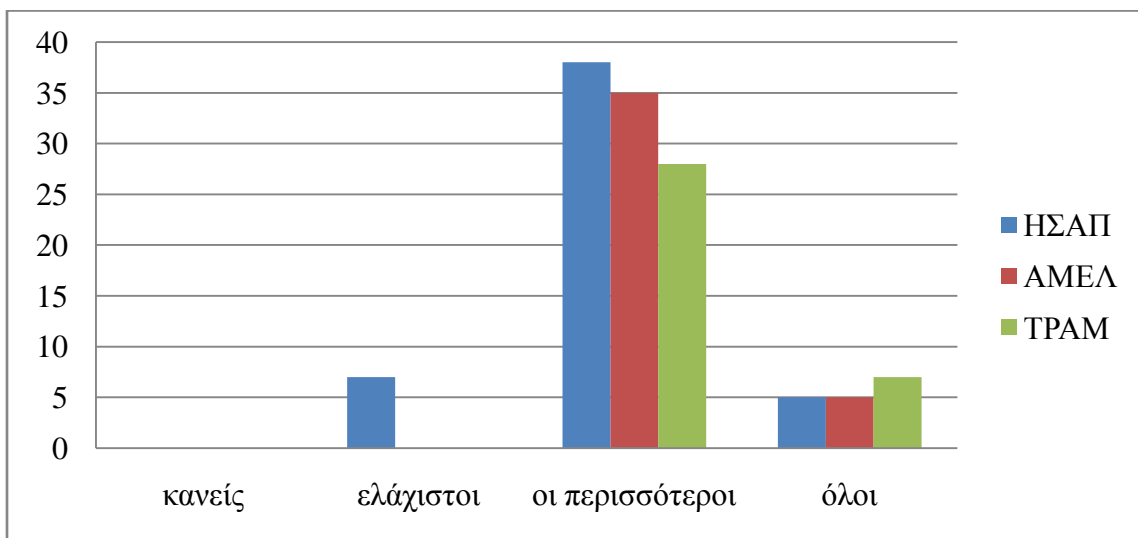
Δ21.1



Δ21.2



Δ21.3

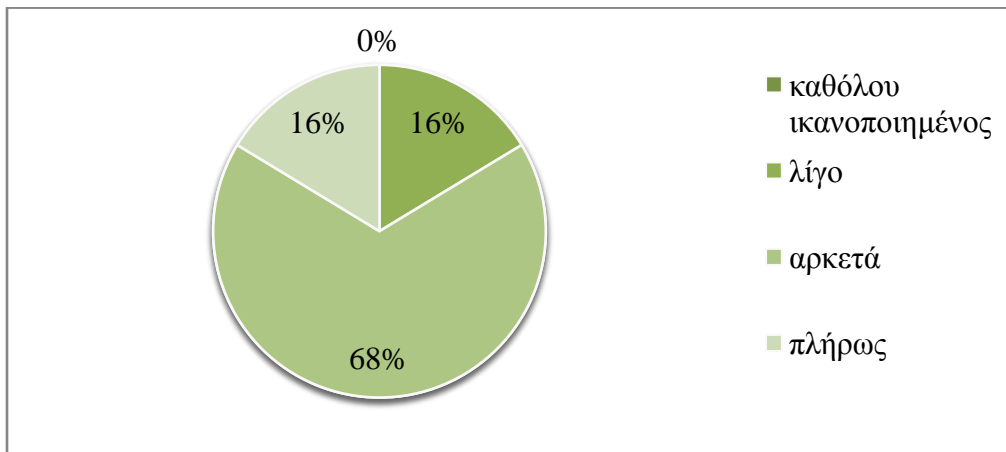


Δ21.4

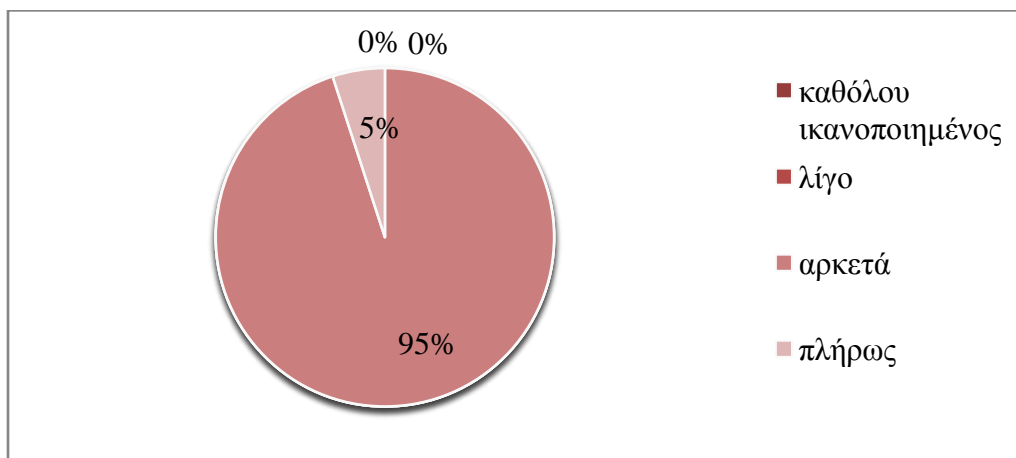
Τα ποσοστά μοιάζουν με αυτά της προηγούμενης ερώτησης (μολονότι η εμπειρία δε σχετίζεται με τη μεταδοτικότητα).

Έλεγχος πρέπει να γίνει για το ποσοστό 14% της απάντησης «ελάχιστοι» στην ΗΣΑΠ. Η απάντηση «οι περισσότεροι» έχει την πλειοψηφία με 76% στην ΗΣΑΠ, 87% στην ΑΜΕΛ και 80% στην ΤΡΑΜ. Η απάντηση «όλοι» έχει ένα υπολογίσιμο ποσοστό 10% στην ΗΣΑΠ, 13% στην ΑΜΕΛ και 20% στην ΤΡΑΜ (Δ21.1, Δ21.2 και Δ21.3).

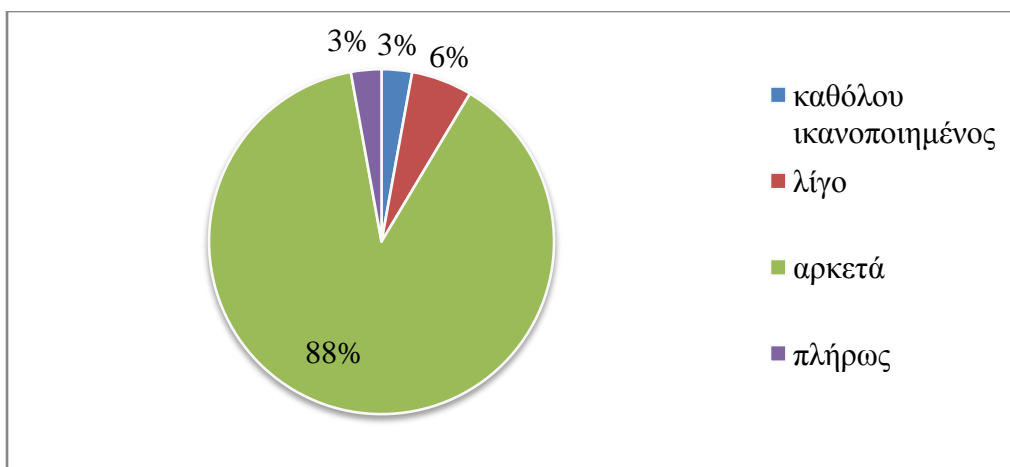
Ερώτηση 22: ικανοποίηση από τους εκπαιδευτές (γενική εικόνα)



