



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Σημασία της Εκπαίδευσης στην
Επαγγελματική Ανάπτυξη των Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης.**

**Η Περίπτωση των Στελεχών Επιχειρηματικότητας του Οργανισμού
Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού**

ΜΙΣΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΞΕΦΤΕΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ ΜΑΪΟΣ 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Σημασία της Εκπαίδευσης στην Επαγγελματική Ανάπτυξη των Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης. Η Περίπτωση των Στελεχών Επιχειρηματικότητας του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού.

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΙΣΙΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΞΕΦΤΕΡΗΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA) από τη Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΜΑΪΟΣ 2017

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη (Ελληνική)	6
Περίληψη (Abstract).....	7
Ευχαριστίες.....	8
Εισαγωγή	9
1. Εννοιολογική Προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
1.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	11
1.2 Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους στόχους της επιχείρησης και στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	12
1.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
1.3.1. Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων.....	16
1.3.2. Προσέλκυση προσωπικού.....	17
1.3.3. Επιλογή προσωπικού.....	19
1.3.4. Αξιολόγηση προσωπικού	20
1.3.5. Αμοιβή προσωπικού.....	21
2. Η Συμβολή της Εκπαίδευσης στην Ανάπτυξη των Στελεχών και στην Στοχοθεσία της Επιχείρησης.....	24
2.1. Η αξία της εκπαίδευσης.....	24
2.1.1. Μάθηση και εκπαίδευση ενηλίκων.....	26
2.2. Η σημασία και ο σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος στην ανάπτυξη των στελεχών.....	29
2.3. Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τα στελέχη και την επιχείρηση.....	33
2.4. Πολιτικές σύνδεσης εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης/σταδιοδρο- μίας.....	34
3. Πολιτικές Εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση.....	39
3.1. Η αναγκαιότητα μετεξέλιξης της Δημόσιας Διοίκησης σε Οργανισμό Μάθησης.....	39
3.2. Είδη εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση.....	41
3.3. Ο Θεσμικός ρόλος του ΟΑΕΔ.....	43
3.4. Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης (ΚΠΑ) του ΟΑΕΔ.....	43
3.5. Περιγραφή θέσης εργασίας του συμβούλου επιχειρηματικότητας.....	44
4. Μεθοδολογία της Έρευνας.....	47
4.1. Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων	47
4.2. Περιγραφή του δείγματος	48
4.3. Επιλογή μεθόδου της έρευνας – ερωτηματολόγιο.....	48

4.4. Στατιστική ανάλυση και μεταβλητές.....	50
5. Αποτελεσμάτα της έρευνας.....	51
5.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	52
5.2. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας	52
5.3. Αποτελεσμάτα περιγραφικής στατιστικής.....	54
5.3.1. Αξιολόγηση υλικοτεχνικής υποστήριξης.....	54
5.3.2. Αξιολόγηση των υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων.....	55
5.3.3. Αξιολόγηση προσωπικών ενεργειών των συμβούλων για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων.....	57
5.3.4. Αξιολόγηση ύπαρξης εκπαιδευτικών κενών για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων.....	58
5.3.5. Αξιολόγηση είδους εκπαίδευσης που μπορεί να καταστεί αποτελεσματικό τέρο για την κάλυψη των εκπαιδευτικών κενών.....	60
5.3.6. Αξιολόγηση συμβολής της εκπαίδευσης των συμβούλων επιχειρηματικότητας.....	62
5.3.7. Αξιολόγηση ύπαρξης εκπαιδευτικής πολιτικής του ΟΑΕΔ.....	63
5.3.8. Πολιτικές που μπορούν να εφαρμοσθούν για την μελλοντική εξέλιξη των συμβούλων με βάση την εκπαίδευση που έχουν λάβει.....	64
5.4. Μεθοδολογία – Αποτελεσμάτα Παλινδρομήσεων.....	66
5.4.1. Διερεύνηση των αιτιών της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης.....	67
5.4.2. Διερεύνηση της συμμετοχής σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες από την ύπαρξη εκπαιδευτικών κενών.....	68
5.4.3. Διερεύνηση της συμμετοχής σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες από τη μορφή της εκπαίδευσης.....	69
5.4.4. Διερεύνηση της εκπαίδευσης ως αντικειμενικό και αξιοκρατικό κριτήριο εξέλιξης και προαγωγής.....	70
5.4.5. Διερεύνηση της συνέχιση του ρόλου των συμβούλων επιχειρηματικότητας στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.....	71
5.4.6. Διερεύνηση της συμβολής της εκπαίδευσης στην απορρόφηση των κοινοτικών κονδυλίων (ΕΣΠΑ).....	72
6. Συμπεράσματα έρευνας.....	73
6.1. Ανάλυση συμπερασμάτων.....	73
Βιβλιογραφία (Ελληνόγλωσση).....	76
Βιβλιογραφία (Ξενόγλωσση).....	81

Γλωσσάριο.....	85
Παράρτημα I Προτάσεις για νέες ερευνητικές προσεγγίσεις στο μέλλον που συ μβάλλουν στην αύξηση της υπάρχουσας γνώσης.....	87
Παράρτημα II Πίνακες πληροφόρησης αποτελεσμάτων και εξισώσεις των παλι- νδρομήσεων.....	88
Παράρτημα III Κατανομή δείγματος.....	91
Παράρτημα IV Ερωτηματολόγιο.....	94

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας δημιουργεί ραγδαίες και ριζικές ανακατατάξεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο που αντανακλούν στην εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, την δομική παραγωγική αναδιάρθρωση, το είδος της εργασίας και τη διαχείριση της πληροφορίας. Οι επιχειρήσεις πλέον έχουν αντιληφθεί ότι η επιβίωση τους εξαρτάται από την ικανότητα τους να μαθαίνουν γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Έχουν καταλάβει ότι δρουν σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από τη εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτουν. Κατανοούν την φιλοσοφία της εκπαίδευσης και την αντιμετωπίζουν σαν μια επένδυση μελλοντικής απόδοσης. Το δύσκολο έργο εισαγωγής των διοικητικών αλλαγών που απαιτούνται ώστε η επιχείρηση να καταστεί Οργανισμός Μάθησης προκειμένου να καρπωθεί τα οφέλη της εκπαίδευσης έχει αναλάβει η Διοίκηση Προσωπικού. Μια από τις βασικές αποστολές της αποτελεί και ο εμπλουτισμός της υπάρχουσας κουλτούρας με την εισαγωγή των απαραίτητων εκπαιδευτικών πολιτικών για τη δημιουργία ικανών στελεχών που θα συμβάλουν στην στοχοθεσία της επιχείρησης. Η εκπαίδευση αποτελεί το προθάλαμο της επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών και οι επιχειρήσεις έχουν την απόλυτη ευθύνη σχεδιασμού της σταδιοδρομίας τους.

Στην Ελλάδα η Δημόσια Διοίκηση αδυνατεί να ακολουθήσει τις παραπάνω βέλτιστες πρακτικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα για την ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ως σπατάλη δημόσιων πόρων και ως απορριπτέα επενδυτική πρόταση με μειωμένο προσδοκώμενο όφελος. Τα δημόσια στελέχη υπάγονται σε οριζόντιες πολιτικές δράσεις όπου εκλείπουν οι στρατηγικές εξατομικευμένης εκπαίδευσης που θα αναβαθμίσουν το ρόλο των δημόσιων φορέων στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας. Κάτω από αυτήν την οπτική δημιουργήθηκε ο προβληματισμός για την συγγραφή της μεταπτυχιακής διατριβής όπου επιχειρείται η διερεύνηση ύπαρξης χάσματος μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών παρεχόμενων υπηρεσιών από τα στελέχη επιχειρηματικότητας των ΚΠΑ. Βασικός «ύποπτος» της χαμηλής στάθμης των προσφερόμενων επιχειρηματικών υπηρεσιών αποτελεί η συσσώρευση εκπαιδευτικών αναγκών ως απόρροια της έλλειψης θεσμοθετημένης δημόσιας εκπαιδευτικής πολιτικής για την αξιοποίηση των κοινοτικών πόρων (ΕΣΠΑ) και την προώθηση ευρωπαϊκών πολιτικών απασχόλησης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΑΓΓΛΙΚΗ)

The globalization of the economy creates rapid and radical reclassifications in the current business field which reflect the intensification of competition, the structural productive restructuring, the kind of work and the management of information. The companies have now been aware that their survival depends on their ability to learn faster than their competitors. They have understood that they act in an entrepreneurial environment where the comparative advantage is achieved through the education of the human resources they have. They understand the concept of education and they face it as an investment of future performance. People management has undertaken the difficult task of introducing the administrative changes required so that the businesses become Organization of learning in order to give itself the benefit of education. One of its basic missions is the enrichment of the existing culture with the introduction of the necessary educational policies for the creation of suitable executives who will contribute to the targeting of the business. Education is the anteroom of the professional development of the executives and the business has the definite liability for planning their career.

Public Administration in Greece fails to follow the above best practices which are adopted from the business of private sector for the aid of the provided services. Education is treated as a waste of public funds and as a rejected investment proposal with reduced desired benefit. Public executives are subject to horizontal political actions where there is a general lack of strategies of individual education which will upgrade the role of the public body in the development of the national economy. In this context, a concern for the writing of the postgraduate dissertation was created where the investigation of the existence of a gap between the desirable and the real provided services from the entrepreneurship executives of ΚΠΑ is being undertaken. The main suspect of the reduced level of the provided entrepreneurial services is the accumulation of educational needs as an outcome of the deficiency of the statutory of the public educational policy for the utilization of European resources (ΕΣΠΑ) and the promotion of European employment policies.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ξεφτέρη Δημήτριο, για τη στήριξη, τις συμβουλές και την καθοδήγηση κατά την διάρκεια συγγραφής της εργασίας. Επίσης θέλω να ευχαριστήσω το ΑΠΚΥ για την ευκαιρία μάθησης που μου έδωσε αλλά και τους καθηγητές - ΣΕΠ που είχα κατά την διάρκεια των σπουδών για την μετάδοση των γνώσεων και την παρότρυνση ολοκλήρωσης του MBA.

Θα ήταν παράλειψη, να μην ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου για την συνέπεια και τη συνεργασία που κατέβαλαν για την εκπόνηση του ερευνητικού σκέλους της διατριβής. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την γυναίκα μου Γερασίμια για την κατανόηση και υπομονή της, συμβάλλοντας στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συνεχές αλλαγές που επιφέρει η παγκοσμιοποιημένη οικονομία έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν πως η μόνη σταθερή μεταβλητή που αξίζει να επενδύσουν αποτελεί το ανθρώπινο κεφάλαιο με τις μοναδικές ικανότητες που διαθέτει προκειμένου να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις πλέον οποιαδήποτε στρατηγική ανάπτυξης και αν εφαρμόσουν λαμβάνουν υπόψη το έμπυχο δυναμικό που διαθέτουν και τον τρόπο συμμετοχής του στην στοχοθεσία της επιχείρησης. Υπό αυτό το πρίσμα προσπαθούν να μετεξελιχθούν σε οργανισμούς μάθησης δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτές τις πετυχημένες επιχειρηματικές πρακτικές υποστηρίζουν πολλοί πως πρέπει να ακολουθήσει και η ελληνική δημόσια διοίκηση όπου η εκπαίδευση των στελεχών της αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση διοικητικής ανάκαμψης, επάρκειας και αποτελεσματικότητας της (Μακρυδημήτρης, 1991:281).

Η διατριβή διαπραγματεύεται την αξία και συμβολή της εκπαίδευσης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους συμβούλους επιχειρηματικότητας που εργάζονται στα ΚΠΑ του ΟΑΕΔ. Η σημασία της διατριβής έγκειται στο γεγονός ότι το σώμα των συμβούλων επιχειρηματικότητας έχει επιφορτισθεί με την διάδοση και ενίσχυση του ελληνικού επιχειρήν αξιοποιώντας τους κοινοτικούς πόρους (ΕΣΠΑ). Αποτελεί μια πρώτη επιστημονική προσέγγιση συσχέτισης εκπαιδευτικής επάρκειας δημοσίων στελεχών και υλοποίησης ευρωπαϊκών πολιτικών απασχόλησης. Το σημαντικότερο εύρημα της διατριβής αποτελεί η έλλειψη δημόσιας εκπαιδευτικής πολιτικής εξατομικευμένης πάνω στις ιδιαίτερες ανάγκες των συμβούλων επιχειρηματικότητας. Το γεγονός αυτό προκαλεί γιγάντωση των εκπαιδευτικών κενών στο σύνολο των αρμοδιοτήτων τους και επιφέρει χαμηλότερη στάθμη παρεχόμενων υπηρεσιών από το επιθυμητό. Επιπλέον η έλλειψη ανύπαρκτης εκπαιδευτικής πολιτικής επηρεάζει αρνητικά τόσο την υλικοτεχνική υποδομή (εργαλεία συμβούλου) όσο και την επαγγελματική ανάπτυξη του. Υπάρχει αδυναμία της Διοίκησης Προσωπικού του Οργανισμού να εισαγάγει πολιτικές σταδιοδρομίας (μονοπάτια καριέρας) που να βασίζονται στην παρεχόμενη εκπαίδευση, γεγονός που επιβαρύνει το εργασιακό κλίμα.

Από την ανάγνωση της βιβλιογραφίας διαπιστώνουμε την έλλειψη συναφών ερευνητικών προσπαθειών με τις συγγενέστερες να εστιάζουν στην σημασία της παροχής εκπαίδευσης είτε στο χώρο του τραπεζικού τομέα είτε στον κλάδο των

εκπαιδευτικών είτε ακόμη και στην δημόσια υγεία. Κοινή συνιστάμενη των μελετών αυτών είναι η επένδυση στην εκπαίδευση σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον ως αντιστάθμισμα στη δημιουργία νέων απαιτήσεων, δεξιοτήτων και στάσεων από το ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως αντιλαμβανόμαστε το κενό που έρχεται να καλύψει η διατριβή αυτή ή ακόμη ορθότερα να ξεκινήσει τον επιστημονικό προβληματισμό για την εισαγωγή εκπαιδευτικών πολιτικών σε δομές και στελέχη διαχείρισης ευρωπαϊκών κονδυλίων.

Η δομή της διατριβής που ακολουθεί επιμερίζεται σε δύο οργανικά μέρη, το θεωρητικό και το εμπειρικό όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Όσο αφορά στο θεωρητικό μέρος προσεγγίζεται η συμβολή της διοίκησης προσωπικού στην στοχοθεσία της επιχείρησης και παρουσιάζονται οι κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού (1^ο κεφάλαιο). Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση της λειτουργίας της εκπαίδευσης, των τρόπων μάθησης και του σχεδιασμού εκπαιδευτικών δράσεων υπό το πρίσμα των ιδιαιτεροτήτων της εκπαίδευσης ενήλικων. Παρατίθενται τα οφέλη της εκπαίδευσης τόσο για τα στελέχη όσο και για τις επιχειρήσεις και περιγράφονται οι συνηθέστερες πρακτικές σύνδεσης της επαγγελματικής ανάπτυξης με την εκπαίδευση (κεφάλαιο 2). Στο τελευταίο μέρος του θεωρητικού σκέλους γίνεται αναφορά στις πολιτικές εκπαίδευσης που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση, γνωριμία με τον θεσμό του ΟΑΕΔ και αναλύεται η περιγραφή της θέσης εργασίας του συμβούλου επιχειρηματικότητας (3^ο κεφάλαιο). Στο δεύτερο εμπειρικό μέρος προσδιορίζεται η μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα συμμετοχής και η σύνταξη του ερωτηματολογίου (4^ο κεφάλαιο). Ακολουθεί η ανάλυση των ευρημάτων μέσα από την στατιστική επεξεργασία (SSPS), που έχουν υποστεί (5^ο κεφάλαιο). Η διατριβή κλείνει με την διατύπωση των συμπερασμάτων της έρευνας (6^ο κεφάλαιο).

Κεφάλαιο 1

Εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο κεφάλαιο αυτό αποσαφηνίζεται η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και περιγράφονται οι κυριότερες λειτουργίες της. Γίνεται αναφορά στον προγραμματισμό, την προσέλκυση, την επιλογή, την αξιολόγηση και την αμοιβή του προσωπικού.

1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Π.)

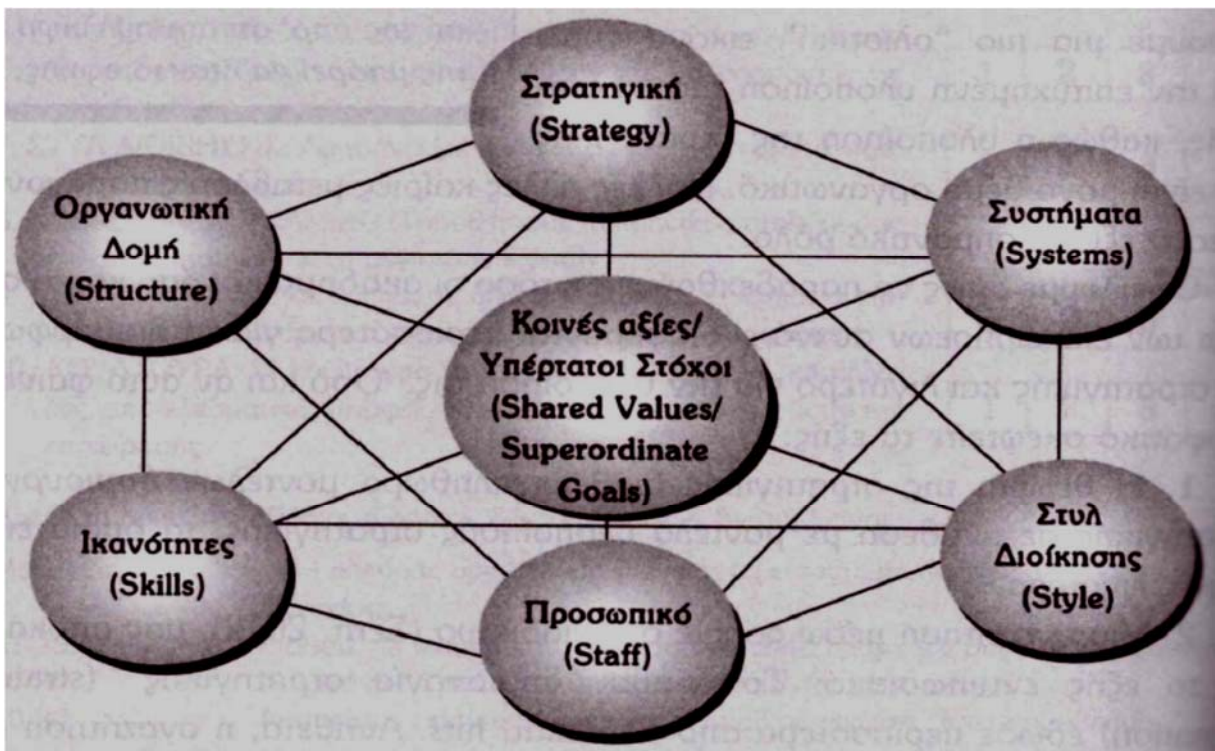
Η αξιοποίηση του προσωπικού γίνεται περισσότερη επίκαιρη από ποτέ τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της τεχνολογική προόδου και του διεθνή ανταγωνισμού σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και η ανάδειξη των ανθρώπινων πόρων ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είχε επίδραση και στην εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο ή ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά (ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, ικανότητα για μάθηση) που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο της εργασίας τους. Η συνεισφορά αυτή ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη σύμφωνα με την ψυχολογική προσέγγιση (διαφορετικές αντιλήψεις, κίνητρα, αξίες, κτλ). Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς του προσωπικού στις λειτουργίες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους το πιο απαιτητικό στοιχείο εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και τη διαχείριση τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:26). Η ανάγκη αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη του κλάδου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οποίος συσχετίζεται με το προσωπικό που εργάζεται σε μια επιχείρηση με βασική αποστολή την βέλτιστη αξιοποίηση και οργάνωση του, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο άριστος συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών που έχει στη διάθεση της (Μουζά και Λαζαρίδης, 2013:76). Σύμφωνα με τον Dessler, (2012:24), για να προκύψουν τα οφέλη της αξιοποίησης προσωπικού η διαχείριση του, πρέπει να περιορίζεται (εστιάζεται) σε ζητήματα επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης, κίνητρων και αμοιβών, υπό τη δημιουργία ηθικού και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος. Όμως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επεκτείνεται σε σημαντικότερα πεδία

επιχειρηματικής πολιτικής, όπως της στρατηγικής και της ανταγωνιστικότητας καθώς εδραιώνεται συνεχώς η άποψη ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης δεν αποτελούν αποκλειστικά παράγοντα κόστους αλλά αποτελούν σημαντικό περιουσιακό στοιχείο (asset) στο οποίο η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, να αξιοποιήσει και να παρακολουθεί την απόδοσή του. Η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης απαιτεί από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την υιοθέτηση στρατηγικών που να εξασφαλίζουν τη δέσμευση (commitment) του προσωπικού προς την επιχείρηση όσο αφορά στην αξιοποίηση των ατομικών ταλέντων ως κοιτίδες γνώσεων και διαχειριστικών ικανοτήτων των οικονομικών κεφαλαίων σε καινοτόμες ιδέες και πρακτικές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:19). Η διαχείριση των εργαζομένων που προέρχονται όχι μόνο από διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά και από διαφορετικά κράτη και η ομογενοποίηση των διαφορετικών συμπεριφορών αποτελούν κύριο μέλημα της Διοίκησης Προσωπικού ώστε να εδραιωθεί μιας κοινή οργανωσιακή κουλτούρα ευθυγραμμισμένη με τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή την τοποθετεί πλέον ως ισότιμο εταίρο χάραξης στρατηγικής με αυξανόμενο συμβουλευτικό και αναπτυξιακό ρόλο, (Χυτήρης, 2001:18). Επομένως διαπιστώνουμε πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κλειδί επιτυχίας καθώς οι γνώσεις του, η απόδοσή του και η πίστη στην ηγεσία της επιχείρησης θα προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην διοίκηση της επιχείρησης (Maier et.al., 2014:645).

1.2. Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους στόχους της επιχείρησης και στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Τα τελευταία χρόνια το βάρος δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μετατοπίζεται από το εξωτερικό περιβάλλον (τεχνολογία, νομοθεσία, κόστος δανεισμού) της επιχείρησης στο εσωτερικό της. Έμφαση δίνεται πλέον στους πόρους (υλικούς, άυλους) της επιχείρησης και τους τρόπους αξιοποίησής τους (Harel and Tzafir, 1999:185). Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων (resource-base-view) μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη ανώτερης απόδοσης μόνο εάν οι πόροι προσθέτουν αξία στη δράση της, με ένα μοναδικό τρόπο ο οποίος δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές

(Grand, 1991:114, Peteraf, 1993:179). Μεταξύ των εσωτερικών πόρων καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό λόγω των ιδιαίτερων άυλων χαρακτηριστικών (γνώσεις, στάσεις, συμπεριφορές) αλλά και του ρόλου που έχει στη δημιουργία και την ανάπτυξη της οργανωσιακής γνώσης (organizational knowledge) διαχρονικά μέσα στην επιχείρηση (Lee and Yang, 2000:783). Η εταιρεία McKinsey, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στο χώρο των επιχειρήσεων στην προσπάθεια της να διερευνήσει το φαινόμενο της αποτυχίας ή της επιτυχίας των επιχειρήσεων πρότεινε το γνωστό μοντέλο των 7S στην στρατηγική των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό το προσωπικό (staff) αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά στοιχεία επιτυχίας των ηγέτιδων επιχειρήσεων καθώς επηρεάζει όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές (στόχους, στρατηγική, κτλ).

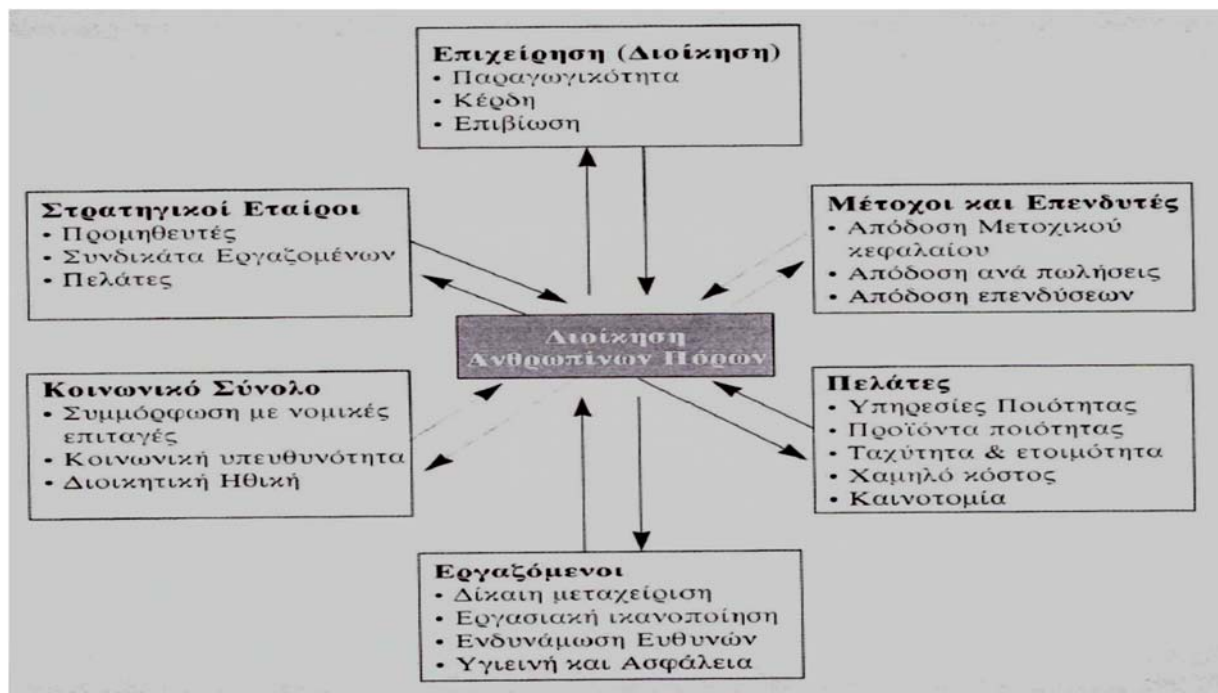


Σχήμα 1. Το πλαίσιο των Επτά Σίγμα (7S) της Mckinsey.

Πηγή: Παπαδάκης, Β., (2012), Στρατηγική επιχειρήσεων.

Επομένως η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης να είναι διαφορετικοί (ετερογενή προσόντα), σπάνιοι (ικανότεροι), όχι εφικτό να υποκατασταθούν (τεχνολογία) και όχι αντιγράψιμοι (συνηθισμένοι) σε σχέση με αυτούς τους των άλλων επιχειρήσεων (Wright et al., 1994:301). Η συνειδητοποίηση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού οδήγησε στην Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΔΑΠ), δηλαδή στην έμπρακτη

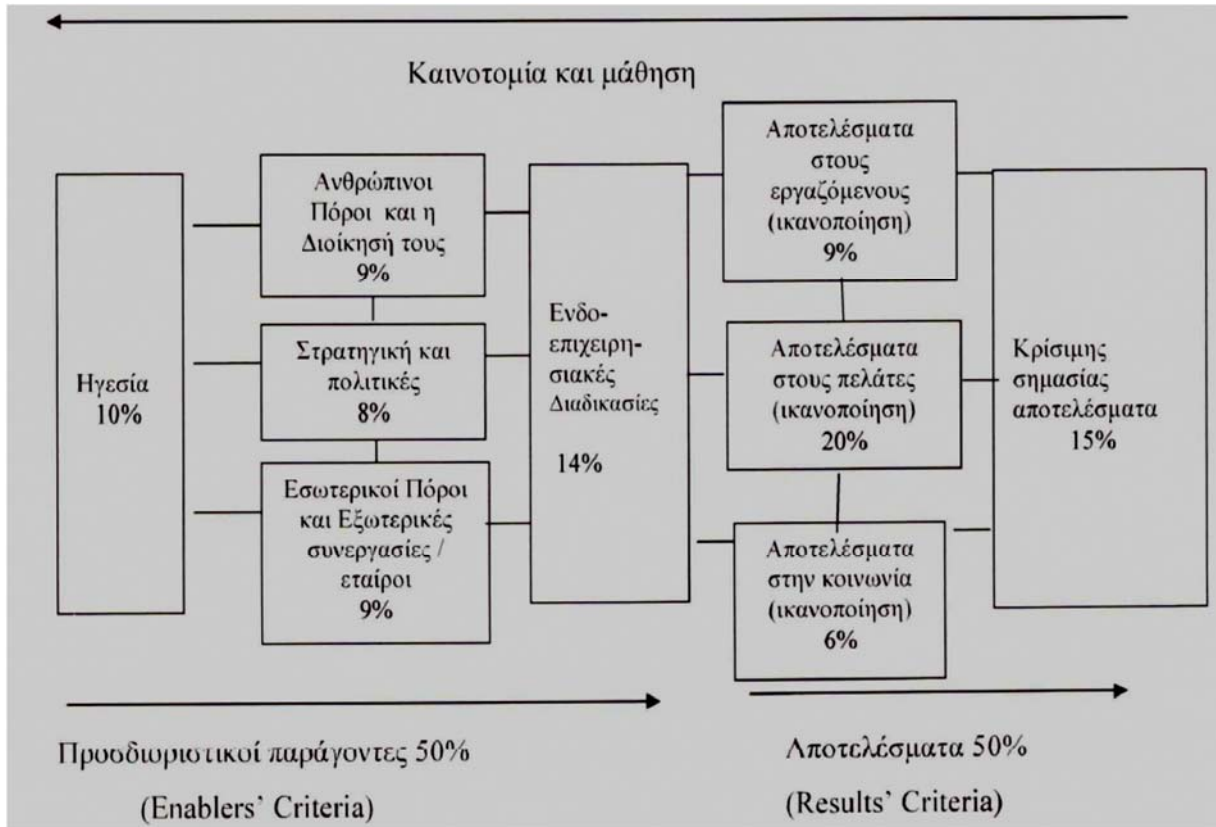
συμμετοχή της Διοίκησης Προσωπικού στην διαμόρφωση, την εφαρμογή και την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής (Truss and Gratton, 1994:62). Κάτω από αυτή την οπτική η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί τη γέφυρα μεταξύ εταιρικής στρατηγικής και των λειτουργιών της καθώς από κοινού υιοθετούνται πολιτικές που συνδέονται με τον ανθρώπινο παράγοντα για θέματα της επιχείρησης. Αναπτύσσεται δηλαδή μια γραμμική σχέση μεταξύ στρατηγικής ΔΑΠ και της επιχειρησιακής στρατηγικής (Dessler, 2005). Η ανάγκη ανάπτυξης πολιτικών για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται συνεχώς από την πίεση ομάδων αντικρουόμενων συμφερόντων (μέτοχοι, διοίκηση, εργαζόμενοι, πελάτες) που επιδιώκουν την ισχυροποίηση της θέσης τους μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης (Βαγιάτης, 2008:181). Καλείται λοιπόν η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να διευρύνει το περιεχόμενο των λειτουργιών της (νομοθεσία, συνδικάτα, κοινωνική ευημερία) προκειμένου να εξισορροπήσει διαφορετικού βάρους συμφέροντα (βλ. σχήμα 2). Η συνδρομή της ως αμφίδρομου συνδετικού κρίκου μεταξύ όλων των παραγόντων του κύκλου ζωής της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική απόδοση και αποτελεσματικότητας της (Boxall, 1991:69, Tyson, 1995).



