

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Ευχαριστίες.....	8
Κεφάλαιο 1^ο	
1.1 Θέμα Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	9
1.2 Στόχος της Έρευνας.....	9-10
1.3 Πρωτοτυπία, Αναγκαιότητα και Περιορισμοί της Έρευνα.....	11-12
1.4 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα.....	13

Κεφάλαιο 2^ο

Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1

Ορισμοί.....14

2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Προσωπικού-

Εννοιολογικός

Χάρτης.....15

2.3 Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού-Η

Σημασία της

Εκπαίδευσης.....16-17

2.4 Συμβόλαιο

Μάθησης.....18-20

2.5 Εκπαίδευση: Κέρδος ή

Κόστος;.....21

2.6 Κίνητρα για

Μάθηση.....22

2.7 Θεωρίες Παρακίνησης ή

Κινήτρων.....23-24

2.8 Ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος στην

επαγγελματική ανάπτυξη και στην

επαγγελματική ικανοποίηση των

εργαζομένων.....25-28

2.9 Προσωπική αποτελεσματικότητα- Ο Ρόλος της Ενδοεπιχειρησιακής

Κατάρτισης.....29-30

2.10 Χαρακτηριστικά

Υποψηφίου.....31

2.11

Στρατηγικές

Μάθησης.....31-36

2.12 Εκπαιδευτές και

Επιμόρφωση.....37-38

Κεφάλαιο 3^ο:

Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Σχεδιασμός και διεξαγωγή

Έρευνας.....39-40

3.1.1 Το

Ερωτηματολόγιο.....41-45

3.1.2

Δειγματοληψία.....46

Κεφάλαιο 4^ο:

Αποτελέσματα της Έρευνας- Στατιστικά

Δεδομένα.....47-107

Κεφάλαιο 5^ο:

5.1 Συμπεράσματα.....108-110

5.2 Μελλοντικές

Έρευνες.....111

5.3 Επίλογος-Η μεταπτυχιακή διατριβή με δυο

λόγια112

Βιβλιογραφική

Ανασκόπηση.....113-119

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ασχολείται με τις απόψεις των εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων σχετικά με το θέμα της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Εξετάζεται η σημαντικότητα του θεσμού αυτού στις επιχειρήσεις και επομένως η αλληλεπίδραση του με διάφορες παραμέτρους στο εργασιακό περιβάλλον που αφορούν στα κίνητρα των εργαζομένων και στην ποικιλία που αυτά παρουσιάζουν σε κάθε διαφορετικό εργαζόμενο, στις συμπεριφορές και δράσεις του μέσα σε ένα οργανισμό καθώς και στην σημαντική συμβολή του, η οποία δεν εξαντλείται αποκλειστικά στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, αλλά διαχέεται και σε ένα πλήθος άλλων δεξιοτήτων, όπως η ομαδικότητα και η καλύτερες σχέσεις διαμέσου της επικοινωνίας. Η προσωπική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι στόχος κάθε οργανισμού, -ιδιωτικού ή δημόσιου- και είναι εφικτή με το κλειδί της επιμόρφωσης. Επομένως, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή καταγράφει τις απόψεις και τις στάσεις των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων στους διάφορους οργανισμούς σχετικά με την επιμόρφωση, φανερώνοντας το ποιοι επηρεάζονται θετικά και γιατί, και πώς μπορεί η επιμόρφωση να συμβάλει τα μέγιστα στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι καθοριστικός στην εδραίωση της κουλτούρας της γνώσης.

ABSTRACT

This postgraduate dissertation deals with the views of educators and trainees on the subject of human resources training. It examines the importance of this institution in companies and thus its interaction with various parameters in the working environment concerning the motivation of employees and the variety they present to each different employee, his attitudes and actions within an organization as well as the significant contribution which is not limited to workers' productivity and efficiency but diffuses into a number of other skills such as teamwork and better relationships through communication. Personal development of human resources is the goal of any organization, whether private or public, and is feasible with the key of training. Therefore, this postgraduate dissertation records the views and attitudes of trainers and trainees in the various organizations on training, showing who is positively influenced and why, and how training can make the most contribution to business efficiency. The role of Human Resource Management is crucial in consolidating the culture of knowledge.

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Μιχάλη Σωκράτους, που με την καθοδήγηση και την εποπτεία του κατάφερα να διεκπεραιώσω επιτυχώς τη διατριβή μου. Οι συμβουλές του, οι οδηγίες του και η υπομονή του -στα συνεχή μου ερωτήματα μου- ήταν σημαντικές για μένα.

Ευχαριστώ τον Σωτήρη και την οικογένειά μου για την στήριξη και την κατανόησή τους όλο αυτό το διάστημα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την φίλη μου Μαρία Σέα για τη συνεχή στήριξή της στα όνειρά μου. Επίσης, ευχαριστώ όλα τα άτομα που βοήθησαν και συνέλαβαν στην έρευνά μου, ο καθένας με τον δικό του τρόπο.

Θα αφιερώσω όμως την διπλωματική μου εργασία στον παππού μου Πιερή, ο οποίος έφυγε στις 29.5.2016, αφήνοντάς μου για πάντα χαραγμένη την μνήμη ότι πρέπει να επιδιώκουμε την γνώση και να παλεύουμε για τα όνειρα μας, όσο μικρά και όσο μεγάλα και αν αυτά είναι. Πάντα κάποιος άνθρωπος θα βρεθεί στο ταξίδι μας για να τα συντροφεύσει.

Κεφάλαιο 1^ο:

1.1 Θέμα Μεταπτυχιακής Διατριβής:

Η σημασία της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της διοίκησης δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών στην Κύπρο και οι απόψεις εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων.

1.2 Στόχος έρευνας:

Η διερεύνηση της σημαντικότητας του θεσμού επιμόρφωσης, ο ρόλος της επιμόρφωσης στον τομέα της καλύτερης διοίκησης και αποτελεσματικότητας των οργανισμών, τα κίνητρα επιμόρφωσης και τα αποτελέσματά της στους συμμετέχοντες, εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους. Επέλεξα το παρόν θέμα, διότι προέρχομαι από το υπόβαθρο της Εκπαίδευσης. Το πρώτο μου πτυχίο είναι αυτό της Ελληνικής Φιλολογίας και το δεύτερο στην Ειδική και Ενιαία Εκπαίδευση και θα με ενδιέφερε να μάθω σχετικά με το ρόλο της επιμόρφωσης και πως αυτή μπορεί να επιδράσει καταλυτικά κατά την άποψή μου και στην καλύτερη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και άρα μακροπρόθεσμα αυτό να είχε και θετικές παραμέτρους στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Η διερεύνηση της σημαντικότητας του θεσμού επιμόρφωσης έχει πολλές φορές αναφερθεί από τη βιβλιογραφική έρευνα, όμως δεν βλέπουμε να είναι τόσο διαδεδομένος όσο θα έπρεπε. Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι πολύ φειδωλές σχετικά με την επιμόρφωση των εργαζομένων τους- τουλάχιστον μέχρι τώρα-, ενώ στον ιδιωτικό τομέα, οι επιμορφώσεις δεν είναι συχνό φαινόμενο, αφού για να λάβει ο εργαζόμενος κατάρτιση και επιμόρφωση θα

πρέπει ο ίδιος να καταβάλει ένα ποσό. Πολύ λίγες και εμπνευσμένες είναι οι εταιρείες, οι οποίες παρέχουν σε συνεχή βάση ικανοποιητικό βαθμό επιμορφωτικών σεμιναρίων και ακόμα λιγότερες αυτές που υποστηρίζουν τα ευεργετικά τους αποτελέσματα σε ποικίλους τομείς της Διοίκησης του Ανθρώπινου Προσωπικού.

1.3 Πρωτοτυπία, Αναγκαιότητα και Περιορισμοί της Έρευνας

Θεωρώ το θέμα αρκετά πρωτότυπο, καθώς λίγες μέχρι και ελάχιστες μελέτες διερευνούν τις απόψεις των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων γύρω από τα θέματα της επιμόρφωσης. Οι περισσότεροι συμφωνούν ως προς την σημαντικότητα της επιμόρφωσης των εργαζομένων, αλλά συνήθως καμιά έρευνα δεν ασχολείται με τους προβληματισμούς τους και τα σημεία που θεωρούνται προβληματικά. Είναι επομένως μεγάλη αναγκαιότητα να διερευνηθούν τα κίνητρα, οι απόψεις, οι προβληματισμοί, οι ιδέες και οι προτάσεις των εργαζομένων μέσω των απαντήσεων και των ποσοστών τους.

Η αναγκαιότητα είναι επίσης μεγάλη, καθώς κατά την άποψή μου δεν προσμετρήθηκαν αντικειμενικά τα οφέλη που προκύπτουν σε μια επιχείρηση που επενδύει συστηματικά και μακροπρόθεσμα στην επιμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Οι περισσότεροι οργανισμοί την κατατάσσουν στο κόστος της επιχείρησης και πολλοί υπεύθυνοι της διοίκησης επιχειρήσεων δεν έχουν πειστεί ακόμα σε μικρό ή σε μεγάλο βαθμό για τη σημασία της στην αλλαγή και στην επικράτηση του καλού κλίματος στους κόλπους της.

Οι περιορισμοί της έρευνας θεωρώ ότι υπάρχουν, καθώς ένα μικρό δείγμα έρευνας δεν μπορεί να έχει καθολικά πορίσματα, είναι όμως παρόλα αυτά μια προσπάθεια να διαφανεί η επίδραση της επιμόρφωσης μέσω των απόψεων, εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δεν ήταν σε καμιά περίπτωση ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, έτσι ώστε να ληφθούν ποικίλες απαντήσεις που να εξετάζουν πρισματικά το θέμα αυτό. Κάποτε ο μειωμένος χρόνος και οι αυξημένες υποχρεώσεις των ατόμων ωθούν στην αναβλητικότητα κάποιων υποψήφιων συμμετεχόντων και άλλοτε οι ερωτήσεις, που για τον καθένα ήταν σχετικές ανάλογα με την διαφορετική του περίπτωση, εργασία και υπόβαθρο, δημιουργούσαν εύλογες ερωτήσεις και σκέψη, καθώς οι περισσότεροι ήθελαν να ήταν σίγουροι για τις απαντήσεις που έδιναν. Με απασχόλησαν

τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα, κάτι που τελικά κρίθηκε αρκετά δύσκολο και χρονοβόρο με την πληθώρα των ερωτήσεων που ακολούθως θα έπρεπε να κατηγοριοποιηθούν και να αναλυθούν. Θα μπορούσε η εστίαση να γινόταν και σε λιγότερα ή ακόμα και σε ένα ερευνητικό ερώτημα, το οποίο να αναλυόταν και πάλι διεξοδικά.

1.4 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

- Γιατί η **Επιμόρφωση** κρίνεται σημαντικός παράγοντας για τους εκπαιδευόμενους, αλλά και τους εκπαιδευτές;
- Ποια είναι τα **Κίνητρα** για την επιμόρφωση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων;
- Πώς επιτυγχάνεται η **Προσωπική Ανάπτυξη** μέσω της επιμόρφωσης, όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι;
- Πώς η επιμόρφωση σχετίζεται και σε ποιο βαθμό με τη καλύτερη **Διοίκηση** των οργανισμών;

Κεφάλαιο 2^ο

Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Ορισμοί:

Παιδεία είναι η διαδικασία της αγωγής, η οποία με τη συστηματική και την ευκαιριακή απόκτηση γνώσεων και αξιών στοχεύει στην πνευματική, ηθική και κοινωνική ολοκλήρωση του ατόμου. Η πολύπλευρη μόρφωση και η σφαιρική καλλιέργεια του ανθρώπου συναποτελούν την έννοια της παιδείας.

Εκπαίδευση είναι η συστηματική διαδικασία μετάδοσης γνώσεων σε παιδαγωγικά κυρίως ιδρύματα με στόχο την ανάπτυξη των πνευματικών, σωματικών και ηθικών ικανοτήτων του ατόμου. Η ίδια αποτελεί θεμελιώδη κοινωνικό θεσμό και διακρίνεται σε πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Η **μάθηση** θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα μέσα αγωγής και μόρφωσης.

Μάθηση δεν είναι η κατάκτηση κάποιας ύλης ή η οικειοποίηση κάποιας γνώσης, έννοιας ή ιδέας, αλλά και η απόκτηση ικανοτήτων (φυσικών και πνευματικών), δεξιοτήτων και ενδιαφερόντων και ακόμα η αξιοποίηση ενός συστήματος αξιών. Η μάθηση συμβαίνει σε ένα οργανισμό, όταν η δραστηριότητα αυτού επιφέρει μια σχετικά σταθερή αλλαγή στη συμπεριφορά του¹.

¹ https://tassos-filologos.blogspot.com.cy/2011/11/blog-post_24.html

2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Προσωπικού- Εννοιολογικός Χάρτης

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή το υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους.

Παλαιότερα, η εκπαίδευση έδινε έμφαση στη διδασκαλία τεχνικών δεξιοτήτων. Σήμερα, όμως, εκπαίδευση σημαίνει επίσης πρόσθετη επιμόρφωση. Καθώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και πιο πολύ την τεχνολογία, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με την τεχνολογία και τους υπολογιστές. Η εκπαίδευση, λοιπόν, παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Μετεκπαίδευση λαμβάνουν και τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έτσι, οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται πράγματι με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2.3 Η Εκπαίδευση Του Ανθρώπινου Δυναμικού-Η Σημασία Της Εκπαίδευσης

Οι Baroukh και Kleiner (2002) σε άρθρο τους αναφέρουν ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του και ότι ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων πρέπει να συμβάλλει στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, ώστε να μαθαίνουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Θα είναι τότε σε θέση να προσφέρουν και καλύτερες υπηρεσίες, καθώς θα ενδυναμωθούν μέσα τους οι αξίες για κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες, οι οποίες θα βασίζονται στην επικοινωνία και στην ανάπτυξη της ενσυναίσθησης. Ο Riggs (1964) τονίζει ότι η επιμόρφωση είναι το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων για την επίτευξη των κοινωνικών στόχων.

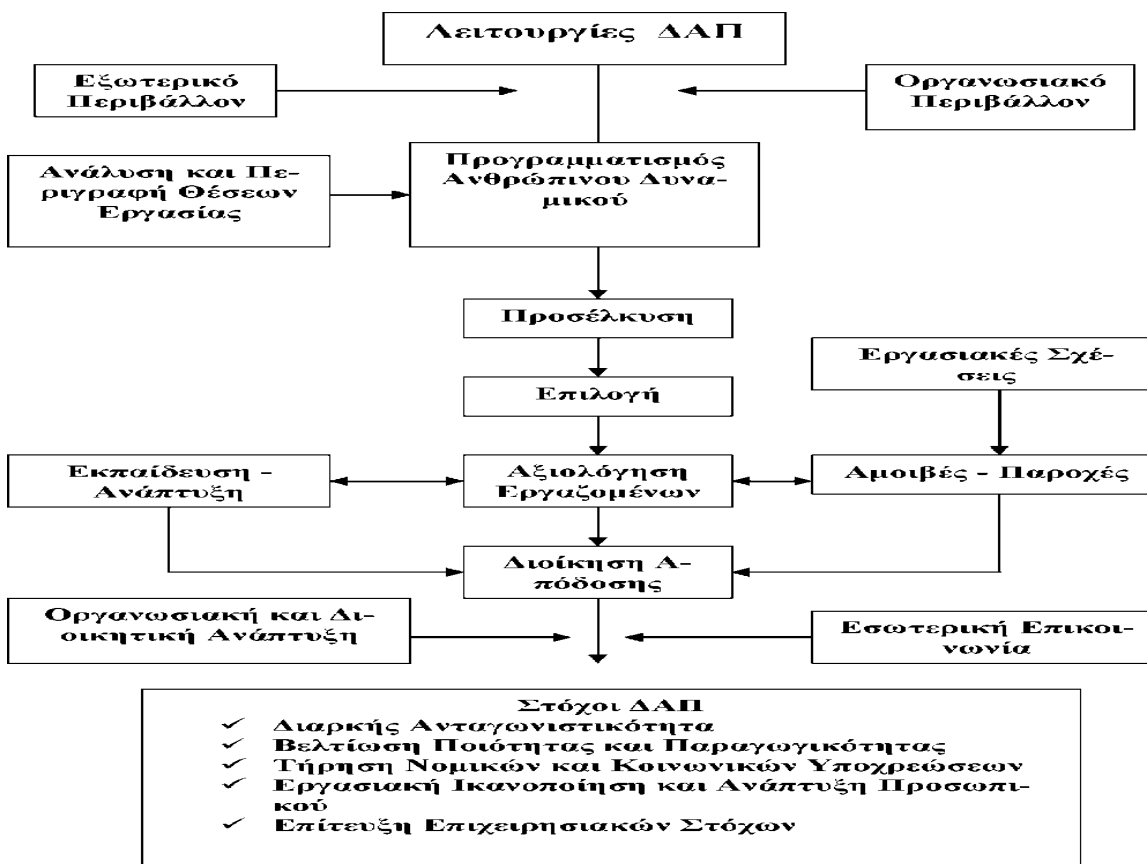
Ο Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003) υποστηρίζουν πως η κατανόηση των προβλημάτων με πολλούς τρόπους είναι δυνατόν να παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις και να έχουν επίγνωση ότι αυτό μπορεί να κάνει τη διαφορά σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του.

Αυτό όμως είναι κάτι που απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Είναι εντούτοις αποδεδειγμένο ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων αλλά και συνεισφέρει παράλληλα στη συνολική ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999) το Ανθρώπινο Δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμη του και αυτό που το κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του, γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις επενδύσεις. Πολλές επιχειρήσεις δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του

προσωπικού τους, διότι δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει. Ο Pfeffer (1994) επιβεβαιώνει ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. «Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός με ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες διασφαλίζει την επιτυχία και ανταγωνιστικότητά του μέσω του κυριότερου πόρου, που διαθέτει, του ανθρώπινου κεφαλαίου του» (Τσολακίδου, 2015: 43).

Ο Κανελλόπουλος (1991), δε, αναφέρει ότι ορισμένες από τις κυριότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης σε ένα οργανισμό είναι ότι μειώνεται ο χρόνος εκμάθησης που δαπανείται για την επίτευξη εκτέλεσης μιας εργασίας, καθώς και η καλύτερη εκτέλεση της εργασίας. Η διαμόρφωση στάσεων και η καλύτερη ανταπόκριση στη λύση λειτουργικών προβλημάτων είναι μερικά από τα οφέλη της εκπαίδευσης.



Σχήμα 1 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

2.4 Συμβόλαιο Μάθησης

Ο Μιχαλόπουλος (1998) σε άρθρο του διατυπώνει ότι είναι απαραίτητο η εκπαιδευτική διαδικασία να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να βασίζεται στο διάλογο και να διασφαλίζει όρους συμμετοχής, και όχι παθητικής συμμόρφωσης στον λόγο του εκπαιδευτή. Αυτό έχει να κάνει με το μαθησιακό συμβόλαιο. Το μαθησιακό συμβόλαιο είναι μια σειρά από παραδοχές και κανόνες, στο οποίο οφείλουν να συμφωνούν ο εκπαιδευτής και οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της ομάδας.

Ο Jarvis (2003) αναφέρει ότι οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι διαθέτουν ένα σύνολο ιδεών και απόψεων για το τι είναι μάθηση, πώς αυτή λαμβάνει χώρα και με ποιον τρόπο επικοινωνούν με τους υπόλοιπους εκπαιδευόμενους ως μέλη μιας ομάδας. Έτσι, καλούνται εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενοι να συνεργαστούν από κοινού στη διαμόρφωση και στην τήρηση ενός συστήματος κοινά αποδεκτών κανόνων.

Ο Rogers (1999) αναφέρει πως *το συμβόλαιο μάθησης πρέπει να περιέχει τουλάχιστον τα παρακάτω στοιχεία:*

1. Σε τι αναφέρεται το πρόγραμμα.
2. Ποιο είναι το θέμα.
3. Τι θα καλύψει και σε ποιο επίπεδο.
4. Ποια είναι η μορφή του προγράμματος.
5. Πόσο θα διαρκέσει και ποια θα είναι η συχνότητα και η διάρκεια των συναντήσεων.
6. Τι είδους εργασίες θα απαιτηθούν στις συναντήσεις ή στη διάρκεια των συναντήσεων της ομάδας.

Ο εκπαιδευτής πρέπει επομένως να ενθαρρύνει όλους τους συμμετέχοντες να συμβάλλουν στη διαμόρφωσή του και ζητάει τη σύμφωνη γνώμη τους για τους κανόνες. Στο τέλος, αναρτάται το συμβόλαιο σε διακριτό σημείο και παραμένει ως και την τελευταία συνάντηση. Δεσμεύεται ο ίδιος για την τήρησή του και ζητάει και την ηθική δέσμευση των μελών της ομάδας.

Το Συμβόλαιο μάθησης περιλαμβάνει επίσης:

Σκοπός προγράμματος.

Διάρκεια προγράμματος.

Ημερομηνία έναρξης και λήξης του προγράμματος.

Χώρος συναντήσεων και ώρα προσέλευσης.

Αριθμός

απουσιών.

Αριθμός μελών ομάδας.

Θεματικές ενότητες.

Εκπαιδευτικοί τρόποι και μέθοδοι συνεργασίας.

Ως μέλη της ομάδας έχουμε δικαιώματα και υποχρεώσεις και μπορούμε να εκφράζουμε την άποψη μας ελεύθερα. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις και αρνητικός σχολιασμός στις απόψεις των άλλων. Είμαστε συνεπείς στην ώρα προσέλευσης και ενημερώνουμε έγκυρα εάν καθυστερήσουμε.

Σε καμία περίπτωση όμως το μαθησιακό συμβόλαιο δεν πρέπει να θεωρηθεί απαράβατος κανόνας και να λειτουργήσει ανασταλτικά στην μάθηση. Είναι απλά κοινά αποδεκτοί κανόνες που ενισχύουν την διαδικασία για την επίτευξη του στόχου των εμπλεκομένων². Οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μιας επιχείρησης. Αντίθετα, «ο αποκλεισμός των εργαζομένων οδηγεί σε αποξένωση και έλλειψη ικανοποίησης, αρνητική στάση και απώλεια πίστης στην ιεραρχία της επιχείρησης. Αν οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν σε ένα πρόβλημα, δεν θα νιώσουν τμήμα της λύσης και δεν θα είναι πρόθυμοι να δεχθούν κανένα νέο κανόνα ή κανονισμό. Αυτό σημαίνει ότι τα ανώτερα στελέχη πρέπει να χρησιμοποιούν την αμφίδρομη επικοινωνία για να προωθούν την ανοικτή επικοινωνία. Ωστόσο, ορισμένοι διευθυντές φοβούνται να δώσουν τις πληροφορίες που κατέχουν. Κρατούν τη γνώση πιστεύοντας ότι τους κάνει πιο δυνατούς, προστατεύει τις θέσεις εργασίας τους και τους δίνει τον έλεγχο επί των υπολοίπων. Οι φωτισμένοι διευθυντές όμως καταλαβαίνουν ότι κινητοποιημένοι και πιστοί εργαζόμενοι είναι μόνο οι ενημερωμένοι». (Stuart, Sarow, Stuart, 2008).

Ο Brown (1992) σημειώνει ότι η συμμετοχή και εκπαίδευση των εργαζομένων χρειάζεται να γίνεται στα μέτρα του κάθε φορά εργατικού δυναμικού. Ο Λυμπερόπουλος (2001) αναφέρει σε άρθρο του ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και να συνειδητοποιήσουν ότι η βελτίωση της ποιότητας συνεπάγεται πτώση του κόστους της. Σύμφωνα με τον Argyris (1991), τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης

² http://vickydrymoura.blogspot.com.cy/2013/10/blog-post_9932.html

είναι να μάθει ο εργαζόμενος, να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι του οργανισμού. Θα πρέπει λοιπόν να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον του οργανισμού. Ο Χαλικιάς (2001) διατυπώνει ότι μια από τις μεθόδους διαπίστωσης της σημασίας που αποδίδει ο οργανισμός στους εργαζομένους του είναι και το ποσοστό των εργαζομένων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας.

2.5 Εκπαίδευση: Κέρδος ή Κόστος;

Ένα από τα βασικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει μια επιχείρηση είναι εάν η εκπαίδευση είναι οικονομική ή όχι. Εάν δηλαδή με απλά λόγια η επιχείρηση έχει το αντίστοιχο όφελος για τη δαπάνη στην οποία υποβλήθηκε. Η απάντηση είναι θετική, εάν η επιχείρηση μετά την εκπαίδευση του προσωπικού έχει καταφέρει να γίνει πιο αποδοτική και επικερδής και ασφαλής. Η εκπαίδευση σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να επιτελεί τους στόχους της και να αποδεικνύεται πως αυτοί έχουν επιτευχθεί. Η εκπαίδευση είναι επίσης επιτυχής, εάν ο αριθμός των εργαζομένων που συμμετείχαν σε αυτή ήταν ικανοποιητικός σε διαθεσιμότητα. Ο χρόνος για την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης παίζει σημαντικό ρόλο. Επίσης, θα τεκμηριωθεί κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι ανέβασαν τα επίπεδα δεξιοτήτων τους ως προς τις απαιτήσεις της εργασίας. Είναι σημαντικό για έναν εργοδότη που επενδύει πάνω στην εκπαίδευση των εργαζομένων του να βλέπει μακροπρόθεσμα κάποια οφέλη για να μπορεί να υποστηρίξει τέτοιες δράσεις πρακτικά, οικονομικά και λειτουργικά.

Η βιβλιογραφία αναφέρει πως μετά την εκπαίδευση μπορεί κανείς να σημειώσει ποικίλες αλλαγές που σχετίζονται με «τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση με την εγγύτερη προς αυτή εργασία, πόσο σχετική με την επόμενη εργασία, ή με την προσωπική ανάπτυξη του εκπαιδευμένου». Επίσης, «πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές». (Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., 2004).

2.6 Κίνητρα για Μάθηση

Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να μάθουν. Πρέπει πρώτα να κατανοήσουν πόσο σημαντική είναι η επιμόρφωσή τους για να αποκομίσουν και τα οφέλη της. Πρέπει η εκπαίδευση να προσφέρει προσωπική ευχαρίστηση και αυτό είναι πιο πιθανό αν ικανοποιούνται διαμέσου της αδήριτες ανάγκες. Ο σκοπός και οι στόχοι της θα πρέπει επίσης να είναι σαφείς για τους εκπαιδευόμενους. Παράλληλα, αν οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν στην διαδικασία της εκπαίδευσης ενεργά, τότε είναι δυνατόν να έχουν και καλύτερες επιδόσεις παρά στις περιπτώσεις που είναι απλοί θεατές.

Όπως σωστά κατά την άποψή μου έχει επισημανθεί από τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αν και φαίνεται να μοιάζουν είναι διαμετρικά αντίθετες. Η εκπαίδευση εστιάζει στην τρέχουσα εργασία, ενώ η ανάπτυξη πέραν από αυτό το κομμάτι στοχεύει κυρίως σε μελλοντικές εργασίες της εταιρείας. Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι μεμονωμένοι εργαζόμενοι, ενώ της ανάπτυξης, η ομάδα εργασίας ή και ολόκληρη η επιχείρηση. Ο χρονικός ορίζοντας υλοποίησης της εκπαίδευσης είναι άμεσος, ενώ της ανάπτυξης μεγάλος και μακροπρόθεσμος. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι η αντιμετώπιση της τρέχουσας τυχούσας ανεπάρκειας στην απόδοση, ενώ για την ανάπτυξη η προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες εργαζομένων και η ευελιξία του.

Στην βιβλιογραφία σε πολλά σημεία αναφέρεται πως υπάρχει εκπαίδευση σε ειδικά θέματα που μπορεί να αφορά στην ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς: διαχείριση χρόνου, έλεγχος άγχους, δημιουργικότητα, θετική στάση και δυναμικότητα, ανοχή διαφορετικότητας, εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η επιμόρφωση συνδέεται με την υπάρχουσα βασική επαγγελματική εκπαίδευση και αποτελεί μια διαδικασία που αφενός στοχεύει στην προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια του βίου τους, ενώ αφετέρου συνεισφέρει στην επαγγελματική τους ικανοποίηση (Μανούσου & Λιοναράκης, 2009).

2.7 Θεωρίες Παρακίνησης ή Κινήτρων

Διατυπώθηκαν κατά διαστήματα διάφορες θεωρίες από μελετητές περί παρακίνησης και κινήτρων. Αυτές που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση παρατίθενται παρακάτω. Ο Κουτούζης (1999:175-178,191) και η Χατζηπαντελή (1999:64-65) αναφέρουν πως η θεωρία του Maslow, ή αλλιώς η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών, υποστηρίζει πως λόγω ιεραρχικής δόμησης των ανθρωπίνων αναγκών, η σειρά κάλυψης τους ακολουθεί δεδομένη σειρά, την εξής: φυσιολογικές ανάγκες-ανάγκες ασφαλείας-κοινωνικές ανάγκες-αυτοεκτίμηση-αυτοπραγμάτωση.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η θεωρία του Herzberg, η οποία βασίζεται κι αυτή στις ανθρώπινες ανάγκες. Οι Everard & Morris (1999:49-51) επισημαίνουν πως στη θεωρία του Herzberg, ή αλλιώς στη Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής, ο Herzberg διαχωρίζει τις ανθρώπινες ανάγκες στους παρακινητές (κίνητρα) και στους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης (αποτελούν προϋπόθεση για την παρακίνηση του ατόμου). Οι παρακινητές σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο (αντικείμενο - φύση εργασίας), δημιουργούν ικανοποίηση και παρακινούν τον άνθρωπο. Οι παρακινητές είναι οι εξής: επίτευξη, ευθύνη, αναγνώριση, ανέλιξη, ενδιαφέρουσα εργασία, προσωπική ανάπτυξη. Οι παράγοντες υγιεινής, σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο και μπορούν να δημιουργήσουν δυσαρέσκεια. Αυτοί είναι: διοίκηση, επίβλεψη, εργασιακές συνθήκες, διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις, ανταμοιβή, κύρος, εργασιακή ασφάλεια.

Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999:181-183,191), η θεωρία του McClelland ή αλλιώς η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών κάνει λόγο για ανάγκη: επίτευξης σκοπών, δημιουργίας δεσμών, εξουσίας. Δέχεται πως υπάρχει ενδιαφέρον από τους εργαζομένους για κάλυψη των τριών αναφερομένων αναγκών, ενώ επισημαίνει πως η κάθε μια τους, είναι λιγότερο ή περισσότερο έντονη από άνθρωπο σε άνθρωπο. Η θεωρία αυτή λαμβάνει υπόψη την ανθρώπινη διαφορετικότητα, ωστόσο όμως η παρακίνηση κατά τη θεωρία αυτή προκύπτει από συνδυασμό παραγόντων.

Στη θεωρία της προσδοκίας, η παρακίνηση προκύπτει συνδυαστικά, από την προτίμηση που έχει για μας κάποιο αποτέλεσμα, αλλά και από την προσδοκία μας

ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια, πρόκειται να μας οδηγήσει στο αποτέλεσμα αυτό (Κουτούζης, 1999:184-185,191-192). Στην πρώτη της μορφή, προτάθηκε από τον Vroom (1964). Σε αρχική και απλοϊκή μορφή συνοψίζεται από τον τύπο: Παρακίνηση = Προσδοκία X Προτίμηση. Η θεωρία προσδοκιών μας αποκαλύπτει την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την διαδικασία της παρακίνησης. Η παρακίνηση κατά συνέπεια είναι συνάρτηση της έντασης για αύξηση των ανταμοιβών, της προσδοκίας ότι η βελτίωση της επίδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών, οι οποίες όμως θα έχουν αξία για τον εργαζόμενο. Αντίθετα, αν το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του ή ότι οι αμοιβές του είναι ανεξάρτητες της προσπάθειας και της απόδοσής του, τότε δε δημιουργείται καμία διάθεση για καταβολή παραπάνω προσπάθειας από πλευράς εργαζομένου. Η θεωρία προσδοκιών δηλαδή υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση³.

Υποστήριξε επίσης ο Κουτούζης (1999:185-188,191-192) πως, η θεωρία της ισοτιμίας, βασίζεται στο γεγονός πως ο εργαζόμενος συγκρίνει τα οφέλη που επιτυγχάνει από την προσφορά του, με τα οφέλη της προσφοράς των άλλων. Στην περίπτωση που διαπιστώσει ισοτιμία, παρακινείται να εργαστεί περισσότερο, αισθανόμενος πως η επιπλέον προσφορά του πρόκειται να εκτιμηθεί ανάλογα. Τονίζει επίσης ο Κουτούζης (1999:191) πως, μια ολοκληρωμένη πολιτική παρακίνησης σε έναν οργανισμό, πρέπει να στηρίζεται στην ακριβή διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων και στις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης.

Βασικοί παράγοντες, που κατά τον Locke (1976, όπ. αναφ. στην Γκίκα, 2006:17-18) συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι: ενδιαφέρουσα εργασία, αναγνώριση εργαζομένου, καλές συνθήκες και διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, σωστή εποπτεία, αποτελεσματική επιχειρησιακή πολιτική, διασφάλιση της εργασίας, δίκαιο μίσθωμα χρηματικών ανταμοιβών, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, μεγαλύτερη αυτονομία και υπευθυνότητα στον εργαζόμενο.

³ <http://aode.gr/articles/64-expectancy-theory>

2.8 Ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ανάπτυξη και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων

Ιδιαίτερα σημαντικοί είναι οι εργασιακοί παράγοντες που επιδρούν στη διάθεση και στη στάση των εργαζόμενων στην εργασία, αφορούν είτε το εργασιακό περιεχόμενο, είτε το εργασιακό πλαίσιο. Ως παράγοντες του εργασιακού πλαισίου εξετάζονται οι εξής:

Διαπροσωπικές Σχέσεις και Επικοινωνία: Η αυτοεκτίμηση και ο σεβασμός του άλλου συμβάλλουν στην βελτίωση της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999b:175), στην ανάπτυξη της αλληλοβοήθειας και της σύμφιξης των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων και στη βελτίωση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης και ικανοποίησης. Η συνεργασία αναπτύσσεται απρόσκοπτα στο εργασιακό περιβάλλον, διευκολύνεται η ανταλλαγή των απόψεων και προωθείται η επίλυση των προβλημάτων και η αποφυγή των συγκρούσεων.

Εργασιακές συνθήκες: Η διάθεση προσφοράς του εργαζομένου εξαρτάται από το εταιρικό κλίμα, τις υλικοτεχνικές υποδομές (Ανθοπούλου,1999:20-27), τη διασφάλιση των συνθηκών υγιεινής και ασφαλείας (Χατζηπαντελή,1999:195). Αυτά είναι απαραίτητα για να νιώθει ο εργαζόμενος πως ικανοποιούνται πρωτίστως τα βασικά εργασιακά του δικαιώματα και ότι η πολιτική της εταιρίας δεν εστιάζεται μονάχα στην κερδοφορία, αλλά λαμβάνει υπόψη και την ψυχολογική παράμετρο του ατόμου στην εργασία. Η βελτίωση της διάθεσης του για προσφορά, οδηγεί στην επαγγελματική του ικανοποίηση, όταν υπάρχει προσέγγιση μεταξύ των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος και των προσδοκιών του (Alderfer, 1969, ό.π, αναφ, στην Σαλμάν, 2010:32). Οι προσδοκίες του όμως συνδέονται με επαγγελματικές ανάγκες που αν δεν καλυφθούν, το άγχος να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του, τον οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση (Maslach& Schaufeli, 1993, ό.π. αναφ. στον Κωστούλα, 2007:10).