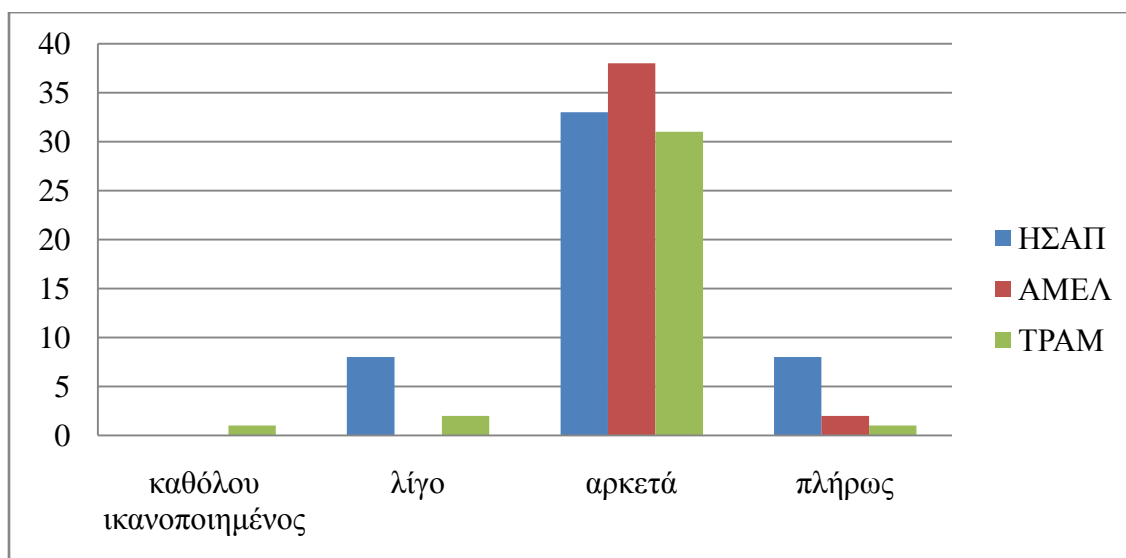
Δ22.1



Δ22.2



Δ22.3



Δ22.4

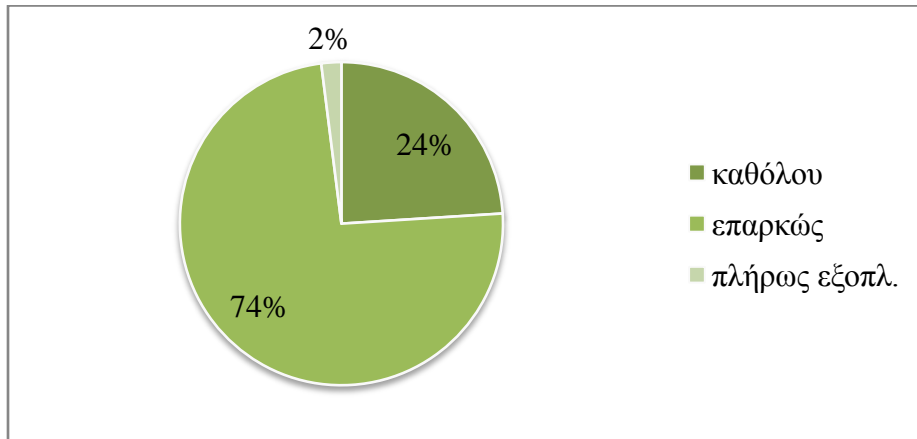
Η γενική εντύπωση για τους εκπαιδευτές είναι θετική (Δ22.4).

Καλύτερη εντύπωση έχουν οι εργαζόμενοι της ΗΣΑΠ και της ΑΜΕΛ, εφόσον η απάντηση «καθόλου ικανοποιημένος» έχει 0% ποσοστό και στην ΤΡΑΜ 3%. Στην ΗΣΑΠ και την ΤΡΑΜ το «λίγο» έχει 16% και 6%, αντίστοιχα, ενώ στην ΑΜΕΛ 0%. Η πλειοψηφία σε όλους τους φορείς είναι το «αρκετά» με ποσοστό 68%, 95% και 88% σε ΗΣΑΠ, ΑΜΕΛ και ΤΡΑΜ, αντίστοιχα. Στην ΗΣΑΠ και την ΑΜΕΛ η απάντηση «πλήρως» έχει ποσοστό 16% και 5%, αντίστοιχα, και στην ΤΡΑΜ 0% (Δ22.1, Δ22.2 και Δ22.3).

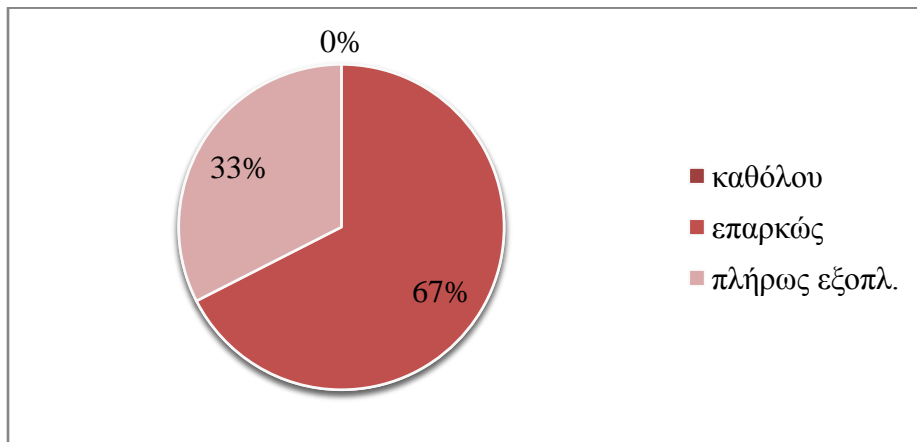
Συνολικά οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τους εκπαιδευτές. Θεωρούν ότι έχουν εμπειρία και μεταδοτικότητα.

- Σχετικά με τους χώρους διεξαγωγής των εκπαιδεύσεων

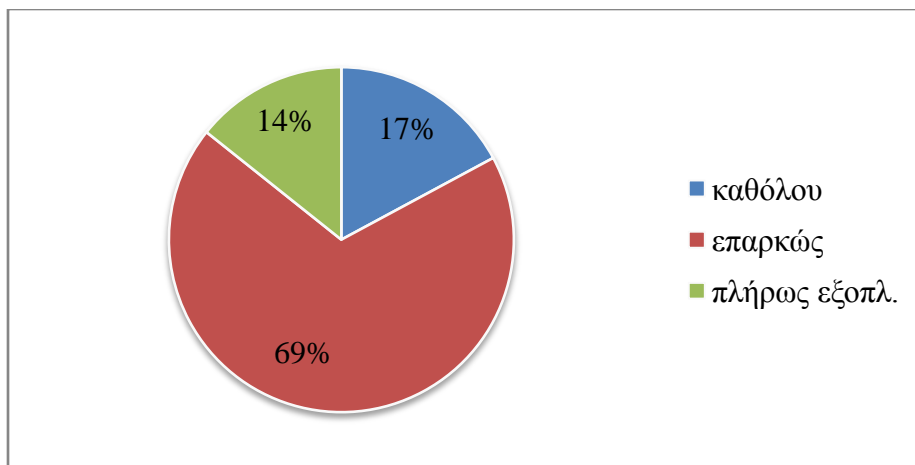
Ερώτηση 23: εξοπλισμός των χώρων εκπαιδεύσεων με σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα



