



## **ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**“Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης προσωπικού στη διαχείριση  
ανθρωπίνων πόρων”**

Παπαδημητρίου Νικολέτα(Α.Μ: 2014010093)

Επιβλέπων Καθηγητής: Μουστάκης Βασίλειος

Χανιά 2021

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Κλείνει το κεφάλαιο της φοιτητικής μου ζωής, όπου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όσους στάθηκαν δίπλα μου όλο αυτό τον καιρό. Πιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Μουστάκη Βασίλειο που με την καθοδήγησή του και το άψογο κλίμα συνεργασίας που δημιούργησε με βοήθησε να εκπονήσω την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

Επίσης οφείλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου, την αδερφή μου και τους φίλους μου για τη συνεχή στήριξη σε όλα τα χρόνια των σπουδών μου στο Πολυτεχνείο Κρήτης.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:**

Ευχαριστίες .....	2
Περιεχόμενα .....	3
Κατάλογος εικόνων .....	4
Κατάλογος πινάκων.....	4
Κατάλογος διαγραμμάτων .....	4
Περίληψη .....	5
Abstract.....	6
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	7
1.1 Εισαγωγή .....	7
1.2 Σκοπός εργασίας, Αντικείμενο, Στόχοι .....	7
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : .....	9
2.1 Ορισμός, Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	9
2.2 Ιστορική Εξέλιξη της ΔΑΠ.....	10
2.3 Περιεχόμενο και Στόχοι της ΔΑΠ.....	11
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : .....	12
3.1 Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Προσωπικού .....	12
3.1.1 Εισαγωγή .....	12
3.1.2 Ορισμός της Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	12
3.1.3 Ιστορική Αναδρομή της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	13
3.2 Σημασία της Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	13
3.3 Στόχοι της Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	14
3.4 Διαδικασία και Μέθοδοι της Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	15
3.4.1 Διαδικασία .....	15
3.4.2 Μέθοδοι .....	16
3.5 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	18
3.5.1 Επίπεδα-Κριτήρια Αξιολόγησης .....	19
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	21
4.1 Οφέλη για την Επιχείρηση .....	21
4.2 Οφέλη για τον Εργαζόμενο .....	22

Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Ανταγωνιστικότητα .....	23
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Μεθοδολογία Έρευνας .....	24
6.1 Περιγραφή Ερωτηματολογίου .....	24
6.2 Συσχετίσεις .....	32
Κεφάλαιο 7 <sup>ο</sup> : Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας .....	33
7.1 Πίνακες και Διαγράμματα αποτελεσμάτων .....	33
7.2 Συσχετίσεις μεταβλητών .....	37
Κεφάλαιο 8 <sup>ο</sup> : Συμπεράσματα .....	44
Βιβλιογραφία .....	46
Παράρτημα .....	48

### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ**

Εικόνα 3.1 .....	21
------------------	----

### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 7.1.1.....	33
Πίνακας 7.1.2.....	33
Πίνακας 7.1.3.....	34
Πίνακας 7.2.1.....	38
Πίνακας 7.2.2.....	39

### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 7.8.....	36
Διάγραμμα 7.9.....	36
Διάγραμμα 7.10.....	36
Διάγραμμα 7.11.....	36

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ:**

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (human resource management) και την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης (training) του προσωπικού μιας επιχείρησης για την βέλτιστη εξέλιξη των προϊόντων της και την ποιότητά τους. Αναλυτικότερα, θα εστιάσουμε στις θετικές συνέπειες που έχει η σωστή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, πως αυτή σχετίζεται με την εκπαίδευση – μετεκπαίδευσή τους και στους τρόπους με τους οποίους γίνεται η τελευταία. Ο όρος διοίκηση ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε μια βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. (Ξηροτύρη, 2010). Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης γίνεται με σκοπό να εκτιμηθούν οι ανάγκες και οι στόχοι της για να υπάρξει το βέλτιστο αποτέλεσμα. Επιπλέον, στο πλαίσιο της εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε εταιρείες και στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων του. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πληθώρα ερωτήσεων με βάση των οποίων μπορεί να γίνει η συλλογή διαφορετικών απαντήσεων και απόψεων των εργαζομένων σχετικά με το πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευσή τους και ποια είναι τα οφέλη της τόσο για τους ίδιους αλλά και για την πορεία της εταιρείας. Τέλος, στη συγκεκριμένη εργασία μετά την λεπτομερή παρουσίαση των όρων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της εκπαίδευσής τους, σε συνδυασμό με την ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων γίνεται εμφανής η αναγκαιότητά της και η μεταξύ τους σύνδεση.

## **ABSTRACT**

The subject of the present thesis is Human Resource Management and the importance of training a company's employees in the evolution of its products and their quality. In more detail, it focuses on the positive consequences of the proper use of Human Resource Management and its relationship to their training and the ways that the latter is done. The term Human Resource Management is used to express a short-term approach to issues concerning a company's staff. It focuses on the issues related to the lower or middle ranks of a company's staff on a short-term basis and more particularly the recruitment and selection of staff, their training, evaluation and their remuneration. The importance of training and developing the staff of a company is done to fulfill its needs and goals in order for it to have the best results. In addition, in the context of this thesis, a survey was conducted through a questionnaire in companies followed by a statistical analysis of its results. The questionnaire includes the variety of questions based on which different answers and views of employees can be collected about how important their training is and what are its benefits for both themselves and their company. Finally, in this paper, after combining a detailed presentation of the terms of Human Resource Management and training, with the analysis of the results of the questionnaires, the necessity and the connection between the two terms becomes apparent.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

## **1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στην εποχή της πληροφορίας, των γρήγορων εξελίξεων σε όλες τις πτυχές της ζωής, όπως η τεχνολογική επανάσταση, η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, η διαφοροποίηση των αγορών εργασίας οδηγούν αρκετές επιχειρήσεις σε αλλαγές ώστε να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους, την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας του προσωπικού τους.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Η προσαρμογή και η ευελιξία μιας επιχείρησης είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιβίωσή της και δεν εξαρτάται μόνο από τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει, αλλά και από την ικανότητα των εργαζομένων της. Η σωστή και συστηματική εκπαίδευση είναι ένα μέσο για την απόκτηση ικανών εργαζομένων.

Με τον όρο εκπαίδευση αναφερόμαστε σε μια οργανωμένη διαδικασία μέσω της οποίας παρέχονται συγκεκριμένες δεξιότητες στους εργαζομένους μιας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, δίνεται περισσότερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της, θεωρώντας την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων κύριο παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Η προσέλκυση, η αξιολόγηση, η επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

## **1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ**

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης, τις θετικές συνέπειες της σωστής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην ανάπτυξη της επιχείρησης και την εύρυθμη λειτουργία της. Επίσης, να προβάλλει τη συσχέτιση της ανάπτυξης της επιχείρησης με την εκπαίδευση και την μετεκπαίδευση των εργαζομένων και τους τρόπους με τους οποίους γίνεται και τέλος, να φανερώσει τη σύνδεση της αύξησης της παραγωγικότητας με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Η σπουδαιότητα της εργασίας έγκειται στο να αναδείξει τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης, καθώς και στην εξέλιξη των προϊόντων της και την ποιότητά τους.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία θα προσπαθήσει να δώσει απαντήσεις στα επόμενα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια η λειτουργία και οι στόχοι της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων;
- Ποιες οι αλλαγές και οι εξελίξεις που επηρεάζουν τη σύγχρονη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων;
- Με ποιο τρόπο γίνεται η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού, ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται και ποια τα κριτήρια επιλογής;
- Πως σχετίζεται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με την εκπαίδευση – μετεκπαίδευση του προσωπικού;
- Ποια τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης των εργαζομένων και πόσο σημαντική είναι για την διαμόρφωση της προσαρμογής τους στην εργασία και του κλίματος επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ τους;
- Με ποιες μεθόδους γίνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων;
- Με ποιους τρόπους γίνεται η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων;
- Πως σχετίζεται η ανταγωνιστικότητα με την εκπαίδευση προσωπικού;



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ** **ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η διαφορά μεταξύ των όρων “Διοίκηση Προσωπικού” και “Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων” είναι ότι ο τελευταίος σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δηλαδή αντιμετωπίζεται ως πόρος. Στην περίπτωση αυτή, δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργαζόμενοι και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. (Ξηροτύρη, 2010)

Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται ή αποχωρούν ανάλογα με την εξέλιξή τους. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, Παναγιωτοπούλου, 2001)

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως η γνώση, οι ικανότητες και οι επιδεξιότητες των ατόμων που έχουν κάποια οικονομική αξία σε έναν οργανισμό (Sherman et al, 1998). Σύμφωνα με αυτήν την άποψη στην έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου σχετίζεται και ο οικονομικός παράγοντας. Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως ο όρος “ανθρώπινοι πόροι” υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες που οδηγούν στην οργανωσιακή απόδοση.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να οριστεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον (Παπαλεξανδρή και Μπουνταράς, 2003).

