



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Εκπαίδευση  
και επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΣΠΥΡΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΣΤΕΛΙΟΣ ΜΑΡΚΟΥΛΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2017





**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση  
Επιχειρήσεων»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Εκπαίδευση και επιμόρφωση  
ανθρώπινου δυναμικού**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ**

**ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΣΠΥΡΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΣΤΕΛΙΟΣ ΜΑΡΚΟΥΛΗΣ**

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

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2017

## Πρόλογος- Ευχαριστίες

Η παρακάτω εργασία αποτελεί την ολοκλήρωση της προσπάθειας , που έγινε στα πλαίσια των σπουδών μου για απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου, του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Με την εργασία αυτήν επιδιώκεται η κατανόηση της σημασίας της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και η σπουδαιότητα της συνεχούς επιμόρφωσης του.

Ολοκληρώνοντας την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Δρ. Στέλιο Μαρκουλή για την ευθύνη της επίβλεψης της μελέτης μου καθώς και για την καθοδήγηση και την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση της.

Τέλος, θερμές ευχές εκφράζω στην οικογένεια και στο σύζυγο μου για την στήριξη, την κατανόηση και την υπομονή καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος.

Σπύρου Αγγελική

Μάιος, 2017

## Περίληψη

Η σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από σύνθετα και πολύπλοκα ζητήματα, από συνεχείς εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής, από ανταγωνιστικές πιέσεις, από οικονομικές αστάθειες · ένα κόσμο δηλαδή γεμάτο προκλήσεις τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και στον ιδιωτικό τομέα όπου η προσαρμογή και η ευελιξία είναι απαραίτητες ώστε να συμβαδίζουν με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια όλες οι επιχειρήσεις ( οποιασδήποτε μορφής) δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού, θεωρώντας ότι η εκπαίδευση είναι ο βασικός πυλώνας της επιτυχίας κάθε επιχείρησης.

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετήσει τη σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού των επιχειρήσεων και πόσο σημαντική εξακολουθεί να είναι η επιμόρφωση του προσωπικού. Πολλές έρευνες και μελέτες έχουν γραφτεί και έχουν γίνει πάνω στην εκπαίδευση και πως αυτή έχει επίδραση στη διαμόρφωση των στάσεων, των συμπεριφορών, των ατόμων που δρουν σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην εργασία δεν θέλαμε να δείξουμε μόνο τα ευεργετικά αποτελέσματα που έχει να δώσει η εκπαίδευση στον άνθρωπο αλλά να δείξουμε την σημασία που έχει για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις καλούνται να βγουν νικήτριες μέσα από κάθε δυσκολία και δοκιμασία και να συνεχίσουν το αγώνα τους για μια πετυχημένη πορεία στο χώρο που δραστηριοποιούνται. Κλειδί στην προσπάθεια αυτήν το υψηλά καταρτισμένο προσωπικό που πρέπει να έχει η κάθε επιχείρηση. Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα.

## Abstract

Today's business reality is characterized by complex issues: from ongoing developments in all areas of life, from competitive pressures from economic instabilities' a world that is full of challenges in both the public sector and the private sector where the adaptation and flexibility are necessary to keep pace with the changing environment. In recent years all companies pay special attention to personnel training, considering that training is the main core of the success of any business.

The purpose of this study is to investigate the importance of personnel training business and how important is the training of personnel. Many studies have been carried out regarding corporate training and how this may affect the development of attitudes, behavior of persons who interact in a business environment. The aim of this study is not just to show the beneficial effects that training may give to employees, but to also demonstrate its importance for businesses, which aim to successfully tackle today's challenging environment. Pivotal in this effort is of course their highly trained staff, a key factor in the success of every business.

# Περιεχόμενα

<b>Πρόλογος- Ευχαριστίες</b> .....	4
<b>Περίληψη</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	6
<b>Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή</b> .....	9
1.1 Σκοπός της Διπλωματικής εργασίας-Αντικείμενο και στόχοι .....	10
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα .....	11
1.3 Δομή της Διπλωματικής εργασίας.....	12
<b>Κεφάλαιο 2- Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</b> .....	13
2.1 Ανάλυση εννοιών και ορισμός .....	13
2.2 Σημασία της ΔΑΠ .....	14
2.3 Σκοπός και στόχος της ΔΑΠ .....	15
2.4 Αρμοδιότητες της ΔΑΠ .....	17
2.4.1 Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων .....	17
2.4.2. Ανάλυση εργασίας.....	18
2.4.3 Εντοπισμός και προσέλκυση προσωπικού. Επιλογή υποψηφίων.....	19
2.4.4 Αξιολόγηση απόδοσης των ανθρώπινων πόρων .....	20
2.4.5 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων.....	21
<b>Κεφάλαιο 3- Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού</b> .....	23
3.1 Έννοια και περιεχόμενο.....	23
3.2 Σημασία εκπαίδευσης.....	24
3.3 Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση .....	25
3.4 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης προσωπικού.....	26
3.5 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας .....	28
3.6 Εκπαιδευτικά προγράμματα .....	30
3.7 Μέθοδοι εκπαίδευσης : απλοί εργαζόμενοι, στελέχη.....	31
3.8 Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας .....	34

<b>Κεφάλαιο 4- Πλεονεκτήματα από την Εκπαίδευση Προσωπικού.....</b>	<b>36</b>
4.1 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης προσωπικού.....	36
4.2 Οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο.....	38
<b>Κεφάλαιο 5- Μεθοδολογία έρευνας.....</b>	<b>39</b>
5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	39
5.2 Ανάλυση μεθοδολογίας έρευνας.....	40
<b>Κεφάλαιο 6- Ανάλυση δεδομένων έρευνας.....</b>	<b>42</b>
6.1. Ανάλυση ερωτηματολογίου (πρώτο μέρος ).....	43
6.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου (δεύτερο μέρος ).....	51
6.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου (τρίτο μέρος ).....	82
<b>Κεφάλαιο 7- Συμπεράσματα-Επίλογος.....</b>	<b>86</b>
7.1 Περιορισμοί της ερευνητικής διαδικασίας.....	89
7.2 Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.....	90
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>93</b>
<b>Παράρτημα Α.....</b>	<b>96</b>
A.1 Ερωτηματολόγιο.....	96



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βρίσκονται συνεχώς αντιμέτωπες με μια σειρά από δύσκολα ζητήματα όπως η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική αστάθεια, οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις, η πρόοδος της τεχνολογίας που δημιουργούν ένα σύνολο από αλλαγές. Κάτω από αυτές τις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού και των υψηλών πιέσεων που επικρατούν, οι επιχειρήσεις (οποιασδήποτε μορφής) καλούνται να προσαρμοστούν γρήγορα ώστε να συμβαδίζουν με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον πετυχαίνοντας τους στόχους που έχουν θέσει.

Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού κάθε επιχείρησης βρίσκεται αντιμέτωπη με πολλές προκλήσεις έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση των αλλαγών αλλά συνάμα και τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Το κύριο και απαραίτητο συστατικό που συνθέτει τη βιωσιμότητα τους είναι η διαδικασία με την οποία εξοικειώνονται προς τις αλλαγές αυτές ώστε να τις καθιστά ικανές να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μέσα από αυτές.

Η προσαρμογή και η ευελιξία είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιβίωση των επιχειρήσεων και δεν εξαρτάται μόνο από σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και εργαλεία που διαθέτει αλλά και από την ικανότητα των στελεχών ( ανεξαρτήτως βαθμίδας). Άλλωστε τα ικανά στελέχη μιας επιχείρησης αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Τα ικανά στελέχη αποτελούν το στήριγμα κάθε επιχείρησης. Η δημιουργία ικανών στελεχών μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της κατάλληλης και συστηματικής εκπαίδευσης.

Στον ιδιωτικό τομέα οι ρυθμοί και οι μεταβολές γίνονται πολύ γρήγορα σε σχέση με το δημόσιο τομέα κάθε χώρας. Ο ιδιωτικός τομέας στην οικονομία κάθε χώρας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα κοινωνικό-οικονομικής ευημερίας που καθιστά τις επιχειρήσεις ως απαραίτητες, ανεξάρτητες μονάδες που η συμβολή τους στη δημιουργία εθνικού πλούτου

είναι αναντικατάστατη. Επομένως ο κόσμος των ιδιωτικών επιχειρήσεων βρίσκεται αντιμέτωπός με πολλά και περίπλοκα θέματα και μέσα από συνεχείς προσπάθειες εναρμονίζεται με τις τρέχουσες εξελίξεις και αλλαγές.

Εν κατακλείδι, το σημαντικότερο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους. Είναι το κεφάλαιο που δεν μπορεί να αντιγραφτεί από τους ανταγωνιστές. Γι αυτό όμως δεν φτάνει μόνο η απόκτηση στελεχών αλλά μέσα από συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη να γίνουν ικανοί και δυνατά στηρίγματα πάνω στα οποία οι επιχειρήσεις θα πετύχουν τους στόχους τους.

## **1.1 Σκοπός της Διπλωματικής εργασίας-Αντικείμενο και στόχοι**

Στην παρούσα εργασία μελετάμε το θέμα της εκπαίδευσης και την επιμόρφωση του προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα. Η εκπαίδευση θεωρείται μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διότι μέσω αυτής, οι εργαζόμενοι αποκτούν προσόντα και δεξιότητες, βελτιώνουν τις ικανότητες τους, τα οποία ικανοποιούν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά γενικότερα συμβάλουν στον εκσυγχρονισμό και στην αναβάθμιση του οργανισμού.

Το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου επειδή κατέχουν εξέχουσα θέση στο οικονομικό προσκήνιο μιας χώρας. Ο ιδιωτικός τομέας στην οικονομία κάθε χώρας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα κοινωνικό-οικονομικής ευημερίας που καθιστά τις επιχειρήσεις ως απαραίτητες, ανεξάρτητες μονάδες που η συμβολή τους στη δημιουργία εθνικού πλούτου είναι αναντικατάστατη. Η εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό των ιδιωτικών επιχειρήσεων μπορεί να επιφέρει αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας τους αλλά συνάμα τις καθιστά ικανές και έτοιμες να ενσωματώσουν στους κόλπους τους, τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν ή θα εμφανιστούν στην μετέπειτα πορεία της επιχείρησης. Στόχος λοιπόν είναι να εξετάσουμε την υφιστάμενη κατάσταση που υπάρχει στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα υπό το πρίσμα της ΔΑΠ. Συγκεκριμένα,

κατά πόσο οι επιχειρήσεις αυτές πιστεύουν και επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού και στη χρησιμότητά της.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η συνεχιζόμενη αβεβαιότητα και αστάθεια φέρνει την επαγγελματική εκπαίδευση να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της αγοράς και συνάμα στην τοποθέτηση των θεμελίων για την πετυχημένη μελλοντική πορεία. Μέσα από τα ευεργετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης που έχει να δώσει στους ανθρώπινους πόρους, θα αναδειχθεί ο ρόλος που διαδραματίζει η εκπαίδευση του προσωπικού στις επιχειρήσεις. Με τη βοήθεια της κατάλληλης βιβλιογραφίας και έρευνας θα δοθούν απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα γύρω από την εκπαίδευση του προσωπικού.

## 1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Μελετώντας γενικότερα τη βιβλιογραφία, τόσο την ελληνική όσο και την αγγλική, από την επιλογή του θέματος αυτού, προέκυψαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Πόσο σημαντική θεωρείται η εκπαίδευση του προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα
- Κατά πόσο χρειάζεται η κάθε επιχείρηση να εντάξει στο πρόγραμμα της την εκπαίδευση του προσωπικού.
- Αν είναι εφικτό από οικονομικής πλευράς κάτι τέτοιο να γίνει μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση.
- Αν για τις ίδιες τις επιχειρήσεις η εκπαίδευση του προσωπικού καταλήγει να είναι βραχυπρόθεσμο κόστος ή μια μακροπρόθεσμη επένδυση.
- Αν η έλλειψη εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα ήταν λόγος αποχώρησης από μια επιχείρηση.
- Αν η παροχή εκπαίδευσης παρακινεί τους εργαζόμενους να συνεχίζουν να εργάζονται και να νοιάζονται για την επιχείρηση.
- Αξίζει ή όχι η εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού.

Οι απαντήσεις των πιο πάνω ερευνητικών ερωτημάτων αναμένονται να απαντηθούν μέσα από ίδια την ερευνητική διαδικασία. Σε συνδυασμό πρωτογενούς και δευτερογενούς

έρευνας και σύμφωνα με τη κρίση του ερευνητή θα απαντηθούν κάποια βασικά ερωτήματα. Η συλλογή στοιχείων θα γίνει με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου.

### **1.3 Δομή της Διπλωματικής εργασίας**

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από επτά (7) κεφάλαια:

Το **πρώτο κεφάλαιο** αποτελεί τη διατύπωση του προβληματισμού, τον σκοπό της διπλωματικής εργασίας, το αντικείμενο και τους στόχους της και ποιά τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ). Γίνεται μια ανάλυση των εννοιών, τονίζεται η σημασία της ΔΑΠ, ο σκοπός και οι στόχοι της. Ταυτόχρονα γίνεται και μια σύντομη ανάλυση στις αρμοδιότητες της ΔΑΠ.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** περιγράφεται η εκπαίδευση του προσωπικού σε μια πιο γενική ανάλυση γύρω από το θέμα. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ανάλυση των μεθόδων εκπαίδευσης, των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας, σημασίας της εκπαίδευσης και των στόχων της .

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** τονίζονται τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης και τα οφέλη που απορρέουν από τη διαδικασία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** περιγράφουμε την ερευνητική μεθοδολογία για τη διεξαγωγή της ερευνητικής διαδικασίας.

Στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται η ανάλυση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της ερευνητικής διαδικασίας, οι περιορισμοί της έρευνας καθώς και κάποιες εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 2

## Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Το ανθρώπινο προσωπικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Και αυτό γιατί οι σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού καθιστούν αναγκαίο παράγοντα τον άνθρωπο. Είναι ο παράγοντας που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ξεχωρίσει. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτων, τη φήμη, την εικόνα που αυτή προβάλλει αλλά συνάμα και την επιβίωση της. Γι' αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον, όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2013:16).

### 2.1 Ανάλυση εννοιών και ορισμός

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί τη λειτουργία της επιχείρησης που ασχολείται με την συστηματική μακροχρόνια διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Είναι το σύνολο των στρατηγικών, των ενεργειών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν ώστε η επιχείρηση να είναι ικανή ν' αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης Λ., 2001 :18).

Οι "ανθρώπινοι πόροι" αποτελούν τον κινητήριο μηχανισμό ενεργοποίησης και αξιοποίησης των υπολοίπων συντελεστών των παραγωγικών συστημάτων. Οι άνθρωποι

στο μάνατζμεντ γίνονται " ανθρώπινοι πόροι" ή " ανθρώπινο κεφάλαιο" όπως το αποκαλούν οι οικονομολόγοι εξαιτίας του ρόλου που διαδραματίζουν στην επιχείρηση. Αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους όπως η ευφυΐα, αφοσίωση, πείρα, ικανότητες και δεξιότητες. Σημαντική όμως είναι η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση η οποία ποικίλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους (Τερζίδης Κ., Τζωτζάκης Κ,2004:26).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα υπόλοιπα κεφάλαια της επιχείρησης επειδή το άτομο είναι προικισμένο με διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες, διαφορετικές γνώσεις, διαφορετικό φύλο, χαρακτήρα, αντίληψη του ρόλου του, διαφορετική εμπειρία, διαφορετικά κίνητρα και αφοσίωση. Η άποψη αυτή είναι πολύ κοντά στη ψυχολογική όπου υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου στο χώρο εργασίας τους αποτελεί λειτουργία τεσσάρων τουλάχιστον μεταβλητών : ικανότητα, κίνητρα, αντίληψη του ρόλου και συνθήκες για κάθε περίπτωση.

## **2.2 Σημασία της ΔΑΠ**

Στην νέα πραγματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά ιδιαίτερη σημασία ενώ η αποτελεσματική διοίκηση του προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης στο εργασιακό περιβάλλον όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού, με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας.

Η σημασία της ΔΑΠ είναι καθοριστική και σπουδαία γιατί μέσω του έργου της, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να διαφοροποιηθούν και να γίνουν ανταγωνιστικές. Αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύσει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό, σε κάθε χρονική περίοδο. Παρακολουθεί τις

εξελίξεις και τους ανταγωνιστές υιοθετώντας καινοτόμες μεθόδους προκειμένου να διαφοροποιηθεί, πάντα βέβαια μέσα στα πλαίσια του οικονομικού προϋπολογισμού.

## 2.3 Σκοπός και στόχος της ΔΑΠ

Βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εξασφάλιση της ικανότητας της επιχείρησης να αποκτά την επιτυχία μέσω των ανθρώπων. Συγκεκριμένα η ΔΑΠ στοχεύει :

- στην υποστήριξη της επίτευξης των συλλογικών στόχων της επιχείρησης, ως τμήμα της διαδικασίας ανάπτυξης της επιχείρησης
- στην παροχή δυνατότητας της επιχείρησης να αποκτά και να διατηρεί το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται
- στο να δίνει οδηγίες στην επιχείρηση για να προσαρμόζεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών της
- στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ομαδική εργασία και η ευελιξία μπορούν να ακμάσουν
- στην παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού
- στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω ανταμοιβών για την αύξηση της παραγωγικότητας
- στη διατήρηση και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, σεβόμενοι τα δικαιώματά τους.

Σαν τμήμα η ΔΑΠ μέσα σε μια επιχείρηση έχει στόχους οι οποίοι εξυπηρετούν τα συμφέροντα και των δυο πλευρών: επιχείρηση και εργαζόμενος:

- Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού. Ένας από τους βασικούς στόχους που πετυχαίνει μέσω της εκπαίδευσης που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Μέσω της διαδικασίας αυτής επωφελείται και η επιχείρηση και ο εργαζόμενος.
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασίας. Μια επιχείρηση για να αυξήσει την παραγωγικότητα χρειάζεται να εφαρμόσει ένα νέο σύστημα

προσλήψεων για την απασχόληση από νέους υπαλλήλους . Θα πρέπει επομένως να επενδύσει στην εκπαίδευση, σε νέα συστήματα αμοιβών και στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η παραγωγικότητα είναι δείκτης που μετρά αξίες εκκρών σε σχέση με την αξία των εισροών.

- Βελτίωση της ποιότητας ζωής στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η ΔΑΠ βοηθάει στον σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, σχεδιάζει συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αξιοποιούν τις ιδέες και τις προτάσεις ( Ξηροτύρη Κουφίδου Στ.,2001 :65).
- Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό συμβαίνει όταν η επιχείρηση απασχολεί προσωπικό που ανταποκρίνεται και εργάζεται σύμφωνα με την εκπλήρωση των στόχων ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική. Η ανταγωνιστικότητα θα διατηρηθεί όταν και εφόσον υπάρχει αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.
- Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Είναι ένας από τους πρωτεύοντες στόχους της ΔΑΠ. Ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και η επιτυχία της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,2013:25).
- Συμμόρφωση τη νομοθεσία. Η ΔΑΠ οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, τη ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις δικαστικές αποφάσεις, τις εγκύκλιους του υπουργείου εργασίας ,τις πολιτικές της Ε.Ε.



## **2.4 Αρμοδιότητες της ΔΑΠ**

Η δράση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ο κύριος ρόλος της ΔΑΠ σήμερα είναι να υποβοηθάει τα διοικητικά στελέχη σε όλη την ιεραρχία και σε όλες τις λειτουργίες ώστε να επιτυγχάνουν με σύγχρονες μεθόδους και συστήματα την καλύτερη απόδοση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Ο ρόλος της ΔΑΠ έχει μετακινηθεί ακόμη πιο έντονα από το ρόλο της εξουσιαστικής διοίκησης σε ρόλο υποστηρικτικής διοίκησης όπου συμμετέχει ενεργά μαζί με τα διοικητικά στελέχη. Πιο κάτω θα γίνει μια σύντομη αναφορά στις αρμοδιότητες της ΔΑΠ, στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, στην ανάλυση εργασίας, στην προσέλευση υποψηφίων, στην αξιολόγηση της απόδοσης και τέλος στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

### **2.4.1 Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων**

Αρχικά, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού στο κατάλληλο μέρος, την σωστή στιγμή, το οποίο προσωπικό θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει να ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων είναι :

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης: Οι αντικειμενικοί στόχοι, η κουλτούρα και η αποστολή της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης: σε ποιο στάδιο βρίσκεται η επιχείρηση (εισαγωγή, ανάπτυξη και ωρίμανση)
- Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα (πεποιθήσεις και αξίες όλων των εργαζομένων).
- Εξωτερικό περιβάλλον (σκληρός ανταγωνισμός, δύσκολες οικονομικές συνθήκες κ.τ.λ)
- Εσωτερικό περιβάλλον (ανάλυση εργασίας και καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού)

- Πρόβλεψη μελλοντικής ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινων πόρων
- Καθορισμός στόχου ( στόχοι και σχέδια δράσης) ( Χυτήρης Λ.,2001:27).

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι δύσκολος αλλά συνάμα και μια σημαντική διαδικασία μέσα από την οποία μια επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για μια μελλοντική ύπαρξη της απαραίτητης ποσότητας προσωπικού που θα φέρουν εις πέραν ένα προκαθορισμένο επίπεδο παραγωγής. Επιχειρήσεις που δεν έχουν εφαρμόσει ένα σωστό προγραμματισμό, πιθανότατα να μην είναι σε θέση να υλοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

#### **2.4.2. Ανάλυση εργασίας**

Η ανάλυση εργασίας είναι και αυτή μια σπουδαία αρμοδιότητα της ΔΑΠ. Είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως στο τι κάνει και ποια είναι τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας και στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του. Κύριες πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών αποτελούν ο ίδιος ο φορέας της θέσης εργασίας, ο άμεσος προϊστάμενος, οι ειδικοί αναλυτές. Σημαντική ευθύνη για την όλη διαδικασία είναι η Διεύθυνση Ανθρώπινων πόρων η οποία σε συνεργασία με τα στελέχη συντελούν στην ολοκλήρωση της. (Χυτήρης Λ.2001: 47)

Στην ανάλυση εργασίας δύο είναι τα πιο χρήσιμα είδη πληροφοριών: οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων εργασιών. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι ένας κατάλογος των καθηκόντων, των υποχρεώσεων και των ευθυνών που συνεπάγεται στην κάθε εργασία. Περιγράφεται αναλυτικά τι γίνεται, γιατί και σε ποιο φυσικό χώρο και συνοπτικά το πώς γίνεται.

Η προδιαγραφή της εργασίας είναι το δεύτερο στάδιο της ανάλυσης εργασίας. Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας είναι ένας κατάλογος γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και λοιπών χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ένα άτομο για την εκτέλεση της εργασίας.

Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα λοιπά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν είναι στοιχεία τα οποία μπορεί ο υπεύθυνος να παρατηρήσει εξαρχής. Ο υπεύθυνος της ΔΑΠ μπορεί να τα δει και να τα παρατηρήσει μόνο όταν τα άτομα έχουν να κάνουν με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη θέση εργασίας (Τερζίδης, Τζωτζάκης 2004: 61).

Η διαδικασία τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση ονομάζεται στελέχωση. Η σωστή στελέχωση εξασφαλίζεται όταν η επιχείρηση υιοθετεί ένα αποτελεσματικό σύστημα επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού. Το σύστημα συνδέεται με τον οργανισμό, το προσοντολόγιο, την διαδικασία των προσλήψεων και των προαγωγών (Μπιτσάνη, Ε. 2006:166).

Επομένως, μέσα από την ανάλυση εξασφαλίζονται οι απαραίτητες πληροφορίες και διαδικασίες, γεγονός που βοηθάει τη ΔΑΠ να κάνει καλύτερη αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων. Ο σωστός εργαζόμενος στην σωστή θέση με τα κατάλληλα προσόντα και ικανότητες είναι το κλειδί της επιτυχίας για κάθε επιτυχημένη επιχείρηση.

### **2.4.3 Εντοπισμός και προσέλκυση προσωπικού. Επιλογή υποψηφίων**

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων ( τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος, είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να επιτύχουν 2 υποστόχους:

- Γνωστοποίηση κενής θέσης εργασίας, έγκαιρα στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους και
- Παροχή κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας έτσι ώστε να αποθαρρύνονται οι μη προσοντούχοι να υποβάλλου αιτήσεις. Η παροχή τέτοιων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους να αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία, επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης, ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους.

Κατά την φάση της προσέλκυσης, ο κάθε υπεύθυνος θα πρέπει να επιλέξει μέσα από μια πληθώρα υποψηφίων αυτούς που έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Οι υποψήφιοι προσελκύονται από διάφορες πηγές (εσωτερικές και εξωτερικές) και η επιχείρηση επιλέγει εκείνους που είναι περισσότερο πιθανόν να παρουσιάσουν καλή απόδοση στην εργασία που θα τους ανατεθεί.

Μετά το στάδιο της προσέλκυσης υποψηφίων ακολουθεί το στάδιο της επιλογής. Τα άτομα της ΔΑΠ συγκεντρώνουν και αξιολογούν τις πληροφορίες που παίρνουν από τους υποψήφιους ώστε η επιλογή για τη θέση να είναι η κατάλληλη και η σωστότερη.

Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με γνώμονα τις ανάγκες, τα οριζόμενα περιγραφής της θέσης εργασίας. Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια. Μέσα από κάθε στάδιο ορισμένοι υποψήφιοι αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Τα συνηθισμένα στάδια για την επιλογή των υποψηφίων είναι :

1. Η προκαταρκτική συνέντευξη
2. Η συμπλήρωση του πληροφοριακού έντυπου (φόρμα) από τον υποψήφιο
3. Η συνέντευξη εργασίας
4. Το τεστ(δοκιμασία) για την επιλογή
5. Η ιατρική εξέταση
6. Η απόφαση επιλογής

Η επιλογή των υποψηφίων εν κατακλείδι θεωρείται και αυτή μια σημαντική αρμοδιότητα της ΔΑΠ γιατί μέσω αυτής προσδιορίζεται η συνολική ποιότητα των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Απαιτεί προσοχή, σωστό χειρισμό και προγραμματισμός ώστε να ενταχθούν στην ομάδα οι καλύτεροι και ικανότεροι.

#### **2.4.4 Αξιολόγηση απόδοσης των ανθρώπινων πόρων**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θεωρείται μια άλλη σημαντική αρμοδιότητα της ΔΑΠ που αξίζει να γίνει αναφορά. Είναι η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν ορισθεί εκ των προτέρων. Είναι μια συστηματική

εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου όσο αφορά την εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για ανέλιξη.