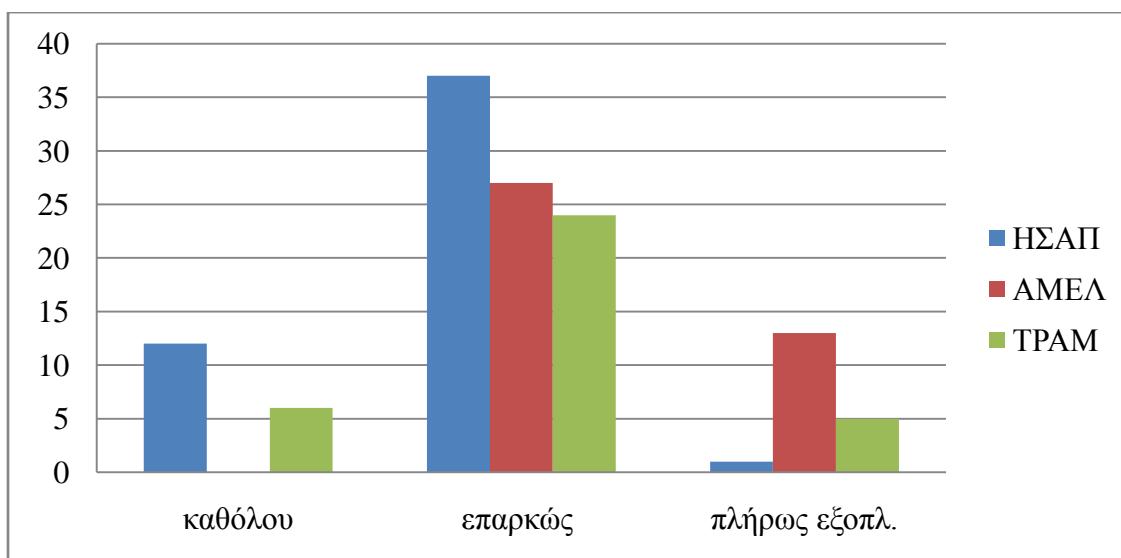
Δ23.1



Δ23.2



Δ23.3

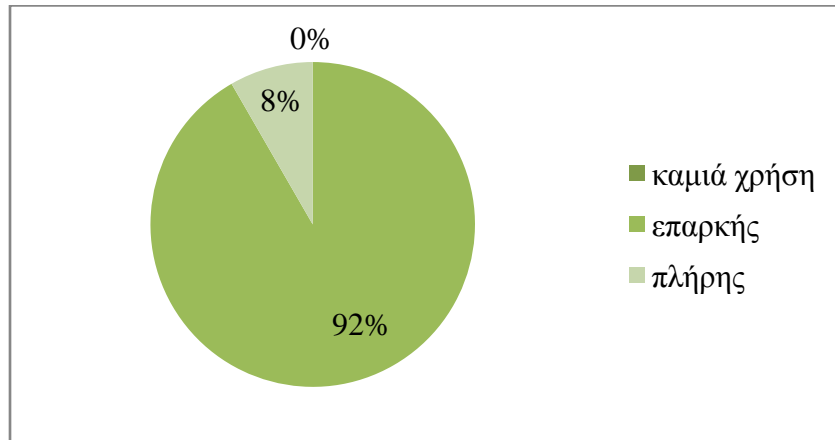


Δ23.4

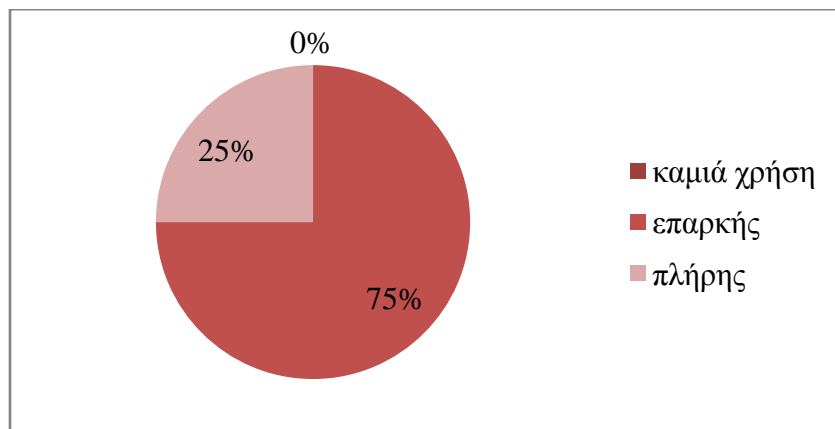
Υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των απαντήσεων των τριών φορέων. Στην ΗΣΑΠ και την ΤΡΑΜ το «καθόλου» έχει ποσοστό 24% και 17%, ενώ στην ΑΜΕΛ 0% (Δ23.1, Δ23.2 και Δ23.3).

Η πλειοψηφία και στους τρεις φορείς απάντησε «επαρκώς» (Δ23.4)

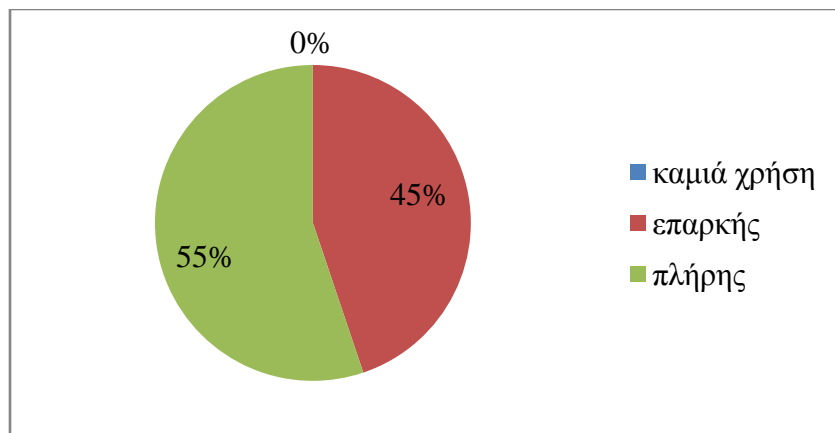
Ερώτηση 24: χρήση των δυνατοτήτων των χώρων εκπαίδευσης για να γίνει η εκπαίδευση πιο κατανοητή και ενδιαφέρουσα



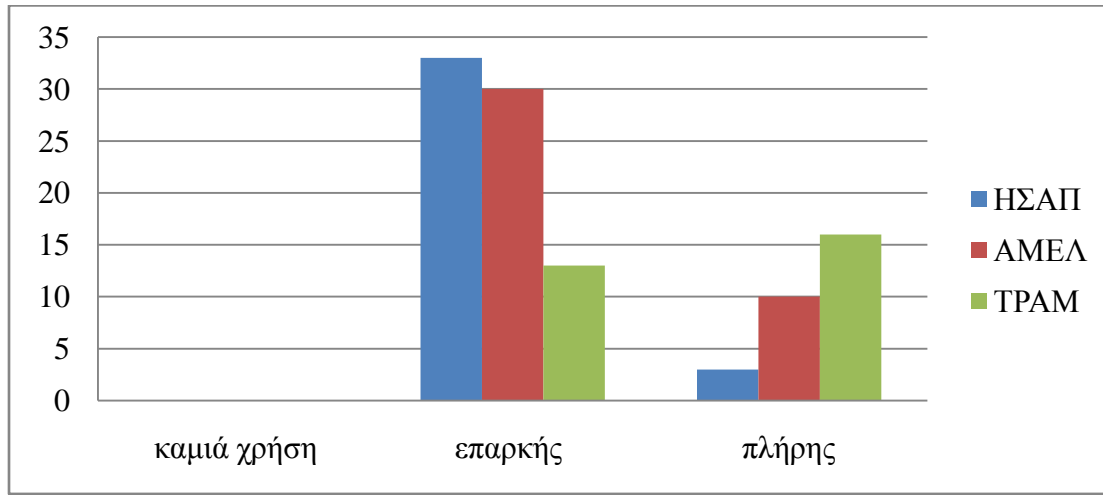
Δ24.1



Δ24.2



Δ24.3



Δ24.4

Σε όλες τις εκπαιδεύσεις έγινε χρήση του εξοπλισμού των εκπαιδευτικών χώρων (ποσοστό 0% «καμιά χρήση»). Έγινε «επαρκής χρήση» κατά τη γνώμη της πλειοψηφίας σε ποσοστό 92%, 75% και 45% και «πλήρης χρήση» σε ποσοστό 8%, 25% και 55% στην ΗΣΑΠ, ΑΜΕΛ και ΤΡΑΜ, αντίστοιχα (Δ24.1, Δ24.2 και Δ24.3).