Σύμφωνα με τους Byars και Rue (1991), η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά τις ενέργειες που έχουν οριστεί για τον συντονισμό των ανθρώπων μιας επιχείρησης. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν την λήψη αποφάσεων με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης, τον σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας αλλά και την επιλογή, την εκπαίδευση, την συμβουλή και την αναγνώριση των εργαζομένων.

Επιπλέον, μέσα σε αυτές τις ενέργειες περιλαμβάνεται και η φροντίδα άλλων θεμάτων που αφορούν την ευημερία των εργαζομένων.

Συνδυάζοντας τους παραπάνω ορισμούς, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια αναμφισβήτητα σημαντική λειτουργία μιας επιχείρησης που ασχολείται με την εξέλιξη των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητάς τους, συνεπώς και την βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης σαν σύνολο.

## **2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ** **ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Με σκοπό να κατανοηθεί η λειτουργία μιας επιχείρησης είναι αρκετά σημαντικό να αναλυθεί αρχικά η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Η ύπαρξη ανθρώπινων σχέσεων ξεκίνησε μαζί με την ύπαρξη του ανθρώπινου είδους. Η επιστήμη, όμως, τα τελευταία χρόνια σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις άρχισαν να αλλάζουν σταδιακά μετά από την βιομηχανική επανάσταση και αυτό γίνεται εμφανές με την πάροδο των χρόνων, αφού το ανθρώπινο δυναμικό πέτυχε σημαντικές αλλαγές που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και τον εργαζόμενο. Την αρχή την έκανε ο Robert Owen, ένας πετυχημένος επιχειρηματίας που το 1799 δημιούργησε στο New Lanark έναν συνεταιρισμό. Ενδιαφέρθηκε για τις καλύτερες συνθήκες εργασίας, για υψηλότερους μισθούς, μειωμένα ωράρια, αρνήθηκε να προσλάβει παιδιά για να εργαστούν, ενώ παράλληλα έδειξε ενδιαφέρον και για τη στέγαση των εργαζομένων.

Κατά την δεκαετία του 1920, στο εργοστάσιο Hawthorne Works της Western Electric Company, ο Elton Mayo μαζί με άλλους ερευνητές επιδίωξαν μέσω πειραμάτων να αποδείξουν πως εάν αλλάξει ένας από τους όρους εργασίας, θα επηρεαστούν και άλλοι παράγοντες. Το 1924 άρχισε μια σειρά από πειράματα στο εργοστάσιο Hawthorne στο Σικάγο. Σκοπός τους ήταν να μειωθεί η κόπωση των εργατών και να αυξηθεί η απόδοσή τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση είναι αρχικά οι περιττές κινήσεις που επηρεάζουν το έργο, η κούραση που οφείλεται στην ακατάλληλη στάση του σώματος και στην έλλειψη διαλειμμάτων, οι ατέλειες του φυσικού περιβάλλοντος (κακός φωτισμός, ανεπαρκής θέρμανση-υπερβολική υγρασία, θόρυβος). Τα πειράματα αυτά ξεκίνησαν από μια τάση στην θεωρία των οργανώσεων να δοθεί περισσότερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. (Cascio, 1998)

Η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, άρχισε να αναπτύσσεται μεταξύ των δεκαετιών του 1930 και 1940 ως “Διοίκηση Προσωπικού”.

Κατά τη διάρκεια του 1980, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μέσω του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αρχίζει να εστιάζει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στην επίτευξη, δηλαδή, της εργασίας προς όφελος της επιχείρησης με τη σωστή επιλογή προσωπικού για τις ανάλογες θέσεις εργασίας.

Με αυτόν τον τρόπο, η εξέλιξη της “Διοίκησης Προσωπικού” σε “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων” απεικονίζει την σημαντικότητα της σωστής διαχείρισης του προσωπικού με στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών των υπαλλήλων και συνεπώς των συμφερόντων της επιχείρησης.

### **2.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ** **ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, το βασικότερο στοιχείο σε μια επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Ο κυριότερος παράγοντας επιτυχίας, ο οποίος συντελεί στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, στην οικονομική άνοδο και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης είναι ο άνθρωπος. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι πολύ σημαντική ώστε και μια μικρομεσαία επιχείρηση να χρειάζεται τμήμα προσωπικού. Η ύπαρξη του τελευταίου είναι για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους με σκοπό η επιχείρηση να φέρει εις πέρας δραστηριότητες και στόχους. Συνεπώς, οι στόχοι του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της επιχείρησης και των εργαζομένων της. (Παπάνης, 2005)

Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύει:

- Στην επίτευξη των συλλογικών στόχων της επιχείρησης, καθώς αποτελεί τμήμα του ο οποίου ο προορισμός είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Στην απόκτηση και διατήρηση ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.
- Στην διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Στην παροχή ίσων ευκαιριών και αξιολόγησης των εργαζομένων, με σκοπό την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος που εμπνέει την ομαδική εργασία.
- Στην προσαρμογή της επιχείρησης στις σημερινές εξελίξεις ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών της και να μειώνει τις αρνητικές συνέπειες για την ίδια.
- Στην αύξηση της παραγωγικότητας (ποσοτική και ποιοτική).
- Στην σταθερότητα και την ευκαμψία της επιχείρησης.
- Στην σωστή αντιμετώπιση προβλημάτων και η άμεση λύση τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **3.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι αλλαγές της σημερινής κοινωνίας σε επίπεδο επιστημονικό και τεχνολογικό, η συσσώρευση πληροφοριών και η απαίτηση καινούριων γνώσεων καθιστά απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς πολλές φορές και των ανώτερων στελεχών μιας επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν την ταχύτατη ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων των εργαζομένων τους, έτσι ώστε να ικανοί να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις της σημερινής εποχής. Συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση για την ευελιξία της επιχείρησης είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευόμενων στελεχών. Συνεπώς σήμερα όταν μιλάμε για κοινωνικοποίηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση εννοούμε τη διδασκαλία και αφομοίωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας διοίκησης (Schuler, 1990).

Η επιβίωση μιας επιχείρησης βασίζεται στην ικανότητά της να αντιμετωπίζει τους ανταγωνιστές της, στην εξέλιξη και προσαρμογή της με βάση τις ανάγκες της κοινωνίας. Για να επιτευχθεί αυτό είναι αναγκαία η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευόμενων στελεχών που θα μπορούν να φέρουν εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση διαφόρων οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, την βέλτιστη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, τη μείωση του κόστους παραγωγής, τη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού και τέλος, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

#### **3.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη μαθησιακή διαδικασία σχεδιασμένη με σκοπό την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ του πομπού (εκπαιδευτή) και του δέκτη (εκπαιδευόμενος) μέσω μιας διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Μπουραντάς, 2003).

Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να μεταβάλλει τη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, τεχνικές και την ικανότητά τους να επιλύσουν προβλήματα που παρουσιάζονται στην επιχείρηση αποτελεσματικά. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η παραγωγικότητα και η

αποδοτικότητα των εργαζομένων, βελτιώνοντας, ως συμπέρασμα, την απόδοση της επιχείρησης.