Μέσω της αξιολόγησης συγκεντρώνονται πληροφορίες και δεδομένα, χρήσιμα για αξιολόγηση και αυτομάτως ενημερώνονται οι αξιολογούμενοι για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση. Οι πληροφορίες έχουν σαν σκοπό να βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων και την απόδοση τους στο εργασιακό χώρο με αποτέλεσμα να επέρχονται επιθυμητές αλλαγές στις δραστηριότητες και την συμπεριφορά τους.

Γενικότερα, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμη για την αποτελεσματική εξέλιξη και πρόοδο της επιχείρησης. Μπορεί κάποιες αξιολογήσεις να αποτυγχάνουν να δώσουν το σωστό αποτέλεσμα αλλά είναι καθήκον των υπευθύνων της ΔΑΠ να ανατρέξουν στα αίτια και να βρουν λύσεις. Η σωστή αξιολόγηση γίνεται με διάφορες μεθόδους, τις οποίες ο μάνατζερ χρησιμοποιεί για να κάνει την σωστή ανατροφοδότηση.

#### **2.4.5 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων είναι και αυτή μια πολύ σημαντική αρμοδιότητα της ΔΑΠ. Είναι μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παλιότερα, η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού ήταν πολύ μικρή αφού οι εργασίες ήταν πιο απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές. Οι δεξιότητες που αποκτούσαν, αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο διάστημα. Σήμερα τα πράγματα όμως είναι τελείως διαφορετικά και πιο πολύπλοκα. Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η μεταβολή των συνθηκών στο χώρο της αγοράς, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών, των μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες της επιχείρησης σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία την συνεχής εκπαίδευση

Η συμμετοχή της ΔΑΠ στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι καθοριστική. Περισσότερα στοιχεία όμως θα γίνουν αναφορά εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

# Κεφάλαιο 3

## Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Η επιβίωση του οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Για να γίνει αυτό χρειάζεται συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι με στόχο πάντοτε την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης. Η σύγχρονη πραγματικότητα, όμως, είναι δύσκολη και πολύπλοκη γιατί οι συνεχείς αλλαγές σε όλους τους τομείς δημιουργούν προβλήματα μέσα στην επιχείρηση γι' αυτό οφείλει κάθε επιχείρηση να βρίσκεται σε ετοιμότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνει συνεχώς τις ανάγκες της επιχείρησης σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση. Πιο κάτω θα γίνει μια αναλυτική αναφορά γύρω από την εκπαίδευση και πόσο σημαντική είναι και θα συνεχίσει να είναι.

### 3.1 Έννοια και περιεχόμενο

Η εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στην συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας λύσης προβλημάτων ή στάσεων, που σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού που έχουν τεθεί (Κανελλόπουλος, Χ.,2002:342).

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις διαφέρει συχνά από την συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται με ευρύτερο σκοπό κυρίως την εξέλιξη του ατόμου, η οποία λαμβάνει χώρα στα σχολεία της δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτερες σχολές. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η εκπαίδευση αναλαμβάνεται από όλο το τμήμα της ΔΑΠ το οποίο συντάσσει

προγράμματα τα οποία βοηθούν στην εκπαίδευση και επιμόρφωση. Αντιθέτως, στις μικρές επιχειρήσεις η εκπαίδευση είναι ευθύνη των προϊστάμενων των τμημάτων και λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια του καθορισμένου ωραρίου.

Στον εργασιακό χώρο όταν χρησιμοποιούμε το όρο « εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού» εννοούμε τη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων. Ως μέσο χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα που εκτελείται στα πλαίσια της επιχείρησης.

Επιπλέον, οι όροι « Επιμόρφωση και Ανάπτυξη προσωπικού» είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης. Προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης κυρίως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων ( Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003: 266).

### **3.2 Σημασία εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση θεωρείται μια πολύ σημαντική διαδικασία που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Είναι αναγκαία για τις επιχειρήσεις που προβαίνουν συνεχώς σε αλλαγές οπότε οι εργαζόμενοι αντιδρούν εξαιτίας του φόβου τους ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της εργασίας.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο , οι σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι :

- Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη της παραδεκτής εκτέλεσης.
- Η καλύτερη εκτέλεση στον παρόν έργο
- Η διαμόρφωση στάσεων
- Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων
- Η συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- Τα ωφελήματα στους ίδιους εργαζόμενους



Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) διατυπώνουν την άποψη τους ότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μάθει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Αυτό απαιτεί συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια ώστε οι εργαζόμενοι να είναι οι κατάλληλα εκπαιδευόμενοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Οι παραπάνω συγγραφείς διατυπώνουν την άποψη τους ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Μέσα από τις δυο συγκεκριμένες πηγές τονίζεται πόσο σπουδαία είναι η σημασία της εκπαίδευσης γι' αυτό τις τελευταίες δεκαετίες δίνεται μεγάλη έμφαση σε αυτήν. Θεωρείται σαν ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την κάθε επιχείρηση αφού χωρίς αυτήν δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της. Στην ουσία όλες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση με μελλοντική απόδοση. Κατανοούν ότι μπορεί να είναι δύσκολος ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής της επένδυσης αλλά πιστεύουν ότι οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει η κάθε επιχείρηση είναι παρά πολλά αλλά εκτενέστερα θα γίνει αναφορά σε μετέπειτα στάδιο.

### **3.3 Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση**

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι αιτίες αυτές είναι :

- Τεχνολογική πρόοδος : απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου
- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτών: Μια πληθώρα νέων στοιχείων κατακλύζουν τον καταναλωτή που πρέπει να διαλέξει το καλύτερο γι' αυτό πρέπει να παράγονται και να προωθούνται προϊόντα που θέλει και επιθυμεί ο ίδιος. Προϊόντα με βάση τις ανάγκες και όχι προϊόντα που κατασκευάζονται από τις

επιχειρήσεις και στο τέλος μπορεί να μην ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.

- Συγχωνεύσεις και εξαγορές: Λόγω των δύσκολων οικονομικών συνθηκών πραγματοποιούνται κάποιες συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων από μεγάλες επιχειρήσεις.
- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές: Εξαιτίας των αλλαγών που σημειώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον απαιτούνται νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό περιεχόμενο.
- Χάσμα απόδοσης και αναποτελεσματικότητα αξιοποίησης παραγωγικών πόρων που οφείλεται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και στη διαφορετικότητα τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις απέναντι στην εργασία.

Το τμήμα που αναλαμβάνει την οργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων θα πρέπει να συνεργάζεται με τα τμήματα της παραγωγής, του μάρκετινγκ, του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να πληροφορείται έγκαιρα για τις επικείμενες αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να ασχολούνται συνεχώς με τις διάφορες αλλαγές, που παρουσιάζονται διαρκώς στην επιχειρηματική ζωή. Οι αλλαγές δεν παρουσιάζονται μόνο στον τεχνολογικό τομέα αλλά υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα και της κοινωνικής ζωής. Τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να προσπαθήσουν πολύ για να διατηρήσουν τις θέσεις τους ( Θεοδωράτου, Ε.,2004:152).

Επομένως, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης καταλαβαίνουν πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση επειδή γνωρίζουν ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την απασχόληση ανθρώπων με υψηλά προσόντα, γι' αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων.

### **3.4 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης προσωπικού**

Η εκπαίδευση αναλαμβάνει την ευθύνη να ξυπνήσει, να καλλιεργήσει και να αναπτύξει όλες τις δυνάμεις είτε αυτές είναι σωματικές είτε πνευματικές. Η εκπαίδευση συγκρατεί

την εσωτερική ενότητα του λαού, διατηρεί και ανανεώνει τον κοινωνικό μηχανισμό και γίνεται η σπονδυλική στήλη κάθε οργανωμένης κοινωνίας. Η ευθύνη της εκπαίδευσης είναι δικαίωμα αλλά και καθήκον της πολιτείας.

Στο μάνατζμεντ, ο θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της ,δίνοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Οι στόχοι της εκπαίδευσης στον επιχειρηματικό κόσμο μπορεί να είναι οι εξής :

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντα που αναλαμβάνουν.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους ώστε να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατό καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζομένους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης (Παπαλεξανδρή, Ν.,&Μπουραντάς,Δ.,2003:267).

Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι δεξιότητες ανάλογα με τα υπάρχοντα προσόντα του κάθε εργαζόμενου. Οι γνώσεις αποκτούνται μέσω της εμπειρίας και της εκπαίδευσης με την πρόσληψη πληροφορίας, την ανακάλυψη και τη μάθηση. Είναι η μετεξέλιξη της πληροφορίας και της εμπειρίας στο νου που παρέχει την κατανόηση των πραγμάτων και δίνει τη δυνατότητα καθοδήγησης στη λήψη αποφάσεων.

Οι ικανότητες αναπτύσσονται και βελτιώνονται με την εκπαίδευση και την εμπειρία. Στον επιχειρηματικό κόσμο η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων με στόχο να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του εργαζόμενου. Οι στάσεις περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο Η αλλαγή στις στάσεις οδηγεί σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν αλλά μπορούν να ανταπεξέλθουν σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. (Παπαλεξανδρή, Ν.,& Μπουραντάς,Δ.,2003:268).

Οι δεξιότητες είναι οι δυνατότητες που έχει το άτομο να επιτυγχάνει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και χρόνο. Βασίζονται στην ανάπτυξη ικανοτήτων, δεν είναι έμφυτες στα άτομα αλλά αποκτώνται με τη μάθηση μέσω της εκπαίδευσης και της πρακτικής εξάσκησης. Στον επιχειρηματικό κόσμο, οι εργαζόμενοι πρέπει να χαρακτηρίζονται από επαγγελματικές δεξιότητες προκειμένου να εκτελέσουν το έργο του σωστά και αποτελεσματικά.

Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω, η εκπαίδευση γίνεται η σπονδυλική στήλη κάθε οργανωμένης κοινωνίας γι' αυτό οι προηγμένες επιχειρήσεις ξοδεύουν τεράστια ποσά. Με τη βοήθεια της εκπαίδευσης κάθε επιχείρηση μπορεί να γίνει καλύτερη από τους ανταγωνιστές της αλλά συνάμα μπορεί να βελτιωθεί μέσα από τα λάθη της προχωρώντας μπροστά.

### **3.5 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας**

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής που θέτει κάθε επιχείρηση. Τα αποτελέσματα μπορεί όμως να μην είναι πάντα τα επιδιωκόμενα αφού η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να μην συνδέεται στενά με τους στόχους της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, για να μάθει ο εργαζόμενος να αξιοποιεί όσα έμαθε, να αποκτήσει γνώσεις που αφορούν τη δουλειά του και να πετύχουν ταυτόχρονα και οι στόχοι της επιχείρησης, χρειάζεται πρώτα ο ίδιος ο εργαζόμενος να καταλάβει γιατί εκπαιδεύεται. Εάν δεν μπορεί να το κάνει μόνος του θα πρέπει ο εκπαιδευτής να τον βοηθήσει ώστε να καταλάβει πόσο χρήσιμη είναι η εκπαίδευση που θα λάβει για την σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν. Ακόμη όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι κατάλληλα και εκπαιδεύουν τους κατάλληλους ανθρώπους στον κατάλληλο χρόνο τότε τα αποτελέσματα θα είναι τα επιδιωκόμενα.

Για να γίνει αυτό θα πρέπει κάθε επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια/φάσεις της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας ( Χυτήρης, Δ., 2001:119). Τα στάδια αυτά είναι :

- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η εκτίμηση και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση. Είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες αναλύονται πρώτα στο επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο (επιχειρηματικές ανάγκες), ακολούθως σε επίπεδο τμήματος, ομάδας, λειτουργίας και θέσης (ομαδικές ανάγκες) και σε τρίτο επίπεδο για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (προσωπικές ανάγκες). Η ανάλυση των επιχειρηματικών αναγκών θα οδηγήσει στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση σε διάφορα τμήματα και αυτά στην συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος. Η διαδικασία αυτή λειτουργεί και αντίστροφα (Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ., 2003:283).

Αφού εντοπιστούν και καταγραφούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αποτελεί το δεύτερο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας όπου καθορίζονται τα περιεχόμενα και οι στόχοι της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι, ο χρόνος, ο χώρος κτλ.

Το τρίτο στάδιο αφορά την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για να υλοποιεί ένα πρόγραμμα υπάρχουν δυο τρόποι, είτε εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training), είτε εκτός θέσης εργασίας (off the job training).

Το τέταρτο στάδιο αφορά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και πρόκειται για μια σύγκριση των στόχων που έχουν τεθεί αρχικά με το αποτέλεσμα που θα αποφέρει η διαδικασία.

Επομένως, η εκπαιδευτική διαδικασία όταν γίνεται σωστά μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες για ανάπτυξη, να προετοιμάσει τους εργαζόμενους να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες για το μέλλον.

### **3.6 Εκπαιδευτικά προγράμματα**

Αφού γίνει η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση είναι έτοιμη να σχεδιάσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελούνται από τρία στάδια : το προκαταρτικό, το κυρίως μέρος και το προχωρημένο.

Το προκαταρτικό στάδιο αφορά την κατάρτιση στην εκτελεστική λειτουργία όσο αφορά τους απλούς εργαζόμενους και στη διοικητική λειτουργία και ανάπτυξη ηγετικών προσόντων όσο αφορά τους προϊστάμενους. Το κυρίως μέρος αποβλέπει στην εξέλιξη της εποπτικής εργασίας και το προχωρημένο στάδιο αφορά την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων από τους προϊσταμένους (Μπιτσάνη, Ε., 2006:214).

Τα κυριότερα στοιχεία που συνιστούν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι :

- Οι εκπαιδευτές
- Οι εκπαιδευόμενοι
- Η χρονική περίοδος εκπαίδευσης
- Το περιεχόμενο του προγράμματος
- Το εκπαιδευτικό υλικό

Οι εκπαιδευτές αποτελούν το κλειδί για την πετυχημένη διεξαγωγή ενός προγράμματος. Από αυτόν εξαρτάται η επιτυχία του προγράμματος ή όχι. Απαιτείται να έχει νοημοσύνη, κατανόηση, να είναι ήρεμος αλλά πάνω απ' όλα να είναι μεταδοτικός και να αντιλαμβάνεται τους προβληματισμούς των εκπαιδευόμενων.

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να εκπαιδούνται σύμφωνα με το τι κάνουν στην εργασία τους και πάντοτε με βάση τις γνώσεις και το μορφωτικό επίπεδο τους. Πρέπει να είναι πρόθυμοι να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους αλλά και συγκεντρωμένοι, ώστε να αξιοποιήσουν όσα μαθαίνουν στα προγράμματα για την ομαλότητα της εργασίας τους.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να γίνονται στις κατάλληλες χρονικές περιόδους ώστε όταν η επιχείρηση χρειαστεί το προσωπικό της να είναι έτοιμο να ανταπεξέλθει. Πρέπει το τμήμα εκπαίδευσης να εξετάζει τις ανάγκες των υπαλλήλων και ανάλογα με τις περιβαλλοντικές συνθήκες να διεξάγονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Το περιεχόμενο πρέπει να συμβαδίζει με τις δυνατότητες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Πρέπει να είναι επικεντρωμένο στο σκοπό του και να υπάρχει σειρά σ' αυτά που θα διδαχτούν (εκπαιδευτικό υλικό).

Όλα τα στοιχεία πρέπει να συνυπάρχουν, να βρίσκονται σε αλληλουχία μεταξύ τους, για να πετύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ένα πρόγραμμα σχεδιάζεται για να καλύψει τις ανάγκες της εργασίας και να δώσει τα εφόδια που χρειάζεται για να την φέρει εις πέρας. Επιλέγοντας τις κατάλληλες μεθόδους που θα εξετάσουμε παρακάτω τίθεται σε εφαρμογή το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

### **3.7 Μέθοδοι εκπαίδευσης : απλοί εργαζόμενοι, στελέχη**

Όπως προαναφέρθηκε για να ολοκληρωθεί μια εκπαιδευτική διαδικασία χρειάζονται δυο τρόποι, είτε εκπαίδευση στη θέση εργασίας είτε εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων αλλά η εκλογή κάποιας καθορίζεται από κριτήρια όπως είναι το κόστος, ο χρόνος, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, το απαραίτητο βάθος χρόνου, το πνευματικό επίπεδο και πολλοί άλλοι παράγοντες.

Αρχικά, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι η συνηθέστερη μέθοδος εκπαίδευσης και ο εργαζόμενος μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητες του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη, ο οποίος έχει τα απαραίτητα εφόδια, είναι γνώστης του αντικειμένου και ενδιαφέρεται για την εκπαίδευση.

Η μέθοδος είναι κατάλληλη για τη διδασκαλία γνώσεων και ικανοτήτων που μπορούν να αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για μάθηση ανειδίκευτων και ημι-ειδικευμένων χειρονακτικής εργασίας, απλών υπαλληλικών εργασιών και εργασιών πώλησης

Η επίδειξη (demonstration) χρησιμοποιείται για νέους υπαλλήλους κυρίως στο εισαγωγικό επίπεδο. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα της εργασίας με τη σειρά. Τα βήματα δείχνουν τί πρέπει να γίνει ενώ τα σημεία δείχνουν πως πρέπει να γίνεται και γιατί. Έχει ευρύτερη εφαρμογή και αποτελεί το πρώτο βήμα στην

εκπαίδευση πάνω στο έργο. Είναι αποτελεσματικότερη κατά την απόκτηση δεξιοτήτων ενώ έχει περιορισμένες δυνατότητες για εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού.

Ένας άλλος τρόπος διδασκαλίας είναι η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας. Είναι μια τεχνική εκπαίδευσης με καλύτερο εκπαιδευτή ένα πεπειραμένο προϊστάμενο που γνωρίζει καλύτερα την συγκεκριμένη θέση ή από τον παλιότερο κάτοχο της θέσης. Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό της ενέργειας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται κάθε ενέργεια, βήμα- βήμα, φτάνοντας στο σημείο να του αναθέσει δουλειά και περιμένοντας στο τέλος να ασκήσει κριτική.

Η εκπαίδευση μέσω μέντορα χρησιμοποιείται ως συμπλήρωμα της επίσημης εκπαίδευσης που λαμβάνει ο εκπαιδευόμενος από την επιχείρηση. Κυρίως είναι άτομα με αρκετές γνώσεις και εμπειρίες, άτομα αφοσιωμένα στην εταιρία, επιλεγμένα και εκπαιδευμένα, τα οποία καθοδηγούν και συμβουλεύουν τους " προστατευόμενους" τους σχετικά με την εργασία τους.

Η πρακτική άσκηση θεωρείται μια καλή μέθοδος για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εντάξουν στον ενεργητικό τους καλούς υπαλλήλους. Βασικά οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια απασχολούν φοιτητές για ένα χρονικό διάστημα προκειμένου να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια για να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος.

Οι μέθοδοι εκτός εργασίας πραγματοποιούνται εκτός του συνηθισμένου εργασιακού χώρου κυρίως σε χώρους ειδικούς όπως είναι οι αίθουσες διδασκαλίας, συνεδριάσεων, ένα εργαστήρι κτλ. Μερικές φορές τέτοιου είδους εκπαίδευσης λαμβάνει χώρα και σε ξενοδοχεία και σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Σε αυτό το είδος της εκπαίδευσης καταβάλλεται προσπάθεια ώστε ο εξοπλισμός και οι συνθήκες να είναι πραγματικοί όπως ακριβώς θα τους συναντήσουν μετέπειτα. Είναι μια ακριβή μέθοδος. Σε αυτήν την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται: οι διαλέξεις, τα σεμινάρια, η μελέτη περιπτώσεων, τα επιχειρηματικά παίγνια, η υπόδηση ρόλων, η προσομοίωση, η εκπαίδευση υπαίθρου, εκπαίδευση σε ειδικά θέματα, η ομαδική άσκηση, η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης κ.α.



Οι διαλέξεις είναι ένας από τους απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Είναι μια οργανωμένη μέθοδος και ο εκπαιδευτής οφείλει να κατέχει σε βάθος το αντικείμενο της εκπαίδευσης. Είναι αποτελεσματική, απλή και συμφέρουσα μέθοδος παρά το γεγονός ότι δεν εξασφαλίζει την συμμετοχή του δέκτη και αυτό τον κάνει να μην δίνει το απαραίτητο ενδιαφέρον.

Τα σεμινάρια/εργαστήρια βασίζονται στη διάλεξη αλλά έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω στο γνωστικό αντικείμενο και μπορεί να διαρκέσει από λίγες μέρες μέχρι λίγους μήνες. Είναι για ολιγάριθμους εκπαιδευόμενους. Στοχεύουν στην μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Τα εργαστήρια είναι μια μέθοδος ακόμη πιο συμμετοχική από τα σεμινάρια.

Η μελέτη περιπτώσεων αποτελεί εξαιρετική μέθοδος για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Αφορά την ανάλυση ενός γεγονότος από τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να διαγνωστούν οι αιτίες και να ανακαλύψουν πως θα δράσουν, πως να λύσουν το πρόβλημα.

Η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης (T-Groups) στοχεύει στην καλύτερη γνώση του εαυτού, τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, την κατανόηση των άλλων και γενικότερα στην ανάπτυξη αποτελεσματικής συμπεριφοράς προς συναδέλφους και στην ανάπτυξη ενσυναίσθησης. Είναι τα λεγόμενα T-Groups-encounter groups(ομάδες συναντήσεων). Χρειάζεται ένας συντονιστής, γνώστης της ανθρώπινης συμπεριφοράς .

Αλληλένδετες με την προηγούμενη μέθοδο είναι και η δυναμική ομάδων και οι ομαδικές ασκήσεις. Οι εκπαιδευόμενοι μέσα από ένα ομαδικό τρόπο καταφέρνουν να λύσουν προβλήματα και δυσκολίες, τις οποίες συναντούν καθημερινά.

Η εκπαίδευση υπαίθρου(outdoor training) πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους μακριά από την ρουτίνα του γραφείου και έχει ως στόχο να ενδυναμώσει τους δεσμούς της ομάδας και να εξασκήσει τα άτομα να λειτουργούν αποδοτικά κάτω από συνθήκες πίεσης και άγχους. Θεωρείται απλή και ευχάριστη μέθοδος.

Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Χρησιμοποιούνται τόσο από τα στελέχη όσο και από τους υπολοίπους υπαλλήλους

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση επιτρέπει να αποκτηθούν γνώσεις στο χρόνο που επιθυμούν και με τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού προετοιμάζονται κατάλληλα. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση(e-learning) μέσω των τηλεσυναντήσεων, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να παρακολουθούν μαθήματα που παραδίδονται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο. Είναι η νεότερη ηλεκτρονική μάθηση η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις.

Συνεπώς, όλες οι μέθοδοι συντείνουν στην επιτυχής πορεία της επιχείρησης γιατί μέσα από την όποια μορφή εκπαίδευσης λάβουν οι εργαζόμενοι, θα καταφέρουν να στηρίξουν την επιχείρηση και τα έργα της μέχρι τέλους.

### **3.8 Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας**

Η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας ίσως είναι το πιο σημαντικό μέρος της διαδικασίας αυτής. Στην ουσία πρόκειται για μια σύγκριση των στόχων με το αποτέλεσμα, δηλαδή κατά πόσο η εκπαίδευση έχει πετύχει τον σκοπό της.

Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να γίνεται τουλάχιστον στα ακόλουθα επίπεδα( Ξηροτύρη, Κουφίδου, Σ., 2001:170) :

- Αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων: Ζητείται από τους εκπαιδευόμενους να απαντήσουν σε ανάλογα ερωτηματολόγια πόσο χρήσιμο και αποτελεσματικό βρήκαν το πρόγραμμα που συμμετείχαν.
- Εξέταση απόκτησης γνώσεων και ικανοτήτων: Οι εκπαιδευόμενοι εξετάζονται στο τέλος του προγράμματος ώστε να διατυπωθεί ότι απέκτησαν τις απαραίτητες γνώσεις.
- Αλλαγή συμπεριφοράς: Η αλλαγή συμπεριφοράς εκτιμάται με τη διερεύνηση των προβλημάτων που ενδεχομένως υπήρχαν ή την απόκτηση της συμπεριφοράς που προσδοκείται.

- Αποτελέσματα: Στο επίπεδο αυτό εξετάζεται η επίδραση της εκπαίδευσης στην αποδοτική συμπεριφορά των ατόμων .

Η πιο συνηθισμένη προσέγγιση στην αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η αξιολόγηση με βάση τα τέσσερα αυτά επίπεδα συλλογής στοιχείων.

# Κεφάλαιο 4

## Πλεονεκτήματα από την Εκπαίδευση Προσωπικού

Η εκπαίδευση και η παιδεία γενικότερα είναι οι βασικοί παράγοντες για την πορεία του ανθρώπου και την εξέλιξη του. Με την σημερινή διαμόρφωση της κοινωνίας γίνεται αποδεκτό ότι με την παιδεία εξυπηρετούνται συγχρόνως και οι πνευματικές και οι υλικές ανάγκες· επιβάλλεται επομένως διπλή κατεύθυνση της παιδείας αφενός για την ολόπλευρη ανάπτυξη του ανθρώπου ως ατόμου και ως μέλους της κοινωνίας και αφετέρου για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των τεχνικών ικανοτήτων, ώστε να μπορεί να ασκήσει ένα επάγγελμα που θα του εξασφαλίσει τα απαραίτητα υλικά αγαθά (Κωτσίκη, Β., 2002:26).

Από τη θεσμοθέτηση της έχει αναλάβει καθήκον και υποχρέωση της να τροφοδοτεί την οικονομία με ανθρώπινο δυναμικό, απαραίτητο για τη διατήρηση της ισορροπίας στην αγορά εργασίας. Για να γίνει αυτό, οι άνθρωποι είναι υποχρεωμένοι να εκτελούν διάφορες εργασίες, οι οποίες απαιτούν εκπαίδευση σε διάφορα επίπεδα δίνοντας τη βαρύτητα που χρειάζεται χωρίς υπερβολές και ελλείψεις.

### 4.1 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης προσωπικού

Η σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι εμφανής. Τα πλεονεκτήματα από την εκπαίδευση προσωπικού είναι τα παρακάτω:

- Αύξηση παραγωγικότητας: Η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρηματική απόδοση με όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Η συστηματική εκπαίδευση είναι το όργανο με το

οποίο το ανθρώπινο δυναμικό θα μάθει, θα εμπλουτίσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις.