Δεν παρατηρείται κάποια αναλογία μεταξύ των απαντήσεων των εργαζομένων των φορέων (Δ24.4).

Συνολικά όσον αφορά στους χώρους διεξαγωγής των εκπαιδεύσεων οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν είναι πλήρως εξοπλισμένοι με σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα και κατά τη διεξαγωγή των εκπαιδεύσεων οι εκπαιδευτές κάνουν επαρκή χρήση των δυνατοτήτων των χώρων αυτών. Όσον αφορά στην ΗΣΑΠ και την ΑΜΕΛ υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές με σύγχρονα εκπαιδευτικά μέσα. Πρέπει να ελεγχθεί ο λόγος που δεν γίνονται σε αυτούς τους χώρους οι εκπαιδεύσεις. Επίσης, να ερωτηθούν οι εκπαιδευτές για το λόγο που δε χρησιμοποιούν τις υπάρχουσες δυνατότητες των χώρων εκπαίδευσης (π.χ. ανεπαρκής γνώση χρήσης των οπτικοακουστικών μέσων).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους περιορισμούς, στους οποίους υπόκειται η πραγματοποιηθείσα έρευνα, και τα συμπεράσματα που εξήγαγε βάσει των αποτελεσμάτων, που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

4.1 Περιορισμοί της έρευνας

Βασικός περιορισμός της έρευνας είναι η αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας και το στάδιο μετάβασης που διάγει, γεγονός που δυσκόλεψε τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων/δεδομένων της έρευνας. Αναφορικά με την ποιοτική έρευνα δεν ήταν εύκολη η εύρεση των υπευθύνων των παλαιών φορέων, λόγω εσωτερικών μετακινήσεων και αλλαγής ατόμων στις θέσεις των προϊσταμένων, και η εύρεση των τωρινών υπευθύνων λόγω της μη πλήρωσης όλων των θέσεων του οργανογράμματος (π.χ. μη στελέχωση του Τομέα Εκπαίδευσης). Συνεχίζει να μη λειτουργεί στο σύνολό της ως μια εταιρεία, αλλά ως τρεις ξεχωριστές και συστεγαζόμενες εταιρείες. Η επικρατούσα κατάσταση επηρεάζει αρνητικά όλους τους εργαζόμενους. Δημιουργεί ανασφάλεια και νευρικότητα σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Το πώς αισθάνονται έχει άμεσο αντίκτυπο στη δουλειά τους. Άλλωστε πρόκειται για εταιρεία που προσφέρει μετακίνηση (εταιρεία παροχής υπηρεσιών) και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εξαιρετικά σημαντικός για την παροχή αυτής της υπηρεσίας. Αναφορικά με την ποσοτική έρευνα, η ψυχική τους κατάσταση ενδέχεται να επηρέασε τη στάση τους απέναντι στην εταιρεία και ενδεχομένως τις απαντήσεις, που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια χρόνια διαδικασία. Η μελέτη της διατριβής έχει χρονικό διάστημα ενός ακαδημαϊκού έτους. Είναι προφανές ότι ο χρόνος αποτελεί τροχοπέδη για την εξαγωγή πληρέστερων συμπερασμάτων.

Η μελέτη και αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι ένα θέμα, το οποίο ερευνάται για πρώτη φορά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (τέτοιου είδους έρευνα δεν είχε πραγματοποιηθεί σε κανένα παλαιό φορέα). Δεν υπάρχουν δεδομένα για να γίνει σύγκριση. Η έρευνα, που πραγματοποιήθηκε, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί ως βάση για περαιτέρω χρήση από την εταιρεία.

4.2 Συμπεράσματα

Από τα ερωτήματα προς τους προϊσταμένους των τμημάτων των παλαιών φορέων δεν προέκυψε κάποιο στοιχείο που να συνδέει την εκπαίδευση του προσωπικού με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι λόγοι για τους οποίους πραγματοποιούνταν οι εκπαιδεύσεις ήταν οι εξής: αλλαγή θέσης εργασίας, τοποθέτηση νέων συστημάτων (ή αναβάθμιση του υπάρχοντος εξοπλισμού) και πρόσληψη νέου προσωπικού. Σύμφωνα με το νέο οργανόγραμμα προβλέπεται ετήσιος προγραμματισμός εκπαιδεύσεων. Για τον ετήσιο προγραμματισμό του συνόλου των εκπαιδεύσεων από τον Τομέα Εκπαίδευσης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι επιχειρηματικοί σκοποί και στόχοι. Μόνο έτσι θα γίνει αποτελεσματική η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η έλλειψη αξιολόγησης των προγραμμάτων από την πλευρά τόσο των εργαζομένων, όσο και της διοίκησης δημιούργησε μια εκπαίδευση προβληματική. Ελλειπής προγραμματισμός, λάθος εκπαιδευτικοί στόχοι, μη κατανοητό περιεχόμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μη ομοιογενείς ομάδες εργαζομένων ήταν κάποια από τα αρνητικά χαρακτηριστικά των εκπαιδεύσεων που δεν ήταν δυνατόν να αλλάξουν, λόγω έλλειψης ανατροφοδότησης.

Η δημιουργία ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης (σύμφωνα με το νέο οργανόγραμμα) δίνει την αίσθηση στους εργαζόμενους μιας οργανωμένης εταιρείας. Η αίσθηση αυτή μεταφράζεται σε αίσθημα ασφάλειας. Η εταιρεία έχει σκοπούς και στόχους και οφείλει να προγραμματίζεται με τους κατάλληλους τρόπους για να επιτευχθούν. Για να συμβεί αυτό πρέπει να στελεχωθούν όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Πρέπει να λειτουργήσει ως ενιαίος φορέας. Στελεχώνοντας τις θέσεις του οργανογράμματος στο σύνολό τους θα προκύψουν οι ελλείψεις των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα ο βασικός λόγος εκπαίδευσης είναι η παροχή γνώσης στο ανθρώπινο δυναμικό. Χρειάζεται να εξελίσσονται συνεχώς όλα τα χαρακτηριστικά που θα κάνουν τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς και αποδοτικούς. Αυτό γίνεται μέσω των εκπαιδεύσεων και μετεκπαιδεύσεων, με κατάλληλο περιεχόμενο (που θα είναι χρήσιμο για αυτή την εξέλιξη), τους σωστούς εκπαιδευτές και τους πλήρως εξοπλισμένους χώρους εκπαίδευσης (τους οποίους διαθέτει).

Η ΣΤΑΣΥ είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Οφείλει να εκπαιδεύσει κατάλληλα όλους όσοι εργάζονται σε θέσεις που έχουν άμεση επαφή με το επιβατικό κοινό, έτσι ώστε να

υπάρχει ομοιομορφία στον τρόπο επικοινωνίας. Οι επιβάτες πρέπει να λαμβάνουν το ίδιο υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσίας κάθε φορά που μετακινούνται. Το επίπεδο παροχής υπηρεσίας, εν προκειμένω η μετακίνηση, σχετίζεται με το μέσον (συρμοί, δρομολόγια), τα φυσικά στοιχεία (σταθμοί) και φυσικά με τους εργαζόμενους. Δίδοντας ευκρινείς και ολοκληρωμένες κατευθυντήριες οδηγίες συμπεριφοράς στους εργαζόμενους είναι εφικτή η ομοιόμορφη και υψηλή παροχή υπηρεσίας.