Ως λύση προβάλλει η επιμόρφωση. Μέσω της επιμόρφωσης, η οποία είναι μια εποικοδομητική διαδικασία είναι δυνατόν να επέλθουν οφέλη, τα οποία οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι δεν είχαν προ-υπολογίσει, ακριβώς διότι οι παράγοντες που τα προκαλούσαν ήταν ανεξιχνίαστοι και αστάθμητοι σε ένα σύνθετο εργασιακό πλαίσιο.

Κίνητρα: Τα κίνητρα στο εργασιακό πλαίσιο, αφορούν στα πλεονεκτήματα που μπορεί να παρακινήσουν το ενδιαφέρον του εργαζομένου (π.χ: οικονομικά και κοινωνικά κίνητρα). Αυτά μπορούν να τον ωθήσουν να επιμορφωθεί ώστε αυτός, να καταφέρει να αναπτυχθεί και να ικανοποιηθεί επαγγελματικά. Η απόκτηση γνώσεων και η κατάκτηση δεξιοτήτων, καθώς και η υιοθέτηση συγκεκριμένων από αυτών των δεξιοτήτων, όπως η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία, θα βελτίωναν μακροπρόθεσμα τη διάθεση για εργασία και θα έδιναν κίνητρα κοινωνικά, αν αυτά δεν ήταν οικονομικής φύσεως, όπως η αύξηση του μισθού ή μια ενδεχόμενη προαγωγή/εργασιακή ανέλιξη.

Αξιολόγηση: Κατά την Χατζηπαντελή (1999:75-76), προτείνεται διαχείριση της απόδοσης. Αυτή επικεντρώνεται στην εργασία που γίνεται, ή θα γίνει. Αυτή συνδέεται με στόχους, επιμορφωτικές ανάγκες επαγγελματικής ανάπτυξης, διαρκή έλεγχο απόδοσης, παροχές. Οι αναφερόμενοι παράγοντες, καθορίζονται από τη διοίκηση.

Διοίκηση: Κατά τον Κουτούζη (1999:16), ο διευθυντής εμπλέκεται σε όλα τα στάδια διοίκησης (Προγραμματισμός/Σχεδίαση-Οργάνωση-Διεύθυνση/Καθοδήγηση-Έλεγχος) του τομέα του. Το διοικητικό στυλ επηρεάζει το εταιρικό κλίμα (Ανθοπούλου,1999:24). και είναι: αυταρχικό, πατερναλιστικό, συμβουλευτικό, ή δημοκρατικό (Tannenbaum & Schmidt, 1973, ό.π. αναφ. στους Everard & Morris, 1999: 37-40). Σημαντικό θεωρείται το χαρισματικό στυλ, όπου ο διευθυντής, εμπνέοντας ενθουσιασμό και αφοσίωση επιτυγχάνει το μέγιστο αποτέλεσμα, στην ομάδα του (Κουτούζης, 1999:157-159).

Ο διευθυντής εστιάζει στην επικέντρωση της επιμόρφωσης στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (Flood, 1993, ό.π. αναφ. στην Μπρίνια, 2008:32). Αναγνωρίζοντας όμως αυτός, τη σημασία της παρακίνησης ως προς την επίτευξη αυτών, οφείλει να ευαισθητοποιείται και στις ανάγκες της ομάδας του (Ανθοπούλου, 1999:217). Κατά τον Χαλκιώτη (1999:171-190), οι επιλογές της χρηστής διοίκησης επιδιώκουν τόσο στην αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης

(επίτευξη στόχων), όσο και στην αποδοτικότητα της επιμόρφωσης (εξοικονόμηση πόρων). Διαφαίνεται πως οι επιμορφωτικές επιλογές της διοίκησης, επιδρούν τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη και ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και στην ανάπτυξη των οργανισμών. Για να αντεπεξέλθουν όμως οι οργανισμοί στον εξουθενωτικό ανταγωνισμό, πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης εποχής. Ωστόσο, η διενέργεια αλλαγών σε αυτούς, απαιτεί την κατανόηση της πραγματικότητας των άλλων (Everard & Morris, 1999:257-273).

Ακολουθως, εξετάζονται οι παράγοντες του εργασιακού περιεχομένου. Αυτοί κατά τον Herzberg παρακινούν και ικανοποιούν τον άνθρωπο (Everard & Morris, 1999:49-51).

Επίτευξη: Η δυνατότητα αξιοποίησης της υπάρχουσας επαγγελματικής ανάπτυξης του εργαζομένου, με στόχο τη δημιουργία ενός αξιόλογου και ενδεχομένως καινοτόμου αποτελέσματος (Everard & Morris, 1999:51). Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να ικανοποιήσει επαγγελματικά τον εργαζόμενο.

Ευθύνη: Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα δέσμευσης των εργαζομένων, να ισχυροποιήσει το ομαδικό αποτέλεσμα (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999α:89-90) και να επαυξήσει την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Kreitner & Kinicki, 1995, ό.π. αναφ. στον Κωστούλα, 2007:69).

Αναγνώριση: Η ποσοτική ή ποιοτική ανατροφοδότηση που λαμβάνει κάποιος για τις επιδόσεις του (Everard & Morris, 1999:51). Η αναγνώριση μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της στάσης στην εργασία (Pinder, 1984, ό.π. αναφ. στον Κουτούζη, 1999:172-174), στη βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Baron, 1986: 172, ό.π. αναφ. στην Γκίκα, 2006:16), στην ενδυνάμωση της επαγγελματικής ανάπτυξης. Αυξάνει λοιπόν την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου, την ασφάλεια μέσω της επιβεβαίωσης και προσδίδει σε αυτόν το αίσθημα ότι είμαστε σημαντικοί και ότι πλέον ανήκουμε σε μια επαγγελματική κοινότητα-οικογένεια.

Ανέλιξη: Είτε αφορά προαγωγή, είτε μια θέση εργασίας που ικανοποιεί επαγγελματικά τον εργαζόμενο. Οδηγεί στη διεύρυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εργαζομένου, δημιουργώντας ανάγκη κάλυψης νέων επιμορφωτικών αναγκών. Οποιαδήποτε θέση εργασίας χρειάζεται κατάρτιση, ενώ οι επιμορφωτικές ανάγκες είναι απαραίτητες σε όλους για την επιτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, καθώς και για πιο εξειδικευμένες εργασίες-δεξιότητες. Η ανέλιξη συνεπάγεται πιο δύσκολες αποφάσεις και χειρισμούς που σίγουρα επισύρουν την αναγκαιότητα του ρίσκου. Η επιμόρφωση είναι δυνατόν να φωτίσει και αυτό το δύσκολο έργο με την σωστή εκπαιδευτική καθοδήγηση επί του θέματος.

Δουλειά καθ' εαυτήν: Αναφέρεται στο κατά πόσον μια εργασία είναι ενδιαφέρουσα, σημαντική, “προκλητική” (Everard & Morris, 1999:51). Η ενασχόληση με μια τόσο ενδιαφέρουσα εργασία, επιδρά βελτιωτικά στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου. Αυτό σχετίζεται με το κύρος της εργασίας, με την οποία κανείς ενασχολείται, αλλά και με την σοβαρότητα του οργανισμού/ εταιρίας στην οποία κανείς εργάζεται.

Προσωπική ανάπτυξη: Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (Γκίκα, 2006:112) και αφορά στις ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης (Everard & Morris,1999:51), που δύναται να τους ενδυναμώσουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο εργαζόμενος οδηγείται στην επαγγελματική ικανοποίηση, όταν υπάρχει προσέγγιση μεταξύ των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος και των προσδοκιών του (Alderfer, 1969, ό,π, αναφ, στην Σαλμάν, 2010:32).

2.9 Προσωπική αποτελεσματικότητα

Ο Ρόλος της Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης

Με τον όρο «ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση» μπορούμε να προσδιορίσουμε την εκπαίδευση που παρέχει μία επιχείρηση στους εργαζομένους της, μέσω σεμιναρίων επιμόρφωσης, προγραμμάτων κατάρτισης, αλλά και της οργανωμένης και συστηματικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας τους. Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση περιλαμβάνει εκείνα τα ιδιαίτερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τόσο την επαγγελματική κατάρτιση, όσο και την εκπαίδευση των ενηλίκων.

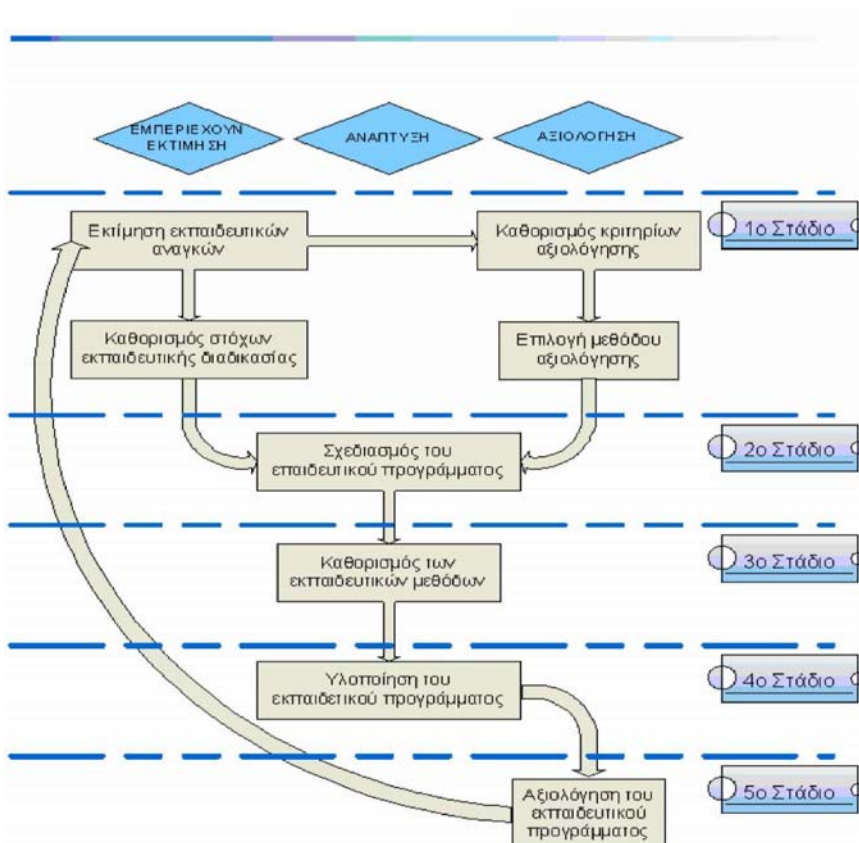
Το επιχειρησιακό περιβάλλον συνεχώς μετασχηματίζεται, εξελίσσεται και δημιουργεί νέες ανάγκες για γνώσεις και δεξιότητες. Τα στελέχη των επιχειρήσεων και γενικά οι εργαζόμενοι σε αυτές, πρέπει να συμβαδίζουν με αυτές τις αλλαγές και να αποκτούν συνεχώς τις νέες ικανότητες που απαιτούνται τόσο για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, όσο και για την προσωπική τους εξέλιξη. Για παράδειγμα, σε μία βιομηχανική επιχείρηση, οι προσπάθειες αναδιάρθρωσης της παραγωγής χαρακτηρίζονται από μία αυξανόμενη σημασία της γνώσης ως συστατικού της παραγωγικής διαδικασίας. Ο εργαζόμενος στην παραγωγή θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητα πρόσβασης και επεξεργασίας της πληροφορίας, γενική μόρφωση, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, διάθεση ομαδικής εργασίας και ένα σύνολο νέων δεξιοτήτων, που τείνουν να διαδραματίσουν πρωτεύοντα ρόλο στην παραγωγική διαδικασία και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Επομένως, η εκπαίδευση των εργαζομένων μίας τέτοιας επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική επένδυση με τις επενδύσεις σε παραγωγικό εξοπλισμό. Το ίδιο ισχύει με οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση ή οργανισμό που μπορεί να διακρίνει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας της και εξέλιξης. Τα οφέλη της κατάρτισης των εργαζομένων είναι πολλά και σε πολλές περιπτώσεις έχουν καταγραφεί στην πράξη. Κατ' αρχήν οι εργαζόμενοι αποκτούν εφόδια για να γίνουν καλύτεροι στην εργασία τους και παράλληλα να τονώσουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα (Kotler, 2006).

Παράλληλα οι εργαζόμενοι έχουν το αίσθημα ότι η επιχείρηση τους «φροντίζει», τους θέλει καλύτερους και τους βοηθάει να εξελιχθούν, ενώ η απόκτηση των νέων

γνώσεων και δεξιοτήτων τονώνει την αυτοεκτίμησή τους και βελτιώνει τη συμπεριφορά τους. Η κατάρτιση του προσωπικού υποστηρίζει επίσης τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, γεγονός που μπορεί να ενισχύει την εφαρμογή των αξιών και των στόχων της επιχείρησης (Kotler, 2006).

Συνοψίζοντας, η καλή οργάνωση του προγράμματος, η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, η έγκαιρη οριοθέτηση των στόχων, η χρήση ενεργητικών τεχνικών εκπαίδευσης, η συμβολή των εκπαιδευτών στην υπερπήδηση των εμποδίων μάθησης, καθώς και η σταδιακή αξιολόγηση του προγράμματος μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχημένη υλοποίηση της κατάρτισης. Από την άλλη, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα διαδικαστικό θέμα ή μία υποχρέωση που πρέπει απλά να διεκπεραιωθεί. Εάν η κατάρτιση του προσωπικού πραγματοποιηθεί ικανοποιώντας τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής μάθησης, μπορεί πραγματικά να προσφέρει στους ίδιους τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση στην επιχείρηση που τους απασχολεί. (ΕΙΒΣΕ,2000).



Σχήμα 2 Οργάνωση της Εκπαίδευσης

Πηγή : Bernadin & Russel, 2003

2.10 Χαρακτηριστικά Εργαζομένου

Τα κύρια ποσοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος εργαζόμενος είναι οι σπουδές του, τα έτη προϋπηρεσίας και η εμπειρία του στο χώρο, καθώς και άλλα ειδικά προσόντα τα οποία μπορεί να έχει που θα τον κάνουν πιο ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας. Υπάρχουν όμως και ποιοτικά σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), τα οποία ονομάζονται πνευματικά χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι δυνατόν με την κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να αναπτυχθούν και να βοηθήσουν τόσο στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου, όσο και του οργανισμού γενικότερα.

2.11 Στρατηγικές Μάθησης

Η ικανότητα μάθησης είναι δυνατόν να βελτιωθεί μέσω της επιμόρφωσης και ο εργαζόμενος μέσω μηχανισμών χειρισμού της πληροφορίας να δείχνει ικανότητα γρήγορης κατανόησης και ταχείας απορρόφησης νέων πληροφοριών. Προγράμματα τα οποία θα στόχευαν στην ανάπτυξη της ικανότητας οπτικής και ακουστικής προσοχής ίσως να θεωρούνταν εξειδικευμένα. Το είδος των ασκήσεων που αξιοποιούνται από τους εκπαιδευτές, είναι μεταξύ άλλων, ο καταγισμός ιδεών (ιδεο-θύελλα, brainstorming), τα παιχνίδια ρόλων, η προσομοίωση καταστάσεων και προβλημάτων, διαγράμματα, νοητικοί χάρτες (mind maps), τα 6 καπέλα σκέψης του de Bono. Τα 6 καπέλα της σκέψης είναι μια καλή τεχνική, όταν θέλουμε να προσδιορίσουμε τις επιπτώσεις κάποιας απόφασης, φωτίζοντάς τη από πολλές οπτικές γωνίες. Τη χρησιμοποιούμε, επίσης, όταν θέλουμε να ενθαρρύνουμε περαιτέρω σκέψη και προβληματισμό σε ένα θέμα, ή όταν θέλουμε να εξετάσουμε πώς μπορεί εφαρμοστεί μια ιδέα. Με αυτή την τεχνική μπορούμε ακόμη να διαπιστώσουμε τις αντιδράσεις των άλλων όταν προσπαθούμε να εφαρμόσουμε κάτι⁴.

⁴ http://users.sch.gr/rmfrentzou/creativity_greek_2/_6_6_thinking_hats.html

Η ικανότητα ανάλυσης εστιάζει στην αναγνώριση σημαντικών προβλημάτων και προβληματικών καταστάσεων, στην συγκέντρωση γεγονότων και γνωμών, προσδιορισμού των αιτιών που ευθύνονται για μια δυσάρεστη κατάσταση και δυσδιάκριτες σχέσεις μεταξύ σημαντικών παραγόντων. Τα σενάρια εργασίας, καθώς και η επίλυση τους μέσω σχολιασμών κάποιων βίντεο και άλλου οπτικοακουστικού υλικού ίσως να ήταν κατάλληλες στρατηγικές για να αναπτυχθεί αυτή η δεξιότητα στους εκπαιδευόμενους. Η συνεργατική μάθηση σύμφωνα με τον Cooper (1995), ή η ομαδοσυνεργατική κατά τον Ματσαγγούρα (2000) με την ανάπτυξη κοινών εργασιών (project) στο πλαίσιο ομάδων θεωρείται ότι αποτελούν αποτελεσματική στρατηγική ανάπτυξης της κριτικής σκέψης και ενδυνάμωσης της αυτοπεποίθησης των εκπαιδευομένων. Η ομαδική εργασία, η αλληλεπίδραση και η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευομένων σε όλα τα στάδια του project βοηθούν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η κριτική σκέψη επιδεικνύει μια συνεπή λογική, ορθολογικότητα και αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων, ακολουθεί την κοινή λογική και προβλέπει τις συνέπειες των δράσεων, καθώς και η ικανότητα σύλληψης και ανάλυσης εννοιών. “Η κριτική σκέψη, αποτελεί ισχυρό γνωστικό εργαλείο για αποτελεσματική διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών που έχουν σχέση με το θέμα και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις μεταγνωστικές ικανότητες του ατόμου. Αναφέρεται σε ορθολογικές διαδικασίες που υλοποιούνται με αντικειμενικό και πειθαρχημένο τρόπο και οδηγούν το άτομο στη λήψη απόφασης για την ορθότητα ή μη μιας λύσης” (Τσολακίδου, 2017: 40). Καταπιάνεται αποτελεσματικά όχι μόνο με συγκεκριμένα και απτά θέματα, αλλά και με αφηρημένα, εννοιολογικά ζητήματα. Αυτά θα μπορούσαν να τονισθούν με ασκήσεις που να καλλιεργούν το διάλογο, την επικοινωνία, παιχνίδια ρόλων και ανταλλαγής απόψεων σε σενάρια με πιθανά προβλήματα και λύσεις τους. Πιο πρόσφατα, ο Beyer (1995), διακρίνει ως σημαντικά χαρακτηριστικά της κριτικής σκέψης, την ικανότητα ανάλυσης των πληροφοριών και των δεδομένων (analytical thinking), την αναζήτηση απαντήσεων σε ερωτήματα που τίθενται, την έρευνα, την σύγκριση και πρόκριση λύσεων, αφού προσεγγίζεται κάθε θέμα από όλες τις πλευρές (critical thinking). Η προσέγγιση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε τροποποίηση της αρχικής θέσης όταν αναγνωρίζονται και προσδιορίζονται οι

στόχοι, αξιολογούνται αξιοποιούνται όλα τα τεκμήρια και νέα ευρήματα (κριτήρια, δείκτες, κατευθυντήριες γραμμές) για κάθε θέμα και γίνεται συγκριτική αξιολόγηση από ομότιμους (διαδικασία του peer review) για την αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών και λύσεων.

Η δημιουργικότητα/καινοτομικότητα εφαρμόζει νέες δημιουργικές προσεγγίσεις σε προβλήματα ή πρωτότυπες διαφοροποιήσεις σε ήδη καθιερωμένες προσεγγίσεις, επιδεικνύει φαντασία και όραμα. Αυτή η δεξιότητα θα μπορούσε να αναπτυχθεί με εκθέσεις ιδεών και εισηγήσεων ή κατάθεση έργων-μοντέλων. «Η κριτική και δημιουργική σκέψη, καθώς και η ενδυνάμωση μπορούν να καλλιεργηθούν μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα και τεχνικές μάθησης και διδασκαλίας στο πλαίσιο της διά βίου μάθησης» (Τσολακίδου, 2017: 41).

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανιχνεύει ευκαιρίες και κινδύνους μέσω ανάλυσης των τωρινών συνθηκών, αλλά και των μελλοντικών τάσεων, εκτιμά με ακρίβεια τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καθώς και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης. Θα μπορούσε αυτό να γίνει με ανάλυση μοντέλων μελετών περίπτωσης και κοινοποίηση των αποτελεσμάτων τους μέσω ερευνητικών πορισμάτων και κατάταξή τους σε περιοχές κερδοφορίας ή κινδύνου χρεοκοπίας, αξιολόγηση καταστάσεων και σύγκριση μεγεθών της επιχείρησης στην παρούσα φάση και στο παρελθόν μέσω καταγραφής λογιστικών χαρτών ή σύγκριση με εταιρίες, οι οποίες παρουσιάζουν ανταγωνιστικά πλεονέκτημα. Η ομαδική εργασία, η αλληλεπίδραση και η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευομένων σε όλα τα στάδια του project βοηθούν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο McDade (1995) εισηγείται την αξιοποίηση μελετών περίπτωσης, όπου ο εκπαιδευτής παρουσιάζει ένα θέμα (π.χ. η παρακολούθηση του ωραρίου στην Δ.Δ. ή το θέμα της αξιολόγησης) χωρίς να δίνει την δική του άποψη και μέσα από ανοικτές και διερευνητικές ερωτήσεις, κατευθύνει τους εκπαιδευόμενους να καταλήξουν σε δικά τους συμπεράσματα.

Η προφορική επικοινωνία είναι απαραίτητη για να επικοινωνεί κανείς αποτελεσματικά σε διαπροσωπικό επίπεδο, αλλά και όταν έχει απέναντι του ομάδες ή δημόσιο ακροατήριο, να επιδεικνύει ευφράδεια λόγου, ετυμολογία, διαύγεια, οργάνωση των διαδικασιών της σκέψης του και σωστή χρήση της γλώσσας. Η γραπτή επικοινωνία είναι πολύ σημαντική επίσης, χρησιμοποιώντας την πρέπουσα γραμματική και το πρέπον λεξιλόγιο. Μέσω του πρώτου χαρακτηριστικού είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί με μεγαλύτερη συστηματικότητα η ευγένεια στους χώρους εργασίας και να αποφευχθούν παρανοήσεις και παρεξηγήσεις που στοιχίζουν σε χρόνο και χρήμα, μειώνοντας έτσι την ταλαιπωρία. Το επιμορφωτικό σεμινάριο θα μπορούσε να εστιάζει μέσω ταχύρρυθμων μαθημάτων στο πως θα μπορούσε η επικοινωνία να γίνει σαφής και αποτελεσματική, είτε προφορική είτε γραπτή. Σύμφωνα με τον Wade (1995), οι γραπτές εργασίες είναι ένα μέσο ανάπτυξης δεξιοτήτων κριτικής σκέψης, όπου ο εκπαιδευόμενος καλείται να επιχειρηματολογήσει για να υποστηρίξει ή να απορρίψει μια άποψη.

Τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων αντιστοιχούν σε κίνητρα μέσω των οποίων είναι δυνατόν να επιδεικνύεται η ενέργεια, η έντονη ζέση για επιτυχία και το κατάλληλο επίπεδο αφοσίωσης σε στόχους και σκοπούς. Τα κίνητρα μπορούν να ενταθούν μέσω της επιμόρφωσης, αν αυτή στοχεύει σε οικονομικά ή και γνωστικά ωφέληματα, τα οποία μπορούν να ωθήσουν σε αύξηση της αποτελεσματικότητας, στην επιβεβαίωση και την ψυχολογική ασφάλεια, στην τόνωση της σιγουριάς στο χώρο εργασίας, σε κίνητρα για προαγωγή και εργασιακή ανέλιξη, καθώς και στην άποψη ότι ένας οργανισμός είναι σοβαρός αν παρέχει σε τακτική βάση σεμινάρια και επιμορφωτικές ημερίδες. «Αλλά και σε άλλα προγράμματα, όπου οι συγκεκριμένες δεξιότητες δεν αποτελούν βασικό αντικείμενο, η ενδυνάμωση και η κριτική σκέψη θίγονται έμμεσα μέσω ασκήσεων και βιωματικών δράσεων στα επιμορφωτικά προγράμματα των προϊσταμένων και διευθυντών και ειδικότερα στις θεματικές ενότητες που αφορούν στην λειτουργία της ηγεσίας, την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαμόρφωση στοχοθεσίας εκάστου οργανισμού» (Τσολακίδου, 2017: 41).

Η πρωτοβουλία θα μπορούσε να αναπτυχθεί ως δεξιότητα, αν ο εργαζόμενος συνειδητοποιήσει την μοναδική αξία και άρα συμβολή του καθενός για την εταιρεία. Είναι σημαντικό το άτομο να μην μένει στα λόγια, αλλά να προχωρά δυναμικά προς την επιτυχή ολοκλήρωση, να αναλαμβάνει δράσεις και να προσδοκά αποτελέσματα, να αναζητεί ενεργά ευκαιρίες για να προσφέρει περισσότερα, καθώς δεν ικανοποιείται με την επιτυχία που απλώς συμβαδίζει με τις συνηθισμένες απαιτήσεις και να δείχνει επιμονή μέχρι την επιτυχημένη ολοκλήρωση. Αυτό θα μπορούσε αρχικά να επιβραβευθεί με ποικίλους τρόπους και με τη θέσπιση ενός αξιολογικού συστήματος αξιολόγησης, το οποίο να κοινοποιεί τα πνευματικά και προσωπικά χαρακτηριστικά ενός εργατικού υπαλλήλου και να ανακοινώνει δημόσια τα ονόματά τους σε ειδικές τελετές στο τέλος του χρόνου. Η επιμόρφωση γίνεται από ανώτερα στελέχη του οργανισμού ή και από επαγγελματίες εκπαιδευτές σε ειδικά θέματα των Δημοσίων Σχέσεων ή και εξειδικευμένης θεματολογίας. Οι εκπαιδευτές καλούνται να αναδεικνύουν τις αρνητικές επιπτώσεις λανθασμένων και προκατειλημμένων στάσεων και συμπεριφορών και να διαμορφώνουν προσωπικότητες που βασίζονται στις απόψεις τους στον ανοιχτό διάλογο, την αλληλεπίδραση, την τεκμηρίωση απορρίπτοντας δογματικές θέσεις, αοριστίες και γενικότητες που μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο και τροχοπέδη για την ανάπτυξη κριτικής και δημιουργικής σκέψης για την επίλυση κάθε προβλήματος και την πληρέστερη εισήγηση για κάθε θέμα που τους ανατίθεται. Ο αναστοχασμός, αποτελεί σημαντική διδασκόμενη τεχνική, η οποία συμβάλλει στην διαρκή προσέγγιση των ατομικών στάσεων και θέσεων των εκπαιδευόμενων, στον εντοπισμό των ιδεολογικών μηχανισμών και στην αναγνώριση των σκοπών και στόχων των μεταρρυθμιστικών αλλαγών στην διοίκηση (Τσολακίδου, 2017: 42).

Όμως τα παραπάνω, απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες των εκπαιδευτών προκειμένου να καλλιεργούν τις μεταγνωστικές ικανότητες (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 2005) των εκπαιδευομένων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε ένα νέο προφίλ εργαζομένου. Η καλλιέργεια των μεταγνωστικών ικανοτήτων (Τσολακίδου, 2015), η αυτοβελτίωση και αυτορρύθμιση των εκπαιδευομένων είναι συχνά αποτέλεσμα των τεχνικών μάθησης που υιοθετούνται και η ανάπτυξη αυτών θα πρέπει να αποτελεί ζητούμενο κάθε

εκπαιδευτικού οργανισμού στην σύγχρονη εποχή. «Η ενδυνάμωση και η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, των μεταγνωστικών ικανοτήτων, της δημιουργικής γραφής, των κοινωνικών δεξιοτήτων αλλά και άλλων που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ικανότητας αυτορρύθμισης του ατόμου/εργαζομένου, ώστε να μπορεί με θάρρος και ευελιξία να προσαρμόσει ή να αναθεωρήσει αρχικές διατυπώσεις, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο, αμφισβητώντας επικρατούσες παραδοχές, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και υιοθετώντας δράσεις αξιολόγησης, νέας οργανωσιακής κουλτούρας κάθε οργανισμού, αποτελούν ζητούμενο» (Τσολακίδου, 2017: 43).

2.12 Εκπαιδευτές και Επιμόρφωση

Είναι τόσα πολλά αυτά που πρέπει να επιδιώξουν τελικά οι εργοδότες μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και οι εργαζόμενοι μέσω της επιμόρφωσης και των εκπαιδευτών τους. Τι είναι όμως αυτό που πρέπει να αποφεύγει κανείς κατά τη διαδικασία της δημιουργικής μάθησης;

Σύμφωνα με τον Γαλάνη (1995), η πίεση για κομφορμιστική (αποδεκτή) συμπεριφορά, πίεση για προσαρμογή, καθώς και αυταρχικές συμπεριφορές και περιβάλλοντα, εμπαιχτικές (κοροϊδευτικές, ειρωνικές) ή παρόμοιες στάσεις και συμπεριφορές πρέπει να αποφεύγονται. Η δυσκαμψία (επιμονή με πείσμα) της στάσης υπεράσπισης (προσωπικότητας), καθώς και τον υπερτονισμό επιβραβεύσεων και βαθμολογιών/αξιολογήσεων. Ο υπέρμετρος τονισμός της επιτυχίας και η απαίτηση για «σωστές απαντήσεις». Δεν θα πρέπει να ανεχθεί κανείς την εχθρότητα απέναντι σε διαφορετικές στάσεις υπεράσπισης (προσωπικότητες), καθώς και τη μη ανεκτικότητα σε διαφορετικές στάσεις, αντιλήψεις, περιβάλλοντα και συμπεριφορές.

Τι πρέπει να επιδιώκει κανείς; Ο δέκτης των πληροφοριών να κατανοήσει την πληροφορία, να καταλάβει για ποιο σκοπό θα τη χρησιμοποιήσει και πώς μπορεί να τη χρησιμοποιήσει, όταν βρεθεί στο χώρο εργασίας του ή γενικά σε κάποιο άλλο περιβάλλον. Οι θέσεις και οι μαθησιακοί στόχοι να παρουσιάζονται σε σχέση με την εφαρμογή τους στη ζωή. Να συσχετισθεί η πληροφορία με γεγονότα-πραγματικότητα και στη συνέχεια να προχωρεί κανείς σε λεπτομέρειες και ειδικότερες ή επιμέρους λεπτομέρειες. Οι πληροφορίες να «ξυπνούν» την περιέργεια, το ενδιαφέρον και το θαυμασμό, κυρίως όταν πρόκειται για νέες πληροφορίες. Οι νέες πληροφορίες να συνδέονται με ήδη γνωστές και να συσχετίζονται μεταξύ τους. Οι εκπαιδευτές να μην προκαλούν τον τρόπο χρησιμοποιώντας νέες έννοιες, πρώτα να περιγράφουν και να δίνουν παραδείγματα. Να μην επαναλαμβάνουν κάθε πληροφορία σε διαφορετική μορφή, αλλά να παρουσιάζουν παραδείγματα με γεγονότα από την πραγματικότητα. Να δημιουργούν, όσο το δυνατόν, περισσότερες δυνατότητες «κρεμάσματος» («θαψίματος») των γνωστών πρακτικών και τακτικών σε σχέση με ενδιαφέροντα

ευχάριστα ή ριζοσπαστικά στοιχεία (να παίζουν, δηλαδή, με μη χρησιμοποιούμενες εισόδους καναλιών).

Το διάβασμα, το άκουσμα με προσοχή, η κατανόηση και η επεξεργασία πληροφοριών πρέπει να είναι ευχάριστα και να προκαλούν θετική διάθεση (κέφι), Αυτό ενισχύει την επίδοση στην αντίληψη, την επεξεργασία και τη μνήμη με τη βοήθεια μιας συνολικά θετικής ορμονικής (ψυχοσωματικής) κατάστασης (Γαλάνης, 1995).

Κεφάλαιο 3^ο:

Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Σχεδιασμός και διεξαγωγή Έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα και συγκεκριμένα η έρευνα επισκόπησης. Η έρευνα αυτή διεξάγεται με δομημένες συνεντεύξεις ή αυτο-συμπληρούμενα ερωτηματολόγια, καθώς είναι πειραματική μελέτη με συστηματικές μετρήσεις, η οποία ανήκει στην παράδοση της ποσοτικής έρευνας και τα δεδομένα τους αναλύονται στατιστικά. Προτιμήθηκε η έρευνα να γίνει με ερωτηματολόγιο εφόσον αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο για την ταχύτερη και καθόλου δαπανηρή συλλογή δεδομένων.

Έχει δημιουργηθεί ερωτηματολόγιο μέσω του Google Drive που αποτελούνταν από 22 ερωτήσεις, 48 με τα υποερωτήματά τους, σχετικές με το θέμα που επιλέγηκε προς ανάλυση, σύντομες και αρκετά απλές. Οι απαντήσεις που καλούνταν να δώσουν οι ερωτώμενοι ήταν σε μορφή κλίμακας βαθμολόγησης (1-4) ή με πολλαπλές επιλογές.

Μετά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, έγινε πιλοτική έρευνα, δηλαδή το ερωτηματολόγιο στάλθηκε δοκιμαστικά μέσω διαδικτύου σε πέντε άτομα προς απάντηση των ερωτήσεων, έτσι ώστε να διαπιστωθεί πιθανό λάθος στην διατύπωση των ερωτήσεων ή να προληφθεί τυχόν κάτι που θα πήγαινε στραβά, προτού γίνει η μετάβαση από το στάδιο του σχεδιασμού στο στάδιο της διεξαγωγής. Τα πέντε άτομα που το απάντησαν, μου συνέστησαν την προσοχή σε μία ερώτηση, η οποία διορθώθηκε για να είναι πιο ξεκάθαρη και σαφής για τους ερωτηθέντες. Επίσης, είχαν επισημάνει ότι οι επιλογές «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σε ορισμένες ερωτήσεις βοηθούσαν τον συμμετέχοντα να απαντήσει σαφέστερα.

Οι ερωτήσεις είχαν εγκριθεί προηγουμένως από τον καθηγητή, οπότε το ερωτηματολόγιο ήταν πλέον έτοιμο προς κοινοποίηση, αφού είχαν σταθμιστεί όλοι οι παράγοντες που θα μπορούσαν να το επηρεάσουν αρνητικά. Κάποιο πρόβλημα που προέκυψε με την υποβολή του ερωτηματολογίου αρχικά, στην πιλοτική του φάση, ξαναγυρίζοντας των ερωτώμενο στην αρχή του, οφειλόταν τελικά σε λανθασμένη επιλογή συνδέσμου που επέλεγαν οι συμμετέχοντες, οπότε λήφθηκε υπόψη και επιλύθηκε με την αλλαγή στην μορφή της παρουσίασης του ερωτηματολογίου, δηλαδή με το να ανοίγει αυτό απευθείας στην αρχική σελίδα του χρήστη. Τα προβλήματα που προέκυψαν κατά τα αρχικά στάδια αντιμετωπίστηκαν με ευκολία.