Σχήμα 2. Σχέση ΔΑΠ με τις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders).

Πηγή: Jackson & Schuler, (2006), Managing Human Resources: A partnership perspective

Η σημασία της διοίκησης προσωπικού αποτυπώνεται και στην παροχή ποιοτικών προϊόντων/υπηρεσιών. Σύμφωνα με το EFQM, το διεθνές εργαλείο αξιολόγησης βέλτιστης απόδοσης των επιχειρήσεων, που βασίζεται στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, εστιάζει στους ανθρώπινους πόρους και την διοίκηση τους ως καθοριστικό κριτήριο βελτίωσης της ποιότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών της επιχείρησης, (Wongrassamee et al., 2003:14).



Σχήμα 3. Το πλαίσιο EFQM

Πηγή: EFQM, 2008

Κατά συνέπεια αν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να βελτιώσουν την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα της ανταπόκρισης τους στις αλλαγές του περιβάλλοντος οφείλουν να επινοήσουν τρόπους στήριξης και συμμετοχής των ανθρώπινων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής τους (Παπαδάκης, 2012:260).

1.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην ενότητα αυτή περιγράφονται οι κυριότερες λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται η Διοίκηση Προσωπικού συμβάλλοντας στην οργανωτική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Πρέπει να σημειώσουμε πως η λειτουργία της εκπαίδευσης λόγω της ιδιαιτερότητας της, αναλύεται εμπεριστατωμένα στο επόμενο κεφάλαιο.

1.3.1. Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια διαδικασία προσδιορισμού, απόκτησης και αξιοποίησης του απαιτούμενου προσωπικού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκη, 2004:45). Μερικοί από τους παράγοντες που προκαλούν την αυξομείωση του υπάρχοντος προσωπικού μια επιχείρησης και επιβάλλουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ακόλουθοι:

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή).
- Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (αγορά εργασίας, καταναλωτικές προτιμήσεις, ανταγωνισμός, οικονομικές συνθήκες).
- Κυβερνητικές πολιτικές (Χυτήρης, 2001:27).

Σύμφωνα με τον Armstrong, (2000), προκειμένου η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να καταστεί ικανή να προσδιορίζει συνεχώς την απαιτούμενη εισροή ή εκροή του προσωπικού ακολουθεί την παρακάτω μεθοδολογία:

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης. Προσδιορίζονται οι τρέχουσες ανάγκες σε προσωπικό (ειδικότητες, προσόντα). Για να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων στη σωστή θέση και στο σωστό χρόνο λαμβάνεται υπόψη η εσωτερική και εξωτερική αγορά εργασίας. Η εσωτερική αγορά εργασίας αναφέρεται στο υπάρχων προσωπικό της επιχείρησης και εστιάζει σε μετακινήσεις, προαγωγές, κτλ. Ενώ η εξωτερική αγορά εργασίας επικεντρώνεται στην προσέκλυση στελεχών εκτός της επιχείρησης. Η πλήρωση των θέσεων θα προέλθει από την σύζευξη προσφοράς και ζήτησης των αγορών εργασίας (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:48).

2. Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων για μελλοντικές μεταβολές σε ανθρώπινο δυναμικό. Αναλύεται η δομή των ηλικιών του προσωπικού και καταγράφονται οι αναμενόμενες ελλείψεις ή απώλειες (αποχωρήσεις, συνταξιοδοτήσεις), οι μετακινήσεις σε διαφορετικά τμήματα, οι προαγωγές καθώς και οι ποιοτικές μεταβολές στο προσωπικό (επιμορφώσεις), (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:151).
3. Προϋπολογισμός οικονομικών πόρων. Η συνεχής εναλλαγή στη στελέχωση (προσλήψεις, επιμορφώσεις, μισθοδοσία, αποζημιώσεις, κτλ) έχει άμεσο αντίκτυπο στην ταμειακή χρηματική ροή που πρέπει να εξασφαλισθεί σε συνεχή βάση. Αυτό συνεπάγεται δέσμευση κεφαλαίων έναντι άλλων επενδυτικών επιλογών.
4. Συνεχή αξιολόγηση και διορθωτικές ενέργειες. Συλλογή στοιχείων για επαναξιολογήσεις, τροποποιήσεις ή βελτιώσεις στο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Επομένως αντιλαμβανόμαστε ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και ευθυγραμμίζεται με τους ειδικούς στόχους του κάθε οργανισμού, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008:45).

1.3.2. Προσέλκυση προσωπικού

Η προσέλκυση προσωπικού αποτελεί για την επιχείρηση διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων και ακολουθεί μετά την διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι να προσελκύσει τους σωστούς υποψήφιους για την πλήρωση θέσεων, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες, δεξιότητες και στάσεις για να συμβάλλουν στην εκπλήρωση της στοχοθεσίας της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1991:121). Η διαδικασία της προσέλκυσης διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση σύμφωνα με το μέγεθος, τον κλάδο που δραστηριοποιείται, το ανταγωνιστικό περιβάλλον ακόμη και με τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:181). Η προσέλκυση είναι μια διαδικασία πώλησης κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει έναν νέο και πολλά υποσχόμενο ταλέντο να αγοράσει από αυτήν (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:76). Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων είναι

ο σαφής προσδιορισμός του προφίλ (προσόντα, χαρακτηριστικά) που θα πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι και να «κουμπώνει» με το περίγραμμα των προσφερόμενων θέσεων εργασίας, την κουλτούρα και τις πολιτικές της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται οι υπεύθυνοι της Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού να εστιάσουν σε δύο δράσεις:

- Την γνωστοποίηση της κενής θέσης έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.
- Την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών, προκειμένου οι υποψήφιοι να σταθμίσουν τα προσόντα που απαιτούνται με αυτά που διαθέτουν.

Ένα μεγάλο δίλλημα που αντιμετωπίζουν συχνά οι επιχειρήσεις είναι εάν θα δοθεί έμφαση στη κάλυψη των θέσεων από εξωτερική ή εσωτερική αγορά εργασίας. Τίθεται το θέμα συναισθηματικής ικανοποίησης, αναγνώριση της προσφοράς και επιβράβευση με διαδοχή προαγωγής του υπάρχοντος προσωπικού ή εμπλουτισμού με νέα εξωτερικά «ταλέντα», φρέσκιες ιδέες και μεγάλη επιθυμία εξέλιξης, (Χυτήρης, 2001:64).

Οι πιο συνήθεις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι οι ακόλουθες:

- Ο πίνακας ανακοινώσεων και οι εκδόσεις της επιχείρησης.
- Συστάσεις από το υπάρχων προσωπικό (το απασχολούμενο προσωπικό προτείνει γνωστούς, φίλους, συγγενείς), (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:79).
- Προαγωγές και μεταθέσεις στελεχών μετά από εισηγήσεις των υπεύθυνων τμημάτων (Κανελλόπουλος, 1991:131).
- Πρώην εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν οικειοθελώς για προσωπικούς λόγους που όμως κατά την εργασιακή σχέση τους είχαν επίδειξη μεγάλο ζήλο.
- Υποψήφιοι 'πόρτας'. Άτομα που υποβάλλουν αξιόλογα βιογραφικά προς την επιχείρηση σε νεκρό χρόνο.

Η εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων είναι πιο σύνθετη και διαφέρει σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι managers που έχουν επιφορτιστεί με το έργο αυτό πρέπει να σχεδιάσουν τα μέσα, το χώρο, το πλήθος των υποψηφίων στους οποίους στοχεύουν καθώς και τη διαδικασία επιλογής που θα εφαρμοσθεί. Οι κύριες εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι οι ακόλουθες:

- Το internet (portal ευρέσεως εργασίας) και τα social media (LinkedIn).

- Εκπαιδευτικά ιδρύματα (Α.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι.) και Επαγγελματικά Επιμελητήρια (Τ.Ε.Ε., Ο.Ε.Ε., ΓΕΩΤ.Ε.Ε.).
- Αναγγελίες σε εφημερίδες και περιοδικά (ΜΜΕ) (Χυτήρης, 2001:69)..
- Δομές ευρέσεως εργασίας (Ο.Α.Ε.Δ.).
- Εταιρείες ευρέσεων στελεχών (κυνηγοί ταλέντων), (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:202).
- Εταιρείες ενοικιάσεως εργαζομένων (leasing). Παραχώρηση εργαζομένων έναντι προμήθειας για την κάλυψη θέσεων ορισμένου έργου.

1.3.3 Επιλογή προσωπικού

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει από ένα πλήθος υποψηφίων το πρόσωπο που ανταποκρίνεται καλύτερα στην περιγραφή της θέσης εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος, 1991:153). Ανάμεσα στα προσόντα των υποψηφίων και αυτών των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας θα πρέπει να βρεθεί ο συνδυαστικός κρίκος που θα ενώσει αυτούς τους δύο παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η σχέση των δύο παραγόντων, τόσο αποδεκτή και ωφέλιμη θα είναι συνεργασία (Prien et al, 2003). Η σημαντικότητα των σωστών επιλογών ή μη μπορεί να διαπιστωθεί σε μελλοντικό χρόνο καθώς η επιλογή ακατάλληλων προσώπων δημιουργεί πρόσθετο κόστος και προστριβές στις υπάρχουσες ομάδες εργαζόμενων διότι η ανεπάρκεια τους επηρεάζει τη ροή παραγωγής/υπηρεσιών με αποτέλεσμα την μη επίτευξη των τιθέμενων στόχων (πωλήσεις), (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:91, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:220). Επίσης πρέπει να τονισθεί ότι κατά την διαδικασία της επιλογής όλοι υποψήφιοι ακόμη και αυτοί που θα απορριφθούν πρέπει να αντιμετωπισθούν με την δέουσα ευγένεια, τον απαραίτητο επαγγελματισμό και το κατάλληλο ύφος καθώς όλοι τους αποτελούν δυνητικούς πελάτες και φορείς σχόλιων της εικόνας της επιχείρησης. Βασικές προϋποθέσεις επιτυχημένης επιλογής θεωρούνται πέρα από την καλή προετοιμασία των υπεύθυνων είναι η ανάλυση της θέσης εργασίας, ο καθορισμός προτύπων και κριτήριων απόδοσης και η ύπαρξη συστήματος ανατροφοδότησης για την μέτρηση αποτελεσματικότητας της διαδικασίας της επιλογής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:220).

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη

της απόφασης της επιλογής κυμαίνεται από λίγες ημέρες έως και μήνες. Τα πιο συνήθη βήματα – ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

1. Η προκαταρτική συνέντευξη.
2. Η Αίτηση απασχόλησης.
3. Δοκιμασίες (test).
4. Συνέντευξη επιλογής.
5. Επαλήθευση στοιχείων βιογραφικών για προϋπηρεσία του παρελθόντος.
6. Ιατρικές εξετάσεις.
7. Τελική απόφαση επιλογής (Nobble & Bozionelos, 2001:12)

Σε κάθε ένα από τα παραπάνω βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος να απορριφθεί. Η απόφαση για την απόρριψη ενός υποψήφιου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνο εφόσον οι υπεύθυνοι είναι βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει τα κατάλληλα προσόντα για τη θέση (Ξυροτύρη, 2001).

1.3.4. Αξιολόγηση προσωπικού

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης χρειάζεται το σύνολο του προσωπικού να έχει την ικανότητα να εκτελεί ενέργειες σε συγκεκριμένο χρόνο και με καθορισμένο τρόπο. Η εκτέλεση – ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως η απόδοση του εργαζόμενου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία συστημικής εκτίμησης του εργαζόμενου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας και τις δυνατότητες του για εξέλιξη (Κανελλόπουλος, 1991:231). Διευρύνοντας την έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζόμενου (Χυτήρης, 2001:221). Η αξιολόγηση ως σύστημα πρέπει να δομηθεί γύρω από τις ευρύτερες αξίες (όραμα, κουλτούρα) της επιχείρησης ώστε να ενταχθεί σωστά στις λειτουργίες της και να αποδώσει καρπούς (Polychroniou, 2008:52, Hall, 2008). Η σημασία αξιολόγησης είναι μεγάλη καθώς μέσα από αυτήν προκύπτουν πληροφορίες τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο, όπως:

- Η εξακρίβωση αν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας, αν δηλαδή γίνεται σωστή χρήση των ταλέντων και των δεξιοτήτων στη θέση που έχει τοποθετηθεί (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:136).

- Ο ρεαλιστικός καθορισμός στόχων απόδοσης του εργαζόμενου (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:317).
- Βελτιώνεται ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού.
- Γίνεται δικαιότερο το σύστημα ανταμοιβών (πολιτική μισθοδοσίας), (Χυτήρης, 2001:222).
- Ενισχύεται η παραγωγικότητα καθώς υπάρχει ένα διαρκές σύστημα ενημέρωσης της απόδοσης του προσωπικού, για τις προοπτικές εξέλιξης ή ακόμα και ενίσχυση τους με κατάλληλα προγράμματα στήριξης σε περίπτωση ενδείξεων αδυναμιών.
- Διαπιστώνονται οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες στην ανάπτυξη δομής της επιχείρησης.

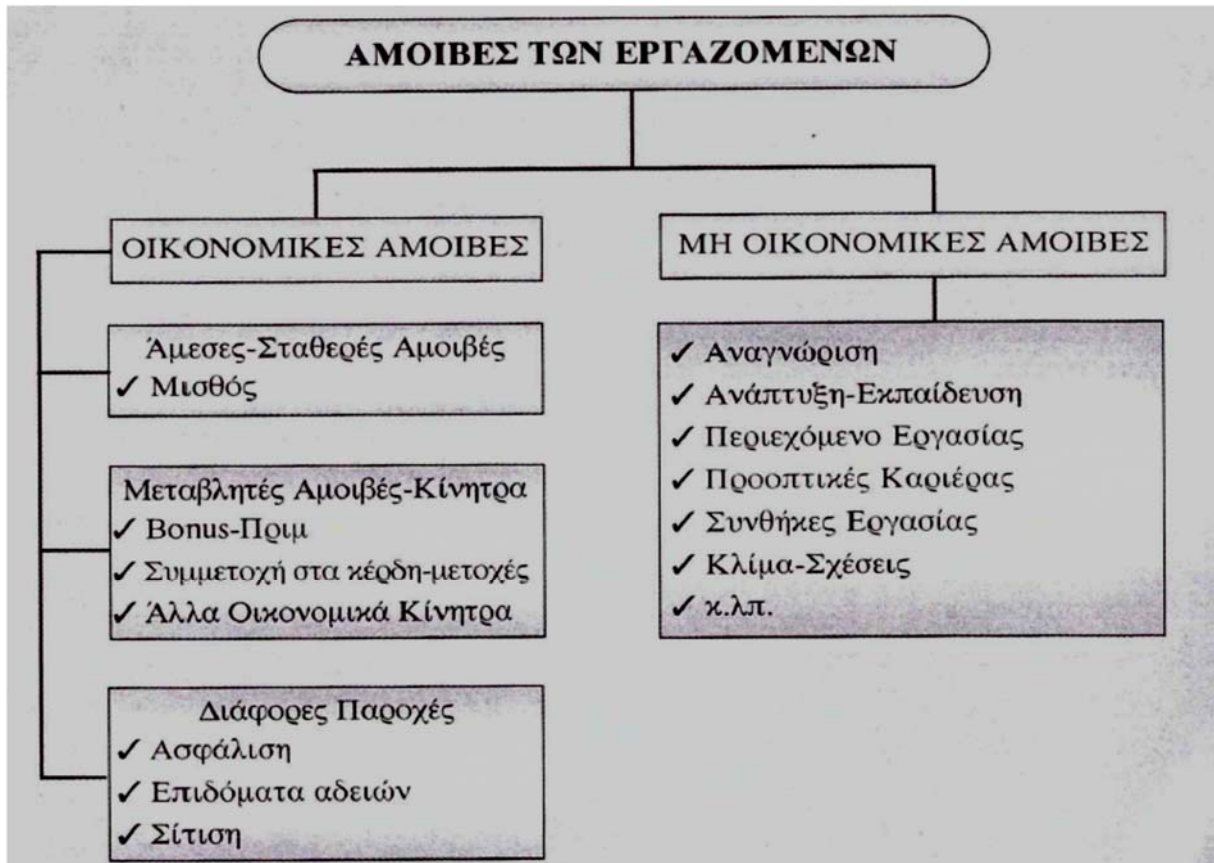
Η δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης, τα κριτήρια αποδοτικότητας που έχουν καθοριστεί και η συνέντευξη (ενημέρωση) για την μετέπειτα εξέλιξη του, αποτελούν μέρη της συνεργασίας μεταξύ εξεταστή – εξεταζόμενου τα οποία οδηγούν στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτές είναι δυνατό να αλλάξουν τη διάθεση, την απόδοση και τη στάση των εργαζόμενων απέναντι στην επιχείρηση και την διαδικασία της αξιολόγησης (Nathan et al., 1991:352).

1.3.5. Αμοιβή προσωπικού

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματος και καθοριστικός παράγοντας υποκίνησης της προσφερόμενης απόδοσης. Ως αμοιβή θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο με αντάλλαγμα την απασχόληση του, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001:163). Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί επίσης το κύριο κίνητρο προσέλκυσης και παραμονής των εργαζόμενων, ενώ βοηθάει στη υλοποίηση των εταιρικών στόχων και στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:378). Η επιχείρηση κατά την διαμόρφωση μισθολογικής πολιτικής πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις αμοιβές των ανταγωνιστών, τις νομοθετικές εργασιακές ρυθμίσεις, τις συνθήκες αγοράς εργασίας, την αξία της θέσης και τον κύκλο ζωής της (Χυτήρης, 2001:170). Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω ότι ο τρόπος με τον οποίο αμείβει το προσωπικό της η επιχείρηση επηρεάζει τις άμεσα τις εργασιακές σχέσεις, το κλίμα και το ψυχολογικό συμβόλαιο (Βαγιάτης, 2008:43). Η σύγκριση κυρίως με τα

συστήματα άλλων ομοειδών επιχειρήσεων (εξωτερική δικαιοσύνη) καθώς και η αίσθηση ότι δεν διανεμήθηκαν δίκαια οι αμοιβές (εσωτερική δικαιοσύνη), μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις και αντιπαραθέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη (Μπουραντάς, 2002:272). Η δομή των αμοιβών που ακολουθείται συνήθως αποτελείται από τέσσερις κατηγορίες (βλ. σχήμα 4):

1. Τις σταθερές οικονομικές αμοιβές. Πρόκειται για ένα σταθερό μισθό που λαμβάνει ο εργαζόμενος βάσει των τυπικών προσόντων (σπουδές, δεξιότητες, επιμόρφωση κτλ), του χρόνου προϋπηρεσίας και την σπουδαιότητα της θέσης εργασίας. Ο μισθός αυτός θεωρείται ως αποδεκτός για την οικονομική επιβίωση του εργαζόμενου αλλά σε καμιά περίπτωση δε προσφέρεται για παρακίνηση και ανάπτυξη πρωτοβουλιών.
2. Τις μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα, οι οποίες αφορούν οικονομικές αμοιβές και συνδέονται με τις επιδόσεις του εργαζόμενου. Συνηθισμένα παραδείγματα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι οι προμήθειες επί των πωλήσεων, bonus παραγωγικότητας, συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης, κτλ. Το είδος των αμοιβών αυτών υιοθετείται από τις επιχειρήσεις καθώς λειτουργεί ως μοχλός υποκίνησης αύξησης των αποδόσεων των εργαζομένων και συνδυάζεται συχνά με τις αμοιβές της παραπάνω κατηγορίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 408).
3. Λοιπές οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας (πχ επίδομα γάμου ή αδείας), είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (πχ αυτοκίνητο, νοσοκομειακή περίθαλψη, φύλαξη παιδιών). Οι αμοιβές αυτές προσφέρουν ηθική ικανοποίηση, ενισχύουν την εργασιακή ασφάλεια και συμβάλλουν στην παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση. Επίσης οι αμοιβές αυτές μπορούν να προσφερθούν ευέλικτα με κάποια από τα παραπάνω σχήματα αμοιβών (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:163).
4. Μη οικονομικές αμοιβές όπως αναγνώριση της προσφοράς, έπαινοι, τιμητικές διακρίσεις, προαγωγές, εκπαίδευση - ανάπτυξη, συμμετοχή στη διοίκηση κτλ. Οι αμοιβές αυτές είναι γνωστές ως ηθική αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και συμβάλλουν μέγιστα στην ψυχολογική ικανοποίηση των εργαζομένων διαμορφώνοντας επιθυμητές συμπεριφορές βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων.



Σχήμα 4. Είδη αμοιβών των εργαζομένων.

Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2003:384

Το σύστημα αμοιβών πρέπει να επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να αναπροσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζει συνεχώς τη μέγιστη παρακίνηση και αφοσίωση των υπαλλήλων στον οργανισμό.

Κεφάλαιο 2^ο

Η Συμβολή της Εκπαίδευσης στην Ανάπτυξη των Στελεχών και στην Στοχοθεσία της Επιχείρησης

Στο κεφάλαιο αυτό αναδεικνύεται η σημασία της εκπαίδευσης όχι ως αποσπασματική δραστηριότητα αλλά ως μόνιμη πολιτική επιλογή επένδυσης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Επισημάνονται οι διαδικασίες σχεδιασμού εκπαιδευτικών δράσεων με βάση την εκπαίδευση ενηλίκων και προσεγγίζονται τα οφέλη της εκπαίδευσης που προκύπτουν τόσο για στελέχη όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Ακόμη περιγράφονται οι συνηθέστερες πολιτικές ανάπτυξης/εξέλιξης στελεχών που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις και συνδέονται με την παρεχόμενη εκπαίδευση που λαμβάνουν τα στελέχη τους.

2.1 Η αξία της εκπαίδευσης

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι η βοήθεια που μπορεί να προσφέρει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στην εργασία του προσωπικού που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών ικανοτήτων τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:267). Οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων συσχετίζονται με την αλλαγή των συνθηκών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (εσωτερικό/εξωτερικό) της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001:114). Ο χρόνος ημιζωής των γνώσεων έχει μειωθεί και καμιά αρχική εκπαίδευση δεν θεωρείται επαρκής ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να ανταποκριθεί στις σημερινές εργασιακές ανάγκες (Βεργίδης, 2001). Οι έννοιες αλλαγή και εκπαίδευση είναι στενά συνδεδεμένες με τα επαγγελματικά καθήκοντα. Οι σημαντικότερες αιτίες που αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των στελεχών είναι:

- Η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος (πληροφορική/επικοινωνίες) δημιουργεί νέες απαιτήσεις σε γνώσεις και δεξιότητες νέων εφαρμογών ευρυζωνικών επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Ο έντονος ανταγωνισμός και οι αλλαγές των οικονομικών συνθηκών ωθούν τις επιχειρήσεις σε νέες μορφές άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας (συγχωνεύσεις, εξαγορές) και επομένως απαιτούν στελέχη με διεθνείς εμπειρίες και γνώσεις (Παπαδάκης, 2012:345).
- Οι αποτελεσματικότερες διοικήσεις μέσω οργανωτικών αλλαγών, όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας, ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών (reengineering), η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και οι δείκτες μέτρησης (balanced scorecard), (Μπουραντάς, 2002:534). Η εφαρμογή νέων μεθόδων που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την παροχή νέας γνώσης προς τα στελέχη.
- Αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα και στην προώθηση πωλήσεων, επιβάλλουν νέο σχεδιασμό θέσεων εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο απαιτήσεων σε γνώσεις και ικανότητες (e-marketing, supply logistic), (Kotler and Keller, 2006:711).

Επομένως γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οποιαδήποτε αρχική γνώση (σπουδές, επιμόρφωση, δεξιότητες) που φέρνει ένας εργαζόμενος σε μια επιχείρηση δεν αρκούν για την εξέλιξη της επαγγελματικής καριέρας του. Η εκπαίδευση στοχεύει στη κάλυψη των κενών γνώσεων που διαμορφώνονται προκειμένου να βελτιωθούν έμφυτα ή επίκτητα προσόντα σε συγκεκριμένα πεδία όπως:

- Γνώσεις. Οι γνώσεις αποτελούν ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών γύρω από τη θέση της εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:267).
- Ικανότητες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών διεργασιών, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου (ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, διαπροσωπικές σχέσεις).
- Στάσεις. Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις οδηγεί σε τροποποίηση της συμπεριφοράς προκειμένου να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στους παράγοντες του

περιβάλλοντος (πελάτες, συνάδελφοι, προϊστάμενοι), (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:157).

- Επαγγελματικές δεξιότητες. Αφορούν την καλή γνώση και δυνατότητα εφαρμογής της σε ένα εξειδικευμένο πεδίο, ειδικότητα ή επάγγελμα (λογιστική, μάρκετινγκ, ηλεκτρονικό εμπόριο, κτλ) (Μπουραντάς, 2002:47).

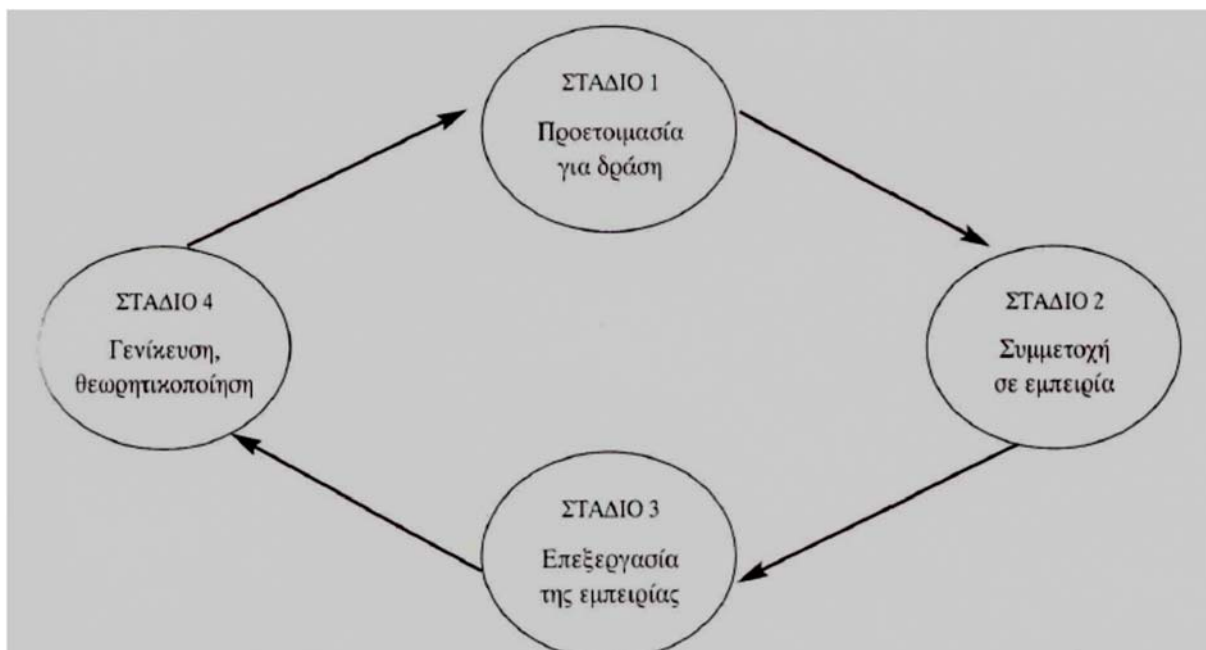
Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην επιβίωση ενός οργανισμού καθώς διαμορφώνει νέα κουλτούρα μάθησης ικανή να αφομοιώνει πληροφορίες γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Η ικανότητα αυτή απαιτεί συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια ώστε η διοίκηση να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα μάθησης για την ανάπτυξη του προσωπικού της.