Συνεπώς, η εκπαίδευση μπορεί να ορισθεί ως μια ακολουθία εμπειριών και ευκαιριών που στοχεύουν στην τροποποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς για την επίτευξη στόχων. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι αυτή η διαδικασία προσπαθεί να βελτιώσει τις ικανότητες του ατόμου προκειμένου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας.

### **3.1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Μέχρι τη δεκαετία του 1970, η εκπαίδευση περιοριζόταν στο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποκτούν τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας τους. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, για την επιδίωξη ενός ευρύτερου φάσματος δεξιοτήτων των εργαζομένων, η κατάρτιση των εργαζομένων άρχισε να παίζει σημαντικότερο ρόλο στην επιχείρηση.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, οι επιχειρήσεις εκφράζουν την εκπαίδευση ως ένας προγραμματισμός σχεδιασμένος για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο. Ο στόχος μιας επιχείρησης ήταν να δημιουργήσει μια σύνδεση μεταξύ της ίδιας και του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ταυτόχρονα να επεκτείνει τις δυνατότητές του, η οποία σχετίζεται με την ανάπτυξη και των δυο μερών.

Στη σημερινή εποχή, λόγω του ανταγωνισμού και της τεχνολογικής προόδου, απαιτείται η εκπαίδευση για εξειδίκευση και αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Έτσι, οι σύγχρονοι συγγραφείς που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων τείνουν να συνδυάζουν την έννοια της εκπαίδευσης με την έννοια της ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, ο όρος εκπαίδευση χρησιμοποιείται, πλέον, για να περιγράψει όλες τις προσπάθειες της εταιρείας να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της.

### **3.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο κυριότερος πόρος μιας επιχείρησης είναι ο άνθρωπος. Η εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανόμενων πρέπει να συμβάλλει αρχικά στην ανάπτυξη της κριτικής τους ικανότητας ώστε να επιλύουν τυχόν προβλήματα που θα έρθει αντιμέτωπη η επιχείρηση, η επιβίωση της οποίας εξαρτάται από την ικανότητά της να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της. Αυτό συνεπάγεται συστηματικές και μακροπρόθεσμες προσπάθειες για την

κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων με το καλύτερο τρόπο. Διατυπώνεται η άποψη ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση των δεξιοτήτων του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

Λόγω της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας, των νέων μεθόδων και των νέων γνώσεων η εκπαίδευση καθίσταται απαραίτητη. Ορισμένες από τις βασικότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση είναι (Κανελλόπουλος, 1991):

- Η λύση λειτουργικών προβλημάτων.
- Η κάλυψη των θέσεων προσωπικού.
- Η βελτίωση της εκτέλεσης του έργου.
- Τα ποικίλα οφέλη των εργαζόμενων.

Ο Σαϊτής (2001) σε άρθρο του επισημαίνει ότι η εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί μια δυναμική έννοια και πρέπει να προσαρμοστεί στα αντίστοιχα περιβαλλοντικά δεδομένα. Τονίζεται ότι αν θεωρήσουμε πως η εκπαίδευση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στη κοινωνική, πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, τότε οφείλει να αποτελέσει σπουδαίο κίνητρο για να συμβαδίσει η επιχείρηση με τις ανάγκες των πελατών.

Τέλος, οι αιτίες που καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Μπουραντάς, 2003; Schuler & Jackson, 2006; Χυτήρης, 2001):

1. Η τεχνολογική πρόοδος η οποία απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις και εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών.
2. Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του καταναλωτή απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με ξεχωριστό περιεχόμενο.
3. Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές που φέρουν ως συνέπεια την ανάγκη για νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.

### **3.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και να προσθέσει αξία στην εργασία των εργαζομένων. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση σε ανθρώπους για την καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Χρησιμοποιείται για την επίλυση διαφόρων οργανωτικών προβλημάτων και για την βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας εργασίας, την μείωση του κόστους παραγωγής, την σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ηθικό των εργαζομένων. Επίσης, στοχεύει στην ανταπόκριση στις περιβαλλοντικές αλλαγές της

σημερινής εποχής, την προώθηση μεταρρυθμίσεων και τη διατύπωση νέων διαδικασιών.

Ένας από τους στόχους της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη και βελτίωση των ήδη υπαρχόντων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η εκπαίδευση στοχεύει, επίσης, στην ανάπτυξη διαφορετικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων, ώστε να είναι σε θέση να αναλάβουν νέα καθήκοντα και νέες θέσεις εργασίας για τη κάλυψη μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης. Οι δεξιότητες αυτές αναφέρονται σε εκείνες που βελτιώνονται μέσω της κατάρτισης για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και των ενεργειών εντός της επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την καλλιέργεια νέων, οι στόχοι της κατάρτισης των εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνουν την αλλαγή συμπεριφοράς και αντιλήψεων. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας προϋποθέτει επίσης ότι ο εκπαιδευόμενος έχει ήδη ένα συγκεκριμένο επίπεδο εκπαίδευσης, γνώσεων και δεξιοτήτων. Επομένως, καλά εκπαιδευμένα στελέχη της εταιρείας μπορούν να διευκολύνουν την εκπαίδευση των εργαζομένων και να βοηθήσουν στην επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Ο προσδιορισμός των στόχων μέσω της εκπαίδευσης είναι σημαντικός για τη σωστό σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αλλά και την αξιολόγηση που έπεται.

### **3.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

#### **3.4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Η διαδικασία της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τρία στάδια:

##### **1. Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αλλαγών:**

Στο πρώτο στάδιο της εκπαίδευσης γίνεται αναφορά στην ανάλυση δεδομένων και απόψεων για να εκτιμηθεί αν η επιχείρηση χρίζει εκπαιδευτικής διαδικασίας, τους λόγους για τους οποίους τη χρειάζεται, τα είδη της εκπαίδευσης που θα διεξαχθούν, για ποιους. Το σημαντικότερο μέρος της εκπαίδευσης είναι η αναγνώριση των ικανοτήτων των εργαζομένων και πως αυτές σχετίζονται με τους στόχους της επιχείρησης. Τα στελέχη και οι υπάλληλοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οφείλουν να αναλύσουν τις ανάγκες και τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

##### **2. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων:**

Στο δεύτερο στάδιο, αφού έχουν καταγραφεί τα προβλήματα και οι απαιτήσεις των εργαζομένων, έπεται ο σχεδιασμός ενός προγράμματος κατάρτισης που θα εστιάζει στη σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες εκπαίδευσης,

εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι, χρόνος και χώρος. Η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός της επιχείρησης. Ανάλογα με τη θέση του κάθε υπαλλήλου, λαμβάνεται διαφορετική εκπαίδευση και αξιολόγηση. Ειδικά στην εκπαίδευση κατά την εργασία, οι εργαζόμενοι πρέπει να καθοδηγούνται και να διορθώνονται προσωπικά. Με αυτόν τον τρόπο καθορίζονται οι παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

### **3. Αξιολόγηση εκπαίδευσης:**

Αφού ολοκληρωθεί η εκπαίδευση, πρέπει να αξιολογηθεί το σύστημα. Το καθήκον της αξιολόγησης είναι να αξιολογήσει την επιτυχία των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και αν τα οφέλη αυτών των δραστηριοτήτων είναι τα αναμενόμενα. Έχουν προταθεί πολλά μοντέλα, όμως το μοντέλο του Kirkpatrick (2009) είναι το πιο αποτελεσματικό και ελέγχει αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι αποτελεσματικές και χρήσιμες.