Έτσι, η έρευνα ξεκίνησε με ερωτηματολόγια τα οποία καταρτίστηκαν με κατάλληλες ερωτήσεις, οι οποίες μέσω των ερωτημάτων τους θα συνέλλεγαν απαντήσεις επί των ερευνητικών ερωτημάτων. Έλαβα 98 ερωτηματολόγια, πλήρως συμπληρωμένα με αντίστοιχο ποσοστό επιτυχίας 100%. Κοινοποιήθηκαν μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, facebook και viber), τυχαίου δείγματος, άντρες και γυναίκες οποιασδήποτε ηλικίας. Τα άτομα μετά από κοινοποίηση σχετικής ανακοίνωσης καλούνταν να απαντήσουν σε ποσοτική έρευνα, η οποία λάμβανε απαντήσεις σχετικά με διάφορους παράγοντες που φαίνεται να επιδρούν καταλυτικά στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων στους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Τα 98 ερωτηματολόγια μαζεύτηκαν με πολλές δυσκολίες, διότι τα άτομα συνήθως ήταν απρόθυμα στην πλειοψηφία τους να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο λόγω έλλειψης του χρόνου. Το ζητούμενο ήταν τα 100 ερωτηματολόγια, αλλά τελικά οι συμμετέχοντες από ένα σημείο και μετά άρχισαν να μειώνονταν. Για την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Google Form, ώστε να παρουσιάσω τους πίνακες και τα διαγράμματα της έρευνας μου.

3.1.1 Το Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας σχετικά με τη σημασία της επιμόρφωσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και οι απόψεις εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο έγιναν μετά από μελέτη του θεωρητικού μέρους της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και επομένως τα ερωτήματα ανταποκρίνονται στα ζητούμενα της έρευνας καθώς αντιστοιχίστηκαν οι άξονες των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων με τις ερωτήσεις και τα υποερωτήματα- στόχους.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία με σκοπό να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες του δείγματος σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό μελών της οικογένειας, την εκπαίδευση και το μορφωτικό επίπεδο, την απασχόληση, την ιδιότητα. Οι 7 ερωτήσεις αυτές διερευνούνται με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (multiple choice).

Το δεύτερο μέρος αφορά ερωτήσεις που προσπαθούν να εντοπίσουν κατά πόσο οι εργαζόμενοι εκτελούν εργασίες που έχουν άμεση σχέση με το δίπλωμα ή το πτυχίο τους. Αν επίσης κρίνεται και είναι σημαντική η επιμόρφωση στους οργανισμούς και σε ποιο βαθμό και κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνει ή θεωρεί ότι λαμβάνει και σε ποιο βαθμό επιμόρφωση σχετικά με θέματα που το αφορούν. Τα δύο αυτά ερωτήματα έχουν την μορφή απάντησης πολλαπλής επιλογής. Το ερωτηματολόγιο ερωτά επιπλέον αν είναι δυνατόν ένα πρόγραμμα κατάρτισης να βοηθήσει τους εργαζομένους στο καθεστώς εργασίας και σε ποιο βαθμό σχετικά με μια ποικιλία θεμάτων και τομέων. Στοχεύει να συλλέξει δεδομένα σε άξονες όπως οι γνωστικοί που ασχολούνται κυρίως με την απόκτηση γνώσεων και την κατάκτηση δεξιοτήτων, καθώς και πιο συμπεριφοριστικούς όπως η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της πρωτοβουλίας καθώς και η βελτίωση της διάθεσης για εργασία. Δεν μπορεί κανείς σε τέτοιου είδους έρευνες να παραλείψει τον ψυχολογικό παράγοντα, στον οποίο η επιμόρφωση έχει κάποιο αντίκτυπο. Καλούνται τα άτομα να δηλώσουν κατά πόσο έχει επηρεαστεί η ψυχολογία τους άρα και η διάθεση τους καθώς είναι ένας παράγοντας, ο οποίος μπορεί να

επιηρεάσει την καταναλωτική συμπεριφορά του ατόμου. Οι επτά (7) αυτές ερωτήσεις εξετάζονται με κλίμακα απαντήσεων από το Καθόλου, Λίγο, Μέτρια μέχρι το Πολύ/ Πάρα Πολύ. Εξετάζεται επομένως και ο βαθμός κατά τον οποίο η επιμόρφωση θα παρείχε τα κίνητρα που είναι δυνατόν να ωθήσουν τον εργαζόμενο σε ενεργό δράση και πώς κατά την άποψη αυτού, -εκπαιδευτή ή εκπαιδευόμενου- είναι δυνατόν να επηρεάσουν σε ποικίλους τομείς την ανταπόκριση του στα καθήκοντά του. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις αποσκοπούν αρχικά να εντοπίσουν από τι παρακινούνται οι εργαζόμενοι για να επιμορφωθούν και στην συνέχεια ποιες προσδοκίες έχουν από την επιμόρφωση, ποια τα αποτελέσματά της στην επαγγελματική τους συμπεριφορά. Καλούνται λοιπόν να χαρακτηρίσουν μέσω ερωτήσεων την επαγγελματική τους συμπεριφορά σε περίπτωση παροχής επιμόρφωσης και σε περίπτωση που αυτή δεν υλοποιείται από τους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς με ικανοποιητικά και επαρκή σε αριθμό εκπαιδευτικά προγράμματα. Η ερώτηση αυτή είναι επίσης πολλαπλής επιλογής.

Κατόπιν, η 18^η ερώτηση με κλίμακα από το 1 μέχρι το 4 (Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ/Πάρα Πολύ) εξετάζει το βαθμό που η επιμόρφωση των εργαζομένων από τον οργανισμό συμβάλλει σε 5 άλλους τομείς σύμφωνα πάντοτε με την κρίση του συμμετέχοντα, είτε αυτός είναι εκπαιδευτής είτε εκπαιδευόμενος. Η αύξηση της παραγωγικότητας και η εκτέλεση των καθηκόντων σχετίζονται με τον άξονα των επιδιώξεων της εταιρείας/οργανισμού -ιδιωτικού ή δημόσιου- και η επαγγελματική ανέλιξη, η ανύψωση του ηθικού και της αυτοπεποίθησης σχετίζονται με τον άξονα των κινήτρων του εργαζομένου. Οι καλύτερες εργασιακές σχέσεις (προϊστάμενοι, συνάδελφοι) σχετίζονται με επιδίωξη και των δύο μερών για την ενίσχυση της καλύτερης μεταξύ τους επικοινωνίας και διαλόγου. Λίγο-πολύ είναι αυτά που περιμένουν οι εργαζόμενοι να λάβουν από τον οργανισμό-επιχείρηση ως οφέλη της επιμόρφωσης εκπαίδευσής τους.

Η 19^η ερώτηση με κλίμακα από το 1 μέχρι το 4 (Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ/Πάρα Πολύ) εξετάζει σε ποιο βαθμό η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλει σε 6 άλλους τομείς. Η εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού καθώς και παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης σε θέματα που αφορούν τους εργαζομένους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους είναι το δίχως άλλο, θέματα που ευνοούν και τις δύο πλευρές και υποχρέωση των

εργοδοτών. Όλοι θέλουν να επιμορφώνονται και να υποστηρίζονται εργασιακά για να μπορούν πιο εύκολα να αντεπεξέρχονται με μεθοδικότητα και χωρίς κόπο στις υποχρεώσεις τους, αλλά και οι εργοδότες να βλέπουν την παραγωγικότητα/αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Είναι ζητούμενα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η παρακίνηση του προσωπικού και η εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων είναι επιδιώξεις των οργανισμών. Η επιβράβευση με ποικίλους τρόπους και η θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης είναι ευνοϊκά σημεία για τους εργαζομένους. Μέσω αυτών επιτυγχάνονται και οι καλύτεροι όροι εργασίας, οπότε είναι κίνητρα για τους εργαζομένους και μέσο εξασφάλισης της ποιότητας εργασιών του οργανισμού. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού επομένως, θα μπορούσε να συμβάλει κατά την κοινώς αποδεκτή άποψη στα παραπάνω, σύμφωνα πάντα και με τη βιβλιογραφία. Οι παραπάνω ερωτήσεις απασχόλησαν κυρίως το 1^ο ερευνητικό ερώτημα και το 3^ο, τα οποία εξετάζουν την σημασία της επιμόρφωσης και την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου αντίστοιχα, η οποία προκύπτει από την κατάρτισή του.

Η 20^η ερώτηση με κλίμακα 1-4, με τον ίδιο τρόπο διαβαθμισμένη, παρακολουθεί τα κίνητρα της επιμόρφωσης των εργαζομένων και ζητά την δική τους προσωπική κρίση. Τα κίνητρα διαιρούνται σε 7 κατηγορίες/υπορωτήσεις και θεωρούνται οικονομικά, γνωστικά, η αποτελεσματικότητα, η ασφάλεια και η επιβεβαίωση, το αίσθημα πως είμαστε σημαντικοί, η προαγωγή και η εργασιακή ανέλιξη, η σοβαρότητα του οργανισμού/ εταιρείας. Τα παραπάνω είναι δυνατόν να δώσουν στους εργαζομένους εσωτερική παρώθηση, ώστε και οι ίδιοι να είναι ευχαριστημένοι με το εργασιακό τους καθεστώς, αλλά και οι οργανισμοί διαμέσου των κινήτρων αυτών να επιτύχουν συντομότερα και αποτελεσματικότερα τους στόχους του οργανισμού. Οι ερωτήσεις αυτές εξετάζουν κυρίως το 2^ο βασικό ερευνητικό ερώτημα, το οποίο σχετίζεται με τα κίνητρα των εργαζομένων.

Η 21^η ερώτηση ζητά από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν σε βαθμολογική κλίμακα από το 1-4 (Καθόλου, Λίγο, Πολύ, Πάρα Πολύ) αν θεωρούν ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με μια πληθώρα από 7 παράγοντες: μισθολογική μεταβολή, επιπλέον bonus (χρηματικά, υλικά ή ηθικά), ποινές-απόλυση, ανέλιξη στην ιεραρχία, εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού, αποτελεσματικότητα εργαζομένου στην εκτέλεση των καθηκόντων

του, εξακρίβωση της καταλληλότητας του υπαλλήλου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Τα παραπάνω αναφέρονται κυρίως σε επιβράβευση- τιμωρία και καλές πρακτικές της εταιρείας σε περίπτωση που ορισμένοι εργαζόμενοι αξιολογούνται θετικά ή αρνητικά αντίστοιχα, ανάλογα με την απόδοσή τους στην εργασία και ποια κατά την άποψη των συμμετεχόντων θα ήταν σωστό να εφαρμοστούν ως πλάνα από τον οργανισμό για την καλύτερη αξιολόγηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το 1, 2, 4, αναφέρονται σε καθαρά θετική ανατροφοδότηση του εργαζομένου από τον οργανισμό ενώ το 3 σε αρνητική ανατροφοδότηση-τιμωρία του. Τα 5,6,7 αναφέρονται σε στοχευμένα πλάνα-στρατηγικές του οργανισμού προκειμένου να μπορέσει να αξιολογήσει ορθότερα το ανθρώπινο της δυναμικό η διοίκηση και να περάσει σε απαιτούμενες ενέργειες-μέτρα.

Η 22^η και τελευταία ερώτηση με 6 υποερωτήματα, τα οποία απαντώνται με Ναι ή Όχι αφορούν σε προτάσεις τις οποίες οι συμμετέχοντες θα χαρακτήριζαν ως ορθές ή λανθασμένες πάντα βασισμένοι στην δική τους κρίση και εμπειρία. Ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση τον άξονα επιμόρφωση-κατάρτιση: θα έπρεπε να συνδέει μισθολογικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, θα επηρέαζε θετικά την απόδοσή τους στην εργασία, θα επηρέαζε θετικά την λειτουργία του οργανισμού-εταιρείας, θα στόχευε στην επιμόρφωση και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής. Θα έπρεπε η αξιολόγηση να εναρμονίζει τους σκοπούς και επιμέρους στόχους του οργανισμού-εταιρείας με τις δράσεις των εκπαιδευτών της και αν η αξιολόγηση θα πρέπει να καταδεικνύει τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών. Οι ερωτήσεις 1 και 4 αφορούν κυρίως με μια απλή κατηγοριοποίησή τους στα οφέλη των εργαζομένων (μισθός, επιμόρφωση, προσωπική ανάπτυξη, προαγωγή), οι ερωτήσεις 2 και 3 στα οφέλη και της εταιρείας (απόδοση εργασίας, λειτουργία του οργανισμού-εταιρείας) και οι 5 με 6 θα καταδείξουν αν όντως η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της να εναρμονίζει τους σκοπούς και επιμέρους στόχους του οργανισμού με τις δράσεις των εκπαιδευτικών και τα θέματα που επιλέγουν προς συζήτηση για να επιμορφώσουν τους υπαλλήλους. Επίσης, αν η αξιολόγηση θα πρέπει να καταδεικνύει τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτών που επιλέγηκαν για αυτό το έργο, με μια δηλαδή κυκλική πορεία αν

συμφωνούν στο ότι πρέπει η αξιολόγηση να επιβεβαιώνει τους σκοπούς της εταιρείας, όπως αυτοί είχαν τεθεί αρχικά για να ξεκινήσει πάνω σε αυτούς τους άξονες μια σωστή επιμορφωτική πολιτική της εταιρείας. Αυτά τα ερωτήματα εξέταζαν επομένως το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, το 4^ο, που σχετιζόταν με την διοίκηση του οργανισμού και τις δράσεις του στο ανθρώπινο δυναμικό του.

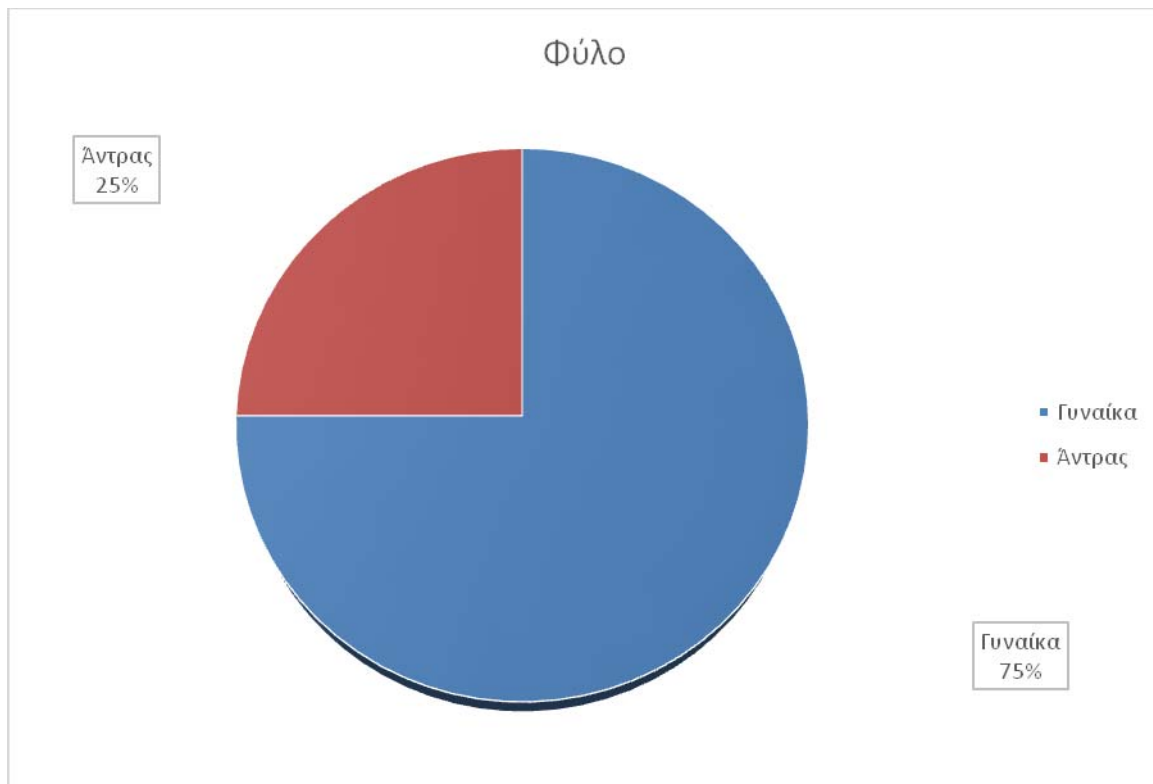
Κατά την δική μου γνώμη, το ερωτηματολόγιο εξέταζε πολύ διεξοδικά όλους τους άξονες των ερευνητικών ερωτημάτων με μια ποικιλία και σύνθεση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιμόρφωση, τα κίνητρα, την προσωπική ανάπτυξη των συμμετεχόντων και τον ρόλο της διοίκησης σε αυτό το δαιδαλώδες έργο για την ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων στους οργανισμούς. Τέλος, ο συνδυασμός των ερωτημάτων πρόσθεσε νέες ιδέες και σημασιολογικό περιεχόμενο στη κάθε μια από αυτές ξεχωριστά, ώστε να διερευνηθούν διαφορετικές απόψεις από πολλά πρίσματα και αρκετές οπτικές γωνίες.

3.1.2 Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2017. Το δείγμα επιλέγηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία και αποτελούνταν από μόνιμους κάτοικους Κύπρου, οι οποίοι μιλούν και άρα διαβάζουν την ελληνική γλώσσα, η οποία ήταν η γλώσσα του ερωτηματολογίου. Έλαβαν μέρος συνολικά 97 γυναίκες και άντρες από 18 μέχρι και 80 ετών, έγγαμοι ή άγαμοι, με ή χωρίς παιδιά από όλα τα κοινωνικά στρώματα και ανεξαρτήτου μορφωτικού επιπέδου.

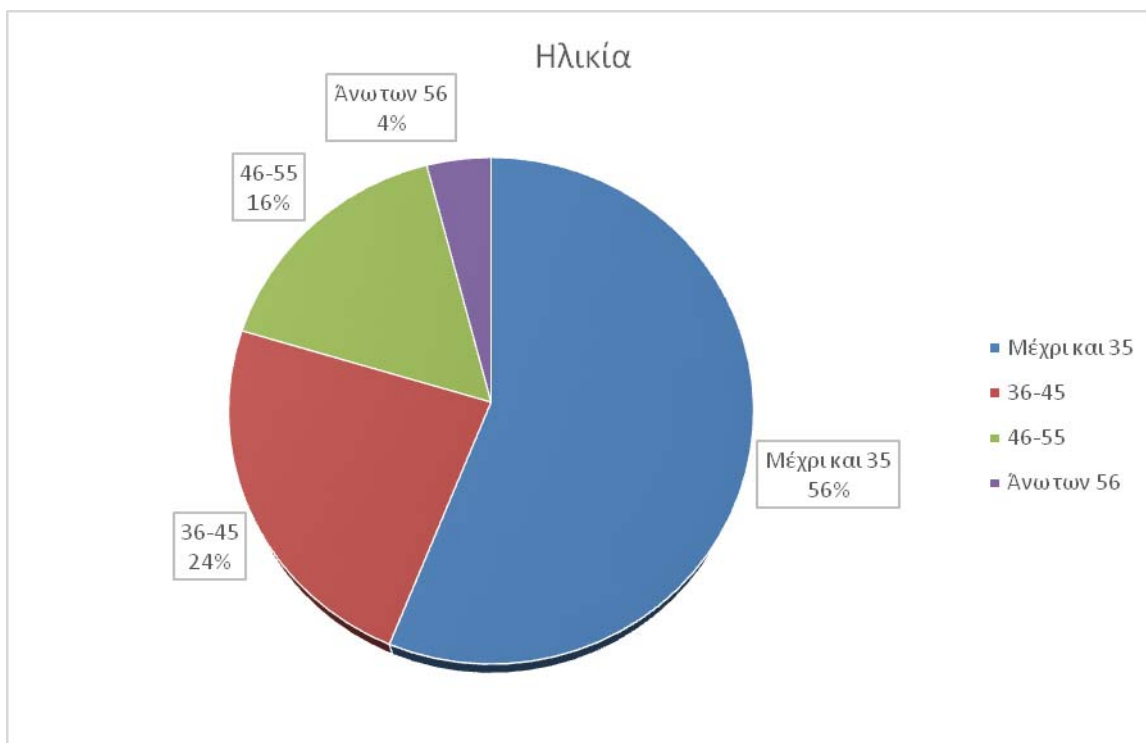
Κεφάλαιο 4^ο:

Αποτελέσματα της Έρευνας- Στατιστικά Δεδομένα



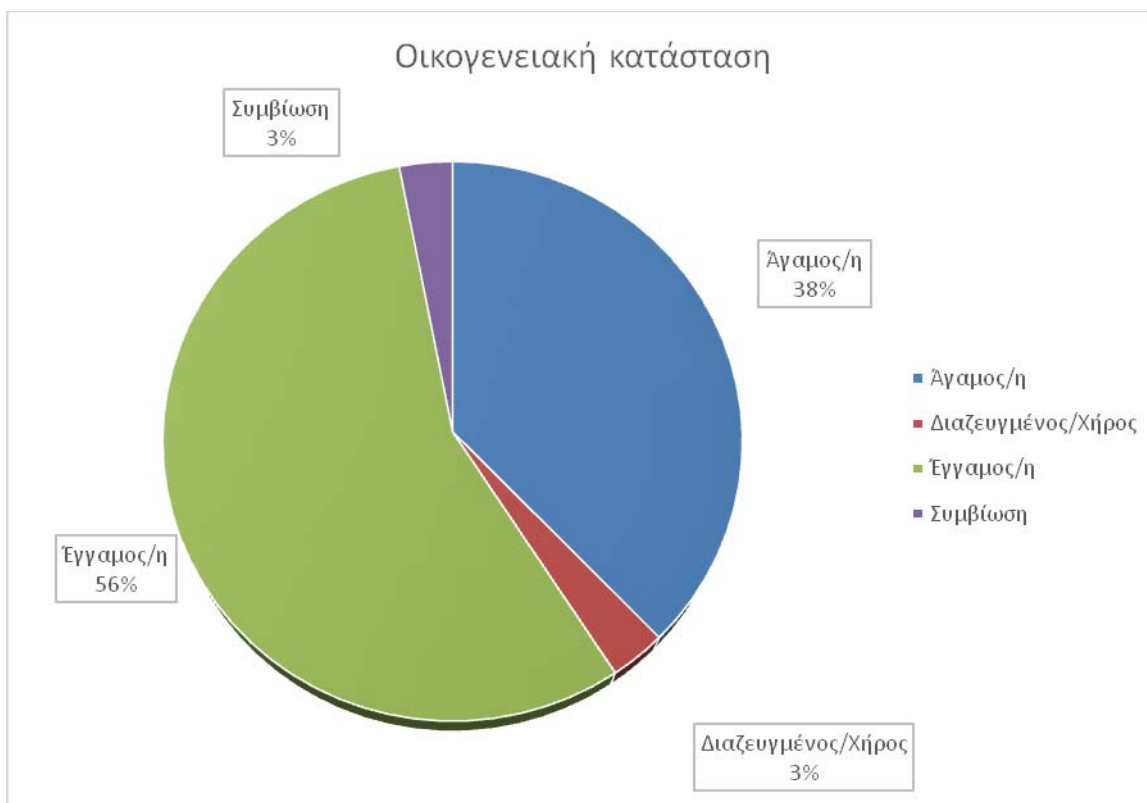
Διάγραμμα 1: Φύλο

Αρχικά, στο δείγμα συμμετείχαν 98 συμμετέχοντες κυβερνητικών και ιδιωτικών οργανισμών. Τα ερωτηματολόγια που λήφθηκαν είχαν τυχαίο δείγμα και αποτελούνται από ποσοστό 75% από γυναίκες και κατά 25% από άντρες. Οι άντρες ήταν το 1/3 της έρευνας.



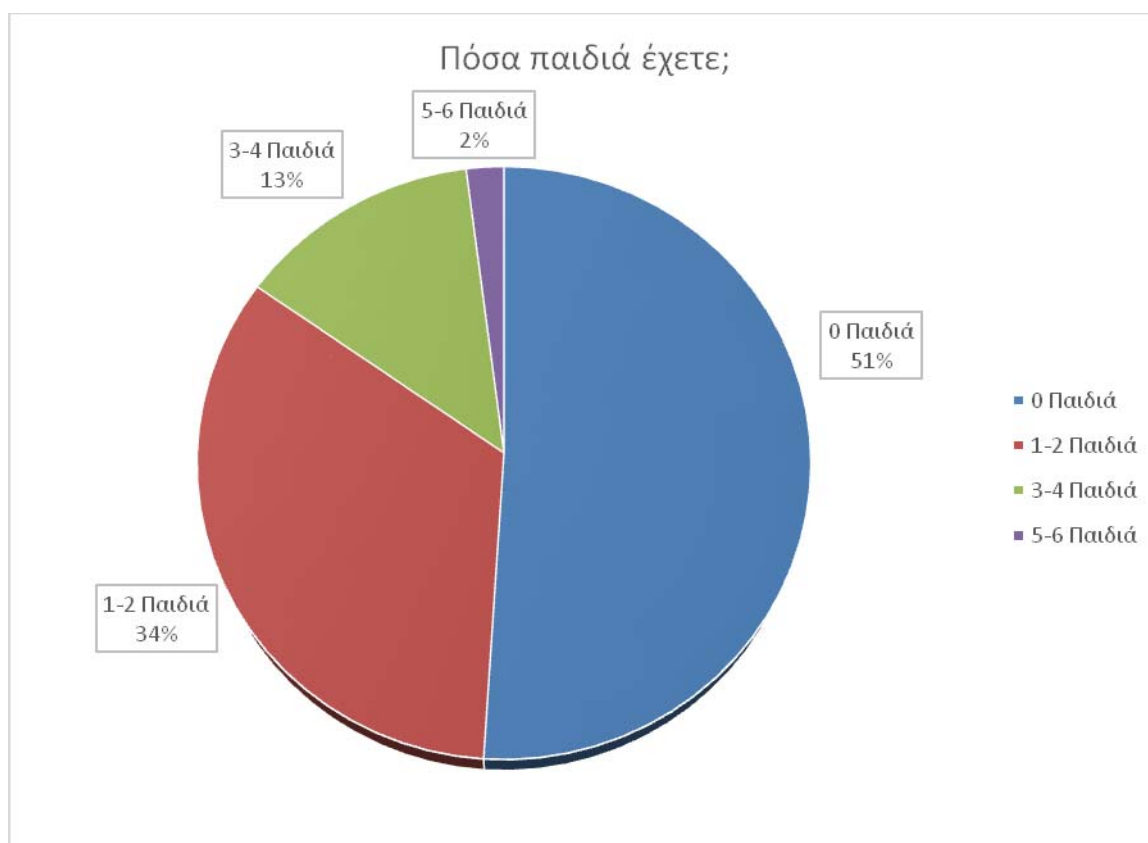
Διάγραμμα 2: Ηλικία

Τα άτομα μέχρι και 35 ετών ήταν και το μεγαλύτερο δείγμα της παρούσας έρευνας με ποσοστό που φτάνει το 56%. Τα άτομα ηλικίας 36-45 αποτελούν το 24%. Το 16% αποτελείται από τα άτομα που ερωτήθηκαν ηλικίας 46-55. Άνω των 56 ετών άτομα σημείωσαν το ποσοστό 4%.



Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση

Ως προς την οικογενειακή κατάστασή τους οι ερωτηθέντες του παρόντος ερωτηματολογίου παρουσιάζονται με 56% έγγαμοι στην πλειοψηφία τους, ενώ με 38% άγαμοι/ελεύθεροι. Με 3% εμφανίζονται τα άτομα που η οικογενειακή τους κατάσταση αναφέρεται ως διαζευγμένος/χήρος και συμβίωση. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα άτομα συχνά ορίζουν τον εαυτό τους, όπως τον αντιλαμβάνονται ψυχολογικά και συχνά για διάφορους ψυχολογικούς λόγους οι κατηγορίες σε κάποιες σπάνιες περιπτώσεις είναι ρευστές.

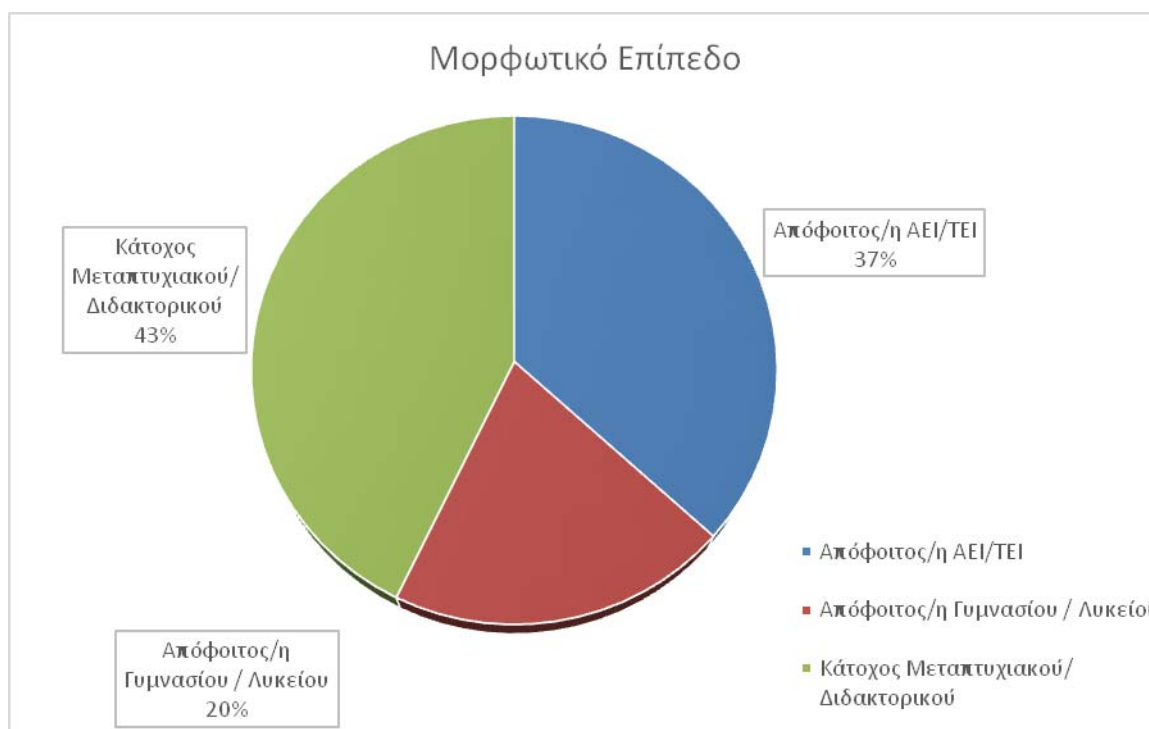


Διάγραμμα 4: Παιδιά

Πόσα παιδιά έχετε;	
0 Παιδιά	50
1-2 Παιδιά	33
3-4 Παιδιά	13
5-6 Παιδιά	2
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	24,5

Στην ερώτηση αυτή η πλειονότητα απάντησε ότι δεν έχει παιδιά με ποσοστό 51%. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί και από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ατόμων που απάντησε ήταν άτομα μέχρι 35 ετών, τα οποία στις πλείστες περιπτώσεις δεν είχαν τέκνα. Στο 34% παρουσιάζονται τα άτομα τα οποία έχουν ένα με δύο παιδιά. Ακολουθεί το 13% , όπου παρουσιάζεται τα ποσοστό για τα άτομα που έχουν τρία μέχρι και τέσσερα παιδιά. Ακολούθως, με ποσοστό 2% είναι τα άτομα που έχουν πέντε με έξι παιδιά.

Επομένως, φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν έχουν καθόλου παιδιά, ακολούθως τα άτομα που έχουν μέχρι δύο παιδιά. Και το ποσοστό μειώνεται για αυτούς που έχουν μέχρι και τέσσερα. Πολύ χαμηλό και σπάνιο το ποσοστό κατά το οποίο τα άτομα απέκτησαν μέχρι και έξι παιδιά.



Διάγραμμα 5: Μορφωτικό Επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο	
Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	36
Απόφοιτος/η Γυμνασίου / Λυκείου	20
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού	42
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	33

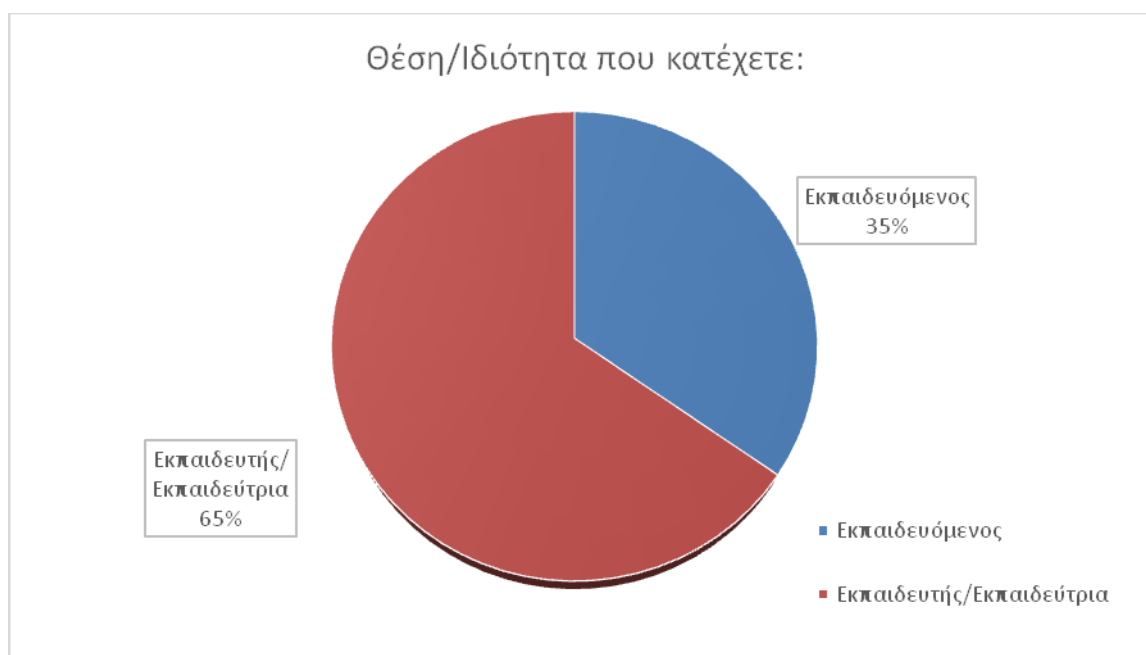
Ως προς το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων φαίνεται τα άτομα να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού διπλώματος με ποσοστό 43%. Το 37% είναι απόφοιτοι Ανώτερου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ) ή Τεχνολογικού Ιδρύματος (ΤΕΙ), το οποίο ισοδυναμεί με το πρώτο πτυχίο κάποιου. Με 20% ακολουθούν -με πολύ χαμηλότερο ποσοστό δηλαδή συγκριτικά με τα άλλα- αυτοί, οι οποίοι είναι απόφοιτοι γυμνασίου ή λυκείου. Αυτό που μπορεί να παραξενέψει κάποιον είναι ότι κανένα άτομο δεν είναι απόφοιτος δημοτικού. Το δείγμα είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό σε αυτή την ερώτηση, διότι συσχετίζεται στο σημείο αυτό, το υψηλό μορφωτικό status των ερωτηθέντων με τους στόχους και επιμέρους σκοπούς της επιμόρφωσης, το οποίο είναι και το θέμα της διπλωματικής αυτής εργασίας.

