



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ  
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ**

**ΕΛΕΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ**

**ΔΡ. ΣΟΦΙΑ ΑΝΔΡΕΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2019**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία  
και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η Εκπαίδευση στις Επιχειρήσεις. Η Συμβολή της στην  
Αποδοτικότητα των Εργαζομένων και στην Απόκτηση  
Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τους Οργανισμούς. Η  
Περίπτωση του Κυπριακού Τραπεζικού Τομέα.**

**Ελένη Παναγιώτου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Σοφία Ανδρέου**

**Μάιος 2019**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία  
και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Εκπαίδευση στις Επιχειρήσεις. Η Συμβολή της στην  
Αποδοτικότητα των Εργαζομένων και στην Απόκτηση  
Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τους Οργανισμούς. Η  
Περίπτωση του Κυπριακού Τραπεζικού Τομέα.**

**Ελένη Παναγιώτου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Σοφία Ανδρέου**

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

**Μάιος 2019**



## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το θέμα της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, έχοντας ως δεδομένο ότι αποτελεί καίρια λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Έγινε προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ο ορισμός της εκπαίδευσης, να διαφανούν τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής εκπαίδευσης, τα στάδια και οι στόχοι της. Στο ίδιο πλαίσιο διερευνήθηκαν οι διάφορες μέθοδοι εκπαίδευσης και έγινε αναφορά στα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση, στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πως όλα αυτά υποβοηθούν την όλη διαδικασία εκπόνησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ο στόχος της διατριβής είναι σε πρώτο επίπεδο, να εντοπιστούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης που εφαρμόζονται στον Κυπριακό Τραπεζικό Τομέα και πόσο αποτελεσματικές θεωρούνται από το προσωπικό. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, εξετάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση σε επίπεδο οργανισμού και εργαζομένων. Το τρίτο επίπεδο αφορά στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης που παρέχεται στο προσωπικό, εάν γίνεται ο διαχωρισμός και αν ναι πως επιτυγχάνεται. Σε τέταρτο επίπεδο, εξετάζεται κατά πόσο εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, και αν ναι ποια η χρησιμότητά του.

Στο θεωρητικό μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής γίνεται παρουσίαση των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά από διάφορους μελετητές του συγκεκριμένου θέματος, κατόπιν εκτενούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Το θεωρητικό μέρος εστιάζει κυρίως στα ερευνητικά ερωτήματα των μεθόδων, οφελών, περιεχομένου και αξιολόγησης της εκπαίδευσης και επιχειρείται διασύνδεση του με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, η οποία διεξήχθη στα πλαίσια της διατριβής, μέσω διανομής ερωτηματολογίων σε εργαζομένους του Τομέα των Τραπεζών στην Κύπρο.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφάνηκε η σημαντικότητα της αποτελεσματικής εκπαίδευσης, η οποία επιτυγχάνεται με το κατάλληλο περιεχόμενο και την εφαρμογή της κατάλληλης μεθόδου ανάλογα με τις ανάγκες και το σκοπό της κάθε περίπτωσης. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι πολλά τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο Τραπεζών, καθώς επίσης ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ο μόνος τρόπος που μπορεί να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο πέτυχε ένα πρόγραμμα τους σκοπούς για τους οποίους καταρτίστηκε.

## **Summary**

This postgraduate thesis examines the issue of human resources education as it is a core function of the Human Resources Management. An attempt was made to clarify the definition of education, to highlight the characteristics of an effective education, its stages and objectives. In the same context, various education methods were investigated and reference was made to the benefits of education, to the evaluation of educational programs and how that all assist the process of developing an educational programme.

The aim of the dissertation is to determine at first level the education methods applied in the Cyprus banking sector and how effective they are considered by the employees. A second level examines the benefits resulting from education at company and employee level. The third level concerns the content of the training provided to employees, if separation occurs and if so how it is achieved. A fourth level examines whether a system of evaluation of educational programs is implemented and if so what its usefulness.

In the theoretical part of the postgraduate thesis are presented the theories that have been developed over time by various scholars of the particular subject, following an extensive bibliographic review. The theoretical part focuses on the research questions of the methods, benefits, the content and the valuation of education and attempts to interconnect it with the results of the primary quantitative research carried out in the dissertation through the distribution of questionnaires to employees from Cyprus banking sector.

The results of the survey revealed the importance of an effective education, which is achieved with the appropriate content and the implementation of the appropriate method, depending on the needs and purpose of each case. It has also been found that the benefits of education are many, both at employee and Bank level, as well as that evaluation of educational programs is the only way that can be ascertained the mark to which a program has achieved the purposes for which it was drawn up.

## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίησή της.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια που ανέλαβε την επίβλεψή μου, Δρ. Σοφία Ανδρέου. Η καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής ήταν για μένα πολύτιμη και ουσιαστική.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στο σύζυγο και τα τρία παιδιά μου, για την απέραντη στήριξη και υπομονή τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους διέθεσαν χρόνο για να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν.

# Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας</b>	<b>6</b>
2.1. Ορισμοί Εκπαίδευσης	6
2.2 Προϋποθέσεις για επίτευξη αποτελεσματικής εκπαίδευσης προσωπικού	7
2.3 Στόχοι και Επιδράσεις της εκπαίδευσης	10
2.4 Σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού	11
2.5 Οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού	13
2.6 Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση και ο ρόλος που διαδραματίζει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	14
<b>Κεφάλαιο 3: Εκπαιδευτική Διαδικασία</b>	<b>16</b>
3.1 Εισαγωγή	16
3.2 Στάδια Εκπαιδευτικής Διαδικασίας	16
3.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης	21
<b>Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία</b>	<b>29</b>
4.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας	29
4.2 Μέσο Συλλογής Δεδομένων	30
4.3 Δείγμα, Δεδομένα και Παραδοχές	31
<b>Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα</b>	<b>32</b>
5.1 Εισαγωγή	32
5.2 Αναφορά σε σχετικές έρευνες	55
<b>Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής</b>	<b>59</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>65</b>
<b>Παράρτημα Α</b>	<b>67</b>



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και επιδίδονται σε μια συνεχή προσπάθεια επιβίωσης και υπεροχής έναντι του ανταγωνισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση για απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή στη λειτουργία της επιχείρησης με τρόπο ανώτερο από τον ανταγωνισμό και με μεθόδους που δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν, συμβάλλει ουσιωδώς η λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).

Μια από τις κύριες λειτουργίες της ΔΑΠ είναι η παροχή της απαιτούμενης εκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Μέσω της εκπαίδευσης η ΔΑΠ στοχεύει στο να εφοδιάσει το προσωπικό της με σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες για να μπορεί να ανταγωνίζεται με εξαιρετική απόδοση και επίδοση. Αποκτώντας αυτές τις γνώσεις το προσωπικό μιας επιχείρησης την οδηγεί στο να είναι πιο παραγωγική και αποτελεσματική και ταυτόχρονα να μην μπορεί να την αντιγράψει ο ανταγωνισμός. Μέσω της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι νιώθουν το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης, εκτελούν πρόθυμα σωστά την εργασία τους και κατ' επέκταση γίνονται πιο παραγωγικοί, γεγονός που επηρεάζει θετικά τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Επειδή αποτελεί καίριας σημασίας η συμβολή των εργαζόμενων στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις εφιστούν την προσοχή τους στην εκπαίδευση. Ο στόχος είναι να γίνει η επιχείρηση αποδοτικότερη, να επιτευχθούν οι στρατηγικοί της στόχοι και παράλληλα να καλλιεργηθεί η καινοτομία, η ευελιξία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το υπό μελέτη θέμα της παρούσας εργασίας. Η εκπαίδευση η οποία αποτελεί σημαντική πολιτική ανάπτυξης της ΔΑΠ, αποσκοπεί στη συνεχή αναβάθμιση του οργανισμού και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω της εκπαίδευσης επιδιώκεται η μόνιμη

μεταβολή στους εργαζόμενους, βελτιώνοντας και ενισχύοντας ικανότητες που αφορούν στην εκτέλεση της εργασίας τους.

Έχοντας υπόψη το γεγονός ότι οι σημερινές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, το θέμα της εκπαίδευσης καθίσταται εξέχουσας σημασίας. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη τόσο στο νέο προσωπικό που εισέρχεται σε μια επιχείρηση όσο και στο υφιστάμενο. Οι γνώσεις, οι ικανότητες και δεξιότητες με τις οποίες εφοδιάζεται το προσωπικό αντικατοπτρίζουν την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, κρίνουν την πορεία της σε σχέση με τον ανταγωνισμό και δίνουν την αφορμή για διορθώσεις και βελτιώσεις στο τρόπο επίτευξης των στρατηγικών της στόχων.

Η επιχείρηση, η οποία θέλει να απασχολεί εργαζόμενους παραγωγικούς και αποδοτικούς, θα πρέπει να εστιάσει στη συνεχή εκπαίδευση τους. Σε περίπτωση που δεν επιστήσει την προσοχή της στην επιλογή των πιο κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης, η επιχείρηση δεν θα είναι ικανή να ανταπεξέλθει στο παγκοσμιοποιημένο και πλήρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, τόσο για την ίδια όσο και για το προσωπικό της, και η συμβολή της στην υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων σε συνδυασμό με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ήταν η αφορμή για να ασχοληθώ με το θέμα της εκπαίδευσης στην παρούσα διατριβή.

Η συνεχής και ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία των επιχειρήσεων (συγχωνεύσεις, μεγάλους ρυθμούς αποδοτικότητας, ανταγωνιστικότητα) και οι όλο και υψηλότερες απαιτήσεις των αναγκών των καταναλωτών καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή και συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων. Ανώτερος στόχος είναι να διαφανεί πόσο σημαντική και αναγκαία είναι η ύπαρξη αποτελεσματικού συστήματος εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αντιμετωπίσει με επιτυχία, σε ανταγωνιστική βάση, τις διάφορες οικονομικές και κοινωνικές κρίσεις, καθώς επίσης και τις καταναλωτικές και τεχνολογικές διαφοροποιήσεις που συντελούνται, καθώς και να διερευνηθεί κατά πόσο ο κυπριακός τραπεζικός τομέας, ανταποκρίνεται επιτυχώς σε αυτή την πρόκληση υπό την άποψη της επιλογής των μεθόδων εκπαίδευσης, τον διαχωρισμό του περιεχομένου

της εκπαίδευσης που τυγχάνει το προσωπικό και των επιδράσεων που απορρέουν από την εκπαίδευση τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε επίπεδο εργαζομένων.

Καταρχάς, θα παρουσιαστούν διάφορες θεωρίες που ορίζουν την εκπαίδευση, θα γίνει μια προσπάθεια να καταδειχθεί γιατί θεωρείται απαραίτητη, ποιες οι προϋποθέσεις για να είναι αποτελεσματική, οι στόχοι της, η σημασία της, τα οφέλη που αποκομίζουν επιχείρηση και εργαζόμενοι, οι αιτίες που την καθιστούν αναγκαία και ο ρόλος που διαδραματίζει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έπειτα, θα γίνει αναφορά στην εκπαιδευτική διαδικασία, στα στάδια της, στην σημασία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τα επίπεδα της αξιολόγησης. Ακολούθως θα αναφερθούν οι διάφορες μέθοδοι εκπαίδευσης που αναπτύχθηκαν κατά καιρούς, είτε αυτές χρησιμοποιούνται ακόμη είτε θεωρούνται ξεπερασμένες.

Στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής σκοπός ήταν να μελετηθούν και να παρουσιαστούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται στις Κυπριακές Τράπεζες και ποιες θεωρούνται περισσότερο αποτελεσματικές;
2. Ποια είναι τα οφέλη της εκπαίδευσης σε επίπεδο οργανισμού και εργαζομένων;
3. Γίνεται κάποιος διαχωρισμός σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που παρέχεται στους εργαζόμενους στις κυπριακές τράπεζες;
4. Εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις κυπριακές τράπεζες και αν ναι ποια η χρησιμότητά του;

Έχοντας ως δεδομένο ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μέγιστης σημασίας διαδικασία, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση των πιο πάνω ερωτημάτων για να εξαχθούν συμπεράσματα εάν αυτή εφαρμόζεται επαρκώς στον κυπριακό τραπεζικό τομέα, με ποιο τρόπο και ποια τα οφέλη της, μέσω ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και αντιπαραβολής της με τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

Μέσα από την διερεύνηση των πιο πάνω ερωτημάτων διαπιστώθηκε ότι οι κυπριακές τράπεζες επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, με αποτέλεσμα οι

εργαζόμενοι να γίνονται πιο παραγωγικοί και να συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού που εργάζονται.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος εκπαίδευσης, την οποία χρησιμοποιούν οι τράπεζες και δείχνουν να την προτιμούν και οι εργαζόμενοι, είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας. Επίσης, μέσω της εκπαίδευσης προκύπτουν πολλά οφέλη τα οποία ενισχύουν θετικά τόσο το προσωπικό των τραπεζών όσο και τις ίδιες τις τράπεζες. Αναφορικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που παρέχεται στο προσωπικό, γίνεται διαχωρισμός περιεχομένου πρώτον ανάλογα με το τμήμα, τα καθήκοντα και τη φύση της εργασίας, δεύτερον μεταξύ απλών υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών και τρίτον ανάλογα με τις ελλείψεις του προσωπικού. Όσον αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προέκυψε ότι η συμπλήρωση ερωτηματολογίων είναι ο συνηθέστερος τρόπος μέσω του οποίου οι τράπεζες μετρούν το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας που εκφράζει το προσωπικό για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχει παρακολουθήσει.

Το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, αποτελεί την εισαγωγή στο αντικείμενο της παρούσας διατριβής, αναφέρεται ο σκοπός τη διατριβής και παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα εξεταστούν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και γίνεται αναφορά στους ορισμούς της εκπαίδευσης, στις προϋποθέσεις για ύπαρξη αποτελεσματικής εκπαίδευσης προσωπικού, στους στόχους και τις επιδράσεις της εκπαίδευσης. Επιπλέον, αναλύονται η σημασία ύπαρξης της εκπαίδευσης, τα οφέλη που αποκομίζουν οργανισμοί και εργαζόμενοι και οι αιτίες που καθιστούν την εκπαίδευση αναγκαία καθώς ο ρόλος που διαδραματίζει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται μια εισαγωγή στην εκπαιδευτική διαδικασία και ακολουθεί η περιγραφή των σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επίσης, γίνεται αναφορά στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στους στόχους και τα επίπεδα της αξιολόγησης. Ακολουθεί η παρουσίαση και η ανάλυση των μεθόδων εκπαίδευσης.

Το κεφάλαιο τέσσερα αφορά στη μεθοδολογία της παρούσας διατριβής, και γίνεται αναφορά στη διαδικασία εκτέλεσης της έρευνας, στο μέσο συλλογής των δεδομένων και στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε.

Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά στα αποτελέσματα της έρευνας, γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με τη χρήση διαγραμμάτων και περιγραφικής ανάλυσης. Ακολουθεί σύντομη αναφορά σε σχετικές έρευνες.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στα συμπεράσματα, στα μειονεκτήματα της έρευνας και τις εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 2

## Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

### 2.1. Ορισμοί Εκπαίδευσης

Υπάρχει πληθώρα ορισμών που έχουν δοθεί από μελετητές για την έννοια της εκπαίδευσης. Μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία παρατηρούνται όμοιες αλλά και διαφορετικές σημασίες του όρου.

Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως ορίζεται από τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, είναι η διαδικασία μάθησης η οποία στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αναφέρονται σε μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία αποσκοπεί στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη, η εκπαίδευση αφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να εφοδιάσουν του καινούριους υπαλλήλους ή το υπάρχον προσωπικό με τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να εκτελούν τις εργασίες τους (Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., 2004).

Η Μπιτσάνη αναφέρει πως η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για συγκεκριμένο σκοπό. Συμπληρώνει πως η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει περισσότερο ωφελιμιστικό σκοπό (Μπιτσάνη, 2006).

Η Ξηροτύρη – Κουφίδου υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση συνδέεται με την παροχή εφοδίων μέσω της διδασκαλίας και της εξάσκησης για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Με τα εφόδια αυτά το προσωπικό δύναται να βελτιώσει στοιχεία της συμπεριφοράς του ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς του (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Η εκπαίδευση είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων το οποίο βοηθά τους ανθρώπους να αποκτήσουν και να βελτιώσουν προσόντα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία τους. Αυτό ισχύει τόσο για την αρχική εκπαίδευση του εργαζομένου, ως νεοπροσληφθείσας όσο και για την αναβάθμιση ή την βελτίωση των δεξιοτήτων του, με σκοπό να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες εργασιακές απαιτήσεις. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους εξασφαλίζουν ότι όλοι διαθέτουν πάντα τις γνώσεις και ικανότητες που χρειάζονται για την εκτέλεση της εργασίας τους (Schermerhorn, 2012).

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο εκπαίδευση σημαίνει αύξηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικών με την εργασία τους, μέσω της διδασκαλίας και της εξάσκησης, με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού αφορά τόσο τους νεοπροσληφθέντες, οι οποίοι είναι απαραίτητο να εκπαιδευτούν πριν αρχίσουν τη δουλειά τους, όσο και τους παλαιότερους οι οποίοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό: για ακόμα καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της παρούσας εργασία τους και για πιθανή προετοιμασία τους για μετάθεση σε άλλα καθήκοντα, ή ακόμη και για προαγωγή (Κανελλόπουλος, 2002).

Επιπλέον, οι όροι «Επιμόρφωση και Ανάπτυξη προσωπικού» είναι άρρητα συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης. Προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής ανέλιξης κυρίως σε προσωπικό ανωτέρων βαθμίδων (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

## **2.2 Προϋποθέσεις για επίτευξη αποτελεσματικής εκπαίδευσης προσωπικού**

Ένα πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για να θεωρηθεί επιτυχημένο θα πρέπει πρώτα να προσελκύσει τους εκπαιδευόμενους να το παρακολουθήσουν και όχι να αναγκαστούν να το κάνουν. Μπορεί η ύπαρξη κινήτρων να είναι αναγκαία για την επιτυχία της μάθησης, ωστόσο η αποτελεσματική εκπαίδευση θα επιτευχθεί μόνο αν υπάρχει επιθυμία για μάθηση από πλευράς των εκπαιδευόμενων. Επιπλέον, πρέπει οι στόχοι που τίθενται να είναι ξεκάθαροι εφόσον βέβαια προϋπάρξει ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.

- Κόστος

Κατά τη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εκπαίδευση δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μόνον το κόστος. Σαφώς και θα προκύψουν έξοδα με την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης, υπάρχει τρόπος όμως αυτά να περιοριστούν όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση να γίνει στο χώρο εργασίας. Σε αντίθετη περίπτωση τα έξοδα θα είναι πιο πολλά, μεταφορικά, εκπαιδευτικό υλικό, μισθοί εκπαιδευτών και άλλα. Το κόστος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος παρόλο που είναι σημαντικός παράγοντας ο οποίος πρέπει να υπολογίζεται, ωστόσο δεν πρέπει να αποτελεί τον βασικό γνώμονα για την επιλογή του. Το πιο σημαντικό στην όλη διαδικασία είναι να λαμβάνονται υπόψη οι εκπαιδευτικές ανάγκες της κάθε επιχείρησης και έπειτα να επιλέγεται το πρόγραμμα που θα υλοποιηθεί ανάλογα με τον προϋπολογισμό της (Peel, 1995).

- Χρόνος

Επίσης, σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την επιλογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση του. Για τους νεοπροσληφθέντες για παράδειγμα η εκπαίδευση πρέπει να είναι γρήγορη έτσι ώστε να ανταποκριθούν αμέσως τις ανάγκες της επιχείρησης (Peel, 1995).

- Εκπαιδευτές

Κατά την διαδικασία επιλογής του εκπαιδευτή θα πρέπει να συνδυάζεται η εμπειρία του συμβούλου σε συνδυασμό με το περιβάλλον της επιχείρησης. Ο εκπαιδευτής μπορεί να είναι και άτομο από την ίδια την επιχείρηση ο οποίος έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για το αντικείμενο της εκπαίδευσης ή μπορεί να είναι και



άτομο εκτός της επιχείρησης, κάποιος πτυχιούχος εκπαιδευτής πανεπιστημίου ή εξωτερικός σύμβουλος (Peel, 1995).