#### **3.4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Η εκπαίδευση χωρίζεται σε τυπική και ανεπίσημη, γενική και ειδική, θεωρητική και πρακτική. Είναι το πιο σημαντικό μέρος της επιχείρησης για την επίτευξη εταιρικών στόχων και τη βελτίωση της γνώσης των εργαζομένων. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης. Οι πιο σημαντικοί είναι:

- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας: είναι μια από τις πιο κοινές μεθόδους κατάρτισης. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ο εκπαιδευτής παρακολουθεί στενά και διορθώνει τους εκπαιδευόμενους όταν είναι απαραίτητο. Η θεωρητική εκπαίδευση πραγματοποιείται προκειμένου να έχει το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο πριν αρχίσει να μαθαίνει τις γνώσεις που απαιτούνται στο χώρο εργασίας μέσω του κατάλληλου εξοπλισμού. Αυτός είναι ο καταλληλότερος τρόπος απόκτησης νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων.

Αυτή η μέθοδος παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα:

1. Συνήθως λόγω του φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν μόνοι τους τη δουλειά.
2. Ο εκπαιδευτής μπορεί να μην είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος για να διδάξει, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη δουλειά του.
3. Έλλειψη συστηματικής διαδικασίας κατάρτισης (χρόνος, αντικείμενο, πρότυπο αξιολόγησης).
4. Η διαδικασία της εκπαίδευσης μπορεί να διακοπεί εύκολα.
5. Η επαγγελματική εκπαίδευση είναι υπεύθυνη για την τακτική επίβλεψη και τις διαδικασίες εργασίας.



- Εκπαίδευση εκτός εργασίας: Όταν η επιχείρηση ασχολείται με μεγάλο αριθμό εκπαιδευόμενων και η δουλειά τους είναι πολύ δύσκολη, οφείλει να σχεδιάσει ειδική εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας. Σε μια επιχείρηση είναι λογικό να υπάρξουν δυσκολίες στη προσαρμογή των εργαζομένων σε νέο τεχνικό εξοπλισμό και νέες μεθόδους.
- Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης: Οι εταιρείες προσλαμβάνουν υπαλλήλους για ένα χρονικό διάστημα ώστε να μπορούν να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους.
- Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας: Αυτή είναι η παραδοσιακή μέθοδος στην οποία οι μαθητές απλά ακούνε παθητικά. Έχει προκαλέσει αντιδράσεις καθώς οι εκπαιδευόμενοι δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, ούτε έχουν χώρο για εξατομίκευση.
- E-learning: Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, αυτό είναι ένα είδος μάθησης που αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια. Ο όρος αναφέρεται στη χρήση τεχνολογιών, πληροφοριών και επικοινωνιών στη διαδικασία απόκτησης γνώσεων. Η ανάπτυξη σε αυτό το τομέα περιορίζεται στη δημιουργία εικονικών τάξεων και πανεπιστημίων. Αντίθετα, αν και αποκτούμε γνώσεις στο άτυπο περιβάλλον, δεν έχει ακόμη επισημοποιηθεί στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Πολλές μεγάλες εταιρείες έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν την ηλεκτρονική μάθηση στην επαγγελματική εκπαίδευση, παρά σε μικρές επιχειρήσεις που σπάνια χρησιμοποιούν ηλεκτρονική μάθηση. Η εφαρμογή της επικεντρώνεται στη πρόσβαση σε εικονικές αίθουσες διδασκαλίας και στην εξ αποστάσεως μάθηση μέσω υπολογιστών.
- Επίδειξη: Μια συμπληρωματική μέθοδος για τη θεωρητική πρακτική. Ο εκπαιδευόμενος παρατηρεί πως λειτουργεί ο εκπαιδευτής. Η χρήση αυτής της μεθόδου περιορίζεται σε τεχνικά ζητήματα για την απόκτηση δεξιοτήτων.
- Εξωτερική Συνεργασία: Αυτή η μέθοδος παρατηρείται ότι χρησιμοποιείται σε τομείς που σχετίζονται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης, όπως η κατάρτιση των εργαζομένων. Για να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατάλληλο για την επιχείρηση με τη βοήθεια εξωτερικών συνεργατών, απαιτείται στενή επαφή μεταξύ των δυο μερών. Ωστόσο αυτή η μέθοδος μπορεί να οδηγήσει σε ευκαιριακή συμπεριφορά από εξωτερικούς συνεργάτες. Επιπλέον, από τη στιγμή που η εκπαίδευση σχετίζεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, η χρήση εξωτερικών συνεργατών μπορεί να οδηγήσει στον κίνδυνο διαρροής δεδομένων και αντιγραφής από τους ανταγωνιστές.

Ο David Kolb (1976) πρότεινε ένα μοντέλο που εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν οι άνθρωποι. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο κάθε άνθρωπος μαθαίνει με διαφορετικό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα:

1. Με βάση την εμπειρία τους. Τα γεγονότα αναγκάζουν τους ανθρώπους να μάθουν να προσαρμόζονται στη συμπεριφορά τους.
2. Παρατηρούν ό,τι συμβαίνει και χρησιμοποιούν τη γνώση άλλων για να μάθουν, μιλώντας μαζί τους, ζητώντας ερωτήσεις και συμβουλές.
3. Από την αφηρημένη εννοιολόγηση. Με άλλα λόγια, μέσω της μελέτης βιβλίων και άρθρων επιτυγχάνεται η κατανόηση των θεωριών και των μοντέλων.
4. Μέσω ενεργού προγραμματισμού. Η μάθηση προέρχεται από την προσπάθεια ενός νέου τρόπου συμπεριφοράς.

### **3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης μπορεί να υποστηριχθεί με δυο κύρια επιχειρήματα:

- A. Κάθε πρόγραμμα κατάρτισης υλοποιείται για να καλύψει κάποιες ανάγκες και να επιτύχει κάποια μάθηση αλλά ευρύτερους οργανωτικούς στόχους. Επομένως, όσοι έχουν λόγο να αποφασίσουν να εφαρμόσουν ένα σχέδιο πρέπει να δουν αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες και οι στόχοι.
- B. Καθώς οι εργαζόμενοι δεν εκτελούν τα καθήκοντά τους, κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιβαρύνεται άμεσα ή έμμεσα με υψηλό κόστος. Επομένως, η αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας θα πρέπει να παρακολουθείται προκειμένου να επιλεγούν εκείνες οι δράσεις που έχουν αποδειχθεί οι πιο αποτελεσματικές.

Η εκπαίδευση θεωρείται καταλύτης για τις αλλαγές στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων που λαμβάνονται μέσω της εκπαίδευσης και με τη μέτρηση της επίδρασής της στα άτομα, τα τμήματα, τους πελάτες και τις επιχειρήσεις, μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να αλλάξουν τις καθημερινές τους συνήθειες.

Όλο το προσωπικό που συμμετέχει στη διαδικασία κατάρτισης πρέπει να συνεισφέρει στη συλλογή δεδομένων και να δηλώνει αν η μάθηση λαμβάνει χώρα και σε ποιο βαθμό η μάθηση έχει επηρεάσει τον τρόπο εργασίας. Τα δεδομένα μπορούν να εξαχθούν ποσοτικά από πραγματικές δοκιμές με οργανωτικούς δείκτες. Μέσω της σύγκρισης δεδομένων, μπορούμε να καταλάβουμε κατά πόσο η μάθηση έχει μεταφερθεί στην καθημερινή εργασία και αν αυτό έχει κάποιο αντίκτυπο στην επιχείρηση.

Ομοίως, ως αξιολόγηση, μπορεί να καθοριστεί μια συστηματική συλλογή και αξιολόγηση και πληροφοριών που σχετίζονται με τους προκαθορισμένους στόχους κάθε εκπαιδευτικού σχεδίου. Με άλλα λόγια, ο σκοπός της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά της.

Ορισμένοι λόγοι οδηγούν στην αδυναμία καθορισμού πάντα μετρήσιμων στόχων και των εγγενών δυσκολιών στη μέτρηση της απόδοσης

των εργαζομένων. Τα οφέλη της εκπαίδευσης συχνά γίνονται εμφανή μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα και η τάση των εκπαιδευόμενων να είναι πλήρως ικανοποιημένοι με το πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση διενεργείται σε δυο στάδια για να είναι πιο ολοκληρωμένη η διαδικασία της αξιολόγησης: όταν ολοκληρωθεί και μερικούς μήνες αργότερα, όταν τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος είναι σαφέστερα.