Οι εργαζόμενοι φαίνονται ευχαριστημένοι από τους εσωτερικούς εκπαιδευτές, οι οποίοι έχουν μεταδοτικότητα και εμπειρία. Ο Τομέας Εκπαίδευσης οφείλει να το λάβει υπόψη στον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Βέβαια, πρέπει να ελέγχει τις γνώσεις τους σε θέματα σύγχρονων μέσων εκπαίδευσης, εφόσον στο ερωτηματολόγιο η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι κάνουν επαρκή χρήση των διαθέσιμων μέσων. Η εταιρεία έχει τις υποδομές για εκπαιδεύσεις με σύγχρονα μέσα.

Οι εργαζόμενοι είναι στην πλειοψηφία τους άνδρες, ηλικίας 36-45 ετών, μορφωτικού επιπέδου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, γνωρίζουν τις απαιτήσεις/ανάγκες της θέσης εργασίας τους, έχουν παρακολουθήσει εκπαιδεύσεις από τις οποίες εξελίχθηκαν και βελτιώθηκαν στη δουλειά τους, βλέπουν θετικά τα πραγματοποιηθέντα προγράμματα εκπαίδευσης, αλλά ενίστανται ως προς τους χώρους διεξαγωγής. Με εξαίρεση των εργαζομένων της ΗΣΑΠ οι υπόλοιποι θεωρούν ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για την εκπαίδευσή τους. Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι πρόκειται για άτομα που μπορούν να προσφέρουν στην εταιρεία και να τη βοηθήσουν στο έργο της. Βρίσκονται στην κατάλληλη ηλικία (παραγωγική ηλικία), έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσονται, γεγονός που είναι προς όφελος της εταιρείας, και εμπιστεύονται την εταιρεία.

Η ΣΤΑ.ΣΥ. ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η προσπάθειά της να γίνει μια εταιρεία πρότυπο κοινωνικής ευθύνης με κύριο στόχο την ασφαλή και υψηλής ποιότητας μετακίνηση με σεβασμό στον εργαζόμενο και τον επιβάτη, προϋποθέτει τον ενστερνισμό αυτής της αντίληψης από όλο το προσωπικό. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι ο αρωγός αυτής την προσπάθεια.

Αναφορικά με περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε η Διοίκηση της εταιρείας να πραγματοποιήσει μια μεγαλύτερης έκτασης και διάρκειας (π.χ. κατά έτος) έρευνα. Επίσης, θα μπορούσε να γίνει μια σύγκριση της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής

διαδικασίας της εταιρείας με άλλες εταιρείες, που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και είναι παροχής υπηρεσιών (π.χ. Ο.ΣΥ. Α.Ε).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Drucker, P., (1974), Management tasks, responsibilities, practices, Harper and Row, NY.
- Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson R.E., (2011), Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts, 9th ed, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Mihiotis, A., (2005). Management of people and organizations, Vol 1, Hellenic Open University, Patra
- Mihiotis, A., (2005). Management of people and organizations, Vol 2, Hellenic Open University, Patra
- Steen, S.L., Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2009), Human resource management, The McGraw-Hill Companies, Inc, Toronto.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., Χαλκιώτης, Δ., (1999), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τόμος Α, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π. (2004) Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών, Σταμούλης, Αθήνα.
- Ζαβλανός, Μ., (2002) Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α., (1995), Ψυχολογία Κινήτρων, Art of Text, Θεσσαλονίκη.
- Μάρδας, Γ. Δ., (2000), Κοινωνική πολιτική, εκπαίδευση και οικονομία Θεωρία, διοικητική, εθνικό και διεθνές πεδίο, Παπαζήση, Αθήνα.
- Ματσαγγούρας, Η., (1997), Θεωρία και Πράξη της Διδασκαλίας: Στρατηγικές Διδασκαλίας, Gutenberg, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ.Κ., (2005) Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. Κ. & Παπαλεξανδρή Ν.Α., (2003) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ.Κ., Παπαλεξανδρή, Ν.Α., (2002) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Γ. Μπένου, Αθήνα.

Πολέμη - Τοδούλου, Μ., (2005), Η αξιοποίηση της ομάδας στην εκπαίδευση Ενηλίκων, ΕΑΠ, Πάτρα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2010), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ.,(2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ, (2004) Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ο.Π.Α., Αθήνα.

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Λ., (2001), Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Μπένου, Αθήνα.

Παπούλιας, Δ.Β., (2009), Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το management, Κριτική, Αθήνα.

Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη, Κ., (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, δ'ΕΚΔΟΣΗ, ΚΑΠΑ, Αθήνα.

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Χολέβας, Γ. Κ ., (1995), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management), Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ., (1996), Οργανωσιακή Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Interbook

Χυτήρης, Λ. (2006), Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ., (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Interbooks, Αθήνα.

Σημειώσεις του μαθήματος "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων", Τ.Ε.Ι. Σερρών, Ι . Μάντζαρης, 2011 (http://lib.teicm.gr/syggrafiko_ergo/covers/contents85.pdf)

<http://el.wikipedia.org>

<http://mansci.journal.informs.org>, περιοδικό MANAGEMENT SCIENCE

<http://www.oasa.gr/>

<http://stasy.gr/>, press@stasy.gr

Συνεδρίαση 590/20.05.2013, Θέμα: Αναθεώρηση και επικαιροποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. περιόδου 2013 – 2016. (εσωτερικά κείμενα)

ΦΕΚ 1372/06.06.2013 αναφορικά με οργανόγραμμα της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.

Αρχείο Τομέα Εκπαίδευσης ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. (εσωτερικά κείμενα)

Αρχείο Τομέα Λειτουργίας ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. (εσωτερικά κείμενα)

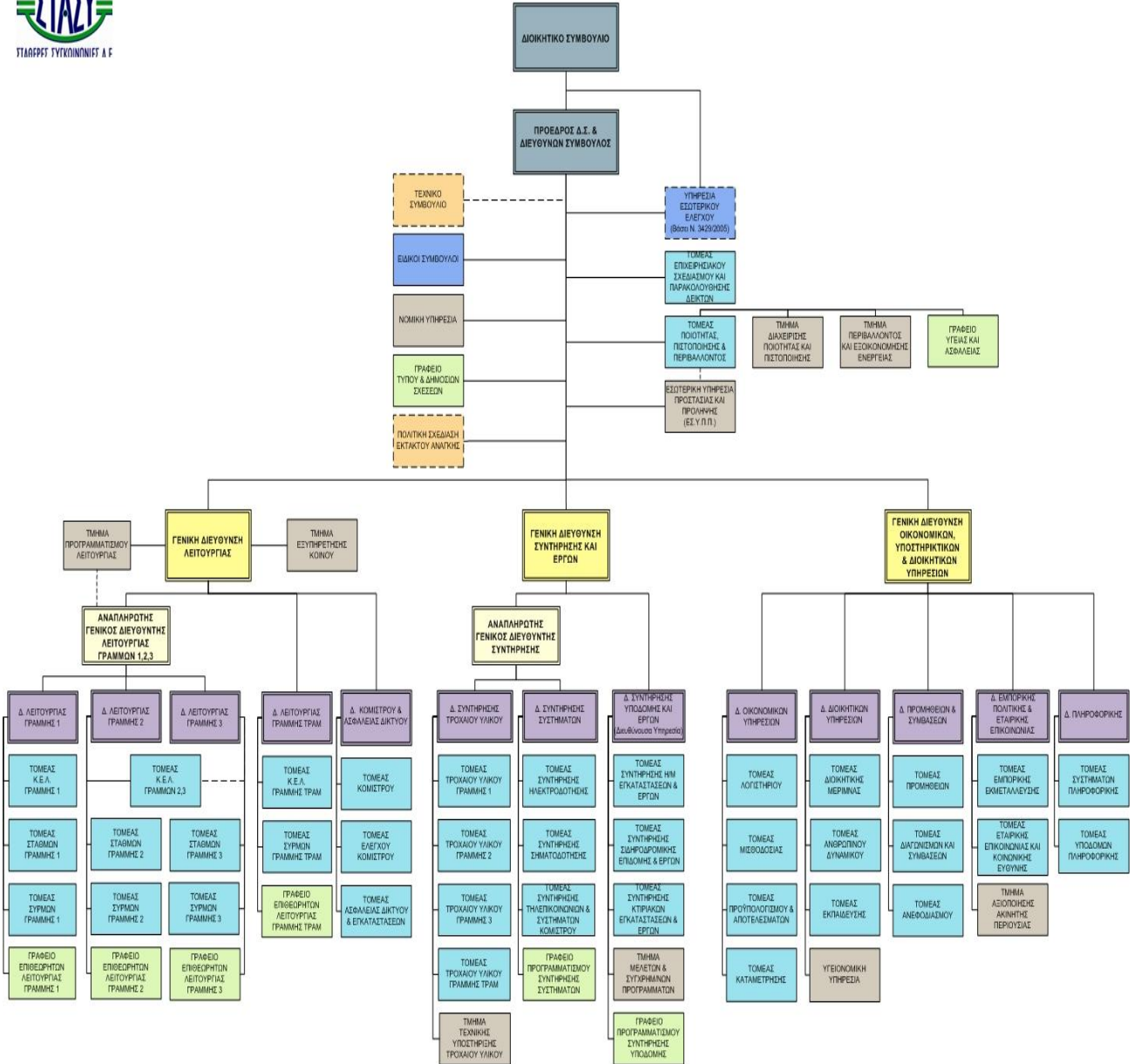
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α

