



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
*ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ***

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

***ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ -
μια συνεχής διαδικασία***

ΕΛΕΝΗ ΠΑΝΑΓΗ ΣΑΒΒΑ

ΣΟΦΙΑ Ν. ΑΝΔΡΕΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Ανθρώπινου
Δυναμικού – μια συνεχής διαδικασία

Ελένη Παναγή Σάββα

Επιβλέπων Καθηγητής
Σοφία Ν. Ανδρέου

Μάιος, 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Ανθρώπινου
Δυναμικού – μια συνεχής διαδικασία

Ελένη Παναγή Σάββα

Επιβλέπων Καθηγητής
Σοφία Ν. Ανδρέου

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

Μάιος, 2017

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί συντελεστή ευελιξίας, λειτουργίας, επιβίωσης και επιτυχίας ενός οργανισμού σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον με πολλές δυναμικά μεταβαλλόμενες διαστάσεις (οικονομικές, νομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, πολιτικές κλπ).

Οι γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων αποτελούν τον συντελεστή αύξησης της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ενός οργανισμού, μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επικεντρώνεται στην σημασία των λειτουργιών της ΔΑΔ, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αλλά και στην διαδικασία της αξιολόγησης, βασικό στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων ενός οργανισμού, ως μια αλληλένδετη, ενιαία, και συνεχής διαδικασία, προς την επίτευξη στόχων.

Με την έρευνα αποτυπώνεται η σημασία που αποδίδεται από τους οργανισμούς στις πιο πάνω λειτουργίες της ΔΑΔ, μέσα από τις απαντήσεις και απόψεις των εργαζομένων. Αποτυπώνεται επίσης ο βαθμός ικανοποίησης των ερωτηθέντων για τα υπάρχοντα συστήματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιολόγησης των οργανισμών στους οποίους εργάζονται.

Summary

Human resource is one of the most important assets of an organization, due to the role of flexibility, survival and success, in a globalized world with many dynamically changing dimensions (economic, legal, social, technological, political etc).

The knowledge, abilities and skills of employees are important factors for increased productivity, efficiency and performance of an organization, achieved through training and development.

This thesis focuses on the importance of HRM functions, training and development, and the process of performance appraisal, a key element of performance management, as an interlocking and continuous process to achieve goals and objectives.

The research reflects the importance given by organizations in the above functions of HR, through the answers and opinions of their employees (respondents), and the degree of their satisfaction for existing training, development and performance appraisal process systems.

Ευχαριστίες

Πρωτίστως, θέλω να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα καθηγήτρια Σοφία Ανδρέου για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της.

Ευχαριστώ, επίσης, τους συναδέλφους των δύο οργανισμών για την συμμετοχή και την σημαντική βοήθεια τους στην έρευνα.

Ένα, επίσης, μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον σύζυγο μου, τον υιό μου και τους γονείς μου, για την στήριξη, την υπομονή και την βοήθεια τους καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

Όμως, ένα ξεχωριστό ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ, οφείλω επιπλέον στον σύζυγο μου, που χωρίς την δική του στήριξη και ενθάρρυνση δεν θα μπορούσα να πετύχω αυτόν τον στόχο.

Περιεχόμενα

Περίληψη

Summary

Ευχαριστίες

Περιεχόμενα

1 Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1	Προσδιορισμός του προβλήματος	1
1.2	Σκοπός διατριβής	2
1.3	Μεθοδολογία	3
1.4	Δομή διατριβής	4

2 Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1	Εισαγωγή	5
2.2	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	8
2.2.1	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού – ορισμοί	9
2.2.2	Φιλοσοφία και οργάνωση εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού	11
2.2.3	Ανάγκη, στόχοι και οφέλη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού	14
2.2.4	Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση	17
2.3	Αξιολόγηση της απόδοσης	18
2.3.1	Αξιολόγηση της απόδοσης – ορισμοί	19
2.3.2	Σημασία της αξιολόγησης	19
2.3.3	Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης	21
2.3.4	Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης	21
2.3.5	Αξιολόγηση και διαχείριση απόδοσης	23
2.3.6	Αξιολόγηση και παρακίνηση	24

3 Κεφάλαιο 3 - Εμπειρική ανάλυση

3.1	Εισαγωγή	26
3.2	Σκοπός έρευνας	26
3.3	Επιλογή και μέγεθος δείγματος	27
3.3.1	Το προφίλ των οργανισμών	28
3.4	Δομή ερωτηματολογίου	29

3.5	Αποτελέσματα	30
3.5.1	Δημογραφικά στοιχεία	30
3.5.2	Εκπαίδευση και ανάπτυξη	32
3.5.3	Αξιολόγηση	48
3.6	Αναφορά σε σχετικές έρευνες	56
4	Κεφάλαιο 4 - Συμπεράσματα και εισηγήσεις	
4.1	Συμπεράσματα	58
4.2	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της έρευνας	61
4.3	Συνεισφορά της έρευνας	63
4.4	Εισηγήσεις	65
4.5	Επίλογος	67
	Παραρτήματα	
A.	Ερωτηματολόγιο	68
	Βιβλιογραφία	77

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Η ευελιξία ενός οργανισμού είναι απαραίτητη προϋπόθεση για επιβίωση σε περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς σε δύσκολους ρυθμούς, λόγω τεχνολογικών, οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών, νομικών και περιβαλλοντικών αλλαγών. Σημαντικός παράγοντας ευελιξίας είναι η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού η οποία προσδιορίζει και χαρακτηρίζει ένα οργανισμό και μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν ο οργανισμός επενδύσει σε αυτό με την κατάλληλη εκπαίδευση για ανάπτυξη των ανθρώπων του. Η συνεχής διαδικασία της διαχείρισης της απόδοσης και η ανατροφοδότηση επιτρέπουν την λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη προς απόκτηση και επέκταση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό (ΑΔ), που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τους όρους εργαζόμενοι ή προσωπικό, θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που έχει ο άνθρωπος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού είναι η οικονομική αξία των ανθρώπων του, την οποία καλείται να διαχειριστεί και να διαμορφώσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η αξιολόγηση (και ευρύτερα η διαχείριση της απόδοσης) του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν μια συνεχή διαδικασία με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης, ώστε, να αποτελούν παράγοντα ευελιξίας προς την αντιμετώπιση των διαφόρων προκλήσεων και απαιτήσεων για επιβίωση και επιτυχία ενός οργανισμού.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι μια σειρά από δραστηριότητες με σκοπό την απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων για την αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση της αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας ενός οργανισμού.

Αξιολόγηση της απόδοσης (βασικό στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης), είναι η εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου βάση προτύπων τα οποία έχουν διατυπωθεί/καθοριστεί από τον οργανισμό για την θέση την οποία κατέχει.

Διαχείριση της απόδοσης είναι η συνεχής διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την ευθυγράμμιση των στόχων τους με τους στόχους του οργανισμού.

1.2 Σκοπός διατριβής

Αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι:

- η σημασία των βασικών λειτουργιών της ΔΑΔ, εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση (διαχείριση απόδοσης), ως μέσο επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, υπογραμμίζοντας τα οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζομένους
- η σημαντικότητα των λειτουργιών αυτών, ως συνεχούς διαδικασίας, με σκοπό την απόκτηση/διεύρυνση των γνώσεων και ικανοτήτων/δεξιοτήτων των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην συνολική απόδοση και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού
- ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων για το σύστημα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιολόγησης (διαχείριση απόδοσης), με σκοπό την επισήμανση σημείων για αλλαγή/βελτίωση (μελλοντικές προτάσεις).

Εστιάζοντας στις παραπάνω αναφερόμενες λειτουργίες της ΔΑΔ, η έρευνα έδειξε ότι αποτελούν μια σημαντική και διαρκή διαδικασία με σκοπό την μάθηση συμβάλλοντας στην βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και του οργανισμού στο σύνολο.

Συγκρίνοντας με την σχετική θεωρία, η πρακτική εφαρμογή των λειτουργιών αυτών διαμορφώνεται ανάλογα με τα δεδομένα του κάθε οργανισμού, αποδίδοντας επίσης την ανάλογη αξία και σημασία.

Τα δείγματα για την έρευνα αφορούν δύο σημαντικούς τραπεζικούς οργανισμούς για την χώρα μας, ωστόσο δεν γίνεται άμεση σύγκριση λόγω της διαφορετικής φύσης των εργασιών τους. Η έκταση της έρευνας δεν αντικατοπτρίζει την έκταση των υπό εξέταση θεμάτων, ωστόσο τα συμπεράσματα που εξάγονται υποστηρίζουν την αναφερόμενη βιβλιογραφία.

Έρευνα μεγαλύτερης έκτασης (αριθμός δειγμάτων, μέγεθος δειγμάτων κλπ) θα μπορούσε να γίνει και σε άλλους, τραπεζικούς (και μη) οργανισμούς στην Κύπρο, που με την κατάλληλη στατιστική ανάλυση θα μπορούσε να καταδείξει σημαντικά συμπεράσματα για την εφαρμογή των λειτουργιών αυτών στον τραπεζικό τομέα (και όχι μόνο) στην Κύπρο.

1.3 Μεθοδολογία

Με σκοπό την καλύτερη προσέγγιση του θέματος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, έγινε μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, ώστε η θεωρητική ανάλυση των όρων και εννοιών που σχετίζονται με το θέμα, να είναι πλήρης και κατανοητή.

Το θέμα υποστηρίζει, ως βασικός άξονας, ερωτηματολόγιο του οποίου τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν το αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, την σημασία της εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιολόγησης της απόδοσης των ανθρώπων ενός οργανισμού. Μέσο κατανόησης διαφόρων θεμάτων και καλύτερης ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας αποτέλεσαν συνεντεύξεις εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

1.4 Δομή διατριβής

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή στο αντικείμενο της παρούσας διατριβής, προσδιορίζοντας το θέμα που εξετάζει και διατυπώνεται ο σκοπός και η μέθοδος προσέγγισης.

Το δεύτερο κεφάλαιο, αποτελεί την θεωρητική ανάλυση του θέματος, μέσα από την σχετική βιβλιογραφία, και αναφέρεται στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στις σημαντικές λειτουργίες της και ειδικότερα στην εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η εμπειρική ανάλυση του θέματος της μεταπτυχιακής διατριβής περιγράφοντας τον σκοπό της έρευνας, την επιλογή του δείγματος, το προφίλ των οργανισμών στους οποίους αναφέρονται τα δείγματα, την δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, και τέλος γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με την χρήση διαγραμμάτων και περιγραφικής ανάλυσης. Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου γίνεται σύντομη αναφορά σε σχετικές με έρευνες, με σύγκριση συμπερασμάτων.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στα συμπεράσματα από την έρευνα, στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, αλλά και την συνεισφορά της έρευνας. Τέλος γίνονται σχετικές εισηγήσεις, προτάσεις για μελλοντική μελέτη και ο επίλογος.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Η απόδοση ενός οργανισμού είναι ευρεία έννοια η οποία αναφέρεται στην παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του. Η απόδειξη της συνάφειας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων με την απόδοση του οργανισμού έχει οδηγήσει σε διάφορες έρευνες και μελέτες, οι οποίες συμπερασματικά, υπογραμμίζουν την θετική συνεισφορά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (περιλαμβάνοντας την διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη) στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και του οργανισμού.

Οι Baroukh και Kleiner (2002), αναφέρουν σε σχετικό άρθρο τους, ότι, ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του, και ότι, ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης συμβάλλει στην ανάπτυξη κριτικής ικανότητας και υποκίνησης των ανθρώπων για δια βίου μάθηση, στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών κατανοώντας τα προβλήματα με πολλούς τρόπους ώστε να εντοπίζονται εναλλακτικές λύσεις.

Η επένδυση στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση είναι προϋπόθεση για την ανταγωνιστική επιτυχία ενός οργανισμού. Η εκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί ως ο ακρογωνιαίος λίθος για την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία (Heyes, Stuart, 1995).

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999) το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμη του και αυτό που το κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του, για αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του θεωρείται πιο κερδοφόρα και πιο σίγουρη από άλλες επενδύσεις.

Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Pfeffer, 1998).

Ο Riggs (1964) θεωρεί ότι η επιμόρφωση είναι το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων για την επίτευξη στόχων.

Ο Λυμπερόπουλος (2001) αναφέρει σε άρθρο του, ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς για να συνειδητοποιήσουν ότι η βελτίωση της ποιότητας συνεπάγεται πτώση του κόστους της.

Σύμφωνα με τον Argyris (1991) για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση (γνώση, αξιοποίηση γνώσης, επίτευξη στόχων) θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον ενός οργανισμού.

Οι Ulrich & Brockbank (2005) διαχωρίζουν τις ικανότητες και γνώσεις που διαθέτει μια επιχείρηση σε ατομικές και οργανωσιακές. Οι ατομικές ικανότητες περιλαμβάνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων ως άτομα, ενώ οι οργανωσιακές ικανότητες αποτελούν την κουλτούρα, την ταυτότητα και τη φήμη του οργανισμού. Η μετατροπή αυτών των γνώσεων και ιδεών σε οργανωσιακές ικανότητες αποτελεί πρόκληση.

Όσο πιο ξεκάθαρες είναι οι επιθυμητές οργανωσιακές ικανότητες, τόσο πιο εστιασμένη σε αυτές θα είναι η εκπαίδευση. Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να απαντά σε ερωτήματα όπως:

- σε ποιους απευθύνεται
- ποιοι θα το παρουσιάσουν
- τι θέματα θα καλύπτει
- ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- πως θα μετρηθεί η αποτελεσματικότητα
- το οικονομικό όφελος για την επιχείρηση

Μετά την εκπαίδευση θα πρέπει να σημειωθεί η αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών προς την επιθυμητή κατεύθυνση (αξιολόγηση). Η ανατροφοδότηση από διαφορετικά άτομα μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να εντοπίζουν δυνατά και αδύνατα σημεία.

Σύμφωνα με τους Hodgetts, Luthans & Slocum (1999) πρέπει να δοθεί προσοχή στα ακόλουθα:

- να γνωρίζουν οι αποδέκτες το σκοπό της αξιολόγησης (D. Cederblom, D. Pernerl, 2002).
- να συνδεθεί η ανατροφοδότηση με το αναπτυξιακό σχέδιο δράσης και την απόδοση του εργαζομένου
- να συνδέονται κάποιες αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό με τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης.

Η φιλοσοφία του τραπεζικού ομίλου Eurobank στο θέμα της εκπαίδευσης όπως παρουσιάζεται από την διευθύντρια εκπαίδευσης και διοίκησης της απόδοσης, είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα με στόχο το ανθρώπινο δυναμικό, όχι απλώς να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε απαιτήσεις, αλλά να ανοίγει το δρόμο προς την μελλοντική επιτυχία, **προσθέτοντας συνεχή αξία**. Έτσι, σταδιακά ο οργανισμός μεταμορφώνεται σε οργανισμό μάθησης (HR Professional, 2007).

Σύμφωνα με τον Senge (1990), η μαθησιακή οργάνωση αφορά ανθρώπους που συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητα τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, να δημιουργούν την πραγματικότητα και πως μπορούν να την αλλάζουν. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να βρουν τρόπους να ενεργοποιήσουν την διάθεση των ανθρώπων να μαθαίνουν ώστε να γίνονται ευέλικτοι και παραγωγικοί.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης πρέπει πάντοτε να διαπνέει και τους στόχους της εκπαίδευσης (Rita Smith, 2008), αλλά και η διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων και επιδιώξεων συνεπάγεται τον εντοπισμό και διαμόρφωση εκείνων των δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτεί η επίτευξη τους (Christine Ellis and Sarah Gale, 2001).

Σύμφωνα με τους DeViney και Surgue (2004), η εδραίωση της σχέσης μεταξύ μάθησης και οργανωσιακής απόδοσης είναι η υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα για τους ειδικούς της εκπαίδευσης. Με την εκπαίδευση μπορεί να επιτευχθεί ο διπλός στόχος της μάθησης για τους εργαζομένους αλλά και η βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης.

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια στοχευμένη και διαρκής διαδικασία με αντικείμενο την αξιολόγηση των εργαζομένων και αφορά την διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των ατόμων καθώς και την εναρμόνιση της με τους στόχους του οργανισμού (P. Glendinning, 2002).

Βασικά στοιχεία της διαχείρισης της απόδοσης είναι η κοινοποίηση των στόχων σε όλο τον οργανισμό (direction sharing), εναρμόνιση ατομικών με εταιρικούς στόχους, διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης, διαρκής ανατροφοδότηση, υποστήριξη και καθοδήγηση, καθώς και αναγνώριση και επιβράβευση (H. Risher, 2005).

2.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο κεφάλαιο εκφράζει την οικονομική αξία των ανθρώπων σε σχέση με τις ικανότητες τους στην εργασία, τις γνώσεις, τις ιδέες, τις ενέργειες και τις δεσμεύσεις τους (Schermerhorn, (2012, μεταφρ.).

Οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (ταχύτητα αλλαγών, παγκοσμιοποίηση, αλλαγές στις νομοθεσίες, η διαφορετικότητα των εργαζομένων, ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, διοίκηση ολικής ποιότητας, ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση της γνώσης κλπ) επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό και κατ' επέκταση την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Δημιουργείται ένα σύνθετο πλαίσιο λειτουργίας μέσα στο οποίο η ΔΑΔ καλείται να καλύψει τις ανάγκες του προσωπικού, της επιχείρησης και της κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης και την προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σε ένα οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

2.2.1 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού – ορισμοί

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων , και έχει σκοπό την μεταφορά γνώσεων, δεξιοτήτων από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο μέσω της διδασκαλίας (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί μαθησιακή εμπειρία που επιδιώκει την σχετικά μόνιμη αλλαγή τους, βελτιώνοντας την ικανότητα τους να αποδίδουν στην εργασία τους, και, περιλαμβάνει την μεταβολή δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών (Robbins, Decenzo, Coulter, 2012).

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, με την απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και την τροποποίησης της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Η δια βίου εκπαίδευση, υπογραμμίζει την ανάγκη για εκπαίδευση των ανθρώπων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθά στην επιτυχία των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων (επένδυση στους ανθρώπους).

Παράλληλος στόχος της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη υπάρχουσων και διαφορετικών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση τους σε σχέση με τα καθήκοντα τους, αλλά και η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής στις διάφορες αλλαγές καθηκόντων και θέσεων εργασίας.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που γίνονται ή των μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων που θα χρειαστούν για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους (Χυτήρης, 2001).

Ο όρος ανάπτυξη προσωπικού αναφέρεται στις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης των στελεχών μέσω της αύξησης των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Η ανάπτυξη έχει χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πως ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα (Χυτήρης, 2001).

Η ανάπτυξη των εργαζομένων αποβλέπει σε αλλαγή προσανατολισμένη προς τους επιθυμητούς στόχους όπως (Μπουραντάς, 2003; Schuler & Jackson, 2006):

- απαιτήσεις και προσδοκίες της επιχείρησης
- θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι της αλλαγής
- ανάπτυξη ικανότητας προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες
- βελτίωση ικανότητας για επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων
- βελτίωση ικανότητας για ορθή χρήση και ανάλυση πληροφοριών

Η εκπαίδευση επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζομένους βοήθειας για διόρθωση ανεπάρκειας στην επίδοσή τους (έλλειψη δεξιοτήτων) στην τρέχουσα εργασία (άμεση ανάγκη επιχείρησης), ενώ ανάπτυξη αποτελεί την προσπάθεια για απόκτηση ικανοτήτων που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον (μακροπρόθεσμες απαιτήσεις).

Ενώ ο στόχος της εκπαίδευσης είναι η ταχεία βελτίωση της σημερινής απόδοσης, ο στόχος της ανάπτυξης είναι ο συνολικός εμπλουτισμός των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (τους περισσότερο ικανούς και ευέλικτους ανθρώπους) μακροπρόθεσμα (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Η αποτελεσματική διαχείριση και διατήρηση ταλέντων απαιτεί την αλλαγή του τρόπου σκέψης ενός οργανισμού ώστε να αντιληφθεί την σημασία των ταλαντούχων εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

2.2.2 Φιλοσοφία και οργάνωση εκπαίδευσης

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση. Οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την απασχόληση ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν άλλες επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν επένδυση με μελλοντική απόδοση και πιστεύουν ότι τα οφέλη υπερκαλύπτουν το κόστος, συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα και βασίζεται στις παρακάτω αρχές (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016):

- εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση – ικανοποίηση συγκεκριμένων και σημαντικών αναγκών της επιχείρησης (άμεση συσχέτιση της εκπαίδευσης με την απόδοση του εργαζομένου, την θέση εργασίας και τις απαιτήσεις για συγκεκριμένες δεξιότητες)
- συνεχής ανάπτυξη – η μάθηση θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, ενταγμένη σε μια πολιτική διαρκούς ανάπτυξης.
- πολιτικές εκπαίδευσης – εκφράζουν την φιλοσοφία εκπαίδευσης της επιχείρησης, και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για ποσότητα, ποιότητα, ύψος δαπάνης, ευθύνες και προγραμματισμό.