### **3.5.1 Επίπεδα – Κριτήρια Αξιολόγησης**

Ο στόχος που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας σε οργανωτικό και επιχειρησιακό επίπεδο και να βελτιώσουν την ικανότητά τους να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες επιχειρηματικές και κοινωνικές συνθήκες διαβίωσης και αλλαγές. Σύμφωνα με τους στόχους ή τα πρότυπα της εκπαίδευσης, η τελευταία μετρίεται σε τέσσερα επίπεδα (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003):

- **Επίπεδο 1<sup>ο</sup>: Αντίδραση**

Η αντίδραση του εκπαιδευόμενου, δηλαδή η ικανοποίησή του με το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα. Ο Kirkpatrick, ο οποίος μελέτησε για πρώτη φορά τις μεθόδους αξιολόγησης της εκπαίδευσης, δήλωσε ότι οι ικανοποιημένοι και χαρούμενοι υπάλληλοι είναι πιθανό να χρησιμοποιούν ό,τι έχουν μάθει στη καθημερινή πρακτική. Η θετική κρίση τους σχετικά με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε είναι ένας δείκτης που πρέπει να ληφθεί υπόψη (Χυτήρης, 2001).

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι απαντούν σε ένα ερωτηματολόγιο από το οποίο οι επιχειρήσεις συλλέγουν δεδομένα απόκρισης ώστε να βελτιώσουν την εκπαιδευτική διαδικασία.

- **Επίπεδο 2<sup>ο</sup>: Μελέτη**

Η αξιολόγηση σε αυτό το στάδιο παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Δείχνει το άμεσο αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού μαθήματος σαν μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα και τη βελτίωση της πρακτικής διαχείρισης (Πατρινός, 2005).

Ως εκ τούτου, η μάθηση σημαίνει απόκτηση και κατανόηση αρχών, εννοιών, πληροφοριών και δεξιοτήτων, οι οποίες πρέπει να αξιολογηθούν. Δηλαδή, τι και πόσο έμαθαν και τις αλλαγές νοοτροπίας που μπορεί να αναζητήσουν. Ο διαχωρισμός της μαθησιακής γνώσης, της τεχνολογίας και της στάσης είναι απαραίτητος, όχι μόνο για τον καθορισμό εκπαιδευτικών στόχων, αλλά και για την επιλογή κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης για την επίτευξη της μάθησης (Πατρινός, 2005).

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται πριν, κατά τη διάρκεια και στο τέλος του εκπαιδευτικού προγράμματος, συμπεριλαμβανόμενων γραπτών ή/και προφορικών εξετάσεων, δοκιμών απόδοσης αλλά και ασκήσεων προσομοίωσης (Χυτήρης, 2001).

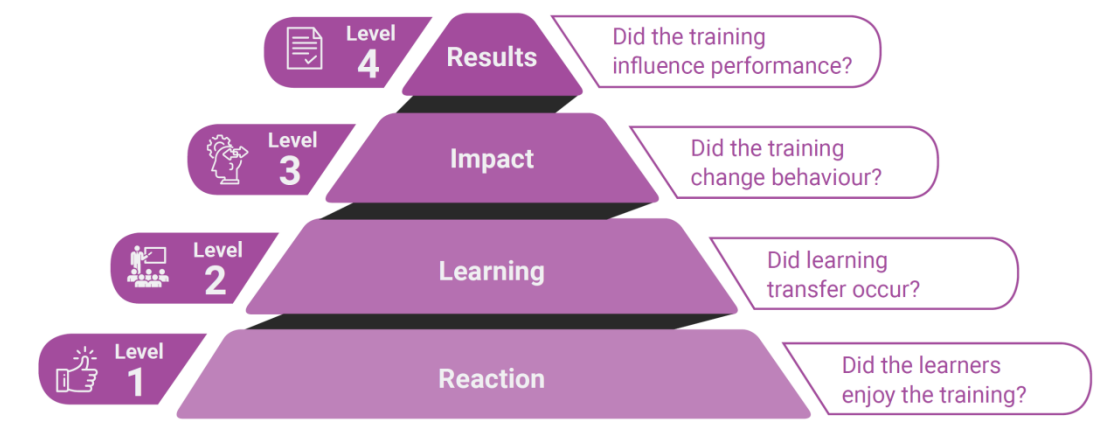
- Επίπεδο 3<sup>ο</sup>: Συμπεριφορά

Όταν η γνώση δεν εφαρμόζεται στο χώρο εργασίας, δηλαδή, αν οι εργαζόμενοι δεν αλλάξουν τον τρόπο εργασίας και συμπεριφοράς τους, δεν έχει αξία (Πατρινός, 2005). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η παρατηρούμενη αποτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στην αλλαγή συμπεριφοράς δεν πρέπει να αποδοθεί αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα, αλλά πρέπει να θεωρηθεί ως ένας παράγοντας που προωθεί ή εμποδίζει την εφαρμογή της γνώσης. Οι αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζόμενων μπορούν να μετρηθούν με αξιολογήσεις επιδόσεων των άμεσων ασκούμενων, συναδέλφων και υφισταμένων. Μια αξιολόγηση για το αν η συμπεριφορά έχει αλλάξει μπορεί να συλλεχθεί από τους πελάτες μέσω ερωτηματολογίων, σχολίων και παρατηρήσεων ή παραπόνων (Χυτήρης, 2001).

- Επίπεδο 4<sup>ο</sup>: Αποτέλεσμα

Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι ο απώτερος στόχος της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό το αποτέλεσμα, συγκεκριμένα αποτελέσματα πρέπει να είναι προκαθορισμένα στη φάση προγραμματισμού της ζήτησης κατάρτισης σε επίπεδο επιχείρησης και μονάδας, διοίκησης ή τμήματος. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης με βάση τα αποτελέσματα, συμπεριλαμβανόμενης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Όπως πρότεινε ο Kirkpatrick, αυτά τα τέσσερα επίπεδα μέτρησης αποτελούν μια ιεραρχία, αν δεν είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευόμενοι δεν μαθαίνουν. Χωρίς την απόκτηση και κατανόηση της γνώσης, η συμπεριφορά τους δε θα αλλάξει.

Τέλος, είναι κατανοητό ότι χωρίς την εφαρμογή της νέας γνώσης στο χώρο εργασίας, δε μπορεί κανείς να αναμένει σοβαρή και μετρήσιμη βελτίωση στα αποτελέσματα. Η επιχείρηση μπορεί να συγκρίνει τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης με τους αρχικά καθορισμένους στόχους για να αξιολογήσει αν το εκπαιδευτικό πλάνο έχει σχεδιαστεί και υλοποιηθεί επιτυχώς. Ωστόσο, ακόμη και αν το σχέδιο έχει επιτύχει πλήρως τους προκαθορισμένους στόχους, αυτό δεν συνεπάγεται ότι πληροί τις απαιτήσεις εργασίας των εκπαιδευόμενων. Η εκπαίδευση μπορεί να μην έχει καμία απολύτως επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων ή ακόμη να έχει αρνητικό αντίκτυπο. Επομένως, οι στόχοι κατάρτισης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σύμφωνα με τις απαιτήσεις των εργαζομένων.



Εικόνα 3.1

(Πηγή: <https://kodosurvey.com/blog/how-master-kirkpatrick-model-training-evaluation>)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη στην ίδια την επιχείρηση αλλά και στους εργαζόμενους που προσλαμβάνει και απασχολούνται από αυτήν.

### **4.1 ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Τα οφέλη για την επιχείρηση αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002):

- Οδηγεί σε βελτιωμένη κερδοφορία.
- Βελτιώνει τις εργασιακές γνώσεις και δεξιότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων.
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας.
- Βελτιώνει τη σχέση μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων.
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο.
- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία.
- Βελτιώνει στη ποιότητα της εργασίας.
- Συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής.
- Βοηθάει στην ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων.