2.1.1. Μάθηση και εκπαίδευση ενηλίκων

Η έννοια μάθηση αποτελεί τις σχεδόν μόνιμες αλλαγές που προκαλούνται εκούσια στα πρότυπα δράσης, σκέψεων και συναισθημάτων (Jarvis, 2004:50). Μέσω της μάθησης μπορούμε να προσαρμοζόμαστε σε παλιούς και νέους κοινωνικούς ή επαγγελματικούς ρόλους και να δίνουμε απάντηση στις αναζητήσεις μας και στα προσωπικά μας ενδιαφέροντα (Κόκκος, 2005:33). Η ανάγκη για μάθηση αναδύεται εντονότερα όταν σε κάποιες φάσεις της ζωής των ενηλίκων προκύπτει δυσαρμονία ανάμεσα στις τρέχουσες εμπειρίες και στο σύστημα αντιλήψεων και αξιών που διαθέτουν (Jarvis, 2007:303). Οι κυριότεροι τρόποι με τους οποίους μαθαίνουμε είναι η απόκτηση πληροφοριών, η απομνημόνευση δεδομένων, η παρατήρηση των άλλων, η εμπειρία, οι αιφνίδιες καταστάσεις, ο πειραματισμός και η εξερεύνηση (Rogers, 1999:136). Ένα κλασικό μοντέλο που εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο οι ενήλικοι μαθαίνουν είναι ο κύκλος μάθησης (Kolb, 1976:21). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό (βλ. σχήμα 5) η μάθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τέσσερα στάδια:

- 1) Το άτομο βασισμένο στις υπάρχουσες γνώσεις και εμπειρίες του, προετοιμάζεται να αναλάβει δράση, να πάρει πρωτοβουλίες.
- 2) Το άτομο εμπλέκεται σε νέες εμπειρίες.
- 3) Οι εμπειρίες που αποκτήθηκαν εξετάζονται, αξιολογούνται και βγαίνουν τα συμπεράσματα.
- 4) Οι παρατηρήσεις και τα συμπεράσματα υπόκεινται σε συστηματική νοηματική επεξεργασία.

Οι εκπαιδευόμενοι κάθε επιπέδου μπορούν να ανταπεξέλθουν σε διαφορετικές μαθησιακές δραστηριότητες και έχουν διαφορετικό αξιακό σύστημα υποκίνησης. Οι εργαζόμενοι ως ενήλικοι διαφέρουν από ότι οι μαθητές σε μια τάξη ή οι φοιτητές του ίδιου έτους για αυτό και οποιαδήποτε εκπαιδευτική δραστηριότητα αναφέρεται σε αυτούς πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες που φέρνουν μαζί τους ως εκπαιδευόμενοι (Rogers, 1999:111).



Σχήμα 5. Ο κύκλος της μάθησης.

Πηγή: Kolb, Robin, Osland, 1991

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενήλικων σε σχέση με την εκπαίδευση και τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε μορφής εκπαιδευτική διαδικασία είναι:

- Ο ενήλικος πρέπει να γνωρίζει γιατί χρειάζεται να εμπλακεί σε μια εκπαιδευτική δραστηριότητα. Θα σταθμίσει το χρόνο που θα αφιερώσει με το κέρδος που θα έχει για αυτόν η συγκεκριμένη ενέργεια (Κάραλης και Παπαγεωργίου, 2012:32).
- Ο ενήλικος έχει τάση αυτοκαθορισμού. Παίρνει μόνος του την απόφαση για την συμμετοχή του σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, δεν θέλει οι άλλοι να αποφασίζουν για αυτόν (Courau, 2000:109).
- Ο ενήλικος προσέρχεται στην εκπαιδευτική δραστηριότητα με μεγαλύτερο όγκο και ποιότητα πληροφοριών και εμπειριών.
- Ο ενήλικος χρειάζεται το βιωματικό τρόπο μάθησης με εξατομικευμένη προσέγγιση διδασκαλίας μάθησης. Οι εκπαιδευτές οφείλουν να αξιοποιούν τις

εμπειρίες, τα ενδιαφέροντα των ενηλίκων με την χρήση κατάλληλων εκπαιδευτικών τεχνικών (ασκήσεις προσημειώσεις, παιχνίδια ρόλων, ομαδικές συζητήσεις, μελέτη περίπτωσης, πρακτική άσκηση, κτλ), (Κόκκος, 2005:95).

- Οι ενήλικοι μαθαίνουν καλύτερα όταν δεν απειλείται το εγώ τους. Οι εκπαιδευτές πρέπει να δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα στο οποίο κανένας ενήλικος να μην αισθάνεται απειλή. Πρέπει να ενθαρρύνεται η συνεργασία και η αυτενέργεια ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη ενεργητική συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία (Jarvis, 2004:157).
- Οι ενήλικοι βρίσκονται σε ετοιμότητα μάθησης όταν γνωρίζουν πως η εκπαίδευση θα τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν πραγματικές καταστάσεις γύρω από τη ζωή και τις προσδοκίες τους (εργασιακά προβλήματα, οικογενειακή ζωή, κτλ).
- Οι ενήλικοι έχουν ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα και παρακινούνται τόσο από εξωτερικούς παράγοντες (προαγωγή, αύξηση μισθού) όσο και από εσωτερικούς παράγοντες (ηθική ικανοποίηση, αυτοεκτίμηση) προκειμένου να συνεχίζουν να βελτιώνονται και να αναπτύσσονται (Ανθοπούλου, 1999:62).
- Οι ενήλικοι έχουν διαμορφώσει προσωπικά μοντέλα μάθησης. Δηλαδή έχουν παγιώσει το αξιακό τους σύστημα σχετικά με την κατάκτηση της πληροφορίας (Βεργίδης και Κάραλης, 1999:40).

Γίνεται πλέον αντιληπτό πως για τους ενήλικους πρωτίστως επιβάλλεται η κατανόηση σύνδεσης της εκπαίδευσης με την εκτέλεση του έργου και την επιτυχία της επιχείρησης ώστε να παραχθούν υψηλότερα επίπεδα υποκίνησης για μάθηση και εργασιακή απόδοση (Baldwin et al., 1991:55, Martochio, 1992:29, Tai, 2006:51). Άλλωστε όλες οι θεωρίες υποκίνησης (McClelland, Herzberg F., ARG – Alderfer, Equity Theory, Vroom, Locke) εστιάζουν στην δημιουργία περιβάλλοντος εργασίας που να ανταποκρίνεται στο προφίλ αναγκών του εργαζόμενου προκειμένου να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή αλλαγή στάσης (συμπεριφοράς), η εργασιακή ικανοποίηση και τελικά η οργανωσιακή δέσμευση (ψυχολογικό δέσιμο), (Βαγιάτης, 2008:126).

2.2. Η σημασία και ο σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ανάπτυξης στελεχών

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ανάπτυξης στελεχών αποτελεί ο σχεδιασμός εκπαιδευτικής πολιτικής που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, για την υλοποίηση των στόχων της. Η επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών έχει την αφετηρία της στην εκπαίδευση και αναφέρεται στο σύνολο ενεργειών ή μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για να αποκτήσουν τα στελέχη της γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρειασθούν μελλοντικά για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους (Χυτήρης, 2001:136). Δεν περιορίζεται μόνο στην εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά στοχεύει στην γενικότερη μόρφωση των στελεχών, η οποία θα διευρύνει την αντίληψη για τη θεώρηση των προβλημάτων, θα δώσει τεχνογνωσία επίλυσης προβλημάτων και θα αναπτύξει προσωπικότητες (αξίες, συμπεριφορές) για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Γκατζούλας και Μανούσου, 2015:74). Σύμφωνα με τους Λέφας και συν., (2005:133), κυριαρχούν δύο επίπεδα επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα:

1^ο επίπεδο. Επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών, χωρίς αλλαγή του τυπικού status. Σε αυτή την περίπτωση το στέλεχος επιδιώκει:

- Νέες ή και καλύτερης ποιότητας γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται στην άσκηση των καθηκόντων του.
- Αλλαγή στη σχέση με τους συναδέλφους του.
- Αλλαγή σε στάσεις και πεποιθήσεις ως προς τον ρόλο του και το όραμα της επιχείρησης.
- Προσωπική ικανοποίηση.

2^ο επίπεδο. Επαγγελματική ανάπτυξη στελεχών με αλλαγή του status στο χώρο της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή το στέλεχος επιδιώκει:

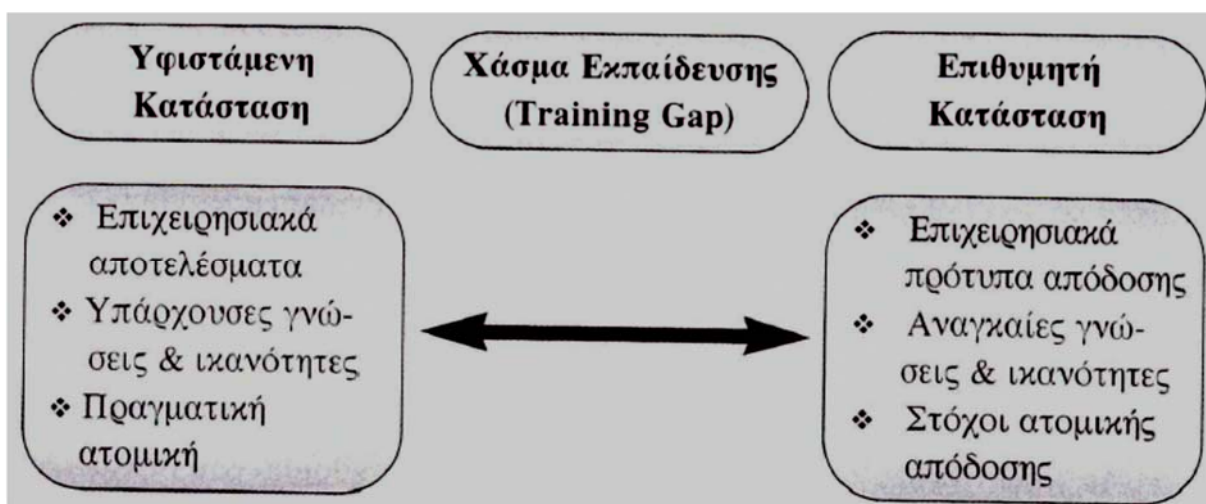
- Ανεξέλιξη στην διοικητική ιεραρχία.
- Οικονομικά οφέλη.
- Κοινωνικό κύρος.
- Αλλαγή θέσης με περισσότερες προοπτικές.

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να προκύπτει από την ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών τωρινών και μελλοντικών, βάση περιγραφών θέσεων εργασίας και στοχοθεσίας της επιχείρησης. Με τον όρο πρόγραμμα εννοούμε μια στοχοθετημένη εκπαιδευτική παρέμβαση που απευθύνεται σε ενήλικους και περιλαμβάνει ένα σύνολο παραγόντων, συντελεστών και διαδικασιών με σαφές εκπαιδευτικό περιεχόμενο τα οποία συναρθρώνονται με βάση ένα κεντρικό σκοπό και επιμέρους στόχους (Κάραλης και Παπαγεωργίου, 2012:59). Καθώς η εκπαίδευση συσχετίζεται με το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης συνήθως εμπλέκονται η Διοίκηση της επιχείρησης, η Δ/ση Εκπαίδευσης καθώς και τα ανώτερα στελέχη των τμημάτων (μάρκετινγκ, λογιστικής, πωλήσεων, κτλ.). Δεν είναι λίγες οι φορές που γίνεται η ανάθεση σε εξωτερικούς εκπαιδευτικούς φορείς καθώς έχουν τις υποδομές και την απαραίτητη τεχνογνωσία σχεδιασμού και υλοποίησης επιμορφωτικών προγραμμάτων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:280).

Τα κύρια στάδια οργάνωσης και εκπαίδευσης προσωπικού είναι:

- Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης.
- Επιλογής μεθόδων εκπαίδευσης.
- Εφαρμογή και αξιολόγηση.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και εφαρμογή των μέτρων για την αποτελεσματική εκπαίδευση των στελεχών. Η ανάγκη συγχέεται με την «αναγκαιότητα», την «επιθυμία» ή την «ζήτηση» κυρίως στο χώρο της εκπαίδευσης ενηλίκων (Βεργίδης και Καραλής, 1999:23). Ο προσδιορισμός της έννοιας ανάγκης για το προσωπικό των επιχειρήσεων εκφράζεται καλύτερα μέσα από την οικονομική προσέγγιση. Δηλαδή την συνεχή πρόσληψη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων (εξειδίκευση) εξαιτίας της ανάπτυξης της αγοράς εργασίας και των παραγωγικών δυνάμεων. Ο Χασάπης, (2000:31), επιχειρεί να προσδιορίσει την εκπαιδευτική ανάγκη μέσα από τη γνώση, δεξιότητα ή στάση που είναι αναγκαία στο άτομο αλλά μη διαθέσιμη για να εκτελέσει σωστά μια εργασία ή δραστηριότητα. Σκοπός της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών είναι να καθορίσει η επιχείρηση αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης εργασίας και του επιπέδου απόδοσης του στελέχους.



Σχήμα 6. Χάσμα εκπαίδευσης επιχείρησης.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Armstrong, 2000:514

Οι ανάγκες εκπαίδευσης που προκύπτουν σε μια επιχείρηση διακρίνονται σε:

- Επίπεδο επιχείρησης (επιχειρησιακές ανάγκες). Η ανάλυση του οργανισμού στοχεύει στην εξέταση υλοποίησης των στόχων του σε σχέση με τις μεταβολές του περιβάλλοντος (εσωτερικού/εξωτερικού). Εξετάζονται κυβερνητικές πολιτικές (ιδιωτικοποιήσεις, φορολογία), οικονομικά μεγέθη (εξαγωγές, τραπεζικός δανεισμός), καταναλωτικά πρότυπα και κοινοτική νομοθεσία. Η φάση αυτή είναι σημαντική γιατί συνδέει τις νέες ανάγκες που προκύπτουν με τον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, (Καψάλης και Παπασταμάτης, 2000:25, ΕΚΔΔ, 2002).
- Επίπεδο τμήματος ή ομάδας (ομαδικές ανάγκες). Έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη κουλτούρας και ικανοτήτων των στελεχών να λειτουργούν ως ομάδα έργου με κοινή ταυτότητα, κοινούς σκοπούς και αναγνωρισμένους ρόλους, (Rogers, 1999:195, Βαγιάτης, 2008:250).
- Επίπεδο ατόμου (προσωπικές ανάγκες). Με την ανάλυση αυτή διαπιστώνεται αν τα στελέχη διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις για την εκτέλεση των εργασιών τους σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας (Χασάπης, 2000). Στη φάση αυτή επιδιώκεται να διαπιστωθεί το κενό μεταξύ των υφιστάμενων και των επιθυμητών ικανοτήτων των στελεχών. Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών είναι τα ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων, περιγραφές θέσεων εργασίας, συνεντεύξεις, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, παρατήρηση,

ατομικοί φάκελοι και δείκτες απόδοσης. Ενώ ως πηγές από τις οποίες συλλέγονται οι πληροφορίες αποτελούν οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προϊστάμενοι, ανώτερα στελέχη, προμηθευτές, κτλ., (Χυτήρης, 2001:120).

Τα επίπεδα αυτά βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και καθορίζουν το είδος και τον σκοπό της εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:282). Μετά τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης αναλαμβάνουν τον σχεδιασμό υλοποίησης της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Ο καθορισμός στόχων αποτελεί τον πυρήνα κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας και διατυπώνονται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων (προσωπικό, εκπαιδευτές, διοίκηση) λαμβάνοντας υπόψη εμπειρίες, βιώματα, κίνητρα, στάσεις, κτλ. Από τον καθορισμό των στόχων προκύπτουν και τα προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα (Βεργίδης και Κάραλης, 1999:42). Οι εκπαιδευτικοί στόχοι καθορίζονται με βάση τις γνώσεις που πρέπει να αποκτηθούν από το προσωπικό, τις δραστηριότητες που πρέπει να μάθουν να επιτελούν, τις συνθήκες μέσα στις οποίες θα λαμβάνουν χώρα, τις στάσεις και συμπεριφορές που πρέπει να αναπτυχθούν καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησης (Κόκκος και Λιοναράκης, 1998:134). Στη συνέχεια οι συντελεστές της εκπαίδευσης καθορίζουν τους κεντρικούς άξονες του εκπαιδευτικού προγράμματος βασισμένοι στη στοχοθεσία που τέθηκε προκειμένου να καλυφτεί το εκπαιδευτικό κενό των αναγκών που ανιχνεύθηκε. Προσπαθούν να συνθέσουν τις ανάγκες και να τις εναρμονίσουν στο μέτρο του εφικτού, να θέσουν προτεραιότητες με συγκεκριμένα κριτήρια προκειμένου να εξειδικεύσουν και να ιεραρχήσουν τους στόχους στις εκπαιδευτικές ενότητες του προγράμματος (Βεργίδης και Κάραλης, 1999:47). Η δόμηση του περιεχομένου του προγράμματος περιλαμβάνει:

- Γνώσεις για τη θεωρητική κατάρτιση των εκπαιδευόμενων.
- Πρακτική άσκηση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων – ικανοτήτων οι οποίες απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας.
- Ανάπτυξη θετικών στάσεων και συμπεριφορών

Η ομάδα – στόχος του προσωπικού που θα εκπαιδευτεί συμπληρώνει τη θεματολογία με βάση τα ενδιαφέροντα τους προκειμένου να εξασφαλισθεί η μεγαλύτερη δυνατή υποκίνηση συμμετοχής (Baldwin et al., 1991:51). Τέλος οι συντελεστές διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όσο αφορά την επιλογή των εκπαιδευτών τις ιδιαίτερες γνώσεις και πιστοποιήσεις που χρειάζεται να έχουν στην εκπαίδευση ενηλίκων, (Noye D., & Piveteau J., 1999).

2.3. Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τα στελέχη και την επιχείρηση

Οι εταιρείες πρέπει να αντιληφθούν ότι η επιτυχία δεν είναι προϋπόθεση μόνο της ορθής στρατηγικής του οικονομικού κεφαλαίου αλλά και της σωστής εκπαίδευσης των υπαλλήλων της. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στην ποιότητα των υπαλλήλων τους και να αντιληφθούν ότι η εκπαίδευση είναι στρατηγική επένδυση επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης (Dickinson, 1973:4). Τα οφέλη που λαμβάνουν τα στελέχη από την εκπαίδευση χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Τα προσωπικά οφέλη, που αντιπροσωπεύουν το βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοση τους, να δικτυωθούν και να αναπτυχθούν ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας.
- Τα οφέλη καριέρας που συνδέονται με την εξέλιξη/ιεραρχία μέσα στην επιχείρηση και την αύξηση των αποδοχών τους.
- Τα οφέλη έργου που συσχετίζονται με τη βελτίωση των σχέσεων των εργαζομένων με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους πελάτες (Noe and Wilk, 1993:291).

Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των στελεχών είναι εμφανή κυρίως ως προ την:

- Αύξηση της παραγωγικότητας. Η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγομένης ποσότητας, ποιότητας και ταχύτητας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:271, Arthur Winfred et al., 2003:242).
- Ανύψωση ηθικού και παρακίνησης. Η λήψη των απαραίτητων δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την ορθή εκτέλεση της εργασίας αυξάνει το αίσθημα ασφαλείας, ικανοποιεί τις εσωτερικές ανάγκες των στελεχών με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη αφοσίωση (ψυχολογικό συμβόλαιο) και προσήλωση στους στόχους της επιχείρησης (Βαγιάτης, 2008:43).
- Μειωμένη επίβλεψη. Τα εκπαιδευμένα στελέχη χρειάζονται λιγότερη επίβλεψη από τους ανωτέρους καθώς είναι σε θέση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εκτελούν σύνθετες εργασίες με τα λιγότερα δυνατά λάθη.
- Αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Η βελτίωση της ικανότητας των στελεχών στη λήψη αποφάσεων λόγω μεταβολών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δημιουργεί

συγκριτικό πλεονέκτημα και μοναδικές ικανότητες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Παπαδάκης, 2012:123).

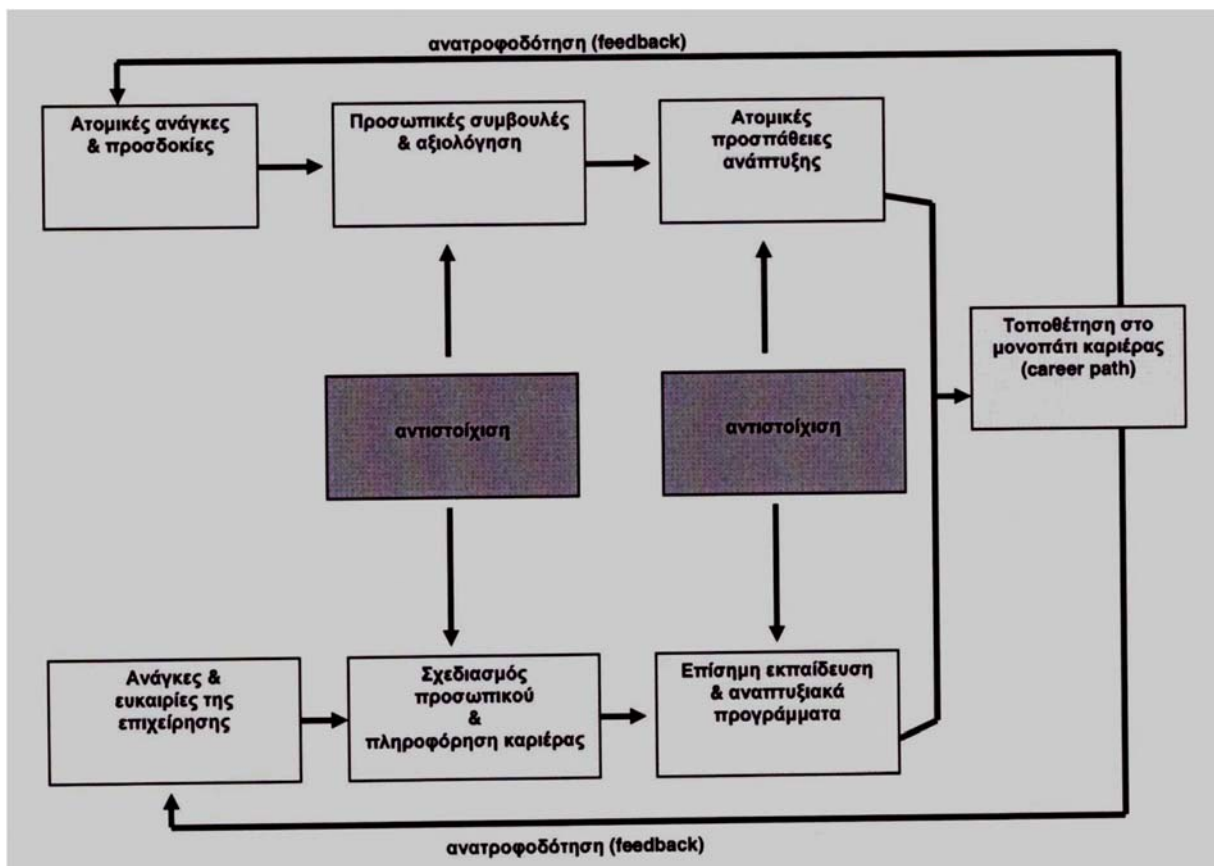
- Ελκυστικότητα της επιχείρησης. Η ύπαρξη επιτυχημένης εκπαιδευτικής πολιτικής που συνδέεται με εμπλουτισμό δεξιοτήτων και ευκαιριών ιεραρχικής εξέλιξης, προσελκύει νέα στελέχη υψηλής στάθμης.
- Δημιουργία οργανισμού μάθησης. Αναπτύσσεται κουλτούρα προσανατολισμένη στη μάθηση με αποτέλεσμα η επιχείρηση μαθαίνει ευκολότερα να εντοπίζει τα λάθη της, να τα διορθώνει, να επανεξετάζει υφιστάμενους στόχους και πολιτικές με αποτέλεσμα να επεκτείνει συνεχώς τις ικανότητες της (Μπουραντάς, 2002:477).
- Οργανωσιακή ευελιξία. Βελτιώνονται οι επιλογές αναπλήρωσης θέσεων λόγω αποχωρήσεων ή μετακινήσεων στελεχών (παραιτήσεις, συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές) καθώς η επιχείρηση έχει μεριμνήσει εκ των προτέρων μέσω της εκπαιδευτικής πολιτικής που εφαρμόζει να διαθέτει έγκαιρα τις κατάλληλες ανθρώπινες μεταβολές στη διάθεση της.
- Βελτίωση της καθημερινότητας. Σε λειτουργικό επίπεδο μειώνονται οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι αγκυλώσεις διασποράς ευθυνών, ενισχύεται η επαγγελματική συμπεριφορά των στελεχών και βελτιώνεται η εξυπηρέτηση των πελατών.

Διαπιστώνεται ότι το είδος της εκπαίδευσης, η ποιότητα και ο τύπος των επαγγελματικών προσόντων συνιστούν παράγοντα οικονομικής επιτυχίας των οργανισμών. Οι Judge et al. (1995:485) υποστηρίζουν ότι η αγορά εργασίας ανταμείβει τα άτομα που κάνουν επενδύσεις γνώσεων στον εαυτό τους.

2.4. Πολιτικές σύνδεσης εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης/σταδιοδρομίας

Σύμφωνα με τον Παπαστεφανάκη, (2006:32), η ανάπτυξη προσωπικού, συμπεριλαμβάνει δύο τομείς (βλ. σχήμα 7). Ο πρώτος τομέας είναι ο «σχεδιασμός καριέρας» όπου ο κάθε εργαζόμενος προσδιορίζει τις ικανότητες και τις δεξιότητες που πρέπει να αναπτύξει για να είναι αποδοτικός και αποσαφηνίζει τη μελλοντική επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη του. Στην ουσία κάθε εργαζόμενος καταρτίζει ένα ατομικό «πορτοφόλιο γνώσεων». Ο δεύτερος τομέας περιλαμβάνει το

«μάνατζμεντ καριέρας» και αφορά την υπευθυνότητα της επιχείρησης για το σχεδιασμό πολιτικής «μονοπάτι σταδιοδρομίας» που θα εντοπίζει τα κατάλληλα άτομα (ταλέντα) και στη συνέχεια θα παρέχει την απαιτούμενη στήριξη, υποκίνηση και παρότρυνση στον εργαζόμενο ώστε να είναι σε θέση εξελιξημότητας ικανοποιώντας τους κοινούς στόχους τους (win win), (Βαγιάτης, 2002:127). Η εκπόνηση πολιτικής αποτελεί μια συστηματική διαδικασία εκπαιδευτικής στήριξης με μακροχρόνια προοπτική προετοιμασίας των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να συμβαδίζουν με την ανάπτυξη της επιχείρησης και τις αλλαγές που συμβαίνουν (βλ. σχήμα 8). Δεν αποτελεί μια αποσπασματική (ad hoc) δραστηριότητα αλλά καθορισμό μόνιμων οργανωσιακών παραγόντων αξιοποίησης των γνώσεων που απέκτησαν οι εργαζόμενοι από την εκπαίδευση παρέχοντας κίνητρα σύνδεσης μεταξύ εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας (Bramley, 1989:2, Ledford, 1995:46, Day, 2003:301).



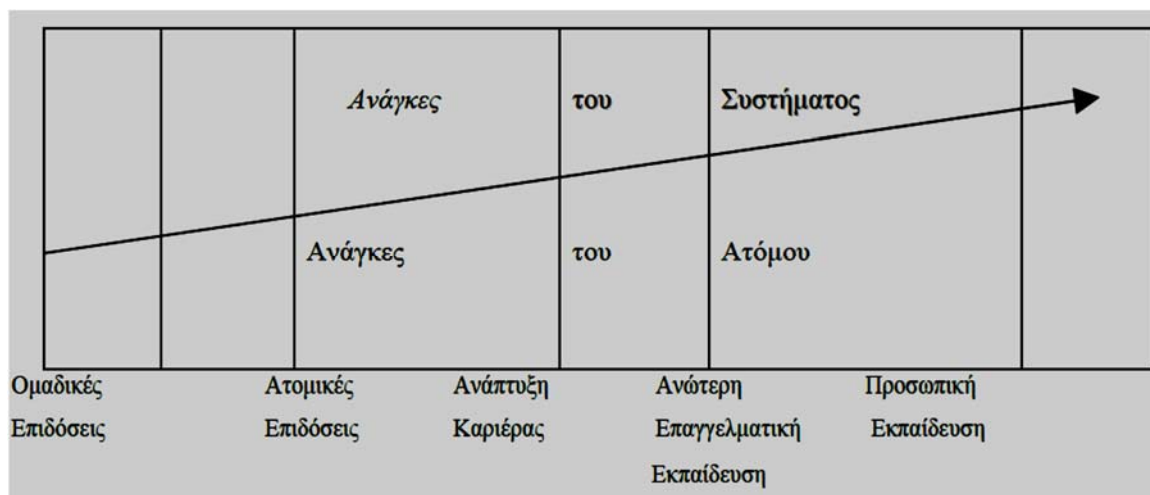
Σχήμα 7. Δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης στελεχών.

Πηγή: Alpin and Gerster., (1978), Career development: An Integration of Individual and Organizational Needs.

Οι πολιτικές της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού προωθούν την ενεργοποίηση του ατόμου μέσα από διαδικασίες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση της ανάγκης του να αισθάνεται σημαντικός και να εκτιμάται η προσπάθεια και η προσωπικότητά του από τα υπόλοιπα μέλη (Κουτούζης, 1999:176). Σύμφωνα με τον Rampersad, (2005) οι πολιτικές πρέπει να εστιάζουν στη:

- Δημιουργία περιβάλλοντος εκπαιδευτικής υποστήριξης και ενθάρρυνσης αλλαγών.
- Αύξηση υπευθυνότητας για την επίτευξη ατομικών αναπτυξιακών στόχων.
- Ύπαρξη ανατροφοδότησης απόδοσης και συχνότητας εκπαίδευσης.
- Σύνδεση μισθών και προαγωγών με την προσωπική ανάπτυξη.