- Εκπαιδευόμενοι

Για να γίνει σωστή επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης θα πρέπει να εκτιμηθούν σωστά κάποια από τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων, δηλαδή τα προσόντα τους, η θέση εργασίας τους, και ιδιαίτερα η εμπειρία τους. Ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης δεν είναι πάντα χρήσιμο και απαραίτητο για όλους τους υπαλλήλους. Άρα πρέπει να γίνεται προσεκτική επιλογή και στα προγράμματα με μεμονωμένους εκπαιδευόμενους και στις ομαδικές εκπαιδεύσεις.

- Χώρος διεξαγωγής και εξοπλισμός

Βασική προϋπόθεση για ομαλή διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ο χώρος και ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται. Είναι απαραίτητο να υπάρχει καθαρός και κατάλληλα διαμορφωμένος χώρος με καλή ορατότητα και ακουστική. Ένα διαμορφωμένο περιβάλλον που να εξυπηρετεί την εκπόνηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και παράλληλα να προσελκύει τους εκπαιδευόμενους.

- Αντικείμενο εκπαίδευσης

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες αποτελούν κυρίως το αντικείμενο εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται και πώς εφαρμόζονται στη πράξη οι γνώσεις που διδάχτηκαν, όπως για παράδειγμα ο τρόπος εξυπηρέτησης πελατών. Η θεωρία θα πρέπει να συναντά την πράξη. Επομένως, είναι απαραίτητο να υπάρχει χρόνος για εξάσκηση και ανατροφοδότηση στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

- Εκπαίδευση εντός ή εκτός επιχείρησης

Κατά την επιλογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να καθορίζεται αν αυτό θα διεξαχθεί εντός ή εκτός της επιχείρησης σύμφωνα πάντα με τον προϋπολογισμό και με τις ανάγκες του οργανισμού. Εάν το πρόγραμμα περιλαμβάνει και πρακτική εξάσκηση τότε είναι προτιμότερο η εκπαίδευση να γίνεται εντός της επιχείρησης. Είναι μεν οικονομική μέθοδος υπάρχει όμως δυσκολία στη δόμηση και τον έλεγχο της ιδίως αν υπάρχουν πελάτες στο χώρο που πρέπει να εξυπηρετηθούν (Peel, 1995).

- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Μετά την ολοκλήρωση ενός προγράμματος εκπαίδευσης θα πρέπει να ακολουθεί η αξιολόγηση του. Ένας εύκολος τρόπος να γίνει είναι η χρήση ερωτηματολογίων. Η αξιολόγηση έχει σαν στόχο τον εντοπισμό αδυναμιών, αν και εφόσον υπήρχαν, άρα εμποδίζει και το να επαναληφθούν μελλοντικά και την επιβεβαίωση αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι του προγράμματος και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι αν απεκόμισαν τις γνώσεις και ικανότητες που έπρεπε.

## 2.3 Στόχοι και Επιδράσεις της εκπαίδευσης

Εξαιτίας της ραγδαίας ανάπτυξης της σύγχρονης κοινωνίας μια επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να αφιερώνει σημαντικό χρόνο και υψηλές δαπάνες για την εκπαίδευση του προσωπικού της. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το προσωπικό να αναπτύσσει όλο και μεγαλύτερες τεχνικές δεξιότητες, οι οποίες θα βελτιώσουν τις ικανότητες και προσδοκώμενες επιδόσεις του έτσι ώστε να μπορεί να ανταπεξέρχεται επιτυχώς στην πραγμάτωση των επιχειρησιακών στόχων.

Οι στόχοι ενός προγράμματος θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- Βελτίωση των υφιστάμενων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους.
- Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους έτσι ώστε να είναι ικανοί να αναλάβουν νέα καθήκοντα ή να καλύψουν τυχόν μελλοντικές ανάγκες στην επιχείρηση.
- Ελαχιστοποίηση χρόνου προσαρμογής και μάθησης σε περίπτωση ανάληψης καινούριας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν οι πιο κάτω τομείς:

- Οι γνώσεις οι οποίες αποτελούνται από ένα πλήθος παρατηρήσεων, πληροφορίες και χρησιμοποιούνται ανάλογα με τη θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντα που την αφορούν.

- Οι ικανότητες με τις οποίες εκτελούνται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη τους έχει να κάνει με τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων έτσι ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου σε θέματα λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας.
- Οι στάσεις οι οποίες περιλαμβάνουν τον τρόπο συμπεριφοράς του κάθε ατόμου και τις αντιδράσεις του όχι μόνο μέσα στον εργασιακό χώρο αλλά και γενικότερα στην κοινωνία. Η ενίσχυση των στάσεων ενός ατόμου με τη χρήση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει σκοπό την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση του σε θέματα ανάληψης ευθυνών, κινδύνων και διαπροσωπικών σχέσεων.
- Οι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν όλα τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου όπως επίσης και τις ικανότητες και δεξιότητες του προκειμένου να εκτελεί ορθά τη δουλειά του. Πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν αποκλειστικά τις επαγγελματικές δεξιότητες της κάθε θέσης (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002)

Ο κυριότερος και σημαντικότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποί του. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης συμβάλλει στην ανάπτυξη κριτικής ικανότητας και ώθησης των ανθρώπων για δια βίου μάθηση, στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών κατανοώντας τα προβλήματα με πολλούς τρόπους ώστε να εντοπίζονται εναλλακτικές λύσεις (Baroukh, N., Kleiner, B., 2002)

## **2.4 Σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού**

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις είναι ζωτική και αναγκαία αφού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στη αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται η εκπαίδευση προσφέρει τα εξής:

- Αύξηση της παραγωγικότητας: Ο εμπλουτισμός των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων έχουν σαν αποτέλεσμα την ποσοτική και ποιοτική αύξηση της παραγωγικότητας σε επίπεδο ατομικό και ομαδικό, τη μείωση των λαθών και των καθυστερήσεων.
- Ανύψωση του ηθικού: Οι επιπλέον γνώσεις, τις οποίες λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, βοηθούν στην άνοδο του ηθικού τους και στην απόκτηση του αισθήματος της ασφάλειας. Ο εργαζόμενος νιώθει σημαντικός και χρήσιμος για τον εργοδότη του και έτσι εργάζεται με περισσότερο ζήλο. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι ικανοποιούνται κάποιες βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως για παράδειγμα η ανάγκη της αναγνώρισης και της καλύτερης αντιμετώπισης.
- Μείωση επίβλεψης: Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι άρτια εκπαιδευμένοι, εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντα τους και επιπλέον έχουν την ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, επίλυσης προβλημάτων γεγονός που καθιστά περιττό να εποπτεύονται σε μεγάλο βαθμό από ανώτερα στελέχη. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η ευχέρεια στον εργαζόμενο να ελιχθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας του και μειώνεται το κόστος επίβλεψης από πλευράς επιχείρησης.
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία: Μια επιχείρηση, η οποία διαθέτει καλά εκπαιδευμένο προσωπικό με πολλαπλές ικανότητες, μπορεί άνετα να αντιμετωπίσει προβλήματα και αλλαγές στις συνθήκες εργασίας. Η ύπαρξη τέτοιου ανθρώπινου δυναμικού καθιστά εφικτή τη μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις και την αναπλήρωση τυχόν απώλειας έμπειρου προσωπικού διατηρώντας έτσι την αποτελεσματικότητά της.
- Βελτιωμένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Το γεγονός ότι μια επιχείρηση προσφέρει ένα συνεχές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης στους υπαλλήλους της ελκύει πολύ καλούς υποψήφιους να εργαστούν στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει επειδή οι υποψήφιοι θέλουν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους και κατ' επέκταση να αυξήσουν το επίπεδο της ανταγωνιστικότητάς τους και να πετύχουν επαγγελματική ανέλιξη, ευκαιρία την οποία τους προσφέρει η επιχείρηση αυτή.

- Περισσότερη αφοσίωση εργαζομένων: Η επιχείρηση η οποία επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού καταφέρνει να κερδίσει την αφοσίωση του προσωπικού της για τον οργανισμό και την ταύτιση του με το όραμα και τους στόχους της (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

## **2.5 Οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού**

### **2.5.1 Οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση**

Οι επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους προσφέροντας του συστηματικά προγράμματα εκπαίδευσης τα οποία ανταποκρίνονται στους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς στόχους, αποκομίζουν πολλά οφέλη τόσο οι ίδιες όσο και το προσωπικό τους.

Μέσω της εκπαίδευσης οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την κερδοφορία τους και παράλληλα μειώνεται το κόστος της. Διότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης γίνονται πιο παραγωγικοί, εκτελούν την εργασία τους ορθά και σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα. Παράλληλα η εκπαίδευση βελτιώνει την εταιρική εικόνα της επιχείρησης και ενισχύει το αίσθημα της αυθεντικότητας, της ευελιξίας και της εμπιστοσύνης στο προσωπικό της. Αποφεύγονται οι προστριβές μεταξύ του προσωπικού και βοηθά στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία σε όλες τις θέσεις του οργανισμού. Επιπλέον, αντιμετωπίζει κάθε είδους ανάγκη που ενδέχεται να προκύψει σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων. Ακόμη, η εκπαίδευση εντοπίζει ανάγκες που ενδέχεται να προκύψουν σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, βελτιώνει την ποιότητα εργασίας, συμβάλλει στην ανάπτυξη της ομαδικότητας και επικοινωνίας. Τέλος, η εκπαίδευση συμβάλλει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση συμπεριφορών των εργαζομένων.

## **2.5.2 Οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι**

Οι εργαζόμενοι που τυγχάνουν εκπαίδευσης από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται μόνο θετικά στοιχεία αποκομίζουν.

Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση βοηθά τους εργαζόμενους να αναπτύξουν αυτοπεποίθηση και αυτοανάπτυξη καθώς επίσης δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση. Καλλιεργεί την λήψη ουσιαστικών αποφάσεων και αποτελεσματικότερης επίλυσης τυχόν προβλημάτων. Επιπλέον, ενισχύει τα αισθήματα αναγνώρισης, ευθύνης, επιτυχίας, ανάπτυξης και εφοδιάζει τους εργαζόμενους με επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες. Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού και βοηθά στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, μέσα από την εκπαίδευση μειώνεται ο φόβος για άσκηση νέας δραστηριότητας – ανάληψη νέων ευθυνών και δίνεται νέος προσανατολισμός στο μέλλον του εργαζόμενου.

Οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις γνώσεις τους, αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, αποκτούν δεξιότητες γεγονός που τους κάνει πιο παραγωγικούς και αποδοτικούς στη δουλειά τους. Αυτό, σε συνδυασμό με όλα τα οφέλη που προσφέρει η εκπαίδευση ευνοεί και τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται

## **2.6 Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση και ο ρόλος που διαδραματίζει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί, όταν μια επιχείρηση συνδυάζει με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωσιακή της κουλτούρα, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που υλοποιεί τις αξίες αυτές (Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., Coates, D., 1996)

Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας επενδύουν πολύ στην εκπαίδευση των υπαλλήλων τους έχοντας στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης τους, καθώς επίσης τους εφοδιάζουν

με γνώσεις και ικανότητες που τους καθιστούν ικανούς να αντιμετωπίζουν σημαντικές αλλαγές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους.

Συγκεκριμένα:

- Η συνεχής και ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας επιβάλλει στις επιχειρήσεις να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους με νέες γνώσεις, μεθόδους, δεξιότητες και διαδικασίες.
- Οι καταναλωτές γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί όσον αφορά στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ποικιλίας, ταχύτητας και εξυπηρέτησης. Η επιχείρηση οφείλει να συμβαδίζει με αυτό αν θέλει να μην δυσαρεστεί τους πελάτες και να προσελκύει καινούριους.
- Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων ανεβάζει την αυτοπεποίθηση και το ηθικό τους πράγμα που τους κάνει πιο αποδοτικούς στη δουλειά τους.
- Οι διάφορες συγχωνεύσεις – εξαγορές που παρατηρούνται συχνά στις μέρες μας έχουν δημιουργήσει μια νέα τάξη πραγμάτων για τις επιχειρήσεις, νέες θέσεις εργασίας γεγονός στο οποίο πρέπει να ανταπεξέρχεται μια επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Οι ταχύρυθμες εξελίξεις και αλλαγές που συμβαίνουν στον τομέα των επιχειρήσεων καθιστούν την εκπαιδευτική διαδικασία αναγκαία και επαναλαμβανόμενη σε τακτά χρονικά διαστήματα. Μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν τις αλλαγές και προσαρμόζονται σε αυτές σε πρώιμο στάδιο της εμφάνισής τους. Καταφέρνουν να μετατρέψουν ένα παλαιό τρόπο επιχειρηματικής τους δράσης σε σύγχρονη αντίληψη των εξελίξεων, γεγονός που τους προσδίδει μόνο θετικά αποτελέσματα.

Η σκληρή ανταγωνιστική πραγματικότητα, στην οποία εντάσσονται όλες οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή, απαιτεί ως συστατικό στοιχείο στη δομή της επιχειρηματικής σκέψης, την πρόβλεψη και κατ' επέκταση πρόληψη και όχι την εκ των υστέρων αλλαγή μιας κατάστασης. Αυτό επιτυγχάνεται με την διαρκή εκπαιδευτική επαγρύπνηση σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, η οποία βοηθά στο να βλέπουν οι επιχειρήσεις το μέλλον με αυτοπεποίθηση, χωρίς δισταγμούς και αμφιβολία, διατηρώντας αδιαμφισβήτητα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Πατρινός, 2005).

# Κεφάλαιο 3

## Εκπαιδευτική Διαδικασία

### 3.1 Εισαγωγή

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Προς αυτή την κατεύθυνση οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά στα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν στο προσωπικό τους (Χυτήρης, 2001). Για να μην πέσει στην παγίδα μια επιχείρηση και η εκπαίδευση της να μη συνδέεται με τη στρατηγική της θα πρέπει να εφαρμόσει παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης που παρέχει. Με αυτό τον τρόπο θα αποφύγει λάθος εκπαιδευτικά προγράμματα σε υπαλλήλους που δεν τα χρειάζονται, τοποθέτηση ακατάλληλων εκπαιδευτών, λάθος εκπαιδευτικές μεθόδους.

### 3.2 Στάδια Εκπαιδευτικής Διαδικασίας

Η διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια (Χυτήρης, 2001):

- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

**Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών:** αποτελεί το πρώτο και απαραίτητο βήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας έτσι ώστε να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό και λειτουργικό πρόγραμμα κατάρτισης. Σε αυτό το στάδιο γίνεται συλλογή και ανάλυση



πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε (Χυτήρης, 2001).

Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται με βάση τα παρακάτω στοιχεία:

Πρώτο βήμα αποτελεί η προσεκτική διερεύνηση και ανάλυση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων. Στο δεύτερο και τρίτο βήμα γίνεται η ανάλυση του οργανωσιακού κλίματος. Η ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών αποσκοπεί στο να ταυριάζει τις απαιτήσεις της υλοποίησης των οργανωσιακών στόχων με το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό από άποψη ποιότητας ικανοτήτων του (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Έπειτα, με την ανάλυση των εργασιών εξετάζονται και επισημαίνονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση εργασιών και που πρέπει να ενισχυθούν μέσα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ανάλογα με τις απαιτήσεις που έχουν τα καθήκοντα της κάθε θέσης πρέπει να αποσαφηνιστούν τα κενά που υπάρχουν με βάση τα οποία θα οργανωθούν και τα βήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Χυτήρης, 2001).

Τέλος, με την ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων διαπιστώνεται το κενό μεταξύ των τωρινών ικανοτήτων των ατόμων και των επιθυμητών. Βοηθά ιδιαίτερα η μελέτη της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου μέσω του συστήματος απόδοσης και οι προσωπικές του εκτιμήσεις, για το είδος των γνώσεων και ικανοτήτων που κρίνει ότι πρέπει να αποκτήσει (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών θα οδηγήσει στον εντοπισμό των αναγκών για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αυτά στη συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται για τον κάθε εργαζόμενο. Αυτή η διαδικασία θα μπορούσε να λειτουργήσει και αντίστροφα. Αναλύοντας τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου μεμονωμένα, προκύπτουν και οι κοινές ανάγκες οι οποίες μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ομαδική βάση, ενώ το σύνολο των ομαδικών και των ατομικών αναγκών θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των επιχειρησιακών αναγκών (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

**Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων:** Αποτελεί υψίστης σημασίας βήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας διότι πρέπει να σχεδιαστούν τα πιο κατάλληλα και αναγκαία προγράμματα που θα φέρουν το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Εφόσον διαπιστωθεί ότι η εκπαίδευση είναι αναγκαία, γίνεται επιλογή και καθορισμός των στόχων, του περιεχομένου της εκπαίδευσης, των εκπαιδευτών, του χώρου, του χρόνου και των εκπαιδευόμενων. Το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να εφοδιάσει τον εκπαιδευόμενο με τις, αναγκαίες για αυτόν και την επιχείρηση, γνώσεις και ικανότητες, να ανταποκρίνεται δηλαδή στους στόχους του.

Στόχοι και περιεχόμενο προγράμματος εκπαίδευσης: Πρόκειται για τον καθορισμό του τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος έπειτα από την ολοκλήρωση του προγράμματος. Το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται αποκλειστικά από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Εκπαιδευόμενοι: Σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες εκπαίδευσης τους θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται και τα πρόσωπα συγκεκριμένα. Κριτήρια για την επιλογή τους είναι το ενδεχόμενο να παραμείνουν για αρκετό καιρό ακόμα στην επιχείρηση, να ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της απόδοσης τους και εμπλουτισμό των γνώσεών τους. Επιπλέον να πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις σε θέματα τα οποία μεταβάλλονται συνεχώς λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης.

Χώρος και χρόνος εκπαίδευσης: Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα είτε εντός της επιχείρησης, στη θέση εργασίας, είτε εκτός επιχείρησης, εκτός της θέσης εργασίας. Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το πρόγραμμα που θα επιλεγεί. Στις περιπτώσεις που γίνεται χρήση τεχνικών μηχανημάτων τα προγράμματα είναι πιο σύντομα. Επίσης σε πολλές περιπτώσεις ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα εάν και εφόσον χρειαστεί μπορεί να έχει παράταση προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να αφομοιώσουν εκείνα που έχουν διδαχθεί.

Εκπαιδευτές: Τον ρόλο τους μπορεί να αναλάβουν είτε διευθυντές ή ανώτερα στελέχη εφόσον η εκπαίδευση παρέχεται εντός της επιχείρησης, έμπειρο και κατάλληλα

καταρτισμένο εκπαιδευτικό προσωπικό, το οποίο μπορεί να προέρχεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της επιχείρησης και άλλα μέλη του προσωπικού τα οποία περιστασιακά προσφέρουν υπηρεσίες σε προγράμματα εκπαίδευσης ανάλογα φυσικά με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους.

**Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων:** στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι εκπαιδευτικές μέθοδοι, σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους της κάθε επιχείρησης και έπειτα εφαρμόζεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος η οποία πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και για όλες τις περιστάσεις. Όλες οι μέθοδοι έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους τα οποία πρέπει να εξετάζονται πριν την υλοποίηση τους έτσι ώστε να επιλέγεται η πιο κατάλληλη μέθοδος. Οι επιχειρήσεις έχουν να επιλέξουν μεταξύ εκπαίδευσης στη θέση εργασίας (on the job training) και εκτός θέσης εργασίας (off the job training).

**Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου:** αποτελεί σημαντικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ουσιαστικά γίνεται σύγκριση των στόχων που τέθηκαν με το αποτέλεσμα με σκοπό να δοθεί απάντηση στο ερώτημα κατά πόσο η εκπαίδευση πέτυχε το σκοπό της.

### **3.2.1 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου**

Η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση πληροφοριών αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν προκαθοριστεί, του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος (Χυτήρης, 2001).

Στην ουσία, μέσα από σύγκριση στόχων και αποτελέσματος, δίδεται η απάντηση στο ερώτημα κατά πόσο η εκπαίδευση άξιζε την προσπάθεια και τους πόρους που διατέθηκαν και ποιές βελτιώσεις θα μπορούσαν να γίνουν για το μέλλον.

### **3.2.2 Στόχοι της Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου**

Η αξιολόγηση γίνεται για να αποδειχθεί ότι η προγραμματισμένη μάθηση είχε σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Στις περιπτώσεις που το πρόγραμμα εκπαίδευσης δεν είχε για την επιχείρηση και τους εκπαιδευόμενους τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή δεν εκπλήρωσε τους στόχους που τέθηκαν, η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για βελτίωση μελλοντικών προγραμμάτων.