- Μείωση επίβλεψης και εποπτείας: Το ανθρώπινο δυναμικό που είναι άρτια εκπαιδευμένο δε χρήζει μεγάλου βαθμού επίβλεψης από τους προϊσταμένους του. Εξαιτίας της σωστής εκπαίδευσης που λαμβάνει ο εργαζόμενος μπορεί από μόνος του να εποπτεύει τις ενέργειες του, να παίρνει πρωτοβουλίες και να λύνει προβλήματα..
- Ανύψωση ηθικού: Οι επιπλέον γνώσεις που δέχονται οι εργαζόμενοι βοηθούν στην ανύψωση του ηθικού, κάνοντας τους να νιώθουν χρήσιμοι στην επιχείρηση.
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία: Η ευελιξία που υποδεικνύει η επιχείρηση σε επερχόμενες αλλαγές προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες, έτοιμο να ανταπεξέλθει και να προσαρμοστεί. Η σταθερότητα προϋποθέτει την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει την αποτελεσματικότητα παρά τις απώλειες προσωπικού που μπορεί να προκύψουν. Η σταθερότητα και η ευελιξία βοηθούν την επιχείρηση να προσαρμοστεί εύκολα στις αλλαγές χωρίς φυσικά να χάνεται ο στόχος της επιχείρησης.
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων: Μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων με την εκπαίδευση αφού μέσα από αυτήν ενθαρρύνει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους.
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση στηρίζει τον ανθρώπινο παράγοντα και επενδύει σ' αυτόν με αποτέλεσμα να προσελκύει υψηλής ποιότητας, άρτια καταρτισμένους υποψήφιους που επιθυμούν να ενταχθούν στο δυναμικό της επιχείρησης
- Μείωση ατυχημάτων: Η κατάλληλη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι έχει ως αποτέλεσμα την σωστή εκτέλεση των εργασιών. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι, ανάμεσα σε άλλα, να μειώσει τα ατυχήματα στον εργασιακό χώρο μέσα από την σωστή εκπαίδευση, τη σωστή χρήση και συντήρηση εξοπλισμού και τη λήψη κατάλληλων μέτρων ασφαλείας.

Τα παραπάνω είναι τα βασικότερα οφέλη που προκύπτουν μέσα από τη διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού.

## 4.2 Οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο

Τα οφέλη που απορρέουν από την εκπαίδευση του προσωπικού για την ίδια την επιχείρηση και τον εργαζόμενο είναι :

- Ωθεί στη βελτίωση της κερδοφορίας και στην μείωση του κόστους
- Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη
- Βελτιώνει τη σχέση προϊστάμενου και υφιστάμενου
- Συμβάλει στην επιχειρηματική ανάπτυξη
- Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σ' όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Συμβάλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- Συμβάλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
- Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας
- Συμβάλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- Ενισχύει την ανάπτυξη επικοινωνίας
- Βοηθάει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- Συμβάλει στο χειρισμό εντάσεων και την αποφυγή συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο ( Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002) .

# Κεφάλαιο 5

## Μεθοδολογία έρευνας

Μετά τον καθορισμό του προβλήματος, την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, τον καθορισμό των υποθέσεων και των στόχων της έρευνας, απομένει η εκλογή της κατάλληλης μεθόδου, που θα επιτρέψει στον ερευνητή να μελετήσει το πρόβλημα του. Το ποια μέθοδος είναι η κατάλληλη εξαρτάται από το πρόβλημα προς διερεύνηση. Η εκλογή πρέπει να είναι τέτοια ώστε η μέθοδος να δίνει σε ικανοποιητικό βαθμό απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα του προβλήματος (Παπαναστασίου 2005:257).

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή και επεξεργασία των πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής.

### 5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας να μελετήσει το θέμα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης του ανθρωπίνου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου. Το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου επειδή κατέχουν εξέχουσα θέση στο οικονομικό προσκήνιο της χώρας.

Στόχος λοιπόν της παρούσας μελέτης να εξετάσει την υπάρχουσα κατάσταση που επικρατεί στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ). Συγκεκριμένα, να εξετάσει κατά πόσο οι επιχειρήσεις αυτές πιστεύουν και επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού και πόσο σημαντική την θεωρούν. Με τη βοήθεια της κατάλληλης βιβλιογραφίας και έρευνας θα απαντηθούν κάποια καίρια ερωτήματα γύρω από την εκπαίδευση του προσωπικού.

## 5.2 Ανάλυση μεθοδολογίας έρευνας

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την εκπόνησης της συγκεκριμένης έρευνας αποτελείται από τα πιο κάτω βήματα:

### 1. Ορισμός προβλήματος

Πρωτίστως προσδιορίστηκαν οι παράμετροι που θα μελετηθούν. Στην προκειμένη περίπτωση ήταν η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού, η συνεχής επιμόρφωση αυτού και η σημασία που δίνουν ιδιωτικές επιχειρήσεις της Κύπρου.

### 2. Επιλογή σχεδίου έρευνας

Για τις ανάγκες αυτής της έρευνας ακολουθήθηκε εξερευνητική έρευνα. Η εξερευνητική έρευνα αποσκοπεί στην συγκέντρωση στοιχείων που θα διαφωτίσουν την πραγματική φύση του προβλήματος και πιθανότατα θα προτείνουν μερικές καινούργιες ιδέες (Σταθακόπουλος, Σταμούλης 2005:52). Μετά την συγκέντρωση στοιχείων συντάχθηκε ένα δοκιμαστικό ερωτηματολόγιο αρχικά και αφού έγιναν οι κατάλληλες διορθώσεις δημιουργήθηκε το τελικό το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο Παράρτημα. Αποφασίστηκε να συμπληρωθεί από ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα με εχεμύθεια και ανωνυμία.

### 3. Επιλογή μεθόδου συλλογής δεδομένων

Υπάρχουν δυο βασικοί τρόποι συλλογής στοιχείων στην έρευνα αγοράς: τα δευτερογενής στοιχεία και τα πρωτογενής στοιχεία (Σταθακόπουλος, Σταμούλης 2005:56). Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν υπήρχαν προγενέστερες έρευνες και στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σαν οδηγός ώστε να προκύψουν κάποια συμπεράσματα. Έγινε συλλογή δεδομένων με πρωτογενής στοιχεία τα οποία συγκεντρώθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου που δόθηκε στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων.

### 4. Επιλογή μεθόδων μέτρησης

Ο ερευνητής σε αυτό το σημείο πρέπει να αποφασίσει για τη μορφή που θα έχει το ερωτηματολόγιο και τα είδη ερωτήσεων που θα χρησιμοποιηθούν. Κατά το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου υπάρχει η δυνατότητα να επιλεχθούν, ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας, συγκεκριμένου τύπου ερωτήσεων: κλειστές-ανοικτές



ερωτήσεις, ημίκλειστες, διχοτομικές, ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων κ.τ.λ. (Νόβα-Καλτσούνη 2006:48-49). Στην περίπτωση αυτήν το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από τρία μέρη: το πρώτο (Α) μέρος αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία καθώς και κάποιες πληροφορίες που αφορούν τις επιχειρήσεις, ούτως ώστε να σκιαγραφηθεί καλύτερα το περιεχόμενο της κάθε επιχείρησης. Το δεύτερο μέρος (Β) αφορούσε την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να τονιστεί η σπουδαιότητα της μέσα από τις απαντήσεις του δείγματος. Το τρίτο (Γ) μέρος αποτελείτο από δυο ερωτήσεις ανοικτού τύπου που στόχευε στην διατύπωση απόψεων των εργαζομένων με ελευθερία λόγου για συγκεκριμένα θέματα εκπαίδευσης. Κλειστού τύπου ερωτήσεις αποτελείτο το μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου σε συνδυασμό κυρίως την κλίμακας Λικερτ (Likert scale). Υπήρχαν διπολικές ερωτήσεις και ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών.

#### 5. Επιλογή δείγματος

Για να προκύψει μια πλήρης εικόνα για την υπάρχουσα κατάσταση που επικρατεί στο χώρο της εκπαίδευσης των ιδιωτικών επιχειρήσεων αποφασίστηκε να συμμετέχουν επτά επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους. Το δείγμα ανέρχεται στους 180 εργαζόμενους. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε περίπου 30-40 λεπτά.

#### 6. Ανάλυση στοιχείων

Υπάρχουν αρκετά προγράμματα τα οποία έχουν διαφορετικές δυνατότητες και εξυπηρετούν διαφορετικές απαιτήσεις. Στην περίπτωση αυτήν η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη βοήθεια του προγράμματος Microsoft Excel και με τη γραφική απεικόνιση παρουσίαση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

#### 7. Παρουσίαση ευρημάτων έρευνας

Αφού ολοκληρώθηκε η σχετική ανάλυση των ευρημάτων έρευνας προκύπτει η παράθεση των αποτελεσμάτων στο κεφάλαιο έξι (6) και η σχετική ανάλυση των συμπερασμάτων στο κεφάλαιο επτά (7).

# Κεφάλαιο 6

## Ανάλυση δεδομένων έρευνας

Στον παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί να αναλυθούν τα δεδομένα που προέκυψαν από την συλλογή ερωτηματολογίων όπου αυτά έχουν απαντηθεί από το προσωπικό των επτά (7) επιχειρήσεων που έχουν προσεγγιστεί.

Στην ανάλυση που ακολουθεί πιο κάτω θα παρουσιαστούν διεξοδικά και με τη βοήθεια των γραφημάτων, τα χαρακτηριστικά της έρευνας όπως και η ανάλυση των ερωτήσεων από τα ερωτηματολόγια. Το δείγμα αποτελείται από 180 υπαλλήλους που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου.

Για αρχή, υπάρχει μια σύντομη ανάλυση για το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου που κυρίως αφορά τα δημογραφικά στοιχεία καθώς και κάποιες πληροφορίες που αφορούν τις επιχειρήσεις, ώστε να σκιαγραφηθεί καλύτερα το περιεχόμενο της κάθε επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή επικεντρώθηκε κυρίως στο προφίλ και στη συλλογή πληροφορήσης για τα γενικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων και των επιχειρήσεων γενικότερα που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Η σημαντικότητα αυτής της ανάλυσης θεωρήθηκε πολύ βοηθητική ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με το είδος και την ποιότητα των απαντήσεων.

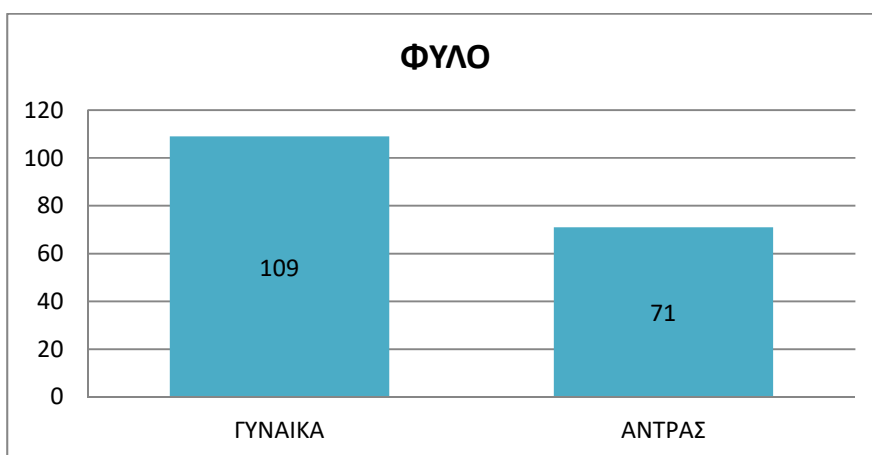
Συνεπώς για να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα όσο αφορά την Εκπαίδευση και την Επιμόρφωση του προσωπικού, το δείγμα που συγκεντρώθηκε ήταν πολύπλευρο και όπου ήταν εφικτό μέσα από διαφορετικά τμήματα για να έχουμε μια πιο πολυδιάστατη άποψη.

## 6.1. Ανάλυση ερωτηματολογίου (πρώτο μέρος )

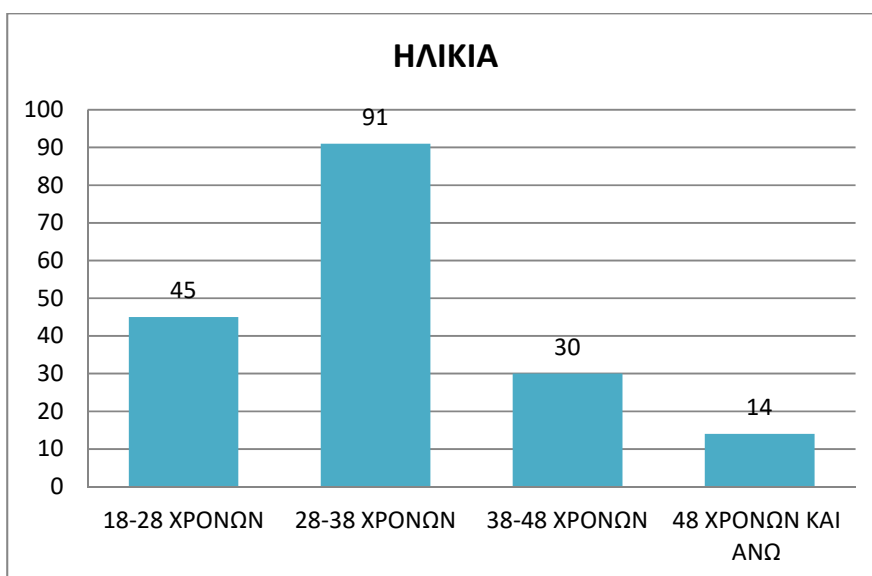
Αρχικά, στην έρευνα συμμετείχαν 109 γυναίκες και 71 άντρες.

Η ηλικία καθώς και η εμπειρία ως παράγοντες ενδεχομένως να διαμορφώνουν τη διαφορετική αντίληψη του προσωπικού ως προς τη σημασία της εκπαίδευσης που προσφέρεται από τις επιχειρήσεις που εργάζονται. Επιπρόσθετα, οι συγκεκριμένοι παράγοντες συνδέονται αρκετά και με τις προσωπικές φιλοδοξίες του προσωπικού .

### Διάγραμμα 1: Φύλο



### Διάγραμμα 2: Ηλικία

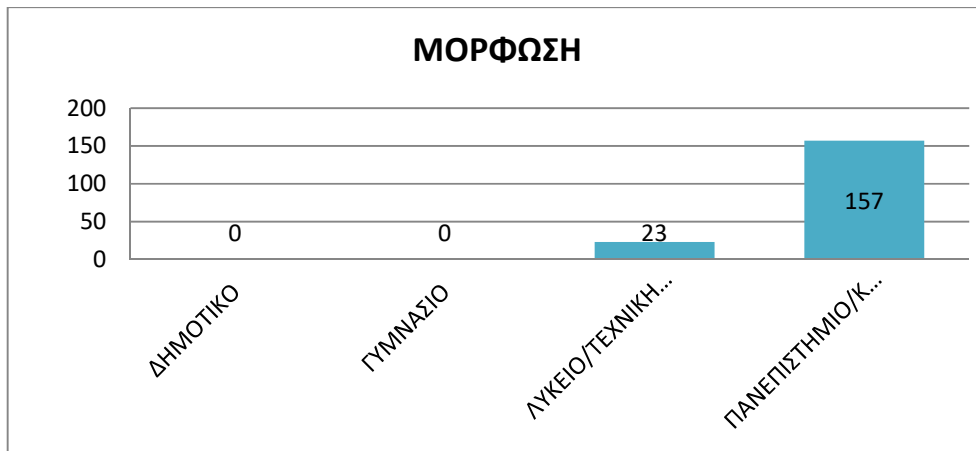


Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 2, το μεγαλύτερο ποσοστό του ερωτηματολογίου απαντήθηκε από άτομα ηλικίας 28-38 χρονών. Ακολουθούν τα άτομα ηλικίας 18-28 χρονών και με πιο μικρά σύνολα απαντήσεων (30 και 14), τα άτομα 38-48 χρονών και 48 χρονών και άνω, αντίστοιχα. Οι πλείστοι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν νεαροί.

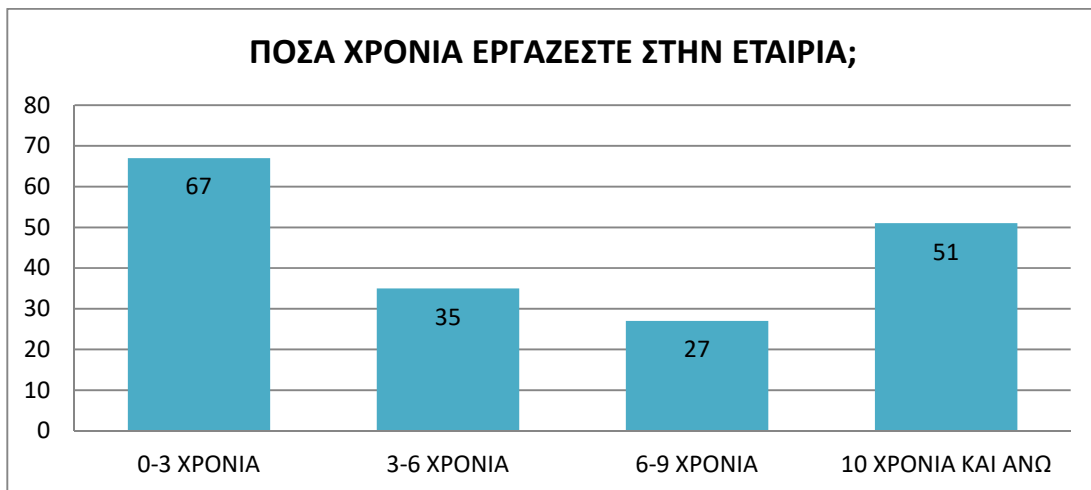
Το διάγραμμα 3 δείχνει ότι οι πλείστοι ερωτηθέντες είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού/κολεγιακού τίτλου γεγονός που αναδεικνύει το υψηλό επίπεδο μόρφωσης των Κυπρίων. Ένας πολύ μικρός αριθμός των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το επίπεδο της εκπαίδευσης καθορίζει και τις ανάγκες της εργασίας ώστε το άτομο να ανταποκριθεί στο καθήκον του με επιτυχία. Όταν η εκπαίδευση που έχει το προσωπικό που επιλέγεται από κάθε επιχείρηση χαρακτηρίζεται υψηλή και το επίπεδο εκπαίδευσης που μπορεί να φτάσει στα πλαίσια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της κάθε επιχείρησης, είναι υψηλό, τότε μπορούν να ληφθούν υπόψη στην περαιτέρω κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη του καθενός. Γενικότερα, η Κύπρος κατέχει την τρίτη θέση στην Ε.Ε. όσον αφορά τη δημόσια δαπάνη για την εκπαίδευση, ως ποσοστό στο ΑΕΠ (<http://tvonenews.com.cy/yprshlo-to-epipedo-morfwshts-twn-kyprwn-deixnei-ereyna-ths-ee>).

Σε πρόσφατη έρευνα της ΕΕ, τα αποτελέσματα της οποίας δημοσιεύονται στην ετήσια έκθεση της Στατιστικής Υπηρεσίας, η Κύπρος έχει το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό νέων με μορφωτικό επίπεδο τουλάχιστον την ανώτερη βαθμίδα. Όσον αφορά τη διά βίου μάθηση η Κύπρος βρίσκεται στη δέκατη πέμπτη θέση ανάμεσα στις χώρες της Ε.Ε. (<http://tvonenews.com.cy/yprshlo-to-epipedo-morfwshts-twn-kyprwn-deixnei-ereyna-ths-ee>).

### Διάγραμμα 3: Μόρφωση



### Διάγραμμα 4: Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση



Το επόμενο διάγραμμα δείχνει ότι το μεγαλύτερο μέρος (67 άτομα) των εργαζομένων απασχολείται στις επιχειρήσεις για διάστημα από 0 μέχρι 3 χρόνια. Ακολουθεί το δεύτερο μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων (51 άτομα) που βρίσκονται στις επιχειρήσεις για διάστημα 10 χρόνων και άνω. Για διάστημα 3 μέχρι 6 χρόνια και 6 μέχρι 9 χρόνια συγκεντρώθηκε ένας πιο μικρός αριθμός, 35 και 27 άτομα αντίστοιχα.

### **Διάγραμμα 5: Τομέας Δραστηριοποίησης εταιρίας**

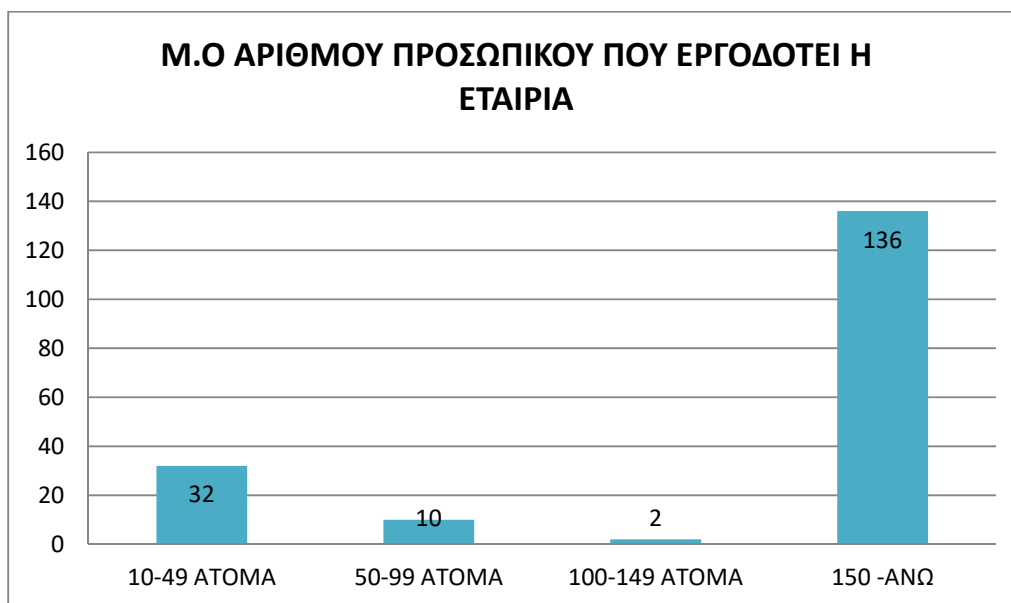
Όπως δείχνει το πιο κάτω διάγραμμα, οι επιχειρήσεις, στις οποίες απευθυνθήκαμε, δραστηριοποιούνται στο τομέα των υπηρεσιών, δηλαδή στον τριτογενή τομέα .



Η οικονομία της Κύπρου μπορεί γενικά να χαρακτηριστεί ως μικρή, ανοικτή και δυναμική, με τον τομέα των υπηρεσιών να αποτελεί την κινητήρια δύναμή της. Ο τομέας των υπηρεσιών είναι ο πλέον ραγδαία αναπτυσσόμενος τομέας και η συνεισφορά του είναι μεγάλη. Πρόσφατη έρευνα του Ενιαίου Κέντρου Εξυπηρέτησης Κύπρου (ΕΚΕ) αναφέρει ότι η συνεισφορά του τομέα αυτού στο ΑΕΠ για το 2013 ανέρχεται σε πέραν του 80%. Ο ιδιωτικός τομέας, στον οποίο κυριαρχούν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, κατέχει ηγετικό ρόλο στη διαδικασία της παραγωγής. Ο ρόλος της κυβέρνησης είναι κυρίως η στήριξη του ιδιωτικού τομέα και η ρύθμιση των αγορών, προκειμένου να διατηρηθούν οι συνθήκες μακροοικονομικής σταθερότητας και ένα ευνοϊκό επιχειρηματικό κλίμα, μέσω της δημιουργίας του απαραίτητου νομικού και θεσμικού πλαισίου και συνθηκών που διασφαλίζουν τον υγιή ανταγωνισμό ([www.businessincyprus.gov.cy](http://www.businessincyprus.gov.cy)).

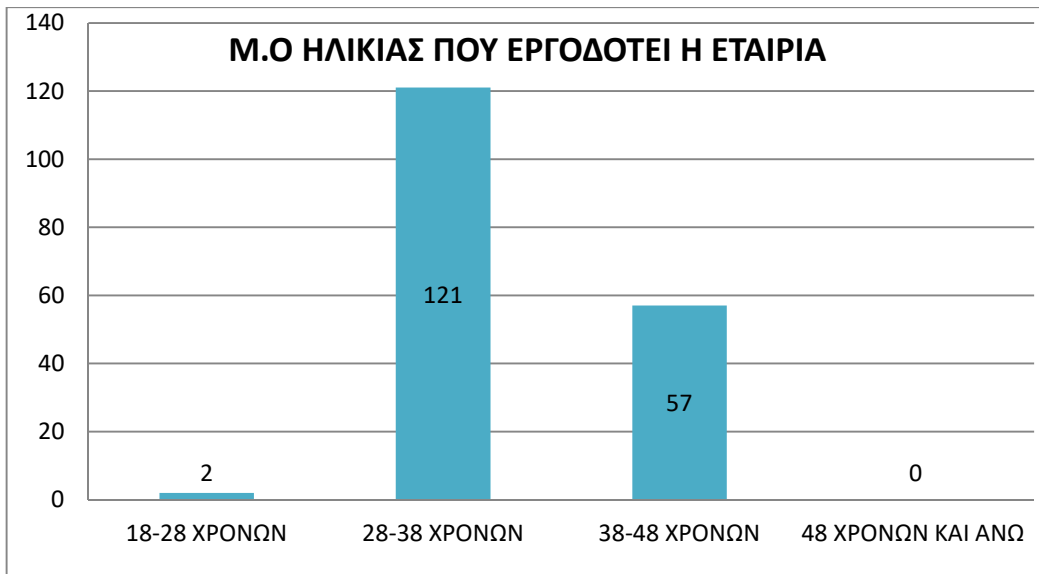
Επί είκοσι τουλάχιστον χρόνια η Κύπρος υπήρξε ένα υπεράκτιο τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό κέντρο, με πλειάδα ξένων εταιριών (κυρίως ρωσικών), με σημαντικό τουριστικό, κατασκευαστικό και επιχειρηματικό τομέα. Μια οικονομία, η οποία, εκ πρώτης όψευς, παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά με τα δυτικοευρωπαϊκά κράτη-μέλη της ΕΕ που γειτνιάζουν στην λεκάνη της Μεσογείου και έχει σημαντικούς οικονομικούς εταίρους όπως είναι η Ρωσία, Ηνωμένο Βασίλειο κ.α. Τα τελευταία χρόνια όμως η διεθνής οικονομική κρίση έφερε στην επιφάνεια τα διαρθρωτικά προβλήματα της κυπριακής οικονομίας με αποτέλεσμα να επηρεαστεί αρκετά και ο ιδιωτικός αλλά και ο δημόσιος τομέας. Οι επιχειρήσεις της Κύπρου προσπαθούν με όλα τα μέσα να ορθοποδήσουν και να πετύχουν στο τομέα που δραστηριοποιούνται.

**Διάγραμμα 6: Μέσος όρος αριθμού προσωπικού που εργοδοτεί η εταιρία**



Οι πλείστες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα είναι μεγάλες σε μέγεθος ατόμων και δραστηριοτήτων. Από το πιο πάνω διάγραμμα γίνεται φανερό ότι ο μέσος όρος των εταιριών εργοδοτούν 150 άτομα και άνω. Στην έρευνα συμμετείχαν και πιο μικρές εταιρίες που σύμφωνα με τα αποτελέσματα, εργοδότην μέχρι 50 άτομα.