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης συνδέεται με την διοίκηση της απόδοσης, εφόσον εξετάζει την απόδοση σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους και την εξέλιξη των αναγκών εκπαίδευσης, και απαιτεί αποτελεσματική οργάνωση για υλοποίηση της εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με το μοντέλο μάθησης του Kolb (1976), οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους:

- από εμπειρίες και γεγονότα που βιώνουν
- από την παρατήρηση, αξιοποιώντας τις γνώσεις των άλλων
- από την αφηρημένη εννοιολόγηση, μελετώντας για να κατανοήσουν θεωρίες
- από τον ενεργό πειραματισμό με νέους τρόπους συμπεριφοράς και εμπειριών

Η εκπαίδευση για κάθε άνθρωπο πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα στάδια, με έμφαση σε εκείνα που τον βοηθούν να μαθαίνει καλύτερα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016), η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να περιλάβει τα ακόλουθα στάδια:

1. Εντοπισμός/ανάλυση εργασιακών αναγκών

Η εκπαίδευση πρέπει να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες εργασιακές ανάγκες, άρα, η ανάλυση αυτών των αναγκών είναι προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να υπάρχουν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής ζωής (έναρξη απασχόλησης, αξιολόγηση απόδοσης, εναλλαγή θέσεων εργασίας). Ωστόσο, ανάγκες για εκπαίδευση μπορεί να προκύψουν από την ευρύτερη διαδικασία ανάπτυξης των εργαζομένων.

Μεθόδοι ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών:

- Ανάλυση επιχειρησιακών (στρατηγικών) προγραμμάτων και προγραμμάτων ΔΑΔ – ο προγραμματισμός ΔΑΔ προέρχεται από την στρατηγική εκπαίδευσης που απορρέει από τις γενικότερες στρατηγικές της επιχείρησης.
- Εκπαιδευτικοί έλεγχοι – συγκέντρωση πληροφοριών από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από τις αξιολογήσεις της εκπαίδευσης με σκοπό την εφαρμογή/ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Ανάλυση απόδοσης – η σύνδεση της διαχείρισης της απόδοσης με τις εκπαιδευτικές ανάγκες οδηγεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης ή/και προσωπικής ανάπτυξης.
- Ανάλυση θέσης εργασίας – έρευνα για τις προδιαγραφές, καθήκοντα και πρότυπα απόδοσης των θέσεων εργασίας. Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για εξειδίκευση της εκπαίδευσης (γνώσεις, δεξιότητες, υποκίνηση, πρότυπα απόδοσης).

2. Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Με τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης ώστε να περιλαμβάνει το περιεχόμενο, τους στόχους, τους εκπαιδευτές, τους εκπαιδευομένους, τις μεθόδους καθώς και τον χρόνο και χώρο των προγραμμάτων.

3. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

Η οργάνωση της εκπαίδευσης γίνεται ανάλογα με τους βασικούς τρόπους οργάνωσης της εκπαίδευσης, την εκπαίδευση στην θέση εργασίας και την εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας.

Μεθόδους εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

- Επίδειξη – απευθύνεται κυρίως σε νέους υπάλληλους, αποτελεί βήμα-προς-βήμα μάθηση και παρουσιάζεται από παλαιότερους υπάλληλους
- Καθοδήγηση – γίνεται από ένα έμπειρο υπάλληλο ο οποίος παρέχει συμβουλές απόδοσης (Schermerhorn, 2012, μεταφρ.), με σκοπό την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων.
- Mentoring – μορφή καθοδήγησης στην οποία οι εργαζόμενοι, έχουν επίσημα αποδοθεί ως προστατευόμενοι κάποιου ανώτερου στην ιεραρχία για ενημέρωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων (Schermerhorn, 2012, μεταφρ.).
- Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας – μεταφορά πολύπλοκων γνώσεων και δεξιοτήτων
- Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση – εφαρμόζεται σε περίπτωση μετεκπαίδευσης σε νέες θέσεις εργασίας (ενημέρωση, παρουσίαση, πρακτική δοκιμασία, εποπτεία)
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας – εκ περιτροπής εργασία σε διαφορετικές θέσεις ώστε οι εργαζόμενοι να διευρύνουν τις ικανότητες τους (Schermerhorn, 2012, μεταφρ.).
- Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας – σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου για ανάπτυξη των γνώσεων και δυνατοτήτων.

Μεθόδους εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας

- Διαλέξεις/Σεμινάρια - μεταβίβαση γνώσης και ανάπτυξη ικανοτήτων
- Μελέτη περιπτώσεων - μελέτη και ανάλυση συγκεκριμένου συνόλου συνθηκών για κατανόηση του περιβάλλοντος, ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών
- Επιχειρηματικά παιχνίδια/υπόδηση ρόλων - ενεργή εμπλοκή σε δραστηριότητες και υποθετική υπόδηση ρόλων σε υποθετικές συνθήκες
- Προσομοίωση - συμμετοχή σε προγράμματα με πραγματικές συνθήκες εργασίας για εξοικείωση και μείωση λανθασμένων χειρισμών
- Εξ αποστάσεως εκπαίδευση - χρήση εκπαιδευτικού υλικού για απόκτηση γνώσεων από το σπίτι. Το e-learning αποτελεί την ηλεκτρονική μορφή αυτού του είδους της εκπαίδευσης.

4. Εφαρμογή του προγράμματος

Αφορά την τήρηση χρονοδιαγράμματος, το εκπαιδευτικό υλικό, την καλή λειτουργία του προγράμματος και την συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

5. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Αφορά την απόκτηση πληροφοριών (ανατροφοδότηση) για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και τους στόχους του (αποτίμηση αξίας). Στην ουσία πρόκειται για σύγκριση στόχων και αποτελεσμάτων ώστε να διαπιστωθεί η επιτυχία/αποτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος για βελτιώσεις/αλλαγές (Μπουραντάς 2003).

2.2.3 Ανάγκη, στόχοι και οφέλη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας είναι αναγκασμένες να επιδιώκουν διαρκώς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του προσωπικού και των στελεχών τους, προκειμένου να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος τους. Οι παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, σχετίζονται με τις αλλαγές που προκύπτουν είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001):

- τεχνολογική πρόοδος - μπορεί να προκαλέσει αλλαγές στην λειτουργία της επιχείρησης
- τροποποίηση υφιστάμενων διαδικασιών ή/και δημιουργία νέων διαδικασιών
- επανασχεδιασμός επιχειρησιακών λειτουργιών - δημιουργεί νέες αρμοδιότητες στα στελέχη, και πιθανώς διευρύνει τα καθήκοντα τους.
- Αναποτελεσματική αξιοποίηση πόρων - λόγω ανεπάρκειας των εργαζομένων, πλεονασμού διαδικασιών κλπ
- Αλλαγές στα στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια της επιχείρησης

Οι πληροφορίες για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης συλλέγονται από τους εργαζομένους, τους προϊσταμένους και ανώτερα στελέχη, τους πελάτες, τα αρχεία δεδομένων, τους ειδικούς και συμβούλους για θέματα εκπαίδευσης (Χυτήρης, 2001).

Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016):

- απόκτηση και ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε, να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντα τους
- ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης
- μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής

Με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν οι ακόλουθοι τομείς:

- γνώσεις – απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών
- ικανότητες – αναφέρονται σε ορισμένες ενέργειες, όπως, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων, επικοινωνίας κλπ.
- στάσεις – οι αντιδράσεις με ένα συγκεκριμένο τρόπο (συμπεριφορά)
- επαγγελματικές δεξιότητες - το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών για την σωστή εκτέλεση της εργασίας, όπως επικοινωνία, ομαδική εργασία, επικέντρωση στον πελάτη, προσανατολισμός στα αποτελέσματα, ηγεσία, καθοδήγηση, επίλυση προβλημάτων κλπ (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Η εξέλιξη των εργαζομένων σε 'αστέρια' δεν βασίζεται μόνο στις ακαδημαϊκές γνώσεις ή στην εξυπνάδα, αλλά σε άλλες σημαντικές ικανότητες όπως η επικοινωνία, η ομαδική συνεργασία, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα και γενικά σε ικανότητες που βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση. Πολλές επιχειρήσεις έχουν καταρτίσει προφίλ με επιθυμητές ικανότητες, ως πυξίδα για επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων (Ιορδάνογλου, 2008).

Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων διακρίνονται σε (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016):

- αυξημένη παραγωγικότητα, βελτίωση ποιότητας εργασίας, απόδοση, αποτελεσματικότητα – ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και γνώσεων οδηγεί στην αύξηση της ποσότητας, της ποιότητας, στην μείωση λαθών, παρεξηγήσεων

και καθυστερήσεων (βελτίωση προσωπικής, ομαδικής και επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και απόδοσης)

- ανύψωση ηθικού - η παροχή των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση βασικών ανθρωπίνων αναγκών (ασφάλεια, ανάπτυξη, αυτό-ολοκλήρωση)
- μειωμένη επίβλεψη - ο εργαζόμενος μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών, που συμβάλλει στην μείωση κόστους.
- οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία - σταθερότητα: η ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της, παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, με την διατήρηση εκπαιδευμένων εργαζομένων που μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. ευελιξία: η ικανότητα προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές στην λειτουργία της επιχείρησης, παρέχοντας στους εργαζομένους τις γνώσεις και τις ικανότητες να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.
- αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη - ένα ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση, προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους
- αφοσίωση εργαζομένων - ενθάρρυνση των εργαζομένων να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης, μέσω της εκπαίδευσης
- ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένη στην βελτίωση της απόδοσης - η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης συμβάλλει στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας για την συνεχή βελτίωση της απόδοσης. η εταιρική κουλτούρα εξασφαλίζει στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων (ενισχύει την δέσμευση και την αφοσίωση, μειώνει την αβεβαιότητα, διευκολύνει την αλλαγή, εξασφαλίζει την ατομική πρωτοβουλία, ενισχύει την πειθαρχία, μειώνει τους ελέγχους κλπ).

Ο Shein (1992) θεωρεί την κουλτούρα ως συσσωρευμένη κοινή μάθηση μιας ομάδας ανθρώπων με κοινές εμπειρίες, και άρα έχει διαχρονικότητα και σταθερότητα.

Τα οφέλη για την επιχείρηση βελτιώνουν την εταιρική της εικόνα, την εμπιστοσύνη, εδραιώνουν την ανάπτυξη και συμβάλλουν στην κερδοφορία αλλά και στην μείωση του κόστους, και γενικά στην επίτευξη των στόχων.

Οφέλη για τους εργαζομένους, από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη:

- βελτίωση απόδοσης
- βελτίωση αυτοπεποίθησης και ηθικού
- αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς
- προσανατολισμός και κοινωνικοποίηση
- ικανότητα για επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων
- διαχείριση καθηκόντων/ευθυνών/αρμοδιοτήτων
- ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων
- ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων
- εργασιακή ικανοποίηση/αναγνώριση/αφοσίωση
- επίτευξη προσωπικών στόχων και ανέλιξη
- ευκολία προσαρμογής στις αλλαγές

Η σημασία της εκπαίδευσης τονίζεται ακόμα περισσότερο με την αυτοματοποίηση, την τεχνολογία, την ταχύτητα των αλλαγών, αλλά και την ανάγκη για επιβίωση των επιχειρήσεων.

2.2.4 Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση

Η ποιότητα αποτελεί σύστημα αξιών, αρχών προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών και την βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η δέσμευση όλων για συνεχή βελτίωση, προς την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Η ΔΟΠ έχει θεμελιωθεί με τις οκτώ κύριες αρχές του ιαπωνικού τρόπου διοίκησης: μόνιμη απασχόληση, στρατολόγηση, εκπαίδευση, αμοιβή βάση εμπειρίας, συλλογικές αποφάσεις, ευημερία, συνδικαλισμός και τους κύκλους ποιότητας.

Οι βασικές αρχές της ολικής ποιότητας είναι η δέσμευση της ηγεσίας, η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, η ικανοποίηση του καταναλωτή, η φιλοσοφία των μηδέν λαθών, η συνεχής εκπαίδευση και η συνεχής βελτίωση.

Ανάμεσα στους σκοπούς της ΔΟΠ είναι η καλύτερη ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών, γρήγορη ανταπόκριση (εξυπηρέτηση), ευελιξία, χαμηλότερο κόστος και βελτίωση αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

«Ποτέ μη λες στους ανθρώπους πώς να κάνουν κάτι. Μίλησε τους για το τι θέλεις να πετύχεις και θα σε εντυπωσιάσουν με την ευφυΐα τους», George Patton.

Βασική προϋπόθεση της ΔΟΠ είναι τα άτομα εκπαιδευμένα και καταρτισμένα άτομα, που ωθούνται από κίνητρα.

Η ποιοτική διοίκηση με επίκεντρο τον άνθρωπο στηρίζεται :

- στην ηγεσία – δημιουργία οράματος και ενθάρρυνση των εργαζομένων προς αυτή την κατεύθυνση
- στην ομαδική εργασία - ικανοποίηση, δέσμευση, συμμετοχή
- στην δια βίου εκπαίδευση – ευρύ φάσμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί στρατηγικό εργαλείο που ενθαρρύνει την εταιρική στρατηγική, στηρίζει την δομή της επιχείρησης, ορίζει αξίες και πρότυπα προσανατολισμένα στο όραμα της επιχείρησης (Κέφης, 2014).

2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία, του απασχολούμενου. Περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση και τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων για βελτίωση. Η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Η αξιολόγηση της απόδοσης σκοπεύει να υποκινήσει τους εργαζομένους για την δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι διαδικασία πληροφόρησης και ενημέρωσης για την λήψη αποφάσεων που στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης (Χυτήρης, 2013).

2.3.1 Αξιολόγηση της απόδοσης - ορισμοί

Αξιολόγηση εργαζομένου είναι η διαδικασία με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντα/εργασία του αποδοτικά (αξιολόγηση απόδοσης).

Αποτελεί βασικό στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης, που μαζί με τα συστήματα αμοιβών, τις προσλήψεις και την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, διαμορφώνουν μια πολυσύνθετη λειτουργία της διοίκησης.

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια διαρκής διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των ατόμων ώστε να υπάρχει ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού. Βασικά της στοιχεία, είναι, η επιλογή κατευθύνσεων και στόχων, η παρακολούθηση της απόδοσης, η ανατροφοδότηση, η καθοδήγηση και η επιβράβευση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται με σκοπό την αποτίμηση και την ανάπτυξη και συνοδεύεται με την ανατροφοδότηση. Ο σκοπός αποτίμησης της αξιολόγησης εστιάζεται σε επιδόσεις από το παρελθόν και μετρά τα αποτελέσματα σε σχέση με καθορισμένα πρότυπα. Ο σκοπός ανάπτυξης εστιάζει στην μελλοντική απόδοση, προσδιορίζοντας στόχους για αναπτυξιακές ανάγκες (J. Schermerhorn, 2012 μεταφρ.).

2.3.2 Η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης

Παρά την δυσαρέσκεια που συχνά εκφράζεται για την διαδικασία της αξιολόγησης, όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται, η ένταση και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, η σημασία για την επιχείρηση είναι μεγάλη εφόσον συμβάλλει στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και στην ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016) :

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάση των στόχων που έχουν καθοριστεί, και να παρακολουθείται η απόδοση του, με σκοπό την ανάπτυξη του, τόσο για το δικό του όφελος (καριέρα) όσο και για το όφελος της επιχείρησης.

2. Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Με βάση την αξιολόγηση του εργαζομένου προσδιορίζονται οι ανάγκες για εκπαίδευση, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της επιχείρησης (ενίσχυση απόδοσης).

Ωστόσο, η αξιολόγηση των εργαζομένων ως λειτουργία μπορεί να υποδείξει αλλαγές/βελτιώσεις στα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις πρακτικές εκπαίδευσης.

3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου

Επίσης είναι χρήσιμο εργαλείο για το σύστημα αμοιβών, εφόσον οι αμοιβές συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Έτσι, η επιχείρηση ενθαρρύνοντας την αύξηση της απόδοσης με τα οικονομικά κίνητρα, ενισχύει τα αισθήματα δίκαιης μεταχείρισης και αφοσίωσης.

4. Ανατροφοδότηση

Η ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει στην εξεύρεση τρόπων για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εργαζομένου, αλλά και στον εντοπισμό δυνατών και αδύνατων σημείων, για ενθάρρυνση ή/και βελτίωση.

5. Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής

Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο για την επιτυχία της λειτουργίας προσέλευσης και επιλογής ανά θέση εργασίας, παρατηρώντας τους αποδοτικότερους εργαζομένους και τον τρόπο/πρακτικές πρόσληψης τους, ώστε να κατευθύνουν την μελλοντική διαδικασία πρόσληψης και επιλογής.

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

- καταλληλότητα εργαζομένου για μια θέση εργασίας
- διάκριση αφανούς δυναμικού
- καθορισμός μελλοντικής απασχόλησης (μετακίνηση, προαγωγή, παραμονή στην ίδια θέση)
- εντοπισμός ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών
- ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων για βελτίωση απόδοσης
- εντοπισμός δυσκολιών σε θέσεις εργασίας
- εντοπισμός και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία αποτελεσματικής επιχείρησης

Στην αξιολόγηση το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή, για αυτό χρειάζεται η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων.

2.3.3 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης

Η αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική απαιτεί ένα συγκεκριμένο και σαφές σε όλους σύστημα αξιολόγησης το οποίο είναι ευθυγραμμισμένο με τις δραστηριότητες και τους στόχους της επιχείρησης.

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης στηρίζεται στην αποδοχή από όλους, στην αξιοπιστία, αντικειμενικότητα, εγκυρότητα, συγκρισιμότητα και αποδοτικότητα (οικονομικό και χρονικό κόστος, επιθυμητά οφέλη) του συστήματος, και εστιάζει στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (συνάφεια με τη θέση εργασίας).

Η αξιολόγηση, ως εργαλείο της διοίκησης, προϋποθέτει την ικανότητα των ανθρώπων της για να το εφαρμόζουν και να το αξιοποιούν σωστά (κατανόηση εννοιών και κριτηρίων, μέτρηση αποτελεσμάτων, καθοδήγηση κλπ), στηρίζεται στην κουλτούρα της επιχείρησης για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, και, υπάρχει άμεση σύνδεση με αποφάσεις για αμοιβές, προαγωγές, μεταθέσεις, αναγνώριση κλπ (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Σύμφωνα με τους Dessler (2015 μεταφρ.) και Μπουραντά (2003), υπάρχουν στην διαδικασία της αξιολόγησης, προβλήματα τα οποία μπορεί να οφείλονται στον σχεδιασμό/ λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης, σε αντιδράσεις από τους εργαζομένους, στην ικανότητα και αμεροληψία των αξιολογούντων, σε υπερβολική επιείκεια/αυστηρότητα, ασαφή πρότυπα, στην τάση για βαθμολογία κοντά στο μέσο όρο κλπ, τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται/αποφεύγονται για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης.

2.3.4 Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης

Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να αντικατοπτρίζει το όραμα, τις στρατηγικές, τους στόχους, τις δραστηριότητες και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης συνίσταται στην διαμόρφωση των στοιχείων που το αποτελούν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016):

- *Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας* – στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και βασικές αρχές στα οποία θα στηριχθεί, και πλαίσιο ανάπτυξης, τα οποία προκύπτουν από το όραμα, τους στόχους, την στρατηγική και την κουλτούρα της επιχείρησης (ευθυγράμμιση).

- *Προσδιορισμός τομέων εκπαίδευσης και κριτηρίων αξιολόγησης* - όπως η επίτευξη αποτελεσμάτων και οι ικανότητες ή επαγγελματικές δεξιότητες που διαθέτουν. Το σύστημα αξιολόγησης προβλέπει ότι για κάθε συγκεκριμένη υπευθυνότητα υπάρχουν στόχοι οι οποίοι τίθενται στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης, και η απόδοση του μετριέται κατά διαστήματα. Παράλληλα με τις επιδόσεις αξιολογούνται και οι επαγγελματικές δεξιότητες που πρέπει να επιλέγονται βάση του οράματος, τις αξίες, την φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία και τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης.
- *Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης της επίτευξης στόχων & αποτελεσμάτων* – μέτρηση και αξιολόγηση ικανοτήτων
- *Σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης* – περιλαμβάνει τις διαδοχικές ενέργειες, τις ευθύνες και τον χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας.

Βασικές Μεθόδους αξιολόγησης (Dessler, 2015, μεταφρ.):

- *Γραφική κλίμακα αξιολόγησης* – αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου σύμφωνα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά
- *Εναλλασσόμενη κατάταξη* – κατάταξη εργαζομένων, από τον καλύτερο στον χειρότερο, με βάση ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά
- *Σύγκριση κατά ζεύγη* – κάθε υφιστάμενος αξιολογείται ως προς κάθε συνάδελφο του, με κριτήριο-αντικείμενο της αξιολόγησης.
- *Υποχρεωτική κατανομή* – κατανομή προκαθορισμένων ποσοστών σε κατηγορίες βάση απόδοσης
- *Κρίσιμα περιστατικά* – προβλέπει την καταγραφή θετικών και αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών και περιοδική εξέταση τους με τον εργαζόμενο
- *Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής* – συμπλήρωση ποσοτικής κλίμακας βαθμολογίας με παραδείγματα καλής και κακής εργασιακής απόδοσης
- *Διοίκηση μέσω στόχων* - προσδιορισμός μετρήσιμων στόχων και περιοδική εξέταση τους για αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου
- *Κέντρα αξιολόγησης* – εφαρμόζεται κυρίως σε στελέχη ή/και εργαζομένους με την προοπτική ανάθεσης αυξημένων καθηκόντων και αποτελείται από συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, πρακτική εξάσκηση κλπ (Μπουραντάς, 2016).