Οι O'Really and Chatman, (1992:492), στην έρευνα τους για την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού διαπίστωσαν θετική συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης των εργασιακών καθηκόντων και της εσωτερικής πληρότητας των στελεχών προερχόμενη από την εκπαίδευση. Το ανώτατο μάλιστα οφείλει να συμβάλλει στην ανάπτυξη του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης διαμορφώνοντας θετικές αντιλήψεις για την αξία της, (Lau and May, 1998:211).



Σχήμα 8. Η εκπαίδευση ως κοινή συνιστάμενη ανάπτυξης εργαζόμενου/επιχείρησης.

Πηγή: Bolam, R., (1986) 'Conceptualizing in service', in Horkins D. (ed), In service Training and Educational Development: An International Survey.

Έχοντας ως δεδομένο την ύπαρξη εκπαιδευτικής πολιτικής υπάρχουν τέσσερις βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης που οδηγούν τον εργαζόμενο στην ενίσχυση του προσωπικού

χαρτοφυλακίου γνώσεων (πορτοφόλιο) καθώς αποτελεί βασικό πυλώνα επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης (Jackson & Schuler, 2006:62). Αυτοί είναι:

1) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training). Η μέθοδος αυτή θέλει τον εργαζόμενο να εκπαιδεύεται κατά την διάρκεια άσκησης των καθηκόντων του υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή. Θεωρείται πολλή αποτελεσματική καθώς βελτιώνει στην πράξη τις δεξιότητες, επιτρέπει την άμεση χρήση της νέας γνώσης, βοηθάει στην γρήγορη διόρθωση των λαθών, το στέλεχος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί, ενώ επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του (Χυτήρης, 2001:131). Οι κυριότερες τεχνικές που εφαρμόζονται σε αυτήν την μέθοδο είναι:

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (Mentoring).
- Προσωπική κηδεμονία (Coaching).
- Εναλλαγή θέσεων (Job Rotation).
- Συμμετοχή σε έργα (Assignments and Projects).

2) Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός θέσης εργασίας και σε χώρους είτε εντός της επιχείρησης είτε εκτός. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η εκπαίδευση από εξωτερικά στελέχη και εκπαιδευτές που φέρνουν νέες γνώσεις και εμπειρίες, η άρτια οργάνωση υλοποίησης από εκπαιδευτικούς φορείς και η αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης από εξωτερικούς αξιολογητές. Οι βασικότερες τεχνικές που εντοπίζονται σε αυτήν την μέθοδο είναι:

- Μελέτες περιπτώσεων (Case studies).
- Επιχειρηματικά παίγνια (Business Games).
- Σεμινάρια/Διαλέξεις (Seminars).
- Πανεπιστημιακά προγράμματα.
- Υποδείγματα συμπεριφοράς (Behavior Modeling) και μέθοδοι ηγεσίας.

3) Εξ Αποστάσεως εκπαίδευση (Distance Learning). Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν τις γνώσεις που επιθυμούν από το σπίτι τους ή και στον χώρο εργασίας, σύμφωνα με το χρόνο που διαθέτουν και τον ρυθμό μάθησης που επιθυμούν. Τα τελευταία χρόνια κερδίζει συνεχώς έδαφος στις προτιμήσεις των ενηλίκων καθώς εμπλουτίζεται συνεχώς με νέες εφαρμογές πληροφορικής (e-learning) που ενισχύουν την παραστατικότητα της μάθησης (Κόκκος και Λιοναράκης, 1998:230).

4) Συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων. Πλέον πολλές επιχειρήσεις ανάλογα το σκοπό και το είδος της εκπαίδευσης επιδιώκουν να επιλέγουν πάνω από μια μέθοδο εκπαίδευσης (πχ συνδυασμός εξ αποστάσεως και δια ζώσης εκπαίδευση) επιχειρώντας να αξιοποιήσουν συσσωρευτικά τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται.

Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων παρακολουθούν, ελέγχουν και αξιολογούν την απόδοση των στελεχών που εμπλέκονται σε εκπαιδευτικές διαδικασίες. Η επιλογή των ικανότερων (ταλέντα) δρομολογεί εξελίξεις επίσπευσης ιεραρχικής εξέλιξης (Rothwell, 2001). Επιβραβεύεται και ενισχύεται η προσπάθεια τους με τις εξής πολιτικές:

- Εμπλουτισμός θέσης. Το στέλεχος αναλαμβάνει σταδιακά περισσότερες αρμοδιότητες μεγαλύτερης ευθύνης. Ευρύνεται το πεδίο άσκησης των καθηκόντων, αξιοποιούνται οι δυνατότητες της εκπαίδευσης που έχει λάβει και ενισχύεται η ατομική πρωτοβουλία. Όμως έχει συχνότερη λογοδοσία και πυκνότερη αναφορά αποτελεσμάτων. Στην ουσία αποτελεί το προθάλαμο της προαγωγής, (Μπουραντάς, 2002:132).
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ανώτερων διοικητικών οργάνων. Οι γνώσεις και η εξειδίκευση που έχει αποκτήσει το στέλεχος από την συνεχή επιμόρφωση, καθιστούν αναγκαία τη συμμετοχή του ως τεχνοκράτη στην εκπόνηση προγραμμάτων (σύλληψη ιδεών, σχεδιασμού) της επιχείρησης σε μεσαίο αρχικά επίπεδο διοίκησης. Η συμμετοχή μπορεί να οδηγήσει στη λεγόμενη ακτινωτή κινητικότητα (ιστός αράχνης) που σημαίνει πως το στέλεχος πλησιάζει περισσότερο προς το κέντρο του οργανισμού, στο σημείο που συντελείται η στρατηγική λήψης αποφάσεων και με αυτόν τον τρόπο είναι περισσότερο πιθανό να οδηγηθεί σε ταχεία επίτευξη των στόχων της καριέρας του. Η αξία του είναι αναγνωρισμένη και η προσφορά του πολύτιμη. Αποτελεί ώριμη απόφαση επαγγελματικής εξέλιξης, (Schein, 1978, Ξυροτύρη – Κουφίδου, 2001:340).
- Εκπροσώπηση της επιχείρησης σε επιχειρηματικά φόρουμ ή κοινωνικές εκδηλώσεις. Το στέλεχος πλέον θεωρείται αρκετά έμπειρο, ικανό εφοδιασμένο με τις απαραίτητες γνώσεις να εκπροσωπήσει την επιχείρηση για συγκεκριμένα είδη εταιρικών εκδηλώσεων. Η ανάπτυξη δικτύωσης επαφών έξω από την επιχείρηση συντελεί να γίνει το στέλεχος αποδέκτης σημαντικών πληροφοριών σχετικά με την καριέρα του. Αποτελεί άμεση αναγνώριση της αξίας του και έμμεση ηθική επιβράβευση. Επιπλέον το δίκτυο αυτό είναι ικανό να συμβάλει στην υποστήριξη της σταδιοδρομίας καθώς περιλαμβάνει την καλλιέργεια προσωπικών και

επαγγελματικών σχέσεων κρίσιμης σημασίας για την επαγγελματική και εταιρική επιτυχία (Whiting & De Janasz, 2004:275, Roberts & O'Reilly, 1979:42).

- Προαγωγή. Η αναγνωρισμένη εργασιακή απόδοση, οι τεχνοκρατικές γνώσεις και ο επαγγελματισμός που δείχνει ένα στέλεχος αποτελούν στοιχεία ταχείας εξέλιξης. Ιδιαίτερα όταν συντελούνται μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον που απαιτούν γρήγορες λύσεις αναπροσαρμογής και αλλαγή επιχειρηματικών πλάνων. Σε αυτήν την περίπτωση προτιμούνται τα στελέχη με συνεχούς εκπαίδευση καθώς θεωρούνται μετασχηματιστές αλλαγών και ευελιξίας (change management). Αποτελούν υποστηρικτές των αλλαγών καθώς συνειδητοποιούν την ανάγκη της αλλαγής, αντιλαμβάνονται την αίσθηση του επειγόντως, μεταφέρουν την γνώση στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης και επιχειρηματολογούν για τα οφέλη της υλοποίησης της, (Μπουραντάς, 2002:582).

Κεφαλαίο 3^ο

Πολιτικές Εκπαίδευσης στην Δημόσια Διοίκηση

Στο κεφάλαιο αυτό τονίζεται η σημασία της προσαρμογής της Δημόσιας Διοίκησης σε Οργανισμό Μάθησης προκειμένου να ξεπεραστούν τα διαχρονικά προβλήματα που την ταλανίζουν. Περαιτέρω γίνεται περιγραφή των μορφών εκπαίδευσης που μπορεί να λάβει ο δημόσιος λειτουργός κατά την διάρκεια της θητείας του και αναλύεται ο ρόλος του συμβούλου επιχειρηματικότητας του ΟΑΕΔ μέσα από το περιγραφή της θέσης εργασίας.

3.1. Η αναγκαιότητα μετεξέλιξης της Δημόσιας Διοίκησης σε οργανισμό μάθησης

Σύμφωνα με τον Δαγτόγλου (1992:5), Δημόσια Διοίκηση είναι η δραστηριότητα του Κράτους, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και όλων των άλλων δημόσιων οργανισμών που ασκείται προς πραγμάτωση των σκοπών του, στο πλαίσιο της έννομης τάξης. Η Δημόσια Διοίκηση απαρτίζεται από τις Διοικητικές

Υπηρεσίες στις οποίες έχει ανατεθεί η άσκηση της εκτελεστικής εξουσίας του Κράτους (Φλογαϊτης, 1987:23). Τα άτομα που στελεχώνουν τη Δημόσια Διοίκηση, δηλαδή τον κρατικό μηχανισμό ανήκουν σε διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ), απολαμβάνουν τον θεσμό της μονιμότητας, έχουν επιφορτιστεί την οργάνωση και λειτουργία της διοικήσεως καθώς και τις σχέσεις προς τους πολίτες και τις άλλες κρατικές λειτουργίες (Φαναριώτης, 1999:27). Έχοντας κατανοήσει τα οφέλη της εκπαίδευσης στο χώρο των οργανισμών πρέπει σταδιακά η Δημόσια Διοίκηση να αποκτήσει ευελιξία στην στρατηγική σχεδιασμού μάθησης ακολουθώντας επιτυχημένες πρακτικές του ιδιωτικού τομέα. Σταδιακά η κρατική αντίληψη οφείλει να προσαρμοσθεί και να αποδεχθεί πως η επένδυση στη γνώση θεωρείται προϋπόθεση μετεξέλιξης και ανάπτυξης προς την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Σήμερα η Δημόσια Διοίκηση για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές εκπαίδευσης ώστε να μετασχηματισθεί σε Οργανισμό Μάθησης αναπτύσσοντας νέο σύστημα αξιών και νέα οργανωσιακή κουλτούρα. Η μάθηση θεωρείται καταλυτικός παράγοντας της οργανωσιακής αλλαγής και της διασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως σε μια κοινωνία της γνώσης ο στόχος των πρωτοβουλιών για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να είναι η μεταμόρφωση της γραφειοκρατίας σε οργάνωση που μαθαίνει (Σωτηράκου και Ζέππου, 2004, Μιχαλόπουλος, 2003:54, Fiol & Lyles, 1985:84).

Στην Ελλάδα οι δομές της Δημόσιας Διοίκησης (Υπουργεία, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ) απέχουν πολύ από το να χαρακτηρισθούν οργανισμοί μάθησης καθώς δεν προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, δεν ενθαρρύνουν και δεν δίνουν πρόσβαση στην πληροφόρηση των στελεχών μέσω πολιτικών δράσεων και προγραμμάτων (Ζαβλάνος, 2005:43). Σήμερα η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από έλλειψη οράματος, πολυνομία, αλληλοκάλυψη αρμοδιοτήτων, έλλειψη πολιτικών ανάπτυξης προσωπικού, απουσία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, συγκεντρωτισμό, υποκειμενική αξιολόγηση, έλλειψη σύνδεσης αμοιβής με την παραγωγικότητα, ανύπαρκτη υποκίνηση, μη κινητικότητα των υπαλλήλων, προσήλωση στον τύπο (γραφειοκρατία), έλλειψη κινήτρων και αναξιοκρατία (ΓΕΔΔ, 2011, OECD, 2012). Επιπρόσθετα η άμεση εξάρτηση της Δημόσιας Διοίκησης από τις επιταγές της εκάστοτε πολιτικής εξουσίας είναι υπεύθυνη για την ποσοτική και ποιοτική ανεπάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού της. Η ελληνική δημοσιονομική στερείαται θεσμών που θα επέτρεπαν το δραστικό περιορισμό των πολιτικών παρεμβάσεων και επιρροών (Σπανού, 2001:173). Το προσωπικό που υπηρετεί είναι

σε μεγάλο βαθμό μη ικανό τεχνολογικά, γερασμένο, ξεπερασμένης νοοτροπίας με χαμηλές προσδοκίες. Επομένως πέρα από την ανανέωση της ηλιακής δομής απαιτείται και η αξιοποίηση των υπάρχοντων στελεχών με τις κατάλληλες τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για το έργο που προσφέρουν στη Δημόσια Διοίκηση. Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (1996:81), το υπαρκτό πρόβλημα της ακαταλληλότητας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αποφασιστικής σημασίας παράγοντα για την ανάκαμψη της κρατικής διοίκησης. Περαιτέρω τα αποτελέσματα της έρευνας του ΕΚΚΕ σε δείγμα πληθυσμού 1200 ατόμων κατέδειξαν την αρνητική ικανοποίηση των πολιτών από τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης με 80,7%, (Μακρυδημήτρη, 1991). Προκειμένου το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του, είναι αναγκαία η πρόσληψη στελεχών και σε κάθε περίπτωση η εκπαίδευση του συνόλου του προσωπικού κατά τη διάρκεια της θητείας του λειτουργώντας ως μοχλός μετεξέλιξης της (Κόκκος, 2005:25).

Απαιτείται νέο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με δημιουργικότητα που θα γίνεται αντιληπτό όχι με ποσοτικούς αλλά κυρίως με ποιοτικούς όρους, για να βγάλει τη Δημόσια Διοίκηση από το φαύλο κύκλο των προβλημάτων και να την καταστήσει ικανή να ανταποκριθεί στις νέες κοινωνικές ανάγκες και τις προκλήσεις των καιρών (Μακρυδημήτρη, 2008:213). Χρειάζεται άμεσα να βελτιωθούν όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό των Δημόσιων Υπηρεσιών από τον προγραμματισμό και την ανάλυση θέσεων εργασίας, την επιλογή του, τις αμοιβές και την αξιολόγησή του αλλά κυρίως την εκπαίδευση. Κάθε μία από τις παραπάνω διαδικασίες και όλες μαζί θα αλλάξουν δραστικά τον τρόπο λειτουργίας και την αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Συνεπώς η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης για ένα νέο Δημόσιο με πελατοκεντρικό χαρακτήρα, αρωγό της ελληνική κοινωνίας απαιτεί το μετασχηματισμό της σε οργανισμό μάθησης ικανό να αναπτύσσει εργασιακά περιβάλλοντα γνώσεων που θα αφουγκράζονται τόσο τις ανάγκες των πολιτών όσο και των ίδιων συντελεστών της.

3.2. Είδη εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Η εκπαίδευση στη δημόσια διοίκηση διαχρονικά αντιμετωπίσθηκε ευκαιριακά, αποσπασματικά, χωρίς να αναγνωρίζεται η σημασία που έχει για τον εκσυγχρονισμό της, παρά τις συνεχείς επισημάνσεις εμπειρογνώμων και ξένων οργανισμών. Ωστόσο η κείμενη νομοθεσία προβλέπει την παροχή της κατάλληλης τεχνογνωσίας των

δημόσιων υπαλλήλων για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του (Ν.2683/99, Ν.3528/07). Δύο είναι τα κύρια είδη εκπαίδευσης των δημόσιων υπαλλήλων η εισαγωγική εκπαίδευση κατά τον διορισμό και η επιμόρφωση κατά την διάρκεια της θητεία τους. Κύριος φορέας σχεδιασμού δημόσιας εκπαιδευτικής πολιτικής είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) με σκοπό την τροφοδοσία της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης με στελέχη υψηλής ποιότητας ταχέως εξέλιξης και σύγχρονης εκπαίδευσης, ικανά να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται για τη δημόσια διοίκηση στη χώρα (Ν.3966/2011). Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική και πραγματοποιείται εντός καθορισμένου χρονικού ορίου από την στιγμή της πρόσληψης του υπάλληλου (διετής δοκιμαστική περίοδο). Βασική επιδίωξη είναι η εξοικείωση του υπαλλήλου με τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα (υποχρεώσεις, δικαιώματα) αλλά και γενικότερα με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του. Η αρμοδιότητα εκτέλεσης αυτών των προγραμμάτων ανήκει αποκλειστικά στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (Ι.ΝΕΠ) που ανήκει οργανικά στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Η επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων δύναται να πραγματοποιηθεί καθ όλη την διάρκεια της θητεία τους από την Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή και τα περιφερειακά Ι.ΝΕΠ. μέσω βραχυχρόνιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (δημόσιο μάνατζμεντ, οικονομικά, πληροφορική, ξένες γλώσσες, κτλ) που είναι συνήθως προαιρετικής συμμετοχής. Αποτελεί οριζόντια εκπαίδευση γενικού ενδιαφέροντος με αποδέκτες το σύνολο των δημόσιων λειτουργών. Επιμορφωτικές δράσεις μπορούν να οργανωθούν και από τις Δ/νσεις Εκπαίδευσης των εκάστοτε Υπουργείων και Οργανισμών. Αυτές οι επιμορφωτικές δράσεις παρέχουν περισσότερο εξειδικευμένη τεχνογνωσία σε ομοειδή τμήματα παρακολούθησης δημόσιων υπαλλήλων και στοχεύουν κυρίως στην εφαρμογή ή επίλυση υπηρεσιακών θεμάτων. Ακόμη οι δημόσιοι υπάλληλοι (ΠΕ, ΤΕ) έχουν την δυνατότητα να ζητήσουν εκπαιδευτική άδεια από την Υπηρεσία τους, προκειμένου να συμμετέχουν σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών συναφή με τα αντικείμενα των καθηκόντων τους (Ν.3528/07).

3.3. Θεσμικός ρόλος του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.)

Ο Ο.Α.Ε.Δ. αποτελεί Ν.Π.Δ.Δ του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας. Κύρια αποστολή του είναι η εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής για την απασχόληση και την κοινωνική οικονομία. Ο Ο.Α.Ε.Δ. εδράζεται σε τρεις πυλώνες λειτουργίας: α) την προώθηση ανέργων στην απασχόληση, β) την ασφάλιση της ανεργίας και την κοινωνική προστασία και γ) την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

Οι κύριοι στόχοι του πρώτου πυλώνα αφορούν τις ενεργητικές πολιτικές αγοράς εργασίας και περιλαμβάνει:

- Προώθηση της απασχόλησης, με προγράμματα μείωσης του μισθολογικού κόστους εργασίας (επιχορήγηση ασφαλιστικών εισφορών ή μέρος του βασικού μισθού), παρέχοντας κίνητρα στους εργοδότες για την πρόσληψη ανέργων.
- Συνεργασία με κοινωνικούς και τοπικούς φορείς για προγράμματα απασχόλησης με κεντρικό ρόλο τα Κ.Π.Α. του Ο.Α.Ε.Δ.
- Επιχειρηματικές υπηρεσίες ενημέρωσης (συμβουλευτική, εκπόνηση business plan, κτλ) σε υποψήφιους επενδύτες επιχορηγήσεων κοινοτικών προκηρύξεων.

3.4. Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης (Κ.Π.Α.) του Ο.Α.Ε.Δ.

Τα Κ.Π.Α. αποτελούν τις οργανικές υπηρεσίες (μονάδες) του Ο.Α.Ε.Δ. και συμβάλλουν καθοριστικά στην εφαρμογή στρατηγικών ενεργοποίησης των ανέργων στο πλαίσιο της καταπολέμησης της ανεργίας και ενίσχυσης της απασχόλησης. Η οργανωτική δομή τους αποτελεί σύνθεση τεσσάρων γραφείων (Ασφάλισης, Απασχόλησης, Παρακολούθησης Ενεργητικών Πολιτικών, Υποστήριξης) και λειτουργούν ως μηχανισμοί εξατομικευμένων υπηρεσιών στους αναζητούντες εργασία και στους υποψήφιους επιχειρηματίες. Τα Κ.Π.Α. αποτελούν δημόσιους αντένες διαχείρισης κοινοτικών κονδυλίων (Β'Κ.Π.Σ., Γ'Κ.Π.Σ., Ε.Σ.Π.Α.) για την περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας μέσω υλοποίησης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών απασχόλησης (Ν.1262/82, Ν.1836/1989, Ν.2434/1996). Η αποτελεσματικότητά τους αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη σωστή εφαρμογή των

στρατηγικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς ασκούν καθήκοντα Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης (Ε.Φ.Δ.) των οικονομικών πόρων που προέρχονται από το Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο (Ε.Κ.Τ.), (Ν.3614/2007). Σημαντικός είναι ο ρόλος του συμβούλου επιχειρηματικότητας για την υλοποίηση των στρατηγικών αυτών, καθώς έρχεται σε άμεση επαφή με ανέργους υποψήφιους επιχειρηματίες, υπάρχουσες επιχειρήσεις αλλά και άλλους κοινωνικό-οικονομικούς φορείς προκειμένου να προωθήσει την επιχειρηματικότητα (Ο.Α.Ε.Δ., 2001). Κύριο αντικείμενο των συμβούλων επιχειρηματικότητας είναι η συμβουλευτική στήριξη των μελλοντικών επιχειρηματιών μέσω της διαδικασίας της εξατομικευμένης προσέγγισης. Με τον όρο εξατομικευμένη προσέγγιση εννοούμε την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών (business plan, συμβουλευτική, συνεντεύξεις, εκπαίδευση, κτλ) σε κάθε υποψήφιο επιχειρηματία βάση της διερεύνησης των προσωπικών χαρακτηριστικών, ικανοτήτων και γνώσεων, του (Ο.Α.Ε.Δ., 2004α).

3.5. Περιγραφή θέσης εργασίας του συμβούλου επιχειρηματικότητας του Ο.Α.Ε.Δ.

Η περιγραφή της θέσης αποτελεί μια από τις κύριες λειτουργίες της Δ/σης Ανθρωπίνων Πόρων και περιλαμβάνει πληροφορίες (γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων) που αφορούν τα κύρια καθήκοντα και τις δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι της θέσης (Noye & Piveteau, 1999:187, Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:61). Οι κύριοι στόχοι είναι η ένταξη στο οργανόγραμμα του οργανισμού και η εστίαση στην προσέλκυση, εκπαίδευση και ανάπτυξη των κατάλληλων εργαζόμενων (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998:31). Η μεθοδολογία ανάλυσης των θέσεων εργασίας που ακολουθείται από τους υπεύθυνους του Ο.Α.Ε.Δ. είναι η οργανωτική προσέγγιση (top-down) και περιλαμβάνει: α) Την παρακολούθηση πρακτικών ομολογών φορέων του εξωτερικού, β) Τη μελέτη συναφών φορέων του ιδιωτικού τομέα, γ) Τη συνεχή ενημέρωση της νεώτερης βιβλιογραφίας, δ) Τον διάλογο με στελέχη του Οργανισμού και άλλων επιστημονικών φορέων, ε) Την εφαρμογή εγκυκλίων και κανονισμών λειτουργίας του ΟΑΕΔ αλλά και του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα, (Ο.Α.Ε.Δ.,1993).

Στη συνέχεια επιχειρείται μια πιο λεπτομερής καταγραφή της περιγραφής θέσης εργασίας του σύμβουλου επιχειρηματικότητας.

Τίτλος θέσης: Σύμβουλος επιχειρηματικότητας

Οργανικά εντάσσεται στη: Δ/ση Συντονισμού και Συμβουλευτικής

Αναφέρεται σε: Προϊστάμενο ΚΠΑ , Περιφερειακό Δ/ντη, Δ/ντη Συμβουλευτικής

Συνεργάζεται άμεσα με: Τα γραφεία Απασχόλησης και Παρακολούθησης Ενεργητικών Πολιτικών.

Προδιαγραφές θέσης

Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ οικονομικής κατεύθυνσης (Διοίκηση Επιχειρήσεων, Οικονομικών, Λογιστικής, Χρηματοοικονομικών). Επιθυμητός μεταπτυχιακός τίτλος σε ανάλογες σπουδές.

Απαιτούμενες Δεξιότητες: Οργανωτικότητα, αναλυτική και συνθετική σκέψη, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, ικανότητα εργασίας υπό συνθήκες πίεσης, επικοινωνιακές δεξιότητες, εχεμύθεια, αξιοπιστία.

Επιπλέον γνώσεις:

- Ξένες γλώσσες (Αγγλικά), χρήση MS Office πληροφορικής.
- Γνώσεις Συμβουλευτικής και Τεχνικών Συνεντεύξεων.
- Γνώσεις Αγοράς Εργασίας και Εμπορικού/Εργατικού Δικαίου.
- Γνώσεις εκπαίδευσης ενηλίκων.

Κύρια Καθήκοντα

Η άμεση παροχή τεκμηριωμένης συμβουλευτικής πληροφόρησης και υποστήριξης σε θέματα προώθησης της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας καθώς και διάχυσης της επιχειρηματικής γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καλύπτοντας έτσι τις βασικές ανάγκες εκείνων που ετοιμάζονται για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Κατάλογος Αρμοδιοτήτων

- Υλοποιεί δράσεις προώθησης και ενημέρωσης των επενδυτικών ευκαιριών σε τοπικό επίπεδο που προσφέρονται από Κοινοτικά Προγράμματα (προκηρύξεις Ε.Σ.Π.Α.).

- Διερευνά κατά πόσον η επιχειρηματική ιδέα ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντα, τις οικονομικές δυνατότητες και τους στόχους του υποψήφιου επενδυτή (συνεντεύξεις, profile).
- Υποστηρίζει στην κατάρτιση του επιχειρηματικού και χρηματοοικονομικού του πλάνου (business plan), λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως ανάλυση αγοράς, στρατηγικές μάρκετινγκ, πηγές χρηματοδότησης κ.ά.
- Προσφέρει πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά των διάφορων νομικών μορφών επιχειρήσεων (Ατομική, Ο.Ε., Ε.Π.Ε., Α.Ε.) και τις προϋποθέσεις για τη σύσταση επιχείρησης.
- Οργανώνει και υλοποιεί βραχυχρόνια εκπαιδευτικά προγράμματα Συμβουλευτικής Ανάλυσης Επιχειρηματικών Πρωτοβουλιών σε ανέργους (ΣΑΕΠ).
- Ταξινομεί και διαχειρίζεται αρχεία επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο με βάση το κλάδο/αντικείμενο δραστηριότητας προκειμένου να ενημερώνει άμεσα τους επιχειρηματίες που πληρούν τα κριτήρια επιλεξιμότητας των προσκλήσεων.
- Συνεργάζεται με άλλους φορείς και υπηρεσίες (Εμπορικό Επιμελητήριο, Μ.Ο.Δ., Δήμο, Περιφέρεια) για την ανάπτυξη δικτύου πολύπλευρης υποστήριξης του εν δυνάμει επιχειρηματία.
- Παρακολουθεί σεμινάρια/εκπαιδευτικές δράσεις επιχειρηματικότητας, στα πλαίσια της διά βίου μάθησης.
- Ερευνά τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η κερδοφορία, αποδοτικότητα ή η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Συνθήκες εργασίας και εργαλεία άσκησης επαγγέλματος

Εργάζεται σε γραφείο, όπου έχει στη διάθεσή του όλον τον απαραίτητο υλικοτεχνικό εξοπλισμό υποστήριξης (βιβλιοθήκη, Η/Υ, Ιντερνέτ, τηλέφωνο, ειδικό λογισμικό). Χρειάζεται να αφιερώνει αρκετό χρόνο για μελέτη των νέων προγραμμάτων επιδοτήσεων από διάφορους φορείς. Απαιτείται να έχει πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων (ICAP, Οικονομικό Επιμελητήριο, Υπουργείο Ανάπτυξης, IOBE, Βιβλιοθήκες, ΚΕΠΕ, ΕΛΣΤΑΤ, κτλ) για την άντληση αξιόπιστων στοιχείων οικονομικής δραστηριότητας. Παρέχεται η δυνατότητα μετακινήσεων για εκπαιδευτικούς σκοπούς ή συμμετοχής σε ομάδες εργασίας τοπικών παραγόντων με θεματολογία την αγορά εργασίας. Δέχεται υποψήφιους ή νυν επιχειρηματίες για ενημέρωση και υποστήριξη κατόπιν ραντεβού. Διεξάγει επιμορφωτικά προγράμματα

συμβουλευτικής επιχειρηματικής (Σ.Α.Ε.Π.) υποστηριζόμενος από τα απαραίτητα εποπτικά μέσα (projectors, εκπαιδευτικές αίθουσες, βιβλιογραφία), (Ο.Α.Ε.Δ., 1993).

Καταλαβαίνουμε πως η περιγραφή θέσης του συμβούλου επιχειρηματικότητας είναι μια σύνθετη διαδικασία καθώς στην ουσία καλείται ένας δημόσιος υπάλληλος να ξεπεράσει τις παθογένειες της δημόσιας διοίκησης και ταυτόχρονα να σταδιοδρομεί ως στέλεχος του ιδιωτικού τομέα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η περιγραφή θέση εργασίας αποτελεί βασική προϋπόθεση για στοχευμένη εκπαίδευση συμβάλλοντας στην επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών αποκομίζοντας οφέλη για τους ίδιους, την υπηρεσία, το κοινό, (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:114, Δημητρόπουλος, 2000:214).