**Διάγραμμα 7: Μέσος όρος ηλικίας προσωπικού που εργοδοτεί η εταιρία**



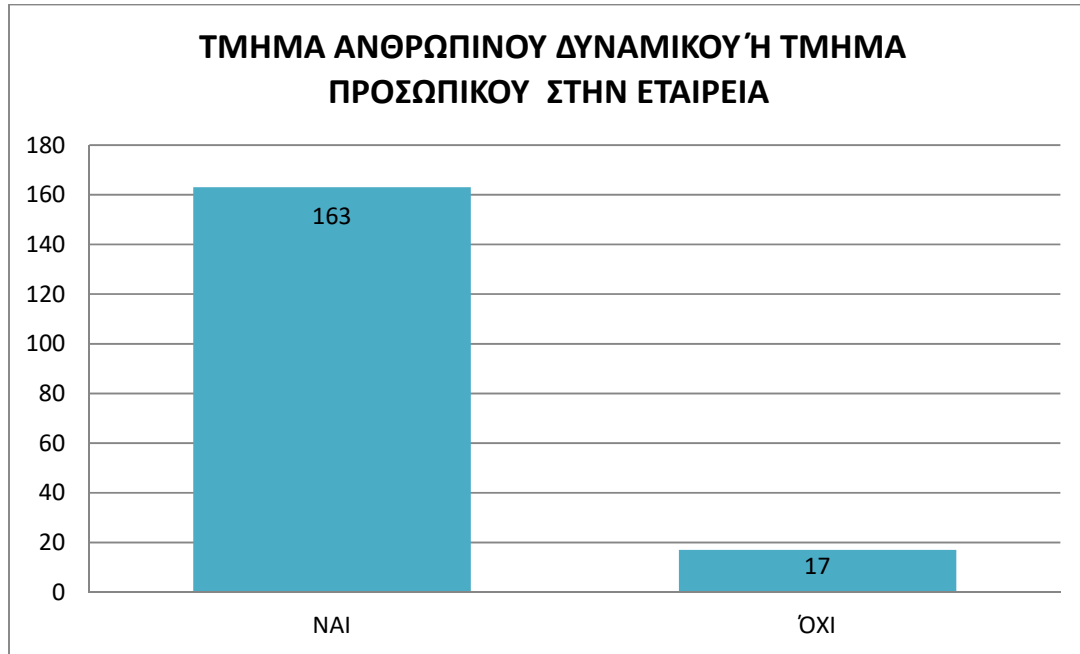
Το πιο πάνω διάγραμμα δείχνει ότι ο μέσος όρος του μεγαλύτερου αριθμού των ερωτηθέντων (121 άτομα) ανήκει στην κατηγορία των 28-38 χρονών. Τα 57 άτομα ανήκουν στην κατηγορία των 38-48 ατόμων, ενώ ένας ελάχιστος αριθμός, μόλις 2 άτομα, ανήκει στην κατηγορία των 18-28 χρονών.

Η οικονομική κρίση στην Κύπρο, προκάλεσε τη ραγδαία αύξηση της ανεργίας των νέων, κυρίως στους νέους ηλικίας 18-28 χρονών. Αυτή η κατηγορία νέων δέχτηκε περισσότερο τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη από το Κυπριακό Ινστιτούτο Στατιστικολόγων, το 28% των ατόμων ηλικίας 18-28 ετών σκοπεύουν να φύγουν από την Κύπρο προς αναζήτηση εργασίας ενώ σημειώνεται ότι το 62% εξ αυτών είναι κάτοχοι προπτυχιακών και μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών (Χριστοδούλου 2015).



**Διάγραμμα 8: Υπάρχει στην εταιρεία σας τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τμήμα προσωπικού**



Στο επόμενο ερώτημα, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν υπάρχει στην εταιρία που εργάζονται τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων έδωσε θετική απάντηση ( 163 άτομα) ενώ αρνητική απάντηση έδωσαν μόνο 17 άτομα.

Σε αυτό το σημείο τονίζεται η σπουδαιότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού γιατί μέσω του έργου του, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να διαφοροποιηθούν και να γίνουν ανταγωνιστικές. Αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να στελεχώσει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό, σε κάθε χρονική περίοδο. Παρακολουθεί τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές υιοθετώντας καινοτόμες μεθόδους προκειμένου να διαφοροποιηθεί, πάντα βέβαια μέσα στα πλαίσια του οικονομικού προϋπολογισμού της εταιρείας.

Οι εργοδότες συνήθως διατηρούν ένα ειδικό στέλεχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ανά 100 εργαζόμενους. Οι μικρές επιχειρήσεις ( για παράδειγμα αυτές με λιγότερους από 100 υπαλλήλους) συχνά δεν έχουν τη δυνατότητα να απασχολούν ένα μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού με πλήρη απασχόληση. Επομένως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται " ad hoc και άτυπα" (Dessler,G., 2012:28).

**Διάγραμμα 9: Υπάρχει ξεχωριστή ομάδα που διοργανώνει την εκπαίδευση κι ανάπτυξη του προσωπικού.**



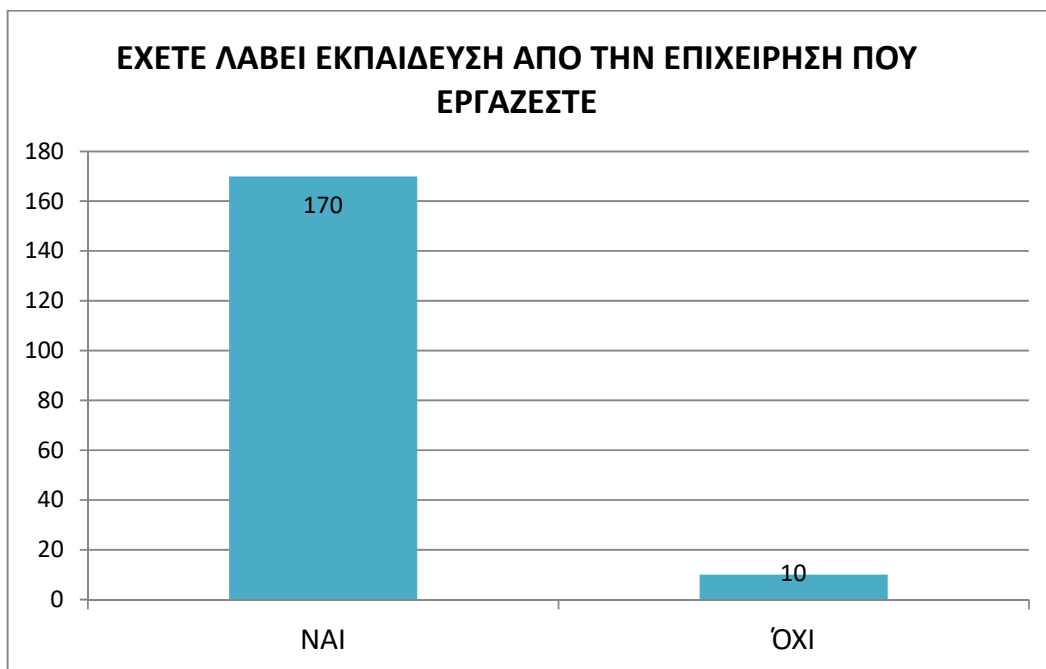
Στις μεγάλες επιχειρήσεις ανάλογα συνήθως με τον αριθμό των εργαζομένων και το μέγεθος της επιχείρησης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει αρμοδιότητες με την ακόλουθη κατανομή σε δυο τμήματα: τμήμα διοικητικής υποστήριξης προσωπικού και τμήμα αξιοποίησης, ανάπτυξης και εκπαίδευσης προσωπικού. Σύμφωνα με το πιο πάνω διάγραμμα, γίνεται αντιληπτό ότι στις επιχειρήσεις που απευθυνθήκαμε υπάρχει ξεχωριστό τμήμα εκπαίδευσης, το οποίο έχει την ευθύνη για όλες τις απαραίτητες ενέργειες τόσο σχετικά με την πρόσληψη νέου προσωπικού όσο και με την αξιολόγηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη του υφιστάμενου. Σύμφωνα με το πιο πάνω διάγραμμα, υπάρχουν θετικές απαντήσεις 155 ατόμων και μόνο 25 αρνητικές απαντήσεις. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι τα άτομα αυτά υστερούν σε σύγκριση με τα υπόλοιπα, απλώς είναι μικρότερες εταιρίες σε μέγεθος ατόμων αλλά και δραστηριοτήτων. Τα άτομα που έδωσαν αρνητική απάντηση, σημείωσαν (με τη βοήθεια μια μικρής επεξηγηματικής ερώτησης) ότι την οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αναλαμβάνει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή ο ανώτερος προϊστάμενος/ διευθυντής του ανάλογου τμήματος.

## 6.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου (δεύτερο μέρος )

Εν συνεχεία, ακολουθεί μια λεπτομερής ανάλυση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου που κυρίως αφορά την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να τονιστεί η σπουδαιότητα της μέσα από τις απαντήσεις του δείγματος. Επικεντρώνεται κυρίως στη συλλογή πληροφοριών ώστε να αποκτηθεί μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού που προσφέρεται στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου.

Η σημαντικότητα αυτής της ανάλυσης θεωρήθηκε πολύ βοηθητική ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με το είδος και την ποιότητα των απαντήσεων.

### **Διάγραμμα 10: Έχετε λάβει εκπαίδευση από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε**



Στον ερώτημα κατά πόσο το προσωπικό έχει λάβει εκπαίδευση οποιασδήποτε μορφής από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, δόθηκαν 170 θετικές απαντήσεις και 10 αρνητικές απαντήσεις. Αυτό βοηθάει να γίνει αντιληπτό, πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση του

προσωπικού αλλά και το βαθμό που προωθούν οι επιχειρήσεις την εκπαίδευση του προσωπικού. Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή και συστηματική εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτατα τις αλλαγές και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος ( Παπαλεξανδρή,Ν.& Μπουραντάς, Δ.2003:265).

**Διάγραμμα 11: Όταν προσληφθήκατε από την επιχείρηση, παρακολουθήσατε κάποιο εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα**



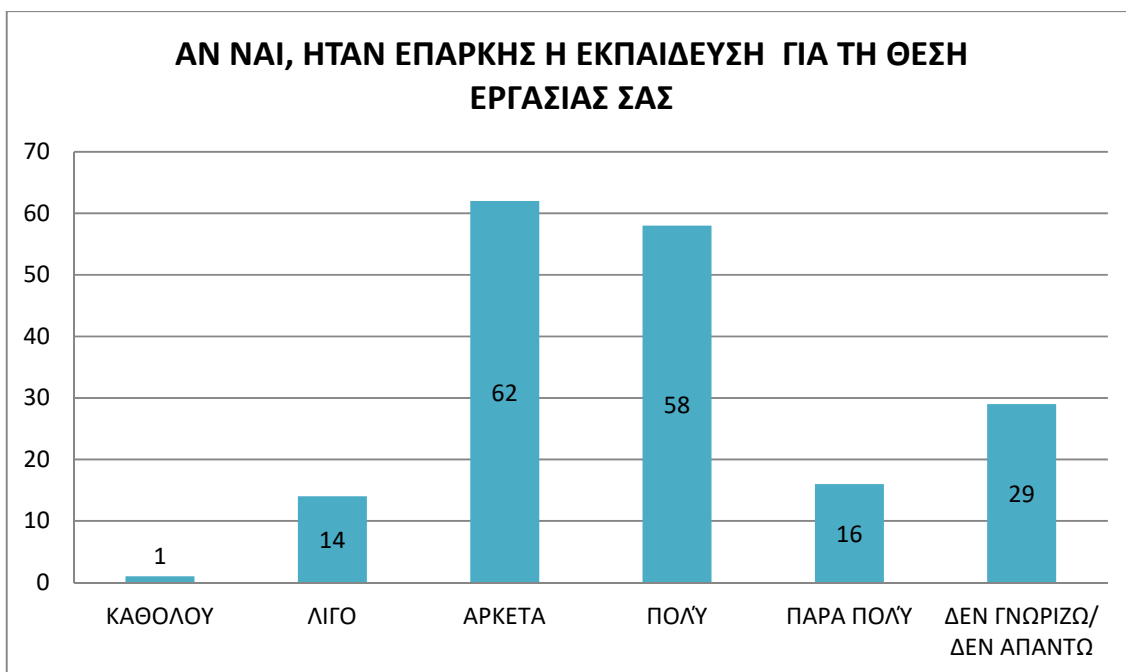
Στο επόμενο ερώτημα, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο δέχτηκαν κάποιο εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατά την πρόσληψη τους στην επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο, 134 εργαζόμενοι απάντησαν θετικά και 46 εργαζόμενοι αρνητικά. Αξίζει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της εκτέλεσης της εργασίας χρειάζονται κάποια εφόδια ώστε να μπορούν να ενσωματωθούν στον σύνολο της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί διαφορετικά με δικούς της κανόνες, πολιτικές και αξίες. Αναζητάει την ενσωμάτωση στο δυναμικό της άτομα με γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες, εφόδια για την

πετυχημένη πορεία στο τομέα που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Γίνεται κατανοητό με τα πιο πάνω αποτελέσματά ότι μετά από κάθε πρόσληψη είναι σημαντικά τα εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα γιατί βοηθάει τους εργαζόμενους να εγκλιματιστούν πιο γρήγορα και σωστά στο χώρο της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, το πρώτο βήμα είναι η εγκατάσταση και η ενημέρωση, που αναφέρεται στην ξενάγηση του νέου εργαζόμενου στον χώρο της επιχείρησης, στη γνωριμία του με τους συναδέλφους και στην παρουσίαση της πολιτικής της εταιρίας. Περαιτέρω, πολλές επιχειρήσεις συνηθίζουν να στέλνουν τους εργαζόμενους τους σε εκπαιδευτικά ιδρύματα για την παρακολούθηση σεμιναρίων από ειδικούς επιστήμονες ([mke.teilar.gr/seminars/item/download/101.html](http://mke.teilar.gr/seminars/item/download/101.html))

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις διαφέρει συχνά από την συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται με ευρύτερο σκοπό κυρίως την εξέλιξη του ατόμου, η οποία λαμβάνει χώρα στα σχολεία της δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτερες σχολές. Στον εργασιακό χώρο, η εκπαίδευση είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει περισσότερο ωφελιμιστικό σκοπό. Σχεδόν όλα τα επαγγέλματα απαιτούν ένα μέρος της εκπαίδευσης, η οποία πρέπει να προηγηθεί της ενάσκησης, να είναι θεωρητικό και ένα άλλο μέρος πρακτική εφαρμογή του θεωρητικού μέρους( δηλαδή κατάρτιση). Ποιό μέρος πρέπει να υπερέχει ποσοτικά εξαρτάται από τις ειδικότερες απαιτήσεις έκαστου επαγγέλματος (Κάρμα, Κ.Α., 2006:42).

### **Διάγραμμα 12: Αν ναι, η εκπαίδευση που λάβατε ήταν επαρκής για την ομαλή ένταξη στην ανάλογη θέση εργασίας**

Με αφορμή το προηγούμενο ερώτημά , οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν επαρκής την εκπαίδευση που έλαβαν στο ξεκίνημα της επαγγελματικής τους πορείας.

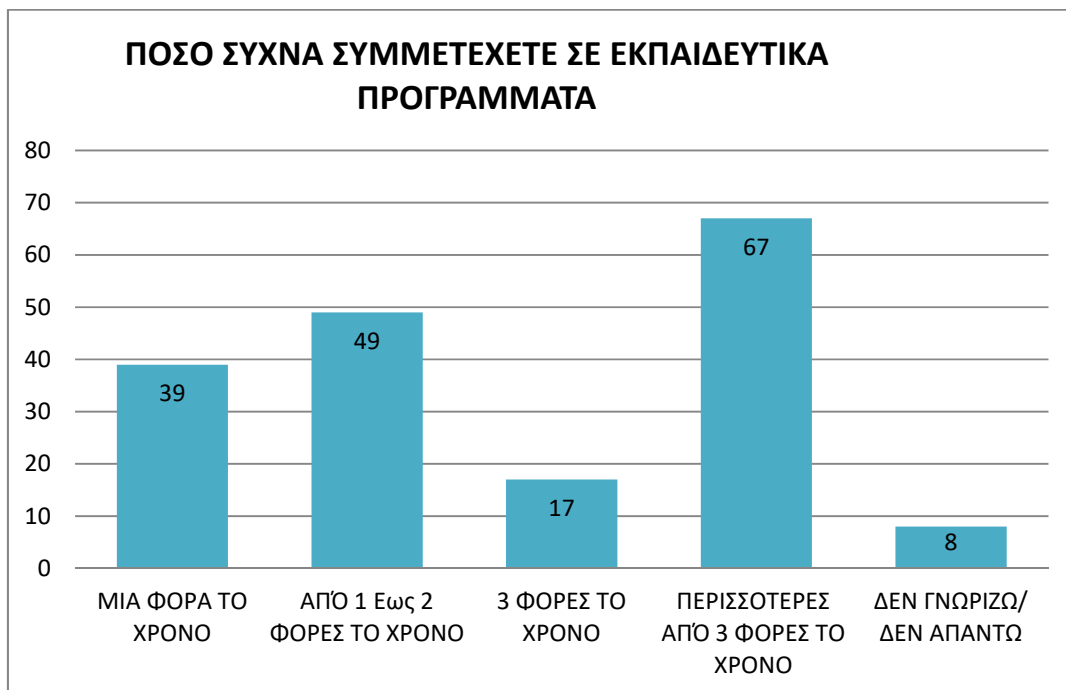


Με βάση τα αποτελέσματα υπάρχει μια μεγάλη μερίδα εργαζομένων που θεωρούν ότι η εκπαίδευση αυτή βοήθησε αρκετά την ένταξη του στο επιχειρηματικό χώρο. Εξήντα δυο άτομα (62) θεωρούν ότι ήταν αρκετά επαρκές τα εισαγωγικά προγράμματα και 58 άτομα θεωρούν ότι η εκπαίδευση που έλαβαν στην αρχή βοήθησε πολύ. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες έδωσαν διαφορετικές απαντήσεις κατατάσσοντας ότι τα εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα βοήθησαν λίγο ως καθόλου με απαντήσεις 14 ατόμων και 1 αντίστοιχα. Δεκαέξι άτομα (16) θεωρούν ότι η εκπαίδευση που έλαβαν κατά την πρώτη επαφή τους με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του στην εργασία τους, ήταν επαρκής πάρα πολύ. Φυσικά υπήρχαν και 29 άτομα που δεν θέλησαν να απαντήσουν την πιο πάνω ερώτηση. Πιθανόν αυτά τα άτομα να μην δεχτήκαν κάποιο εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα με το οποίο θα τους εξασφάλιζε μια ομαλή ένταξη στον εργασιακό τους χώρο.

### **Διάγραμμα 13: Συμμετοχή προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα/ δραστηριότητες**

Στην συνέχεια, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο συχνά συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και δραστηριότητες. Με βάση τα πιο κάτω αποτελέσματα, η μεγαλύτερη μερίδα εργαζομένων (67 απαντήσεις), απάντησαν ότι συμμετέχουν σε

εκπαιδευτικά προγράμματα περισσότερο από 3 φορές το χρόνο. Ακολουθεί μια μερίδα ατόμων (49) που συμμετέχουν σε σεμινάρια από 1 έως 2 φορές το χρόνο. Μία φορά το χρόνο συμμετέχουν σε σεμινάρια /δραστηριότητες 39 άτομα και 17 άτομα μόνο 3 φορές το χρόνο. Φυσικά υπάρχουν και 8 απαντήσεις που δεν θέλησαν να προσδιορίσουν πόσο συχνά συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια.



Αξίζει να σημειωθεί ότι η συμμετοχή του προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα και άλλες εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι πολύ σημαντική αλλά συνάμα βοηθητική για την μετέπειτα επαγγελματική πορεία του καθενός.

Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Κύπρου (ΑνΑΔ) έχει σαν στόχο την προώθηση της δια βίου μάθησης των απασχολούμενων δίνοντας έμφαση στη συνεχή αναβάθμιση και εμπλουτισμό των γνώσεων και δεξιοτήτων των απασχολούμενων για προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η χρηματοδότηση που παρέχεται από την ΑνΑΔ έχει αποδειχθεί αποτελεσματικό κίνητρο για την συμμετοχή των επιχειρήσεων και των εργαζομένων τους σε προγράμματα

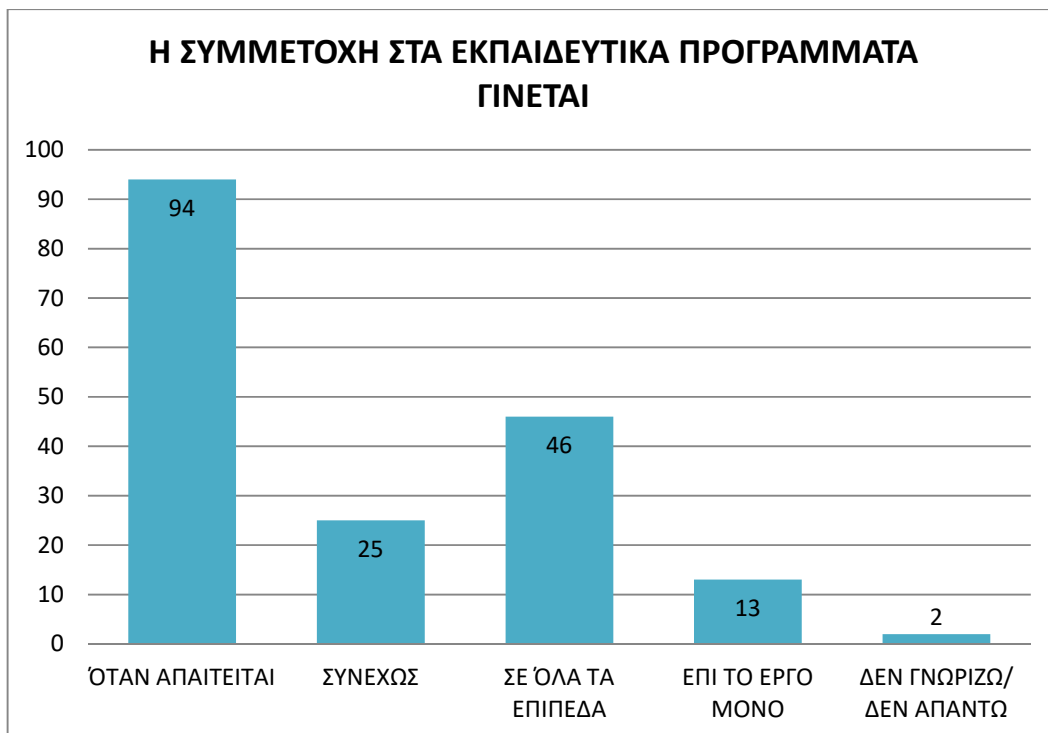
κατάρτισης και ανάπτυξης. Τα έσοδα της ΑνΑΔ προέρχονται από το τέλος ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού, που αντιστοιχεί στο 0,5% του συνολικού μισθολογίου των δικαιούχων εργοδοτών. Οι επιχειρήσεις συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες κατάρτισης: συνεχώς καταρτίζουν και υποβάλλουν στην ΑνΑΔ προγράμματα κατάρτισης. Οι επιχορηγήσεις καλύπτουν μέχρι το 80% του κόστους των εγκεκριμένων προγραμμάτων κατάρτισης. Οι επιχορηγήσεις έχουν αποδειχθεί ισχυρό κίνητρο για την ανάπτυξη ιδρυμάτων και φορέων κατάρτισης, οι οποίοι καταρτίζουν και υποβάλλουν προς έγκριση, κάθε έξι μήνες, προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης με βάση το θεματολόγιο προτεραιοτήτων που τους κοινοποιεί η ΑνΑΔ (<http://www.cedefop.europa.eu/>).

#### **Διάγραμμα 14: Συμμετοχή προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα/δραστηριότητες**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πιο κάτω διαγράμματος, γίνεται κατανοητό ότι οι πλείστοι εργαζόμενοι (94) συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα μόνο όταν απαιτείται και κρίνεται από τη διεύθυνση ότι πρέπει να γίνει.

Οι 46 εργαζόμενοι προσδιόρισαν ότι συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε όλα τα επίπεδα και 25 εργαζόμενοι συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα συνεχώς. Επί το έργο συμμετείχαν μόνο 13 εργαζόμενοι και 2 εργαζόμενοι που δεν θέλησαν να προσδιορίσουν με ποιο τρόπο συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

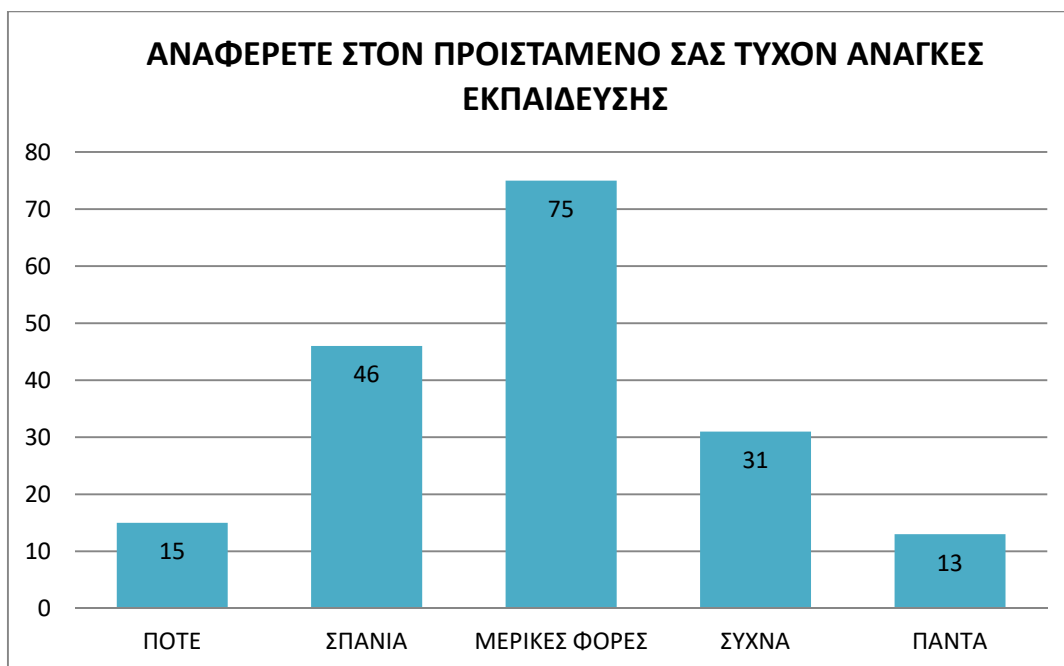




Είναι καλό, το προσωπικό να συμμετέχει συνεχώς σε διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε όλα τα επίπεδα, αν και αποτελεί μια ακριβή επένδυση. Για να μειωθεί το κόστος της εκπαίδευσης, οι πλείστοι εκπαιδευόμενοι μόνο όταν απαιτείται ή μόνο στη θέση εργασίας, ώστε να αντεπεξέλθουν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά στην εργασία τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) κάθε επιχείρησης πρέπει να εντοπίζει και να αναλύει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων, ώστε να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται τα αναγκαία μέτρα για μια πιο αποτελεσματική εκπαίδευση. Η ανάλυση των επιχειρηματικών αναγκών θα οδηγήσει στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση σε διάφορα τμήματα και αυτά στην συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος. Η διαδικασία αυτή λειτουργεί και αντίστροφα (Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ., 2003:283).