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια στροφή από τους υπευθύνους αξιολογητές στην συμμετοχή για αξιολόγηση των ίδιων των εργαζομένων (αυτοαξιολόγηση,

συνάδελφοι, υφιστάμενοι, πελάτες). Μια ιδιαίτερη εξέλιξη στην αξιολόγηση αποτελεί η νέα μέθοδος 'Αξιολόγηση 360°' με βασικό χαρακτηριστικό την χρήση και συνδυασμό στοιχείων από όλες τις υπόλοιπες μεθόδους, ώστε να δίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

2.3.5 Αξιολόγηση και διοίκηση απόδοσης

Αξιολόγηση της απόδοσης, κατά τον Dessler (2015, μεταφρ.) είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν την θέση εργασίας του. Η διαδικασία πρέπει να είναι διαρκής ώστε να εντοπίζονται και να διορθώνονται προβλήματα στην απόδοση του εργαζομένου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, είναι ένα από τα τρία στάδια της διαχείρισης της απόδοσης: ορισμός στόχων/προτύπων εργασίας, αξιολόγηση της απόδοσης και ανατροφοδότηση.

Διαχείριση της απόδοσης, επίσης, κατά τον Dessler (2015, μεταφρ.), είναι μια εξειδικευμένη, στοχευμένη και διαρκής διαδικασία με αντικείμενο την αξιολόγηση μέσω της διαρκούς ανατροφοδότησης. Αφορά τη διαρκή διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης, καθώς και την εναρμόνιση της απόδοσης με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού.

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016), η ένταξη της αξιολόγησης της απόδοσης σε ένα ευρύτερο και πληρέστερο σύστημα, διοίκησης της απόδοσης, στοχεύει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη χρήση της αξιολόγησης. Το σύστημα διοίκησης της απόδοσης είναι άμεσα συνδεδεμένο με καθορισμένες περιγραφές θέσης, ορισμό οργανωσιακών και προσωπικών στόχων, ανταμοιβές και προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης, στο οποίο πρέπει να δίνεται έμφαση.

Κατά τον Dessler (2015, μεταφρ.), η διαχείριση της απόδοσης ποτέ δεν εξαντλείται, είναι στοχευμένη και διαρκής, υπάρχει εναρμόνιση ατομικών και οργανωσιακών στόχων, στηρίζεται στην διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης, στην ανατροφοδότηση στην καθοδήγηση και στην επιβράβευση.

2.3.6 Αξιολόγηση και παρακίνηση

Η απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων:

- τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες (εκπαίδευση - ανάπτυξη)
- τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση του ατόμου να αποδώσει (θέλω – μπορώ)

Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών είναι η παρακίνηση των εργαζομένων. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικά ζητήματα της διοίκησης, αφού συνδέεται στενά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση. Προσδιορίζει τις κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων στην εργασία και την δέσμευση/αφοσίωση στην επιχείρηση.

Ο όρος παρακίνηση είναι μετάφραση του αγγλικού όρου 'motivation' και προέρχεται από την λατινική λέξη 'movere' που σημαίνει 'κινώ'. Συχνά ο όρος θεωρείται ταυτόσημος με τις λέξεις 'θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος' (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Η παρακίνηση (κίνητρο-εσωτερική δύναμη και ώθηση που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης), στην πραγματική της διάσταση, αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία για τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου, ως προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης των αναγκών, των κινήτρων, και των στόχων.

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις αμοιβές (οικονομικές ή μη), και, προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η διοίκηση με στόχους συνίσταται :

- στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων θέτοντας συγκεκριμένους στόχους σε τμήματα/ομάδες/άτομα
- στην ουσιαστική συμμετοχή του ατόμου/ομάδας/τμήματος στον καθορισμό των στόχων ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και δέσμευση τους.

Η συμμετοχή του ίδιου του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων τον κάνουν να αισθάνεται περισσότερο υπεύθυνος και με διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση (Μπουραντάς, 2015).

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση στον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Για να αποτελέσει η αμοιβή, ωστόσο, κίνητρο πρέπει να συνδέεται με την απόδοση. Άρα, οι ικανότεροι μπορούν να κινητοποιηθούν για να οδηγηθούν σε υψηλότερη απόδοση, και, κατά συνέπεια, αυξάνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης (και μειώνεται το κόστος εργασίας).

Ένας οργανισμός, αφού έχει συλλέξει τα κατάλληλα άτομα και τα έχει εκπαιδεύσει, πρέπει να τα παροτρύνει να συμβάλουν στους εργασιακούς στόχους, μέσω του συστήματος αμοιβών, που μπορούν να επηρεάσουν την διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογούνται και να αμείβονται ανάλογα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Κεφάλαιο 3

Εμπειρική ανάλυση

3.1 Εισαγωγή

Η ερευνητική μεθοδολογία αποτελείται από το θεωρητικό και το εμπειρικό μέρος. Το θεωρητικό μέρος της έρευνας, στηρίζεται από την βιβλιογραφία, και υποστηρίζει το εμπειρικό μέρος, το οποίο συνίσταται στην συλλογή πληροφοριών με την χρήση ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου σε έντυπη μορφή. Υποστηρικτική συλλογή πληροφοριών αποτέλεσαν συνεντεύξεις, εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, για κατανόηση σχετικών με την έρευνα θεμάτων, ώστε να γίνει καλύτερη ανάλυση αποτελεσμάτων.

3.2 Σκοπός έρευνας

Η έρευνα εστιάζει στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση-ανάπτυξη και αξιολόγηση (βασικό στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης).

Οι λειτουργίες αυτές, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, αποτελούν μαζί με τις υπόλοιπες, ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο διαμορφώνεται το έργο της ΔΑΔ. Ωστόσο σε κάθε οργανισμό, το πλαίσιο διαμορφώνεται και εφαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες του, την κουλτούρα, τους στόχους, το μέγεθος του οργανισμού, τα οικονομικά δεδομένα, τον αριθμό και τις γνώσεις του προσωπικού, αλλά και τις απαιτήσεις του οργανισμού.

Σκοπός είναι η διερεύνηση της αξίας των λειτουργιών αυτών, ως συνεχούς διαδικασίας, έτσι όπως αποδίδεται από τους οργανισμούς, συγκρίνοντας την, με την σχετική θεωρία (βιβλιογραφία). Η έρευνα δεν είχε σκοπό την πληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο και τις πρακτικές των διαδικασιών που αφορούν τις πιο πάνω λειτουργίες, αλλά το σκοπό που γίνονται.

Η παρούσα έρευνα εστίασε στην διάσταση και την αξία που δίνεται στις πιο πάνω λειτουργίες, έτσι όπως αποτυπώνεται από την γνώμη των εργαζομένων.

3.3 Επιλογή και μέγεθος δείγματος

Η έρευνα, έγινε με την χρήση ερωτηματολογίου (ποσοτική μέθοδος), και οι πληροφορίες ανάγονται σε αριθμητικά δεδομένα τα οποία αναλύονται με την βοήθεια διαγραμμάτων.

Η επιλογή του δείγματος, το μέγεθος το δείγματος, καθώς και οι διάφορες παράμετροι του, καθορίζουν την αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας. Ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα συμβάλλει στην εξαγωγή αξιόπιστων και έγκυρων συμπερασμάτων.

Τα δείγματα αποτελούνται από τυχαίες επιλογές συμμετεχόντων, οι οποίοι έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ανώνυμα. Οι συμμετέχοντες, είναι εργαζόμενοι στην Τράπεζα Κύπρου (TK) και στην Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου (ΚΤΚ).

Ο λόγος που τα δείγματα αποτελούνται από εργαζομένους στην TK και στην ΚΤΚ, είναι ο σημαντικός ρόλος των δύο οργανισμών στην Κύπρο. Οι δύο οργανισμοί, συνεισφέρουν καθοριστικά στην οικονομία της Κύπρου, παρ' όλο που οι δραστηριότητες τους διαφέρουν.

Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων των δύο οργανισμών, γι' αυτό και δίνεται σημασία τόσο στην πρόσληψη όσο και στην κατοπινή εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και την διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού.

Έχουν διανεμηθεί 195 ερωτηματολόγια, και έχουν επιστραφεί 175 συμπληρωμένα. Συγκεκριμένα έχουν διανεμηθεί 165 (έχουν επιστραφεί 150 συμπληρωμένα) ερωτηματολόγια στην TK, και 30 στην ΚΤΚ.

Το μέγεθος του δείγματος, είναι περίπου το 6-7% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων στον κάθε οργανισμό.

3.3.1 Το προφίλ των οργανισμών

Η Τράπεζα Κύπρου ιδρύθηκε το 1899, και για περισσότερο από ένα αιώνα συνεισφέρει στην οικονομική ζωή της Κύπρου, αποτελώντας το μεγαλύτερο τραπεζικό οργανισμό του τόπου. Με ένα ευρύ φάσμα εργασιών, δραστηριοποιείται στην Κύπρο μέσω 122 καταστημάτων και πέραν των 3.000 εργαζομένων. Το έργο του οργανισμού εκτείνεται πέρα από τις τραπεζικές και χρηματοοικονομικές εργασίες, με δράσεις για την υγεία, τον πολιτισμό, το περιβάλλον, τον αθλητισμό, την παιδεία και δράσεις προς όφελος της κοινωνίας γενικότερα. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο οργανισμός έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο και πλαίσιο Investors in People στην Κύπρο για την περίοδο 9/12/2009 μέχρι 8/12/2012.

Η Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση και εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής, σε σχέση πάντα με την στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού. Η εκπαίδευση αφορά τεχνικά θέματα (πληροφοριακά συστήματα, χορηγήσεις, διαδικασίες κλπ), θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης και θέματα προσωπικής ανάπτυξης, και εφαρμόζεται με ετήσιο πλάνο για ευθυγράμμιση των προσπαθειών με τις στρατηγικές προτεραιότητες του συγκροτήματος.

Η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου ιδρύθηκε το 1963. Πρωταρχικός στόχος η διασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας του τόπου, στηρίζοντας την οικονομική πολιτική του κράτους, αλλά, και εφαρμόζοντας την ενιαία νομισματική πολιτική του ευρωσυστήματος, αποτελώντας μέλος του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών (ΕΣΚΤ). Εργοδοτεί περίπου 360 άτομα, στους διαφόρους τομείς (εργασιών) που αποτελούν την οργανική της δομή.

Η εκπαιδευτική πολιτική της, σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από τον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωσιακής Ανάπτυξης, και, απορρέει από την ευρύτερη πολιτική του οργανισμού και διαμορφώνεται από τις ανάγκες όπως προκύπτουν από τις αξιολογήσεις των εργαζομένων και τις γενικότερες εξελίξεις στον τομέα εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση χωρίζεται σε δύο είδη, την εκπαίδευση σε γενικά θέματα (δεξιότητες/ικανότητες και θέματα πληροφορικής) και την εκπαίδευση σε τεχνικά/εξειδικευμένα θέματα για την κατάρτιση του προσωπικού σε σχέση με τις εργασίες της τράπεζας ή/και του κάθε τμήματος.

3.4 Δομή ερωτηματολογίου

Η χρήση του ερωτηματολογίου, που αποτέλεσε το κύριο μέσο συλλογής δεδομένων και πληροφοριών, δεν απαίτησε σημαντικό οικονομικό κόστος, δεν απαίτησε την παρουσία του ερευνητή σε όλους τους χώρους διανομής του, αλλά επέτρεψε την συλλογή πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, ευρέως διαδεδομένο, τόσο για την συλλογή πληροφοριών αλλά και στην παροχή αριθμητικών δεδομένων που δεν απαιτεί μεγάλο βαθμό δυσκολίας στην ανάλυση τους.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 37 ερωτήσεις κλειστού τύπου και διαχωρίζεται σε τρία μέρη:

- δημογραφικά στοιχεία (ερωτήσεις 1-6)
- εκπαίδευση και ανάπτυξη (ερωτήσεις 7-24)
- αξιολόγηση (ερωτήσεις 25-37)

Τα ερωτήματα διατυπώνονται με σαφήνεια, είναι πολλαπλής επιλογής και διαβαθμισμένης κλίμακας και αφορούν τα θέματα που εξετάζονται με την παρούσα μεταπτυχιακή εργασία.

Ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν ήταν περισσότερος από 10-15 λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο, όπως έχουμε αναφέρει, διανεμήθηκε σε εργαζομένους στην Τράπεζα Κύπρου (TK) και στην Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου (KTK).

Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που αφορούν την TK είναι 150 και την KTK 25.

3.5 Αποτελέσματα

Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, με την χρήση υπολογιστικού φύλλου (λογισμικό excel), έχουν αρχικά καταχωρηθεί ώστε να μετατραπούν σε αριθμητικά δεδομένα, πίνακες και διαγράμματα, και ακολούθως έγιναν ανάλογοι συσχετισμοί ανάμεσα στα ερωτήματα με σκοπό τον εντοπισμό παραγόντων που μπορεί να επηρέασαν τους συμμετέχοντες στις απαντήσεις και στην στάση τους απέναντι στα θέματα της έρευνας.

Τα δεδομένα αναλύονται ξεχωριστά για τους δύο οργανισμούς, ωστόσο γίνεται μια παράλληλη σύγκριση με σκοπό την εξαγωγή ανάλογων συμπερασμάτων.

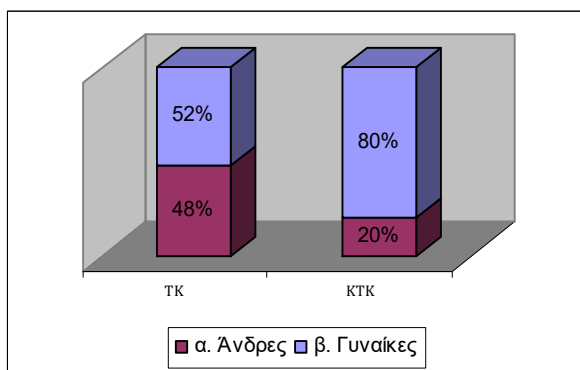
3.5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Όπως έχει αναφερθεί, το ερωτηματολόγιο απάντησαν 150 εργαζόμενοι στην ΤΚ και 25 στην ΚΤΚ, και τα αποτελέσματα έχουν καταγραφεί ξεχωριστά. Ωστόσο, στα διαγράμματα παρουσιάζονται συγκριτικά τα δύο δείγματα (ΤΚ και ΚΤΚ) για κάθε ερώτηση.

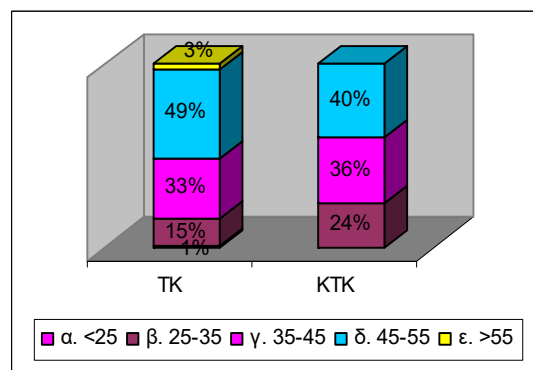
Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι απαραίτητη για την ερμηνεία των φαινομένων που έχουν παρατηρηθεί στην έρευνα, αλλά και στην σύγκριση με την επιστημονική θεωρία που αφορά το θέμα της έρευνας.

Τα αποτελέσματα για τις πρώτες 6 ερωτήσεις, που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία, παραθέτονται παρακάτω:

1. Φύλο



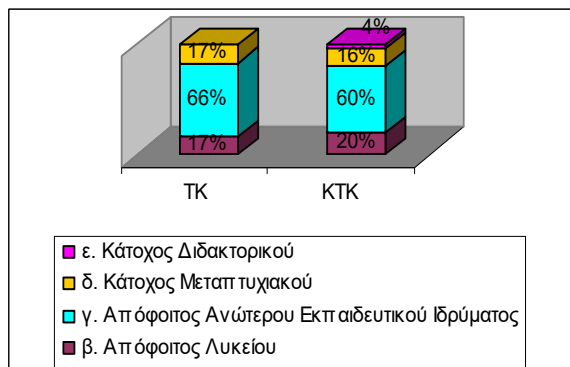
2. Ηλικία



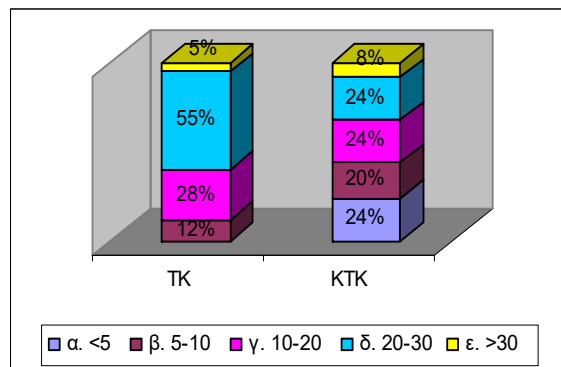
Για την ΤΚ απάντησαν στην πρώτη ερώτηση 72 άνδρες και 78 γυναίκες, και 5 με 20 αντίστοιχα για την ΚΤΚ.

Οι ηλικίες των ερωτηθέντων, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, είναι ανάμεσα στις ηλικίες 35-55 (επιλογές γ & δ) και για τους δύο οργανισμούς.

3. Μορφωτικό Επίπεδο



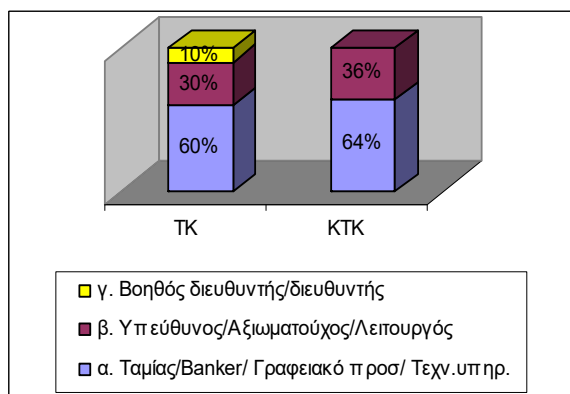
4. Χρόνια Υπηρεσίας



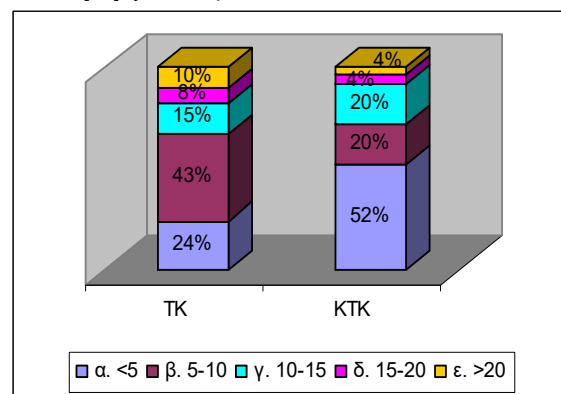
Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ανώτερου εκπαιδευτικού ιδρύματος, και στους δύο οργανισμούς (TK-99 άτομα, KTK-15 άτομα). Ωστόσο, το ίδιο ανάλογο ποσοστό αντιπροσωπεύει αποφοίτους λυκείου και κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου και στους δύο οργανισμούς. Αξίζει να αναφέρουμε, βάση των δεδομένων, ότι οι απόφοιτοι λυκείου ανήκουν ηλικιακά στις κατηγορίες 45-55 και >55.

Τα χρόνια υπηρεσίας των ερωτηθέντων στην TK είναι, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό (83 άτομα) είναι ανάμεσα των 20-30 ετών. Ένα μικρότερο ποσοστό (42 άτομα) έχει χρόνια υπηρεσίας 10-20. Όσον αφορά το δείγμα της KTK, παρατηρούμε ότι τα χρόνια υπηρεσίας μοιράζονται περίπου ανάμεσα στις επιλογές α, β, γ, και δ. Να σημειώσουμε ότι η επιλογή α, αφορά συμβασιούχους υπάλληλους της KTK.

5. Θέση Εργασίας



6. Χρόνια υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας



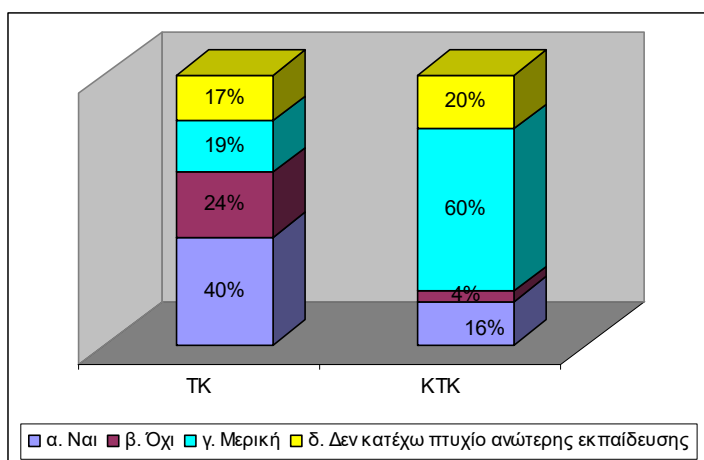
Οι θέσεις εργασίας των ερωτηθέντων, έχουν ανάλογο ποσοστό και στους δύο οργανισμούς και αφορούν τις επιλογές α (ταμίες, banker, γραφειακό προσωπικό, τεχνικές υπηρεσίες) και β (υπεύθυνοι καταστημάτων/υπηρεσιών, αξιωματούχοι και λειτουργοί).