Κεφάλαιο 4^ο

Μεθοδολογία της Έρευνας

Έχοντας ως βάση το θεωρητικό υπόβαθρο της διοίκησης προσωπικού που αναπτύχθηκε και την περιγραφή θέσης εργασίας του συμβούλου επιχειρηματικότητας ακολουθεί η περιγραφή του εμπειρικού μέρους της έρευνας και περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία πληροφόρησης που αφορούν τη διεξαγωγή της.

4.1. Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων

Η αφορμή για την υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας προέκυψε από την παρακολούθηση της ΜΔΕ 50 Οργάνωση και Διοίκηση - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και το προσωπικό ενδιαφέρον. Με την ιδιότητα μου ως σύμβουλος επιχειρηματικότητας στο χώρο της δημόσιας διοίκησης αποτελώ εμπειρικό δέκτη προβληματισμού και αρνητικών διαπιστώσεων από τον ευρύτερο εργασιακό περίγυρο (επιχειρηματίες, άνεργοι, τοπικοί παράγοντες) για την αποτελεσματικότητα του ρόλου που μου έχει ανατεθεί από την πολιτεία. Τα ενδοεπιχειρησιακά forum του Ο.Α.Ε.Δ. αποτέλεσαν άλλο ένα εργαλείο ενίσχυσης της πρωτοβουλίας για την υλοποίηση της έρευνας καθώς διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των συναδέλφων

θεωρεί πως έχει ελλείψεις σε γνώσεις, δεξιότητες, και στάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή τους απόδοση. Επίσης είναι θετικοί σε οποιαδήποτε προσπάθεια κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών τους.

Επομένως ως αφετηρία της έρευνας αποτελεί η υπόθεση ύπαρξης χάσματος μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών και σε εκείνων των επιθυμητών. Κύρια μεταβλητή θεραπείας και υποκίνησης αποτελεί η εκπαίδευση. Ως επακόλουθο τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν, σε σχέση με την υπόθεση και τους επιμέρους στόχους της έρευνας είναι:

1. Κατά πόσο παρέχεται επαρκή υλικοτεχνική υποδομή υποστήριξης στα στελέχη επιχειρηματικότητας προκειμένου να ανταποκρίνονται με επιτυχία στο ρόλο τους?
2. Υπάρχουν κενά γνώσεων σχετικά με τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της περιγραφής θέσης εργασίας που καλούνται να υλοποιήσουν τα στελέχη επιχειρηματικότητας?
3. Ποιο είδος εκπαίδευσης είναι το καταλληλότερο για την ανάπτυξη των στελεχών επιχειρηματικότητας?
4. Ποιες πολιτικές σύνδεσης εκπαίδευσης – επαγγελματικής εξέλιξης/σταδιοδρομίας μπορούν να εφαρμοσθούν άμεσα?

4.2. Περιγραφή δείγματος

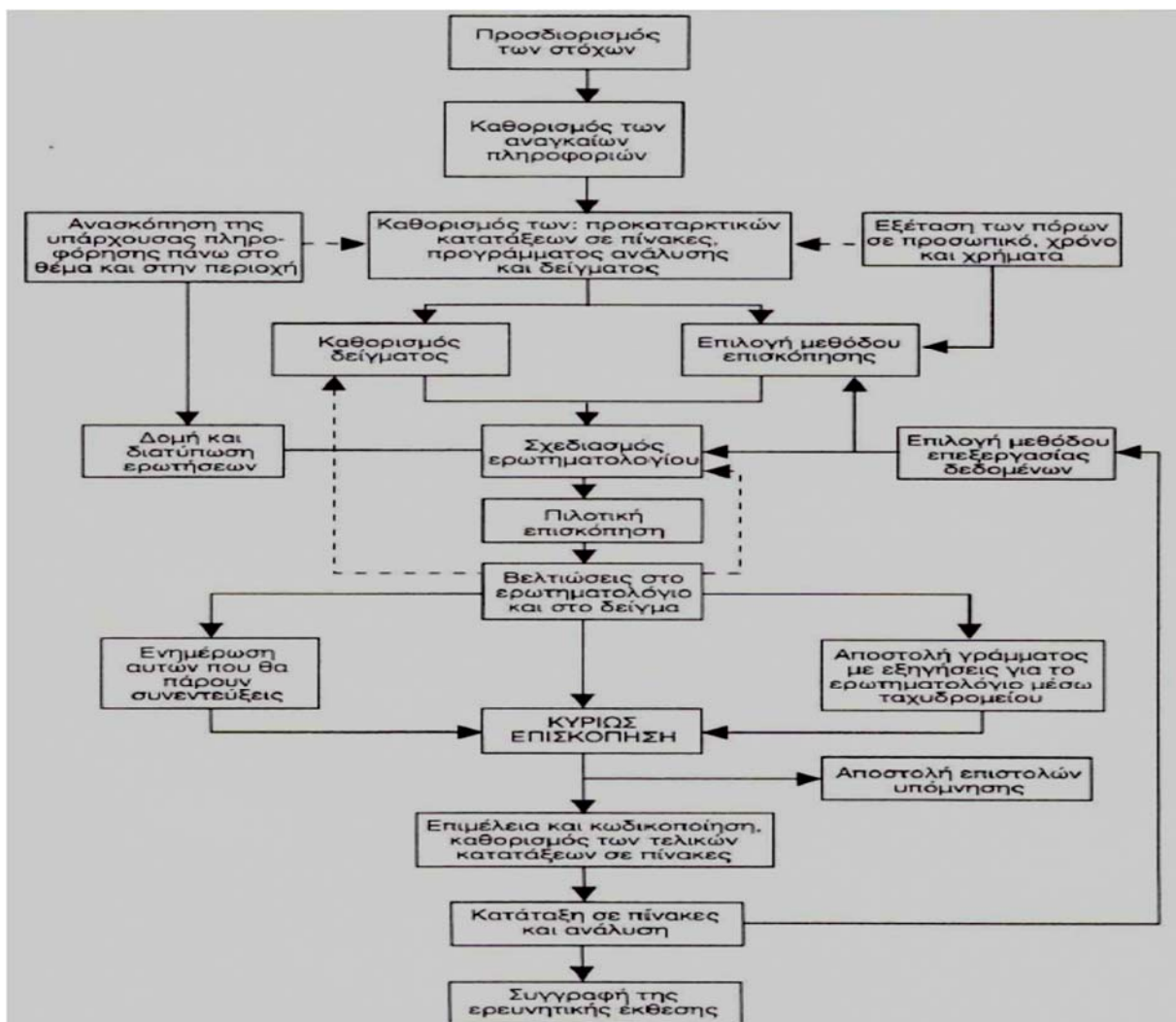
Ο πληθυσμός – στόχος της έρευνας αποτελεί το σώμα των συμβουλών επιχειρηματικότητας του Ο.Α.Ε.Δ. που συγκροτείται από 97 υπαλλήλους κατηγορίας Π.Ε., Τ.Ε. και αποτελούν τις δειγματολογικές μονάδες. Οι σύμβουλοι απασχολούνται σε 79 ΚΠΑ του ΟΑΕΔ προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες της υπηρεσίας πανελλαδικά. Πολλοί εξ αυτών είναι επιφορτισμένοι με έργο υποστήριξης όμορων¹ ΚΠΑ. Τα στοιχεία καθώς και όποιες πληροφορίες θεωρήσαμε απαραίτητες αντλήθηκαν από το Τμήμα Μητρώου Προσωπικού του Ο.Α.Ε.Δ.

4.3. Επιλογή μεθόδου της έρευνας - ερωτηματολόγιο

Η μεθοδολογική προσέγγιση που θεωρήθηκε καταλληλότερη για την επίτευξη των στόχων της έρευνας είναι η επισκόπηση (περιγραφική έρευνα). Η συλλογή των στοιχείων γίνεται μέσα από προγραμματισμένα βήματα λαμβάνοντας υπόψη όλες τις συνθήκες της έρευνας όπως τον χρόνο, τα χρήματα, τον καθορισμό δείγματος, κτλ.,

¹ Βλ. παράρτημα Κατανομή συμβούλων επιχειρηματικότητας

(βλ. σχήμα 9). Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο² ως τεχνική συλλογής δεδομένων καθώς συντελεί στην άντληση των απαραίτητων πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα (Javeau, 2000:94, Βεργίδης και Καραλής, 1999:76, Νόβα – Καλτσούνη, 2006:14, Cohen & Manion, 1994:134). Περιλαμβάνει κλειστές ερωτήσεις γιατί γίνονται γρήγορα κατανοητές, εύκολα μπορούν να απαντηθούν, ενώ προσφέρονται καλύτερα για στατιστική ανάλυση (κωδικοποίηση). Κλίμακα μέτρησης των δεδομένων του ερωτηματολογίου αποτελεί η Likert γιατί αφενός εξυπηρετεί τον ερευνητή καθώς είναι εύκολη στο σχεδιασμό και αφετέρου οι ερωτώμενοι δεν έχουν δυσκολίες συμπλήρωσης της, (Σταθακόπουλος, 2005:136, Φίλιας, 2007:156).



Σχήμα 9. Στάδια επισκόπησης – έρευνας.

Πηγή: Davidson, J., (1970), *Outdoor Recreation Surveys: The Design and Use of Questionnaires for Site Surveys*

² Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ Δομή ερωτηματολογίου.

Πραγματοποιήθηκε πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου σε μικρό δείγμα προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν ελλείψεις, αστοχίες ή δυσκολίες συμπλήρωσης. Στη συνέχεια στάλθηκε στα υπηρεσιακά e-mail των συναδέλφων, συνοδευόμενο από κείμενο - επιστολή με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει να γνωρίζουν οι ερωτώμενοι. Το χρονικό διάστημα από 10/02/2017 έως 28/02/2017 διεξήχθησαν οι παραπάνω ενέργειες και πραγματοποιήθηκε η συγκέντρωση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των ευρημάτων έγινε από 01/03/2017 – 31/03/2017.

4.4. Στατιστική ανάλυση και μεταβλητές

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τόσο δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως μέτρα θέσης και διασποράς (μέση τιμή και τυπική απόκλιση) όσο και έλεγχοι επαγωγικής στατιστικής. Αναλυτικότερα, για να εξετασθεί η πιθανή διαφοροποίηση των απόψεων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t-test για 2 ανεξάρτητα δείγματα και η ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα (one-way ANOVA). Επιπλέον, για να εξετασθεί η συσχέτιση μεταξύ κάποιων κλιμάκων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression). Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό SPSS v20 και ως ελάχιστο επίπεδο αποδεκτής σημαντικότητας ορίσθηκε η τιμή $\alpha=0.05$ που αντιστοιχεί σε 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Πρέπει να αναφερθεί ότι στην ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν οι μεταβλητές που προέκυψαν ως η μέση τιμή των τιμών των αντίστοιχων θεματικών ενοτήτων (ερωτήσεων). Οι μεταβλητές που δημιουργήθηκαν παίρνουν τιμές από 0 έως 5 και είναι οι εξής:

1. Υλικοτεχνική υποστήριξη.
2. Εργασιακές συνθήκες.
3. Προσωπικές ενέργειες.
4. Εκπαιδευτικά κενά.
5. Είδος εκπαίδευσης (εντός/εκτός χώρου εργασίας, εξ'αποστάσεως ή και διαζώσης)
6. Συμβολή της εκπαίδευσης των συμβούλων επιχειρηματικότητας.
7. Εκπαιδευτική πολιτική του ΟΑΕΔ.
8. Πολιτικές σύνδεσης εκπαίδευσης και μελλοντικής εξέλιξης

Κεφαλαίο 5^ο

Αποτελέσματα της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των 92 υπαλλήλων που δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα από το μέγεθος του δείγματος των 97 υπαλλήλων, (συμμετοχή 94,85%). Περιγράφονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, η ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, η στατιστική απεικόνιση των απαντήσεων καθώς και τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης.

5.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Στον Πίνακα 1, δίνονται τα περιγραφικά στοιχεία για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων από όπου προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος είναι γυναίκες (N=58, 63%) ενώ η μέση ηλικία του δείγματος είναι 41.78 έτη (Τ.Α. 2.85). Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό επίπεδο παρατηρήθηκε ότι το 57.3% (N=51) των συμβούλων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και σε μικρότερο ποσοστό 18% (N=16) απόφοιτοι ΤΕΙ, ενώ αρκετά υψηλό είναι και το ποσοστό 24.7% (N=22) των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου. Επίσης, όσον αφορά στην ειδικότητα τους το 37% (N=34) είναι οικονομολόγοι ΠΕ, ενώ το 23.9% (N=22) οικονομολόγοι ΤΕ. Ακολουθούν ειδικότητες με μικρότερο ποσοστό συμμετοχής, ΠΕ Ανθρωπιστικών Σπουδών (N=13, 12%), ΠΕ Θετικών επιστημών (N=11, 12%), ΠΕ Φυσικής Αγωγής (N=7, 7.6%) και ΠΕ Πολιτικών επιστημών (N=5, 5.4%). Τέλος, προέκυψε ότι το 65.2% (N=60) ήταν στο Β επίπεδο ιεραρχίας και το 17.4% (N=16) ήταν είτε στο Α είτε στο Γ επίπεδο ιεραρχίας.

		N	%
Φύλο	Άνδρας	34	37,0%
	Γυναίκα	58	63,0%
Επίπεδο σπουδών	Μεταπτυχιακό	22	24,7%
	A.E.I.	51	57,3%
	T.E.I.	16	18,0%
Ειδικότητα	ΤΕ Οικονομολόγοι	22	23,9%
	ΠΕ Οικονομολόγοι	34	37,0%
	ΠΕ Πολιτικών Επιστημών	5	5,4%
	ΠΕ Φυσικής Αγωγής	7	7,6%
	ΠΕ Ανθρωπιστικών Σπουδών	13	14,1%
	ΠΕ Θετικών Επιστημών	11	12,0%
Βαθμός ιεραρχίας	A	16	17,4%
	B	60	65,2%
	Γ	16	17,4%

Πίνακας 1. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

5.2. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας

Όσον αφορά στην αξιοπιστία των μετρήσεων, απαραίτητη κρίνεται η χρήση κάποιου τεστ αξιοπιστίας με το οποίο εκτιμάται η εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου ή μιας ενότητας ερωτήσεων. Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α (alpha), ή δείκτης εσωτερικής

συνάφειας (internal consistency coefficient). Η εκτίμηση αυτή γίνεται βάση των συσχετίσεων μεταξύ των items της κλίμακας και θεωρητικά μπορεί να κυμαίνεται από το - άπειρο έως το 1 (μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα). Ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας είναι οι εξής:

- < .06: η κλίμακα είναι αναξιόπιστη
- 0,6: το ελάχιστο αποδεκτό όριο (μη αποδεκτό για κλίμακες με πολλά items)
- 7: ικανοποιητικό
- 8: καλύτερο
- 0,90: πολύ υψηλή αξιοπιστία

Στον Πίνακα 2, δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας, όπου προέκυψε ότι η αξιοπιστία των ενοτήτων ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική καθώς ο συντελεστής α του Cronbach κυμαίνεται από 0.788 έως 0.901. Γενικά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι επιτυγχάνεται αρκετά καλή αξιοπιστία.

Ενότητα ερωτήσεων	Cronbach α
Αξιολόγηση υλικοτεχνικής υποστήριξης	0.791
Αξιολόγηση υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών	0.802
Αξιολόγηση προσωπικών ενεργειών	0.805
Αξιολόγηση εκπαιδευτικών κενών	0.756
Αξιολόγηση είδους εκπαίδευσης εντός χώρους εργασίας	0.788
Αξιολόγηση είδους εκπαίδευσης εκτός χώρου εργασίας	0.812
Αξιολόγηση είδους εκπαίδευσης εξ αποστάσεως εκπαίδευση	0.793
Αξιολόγηση συνδυασμού εξ αποστάσεως και δια ζώσης εκπαίδευση	0.803
Αξιολόγηση συμβολής συμβολή της εκπαίδευσης των συμβούλων επιχειρηματικότητας	0.901
Αξιολόγηση ύπαρξης εκπαιδευτικής πολιτικής του ΟΑΕΔ	0.812
Αξιολόγηση εφαρμογής πολιτικών	0.801

Πίνακας 2. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας.

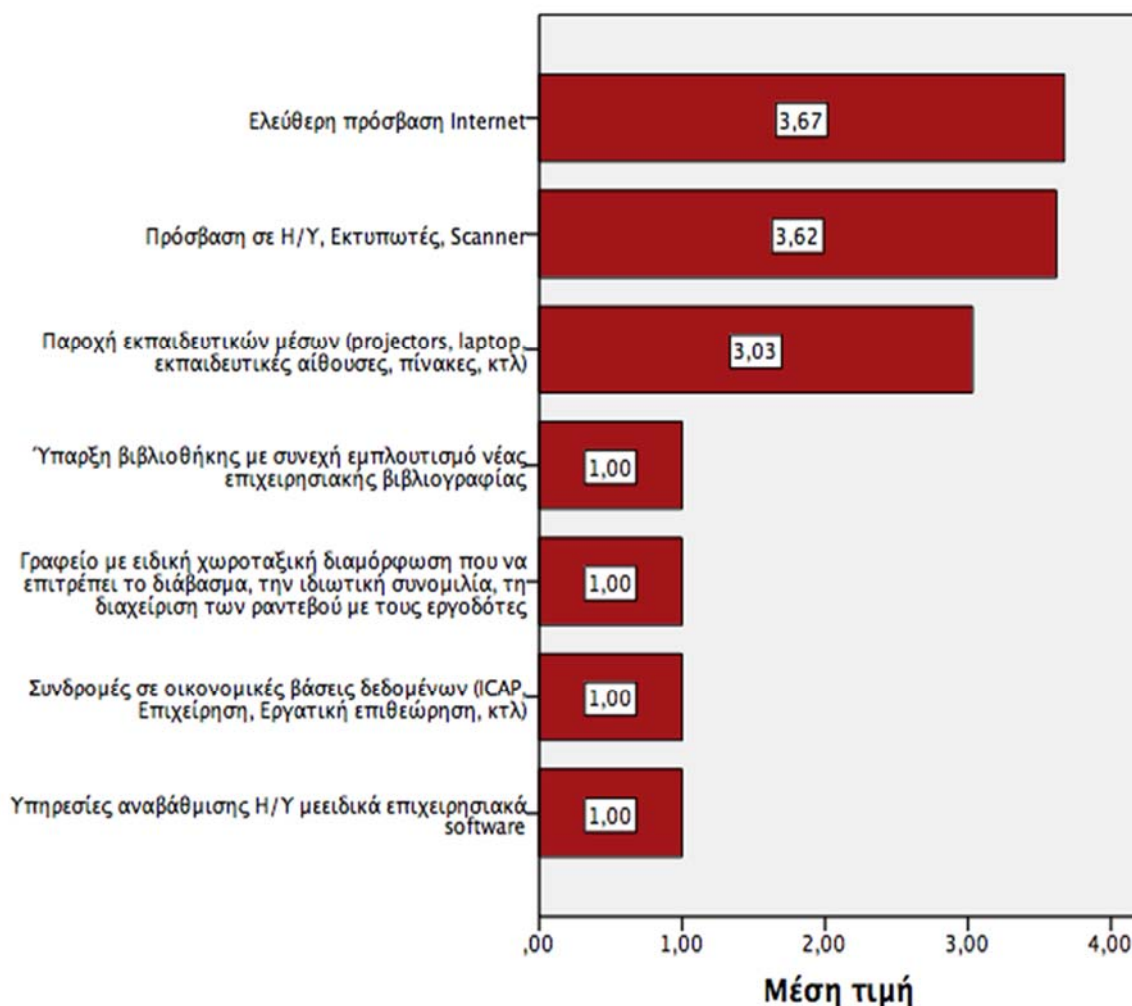
5.3 Αποτελεσμάτα περιγραφικής στατιστικής

Στην συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τους δείκτες της περιγραφικής στατιστικής (Μέση Τιμή, Τυπική Απόκλιση).

5.3.1. Αξιολόγηση υλικοτεχνικής υποστήριξης

Η ερώτηση 7, αναφέρεται στην αξιολόγηση της υφιστάμενης υλικοτεχνικής υποδομής. Από το Διάγραμμα 1, παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι έχουν αρκετή υποστήριξη ως προς την ελεύθερη πρόσβαση στο Internet (Μ.Τ. 3.67, Τ.Α. 0.54) και την πρόσβαση σε Η/Υ, εκτυπωτές και scanner (Μ.Τ. 3.62, Τ.Α. 0.70) ενώ θεωρούν ότι έχουν λίγη υποστήριξη στην παροχή εκπαιδευτικών μέσων (Μ.Τ. 3.03, Τ.Α. 0.69). Ακόμη προέκυψε ότι δεν έχουν καθόλου υποστήριξη ως προς την ύπαρξη βιβλιοθήκης με συνεχή εμπλουτισμό νέας επιχειρησιακής βιβλιογραφίας (Μ.Τ. 1.00, Τ.Α. 0.00), τις υπηρεσίες αναβάθμισης Η/Υ με ειδικά επιχειρησιακά software (Μ.Τ. 1.00, Τ.Α. 0.00), τις συνδρομές σε οικονομικές βάσεις δεδομένων (Μ.Τ. 1.00, Τ.Α. 0.00) και την ύπαρξη γραφείου με ειδική χωροταξική διαμόρφωση που να επιτρέπει το διάβασμα, την ιδιωτική συνομιλία, την διαχείριση των ραντεβού με τους εργοδότες (Μ.Τ. 1.00, Τ.Α. 0.00). Από την ανάλυση που διενεργήθηκε ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Έτσι, καταλήγουμε στο ότι ανεξαρτήτως ατομικών στοιχείων οι σύμβουλοι έχουν την ίδια άποψη για την υλικοτεχνική υποστήριξη που τους παρέχεται.

Επομένως διαπιστώνεται η ύπαρξη άκρως βασικών εργαλείων διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων των συμβούλων που καλύπτουν οριζόντια καθήκοντα δημόσιου λειτουργού, ενώ είναι ελλιπής η εξατομικευμένη υλικοτεχνική επιχειρηματική υποστήριξη σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας.



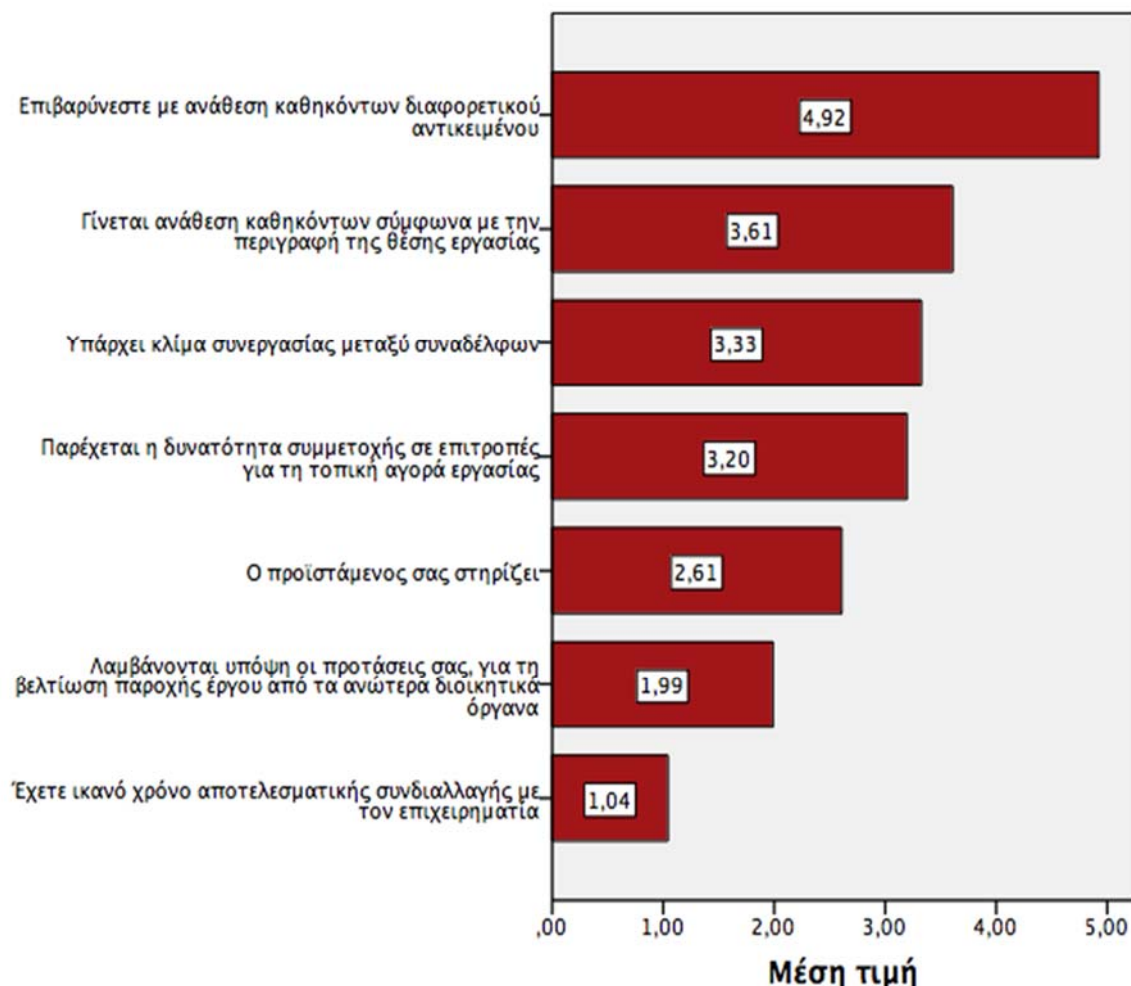
Διάγραμμα 1. Ραβδόγραμμα μέσης τιμής για την αξιολόγηση της υλικοτεχνικής υποδομής (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ).

5.3.2. Αξιολόγηση ύπαρξης των υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών

Από την ερώτηση 8, προκύπτει το Διάγραμμα 2, όπου παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι επιβαρύνονται με ανάθεση καθηκόντων διαφορετικού αντικειμένου (Μ.Τ. 4.92, Τ.Α. 0.43), ενώ σε μέτριο βαθμό θεωρούν ότι γίνεται ανάθεση καθηκόντων σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας (Μ.Τ. 3.61, Τ.Α. 0.49). Επιπλέον προκύπτει ότι δεν υπάρχει αρκετό καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων (Μ.Τ. 3.33, Τ.Α. 0.79) ενώ μικρή είναι και η δυνατότητα συμμετοχής σε επιτροπές για την τοπική αγορά εργασίας (Μ.Τ. 3.20, Τ.Α. 0.80). Ακόμη λιγότερη είναι η υποστήριξη του προϊσταμένου (Μ.Τ. 2.61, Τ.Α. 0.49) ενώ ελάχιστα λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις των συμβούλων για την βελτίωση παροχής έργου από ανώτερα διοικητικά όργανα (Μ.Τ. 1.99, Τ.Α. 0.83).

Τέλος οι σύμβουλοι δεν έχουν σχεδόν καθόλου χρόνο αποτελεσματικής συνδιαλλαγής με τον επιχειρηματία (Μ.Τ. 1.04, Τ.Α. 0.21). Περαιτέρω από την ανάλυση που διενεργήθηκε ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Έτσι, καταλήγουμε στο ότι ανεξαρτήτως ατομικών στοιχείων οι εργαζόμενοι έχουν την ίδια άποψη για την ύπαρξη υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών που επιδρούν στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει αφενός η υπερβολική επιβάρυνση των συμβούλων επιχειρηματικότητας με διαφορετικά αντικείμενα από αυτά που ορίζει η θέση εργασίας και αφετέρου αναδεικνύεται το προβληματικό εργασιακό κλίμα μέσα στο οποίο καλούνται να εργασθούν.