Το οργανόγραμμα της εταιρείας παρίσταται στο παρακάτω σχήμα (σχ.1)

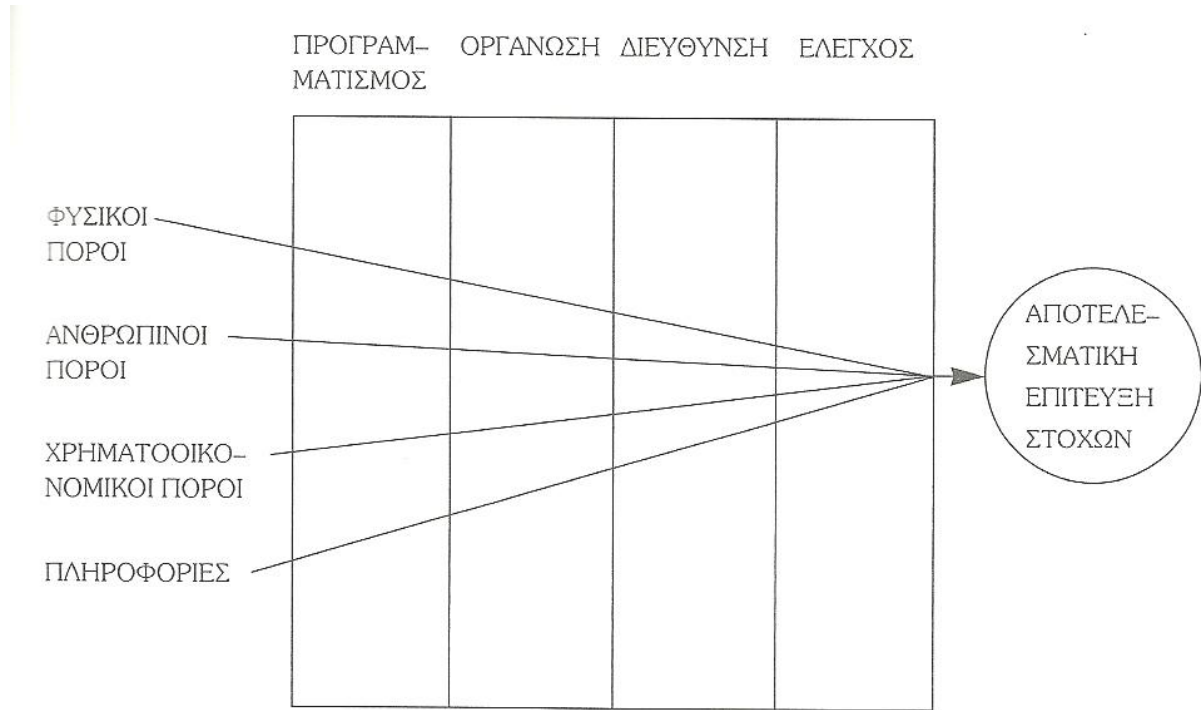


ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΑΣΥ Α.Ε.
ΑΡ. ΑΠΟΦΑΣΗΣ Δ.Σ. 1660/26.03.2013



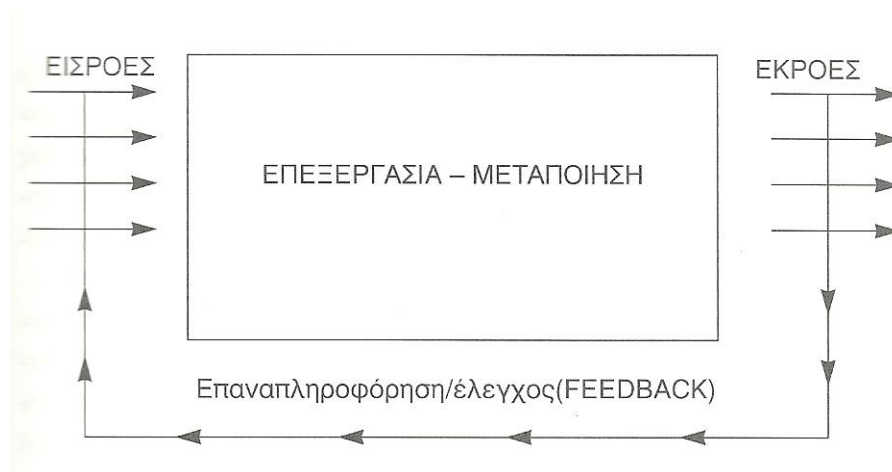
Παράρτημα Β

Σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας της Διοίκησης.



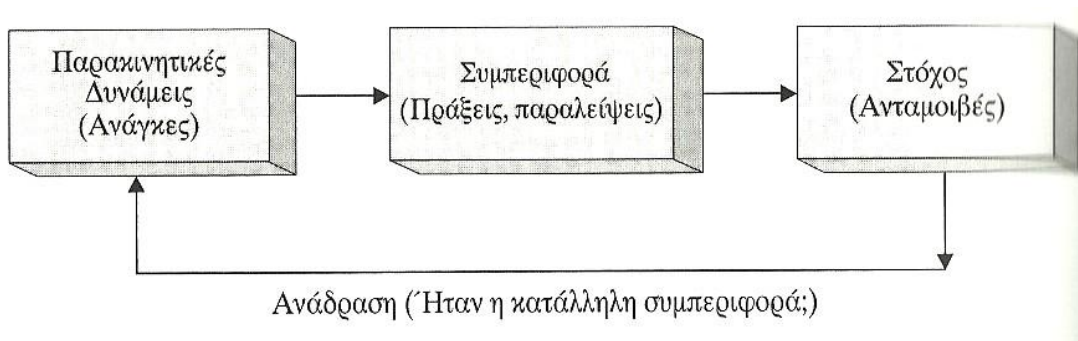
Μπουραντά Δ.Κ, Παπαλεξανδρή Ν.Α. Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, 1998, σελ.59

Σχηματική απεικόνιση της συστημικής προσέγγισης.



Μπουραντά Δ.Κ, Παπαλεξανδρή Ν.Α. Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, 1998, σελ.29


Σχηματική απεικόνιση της παρακίνησης.