**Διάγραμμα 6: Εργασιακό Καθεστώς**

Εργασιακό Καθεστώς	
Δημόσιος Τομέας	51
Ημικρατικός Οργανισμός	3
Ιδιωτικός Τομέας	44
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	33

Σχετικά τώρα με το εργασιακό καθεστώς των ατόμων, οι περισσότεροι είναι υπάλληλοι στον δημόσιο τομέα, οπότε κυβερνητικοί υπάλληλοι με 52%. Το ποσοστό 45% αποτελεί τον ιδιωτικό τομέα, στον οποίο εμπίπτουν οι μισθωτοί σε ιδιωτικές εταιρείες-οργανισμούς-επιχειρήσεις και οι αυτοεργαζόμενοι/αυτοεργοδοτούμενοι. Με 3% παρουσιάζεται ο ημικρατικός τομέας, με πολύ χαμηλότερο ποσοστό συγκριτικά με τα άλλα δύο μεγέθη. Τα περισσότερα άτομα φαίνεται να εργοδοτούνται είτε στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, όπως οι ίδιοι κατατάσσουν τους εαυτούς τους. Αυτοί που εργάζονται σε ημικρατικούς οργανισμούς είναι πολύ λιγότερα σε αριθμό άτομα. Εδώ, αξίζει να σημειωθεί ότι κάποια άτομα τα οποία εργάζονται στον κυβερνητικό τομέα μπορεί να ασχολούνται κατά περιόδους και με εργασίες ιδιωτικού τομέα (π.χ οικογενειακές επιχειρήσεις), καθώς και το αντίθετο, αφού συχνά άτομα που θεωρούν τους εαυτούς τους μισθωτούς ή και αυτοεργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα να είναι σε μερικές περιπτώσεις και άτομα που απασχολούνται σε κυβερνητικά προγράμματα ως αυτοεργαζόμενοι και δεν έχουν πλήρη απασχόληση. Σε τέτοιες περιπτώσεις,

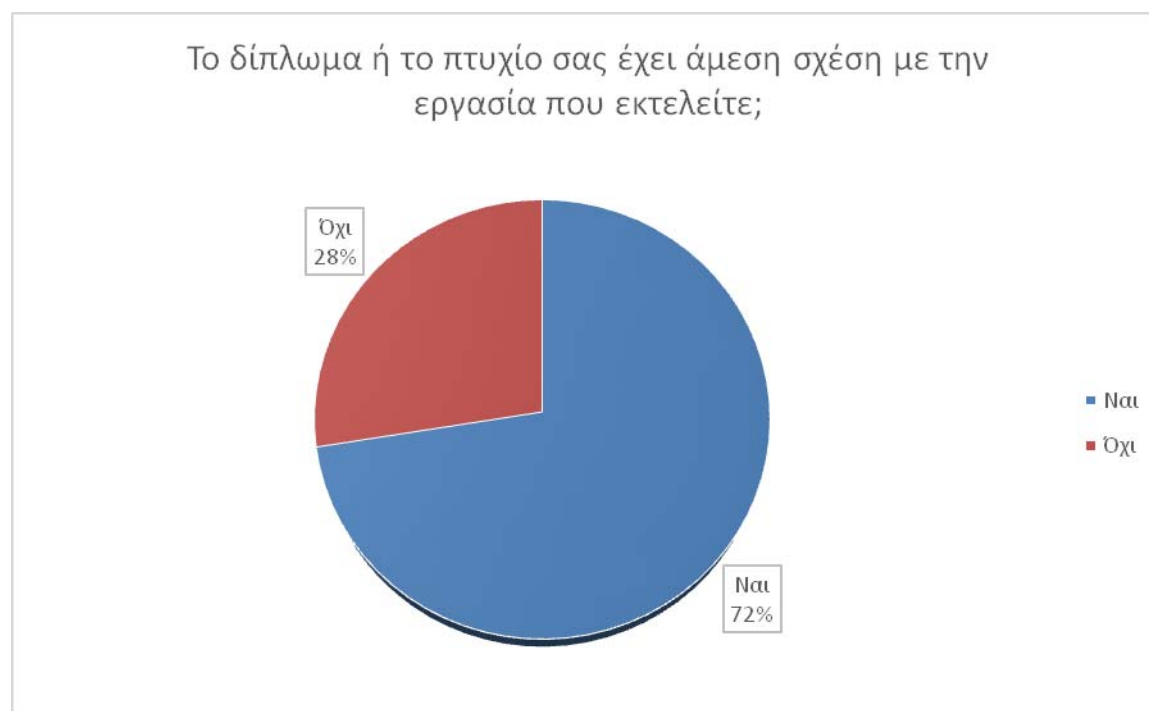
άτομα τα οποία θεωρούνται και στις δύο αυτές κατηγορίες, κατατάσσουν το άτομο τους στην παρούσα μελέτη ανάλογα με τον τομέα, ο οποίος υπερισχύει σχετικά με την απασχόλησή τους, δηλαδή στο πως αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως προς το εργασιακό τους καθεστώς, δημόσιο υπάλληλο ή υπάλληλο ιδιωτικού τομέα.



Διάγραμμα 7: Θέση/Ιδιότητα

Θέση/Ιδιότητα που κατέχετε:	
Εκπαιδευόμενος	34
Εκπαιδευτής/Εκπαιδεύτρια	64
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	49

Στο σύνολο των 98 απαντήσεων που πήρα, οι 65%, δηλαδή η πλειονότητα των ερωτηθέντων, απάντησε πως ήταν οι ίδιοι εκπαιδευτές (εκπαιδευτής ή εκπαιδεύτρια). Αυτό είχε να κάνει πιστεύω με την επαγγελματική τους ιδιότητα ως εκπαιδευτές και εκπαιδεύτριες, παρά με την ιδιότητα του εκπαιδευτή σε θέματα επιμόρφωσης, όπως αυτός γίνεται αντιληπτός σε δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς. Το στοιχείο αυτό δεν ακυρώνεται, καθώς οι καθηγητές και οι δάσκαλοι, είναι φορείς επιμόρφωσης μέσα στα πλαίσια ενός δημόσιου ή και ακόμα ιδιωτικού οργανισμού. Το υπόλοιπο 35% αυτοκαθορίζονται ως εκπαιδευόμενοι (ανεξαρτήτως φύλου) και είναι πολύ χαμηλότερο σε σχέση με το άλλο. Επομένως, οι εκπαιδευόμενοι είναι 1% σχεδόν πιο πάνω από το μισό ποσοστό των εκπαιδευτών.



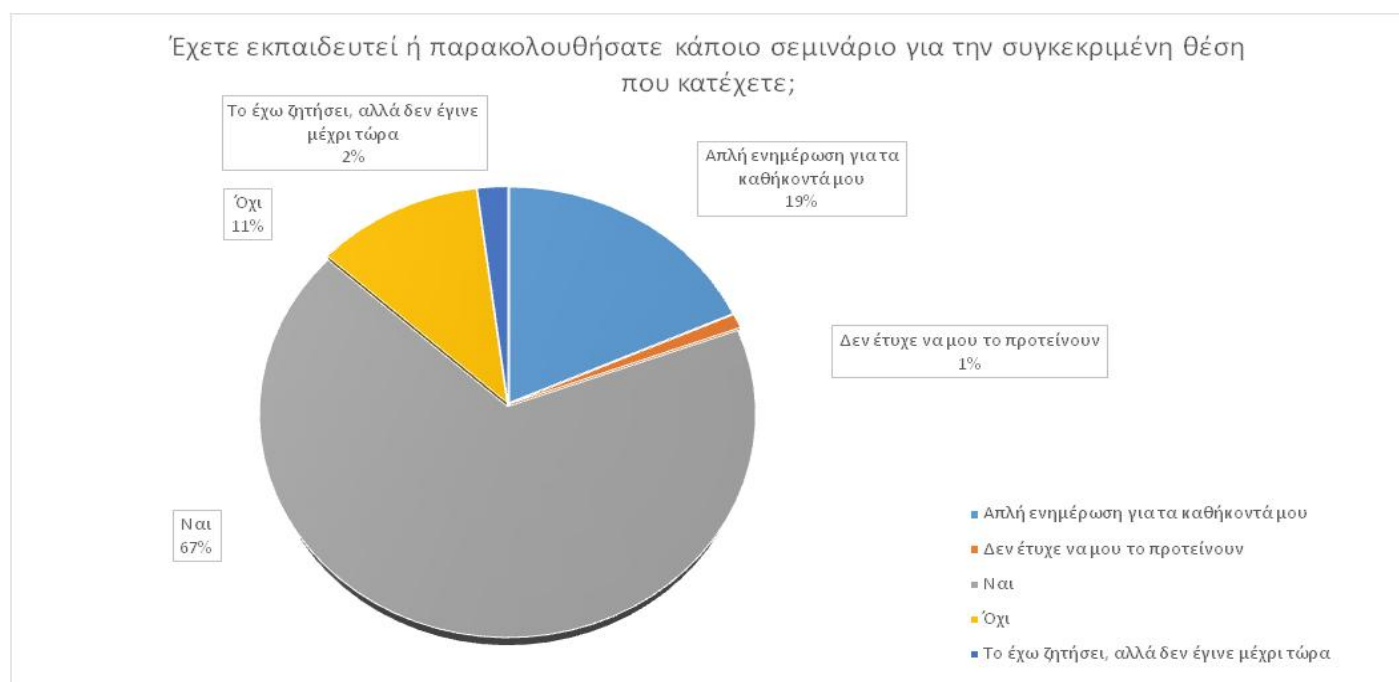
Διάγραμμα 8: Σχέση διπλώματος/πτυχίου με εργασία

Το δίπλωμα ή το πτυχίο σας έχει άμεση σχέση με την εργασία που εκτελείτε;

Ναι	71
Όχι	27
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	49

Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν συντριπτική, καθώς το 72% δήλωσε ότι το δίπλωμα ή το πτυχίο είχε άμεση σχέση με την εργασία την οποία εκτελούν. Το υπόλοιπο 28% δήλωσε ότι το δίπλωμα ή το πτυχίο του δεν είχε άμεση σχέση με την οποία εκτελεί. Σχεδόν το δεύτερο ποσοστό είναι μικρότερο από το πρώτο, κατά το οποίο αυτό ποσοστό τα άτομα έχουν άμεση επαγγελματική σχέση –και άρα κατάρτιση- με την εργασία που εκτελείται από αυτούς. Και αυτό ως πόρισμα είναι όμως κάπως ανησυχητικό σε ένα γενικότερο πλαίσιο, διότι σημαίνει ένα αρκετό αντιπροσωπευτικό δείγμα ατόμων (26,8%) δεν είναι επαρκώς καταρτισμένο μέσω ενός διπλώματος ή ενός πτυχίου για την θέση την οποία κατέχει. Αν ληφθεί επίσης υπόψη το γεγονός ότι τα περισσότερα άτομα

είναι κάτοχοι πτυχίου και μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου αυτό φανερώνει ότι το ποσοστό αυτό ανταποκρίνεται σε άτομα το οποία προσλήφθηκαν σε θέσεις εργασίας ανάλογα με τα προσόντα τους, τα οποία όμως δεν είναι προσανατολισμένα επακριβώς στην θέση εργασίας που κατέχουν, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις αρμοδιότητες της. Ένα επιμορφωτικό σεμινάριο θα βοηθούσε στην καλύτερη περίπτωση να ξεκαθαρίσουν τις αρμοδιότητες τους σχετικά με τη θέση εργασίας και να μπορέσουν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην συγκεκριμένη εργασία. Σχετικά με τα άτομα, τα οποία είναι απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου, αυτοί σαφώς αφού δεν παρακολούθησαν αρχικά ένα πρόγραμμα σπουδών προσανατολισμένο σε μια θέση εργασίας, θα έπρεπε κατά την άποψή μου να παρακολουθήσουν μια σειρά επιμορφωτικών μαθημάτων, τα οποία θα τους μάθαιναν βασικές εργασίες για κάθε ανάλογο τομέα εργασίας.



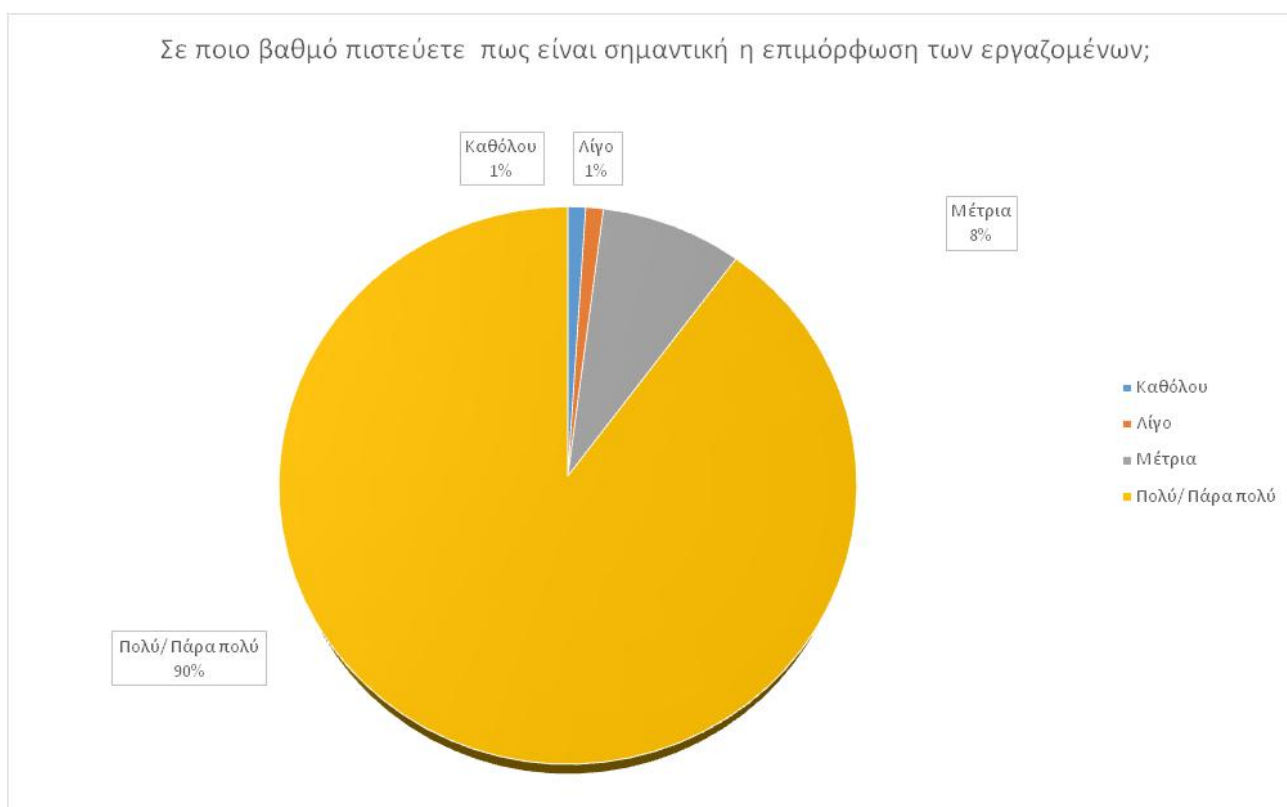
Διάγραμμα 9: Σεμινάριο για τη θέση εργασίας

Έχετε εκπαιδευτεί ή παρακολουθήσατε κάποιο σεμινάριο για την συγκεκριμένη θέση που κατέχετε;

Απλή ενημέρωση για τα καθήκοντά μου	18
Δεν έτυχε να μου το προτείνουν	1
Ναι	66
Όχι	11
Το έχω ζητήσει, αλλά δεν έγινε μέχρι τώρα	2
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	20

Στο παραπάνω διάγραμμα μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν παρακολουθήσει κάποιο σχετικό σεμινάριο για τη συγκεκριμένη θέση που κατέχουν σε ποσοστό 67% Ναι, άλλοι ενημερώθηκαν απλώς για τα καθήκοντά τους σε ποσοστό 19% και σε ποσοστό 11% με Όχι, άλλοι το έχουν ζητήσει, αλλά δεν έγινε μέχρι τώρα σε ποσοστό 2%. Δεν έτυχε να τους το προτείνουν σε ποσοστό 1%.

Στις περισσότερες λοιπόν των περιπτώσεων σύμφωνα πάντοτε και με το δείγμα 98 συμμετεχόντων μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι οι περισσότεροι (67%) έχουν δηλώσει ότι εκπαιδεύτηκαν ή παρακολούθησαν κάποιο σεμινάριο για την συγκεκριμένη θέση που κατέχουν. Αυτό είναι αισιόδοξο καθώς φανερώνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρακολουθούν συνήθως σεμινάρια για τις θέσεις εργασίας, τις οποίες κατέχουν είτε πρόκειται να αποκτήσουν. Στη συνέχεια, με ποσοστό (19%) ακολουθούν αυτοί οι οποίοι αν και κατέχουν θέσεις εργασίας δέχτηκαν απλή ενημέρωση για τα καθήκοντά τους. Από την μια αυτό φανερώνει ίσως ότι τα άτομα επιλέγησαν με γνώμονα τα προσόντα τους και ότι ήταν βέβαιο πως είχαν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να αντεπεξέλθουν στην θέση εργασίας μετά από αξιολόγησή τους ή από την άλλη ότι ο χρόνος προσαρμογής τους στην νέα θέση εργασίας ήταν ανεπαρκής από την πρόσληψή τους μέχρι την ανάληψη των καθηκόντων τους, ώστε τους έγινε απλώς μια υποτυπώδης ενημέρωση για τα καθήκοντά τους, χωρίς επιμορφωτικό σεμινάριο. Άλλοι το έχουν ζητήσει αλλά δεν έγινε μέχρι τώρα σε ποσοστό 2%, πράγμα το οποίο φανερώνει ότι υπήρχαν από τους εργαζόμενους ανάγκες επιμόρφωσης, οι οποίες όμως δεν εισακούστηκαν από τους ιδιωτικούς ή τους δημόσιους οργανισμούς. Αυτό φανερώνει μια ανεπάρκεια των οργανισμών αυτών, η οποία μπορεί να είναι συγκριτικά χαμηλή με τα υπόλοιπα ποσοστά, όμως δεν είναι αμελητέα ως προς την σημασία της επιμόρφωσης στους οργανισμούς, η οποία θα πρέπει να είναι επαρκής και σε ποσότητα-αριθμό, αλλά και σε ποιότητα. Σε ποσοστό 1% κάποιοι δηλώνουν ότι δεν έτυχε να τους το προτείνουν, αλλά ούτε οι ίδιοι το έχουν ζητήσει. Ο λόγος θα μπορούσε να ανευρεθεί στο ότι ούτε οι ίδιοι το χρειάστηκαν μέχρι τώρα, ούτε οι οργανισμοί το προσφέρουν- όπως και πιο πάνω-, αλλά ίσως και ο συμμετέχοντας να μην είναι τόσο ενημερωμένος για τη σημασία της επιμόρφωσης στο χώρο εργασίας του, ώστε να το ζητήσει με δική του πρωτοβουλία.

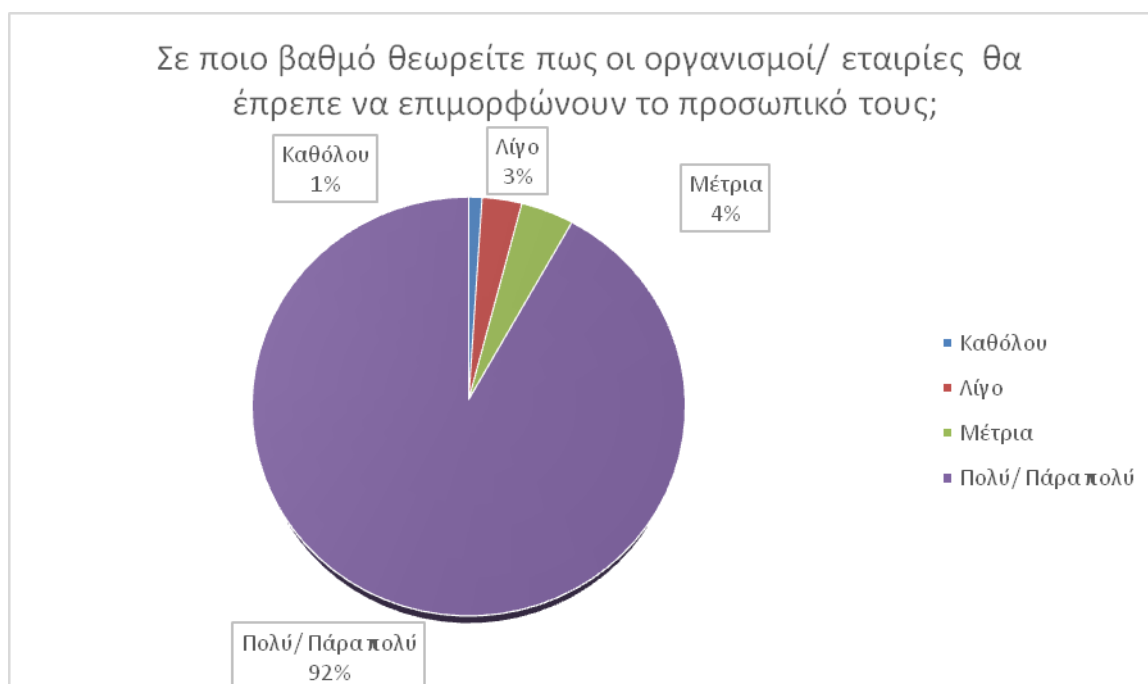


Διάγραμμα 10: Επιμόρφωση Εργαζομένων

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως είναι σημαντική η επιμόρφωση των εργαζομένων;

Καθόλου	1
Λίγο	1
Μέτρια	8
Πολύ/ Πάρα πολύ	88
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Οι συμμετέχοντες στην 1η ερώτηση απάντησαν σχετικά ότι η επιμόρφωση των εργαζομένων είναι σημαντική με 90% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 8% Μέτρια και 1% Λίγο και Καθόλου αντίστοιχα. Η πλειοψηφία επομένως συμφωνεί στο ότι η επιμόρφωση των εργαζομένων είναι απαραίτητη. Αυτοί που υποστήριξαν ότι είναι Μέτρια, Λίγο ή Καθόλου είναι χαμηλό ποσοστό.

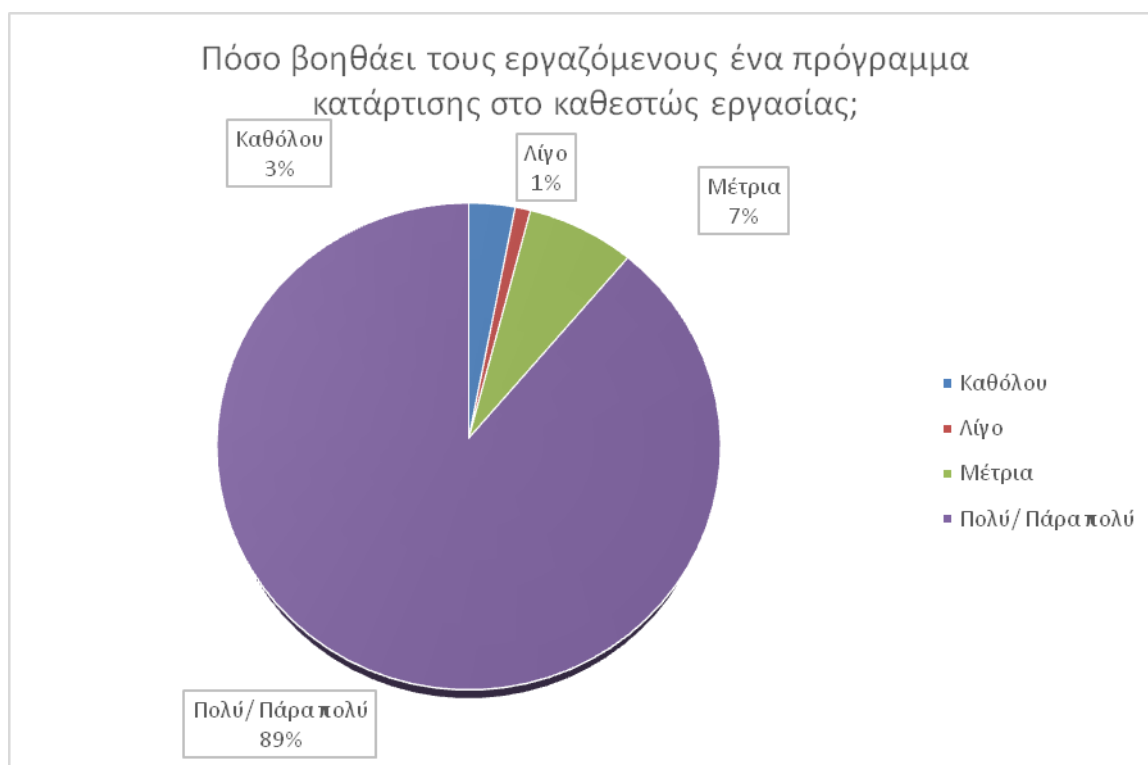


Διάγραμμα 11: Επιμόρφωση Προσωπικού από τους οργανισμούς

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι οργανισμοί/ εταιρίες θα έπρεπε να επιμορφώνουν το προσωπικό τους;

Καθόλου	1
Λίγο	3
Μέτρια	4
Πολύ/ Πάρα πολύ	90
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

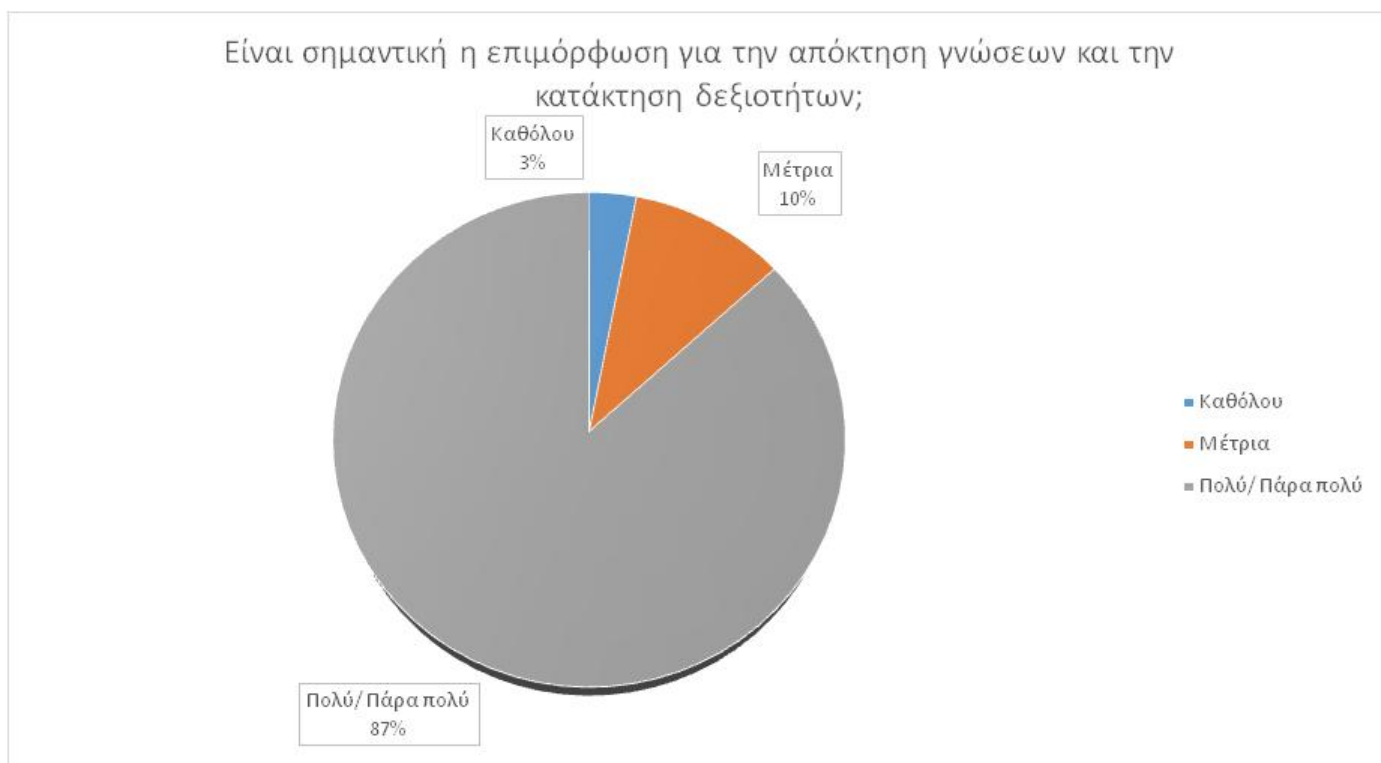
Στην 2^η ερώτηση απάντησαν ότι οι οργανισμοί/εταιρείες οφείλουν να επιμορφώνουν το προσωπικό τους με 92% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 4% Μέτρια, με 3% Λίγο και με 1% Καθόλου. Η πλειοψηφία επομένως συμφωνεί με μεγάλη διαφορά ότι οι εταιρείες το οφείλουν στο προσωπικό τους με την ένδειξη Πολύ/ Πάρα Πολύ.



Διάγραμμα 12: Πρόγραμμα κατάρτισης στο καθεστώς εργασίας

Πόσο βοηθάει τους εργαζόμενους ένα πρόγραμμα κατάρτισης στο καθεστώς εργασίας;	
Καθόλου	3
Λίγο	1
Μέτρια	7
Πολύ/ Πάρα πολύ	87
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στην 3^η ερώτηση απάντησαν ότι ένα πρόγραμμα κατάρτισης βοηθάει τους εργαζόμενους στο καθεστώς εργασίας με 89% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 7% Μέτρια, με 1% Λίγο και με 3% Καθόλου. Οι περισσότεροι συμφωνούν στο ότι ένα πρόγραμμα κατάρτισης βοηθάει στην εργασία με μεγάλη διαφορά ως προς τα ποσοστά. Χαμηλό είναι το ποσοστό για το Μέτρια. Κάποιοι συμμετέχοντες θεωρούν ότι Καθόλου δεν βοηθάει ένα πρόγραμμα κατάρτισης με 3%, ποσοστό μεγαλύτερο συγκριτικά με το Λίγο που εμφανίζει ποσοστό 1%. Άρα μια μικρή μερίδα των συμμετεχόντων θεωρούν ότι καθόλου δεν βοηθάει ένα πρόγραμμα κατάρτισης σε βαθμό μεγαλύτερο από την άποψη ότι αυτό βοηθάει λίγο.



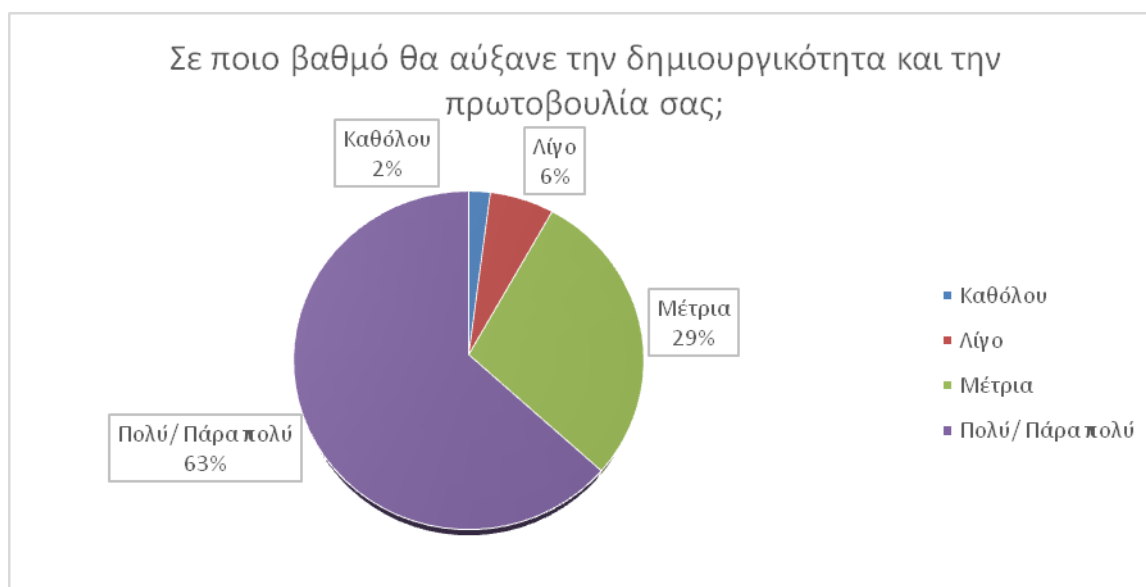
Διάγραμμα 13: Επιμόρφωση για απόκτηση γνώσεων και κατάκτηση δεξιοτήτων

Είναι σημαντική η επιμόρφωση για την απόκτηση γνώσεων και την κατάκτηση δεξιοτήτων;

Καθόλου	3
Μέτρια	10
Πολύ/ Πάρα πολύ	85
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	33

Στην 4^η ερώτηση απάντησαν πως είναι σημαντική η επιμόρφωση για την απόκτηση γνώσεων και την κατάκτηση δεξιοτήτων με 87% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 10% Μέτρια, με 0% Λίγο και με 3% Καθόλου. Οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία συμφωνούν πως μέσω της επιμόρφωσης είναι δυνατόν να αποκτήσει κανείς γνώσεις και δεξιότητες. Άλλοι πως Μέτρια με ποσοστό που ανέρχεται σε σχέση με τις προηγούμενες ερωτήσεις. Με 0% οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως η επιμόρφωση Λίγο είναι σημαντική για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Με 3% υποστηρίζουν ότι Καθόλου δεν είναι σημαντική, σχετικά μικρό ποσοστό, αλλά συγκριτικά μεγαλύτερο από το 0%, το οποίο αντιπροσωπεύει το Λίγο. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες τείνουν να συμφωνήσουν στο ότι η επιμόρφωση

τούς παρέχει γνώσεις και δεξιότητες και άλλοι όχι σε μικρότερο ποσοστό, αλλά κανένας δεν υποστηρίζει μια μέση λύση, όπως το Λίγο.