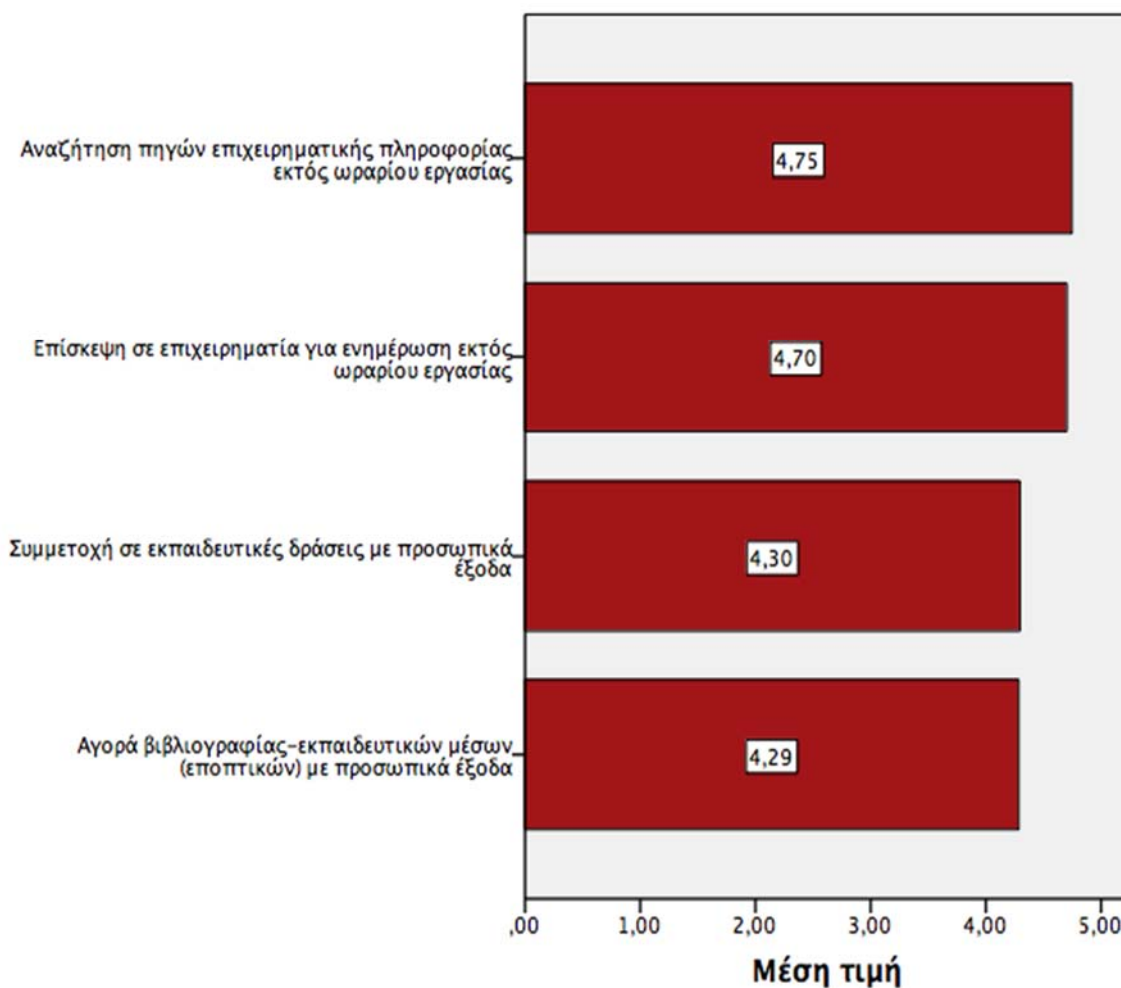


Διάγραμμα 2. Ραβδόγραμμα μέσης τιμής για την αξιολόγηση της ύπαρξης υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ).

5.3.3. Αξιολόγηση προσωπικών ενεργειών των συμβούλων για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 9, παρουσιάζονται με μορφή γραφήματος στο Διάγραμμα 3, όπου και προκύπτει ότι οι σύμβουλοι σε πολύ μεγάλο βαθμό αναζητούν από μόνοι τους πηγές επιχειρηματικής πληροφορίας εκτός ωραρίου εργασίας (Μ.Τ. 4.75, Τ.Α. 0.45) και επισκέπτονται τον επιχειρηματία για ενημέρωση εκτός ωραρίου εργασίας (Μ.Τ. 4.70, Τ.Α. 0.46). Τέλος, σε μεγάλο βαθμό διαπιστώνεται πως συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δράσεις με προσωπικά έξοδα (Μ.Τ. 4.30, Τ.Α. 0.69) και αγοράζουν εκπαιδευτικά μέσα/βιβλιογραφία με δικά τους έξοδα (Μ.Τ. 4.29, Τ.Α. 0.79). Από την ανάλυση που διενεργήθηκε ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Έτσι, καταλήγουμε στο ότι ανεξαρτήτως ατομικών στοιχείων οι εργαζόμενοι ασκούν στον ίδιο βαθμό προσωπικές ενέργειες για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους

Από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες φαίνεται να έχουν έντονη προσωπική συμμετοχή προκειμένου να συνεχισθεί ο θεσμός του συμβούλου επιχειρηματικότητας. Επιδιώκεται να επιτευχθεί μια αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους δαπανώντας χρήματα και ελεύθερο χρόνο που ξεπερνά τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την δημοσιόυπαλληλική ιδιότητα. Είναι εμφανή η προσπάθεια που γίνεται από τους συμβούλους να καλύψουν την κρατική ανεπάρκεια εις βάρος του οικογενειακού προϋπολογισμού.

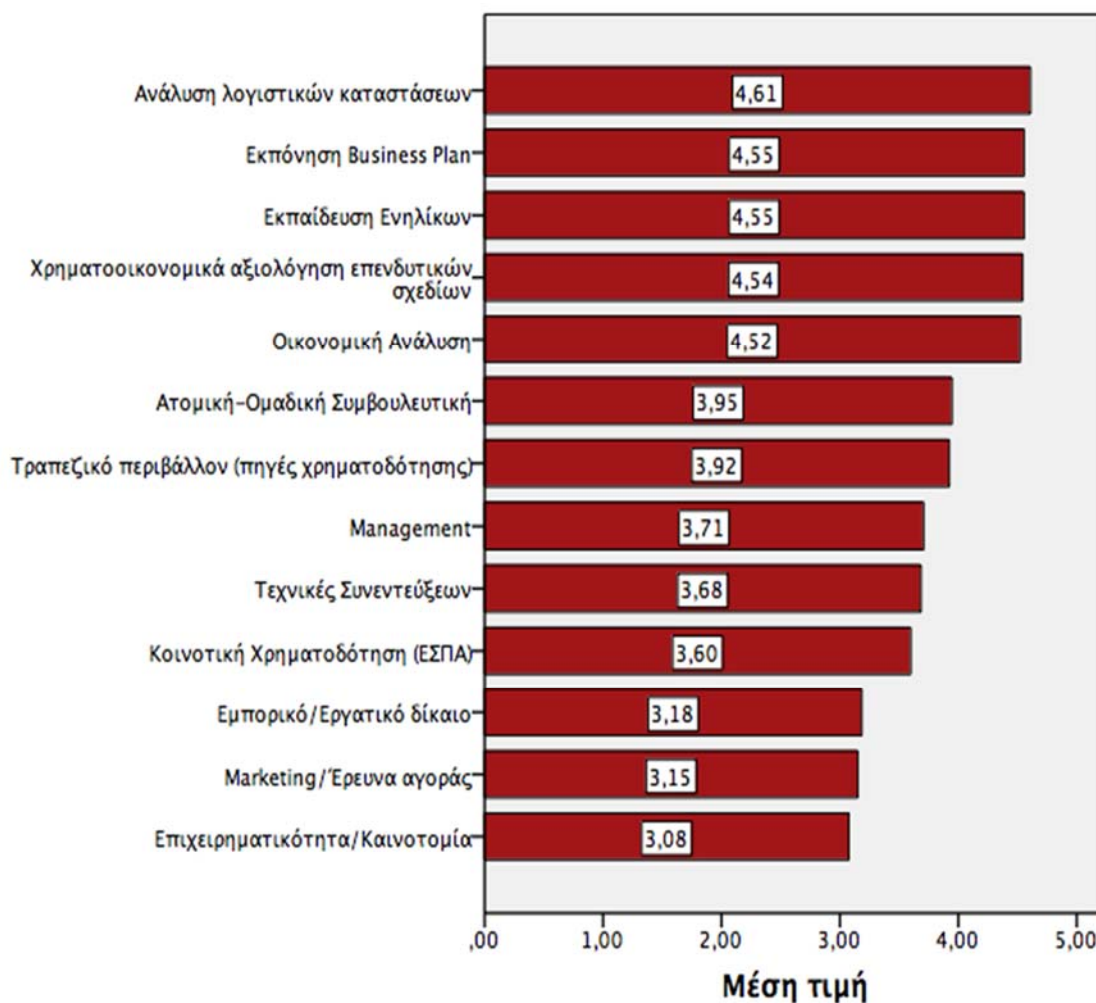


Διάγραμμα 3. Ραβδόγραμμα μέσης τιμής για την αξιολόγηση προσωπικών ενεργειών που κάνουν οι εργαζόμενοι για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ).

5.3.4. Αξιολόγηση ύπαρξης εκπαιδευτικών κενών

Από τα αποτελέσματα της ερώτησης 10 προκύπτει το Διάγραμμα 4, όπου φαίνεται ξεκάθαρα πως οι σύμβουλοι έχουν πάρα πολλά εκπαιδευτικά κενά σχετικά με την ανάλυση λογιστικών καταστάσεων (Μ.Τ. 4.61, Τ.Α. 0.91), την εκπόνηση business plan (Μ.Τ. 4.55, Τ.Α. 0.64), την εκπαίδευση ενηλίκων (Μ.Τ. 4.55, Τ.Α. 0.56), την χρηματοοικονομική αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων (Μ.Τ. 4.54, Τ.Α. 0.80) και την οικονομική ανάλυση (Μ.Τ. 4.52, Τ.Α. 0.81). Επίσης, πολλά κενά φαίνεται να έχουν στην ατομική-ομαδική συμβουλευτική (Μ.Τ. 3.95, Τ.Α. 0.76), το τραπεζικό περιβάλλον (Μ.Τ. 3.92, Τ.Α. 0.80), το management (Μ.Τ. 3.71, Τ.Α. 0.83), τις τεχνικές συνεντεύξεων (Μ.Τ.3.68, Τ.Α. 0.65) και την κοινοτική χρηματοδότηση (Μ.Τ.3.60, Τ.Α.

0.59). Τέλος, λιγότερα εκπαιδευτικά κενά φαίνεται να έχουν στο εμπορικό/εργατικό δίκαιο (Μ.Τ. 3.18, Τ.Α. 0.59), την έρευνα αγοράς (Μ.Τ. 3.15, Τ.Α. 0.66) και την επιχειρηματικότητα/καινοτομία (Μ.Τ.3.08, Τ.Α. 0.68). Από την ανάλυση που διενεργήθηκε ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Έτσι, καταλήγουμε στο ότι ανεξαρτήτως ατομικών στοιχείων οι εργαζόμενοι έχουν τα ίδια εκπαιδευτικά κενά.



Διάγραμμα 4. Ραβδόγραμμα μέσης τιμής για την αξιολόγηση ύπαρξης εκπαιδευτικών κενών για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ).

Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την ύπαρξη των εκπαιδευτικών κενών στο σύνολο των γνωστικών αντικειμένων που ερωτηθήκαν, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.3.5. Αξιολόγηση αποτελεσματικότερου είδους εκπαίδευσης

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 12, παρουσιάζονται με μορφή γραφήματος στον Πίνακα 3, όπου και προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν όλα τα είδη εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας καθόλου αποτελεσματικά για την κάλυψη των εκπαιδευτικών κενών τους. Από τα είδη εκπαίδευσης εκτός χώρου εργασίας παρατηρούμε ότι θεωρούν πολύ σημαντικό τόσο τα εκπαιδευτικά προγράμματα ΕΚΔΔΑ (Μ.Τ. 4.14, Τ.Α. 0.83) όσο και τα σεμινάρια/διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς (Μ.Τ. 3.57, Τ.Α. 1.11) ενώ θεωρούν αναποτελεσματικά τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ με υποχρεωτική παρακολούθηση (Μ.Τ. 1.08, Τ.Α. 0.45). Από τα είδη εξ αποστάσεως εκπαίδευσης οι σύμβουλοι φαίνεται να θεωρούν πάρα πολύ σημαντικά τα εξ αποστάσεως σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς (Μ.Τ. 4.51, Τ.Α. 0.69) και πολύ σημαντικά τα εξ αποστάσεως μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ (Μ.Τ. 3.96, Τ.Α. 0.96). Τέλος, όσον αφορά στο συνδυασμό εξ αποστάσεως και δια ζώσης εκπαίδευση οι σύμβουλοι φαίνεται να θεωρούν πάρα πολύ σημαντικά τα σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς (Μ.Τ. 4.71, Τ.Α. 0.46) και πολύ σημαντικά τα μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ (Μ.Τ. 4.32, Τ.Α. 0.77).

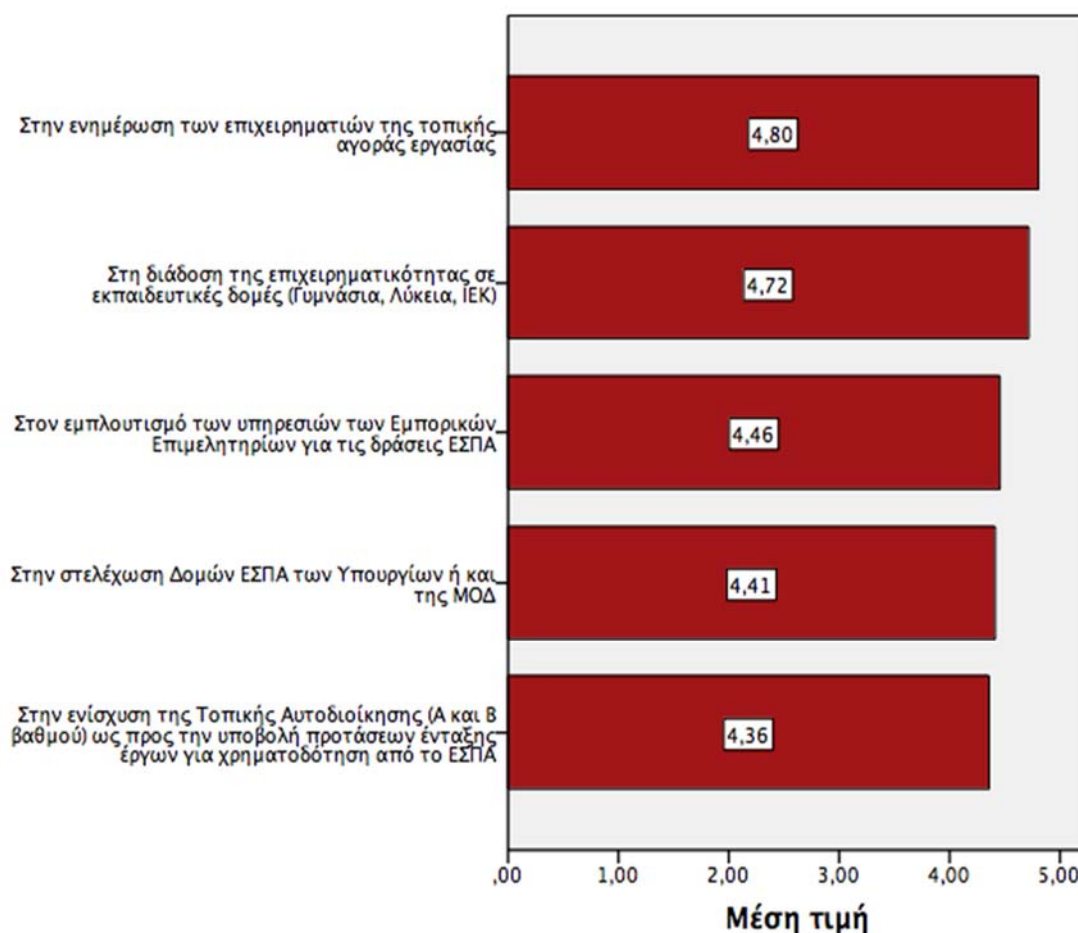
Παρατηρούμε ότι οι σύμβουλοι επιχειρηματικότητας θεωρούν οποιαδήποτε μορφή εκπαίδευσης στον χώρο εργασίας εντελώς αναποτελεσματική για την κάλυψη των εκπαιδευτικών κενών τους. Λαμβάνοντας υπόψη και τις προηγούμενες ερωτήσεις μπορούμε να εικάσουμε πως το κακό εργασιακό κλίμα και η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί τους συμβούλους σε άλλες μορφές εκπαίδευσης εκτός χώρου εργασίας. Από την περαιτέρω ανάλυση προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ως βασικό είδος εκπαίδευσης τα σεμινάρια/διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς σε οποιαδήποτε μορφή τους (δια ζώσης, εξ αποστάσεως ή συνδυασμός) ενώ θεωρούν πολύ σημαντικά τα εξ αποστάσεως ή συνδυασμό δια ζώσης μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ. Είναι γεγονός πως οι προτιμήσεις στα εξ αποστάσεως μεταπτυχιακά οφείλεται κατά κύριο λόγο στην μεγαλύτερη ευελιξία που προσφέρουν όσο αφορά στο χρόνο και στον τόπο μάθησης χωρίς να διαταραχθεί ο εργασιακός και οικογενειακός προγραμματισμός

	Μέση Τιμή (Μ.Τ.)	Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.)
Εντός χώρου εργασίας		
Mentoring από αρχαιότερο συνάδελφο	1,00	,00
Coaching από προϊστάμενο	1,00	,00
Συμμετοχή σε επιτροπές έργου	1,00	,00
Εκτός χώρου εργασίας		
Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	1,08	,45
Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς	3,57	1,11
Εκπαιδευτικά προγράμματα ΕΚΔΔΑ	4,14	,83
Εξ αποστάσεως εκπαίδευση		
Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	3,96	,96
Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς	4,51	,69
Συνδυασμός εξ αποστάσεως και δια ζώσης εκπαίδευση		
Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	4,32	,77
Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς	4,71	,46

Πίνακας 3. Αποτελέσματα για την αξιολόγηση είδους εκπαίδευσης που μπορεί να καταστεί αποτελεσματικότερο για την κάλυψη των εκπαιδευτικών κενών.

5.3.6. Αξιολόγηση συμβολής της εκπαίδευσης στις αρμοδιότητες των συμβούλων

Από την ερώτηση 14, προκύπτει το Διάγραμμα 5, που μας δείχνει πως οι σύμβουλοι συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι είναι σημαντική η εκπαίδευση που θα λάβουν για την αποτελεσματική ενημέρωση των επιχειρηματιών της τοπικής αγοράς εργασίας (Μ.Τ. 4.80, Τ.Α. 0.40), και την διάδοση της επιχειρηματικότητας σε εκπαιδευτικές δομές (Μ.Τ. 4.72, Τ.Α. 0.45). Η παροχή εκπαίδευσης θα συμβάλει πολύ και στον εμπλουτισμό υπηρεσιών των Εμπορικών Επιμελητηρίων για δράσεις ΕΣΠΑ (Μ.Τ. 4.46, Τ.Α. 0.76) στην στελέχωση Δομών ΕΣΠΑ των Υπουργείων ή και της ΜΟΔ (Μ.Τ.4.41, Τ.Α. 0.70) καθώς και στην ενίσχυση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως προς την υποβολή προτάσεων ένταξης έργων για χρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ (Μ.Τ. 4.36, Τ.Α. 0.72).



Διάγραμμα 5. Ραβδόγραμμα μέσης τιμής για την αξιολόγηση συμβολής της εκπαίδευσης των συμβούλων επιχειρηματικότητας (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ).

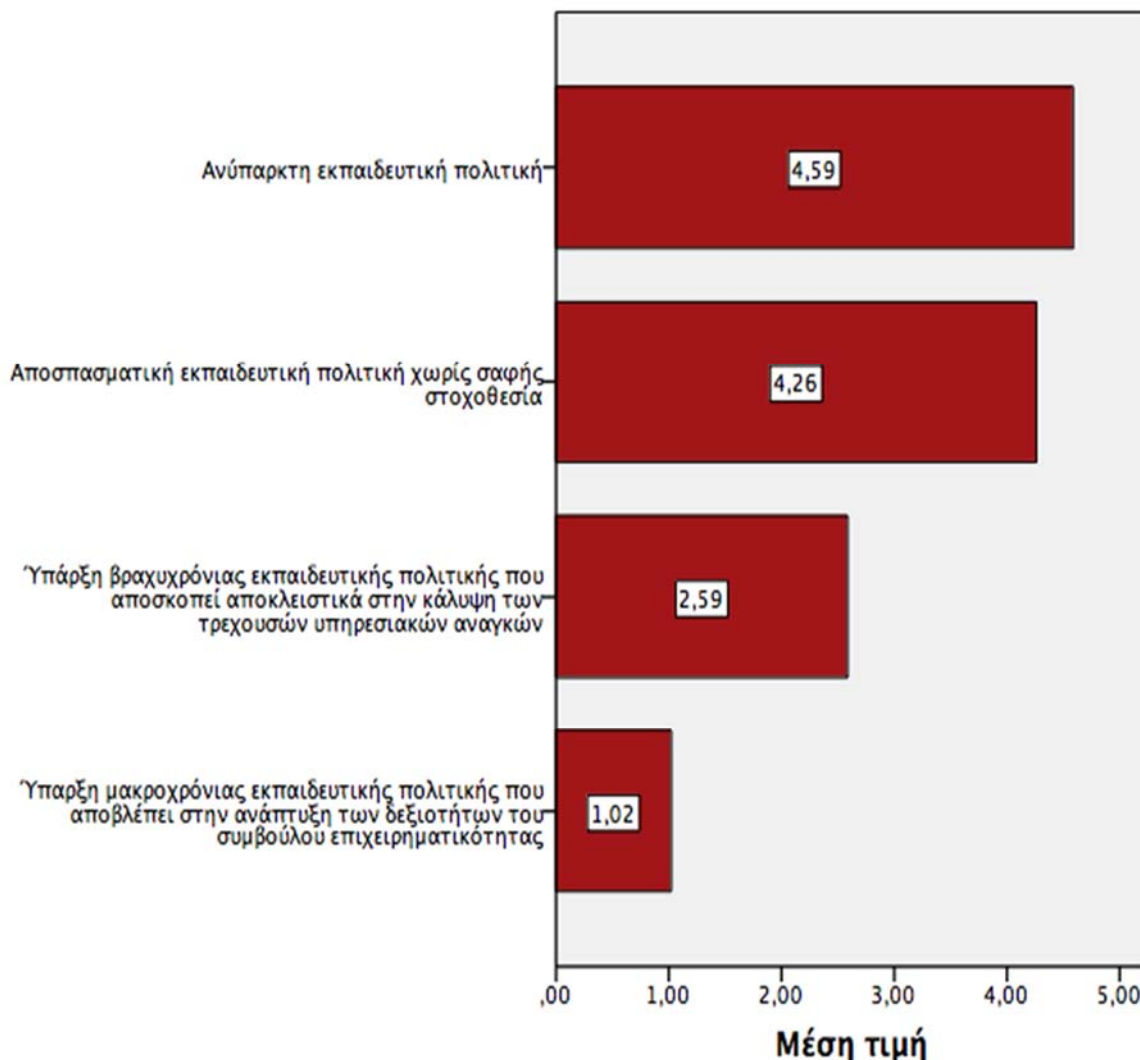
Επομένως από την ανάλυση προκύπτει πως η εκπαίδευση θεωρείται από τους συμβούλους, η αχίλλειος φτέρνα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών καθώς συσχετίζεται με το σύνολο σχεδόν των αρμοδιοτήτων τους σύμφωνα με το περίγραμμα της θέσης εργασίας. Η εκπαίδευση λειτουργεί ως καταλύτης αναβάθμισης του ρόλου που τους έχει ανατεθεί, γεγονός που αντανακλά και στην αύξηση απορρόφησης των κοινοτικών πόρων.

5.3.7. Αξιολόγηση παρακίνησης και ύπαρξης εκπαιδευτικής πολιτικής του Ο.Α.Ε.Δ.

Από την ερώτηση 16, σχετικά με την αξιολόγηση του βαθμού παρακίνησης που λαμβάνουν από την παροχή εκπαίδευσης οι σύμβουλοι για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, αποδείχθηκε πως είναι η μέγιστη που μπορούν να αντλήσουν (Μ.Τ. 4.68, Τ.Α. 0.53). Περαιτέρω από τη συναφή ερώτηση 17 σχετικά με την αξιολόγηση ύπαρξης εκπαιδευτικής πολιτικής στον ΟΑΕΔ προκύπτει το Διάγραμμα 6. Από τα ευρήματα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό ότι η εκπαιδευτική πολιτική του ΟΑΕΔ είναι ανύπαρκτη (Μ.Τ. 4.59, Τ.Α. 0.58) ή αποσπασματική χωρίς σαφείς στόχους (Μ.Τ. 4.26, Τ.Α. 0.80). Θεωρούν σε μικρό βαθμό πως υπάρχει βραχυχρόνια εκπαιδευτική πολιτική που αποσκοπεί αποκλειστικά στην κάλυψη των τρεχουσών υπηρεσιακών αναγκών (Μ.Τ. 2.59, Τ.Α. 0.96) και συμφωνούν ότι δεν υπάρχει καθόλου μακροχρόνια εκπαιδευτική πολιτική που να αποβλέπει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του συμβούλου επιχειρηματικότητας (Μ.Τ. 1.02, Τ.Α. 0.21). Από την ανάλυση που διενεργήθηκε ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Έτσι, καταλήγουμε στο ότι ανεξαρτήτως ατομικών στοιχείων οι εργαζόμενοι έχουν την ίδια άποψη για την ύπαρξη εκπαιδευτικής πολιτικής του ΟΑΕΔ.

Από τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν την εκπαιδευτική πολιτική του ΟΑΕΔ ανύπαρκτη και αναποτελεσματική, χωρίς σαφείς στόχους και μακροχρόνιο προγραμματισμό. Η αδυναμία σχεδιασμού από πλευράς του ΟΑΕΔ να προσφέρει μια αξιόπιστη εκπαιδευτική πολιτική προς τους εργαζόμενους του και ιδίως στους συμβούλους επιχειρηματικότητας εξηγεί σε μεγάλο βαθμό την ύπαρξη των εκπαιδευτικών κενών και τη χαμηλή στάθμη παραγωγής υπηρεσιών. Από την άλλη η ανυπαρξία εκπαιδευτικής πολιτικής στερεί από τον

ΟΑΕΔ την εισαγωγή νέας κουλτούρας προκειμένου σταδιακά ο ΟΑΕΔ να μετασχηματισθεί σε Οργανισμό Μάθησης καθώς δεν αξιοποιείται από τους συμβούλους η μέγιστη εσωτερική παρακίνηση για δράσεις εκπαίδευσης.



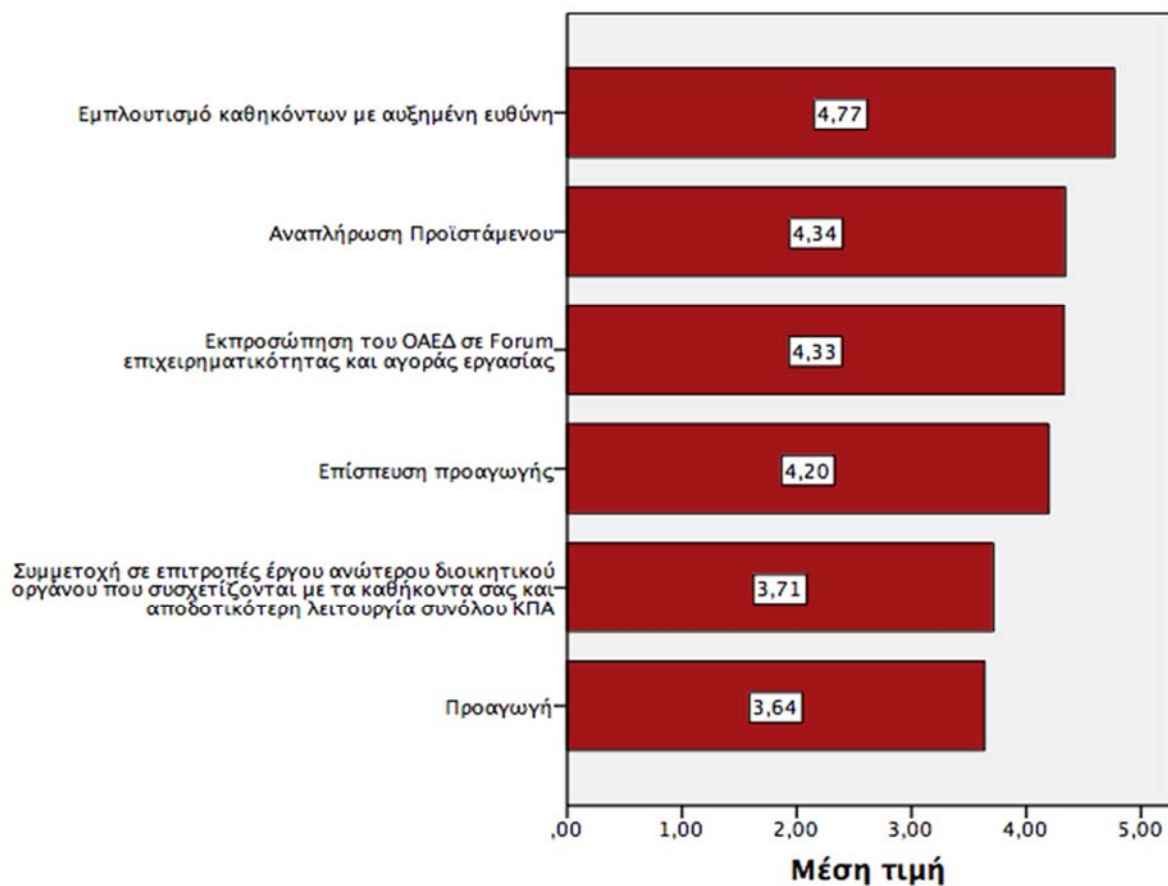
Διάγραμμα 6. Ραβδόγραμμα μέσης τιμής για την αξιολόγηση ύπαρξης εκπαιδευτικής πολιτικής του ΟΑΕΔ (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ).