### **Διάγραμμα 15: Αναφορά στον προϊστάμενος για τυχόν ανάγκες εκπαίδευσης**

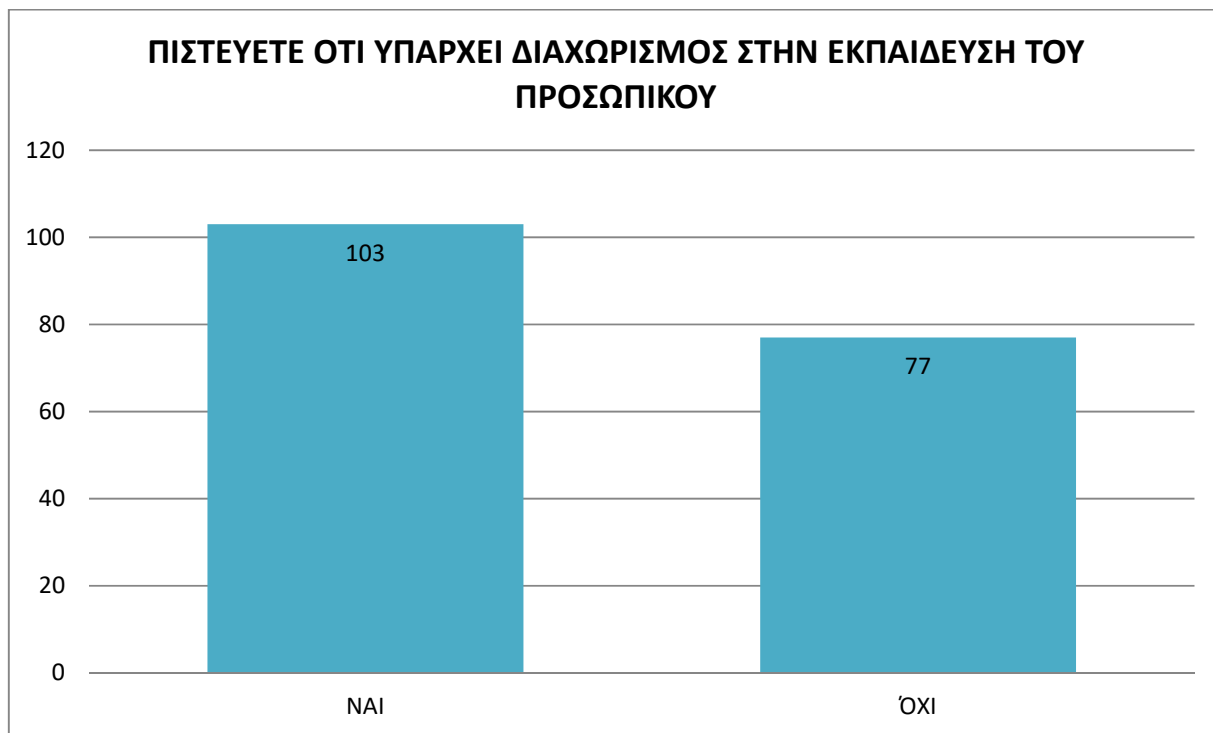


Με αφορμή την πιο πάνω ερώτηση, είναι καλό όταν υπάρχουν ανάγκες για επιπλέον γνώσεις στην εργασία που μπορούν να βοηθήσουν καλύτερα στην εκτέλεση του έργου , να αναφέρονται στους προϊστάμενους ή στο αρμόδιο τμήμα. Με βάση το πιο πάνω διάγραμμα, υπάρχουν 75 απαντήσεις που αντιστοιχούν στο ότι οι εργαζόμενοι αναφέρουν τις ανάγκες τους μερικές φορές στους προϊστάμενους τους αλλά και 46 απαντήσεις που σπάνια κάνουν αναφορά στους προϊστάμενους. Για την επιλογή " συχνά" υπάρχουν μόνο 31 απαντήσεις και 13 απαντήσεις για την επιλογή "πάντα" . Υπάρχει και μια μικρή μερίδα εργαζομένων(13 άτομα) που μας απάντησαν αρνητικά, ότι δηλαδή δεν αναφέρουν στον προϊστάμενος τους τυχόν ανάγκες και ελλείψεις σχετικά με το αντικείμενο απασχόλησης τους.

### **Διάγραμμα 16: Διαχωρισμός σχετικά με την εκπαίδευση που δέχονται οι εργαζόμενοι**

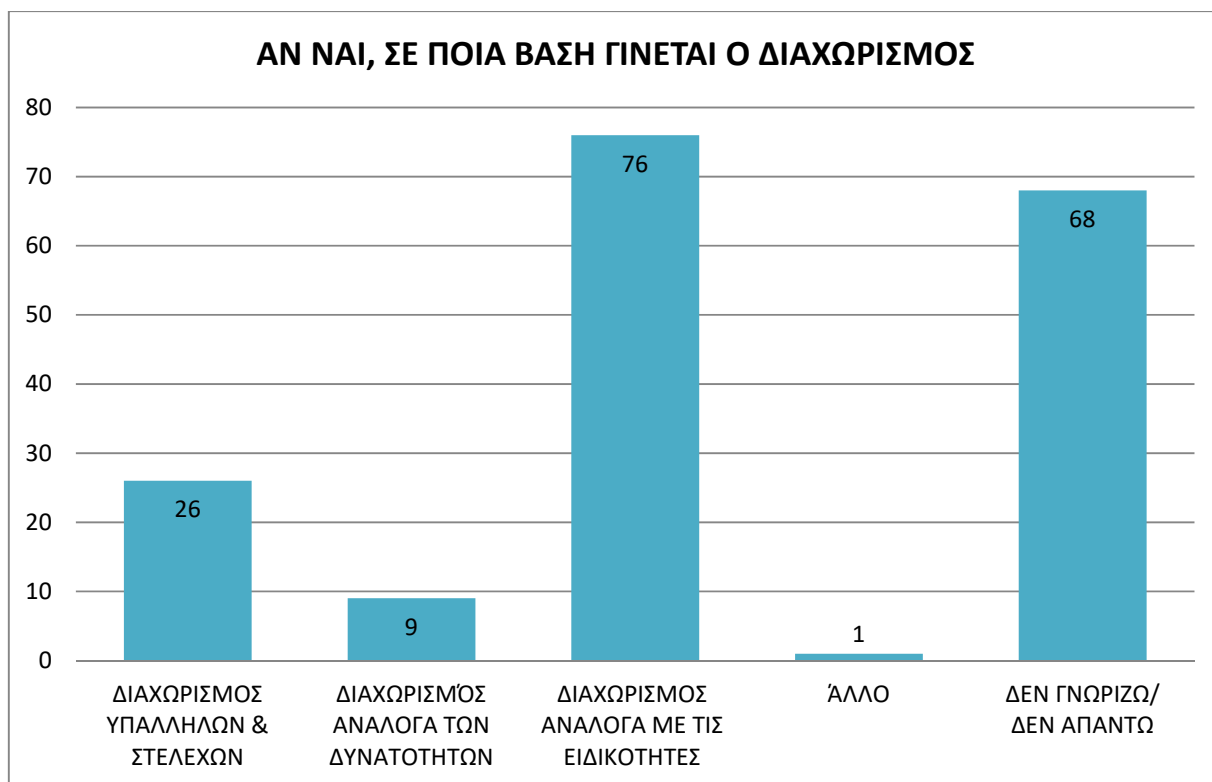
Εν συνεχεία, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι υπάρχουν διαχωρισμοί σχετικά με την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση που εργάζονται. Όπως καταδεικνύεται υπάρχουν 103 εργαζόμενοι που

πιστεύουν ότι γίνεται διαχωρισμός στην εκπαίδευση του προσωπικού και 77 εργαζόμενοι πιστεύουν το αντίθετο.



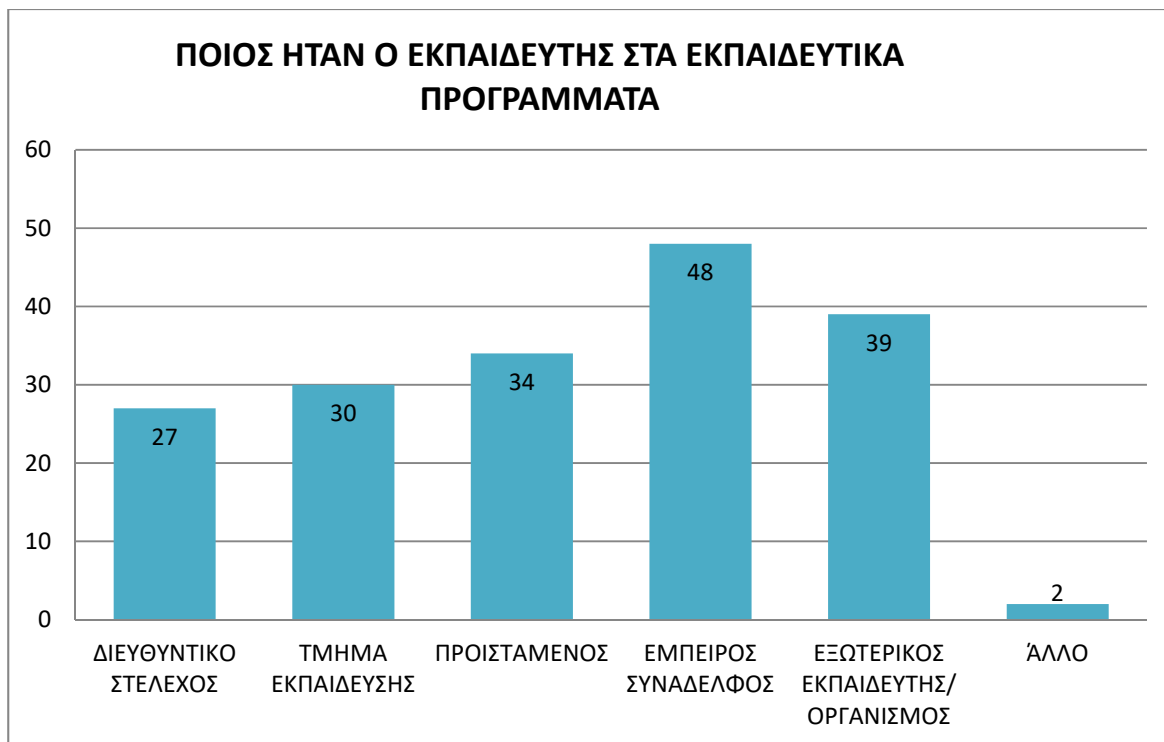
**Διάγραμμα 17: Διαχωρισμός σχετικά με την εκπαίδευση που δέχονται οι εργαζόμενοι**

Το επόμενο διάγραμμα σχετίζεται με τα προηγούμενα αποτελέσματα γιατί εν συνεχεία, καλούνται οι ερωτηθέντες να διευκρινίσουν πού πιστεύουν ότι εντοπίζεται αυτός ο διαχωρισμός. Ο διαχωρισμός σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας γίνεται ανάλογα με τις ειδικότητες/τμήματα/φύσης της εργασίας. Την απάντηση αυτήν στήριξαν 76 εργαζόμενοι από διαφορετικές θέσεις εργασίας. Λιγότερα άτομα στήριξαν τις απαντήσεις " διαχωρισμός στελεχών και υπαλλήλων" και " διαχωρισμός ανάλογα με τις δυνατότητες των υπαλλήλων" με 26 απαντήσεις και 9 αντίστοιχα. Δυστυχώς μια αρκετά μεγάλη μερίδα εργαζομένων(68 άτομα) δεν έδωσε απάντηση σχετικά με τον διαχωρισμό των υπαλλήλων που γίνεται στα πλαίσια της εκπαιδευτικής προσπάθειας.



**Διάγραμμα 18: Εκπαιδευτής/ές στην διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Οι εκπαιδευτές αποτελούν το κλειδί για την πετυχημένη διεξαγωγή ενός προγράμματος. Από αυτό εξαρτάται η επιτυχία του προγράμματος ή όχι. Εκείνος θα φέρει ή δεν θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα του προγράμματος. Ο ικανός εκπαιδευτής θα πρέπει να έχει υπομονή, κατανόηση, να είναι ήρεμος, να έχει μεταδοτικότητα, να μπορεί να αντιληφθεί την αξία της εκπαιδευτικής εργασίας ως προς τους εκπαιδευόμενους ( Μπιτσάνη, Ε.,2006: 215) .



Ακολούθως, οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν ποιοί ήταν οι εκπαιδευτές τους κατά την συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Με βάση τα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται ως επί των πλείστων από έμπειρους συναδέλφους. Η επιλογή αυτή δόθηκε από 48 άτομα. Ακολουθεί με διαφορά η επιλογή του εξωτερικού εκπαιδευτή/οργανισμού όπου συγκέντρωσε 39 απαντήσεις και ακολουθούν με ελάχιστη διαφορά οι επιλογές του προϊστάμενου και του τμήματος εκπαίδευσης. Η επιλογή του προϊστάμενου επιλέχθηκε από 34 εργαζόμενους ενώ η επιλογή του τμήματος εκπαίδευσης συγκέντρωσε 30 απαντήσεις. Μια μικρή μερίδα ατόμων έδωσαν ως εκπαιδευτή τους, τα διευθυντικά στελέχη. Υπάρχουν και 2 άτομα τα οποία δεν τους αντιπροσώπευε κάποια από τις πιο πάνω επιλογές (επέλεξαν την επιλογή άλλο) και δεν έδωσαν περισσότερες διευκρινήσεις.

Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται κυρίως μέσω της διεξαγωγής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα. Για να καλύψουν κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες, υπάρχουν επιχειρήσεις που δημιουργούν ειδικά σχεδιασμένα προγράμματα ώστε να καλύψουν τις τυχόν ανάγκες που υπάρχουν.

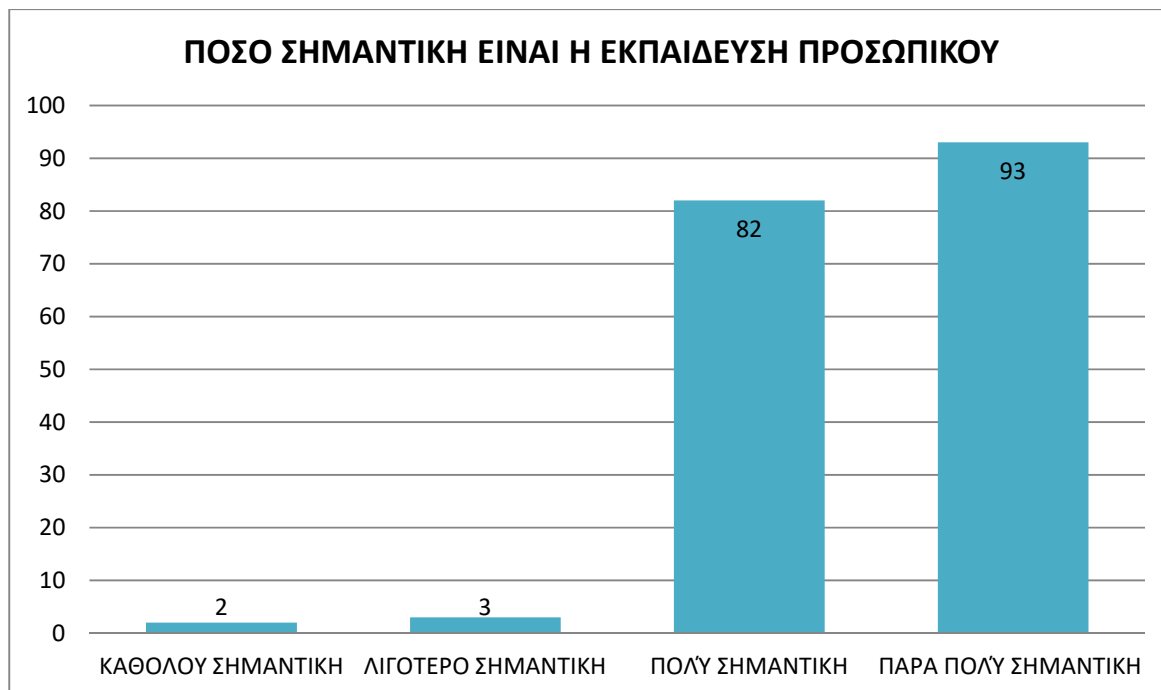
Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν στο πλαίσιο της πρακτικής εκπαίδευσης την μέθοδο " εκπαίδευσης από συναδέλφους". Αναθέτουν π.χ σε ειδικευμένους εργαζόμενους τους να απαντούν, σε προκαθορισμένες ώρες, σε ερωτήσεις συναδέλφων τους ή να συμμετέχουν σε " ραδιοφωνικές εκπομπές" όπου το κοινό είναι οι συνάδελφοι τους που μπορούν να ζητήσουν συμβουλές και απαντήσεις πάνω σε τεχνικά θέματα που αφορούν τη δουλειά τους (Dessler, G.2015:234).

Οι εξωτερικοί εκπαιδευτές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις όταν θέλουν να αναπτύξουν μια πολύ εξειδικευμένη γνώση που δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός της επιχείρησης. Στην Κύπρο υπάρχουν πιστοποιημένοι εκπαιδευτές επαγγελματικής κατάρτισης που χρησιμοποιούνται ως εκπαιδευτές σε επιχορηγημένες, συγχρηματοδοτούμενες ή/και προκηρυσσόμενες από την ΑνΑΔ, δραστηριότητες κατάρτισης. Εκτός της ΑνΑΔ ,υπάρχουν και άλλοι κύριοι φορείς όπως είναι το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού(ΥΠΠ), το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΥΕΚΑ) που μπορούν να συνδράμουν στην υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ([www.anad.org.cy](http://www.anad.org.cy)).

### **Διάγραμμα 19: Σημαντικότητα της εκπαίδευση προσωπικού**

Οι ερωτηθέντες στην συνέχεια κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν σημαντική την εκπαίδευση του προσωπικού που τους προσφέρει η επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι ερωτηθέντες ( 93 εργαζόμενοι) πιστεύουν ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται θεωρεί πολύ σημαντική την εκπαίδευση του προσωπικού. Ακολούθως, 82 εργαζόμενοι επισήμαναν ότι η εκπαίδευση του προσωπικού πιστεύουν ότι θεωρείται πολύ σημαντική από την επιχείρηση τους και τέλος υπάρχουν και αντίθετες απαντήσεις με μικρό ποσοστό. Υπάρχουν 3 απαντήσεις που θεωρούν λιγότερη σημαντική την εκπαίδευση του προσωπικού και μόνο 2 απαντήσεις ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται θεωρεί καθόλου σημαντική την εκπαίδευση του προσωπικού. Προφανώς τα άτομα αυτά δεν εκπαιδεύτηκαν καθόλου μέχρι στιγμής ή η επιχείρηση στην οποία εργάζονται δεν δίνει προτεραιότητα στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

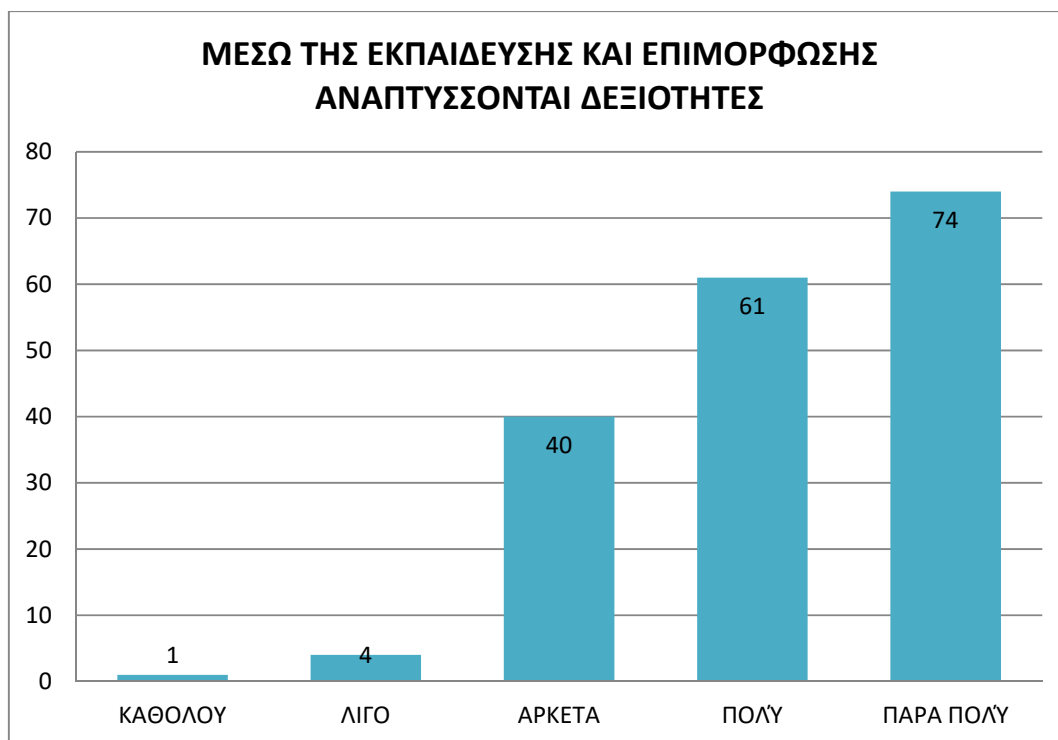


Με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα για την συγκεκριμένη ερώτηση, δείχνουν ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι πολύ σημαντική διαδικασία και οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους σ' αυτήν. Έχουν καταλάβει ότι η επένδυση στο ανθρώπινο στοιχείο είναι η κινητήρια δύναμη προς την επιτυχία.

### **Διάγραμμα 20: Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων μέσω της εκπαίδευσης**

Το επόμενο ερώτημα συνδέεται αρκετά με το προηγούμενο. Οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι μέσω της εκπαίδευσης και συνεχής επιμόρφωσης, το προσωπικό αποκτά δεξιότητες και γνώσεις.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, 74 στο σύνολο τους, πιστεύουν ότι μέσω της εκπαίδευσης και συνεχής επιμόρφωσης, βοηθάει πάρα πολύ στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και απόκτηση επιπλέον γνώσεων. Ακολουθώντας, μια μεγάλη μερίδα εργαζομένων, με ελάχιστη διαφορά από την πρώτη, πιστεύει ότι βοηθάει πολύ γιατί αποκτούν δεξιότητες και γνώσεις που απαιτεί η εργασία τους



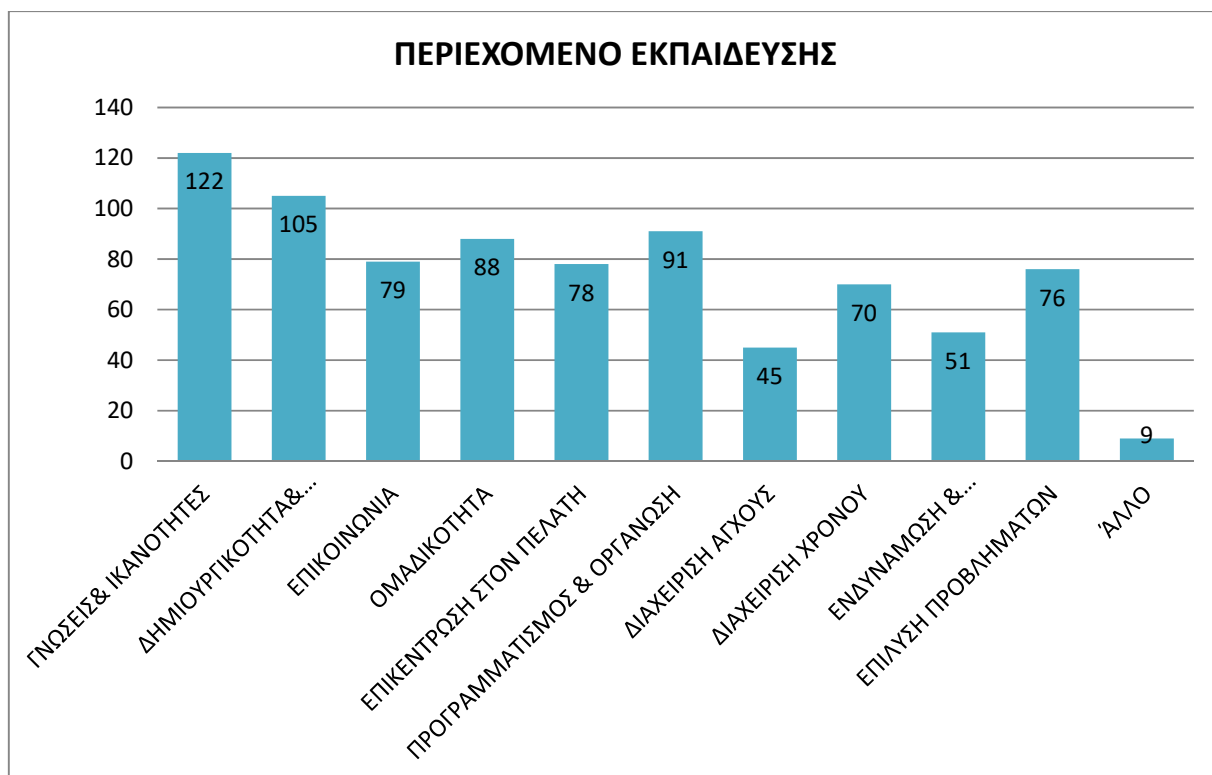
Υπάρχει ακόμη μια πολύ μικρή μερίδα εργαζομένων που δεν συμμερίζονται τις απόψεις των πλείστων και έδωσαν αντίθετα αποτελέσματα. Βασικά, υπάρχουν 4 άτομα που πιστεύουν ότι αυτό μπορεί να βοηθήσει πολύ λίγο και 1 άτομο που θεωρεί ότι όλη αυτή η διαδικασία δεν βοηθάει καθόλου στο να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες. Πιθανότατα τα άτομα αυτά να συμμετείχαν σε λανθασμένα ή δεν ταίριαζε με την εργασία τους, εκπαιδευτικά προγράμματα με αποτέλεσμα να μην αποκομίσουν τίποτα το ουσιαστικό γι' αυτούς.

### **Διάγραμμα 21: Αντικείμενο εκπαίδευσης του προσωπικού**

Εν συνεχεία, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποιο ήταν το αντικείμενο της εκπαίδευσης που έλαβαν μέχρι σήμερα μέσω της επιχείρησης που εργάζονται.