Οι επιλογές α, β, και γ, για τα χρόνια υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας αντιπροσωπεύονται από το μεγαλύτερο ποσοστό. Ωστόσο στο δείγμα της ΤΚ, η επιλογή β (5-10 χρόνια) αντιπροσωπεύει περισσότερο τους συμμετέχοντες στην έρευνα (64 άτομα), ενώ στο δείγμα της ΚΤΚ η επιλογή α (<5) αφορά το 52% (13 άτομα).

3.5.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Τα αποτελέσματα για τις επόμενες ερωτήσεις, που αφορούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, παραθέτονται παρακάτω:

Ερώτηση 7. Το πτυχίο που κατέχετε έχει άμεση σχέση με την θέση εργασίας σας;



Στην ερώτηση 7, στο δείγμα της ΤΚ, το μεγαλύτερο ποσοστό (60 άτομα) απάντησε ότι το πτυχίο που κατέχει έχει άμεση σχέση με την θέση εργασίας, ενώ στο δείγμα της ΚΤΚ, το μεγαλύτερο ποσοστό (15 άτομα) απάντησε ότι το πτυχίο που κατέχει έχει μερική σχέση με την θέση εργασίας του.

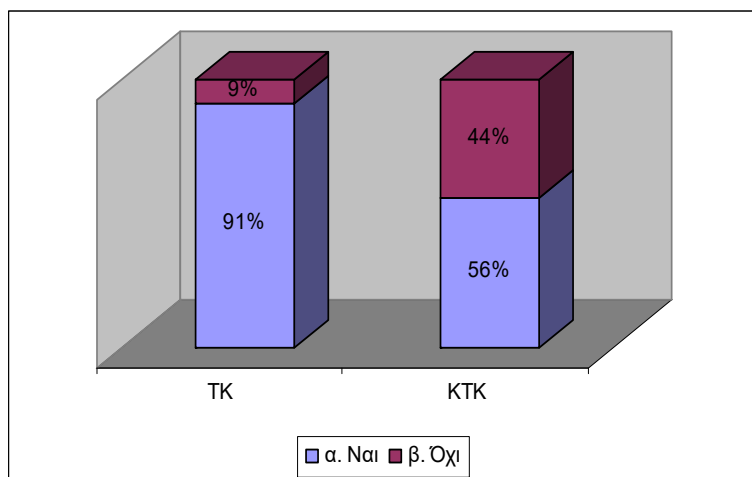
Οι παράγοντες που επηρέασαν τις απαντήσεις, είναι η εναλλαγή του προσωπικού στις θέσεις εργασίας, τα διάφορα συναφή πτυχία που σχετίζονται με μια θέση εργασίας, αλλά και η διαφοροποίηση καθηκόντων ανάλογα με τις τρέχουσες διαδικασίες και απαιτήσεις του κάθε οργανισμού.

Τα άτομα που απάντησαν ότι δεν κατέχουν πτυχίο, είναι απόφοιτοι λυκείου και ηλικίας 45 ετών και άνω.

Ο σχεδιασμός των ανθρωπίνων πόρων, η προσέλκυση, επιλογή και εργοδότηση κατάλληλου ποιοτικού εργατικού δυναμικού συμβάλλουν στην σωστή στελέχωση, πράγμα που και οι δύο οργανισμοί εφαρμόζουν ώστε να πετύχουν τους στόχους τους.

Η επιλογή είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης των υποψηφίων για τις κατάλληλες επιλογές για τις θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα της θέσης εργασίας, τις ικανότητες και δυνατότητες των υποψηφίων, αλλά και της προσωπικότητας των υποψηφίων ώστε να ταιριάζει με την εταιρική κουλτούρα (Χυτήρης, 2013).

Ερώτηση 8. Οι αρμοδιότητες/καθήκοντα της θέσης εργασίας σας είναι προσδιορισμένες /α με σαφήνεια;



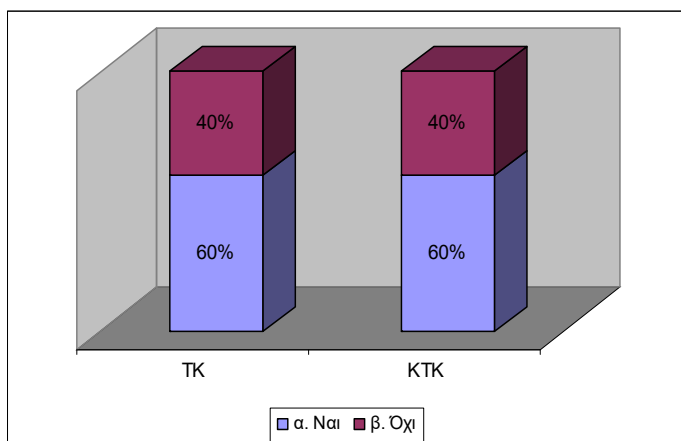
Στην ερώτηση αυτή, οι περισσότεροι συμμετέχοντες του δείγματος TK (137 άτομα), δήλωσαν ότι τα καθήκοντα τους είναι προσδιορισμένα με σαφήνεια, ενώ στο δείγμα της KTK, δεν φάνηκε τόσο ξεκάθαρη η δήλωση αυτή. Τούτο οφείλεται στην διαφορετική φύση των θέσεων εργασίας/καθηκόντων στην KTK, αλλά και στον αριθμό του προσωπικού. Οι θέσεις εργασίας δεν είναι τόσο τυποποιημένες (πχ. η θέση εργασίας για τους γραφείς, είναι διαφορετικά καθορισμένη (διαφορετικά καθήκοντα) στα διάφορα τμήματα της KTK). Αναφορικά με τις θέσεις εργασίας στην TK, αυτές είναι περισσότερο τυποποιημένες με ανάλογα καθήκοντα. Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις, τα καθήκοντα αυτά δεν είναι τόσο ξεκάθαρα διότι μπορεί να υπάρχει έλλειψη προσωπικού, ή οι ερωτηθέντες να εργάζονται σε μικρό κατάστημα/υπηρεσία .

Ο σχεδιασμός των ανθρωπίνων πόρων απαιτεί την ανάλυση των αναγκών στελέχωσης, την ανάλυση, περιγραφή και προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, ώστε, να γίνουν οι κατάλληλες επιλογές και προσλήψεις προσωπικού.

Οι προσδιορισμένες με σαφήνεια αρμοδιότητες/ευθύνες και καθήκοντα των θέσεων εργασίας συμβάλλουν στην οργάνωση και απόδοση των οργανισμών, και, αποτελούν σωστή υποδομή (και για τους δύο οργανισμούς, σε διαφορετικό βαθμό) για τον σχεδιασμό κατάλληλου συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τον καθορισμό προτύπων απόδοσης για το σύστημα αξιολόγησης, αλλά και γενικά της διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού (πχ. αμοιβές, προαγωγές κλπ).

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας αξιοποιούνται για καλύτερη εκτέλεση των ενεργειών (λειτουργιών) που αφορούν την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων όπως ο προγραμματισμός, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης και τα συστήματα αμοιβών (Χυτήρης, 2013).

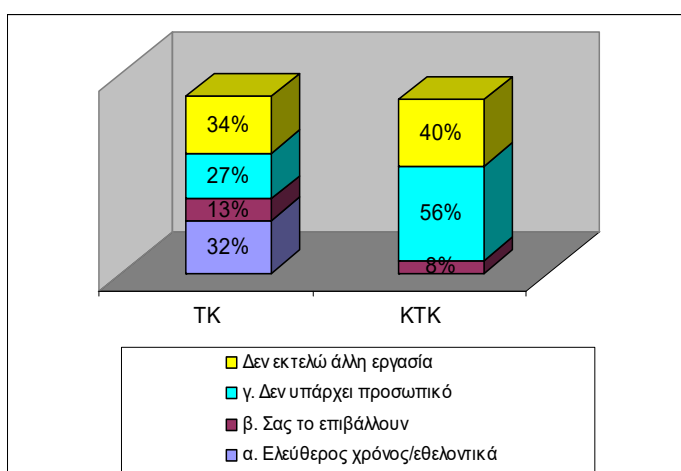
Ερώτηση 9. Εκτελείτε άλλη εργασία πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας;



Η έλλειψη προσωπικού στις διάφορες υπηρεσίες/καταστήματα/τμήματα στους δύο οργανισμούς είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απάντηση στην πιο πάνω ερώτηση. Ένας άλλος παράγοντας, είναι, όπως φαίνεται στις απαντήσεις στην παρακάτω ερώτηση, είναι η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου, πέρα από την διεκπεραίωση των βασικών καθηκόντων, και είναι αποτέλεσμα αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης.

Τα περισσότερα καθήκοντα στους οργανισμούς είναι πέρα από τις δυνατότητες του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Η συνεργασία των ανθρώπων για την επίτευξη κοινών στόχων είναι ο ορισμός της ομαδικής εργασίας. Η δημιουργία ενός συνόλου το οποίο είναι σημαντικότερο από το άθροισμα των μελών του (συνέργεια) μπορεί να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα, εφ' όσον ακολουθήται συλλογική δράση και χρήση όλων των πόρων των μελών μιας ομάδας (R.J. Shermerhorn, 2012, Μεταφρ.).

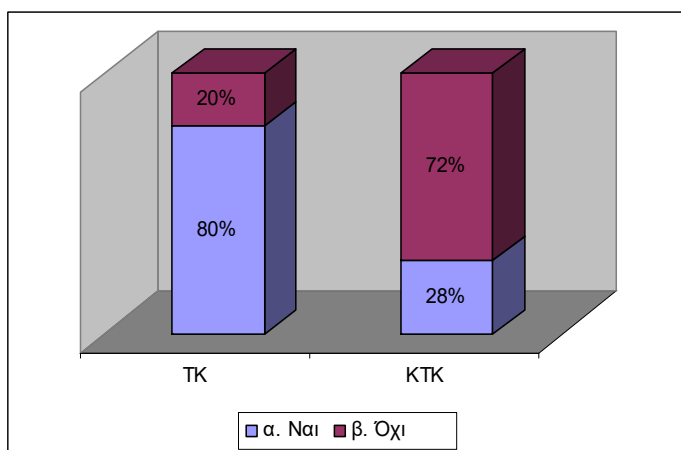
Ερώτηση 10. Αν εκτελείτε άλλη εργασία, πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας, για ποιους λόγους;



Οι απαντήσεις που δηλώνουν ότι δεν εκτελείται άλλη εργασία, οφείλονται στην πλήρη ενασχόληση των εργαζομένων αυτών με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας τους. Υπάρχουν ωστόσο περιπτώσεις που μπορεί να επιβάλλεται η εκτέλεση κάποιας άλλης εργασίας, ώστε να διεκπεραιωθούν τρέχουσες εργασίες/διαδικασίες μέσα σε καθορισμένα χρονικά ή αλλά πλαίσια.

Ερώτηση 11. Έχετε περάσει από εκπαίδευση (εκτός από καθοδήγηση στην θέση εργασίας) σχετική με την θέση/εργασία σας;

Οι συμμετέχοντες στα δύο δείγματα, έχουν απαντήσει με αντίστροφη αναλογία στις δύο επιλογές. Όσον αφορά το δείγμα της TK, το ποσοστό εκείνο του προσωπικού που απάντησε «όχι», αφορά εργαζομένους που έχουν ενταχθεί στο προσωπικό της TK κατά τα τελευταία χρόνια (ή έχουν μετακινηθεί), και δεν είχαν την ευκαιρία άλλης εκπαίδευσης (μόνο στην θέση εργασίας) λόγω σημαντικών αλλαγών στον οργανισμό.

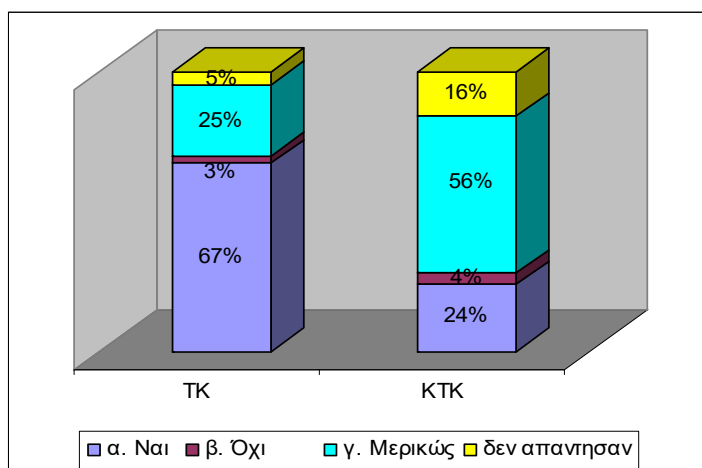


Ο αριθμός εργαζομένων που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα, η διαφορετική φύση των θέσεων εργασίας του κάθε τμήματος αλλά και τα χρονικά πλαίσια, δεν επιτρέπουν συνήθως την εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας στην ΚΤΚ. Η εκπαίδευση αφορά προγράμματα της ΕΚΤ ή/και λογισμικά/εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση εργασίας. Όσον αφορά την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα της ΕΚΤ, δεν αφορούν μεγάλο αριθμό ατόμων, ωστόσο, οι απαραίτητες πληροφορίες και γνώσεις μεταβιβάζονται και σε άλλους εργαζομένους (εκπαίδευση στην θέση εργασίας) με σκοπό την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η εκπαίδευση στην θέση εργασίας γίνεται στο πραγματικό καθημερινό περιβάλλον, σε σύντομο χρόνο, διαπιστώνοντας ο εργαζόμενος στην πράξη την άμεση εφαρμογή των γνώσεων του σε σχέση με την εργασία του. Ωστόσο, ο φόρτος εργασίας, οι χρονικοί περιορισμοί, η δυνατότητα μετάδοσης πληροφοριών από τον εκπαιδευτή, και άλλοι παράγοντες, μπορεί να οδηγήσουν σε λάθη και να επιβραδύνουν την ροή της εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Ερώτηση 12. Η εκπαίδευση που έχετε τύχει, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης/εργασίας σας;

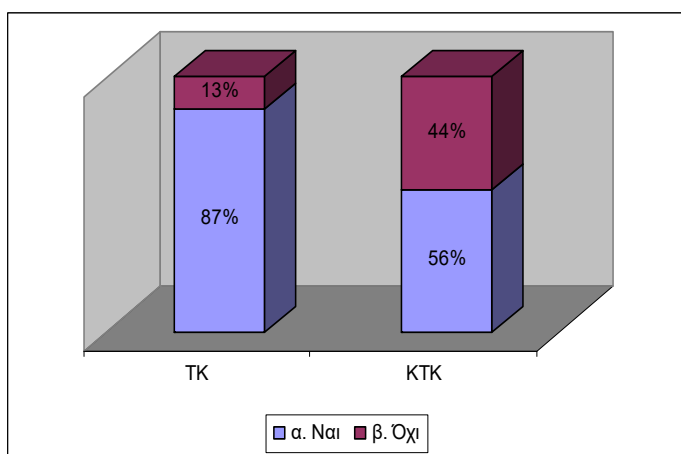
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος TK (101 άτομα) απάντησε θετικά στην πιο πάνω ερώτηση, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος KTK (14 άτομα), απάντησε ότι η εκπαίδευση τους (ακόμα και στην θέση εργασίας), ανταποκρίνεται μερικώς στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.



Η «μερική εκπαίδευση» επηρεάζεται τόσο από τα καθήκοντα της θέσης εργασίας, την υπάρχουσα αντίστοιχη εκπαίδευση, τον αριθμό των ατόμων, αλλά και στις εναλλαγές θέσεων εργασίας και τα χρονικά πλαίσια μέσα στα οποία ολοκληρώνεται ένα προγράμματα εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζομένους βοήθειας για να διορθώσουν την ανεπάρκεια στην επίδοση, και η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση. Δεδομένης της ταχύτητας αλλαγής στο περιβάλλον εργασίας, η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται θετικά από τις επιχειρήσεις και θεωρείται ανάγκη (Κ. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, 2004).

Ερώτηση 13. Υπάρχει διαχωρισμός της εκπαίδευσης, όπου απαιτείται, ανάλογα με την θέση εργασίας;



Οι περισσότεροι συμμετέχοντες (131 άτομα) του δείγματος TK, δήλωσαν ότι υπάρχει διαχωρισμός της εκπαίδευσης ανάλογα με την θέση εργασίας, γιατί όπως αναφέρθηκε

παραπάνω, οι θέσεις εργασίας/καθήκοντα στον οργανισμό είναι πιο τυποποιημένες/α (πχ. εκπαίδευση για ταμίες, χορηγήσεις, ετοιμασία εγγράφων, εφαρμογές κλπ). Επίσης στις διάφορες θέσεις εργασίας αντιστοιχεί μεγαλύτερος αριθμός ατόμων ώστε να σχεδιαστεί/εφαρμοστεί ένα προγράμματα εκπαίδευσης. Η αρνητική απάντηση οφείλεται στο γεγονός ότι κάποια καθήκοντα/απαιτήσεις θέσεων εργασίας δεν υποστηρίζονται από προγράμματα εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τις απαντήσεις του δείγματος ΚΤΚ, αυτές επηρεάζονται από το είδος των καθηκόντων και τον αριθμό των ατόμων. Η θετική απάντηση αφορά τα άτομα που έχουν καθήκοντα σε σχέση με την ΕΚΤ ή/και έχουν περάσει από διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα για τις διαφορές εφαρμογές/λογισμικά.

Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού (εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμός, μέθοδοι, εφαρμογή) για κάθε οργανισμό λαμβάνει έκταση ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί και τις ανάγκες που υπάρχουν. Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και εφαρμογή αποτελεσματικής εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Ερώτηση 14. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού

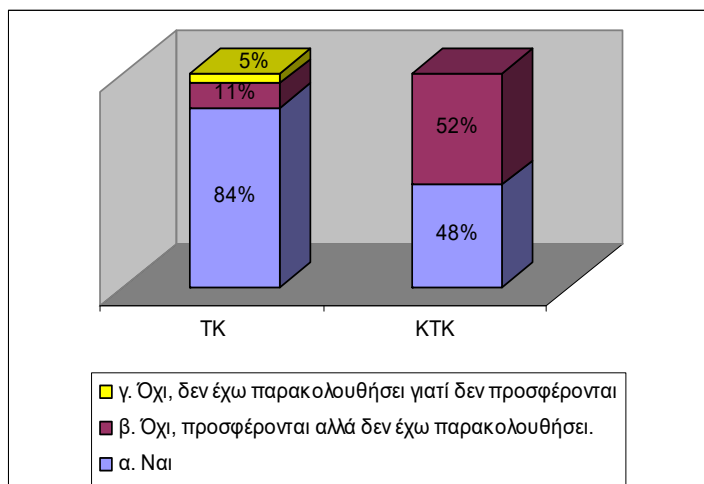
Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή δηλώνουν ότι οι μέθοδοι εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται και στους δύο οργανισμούς για την εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να επιτυγχάνεται όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εκπαίδευση, είναι :

- Εκπαίδευση στην θέση εργασίας
- Σεμινάρια/διαλέξεις
- Εγκύκλιοι/ οδηγίες για διαδικασίες και κανονισμούς
- Εξ αποστάσεως μάθηση (e-learning)

Οι δύο οργανισμοί έχουν αντιληφθεί τις διαφορετικές διαστάσεις των διαφόρων θέσεων εργασίας και των εργασιακών καθηκόντων, ώστε να γίνεται η κατάλληλη χρήση διαφόρων μεθόδων μάθησης για την σωστή και αποτελεσματική εκπαίδευση.

Είναι σημαντικό να παρακολουθείται και να αξιολογείται η εκπαιδευτική διαδικασία για την σωστή επιλογή εκπαιδευτών, εκπαιδευτικών μεθόδων και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Ερώτηση 15. Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια για ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων;



Οι προσωπικές δεξιότητες δεν είναι γνώσεις και ικανότητες για συγκεκριμένα θέματα, ωστόσο απαιτούνται από τις διάφορες θέσεις εργασίας για καλύτερη απόδοση (πχ. επικοινωνία, οργάνωση, διοίκηση, ομαδική εργασία, αυτοπεποίθηση κλπ).

Γι αυτό τον λόγο στα προγράμματα εκπαίδευσης των οργανισμών εντάσσονται και τέτοια σεμινάρια. Την αναγκαιότητα απόκτησης/ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων έχουν αναγνωρίσει οι δύο οργανισμοί, συμπεριλαμβάνοντας τα σεμινάρια αυτά στα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρουν στο προσωπικό τους.

Οι δεξιότητες αναφέρονται στο τι μπορεί να κάνει ένα άτομο ώστε να είναι αποτελεσματικό στη θέση εργασίας και να αξιοποιεί τις γνώσεις του. Οι δεξιότητες χτίζονται σταδιακά μέσω της επαναλαμβανόμενης εκπαίδευσης και της πρακτικής εμπειρίας (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Ερώτηση 16. Πως καθορίζεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης καθορίζονται σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού, τις διάφορες αλλαγές στο περιβάλλον (τεχνολογία, διαδικασίες, διαφοροποίηση εργασιών κλπ), και από τις αξιολογήσεις του προσωπικού (διαχείριση απόδοσης).