5.3.8. Πολιτικές που μπορούν να εφαρμοσθούν για την μελλοντική εξέλιξη των συμβούλων με βάση την εκπαίδευση που έχουν λάβει

Τέλος από την ερώτηση 19, προκύπτει το Διάγραμμα 7, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις πιθανές πολιτικές που μπορεί να εφαρμοσθούν έχοντας υπόψη την συχνότητα εκπαίδευσης του υπαλλήλου για την μελλοντική αξιοποίηση

(σταδιοδρομία) του λαμβάνοντας υπόψη τόσο τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του ΟΑΕΔ όσο και τον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα. Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι οι σύμβουλοι θεωρούν πολύ εφικτό τον εμπλουτισμό καθηκόντων με αυξημένη ευθύνη (Μ.Τ. 4.77, Τ.Α.0.42) την αναπλήρωση προϊστάμενου (Μ.Τ. 4.34, Τ.Α.0.78) αλλά και την εκπροσώπηση του ΟΑΕΔ σε Forum επιχειρηματικότητας και αγοράς εργασίας (Μ.Τ. 4.33, Τ.Α.0.77). Θεωρούν αρκετά ως υλοποιήσιμη πολιτική την επίσπευση της προαγωγής (Μ.Τ. 4.20, Τ.Α.0.79) και σε μικρότερο βαθμό την συμμετοχή σε επιτροπές έργου ανώτερου διοικητικού οργάνου που συσχετίζονται με τα καθήκοντα τους ή και την αποδοτικότερη λειτουργία του συνόλου των ΚΠΑ (Μ.Τ. 3.71, Τ.Α.0.85) αλλά και την προαγωγή (Μ.Τ. 3.64, Τ.Α.0.97). Ακόμη από την ανάλυση που διενεργήθηκε ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Έτσι, καταλήγουμε στο ότι ανεξαρτήτως ατομικών στοιχείων οι εργαζόμενοι έχουν την ίδια άποψη σχετικά με την σημαντικότητα των αναφερθέντων πολιτικών που μπορεί να εφαρμοσθούν.

Από τα ευρήματα προκύπτει πως άμεσα υλοποιήσιμες πολιτικές βάση της παρεχόμενης εκπαίδευσης είναι ο εμπλουτισμός με αυξημένες καθήκοντα καθώς δεν υπόκειται σε περιορισμούς βάση του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα και βρίσκεται στην διακριτική ευχέρεια των άμεσων προϊσταμένων. Επίσης είναι εφικτή σε μεγάλο βαθμό η αναπλήρωση του προϊστάμενου γεγονός που δίνει την δυνατότητα στον σύμβουλο να αναλαμβάνει ρόλους πραγματικής διοίκησης. Η εκπροσώπηση σε forum είναι αρκετά ικανοποιητική, ενώ λυπηρό είναι το γεγονός που δεν συνδέεται η εκπαίδευση με την άμεση προαγωγή του συμβούλου αλλά και τη συμμετοχή του σε επιτροπές ανώτερων διοικητικών οργάνων.



Διάγραμμα 7. Ραβδόγραμμα μέσης τιμής για πολιτικές που μπορούν να εφαρμοσθούν (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ).

5.4. Μεθοδολογία - Αποτελεσμάτα παλινδρομήσεων

Από την στατιστική επεξεργασία των ερωτήσεων προέκυψαν ορισμένα ενδιαφέροντα αποτελέσματα που γεννούν προβληματισμό ως προς την στάση και τις ανάγκες των συμβούλων επιχειρηματικότητας. Στη συνέχεια ο προβληματισμός επικεντρώθηκε στην εργασιακή ικανοποίηση, την μελλοντική εκπαίδευση, την αντικειμενική προαγωγή, τη συνέχιση του ρόλου των συμβούλων και την απορρόφηση κοινοτικών κονδυλίων καθώς αποτελούν μείζονος σημασίας μεταβλητές τόσο για την σημερινή όσο και για την μελλοντική απόδοση των συμβούλων επιχειρηματικότητας. Επομένως προκειμένου να υπάρχει αρτιότερη τεκμηρίωση των τελικών συμπερασμάτων πραγματοποιήθηκε πολλαπλή παλινδρόμηση με το SPSS, ώστε να διαπιστωθούν τυχών συσχετίσεις των συγκεκριμένων μεταβλητών με λοιπούς παράγοντες του ερωτηματολογίου που να εξηγούν καλύτερα την υφιστάμενη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.4.1. Διερεύνηση των αιτιών της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης

Από την ανάλυση της ερώτησης 20, προκύπτει ότι οι σύμβουλοι είναι δυσαρεστημένοι από την έως τώρα εργασιακή τους προϋπηρεσία στον ΟΑΕΔ στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων τους (Μ.Τ. 2.49, Τ.Α. 0.70). Στη συνέχεια με χρήση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ελέγχτηκε η πιθανή ερμηνεία της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης (εξαρτημένη μεταβλητή, ερώτηση 20) από την υλικοτεχνική υποστήριξη (1^η ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 7), την ύπαρξη των υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών (2^η ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 8) και τις προσωπικές ενέργειες (3^η ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 9) που κάνουν οι σύμβουλοι για αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Στον Πίνακα 4, δίνονται τα αποτελέσματα των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων.

Μεταβλητές	β	Τυπικό σφάλμα	p
Πρόσβαση σε Η/Υ, Εκτυπωτές κτλ	0.243	0.098	0.021
Ελεύθερη πρόσβαση στο Internet	0.139	0.087	0.014
Ανάθεση καθηκόντων σύμφωνα με τη θέση εργασίας	0.345	0.081	0.002
Κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους	0.312	0.081	0.011
Στήριξη από προϊστάμενο	0.219	0.112	0.021
Επιβάρυνση με ανάθεση καθηκόντων διαφορετικού αντικειμένου	-0.541	0.103	0.001

Πίνακας 4 Παλινδρόμηση εργασιακής ικανοποίησης.

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η ικανοποίηση που εκφράζουν οι σύμβουλοι στον ΟΑΕΔ ερμηνεύεται³ κατά 73.80% ($R^2=0.738$) από την ύπαρξη διάφορων υλικοτεχνικών παροχών και από την ύπαρξη κάποιων εργασιακών συνθηκών. Αναλυτικότερα προκύπτει ότι η πρόσβαση σε Η/Υ, εκτυπωτές κτλ ($\beta=0.243$, $p=0.021<0.05$) και η ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο ($\beta=0.139$, $p=0.014<0.05$) επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των συμβούλων. Επιπλέον, συνθήκες όπως η

³ Βλ. Παράρτημα II, Πίνακες παλινδρόμησης.

ανάθεση καθηκόντων σύμφωνα με τη θέση εργασίας ($\beta=0.345$, $p=0.002<0.05$), το κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους ($\beta=0.312$, $p=0.011<0.05$) και η στήριξη από τον προϊστάμενο ($\beta=0.219$, $p=0.021<0.05$) επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των συμβούλων ενώ η ανάθεση καθηκόντων διαφορετικού αντικειμένου ($\beta= -0.541$, $p=0.001<0.05$) επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

5.4.2. Διερεύνηση της συμμετοχής σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες από την ύπαρξη εκπαιδευτικών κενών

Από την ανάλυση της ερώτησης 11, προκύπτει ότι οι σύμβουλοι στον ΟΑΕΔ είναι πολύ διατεθειμένοι να συμμετέχουν μελλοντικά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες με σκοπό την ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους (Μ.Τ. 4.66, Τ.Α. 0.61). Στη συνέχεια με χρήση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ελέγχτηκε η πιθανή ερμηνεία της συμμετοχής σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες (εξαρτημένη μεταβλητή, ερώτηση 11) από την ύπαρξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών κενών (ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 10). Στον Πίνακα 5, δίνονται τα αποτελέσματα των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων.

Μεταβλητές	β	Τυπικό σφάλμα	p
Management	0.341	0.091	0.000
Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων.	0.199	0.081	0.013
Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων.	0.245	0.094	0.029
Επιχειρηματικότητα/Καινοτομία	0.301	0.091	0.002
Κοινοτική Χρηματοδότηση (ΕΣΠΑ)	0.267	0.075	0.034

Πίνακας 5. Παλινδρόμηση μελλοντικής εκπαίδευσης και εκπαιδευτικά κενά.

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η συμμετοχή σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες ερμηνεύεται⁴ κατά 76.90% ($R^2=0.769$) από την ύπαρξη διάφορων εκπαιδευτικών κενών. Αναλυτικότερα προκύπτει όσο περισσότερα κενά έχουν οι

⁴ Βλ. Παράρτημα II, Πίνακες παλινδρόμησης.

εργαζόμενοι στο Management ($\beta=0.341$, $p=0.000<0.05$), την χρηματοοικονομική αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων ($\beta=0.199$, $p=0.013<0.05$), την ανάλυση λογιστικών καταστάσεων ($\beta=0.245$, $p=0.029<0.05$), την επιχειρηματικότητα/καινοτομία ($\beta=0.301$, $p=0.002<0.05$) και την κοινοτική χρηματοδότηση ($\beta=0.267$, $p=0.034<0.05$) τόσο πιο πιθανό είναι να συμμετέχουν μελλοντικά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

5.4.3. Διερεύνηση της συμμετοχής σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες από τη μορφή εκπαίδευσης

Στη συνέχεια με χρήση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ελέγχτηκε η πιθανή ερμηνεία της συμμετοχής σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες (εξαρτημένη μεταβλητή, ερώτηση 11) από το είδος εκπαίδευσης που μπορεί να καταστεί αποτελεσματικότερο για την κάλυψη των εκπαιδευτικών κενών (ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 12). Στον Πίνακα 6, δίνονται τα αποτελέσματα των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων.

Μεταβλητές	β	Τυπικό σφάλμα	p
Εκτός χώρου εργασίας- Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς	0.271	0.091	0.001
Εξ αποστάσεως- Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς	0.264	0.079	0.003
Εξ αποστάσεως- Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	0.345	0.101	0.000

Πίνακας 6. Παλινδρόμηση μελλοντικής εκπαίδευσης και είδος εκπαίδευσης.

Από την ανάλυση ερμηνεύεται⁵ κατά 69.60% ($R^2=0.696$) η συμμετοχή σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες από διάφορα είδη εκπαίδευσης που μπορούν να καταστούν αποτελεσματικότερα για την κάλυψη των εκπαιδευτικών κενών. Αναλυτικότερα προκύπτει ότι αυξάνεται η μελλοντική συμμετοχή όταν οι

⁵ Βλ. Παράρτημα II, Πίνακες παλινδρόμησης.

εκπαιδευτικές δράσεις αφορούν σεμινάρια εκτός χώρου εργασίας ($\beta=0.271$, $p=0.001<0.05$) ή εξ'αποστάσεως ($\beta=0.264$, $p=0.003<0.05$), είτε εξ'αποστάσεως μεταπτυχιακά ($\beta=0.345$, $p=0.000<0.05$).

5.4.4. Διερεύνηση της εκπαίδευσης ως αντικειμενικό και αξιοκρατικό κριτήριο εξέλιξης και προαγωγής

Από την ανάλυση της σχετικής ερώτησης 18, προκύπτει ότι οι σύμβουλοι θεωρούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι η εκπαίδευση αποτελεί αξιοκρατικό και αντικειμενικό κριτήριο αξιολόγησης για την εξέλιξη και προαγωγή τους (Μ.Τ. 4.89, Τ.Α. 0.32). Στη συνέχεια με χρήση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ελέγχθηκε η πιθανή ερμηνεία κατά πόσο συσχετίζεται η εκπαίδευση ως αντικειμενικό και αξιοκρατικό κριτήριο εξέλιξης και προαγωγής (εξαρτημένη μεταβλητή, ερώτηση 18) με την ύπαρξη εκπαιδευτικής πολιτικής στον ΟΑΕΔ (1^η ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 17) και τις πιθανές πολιτικές ιεραρχικής εξέλιξης που μπορεί να εφαρμοσθούν από τον ΟΑΕΔ (2^η ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 19). Στον Πίνακα 7, δίνονται τα αποτελέσματα των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων.

Μεταβλητές	β	Τυπικό σφάλμα	p
Ανύπαρκτη εκπαιδευτική πολιτική.	0.395	0.102	0.009
Εκπροσώπηση του ΟΑΕΔ σε Forum επιχειρηματικότητας και αγοράς εργασίας.	0.197	0.0768	0.041
Προαγωγή	0.276	0.082	0.027

Πίνακας 7. Παλινδρόμηση εκπαίδευσης ως αξιοκρατικό κριτήριο προαγωγής.

Από την ανάλυση ερμηνεύεται⁶ κατά 62.50% ($R^2=0.625$), η εκπαίδευση ως αντικειμενικό και αξιοκρατικό κριτήριο εξέλιξης και προαγωγής από την ύπαρξη εκπαιδευτικής πολιτικής του ΟΑΕΔ και τις πιθανές πολιτικές μελλοντικής ανέλιξης που μπορεί να εφαρμοσθούν. Αναλυτικότερα προκύπτει ότι όσο διαπιστώνεται ανυπαρξία εκπαιδευτικής πολιτικής ($\beta=0.395$, $p=0.009<0.05$), δεν εφαρμόζονται

⁶ Βλ. Παράρτημα II, Πίνακες παλινδρόμησης.

πολιτικές σχετικές με εκπροσώπηση σε forum εργασίας ($\beta=0.197$, $p=0.041<0.05$) και προαγωγών ($\beta=0.276$, $p=0.027<0.05$) τόσο περισσότερο θεωρούν την εκπαίδευση ως αντικειμενικό και αξιοκρατικό κριτήριο εξέλιξης και προαγωγής.

5.4.5. Διερεύνηση της συνέχισης του ρόλου των συμβούλων επιχειρηματικότητας στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης

Στην ερώτηση (15), οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι θεωρούν πολύ σημαντική την συνέχιση του ρόλου των συμβούλων επιχειρηματικότητας στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης (M.T. 4.91, T.A. 0.28). Στη συνέχεια έγινε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με σκοπό την διερεύνηση της πιθανής ερμηνείας του πόσο σημαντική θεωρούν την συνέχιση του ρόλου των συμβούλων επιχειρηματικότητας στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης (εξαρτημένη μεταβλητή, ερώτηση 15) από την ύπαρξη των υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών (1^η ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 8) και την εργασιακή ικανοποίηση που αντλούν από την έως τώρα εργασιακή τους προϋπηρεσία στον ΟΑΕΔ (2^η ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 20). Στον Πίνακα 8, δίνονται τα αποτελέσματα των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων.

Μεταβλητές	β	Τυπικό σφάλμα	p
Ο Προϊστάμενος σας στηρίζει.	0.401	0.113	0.001
Γίνετε ανάθεση καθηκόντων σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας.	0.186	0.093	0.039
Εργασιακή ικανοποίηση	0.249	0.082	0.022

Πίνακας 8. Παλινδρόμηση συνέχισης του ρόλου του συμβούλου επιχειρηματικότητας στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

Από την ανάλυση ερμηνεύεται⁷ κατά 73.80% ($R^2=0.738$), το πόσο σημαντική θεωρούν την συνέχιση του ρόλου των συμβούλων επιχειρηματικότητας στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης από τις υπό μελέτη ανεξάρτητες μεταβλητές. Αναλυτικότερα προκύπτει πως όσο μεγαλύτερη στήριξη έχουν από τον Προϊστάμενο ($\beta=0.401$, $p=0.001<0.05$), τους γίνεται ανάθεση καθηκόντων σύμφωνα με την περιγραφή της

⁷ Βλ. Παράρτημα II, Πίνακες Παλινδρόμησης.

θέσης εργασίας ($\beta=0.186$, $p=0.039<0.05$) και αντλούν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση ($\beta=0.249$, $p=0.022<0.05$) τόσο πιο εφικτή (σημαντική) θεωρούν την συνέχιση του ρόλου των συμβούλων επιχειρηματικότητας στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

5.4.6. Διερεύνηση της συμβολής της εκπαίδευσης στην απορρόφηση κοινοτικών κονδυλίων (ΕΣΠΑ)

Από την ερώτηση 13 σχετικά με την αξιολόγηση της συμβολής της εκπαίδευσης των συμβούλων ως προς την αποτελεσματική απορρόφηση των κοινοτικών κονδυλίων (ΕΣΠΑ) οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως είναι πάρα πολύ σημαντική (Μ.Τ. 4.76, Τ.Α. 0.43). Στη συνέχεια έγινε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με σκοπό την διερεύνηση της πιθανής ερμηνείας του πόσο σημαντική θεωρούν την συμβολή της εκπαίδευσης στην απορρόφηση των κονδυλίων ΕΣΠΑ (εξαρτημένη μεταβλητή, ερώτηση 13) σε σχέση με την ύπαρξη εκπαιδευτικής πολιτικής στον ΟΑΕΔ (ανεξάρτητη μεταβλητή, ερώτηση 17). Στον Πίνακα 9, δίνονται τα αποτελέσματα των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων.

Μεταβλητές	β	Τυπικό σφάλμα	p
Ύπαρξη μακροχρόνιας εκπαιδευτικής πολιτικής που αποβλέπει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του συμβούλου επιχειρηματικότητας.	0.315	0.122	0.003
Ανύπαρκτη εκπαιδευτική πολιτική.	-0.291	0.105	0.015

Πίνακας 9. Παλινδρόμηση συμβολής της εκπαίδευσης στην απορρόφηση κοινοτικών κονδυλίων (ΕΣΠΑ).

Από την ανάλυση ερμηνεύεται⁸ κατά 56.80% ($R^2=0.568$), το πόσο σημαντική είναι η συμβολή της εκπαίδευσης των συμβούλων για αποτελεσματικότερη απορρόφηση κονδυλίων ΕΣΠΑ από την ύπαρξη εκπαιδευτικής πολιτικής του ΟΑΕΔ. Αναλυτικότερα προκύπτει ότι η συμβολή της εκπαίδευσης στην απορρόφηση ΕΣΠΑ μεγαλώνει με την καθιέρωση μακροχρόνιας εξατομικευμένης εκπαιδευτικής πολιτικής πάνω στις ανάγκες του συμβούλου ($\beta=0.401$, $p=0.003<0.05$) ενώ αντίθετα περιορίζεται δραματικά η απορρόφηση ΕΣΠΑ με την διαπίστωση έλλειψης κανενός είδος εκπαιδευτικής πολιτικής ($\beta=0.291$, $p=0.015<0.05$).

Κεφαλαίο 6^ο

Συμπεράσματα της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της έρευνας. Γίνεται προσπάθεια ανάλυσης των ευρημάτων καθώς και των συνεπειών που επιφέρουν στους συμβούλους επιχειρηματικότητας και γενικότερα στην λειτουργία των ΚΠΑ του ΟΑΕΔ.

6.1. Ανάλυση συμπερασμάτων

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν την υπόθεση πάνω στην οποία στηρίχθηκε η διατριβή καθώς είναι εμφανή η ύπαρξη χάσματος μεταξύ των προσφερομένων υπηρεσιών και των επιθυμητών από τους συμβούλους επιχειρηματικότητας σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας. Από την ανάλυση των ευρημάτων κυρίαρχη αιτία του χάσματος αποτελεί η έλλειψη στρατηγικής δημόσιας εκπαιδευτικής πολιτικής από πλευράς του ΟΑΕΔ. Η μη κατανόηση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού ως μοναδικού πόρου ικανού να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον Οργανισμό του στερεί τα οφέλη που

⁸ Βλ. Παράρτημα II, Πίνακες παλινδρόμησης.

μπορεί να καρπωθεί τόσο ο ΟΑΕΔ όσο και τα στελέχη του. Απόρροια της ανύπαρκτης εκπαιδευτικής πολιτικής αποτελεί η συσσώρευση εκπαιδευτικών κενών, η έλλειψη δημιουργίας πολιτικών αξιοκρατικής ιεραρχικής εξέλιξης, η διερράγη του ψυχολογικού συμβολαίου (χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση), αλλά και η περιορισμένη απορρόφηση των κοινοτικών πόρων που διαχειρίζεται.

Πιο συγκεκριμένα οι σύμβουλοι πιστεύουν στην εκπαίδευση, υποκινούνται εσωτερικά και επιθυμούν να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να είναι σε θέση να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες. Έντονη είναι η ανάγκη ιεράρχησης των εκπαιδευτικών αναγκών κυρίως σε θέματα οικονομικής ανάλυσης (χρηματοοικονομική αξιολόγηση, λογιστικές καταστάσεις), μανάτζμεντ, κοινοτικής χρηματοδότησης (ΕΣΠΑ) και εκπαίδευσης ενηλίκων. Ενώ επιλέγουν ως καταλληλότερη εκπαιδευτική διαδικασία μάθησης τα σεμινάρια/διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς καθώς είναι βραχυχρόνια δείχνοντας εμπιστοσύνη στις γνώσεις και εμπειρίες των εισηγητών, αλλά όταν αφορά ολοκληρωμένα προγράμματα σπουδών έμφαση δίνουν στα μεταπτυχιακά της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης καθώς μπορούν και συνδυάζουν εργασιακές και οικογενειακές υποχρεώσεις.

Η έλλειψη εξατομικευμένης μακροχρόνιας εκπαιδευτικής πολιτικής, θεσμικά κατοχυρωμένη στον ΟΑΕΔ, που να στηρίζει και να προωθεί το έργο του συμβούλου επιχειρηματικότητας δημιουργεί πέρα από τα εκπαιδευτικά κενά και σοβαρές δυσλειτουργίες άσκησης των καθηκόντων τους. Πιο συγκεκριμένα στερεί χρήσιμα επιχειρησιακά εργαλεία λήψης αποφάσεων (λογισμικά, οικονομικές βάσεις δεδομένων, βιβλιογραφία, κτλ), απαραίτητα για μια αξιόπιστη επιστημονική συμβουλευτική προς τον υποψήφιο επενδυτή. Περαιτέρω αυτή η υποτονικότητα κατανόησης της σημασίας του έργου του συμβούλου τόσο από τους λοιπούς υπάλληλους όσο και από τους άμεσους προϊστάμενους, δυσχεράνει το εργασιακό κλίμα και τους αφήνει έκθετους να εστιάσουν στις αμιγώς αρμοδιότητές τους. Η υπερβολική επιβάρυνση φόρτου εργασίας διαφορετικής φύσεως από τα καθήκοντα τους και η εχθρότητα προς το διαφορετικό οδηγούν τους συμβούλους στην παροχή υπηρεσιών πέρα από τα όρια του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα, εφαρμόζοντας τακτικές ιδιωτικού τομέα όπως απογευματινή παροχή υπηρεσιών με προσωπική οικονομική επιβάρυνση μετακινήσεων και επιμόρφωσης. Άλλη σημαντική δυσλειτουργικότητα της μη αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών των συμβούλων είναι και η χαμηλή απορρόφηση των πόρων του ΕΣΠΑ γεγονός που συνδέεται με την ασθενή ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της οικονομίας. Η έλλειψη επενδύσεων

στην εκπαίδευση των συμβούλων στερεί από τις τοπικές κοινωνίες ολοκληρωμένες υπηρεσίες επιχειρηματικής συμβουλευτικής και συνεργασιών (Δήμοι, Εμπορικά Επιμελητήρια) στη διαχείριση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων (ΕΣΠΑ) καθώς η τεχνογνωσία τους αλλά και η θέληση για προσφορά εκδηλώνεται σε μέγιστο βαθμό. Αρνητικό σημείο αποτελεί και η έλλειψη σύνδεσης της συσσωρευμένης γνώσης με πολιτικές ιεραρχικής εξέλιξης των συμβούλων. Ο ΟΑΕΔ στερείται διοικητικής καινοτομίας και εκσυγχρονισμού στην διαχείριση καριέρας (μονοπάτια) συνδυάζοντας οργανωσιακούς στόχους και ατομικές φιλοδοξίες, ακολουθώντας αξιοκρατικές πολιτικές προβιβασμού (προαγωγή) στηριζόμενες στην παρεχόμενη εκπαίδευση των συμβούλων.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω γίνεται αντιληπτή η συνεχόμενη διεύρυνση του υπαρκτού χάσματος μη αποτελεσματικών συμβουλευτικών υπηρεσιών από πλευράς ΟΑΕΔ καθώς μένει εντελώς αναξιοποίητο το σώμα των συμβούλων επιχειρηματικότητας το οποίο ηλικιακά είναι εξελίξιμο και έχει τα απαραίτητα προσόντα (μεταπτυχιακά). Γενικότερα διαφαίνεται να μην αναγνωρίζεται ο ιδιαίτερος ρόλος των συμβούλων επιχειρηματικότητας αλλά να εντάσσονται στην ευρύτερη εικόνα του δημόσιου λειτουργού που φέρει το ρόλο του απλού διεκπεραιωτή, φορτωμένοι με όλες τις παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Γίνεται αντιληπτή η αδυναμία του ΟΑΕΔ να μετεξελιχθεί σε Οργανισμό Μάθησης εισάγοντας νέες αντιλήψεις και κουλτούρες για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την λειτουργική αναβάθμιση του ως δημόσιος φορέας διεκδικώντας μεγαλύτερη συμμετοχή στις δημόσιες πολιτικές απασχόλησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ανθοπούλου Σ., (1999), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», Στο συλλογιστικό τόμο Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κατσουλάκης Σ., και Μαυρογιώργος Γ., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, τ.β, Πάτρα: ΕΑΠ

Βαγιάτης, Γ., (2002), *Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά*, τγ, Πάτρα: ΕΑΠ

Βαξεβανίδου και Βεκλείτης, (2008), *Management Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Προπομπός

Βεργίδης Δ., (2001), «Δια βίου εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική», Στο Κ.Π. Χάρης, Ν.Β. Πετρουλάκης και Σ. Νικόδημος (επιμ.), *Πρακτικά του Θ΄ Διεθνούς Παιδαγωγικού Συνεδρίου, Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση: Διεθνής εμπειρία και ελληνική προοπτική*, Αθήνα: Ατραπός

Βεργίδης Δ., και Κάραλης Θ., (1999), *Σχεδιασμός Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων*, τγ., Πάτρα: ΕΑΠ

Cohen L., & Manion L., (1996), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Courau, S., (2000), *Τα Βασικά Εργαλεία του Εκπαιδευτή Ενηλίκων*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης (2011), *Ετήσια Έκθεση για τη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: ΓΕΔΔ

Γκατζούλας Ν. και Μανούσου Ε., (2015), “Εξ αποστάσεως επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη και επαγγελματική ικανοποίηση”, *The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, Τομ. 11, Αρ.1, σελ. 74

Δαγτόγλου Π.Δ., (1992), *Γενικό διοικητικό δίκαιο*, 3η Έκδοση, Αθήνα: Αντ. Σάκκουλα

Day C., (2003), *Η Εξέλιξη των Εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της Δια Βίου Μάθησης*, Αθήνα: Τυποθήτω

Dessler, G., (2012), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 1^η Έκδοση, Αθήνα: Κριτική

Δημητρόπουλος, Ε. (2000), *Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας, Εκπαιδευτικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός*, τ.β., Αθήνα: Γρηγόρη

ΕΚΔΔΑ, (2002), *Σύστημα Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών*, Αθήνα: ΕΔΔΔΑ

Ζαβλανός, Μ. (2005). «Οργανισμοί μάθησης», Το μετασχηματισμένο σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών, *Διοικητική Ενημέρωση*, 43, 74

Jarvis P., (2007), *Οι θεμελιωτές της εκπαίδευσης ενηλίκων*, Κόκκος Αλ. (επιμ.), Αθήνα: Μεταίχμιο

Javeau C., (2000), *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο. Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*, 2^η έκδοση, Αθήνα: Τυπωθυτώ

Κανελλόπουλος, Κ.Χ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού: Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ (Σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις, και Υπηρεσίες)*, Αθήνα

Κάραλης Θ, και Παπαγεωργίου Η., (2012), *Εκπαίδευση Εργαζομένων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων – Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης*, Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ

Καψάλης, Α., και Παπασταμάτης, Α., (2000), «*Εκπαίδευση Ενηλίκων Β΄: Διδακτική Ενηλίκων*», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις στους Φοιτητές του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Κόκκος Α., (2005), *Εκπαίδευση Ενηλίκων - Ανιχνεύοντας το πεδίο*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Κόκκος, Α. και Λιοναράκης, Α., (1998), *Σχέσεις διδασκόντων-διδασκόμενων*, Πάτρα: ΕΑΠ

Kotler P. and Keller K.L., (2006), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Κουτούζης Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, Πάτρα: ΕΑΠ

Λέφας Ε., (2005), «Ζήτηση για επιμόρφωση: Οι συνιστώσες της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών», Στο συλλογιστικό τόμο Κουρουσίδου Μ., και Φωκιάλη Π., *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*, Μπαγάκης Γ., (επιμ.), Αθήνα: Μεταίχμιο

Μακροδημήτρης Α., (1991), «Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού», Μακροδημήτρης Α. και Παπαδημητρίου Γ., (επιμ.), *Ο εκσυγχρονισμός στη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Α. Σακκουλά

Μακροδημήτρης Α., (1996). *Η Διοίκηση σε κρίση. Κείμενα για τη Διοίκηση και την Κοινωνία*, Αθήνα: Α.Α Λιβάνη

Μακροδημήτρης Α., (2008). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*, Πραβίτα Μ. (επιμ.), Αθήνα: Α Σάκκουλα

Μιχαλόπουλος Ν., (2003), *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Παπαζήση

Μουλά – Λαζαρίδη Α.Μ., (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ζυγός

Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Γ. Μπένος

Ν. 1262/82, *Παροχή κινήτρων για την ενίσχυση της Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης της Χώρας και τροποποιήσεις συναφών διατάξεων*, ΦΕΚ 70/Α/16-06-1982

Ν. 1836/89, *Προώθηση της Απασχόλησης και της Επαγγελματικής Κατάρτισης και άλλες διατάξεις*, ΦΕΚ 79/Α/14-03-1989

Ν. 2434/96, *Μέτρα Πολιτικής για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση και άλλες διατάξεις*, ΦΕΚ 188/Α/20-08-1996

Ν.2683/99, *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών και Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.*, ΦΕΚ/19/Α/09-02-1999

Ν.3528/2007, *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ*, ΦΕΚ/26/Α'/09-02-2007

Ν.3614/2007, *Διαχείριση Έλεγχος και Εφαρμογή Αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την Προγραμματική Περίοδο 2007-2013*, ΦΕΚ/267/Α/03-12-2007

Ν. 3966/2011, *Θεσμικό Πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής και λοιπές διατάξεις*, ΦΕΚ 118/Α/24-5-2011

Νόβα – Καλτσούνη Χ., (2006), *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 13*, Αθήνα: Gutenberg

Noye D., & Riveteau J., (1999), *Πρακτικός Οδηγός του Εκπαιδευτή*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Ξυροτύρη Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Αθήνα: Ανίκουλα

Ο.Α.Ε.Δ., (1993), *Ο Θεσμός του Επιμορφωτή στις Ιδιωτικές Επιχειρήσεις. Ο ρόλος του και η επιστημονική κατάρτιση του*, Αθήνα: ΟΑΕΔ

Ο.Α.Ε.Δ., (2001), *Μελέτη Πλαισίου Λειτουργίας Πρότυπου ΚΠΑ*, Αθήνα: ΟΑΕΔ

Ο.Α.Ε.Δ., (2004α), *Ανάπτυξη και Εφαρμογή Αναλυτικών Διαδικασιών Εξατομικευμένης Προσέγγισης*, Αθήνα: ΟΑΕΔ

Ο.Α.Ε.Δ. (2016), *Οδηγός ΚΠΑ 2, Νέοι Ρόλοι – Διαδικασίες – Εργαλεία*, Αθηνά: ΟΑΕΔ

Ο.Ε.С.Д., (2012), *Επιθεώρηση της Ελληνικής Κεντρικής Διοίκησης*, Review of the Central Administration (Greek Version), OECD Publishing

Παπαδάκης Β., (2012), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α' Θεωρία*, 6η Έκδοση, Αθήνα: Ε. Μπένου

Παπαλεξανδρη Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου

Παπαστεφανάκη Σ., (2006), *Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση - Η περίπτωση των τραπεζών. Διπλωματική Διατριβή. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: Φιλοσοφική Σχολή, Τομέας Φιλοσοφίας-Παιδαγωγικής*

Rampersad H., (2005), *Total Performance Scorecard*, Πρακτικά 8^{ου} Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου

Rogers A., (1996), *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Σκουλάς Ν. και Οικονομάκη Κ., (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Κάππα

Σπανού Κ. (2001), «Δημόσια διοίκηση και δημόσια πολιτική», Π. Σπηλιωτόπουλος & Αν. Μακρυδημήτρης (επιμ.), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Αθήνα: Ν. Σάκκουλας

Σταθακόπουλος Β., (2005), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, 3^η έκδοση, Αθήνα: Αθ. Σταμούλη

Τερζίδης Κ., και Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Rosili

Φαναριώτης Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση: αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προσκλήσεις του 21ου αιώνα.*, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης

Φιλιάς Β., (2007), *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*, 8^η έκδοση, Αθήνα: Gutenberg

Φλογαΐτης Ι., (1987), *Το ελληνικό διοικητικό σύστημα.*, Αθήνα: Αντ. Σάκκουλα

Χασάπης Δ., (2000), *Σχεδιασμός, Οργάνωση, Εφαρμογή και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης*, Αθήνα: Μεταίχμιο

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

Ψαρρού Μ. και Ζαφειρόπουλος Κ., (2001), *Επιστημονική Έρευνα. Θεωρίες και Εφαρμογές στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Αθήνα: Τυπωθωτώ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Alpin J.C. and Gerster D.K., (1978), "Career development: An Integration of Individual and Organizational Needs", March – April. pp. 23-29

Armstrong M., (2008), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4th edition, Kogan Page Unlimited: London, pp 171

Armstrong M., (2000), *Human Resource Management Practice*, 7th edition, Kogan Page Unlimited: London

Arthur Jr. Winfred, Bennett Jr. Winston, Edens Pamela S., Bell Suzanne T., (2003), "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88

Baldwin T.T., Magjuka R.J. and Loher B.T., (1991), "The perils of participation: Effects of choice on training on trainee motivation and learning", *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp.51-65

Bolam, R., (1986) '*Conceptualizing in service*', in Horkins D. (ed), *In service Training and Educational Development: An International Survey*, Croom Helm: Beckenham

Boxall P.F., (1991), "Strategic HRM: Beginnings of a New Theoretical Sophistication", *Human Resource Management Journal*, Vol.2, No 3, pp. 60-79

Bramley P., (1989), "Effective training", *Journal of European Industrial Training, Management Development Professionals*, pp.2-33

Davidson, J., (1970), *Outdoor Recreation Surveys: The Design and Use of Questionnaires for Site Surveys*, Countryside Commission: London

De Cenzo D. and Robbins St., (1996), *Human Resource Management*, John Willey and Sons Inc.: N.Y.