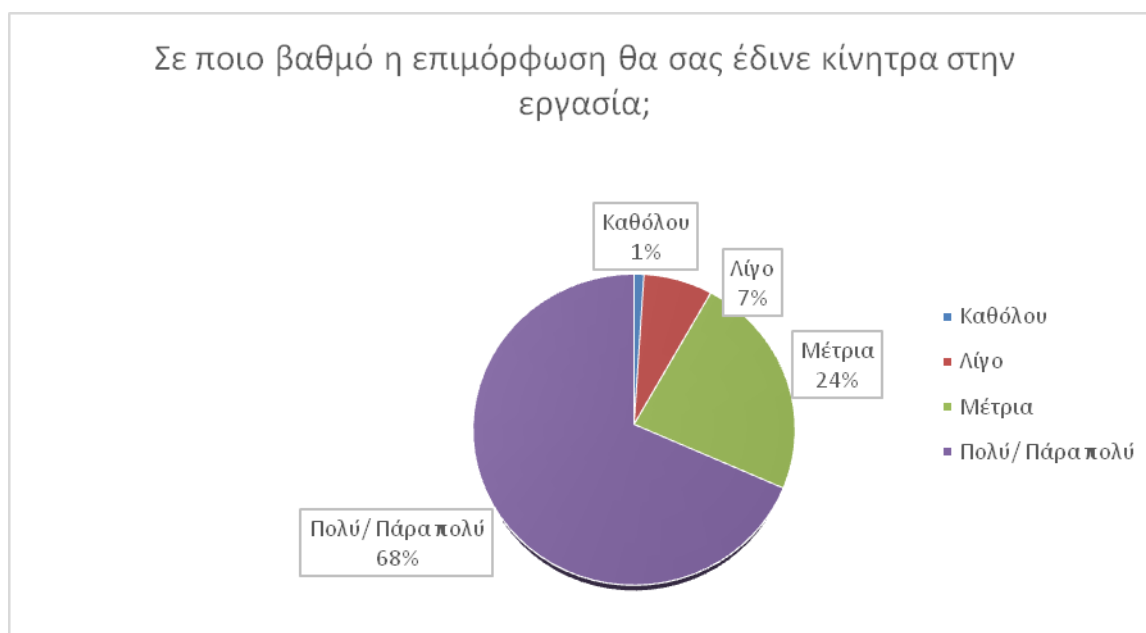
Διάγραμμα 14: Δημιουργικότητα και Πρωτοβουλία

**Σε ποιο βαθμό θα
αύξανε την
δημιουργικότητα
και την
πρωτοβουλία
σας;**

Καθόλου	2
Λίγο	6
Μέτρια	28
Πολύ/ Πάρα πολύ	62
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στην 5^η ερώτηση σχετικά με το αν θα αύξανε η επιμόρφωση τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία των ατόμων, οι συμμετέχοντες απάντησαν με 63% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 29% Μέτρια, με 6% Λίγο και με 2% Καθόλου. Οι περισσότεροι και πάλι συμφωνούν στο ότι είναι δυνατόν να αυξανόταν μέσω της η επιμόρφωσης η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία τους Πολύ/Πάρα Πολύ, όμως με ένα ποσοστό 63%, χαμηλότερο συγκριτικά με τον ίδιο άξονα σε άλλες ερωτήσεις. Με 29% Μέτρια υποστηρίζει μια άλλη μερίδα συμμετεχόντων, η οποία και αυτή αυξάνεται σε μετρήσιμο ποσό, συγκριτικά με τον ίδιο άξονα σε προηγούμενα ερωτήματα. Οπότε αρκετοί είναι και αυτοί που θεωρούν πως θα αυξανόταν ενδεχομένως Μέτρια η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία τους αν

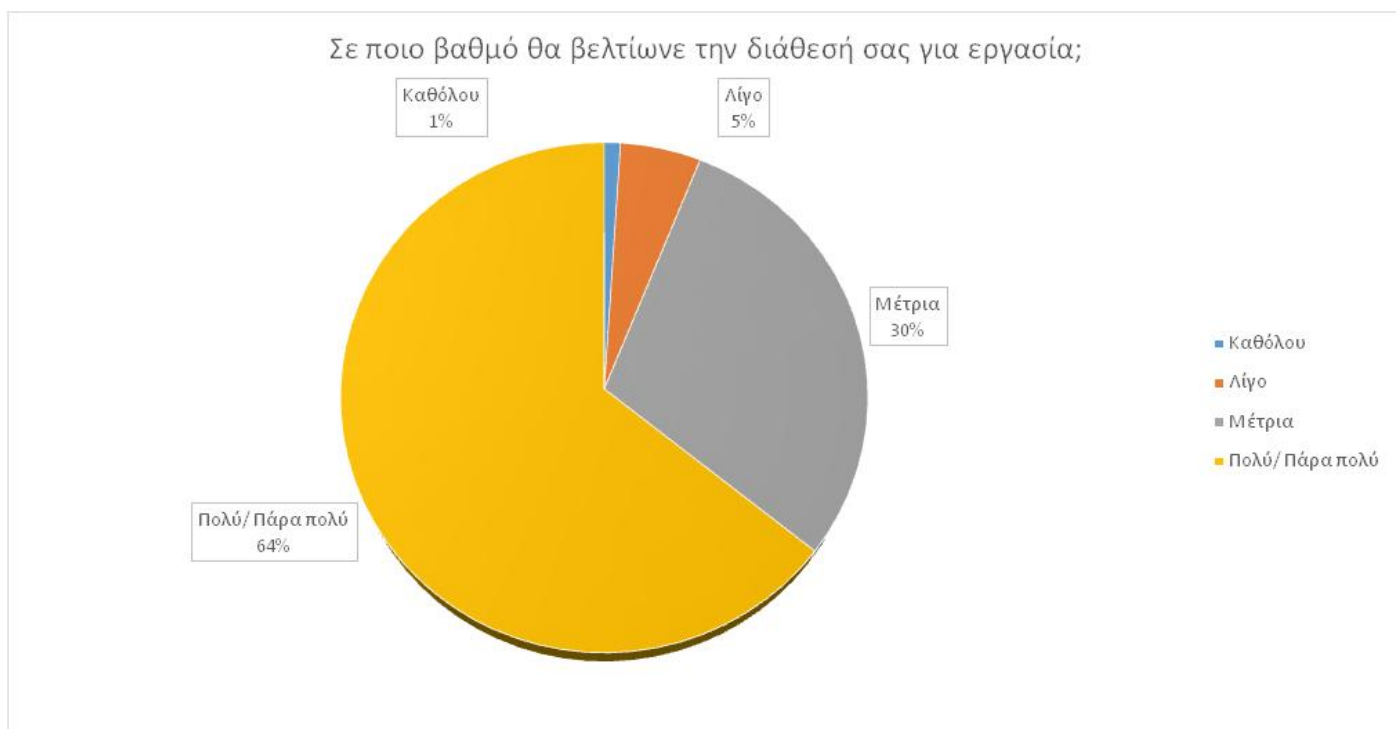
παρακολουθούσαν την επιμόρφωση. Σε πολύ χαμηλότερα ποσοστά με 6% και 2%, βρίσκεται το Λίγο και το Καθόλου αντίστοιχα. Τα άτομα αυτά λίγο ή και καθόλου πιστεύουν ότι η επιμόρφωση είναι δυνατόν να αλλάξει τον εσωτερικό τους κόσμο.



Διάγραμμα 15: Κίνητρα της επιμόρφωσης στην εργασία

Σε ποιο βαθμό η επιμόρφωση θα σας έδινε κίνητρα στην εργασία;	
Καθόλου	1
Λίγο	7
Μέτρια	23
Πολύ/ Πάρα πολύ	67
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

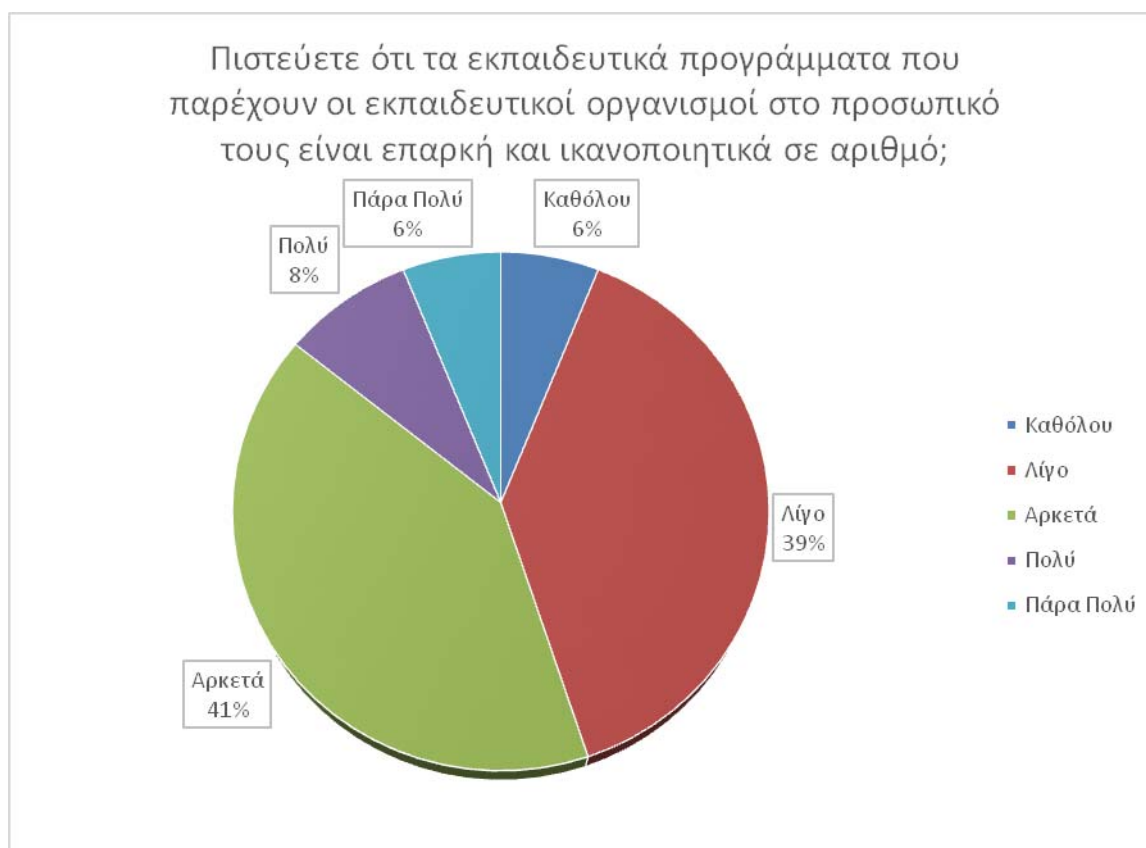
Στην 6^η ερώτηση σχετικά με το αν η επιμόρφωση θα έδινε κίνητρα στην εργασία τους, απάντησαν με 68% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 24% Μέτρια, με 7% Λίγο και με 1% Καθόλου. Και σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία συμφωνεί με 68% πως σε πολύ μεγάλο/ πάρα πολύ μεγάλο βαθμό θα έδινε κίνητρα η επιμόρφωση για την εργασία. Το ποσοστό αυτό και πάλι συγκριτικά με τον ίδιο άξονα σε άλλες απαντήσεις είναι χαμηλότερο. Με 24% στο Μέτρια, όπως παρόμοια και με την προηγούμενη ερώτηση, -αλλά σε μεγαλύτερο ποσοστό από άλλες ερωτήσεις για τον ίδιο άξονα-, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η επιμόρφωση μερικώς θα τους παρείχε κίνητρα στην εργασία τους. Με 7% Λίγο και 1% Καθόλου, σχετικά χαμηλά ποσοστά, ακόμα και με τις μικρές τους διαφοροποιήσεις, παρατηρεί κανείς ότι ένα μέρος των συμμετεχόντων λίγο έως και καθόλου δεν συμφωνούν στο ότι η επιμόρφωση είναι αρκετή να δώσει κίνητρα στην εργασία τους.



Διάγραμμα 16: Βελτίωση της διάθεσης για εργασία

Σε ποιο βαθμό θα βελτίωνε την διάθεσή σας για εργασία;	
Καθόλου	1
Λίγο	5
Μέτρια	29
Πολύ/ Πάρα πολύ	63
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στην 7^η ερώτηση σχετικά με το αν θα βελτίωνε η επιμόρφωση τη διάθεση των συμμετεχόντων για εργασία, τα άτομα απάντησαν με 64% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 30% Μέτρια, με 5% Λίγο και με 1% Καθόλου. Το μεγαλύτερο ποσοστό αφορά με 64% το Πολύ/ Πάρα Πολύ, αρκετά μεγάλο ποσοστό. Μέτρια με 30%, σχετικά υψηλότερο ποσοστό -για αυτόν τον άξονα- από προηγούμενα ερωτήματα. Με 5% και 1%, το Λίγο και το Καθόλου αντίστοιχα, τα οποία είναι χαμηλά ποσοστά, συγκριτικά με τα άλλα δύο. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν πως σε Πολύ/Παρα πολύ μεγάλο βαθμό με 64% θα βελτιωνόταν η διάθεση τους για εργασία μέσω της επιμόρφωσης, άλλοι Μέτρια με 30% και άλλοι Λίγο ή και Καθόλου με χαμηλότερη συχνότητα.



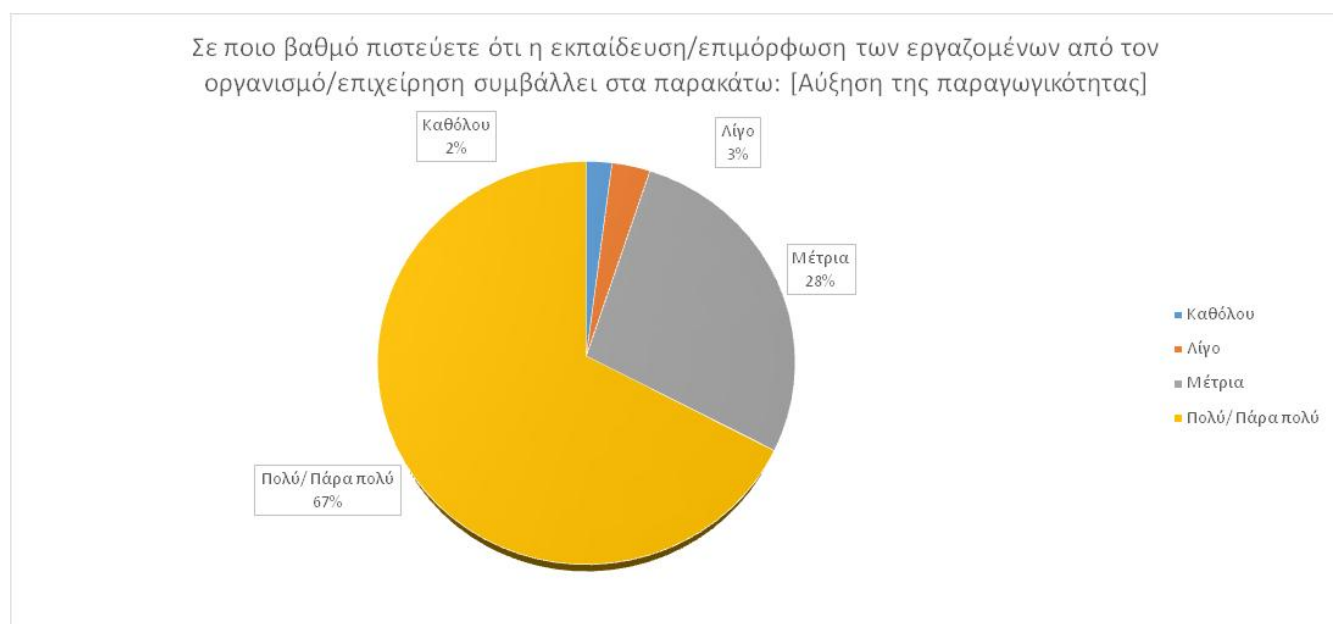
Διάγραμμα 17: Εκπαιδευτικά προγράμματα των οργανισμών

Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στο προσωπικό τους είναι επαρκή και ικανοποιητικά σε αριθμό;

Καθόλου	6
Λίγο	38
Αρκετά	40
Πολύ	8
Πάρα Πολύ	6
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	20

Στην ερώτηση αν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στο προσωπικό τους είναι επαρκή και ικανοποιητικά σε αριθμό, η πλειοψηφία απάντησε με 41% ότι είναι Αρκετά, ενώ το 39% απάντησε πως είναι Λίγα. Ακολουθούν με 8% Πολύ και με ισόποσα ποσοστά στο 6% το Πάρα Πολύ και Καθόλου. Μπορεί κανείς να καταλήξει στο ότι οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως τα

εκπαιδευτικά προγράμματα είναι Αρκετά και ακολούθως κάποιοι ότι είναι Λίγα. Με μεγάλη διαφορά ακολουθούν αυτοί που απάντησαν ότι είναι Πολύ επαρκή και ικανοποιητικά σε αριθμό, ενώ με το μικρότερο ποσοστό αυτοί οι συμμετέχοντες που απάντησαν πως είναι Πάρα Πολύ ή Καθόλου. Οπότε οι απαντήσεις που λήφθηκαν σε αυτό το σημείο θεωρούνται μετριοπαθείς και τα άκρα παίρνουν τα μικρότερα ποσοστά.

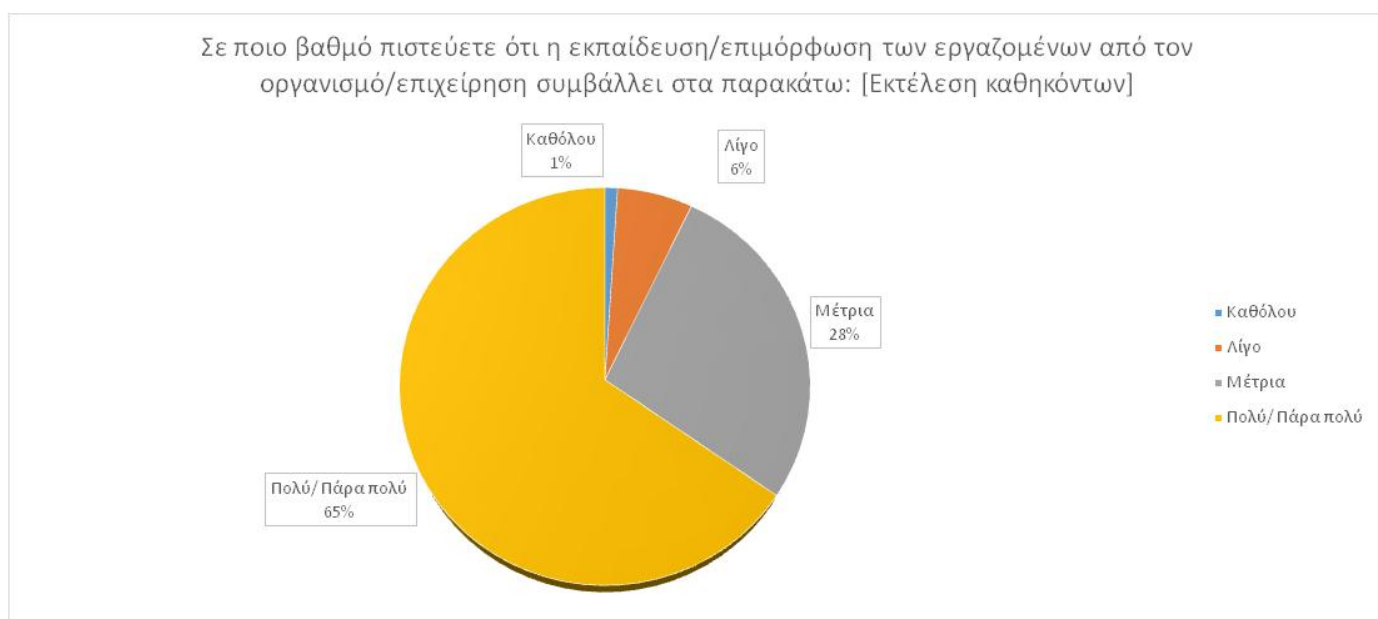


Διάγραμμα 18: Αύξηση της παραγωγικότητας

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων από τον οργανισμό/επιχείρηση συμβάλλει στα παρακάτω: [Αύξηση της παραγωγικότητας]

Καθόλου	2
Λίγο	3
Μέτρια	27
Πολύ/ Πάρα πολύ	66
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Σχετικά με το 1^ο ερώτημα, το οποίο αφορά στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των εργαζομένων από τον οργανισμό η πλειοψηφία έχει απαντήσει με 67% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 28% Μέτρια, με 3% Λίγο και με 2% Καθόλου. Ένα πολύ υψηλό ποσοστό συμφωνεί ομόφωνα ότι η επιμόρφωση επιφέρει αύξηση στην παραγωγικότητα. Με 28% Μέτρια, λίγο πιο κάτω από το μισό θεωρούν ότι η επιμόρφωση μπορεί μερικώς να επιφέρει αύξηση στην παραγωγικότητά τους. Με 3% Λίγο και Καθόλου, χαμηλό ποσοστό δεν πιστεύει ότι είναι δυνατόν να επηρεαστεί η παραγωγικότητά τους θετικά.



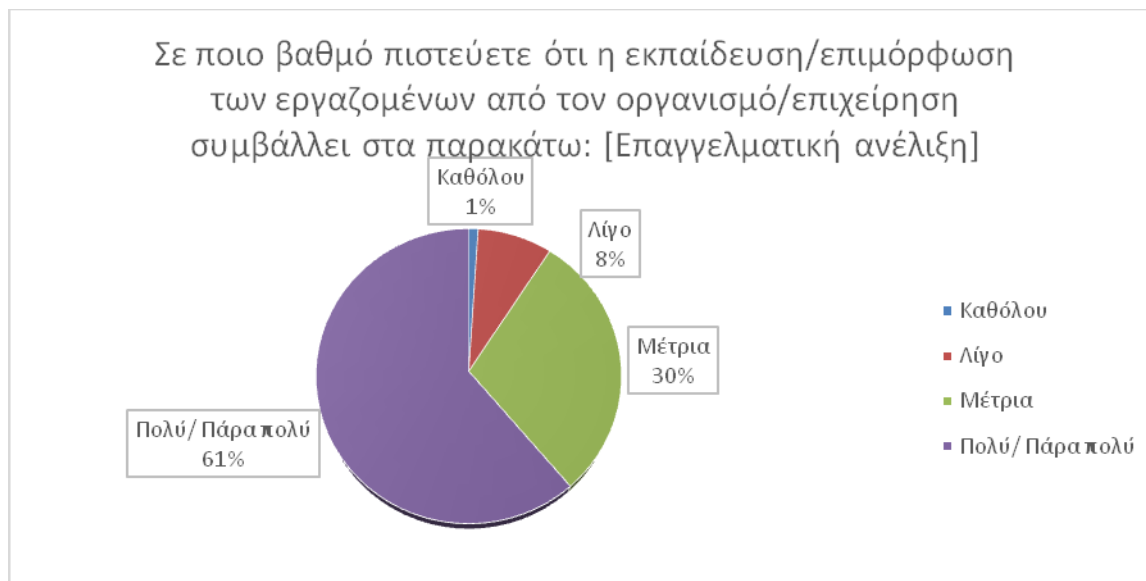
Διάγραμμα 19: Εκτέλεση καθηκόντων

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων από τον οργανισμό/επιχείρηση συμβάλλει στα παρακάτω: [Εκτέλεση καθηκόντων]

Καθόλου	1
Λίγο	6
Μέτρια	27
Πολύ/ Πάρα πολύ	64
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Σχετικά με το 2^ο ερώτημα, το οποίο αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων η πλειοψηφία έχει απαντήσει με 65% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 28% Μέτρια, με 6% Λίγο και με 1% Καθόλου. Η ίδια συχνότητα παρουσιάζεται και σε αυτό το ερώτημα, καθώς οι ερωτώμενοι έχουν απαντήσει πως η επιμόρφωση σχετίζεται με την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους σε μεγάλο βαθμό 65% σε αναλογία πάντοτε με το δείγμα, ενώ με 28%, λίγο πιο κάτω από το μισό, με Μέτρια έχουν απαντήσει ότι μερικώς θα μπορούσε η επιμόρφωση να επηρεάσει την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Με την έννοια αυτή, οι ερωτώμενοι δεν θεωρούν ότι σε μεγάλο βαθμό η επιμόρφωση θα ήταν καθοριστικός παράγοντας για να βελτιώσουν τα καθήκοντά τους, ως προς την εκτέλεσή τους. Με 6% Λίγο και με 1% Καθόλου, ποσοστό σχετικά χαμηλό, οι ερωτώμενοι θεωρούν πως η

επιμόρφωση λίγο έως και καθόλου επηρεάζει την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

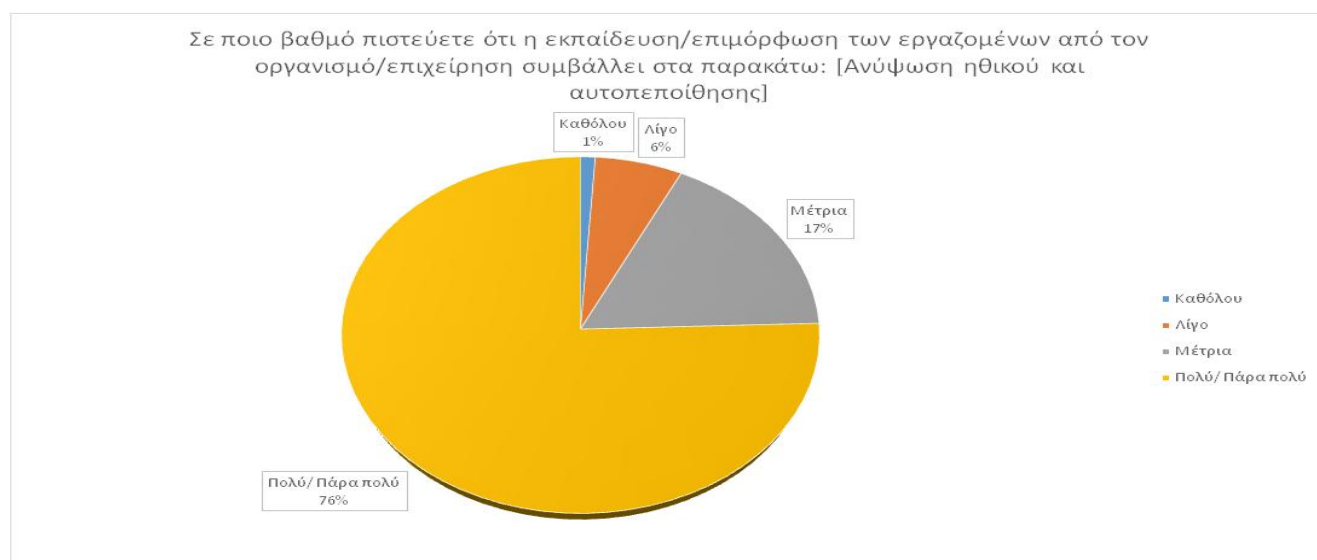


Διάγραμμα 20: Επαγγελματική ανέλιξη

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων από τον οργανισμό/επιχείρηση συμβάλλει στα παρακάτω: [Επαγγελματική ανέλιξη]

Καθόλου	1
Λίγο	8
Μέτρια	29
Πολύ/ Πάρα πολύ	60
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Σχετικά με το 3^ο ερώτημα, το οποίο αφορά στην επαγγελματική ανέλιξη το δείγμα έχει απαντήσει με 61% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 30% Μέτρια, με 8% Λίγο και με 1% Καθόλου, πράγμα που καταδεικνύει πως οι συμμετέχοντες -με ποσοστό που παρουσιάζει πτωτική τάση σε σχέση με τα προηγούμενα ερωτήματα- θεωρούν ότι η επιμόρφωση τους είναι δυνατόν να επηρεάσει σε πολύ/πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την επαγγελματική τους ανέλιξη. Λίγο πιο κάτω από το μισό, με 30% ακολουθεί το Μέτρια και με 8% το Λίγο, το οποίο έχει μεγαλύτερη συχνότητα από το καθόλου με 1%. Επομένως, τα άτομα θεωρούν ότι είναι δυνατόν η επαγγελματική τους ανέλιξη να οφείλεται και κατά ένα αρκετά μεγάλο μέρος στον παράγοντα της επιμόρφωσης.

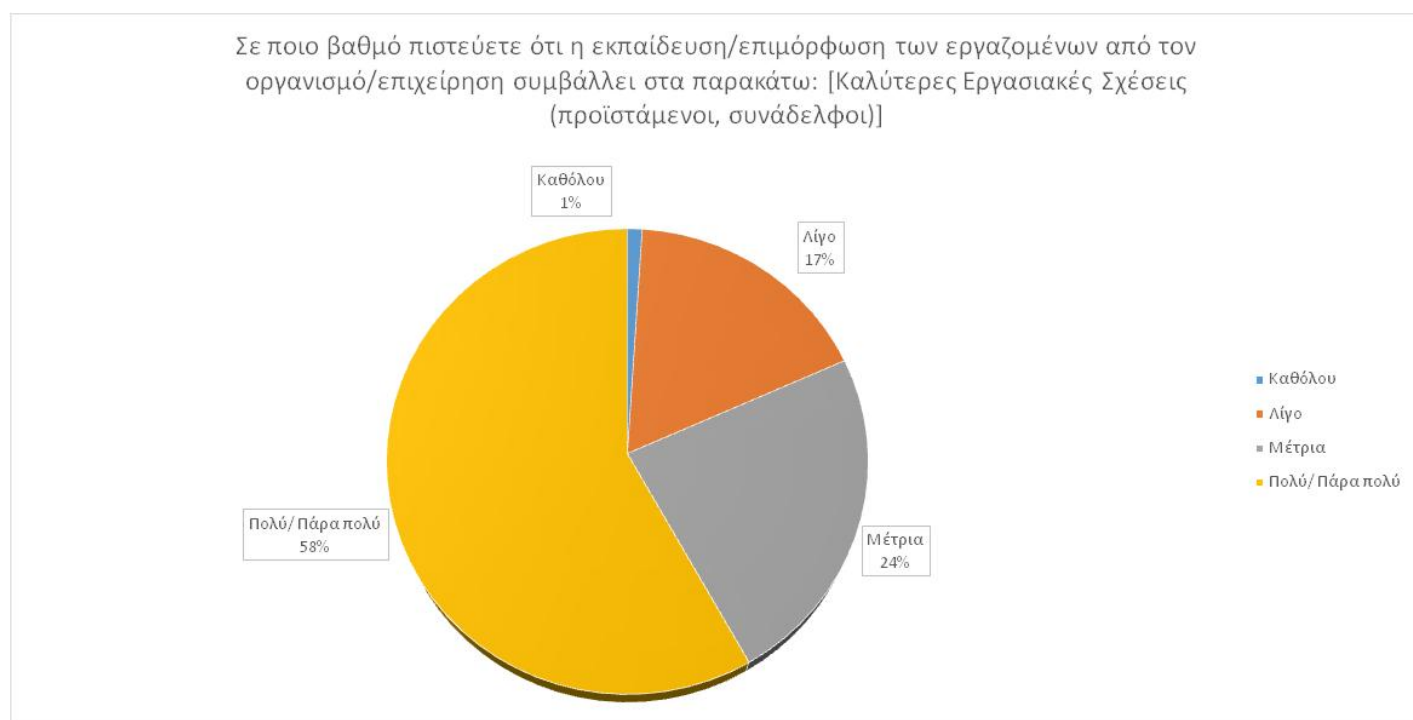


Διάγραμμα 21: Ανύψωση ηθικού και αυτοπεποίθησης

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων από τον οργανισμό/επιχείρηση συμβάλλει στα παρακάτω: [Ανύψωση ηθικού και αυτοπεποίθησης]

Καθόλου	1
Λίγο	6
Μέτρια	17
Πολύ/ Πάρα πολύ	74
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στο 4^ο ερώτημα το δείγμα έχει απαντήσει με 76% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 17% Μέτρια, με 6% Λίγο και με 1% Καθόλου ότι η επιμόρφωση είναι σημαντικός παράγοντας για την ανύψωση του ηθικού και της αυτοπεποίθησης τους. Η πλειοψηφία -με μεγαλύτερο ποσοστό από όλα τα προηγούμενα ερωτήματα- θεωρεί ότι η διάθεση σχετικά με την εργασιακή απασχόληση βελτιώνεται σε πολύ/ πάρα πολύ μεγάλο βαθμό με τη συμβολή της επιμόρφωσης. Ακολουθεί με 17% Μέτρια, πολύ μικρότερο ποσοστό και μικρότερα ποσοστά για το Λίγο 6% και Καθόλου για το 1%.

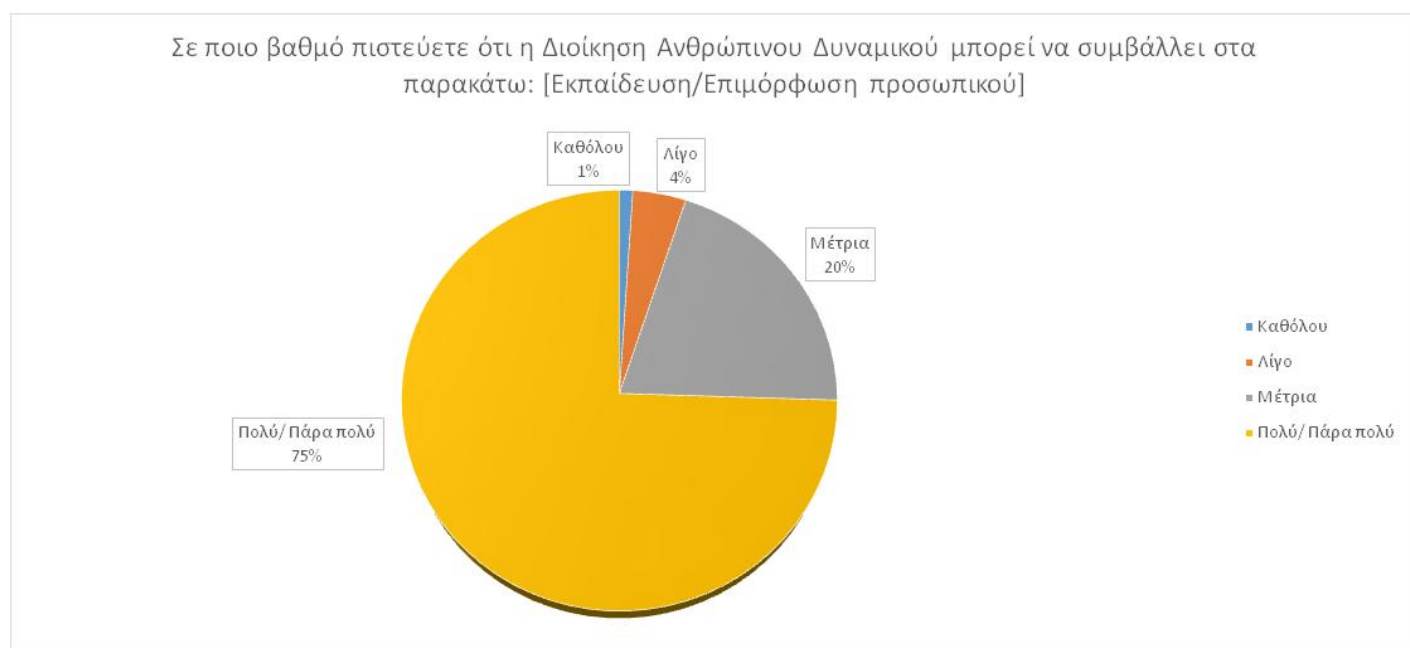


Διάγραμμα 22: [Καλύτερες Εργασιακές Σχέσεις (προϊστάμενοι, συνάδελφοι)]

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων από τον οργανισμό/επιχείρηση συμβάλλει στα παρακάτω: [Καλύτερες Εργασιακές Σχέσεις (προϊστάμενοι, συνάδελφοι)]

Καθόλου	1
Λίγο	17
Μέτρια	23
Πολύ/ Πάρα πολύ	57
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στο 5^ο ερώτημα το δείγμα έχει απαντήσει με 58% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 24% Μέτρια, με 17% Λίγο και με 1% Καθόλου σχετικά με την επίδραση της επιμόρφωσης στις καλύτερες εργασιακές σχέσεις (προϊστάμενοι, συνάδελφοι). Δραματική πτώση παρουσιάζεται με το 58% -συγκριτικά με όλα τα προηγούμενα ερωτήματα και αισθητά, κυρίως σε σχέση με το 4^ο ερώτημα. Με 24% Μέτρια ανεβαίνει το ποσοστό που θέλει την επιμόρφωση μερικώς να επηρεάζει τις καλύτερες εργασιακές σχέσεις. Αρκετά υψηλό σε σύγκριση με τα προηγούμενα ερωτήματα για τον ίδιο άξονα εμφανίζεται και το Λίγο 17%, ενώ σταθερά με ποσοστό 1% το Καθόλου στα τελευταία τέσσερα ερωτήματα.