Το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στους δύο οργανισμούς καθορίζεται (πέρα από τους πιο πάνω παράγοντες) σύμφωνα με τον προϋπολογισμό και τους χρονικούς περιορισμούς που προσδιορίζονται από τους στόχους του οργανισμού.

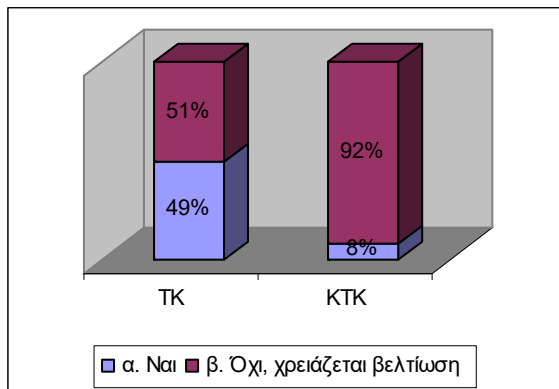
Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, πρέπει, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, να είναι αποτέλεσμα προσδιορισμού αναγκών, κατάλληλου σχεδιασμού και διαρκούς αξιολόγησης του, ώστε να βελτιώνεται με σκοπό την επιτυχία.

Ερώτηση 17. Για ποιους λόγους γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού;

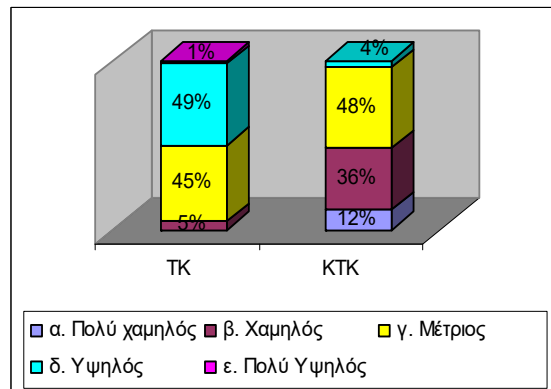
Στόχος της εκπαίδευσης του προσωπικού, σύμφωνα πάντα με την γνώμη των ερωτηθέντων, είναι η αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων, η προσωπική ανάπτυξη και η επαγγελματική ανέλιξη των εργαζομένων.

Η εκπαιδευτική πολιτική του κάθε οργανισμού αποτελεί διάσταση των στρατηγικών του στόχων και καθορίζεται από τις αλλαγές στο περιβάλλον, την τεχνολογία, το χάσμα των γνώσεων και δεξιοτήτων που υπάρχουν από αυτές που απαιτούνται από τον οργανισμό, αλλά και από την απόδοση του προσωπικού (η οποία επηρεάζει την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του οργανισμού).

Ερώτηση 18. Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι επαρκές;



Ερώτηση 19. Προσδιορίστε τον βαθμό ικανοποίησής σας από το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης:



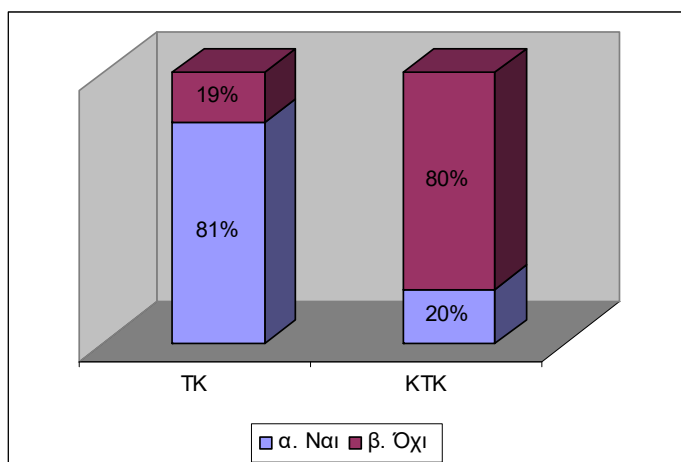
Στην ερώτηση 18, φαίνεται η διαφορά απόψεων των ερωτηθέντων των δύο δειγμάτων. Στο πρώτο δείγμα, οι 74 ερωτηθέντες δήλωσαν ότι το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης είναι επαρκές, και οι υπόλοιποι ότι χρειάζεται βελτίωση. Τούτο οφείλεται, ίσως, στην διαφορετική αντίληψη, γνώσεις και εμπειρίες των ατόμων.

Στο δεύτερο δείγμα, οι 23 από τους 25 ερωτηθέντες δήλωσαν ότι το σύστημα χρειάζεται βελτίωση, και εκφράζει έμμεσα την άποψη των ερωτηθέντων για αλλαγή στο σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του οργανισμού. Τούτο φαίνεται και από τις απαντήσεις στο παρακάτω ερώτημα.

Στην ερώτηση 19, για το δείγμα ΤΚ, η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από το υπάρχων σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εκφράζεται, σχεδόν κατά το ήμισυ (68 άτομα), ως μέτρια (ικανοποιητικός βαθμός) και ως υψηλή για το υπόλοιπο μισό περίπου (73 άτομα), και συνδέεται με την απάντηση στην προηγούμενη ερώτηση ότι το σύστημα είναι επαρκές. Ο βαθμός ικανοποίησης των ερωτηθέντων εργαζομένων στο άλλο δείγμα, εκφράζεται ως χαμηλός και μέτριος (9 και 12 άτομα αντίστοιχα).

Η γενική άποψη των εργαζομένων είναι ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που υπάρχει χρειάζεται βελτίωση, παρά τον βαθμό ικανοποίησης τους. Είναι ενθαρρυντικό να εκφράζεται αυτή η άποψη από την οπτική γωνία της βελτίωσης του συστήματος αλλά και από την οπτική γωνία της ενδυνάμωσης της δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό για την βελτίωση της απόδοσης τους.

Ερώτηση 20. Το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι μια συστηματική και διαρκής διαδικασία;



Η άποψη του μεγαλύτερου αριθμού των ερωτηθέντων του δείγματος ΤΚ, ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, έτσι όπως εφαρμόζεται από τον οργανισμό, είναι συστηματική και διαρκής διαδικασία. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στο περιβάλλον του οργανισμού, οι μεταβαλλόμενες συνθήκες αυτού του περιβάλλοντος, το μέγεθος του οργανισμού, οι υπηρεσίες που παρέχει, αλλά και οι στόχοι του οργανισμού έχουν οδηγήσει στο σχεδιασμό μιας συνεχούς διαδικασίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Οι ερωτηθέντες του δείγματος ΚΤΚ δήλωσαν το αντίθετο, ωστόσο υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις απαντήσεις στο δείγμα ΚΤΚ, όπως είναι τα Πληροφοριακά Συστήματα, ο αριθμός των ατόμων, η φύση των καθηκόντων, οι διαδικασίες, ο προϋπολογισμός κλπ. Πρέπει να σημειωθεί ότι ένα μεγάλο μέρος της

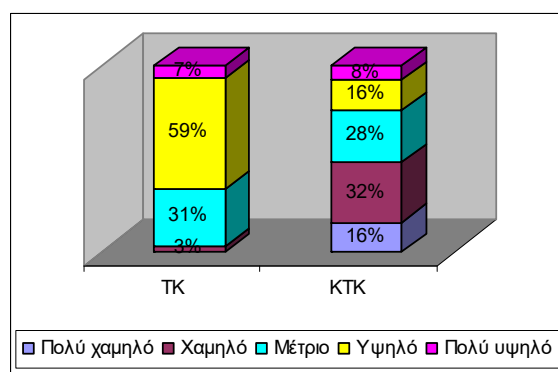
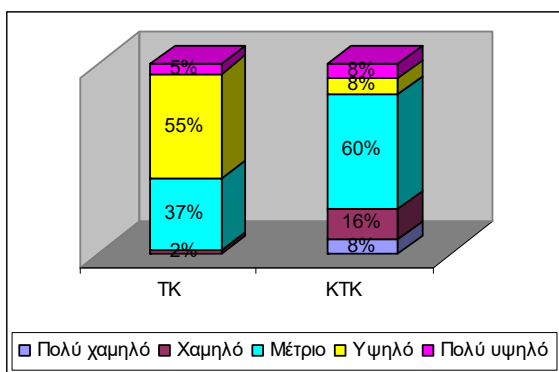
εκπαίδευσης (που είναι διαρκής) γίνεται με σεμινάρια στο εξωτερικό, βάση απαιτήσεων που υπαγορεύονται από το ΕΣΚΤ, και δεν είναι εφικτό να συμμετέχει μεγάλος αριθμός προσωπικού, ωστόσο γίνεται με σχετικές οδηγίες και κατάλληλη καθοδήγηση στην θέση εργασίας.

Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν παροχή βραχυχρόνιας, απομονωμένης σειράς μαθημάτων, αλλά πρέπει να είναι αποτέλεσμα πολιτικής για μια συνεχή διαδικασία ανάπτυξης (Μπουραντάς, 2016).

Δια βίου εκπαίδευση είναι η διαρκής παροχή ευκαιριών μάθησης στους εργαζόμενους για ανανέωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους που είναι απαραίτητες για να κάνουν την δουλειά τους και να ανανεώνουν τους ορίζοντες τους (Dessler, 2015 μεταφρ.).

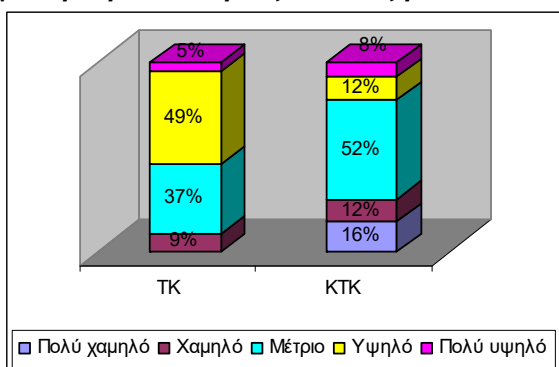
Ερώτηση 21. Σε ποιο βαθμό το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει:

α. στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού β. στην εκτέλεση των καθηκόντων/εργασίας σας

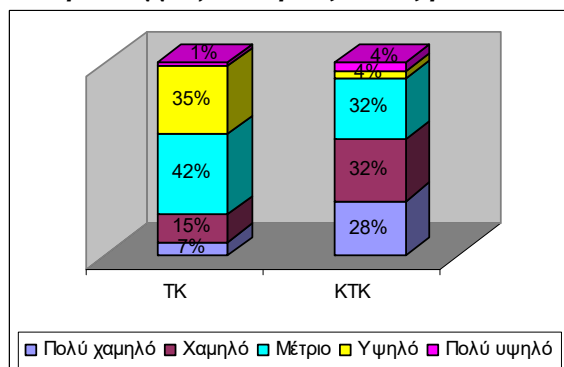


Όπως φαίνεται στα δύο παραπάνω γραφήματα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, πιστεύει ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει σε μέτριο (ικανοποιητικό) βαθμό και άνω στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά, και στην αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας.

γ. στην προσωπική σας ανάπτυξη



δ. στην επαγγελματική σας ανέλιξη

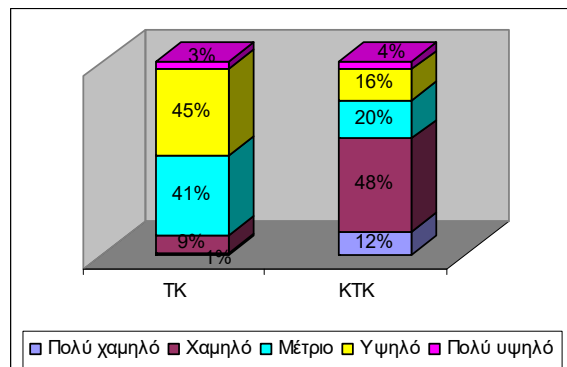
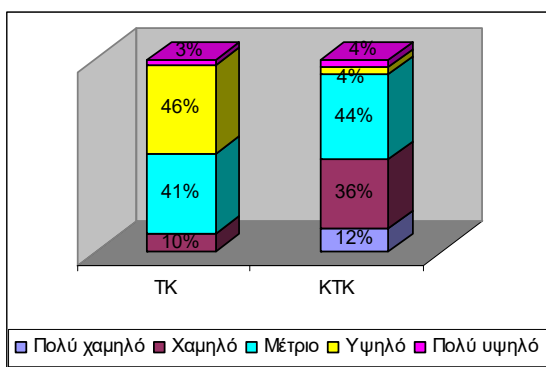


Τα παραπάνω δύο γραφήματα εκφράζουν την άποψη των ερωτηθέντων για τον βαθμό συμβολής του συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης στην προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη. Η εκπαίδευση συμβάλλει, σε ικανοποιητικό (μέτριο) και άνω βαθμό, στην προσωπική ανάπτυξη και στην επαγγελματική ανέλιξη του προσωπικού.

Ωστόσο, αν πάρουμε τα δείγματα ξεχωριστά, στο δείγμα ΚΤΚ, φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η συμβολή της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ανέλιξη είναι χαμηλού και μέτριου βαθμού, και, οφείλεται στις διαφορετικές διαδικασίες/κανονισμούς για επαγγελματική ανέλιξη στον δημόσιο τομέα.

ε. στην συμβολή σε μια μεγάλη ομάδα

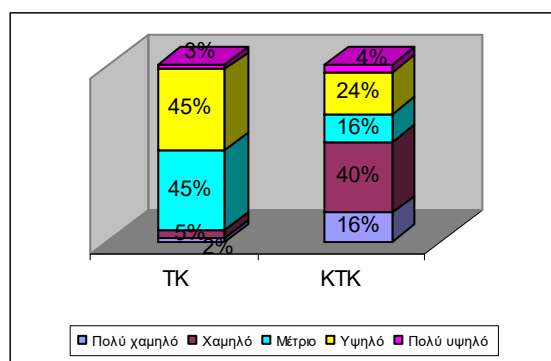
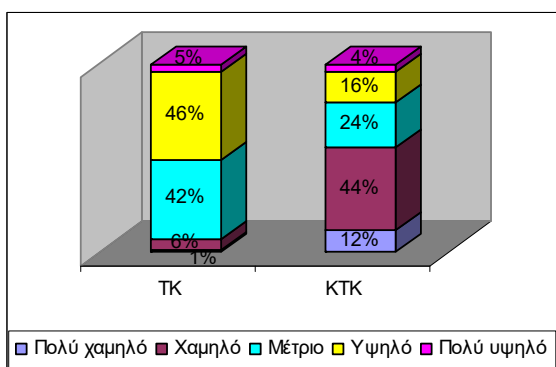
στ. στην αφοσίωση και εργασιακή ικανοποίηση



Η συμβολή της εκπαίδευσης και ανάπτυξης στην δέσμευση/αφοσίωση στον οργανισμό αλλά και σε μια μεγάλη ομάδα (τμήμα, κατάστημα, υπηρεσία, οργανισμός, ομάδα εργασίας κλπ), παρουσιάζεται στα δύο παραπάνω γραφήματα, και εκφράζεται με τις επιλογές μέτριου (ικανοποιητικού) και υψηλού βαθμού.

ζ. στον προσανατολισμό και κοινωνικοποίηση (προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού)

η. στην θετική αλλαγή στάσης/ συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό

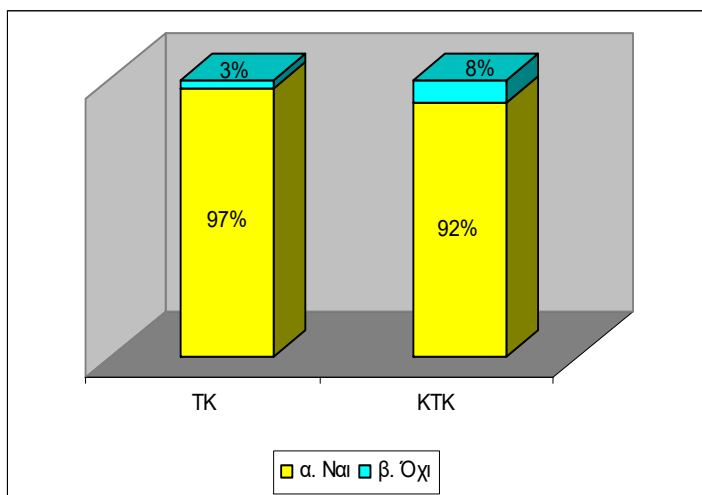


Με τον ίδιο βαθμό εκφράζεται και η άποψη των ερωτηθέντων για την συμβολή της εκπαίδευσης στον προσανατολισμό/στην κουλτούρα του οργανισμού αλλά και στην θετική αλλαγή στάσης/συμπεριφοράς στον οργανισμό.

Ωστόσο, στα δύο γραφήματα, διακρίνουμε την διαφορετική άποψη των ερωτηθέντων των δύο δειγμάτων (στο δείγμα ΚΤΚ το ψηλότερο ποσοστό δηλώνει χαμηλό και πολύ χαμηλό βαθμό συμβολής, και χαμηλότερο ποσοστό δηλώνει μέτριο και άνω βαθμό συμβολής).

Η διαφορά απόψεων οφείλεται στις διαφορετικές κουλτούρες που υπάρχουν στους δύο οργανισμούς, στις διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης που εφαρμόζονται από τους δύο οργανισμούς, αλλά και στην διαφορετική αντίληψη των ατόμων.

Ερώτηση 22. Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην ποιότητα εξυπηρέτησης εσωτερικών ή/και εξωτερικών πελατών;



Η ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες και/ή σε οργανισμούς που θεωρούν την ποιοτική εξυπηρέτηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

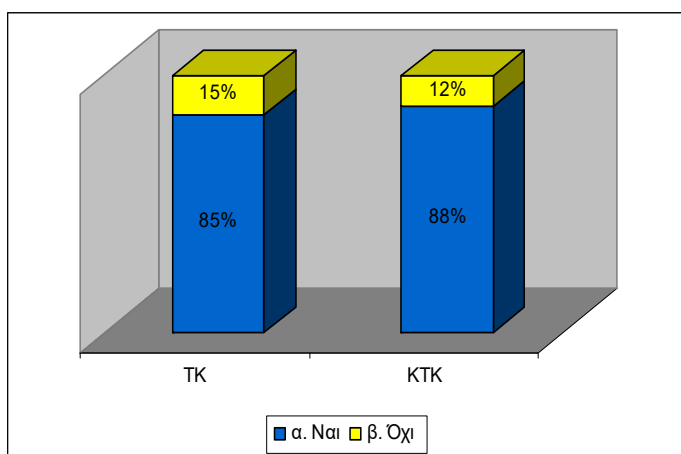
Οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι, στα δύο δείγματα, υποστήριξαν την άποψη αυτή, αφού αναγνωρίζουν την σημασία της.

Θεμελιώδης αρχή της ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Μια ορθολογικά διοικούμενη επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της υψηλής ποιότητας υπηρεσίες/προϊόντα. Για να το πετύχει πρέπει να θέσει ως βασική προτεραιότητα την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της (Κέφης, 2014).

Σε άρθρο, που δημοσιεύτηκε στο *Business Harvard review* αναφέρεται ότι, για την καλή εξυπηρέτηση των πελατών, δεν αρκεί μόνο η ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά ο εργοδότης πρέπει να εξασφαλίζει και την δέσμευση τους προσφέροντας επιβραβεύσεις (Dessler, 2015 μεταφρ.).

Ερώτηση 23. Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους;

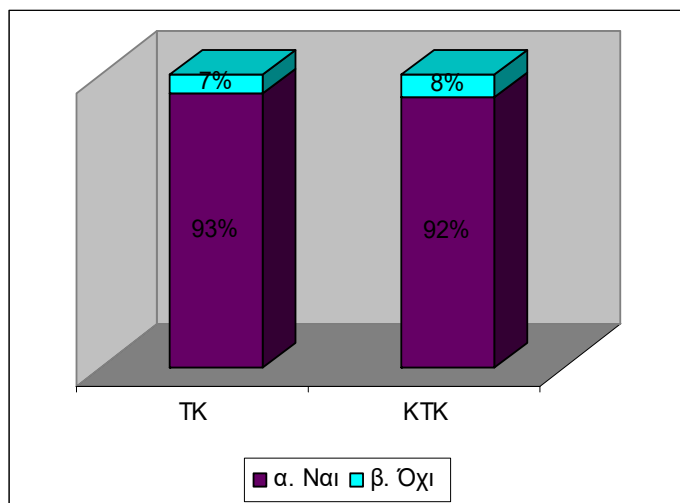
Η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους, υποστήριξαν με τις απαντήσεις τους οι ερωτηθέντες, εφόσον η εκπαίδευση ενισχύει γνώσεις και δεξιότητες, συμβάλλοντας σε πιο αποδοτική και αποτελεσματική εργασία, στην προσωπική ανάπτυξη, μειώνοντας το εργασιακό άγχος.



Οι δύο οργανισμοί αναγνωρίζουν την σημασία διαχείρισης του εργασιακού άγχους, εντάσσοντας στο σύστημα εκπαίδευσης ανάλογα προγράμματα.

Το εργασιακό και μη δημιουργικό άγχος είναι μια κατάσταση η οποία μπορεί να προκληθεί από διάφορες εργασιακές καταστάσεις (υψηλές απαιτήσεις καθκόντων, κακές διαπροσωπικές σχέσεις, ανεπάρκεια γνώσεων κλπ) και μπορεί να επηρεάσει (καταστροφικό άγχος) στάσεις, συμπεριφορές, εργασιακή απόδοση, αλλά και την υγεία ενός ατόμου. Άρα είναι σημαντικό να προλαμβάνονται τέτοιες καταστάσεις με τις κατάλληλες πρωτοβουλίες και πειθαρχημένες προσεγγίσεις ώστε να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται οι διάφοροι παράγοντες άγχους (Schermerhorn, 2011).