- Συμβάλλει στην προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές.
- Ενισχύει την ανάπτυξη προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης.
- Συμβάλλει στην κατανόηση και την ενοποίηση των επιχειρηματικών αρχών.
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών και τη μείωση των συγκρούσεων.
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.

## **4.2 ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ**

Η εκπαίδευση προσφέρει στον εργαζόμενο αρκετά πλεονεκτήματα όπως (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002):

- Βοηθάει στην καλύτερη λήψη αποφάσεων από τους εργαζομένους και στην επίλυση των προβλημάτων.
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη σε προσωπικό επίπεδο.
- Βελτιώνεται η αυτοπεποίθηση και προάγεται η αυτοανάπτυξη.
- Ο εργαζόμενος είναι σε θέση να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις.
- Βελτίωση των δεξιοτήτων και της επικοινωνίας.
- Αυξάνεται η ικανοποίηση από τη θέση εργασίας.
- Συμβάλλει στην επίτευξη προσωπικών στόχων.
- Προσανατολίζει τον εργαζόμενο.
- Δημιουργεί αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση.
- Βοηθάει στην ανάπτυξη προφορικών και γραπτών ικανοτήτων.
- Μειώνει τον φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Αν και η σχέση μεταξύ ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ασαφής, η εκπαίδευση εξακολουθεί να θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της.

Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη μακροπρόθεσμη επιβίωση και επιτυχία των τεχνολογικών επιχειρήσεων. Επομένως, ο συνδυασμός του προγράμματος κατάρτισης της επιχείρησης με το επιδοτούμενο κυβερνητικό σχέδιο είναι το κύριο στρατηγικό στοιχείο της εταιρείας. Μέσω της εκπαίδευσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις τεχνικές γνώσεις και δεξιότητές τους, τις οργανωτικές ικανότητες και άλλες ανταγωνιστικές δεξιότητες, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις που παρέχουν εκπαίδευση υψηλού επιπέδου στους εργαζομένους τους είναι απίθανο να διαθέτουν εργαζόμενους που θα αποχωρήσουν οικειοθελώς ή λόγω κακής απόδοσης. Έτσι η επιχείρηση κερδίζει καλύτερη φήμη και την αφοσίωση των πελατών. Η εκπαίδευση του προσωπικού ως στρατηγική είναι απαραίτητη. Η στρατηγική και η εκπαίδευση συνδέονται, διότι μια αποτελεσματική στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν οι εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις που σχετίζονται με την εταιρεία είναι πλήρως κατανοητές. Είναι, πλέον, απαραίτητο να εκπαιδεύονται τα μέλη της διοίκησης σε στρατηγικές πτυχές, όπως οι στόχοι της επιχείρησης.

Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να εκπαιδεύονται στο εργασιακό περιβάλλον ώστε να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις. Οφείλουν να γνωρίζουν τους δεσμούς μεταξύ εξωτερικών παραγόντων, όπως κανονισμοί, κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα και οργανωτικοί στόχοι. Η κατάρτιση των μελών της διοίκησης είναι διαφορετική από την παραδοσιακή κατάρτιση, διότι επικεντρώνεται σε θέματα διαχείρισης σκέψης και λήψης σωστών, για την επιχείρηση, αποφάσεων, οι οποίες θα στοχεύουν στη γρήγορη προσαρμογή της στις σημερινές εξελίξεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

Για την καλύτερη διεξαγωγή του στόχου αυτού, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα περιλαμβάνει την δημιουργία ενός ερωτηματολογίου σχετικά με την εκπαίδευση στις επιχειρήσεις. Η πρωτογενής έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του διαδικτύου και διαφόρων βιβλίων για το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας όσο και για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τέλος, σημαντική είναι η αναφορά που γίνεται για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης και πως μέσω της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας καταλήγουμε στο συγκεκριμένο συμπέρασμα.

### **6.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Η δευτερογενής έρευνα της εργασίας έγινε με τη βοήθεια του Google Forms στο οποίο διαμορφώθηκε ένα ερωτηματολόγιο με 41 ερωτήσεις στις οποίες απάντησαν 100 εργαζόμενοι και στελέχη 25 διαφορετικών επιχειρήσεων. Μετά τη συλλογή των απαντήσεων από τα ερωτηματολόγια, τα τελευταία εισάχθηκαν στο Excel για την συγκέντρωση των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο, όπως θα δείτε παρακάτω, περιλαμβάνει, αρχικά, δημογραφικές ερωτήσεις όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση και τα χρόνια εργασίας των ερωτώντων στην επιχείρηση.

#### **Φύλο:**

☐ Άνδρας

☐ Γυναίκα

#### **Ηλικία:**

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-50

☐ >50



**Εκπαίδευση:**

- ☐ ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ
- ☐ Μεταπτυχιακό (Master)

**Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση:**

- ☐ <1 χρόνο
- ☐ 1-3 χρόνια
- ☐ 3-10 χρόνια
- ☐ >10 χρόνια

Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με την επιχείρηση, το είδος της, αν υπάρχει τμήμα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ποιος είναι ο αριθμός των υπαλλήλων τα τελευταία 2 χρόνια και τη συχνότητα πρόσληψης νέων υπαλλήλων.

**Ποιο είναι το είδος της επιχείρησης;**

- ☐ Βιομηχανική
- ☐ Εμπορική

**Αριθμός υπαλλήλων τα τελευταία 2 χρόνια:**

- ☐ 0-10
- ☐ 10-50
- ☐ 50-250
- ☐ 250-1000
- ☐ >1000

**Συχνότητα πρόσληψης νέων υπαλλήλων:**

- ☐ <3 μήνες
- ☐ 3-6 μήνες
- ☐ 6-9 μήνες
- ☐ >9 μήνες

**Υπάρχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση;**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

Ακολούθησαν ερωτήσεις σχετικά με την εκπαίδευση, αν είναι η επιχείρηση υπεύθυνη για αυτήν ή όχι, με τι μεθόδους πραγματοποιείται (θεωρία, πρακτική, e-learning, σεμινάρια), αν γίνεται στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό και ποιος την επιδοτεί, καθώς και αν οι ανάγκες για εκπαίδευση καθορίζονται έπειτα από ομαδικές συζητήσεις εργαζομένων και στελεχών. Επίσης, υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με το κατά πόσο η στρατηγική της επιχείρησης και οι τεχνολογικές εξελίξεις την καθιστούν αναγκαία, με την συσχέτιση της εκπαίδευσης με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την αξιολόγηση των εργαζομένων. Τέλος, αν προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα αντί για την εκπαίδευση προσωπικού και πόσο επηρεάζει η τελευταία τα έσοδα της επιχείρησης.

**Υπάρχει υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού;**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Ποιος είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης;**

☐ Επιχείρηση

☐ Τρίτος Φορέας

☐ Και τα δυο

**Με ποιες μεθόδους γίνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων;**

☐ E-learning

☐ Αυτοεκπαίδευση

☐ Εκπαιδευτής

☐ Σεμινάρια

☐ Όλα τα παραπάνω

**Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται μετά τη πρόσληψή τους;**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Η εκπαίδευση περιλαμβάνει θεωρία.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Η εκπαίδευση περιλαμβάνει πρακτική άσκηση.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν διαλέξεις.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Πραγματοποιείται εκπαίδευση μέσω Η/Υ (e-learning).**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε συσκέψεις.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εντός Ελλάδας.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα κυρίως στο εξωτερικό.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Το κράτος επιδοτεί την εκπαίδευση των εργαζομένων.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Τα έξοδα της εκπαίδευσης των εργαζομένων καλύπτονται πλήρως από την επιχείρησης.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης.**

☐ Συμφωνώ Απόλυτα

☐ Συμφωνώ

☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

☐ Διαφωνώ

☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανωτέρων διοικητικών στελεχών.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία λόγω ανάπτυξης νέων τεχνολογιών.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Συχνότητα εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησης**

- ☐ <6 μήνες
- ☐ 6-8 μήνες
- ☐ 10-12 μήνες
- ☐ >1 έτος
- ☐ 2 έτη
- ☐ 3 έτη
- ☐ >3 έτη