Αν μετά την ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ακολουθεί κάποια μορφή μέτρησης τότε μπορεί να διαπιστωθεί ο βαθμός αφομοίωσης των διδαχθέντων και το γεγονός αυτό εντείνει την προσοχή του εκπαιδευόμενου και έτσι διευκολύνεται η μάθηση (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

### **3.2.3 Επίπεδα Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου**

Η πιο συνηθισμένη προσέγγιση στην αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελείται από τέσσερα επίπεδα:

- Αντίδραση: Στη φάση αυτή προσπαθούμε να αντιληφθούμε κατά πόσο έμειναν ικανοποιημένοι οι εκπαιδευόμενοι από την εμπειρία της εκπαίδευσης. Δίνεται απάντηση στα εξής ερωτήματα, αν τους άρεσε το πρόγραμμα, αν το βρήκαν χρήσιμο, αν ήταν κατάλληλος ο χρόνος, ο χώρος και ο εκπαιδευτής, αν συμφωνούν με τις μεθόδους χρησιμοποιήθηκαν και έπειτα μπορούν να κάνουν τις εισηγήσεις τους.
- Μάθηση: Γίνεται μέτρηση του τι έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι μέσω γραπτών ή και προφορικών δοκιμασιών. Είναι σημαντικό οι εκπαιδευόμενοι να έχουν αποκτήσει νέες γνώσεις και επιδεξιότητες στο μέγιστο δυνατό βαθμό.
- Συμπεριφορά: Σε αυτό το επίπεδο αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι έχουν αλλάξει συμπεριφορά και έχουν εφαρμόσει τα όσα έμαθαν στην εργασία τους (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002). Διότι η εκπαίδευση δεν έχει μοναδικό στόχο την αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά την εφαρμογή αυτών στον πραγματικό χώρο εργασίας.

- Αποτελέσματα: Αυτό το επίπεδο αξιολόγησης έχει να κάνει με το βαθμό στο οποίο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα παράγει θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, έχει να κάνει με την επίδραση της εκπαίδευσης στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 2002).

### 3.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης τις οποίες χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να εκπαιδεύσει το προσωπικό της είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εκπαιδευόμενος. Η εκπαίδευση είναι διαφορετική για ένα απλό υπάλληλο, διαφορετική για ένα ανερχόμενο διευθυντικό στέλεχος και διαφορετική για κάποιο ανώτερο διοικητικό στέλεχος.

Έτσι η εκλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου καθορίζεται, εκτός από το ποιες εκπαιδευτικές ανάγκες θα καλύψει, από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων και πνευματικού επιπέδου των εκπαιδευομένων (Κανελλόπουλος, 2002).

Κατά το Zagarow υπάρχουν δύο τύποι εκπαίδευσης, η εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας (on the job training) και η εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας (off the job training). Οι εκπαιδευτικοί στόχοι που θα τεθούν θα καθορίσουν και ποιο είδος εκπαίδευσης είναι κατάλληλο. Εάν επιδιώκεται χαμηλό κόστος και δυνατότητα ευελιξίας, τότε προτιμάται η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης. Εάν ο στόχος είναι η απερίσπαστη προσοχή των εκπαιδευόμενων καθ' όλη την εκπαιδευτική εργασία, τότε προτιμάται η εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης (Zagarow, 1990).

#### **1) Εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας:**

Είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος εκπαίδευσης και συνίσταται στην εξοικείωση του εργαζόμενου με το αντικείμενο του από τον επικεφαλής ή άλλον έμπειρο εργαζόμενο. Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται προσωπικά, παρακολουθείται συνεχώς και διορθώνεται όπου χρειάζεται (Μπιτσάνη, 2006).

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι γίνεται στο πραγματικό περιβάλλον της εργασίας, ο εκπαιδευόμενος εφαρμόζει άμεσα αυτά τα οποία μαθαίνει, υπάρχει χαμηλό κόστος αφού δεν χρειάζονται αίθουσες διδασκαλίας, εξοπλισμός, οι όποιες απορίες – δυσκολίες προκύπτουν απαντώνται αμέσως από τον εκπαιδευτή.

Τα μειονεκτήματα είναι τα εξής: λόγω φόρτου εργασίας κάποιες φορές ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά, ο εκπαιδευτής μπορεί να μην έχει εκπαιδευτεί για να διδάσκει και έτσι να μην έχει αυτή την ικανότητα. Ακόμη, το ότι η εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας μειώνει την αποτελεσματικότητα αφού υπάρχει θόρυβος, πίεση, διακοπές.

## **2) Εκπαίδευση με μαθητεία:**

Κατά τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς, οι οποίοι είναι πολύ έμπειροι στην εργασία τους, τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Το θεωρητικό μέρος γίνεται εκτός εργασίας, σε αίθουσες διαλέξεων ενώ το τεχνικό γίνεται στο χώρο εργασίας σε πραγματικό εξοπλισμό. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για επαγγέλματα τα οποία χρειάζονται μεγάλη περίοδο εκπαίδευσης έτσι ώστε οι εκπαιδευόμενοι να αποκτήσουν όλες τις γνώσεις που χρειάζονται για να εκτελούν με επιτυχία την εργασία τους.

## **3) Πρακτική άσκηση:**

α) Είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης η οποία χρησιμοποιείται συνήθως σε ανώτερα στελέχη, κατά την οποία απαιτείται από τον εκπαιδευόμενο να διεκπεραιώσει διάφορα καθήκοντα, ανάλογα με την προτεραιότητα που θα δώσει στο καθένα. Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να εξετάσει το βαθμό προτεραιότητας της κάθε περίπτωσης που έχει και να καταλήξει σε κάποια απόφαση. Αυτού του τύπου η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την πρόβλεψη της απόδοσης σε διοικητικές θέσεις (Mondy, 2011).

Σύμφωνα με τις ομαδικές συζητήσεις που ακολουθούν, οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να ανακαλύψουν τον τρόπο με τον οποίον χειρίστηκαν τα θέματα τους, ώστε να κερδίσουν μια πιο βαθιά γνώση των καλύτερων λύσεων. Οι εκπαιδευόμενοι προϊστάμενοι πρέπει να δικαιολογήσουν τις αποφάσεις που έλαβαν καθώς επίσης το γιατί έδωσαν συγκεκριμένη προτεραιότητα (Πατρινός, 2005).

β) Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα Πανεπιστήμια προσλαμβάνουν φοιτητές – υπαλλήλους για ένα διάστημα προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Έτσι, οι φοιτητές αποκτούν πραγματική εμπειρία της δουλειάς και του επαγγελματικού χώρου στον οποίο πιθανότατα θα απασχοληθούν, μετά την αποφοίτηση τους και οι επιχειρήσεις αξιοποιούν την ενεργητικότητα, τις νέες ιδέες και γνώσεις των φοιτητών, ενώ ταυτόχρονα τους εκπαιδεύουν ως αυριανούς υπαλλήλους τους.

#### **4) Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας:**

Είναι μια τεχνική στην οποία ο νεοπροσληφθείσας εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι το χαμηλό κόστος, η καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου, το πραγματικό περιβάλλον εργασίας, η άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών και η επιτόπου εφαρμογή της γνώσης (Χυτήρης, 2001).

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι εκπαιδευτής παραμελεί τα καθήκοντα του για να επικεντρωθεί στην εκπαίδευση. Επίσης ο εκπαιδευτής δεν έχει εκπαιδευτεί για αυτό τον ρόλο άρα μπορεί να μην έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα η εκπαίδευση.

#### **5) Εκπαίδευση μέσω μέντορα:**

Η μέθοδος κατά την οποία ανώτερο στέλεχος, με τη δική του θέληση, αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό – άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει (S. Argyee, 1996). Έτσι προκύπτει μια σχέση, άτυπα, «προστάτη – προστατευομένου» την οποία ξεκινά το ανώτερο στέλεχος όταν εκτιμά πως κάποιος υπάλληλος έχει τις ικανότητες και τα προσόντα να ανελιχθεί. Κάποιες επιχειρήσεις βασίζουν το σύστημα προαγωγών τους σε αυτή τη μέθοδο.

Η μέθοδος αυτή επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση, δημιουργία στελεχών, όσο και για τους εκπαιδευόμενους, ουσιαστική ανάπτυξη και γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξη.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι: τα στελέχη μεροληπτούν και ενδέχεται να επιλέξουν άτομα που συμπαθούν έτσι ώστε να τα προωθήσουν για να ανελιχθούν, αναπαράγεται η κουλτούρα των υφιστάμενων στελεχών και έτσι διακονίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης. Επιπλέον, σχηματίζεται η αντίληψη ότι για να λάβει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη πρέπει να «προσδεθεί» στο άρμα της ισχυρής ομάδας εξουσίας μέσα στην επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

#### **6) Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation):**

Είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης κατά την οποία ο εργαζόμενος μετακινείται σε διάφορες θέσεις εργασίας με σκοπό τη διεύρυνση της εργασιακής του πείρας. Η εναλλαγή βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη λειτουργία και το μεταξύ τους συσχετισμό ενός μεγάλου αριθμού θέσεων, βελτιώνοντας έτσι την παραγωγικότητα. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευρέως την εναλλαγή θέσεων εργασίας τόσο στα απλά όσο και στα ανώτερα στελέχη (Mondy, 2011).

#### **7) Διαλέξεις:**

Είναι μια μέθοδος επίσημη και οργανωμένη από το διδάσκοντα που προϋποθέτει την από μέρος του κατοχή σε βάθος της γνώσης πάνω σε κάποιο θέμα. Επιδιώκει ο ομιλητής να μεταδώσει τις σκέψεις του κατά τρόπο που να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατηρίου του και να πετύχει τη συγκράτηση από μέρους τους αυτού που έχει να πει.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της διάλεξης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγαλύτερα ακροατήρια και έτσι να μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης. Μειονέκτημα της μεθόδου φαίνεται να είναι η παθητικότητα των ακροατών γιατί αποτελεί μονής κατεύθυνσης επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση από τον ακροατή (Κανελλόπουλος, 2002).

#### **8) Σεμινάρια:**



Είναι μια παραδοσιακή μέθοδος παθητικής μάθησης, σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο από ειδικούς, έμπειρα ανώτερα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές (Χυτήρης, 2001).

Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν στην ανάπτυξη γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές μέρες. Ο εκπαιδευτής αφού παρουσιάσει τα γεγονότα, τις αρχές και τις ιδέες ώστε να γίνονται κατανοητά από τον εκπαιδευόμενο καθοδηγεί τη συζήτηση (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Το κύριο πλεονέκτημα των σεμιναρίων είναι ότι επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις, γεγονός που βοηθά τους εκπαιδευόμενους να στο να κατανοήσουν αυτά τα οποία έχουν παρακολουθήσει (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

#### **9) Μελέτη περιπτώσεων (case studies):**

Μέθοδος κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι, χωρισμένοι συνήθως σε ομάδες εργασίας, αναλαμβάνουν να διερευνήσουν ένα πρακτικό πρόβλημα και να παρουσιάσουν μια τεκμηριωμένη λύση (Χατζηπαντελή, 1999).

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι βοηθά στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και στην ανταλλαγή ιδεών και ιδίων εμπειριών μεταξύ των συναδέλφων. Παρόλα αυτά υπάρχει αυξημένος κίνδυνος οι μελετώμενες περιπτώσεις να θεωρηθούν από τους εκπαιδευόμενους ως άσχετες με τις ανάγκες τους, πολύ θεωρητικές ή μη ρεαλιστικές, ακόμα και αν βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

#### **10) Επιχειρηματικά παίγνια:**

Τα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες πέντε - έξι ατόμων και η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται τις υπόλοιπες. Επιδιώκεται η ομαδική συνεργασία και η υλοποίηση ορισμένων διοικητικών στόχων, που συμβάλουν στην ανάπτυξη των χαρακτηριστικών εκείνων, τα οποία είναι απαραίτητα για τη λήψη

των ενδεικνυόμενων αποφάσεων, σε θέματα προγραμματισμού και οργάνωσης (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων καλύτερης λήψης αποφάσεων οργάνωσης, προγραμματισμού και ηγεσίας. Ακόμη, αναπτύσσει την ομαδικότητα, βοηθά τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν πόσο αναγκαία είναι αλλά και πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία. Στα αρνητικά της μεθόδου, ιδίως αν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, είναι το κόστος και η ανάγκη οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα επίπεδο γνώσεων ή εμπειριών και πάνω (Χυτήρης, 2001).

### **11) Υπόδηση ρόλων:**

Σχηματίζεται μια ομάδα εκπαιδευομένων όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης στα όποια πρέπει να εκπαιδευτούν τα άτομα αυτά (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Το πλεονέκτημα της μεθόδου υπόδησης ρόλων είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να λάβουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις του εκπαιδευτή και της ομάδας τους σχετικά με τον τρόπο που λειτούργησαν, μέσα στο προστατευμένο εκπαιδευτικό περιβάλλον της αίθουσας διδασκαλίας (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

### **12) Εκπαίδευση μέσω προσομοίωσης:**

Μία μέθοδος εκπαίδευσης που απαιτεί τη χρήση ειδικών εργαλείων ή λογισμικών τα οποία προσομοιώνουν τις πραγματικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Τα εργαλεία αυτά ποικίλλουν από απλά χάρτινα ομοιώματα μηχανημάτων έως ειδικές εγκαταστάσεις αυτοματοποιημένων προσομοιώσεων του εργασιακού περιβάλλοντος. Θεωρείται απαραίτητη για εργαζόμενους που η εργασία τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες (Mondy, 2011).

Η μέθοδος της προσομοίωσης έχει το προσόν ότι εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με τον πραγματικό χώρο της εργασίας που θα συναντήσει, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τον κίνδυνο από λάθος χειρισμούς, για την ασφάλεια τόσο του εργαζόμενου όσο και των χρησιμοποιούμενων εργαλείων, ενώ μειώνει την πιθανότητα δυσαρέσκειας πελατών

κατά την εισαγωγική περίοδο του νέου εργαζομένου (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

### **13) Εκπαίδευση ευαισθησίας:**

Μέθοδος η οποία βασίζεται στη συζήτηση μιας ομάδας εκπαιδευομένων με συντονιστή των εκπαιδευτή. Έχει σαν στόχο το κάθε στέλεχος να μπορέσει να κατανοήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των συναδέλφων του, να μάθει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις γνώμες των άλλων και ασκεί αυτοκριτική και αυτοέλεγχο (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

Το θετικό αυτής της μεθόδου είναι ότι βοηθά στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, αφού πυρήνας της είναι η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Χρησιμοποιείται κυρίως για ανώτερα στελέχη, που αναλαμβάνουν να διοικούν πολλούς υφιστάμενους και ομοιοβάθμους, με τους οποίους δεν θα πρέπει να έχουν προβλήματα συμπεριφοράς και κατ' επέκταση μείωση αποδοτικότητας και ομαδικής εργασίας (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

### **14) Ενεργός μάθηση (action learning):**

Σε αυτή την περίπτωση οι μάνατζερ αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου πραγματικά έργα και αναλύουν και δίνουν λύσεις σε πραγματικά προβλήματα, συνήθως εργαζόμενοι σε διαφορετικό τμήμα από το δικό τους. Οι εκπαιδευόμενοι, ενταγμένοι σε μικρές ομάδες, κατά καιρούς πραγματοποιούν συναντήσεις και συζητούν για τις γνώσεις που απεκόμισαν. Έπειτα καταθέτουν τις προτάσεις τους στον πρόεδρο και τη διοίκηση της εταιρείας, καθώς και στον προϊστάμενο του τμήματος στο οποίο εκπαιδεύτηκαν (Dessler, 2012).

### **15) Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning):**

Είναι μια μέθοδος εξ αποστάσεως εκπαίδευσης η οποία πραγματοποιείται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή με τη χρήση βίντεο ή τηλεδιάσκεψης, προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη ευελιξία στον τρόπο διδασκαλίας. Αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες εφαρμογές στις μέρες μας, ιδίως σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να παρακολουθήσει κάποιο μάθημα, το οποίο αφορά πολιτικές, διαδικασίες, εισηγήσεις

σε εξειδικευμένα θέματα, που παραδίδεται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο από το δικό του.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μορφής εκπαίδευσης αποτελεί το γεγονός ότι είναι εξατομικευμένη, προσφέροντας τη δυνατότητα στους εργαζομένους να παρακολουθούν τα μαθήματα στο χρόνο και στο ρυθμό που αυτοί επιθυμούν (Mondy, 2011).

Μειονέκτημα της μεθόδου είναι η δυσκολία διάδρασης μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία

### 4.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας

Με την ολοκλήρωση της δευτερογενούς έρευνας, βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ακολουθεί η πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας στις Κυπριακές Τράπεζες. Η έρευνα έχει στόχο την απάντηση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

1. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται στις κυπριακές τράπεζες και ποιες θεωρούνται περισσότερο αποτελεσματικές;
2. Ποια είναι τα οφέλη της εκπαίδευσης σε επίπεδο οργανισμού και εργαζομένων;
3. Γίνεται κάποιος διαχωρισμός σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που παρέχεται στους εργαζόμενους στις κυπριακές τράπεζες;
4. Εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις κυπριακές τράπεζες και αν ναι ποια η χρησιμότητα του;

Για τη συλλογή των απόψεων των εργαζομένων στις Κυπριακές Τράπεζες, χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μέθοδος, η μέθοδος του γραπτού ερωτηματολογίου.

## 4.2 Μέσο Συλλογής Δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο είναι μια σειρά από ερωτήσεις σχετικές με ένα θέμα στις οποίες τα υποκείμενα της έρευνας καλούνται να απαντήσουν γραπτά, με σκοπό τη συλλογή των αναγκαίων ερευνητικών πληροφοριών (Παπαναστασίου, 2005).

Παρόλα τα μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου, όπως σχετικά μικρός αριθμός ερωτήσεων, πιθανή έλλειψη ακριβής διατύπωσης και κατά συνέπεια προβλήματα στις απαντήσεις και το γεγονός ότι οι ερωτούμενοι μπορεί να σφάλλουν είτε από ελλιπή ενημέρωση είτε από άγνοια, το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα όπως:

- Πολλά αποτελέσματα σε σύντομο χρονικό διάστημα
- Χαμηλό κόστος διεξαγωγής σε χρόνο και χρήμα λόγω της μαζικής αποστολής των ερωτηματολογίων, ιδιαίτερα αν γίνεται διαδικτυακά
- Εύκολη ανάλυση επειδή οι ερωτήσεις είναι τυποποιημένες, ιδιαίτερα αν είναι κλειστού τύπου ερωτήσεις
- Διατηρείται η ανωνυμία των ερωτούμενων
- Ο ερευνητής γνωρίζει εκ των προτέρων τις ερωτήσεις και το εύρος των απαντήσεων που ενδέχεται να δοθούν, βοηθώντας έτσι στην τυποποίηση και περαιτέρω ανάλυση των ερωτήσεων (Gillham, 2000).

Για να υπάρχουν ερευνητικές μελέτες με έγκυρα αποτελέσματα, επιβάλλεται να χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή τους ερευνητικά εργαλεία, τα οποία προηγουμένως έχουν ελεγχθεί για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους. Γι' αυτό κάθε ερευνητής όταν μελετά μια έρευνα, εστιάζει στην αξιοπιστία και στην εγκυρότητα του οργάνου μέτρησης της μελέτης. Η εγκυρότητα ενός ερωτηματολογίου αφορά στο βαθμό στον οποίο το ερωτηματολόγιο μετρά τις έννοιες ή αλλιώς τις μεταβλητές τις οποίες διατείνεται ότι μετρά. Η αξιοπιστία αφορά στη συνέπεια με την οποία το ερωτηματολόγιο μετρά τις έννοιες ή αλλιώς τις μεταβλητές τις οποίες διατείνεται ότι μετρά (Ουζούνη, Χ., Νακάκης, Κ., 2011).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για την παρούσα έρευνα έχει χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο ως μέσο συλλογής δεδομένων (παρατίθεται στο Παράρτημα Α) , το

οποίο έφτασε στα χέρια των ερωτηθέντων μέσω φυσικής και ηλεκτρονικής μορφής. Το ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε από τον συγγράφοντα με τέτοιο τρόπο ώστε ο ερωτώμενος να αντιλαμβάνεται εύκολα τις ερωτήσεις και να είναι σε θέση να τις απαντήσει γρήγορα, με ακρίβεια και σαφήνεια. Έχει καταβληθεί ιδιαίτερη επιμέλεια έτσι ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι έγκυρο και αξιόπιστο, με τη χρήση βιβλιογραφικών αναφορών και επιστημονικών θεωριών.