Χυτήρης Κ.Σ, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 2001, σελ. 150

Παράρτημα Γ

Έγγραφο: "έντυπο επιμορφωτικού προγράμματος"

| | | | | |
|---|--|----------------------|----------------------------------|---------------------------|
|  ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε. | | | | |
| | ΕΝΤΥΠΟ | | | |
| | ΑΙΤΗΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ | | | |
| | ΚΩΔΙΚΟΣ: ΕΔ-1-04-03 | ΕΚΔΟΣΗ: 03 | ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 03/06/2013 | ΣΕΛΙΔΑ: 102/111 |

ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΔΥΝΑΤΗ Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΕΓΓΡΑΦΟ ΑΦΟΥ ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟ , ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΟΥ, ΝΑ ΠΡΩΘΕΙΤΑΙ ΣΤΗΝ ΥΠ. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟ ΑΡΓΟΤΕΡΟ 15 ΗΜΕΡΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

ΚΑΙ ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ.

Επισυνάγτε κάθε πληροφοριακό έντυπο που αφορά το επιμορφωτικό πρόγραμμα

| | | | | | |
|---|---------------|--|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ | | ΑΡΙΘΜ. ΥΠΑΛΛΗΛΟ Υ | ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ | ΕΣΩΤ. ΤΗΛΕΦ. | ΤΗΛ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΚΙΝΗΤΟ |
| ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΤΟΜΕΑΣ | ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ | | ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ | |
| ΤΙΤΛΟΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ | | | | | |
| ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ (ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟ ΠΕΛΙΟ) | | | | | |
| ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ (ΕΩΣ 40 ΩΡΕΣ) | | ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ (ΑΝΩ ΤΩΝ 40 ΩΡΩΝ) | | ΗΜΕΡΙΔΕΣ / ΣΥΝΕΔΡΙΑ | ΑΛΛΟ |
| ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΕ ΗΜΕΡΕΣ | | | ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΕ ΩΡΕΣ | | |
| ΤΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ | | | ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ € | | |
| ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ | | | ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΛΗΞΗΣ | | |
| ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | | | | | |
| ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ : α) για τον συμμετέχοντα β) για την Υπηρεσία στην οποία ανήκει | | | | | |
| ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ | | | | | ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ |

| <i>Θέση</i> | <i>Όνοματεπώνυμο Υπογραφή</i> | <i>Ημ/νία</i> | <i>Εγκρίνεται</i> | <i>ΔΕΝ Εγκρίνεται</i> | <i>Λόγοι ΜΗ έγκρισης</i> |
|--|-----------------------------------|---------------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Προϊστάμενος/μήνη αιτούντος | | | | | |
| Διευθυντής Υπηρεσίας αιτούντος/ούσας | | | | | |
| Γενικός Διευθυντής αιτούντος/ούσας | | | | | |
| Δ/ντής Διοικητικών Υπηρεσιών | | | | | |
| Γενικός Δ/ντής Οικονομικών, Υποστηρικτικών & Διοικητικών Υπηρεσιών | | | | | |
| Πρόεδρος Δ.Σ. και Διευθύνων Σύμβουλος | | | | | |

Σχόλια:

Παράρτημα Δ

Το Ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους εργαζομένους είναι το εξής:

A. Στοιχεία ερωτώμενου

1. Φύλο:
 - I. Άνδρας
 - II. Γυναίκα
2. Η ηλικία σας είναι:
 - I. 18-25
 - II. 26-35
 - III. 36-45
 - IV. 46-55
 - V. 56+
3. Επίπεδο μόρφωσης
 - I. Απόφοιτος βασικής εκπαίδευσης
 - II. Απόφοιτος λυκείου
 - III. Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
 - IV. Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
 - V. Κάτοχος διδακτορικού τίτλου
4. Σε ποιόν φορέα ανήκατε;
 - I. ΗΣΑΠ
 - II. ΑΜΕΛ
 - III. ΤΡΑΜ

B. Γενικά για εκπαιδευτές

5. Γνωρίζετε τις υποχρεώσεις και τις ανάγκες της θέσης εργασίας σας;
 - I. Όχι
 - II. Μάλλον όχι
 - III. Μάλλον ναι
 - IV. Ναι
6. Έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδύσεις της ΣΤΑΣΥ (ή του φορέα που ανήκατε);
 - I. Ναι
 - II. Όχι
7. Η εκπαίδευση για τις ανάγκες της θέσης εργασίας σας έγινε από:
 - I. παλαιότερο συνάδελφο, που είχε τις απαραίτητες γνώσεις
 - II. εκπαιδευτή(τές)
 - III. και τα δύο (παλαιότερο συνάδελφο και εκπαιδευτές)
 - IV. άλλο

8. Χρησιμοποιήσατε τις αποκτηθείσες από τα εκπαιδευτικά προγράμματα γνώσεις στην εργασία σας;
- I. Ποτέ
 - II. Κάποιες φορές
 - III. Τις περισσότερες φορές
 - IV. Πάντα
9. Βελτιώθηκαν οι ικανότητες ή οι γνώσεις σας μετά την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
- I. Όχι από κανένα
 - II. Κάποιες φορές
 - III. Τις περισσότερες φορές
 - IV. Ναι μετά από όλα
10. Θεωρείτε ότι η Διοίκηση της Εταιρείας ενδιαφέρεται για την εκπαίδευση του προσωπικού;
- I. Δεν ενδιαφέρεται
 - II. Ενδιαφέρεται λίγο
 - III. Ενδιαφέρεται αρκετά
 - IV. Ενδιαφέρεται πολύ

Γ. Περιεχόμενο Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

11. Υλοποίηση στόχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (που έχετε παρακολουθήσει).
- I. Καθόλου
 - II. Μερικώς
 - III. Πλήρης υλοποίηση στόχων
12. Το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ήταν κατανοητό;
- I. Καθόλου
 - II. Λίγο
 - III. Αρκετά
 - IV. Πλήρως κατανοητό
13. Τα τμήματα ήταν ομοιογενή (αναφορικά με το επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων συμμετοχόντων);
- I. Καθόλου
 - II. Λίγο
 - III. Αρκετά
 - IV. Πλήρως ομοιογενή
14. Επάρκεια χρόνου διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- I. Λίγος
 - II. Ικανοποιητικός
 - III. Υπερβολικός χρόνος
15. Ζητήθηκε η γνώμη σας μετά το πέρας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
- I. Ποτέ

- II. Κάποιες φορές
- III. Τις περισσότερες φορές
- IV. Σε όλα

16. Η θέση εργασίας σας σχετίζεται με άμεση επικοινωνία με επιβάτες;

- I. Ναι
- II. Όχι

17. Αν ναι, τα εκπαιδευτικά προγράμματα σάς έχουν δώσει κατευθυντήριες οδηγίες συμπεριφοράς;

- I. Όχι
- II. Ναι, αλλά δεν ήταν επαρκείς
- III. Ναι και ήταν επαρκείς

Δ. Μέθοδος εκπαίδευσης

18. Οι εκπαιδύσεις πραγματοποιήθηκαν

- I. Χώρο εργασίας (μαθαίνετε ενώ εργάζεσθε)
- II. Σε διαμορφωμένο χώρο εκπαίδευσης
- III. Και τα δύο
- IV. Άλλο

19. Ποια μέθοδος χρησιμοποιείται ευρέως στα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε λάβει μέρος;

- I. Διάλεξη
- II. Στο χώρο εργασίας (On the job training)
- III. Μαθητεία
- IV. Άλλη

Ε. Εκπαιδευτικό προσωπικό- εκπαιδευτές

20. Σχετικά προς τις εκπαιδύσεις που έχετε λάβει μέρος, θεωρείτε ότι οι εκπαιδευτές έχουν την απαιτούμενη εμπειρία για ν' ανταπεξέλθουν στις ανάγκες των εκάστοτε εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

- I. Κανείς
- II. Ελάχιστοι
- III. Οι περισσότεροι
- IV. Όλοι

21. Θεωρείτε ότι έχουν μεταδοτικότητα;