**Συχνότητα εκπαίδευσης στελεχών της εκπαίδευσης**

- ☐ <6 μήνες
- ☐ 6-8 μήνες
- ☐ 10-12 μήνες
- ☐ >1 έτος
- ☐ 2 έτη
- ☐ 3 έτη
- ☐ >3 έτη

**Η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευσή τους.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση επηρεάζει τη ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων της επιχείρησης.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η μορφή της εκπαίδευσης καθορίζεται από την στρατηγική της επιχείρησης.**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

## 6.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Οι συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν στη παρούσα διπλωματική αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των πιο σημαντικών μεταβλητών. Οι συσχετίσεις αφορούν τη σχέση των μεταβλητών ώστε να καθοριστεί αν η τελευταία είναι ισχυρή ή όχι και πόσο επηρεάζει η μια μεταβλητή την άλλη. Στο Excel υπάρχουν οι συντελεστές Kendal, Spearman και Pearson. Ο πρώτος δίνει το μέγεθος της γραμμικής συσχέτισης ποιοτικών μεταβλητών διάταξης και ο δεύτερος χρησιμοποιείται για να καθοριστεί ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών που δίνουν σε δύο ή περισσότερα πρόσωπα ή αντικείμενα. Στη προκειμένη χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson. Ο συντελεστής αυτός αναπτύχθηκε από τον Karl Pearson από μια σχετική ιδέα που εισήγαγε ο Francis Galton τη δεκαετία του 1880 και για την οποία ο μαθηματικός τύπος προήλθε και δημοσιεύθηκε από τον Auguste Bravais το 1844. Η ονομασία του συντελεστή αποτελεί έτσι ένα παράδειγμα του νόμου του Stigler.

Η ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ δύο μεταβλητών  $X$  και  $Y$  γίνεται με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης  $r$ , ο οποίος μπορεί να πάρει τιμές από  $-1 \leq r \leq 1$ .

- Όταν ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  παίρνει τιμή  $+1$ , τότε υπάρχει μια τέλεια θετική συσχέτιση. Καθώς αυξάνεται η μεταβλητή  $X$ , αυξάνεται και η μεταβλητή  $Y$ . Αντίστοιχα, όταν μειώνεται η μεταβλητή  $X$ , τότε μειώνεται και η  $Y$ .
- Όταν ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  παίρνει τιμή  $-1$ , τότε υπάρχει μια τέλεια αρνητική συσχέτιση. Καθώς η μεταβλητή  $X$  αυξάνεται, η μεταβλητή  $Y$  μειώνεται. Αντίστοιχα, όταν η μεταβλητή  $X$  μειώνεται, η μεταβλητή  $Y$  αυξάνεται.
- Όταν ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  παίρνει τιμή  $0$ , τότε δεν υπάρχει συσχέτιση.

Ο βαθμός γραμμικής συσχέτισης καθορίζεται από την απόλυτη τιμή του  $r$  και όχι από το πρόσημο του  $r$ . Το πρόσημο του  $r$  καθορίζει το είδος, μόνο, της συσχέτισης (θετική ή αρνητική). Συνεπώς, μας πληροφορεί δηλαδή για το αν αύξηση της μιας μεταβλητής αντιστοιχεί σε αύξηση ή σε μείωση της άλλης μεταβλητής.

Ο τύπος που δίνει τον συντελεστή συσχέτισης  $r$  είναι ο εξής:

$$r = \frac{Cov(X, Y)}{C_X C_Y}$$

Όπου:

$Cov(X, Y)$  η συνδιακύμανση των μεταβλητών  $X, Y$

$C_X$  η τυπική απόκλιση της μεταβλητής  $X$

$C_Y$  η τυπική απόκλιση της μεταβλητής  $Y$ .



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ** **ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **7.1 ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Στην έρευνα συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι και στελέχη διαφορετικών επιχειρήσεων. Μετά τη συλλογή των απαντήσεων από τα ερωτηματολόγια, τα τελευταία εισάχθηκαν στο Excel για την συγκέντρωση των απαντήσεων που θα παρουσιαστούν παρακάτω.

**Πίνακας 7.1.1:**

	Όχι	Ναι	Άλλο σχόλιο	Σύνολο
Υπάρχει τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού στην επιχείρηση;	38,0%	62,0%	0,0%	100,0%
Υπάρχει υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού;	35,0%	65,0%	0,0%	100,0%
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται μετά την πρόσληψή τους;	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Η εκπαίδευση περιλαμβάνει θεωρία.	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
Η εκπαίδευση περιλαμβάνει πρακτική εξάσκηση.	23,0%	77,0%	0,0%	100,0%
Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια.	32,0%	68,0%	0,0%	100,0%
Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν διαλέξεις.	44,0%	56,0%	0,0%	100,0%
Πραγματοποιείται εκπαίδευση μέσω Η/Υ(e-learning).	34,0%	66,0%	0,0%	100,0%
Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε συσκέψεις.	53,0%	47,0%	0,0%	100,0%
Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εντός Ελλάδας.	6,0%	94,0%	0,0%	100,0%
Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα κυρίως στο Εξωτερικό.	97,0%	3,0%	0,0%	100,0%
Το κράτος επιδοτεί την εκπαίδευση των εργαζομένων.	78,0%	22,0%	0,0%	100,0%
Τα έξοδα της εκπαίδευσης των εργαζομένων καλύπτονται πλήρως από την επιχείρηση.	21,0%	77,0%	2,0%	98,0%
Η μορφή της εκπαίδευσης καθορίζεται από την στρατηγική της επιχείρησης.	15,0%	83,0%	2,0%	98,0%

**Πίνακας 7.1.2:**

	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως	Ούτε συμφωνώ , ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης.	6,0%	2,0%	22,0%	51,0%	19,0%
Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανωτέρων διοικητικών στελεχών.	11,0%	3,0%	28,0%	46,0%	12,0%
Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων.	28,0%	6,0%	23,0%	33,0%	10,0%
Η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης.	6,0%	1,0%	20,0%	58,0%	15,0%
Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού.	7,0%	3,0%	17,0%	51,0%	22,0%
Η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία λόγω ανάπτυξης νέων τεχνολογιών.	2,0%	2,0%	5,0%	52,0%	39,0%
Η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	3,0%	3,0%	14,0%	53,0%	27,0%
Οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους.	58,0%	28,0%	8,0%	3,0%	3,0%

Η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών.	12,0%	3,0%	11,0%	51,0%	23,0%
Η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων.	5,0%	2,0%	30,0%	50,0%	13,0%
Προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων.	20,0%	4,0%	40,0%	26,0%	10,0%
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων.	2,0%	1,0%	26,0%	57,0%	14,0%
Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό.	3,0%	0,0%	8,0%	60,0%	29,0%

Οι παραπάνω πίνακες παρουσιάζουν αναλυτικά τις ερωτήσεις και τις πιθανές απαντήσεις τους, καθώς και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτώντων σε αυτές.

Αρχικά, στην έρευνα συμμετείχαν 31 άντρες και 69 γυναίκες από διαφορετικές επιχειρήσεις (**Πίνακας 7.1.3**) οι οποίοι σε ποσοστό 42% είχαν ηλικία από 36 έως 50 χρονών, ενώ σε ποσοστό 29% οι ηλικίες τους ήταν άνω των 51 ετών (**Πίνακας 7.1.3**). Από τους ερωτώντες ένα ποσοστό 39,18% διέθετε Μεταπτυχιακό, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό (60,82%) είχε ολοκληρώσει τις σπουδές του σε ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ (**Πίνακας 7.1.3**). Ένα ποσοστό 49% εργάζεται περισσότερο από 10 χρόνια στην ίδια επιχείρηση, ενώ 3 έως 10 χρόνια έχει ένα ποσοστό 20% (**Πίνακας 7.1.3**).