### **4.3 Δείγμα, Δεδομένα και Παραδοχές**

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα δεν ήταν τυχαίο αλλά σκόπιμο, αφού διανεμήθηκε τους μήνες Φεβρουάριο – Μάρτιο 2019, σε άτομα, απλούς υπάλληλους και ανώτερα στελέχη, που εργάζονται στον τομέα των Τραπεζών στην Κύπρο, συγκεκριμένα σε τέσσερις τράπεζες, και έτσι ήταν σε θέση να δώσουν απαντήσεις για το θέμα που ερευνήθηκε.

Σκοπός της παρούσας έρευνας δεν ήταν να γενικεύσει τα αποτελέσματα, αλλά να εξάγει συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μεγαλύτερης κλίμακας έρευνες σχετικά με αυτό το θέμα. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε ο κυπριακός τραπεζικός τομέας, στον οποίο υπάρχει εύκολη πρόσβαση από άτομα του οικογενειακού και φιλικού περιβάλλοντος, ώστε να μελετηθεί με αναλυτικό τρόπο αν εφαρμόζεται η θεωρία στην πράξη. Μέσα από όλες τις απαντήσεις, απλών υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών, ερευνήθηκε κατά πόσο όσα συστήνονται από τη θεωρία για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, εφαρμόζονται και στην πράξη και δίνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Έγινε προσπάθεια να συλλεχθούν όσο το δυνατό περισσότερα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Δόθηκαν ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους και από τα δύο φύλα, διαφόρων ηλικιών, ανεξαρτήτως θέσης στην ιεραρχία. Από τα 144 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, επεστράφησαν πλήρως συμπληρωμένα 126.

# Κεφάλαιο 5

## Αποτελέσματα

### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης των δεδομένων, με τη βοήθεια γραφημάτων, που προέκυψαν από τη συλλογή ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από 126 υπαλλήλους, οι οποίοι εργάζονται σε τέσσερις Κυπριακές Τράπεζες.

Αρχικά, υπάρχει μια ανάλυση για το πρώτο μέρος το οποίο αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων. Για να υπάρχει μια όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένη εικόνα που αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού, έγινε προσπάθεια συλλογής πληροφοριών από διαφορετικές τράπεζες και διαφορετικά τμήματα των τραπεζών. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση του δεύτερου μέρους, που αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και έπειτα του τρίτου μέρους που ασχολείται με τα οφέλη της εκπαίδευσης. Τέλος, θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων του τέταρτου μέρους, που αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

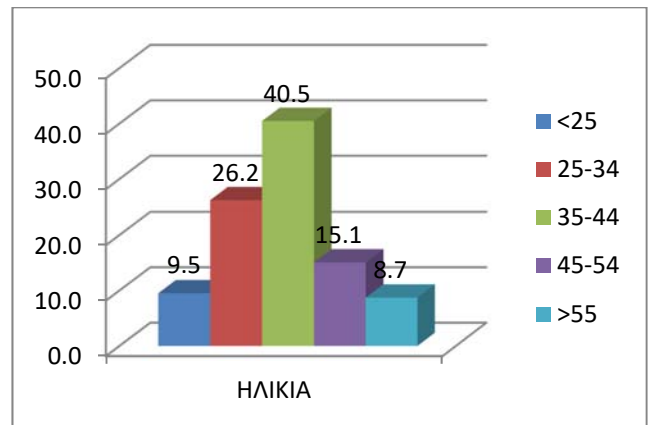
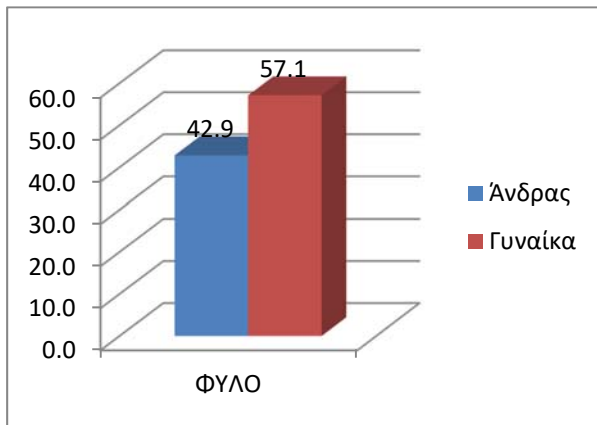
#### 5.2.1 Δημογραφικά στοιχεία

Πιο κάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα για τις πρώτες 5 ερωτήσεις, που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία.

**1. Φύλο**

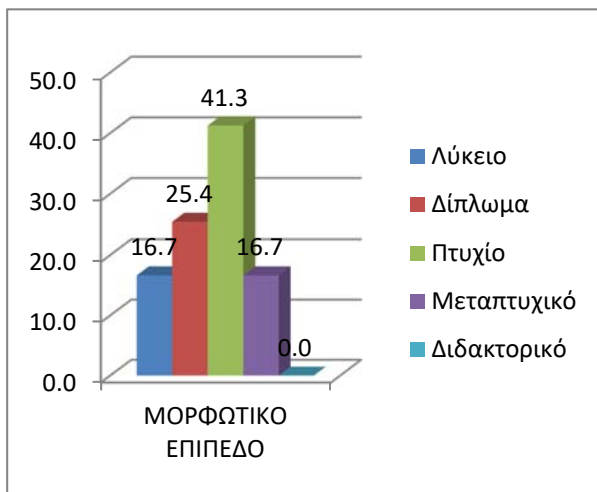
**2. Ηλικία**



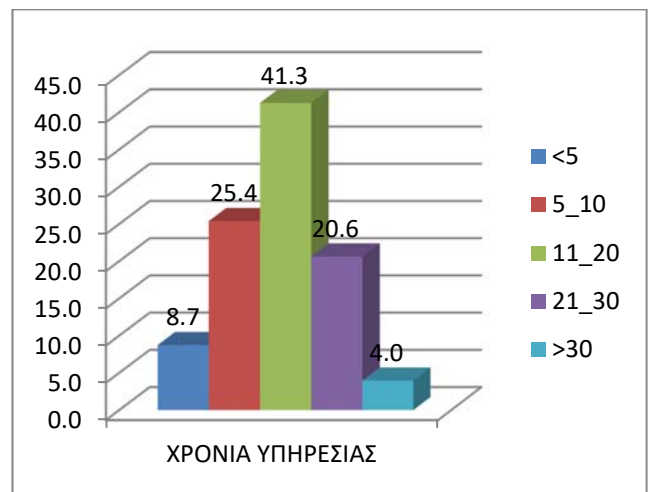


Το ερωτηματολόγιο απάντησαν 54 άνδρες και 72 γυναίκες. Οι ηλικίες των ερωτηθέντων κυμαίνονται, στο μεγαλύτερο ποσοστό, 35-44. Δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό οι ηλικίες 25-34.

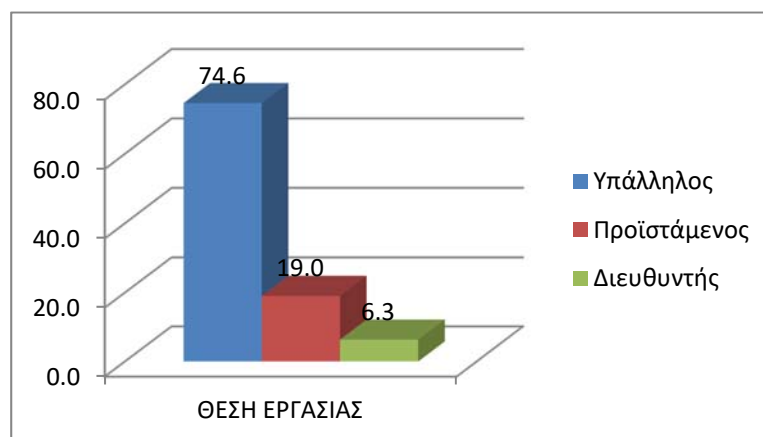
### 3. Μορφωτικό επίπεδο



### 4. Χρόνια υπηρεσίας



### 5. Θέση εργασίας



Τα δύο μεγαλύτερα ποσοστά 52 άτομα και 32 άτομα των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και Κολλεγίων αντίστοιχα. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι το ποσοστό των αποφοίτων λυκείου και των κατόχων μεταπτυχιακών είναι το ίδιο, 21 άτομα.

Όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας των ερωτηθέντων, το μεγαλύτερο ποσοστό, 52 άτομα, είναι στις ηλικίες μεταξύ 11-20 χρόνων υπηρεσίας. Ένα μικρότερο ποσοστό, 32 άτομα, έχει χρόνια υπηρεσίας 5-10, ενώ μικρότερο ποσοστό, 26 άτομα, έχουν 21-30 χρόνια υπηρεσίας.

Σχετικά με τις θέσεις εργασίας, μόλις 8 άτομα ανάμεσα στους ερωτηθέντες είναι διευθυντές, 24 άτομα έχουν τη θέση του προϊστάμενου και το μεγαλύτερο ποσοστό 94 άτομα είναι απλοί υπάλληλοι (ταμίες, λειτουργοί χορηγήσεων, γραφειακό προσωπικό).

## 5.2.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Περιεχόμενο Εκπαίδευσης

Τα αποτελέσματα των παρακάτω ερωτήσεων αφορούν τις μεθόδους εκπαίδευσης και τον περιεχόμενο της εκπαίδευσης.

### Λήψη εκπαίδευσης σχετική με εργασία



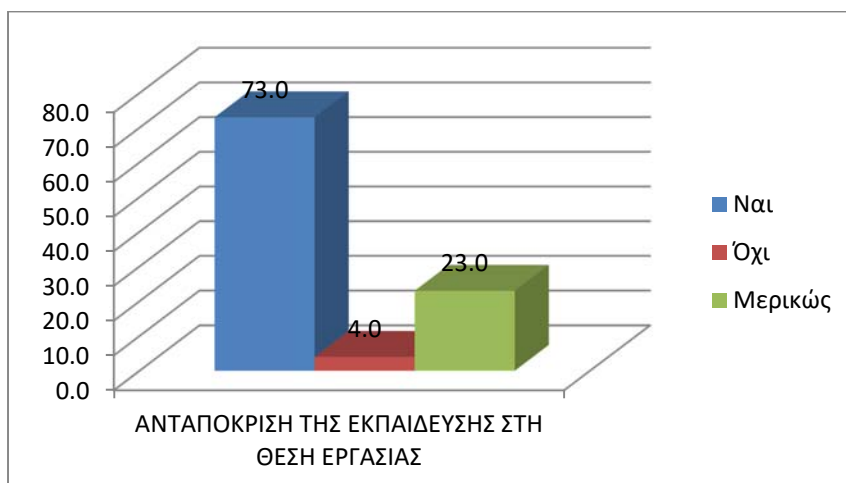
Στο ερώτημα κατά πόσο το προσωπικό έχει τύχει εκπαίδευσης από την τράπεζα στην οποία εργάζεται σχετική με την εργασία του από την πρόσληψη του μέχρι σήμερα, δόθηκαν 111 απαντήσεις θετικές και 15 αρνητικές απαντήσεις. Αυτό μας βοηθάει να

αντιληφθούμε πόσο σημαντική θεωρούν οι Τράπεζες την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

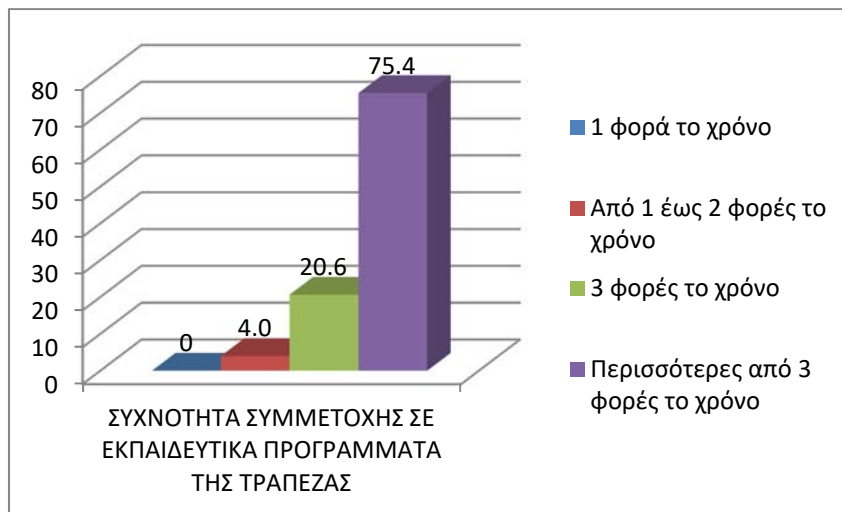
### Ανταπόκριση εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 92 άτομα, απάντησε θετικά στην παραπάνω ερώτηση, 29 άτομα απάντησαν ότι ανταποκρίνεται μερικώς στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ενώ 5 άτομα απάντησαν αρνητικά.



Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σε αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση, πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό: για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση ή προαγωγή (Κανελλόπουλος, 2002).

## Συχνότητα συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας

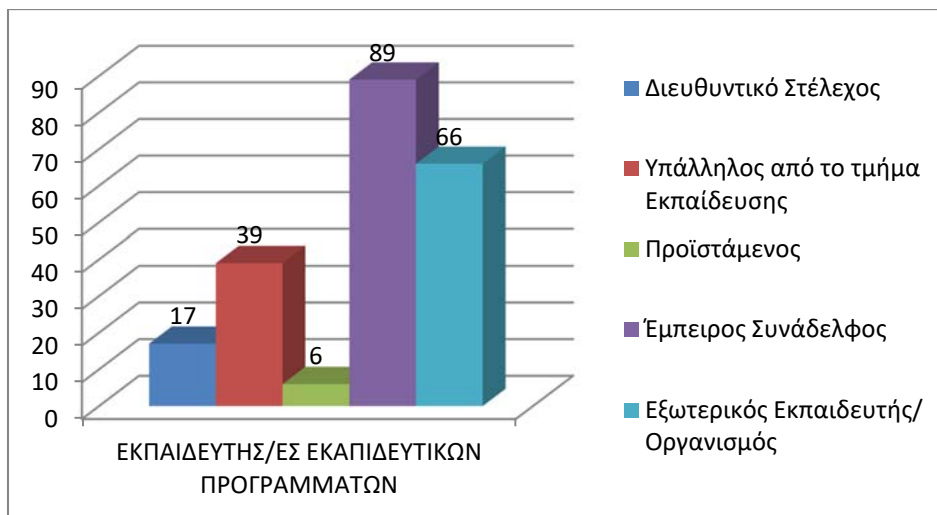


Το μεγαλύτερο ποσοστό, 95 άτομα, απάντησε ότι συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας του περισσότερο από 3 φορές το χρόνο. Έπειτα, 26 άτομα απάντησαν ότι συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα 3 φορές το χρόνο και 5 άτομα από 1 έως 2 φορές το χρόνο. Είναι εμφανές πως οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί έχουν υιοθετήσει τη συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

### Εκπαιδευτής/ες στα εκπαιδευτικά προγράμματα

Ο εκπαιδευτής σε ένα πρόγραμμα αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Εκείνος θα φέρει ή δεν θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα του προγράμματος. Θα πρέπει να έχει υπομονή, κατανόηση, να είναι ήρεμος, να έχει μεταδοτικότητα, να μπορεί να αντιληφθεί την αξία της εκπαιδευτικής εργασίας ως προς τους εκπαιδευόμενους (Μπιτσάνη, 2006).



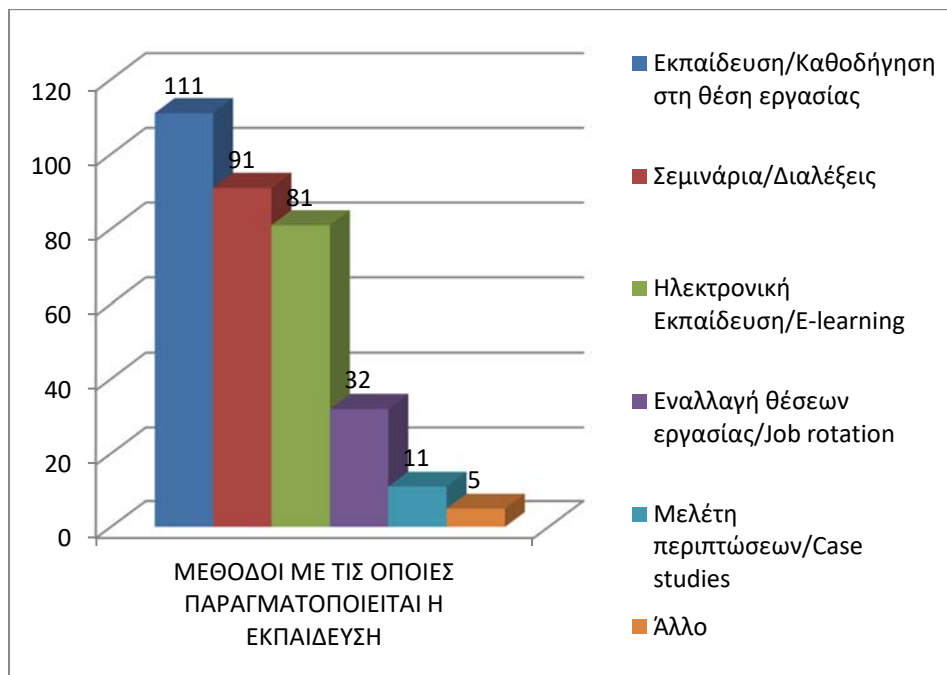
Στην ερώτηση για το ποιοι ήταν οι εκπαιδευτές των πραγμάτων που παρακολούθησαν, οι ερωτηθέντες, οι οποίοι είχαν τη δυνατότητα να δώσουν περισσότερες από μία απαντήσεις, έδωσαν 89 απαντήσεις στην επιλογή του έμπειρου συναδέλφου, 66 απαντήσεις στην επιλογή εξωτερικός εκπαιδευτής/ οργανισμός και 39 απαντήσεις στην επιλογή υπάλληλος από το τμήμα εκπαίδευσης της Τράπεζας τους. Λιγότερες απαντήσεις έχουμε στις επιλογές διευθυντικό στέλεχος και προϊστάμενος 17 και 6 αντίστοιχα.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, η πλειοψηφία των Τραπεζών στην Κύπρο υλοποιεί τα εκπαιδευτικά της προγράμματα μέσω της διεξαγωγής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, χρησιμοποιεί τη μέθοδο εκπαίδευσης από συναδέλφους.

Λιγότερο, αλλά σε ικανοποιητικό βαθμό, οι Τράπεζες χρησιμοποιούν τους εξωτερικούς εκπαιδευτές. Αυτό γίνεται συνήθως όταν θέλουν να αναπτύξουν μια πολύ εξειδικευμένη γνώση και δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός της επιχείρησης.

### **Μέθοδοι με τις οποίες πραγματοποιείται η εκπαίδευση**

Στο συγκεκριμένο ερώτημα ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να προσδιορίσουν τις μεθόδους με τις οποίες έλαβαν και λαμβάνουν εκπαίδευση από την τράπεζα στην οποία εργάζονται. Μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις στις έξι επιλογές που τους δόθηκαν και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.