Ερώτηση 24. Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συνάδελφους ή/και πελάτες;



Οι ερωτηθέντες, μέσα από τις απαντήσεις τους, πιστεύουν (γνώσεις και εργασιακή εμπειρία) ότι η εκπαίδευση, έτσι όπως την γνωρίζουν στον οργανισμό που εργάζονται, συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και πελάτες. Η καλύτερη επικοινωνία συμβάλλει τόσο στην ποιοτική εξυπηρέτηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Η επικοινωνία (εσωτερική), ως λειτουργία της ΔΑΔ, αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις, το οργανωσιακό κλίμα, την εταιρική κουλτούρα, τις στάσεις και συμπεριφορές, την αλληλεπίδραση κλπ, και είναι η ουσιαστική υποστήριξη της εκπλήρωσης της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Ο δρόμος της ολικής ποιότητας περνά από την επίτευξη ολικής ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί τούτο είναι απαραίτητη η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων, η εκπαίδευση και κατάρτιση και η παροχή κινήτρων (Κέφης, 2014).

Γενικά σχόλια για τις ερωτήσεις 21-24

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 21-24 έδειξαν, σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων, ότι από την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού απορρέουν τόσο οφέλη για τον οργανισμό (συμβολή στους στόχους) όσο και για το προσωπικό.

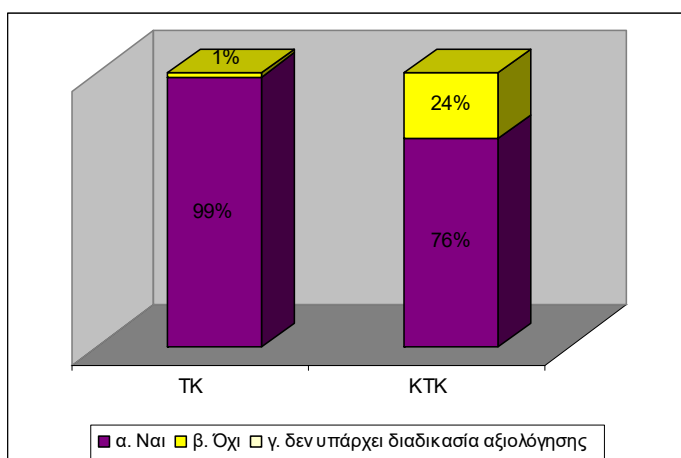
Η εκπαίδευση του προσωπικού, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού στο σύνολο, την ποιότητα εξυπηρέτησης (εφ' όσον πρόκειται για οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες), συμβάλλει στους οικονομικούς στόχους, βελτιώνει την εικόνα, ενισχύει την ανάπτυξη, συμβάλλει στην ανάπτυξη, βελτιώνει την ποιότητα εργασίας, βελτιώνει στάσεις και συμπεριφορές, ενισχύει την ομαδική εργασία, βελτιώνει την επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων κλπ.

Την βιβλιογραφία υποστήριξαν με την άποψη τους οι ερωτηθέντες για τα οφέλη που προσφέρει η εκπαίδευση στους εργαζομένους: συμβάλλει στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, στην μείωση του εργασιακού άγχους (που συνδέεται με την εκτέλεση των καθηκόντων), στην προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική ανέλιξη, στην εργασιακή ικανοποίηση και στην αφοσίωση (δέσμευση στον οργανισμό), στην θετική αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών και στην προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού. Η συμβολή της εκπαίδευσης στην ποιότητα εξυπηρέτησης είναι σημαντική για τους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες, άρα, είναι σημαντικό όταν αφορά τους οργανισμούς που αναφέρονται τα δείγματα της έρευνας.

Η εκπαίδευση αποτελεί μαθησιακή εμπειρία που επιδιώκει την μόνιμη αλλαγή βελτιώνοντας την ικανότητα απόδοσης, την μεταβολή δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών (Robbins, Decenzo, Coulter, 2012) αποβλέποντας σε επιθυμητούς στόχους σύμφωνα με τις απαιτήσεις και προσδοκίες του οργανισμού (Μπουραντάς, 2003).

3.5.3 Αξιολόγηση

Ερώτηση 25. Έχετε ενημερωθεί για την διαδικασία αξιολόγησης σας;



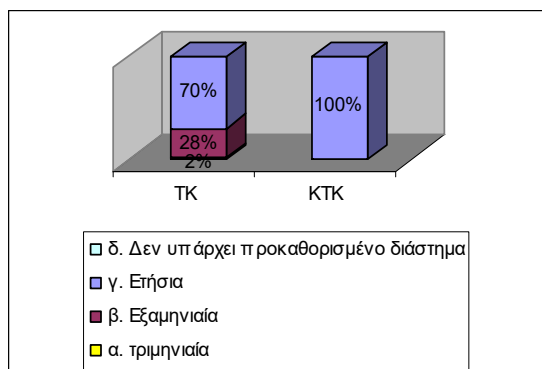
Οι περισσότεροι ερωτηθέντες, στα δύο δείγματα (TK-148, KTK-19), απάντησαν θετικά στην πιο πάνω ερώτηση. Είναι σημαντική η ενημέρωση για την διαδικασία αξιολόγησης, στα πλαίσια διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην επιτυχία της διαδικασίας αλλά και στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι αρνητικές απαντήσεις για το δείγμα KTK, οφείλονται ίσως, σε απαντήσεις συμβασιούχων εργαζομένων.

Η αποτελεσματική διαδικασία της αξιολόγησης είναι αίτιο και αποτέλεσμα της κουλτούρας του οργανισμού (πεποίθηση ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και γίνεται προς όφελος όλων, υιοθέτηση των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια της αξιολόγησης, συνεχής μάθηση και βελτίωση κλπ).

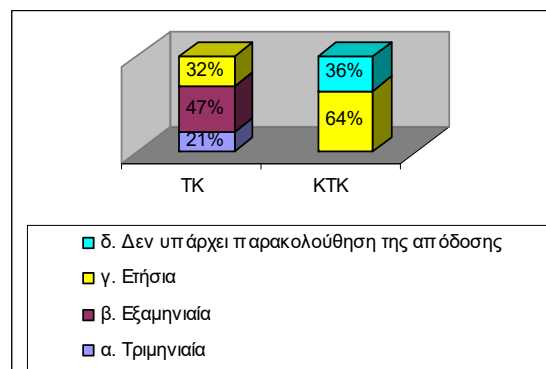
Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν εξ αρχής την διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης (Cederblom, D. & D.Pemerl, D., 2002), ώστε η διαδικασία να είναι αποτελεσματική, και να αποφεύγονται διάφορα προβλήματα.

Το σύστημα αξιολόγησης προκειμένου να είναι σαφές και επίσημο θα πρέπει να καταγράφεται με σαφήνεια, ώστε να παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές αλλά και τις λεπτομέρειες της διαδικασίας (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Ερώτηση 26. Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα;



Ερώτηση 27. Υπάρχει παρακολούθηση της απόδοσης;



Οι απαντήσεις στις πιο πάνω δύο ερωτήσεις, για το δείγμα TK, οφείλονται στο γεγονός ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται ετήσια με την παρακολούθηση της απόδοσης (μέτρηση αποτελεσμάτων) να γίνεται εξαμηνιαία, ωστόσο, μπορεί να γίνεται σε πιο σύντομο διάστημα (μηνιαίο, τριμηνιαίο) ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν.

Οι απαντήσεις του δείγματος KTK, οφείλονται στο γεγονός ότι η αξιολόγηση γίνεται ετήσια για όλο το προσωπικό, παράλληλα με την μέτρηση των αποτελεσμάτων για τους στόχους που είχαν τεθεί.

Η αξιολόγηση (και η μέτρηση των αποτελεσμάτων της) αποτελεί προϋπόθεση για την διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού, άρα, είναι σημαντικό να υπάρχουν χρονικά πλάνα για την διαδικασία αυτή ώστε να αποτιμώνται οι γνώσεις και οι ικανότητες του προσωπικού και να διαμορφώνεται ανάλογα το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του οργανισμού.

Επίσης αποτελεί για τους οργανισμούς αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης για λήψη αποφάσεων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού (μετακινήσεις, προαγωγές, προσλήψεις, επιβραβεύσεις κλπ).

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια στοχευμένη και διαρκής διαδικασία με αντικείμενο την αξιολόγηση της απόδοσης και στόχο την βελτίωση της απόδοσης των ατόμων, σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού (P. Glendinning, 2002).

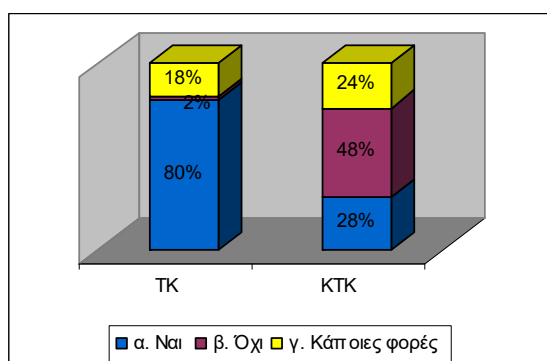
Ερώτηση 28. Ποιος/οι σας αξιολογεί/ουν;

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες TK, γίνεται για όλο το προσωπικό από τον άμεσα προϊστάμενο και από ένα επιπλέον ανώτερο (όπου εφαρμόζεται). Όσον αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού, για το δείγμα ΚΤΚ, γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενο και από ένα επιπλέον ανώτερο.

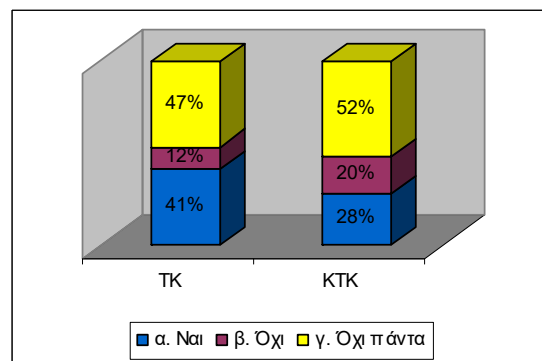
Η εμπλοκή της ΔΑΔ είναι ουσιαστική αφού υποστηρίζει και καθοδηγεί την όλη διαδικασία, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Ο βασικός αξιολογητής είναι ο άμεσος προϊστάμενος, με την εποπτεία δευτέρου υπεύθυνου αξιολόγησης για διασφάλιση της ορθότητας της διαδικασίας (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Ερώτηση 29. Έχετε λόγο στην αξιολόγηση/ υπάρχει επικοινωνία/ συμφωνία;



Ερώτηση 30. Θεωρείται ότι η αξιολόγηση, είναι δίκαιη;

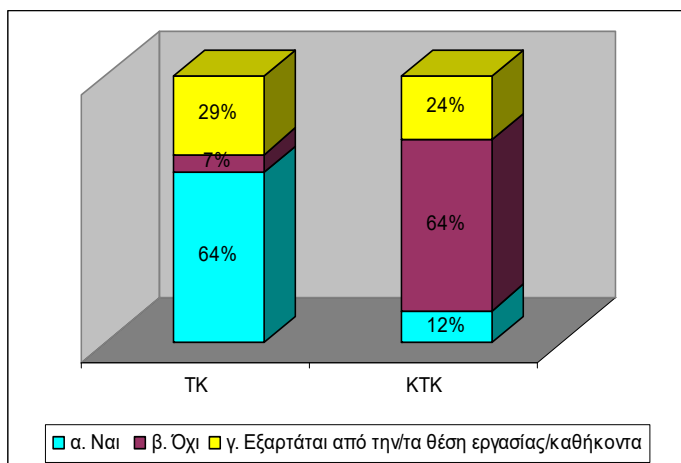


Οι περισσότεροι ερωτηθέντες, του δείγματος TK, δήλωσαν ότι υπάρχει επικοινωνία και συμφωνία στην αξιολόγηση, ενώ για το δεύτερο δείγμα, υποστήριξε την ίδια άποψη το 28%, με το 48% να δηλώνουν το αντίθετο. Ωστόσο ένα ανάλογο ποσοστό (24%) στην καταφατική απάντηση, δήλωσε ότι κάποιες φορές υπάρχει επικοινωνία και συμφωνία. Η αξιολόγηση (έτσι όπως γίνεται στον κάθε οργανισμό), θεωρείται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ότι δεν είναι πάντα δίκαιη (TK-70, KTK-13 άτομα). Ένα μικρότερος αριθμός των ερωτηθέντων, θεωρεί την αξιολόγηση δίκαιη (TK-62, KTK-7 άτομα). Οι υπόλοιποι απάντησαν αρνητικά.

Οι απόψεις που διατυπώθηκαν με τις απαντήσεις στην πιο πάνω ερώτηση απορρέουν από την εμπειρία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η πρόκληση για τους οργανισμούς είναι να δημιουργήσουν το αίσθημα της δίκαιης αξιολόγησης, αφού έχουν καθοριστεί πρότυπα και προσδοκίες ανάλογα με τις θέσεις εργασίας, και έχουν κατανοηθεί τα κριτήρια αξιολόγησης. Στην δημιουργία του αισθήματος δίκαιης αξιολόγησης καθοριστικοί σημαντικοί παράγοντες είναι η ύπαρξη επικοινωνίας, συνεργασίας, και εμπιστοσύνης (Buckley, 2001) & (Weaver, Trevino, 2001).

Ερώτηση 31. Οι προσδοκίες του οργανισμού είναι σαφείς σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζομένου;



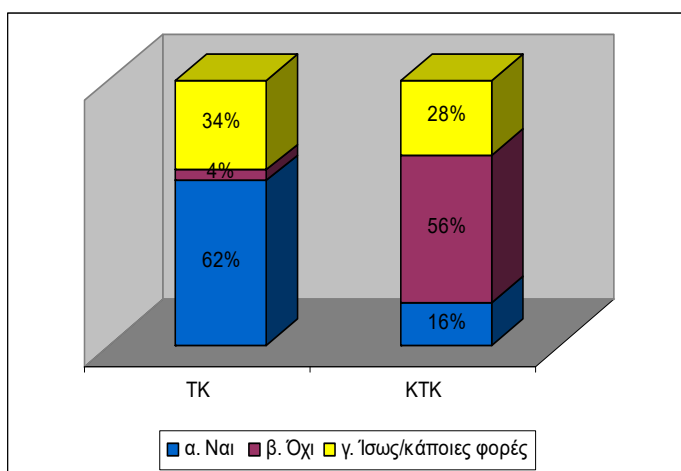
Το δείγμα TK, απάντησε, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, ότι οι προσδοκίες του οργανισμού είναι σαφείς με την απόδοση των εργαζομένων (έχουν καθοριστεί πρότυπα σύμφωνα με θέσεις εργασίας/καθήκοντα, ώστε να γίνεται σωστή εκτίμηση της απόδοσης και να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις).

Το δείγμα KTK, απάντησε το αντίθετο, και οφείλεται στην φύση των καθηκόντων του κάθε εργαζομένου (και κάθε τμήματος). Τα πρότυπα απόδοσης αφορούν γενικούς στόχους και χρονικά πλαίσια.

Η διατύπωση προτύπων και μέτρων απόδοσης για τις θέσεις εργασίας/καθήκοντα αποτελεί προϋπόθεση για τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, παράλληλα με την ευθυγράμμιση του με τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Ερώτηση 33. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για προσωπική ανάπτυξη;

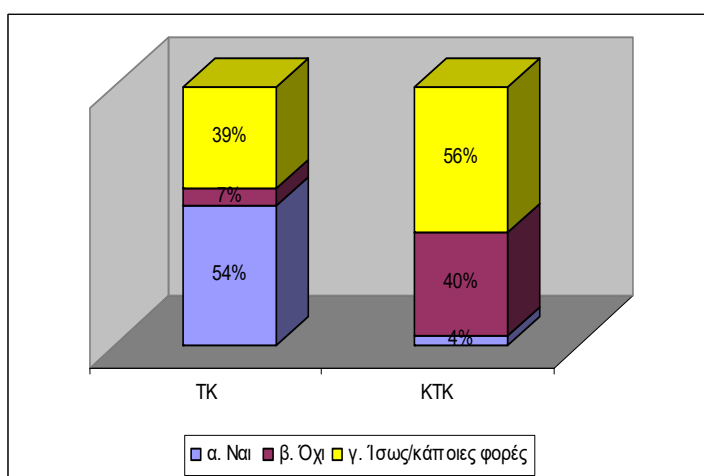
Οι συμμετέχοντες του δείγματος TK, απάντησαν θετικά στην ερώτηση ενώ στο δείγμα KTK, απάντησαν αρνητικά (ποσοστό 30%, περίπου, απάντησε ίσως/κάποιες φορές).



Η διαφορά στις απαντήσεις των δύο δειγμάτων οφείλεται στην διαφορά της διαδικασίας αξιολόγησης και της διαχείρισης της απόδοσης, καθώς και στην σύνδεση της με την εκπαίδευση για προσωπική ανάπτυξη, στον αριθμό του προσωπικού αλλά και των δραστηριοτήτων του κάθε οργανισμού.

Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Άρα, επιπρόσθετα με τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων, επιβάλλεται η ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων, ώστε να ανταποκρίνεται το προσωπικό στις απαιτήσεις της εργασίας, αλλά και στην ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού εργατικού δυναμικού.

Ερώτηση 34. Οι ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη όπως προσδιορίζονται από τις αξιολογήσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στον σχεδιασμό του συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης;



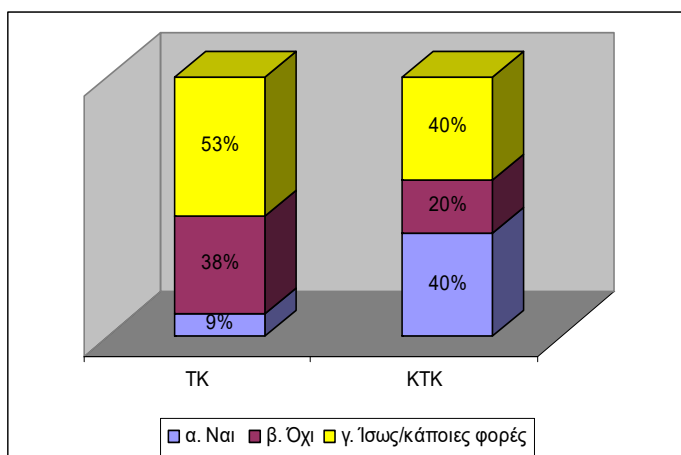
Οι ανάγκες των εργαζομένων είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που καθορίζουν ένα σύστημα/πρόγραμμα εκπαίδευσης, και αυτό εξεφράστηκε από τις απαντήσεις του

δείγματος TK. Ένα σημαντικό ποσοστό του ίδιου δείγματος, απάντησε "ίσως/κάποιες φορές", που υπογραμμίζει επίσης την ίδια άποψη, ωστόσο, επηρεάζεται από την εμπειρία και τις γνώσεις των ερωτηθέντων.

Η διαφορετική διαδικασία της αξιολόγησης και της διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού, επηρέασε την απάντηση των ερωτηθέντων του δείγματος ΚΤΚ. Ο αριθμός των εργαζομένων στον οργανισμό, οι διαφορετικές ανάγκες για τα άτομα (και όχι ομάδες ατόμων) είναι παράγοντες που επηρεάζουν με την σειρά τους την διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού.

Η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής πολιτικής και του συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης προϋποθέτουν την αναγνώριση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού, αλλά και την αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών. Προς αυτή την κατεύθυνση, παρέχει πληροφόρηση και ανατροφοδότηση η διαδικασία της αξιολόγησης και γενικά η διαχείριση της απόδοσης.

Ερώτηση 35. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με μισθολογικές μεταβολές/ bonus/ επαίνους και ανέλιξη/προαγωγή;

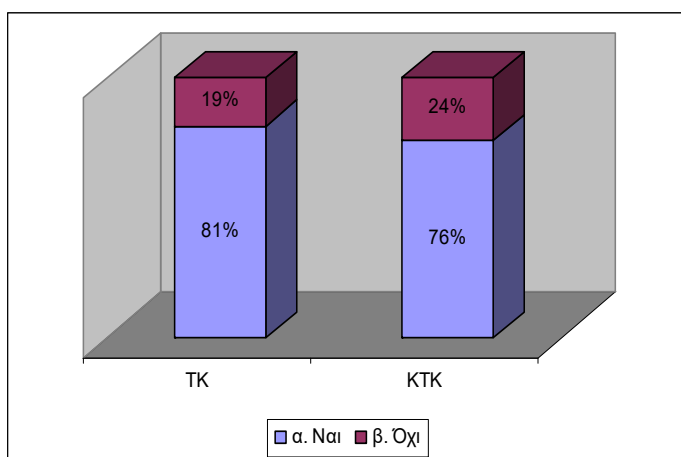


Ένα σημαντικό ποσοστό (TK-53%, ΚΤΚ-40%) των ερωτηθέντων, πιστεύει ότι κάποιες φορές η αξιολόγηση συνδέεται με μισθολογικές μεταβολές, επαίνους, ανέλιξη και προαγωγές, ενώ για το δείγμα ΚΤΚ ένα ποσοστό 40% απάντησε καταφατικά στην ερώτηση. Οι απαντήσεις οφείλονται στις διαφορετικές διαδικασίες μισθολογικών αυξήσεων, προαγωγών/επιβραβεύσεων.