- I. Κανείς
- II. Ελάχιστοι
- III. Οι περισσότεροι
- IV. Όλοι

22. Γενικά είστε ικανοποιημένοι από τους εκπαιδευτές;
- I. Καθόλου ικανοποιημένος/η
 - II. Λίγο ικανοποιημένος/η
 - III. Αρκετά ικανοποιημένος/η
 - IV. Πλήρως ικανοποιημένος/η

ΣΤ. Χώρος διεξαγωγής εκπαίδευσης

23. Θεωρείτε ότι ο χώρος διεξαγωγής των εκπαιδεύσεων είναι εξοπλισμένος με σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα;
- I. Καθόλου εξοπλισμένος
 - II. Επαρκώς εξοπλισμένος
 - III. Πλήρως εξοπλισμένος
24. Αν είναι εξοπλισμένος, χρησιμοποιήθηκαν οι δυνατότητες του χώρου για να γίνει η εκπαίδευση πιο κατανοητή και ενδιαφέρουσα;
- I. Καμία χρήση
 - II. Επαρκής χρήση
 - III. Πλήρης χρήση των διαθέσιμων δυνατοτήτων

Πίνακες απαντήσεων ερωτηματολογίου (δεδομένα διαγραμμάτων) - Αποδελτίωση

| | | | | | | |
|-----|--------|------------------------|------------------|------------------------------|--------------|-------------|
| A/A | ΦΟΡΕΑΣ | | | | | |
| 1 | | άνδρας | γυναίκα | | | |
| | ΗΣΑΠ | 31 | 19 | | | |
| | ΑΜΕΛ | 25 | 15 | | | |
| | ΤΡΑΜ | 22 | 13 | | | |
| 2 | | 18-25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56plus |
| | ΗΣΑΠ | 0 | 6 | 18 | 16 | 10 |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 5 | 22 | 12 | 1 |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 2 | 21 | 12 | 0 |
| 3 | | βασική εκπαίδευση | δευτεροβάθια | τριτοβάθμια | μεταπτυχιακό | διδακτορικό |
| | ΗΣΑΠ | 0 | 27 | 22 | 1 | 0 |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 28 | 11 | 1 | 0 |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 26 | 9 | 0 | 0 |
| 4 | | ΗΣΑΠ | ΑΜΕΛ | ΤΡΑΜ | | |
| | ΗΣΑΠ | 50 | 0 | 0 | | |
| | ΑΜΕΛ | | | | | |
| | ΤΡΑΜ | | | | | |
| 5 | | όχι | μάλλον όχι | μάλλον ναι | ναι | |
| | ΗΣΑΠ | 0 | 2 | 10 | 38 | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 0 | 7 | 33 | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 0 | 11 | 24 | |
| 6 | | ναι | όχι | | | |
| | ΗΣΑΠ | 50 | 0 | | | |
| | ΑΜΕΛ | 40 | 0 | | | |
| | ΤΡΑΜ | 35 | 0 | | | |
| 7 | | παλαιότ. συνάδελφος | εκπαιδευτές | και τα δύο | άλλο | |
| | ΗΣΑΠ | 7 | 13 | 24 | 6 | |
| | ΑΜΕΛ | 7 | 7 | 26 | 0 | |
| | ΤΡΑΜ | 3 | 1 | 31 | 0 | |
| 8 | | ποτέ | κάποιες φορές | τις περισσότερες φορές | πάντα | |
| | ΗΣΑΠ | 5 | 16 | 28 | 1 | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 4 | 10 | 26 | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 3 | 14 | 18 | |

| | | | | | | |
|----|------|------------------|----------------|------------------------|------------------|--|
| 9 | | όχι από κανένα | κάποιες φορές | τις περισσότερες φορές | ναι μετά από όλα | |
| | ΗΣΑΠ | 4 | 3 | 25 | 18 | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 0 | 11 | 29 | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 1 | 20 | 14 | |
| 10 | | δεν ενδιαφέρεται | λίγο | αρκετά | πολύ | |
| | ΗΣΑΠ | 9 | 19 | 21 | 1 | |
| | ΑΜΕΛ | 1 | 4 | 21 | 14 | |
| | ΤΡΑΜ | 1 | 13 | 17 | 4 | |
| 11 | | καθόλου | μερικώς | πλήρης υλοποίηση | 0 | |
| | ΗΣΑΠ | 5 | 35 | 10 | 0 | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 16 | 24 | | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 30 | 5 | | |
| 12 | | καθόλου | λίγο | αρκετά | πλήρως κατανοητό | |
| | ΗΣΑΠ | 0 | 3 | 32 | 15 | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 0 | 15 | 25 | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 0 | 22 | 13 | |
| 13 | | καθόλου | λίγο | αρκετά | πλήρως ομοιογενή | |
| | ΗΣΑΠ | 5 | 6 | 32 | 7 | |
| | ΑΜΕΛ | 2 | 6 | 21 | 11 | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 2 | 33 | 0 | |
| 14 | | λίγος χρόνος | ικανοποιητικός | υπερβολικός | 0 | |
| | ΗΣΑΠ | 24 | 26 | 0 | 0 | |
| | ΑΜΕΛ | 7 | 33 | 0 | | |
| | ΤΡΑΜ | 4 | 31 | 0 | | |
| 15 | | ποτέ | κάποιες φορές | τις περισσότερες φορές | σε όλα | |
| | ΗΣΑΠ | 30 | 12 | 7 | 1 | |
| | ΑΜΕΛ | 7 | 15 | 14 | 4 | |
| | ΤΡΑΜ | 30 | 5 | 0 | 0 | |
| 16 | | ναι | όχι | 0 | 0 | |
| | ΗΣΑΠ | 23 | 27 | | | |
| | ΑΜΕΛ | 26 | 14 | | | |
| | ΤΡΑΜ | 23 | 12 | | | |

| | | | | | | |
|----|------|------------------------|--------------------|-----------------|--------|--|
| 17 | | όχι | ναι (όχι επαρκείς) | ναι (επαρκείς) | | |
| | ΗΣΑΠ | 5 | 16 | 2 | | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 14 | 12 | | |
| | ΤΡΑΜ | 9 | 10 | 4 | | |
| 18 | | χώρο εργασίας | χώρο εκπαίδευσης | και τα δύο | άλλο | |
| | ΗΣΑΠ | 6 | 10 | 34 | 0 | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 3 | 35 | 2 | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 9 | 26 | 0 | |
| 19 | | διάλεξη | στο χώρο εργασίας | μαθητεία | άλλη | |
| | ΗΣΑΠ | 14 | 5 | 28 | 3 | |
| | ΑΜΕΛ | 10 | 4 | 24 | 2 | |
| | ΤΡΑΜ | 9 | 0 | 26 | 0 | |
| 20 | | κανείς | ελάχιστοι | οι περισσότεροι | όλοι | |
| | ΗΣΑΠ | 0 | 2 | 36 | 12 | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 0 | 26 | 14 | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 0 | 27 | 8 | |
| 21 | | κανείς | ελάχιστοι | οι περισσότεροι | όλοι | |
| | ΗΣΑΠ | 0 | 7 | 38 | 5 | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 0 | 35 | 5 | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 0 | 28 | 7 | |
| 22 | | καθόλου ικανοποιημένος | λίγο | αρκετά | πλήρως | |
| | ΗΣΑΠ | 0 | 8 | 33 | 8 | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 0 | 38 | 2 | |
| | ΤΡΑΜ | 1 | 2 | 31 | 1 | |
| 23 | | καθόλου | επαρκώς | πλήρως εξοπλ. | 0 | |
| | ΗΣΑΠ | 12 | 37 | 1 | | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 27 | 13 | | |
| | ΤΡΑΜ | 6 | 24 | 5 | | |
| 24 | | καμιά χρήση | επαρκής | πλήρης | | |
| | ΗΣΑΠ | 0 | 33 | 3 | | |
| | ΑΜΕΛ | 0 | 30 | 10 | | |
| | ΤΡΑΜ | 0 | 13 | 16 | | |