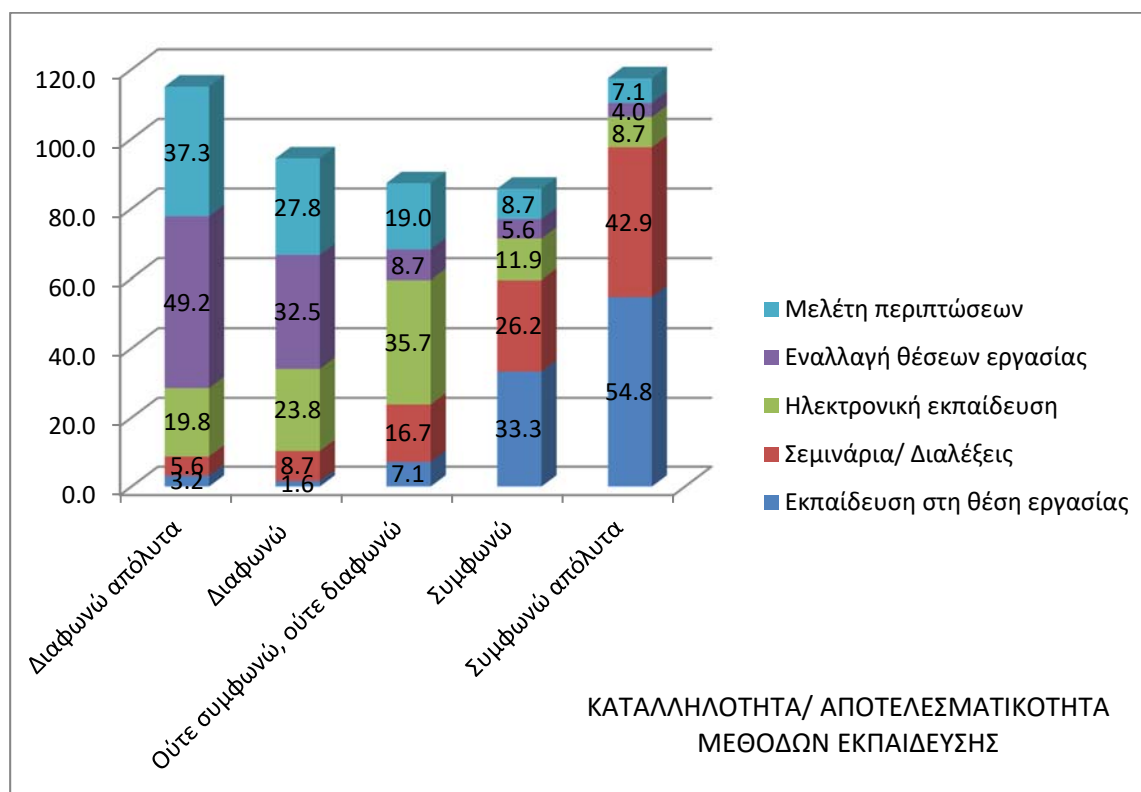
Οι τρεις μέθοδοι οι οποίες ξεχώρισαν είναι η εκπαίδευση/ καθοδήγηση στη θέση εργασίας με 111 απαντήσεις, σεμινάρια/ διαλέξεις με 91 απαντήσεις και ηλεκτρονική εκπαίδευση με 81 απαντήσεις. Αρκετά λιγότερες απαντήσεις παρατηρούμε στην εναλλαγή θέσεων εργασίας 32, στη μελέτη περιπτώσεων 11 και 5 απαντήσεις στην επιλογή άλλο όπου οι πέντε ερωτηθέντες διευκρίνισαν ότι τυγχάνουν εκπαίδευσης με τις εγκυκλίους τις οποίες αποστέλλει ηλεκτρονικά η τράπεζα τους.

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης. Όμως, η εκλογή κάποιας καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων (Κανελλόπουλος, 2002).

Οι συγκεκριμένες τράπεζες, στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες, χρησιμοποιούν τόσο τις πιο συνηθέστερες μεθόδους εκπαίδευσης ( εκπαίδευση/ καθοδήγηση στη θέση εργασίας, σεμινάρια) όσο και την ηλεκτρονική εκπαίδευση, η οποία αποτελεί στις μέρες μας από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους, ιδίως σε τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις όπως οι τράπεζες και αποτελεί δυνατό εργαλείο για τις επιχειρήσεις. Επιτυγχάνεται η άμεση χρήση της τεχνολογίας για εκπαιδευτικό σκοπό χωρίς να χρειάζεται συγκεκριμένο ωράριο και χώρος διεξαγωγής. Είναι εμφανές ότι οι Τράπεζες έχουν αντιληφθεί τις διαφορετικές διαστάσεις των εργασιακών καθηκόντων του προσωπικού τους και γίνεται χρήση διαφόρων μεθόδων επιδιώκοντας την αποτελεσματική εκπαίδευση.

## Καταλληλότητα – αποτελεσματικότητα μεθόδων εκπαίδευσης

Το ερώτημά μας συνδέεται άμεσα με το προηγούμενο, αφού ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιούν οι τράπεζες. Η άποψη του κάθε εργαζόμενου διαφέρει ανάλογα με τη θέση που κατέχει στην τράπεζα. Κάποιες μέθοδοι που θεωρούνται πιο κατάλληλες και αποτελεσματικές για το απλό προσωπικό και κάποιες άλλες για τα ανώτερα στελέχη.



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι ερωτηθέντες θεωρούν κατάλληλες και αποτελεσματικές τη μέθοδο εκπαίδευση στη θέση εργασίας και τη μέθοδο των σεμιναρίων/ διαλέξεων. Για τη μέθοδο εκπαίδευση στη θέση εργασίας έχουμε 42 άτομα να συμφωνούν και 69 άτομα να συμφωνούν απόλυτα με την αποτελεσματικότητα της μεθόδου, αφού το προσωπικό εφαρμόζει άμεσα αυτά τα οποία μαθαίνει στο πραγματικό περιβάλλον της εργασίας του. Για τα σεμινάρια/ διαλέξεις 33 άτομα συμφωνούν και 54 άτομα συμφωνούν απόλυτα.

Όσον αφορά τη μέθοδο της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (45), επέλεξε να μην πάρει θέση επιλέγοντας την απάντηση ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ. Η δεύτερη σε προτίμηση απάντηση ήταν το διαφωνώ με 30

συνολικά απαντήσεις ενώ οι θετικές απαντήσεις ήταν λιγότερες. Παρόλο που η συγκεκριμένη μέθοδος δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να παρακολουθήσουν κάποιο μάθημα το οποίο αφορά πολιτικές και διαδικασίες της τράπεζας στο χρόνο και στο ρυθμό που αυτοί επιθυμούν, εντούτοις η δυσκολία διάδρασης είναι αυτό που τους κάνει να μην μπορούν να εκφραστούν αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

Όσον αφορά τις μεθόδους εναλλαγή θέσεων εργασίας και μελέτη περιπτώσεων οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους επέλεξαν την απάντηση διαφωνώ απόλυτα, 62 και 47 απαντήσεις αντίστοιχα και ελάχιστοι ήταν αυτοί που επέλεξαν να συμφωνήσουν 12 και 20 αντίστοιχα. Αν και η μέθοδος εναλλαγή θέσεων εργασίας μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, εντούτοις οι συμμετέχοντες δεν την προτιμούν. Το ίδιο συμβαίνει και με τη μελέτη περιπτώσεων .

### **Σχόλια για τις ερωτήσεις που αφορούν τις μεθόδους εκπαίδευσης.**

Κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης και χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς, διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες συμφωνούν με την βιβλιογραφία ως προς το ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν οι Τράπεζες τους για την εκπαίδευση τους και το ποιες θεωρούν περισσότερο αποτελεσματικές. Η πρώτη στις προτιμήσεις των τραπεζών μέθοδος εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, την οποία θεωρούν κατάλληλη και οι ερωτηθέντες. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει ό,τι χρειάζεται μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, με πραγματικό εξοπλισμό. Με τη μέθοδο αυτή αποκτούνται γνώσεις και δεξιότητες σε σύντομο χρονικό διάστημα και με σχετικά χαμηλό κόστος.

Όσον αφορά τα σεμινάρια και τις διαλέξεις, έχουν δείξει τη συμπάθεια τους για αυτές τις μεθόδους τόσο οι Τράπεζες με τη διαδεδομένη χρήση τους όσο και οι ερωτούμενοι



με την προτίμηση τους. Αν και έχουν το μειονέκτημα της παθητικότητας κατά τη διάρκεια της παρουσίας από τον εκπαιδευτή, το ακροατήριο έπειτα μπορεί να συμμετάσχει σε συζητήσεις γεγονός που βοηθά στο να κατανοήσει αυτά που έχει ακούσει.

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση έχει αρχίσει να εδραιώνεται στο εκπαιδευτικό σύστημα των τραπεζών. Και αυτό γιατί επιτρέπει τη μετάδοση πληροφοριών και της διδασκαλίας άμεσα και εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία, τα οποία βελτιώνουν την απόδοση (Rosenberg, 2002). Παρόλα αυτά οι συμμετέχοντες δεν έχουν πάρει ακριβή θέση για το αν τη θεωρούν αποτελεσματική μέθοδο.

Αναφορικά με τις μεθόδους εναλλαγή θέσεων εργασίας και μελέτη περιπτώσεων οι Τράπεζες κάνουν χρήση τους περιορισμένα. Αντίστοιχα, και οι ερωτηθέντες δεν τις θεωρούν κατάλληλες και αποτελεσματικές μεθόδους.

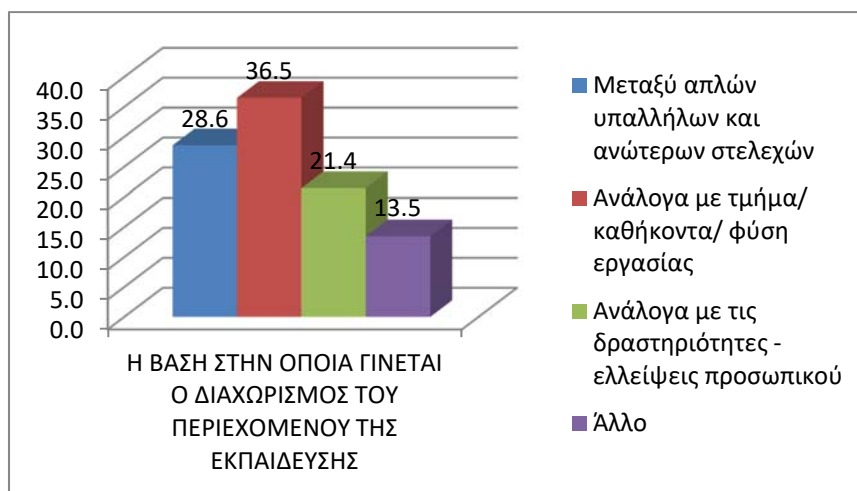
Κάθε μέθοδος εκπαίδευσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και κάτω από όλες τις συνθήκες (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

### **Διαχωρισμός περιεχομένου εκπαίδευσης**

Εν συνεχεία, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι γίνεται διαχωρισμός στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης που τους παρέχεται.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι 114 άτομα πιστεύουν πως γίνεται διαχωρισμός στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης που τους παρέχεται και 12 άτομα το αντίθετο. Οι αρνητικές απαντήσεις οφείλονται στο γεγονός ότι κάποιες θέσεις εργασίας/καθήκοντα δεν υποστηρίζονται από προγράμματα εκπαίδευσης.

## Η βάση στην οποία γίνεται ο διαχωρισμός του περιεχομένου της εκπαίδευσης



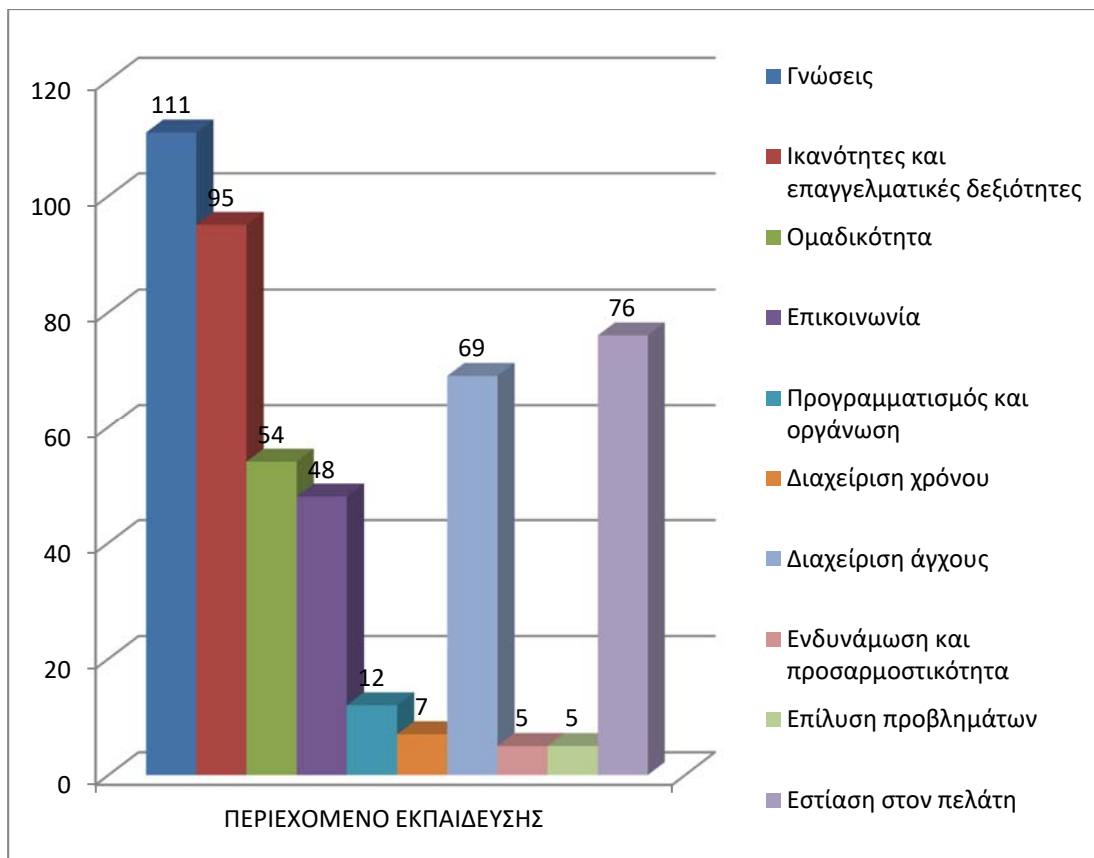
Σε αυτό το ερώτημα οι συμμετέχοντες διευκρινίζουν πώς κατά τη γνώμη τους γίνεται ο διαχωρισμός στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης που τους παρέχεται. Οι περισσότεροι δήλωσαν ότι ο διαχωρισμός γίνεται ανάλογα με το τμήμα που είναι ενταγμένοι, τα καθήκοντα τους και τη φύση της εργασίας τους (46). Αρκετοί δήλωσαν ότι ο διαχωρισμός γίνεται μεταξύ απλών υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών (36), ενώ λιγότεροι δήλωσαν ότι ο διαχωρισμός γίνεται ανάλογα με τις δραστηριότητες – ελλείψεις προσωπικού (27). Δεκαεφτά (17) συμμετέχοντες επέλεξαν να απαντήσουν άλλο εκ των οποίων οι 12 ήταν τα άτομα που υποστήριξαν στην προηγούμενη ερώτηση πως δεν πιστεύουν ότι υπάρχει διαχωρισμός στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης που τους παρέχεται και 5 άτομα ότι γίνεται συνδυασμός των υπόλοιπων τριών επιλογών.

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

### Περιεχόμενο εκπαίδευσης

Στη συνέχεια οι ερωτηθέντες είχαν να επιλέξουν περισσότερες από μια απαντήσεις στο ερώτημα σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που έχουν λάβει μέχρι σήμερα από την τράπεζα που εργάζονται.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω:



Οι περισσότεροι συμμετέχοντες επέλεξαν τις γνώσεις (111) και τις ικανότητες και επαγγελματικές δεξιότητες (95). Ακολουθεί η εστίαση στον πελάτη (76), η διαχείριση άγχους (69), η ομαδικότητα (54) και η επικοινωνία (48).

Αρκετά λιγότερες απαντήσεις παρατηρούνται στις επιλογές προγραμματισμός και οργάνωση (12), διαχείριση χρόνου (7), ενδυνάμωση και προσαρμοστικότητα και επίλυση προβλημάτων (από 5).

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι επαγγελματικές δεξιότητες (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Competency, που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις, ανάμεσα στις 10 επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν και η επικοινωνία, η επικέντρωση στον πελάτη και η ομαδική εργασία (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Με βάση τα αποτελέσματα, είναι φανερό πως οι Τράπεζες οργανώνουν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα με στόχο να εφοδιάσουν τους εργαζόμενους τους με γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες και απώτερο σκοπό να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν θέσει.

### **Σχόλια για τις ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης.**

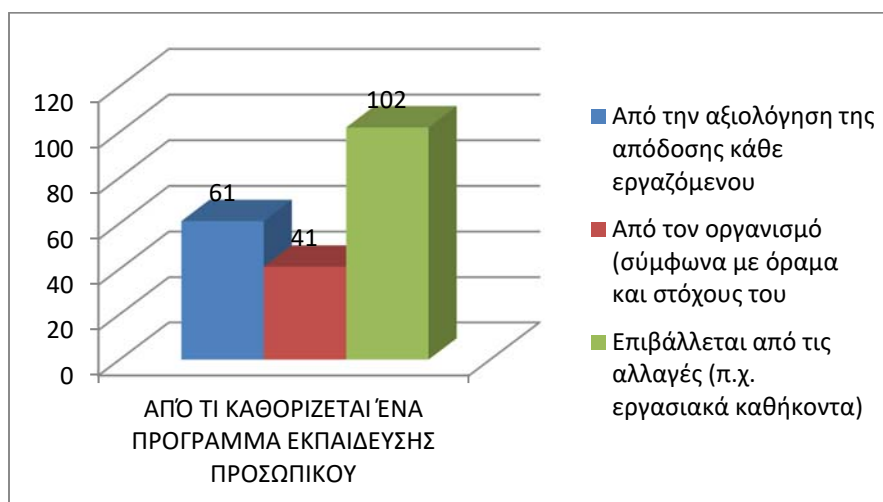
Το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους του, δηλαδή να εξοπλίσει τον εκπαιδευόμενο με τις γνώσεις, νοοτροπία, ικανότητες που είναι αναγκαίες (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Οι τράπεζες, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης τους. Όπως μας πληροφόρησαν οι συμμετέχοντες γίνεται διαχωρισμός στο περιεχόμενο μεταξύ απλών υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών, ανάλογα με το τμήμα και τα καθήκοντα των εργαζομένων, ανάλογα με τις ελλείψεις του προσωπικού.

Οι τράπεζες, πριν να εφαρμόσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιούν μια ανάλυση όλου του οργανισμού, ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών για να διαπιστώσουν τις δυσκολίες που μπορεί να βοηθηθούν με την εκπαίδευση που θα παρέχουν και κατόπιν παίρνουν λογικές αποφάσεις για το είδος των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Προτού σχεδιάσουν οι τράπεζες το εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα εντοπίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού. Καταρχάς, σε επίπεδο οργανισμού εξετάζουν θέματα κουλτούρας, αποστολής, δομής με σκοπό να παρέχουν υποστήριξη όπου χρειάζεται. Σε επίπεδο έργου, αναλύουν τα καθήκοντα και τις εργασίες που υπάρχουν στον οργανισμό με σκοπό εξεύρεσης αυτών που χρειάζονται εκπαίδευση. Σε επίπεδο ατόμου, καθορίζουν ποιοι εργαζόμενοι πρέπει να λάβουν εκπαίδευση, ανάλογα με το πόσο καλά κάνουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Πέραν τούτου οι τράπεζες έχουν στόχο να εφοδιάζουν τους εργαζόμενους πέραν των γνώσεων της θέσης εργασίας τους, με ικανότητες και δεξιότητες όπως διαχείριση άγχους, επικοινωνία, ομαδικότητα.

## Από τι καθορίζεται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού



Εν συνεχεία, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να πουν κατά τη γνώμη τους από τι καθορίζεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης που λαμβάνουν από τις Τράπεζες τους, έχοντας τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μια απάντηση.

Τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωσε η επιλογή επιβάλλεται από τις αλλαγές (π.χ. εργασιακά καθήκοντα, αλλαγή κανονιστικού πλαισίου, πληροφοριακά συστήματα) με 102 απαντήσεις, ακολουθεί η επιλογή από την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου με 61 απαντήσεις και τέλος, από τον οργανισμό σύμφωνα με το όραμα και τους στόχους του 41 απαντήσεις.

Στο πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, γίνεται συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει/ υλοποιήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε (Χυτήρης, 2001).