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τους εργαζομένους για την συμμετοχή στην κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την απόδοση, την υπευθυνότητα και την δέσμευση.

Επίσης το σύστημα αμοιβών ενός οργανισμού συμβάλλει στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων, αποτελώντας έμμεσα επένδυση.

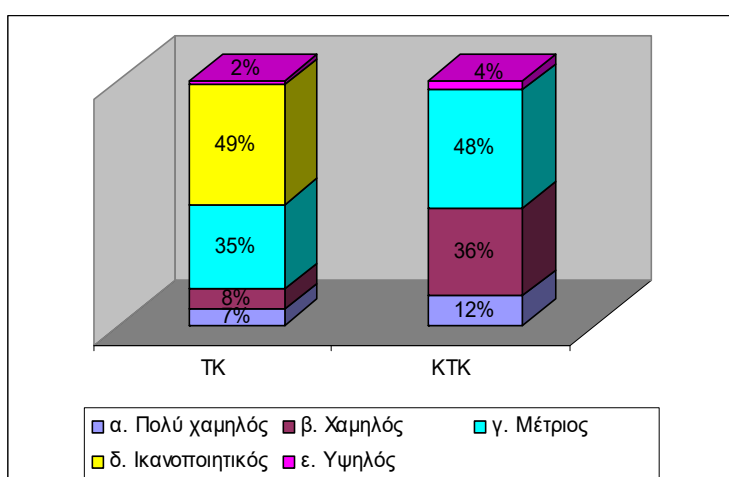
Ερώτηση 36. Πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης σας;



Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης τους, και είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη του προσωπικού, τόσο για το ίδιο το προσωπικό όσο και για τους οργανισμούς, εφ' όσον το προσωπικό αποτελεί ένα κύριο οικονομικό στοιχείο.

Είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στους δύο οργανισμούς έχουν αναγνωρίσει την συμβολή της αξιολόγησης στην βελτίωση της απόδοσης τους, και εκφράζει έμμεσα την δέσμευση τους προς τα εργασιακά τους καθήκοντα και απέναντι στον οργανισμό γενικότερα.

Ερώτηση 37. Προσδιορίστε τον βαθμό ικανοποίησής σας από το σύστημα/μέθοδο αξιολόγησης:



Το δείγμα ΤΚ, κατά πλειοψηφεία, δήλωσε ικανοποιημένο από το σύστημα/μέθοδο αξιολόγησης , ενώ το δείγμα ΚΤΚ, δήλωσε μέτρια ικανοποίηση, εκφράζοντας έμμεσα την αντίληψη για βελτίωση του συστήματος.

Ωστόσο σύμφωνα με τις απαντήσεις στην προηγούμενη ερώτηση, αναγνωρίζεται η αξιολόγηση ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης, και η προσπάθεια των οργανισμών για την σωστή διαχείριση της απόδοσης.

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμες για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο (βελτίωση απόδοσης, αποτελεσματικότητα, εκπαιδευτικές ανάγκες, λήψη αποφάσεων). Παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων και την μακρόχρονη εφαρμογή τους, έχουν διαπιστωθεί επικρίσεις και αντιρρήσεις (αρνητικά αποτελέσματα, φόβοι εργαζομένων, ανισότητα, αδικία κλπ).

Ωστόσο, οι επικριτές αποδέχονται ότι τα προβλήματα προκύπτουν κυρίως από την λάθος εφαρμογή που μπορεί να είναι αποτέλεσμα της φιλοσοφίας επιχείρησης, την ικανότητα των αξιολογητών, ασάφεια στα πρότυπα απόδοσης, στις μεθόδους αξιολόγησης κλπ (Χυτήρης, 2013).

Ωστόσο, η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων και την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2016).

3.6 Αναφορά σε σχετικές έρευνες

Η σπουδαιότητα της ύπαρξης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και των λειτουργιών που εκτελεί, έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών. Παρακάτω γίνεται απλή αναφορά σε έρευνες σχετικές με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Μια έρευνα (M. Huselid, 1995), μελέτησε την επίδραση των λειτουργιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην παραγωγικότητα και στα οικονομικά της επιχείρησης, σε σχέση με την υψηλή απόδοση των εργαζομένων και την υψηλή εταιρική επίδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πρακτικές που εφαρμόζονταν μπορούσαν να επιφέρουν ουσιαστικά οφέλη στις επιχειρήσεις και στους εργαζομένους. Η αξία που δημιουργείται αντικατοπτρίζεται (ανάμεσα σε άλλα) στις αμοιβές και στην φιλοσοφία απόκτησης γνώσεων και οδηγεί στην αύξηση απόδοσης των εργαζομένων.

Η παρούσα έρευνα και μελέτη υποστηρίζει ότι η υπό εξέταση λειτουργίες της ΔΑΔ αποφέρουν οφέλη τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα της πιο πάνω έρευνας συγκλίνουν στην ίδια διαπίστωση, ωστόσο αναφέρονται στο σύνολο των λειτουργιών της ΔΑΔ.

Μια άλλη μελέτη έδειξε ότι η εδραίωση της σχέσης μεταξύ μάθησης και οργανωσιακής απόδοσης ήταν η υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα για τους ειδικούς της εκπαίδευσης (N. DeViney, B. Surgue, 2004). Με την μελέτη υπογραμμίζεται ο διπλός στόχος της εκπαίδευσης (εργαζόμενοι και επιχείρηση), αποτέλεσμα το οποίο υποστηρίζεται από την παρούσα μελέτη. Η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην απόδοση (εργαζομένων και επιχείρησης).

Η σημαντική σχέση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης με την απόδοση, την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, επιβεβαιώνεται επίσης, από σχετικές μελέτες (Athar, Shah, 2015 και N. Tahir, 2012 και Asfaw, Argaw, Bayissa, 2015) που συγκλίνουν στα ίδια συμπεράσματα.

Έρευνα με συγκριτική αξιολόγηση των πρακτικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες έδειξε ότι παρ' όλο που δεν υπάρχουν καθολικές πρακτικές, υπάρχουν ομοιότητες σε πολλές πρακτικές που εφαρμόζονται οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με την χώρα, τον πολιτισμό και τον τομέα (βιομηχανία) που αφορά (E. Drost, 2002).

Μια ακόμα έρευνα, όσον αφορά την φιλοσοφία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης σε συγκεκριμένο τομέα στην Ιορδανία, έδειξε ότι η φιλοσοφία διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και τον τρόπο σκέψης και διαμορφώνει δράσεις σύμφωνα με τον τομέα που ανήκει ο οργανισμός αλλά και της εσωτερικής οργάνωσης του (W.A.R. Ensour, 2015).

Οι δυο πιο πάνω έρευνες καταλήγουν στο γενικό συμπέρασμα ότι η φιλοσοφία και οι πρακτικές της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού ενός οργανισμού/επιχείρησης διαμορφώνονται ανάλογα με τις διάφορες μεταβλητές που επηρεάζουν και χαρακτηρίζουν ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση.

Η έρευνα που αφορούσε την πιο πάνω μελέτη αναφέρεται σε δυο διαφορετικά δείγματα (οργανισμούς), και τα αποτελέσματα έχουν δείξει το γενικό συμπέρασμα ότι ο κάθε οργανισμός διαμορφώνει και εφαρμόζει την δική του πολιτική στα θέματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιολόγησης, ανάλογα με τους στόχους τους.

Η σημασία της ανάλυσης των αναγκών για εκπαίδευση και ανάπτυξη, ώστε να ταυτίζονται με τα καθήκοντα αλλά και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την θέση εργασίας, υπογραμμίζεται από σχετική έρευνα (G.J. Lee, 2015). Τούτο το γενικό συμπέρασμα διατυπώνεται με κάποιες απαντήσεις (κυρίως για το πρώτο δείγμα που αφορά μεγαλύτερο οργανισμό σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων) των ερωτηθέντων της παρούσας έρευνας. Οι θέσεις εργασίας προσδιορίζονται με σαφήνεια όσο και τα καθήκοντα/αρμοδιότητες ώστε να παραπέμπουν σε κατάλληλη εκπαίδευση ως αποτέλεσμα ανάλυσης και σχεδιασμού.

Συγκρίνοντας, τα γενικά συμπεράσματα των πιο πάνω ερευνών με σχετικά συμπεράσματα που αφορούν την παρούσα μελέτη, παρατηρούμε ότι υπάρχει σύγκλιση στην διαπίστωση ότι ο κάθε οργανισμός διαμορφώνει και εφαρμόζει πρακτικές που αφορούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη σύμφωνα με τις δικές του προδιαγραφές και δεδομένα (οργανωτικά, οικονομικά, τεχνολογικά, τομέας δραστηριοτήτων, κλπ.), υποστηρίζοντας την άποψη του διπλού στόχου της εκπαίδευσης, οφέλη για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό.

Ωστόσο οι πιο πάνω έρευνες έχουν γίνει σε μεγαλύτερη έκταση (μεγέθη δειγμάτων, οργανισμών, χρονικών πλαισίων κλπ) και έχουν χρησιμοποιηθεί στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης, και τούτο ίσως να αποτελέσει στόχο για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 4

Συμπεράσματα και εισηγήσεις

4.1 Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι δύο οργανισμοί, στους οποίους έγινε η έρευνα, εφαρμόζουν τις λειτουργίες της ΔΑΔ, εκπαίδευση, ανάπτυξη, και, αξιολόγηση (ως βασικό στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης), *προσαρμοσμένες στα δικά τους δεδομένα, και αποτελώντας μια σημαντική, συστηματική και διαρκή διαδικασία. Η μάθηση μέσα στους οργανισμούς είναι συνεχής και αποτελεί βασικό στοιχείο της πολιτικής τους για διαρκή ανάπτυξη.*

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν εξετάστηκε ακριβώς ο τρόπος της εφαρμογής των λειτουργιών, αλλά, η αξία που δίνεται από τους οργανισμούς, με την εφαρμογή τους, και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από τις απαντήσεις και απόψεις των ερωτηθέντων.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι δεν μπορούμε να συγκρίνουμε τα δύο δείγματα, άμεσα, λόγω της διαφορετικής φύσης των εργασιών τους. Ωστόσο, ανάλογα με την πρακτική εφαρμογή των λειτουργιών, καταγράφηκαν οι απόψεις των εργαζομένων, καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης τους από την το σύστημα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιολόγησης.

Συνεπώς έγινε δυνατόν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα (μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων), ως προς την δέσμευση των οργανισμών για την εφαρμογή των πιο πάνω λειτουργιών της ΔΑΔ, αλλά και για τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την πρακτική εφαρμογή τους.

Συνοπτικά τα συμπεράσματα (αποτελέσματα) της έρευνας:

Οι αρμοδιότητες/καθήκοντα των θέσεων εργασίας είναι προσδιορισμένα με σαφήνεια, συμβάλλοντας στον σχεδιασμό ανθρωπίνων πόρων, στην λήψη αποφάσεων, στον

κατάλληλο σχεδιασμό συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αλλά, και στην διαχείριση της απόδοσης, μέσω του συστήματος αξιολόγησης.

Η αφοσίωση των εργαζομένων, γενικός στόχος της εκπαίδευσης αλλά και των οργανισμών, εκφράζεται με την συμμετοχή στην διεκπεραίωση καθηκόντων, πέρα από τα απαιτούμενα, προς την επίτευξη κοινών αποτελεσμάτων/στόχων, λειτουργώντας ως ομάδα, και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας.

Η χρήση των διαφορετικών μεθόδων (συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης στην θέση εργασίας) για την εκπαίδευση του προσωπικού, υπογραμμίζει τον στόχο της σωστής και αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Οι διαφορετικές διαστάσεις των θέσεων εργασίας/καθηκόντων απαιτούν διαφορετικές μεθόδους μάθησης, πράγμα το οποίο και έχουν εντοπίσει και αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων διαχωρίζεται όπου απαιτείται, ανάλογα με τις θέσεις εργασίας/καθηκόντων, με αποτέλεσμα η εκπαίδευση να ανταποκρίνεται, ως επί το πλείστον, στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας/καθηκόντων, και να συμβάλλει στην αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας.

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί την βάση για τον σχεδιασμό αποτελεσματικού συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Ο σχεδιασμός του προγράμματος εκπαίδευσης καθορίζεται επίσης από τις διάφορες αλλαγές στο περιβάλλον (τεχνολογία, διαδικασίες, κλπ), από τις ανάγκες όπως απορρέουν από τις αξιολογήσεις των εργαζομένων, παράλληλα με τους γενικότερους στόχους των οργανισμών.

Οι δύο οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει επίσης την ανάγκη ανάπτυξης των προσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, συμπεριλαμβάνοντας ανάλογα/ κατάλληλα σεμινάρια στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, παρά τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, χρειάζεται βελτίωση, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα της έρευνας. Ωστόσο, είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι μέσα από την άποψη αυτή φαίνεται η

δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό για την ανάπτυξη και την βελτίωση της απόδοσης τους.

Το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην ποιότητα εξυπηρέτησης εξωτερικών και εσωτερικών πελατών, στην καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους ή/και πελάτες, και, στην καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους.

Επίσης το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και στον ρόλο τους σε μια ευρύτερη ομάδα. Συμβάλλει επίσης στην προσαρμογή τους στην κουλτούρα του οργανισμού καθώς και στην διαμόρφωση θετικής στάσης/συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό.

Η διαδικασία της αξιολόγησης (συμπεριλαμβανομένης της μέτρησης/ παρακολούθησης των αποτελεσμάτων), αποτελώντας για τους οργανισμούς βασικό στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης, αλλά και της κουλτούρας του οργανισμού, έχει διαμορφωθεί και διεξάγεται ανάλογα με τα χρονικά πλάνα κάθε οργανισμού, ενημερώνοντας τους εργαζομένους ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του συστήματος.

Η αξιολόγηση, έτσι όπως γίνεται στον κάθε οργανισμό δεν δημιουργεί πάντα δίκαιο αίσθημα, ωστόσο στον οργανισμό ΤΚ οι εργαζόμενοι δήλωσαν υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία στην διαδικασία της αξιολόγησης.

Το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται, συμβάλλει με τον ανάλογο βαθμό για τον κάθε οργανισμό στον προσδιορισμό των αναγκών για εκπαίδευση (παράλληλα με την αναγνώριση γνώσεων και ικανοτήτων), στον σχεδιασμό κατάλληλου συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης, συνδέεται με τις αμοιβές και την ανέλιξη, αλλά συνδέεται επίσης με άλλα επίπεδα αποφάσεων.

Οι εργαζόμενοι στους δύο οργανισμούς έχουν αναγνωρίσει την συμβολή της διαδικασίας της αξιολόγησης στην βελτίωση της απόδοσης τους εκφράζοντας έμμεσα αφοσίωση στον οργανισμό και δέσμευση για την εργασία τους. Η ικανοποίηση για το σύστημα της αξιολόγησης των δύο οργανισμών δεν είναι απόλυτη, ωστόσο, λαμβάνοντας υπ' όψιν προηγούμενα συμπεράσματα, θα μπορούσε να αποτελέσει ώθηση για βελτίωση του συστήματος.

4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της έρευνας

Η διεξαγωγή της έρευνας στους δύο συγκεκριμένους σημαντικούς οργανισμούς, για την οικονομική ζωή του τόπου, στην παρούσα χρονική στιγμή, θα μπορούσε να αποδώσει στην έρευνα πλεονέκτημα και ενδιαφέρον.

Η προσωπική εμπειρία της συγγραφέως, ως εργαζομένου προσωπικού, στους δύο οργανισμούς αποτέλεσε πλεονέκτημα για την έρευνα, συμβάλλοντας στην επεξήγηση και κατανόηση διαφόρων θεμάτων/διαστάσεων της έρευνας, αλλά και στην κατάλληλη επικοινωνία και συνεργασία με τους ερωτηθέντες. Ίσως η μακρόχρονη διάρκεια εργοδότησης στον ένα οργανισμό να αποτέλεσε ένα επίσης πλεονέκτημα εφ' όσον υπήρχε εμπειρία και γνώση σχετικά με τα συστήματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιολόγησης κατά το παρελθόν.

Η χρήση του ερωτηματολογίου, ως μέσο συλλογής δεδομένων, αποτελεί ένα από τα πλεονεκτήματα της έρευνας αφού δεν απαίτησε μεγάλο βαθμό δυσκολίας αλλά ούτε και σημαντικό κόστος. Η συλλογή πληροφοριών έγινε σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε προσωπικά, και εφ' όσον οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, δόθηκε η ευκαιρία για συνεντεύξεις εργαζομένων ώστε να επεξηγηθούν και να διευκρινιστούν πολλά θέματα σχετικά με την έρευνα.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας, αφού πέρα από την γνώση και την διαμόρφωση προσωπικής άποψης, έδωσε γενικές κατευθύνσεις στην έρευνα. Η έρευνα αποτέλεσε μέσο διαπίστωσης της εφαρμογής των λειτουργιών της ΔΑΔ στις οποίες αναφέρεται, χωρίς ωστόσο να εστιάζει στον τρόπο διαμόρφωσης και εφαρμογής, εφ' όσον κάθε οργανισμός δίνει την δική του διάσταση.

Σημαντικό πλεονέκτημα θα ήταν για την έρευνα εάν συλλέγονταν πληροφορίες και από άλλους, τραπεζικούς και μη, οργανισμούς, δίνοντας στην έρευνα μεγαλύτερη έκταση, με δυνατότητα άμεσης σύγκρισης.

Ωστόσο ο χρονικός περιορισμός και το οικονομικό κόστος αποτέλεσαν περιορισμούς για την έρευνα εφ' όσον δεν ήταν δυνατό να είναι μεγαλύτερο το μέγεθος του δείγματος, η συλλογή πληροφοριών από δείγματα σε άλλους οργανισμούς, αλλά και η χρήση εναλλακτικών μεθόδων συλλογής δεδομένων.

Το χρονικό πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας αποτέλεσε αρνητικό παράγοντα για την συλλογή πληροφοριών από διευθυντικά στελέχη των οργανισμών τόσο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, όσο και άλλων τμημάτων. Η συλλογή πληροφοριών σε αυτό το επίπεδο, ίσως να απαιτεί εγκρίσεις και διαδικασίες που κοστίζουν χρόνο, ωστόσο θα αποτελέσει στόχο για μελλοντική έρευνα.

Η έκταση του ερωτηματολογίου, οι μικρής διάρκειας, συνεντεύξεις, αλλά και ο χρόνος που διέθεταν οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στην έκταση των θεμάτων υπό εξέταση.

Η προσωπική επικοινωνία με τους ερωτηθέντες, ίσως, να αποτέλεσε μειονέκτημα εφ' όσον κάποιοι από τους εργαζομένους δεν θέλησαν να αναλύσουν την άποψη τους με την σκέψη της εμπιστευτικότητας, τον εργασιακό χρόνο, αλλά και της διάθεσης τους την δεδομένη στιγμή.

Η υποκειμενική κατανόηση των ερωτήσεων κλειστού τύπου, αλλά, και η διαφορετική αντίληψη των θεμάτων, μπορεί να θεωρηθεί ως μειονέκτημα της έρευνας.

Επίσης η μη ύπαρξη γνώσης για στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας περιόρισε την εξαγωγή παραπάνω συμπερασμάτων με πιο εξειδικευμένη μορφή. Αν θεωρηθεί ως στόχος μια μελλοντική έρευνα (μεγαλύτερης έκτασης) για το ίδιο θέμα, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων θα ήταν απαραίτητη προϋπόθεση.

Θα μπορούσε να θεωρηθεί μειονέκτημα της έρευνας η μη συλλογή πληροφοριών και από άλλους τραπεζικούς οργανισμούς (με ίδια φύση εργασιών), ώστε να μπορούσε να γίνει πιο άμεση σύγκριση και εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο του τραπεζικού τομέα στην Κύπρο. Ωστόσο η ιδέα της έρευνας δεν ήταν η άμεση σύγκριση των δυο δειγμάτων αλλά η διαφορετική διάσταση που δίνει κάθε οργανισμός στα θέματα που αφορούσαν την έρευνα.

4.3 Συνεισφορά της έρευνας

Η παρούσα έρευνα και μελέτη έχει σαν γενικό στόχο την ανάδειξη της σπουδαιότητας της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και την συμβολή της αξιολόγησης των εργαζομένων, ως ενιαία σημαντική συστηματική και διαρκής διαδικασία. Έδωσε την ευκαιρία στους εργαζομένους να διατυπώσουν την άποψη και την ικανοποίησή τους από τα συστήματα που εφαρμόζονται προς την κατεύθυνση αυτή.

Η παρούσα έρευνα και μελέτη, σε γενικές γραμμές, κατέδειξε ότι οι λειτουργίες της ΔΑΔ, εκπαίδευση ανάπτυξη και αξιολόγηση, εφαρμόζονται και αποτελούν όντως μια σημαντική, ενιαία συστηματική και διαρκή διαδικασία για τους δύο οργανισμούς με στόχο την μάθηση και την βελτίωση, συμβάλλοντας στην επιτυχία των στόχων τους.

Επίσης η έρευνα αποτέλεσε ένα μέτρο σύγκρισης της σχετικής θεωρίας και της πρακτικής της εφαρμογής. Η εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη δεν είναι πάντα εύκολο ζήτημα και επηρεάζεται από πολλούς σταθμισμένους και αστάθμητους παράγοντες όπως το κόστος, τα χρονικά πλαίσια, το μέγεθος και του στόχους του οργανισμού, το μεταβαλλόμενο περιβάλλον που πολλές φορές αποτρέπει την εφαρμογή αυτής της θεωρίας κλπ.