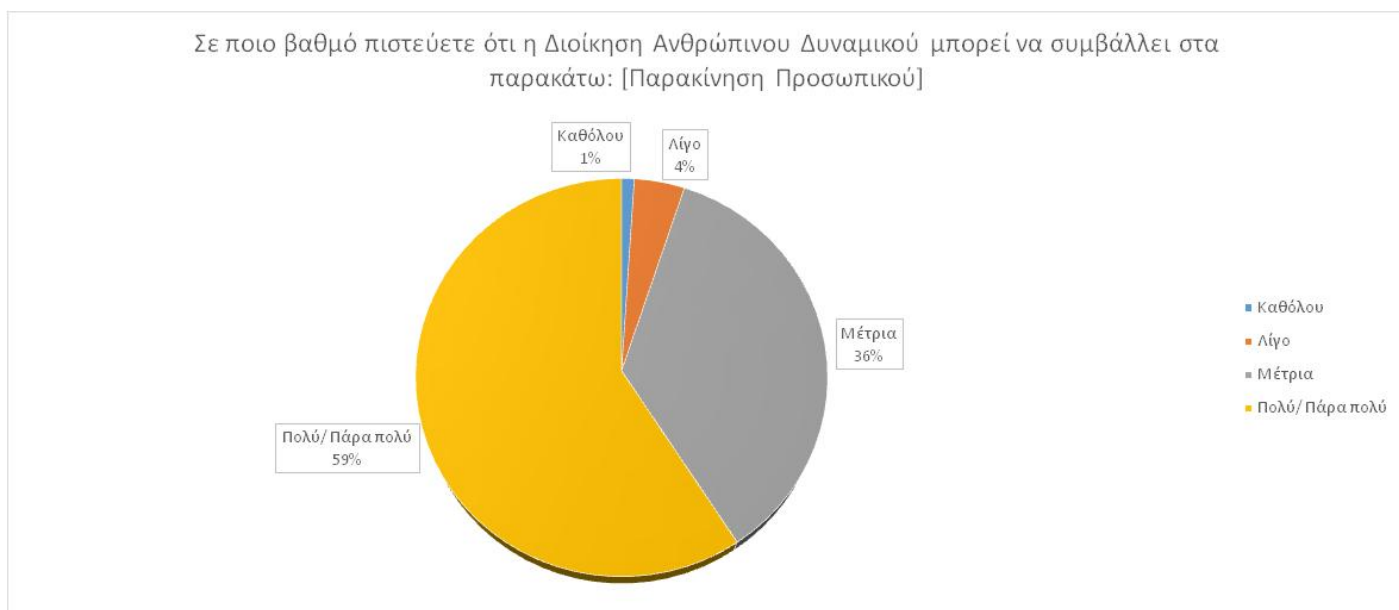


Διάγραμμα 23: Εκπαίδευση/Επιμόρφωση προσωπικού

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλλει στα παρακάτω: [Εκπαίδευση/ Επιμόρφωση προσωπικού]

Καθόλου	1
Λίγο	4
Μέτρια	20
Πολύ/ Πάρα πολύ	73
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στην παρούσα ερώτηση, οι συμμετέχοντες απάντησαν στην πλειοψηφία τους με 75% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 20% Μέτρια, με 4% Λίγο και με 1% Καθόλου σχετικά με την συμβολή του Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκπαίδευση-επιμόρφωση του προσωπικού. Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι έχει Πολύ/ Πάρα Πολύ επίδραση με ένα μεγάλο ποσοστό και οι υπόλοιποι Μέτρια με 20% και μικρότερα ποσοστά για το Λίγο και Καθόλου. Το πλήθος των απαντήσεων θεωρεί επομένως ότι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει θετικά στην εκπαίδευση-επιμόρφωση του προσωπικού. Όσοι δεν συμφωνούν με αυτό το βαθμό υποστηρίζουν πως μέτρια, ενώ πολύ λίγοι είναι αυτοί που διαφωνούν με αυτή την δήλωση με Λίγο ή και Καθόλου.

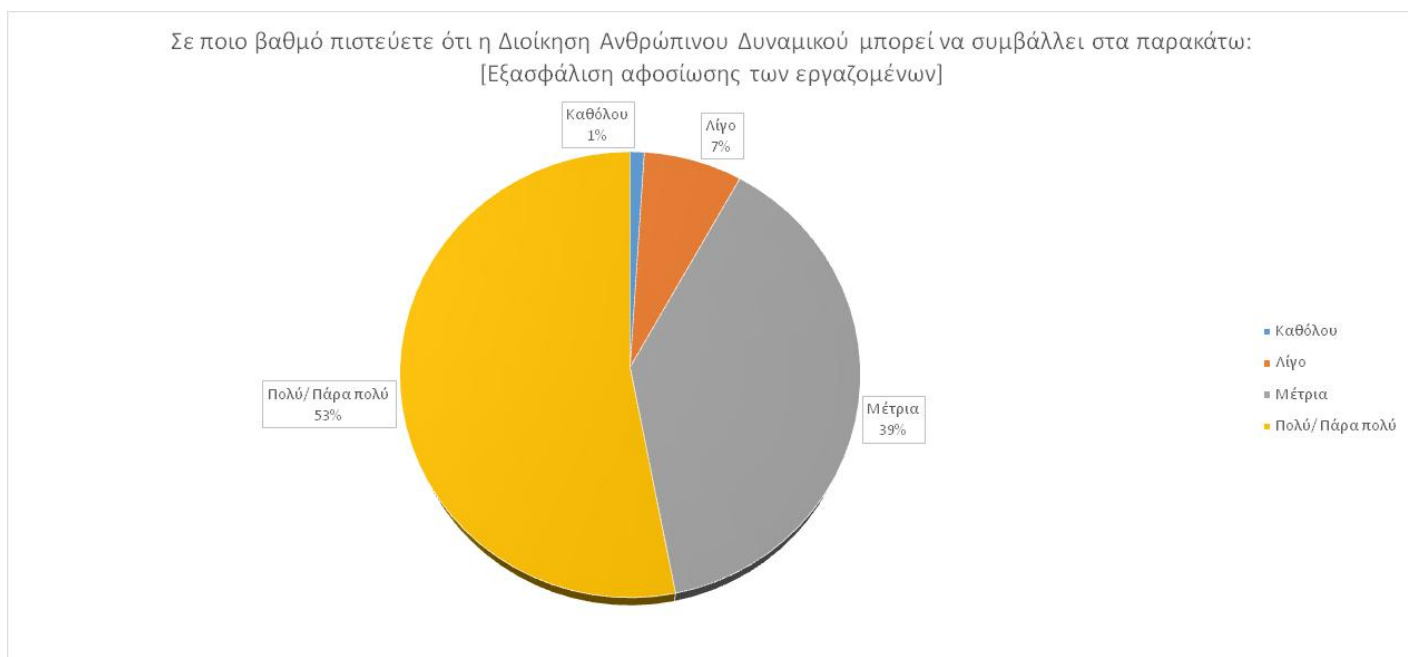


Διάγραμμα 24: Παρακίνηση Προσωπικού

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλλει στα παρακάτω: [Παρακίνηση Προσωπικού]

Καθόλου	1
Λίγο	4
Μέτρια	35
Πολύ/ Πάρα πολύ	58
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Οι συμμετέχοντες απάντησαν στην πλειοψηφία τους με 59% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 36% Μέτρια, με 4% Λίγο και με 1% Καθόλου σχετικά με την συμβολή της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην παρακίνηση του προσωπικού. Οι απόψεις εδώ στην πλειοψηφία τους υποστηρίζουν με Πολύ/Πάρα Πολύ με 59% ότι η Διοίκηση μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό. Άλλοι με 36% Μέτρια και με Λίγο ή Καθόλου χαμηλές συχνότητες. Εδώ, φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμφωνούν στη θετική επίδραση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση του προσωπικού, όμως διαφωνούν ως προς τον βαθμό της συμβολής της αυτής με Πολύ/Πάρα Πολύ και Μέτρια.

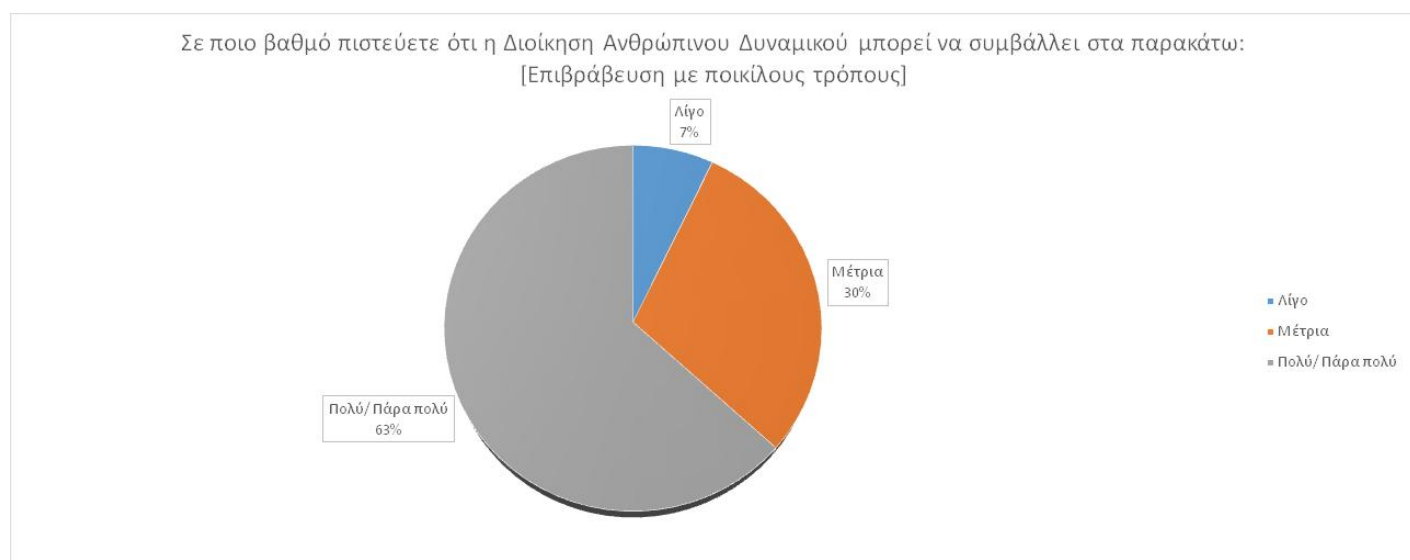


Διάγραμμα 25: Εξασφάλιση αφοσίωσης των εργαζομένων

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλλει στα παρακάτω:
[Εξασφάλιση αφοσίωσης των εργαζομένων]

Καθόλου	1
Λίγο	7
Μέτρια	38
Πολύ/ Πάρα πολύ	52
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Σχετικά με την ερώτηση αυτή, έχουμε απαντήσεις που στην πλειοψηφία τους εμφανίζουν τα ακόλουθα ποσοστά με 53% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 39% Μέτρια, με 7% Λίγο και με 1% Καθόλου σχετικά με την συμβολή του Ανθρώπινου Δυναμικού στην εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Τα άτομα συμφωνούν ότι συμβάλλει θετικά σχετικά με το παραπάνω θέμα η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, κάτι όμως που διαφοροποιείται με τον βαθμό συχνότητας, καθώς κάποιοι υποστηρίζουν πως Πολύ/Πάρα Πολύ, ενώ άλλοι με 39% Μέτρια. Λίγοι είναι αυτοί που πιστεύουν ότι Λίγο με 7% και άλλοι με 1% Καθόλου. Επομένως, η Διοίκηση επηρεάζει την αφοσίωση των εργαζομένων κυρίως σε Πολύ/ Πάρα Πολύ μεγάλο βαθμό και άλλοτε Μέτρια.

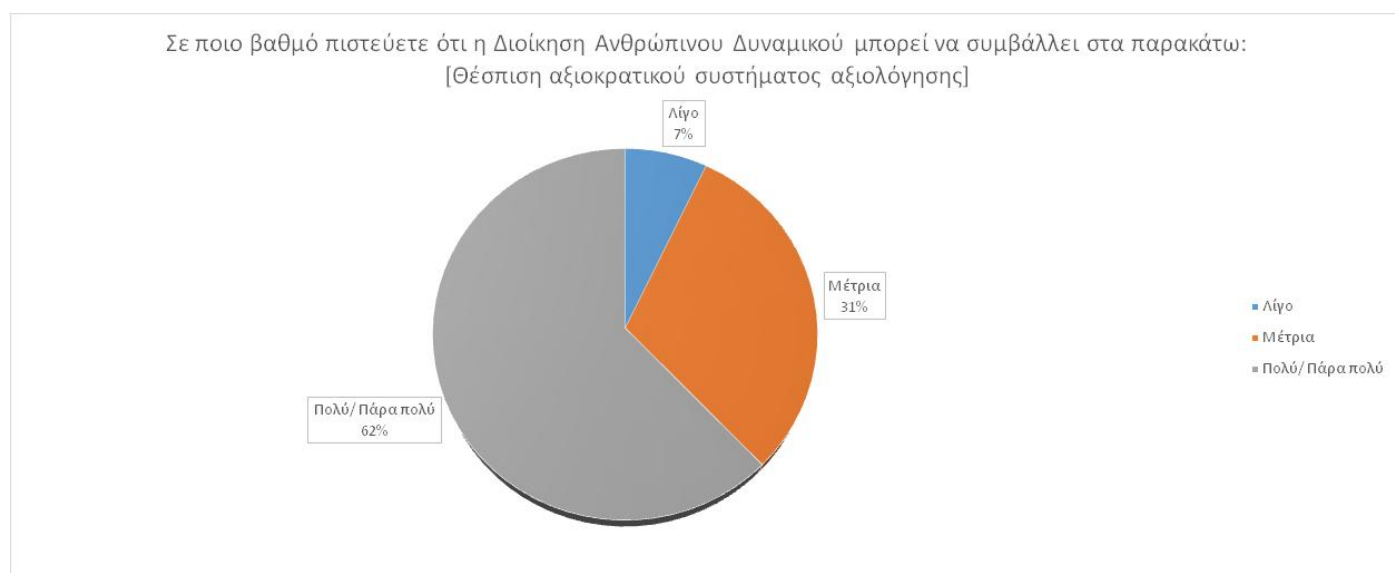


Διάγραμμα 26: Επιβράβευση με ποικίλους τρόπους

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλλει στα παρακάτω:
[Επιβράβευση με ποικίλους τρόπους]

Λίγο	7
Μέτρια	29
Πολύ/ Πάρα πολύ	62
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	33

Στην ερώτηση αυτή το δείγμα απάντησε με 63% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 30% Μέτρια, με 7% Λίγο και με 0% Καθόλου σχετικά με την συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιβράβευση με ποικίλους τρόπους. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι δυνατόν να επιβραβεύσει τους υπαλλήλους με διάφορους τρόπους, δίνοντας τους κίνητρα σε βαθμό Πολύ/ Πάρα Πολύ. Λίγο πιο κάτω από το μισό ποσοστό με 30% είναι το Μέτρια και μικρότερα ποσοστά, όπως Λίγο με 7% και Καθόλου με 0%. Κανένας συμμετέχοντας δεν υποστήριξε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν συμβάλλει Καθόλου στην επιβράβευση με ποικίλους τρόπους.

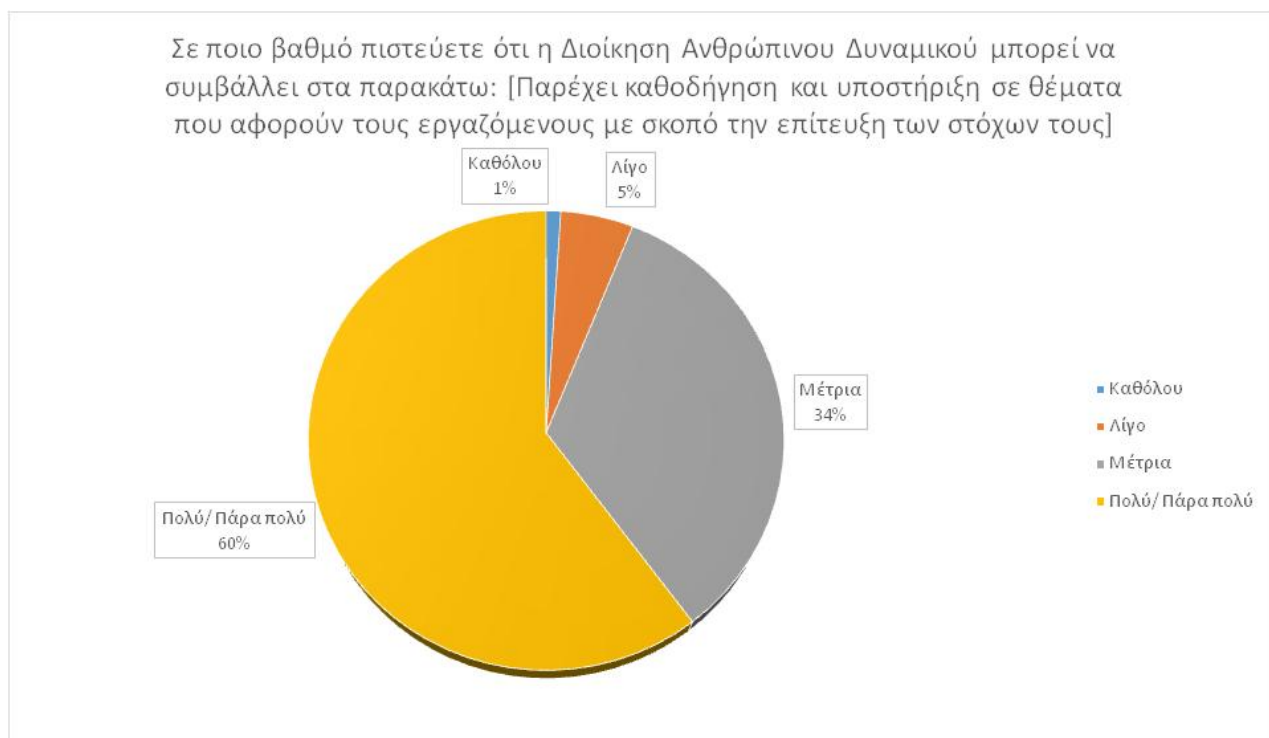


Διάγραμμα 27: Θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλει στα παρακάτω: [Θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης]

Λίγο	7
Μέτρια	30
Πολύ/ Πάρα πολύ	61
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	33

Σχετικά με το παραπάνω ερώτημα οι συμμετέχοντες απάντησαν στην πλειοψηφία τους με 62% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 31% Μέτρια, με 7% Λίγο και με 0% Καθόλου σχετικά με την συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης. Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι συμβάλει Πολύ/ Πάρα Πολύ και άλλοι με ακριβώς το μισό ποσοστό από αυτό της πλειοψηφίας πως Μέτρια. Ακολουθεί το Λίγο με μόλις 7% και Καθόλου 0%. Κανένας δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση για τον βαθμό Καθόλου.

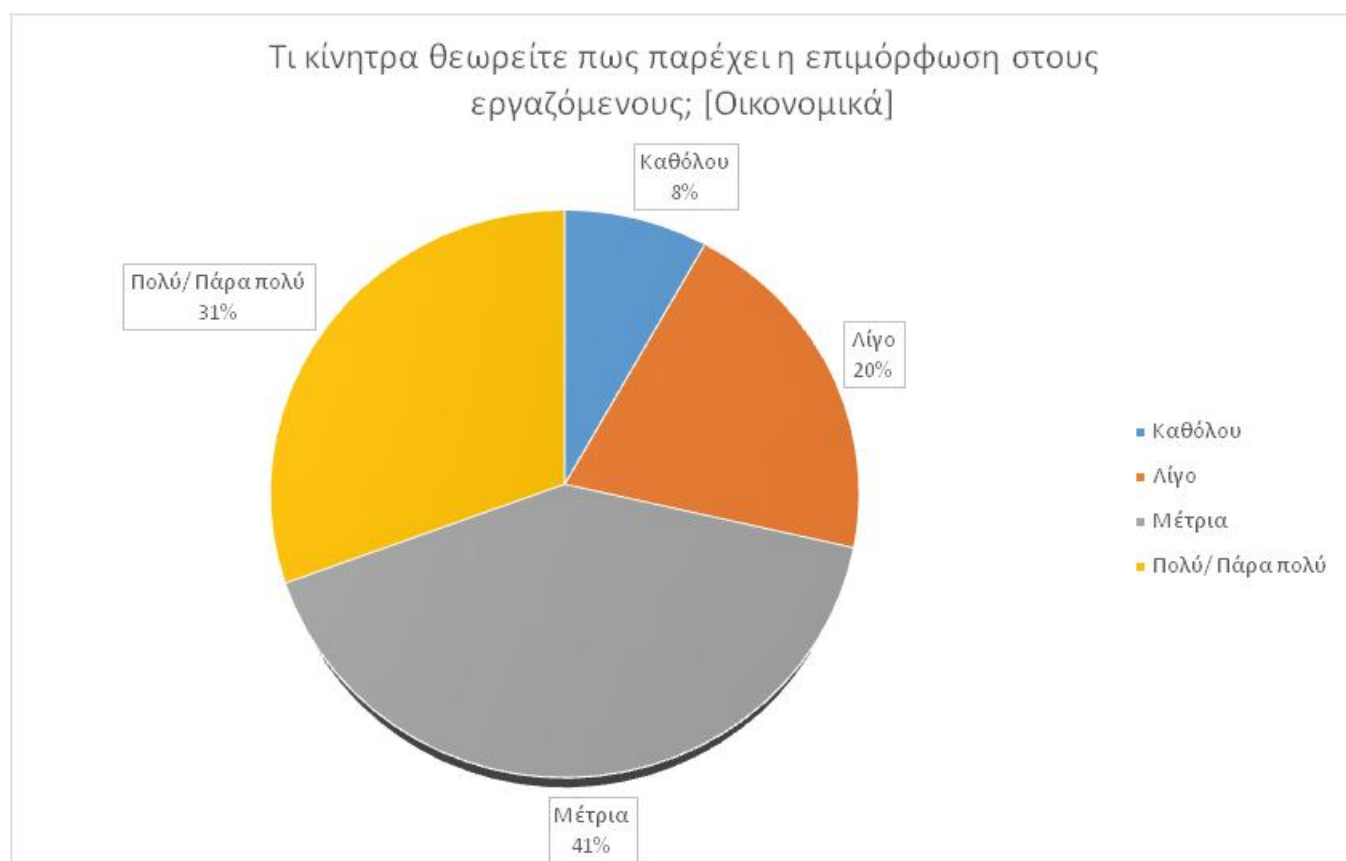


Διάγραμμα 28: Παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλει στα παρακάτω: [Παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους]

Καθόλου	1
Λίγο	5
Μέτρια	33
Πολύ/ Πάρα πολύ	59
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Σε αυτό το ερώτημα είχαμε τις εξής απαντήσεις με πλειοψηφία 60% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 34% Μέτρια, με 5% Λίγο και με 1% Καθόλου σχετικά με την συμβολή της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης σε θέματα που αφορούν τους εργαζομένους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Το Πολύ/ Πάρα Πολύ συμφώνησε με 60% και με Μέτρια 34%, λίγο πιο πάνω από το μισό. Χαμηλότερα ποσοστά για Λίγο και Καθόλου.



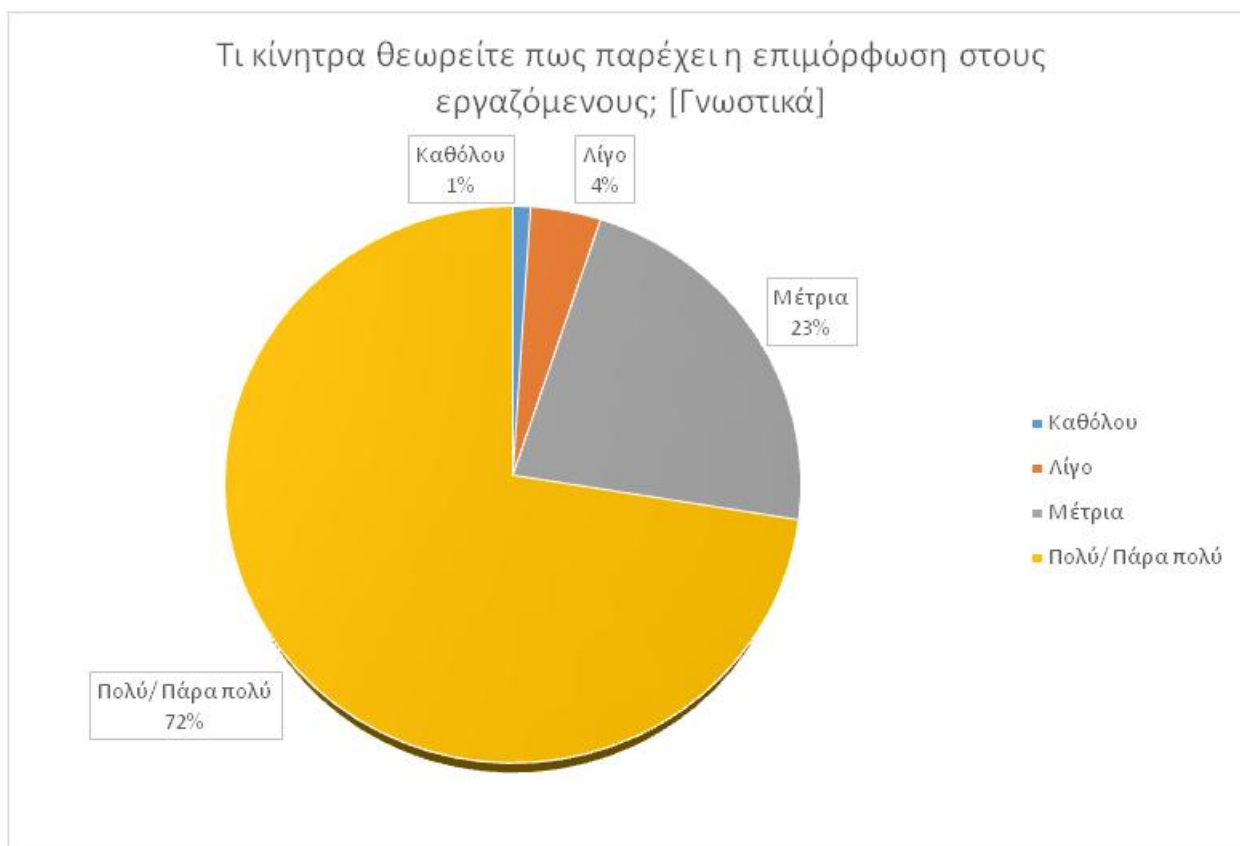
Διάγραμμα 29: Οικονομικά Κίνητρα Επιμόρφωσης

Τι κίνητρα θεωρείτε πως παρέχει η επιμόρφωση στους εργαζόμενους; [Οικονομικά]

Καθόλου	8
Λίγο	20
Μέτρια	40
Πολύ/ Πάρα πολύ	30
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στο 1^ο ερώτημα σχετικά με τα κίνητρα που κατά την άποψη των συμμετεχόντων προσφέρει η επιμόρφωση στους εργαζομένους, η πλειοψηφία απάντησε με 41% Μέτρια, με 31% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 20% Λίγο και με 8% Καθόλου. Παρατηρεί κανείς μια διαφοροποίηση, καθώς το Πολύ/Πάρα Πολύ μέχρι τώρα είχε την πρώτη θέση στις απαντήσεις. Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι Μέτρια ως προς το βαθμό είναι τα οικονομικά τους κίνητρα για επιμόρφωση. Ακολουθεί το Πολύ/ Πάρα Πολύ με 31% και αρκετά υψηλό με βάση τα υπόλοιπα δεδομένα είναι και το Λίγο

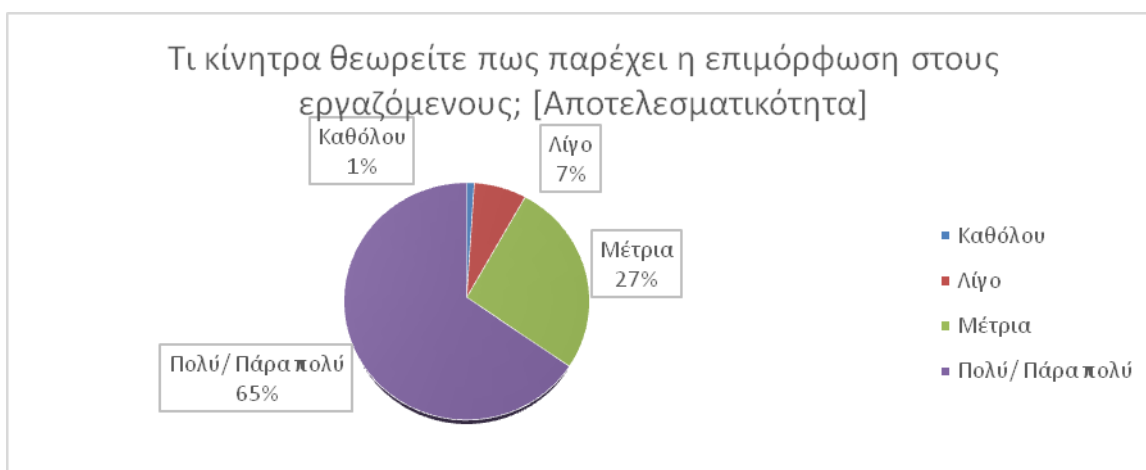
με 20%. Το Καθόλου είναι και σε αυτή την ερώτηση υψηλότερο με ένα 8%. Τα κίνητρα επομένως για την επιμόρφωση δεν είναι κατά βάση οικονομικά, είναι πρωτίστως Μέτρια στον βαθμό, ακολουθεί το Πολύ/Πάρα Πολύ και μετά το Λίγο και το Καθόλου. Αυτό ίσως λέει ότι τα κίνητρα για επιμόρφωση δεν είναι στην πλειοψηφία τους σε μεγάλο βαθμό οικονομικά, αλλά ίσως να μπορούσαν να γίνουν για κάποιους που υποστήριξαν το Πολύ/ Πάρα Πολύ, το Λίγο φανερώνει ότι και το Μέτρια, δηλαδή ότι κατά βάση τα κίνητρα για επιμόρφωση δεν μπορούν να είναι κυρίως οικονομικά. Άλλη θεώρησαν ότι σε καμιά περίπτωση δεν θα μπορούσαν τα κίνητρα να ήταν κυρίως οικονομικά με το Καθόλου να ανέρχεται στο 8%, το οποίο δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέο.



Διάγραμμα 30: Γνωστικά Κίνητρα Επιμόρφωσης

Τι κίνητρα θεωρείτε πως παρέχει η επιμόρφωση στους εργαζόμενους; [Γνωστικά]	
Καθόλου	1
Λίγο	4
Μέτρια	22
Πολύ/ Πάρα πολύ	71
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Σε αυτό το ερώτημα σχετικά με το αν η επιμόρφωση παρέχει γνωστικά κίνητρα στους εργαζομένους απάντησαν οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία με 72% Πολύ/Πάρα Πολύ, σχετικά πολύ υψηλό ποσοστό συγκριτικά με προηγούμενα ερωτήματα, με 23% Μέτρια, με 4% Λίγο και με 1% Καθόλου. Συμφωνούν επομένως οι συμμετέχοντες ότι τα κίνητρα των εργαζομένων για επιμόρφωση είναι σε Πολύ/ Πάρα Πολύ μεγάλο βαθμό γνωστικά, καθώς και Μέτρια με 23%, Λίγο με 4% και Καθόλου με 1% θεωρούνται πως μπορεί και να μην είναι μόνο γνωστικά, αλλά να επηρεάζονται από άλλου είδους κίνητρα που θα δούμε στη συνέχεια.



Διάγραμμα 31: Αποτελεσματικότητα (Κίνητρο Επιμόρφωσης)

Τι κίνητρα θεωρείτε πως παρέχει η επιμόρφωση στους εργαζόμενους; [Αποτελεσματικότητα]	
Καθόλου	1
Λίγο	7
Μέτρια	26
Πολύ/ Πάρα πολύ	64
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

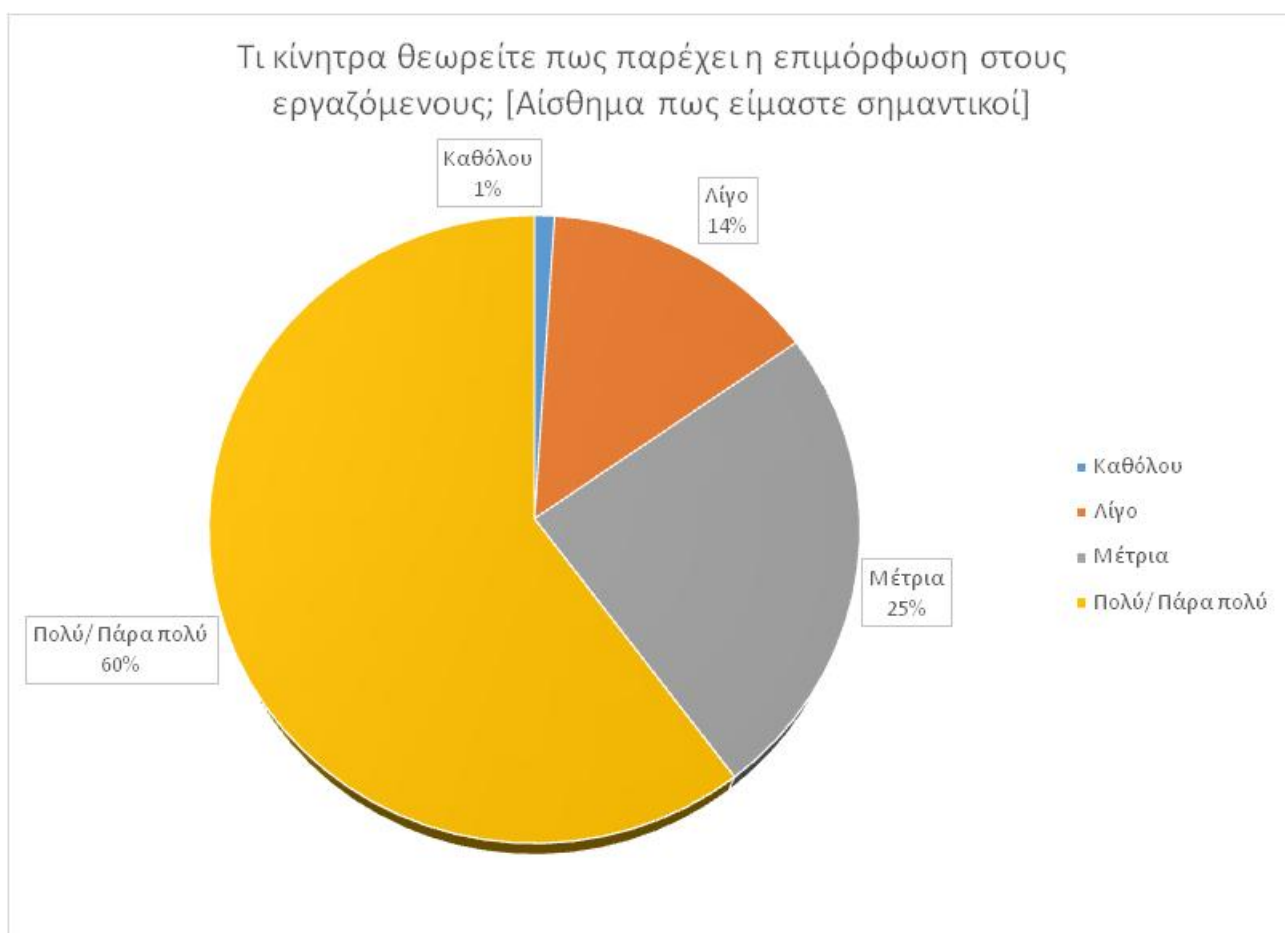
Σε αυτό το ερώτημα εξετάζεται η σχέση της επιμόρφωσης των εργαζομένων με κίνητρο την αποτελεσματικότητά τους. Με 65% απάντησαν Πολύ/Πάρα Πολύ, με 27% Μέτρια, με 7% Λίγο και με 1% Καθόλου. Επομένως, οι περισσότεροι θεωρούν ότι η επιμόρφωση μπορεί σε Πολύ/Πάρα Πολύ μεγάλο βαθμό, 65% να επηρεάσει θετικά την αποτελεσματικότητά τους, άλλοι Μέτρια με 27%, δηλαδή μπορεί να μπορεί και όχι, άλλοι με 7% Λίγο, δεν θεωρούν δηλαδή ότι κατά βάση ότι η επιμόρφωση θα τους καταστήσει πιο αποτελεσματικούς και με 1% κάποιοι δεν θεωρούν Καθόλου τον παράγοντα αποτελεσματικότητα, κίνητρο για περαιτέρω επιμόρφωση.