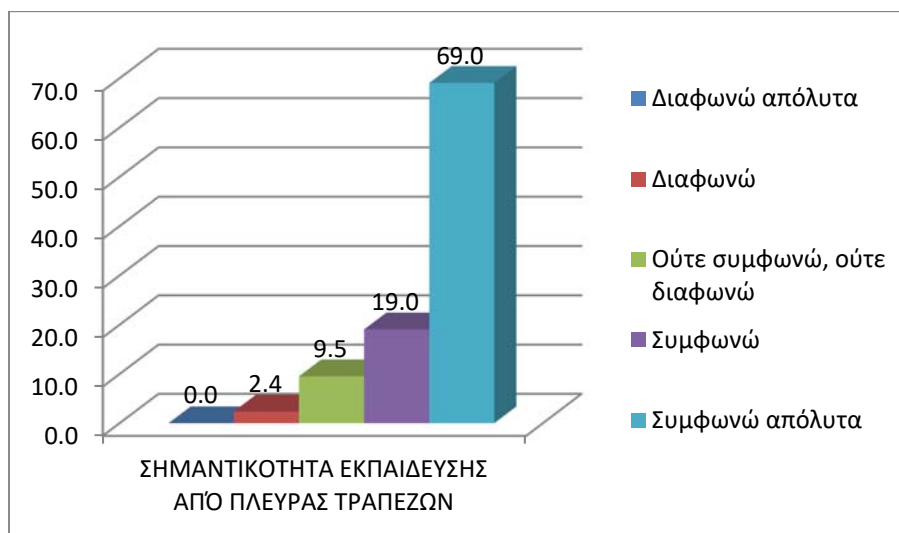
Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, όπως έχουμε προαναφέρει γίνεται σε επίπεδο οργανισμού, γίνεται δηλαδή προσπάθεια σύνδεσης των απαιτήσεων της υλοποίησης των οργανωσιακών στόχων με το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001), σε επίπεδο έργου, ανάλογα με τις απαιτήσεις που έχουν τα καθήκοντα της κάθε θέσης πρέπει να προσδιοριστούν τα κενά που υπάρχουν με βάση τα οποία θα οργανωθούν τα βήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Χυτήρης, 2001), σε επίπεδο ατόμου, με την ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων, με τη

μελέτη της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου και εκτιμήσεις για το είδος των γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να αποκτήσει (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

### 5.2.3 Οφέλη Εκπαίδευσης

Τα αποτελέσματα των παρακάτω ερωτήσεων αφορούν τα οφέλη που αποκομίζει το προσωπικό των Τραπεζών από την εκπαίδευση που του παρέχεται.

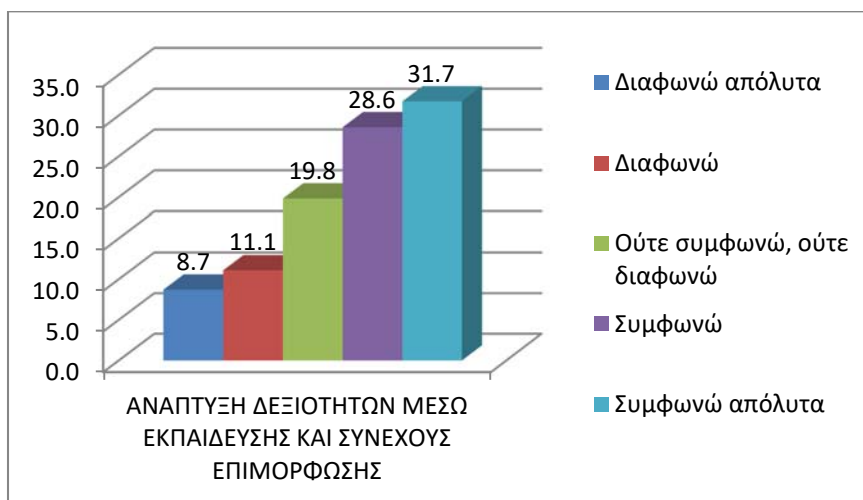
#### Σημαντικότητα εκπαίδευσης



Οι περισσότεροι συμμετέχοντες, 87 επέλεξαν να συμφωνήσουν απόλυτα στο ερώτημα κατά πόσο θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού από πλευράς Τράπεζας, 24 συμφώνησαν απλώς, 12 δεν έχουν πάρει θέση και 3 διαφωνούν. Αυτό σημαίνει ότι η επικρατέστερη άποψη είναι πως οι Τράπεζες θεωρούν υψίστης σημασίας την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης καταλαβαίνουν ότι ζουν σε ένα κόσμο όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την απασχόληση ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, και ότι γι' αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων τους. Στην ουσία, αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση με μελλοντική απόδοση (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

## Ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω εκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης

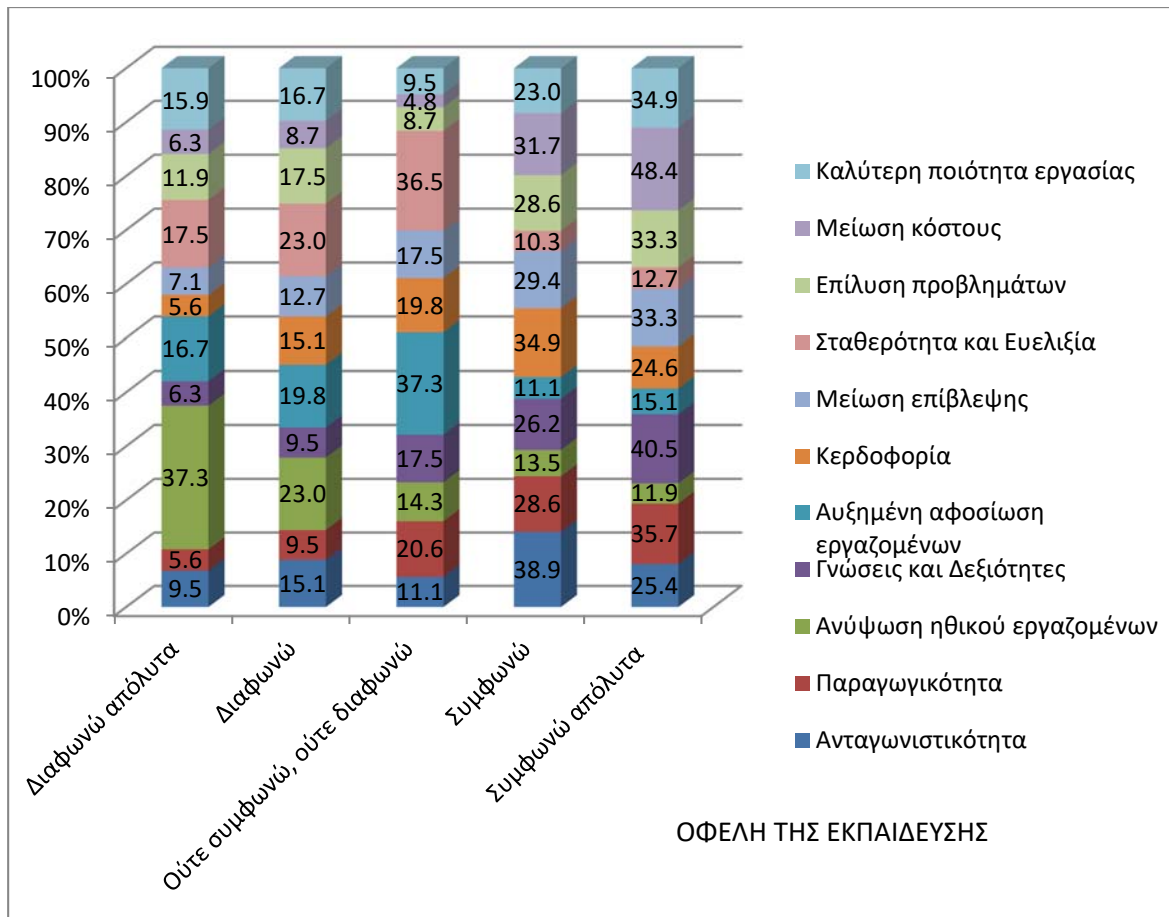


Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 36 και 40 επέλεξαν Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα αντίστοιχα, ότι δηλαδή μέσω της εκπαίδευσης και της συνεχούς επιμόρφωσης αναπτύσσονται οι δεξιότητες που απαιτεί η εργασία τους. Είκοσι πέντε (25) ερωτηθέντες δεν θέλησαν να εκφράσουν τη γνώμη τους, όπως επίσης 25 ερωτηθέντες θέλησαν να διαφωνήσουν με την συγκεκριμένη ερώτηση.

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης. Οι δεξιότητες κτίζονται σταδιακά μέσω επαναλαμβανόμενης εκπαίδευσης ή πρακτικής εμπειρίας (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

### Οφέλη εκπαίδευσης

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, η εκπαίδευση είναι αδιαμφισβήτητα σημαντική διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Οφέλη από την εκπαίδευση αποκομίζουν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και το προσωπικό τους.



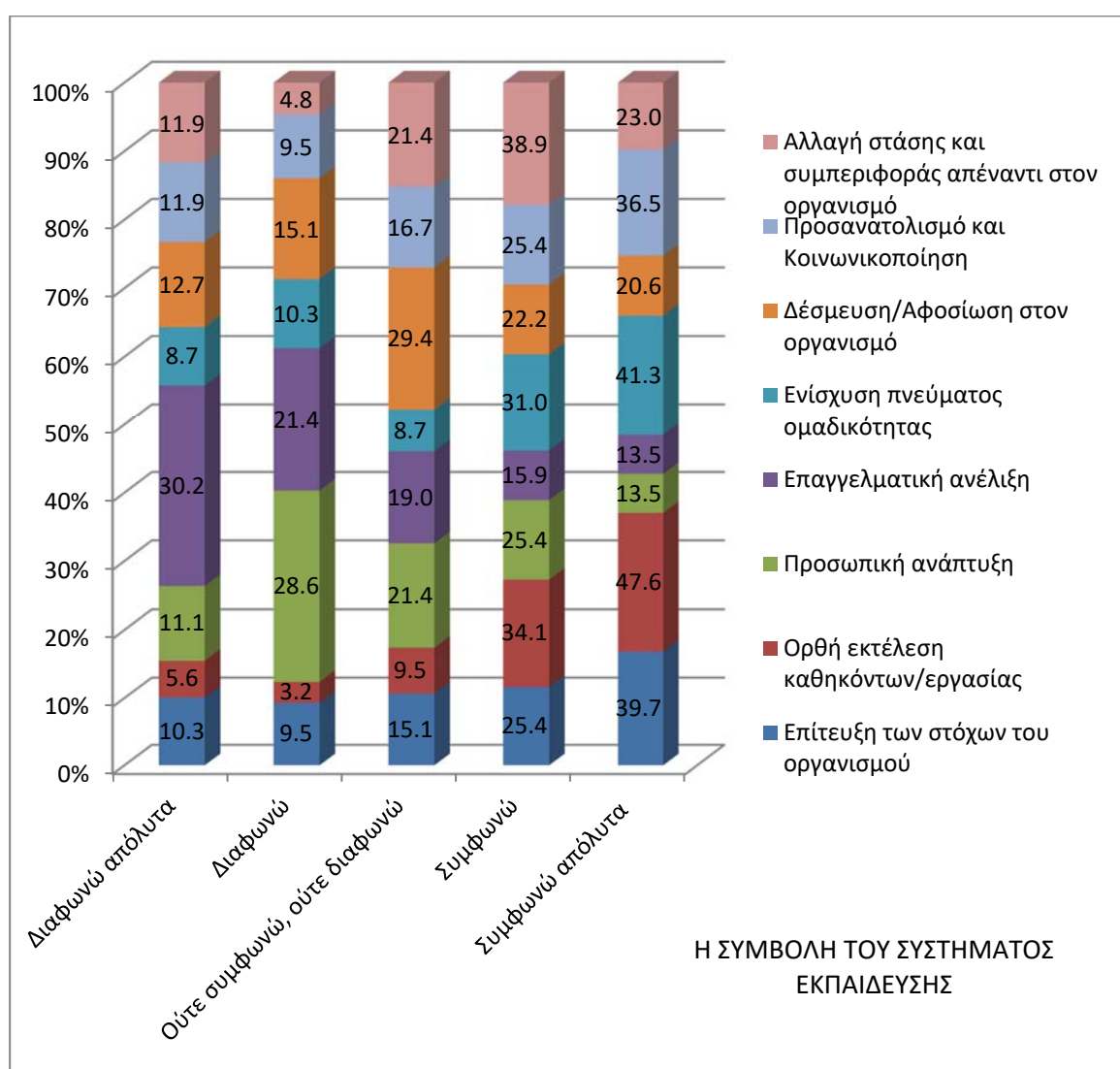
Σύμφωνα με το διάγραμμα, τις περισσότερες θετικές απαντήσεις τις βλέπουμε στην απάντηση μείωση κόστους, 61 απαντήσεις. Η επόμενη απάντηση με την οποία συμφώνησαν οι συμμετέχοντες είναι οι γνώσεις και δεξιότητες με 51 απαντήσεις. Σαράντα πέντε (45) ερωτηθέντες υποστηρίζουν απόλυτα πως μέσω της εκπαίδευσης βελτιώνεται η παραγωγικότητα. Η επιλογή καλύτερη ποιότητα εργασίας υποστηρίζεται θετικά με 44 απαντήσεις. Σαράντα δύο (42) συμμετέχοντες στήριξαν την άποψη ότι με την αποτελεσματική εκπαίδευση μειώνεται η επίβλεψη όπως επίσης μπορούν να επιλυθούν τυχόν προβλήματα ευκολότερα. Επιπλέον, οι επιλογές ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία συγκέντρωσαν 32 και 31 θετικές απαντήσεις αντίστοιχα. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων πήρε ουδέτερη θέση στις επιλογές αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων και σταθερότητα και ευελιξία με 47 και 46 απαντήσεις αντίστοιχα, ενώ τις περισσότερες αρνητικές απαντήσεις (47) τις συγκέντρωσε η επιλογή ανύψωση ηθικού εργαζομένων.

Μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφαίνεται η σημαντικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού καθώς και τα οφέλη που αποκομίζουν τόσο οι Τράπεζες



όσο και οι εργαζόμενοι. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν τη δική τους άποψη γι' αυτό το θέμα, η οποία έρχεται να συμφωνήσει με η βιβλιογραφία με εξαίρεση το ότι η εκπαίδευση συντείνει στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχουν διαδραματιστεί διάφορα γεγονότα στον κυπριακό τραπεζικό τομέα, μεταξύ των οποίων συγχωνεύσεις, εξαγορές τραπεζών. Αυτό επέφερε αναστάτωση στους εργαζόμενους των τραπεζών, πτώση στο ηθικό τους και γενικότερα επηρέασε αρνητικά την ψυχολογία τους.

## Η συμβολή του συστήματος εκπαίδευσης



Όπως προκύπτει από το γράφημα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το σύστημα εκπαίδευσης της τράπεζας στην οποία εργάζεται, συμβάλει σε πολύ

ικανοποιητικό βαθμό στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (50) και στην ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του (60). Όσον αφορά την προσωπική ανάπτυξη οι απόψεις δίστανται, με 36 άτομα να διαφωνούν και 32 να συμφωνούν, ενώ για την επαγγελματική ανέλιξη η πλειοψηφία (38) επέλεξε να διαφωνήσει ότι ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση.

### **Σχόλια για τις ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στα οφέλη και τη συμβολή της εκπαίδευσης.**

Εκπαίδευση είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μέσα από την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι στάσεις και επαγγελματικές δεξιότητες (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002). Χάρη στη βελτίωση που πραγματοποιείται σε αυτούς τους τομείς, επιτυγχάνεται αύξηση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, ανύψωση του ηθικού, μειώνεται η επίβλεψη τους, αυξάνεται η οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία, βελτιώνεται η ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης και αυξάνεται η αφοσίωση των εργαζομένων. Ακόμη, η εκπαίδευση ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, αυξάνει την κερδοφορία, μειώνει το κόστος, προσφέρει καλύτερη ποιότητα εργασίας. Επιπλέον, η εκπαίδευση συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στην ορθή εκτέλεση των καθηκόντων, στην ενίσχυση του πνεύματος της ομαδικότητας και στην προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν υποστηρίξει την άποψη ότι μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού απορρέουν οφέλη και για τους εργαζόμενους αλλά και για τους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, οι πλείστοι των ερωτηθέντων συμφώνησαν με τις πιο πάνω διαπιστώσεις με τις μοναδικές παρεκκλίσεις τις επιλογές ανύψωση ηθικού των εργαζομένων και επαγγελματική ανέλιξη, στις οποίες διαφώνησε ότι καλλιεργούνται μέσα από την εκπαίδευση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το τελευταίο διάστημα έχει πραγματοποιηθεί μια πληθώρα συγχωνεύσεων – εξαγορών στο κυπριακό τραπεζικό

σύστημα. Μια από τις αρνητικές συνέπειες αυτού είναι η αναστάτωση του προσωπικού και η πτώση του ηθικού του. Αυτό μπορεί να βελτιωθεί με την παροχή συστηματικής εκπαίδευσης και κατ' επέκταση εμπύχωσης του προσωπικού από τις τράπεζες με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων και περιεχομένου εκπαίδευσης.

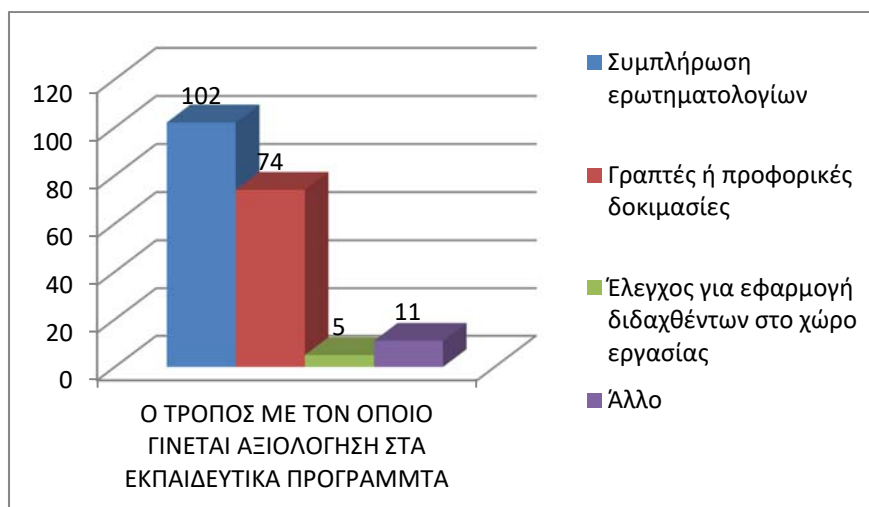
#### 5.2.4 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

##### Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν εάν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που τους παρέχεται από την τράπεζα τους. Σχεδόν όλοι (117) απάντησαν θετικά με εξαίρεση 9 άτομα τα οποία απάντησαν αρνητικά.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ίσως το σημαντικότερο κομμάτι της εκπαίδευσης. Είναι απαραίτητο να ελέγχεται η αποτελεσματικότητά τους, διότι μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο πέτυχε ένα πρόγραμμα τους σκοπούς για τους οποίους καταρτίστηκε (Μπιτσάνη, 2006).

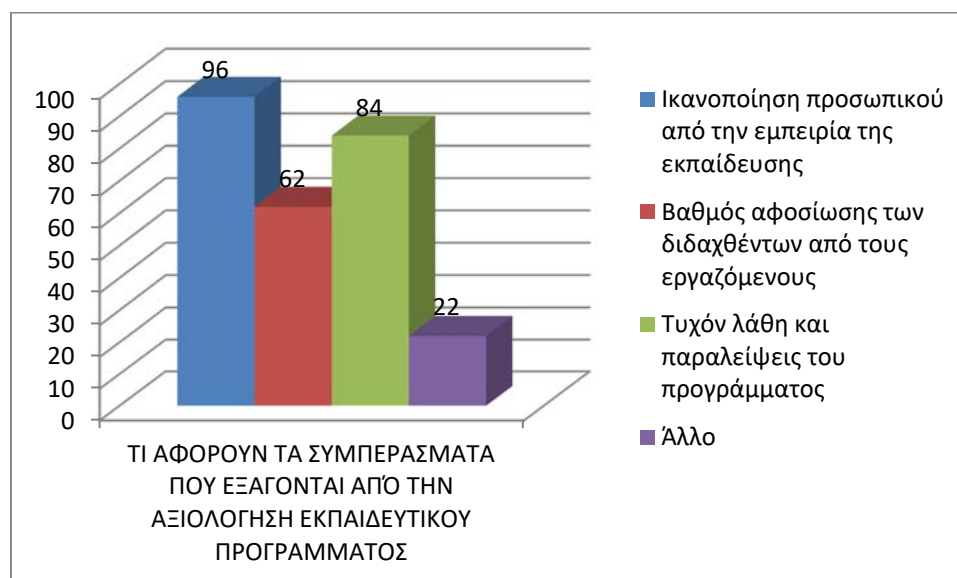
##### Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση στα εκπαιδευτικά προγράμματα



Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι σχεδόν ο ίδιος και στις τέσσερις τράπεζες από τις οποίες προέρχονται οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο. Παρατηρούμε, πως η επιλογή συμπλήρωση ερωτηματολογίων συγκέντρωσε 102 απαντήσεις, γραπτές ή προφορικές δοκιμασίες 74, έλεγχος για εφαρμογή διδαχθέντων στον χώρο εργασίας 5 απαντήσεις. Την απάντηση άλλο επέλεξαν 11, εκ των οποίων οι 9 είχαν απαντήσει στην προηγούμενη ερώτηση ότι δεν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που τους παρέχονται από την τράπεζα τους, και τα 2 άτομα δεν έδωσαν κάποια διευκρινιστική απάντηση. Αυτό που παρατηρείται με βάση τα αποτελέσματα είναι πως οι τράπεζες της Κύπρου εφαρμόζουν σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών τους προγραμμάτων, δεν χρησιμοποιούν τη μέθοδο του ελέγχου για εφαρμογή των διδαχθέντων στο χώρο εργασίας, αλλά αντίθετα χρησιμοποιούν τις γραπτές/ προφορικές δοκιμασίες και ακόμη περισσότερο τα ερωτηματολόγια.