Η παρούσα έρευνα, έτσι όπως έγινε και παρουσιάζεται, δεν ήταν δυνατό να καλύψει σε έκταση πολλά θέματα που αφορούν την εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση του προσωπικού, ως καταγράφονται στην βιβλιογραφία, λόγω χρονικών και άλλων περιορισμών.

Η συμπερασματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων θα μπορούσε να αποτελέσει βάση για προτάσεις και εισηγήσεις για τα υπό εξέταση θέματα, αλλά και για προτάσεις και εισηγήσεις για περαιτέρω μελέτη.

Ωστόσο μπορεί να θεωρηθεί ένα μικρό βήμα για έρευνες με μεγαλύτερη έκταση και βάθος, ώστε να αποτελέσουν το αίτιο για βελτίωση της αξίας και πρακτικής εφαρμογής των λειτουργιών αυτών στους οργανισμούς.

Εάν με τις διάφορες περαιτέρω έρευνες, θα μπορούσαν οι δύο οργανισμοί να βελτιώσουν ποιοτικά και πρακτικά αυτές τις λειτουργίες της, καταγράφοντας την ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή τους, θα μπορούσε να αποτελέσουν 'παράδειγμα' για άλλους οργανισμούς και σημείο αναφοράς για τον ίδιο τον οργανισμό. Θα μπορούσαν

να αποτελέσουν την εμπειρική απόδειξη της σημασίας και εφαρμογής των λειτουργιών αυτών, ως μέσο επιβίωσης και επιτυχίας.

Η επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού ενός οργανισμού σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο συμβάλλει τόσο στην επιτυχία του οργανισμού όσο και στην κοινωνία γενικότερα. Οι διαρκείς εξελίξεις στο περιβάλλον δίνουν ώθηση προσαρμογής σε νέα δεδομένα με αποτέλεσμα η εκπαίδευση και η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων να γίνεται ακόμη πιο αναγκαία. Άρα, η διαπίστωση (μέσω της άποψης των ερωτηθέντων) της κατεύθυνσης του οργανισμού με βάση τις πιο πάνω αρχές, δίνει προτάσεις/εισηγήσεις για αναθεώρηση.

Τέλος, η έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει μέσο πληροφόρησης και διαπίστωσης της αντίληψης των εργαζομένων για την εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση, ώστε με ανάλογη δράση να τις ενισχύσουν ή να τις μεταβάλουν με σκοπό την διαμόρφωση/ενίσχυση της κουλτούρας του οργανισμού. Η κουλτούρα του οργανισμού προσανατολισμένη προς την αξία της εκπαίδευσης, πρέπει να μεταδίδεται και να υποστηρίζεται από τους εργαζόμενους συμβάλλοντας στα τελικά αποτελέσματα. Η κουλτούρα του οργανισμού είναι η ταυτότητα, εικόνα, η φήμη, η δράση και τα αποτελέσματα του.

Σε προσωπικό επίπεδο, η συνεισφορά της παρούσας μελέτης έγκειται στην επιβεβαίωση της προσωπικής εμπειρίας, αντίληψης και γνώσης σχετικά με την αξία της εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιολόγησης των εργαζομένων, ως συνεχούς διαδικασίας προς την επίτευξη αρίστων στόχων (σε προσωπικό, εργασιακό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο οργανισμού στο σύνολο).

4.4 Εισηγήσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας, συνοπτικά, έχουν παρουσιάσει ότι οι δύο οργανισμοί δίνουν σημασία στην εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, και αντιμετωπίζουν αυτές τις λειτουργίες της ΔΑΔ, ως μια σημαντική διαρκή διαδικασία, σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων, ανάλογα με τα δεδομένα του κάθε οργανισμού.

Ωστόσο, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης ή/και αλλαγής σε διάφορα θέματα:

Η φιλοσοφία (και κουλτούρα) του οργανισμού για την εκπαίδευση, η οποία εκφράζει την σημασία που αποδίδει ο οργανισμός, θα μπορούσε να διοχετευτεί περισσότερο μέσα από τα προγράμματα εκπαίδευσης, και με άλλους τρόπους, ώστε να βελτιώσει την αφοσίωση και υποκίνηση των εργαζομένων προς τους στόχους και τα αποτελέσματα τόσο της εκπαίδευσης αλλά και του οργανισμού στο σύνολο.

Η δημιουργία αισθήματος των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα δράσης, ότι ο οργανισμός νοιάζεται γι αυτούς, αποτελεί επένδυση στην δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων.

Άρα, θα μπορούσε να αναπτυχθεί περισσότερο η θετική κουλτούρα προς την συνεχή βελτίωση της απόδοσης, μέσω της διαρκούς διαδικασίας της μάθησης. Η εφαρμογή της εκπαίδευσης, και η βελτίωση της απόδοσης πρέπει να υποστηρίζονται από την εκτίμηση των εργαζομένων (όχι μόνο του οργανισμού) ότι συνεισφέρουν στα τελικά αποτελέσματα.

Η κοινή κουλτούρα εκφράζει τον ίδιο τρόπο σκέψης, διέπεται από τις ίδιες αξίες και καθοδηγεί την συμπεριφορά και αλληλεπίδραση στην ευρύτερη ομάδα του οργανισμού.

Μια ισχυρή, ενιαία και κατάλληλη κουλτούρα μέσα σε ένα οργανισμό (ως ομάδα) θεωρείται πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων εφ' όσον συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού, εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων και τους οδηγεί σε κοινές κατευθύνσεις (Μπουραντάς, 2005).

Η βελτίωση του συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης, και του συστήματος αξιολόγησης (ως βασικό στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης), θα μπορούσε να

διαμορφωθεί έτσι ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από τα συστήματα αυτά, μέσα από τις δικές τους εισηγήσεις και προτάσεις, ενισχύοντας επίσης την δέσμευση και την αφοσίωση τους, αλλά και το αίσθημα ότι ανήκουν σε μια μεγάλη ομάδα με κοινούς στόχους.

Η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελεί πρόκληση στην αναζήτηση κατάλληλων πρακτικών/εφαρμογών.

Θα μπορούσε επίσης να γίνει μια λεπτομερής έρευνα, στους δύο οργανισμούς, για τον τρόπο εφαρμογής των συστημάτων εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιολόγησης, ανάμεσα στους εργαζομένους, αλλά και σε ανώτερο επίπεδο (ώστε να διατυπωθεί επίσημα η θέση της ΔΑΔ και κατ' επέκταση του οργανισμού), με σκοπό την εξαγωγή παράλληλων συμπερασμάτων αλλά και τον εντοπισμό σημείων αλλαγής/βελτίωσης.

Επίσης, μια πιο εκτενής και λεπτομερής έρευνα θα μπορούσε να γίνει σε διαφόρους τραπεζικούς (και άλλους) οργανισμούς στην Κύπρο για την εξαγωγή αναλόγων συμπερασμάτων που αφορούν τις λειτουργίες της ΔΑΔ, εκπαίδευση και ανάπτυξη καθώς και της διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού, καταγράφοντας την διάσταση (αξία, διαμόρφωση και πρακτική εφαρμογή) που δίνει ο κάθε οργανισμός .

Λαμβάνοντας υπ' όψιν την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, και την χρήση και εφαρμογή της από τους οργανισμούς, ως γενικό μέσο λειτουργίας, ίσως να ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί και να μελετηθεί η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στον σχεδιασμό, στην εφαρμογή και στην συμβολή τους στο σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης αλλά και στο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων.

4.5 Επίλογος

Η μάθηση αποτελεί την προϋπόθεση για την επιβίωση ενός ατόμου ή ενός οργανισμού, καθώς, μέσα από την μάθηση προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η μάθηση ορίζεται ως αλλαγή σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς που μπορεί να προέλθει από την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να βρουν τρόπους να ενεργοποιήσουν την διάθεση των ανθρώπων να μαθαίνουν για να γίνουν ευέλικτοι και παραγωγικοί (Ιορδάνογλου, 2008).

Η επιθυμία των ανθρώπων να επενδύσουν τις γνώσεις και τα ταλέντα τους για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, διατυπώνεται από τον όρο ανθρώπινοι πόροι (Jackson & Schuler, 2000).

Οι οργανισμοί που θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό ως τον σημαντικότερο πόρο εφαρμόζουν κοινές πρακτικές στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού προς αυτή την κατεύθυνση: επιλεκτική πρόσληψη, ασφαλής απασχόληση, *συνεχής εκπαίδευση*, συμμετοχή στην πληροφορία κλπ (Pfeffer, 1998).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη, και η διαχείριση της απόδοσης κατευθύνεται από τις ανάγκες των εργαζομένων και τις απαιτήσεις του κάθε οργανισμού, και, αποτελεί συνεχή διαδικασία με οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό (*συνεχής προστιθέμενη αξία*). Η δυνατότητα αποτελεσματικής αντιμετώπισης αυτών των προκλήσεων αποτελεί επιτυχία για την ΔΑΔ, αλλά και σημαντική συμβολή της στην επιβίωση και επιτυχία ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τα δεδομένα της σημερινής επιχειρηματικής πραγματικότητας οι οργανισμοί/επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους, και πρέπει να αποτελεί πρόκληση η διαμόρφωση τους σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων, αλλά και η δυνατότητα ενός οργανισμού να τις διατηρεί και να τις αναπτύσσει, αποτελούν την ταυτότητα και εικόνα του οργανισμού.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο αφορά έρευνα, στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοικτού Πανεπιστήμιου Κύπρου, για την αξία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και της διαχείρισης της απόδοσης μέσω της αξιολόγησης των εργαζομένων ενός οργανισμού.

Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο πρέπει να αφορούν δεδομένα που ισχύουν στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεστε.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, είναι ανώνυμη και τα στοιχεία που θα προκύψουν από αυτά θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στα πλαίσια της πιο πάνω αναφερόμενης μεταπτυχιακής διατριβής.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή και την βοήθεια σας.

Ελένη Παναγή Σάββα

τηλ. 99-594315

email: elenipanayi@live.com

A. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

- α. Άνδρας
- β. Γυναίκα

2. Ηλικία

- α. <25
- β. 25-35
- γ. 35-45
- δ. 45-55
- ε. >55

3. Μορφωτικό Επίπεδο

- α. Απόφοιτος Γυμνασίου
- β. Απόφοιτος Λυκείου
- γ. Απόφοιτος Ανώτερου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (πανεπιστήμιο, κολλέγιο)
- δ. Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- ε. Κάτοχος Διδακτορικού

4. Χρόνια Υπηρεσίας

- α. <5
- β. 5-10
- γ. 10-20
- δ. 20-30
- ε. >30

5. Θέση Εργασίας

- α. Ταμίας/Banker/Γραφειακό προσωπικό/Τεχνικές υπηρεσίες
- γ. Υπεύθυνος/Αξιωματούχος/Λειτουργός
- δ. Βοηθός διευθυντής/διευθυντής

ε. Ανώτερο στέλεχος

6. Χρόνια υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:

α. <5

β. 5-10

γ. 10-15

δ. 15-20

ε. >20

B. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

7. Το πτυχίο που κατέχετε έχει άμεση σχέση με την θέση εργασίας σας;

α. Ναι

β. Όχι

γ. Μερική

γ. Δεν κατέχω πτυχίο ανώτερης εκπαίδευσης

8. Οι αρμοδιότητες/καθήκοντα της θέσης εργασίας σας είναι προσδιορισμένες/α με σαφήνεια;

α. Ναι

β. Όχι

9. Εκτελείτε άλλη εργασία πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας;

α. Ναι

β. Όχι

10. Αν εκτελείτε άλλη εργασία, πέρα από τις αρμοδιότητες/καθήκοντα σας, για ποιους λόγους; (μπορείτε να σημειώσετε παραπάνω από μια επιλογές)

α. Ελεύθερος χρόνος/εθελοντικά

β. Σας το επιβάλλουν

γ. Δεν υπάρχει προσωπικό

11. Έχετε περάσει από εκπαίδευση (εκτός από καθοδήγηση στην θέση εργασίας) σχετική με την θέση/εργασία σας;

- α. Ναι
- β. Όχι

12. Η εκπαίδευση που έχετε τύχει, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης/εργασίας σας;

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Μερικώς

13. Υπάρχει διαχωρισμός της εκπαίδευσης, όπου απαιτείται, ανάλογα με την θέση εργασίας;

- α. Ναι
- β. Όχι

14. Μεθόδοι που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού:

(μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)

- α. Εκπαίδευση/καθοδήγηση στην θέση εργασίας
- β. Σεμινάρια / διαλέξεις
- γ. Εγκύκλιοι (επίσημες οδηγίες του οργανισμού) για διαδικασίες/κανονισμούς κλπ
- δ. Εξ αποστάσεως/ e-learning
- ε. Άλλο (συμπληρώστε).....

15. Έχετε παρακολουθήσει σεμινάρια για ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων (πχ. επικοινωνία, αυτοπεποίθηση, κλπ);

- α. Ναι
- β. Όχι, προσφέρονται αλλά δεν έχω παρακολουθήσει.
- γ. Όχι, δεν έχω παρακολουθήσει γιατί δεν προσφέρονται

16. Πως καθορίζεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

(μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)

- α. Από την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου
- β. Από τον οργανισμό (σύμφωνα με το όραμα και τους στόχους του)
- γ. Επιβάλλεται από αλλαγές (πχ. πληροφοριακών συστημάτων, εργασιακά καθήκοντα, πολιτική της τράπεζας)

17. Για ποιους λόγους γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού;

(μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογές)

- α. Για εκτέλεση καθηκόντων (γνώσεις, αποτελεσματικότητα, απόδοση, ποιότητα εργασίας)
- β. Για Προσωπική ανάπτυξη (πχ. δεξιότητες επικοινωνίας, επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων)
- γ. Για επαγγελματική ανέλιξη

18. Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι επαρκές;

- α. Ναι
- β. Όχι, χρειάζεται βελτίωση/αλλαγή

19. Προσδιορίστε τον βαθμό ικανοποίησης σας από το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης:

- α. Πολύ χαμηλός
- β. Χαμηλός
- γ. Μέτριος
- δ. Υψηλός
- ε. Πολύ Υψηλός

21. Σε ποιο βαθμό το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει:

(σημειώστε το βαθμό που συμβάλλει το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για κάθε επιλογή)

α. στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, ποιότητα, οικονομικά αποτελέσματα κλπ)

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

β. στην εκτέλεση των καθηκόντων/εργασίας σας

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

γ. στην προσωπική σας ανάπτυξη

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

δ. στην επαγγελματική σας ανέλιξη

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

ε. στην συμβολή/συμμετοχή σας σε μια μεγάλη ομάδα (πχ. τμήμα, κατάστημα, υπηρεσία, οργανισμός)

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

στ. στην δέσμευση/αφοσίωση σας στον οργανισμό και την εργασιακή ικανοποίηση

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

ζ. στον προσανατολισμό και κοινωνικοποίηση (προσαρμογή στην πολιτική και στην κουλτούρα του οργανισμού)

- Πολύ Χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

η. στην θετική αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό

- Πολύ Χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

22. Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην ποιότητα εξυπηρέτησης εσωτερικών ή/και εξωτερικών πελατών;

α. Ναι

β. Όχι

23. Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους;

α. Ναι

β. Όχι

24. Πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συνάδελφους ή/και πελάτες;

α. Ναι

β. Όχι

Γ. Αξιολόγηση

25. Έχετε ενημερωθεί για την διαδικασία αξιολόγησης σας;

α. Ναι

β. Όχι

γ. δεν υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων

26. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα;

α. τριμηνιαία

β. Εξαμηνιαία

γ. Ετήσια

δ. Δεν υπάρχει προκαθορισμένο διάστημα

27. Υπάρχει παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων (μέτρηση/ επισκόπηση αποτελεσμάτων);

α. Τριμηνιαία

β. Εξαμηνιαία

γ. Ετήσια

δ. Δεν υπάρχει παρακολούθηση της απόδοσης (μέτρηση/επισκόπηση αποτελεσμάτων)

28. Ποιος/οι σας αξιολογεί/ούν; (μπορείτε να καθορίσετε παραπάνω από μια επιλογή)

α. Προϊστάμενος

β. Κάποιος ανώτερος (από τον προϊστάμενο)

γ. Υπηρεσία προσωπικού

29. Έχετε λόγο στην αξιολόγηση/υπάρχει επικοινωνία/συμφωνία;

α. Ναι

β. Όχι

γ. Κάποιες φορές (εξαρτάται από τον υπεύθυνο αξιολόγησης)

30. Θεωρείται ότι η αξιολόγηση, είναι δίκαιη;

α. Ναι

β. Όχι

γ. Όχι πάντα

31. Οι προσδοκίες του οργανισμού είναι σαφείς (υπάρχουν/καθορίζονται πρότυπα) **σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζομένου;**

α. Ναι

β. Όχι

γ. Εξαρτάται από την θέση εργασίας/καθήκοντα

32. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για εκπαίδευση προς εκτέλεση της εργασίας σας;

α. Ναι

β. Όχι

γ. Ίσως/κάποιες φορές

33. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τον προσδιορισμό αναγκών για προσωπική ανάπτυξη;

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Ίσως/κάποιες φορές

34. Οι ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη όπως προσδιορίζονται από τις αξιολογήσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στον σχεδιασμό του συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Ίσως/κάποιες φορές

35. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με μισθολογικές μεταβολές/ bonus/ επαίνους και ανέλιξη/προαγωγή;

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Ίσως/κάποιες φορές

36. Πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης σας (αξιοποίηση δυνατοτήτων και βελτίωση αδυναμιών);

- α. Ναι
- β. Όχι

37. Προσδιορίστε τον βαθμό ικανοποίησης σας από το σύστημα/μέθοδο αξιολόγησης (έντυπο, αξιολογητές, διαδικασία):

- α. Πολύ χαμηλός
- β. Χαμηλός
- γ. Μέτριος
- δ. Υψηλός
- ε. Πολύ Υψηλός

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Jackson S.E. & Shuler R.S., (2000), *Managing Human Resources: A Management Perspective*, South-Western College Publishing

Argyris, C. (1991), "Teaching Smart People How To Learn", *Harvard Business Review*, May-June, P.100

Evans J. & Lindsay W., (1999), *The Management And Control Of Quality*, 4th Edition, South Western College Publishing Cincinnati, Ohio

Pfeffer J., (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force*, Harvard Business School Press, Boston

Riggs, W., (1964), *Administration In Developing*, Houghton Mifflin Company, Boston, P.324

Baroukh, N. & Kleiner, B., (2002) "Recruitment And Training Of Public Servants", *Management Research News*, Vol.25, No.3,

Ulrich, D. & Brockbank, W., (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston

Hodgetts, R.M., Luthans, F. & Slocum, J.W. (1999), "Strategy And Hrm Initiatives For The '00s Environment Redefining Roles And Boundaries, Linking Competencies And Resources", *Organizational Dynamics*, Autumn.

Cederblom, D. & D.Pemerl, D., (2002), "From Performance Appraisal To Performance Management: One Agency's Experience", *Performance Management* 31, P.131-140

Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline – The Art & Practice Of The Learning Organization*, Doubleday Currency, New York

Rita Smith, “Aligning Learning With Business Strategy”, *Training & Development*, (November 2008), P.41-43

Christine Ellis & S. Gale, “A Seat At The Table”, *Training & Development*, (March 2001), P.90-96

N. Deviney & B. Sugrue, “Learning Outsourcing: A Reality Check”, *Training & Development*, (December 2004), P.41

P. Glendinning, “Performance Management: Pariah Or Messiah”, *Public Personnel Management* 31, (2002), P.161-178

H. Risher, “Getting Serious About Performance Management”, *Compensation And Benefits Review*, (November/December, 2005)

Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter (2012, Μεταφρ.), *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές Και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα*,

R. J. Shermerhorn, (2012, Μεταφρ.) *Εισαγωγή Στο Management*, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, Αθήνα

Gary Dessler, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες Και Σύγχρονες Τάσεις*, Εκδόσεις Κριτική (2015, Μεταφρ.)

J. Heyes, M. Stuart (1996), *Does Training Matter? Employee Experiences And Attitudes*, *Human Resource Management Journal*, Vol.6, P.7-21

International Journal of Academic Research in business and social Sciences, April 2014, vol.4, no.4

Ελληνική βιβλιογραφία

Δ. Ιορδανόγλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Σύγχρονες Οργανώσεις (Νέες Τάσεις Και Πρακτικές), Εκδόσεις Κριτική, (2008), Αθήνα

Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, (2016), Αθήνα

Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μενού, (2015), Αθήνα

Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, (2003), Αθήνα

Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κριτική, (2014), Αθήνα

Λεωνίδας Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Φαίδιμος, (2013), Αθήνα

Λεωνίδας Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, (2001), Αθήνα

Λεωνίδας Χυτήρης, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, (2006), Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ., (1991), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα

Λυμπερόπουλος Κ., (2001), Οι Διαστάσεις Και Ο Ρόλος Της Ποιότητας Στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Διοικητική Ενημέρωση, Τευχ.19, Ιαν.2001, Σ.72-79

Τερζίδης Κ. Και Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://onlinelibrary.wiley.com>

<https://books.google.com.cy>

www.iosrjournals.org