Διάγραμμα 32: Ασφάλεια και Επιβεβαίωση (Κίνητρο Επιμόρφωσης)

Τι κίνητρα θεωρείτε πως παρέχει η επιμόρφωση στους εργαζόμενους; [Ασφάλεια και Επιβεβαίωση]	
Καθόλου	2
Λίγο	8
Μέτρια	36
Πολύ/ Πάρα πολύ	52
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Το ερώτημα αυτό εξετάζει αν το κίνητρο για επιμόρφωση των εργαζομένων είναι η ασφάλεια και η επιβεβαίωσή τους στον χώρο εργασίας τους. Η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε με 53% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 37% Μέτρια, με 8% Λίγο και με 2% Καθόλου. Αυτό φανερώνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν σε βαθμό Πολύ/Πάρα Πολύ να επιμορφώνονται για να νιώθουν ασφάλεια και επιβεβαίωση. Άλλοι Μέτρια θεωρούν ότι μπορεί η επιμόρφωση να τους προσφέρει αυτά τα οφέλη, και άλλοι Λίγο και Καθόλου, που και αυτό συνεπάγεται ότι δεν θεωρούν πως η επιμόρφωση θα τους προσφέρει απαραίτητα την ασφάλεια και την επιβεβαίωση που επιζητούν στο χώρο εργασίας, ώστε αυτό να αποτελέσει δυνατό κίνητρο για την επιμόρφωση τους.



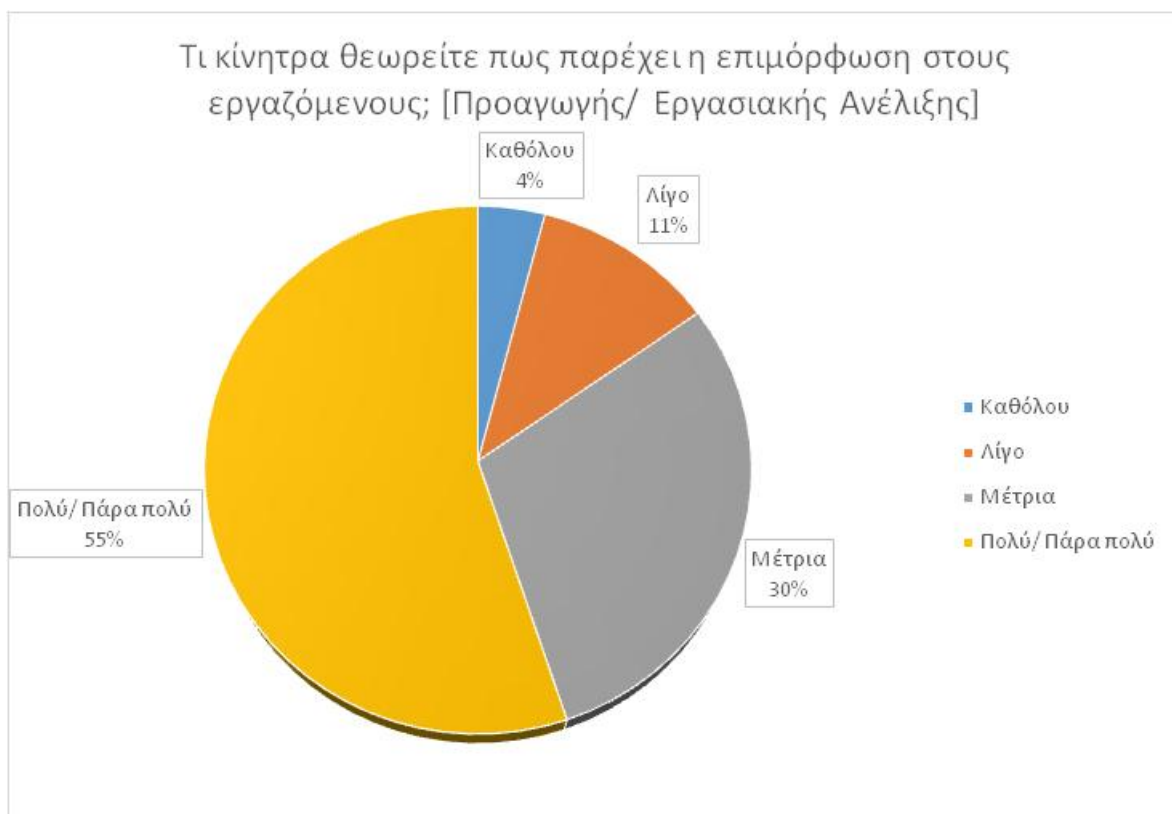
Διάγραμμα 33: Αίσθημα πως είμαστε σημαντικοί (Κίνητρο Επιμόρφωσης)

Τι κίνητρα θεωρείτε πως παρέχει η επιμόρφωση στους εργαζόμενους;
[Αίσθημα πως είμαστε σημαντικοί]

Καθόλου	1
Λίγο	14
Μέτρια	24
Πολύ/ Πάρα πολύ	59
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στο ερώτημα αυτό σχετικά με το κίνητρο για επιμόρφωση να αποτελεί το αίσθημα ότι είμαστε σημαντικοί, οι συμμετέχοντες απάντησαν πως με 60% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 25% Μέτρια, με 14% Λίγο και με 1% Καθόλου. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι πράγματι η επιμόρφωση δίνει το εσωτερικό κίνητρο στο άτομο με το αίσθημα της σημαντικότητας όταν παρέχεται από τον οργανισμό-εταιρεία η ευκαιρία αυτή. Ένα άλλο αρκετά μεγάλο ποσοστό με Μέτρια, υποστηρίζει ότι είναι κίνητρο για επιμόρφωση, αλλά το αίσθημα αυτό δεν λαμβάνεται μόνο από την επιμόρφωση, αλλά ίσως το διαθέτει το ίδιο το άτομο,

οπότε δεν είναι αποκλειστικά κίνητρο από μόνο του για επιμόρφωση. Το Λίγο ενισχύει την παραπάνω άποψη με ένα αρκετά υψηλό ποσοστό συγκριτικά με τον ίδιο άξονα για άλλες ερωτήσεις, καθώς και το Καθόλου, που συνήθως εμφανίζεται για τις ακραία αρνητικές απόψεις για τους παράγοντες που ενδεχομένως να αποτελούσαν κίνητρα για την επιμόρφωση των εργαζομένων.

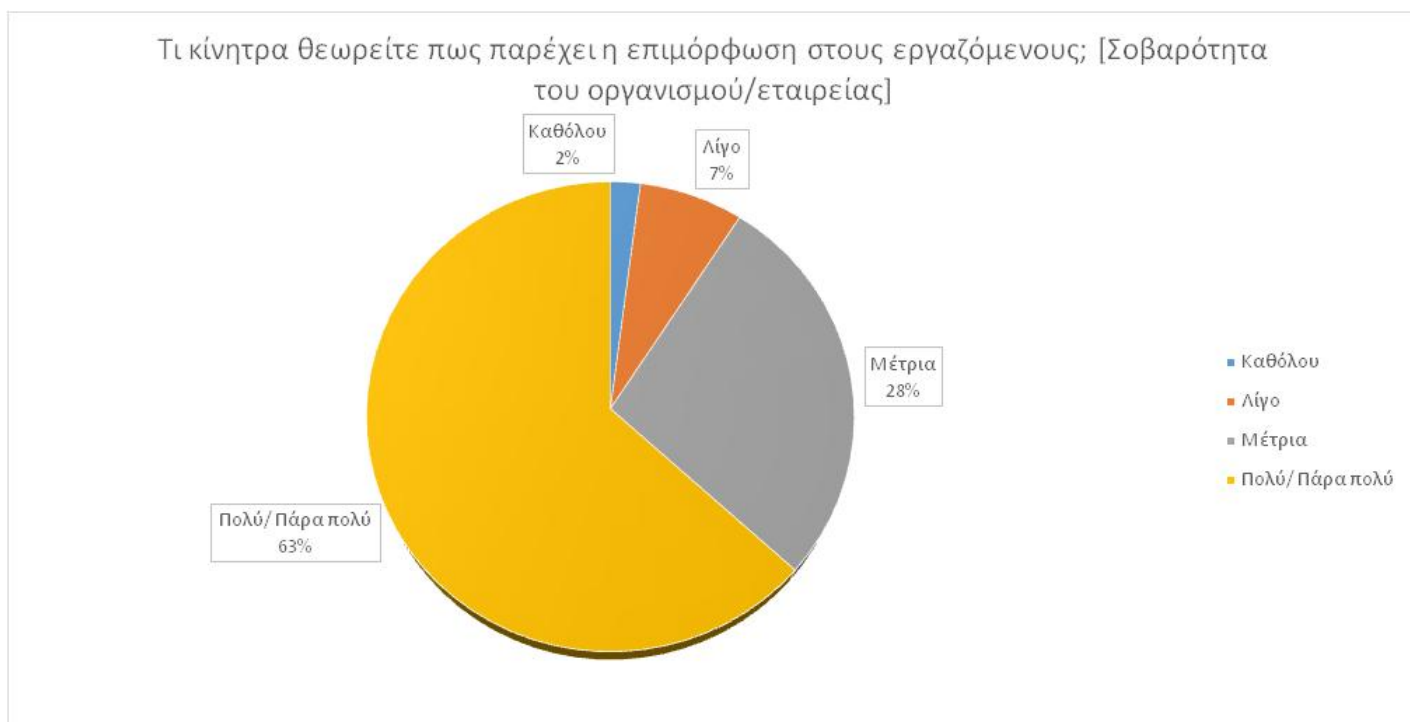


Διάγραμμα 34: Προαγωγής/ Εργασιακής Ανέλιξης (Κίνητρο Επιμόρφωσης)

Τι κίνητρα θεωρείτε πως παρέχει η επιμόρφωση στους εργαζόμενους;
[Προαγωγής/ Εργασιακής Ανέλιξης]

Καθόλου	4
Λίγο	11
Μέτρια	29
Πολύ/ Πάρα πολύ	54
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στην παραπάνω ερώτηση απάντησαν στην πλειοψηφία με 55% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 30% Μέτρια, με 11% Λίγο και με 4% Καθόλου. Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η επιμόρφωση μπορεί να δώσει στους εργαζόμενους κίνητρα προαγωγής και εργασιακής ανέλιξης κατά 55%. Άλλοι Μέτρια με 30%, -αρκετά μεγάλο ποσοστό-, δηλαδή είναι δυνατόν να συμβεί, αλλά όχι και απαραίτητο και 11% Λίγο έως και Καθόλου με 4%.

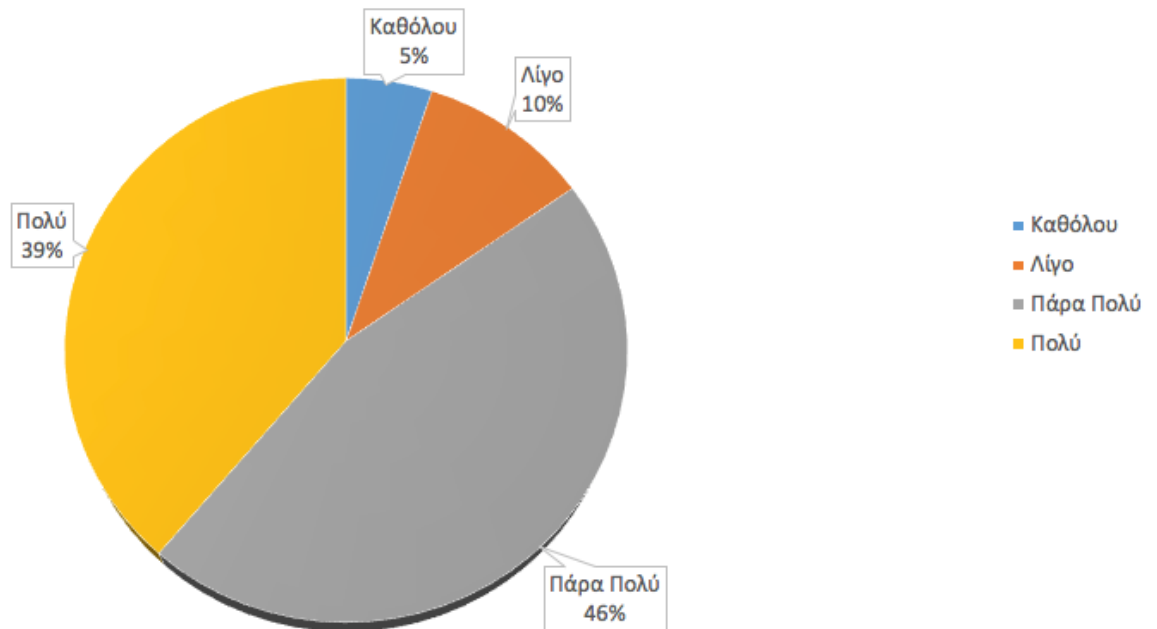


Διάγραμμα 35: Σοβαρότητα του οργανισμού/εταιρείας (Κίνητρο Επιμόρφωσης)

Τι κίνητρα θεωρείτε πως παρέχει η επιμόρφωση στους εργαζόμενους; [Σοβαρότητα του οργανισμού/εταιρείας]	
Καθόλου	2
Λίγο	7
Μέτρια	27
Πολύ/ Πάρα πολύ	62
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Η ερώτηση αυτή εξετάζει αν η επιμόρφωση θεωρείται κίνητρο για τον εργαζόμενο ως προς τον παράγοντα που ο οργανισμός-εταιρεία παρέχει την ευκαιρία αυτή στον ίδιο, δηλαδή αν ο οργανισμός εμπνέει σοβαρότητα στον εργαζόμενο διότι του παρέχει επιμόρφωση. Η πλειοψηφία απάντησε με 63% Πολύ/Πάρα Πολύ, με 28% Μέτρια, με 7% Λίγο και με 2% Καθόλου. Θεωρείται λοιπόν από τους ερωτώμενους σημαντικό κριτήριο για την σοβαρότητα του οργανισμού η επιμόρφωση που τους παρέχει. Άλλοι απάντησαν Μέτρια, ότι δηλαδή δεν είναι απαραίτητο να παρέχει επιμόρφωση για να θεωρείται σοβαρός ένας οργανισμός, ούτε και αν παρέχει σημαίνει κατά βάση ότι είναι σοβαρός. Με Λίγο και Καθόλου τείνουν να συμφωνήσουν στην παραπάνω άποψη και τα υπόλοιπα ποσοστά, που είναι όμως χαμηλά.

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Μισθολογική μεταβολή]



Διάγραμμα 36: Μισθολογική μεταβολή

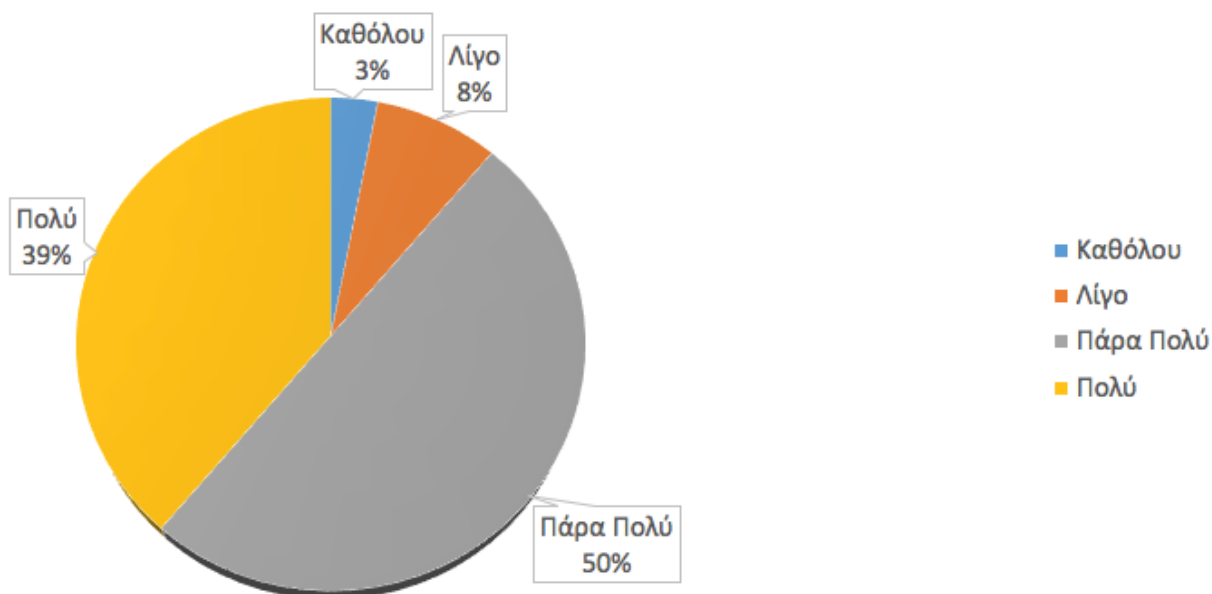
Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Μισθολογική μεταβολή]

Καθόλου	5
Λίγο	10
Πάρα Πολύ	45
Πολύ	38
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Σε αυτό το ερώτημα, η πλειοψηφία απάντησε Πάρα Πολύ με 46%, ενώ Πολύ με

39%, Λίγο με 10% και Καθόλου 5%. Οι συμμετέχοντες υποστήριξαν την άποψη ότι θα ήταν καλό να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την μισθολογική μεταβολή με 46% Πάρα Πολύ, καθώς αυτοί που εργάζονται πρέπει και να αμείβονται ικανοποιητικά σε ένα αξιοκρατικό σύστημα εργασιακής απασχόλησης, ενώ αντίθετα όσοι δεν εργάζονται ικανοποιητικά, θα πρέπει μετά από μια αξιολόγηση της απόδοσης να παρουσιάζουν αντίστοιχες μεταβολές στον μισθό τους. Οι συμμετέχοντες τείνουν να συμφωνήσουν Πολύ με 39%, ενώ λιγότερα ποσοστά συγκεντρώνουν το Λίγο με 10% και το Καθόλου με 5%, πράγμα που ενδεχομένως να φανερώνει ίσως δύο ικασίες: είτε ότι το να εκτελεί κανείς την εργασία του δεν θα έπρεπε να συνδέεται απαραίτητως μισθολογικά, καθώς είναι ορθό και πρέπον όλοι και ο καθένας ξεχωριστά να εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα, χωρίς το κριτήριο μιας ενδεχόμενης οικονομικής επιβράβευσης ή ίσως ότι με τα υπάρχοντα δεδομένα δεν είναι και τόσο εφικτή μια διασύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου -μετά από αξιολόγηση- με μισθολογική μεταβολή.

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Έξτρα bonus (χρηματικά, υλικά ή ηθικά)]



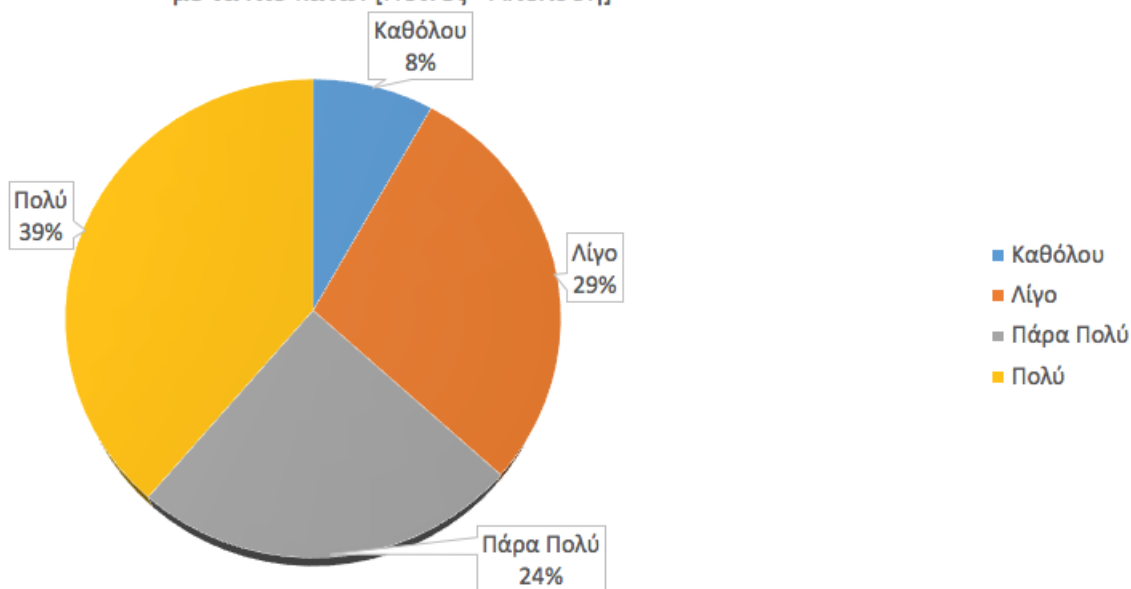
Διάγραμμα 37: Έξτρα bonus (χρηματικά, υλικά ή ηθικά)

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Έξτρα bonus (χρηματικά, υλικά ή ηθικά)]

Καθόλου	3
Λίγο	8
Πάρα Πολύ	49
Πολύ	38
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία απάντησε Πάρα Πολύ με 50%, ενώ Πολύ με 39%, Λίγο με 8% και Καθόλου με 3%. Οι συμμετέχοντες απάντησαν σε αυτό το ερώτημα στην πλειοψηφία τους Πάρα Πολύ με 50%, το οποίο είναι αρκετά υψηλό ποσοστό και ισοδυναμεί με το 1/2 του ποσοστού. Πολύ απάντησε με 39% το πλήθος των συμμετεχόντων, το οποίο συμφωνεί με την άποψη ότι θα ήταν ορθό η αξιολόγηση και τα αποτελέσματά της απόδοσης να διασυνδέονται με επιπλέον βαθμούς (extra bonus) είτε χρηματικά είτε υλικά είτε ηθικά, με κάποιο τρόπο. Μόλις 8% Λίγο και 3% Καθόλου, σχετικά χαμηλό ποσοστό των απαντήσεων των συμμετεχόντων δεν συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό ή διαφωνεί με την πιο πάνω άποψη, ίσως για λόγους που προαναφέραμε παραπάνω, αλλά δεν είναι σαφώς επιβεβαιωμένοι.

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Ποινές –Απόλυση]



Διάγραμμα 38: Ποινές-Απόλυση

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Ποινές –Απόλυση]

Καθόλου	8
Λίγο	28
Πάρα Πολύ	24
Πολύ	38
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

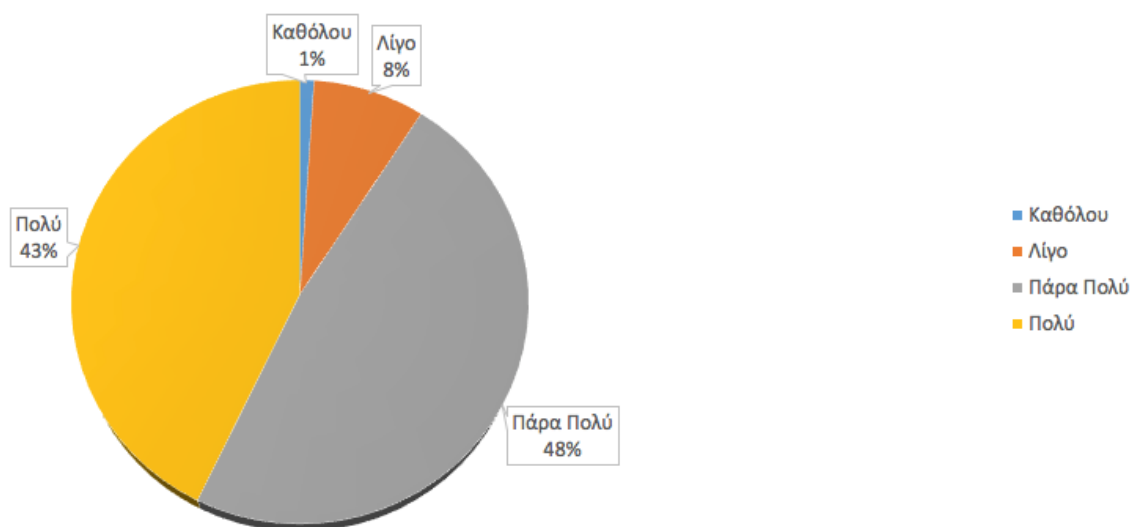
Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία απάντησε Πάρα Πολύ με 24% ενώ Πολύ με 39%, Λίγο με 29% και Καθόλου με 8%. Η πλειοψηφία σε αυτή την ερώτηση απάντησε με 39% Πολύ, ακολούθως με 29% Λίγο, με 24% Πάρα Πολύ και με 8% Καθόλου. Σε αυτή την ερώτηση υπερίσχυσε η άποψη με 39% Πολύ ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα ήταν ορθό να συνδέεται με ποινές ακόμα και με απόλυση, σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει ικανοποιητική ή/και χαμηλή απόδοση. Στη συνέχεια, μια πιο μετριοπαθής άποψη υποστήριξε ποσοτικά με 29% Λίγο, ότι δηλαδή σε κάποιο βαθμό αυτό θα έπρεπε να συμβαίνει, αλλά όχι σε αυστηρά μεγάλο βαθμό.

— Πάρα Πολύ υποστήριξε το 24% ότι θα ήταν κάτι τέτοιο μια ορθή πρακτική στον

εργασιακό χώρο, η οποία θα μπορούσε να εφαρμοστεί κυρίως με την μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Το Καθόλου υποστήριξε ένα χαμηλό ποσοστό του ύψους του 8%.

Οι απόψεις σε αυτή την ερώτηση δίστανται, καθώς τα ποσοστά διαφέρουν. Πάντως, το Πάρα Πολύ και το Πολύ συγκεντρώνουν το 63%, κάτι το οποίο δεν φτάνει ποσοτικά το Λίγο και το Καθόλου με το 37%.

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω:
[Ανέλιξη στην ιεραρχία]



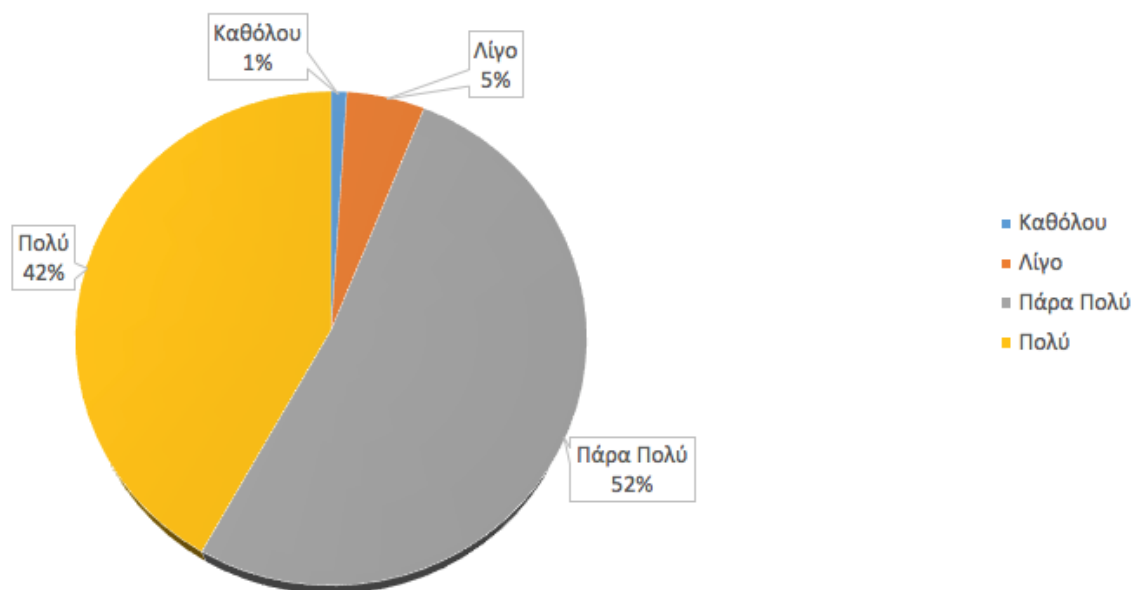
Διάγραμμα 39: Ανέλιξη στην ιεραρχία

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Ανέλιξη στην ιεραρχία]

Καθόλου	1
Λίγο	8
Πάρα Πολύ	47
Πολύ	42
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στην παρούσα ερώτηση η πλειοψηφία απάντησε με 48% Πάρα Πολύ, με 43% Πολύ, με 8% Λίγο και με 1% Καθόλου. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την άποψη είτε με 48% Πάρα Πολύ είτε με 43% Πολύ, ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα ήταν καλό να συνδέεται με την ανέλιξη στην ιεραρχία, δηλαδή όποιος εργάζεται παραγωγικά και αποδοτικά θα ήταν ορθό, -πάντα στο ανάλογο γνωστικό αντικείμενο και τομέα- να ανέρχεται ιεραρχικά στον εργασιακό του χώρο, ως μια επιβράβευση της σωστής του στάσης απέναντι στην εργασία του. Με 8% Λίγο και με 1% Καθόλου, χαμηλά ποσοστά, απάντησαν οι συμμετέχοντες που δε συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ή/και διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση.

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού]



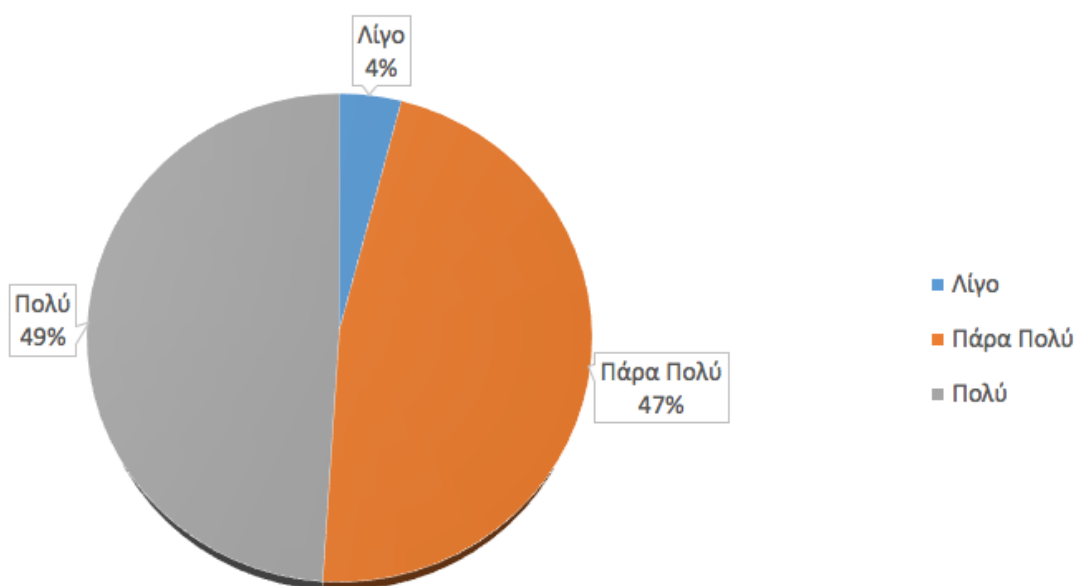
Διάγραμμα 40: Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού]

Καθόλου	1
Λίγο	5
Πάρα Πολύ	51
Πολύ	41
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στην παρούσα ερώτηση η πλειοψηφία απάντησε με 52% Πάρα Πολύ, με 42% Πολύ, με 5% Λίγο και με 1% Καθόλου. Περισσότεροι από το ½, δηλαδή 52% απάντησαν Πάρα Πολύ ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι δυνατόν να συνδέεται με τον εντοπισμό των αναγκών της εκπαίδευσης προσωπικού. Ακολουθεί με 42% το Πολύ και μετά το Λίγο με 5% και το Καθόλου με 1%, με μικρότερα ποσοστά. Η άποψης αυτές διαφωνούν στο ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι δυνατόν να καταδείξει ανάγκες και άρα κενά ή παραλείψεις σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία είναι ρόλος πρωτίστως της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού.

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Ο εργαζόμενος είναι αποτελεσματικός στην εκτέλεση των καθηκόντων του]



Διάγραμμα 41: Ο εργαζόμενος είναι αποτελεσματικός στην εκτέλεση των καθηκόντων του

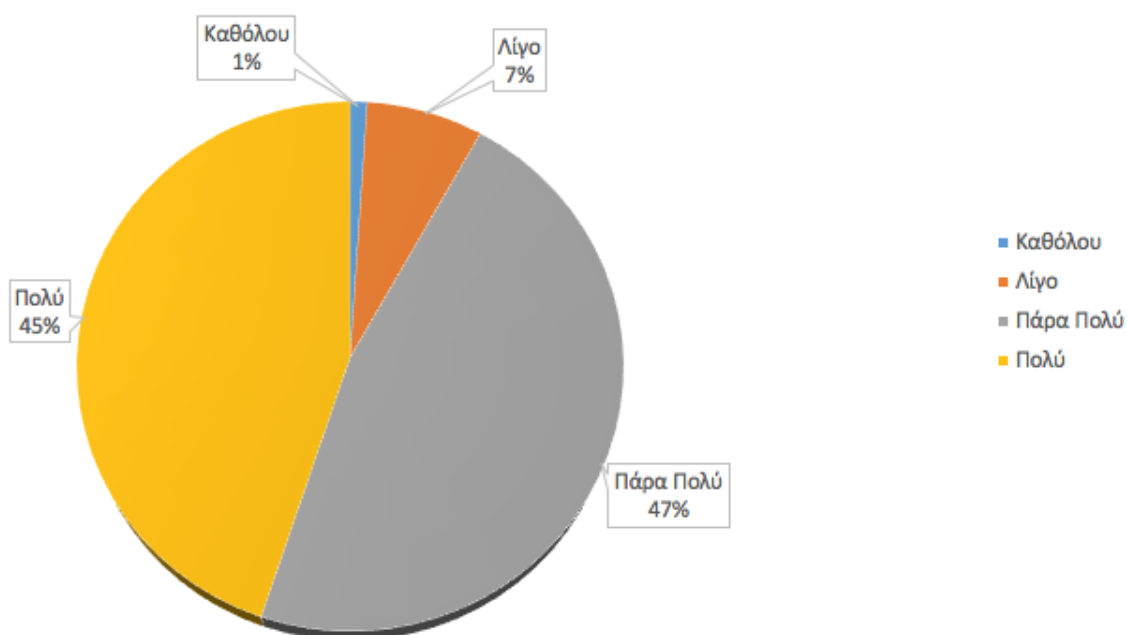
Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Ο εργαζόμενος είναι αποτελεσματικός στην εκτέλεση των καθηκόντων του]

Λίγο	4
Πάρα Πολύ	46
Πολύ	48
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	33

Στην παρούσα ερώτηση η πλειοψηφία απάντησε με 49% Πολύ, με 47% Πάρα Πολύ και με 4% Λίγο. Το Καθόλου δεν παρουσιάστηκε καθόλου ως επιλεγμένη απάντηση από τους συμμετέχοντες. Με 47% Πάρα Πολύ και με 49% Πολύ, οι συμμετέχοντες τείνουν να συμφωνήσουν στο ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με το αν ο εργαζόμενος είναι αποτελεσματικός στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

Η αξιολόγηση είναι δυνατόν λοιπόν να εξετάζει και πιο συγκεκριμένα στοιχεία της απόδοσης των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο, όπως το αν ο εργαζόμενος δεν εκτελεί απλώς τα καθήκοντά του, αλλά και αν είναι ταυτόχρονα και αποτελεσματικός ως προς την ποιότητα και ως προς την ποσότητά τους. Με πολύ χαμηλό ποσοστό, παρουσιάζεται μόλις στα 4% το Λίγο. Τα άτομα αυτά δεν συμφωνούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να συνδεθεί σε μεγάλο βαθμό με την παραπάνω δήλωση.