Πάντοτε οι διοικούντες μιας επιχείρησης θέλουν να βεβαιωθούν για τα αποτελέσματα κάποιας εκπαίδευσης που εγκρίνουν και που χρηματοδοτούν. Χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων όπως τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις, η μέτρηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων μετά την εκπαίδευση (Κανελλόπουλος, 2002).

**Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αφορούν:**



Οι πιο πολλές απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στην επιλογή ικανοποίηση προσωπικού από την εμπειρία της εκπαίδευσης. Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα, οι τράπεζες μετρούν πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι από το όλο πρόγραμμα εκπαίδευσης (περιεχόμενο, διάρκεια, εκπαιδευτές, υλικό, χώρο διεξαγωγής, οπτικοακουστικά μέσα). Είναι ένας δείκτης του πόσο καλά σχεδιάστηκε, οργανώθηκε και υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα (Χυτήρης, 2001).

Περίπου τις ίδιες απαντήσεις παρατηρούμε στην επιλογή τυχόν λάθη και παραλείψεις του προγράμματος. Όπως οι υπάλληλοι εκφράζουν την ικανοποίηση τους σε ό,τι αφορά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με τον ίδιο ακριβώς τρόπο εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους. Η συλλογή των αντιδράσεων αξιολόγησης γίνεται συνήθως με ερωτηματολόγια. Οι εκπαιδευόμενοι εκφράζουν είτε τη θετική τους κρίση είτε εντοπίζουν στοιχεία από το πρόγραμμα τα οποία δυσχεραίνουν τη μάθηση, δεν προσελκύουν το ακροατήριο (Χυτήρης, 2001).

Αρκετές απαντήσεις παρατηρούμε και στην επιλογή βαθμός αφομοίωσης των διδαχθέντων από τους εργαζόμενους. Η αξιολόγηση στο τέλος του προγράμματος μπορεί να γίνει: με γραπτές δοκιμασίες – απάντηση σε ανοικτές ερωτήσεις, επιλογή από πολλαπλές απαντήσεις, επιλογή σωστού/ λάθους ή συμφωνώ διαφωνώ. Επίσης, με προφορικές εξετάσεις και με τεστ απόδοσης για τεχνικές δεξιότητες (Χυτήρης, 2001).

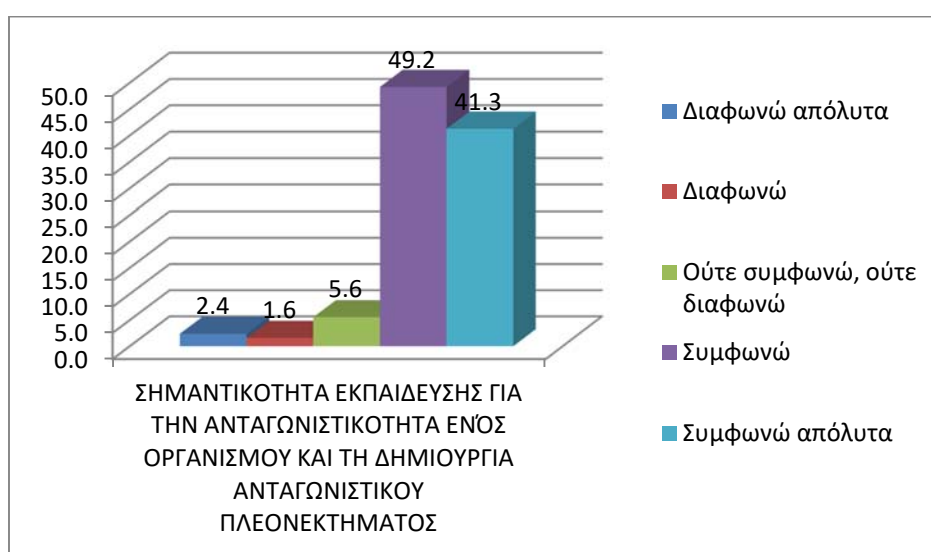
Τα 9 άτομα τα οποία δήλωσαν πως δεν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην τράπεζα τους επέλεξαν την απάντηση άλλο. Οι συνολικά 22 απαντήσεις της επιλογής αυτής δεν μας δίνουν πιο συγκεκριμένες πληροφορίες.

### **Σημαντικότητα εκπαίδευσης για την ανταγωνιστικότητα και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού**

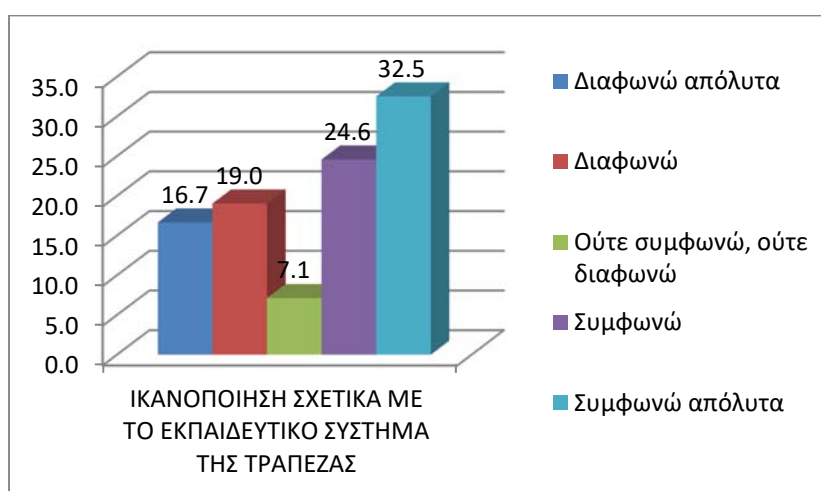
Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογικής προόδου, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των αναγκών των καταναλωτών, όπως επίσης και οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία των εταιρειών, μεταξύ αυτών ανταγωνιστικότητα, συγχωνεύσεις, μεγάλους ρυθμούς αποδοτικότητας, καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Έτσι, η επιβίωση, η ανάπτυξη και η κερδοφορία της

κάθε επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την ταχύτητα προσαρμογής της, ώστε να αντιμετωπίσει επιτυχώς, σε ανταγωνιστική βάση φυσικά, τις διάφορες οικονομικές και κοινωνικές κρίσεις, όπως επίσης και τις τεχνολογικές και καταναλωτικές διαφοροποιήσεις που συντελούνται, αξιοποιώντας στο μέγιστο δυνατό βαθμό τους πόρους που διαθέτει (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες, 114, συμφωνούν με τη βιβλιογραφία, ότι δηλαδή η εκπαίδευση είναι σημαντική για την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού που εργάζονται και για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αυτό απεικονίζεται στο παρακάτω γράφημα.



### Ικανοποίηση σχετικά με το εκπαιδευτικό σύστημα της τράπεζας



Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υιοθετήσει θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι ζουν σε έναν κόσμο όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την απασχόληση ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, και ότι γι' αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων τους (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Στο ερώτημα αυτό οι απόψεις των συμμετεχόντων δίστανται. Παρόλο που οι περισσότεροι, 72 άτομα, είναι ικανοποιημένοι με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που τους παρέχει η τράπεζά τους, εντούτοις υπάρχει μια μερίδα 45 ατόμων οι οποίοι δεν είναι. Αυτό μπορεί να έγκειται στο γεγονός ότι τον τελευταία 5 χρόνια έχουν γίνει αρκετές συγγενεύσεις – εξαγορές στον τραπεζικό τομέα στην Κύπρο. Άρα, προσωπικό μιας τράπεζας ενσωματώνεται σε μια καινούρια πλέον τράπεζα γι' αυτό, με διαφορετική κουλτούρα, στόχους και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και χρειάζεται χρόνο ώστε να ενταχθεί απόλυτα στη νέα του τράπεζα.

## **5.2 Αναφορά σε σχετικές έρευνες**

Δημοσιευμένες έρευνες που να μπορούν να δώσουν απαντήσεις στα ερευνητικά μου ερωτήματα σε σχέση με τα κυπριακά δεδομένα του τραπεζικού τομέα δεν έχουν εντοπιστεί. Με βάση όμως τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της διατριβής και παρόλο που το δείγμα ήταν σκόπιμο, εγείροντας το θέμα του περιορισμού της γενίκευσης των συμπερασμάτων, αφού γενικεύσεις μπορούν να εξαχθούν μετά από έρευνα σε σταθμισμένο και τυχαίο δείγμα, παρά ταύτα μέσα από τη δική μου έρευνα προέκυψαν σημαντικά και ενδιαφέροντα στοιχεία για το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού που εργάζεται στις κυπριακές τράπεζες.

Όσον αφορά τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιούν οι τράπεζες, παρά το πλήθος που εντοπίστηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, τρεις μέθοδοι χρησιμοποιούνται σε κύρια βάση: η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, σεμινάρια/

διαλέξεις και ηλεκτρονική εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι έδειξαν τη συμπάθεια τους σε αυτές τις μεθόδους, πλην της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις τράπεζες προσφέρει ταυτόχρονα οφέλη και στο προσωπικό αλλά και στις ίδιες τις τράπεζες. Μέσω της εκπαίδευσης η εργαζόμενοι εφοδιάζονται με γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες γεγονός το οποίο αυξάνει την παραγωγικότητά τους και συνάμα ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού τους, θέτοντας γερά θεμέλια για το παρόν και το μέλλον.

Οι τράπεζες προτού θέσουν σε εφαρμογή ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, δίνουν μεγάλη βαρύτητα στον εντοπισμό των αναγκών, σε επίπεδο οργανισμού (κουλτούρα, στόχοι, όραμα), σε επίπεδο έργου (ανάλυση καθηκόντων), σε επίπεδο ατόμου (ανάλογα με τις ελλείψεις του προσωπικού). Ο διαχωρισμός στο περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται βάσει απλών υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών, βάσει τμήματος και καθηκόντων και βάσει ελλείψεων του προσωπικού. Πέραν των γνώσεων των καθηκόντων, οι τράπεζες επιδιώκουν να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους με θέματα που αφορούν ικανότητες και δεξιότητες που διευκολύνουν την εργασία του προσωπικού και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των τραπεζών.

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί πως οι κυπριακές τράπεζες εφαρμόζουν σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τους, ελέγχοντας έτσι αν το πρόγραμμα που προσφέρθηκε έχει εκπληρώσει το στόχο για τον οποίο έχει καταρτιστεί. Πιο συγκεκριμένα μετρούν το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εργαζομένων και το βαθμό αφομοίωσης των διδαχθέντων. Οι μέθοδοι με τις οποίες πραγματοποιείται η αξιολόγηση είναι τα ερωτηματολόγια και οι γραπτές/ προφορικές εργασίες, ενώ δεν ελέγχουν την εφαρμογή των διδαχθέντων στο χώρο εργασίας.

Λόγω της έλλειψης ύπαρξης συναφών και εξειδικευμένων ερευνών στο πεδίο της εκπαίδευσης του προσωπικού στον κυπριακό τραπεζικό τομέα, θεωρώ ότι η παρούσα έρευνα θα συμβάλει θετικά στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο.

Παρόλο που, όπως έχω αναφέρει, δεν έχουν εντοπιστεί έρευνες σχετικές με την εκπαίδευση στις κυπριακές τράπεζες, παραθέτω μερικές έρευνες που αφορούν γενικά την εκπαίδευση στις επιχειρήσεις.



Από έρευνα (Harrison R., Kessels, J., 2004), προέκυψε ότι για ένα οικονομικό οργανισμό η γνώση είναι υψίστης σημασίας ώστε να μπορεί να ανταπεξέρχεται σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον. Οι οργανισμοί αυτοί πρέπει να προσαρμόζονται, να ελίσσονται και να καινοτομούν στις οποιεσδήποτε προκλήσεις με το να εφοδιάζουν το προσωπικό τους με γνώσεις, τεχνικές και δεξιότητες, να γίνονται δηλαδή «οργανισμοί παραγωγής γνώσης». Παρόλο που κάποιοι οργανισμοί αγνοούν το γεγονός αυτό, εντούτοις είναι η βέλτιστη μέθοδος προς απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίτευξης στρατηγικών στόχων, διαπίστωση η οποία έχει υποστηριχθεί και στην παρούσα μελέτη.

Μελέτη αναφέρει πως η μάθηση – εκπαίδευση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την απόδοσή των εργαζομένων (Deviney, N., Sugrue, B., 2004). Από αυτό προκύπτει το συμπέρασμα πως η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο και στους εργαζόμενους όπως και στις επιχειρήσεις, γεγονός το οποίο έχει υποστηριχθεί στην παρούσα μελέτη.

Παρόμοιο συμπέρασμα προκύπτει από άλλη έρευνα (Huselid, M. A., 1995), στην οποία μελετήθηκε εάν οι λειτουργίες του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλουν με κάποιο τρόπο στην παραγωγικότητα του προσωπικού και στην κερδοφορία της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα κατέδειξε πως η ΔΑΠ με το να παρέχει εκπαίδευση στο προσωπικό της του δίνει τα εφόδια που ενισχύουν την παραγωγικότητα και την εργατικότητα του και κατ' επέκταση αυξάνεται και η κερδοφορία και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Το ίδιο συμπέρασμα προέκυψε και στην παρούσα μελέτη, μολονότι δεν έχει γίνει ανάλυση των λειτουργιών της ΔΑΠ.

Σύμφωνα με τον Zagarow, η εκπαίδευση μπορεί να χωριστεί σε εκπαίδευση στη θέση εργασίας και εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Ανάλογα με το τι ανάγκες προκύπτουν, αφού έχει προηγηθεί εντοπισμός τους, και ποιοι στόχοι έχουν τεθεί επιλέγεται και ανάλογα και το είδος εκπαίδευσης. Το συμπέρασμα που έχει προκύψει από αυτή την μελέτη είναι πως αν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο έχει επιλεγεί προβλέπει την απερίσπαστη προσοχή των εκπαιδευόμενων και την απόκτηση ολοκληρωμένων γνώσεων θα πρέπει να γίνει εκτός της θέσης εργασίας (Zagarow, 1990). Η διαπίστωση που προέκυψε από την παρούσα μελέτη είναι πως παρόλο που οι τράπεζες θέλουν να

παρέχουν ολοκληρωμένες γνώσεις στο προσωπικό τους χωρίς βέβαια να αποσπάται η προσοχή τους, εντούτοις επιλέγουν την εκπαίδευση στη θέση εργασίας.

Συγκρίνοντας τα συμπεράσματα των πιο πάνω ερευνών με συμπεράσματα της παρούσας μελέτης, παρόλο που το μέγεθος δείγματός τους είναι μεγαλύτερο και διαφορετικά τα χρονικά τους πλαίσια, παρατηρούμε ότι υπάρχει σύγκλιση στην άποψη ότι μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων προκύπτουν οφέλη τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα και Προτάσεις

### Πολιτικής

Στην παρούσα διατριβή, εξετάστηκαν και διερευνήθηκαν, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε ερευνητικό επίπεδο τα ζητήματα των μεθόδων, των οφελών, του περιεχομένου και της αξιολόγησης της εκπαίδευσης. Σε θεωρητικό επίπεδο, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης, η κάθε μια από τις οποίες, αν χρησιμοποιείται ορθά μπορεί να συμβάλει στην αύξηση την παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στο ίδιο πλαίσιο, παρουσιάστηκαν τα οφέλη που προκύπτουν μέσα από την εκπαίδευση προσωπικού. Διαφάνηκε ότι προκύπτει μια πληθώρα από οφέλη, τόσο σε επίπεδο οργανισμού, όσο και σε επίπεδο εργαζομένων. Όσον αφορά στο διαχωρισμό του περιεχομένου της εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εφοδιάζεται με το περιεχόμενο το οποίο θεωρείται κατάλληλο για να επιφέρει το μέγιστο αποτέλεσμα. Για το θέμα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, διαπιστώθηκε ότι αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της εκπαίδευσης, λόγω του ότι ελέγχεται η αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Σε εμπειρικό επίπεδο, τα πιο πάνω θέματα διερευνήθηκαν στο πλαίσιο των κυπριακών τραπεζών, καθώς ο χρηματοοικονομικός τομέας αποτελεί σημαντικό κομμάτι της οικονομίας κάθε χώρας. Ειδικότερα διερευνήθηκε ποιες μεθόδους εκπαίδευσης χρησιμοποιούν οι τράπεζες, ποια οφέλη αποκομίζουν τράπεζες και εργαζόμενοι μέσα από την εκπαίδευση, ποιο το περιεχόμενο εκπαίδευσης και για ποιο λόγο γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν οι κυπριακές τράπεζες, προέκυψε το συμπέρασμα ότι η πιο διαδεδομένη μέθοδος την

οποία χρησιμοποιούν οι τράπεζες είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας. Το συμπέρασμα αυτό είναι λογικό και αναμενόμενο και συνάδει με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αφού οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες σε σύντομο χρονικό διάστημα, με χαμηλό κόστος στο περιβάλλον εργασίας τους, γεγονός που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις, γρήγορη εκπαίδευση με χαμηλό κόστος.

Επίσης, οι τράπεζες χρησιμοποιούν αρκετά τις μεθόδους σεμινάρια/ διαλέξεις παρόλο που μέσα από την βιβλιογραφία επισημάνθηκε το γεγονός έχουν το μειονέκτημα της παθητικότητας. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση, επίσης, έχει αρχίσει να εδραιώνεται στο εκπαιδευτικό σύστημα των τραπεζών, λογικό, αφού επιτρέπει τη μετάδοση της διδασκαλίας άμεσα και εστιάζει την προσοχή της σε σύγχρονες μαθησιακές τεχνικές.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι τράπεζες κάνουν περιορισμένα χρήση των μεθόδων εναλλαγή θέσεων εργασίας και μελέτη περιπτώσεων, ίσως λόγω χρόνου και κόστους. Επομένως, οι τράπεζες επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν μεθόδους οι οποίες είναι λιγότερο χρονοβόρες και έχουν χαμηλότερο κόστος αλλά είναι εξίσου αποτελεσματικές. Το γεγονός αυτό είναι αντίθετο με τη βιβλιογραφία η οποία υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευρέως τις μεθόδους αυτές.

Από την πλευρά των εργαζομένων, διαφάνηκε ότι επίσης προτιμούν τη μέθοδο εκπαίδευση στη θέση εργασίας, λογικό αφού η εκπαίδευση τους γίνεται σε πραγματικό χρόνο και χώρο. Προτιμούν επίσης, τις μεθόδους σεμινάρια/ διαλέξεις γιατί παρόλο που τις χαρακτηρίζει η παθητικότητα το ακροατήριο έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει σε συζητήσεις ή να εκφράσει απορίες. Όσον αφορά στην ηλεκτρονική εκπαίδευση οι πλείστοι εργαζόμενοι πήραν ουδέτερη θέση, ίσως λόγω δυσκολίας της διάδρασης. Αναφορικά με τις μεθόδους εναλλαγή θέσεων εργασίας και μελέτη περιπτώσεων οι εργαζόμενοι δεν τις θεωρούν κατάλληλες και αποτελεσματικές. οι λόγοι είναι ίσως να είναι οι εξής: για την εναλλαγή θέσεων εργασίας οι εργαζόμενοι ίσως δυσκολεύονται να μετακινούνται και να αλλάζουν τα καθήκοντά τους, για τη μελέτη περιπτώσεων ίσως να θεωρούν ότι η θεωρία απέχει από την πράξη.

Το συμπέρασμα είναι πως οι Τράπεζες έχουν αντιληφθεί τις διαφορετικές διαστάσεις των εργασιακών καθηκόντων του προσωπικού τους και γίνεται χρήση κάποιων μεθόδων, οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική εκπαίδευση.