Dessler G., (2005), *Human Resource Management*, 10th ed., Person Prentice Hall: New Jersey

Dickinson A.W., (1973), *Effective Company Training*, Longman Group Limited: N.Y.

EFQM, (2008), *The EFQM Excellence Model European Foundation for Quality Management*, Brussels

Fiol C.M. & Lyles M.A. (1985). *Organizational Learning*, Review 10, Academy of Management

Grant R.M., (1991), "The Resource – Based Theory of competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No 3, pp. 114-139

Hall B.W., (2008), *The new Human Capital Strategy, Improving the value of your most important investment year after year*, Amacom: N.Y.

Harel G.H., and Tzafir S.S., (1999), "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm", *Human Resource Management*, Vol. 3 No.8, pp.185-200

Jackson S.E. & Schuler R., (2006), *Human Resource Management. International Perspectives*, South Western College Publishing

Judge A.T., Cable M.D., Boudreau W.J. and Bretz D.R. (1995), "An empirical investigation of the predictors of executive career success", *Personal Psychology*, 48(3), pp: 485-519

Kolb D. A., (1976), *Management and the Learning Process*, *California Management Review*, Spring, pp. 21 -31

Lau R.S., May B.E., (1998), "A win – win Paradigm for quality of work life and business performance", *Human Resource Development Quarterly*, 9(3)

Lee C.C., and Yang J., (2000), "Knowledge Value Chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19. No.9, pp.183-193

Ledford G.E., (1995), "Designing Nimble Reward Systems", *Compensation and Benefit Review*, July – Aug. pp.46-54

Maier A., Brads S., Nicoara P., and Maier D., (2014), *Innovation by developing human resources, injuring the competitiveness and success of the organization*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, pp:645-648

Martochio J.J., (1992), "Microcomputer usage as an opportunity: The influence of context in employee training", *Personal Psychology*, Vol. 45, pp.29-52

Mathis R.L. and Jackson J.H., (1994), *Human Resource Management*, p: 238, West Publ. Corporation: N.Y.

Nathan B.R., Morhman A.M. and Miliman J., (1991), Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction, *A longitudinal study Academy of Management, Journal*, vol.34 No2, pp: 352-369

Noe R.A., and Wilk S.L., (1993), "Investigation of the factors that influence employees participation in development activities", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No 2, pp.291-302

Nobble C.A., Bozionelos N., (2001), "The utilization of sophistication selection techniques: Results from a case study in a large organization", *Selection and Development Review*, Vol. 44, pp. 51-65

Nongrassamee S., Simons J.E.L. and Garoliner P.D., (2003), "Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No1, pp. 14-29

O'Reilly C.A., Chatman J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol 71

Paterfal M.A., (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource based view", *Strategic Management Journal*, Vol.14, No3. pp. 179-192

Polychroniou P., (2008), "Studies of Handling Conflict in Greek organization: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence", *International Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, No1, pp.52-62

Prien E.P., Schippman J.S., Kristin O.P., (2003), *Individual Assessment, as Practiced in Industry and Consulting*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: London

Roberts, K.H., & O'Reilly, C., (1979), "Some correlation of communication roles in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol 22

Rothwell, W.J., (2001), *Effective Success in Planning*, 2nd edition, Amacom: N.Y.

Schein, E. H., (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading MA: Addison Wesley

Tai W.T., (2006), "Effects of training framing general self – efficacy and training motivation on trainees, training effectiveness", *Personal Review*, Vol. 35, No1, pp.51-65

Tyson S., (1995), *Human Resource Strategy*, Pitman: London

Truss L., and Gratton L., (1994), "Strategic Human Resource Management: A conceptual approach", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6, pp.62-86

Wright P., McMahan G., and McWilliams A., (1994), "Human Resources and Sustainable Competitive Advantage: A resource – based perspective ", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No 2, pp.301-326

Whiting, V.R., & De Janasz, S.C., (2004), "Mentoring in the 21st century using the internet to build skills and networks", *Journal of Management Education*, Vol 28, No.3

.

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

A.E	Ανώνυμη Εταιρεία
A.E.I.	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
A.T.E.I.	Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Γ.Σ.Ε.Ε.	Γενική Συνομοσπονδία Εργατικών Ενώσεων
ΓΕΩ.ΤΕ.Ε.	Γεωτεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας
Γ.Ε.Δ.Δ.	Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης
Ε.Σ.Π.Α.	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Ανάπτυξης
Ε.Π.Ε.	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
E.F.Q.M.	European Foundation for Quality Management
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική
Ε.Κ.Τ.	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
Ε.Κ.Κ.Ε.	Ελληνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών
Ε.Φ.Δ.	Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ι.Ο.Β.Ε.	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ICAP	Εταιρεία Επιχειρηματικής Πληροφόρησης
Κ.Π.Α.	Κέντρα Προώθησης Απασχόλησης
ΚΕΠΕ	Κέντρο Προγραμματισμού Οικονομικών Ερευνών
Κ.Π.Σ.	Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημόσιας Διοίκησης
Ο.Ε.	Ομόρρυθμη Εταιρεία

Ο.Α.Ε.Δ.	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
ΟΕCD	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Ε.Ε.	Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδας
Π.Ε.	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
Σ.Α.Ε.Π.	Συμβουλευτική Ανάλυσης Επιχειρηματικών Πρωτοβουλιών
Σ.Δ.Α.Π.	Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Τ.Ε.	Τεχνολογική Εκπαίδευση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Προτάσεις για νέες ερευνητικές προσεγγίσεις στο μέλλον που συμβάλλουν στην αύξηση της υπάρχουσας γνώσης.

Έχοντας υπόψη τα συμπεράσματα της έρευνας διαγνώσθηκαν ορισμένα ζητήματα που αξίζουν να μελετηθούν περαιτέρω όπως:

1. Η μεταφορά του σώματος των συμβούλων επιχειρηματικότητας από το Υπουργείο Εργασίας στο Υπουργείο Ανάπτυξης και συγκεκριμένα να ενισχύσουν δομές όπως τα τοπικά Εμπορικά Επιμελητήρια αλλά και τη ΜΟΔ. Οι δομές αυτές έχουν μεγαλύτερη διαχειριστική αυτοτέλεια αλλά και διοικητική ευχέρεια αξιοποίησης του προσωπικού καθώς λειτουργούν ως αυτόνομα κύτταρα επιχειρηματικότητας, μακριά από πολιτικές σκοπιμότητες και δημοσιοϋπαλληλικά προβλήματα. Με την ενέργεια αυτή θα αυξηθούν τα οφέλη τόσο για τους ίδιους όσο και για τις νέες δομές.
2. Η δημιουργία μητρώου δημόσιων στελεχών που διαχειρίζονται ευρωπαϊκά κονδύλια και η συνεχής εκπαίδευση τους από ειδική διεύθυνση εκπαίδευσης ευρωπαϊκών πολιτικών απασχόλησης. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η ολική εκπαίδευση των στελεχών σε όποιες δημόσιες δομές και αν εργάζονται διαχέοντας τα οφέλη στην τοπική κοινωνία.
3. Η ενίσχυση των Διευθύνσεων Προσωπικού των Δημόσιων Οργανισμών με εξειδικευμένο προσωπικό που θα τους δώσει τη δυνατότητα να αξιοποιούν δόκιμες και συστηματικές μεθοδολογίες ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών ώστε στη συνέχεια να τις συνδέουν με την υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα. Απαιτούνται εξειδικευμένες τομεακές μελέτες που να διαμορφώνουν στρατηγικά πλαίσια εκπαίδευσης για κάθε πεδίο δημόσιας πολιτικής για όλες τις κατηγορίες προσωπικού.
4. Νομοθετική εναρμόνιση τόσο του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα όσο και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης ώστε να ανταποκρίνεται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό θα τις προσδώσει τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να εισαχθούν βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούν οι Διοικήσεις Προσωπικού επιτυχημένων επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Πίνακες πληροφόρησης αποτελεσμάτων και εξισώσεις των παλινδρομήσεων

Υποενότητα 5.4.1.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,544 ^a	,738	,532		,076

Εξίσωση γραμμής πολλαπλής παλινδρόμησης

Εργασιακή ικανοποίηση = 0.134 + 0.243 (Πρόσβαση σε Η/Υ) + 0.139 (Ελεύθερη πρόσβαση στο Ιντερνέτ) + 0.345 (ανάθεση καθηκόντων σύμφωνα με την θέση) + 0.312 (κλίμα συνεργασίας με συναδέλφους) + 0.219 (στήριξη από προϊστάμενο) - 0.541 (επιβάρυνση με ανάθεσή καθηκόντων διαφορετικού αντικειμένου)

Υποενότητα 5.4.2.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,591 ^a	,769	,576		,081

Εξίσωση γραμμής πολλαπλής παλινδρόμησης

Συμμετοχή σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες = 0.141 + 0.341 (Management) + 0.199 (Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων) + 0.245 (ανάλυση λογιστικών καταστάσεων) + 0.301 (επιχειρηματικότητα/καινοτομία) + 0.267 (κοινοτική χρηματοδότηση/ΕΣΠΑ)

Υποενότητα 5.4.3.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,485 ^a	,696	,471		,069

Εξίσωση γραμμής πολλαπλής παλινδρόμησης

Συμμετοχή σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες= 0.146 + 0.271 (Εκτός χώρου εργασίας- Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς) + 0.264 (Εξ αποστάσεως- Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς) + 0.345 (Εξ αποστάσεως- Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών ΑΕΙ/ΑΤΕΙ)

Υποενότητα 5.4.4.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,391 ^a	,625	,373		,102

Εξίσωση γραμμής πολλαπλής παλινδρόμησης

Εκπαίδευση αξιοκρατικό κριτήριο εξέλιξης και προαγωγής = 0.201 + 0.395 (Ανύπαρκτη εκπαιδευτική πολιτική.) + 0.197 (Εκπροσώπηση του ΟΑΕΔ σε Forum επιχειρηματικότητας και αγοράς εργασίας.) + 0.276 (προαγωγή)

Υποενότητα 5.4.5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,365 ^a	,738	,349		,104

Εξίσωση γραμμής πολλαπλής παλινδρόμησης

Συνέχιση του ρόλου των συμβούλων επιχειρηματικότητας στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης = 0.213 + 0.401 (Ο Προϊστάμενος σας στηρίζει) + 0.186 (Γίνετε ανάθεση καθηκόντων σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας) + 0.249 (εργασιακή ικανοποίηση)

Υποενότητα 5.4.6

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,323 ^a	,568	,301		,088

Εξίσωση γραμμής πολλαπλής παλινδρόμησης

Συμβολή της εκπαίδευσης στην απορρόφηση κοινοτικών κονδυλίων = 0.309 + 0.315 (Υπαρξη μακροχρόνιας εκπαιδευτικής πολιτικής που αποβλέπει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του συμβούλου επιχειρηματικότητας.) + 0.291 (Ανύπαρκτη εκπαιδευτική πολιτική)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Περιγραφή κατανομής τους δείγματος.

Α/Α	ΚΠΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΚΠΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΟΜΟΡΩΝ ΝΟΜΩΝ
1	ΚΠΑ 25ης Μαρτίου	1	
2	ΚΠΑ ΑΓ. ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ	1	
3	ΚΠΑ ΑΜΦΙΣΣΑΣ	1	
4	ΚΠΑ ΑΓΡΙΝΙΟΥ	2	ΚΠΑ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ
5	ΚΠΑ ΑΙΓΑΛΕΩ	1	
6	ΚΠΑ ΑΘΗΝΩΝ	1	ΚΠΑ ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ
7	ΚΠΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΥΛΗΣ	1	ΚΠΑ ΔΥΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ
			ΚΠΑ ΟΡΕΣΤΙΑΔΑΣ
8	ΚΠΑ ΑΛΜΥΡΟΥ	1	
9	ΚΠΑ ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	1	
10	ΚΠΑ ΑΡΙΔΑΙΑΣ	1	ΚΠΑ ΕΔΕΣΣΑΣ
			ΚΠΑ ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ
11	ΚΠΑ ΑΡΤΑΣ	1	
12	ΚΠΑ ΑΡΓΟΥΣ	1	
13	ΚΠΑ ΑΧΑΡΝΩΝ	1	
14	ΚΠΑ ΒΕΡΟΙΑΣ	3	ΚΠΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑΣ
14	ΚΠΑ ΒΟΛΟΥ	2	ΚΠΑ ΑΛΜΥΡΟΥ
15	ΚΠΑ ΓΛΥΦΑΔΑΣ	1	
16	ΚΠΑ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1	
17	ΚΠΑ ΔΑΦΝΗΣ	1	ΚΠΑ ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ
18	ΚΠΑ ΔΡΑΜΑΣ	1	
19	ΚΠΑ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗΣ	1	
20	ΚΠΑ ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ	1	ΚΠΑ ΜΕΓΑΡΩΝ
21	ΚΠΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1	
22	ΚΠΑ ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	1	
23	ΚΠΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3	ΚΠΑ ΑΛΙΚΑΡΝΑΣΟΥ
			ΚΠΑ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
			ΚΠΑ ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ
			ΚΠΑ ΣΗΤΕΙΑΣ
24	ΚΠΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1	
25	ΚΠΑ ΘΗΒΑΣ	1	
26	ΚΠΑ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1	
27	ΚΠΑ ΙΩΝ. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	2	ΚΠΑ ΛΑΓΚΑΔΑ
28	ΚΠΑ ΚΑΒΑΛΑΣ	1	ΚΠΑ ΘΑΣΟΥ
			ΚΠΑ ΧΡΥΣΟΥΠΟΛΗΣ
29	ΚΠΑ ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗΣ	2	ΚΠΑ ΠΑΤΗΣΙΩΝ
30	ΚΠΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	1	

31	ΚΠΑ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ	2	
32	ΚΠΑ ΚΑΛΑΜΠΑΚΑΣ	1	
33	ΚΠΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	1	
34	ΚΠΑ ΚΑΡΠΕΝΗΣΙΟΥ	1	
35	ΚΠΑ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1	
36	ΚΠΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	1	
37	ΚΠΑ ΚΕΡΑΤΣΙΝΙΟΥ	1	
38	ΚΠΑ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	2	ΚΠΑ ΛΕΥΚΙΜΗΣ
39	ΚΠΑ ΚΗΦΙΣΙΑΣ	1	ΚΠΑ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ
40	ΚΠΑ ΚΙΚΛΙΣ	1	ΚΠΑ ΓΟΥΜΕΝΙΣΣΑΣ
41	ΚΠΑ ΚΟΖΑΝΗΣ	1	
42	ΚΠΑ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	1	ΚΠΑ ΣΑΠΩΝ
43	ΚΠΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ	1	ΚΠΑ ΚΙΑΤΟΥ
			ΚΠΑ ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ
44	ΛΑΜΙΑΣ	1	
45	ΚΠΑ ΛΑΡΙΣΑΣ	2	ΚΠΑ ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ
46	ΚΠΑ ΛΙΒΑΔΕΙΑΣ	1	
47	ΚΠΑ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ	1	ΚΠΑ ΛΑΥΡΙΟΥ
48	ΚΠΑ ΜΕΣΟΛΛΟΓΙΟΥ	1	ΚΠΑ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ
49	ΚΠΑ ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	2	
50	ΚΠΑ ΝΑΞΟΥ	1	ΚΠΑ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ
			ΚΠΑ ΠΑΡΟΥ
51	ΚΠΑ ΝΑΟΥΣΑΣ	1	
52	ΚΠΑ ΝΑΥΠΛΙΟΥ	1	
53	ΚΠΑ ΝΕΑΠΟΛΗΣ	1	
54	ΚΠΑ ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ	1	ΚΠΑ ΠΑΤΗΣΙΩΝ
55	ΚΠΑ ΝΕΩΝ ΜΟΥΔΑΝΙΩΝ	1	ΚΠΑ ΑΡΝΑΙΑΣ
			ΚΠΑ ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ
56	ΚΠΑ ΝΙΚΑΙΑΣ	1	
57	ΚΠΑ ΞΑΝΘΗΣ	1	
58	ΚΠΑ ΠΑΛΛΗΝΗΣ	1	
59	ΚΠΑ ΠΑΤΡΑΣ	2	ΚΠΑ ΑΙΓΑΙΟΥ
60	ΚΠΑ ΠΕΙΡΑΙΑ	1	
61	ΚΠΑ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	2	
62	ΚΠΑ ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	1	
63	ΚΠΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ	2	ΚΠΑ ΛΕΥΚΑΔΑΣ
64	ΚΠΑ ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑΣ	1	
65	ΚΠΑ ΠΥΛΗ ΑΞΙΟΥ	2	
66	ΚΠΑ ΠΥΡΓΟΥ	1	ΚΠΑ ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ
67	ΚΠΑ ΡΕΘΥΜΝΟΥ	1	
68	ΚΠΑ ΡΟΔΟΥ	2	ΚΠΑ ΑΡΧΑΓΓΕΛΟΥ
			ΚΠΑ ΚΩ
69	ΚΠΑ ΣΑΜΟΥ	1	ΚΠΑ ΙΚΑΡΙΑΣ
70	ΚΠΑ ΣΕΡΡΩΝ	1	ΚΠΑ ΣΙΔΗΡΟΚΑΣΤΡΟΥ
			ΚΠΑ ΝΙΓΡΙΤΑΣ
71	ΚΠΑ ΣΠΑΡΤΗΣ	1	

72	ΚΠΑ ΣΥΡΟΥ	1	
73	ΚΠΑ ΤΟΥΜΠΑΣ	1	
74	ΚΠΑ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1	
75	ΚΠΑ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	1	
76	ΚΠΑ ΦΛΩΡΙΝΑΣ	1	ΚΠΑ ΑΜΥΝΤΑΙΟ
77	ΚΠΑ ΧΑΛΚΙΔΑΣ	1	
78	ΚΠΑ ΧΑΝΙΩΝ	1	
79	ΚΠΑ ΧΙΟΥ	1	
	ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	97	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΟΜΑΔΑ Α

1. Φύλλο:

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

5. Επίπεδο σπουδών:

Διδακτορικό

Μεταπτυχιακό

A.E.I.

A.T.E.I

Ειδικότητα

.....

6. Βαθμός Ιεραρχίας

ΟΜΑΔΑ Β

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σε όλα τα κενά των ερωτήσεων αξιολογήστε με βάση την κλίμακα:

Καθόλου = 1

Λίγο = 3

Πάρα Πολύ = 5

Πολύ λίγο = 2

Αρκετά = 4

7. Αξιολογήστε την υλικοτεχνική υποστήριξη που έχετε από τον ΟΑΕΔ για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων ως προς την παροχή των παρακάτω εργαλείων.					
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
Πρόσβαση σε Η/Υ , Εκτυπωτές, Scanner					
Υπηρεσίες αναβάθμισης Η/Υ με ειδικά επιχειρησιακά software.					
Ελεύθερη πρόσβαση Internet.					
Συνδρομές σε οικονομικές βάσεις δεδομένων (ICAP, Επιχείρηση, Εργατική επιθεώρηση, κτλ).					
Γραφείο με ειδική χωροταξική διαμόρφωση που να επιτρέπει το διάβασμα, την ιδιωτική συνομιλία, την διαχείριση των ραντεβού με τους εργοδότες.					
Ύπαρξη βιβλιοθήκης με συνεχή εμπλουτισμό νέας επιχειρησιακής βιβλιογραφίας.					
Παροχή εκπαιδευτικών μέσων (projectors, laptop, εκπαιδευτικές αίθουσες, πίνακες, κτλ).					

8. Αξιολογείστε την ύπαρξη των υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων σας.					
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Γίνετε ανάθεση καθηκόντων σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας.					
Επιβαρύνεστε με ανάθεση καθηκόντων διαφορετικού αντικειμένου.					
Υπάρχει κλίμα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων.					
Ο Προϊστάμενος σας στηρίζει.					
Έχετε ικανό χρόνο αποτελεσματικής συνδιαλλαγής με τον επιχειρηματία.					
Λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις σας, για την βελτίωση παροχής έργου από τα ανώτερα διοικητικά όργανα					
Παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής σε επιτροπές για την τοπική αγορά εργασίας.					

9. Αξιολογείστε τις παρακάτω προσωπικές ενέργειες που έχετε κάνει για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων σας.					
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Αναζήτηση πηγών επιχειρηματικής πληροφορίας εκτός ωραρίου εργασίας.					
Επίσκεψη σε επιχειρηματία για ενημέρωση εκτός ωραρίου εργασίας					
Αγορά βιβλιογραφίας - εκπαιδευτικών μέσων (εποπτικών) με προσωπικά έξοδα.					
Συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δράσεις με προσωπικά έξοδα.					

10. Αξιολογείστε την ύπαρξη εκπαιδευτικών κενών για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων σας, ως προς τις παρακάτω γνωστικές ενότητες.

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Management					
Εκπόνηση Business Plan.					
Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων.					
Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων.					
Τραπεζικό περιβάλλον (πηγές χρηματοδότησης)					
Marketing/ Έρευνα αγοράς.					
Επιχειρηματικότητα/Καινοτομία.					
Εμπορικό/Εργατικό Δίκαιο.					
Οικονομική Ανάλυση					
Κοινωνική Χρηματοδότηση (ΕΣΠΑ)					
Τεχνικές Συνεντεύξεων.					
Ατομική - Ομαδική Συμβουλευτική.					
Εκπαίδευση Ενηλίκων.					

11. Αξιολογείστε την συμμετοχή σας, σε μελλοντικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες ως προς την ενίσχυση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων σχετικών με τα καθήκοντα σας.

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5

12. Αξιολογήστε ποιο είδος εκπαίδευσης μπορεί να καταστεί αποτελεσματικότερο για την κάλυψη των εκπαιδευτικών κενών λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις υπηρεσιακές ανάγκες όσο και τις οικογενειακές υποχρεώσεις σας

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Εντός χώρου εργασίας					
Mentoring από παλιότερο συνάδελφο					
Mentoring από Προϊστάμενο					
Εκτός χώρου εργασίας					
Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών					
Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς					
Εξ αποστάσεως εκπαίδευσης					
Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών					
Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς					
Συνδυασμός εξ αποστάσεως και διαζώσης εκπαίδευση					
Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών					
Σεμινάρια/Διαλέξεις από καθηγητές και στελέχη της αγοράς					

13. Αξιολογήστε τη συμβολή της εκπαίδευσης των συμβούλων επιχειρηματικότητας ως προς την αποτελεσματική λειτουργία των ΚΠΑ και εν γένει της απορρόφησης/κατανομής των κοινοτικών κονδυλίων (ΕΣΠΑ)

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5

14. Αξιολογείστε την συμβολή της εκπαίδευσης των συμβούλων επιχειρηματικότητας στις παρακάτω ενέργειες:

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Στην διάδοση της επιχειρηματικότητας σε εκπαιδευτικές δομές (Γυμνάσια, Λύκεια, ΙΕΚ)					
Στον εμπλουτισμό των υπηρεσιών των Εμπορικών Επιμελητηρίων για τις δράσεις ΕΣΠΑ					
Στην ενημέρωση των επιχειρηματιών της τοπική αγορά εργασίας					
Στην στελέχωση Δομών ΕΣΠΑ των Υπουργείων ή και της ΜΟΔ					
Στην ενίσχυση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Α και Β βαθμού) ως προς την υποβολή προτάσεων ένταξης έργων για χρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ					

15. Αξιολογείστε την συνέχιση του ρόλου των συμβούλων επιχειρηματικότητας στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5

16. Αξιολογείστε τον βαθμό παρακίνησης που λαμβάνεται από την παροχή εκπαίδευσης για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων σας.

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5

17. Αξιολογείστε την ύπαρξη εκπαιδευτικής πολιτικής του ΟΑΕΔ σε σχέση με τα καθήκοντα σας.

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Ύπαρξη μακροχρόνιας εκπαιδευτικής πολιτικής που αποβλέπει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του συμβούλου επιχειρηματικότητας.					
Ύπαρξη βραχυχρόνιας εκπαιδευτικής πολιτικής που αποσκοπεί αποκλειστικά στην κάλυψη των τρεχουσών υπηρεσιακών αναγκών.					
Αποσπασματική εκπαιδευτική πολιτική χωρίς σαφής στοχοθεσία.					
Ανύπαρκτη εκπαιδευτική πολιτική.					

18. Αξιολογείστε την εκπαίδευση ως αντικειμενικό και αξιοκρατικό κριτήριο εξέλιξης και προαγωγής.

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5

19. Αξιολογείστε κατά πόσο μπορούν να εφαρμοσθούν οι παρακάτω πολιτικές που λαμβάνουν υπόψη την συχνότητα εκπαίδευσης του υπαλλήλου για την μελλοντική αξιοποίηση (σταδιοδρομία) του, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του ΟΑΕΔ όσο και τον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα.

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
Εμπλουτισμό καθηκόντων με αυξημένη ευθύνη.					
Συμμετοχή σε επιτροπές έργου ανώτερου διοικητικού οργάνου που συσχετίζονται με τα καθήκοντα σας ή και την αποδοτικότερη λειτουργία του συνόλου των ΚΠΑ.					
Εκπροσώπηση του ΟΑΕΔ σε Forum επιχειρηματικότητας και αγοράς εργασίας.					
Επίσπευση προαγωγής.					
Αναπλήρωση Προϊστάμενου.					
Προαγωγή.					

20. Αξιολογείστε την εργασιακή ικανοποίηση που έχετε λάβει από την έως τώρα εργασιακή σας προϋπηρεσία στον ΟΑΕΔ στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων σας.

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5

Ευχαριστώ για τον χρόνο σας.