Στο συγκεκριμένο ερώτημα οι εργαζόμενοι είχαν να επιλέξουν περισσότερες από μια απάντηση και τα αποτελέσματα διαμορφώνονται ως εξής:





Μια μεγάλη μερίδα του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα, έλαβε εκπαίδευση μέσω της επιχείρησης που εργάζεται πάνω στο αντικείμενο γνώσεις και ικανότητες. Συγκεντρώθηκαν 122 απαντήσεις και ακολουθεί η δημιουργικότητα και επαγγελματικές δεξιότητες με 105 απαντήσεις.

Ακολουθεί ο προγραμματισμός και οργάνωση με 91 απαντήσεις και με 88 απαντήσεις η ομαδικότητα.

Η επικοινωνία, η διαχείριση χρόνου, η επίλυση προβλημάτων και η επικέντρωση στον πελάτη παρουσιάζουν μια ομοιομορφία ως προς τα αποτελέσματα. Συγκέντρωσαν περίπου τις ίδιες απαντήσεις. Ακολουθούν με λιγότερες απαντήσεις, η ενδυνάμωση και προσαρμοστικότητα και η επιλογή διαχείριση άγχους. Υπάρχουν και εννιά απαντήσεις (9) που επέλεξαν να μην προσδιορίσουν ακριβώς το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που έλαβαν μέσω της επιχείρησης που εργάζονται.

Με βάση τις απαντήσεις της έρευνας, είναι φανερό ότι η εκπαίδευση είναι μια επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των

φυσικών ικανοτήτων. Οι τομείς οι οποίοι μπορούν με την εκπαίδευση να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα προσόντα είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι επαγγελματικές δεξιότητες. Οι γνώσεις αποκτούνται μέσω της εμπειρίας και της εκπαίδευσης με την πρόσληψη πληροφορίας, ανακάλυψη και τη μάθηση. Οι ικανότητες αναπτύσσονται και βελτιώνονται με την εκπαίδευση και την εμπειρία. Οι επαγγελματικές δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργαστεί κάποιος στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ., 2003:267+268)

Σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Competency (Armstrong 2000) που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις, οι 10 επικρατούσες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν : η επικοινωνία, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, η επικέντρωση στο πελάτη, η ομαδική εργασία, η ηγεσία, ο προγραμματισμός και οργάνωση, η κατανόηση επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η ευελιξία και προσαρμοστικότητα, η ανάπτυξη και η επίλυση προβλημάτων (Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ., 2003:268)

Πιστεύεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής είναι διαχρονικά γιατί μέχρι σήμερα οι 10 αυτές κατηγορίες αναπτύσσονται συνεχώς, επιλέγονται από τις επιχειρήσεις στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας και δίνουν θετικά αποτελέσματα σε αυτές που τις εφαρμόζουν. Πολλές επιχειρήσεις οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να εξοπλίσουν τον εργαζόμενο με τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που είναι αναγκαίες. Το περιεχόμενο δηλαδή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους του. Με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι επιχειρήσεις που εξεταστήκαν δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων. Ταυτόχρονα όμως δίνουν και έμφαση στις επαγγελματικές δεξιότητες. Τα αποτελέσματα όπως διαμορφώνονται, επιβεβαιώνουν τα πιο πάνω. Πιο συγκεκριμένα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις που φροντίζουν για το προσωπικό τους, θεωρούν ότι αυτό καταφέρνει να αποκτήσει επιπλέον ικανότητες και γνώσεις ώστε μετέπειτα από αυτό να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση.

## **Διάγραμμα 22: Μέθοδοι εκπαίδευσης**

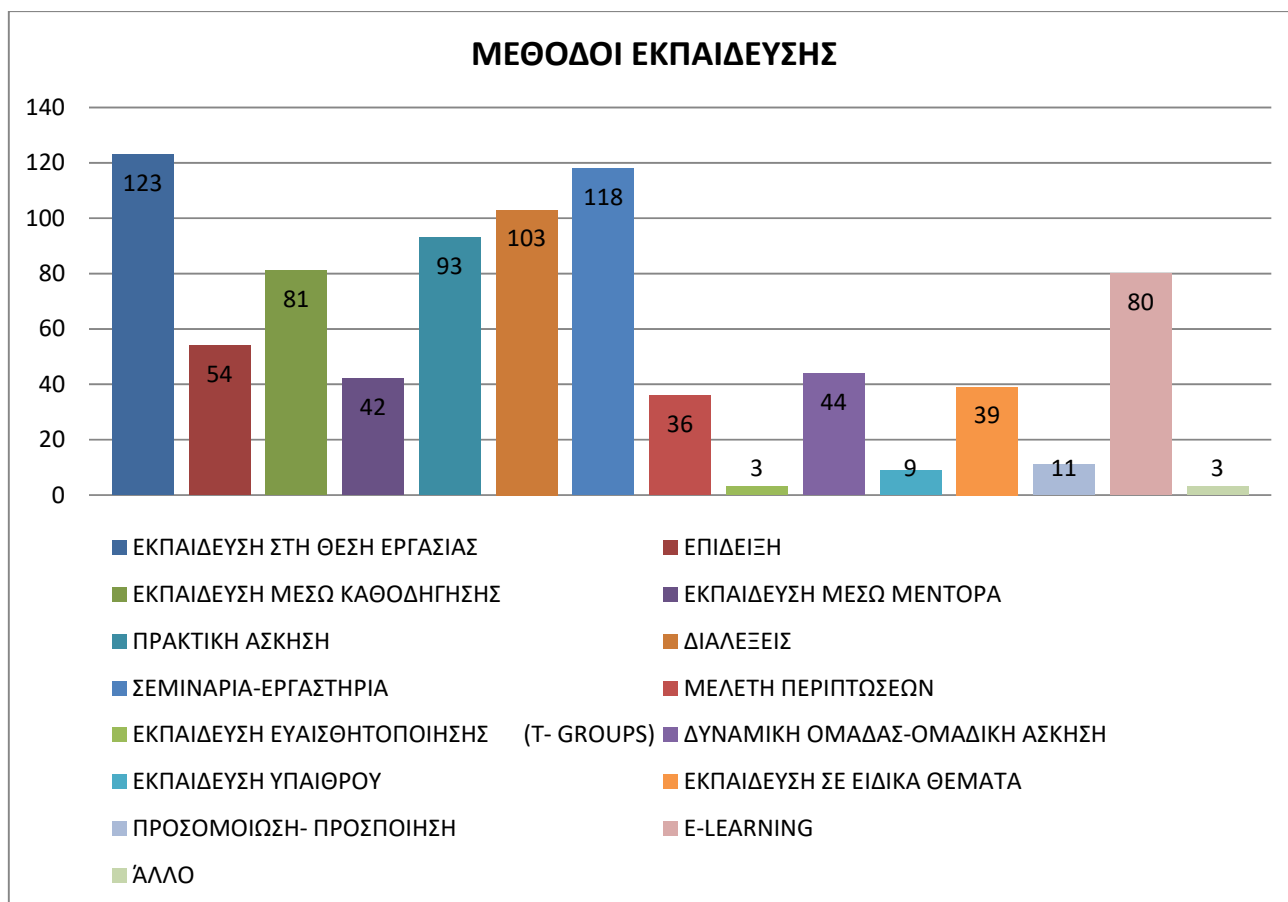
Στο επόμενο ερώτημα, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να προσδιορίσουν τις μεθόδους, μέσω των οποίων πραγματοποιείται η εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού είναι αναμφίβολα πάρα πολλές. Υπάρχουν όμως κάποια κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η επιλογή κάποιας μεθόδου εκπαίδευσης. Τα βασικά εξ αυτών, στα οποία συμφωνούν σχεδόν όλοι, είναι ο χρόνος, ο αριθμός των εργαζομένων, οι γνώσεις που κατέχουν, το πνευματικό τους επίπεδο και το επίπεδο γνώσεων στο οποίο θέλουμε να φτάσει το προσωπικό μας ( Μπιτσάνη, Ε., 2006:203).

Στο συγκεκριμένο ερώτημα έχουν δοθεί δεκατέσσερις μέθοδοι (14) όπου οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων που έδωσαν δείγμα, είχαν την επιλογή να προσδιορίσουν τις μεθόδους μέσω των οποίων εκπαιδεύονται. Είχαν την επιλογή να επιλέξουν περισσότερες από μια απάντηση και τα αποτελέσματα διαμορφώνονται στο πιο κάτω διάγραμμα.

Με βάση το πιο κάτω διάγραμμα, υπάρχουν 3 μέθοδοι που ξεχώρισαν λόγω των περισσότερων απαντήσεων που συγκέντρωσαν. Οι πρώτες σε προτίμηση μέθοδοι που χρησιμοποιούνται και από τις επτά (7) επιχειρήσεις είναι η εκπαίδευση κατά την εκτέλεση της εργασίας(θέση εργασίας), τα σεμινάρια και οι διαλέξεις. Η πρώτη μέθοδος συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις, 123 απαντήσεις, ακολουθεί η μέθοδος των σεμιναρίων/εργαστηρίων με 118 απαντήσεις και με 103 απαντήσεις η μέθοδος των διαλέξεων.

Υπάρχουν αρκετά συνέδρια και προγράμματα σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κύπρο όπου οι επιχειρήσεις έχουν αρκετές άμεσες και διαθέσιμες επιλογές προγραμμάτων( Κέντρο παραγωγικότητας ΚΕΠΑ, Intercollege κ.α).. Ίσως οι υπεύθυνοι της κάθε επιχείρησης να θεωρούν ότι οι τεχνικές αυτές είναι οι πιο κατάλληλες και αποτελεσματικές στην διεκπεραίωση των εργασιών .



Επιπλέον, υπάρχουν ακόμα 3 μέθοδοι που σύμφωνα με τα αποτελέσματα παρουσιάζουν μια ομοιομορφία. Οι επόμενες πιο συχνές μέθοδοι είναι η πρακτική άσκηση που συγκέντρωσε 93 απαντήσεις, η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης με 81 απαντήσεις και ακολουθεί η ηλεκτρονική εκπαίδευση με 80 απαντήσεις. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση και η χρήση του διαδικτύου αποτελούν δυνατά εργαλεία στο χώρο των επιχειρήσεων. Αυτή η χρήση της τεχνολογίας για εκπαιδευτικούς σκοπούς είναι άμεση, δεν χρειάζεται συγκεκριμένο ωράριο και χώρους διεξαγωγής και υπάρχει άμεση πρόσβαση.

Ακολουθούν και οι υπόλοιπες μέθοδοι που συγκέντρωσαν ικανοποιητικές απαντήσεις όπως είναι η μέθοδος της επίδειξης, της εκπαίδευσης μέσω μέντορα, της μελέτης περιπτώσεων, της ομαδικής άσκησης και της εκπαίδευσης σε ειδικά θέματα όπως είναι το άγχος, χρόνος κτλ. Ελάχιστες απαντήσεις συγκέντρωσαν οι μέθοδοι εκπαίδευσης ευαισθητοποίησης με 3 απαντήσεις, της εκπαίδευσης υπαίθρου με 9 απαντήσεις και η μέθοδος της προσομοίωσης/ προσποίησης με 11 απαντήσεις. Υπάρχουν ακόμη και 3

απαντήσεις που μας διευκρίνισαν στην ελεύθερη επιλογή ότι λαμβάνουν εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων Πρώτων βοηθειών και σεμινάρια οδήγησης χωρίς να μας προσδιορίσουν κάποια άλλη μέθοδο.

Όπως έχει διακριθεί, οι επιχειρήσεις που εξεταστήκαν στα πλαίσια της έρευνας χρησιμοποιούν μια πληθώρα επιλογών ως μέσα εκπαίδευσης με διαφορετικά χαρακτηριστικά το καθένα. Χρησιμοποιούν τα παραδοσιακά μέσα ( on the job) καθώς και τα νέα μέσα ( e-learning, internet). Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τα μέσα που πιστεύει ότι εξυπηρετεί πιο άμεσα και γρήγορα τους επαγγελματικούς στόχους. Πιστεύεται ότι ένας συνδυασμός των μέσων θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα για κάθε επιχείρηση.

### **Διάγραμμα 23: Αποτελεσματικότητα μεθόδων εκπαίδευσης**

Το επόμενο διάγραμμα σχετίζεται με τα προηγούμενα αποτελέσματα γιατί εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν πόσο αποτελεσματικές θεωρούν τις μεθόδους εκπαίδευσης.

Οι τρεις (3) πρώτες μέθοδοι αξιολογούνται ως προς το βαθμό αποτελεσματικότητας τους από τους εργαζόμενους. Βασικά η εκπαίδευση στη θέση εργασίας αξιολογήθηκε ότι είναι πολύ σημαντική με 90 απαντήσεις και τα σεμινάρια με 84 απαντήσεις. Οι διαλέξεις αξιολογήθηκαν ως σημαντικές με 76 απαντήσεις.

Οι επόμενες τρεις (3) μέθοδοι, η πρακτική άσκηση, η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης και η ηλεκτρονική εκπαίδευση είναι εξίσου αποτελεσματικές. Η πρακτική άσκηση θεωρείται απαραίτητη με 77 απαντήσεις, η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης και η ηλεκτρονική εκπαίδευση θεωρούνται πολύ σημαντικές με 81 απαντήσεις και 76 αντίστοιχα.

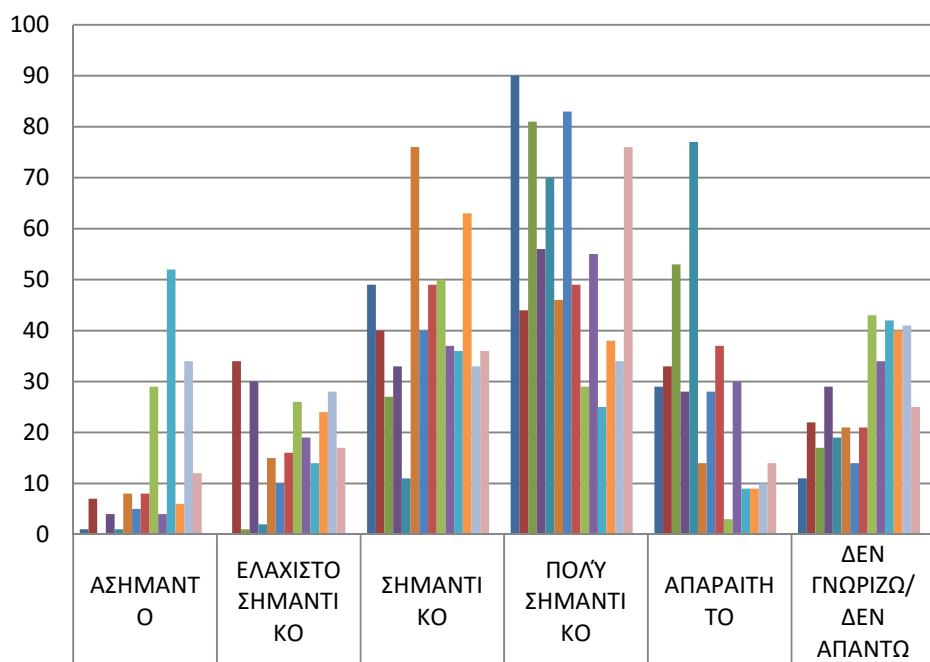
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα και οι υπόλοιπες μέθοδοι αξιολογήθηκαν από τους εργαζόμενους αλλά έλαβα πιο λίγες θετικές απαντήσεις από τις 6 πιο συχνές σε χρήση μέθοδοι. Τα αποτελέσματα παρατίθενται πιο κάτω.

Τα αποτελέσματα για κάθε μέθοδο είναι διαφορετικά σύμφωνα πάντα με την άποψη των εργαζομένων. Διαφέρει ανάλογα με τη θέση που κατέχουν. Υπάρχουν μέθοδοι που

εφαρμόζονται σε όλους τους υπαλλήλους, άλλες που εφαρμόζονται αποκλειστικά για στελέχη ( μικρά και μεσαία) και άλλα καθαρά για ανώτερα/εκτελεστικά στελέχη.

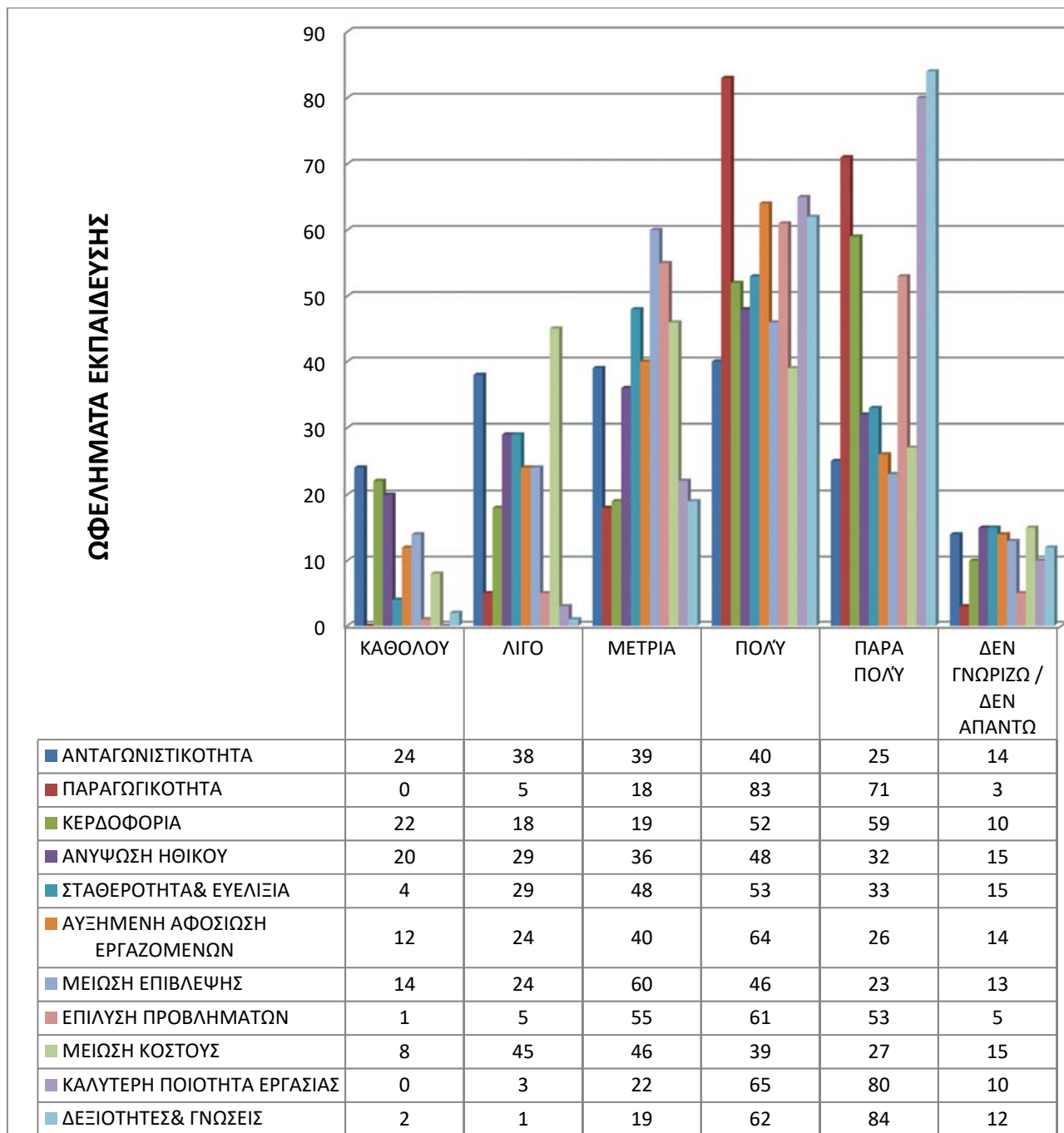
Αυτό που έχει σημασία είναι ότι όλες οι μέθοδοι συντείνουν στην επιτυχής πορεία της επιχείρησης γιατί μέσα από την όποια εκπαίδευση λάβουν οι εργαζόμενοι, θα καταφέρουν να στηρίξουν την επιχείρηση και τα έργα της μέχρι τέλους. Το χειρότερο μειονέκτημα θεωρείται ότι είναι η μη επένδυση στο τομέα της εκπαίδευσης προσωπικού από την πλευρά της επιχείρησης. Τα ποικίλα προβλήματα και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, τείνουν να αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες τους σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστά αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σε αυτές. Επομένως για κάθε επιχείρηση, αποτελεσματική μέθοδος είναι αυτή που εξυπηρετεί το έργο της και υλοποιεί τους στόχους της (μακρόχρονοι & βραχύχρονοι).

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**



	ΑΣΗΜΑΝΤΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
■ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	0	49	90	29	11
■ ΕΠΙΔΕΙΞΗ	7	34	40	44	33	22
■ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΩ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ	0	1	27	81	53	17
■ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΩ ΜΕΝΤΟΡΑ	4	30	33	56	28	29
■ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ	1	2	11	70	77	19
■ ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ	8	15	76	46	14	21
■ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ-ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	5	10	40	83	28	14
■ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	8	16	49	49	37	21
■ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	29	26	50	29	3	43
■ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΑΣ-ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ	4	19	37	55	30	34
■ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΙΘΡΟΥ	52	14	36	25	9	42
■ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	6	24	63	38	9	40
■ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ- ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ	34	28	33	34	10	41
■ E-LEARNING	12	17	36	76	14	25
■ ΆΛΛΟ	0	0	0	0	0	0

## Διάγραμμα 24: Ωφελήματα εκπαίδευσης



Εν συνεχεία, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν που πιστεύουν ότι αποσκοπεί η συνεχής εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Μέσα από τα αποτελέσματα τονίζεται η σημασία της εκπαίδευσης μέσα σε μια επιχείρηση.



Η εκπαίδευση ανέκαθεν θεωρείτο μια πολύ σημαντική διαδικασία που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στο μάνατζμεντ η εκπαίδευση έχει ως στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους, δίνοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπισθεί η εκπαίδευση ως μια διαδικασία που καθορίζει την μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Είναι φανερό λοιπόν μέσω των αποτελεσμάτων η σημασία της εκπαίδευσης. Τα οφέλη από την εκπαιδευτική διαδικασία αφορούν και την ίδια την επιχείρηση αλλά και τους εργαζομένους.

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, σύμφωνα με τον πίνακα, έχουν συγκεντρώσει τη μεγαλύτερη βαθμολογία. Συγκεντρώθηκαν 84 απαντήσεις από εργαζόμενους που θεωρούν ότι η εκπαίδευση συντείνει παρά πολύ στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Κύριος στόχος της εκπαίδευσης είναι αυτός όπου επιβεβαιώνεται με τις απαντήσεις που λήφθηκαν από τους εργαζόμενους.

Οι επιπλέον γνώσεις βοηθούν στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων γιατί καταφέρνουν μέσω αυτών να ανταποκριθούν στα καθήκοντα και υποχρεώσεις που απαιτεί η εργασία τους με αποτέλεσμα να ικανοποιούνται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Αυτό επιβεβαιώνεται και με τις 48 απαντήσεις των εργαζομένων στην κατηγορία αυτήν, που πιστεύουν ότι η εκπαίδευση βοηθάει πολύ στην ανύψωση του ηθικού τους. Ακόμη οι επιπλέον γνώσεις δίνουν τα εφόδια ώστε να επιλύονται και πιο εύκολα και γρήγορα κάποια προβλήματα που μπορούν να υπάρξουν κατά την διεξαγωγή της εργασίας. Εξήντα ένα (61) εργαζόμενοι στήριξαν την άποψη αυτήν επειδή πιστεύουν ότι η εκπαίδευση βοηθάει πολύ στην επίλυση των προβλημάτων.

Η αύξηση της παραγωγικότητας ακολούθως έχει συγκεντρώσει, σύμφωνα με τον πίνακα, 83 απαντήσεις. Οι εργαζόμενοι που κλήθηκαν να απαντήσουν, πιστεύουν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων αποσκοπεί πολύ στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η αύξηση αυτή μπορεί να είναι ποσοτική αλλά και ποιοτική. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μέσω της εκπαίδευσης καταφέρνουν να γίνουν πιο παραγωγικοί στην εργασία τους γιατί βελτιώνουν αρκετά την απόδοση τους και μπορούν να συνεισφέρουν περισσότερο. Η

εκπαίδευση θεωρείται βασικό όργανο για την αύξηση της παραγωγικότητας, περισσότερο στις μέρες μας, γιατί οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση.

Η συνεχής εκπαίδευσης συντείνει και στη βελτίωση της καλής ποιότητας εργασίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, υπάρχουν 80 απαντήσεις εργαζομένων που πιστεύουν σε αυτό. Θεωρείται ότι το μυστικό της επιτυχίας της επιχείρησης είναι η ποιότητα.

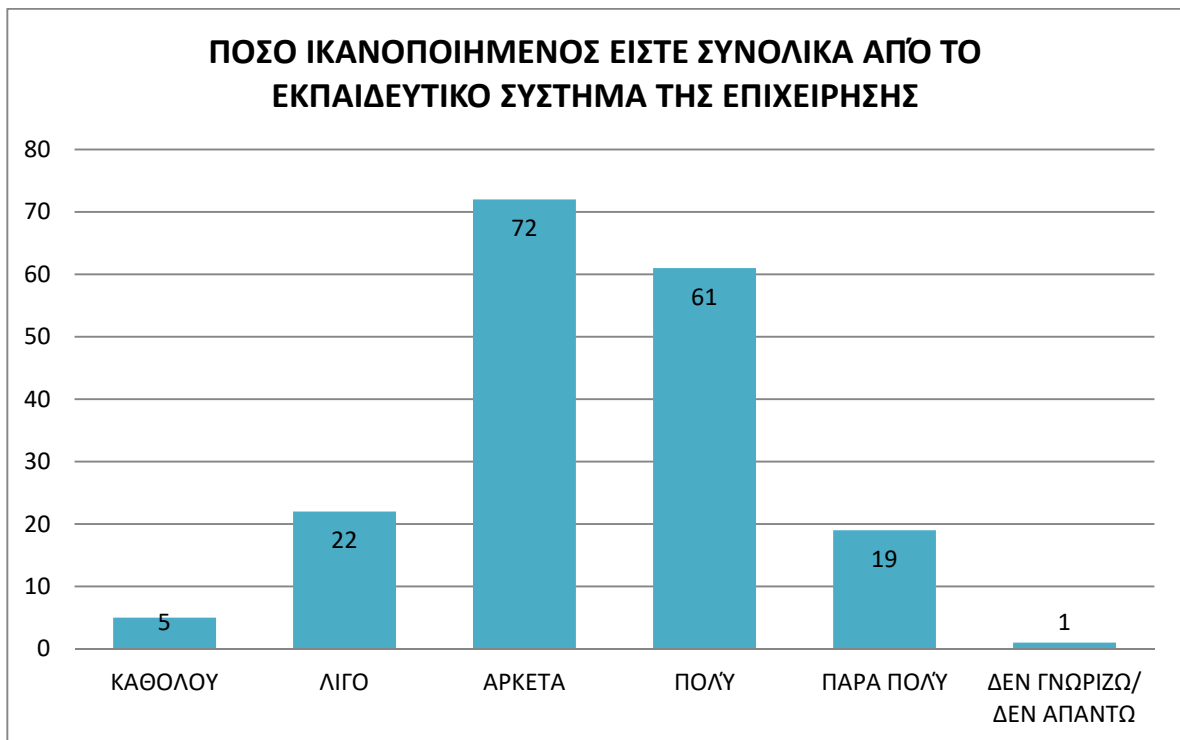
Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι η εκπαίδευση συντείνει πολύ στην αύξηση της αφοσίωσης από την πλευρά των εργαζομένων. Συγκέντρωσε 64 απαντήσεις. Η εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και να υποκινήσει θετικά τους εργαζόμενους να συνεχίσουν να εργάζονται καθώς με την διεκπεραίωση του έργου τους συντείνουν στην εκπλήρωση του επιχειρηματικού στόχου.

Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων αποσκοπεί και στην αύξηση της κερδοφορίας (59 απαντήσεις) και στην ανταγωνιστικότητα (40 απαντήσεις) γιατί έχοντας αποκτήσει ένα υψηλά καταρτισμένο προσωπικό μπορούν να «εκμεταλλευτούν» της ευκαιρίες της αγοράς ώστε να αποκτήσουν περισσότερα κέρδη αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο χώρο που δραστηριοποιούνται.

Μέσα από το διάγραμμα και τις απαντήσεις των εργαζομένων τονίζεται η σημασία της εκπαίδευσης αλλά και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει τόσο η επιχείρηση όσο και ίδιος ο εργαζόμενος. Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να προσφέρει πάρα πολλά γι' αυτό και οι εργαζόμενοι στήριξαν με τις απαντήσεις τους, την κάθε παράμετρο που αναγράφεται πιο πάνω γιατί πιστεύουν ότι η καθημία συντείνει με το δικό της τρόπο

## Διάγραμμα 25: Ικανοποίηση από το εκπαιδευτικό σύστημα κάθε επιχείρησης

Στην ερώτηση κατά πόσο το προσωπικό είναι ικανοποιημένο συνολικά από το εκπαιδευτικό σύστημα που παρέχει η κάθε επιχείρηση είχαμε μια ανομοιομορφία στα αποτελέσματα.



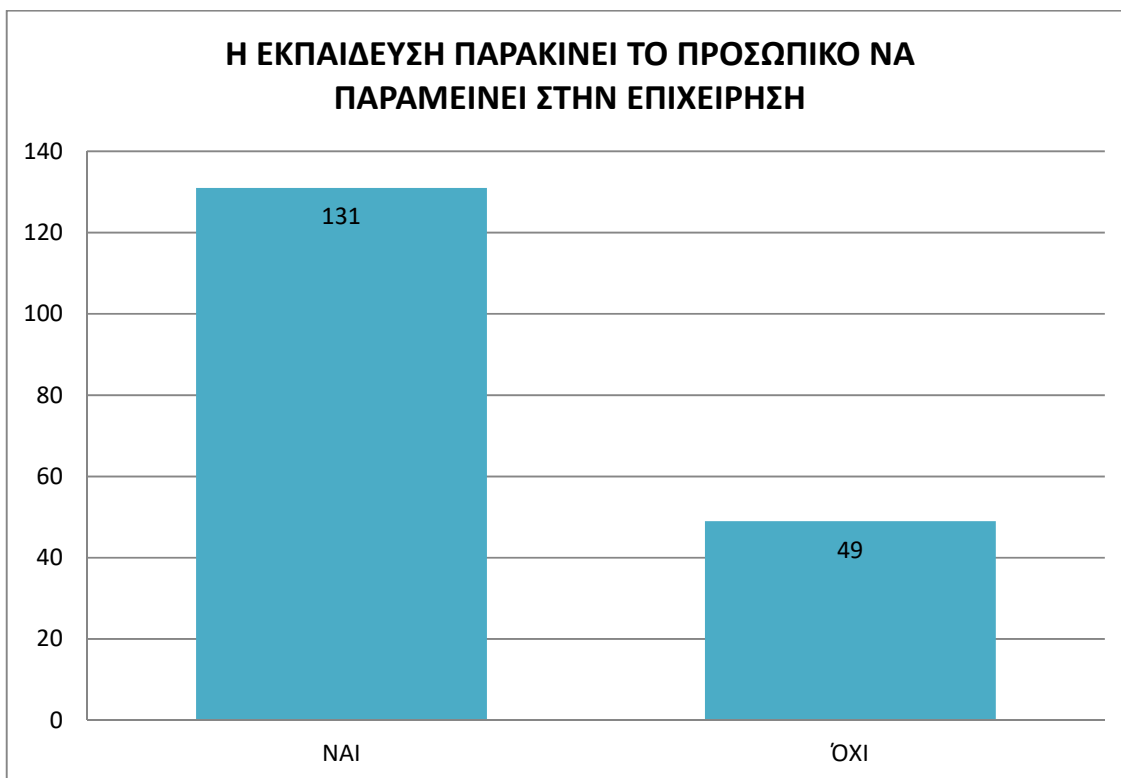
Με βάση τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στο πιο πάνω διάγραμμα, είναι εμφανές ότι 72 εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό σύστημα που προσφέρει η επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Ακολουθούν 61 απαντήσεις εργαζομένων που είναι πολύ ικανοποιημένοι με το τι προσφέρει η επιχείρηση τους στον τομέα της εκπαίδευσης. Υπάρχει μια μερίδα ατόμων που βρίσκονται μεταξύ των δυο άκρων, είτε είναι πάρα πολύ ή λίγο ικανοποιημένοι. Υπάρχουν 19 άτομα που είναι σε μεγάλο βαθμό, πάρα πολύ, ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό σύστημα της επιχείρησης τους και 22 άτομα που είναι λιγότερο ικανοποιημένοι. Πέντε (5) εργαζόμενοι απάντησαν ότι το εκπαιδευτικό σύστημα δεν τους ικανοποιεί καθόλου και 1 εργαζόμενος ο οποίος δεν θέλησε να απαντήσει στο πιο πάνω ερώτημα.

Είναι καλό μετά το τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού(ΔΑΔ) κάθε επιχείρησης να αξιολογεί το αποτέλεσμα κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος γιατί με αυτό τον τρόπο θα είναι πιο εύκολο να εισπράξει την ικανοποίηση των εργαζομένων ή όχι και συνάμα να διορθώσει τυχόν ελλείψεις ή παραλείψεις.

### **Διάγραμμα 26: Η εκπαίδευση παρακινεί τους υπαλλήλους να παραμείνουν στην επιχείρηση**

Στην συνέχεια, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο η εκπαίδευση τους παρακινεί να παραμείνουν στην επιχείρηση .

Με βάση τα αποτελέσματα υπάρχουν 131 θετικές απαντήσεις και 49 αρνητικές.



Γίνεται κατανοητό, γενικότερα ότι η εκπαίδευση προσφέρει τις βασικές γνώσεις που είναι απαραίτητες για μια πετυχημένη μετέπειτα επαγγελματική πορεία. Η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στη μόρφωση του ανθρώπου γιατί μέσω αυτής μαθαίνει, ανακαλύπτει, παράγει και τελειοποιεί. Ο εφοδιασμός του ανθρώπου με επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας για την αντιμετώπιση των δυσκολιών που

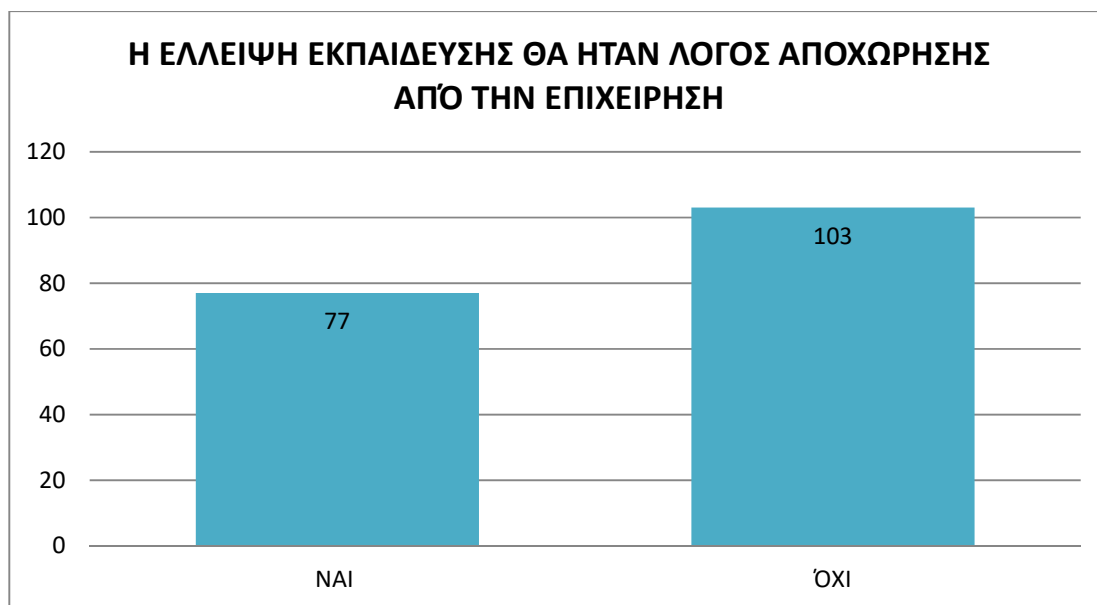
συναντά στην ζωή του, εφόδια απαραίτητα για την κοινωνική, πνευματική και ψυχολογική του ανάπτυξη. Όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος γενικότερα σε όλα τα επίπεδα, και το επίπεδο της εκπαίδευσης, νοιώθει σιγουριά και ασφάλεια μέσα από αυτά και παραμένει στην επιχείρηση. Όταν μια επιχείρηση επενδύει στο προσωπικό της, τότε αυτό ανταποδίδει προσφέροντας τα βέλτιστα για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Αυξάνει σημαντικά τη δέσμευση του προσωπικού προς την επιχείρηση.

### **Διάγραμμα 27: Η έλλειψη εκπαίδευσης αποτελεί λόγο αποχώρησης**

Το ερώτημα αυτό σχετίζεται εν μέρει με το προηγούμενο. Είναι φανερό σήμερα ότι οι εργαζόμενοι δεν χαρακτηρίζονται από την αφοσίωση που είχαν οι παλιότερες γενιές προς τους εργοδότες τους. Ενώ κάποτε η εξέλιξη ήταν ταυτόσημη με την άνοδο στην ιεραρχία κάποιας επιχείρησης, σήμερα είναι ταυτόσημη με την μετακίνηση σε κάποια άλλη επιχείρηση όπου θα αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες.

([www.ebusinessforum.gr/old/content/.../Samaras-Dramitinos.pdf](http://www.ebusinessforum.gr/old/content/.../Samaras-Dramitinos.pdf)).

Τα αποτελέσματα του πιο κάτω διαγράμματος έχουν μια σχετική ομοιομορφία γιατί οι απαντήσεις δεν απέχουν και πολύ μεταξύ τους. Η διαφορά είναι μόνο 26 απαντήσεις. Υπάρχουν θετικές απαντήσεις 103 στο σύνολό που πιστεύουν ότι η έλλειψη εκπαίδευσης δεν είναι λόγος αποχώρησης από την επιχείρηση. Αντιθέτως υπάρχουν 77 απαντήσεις που συμμαρρίζονται την άποψη αυτήν, ότι η έλλειψη οποιασδήποτε μορφής εκπαίδευσης είναι λόγος αποχώρησης.



Εξαιτίας των δύσκολων επικρατουσών συνθηκών στην Κύπρο, οι εργαζόμενοι είναι πολύ προσεχτικοί με την εργασία τους. Γενικότερα, δεν αποφασίζουν να αποχωρήσουν από μια επιχείρηση με μεγάλη ευκολία προτού ζυγίσουν καλά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της πράξης. Λόγω του μεγάλου αριθμού ανέργων που είναι καταγεγραμμένος αυτήν τη στιγμή, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Στατιστικής υπηρεσίας που ανέρχεται στις 32,804 χιλιάδες, είναι πιο προσεχτικοί και συγχρόνως διστακτικοί να αποχωρήσουν από την εργασία τους μόνο για το θέμα της εκπαίδευσης. Ίσως σε κάποια άλλη χρονική στιγμή η έλλειψη εκπαίδευσης και η μη επένδυση στο χώρο της εκπαίδευσης να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα. (<http://www.cystat.gov.cy>).

### **Διάγραμμα 28: Περιορισμοί στην εκπαίδευση λόγω οικονομικής ύφεσης**

Το επόμενο ερώτημα που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες έχει να κάνει με την πρόσφατη οικονομική ύφεση που δεν άφησε ανεπηρέαστη ούτε και την Κύπρο.

Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, και οι αποφάσεις του Eurogroup της 15ης Μαρτίου έχουν επιβαρύνει αρνητικά την οικονομία της Κύπρου με αποτέλεσμα η αγορά εργασίας να έχει δεχτεί ένα βαρύ πλήγμα. Η κατάσταση στην απασχόληση εξακολουθεί να είναι δύσκολη, με την ανεργία να φτάνει σε πρωτοφανή νούμερα για τα ιστορικά δεδομένα της Κύπρου. Φυσικά και ο τομέας της εκπαίδευσης δεν έμεινε ανεπηρέαστος. Το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης καλείται να αντιμετωπίσει

σημαντικές προκλήσεις όπως να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των ενηλίκων σε δραστηριότητες δια βίου μάθησης και να αυξήσει τη συμμετοχή των νέων στην ΕΕΚ (Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση). Το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης-συμπεριλαμβανομένης και της επαγγελματικής- βρίσκεται σήμερα σε τροχιά μεταρρύθμισης, προκειμένου να συνεχίσει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της κυπριακής οικονομίας και κοινωνίας ([www.cedefop.europa.eu/files/4118\\_el.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/4118_el.pdf)).

Παρά τις δυσκολίες όμως οι πλείστες επιχειρήσεις έχουν εντάξει στον προϋπολογισμό τους σημαντικά ποσά για την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Ο αυξημένος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον καθιστά αδιαμφισβήτητη τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο ακριβώς λόγω της κρίσης πρέπει να είναι ιδιαίτερα ισχυρό. Οι επιχειρήσεις έχουν πειστεί (η πλειοψηφία) ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. Είναι ο παράγοντας που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ξεχωρίσει.

Με το πιο κάτω διάγραμμα γίνεται εμφανές ότι οι πλείστες επιχειρήσεις εξακολουθούν να προσφέρουν εκπαίδευση στο προσωπικό χωρίς περιορισμούς. Υπάρχουν 118 απαντήσεις που υποστηρίζουν ότι δεν υπήρξαν περιορισμοί τη χρονιά 2016-2017(περίοδος διεξαγωγής έρευνας) ενώ υπάρχουν 60 απαντήσεις που υποστηρίζουν το αντίθετο. Ακόμη υπάρχουν 2 άτομα που δεν έδωσαν απάντηση.



Με τα αποτελέσματα αυτά είναι κατανοητό ότι ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γι' αυτόν οι επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο την προσοχή τους στη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

### **Διάγραμμα 29: Βραχυπρόθεσμο κόστος ή μακροχρόνια επένδυση**

Το επόμενο ερώτημα απασχόλησε και θα συνεχίσει να απασχολεί πολλούς ερευνητές. Θεωρείται ότι είναι ένα από κύρια ερωτήματα που απασχολεί την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) . Μάλιστα, αρκετοί λανθασμένα πιστεύουν και αναρωτιούνται αν τελικά το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί επένδυση ή κόστος.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν την εκπαίδευση του προσωπικού βραχυπρόθεσμο κόστος ή μακροχρόνια επένδυση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας 154 εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση που λαμβάνουν αποτελεί μακροχρόνια επένδυση και μόνο 26 εργαζόμενοι (ελάχιστη μερίδα εργαζομένων) θεωρούν ότι η εκπαίδευση είναι ένα βραχυπρόθεσμο κόστος για τις επιχειρήσεις.



Η πραγματικότητα είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα σημαντικότερο κεφάλαιο για μια επιχείρηση. Από τη στιγμή που το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος του κόστους μιας επιχείρησης, η επιτυχία ή αποτυχία των πολιτικών που



εκείνη θα ακολουθήσει σχετικά με το προσωπικό της είναι άρρηκτα δεμένη με την επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης (<https://www.linkedin.com/>).

Αποτελεί μια ουσιώδη επένδυση των επιχειρήσεων, γι' αυτό και στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών.

Είναι αναμφισβήτητα μια πολυέξοδη επένδυση αλλά στο τέλος τα αποτελέσματα που θα αποφέρει αυτή η επένδυση θα είναι μακροχρόνια μεν αλλά καθοριστικά δεν για την μελλοντική πορεία της κάθε επιχείρησης στο τομέα που δραστηριοποιείται.

### **6.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου (τρίτο μέρος )**

Εν συνεχεία, ακολουθεί η ανάλυση του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου όπου μέσα από τις απαντήσεις του δείγματος θα διεξαχθούν κάποια συμπεράσματα. Στο τρίτο μέρος παρατέθηκαν δυο (2) ερωτήσεις ανοικτού τύπου ή ανοικτές ερωτήσεις όπου ζητήθηκε η γνώμη ή άποψη των ερωτηθέντων για συγκεκριμένα θέματα.

Βασικά, με του ανοικτού τύπου ερωτήσεις αφήνεται το δικαίωμα στους ερωτηθέντες να εκφράσουν τις σκέψεις και τα συναισθήματα τους με πλήρη ελευθερία, οργανώνοντας την απάντηση τους όπως εκείνοι την εννοούσαν. Μέσα από τέτοιου τύπου ερωτήσεις μπορούν να προσεγγιστούν και κάποια θέματα πολύ λεπτά. Η σημαντικότητα αυτής της ανάλυσης θεωρήθηκε πολύ βοηθητική ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με το είδος και την ποιότητα των απαντήσεων.

Επικεντρώνεται κυρίως στη συλλογή πληροφοριών ώστε να αποκτηθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού μέσα από τα μάτια των ερωτηθέντων.

Συγκεκριμένα, το τρίτο μέρος της έρευνας αποτελείτο από δυο απαντήσεις. Η πρώτη ερώτηση αποτελείτο από δυο σκέλη. Στο πρώτο ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αναφέρουν πως κατά την γνώμη τους αξιολογούν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ως επιτυχημένο ή όχι. Στο δεύτερο ζητήθηκε να αναφέρουν αν θεωρούν ότι υπάρχουν αλλαγές ή όχι στον τρόπο που εργάζονται μετά από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με αυτήν την ερώτηση, παροτρύνοντας τους ερωτηθέντες, δόθηκαν απαντήσεις, εκφράζοντας ταυτόχρονα τις δικές τους σκέψεις και απόψεις. Η κάθε προσωπικότητα έχει τη δική του κρίση και τα πιστεύω, έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογήσει αν ένα πρόγραμμα είναι πετυχημένο ή όχι. Για κάποιους μπορεί να ήταν πετυχημένο ενώ για κάποιους άλλους όχι. Η ερώτηση αυτή αποσκοπούσε στην αποτύπωση και τα δυο ενδεχόμενων γιατί μέσα από τις απαντήσεις του καθενός μπορεί να αποκομισθούν αρκετά στοιχεία.

Στη δεύτερη ερώτηση ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν, αν ήταν εύκολο και αν υπήρχαν μέχρις στιγμής, κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα που θα διεξάγονταν το 2017 και θα συμμετείχαν. Δυστυχώς όμως, επειδή η συμπλήρωση και συλλογή των

ερωτηματολογίων έγινε Δεκέμβριος με αρχές Ιανουαρίου 2017, υπήρχαν αρκετοί που δεν έδωσαν απάντηση στην συγκεκριμένη ερώτηση. Οι απαντήσεις που λήφθηκαν ήταν ελάχιστες.

Από την επεξεργασία του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα του τρίτου μέρους, δυστυχώς να συλλέχθηκαν αρκετές πληροφορίες. Από τους 180 εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα μόνο οι 59 έδωσαν απάντηση. Μόνο το 32,77% των εργαζομένων συμμετείχε στη διαδικασία αυτή.

Στην συνέχεια, γίνεται παράθεση κάποιων απαντήσεων που συλλεχθήκαν κατά την επεξεργασία του τρίτου μέρους και πιστεύεται ότι θα δώσουν αρκετές απαντήσεις σχετικά με το θέμα.

Μερικές από τις απόψεις των εργαζομένων για την πρώτη ερώτηση είναι:

"Για την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, σημασία έχει να καταφέρει το στόχο του είτε αφορά οργάνωση, διαχείριση εργασίας είτε αφορά επίλυση προβλημάτων"

"Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θεωρείται πετυχημένο εάν μεταδώσει γνώσεις στους συμμετέχοντες. Ναι με βοήθησε να βελτιώσω το τρόπο που εργάζομαι".

"Επιτυχημένο πρόγραμμα είναι εάν εκείνα που έμαθες υιοθετούνται στο χώρο και τρόπο εργασίας".

"Επιτυχημένο θεωρείται αν αυτά που έμαθες αφομοιώνονται και χρησιμοποιούνται στην καθημερινή εργασία, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και τις επαγγελματικές δεξιότητες. Προσωπικά, έχω προσέξει θετικές αλλαγές μετά από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα."

"Ένα πετυχημένο πρόγραμμα πρέπει να έχει ως στόχο την βελτίωση και την εξέλιξη τόσο του προσωπικού όσο και την οργάνωση της επιχείρησης. Πετυχημένο είναι αυτό που πετυχαίνει καλή οργάνωση και κατ' επέκταση αύξησης της παραγωγικότητας."

"Πετυχημένο είναι όταν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και στις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης. Πρέπει να είναι ευκολονόητο και να δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα των εκπαιδευόμενων."

"Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι πετυχημένο όταν τελειώνοντας αυτό το ποσοστό βελτίωσης και κατανόησης του θέματος είναι πάνω από το 70%. Αλλαγές υπάρχουν."

"Ένα πρόγραμμα πρέπει να είναι ρεαλιστικό και να στοχεύει στις πραγματικές ανάγκες σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού. Υπάρχουν θετικές απαντήσεις μόνο εάν αντιμετωπισθούν ρεαλιστικά και όχι θεωρητικά τα θέματα."

"Πάντα είναι καλά να μορφώνεσαι και να εκπαιδεύεσαι με όποιο τρόπο και να γίνεται. Πάντα κάτι νέο μαθαίνεις.."

"Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι πετυχημένο αν μέσω αυτού ξεπεραστούν κάποια κενά ή βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα. Σαφώς υπάρχουν αλλαγές στο τρόπο που εργάζομαι μετά την καθοδήγηση κάποιου ειδικού στο θέμα."

"Αξιολογώ ένα πρόγραμμα ανάλογα με την ποιότητα της παρουσίασης και του παρουσιαστή. Πάντοτε υπάρχουν αλλαγές είτε μόνιμες είτε όχι."

"Μετά από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα νιώθω ότι έχω περισσότερη αυτοπεποίθηση, γίνομαι πιο γρήγορη και αποτελεσματική στην εργασία μου. "

Οι απόψεις των εργαζομένων που λήφθηκαν για τη δεύτερη ερώτηση αφορούσε κυρίως σε εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας του καθενός. Φυσικά οι πλείστοι ερωτηθέντες δεν γνώριζαν ακόμη σε ποια εκπαιδευτικά προγράμματα θα συμμετέχουν για το έτος 2017. Κάποιες απαντήσεις που δόθηκαν αφορούν εκπαιδευτικά προγράμματα που είχαν ως σκοπό να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις όπως είναι τα μαθήματα Microsoft excel, business English, κ.α. Επιπλέον, για κάποιους είχαν ήδη οριστικοποιηθεί τα σεμινάρια που θα παρακολουθούσαν εντός της χρονιάς, κυρίως σεμινάρια της επιχείρησης, ενδοτμηματικά. Επισημάνθηκαν ακόμη και κάποια προγράμματα που αφορούν την οργάνωση και τον προγραμματισμό,

προγράμματα για κατάρτιση επαγγελματικών προσόντων αλλά και κάποια e- learning χωρίς όμως να μας προσδιορίσουν το περιεχόμενο του κάθε προγράμματος.

Μέσα από τις απαντήσεις που δοθήκαν από τους εργαζόμενους γίνεται κατανοητό ότι γι' αυτούς πετυχημένο πρόγραμμα είναι αυτό που θα τους δώσει περισσότερη αποτελεσματικότητα στον τρόπο που εργάζονται. Μέσω αυτών θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν εύκολα και σωστά στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στα πλαίσια διεξαγωγής της εργασίας τους. Είναι το πρόγραμμα που θα τους εμπλουτίσει τις γνώσεις, θα αποκτήσουν ικανότητες και δεξιότητες. Πρέπει να μπορεί ένα πρόγραμμα να εφαρμόζεται στην πράξη και όχι μόνο στη θεωρία γιατί για τους εργαζόμενους η αξία ενός προγράμματος φαίνεται στην πράξη.

# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα-Επίλογος

Με την ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, έρχεται να επιβεβαιωθεί και εμπράκτως η σημασία της εκπαίδευσης τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η ερευνητική διαδικασία που ακλούθησε έδειξε ότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν το καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει η εκπαίδευση του προσωπικού και πόσο σημαντική είναι για τους εργαζόμενους ώστε να είναι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί.

Ορισμένα από τα συμπεράσματα που πρόεκυψαν μέσω της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

1. Πρωτίστως, οι επιχειρήσεις που προσεγγίστηκαν έχουν επανδρώσει ως επί των πλείστων τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού και επενδύουν σε ότι αφορά την εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Μέσα από τα αποτελέσματα τονίζεται η σπουδαιότητα του τμήματος αυτού γιατί μέσω του έργου του, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να διαφοροποιηθούν και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Ακόμη είναι αντιληπτό μέσα από τα αποτελέσματα, ότι οι επιχειρήσεις έχουν ξεχωριστό τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού που έχει την ευθύνη για όλες τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζονται, δείχνοντας την πρόθεση της επιχείρησης να στηρίξει το προσωπικό της με κάθε τρόπο.

2. Οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στην εκπαίδευση και στην συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού γιατί θεωρούν ότι η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική. Έχουν καταλάβει ότι η επένδυση στο ανθρώπινο στοιχείο είναι η κινητήρια δύναμη προς την επιτυχία. Κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο της την αύξηση της παραγωγικότητας γι' αυτό προσπαθεί να βελτιωθεί σε όλους τους παράγοντες που συμβάλουν σ' αυτήν. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι και το προσωπικό της επιχείρησης. Είναι ο παράγοντας που δεν αντιγράφεται από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις αλλά ταυτόχρονα και το θεμέλιο της επιτυχίας για κάθε επιχείρηση.