Όσον αφορά στα οφέλη της εκπαίδευσης προέκυψε το συμπέρασμα ότι οφέλη από την εκπαίδευση αποκομίζουν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και το προσωπικό τους. Σύμφωνα με την πλειοψηφία των εργαζομένων και το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, χάρη στην εκπαίδευση επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, μειώνεται η επίβλεψη τους, αυξάνεται η οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία, βελτιώνεται η ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης και αυξάνεται η αφοσίωση των εργαζομένων. Επιπλέον, μέσα από την εκπαίδευση ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα, αυξάνεται η κερδοφορία, μειώνεται το κόστος, υπάρχει καλύτερη ποιότητα εργασίας. Επίσης, επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού, ενισχύεται το πνεύμα της ομαδικότητας, γίνεται ορθή εκτέλεση των καθηκόντων και υπάρχει προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού.

Αυτό με το οποίο έρχεται σε αντίθεση η πλειοψηφία των εργαζομένων και η βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι πως μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων και επαγγελματική ανέλιξη. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι στο τελευταίο διάστημα έχουν πραγματοποιηθεί κάποια γεγονότα στο τραπεζικό σύστημα, τα οποία έχουν αναστατώσει τους εργαζόμενους στις τράπεζες. Αυτά τα γεγονότα αφορούν εξαγορές, συγχωνεύσεις τραπεζών, σχέδια εθελούσιας εξόδου για τους εργαζόμενους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη πτώση του ηθικού των εργαζομένων, την απώλεια της εμπιστοσύνης τους προς τους εργοδότες τους και κατ' επέκταση να μην πιστεύουν και να επενδύουν στην ανέλιξή τους. Αυτό μπορεί να βελτιωθεί με την παροχή συστηματικής εκπαίδευσης και κατ' επέκταση εμπύχωσης του προσωπικού από τις τράπεζες με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων και περιεχομένου εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στο διαχωρισμό του περιεχομένου της εκπαίδευσης που παρέχεται στο προσωπικό των τραπεζών, προέκυψε το συμπέρασμα ότι οι τράπεζες πρωτίστως κάνουν εκτίμηση των εκπαιδευτικών τους αναγκών πριν προχωρήσουν στο σχεδιασμό ενός αποδοτικού και λειτουργικού προγράμματος κατάρτισης. Όπως μας δήλωσαν οι εργαζόμενοι γίνεται διαχωρισμός περιεχομένου πρώτον ανάλογα με το τμήμα, τα καθήκοντα και τη φύση της εργασίας, δεύτερον μεταξύ απλών υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών και τρίτον ανάλογα με τις ελλείψεις του προσωπικού.

Η βιβλιογραφική έρευνα όπως και οι απαντήσεις των εργαζομένων κατέδειξαν πως οι τράπεζες προτού σχεδιάσουν το εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα εντοπίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού. Καταρχάς, σε επίπεδο οργανισμού εξετάζουν θέματα κουλτούρας, αποστολής, δομής με σκοπό να παρέχουν υποστήριξη όπου χρειάζεται. Σε επίπεδο έργου, αναλύουν τα καθήκοντα και τις εργασίες που υπάρχουν στον οργανισμό με σκοπό εξεύρεσης αυτών που χρειάζονται εκπαίδευση. Σε επίπεδο ατόμου, καθορίζουν ποιοι εργαζόμενοι πρέπει να λάβουν εκπαίδευση, ανάλογα με το πόσο καλά κάνουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Πέραν των γνώσεων, οι τράπεζες εφοδιάζουν τους εργαζόμενους τους με ικανότητες και δεξιότητες όπως διαχείριση άγχους, επικοινωνία, ομαδικότητα.

Πολύ ορθά οι Τράπεζες οργανώνουν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα με στόχο να εφοδιάσουν τους εργαζόμενους τους με γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες και με απώτερο σκοπό να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν θέσει. Στα πλαίσια του εφικτού θα ήταν ωφέλιμο οι τράπεζες να προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης τα οποία να στοχεύσουν στην ανύψωση του ηθικού του προσωπικού, που όπως έχουμε δει είναι ένα πρόβλημα που ταλανίζει τους εργαζόμενους.

Αναφορικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προέκυψε το συμπέρασμα ότι η συμπλήρωση ερωτηματολογίων είναι ο συνηθέστερος τρόπος μέσω του οποίου οι τράπεζες μετρούν το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας που εκφράζει το προσωπικό για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχει παρακολουθήσει. Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν έμειναν ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, κάνουν τις εισηγήσεις τους, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν οδηγός για βελτίωση μελλοντικών προγραμμάτων.

Η δεύτερη συχνότερα προτιμώμενη επιλογή είναι η εφαρμογή γραπτών ή προφορικών εργασιών για να διαφανεί ο βαθμός αφομοίωσης των διδαχθέντων από τους εργαζόμενους, γεγονός που εφιστά την προσοχή των εκπαιδευόμενων κατά τη διάρκεια εξαγωγής του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τις λιγότερες απαντήσεις συγκέντρωσε η επιλογή έλεγχος για εφαρμογή διδαχθέντων στο χώρο εργασίας.

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, οι διοικούντες μιας επιχείρησης χρησιμοποιούν κάποιες μεθόδους αξιολόγησης των εκπαιδευτικών

προγραμμάτων για να βεβαιωθούν για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης που εφαρμόστηκε, μεταξύ αυτών είναι η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, οι γραπτές ή προφορικές δοκιμασίες και ο έλεγχος των διδαχθέντων στο χώρο εργασίας.

Η γνώμη των ερωτώμενων σχετικά με τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για την ανταγωνιστικότητα και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού που εργάζονται ήταν ομόφωνα θετική και σύμφωνη με την βιβλιογραφία. Η επένδυση στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση είναι προϋπόθεση για την ανταγωνιστική επιτυχία ενός οργανισμού. Η εκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί ως ο ακρογωνιαίος λίθος για την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία (Heyes, J., Stuart, M., 1996)

Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την ικανοποίησή τους από το εκπαιδευτικό σύστημα που τους παρέχει η τράπεζά τους, δείχνουν ότι υπάρχει διχογνωμία. Οι απόψεις τους ίσως δικαιολογούνται εξαιτίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών που συμβαίνουν τα τελευταία πέντε χρόνια στον τραπεζικό τομέα της Κύπρου. Το αποτέλεσμα είναι το προσωπικό μιας τράπεζας ενσωματώνεται σε μια καινούρια πλέον τράπεζα γι' αυτό, με διαφορετική κουλτούρα, στόχους, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκπαιδευτικό σύστημα και να χρειάζεται χρόνο ώστε να ενταχθεί απόλυτα στη νέα του τράπεζα.

Συμπερασματικά, θα έλεγε κανείς, ότι οι κυπριακές τράπεζες πρέπει να συμπεριλάβουν στο εκπαιδευτικό τους σύστημα προγράμματα που να αποσκοπούν στην ομαλή ένταξη του προσωπικού που ανήκει σε τράπεζες που εξαγοράστηκαν, και στην ανύψωση του ηθικού του. Αυτό θα βοηθήσει και τις τράπεζες ως εργοδότες και τους εργαζόμενους οι οποίοι θα προσαρμοστούν ευκολότερα στο νέα εργασιακό τους περιβάλλον και κατ' επέκταση θα βελτιώσει την παραγωγικότητά τους.

Επιπλέον, θα ήταν ιδανικό, οι τράπεζες να εφαρμόσουν να εντάξουν στο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών τους προγραμμάτων τον έλεγχο για εφαρμογή των διδαχθέντων στο χώρο εργασίας. Διότι, δεν είναι αρκετό να εμπλουτισμός των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αλλά και η εφαρμογή αυτών στον πραγματικό χώρο εργασίας.

Τέλος, κρίνεται αναγκαίος ο εκσυγχρονισμός ως προς την εφαρμογή της διαδικασίας της εκπαίδευσης. Οι τράπεζες μέσω έρευνας στο προσωπικό δύνανται να μάθουν ποιες οι απόψεις του προσωπικού τους αναφορικά με το εκπαιδευτικό τους σύστημα και τρόπους βελτίωσης του, πάντοτε φυσικά στα πλαίσια των οικονομικών δυνατοτήτων κάθε οργανισμού, αφού ενδεχόμενη ένταξη μεθόδων ή διαφοροποίηση υφισταμένων απαιτεί επιπλέον χρηματικούς πόρους και χρόνο.

Κάθε ερευνητική προσπάθεια είναι αναμενόμενο να παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα. Στην παρούσα έρευνα, τον κύριο περιορισμό θεωρώ ότι αποτέλεσαν τα στενά χρονοδιαγράμματα, εφ' όσον είχαν επίδραση στο μέγεθος του δείγματος αλλά και στη μέθοδο συλλογής δεδομένων. Επομένως, περιορίστηκα να δώσω ερωτηματολόγια σε άτομα από το φιλικό, οικογενειακό και εργασιακό μου περιβάλλον. Ακόμη, η έκταση του ερωτηματολογίου και ο περιορισμένος χρόνος που έχει ο κάθε εργαζόμενος στη διάθεσή του, δεν ανταποκρίνονται στην απεριόριστη έκταση των υπό εξέταση θεμάτων της εκπαίδευσης προσωπικού. Ωστόσο, για να αποφύγω την άρνηση για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ήμουν αναγκασμένη να περιορίσω την έκτασή του και κατ' επέκταση τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσής του.

Μια μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να επεκταθεί σε περισσότερες επιχειρήσεις του τριτογενή τομέα, υπηρεσιών, πέραν των τραπεζών και στη διανομή ερωτηματολογίων σε περισσότερους εργαζομένους των επιμέρους επιχειρήσεων. Εναλλακτικά, θα μπορούσε κάποιος να εστιάσει αποκλειστικά σε μία τράπεζα και να εξειδικεύσει περαιτέρω τα ερωτήματα και τα συμπεράσματά του, με σκοπό τη βελτίωση της πρακτικής εφαρμογής της εκπαίδευσης προσωπικού.

Παρόλο που υπάρχουν τα πιο πάνω μειονεκτήματα και σε συνδυασμό με την απουσία εξειδικευμένων ερευνών στο πεδίο της εκπαίδευσης των εργαζομένων στον κυπριακό τραπεζικό τομέα, θεωρώ ότι η παρούσα έρευνα θα συμβάλει θετικά στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο.



# Βιβλιογραφία

## Ξένη Βιβλιογραφία

Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., Coates, D. (1996). It's a Small World: Managing Human Resources in Small Business. *The International Journal of Human Resource Management*, 14.

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

Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

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

Gillham, B. (2000). *Developing a questionnaire*. London: Continuum International Publishing Group.

Harrison R., Kessels, J. (2004). What Role for International Financial Institutions in Human Capital Formation? *European Journal of Education*, 39.

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

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (1994). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.

Mondy, R. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Peel, M. (1995). *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού σε μια βδομάδα*. Αθήνα: Anubis.

Rosenberg, M. (2002). *E- Learning Strategies for Delivering Knowledge in th Digital Age*. N.Y.: McGraw- Hill.

S. Aryee, e. a. (1996). Early Carrer Outcomes of Graduate Employees: The Effect of Mentoring and Integration., *Journal of Manegement*,, 95-118.

Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.

Schuller, R. a. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*. New York: West Publishing Company.

Smith, S. and Mazin, R. (2004). *The HR ANSWER BOOK*. New York: AMACOM.

Zagarow, H. W. (1990). *The Training Challenge. Quality*.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Καθηγητής Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος .

Μουζά - Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Ουζούνη, Χ., Νακάκης, Κ. (2011). Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες. *Νοσηλευτική*, 231-239.

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαναστασίου, Ε. Κ. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Έκδοση συγγραφέων.

Πατρινός, Θ. Δ. (2005). *Μανατζμεντ ΙΙ - Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Γέρακας: Εκδόσεις Rosili.

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

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

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Στις επόμενες σελίδες παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε για τους σκοπούς της έρευνας στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.

## Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί/ -ές

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά έρευνα, στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου διατριβής στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, με θέμα:

***Η Εκπαίδευση στις επιχειρήσεις. Η συμβολή της στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς. Η περίπτωση του Κυπριακού Τραπεζικού τομέα.***

Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο θα πρέπει να αφορούν δεδομένα που ισχύουν στην Τράπεζα, όπου και εργάζεστε.

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

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και τη βοήθειά σας.

Ελένη Παναγιώτου

Email: [elenipanayiotou@hotmail.com](mailto:elenipanayiotou@hotmail.com)

## Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

1. **Φύλο:** α. Άνδρας  β. Γυναίκα
2. **Ηλικία:** α. <25  β. 25-34  γ. 35-44  δ. 45-54  ε. >55
3. **Μορφωτικό Επίπεδο:** α. Λύκειο  β. Δίπλωμα  γ. Πτυχίο   
δ. Μεταπτυχιακό  ε. Διδακτορικό
4. **Χρόνια Υπηρεσίας:** α. <5  β. 5-10  γ. 11-20  δ. 21-30  ε. >30
5. **Θέση Εργασίας** α. Υπάλληλος  β. Αξιωματούχος/ Προϊστάμενος   
γ. Διευθυντής

## Μέρος Β: Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Διαχωρισμός Εκπαίδευσης

6. Έχετε τύχει εκπαίδευσης, από την πρόσληψή σας μέχρι σήμερα, σχετική με την εργασία σας;  
α. Ναι  
β. Όχι
7. Η εκπαίδευση που λάβατε ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας σας;  
α. Ναι  
β. Όχι  
γ. Μερικώς
8. Πόσο συχνά συμμετέχετε στα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρει η Τράπεζάς σας;  
α. 1 φορά το χρόνο  
β. Από 1 έως 2 φορές το χρόνο  
γ. 3 φορές το χρόνο  
δ. Περισσότερες από 3 φορές το χρόνο
9. Ποιος/οι ήταν ο/οι εκπαιδευτής/ες σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα που είχατε συμμετάσχει; (Μπορείτε να καθορίσετε περισσότερες από μια επιλογές)  
α. Διευθυντικό στέλεχος  
β. Υπάλληλος από το τμήμα εκπαίδευσης  
γ. Προϊστάμενος  
δ. Έμπειρος συνάδελφος

ε. Εξωτερικός εκπαιδευτής/ οργανισμός

**10. Με ποια/-οιες μέθοδο/-ους έχει πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση που έχετε λάβει από την Τράπεζα στην οποία εργάζεστε, από την πρόσληψή σας μέχρι σήμερα;** (Μπορείτε να καθορίσετε περισσότερες από μια επιλογές)

α. Εκπαίδευση/ Καθοδήγηση στη θέση εργασίας

β. Σεμινάρια/ Διαλέξεις

γ. Ηλεκτρονική Εκπαίδευση/ e- learning

δ. Εναλλαγή θέσεων εργασίας/ job rotation

ε. Μελέτη περιπτώσεων/ case studies

στ. Άλλο .....

**11. Πόσο κατάλληλες/ αποτελεσματικές θεωρείτε ότι είναι οι πιο κάτω μέθοδοι, για την εκπαίδευση του προσωπικού;**

(Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο, 1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5= Συμφωνώ απόλυτα)

Μέθοδοι	Αποτελεσματικότητα				
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	1	2	3	4	5
Σεμινάρια/ Διαλέξεις	1	2	3	4	5
Ηλεκτρονική εκπαίδευση/ e- learning	1	2	3	4	5
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	1	2	3	4	5
Μελέτη περιπτώσεων/ case studies	1	2	3	4	5

**12. Πιστεύετε ότι υπάρχει διαφοροποίηση/ διαχωρισμός στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, που παρέχεται στο προσωπικό από την Τράπεζά σας;**

α. Ναι

β. Όχι

**13. Αν ναι, σε ποια βάση γίνεται ο διαχωρισμός;**

α. Μεταξύ απλών υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών

β. Ανάλογα με τμήμα/ καθήκοντα/ φύση εργασίας

γ. Ανάλογα με τις δυνατότητες - ελλείψεις του προσωπικού

δ. Άλλο .....

**14. Τι αφορούσε η εκπαίδευση που έχετε λάβει μέχρι σήμερα;**

*(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απάντηση, παρακαλώ σημειώστε «✓»)*

	α. Γνώσεις
	β. Ικανότητες και Επαγγελματικές Δεξιότητες
	γ. Ομαδικότητα
	δ. Επικοινωνία
	ε. Προγραμματισμός και οργάνωση
	στ. Διαχείριση χρόνου
	ζ. Διαχείριση Άγχους
	η. Ενδυνάμωση και Προσαρμοστικότητα
	θ. Επίλυση Προβλημάτων
	ι. Εστίαση στον πελάτη

**15. Πώς, κατά την γνώμη σας, καθορίζεται το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού από την Τράπεζα στην οποία εργάζεστε;**

*(Μπορείτε να καθορίσετε περισσότερες από μια επιλογές)*

- α. Από την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου
- β. Από τον οργανισμό (σύμφωνα με το όραμα και τους στόχους του)
- γ. Επιβάλλεται από τις αλλαγές (π.χ. εργασιακά καθήκοντα, αλλαγή κανονιστικού πλαισίου, πληροφοριακά συστήματα)

**Μέρος Γ: Οφέλη Εκπαίδευσης**

**16. Θεωρείται σημαντική, κατά τη γνώμη σας, η εκπαίδευση του προσωπικού από πλευράς της εργοδότης Τράπεζας; (Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση που ισχύει)**

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

**17. Πιστεύετε ότι μέσω της εκπαίδευσης και της συνεχούς επιμόρφωσής σας αναπτύσσονται οι δεξιότητες που απαιτεί η εργασία σας; (Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση που ισχύει)**

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

**18. Σε τι πιστεύετε ότι αποσκοπεί η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας;** (Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο, 1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5= Συμφωνώ απόλυτα)

α. Ανταγωνιστικότητα	1	2	3	4	5
β. Παραγωγικότητα	1	2	3	4	5
γ. Ανύψωση ηθικού εργαζομένων	1	2	3	4	5
δ. Γνώσεις και Δεξιότητες	1	2	3	4	5
ε. Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων	1	2	3	4	5
στ. Κερδοφορία	1	2	3	4	5
ζ. Μείωση Επίβλεψης	1	2	3	4	5
η. Σταθερότητα και Ευελιξία	1	2	3	4	5
θ. Επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5
ι. Μείωση κόστους	1	2	3	4	5
κ. Καλύτερη ποιότητα εργασίας	1	2	3	4	5

**19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το σύστημα εκπαίδευσης της Τράπεζας συμβάλλει:** (παρακαλώ κυκλώστε το βαθμό για κάθε επιλογή, 1= Πολύ χαμηλό 2=Χαμηλό 3=Μέτριο 4=Υψηλό 5= Πολύ υψηλό)

α. Στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού	1	2	3	4	5
β. Στην ορθή εκτέλεση των καθηκόντων/ εργασίας	1	2	3	4	5
γ. Στην προσωπική σας ανάπτυξη	1	2	3	4	5
δ. Στην επαγγελματική σας ανέλιξη	1	2	3	4	5
ε. Στην ενίσχυση του πνεύματος της ομαδικότητας	1	2	3	4	5
στ. Στη δέσμευσή/ αφοσίωση σας στον οργανισμό	1	2	3	4	5
ζ. Στον προσανατολισμό και την κοινωνικοποίηση (προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού)	1	2	3	4	5
η. Στην αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς προς τον οργανισμό	1	2	3	4	5



## Μέρος Δ: Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών προγραμμάτων

**20. Εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχονται από την Τράπεζά σας;**

- α. Ναι
- β. Όχι

**21. Εάν ναι, με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;** (Μπορείτε να καθορίσετε περισσότερες από μια επιλογές)

- α. Συμπλήρωση ερωτηματολογίων
- β. Γραπτές ή προφορικές δοκιμασίες
- γ. Έλεγχος για την εφαρμογή των διδαχθέντων γνώσεων στο χώρο εργασίας
- δ. Άλλο.....

**22. Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αφορούν:**

(Μπορείτε να καθορίσετε περισσότερες από μια επιλογές)

- α. Την ικανοποίηση του προσωπικού από την εμπειρία της εκπαίδευσης
- β. Το βαθμό αφομοίωσης των διδαχθέντων από τους εργαζόμενους
- γ. Τυχόν λάθη και παραλείψεις του προγράμματος
- δ. Άλλο.....

**23. Είναι, κατά τη γνώμη σας, σημαντική η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού που εργάζεστε και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;**

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

**24. Είστε ικανοποιημένος/η συνολικά από το εκπαιδευτικό σύστημα που σας παρέχει η Τράπεζα στην οποία εργάζεστε;**

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

**Ευχαριστώ για τη συνεργασία και το χρόνο σας!**