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω:
[Εξακριβώνεται αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας]



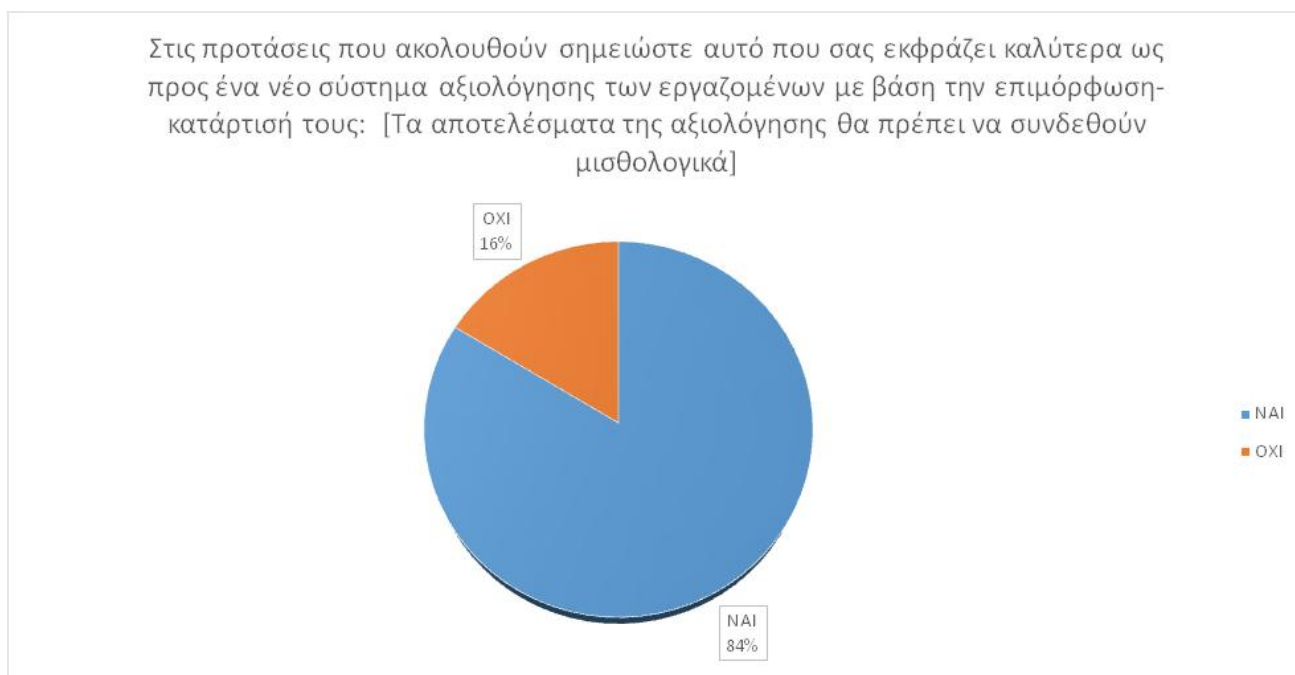
Διάγραμμα 42: Εξακριβώνεται αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας

Αξιολογήστε κατά πόσο θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τα πιο κάτω: [Εξακριβώνεται αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας]

Καθόλου	1
Λίγο	7
Πάρα Πολύ	46
Πολύ	44
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	25

Στην παρούσα ερώτηση, η πλειοψηφία απάντησε με 47% Πάρα Πολύ, με 45% Πολύ, με 7% Λίγο και με 1% Καθόλου. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες υποστήριξαν με 47% Πάρα Πολύ και με 45% Πολύ, την άποψη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι δυνατόν να συνδεθεί με την δήλωση ότι εξακριβώνεται αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτό σχετίζεται με την αξιοκρατική άποψη ότι ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να διακρατεί την θέση που αρμόζει στα προσόντα, στις γνώσεις και στις δεξιότητές

του. Επομένως, μια αξιολόγηση της απόδοσης θα μπορούσε να καταδείξει και να εξακριβώσει αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας και σε ποιο βαθμό, Με 7% Λίγο και με 1% Καθόλου, το υπόλοιπο ποσοστό των απαντήσεων των συμμετεχόντων δεν είναι σύμφωνο σε μικρό ή σε μεγάλο βαθμό με την παραπάνω δήλωση.



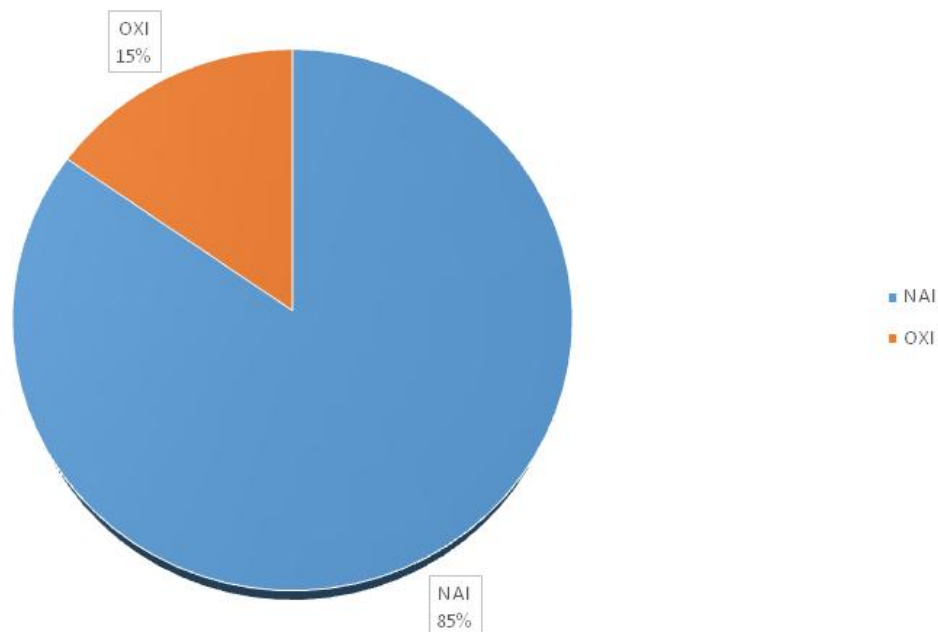
Διάγραμμα 43: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να συνδεθούν μισθολογικά

Ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να συνδεθούν μισθολογικά]

NAI	82
OXI	16
Σύνολο	98

Σχετικά με το πιο πάνω διάγραμμα παρατηρεί κανείς ότι οι απαντήσεις Ναι ήταν ομόφωνα περισσότερες από τις απαντήσεις Όχι. Σχετικά με το πρώτο ερώτημα απάντησαν Ναι 84% άτομα και Όχι 16% άτομα. Τα περισσότερα άτομα πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να συνδεθούν μισθολογικά.

Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε αυτό που σας εκφράζει καλύτερα ως προς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την απόδοσή μου στην εργασία]

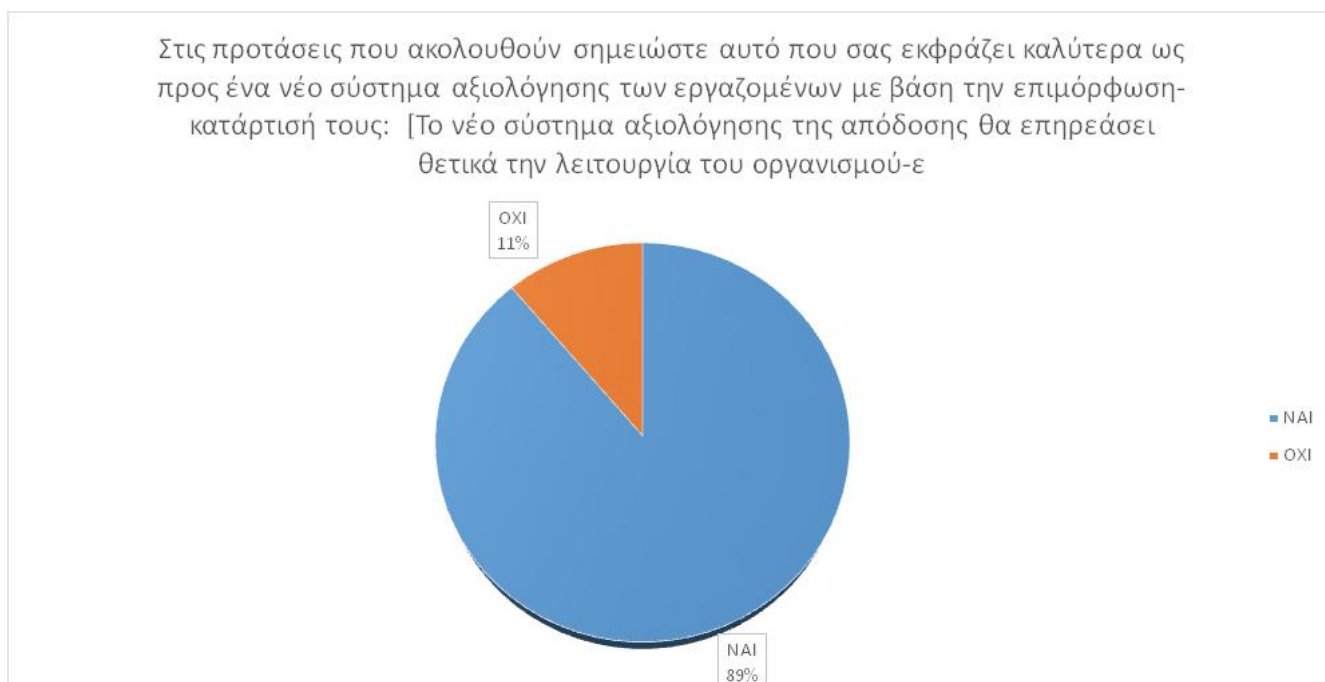


Διάγραμμα 44: Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την απόδοσή μου στην εργασία

Ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την απόδοσή μου στην εργασία]

ΝΑΙ	83
ΟΧΙ	15
Σύνολο	98

Στο δεύτερο ερώτημα απάντησαν Ναι 85% άτομα και Όχι 15%. Τα περισσότερα άτομα πιστεύουν ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την απόδοσή τους στην εργασία.



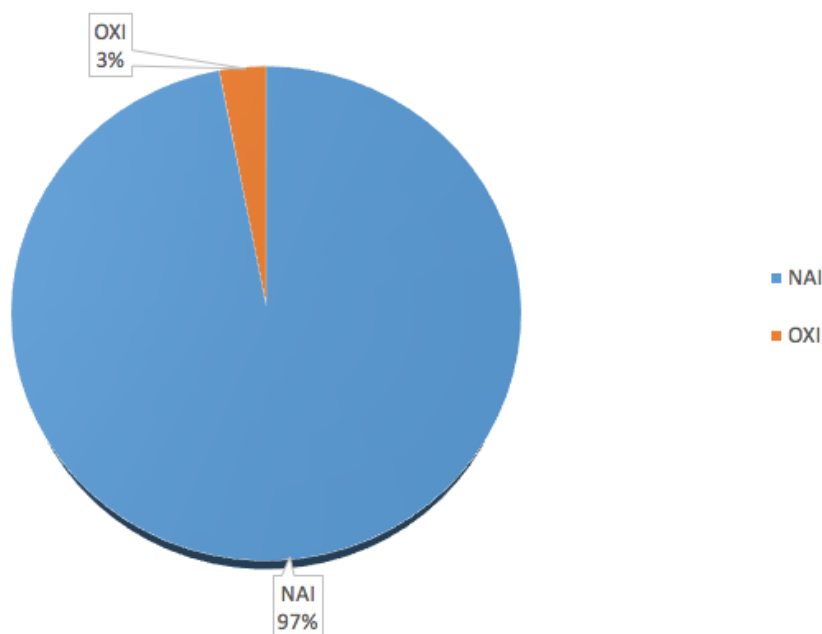
Διάγραμμα 45: Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά τη λειτουργία του οργανισμού-εταιρείας

Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε αυτό που σας εκφράζει καλύτερα ως προς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά την λειτουργία του οργανισμού-εταιρείας

NAI	87
OXI	11
Σύνολο	98

Στο τρίτο ερώτημα απάντησαν θετικά 89% άτομα, ενώ αρνητικά 11%. Πιστεύουν οι περισσότεροι και σε αυτό το ερώτημα ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα επηρεάσει θετικά τη λειτουργία του οργανισμού-εταιρείας.

Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε αυτό που σας εκφράζει καλύτερα ως προς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Να στοχεύει στην επιμόρφωση και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής]



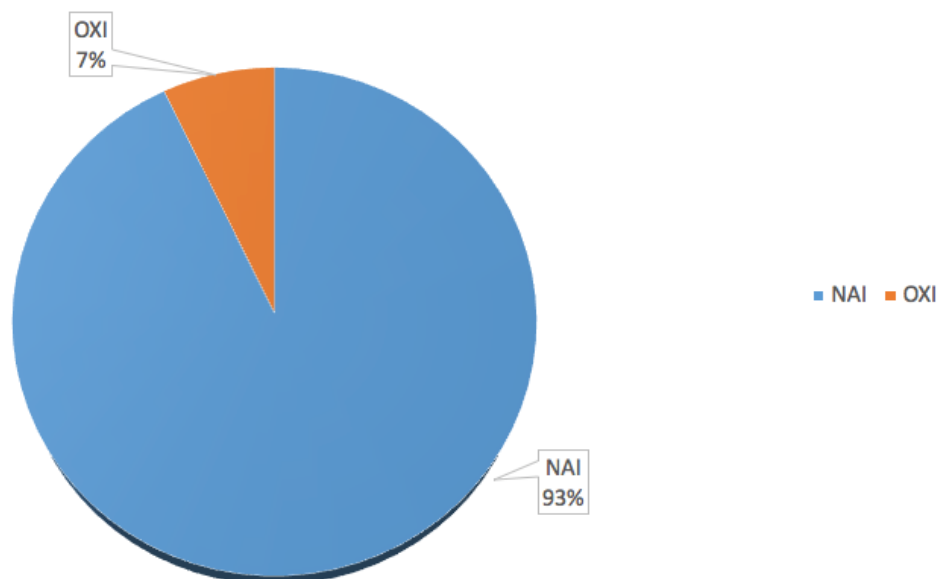
Διάγραμμα 46: Να στοχεύει στην επιμόρφωση και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής

Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε αυτό που σας εκφράζει καλύτερα ως προς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Να στοχεύει στην επιμόρφωση και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής]

NAI	95
OXI	3
Σύνολο	98

Ναι απάντησαν με πλειοψηφία και στο τέταρτο ερώτημα με 97% και Όχι με 3% σχετικά με το αν θα ήταν καλό να στοχεύει στην επιμόρφωση και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής.

Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε αυτό που σας εκφράζει καλύτερα ως προς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Η αξιολόγηση θα πρέπει να εναρμονίζει τους σκοπούς και επιμέρους στόχους του οργανισμού-εταιρείας με τις δράσεις των εκπαιδευτών]



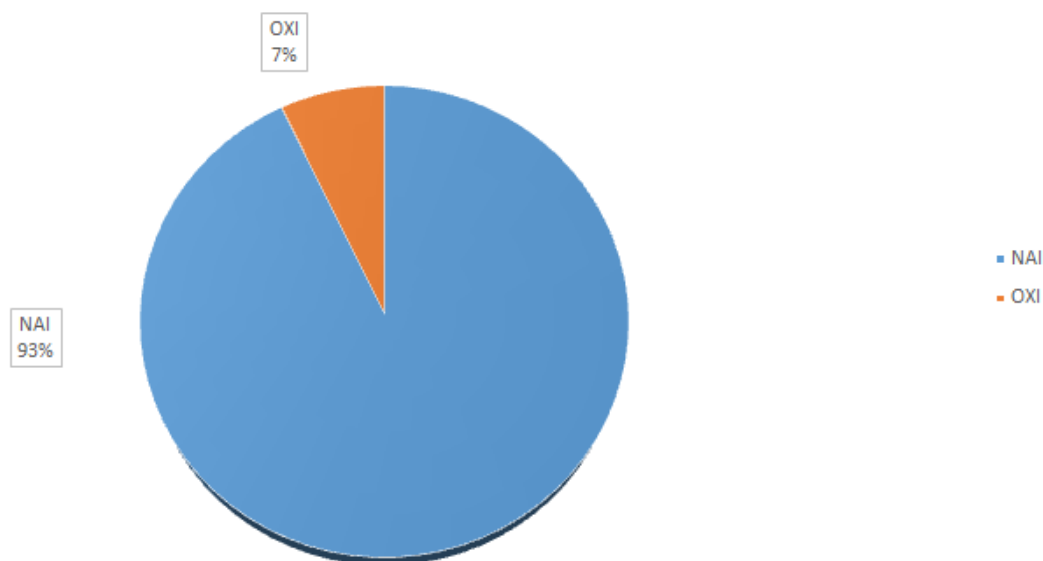
Διάγραμμα 47: Η αξιολόγηση θα πρέπει να εναρμονίζει τους σκοπούς και επιμέρους στόχους του οργανισμού-εταιρείας με τις δράσεις των εκπαιδευτών

Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε αυτό που σας εκφράζει καλύτερα ως προς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Η αξιολόγηση θα πρέπει να εναρμονίζει τους σκοπούς και επιμέρους στόχους του οργανισμού-εταιρείας με τις δράσεις των εκπαιδευτών]

NAI	91
OXI	7
Σύνολο	98

Στο πέμπτο ερώτημα με 93% Ναι και με 7% Όχι σχετικά με το ερώτημα αν η αξιολόγηση θα πρέπει να εναρμονίζει τους σκοπούς και επιμέρους στόχους του οργανισμού-εταιρείας με τις δράσεις των εκπαιδευτών.

Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε αυτό που σας εκφράζει καλύτερα ως προς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Η αξιολόγηση θα πρέπει να καταδεικνύει τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτών]



Διάγραμμα 48: Η αξιολόγηση θα πρέπει να καταδεικνύει τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτών

Ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους: [Η αξιολόγηση θα πρέπει να καταδεικνύει τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτών]

ΝΑΙ	91
ΟΧΙ	7
Σύνολο	98
Μέσος Όρος	49

Στο έκτο και τελευταίο ερώτημα αν η αξιολόγηση θα πρέπει να καταδεικνύει τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτών απάντησαν Ναι 93% και Όχι 7% άτομα.

Επομένως, στα πρώτα τρία ερωτήματα τα ποσοστά ήταν αρκετά υψηλά ως προς τις απαντήσεις Ναι (84, 85, 89%) και κυμαίνονταν στα ίδια επίπεδα, αλλά υπήρχαν και κάποιες Όχι, οι οποίες δεν μπορούν να θεωρηθούν αμελητέες (16,15,11%). Στις επόμενες τρεις απαντήσεις, τα ποσοστά για το Ναι ήταν ακόμα υψηλότερες τιμές από τα προηγούμενα (97, 93, 93%) με μια αντίστοιχη πτωτική τάση στο ποσοστά για τα Όχι (3,7,7%).

Κεφάλαιο 5^ο:

5.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής έρευνας είναι η διερεύνηση της σημαντικότητας του θεσμού επιμόρφωσης, ο ρόλος της επιμόρφωσης στον τομέα της καλύτερης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αποτελεσματικότητας των οργανισμών, τα κίνητρα επιμόρφωσης και τα αποτελέσματά της στους συμμετέχοντες, εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους.

Περνώντας λοιπόν στα συμπεράσματα, αναδείχτηκε για ακόμα μια φορά η σημαντικότητα της επιμόρφωσης, είτε αυτή αφορά στους εκπαιδευτές είτε στους εκπαιδευόμενους. Η επιμόρφωση είναι σημαντική παράμετρος τόσο στους ιδιωτικούς όσο και στους δημόσιους οργανισμούς για ποικίλους λόγους και αιτίες.

Όπως επισημαίνει η βιβλιογραφία, καθώς και όπως αποδείχτηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία συμφωνούν με την πρώτη, η επιμόρφωση είναι σημαντική παντού και για όλους. Η σημασία της εκπαίδευσης, μάθησης, γνώσης, παιδείας, κατάρτισης, εξειδίκευσης, μετεκπαίδευσης, -όπως και αν αυτή ονομάζεται και παρουσιάζεται- είναι διαχρονική και καθολική, επομένως εκτός από πανανθρώπινη ανάγκη είναι και δικαίωμα των εργαζομένων, άρα υποχρέωση των εργοδοτών και εταιρειών-οργανισμών ως πρακτική της δια βίου εκπαίδευσης.

Απαντώντας στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, σαφώς η επιμόρφωση είναι σημαντικότερη. Έτσι λοιπόν, η επιμόρφωση των εργαζομένων κρίνεται νευραλγικής σημασίας, καθώς στην πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι έκριναν σημαντικό ότι οι οργανισμοί/εταιρείες θα πρέπει να επιμορφώνουν το προσωπικό τους. Οι περισσότεροι συμφωνούν στο ότι ένα πρόγραμμα κατάρτισης στο καθεστώς εργασίας θα βοηθούσε τα μέγιστα τους εργαζόμενους. Η επιμόρφωση όντως είναι σημαντικότερη για την απόκτηση γνώσεων και την κατάκτηση δεξιοτήτων. Η επιμόρφωση επομένως στην πλειοψηφία αυξάνει την δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία, δίνει κίνητρα στην εργασία και βελτιώνει τη διάθεση των εργαζομένων για εργασία.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει τα κίνητρα των εργαζομένων, εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων για την επιμόρφωση. Η επιμόρφωση στην πλειοψηφία των ερωτημάτων κρίνεται και πάλι πολύτιμη. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ποικίλα κίνητρα για να μπορέσουν να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στην εργασία τους.

Τα κίνητρα είναι οικονομικά και γνωστικά, διότι εκπαιδεύει και καταρτίζει το προσωπικό. Η αποτελεσματικότητα, η ασφάλεια και η επιβεβαίωση, το αίσθημα πως είναι κανείς σημαντικός, η προαγωγή και η εργασιακή ανέλιξη κάνει το άτομο να αισθάνεται αυτοπεποίθηση. Του χαρίζει το αίσθημα της σιγουριάς και νιώθει θετικά απέναντι στην εικόνα του οργανισμού/εταιρείας στην οποία εργάζεται, αφού κάτι τέτοιο εμπνέει σοβαρότητα.

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που απαντάται, τα ερωτήματα είναι και πάλι στην πλειοψηφία τους θετικά και ενθαρρυντικά υπέρ της επιμόρφωσης, η οποία είναι δυνατόν πέραν από τα οφέλη της και τη σημασία της ίδιας να προσφέρει και κίνητρα στους εργαζομένους, ως αιτία παρακίνησης και παρώθησής τους, αλλά να είναι και το αποτέλεσμα της προσωπικής ανάπτυξης των ιδίων των εργαζομένων σε μια πληθώρα τομέων. Επομένως, η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι απαραίτητη, διότι ανυψώνει στο άτομο το ηθικό και την αυτοπεποίθηση, επηρεάζει αυξητικά την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, την απόδοση στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Το βοηθά στην επαγγελματική του ανέλιξη και στις καλύτερες εργασιακές σχέσεις με προϊστάμενους και συνάδελφους. Αυτά λοιπόν δεν είναι μόνο απλώς κάποια από τα οφέλη της επιμόρφωσης, αλλά και στοιχεία προσωπικής ανάπτυξης που κερδίζουν οι εργαζόμενοι μέσω της επιμόρφωσης τους, καθιστώντας την εκπαίδευση σημαντικότερη.

Εντούτοις, έχει διαπιστωθεί πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στο προσωπικό τους δεν είναι επαρκή και ικανοποιητικά σε αριθμό. Τα πορίσματα της έρευνας φανέρωσαν την αναγκαιότητα για ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους. Αυτά είναι σημαντικά ευρήματα που ίσως θα μπορούσε να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής μελέτης.

Το τέταρτο ερώτημα αφορά στο πώς η επιμόρφωση σχετίζεται και σε ποιο βαθμό με την καλύτερη Διοίκηση των οργανισμών. Η Διοίκηση Ανθρώπινου

Δυναμικού είναι δυνατόν να μπορεί να συμβάλει στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, στην παρακίνηση και την εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων, στην επιβράβευσή του με ποικίλους τρόπους. Σχετίζεται ακόμα με τη θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης και μπορεί ακόμη να παρέχει καθοδήγηση σε θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Θα ήταν καλό λοιπόν να αξιολογείται η απόδοση και να συνδέεται με παράγοντες όπως η μισθολογική μεταβολή, έξτρα bonus (χρηματικά, υλικά ή ηθικά), ποινές-απόλυση, ανέλιξη στην ιεραρχία, εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού, αποτελεσματικότητα του εργαζομένου στην εκτέλεση των καθηκόντων του, εξακρίβωση της καταλληλότητας του υπαλλήλου για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση- κατάρτιση τους στην πλειοψηφία των απαντήσεων πιστεύει ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να συνδεθούν μισθολογικά και ότι θα επηρεάσει θετικά την απόδοσή τους στην εργασία, καθώς και τη λειτουργία του οργανισμού-εταιρείας. Είναι δυνατόν να στοχεύει το νέο σύστημα αξιολόγησης στην επιμόρφωση και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι μόνο για σκοπούς προαγωγής. Επίσης, ομόφωνα απάντησαν οι συμμετέχοντες της έρευνας στο πως η αξιολόγηση θα πρέπει να εναρμονίζει τους σκοπούς και επιμέρους στόχους του οργανισμού-εταιρείας με τις δράσεις των εκπαιδευτών, ώστε αυτοί να καταρτίζουν το προσωπικό πάνω σε στοχευμένες δράσεις. Η αξιολόγηση θα πρέπει να καταδεικνύει τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτών, στο σημείο που ο οργανισμός να επωφελείται από τα εκπαιδευτικά προγράμματα και οι εργαζόμενοι να επιτυγχάνουν την προσδοκώμενη προσωπική ανάπτυξη τους.

5.2 Μελλοντικές Έρευνες

Κάποιες σημαντικές προτάσεις για μελλοντικές έρευνες είναι το μεγαλύτερο δείγμα ατόμων. 98 ερωτηματολόγια είναι σαφώς ένα καθόλου ευκαταφρόνητο δείγμα, όμως το μεγαλύτερο δείγμα πάντοτε σε μια εργασία παρέχει μεγαλύτερη ασφάλεια και πληρότητα για την πειστική εξακρίβωση και επιβεβαίωση των πορισμάτων της.

Τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα ήταν πολύ σημαντικά για την εξέλιξη της πορισμάτων της διπλωματικής αυτής εργασίας. Είχαν αντληθεί από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και το θεωρητικό υπόβαθρο. Προέκυψαν όμως πολλές ερωτήσεις και υποερωτήματά τους που ενώ αρχικά τέθηκαν για να ξεκαθαρίσουν πολλές παραμέτρους και να φωτίσουν πολλές και διαφορετικές πτυχές του θέματος, στο τέλος δυσκόλεψαν τον σχολιασμό και την ανάλυση των συμπερασμάτων, καθώς το πλήθος τους χρειάστηκε μια διαδικασία κατηγοριοποίησης των ερωτήσεων και των αποτελεσμάτων τους με βάση τους κεντρικούς άξονες αναφοράς τους, που δεν ήταν άλλα από τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Στην περίπτωση αυτή, η εμπειρία μου θα πρότεινε εστίαση σε λιγότερα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, ακόμα και σε ένα για ευκολότερο χειρισμό του υλικού.

Κάτι το οποίο είχα αναφέρει και παραπάνω είναι το ότι έχει διαπιστωθεί πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στο προσωπικό τους δεν είναι επαρκή και ικανοποιητικά σε αριθμό. Τα πορίσματα της έρευνας φανέρωσαν την αναγκαιότητα για ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση- κατάρτισή τους. Αυτά είναι σημαντικά ευρήματα που ίσως θα μπορούσε να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής μελέτης.

5.3 Επίλογος

Η μεταπτυχιακή διατριβή με δύο λόγια

Η επιμόρφωση είναι σημαντική παράμετρος τόσο στους ιδιωτικούς όσο και στους δημόσιους οργανισμούς. Η επιμόρφωση κρίνεται σημαντικότερη σε μια εταιρεία/οργανισμό τόσο για τους εκπαιδευτές όσο και για τους εκπαιδευόμενους. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ποικίλα κίνητρα για να μπορέσουν να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί στην εργασία τους. Η επιμόρφωση των εργαζομένων από τον οργανισμό/επιχείρηση συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη. Εντούτοις, έχει διαπιστωθεί πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στο προσωπικό τους δεν είναι επαρκή και ικανοποιητικά σε αριθμό.

Τα πορίσματα της έρευνας φανέρωσαν την σημαντικότητα για ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση την επιμόρφωση-κατάρτισή τους.

Θα ήταν καλό λοιπόν να αξιολογείται η απόδοση. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να διαδραματίσει σημαντικότερο ρόλο στην επιμόρφωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Γκάτζουλας Νικόλαος, Μανούσου Ευαγγελία, Εξ αποστάσεως επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη και επαγγελματική ικανοποίηση, Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology, Volume 11, Number 1, 2015, Section one.
<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/openjournal/article/view/9821>

Τσολακίδου, Σαββατού, Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ Η ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ: ΚΙΝΗΤΗΡΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας, *e-Journal of Science & Technology (e-JST)*, 12 τεύχος(4) έτος 2017 σελ.37-44. (<http://e-jst.teiath.gr/>)

Τερζή, Κονδύλω, Τσολακίδου Σαββατού, Γκέγκας Αθανάσιος, Παυλάκης Μάνος, Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα, e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας, *e-Journal of Science & Technology (e-JST)*, τόμος 12 τεύχος (1) έτος 2017 σελ.1-37. (<http://e-jst.teiath.gr/>)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999α). Επίπεδα και όργανα λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Α. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ.80-96). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999β). Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Β. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ.137-176). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ανθοπούλου, Σ. Σ. (1999). Η κουλτούρα του οργανισμού εκπαίδευσης. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Β. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ. 20-30). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Γαλάνης Γ., (1995). Ψυχολογία της (Επι) Μόρφωσης Ενηλίκων: Θεωρητικές και Πρακτικές Προσεγγίσεις, Β' Βελτιωμένη έκδοση, Αθήνα, εκδ. Παπαζήση, σελ. 341-342.

Γκίκα, Μ. (2006). *Προσωπική – Επαγγελματική Ανάπτυξη και Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών: Μελέτη περίπτωσης εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Σμύρνης. Διερεύνηση των αναγκών επαγγελματικής ανάπτυξης και ικανοποίησης των εκπαιδευτικών Α/βάθμιας εκπαίδευσης*. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε:31/10/2010).

Κανελλόπουλος, Χ. (1991), *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα, Εκδ. International Publishing.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Τόμος Α*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κωσταρίδου – Ευκλείδη Α., (2005). *Μεταγνωστικές διεργασίες και αυτορρύθμιση*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Κωστούλας, Α. (2007). *Η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των διδασκόντων στα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης του Νομού Λάρισας*. Διαθέσιμο στο <http://class.eap.gr> (Ανασύρθηκε:05/11/2010).

Λυμπερόπουλος Κ., (2001). Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 19, σ. 72-79.

Μανούσου, Ε. & Λιοναράκης, Α. (2009). Προδιαγραφές Εκπαιδευτικού Υλικού για την εξ Αποστάσεως επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών. Στο Μ. Αργυρίου & Π. Καμπύλης (Επιμ.), *Η συμβολή του εκπαιδευτικού υλικού στη σχολική πράξη: Θεωρία και εφαρμογή στη μουσική εκπαίδευση*, Πρακτικά-3ου Διεθνούς συνεδρίου, σελ. 236-240. Αθήνα: ΕΕΜΑΠΕ.

Ματσαγγούρας, Ηλ.(2000), *Ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και μάθηση*, Αθήνα, εκδ.Γρηγόρης.

Μιχαλόπουλος Ν., (1998). Γραφειοκρατική Κουλτούρα και Διοικητική Εκπαίδευση. Τεύχος 12 σ. 7-20.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Σταμούλης.

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

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Λ., 2001. Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Σαλμάν, Λ. (2010). *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση δικηγόρων Θεσσαλονίκης*. Διαθέσιμο στο <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13983/> (Ανασύρθηκε:28/05/2011).

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, [Διοίκηση Προσωπικού]*, Α' Έκδοση, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rosili, , σελ. 127.

Τσολακίδου Σ. (2015). *Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό*. Αθήνα: Επιστήμη και Κοινωνία, τεύχος 33, εκδ. Gutenberg.

Χαλκιώτης, Δ. (1999). Εκπαιδευτική διοίκηση και οικονομικά. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Α. Εκπαιδευτική διοίκηση και Πολιτική* (σελ.171-190). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

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

Jarvis Peter, (2003). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, θεωρία και πράξη, Μετάφραση: Αλεξάνδρα Μανιάτη*, Αθήνα: Εκδόσεις: Μεταίχμιο.

Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Stuart B., Sarow M., Stuart L., (2008) *Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Μετάφραση: Ελεάννα Αντώνογλου, επιστημονική επιμέλεια: Βασίλης Ν. Κέφης, Αθήνα, εκδ. Κριτική, Επιστημονική βιβλιοθήκη, σελ. 259.

Third European survey on working conditions (2000), Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας.

ΑΛΛΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Argyris, C.(1991), “Teaching Smart People How to Learn”, Harvard Business Review, May-June, p.100.

Baroukh, N. & Kleiner, B., (2002) “Recruitment and Training of Public Servants”, Management Research News, Vol.25, No 3.

Beyer, B. K. (1995). *Critical thinking*. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.

Brown G., (1992) Baldrige Award Winning Quality: How to interpret the Malcolm Baldrige Award Criteria, 2nd edition, American Society for Quality Control, N.Y.

Cooper, J. L. (1995). Cooperative learning and critical thinking. *Teaching of Psychology*, 22(1), 7-8.

Evans J. & Lindsay W.,(1999),*The Management and Control of Quality*, Fourth Edition, South –Western College Publishing Cincinnati, Ohio.

Everard, K., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Kotler Philip –Keller Kevin Lane (2006): *Marketing Management*, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση.

McDade, S. A. (1995). *Case study pedagogy to advance critical thinking*. *Teaching Psychology*, 22(1), 9-10.

Pfeffer, J.,(1994),*Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.

Riggs, W., (1964), *Administration in developing*, Houghton Mifflin Company, Boston, p. 324.

Wade, C. (1995). *Using writing to develop and assess critical thinking*. *Teaching of Psychology*, 22(1), 24-28.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

https://tassos-filologos.blogspot.com.cy/2011/11/blog-post_24.html

http://vickydrymoura.blogspot.com.cy/2013/10/blog-post_9932.html

<http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/2560/1/022012227.pdf>

http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2615/1/Karageorgou_Nafsika_Diplomatiki_Ergasia_MBA.pdf

http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou_Dana_i.pdf?sequence=4&isAllowed=yΠοσοτικά

<http://aode.gr/articles/64-expectancy-theory>

http://users.sch.gr/rmfrentzou/creativity_greek_2/6_6_thinking_hats.html