3. Εν συνεχεία, οι πλείστες επιχειρήσεις έχουν εντάξει στον προϋπολογισμό τους, σημαντικά ποσά για την εκπαίδευση του προσωπικού. Παρά τις δυσκολίες και τα προβλήματα που επέφερε η οικονομική ύφεση που δεν άφησε ανεπηρέαστη ούτε και την Κύπρο, γίνεται εμφανές ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, εξακολουθούν να προσφέρουν στο προσωπικό τους εκπαίδευση χωρίς περιορισμούς. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο τομέας της εκπαίδευσης είναι αρκετά ευάλωτος γιατί όταν χρειαστεί να γίνουν περικοπές στον προϋπολογισμό της κάθε επιχείρησης, ο τομέας αυτός δέχεται πρώτος τις συνέπειες της πράξης αυτής. Πάραυτα με βάση τα αποτελέσματα, οι επιχειρήσεις τονίζουν ότι όταν η εκπαίδευση χρειάζεται να γίνει, θα προβούν σ' αυτήν και θα εστιάσουν την προσοχή τους στην αύξηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας.

4. Η εκπαίδευση του προσωπικού και οι συνεχείς προσπάθειες επιμόρφωσης είναι αναμφισβήτητα μια πολυέξοδη επένδυση αλλά αντισταθμίζεται με τα πολλαπλά οφέλη που απολαμβάνει τόσο ο εργαζόμενος όσο και η επιχείρηση. Το οικονομικό κόστος είναι γεγονός ότι μπορεί να είναι ένας παράγοντας αποφυγής εκπαίδευσης αλλά με βάση τις απαντήσεις του δείγματος, είναι ξεκάθαρό ότι δεν υπάρχει τέτοια περίπτωση και ότι η εκπαίδευση είναι μια μακροχρόνια επένδυση που μόνο καλά μπορούν να αποκομίσουν η επιχείρηση και το προσωπικό της. Είναι μια επένδυση καθοριστική για την μελλοντική πορεία της κάθε επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα βλέπουν σαν κέρδος την εκπαίδευση του προσωπικού παρότι που ζούμε σε μια εποχή που επισκιάζεται από την οικονομική κρίση, γιατί τα οφέλη είναι πολλαπλά. Μπορεί να μην είναι φανερά σήμερα αλλά στο άμεσο μέλλον θα δικαιώσει τις επιχειρήσεις για τις επιλογές τους.

5. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους και η εκπαίδευση αυτή αναλαμβάνεται κάποιες φορές από την ίδια την επιχείρηση και κάποιες φορές όχι. Εκπαιδεύονται ως επί των πλείστων, από έμπειρους συναδέλφους αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις που η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε συνεργασία της επιχείρησης με εξωτερικούς φορείς. Οι εξωτερικοί εκπαιδευτές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις όταν θέλουν να αναπτυχθούν κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις που δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν από άτομα εντός της επιχείρησης.

6. Το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους του για να είναι πετυχημένο. Οι επιχειρήσεις οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα με κύριο γνώμονα να εφοδιάσουν τους εργαζόμενους πρωτίστως με γνώσεις και δεξιότητες που είναι αναγκαίες. Γίνεται φανερό ότι οι κύριοι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα προσόντα, είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι επαγγελματικές δεξιότητες. Για να γίνει αυτό χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι που είναι αρκετά αποτελεσματικές. Η έρευνα κατέδειξε ότι η πρώτη μέθοδος σε προτίμηση είναι η εκπαίδευση κατά την εκτέλεση της εργασίας (στη θέση εργασίας) και ακολουθούν οι μέθοδοι των σεμιναρίων και διαλέξεων. Σύμφωνα με την έρευνα χρησιμοποιούνται και παραδοσιακές αλλά και σύγχρονες μέθοδοι. Σημασία για κάθε επιχείρηση να εφοδιάσει με περαιτέρω γνώσεις και δεξιότητες τους εργαζομένους πράγμα που οδηγεί στη επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα της.

Επιπρόσθετα, μέσα από την ανάλυση της έρευνας, συμπεραίνεται πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε προγράμματα όταν απαιτείται και κρίνεται από τη διεύθυνση ότι πρέπει να γίνει. Συμμετέχουν περισσότερο από 3 φορές το χρόνο, γεγονός που δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που απευθύνθηκε η ερευνά, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε προγράμματα προκειμένου να αποκτήσουν πρόσθετες γνώσεις.

7. Γενικότερά, το εργατικό δυναμικό για να μπορέσει να συμβάλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να νιώθει ικανοποιημένος στην εργασία του. Η ικανοποίηση εμπεριέχει αρκετούς παράγοντες που οδηγούν σε αυτήν αλλά στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά στην ικανοποίηση που νιώθει συνολικά από το εκπαιδευτικό σύστημα της επιχείρησης που εργάζεται. Ένας εργαζόμενος πρέπει να νιώθει ότι με το έργο του και το τρόπο που το υλοποιεί συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Πρέπει οι γνώσεις και δεξιότητες να μην μοιάζουν ανύπαρκτες και πεπαλαιωμένες αλλά το αντίθετο. Η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό σύστημα που ακολουθούν οι επιχειρήσεις που εργάζονται αλλά χρειάζεται σαφώς βελτίωση και ανάπτυξη ώστε η ικανοποίηση να είναι



μεγαλύτερη. Αυτό αυξάνει σημαντικά τη δέσμευση του προσωπικού προς τις επιχειρήσεις. Ο εργαζόμενος μπορεί να είναι αφοσιωμένος σ' αυτήν και ενδιαφέρεται και συμβάλει ενεργά στην πορεία της επιχείρησης. Ο εφοδιασμός με νέες δεξιότητες και γνώσεις και η βελτίωση των ήδη υπάρχουσών που αποκομίζει από την εκπαίδευση, δίνουν ένα αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς, ώστε να προσπαθεί γι αυτήν. Μπορεί η έλλειψη εκπαίδευσης για την παρούσα χρονική περίοδο να μην είναι λόγος αποχώρησης από την επιχείρηση αλλά αν δεν δοθεί η απαραίτητη προσοχή, ίσως στο μέλλον να γίνει και τα αποτελέσματα να είναι διαφορετικά.

## **7.1 Περιορισμοί της ερευνητικής διαδικασίας**

Η έρευνα κινήθηκε εντός των χρονικών πλαισίων χωρίς πολλά προβλήματα. Υπήρχε ο χρόνος να διαβαστεί η βιβλιογραφία που απαιτείτο ώστε να δημιουργηθεί ένα αξιόλογο ερωτηματολόγιο αλλά και να είναι σε θέση να ερμηνευθούν τα αποτελέσματα αυτού. Η μεθοδολογία της έρευνας κρίθηκε ικανοποιητική ώστε να λάβει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες, χρήσιμες εντός του χρονικού περιθωρίου.

Κατά τη διεξαγωγή της ερευνητικής διαδικασίας δεν υπήρχε μεγάλη ανταπόκριση από τους εργαζόμενους. Βασική αρχική ιδέα ήταν η έρευνα να προσεγγίσει περίπου δέκα (10) επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα αλλά στην πορεία μειώθηκε ο αριθμός αυτός με αποτέλεσμα την συλλογή υλικού μόνο από επτά (7) επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα έπρεπε να δοθεί περίπου σε 300 υπάλληλους αλλά τελικά η ανταπόκριση και η προθυμία ήταν μόνο από 180 υπαλλήλους. Ακόμη αρχική σκέψη ήταν να ομαδοποιηθούν οι επιχειρήσεις αυτές με βάση το είδος και το αντικείμενο τους αλλά δεν υπήρχε ανταπόκριση από τους ειδικούς της κάθε επιχείρησης. Γενικότερα, υπήρχε μια δυσκολία στην προσβασιμότητα της κάθε επιχείρησης όπου δεν επέτρεψε να γίνει σε βάθος έρευνα γεγονός που μπορεί να καθιστά ίσως την παρούσα έρευνα μη τεκμηριωμένη.

Επίσης υπήρξαν και αντικειμενικές δυσκολίες, κυρίως ο μειωμένος χρόνος των υπαλλήλων και οι χρονικοί περιορισμοί. Οι υπάλληλοι είχαν πολλές υποχρεώσεις την χρονική περίοδο και ελάχιστο χρόνο στη διάθεση τους. Η έρευνα διεξήχθη την χρονική περίοδο, τέλος Νοέμβριου με Ιανουάριο, μια χρονική περίοδος για τις επιχειρήσεις που προσεγγίστηκαν

πολύ σημαντική. Οι επιχειρήσεις αυτές είχαν πολύ λίγο χρόνο για την προαπαιτούμενη προσοχή που χρειαζόταν η έρευνα γιατί η συγκεκριμένη χρονική περίοδο για αυτές τις επιχειρήσεις ήταν πολύ απαιτητική.

Ακόμη, υπήρξε μια δυσκολία στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γιατί αν και καλά δομημένο, υπήρξε μεγάλο, σύμφωνα με την γνώμη μερικών, με αποτέλεσμα την μη ολοκλήρωση όλων των ερωτηματολογίων. Πάραυτα όμως το υλικό που μαζεύτηκε ήταν αρκετά ικανοποιητικό για να διεξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα .

## **7.2 Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα**

Με την παρούσα μελέτη έγινε μια προσπάθεια να μελετηθεί η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα της Κύπρου και ειδικότερα να διερευνηθεί η εφαρμογή ή μη της θεωρίας σε επτά ( 7) επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα μελετήθηκε η έννοια της εκπαίδευσης, οι σκοποί, το αντικείμενο και οι μέθοδοι εκπαίδευσης και έγινε προσπάθεια αυτό να φανεί και σε πρακτικό επίπεδο μέσα στα πλαίσια της ερευνητικής διαδικασίας. Η μελέτη αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σημείο εκκίνησης όπου θα μπορούσε να γίνει εκτενέστερη έρευνα σχετικά με όλα τα θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικότερα στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου.

Ο σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να εξετάσει την υφιστάμενη κατάσταση που υπάρχει στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Συγκεκριμένα, κατά πόσο οι επιχειρήσεις αυτές πιστεύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού και στη χρησιμότητα της. Αυτό επιτεύχθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό εξάγοντας αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα. Η έρευνα ήταν καλά δομημένη και εκτελέστηκε σε μεγάλο βαθμό και τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι πάντοτε υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων. Υποδεικνύει ότι λόγω της γρήγορης ανάπτυξης της τεχνολογίας, η νέα οικονομία είναι αρκετά απαιτητική και χρειάζεται άτομα ικανά και καταξιωμένα και επιχειρήσεις που θα έχουν ως εφόδιο στους κόλπους τους, την εκπαίδευση.

Η μελέτη θα μπορούσε να είχε μεγαλύτερη επιτυχία αν λάμβαναν μέρος περισσότερες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα καθώς και μεγαλύτερος αριθμός υπαλλήλων από διάφορα τμήματα. Θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα και μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο τομέα και αντικείμενο, ώστε η σύγκριση να επιφέρει μια ομοιομορφία στα αποτελέσματα. Ακόμη θα μπορούσε να γίνει σύγκριση με το δημόσιο τομέα της Κύπρου γεγονός που η έρευνα θα ήταν πολύ μεγαλύτερη και θα χρειαζόταν μεγαλύτερη χρονική περίοδο να διεξαχθεί. Μέσα από την σύγκριση αυτή θα μπορούσε να διεξαχθούν συμπεράσματα με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων που δουλεύουν στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα της Κύπρου.

Επιπρόσθετά, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια έρευνα με σκοπό την σύγκριση των παρεχόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών φορέων, σε αντίστοιχους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Χρήσιμα αποτελέσματα θα μπορούσαν να διεξαχθούν και μέσω της σύγκρισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου με αντίστοιχους φορείς του εξωτερικού, σε χώρες της Ε.Ε.

Εν κατακλείδι , η παρούσα μελέτη έδωσε έμφαση στο τομέα της εκπαίδευσης και της συνεχής επιμόρφωσης του προσωπικού, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η συνεχιζόμενη αβεβαιότητα και ο σκληρός ανταγωνισμός φέρνει την επαγγελματική εκπαίδευση να παίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της αγοράς και συνάμα στην τοποθέτηση των θεμελίων για την πετυχημένη μελλοντική πορεία. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν καθημερινά να βγουν αλόγιστες από τις δυσκολίες και τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής, δίνοντας το δικό τους αγώνα να κρατηθούν παρά την αστάθεια που υπάρχει. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητο εφόδιο τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση. Και οι δυο συμβαλλόμενοι επωφελούνται και αποκομίζουν αρκετά οφέλη μέσα από τη διαδικασία αυτήν. Χτίζονται γερά θεμέλια που σηματοδοτούν το λαμπρό μέλλον της κάθε επιχείρησης. Η εκπαίδευση είναι ένα από αυτά τα θεμέλια που σηματοδοτούν την επιτυχία κάθε επιχείρησης.

# Βιβλιογραφία

Δαύρη, Α., (2016), *Διατριβή :Ο ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών*, Κρήτη: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Dessler, G., (2012), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, (μτφρ Μελισσουργός Γιώργος), Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Dessler, G.,(2013), *Human Resource Management*, 13th edition, New Jersey ΗΠΑ:Person Prentice Hall.

Dessler, G., (2015), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2η εκδ.,(μτφρ Χρηστίδης Γιώργος), Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Θεοδωράτου,Φ.Ε.,(2004), *Διοίκηση & Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε..

Κανελλόπουλος,Κων. Χ.,(2002), *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση .

Καλτσούνη Νόβα, Χ.,(2006), *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Κάρμα, Α., Κ., (2006), *Η επαγγελματική εκπαίδευση στην Ελλάδα: εξελίξεις, προβλήματα και προοπτικές*, Αθήνα: Κέντρο Προγραμματισμού και οικονομικών ερευνών (ΚΕΠΕ).

Κωτσίκης, Β., (2002) *Εισαγωγή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση : συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης*, Αθήνα: εκδόσεις Έλλην.

Κατσίρας, Π., (2016), *Διατριβή: Είναι η διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού ένα βραχυπρόθεσμο κόστος ή μήπως είναι μια μακροχρόνια επένδυση για τις επιχειρήσεις*, Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Λαμπρίδης, Κ., (2014), *Διατριβή: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Εκπαίδευση προσωπικού, Βραχυπρόθεσμο κόστος ή Μακροχρόνια επένδυση για τις επιχειρήσεις*, Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Μπιστάνη Π.,Ε., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Αθήνα: εκδόσεις Διονικός.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.,(2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ο αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3η εκδ. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Α.Νικουλα.

Παπαναστασίου, Κ., Παπαναστασίου,Ε.,(2005), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Λευκωσία: Kailas Printers.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: εκδόσεις Γ.Μπένου.

Πατσαλίδου, Μ., (2013), *Διατριβή: Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις*, Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

*Πανόραμα της Εκπαίδευσης & Κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού 2000-2003*, Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου.

Σταθακόπουλος, Β., (2005), *Μέθοδοι Έρευνας αγοράς*, Αθήνα: εκδόσεις Αθ. Σταμούλη Α.Ε.

Σπύρου,Σ.,( 2013) *Διατριβή: Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Τερζίδης,Κ.,Τζωρτζάκης,Κ.,(2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*, Αθήνα: Εκδοτικός οίκος Rosilli.

Χατζηπαντελή, Σ., Π.,(1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

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

## **Άρθρα**

«Υψηλό το επίπεδο μόρφωσης των Κυπρίων δείχνει έρευνα της Ε.Ε », 3 Ιανουαρίου 2017, tvonenews, [www.tvonenews.com.cy/ypshlo-to-epipedo-morfwshts-twn-kypriwn-deixnei-ereyna-ths-ee](http://www.tvonenews.com.cy/ypshlo-to-epipedo-morfwshts-twn-kypriwn-deixnei-ereyna-ths-ee). ( Προσπελάστηκε 03/05/2017).

Ιωάννου, Γ., Sertac, S.,(2016) « Η ανεργία των νέων στην Κύπρο. Μια θεώρηση της <χαμένης γενιάς>, [www.fescyprus.org/media/Veranstaltungen/2016/Study\\_gr\\_online](http://www.fescyprus.org/media/Veranstaltungen/2016/Study_gr_online). (Προσπελάστηκε 03/05/2017).

Γεωργάκας, Κ.,(2014) « Σεμινάριο : Στρατηγικές επιλογές ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία των επιχειρήσεων», <http://mke.teilar.gr/seminars/item/download/101.html>, (Προσπελάστηκε 05/05/2017).

Σαμαράς, Η., Δραμιτινός, Γ., « Εκπαίδευση Προσωπικού Επιχειρήσεων στην Νέα Οικονομία», [www.ebusinessforum.gr/old/content/.../Samaras-Dramitinos](http://www.ebusinessforum.gr/old/content/.../Samaras-Dramitinos), EuroGet Technologiew AE 2001 (Προσπελάστηκε 03/05/2017).

« Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο », [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu) (Προσπελάστηκε 10/05/2017).

Μανδήλας, Αθ., Αγγελάκης, Γ., Θερίου, Ν, Παπαδόπουλος,Δ., «Η εκπαίδευση του προσωπικού σαν εργαλείο για την αναβάθμιση των άυλων περιουσιακών στοιχείων», [www.abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/training](http://www.abd.teikav.edu.gr/articles_th/training). (Προσπελάστηκε 10/05/2017).

Quast L., «Want Your Company To Succeed In The Future? Invest In Employee Skills Training Like» [www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/05/14/want-your-company-to-succeed-in-the-future-invest-in-employee-skills-training-like-deloitte-llp/#1ff9e4077cee](http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/05/14/want-your-company-to-succeed-in-the-future-invest-in-employee-skills-training-like-deloitte-llp/#1ff9e4077cee) ( Προσπελάστηκε 10/05/2017)

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

[www.anad.org.cy](http://www.anad.org.cy)

[www.dgepcd.gov.cy](http://www.dgepcd.gov.cy)

[www.mof.gov.cy/cystat](http://www.mof.gov.cy/cystat)

[www.refenet.org.cy](http://www.refenet.org.cy)

[www.businessincyprus.gov.cy](http://www.businessincyprus.gov.cy)

[www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)

[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

# Παράρτημα Α

## Α.1 Ερωτηματολόγιο



### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί έχει συνταχθεί στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Συγκεκριμένα έχει σαν σκοπό να μελετήσει την σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και συνάμα να τονιστεί η σπουδαιότητα της συνεχούς επιμόρφωσης του.

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλεχτούν θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικό τρόπο και μόνο για τις ανάγκες της εργασίας.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων ,

Σπύρου Αγγελική



## **Α' ΜΕΡΟΣ**

Παρακαλώ όπως απαντήσετε στις ερωτήσεις βάζοντας Χ ή γράφοντας σύντομα την απάντησή σας.

1. Φύλο :

Γυναίκα

Άντρας

1. Ηλικία:

18-28 χρονών

28-38 χρονών

38-48χρονών

48 και άνω

2. Μόρφωση :

Δημοτικό

Γυμνάσιο

Λύκειο/ Τεχνική Σχολή

Πανεπιστήμιο/Κολλέγιο

3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρία;

0-3 χρόνια

3-6 χρόνια

6-9 χρόνια

10 χρόνια και άνω

4. Σε ποιο τομέα δραστηριοποιείται η εταιρία σας;

Πρωτογενής τομέας

Δευτερογενής τομέας

Τριτογενής τομέας

5. Ποιος είναι ο μέσος όρος του αριθμού του προσωπικού που εργοδοτεί η εταιρία σας;

10-49 άτομα

50-99 άτομα

100-149 άτομα

150- άνω

6. Ποιος ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού που εργοδοτεί η εταιρία σας;

18-28 χρονών

28-38 χρονών

38-48 χρονών

48 χρονών και άνω

7. Υπάρχει στην εταιρία σας τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τμήμα προσωπικού;

Ναι

Όχι

8. Υπάρχει ξεχωριστή ομάδα που διοργανώνει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού;

Ναι

Όχι,

Αν όχι ποιος αναλαμβάνει τη διοργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρίας σας ;.....

## **Β' ΜΕΡΟΣ**

1. Έχετε λάβει εκπαίδευση (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

Ναι

Όχι

2. Όταν προσληφθήκατε από την επιχείρηση παρακολουθήσατε κάποιο εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

Ναι

Όχι

3. Αν ναι , η εκπαίδευση που λάβατε ήταν επαρκής για την ομαλή ένταξη στη θέση εργασίας σας;

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

4. Πόσο συχνά συμμετέχετε σε εκπαιδευτικά προγράμματα/ δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησής σας;

Μια φορά το χρόνο

Από μία έως 2 φορές χρόνο

3 φορές το χρόνο

Περισσότερο από 3 φορές το χρόνο

5. Αναφέρετε στον προϊστάμενό σας ή στο αρμόδιο γραφείο προσωπικού, τυχόν ανάγκες εκπαίδευσής σας;

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές Φορές

Συχνά

Πάντα

6. Πιστεύετε ότι υπάρχει διαχωρισμός σχετικά με την εκπαίδευση που δέχονται οι υπάλληλοι της επιχείρησης που εργάζεστε;

Ναι

Όχι

7. Αν ναι ,σε ποια βάση γίνεται αυτός ο διαχωρισμός;

διαχωρισμός υπαλλήλων και στελεχών

διαχωρισμός ανάλογα με τις δυνατότητες των υπαλλήλων

διαχωρισμός ανάλογα με τις ειδικότητες/ τμήματα/φύση εργασίας

άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε .....

8. Ποιος/οι ήταν ο/οι εκπαιδευτής/ές σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε συμμετάσχει;

Διευθυντικό στέλεχος

Τμήμα εκπαίδευσης

Προϊστάμενος

Έμπειρος συνάδελφος

Εξωτερικός εκπαιδευτής/οργανισμός

Άλλο

9. Πόσο σημαντική θεωρείται η εκπαίδευση του προσωπικού από την επιχείρηση που εργάζεστε; ( Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση που ισχύει).

1	2	3	4
Καθόλου σημαντική	Λιγότερο σημαντική	Πολύ σημαντική	Πάρα πολύ σημαντική

10. Πιστεύετε ότι μέσω της εκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης των εργαζομένων αναπτύσσονται δεξιότητες που απαιτεί η εργασία σας; ( Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση που ισχύει).

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

11. Η συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα γίνεται :

- Όταν απαιτείται
- Συνεχώς
- Σε όλα τα επίπεδα
- Επί το έργο μόνο

12. Που πιστεύετε ότι αποσκοπεί η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησή σας; ( Παρακαλώ σημειώστε «X» )

	1 καθόλου	2 λίγο	3 μέτρια	4 πολύ	5 πάρα πολύ
Ανταγωνιστικότητα					
Παραγωγικότητα					
Κερδοφορία					
Ανύψωση ηθικού					
Σταθερότητα & ευελιξία					
Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων					
Μείωση επίβλεψης					
Επίλυση προβλημάτων					
Μείωση κόστους					

Καλύτερη ποιότητας εργασίας					
Δεξιότητες & Γνώσεις					
12.....					

13. Τι αφορούσε η εκπαίδευση που έχετε λάβει μέχρι σήμερα μέσω της επιχείρησης που εργάζεστε;  
( Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απάντηση, παρακαλώ σημειώστε «X»)

	Γνώσεις & Ικανότητες
	Δημιουργικότητα & επαγγελματικές δεξιότητες
	Επικοινωνία
	Ομαδικότητα
	Επικέντρωση στον πελάτη
	Προγραμματισμός & οργάνωση
	Διαχείριση Άγχους
	Διαχείριση χρόνο
	Ενδυνάμωση & προσαρμοστικότητα
	Επίλυση προβλημάτων
	Άλλο

14. Με ποιο τρόπο (- μέθοδοι-) έχει πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση που έχετε λάβει από την επιχείρηση που εργάζεστε;  
( Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απάντηση, παρακαλώ σημειώστε «X»)

	Μέθοδοι
	Εκπαίδευση στη θέση εργασίας ( on the job training)
	Επίδειξη
	Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης
	Εκπαίδευση μέσω μέντορα
	Πρακτική άσκηση
	Διαλέξεις
	Σεμινάρια – εργαστήρια

	Μελέτη περιπτώσεων
	Εκπαίδευση ευαισθητοποίησης ( T-Groups)
	Δυναμική ομάδας-ομαδική άσκηση
	Εκπαίδευση υπαίθρου( outdoor Training) (όπου ισχύει)
	Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα (άγχος, χρόνος, δυναμικότητα)
	Προσομοίωση-Προσποίηση
	E-learning
	Άλλο ( παρακαλώ διευκρινίστε) .....

15. Πόσο κατάλληλες/ αποτελεσματικές για την εκπαίδευση του προσωπικού σας είναι οι πιο κάτω μέθοδοι :

(1-ασήμαντο, 2-ελάχιστο σημαντικό, 3-σημαντικό, 4-πολύ σημαντικό, 5-απαραίτητο)

Μέθοδοι	Αποτελεσματικότητα				
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	1	2	3	4	5
Επίδειξη	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση μέσω μέντορα	1	2	3	4	5
Πρακτική άσκηση	1	2	3	4	5
Διαλέξεις	1	2	3	4	5
Σεμινάρια- εργαστήρια	1	2	3	4	5
Μελέτη περίπτωσης	1	2	3	4	5

Εκπαίδευση ευαισθητοποίησης (T-Groups)	1	2	3	4	5
Δυναμική ομάδας-ομαδική άσκηση	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση υπαίθρου (outdoor Training) (όπου ισχύει)	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα (άγχος, χρόνος, δυναμικότητα)	1	2	3	4	5
Προσομοίωση-Προσποίηση	1	2	3	4	5
E-learning	1	2	3	4	5
Άλλο.....	1	2	3	4	5

16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε συνολικά από το εκπαιδευτικό σύστημα που παρέχει η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

17. Πιστεύετε ότι η παροχή εκπαίδευσης παρακινεί τους υπαλλήλους να παραμείνουν στην επιχείρηση;

- Ναι
- Όχι



18. Η έλλειψη εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα ήταν λόγος αποχώρησης από την επιχείρηση;

Ναι

Όχι

19. Λόγω της πρόσφατης οικονομικής ύφεσης υπάρχουν περιορισμοί στην εκπαίδευση του προσωπικού;

Ναι

Όχι

20. Μέσα από την εμπειρία σας θεωρείτε την εκπαίδευση του προσωπικού ένα βραχυπρόθεσμο κόστος ή μια μακροχρόνια επένδυση για την επιχείρηση;

Βραχυπρόθεσμο κόστος

Μακροχρόνια επένδυση

**Γ' ΜΕΡΟΣ**

21. Πώς αξιολογείτε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αν είναι επιτυχημένο ή όχι; Υπάρχουν αλλαγές ή όχι στο τρόπο που εργάζεστε μετά από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

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

22. Θα ήταν εύκολο να μας αναφέρετε (αν υπάρχουν) κάποια από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα λάβετε μέρος το 2017;

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