### **Πίνακας 7.1.3:**

<b>Φύλο</b>	
Άντρας	31,00%
Γυναίκα	69,00%
<b>Ηλικία</b>	
>51	29,00%
18-25	8,00%
26-35	21,00%
36-50	42,00%
<b>Εκπαίδευση</b>	
ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	60,82%
Μεταπτυχιακό (Master)	39,18%
<b>Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση</b>	
<1 χρόνο	16,00%
>10 χρόνια	49,00%
1-3 χρόνια	15,00%
3-10 χρόνια	20,00%
<b>Ποιο είναι το είδος της επιχείρησης;</b>	
Βιομηχανική	40,00%
Εμπορική	60,00%
<b>Αριθμός υπαλλήλων τα τελευταία 2 χρόνια</b>	
>1000	20,00%
0-10	14,00%
10 έως 50	34,00%

250-1000	8,00%
50-250	24,00%
<b>Συχνότητα πρόσληψης νέων υπαλλήλων στης επιχείρηση</b>	
<3 μήνες	13,00%
>9 μήνες	61,00%
3-6 μήνες	8,00%
6-9 μήνες	18,00%

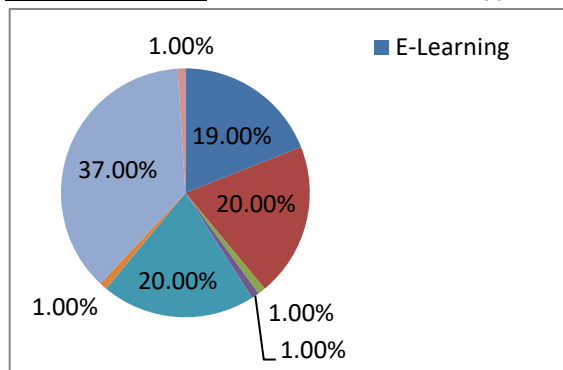
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργάζονται κατά 40% σε βιομηχανική επιχείρηση και κατά 60% σε εμπορική (**Πίνακας 7.1.3**). Οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούν 10 έως 50 άτομα σε ποσοστό 34% και 50 έως 250 άτομα σε ποσοστό 24% (**Πίνακας 7.1.3**). Προσλαμβάνουν νέους υπαλλήλους σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 9 μηνών σε ποσοστό 61% (**Πίνακας 7.1.3**).

Στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού (ποσοστό 62%), (**Πίνακας 7.1.1**) και υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης προσωπικού (65%), (**Πίνακας 7.1.2**). Την ευθύνη για την εκπαίδευση του προσωπικού έχει η ίδια η επιχείρηση (66%) και όχι τρίτος φορέας σύμφωνα με τη γνώμη του 12% (**Διάγραμμα 7.8**). Αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις αποδίδουν στην Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων τη σπουδαιότητα που της αρμόζει και αντιμετωπίζουν με μεγάλη σοβαρότητα τα θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται μετά τη πρόσληψή τους σε μια επιχείρηση σε ποσοστό 75% (**Πίνακας 7.1.1**). Και ενώ θα περιμέναμε να είναι προτιμότερη η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα προς αποφυγήν της εκπαίδευσης, ένα ποσοστό 36% δηλώνει πως κάτι τέτοιο δε συμβαίνει (**Πίνακας 7.1.2**). Η εκπαίδευση περιλαμβάνει κατά 80% θεωρία, κατά 77% πρακτική άσκηση και κατά 68% σεμινάρια. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν διαλέξεις (σε ποσοστό 56%) και ενίοτε πραγματοποιείται εκπαίδευση των προσληφθέντων μέσω Η/Υ (e-learning) σε ποσοστό 66%. Άλλοτε πάλι οι εργαζόμενοι οδηγούνται στην αυτοεκπαίδευση (20%) προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη κατάρτισή τους (**Πίνακας 7.1.1**), (**Διάγραμμα 7.9**). Αυτό συμβαίνει με συχνότητα από 10 μήνες έως και περισσότερο από 1 χρόνο σε ποσοστό 51%, είτε πρόκειται για εργαζόμενους είτε για στελέχη της επιχείρησης (**Διάγραμμα 7.10, 7.11**).

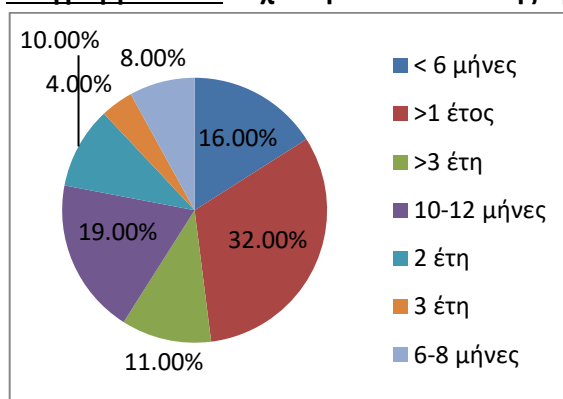
**Διάγραμμα 7.8: Υπεύθυνος για εκπαίδευση**



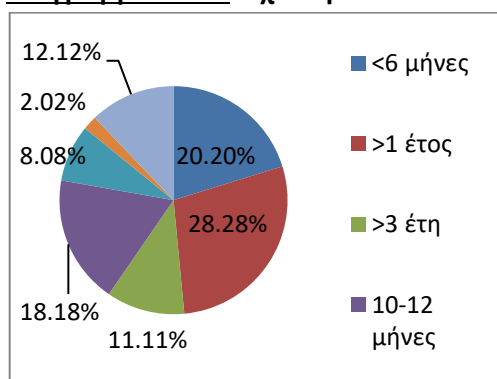
**Διάγραμμα 7.9: Μέθοδοι εκπαίδευσης**



**Διάγραμμα 7.10: Συχνότητα εκπαίδευσης προσωπικού επιχείρησης**



**Διάγραμμα 7.11: Συχνότητα εκπαίδευσης στελεχών επιχείρησης**



Σε ελάχιστες περιπτώσεις η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στο εξωτερικό (σε ποσοστό 3%) και είναι λυπηρό ότι όταν πραγματοποιείται εντός της Ελλάδας, το κράτος δεν την επιδοτεί (ποσοστό 78%), **(Πίνακας 7.1.1)**. Παρόλο που τα έξοδα της επιμόρφωσης των εργαζομένων καλύπτονται πλήρως από τις ίδιες τις επιχειρήσεις σε ποσοστό 77%, οι τελευταίες θεωρούν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης σε ποσοστό 83% **(Πίνακας 7.1.1)** και η οποία επιβάλλει τη συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού σε ποσοστό 73% **(Πίνακας 7.1.2)**.

Η μελέτη των στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης, σύμφωνα με την έρευνα καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης σε συνολικό ποσοστό 70% **(Πίνακας 7.1.2)**. Επίσης, οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται κατά βάση έπειτα από προτάσεις ανώτερων διοικητικών στελεχών (ποσοστό 58%) και όχι μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων **(Πίνακας 7.1.2)**. Άλλοτε πάλι, η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης σε ποσοστό 73% **(Πίνακας 7.1.2)**. Δεδομένης της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία σε ποσοστό 91% **(Πίνακας 7.1.2)**. Πιστεύεται ότι η εκπαίδευση παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις (ποσοστό 80%), επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών κατά 74%, το ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης (78%) και τέλος τα έσοδά της **(Πίνακας 7.1.2)**.

Συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων (ποσοστό 71%) και στη διατήρησή τους στην επιχείρηση (ποσοστό 63%) **(Πίνακας 7.1.2)**. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση αποτελεί βασικό κριτήριο της θετικής αξιολόγησής τους σε ποσοστό 63% και δεν πιστεύουν ότι έχουν χαμηλή απόδοση στην εργασία τους εξαιτίας του χρόνου που αφιερώνουν στην εκπαίδευσή τους (ποσοστό 58%) **(Πίνακας 7.1.2)**. Εργαζόμενοι και στελέχη είναι της άποψης ότι το εκπαιδευμένο προσωπικό της επιχείρησης ικανοποιεί καλύτερα τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών σε ποσοστό 89% **(Πίνακας 7.1.2)**.

## **7.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ**

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των πιο σημαντικών μεταβλητών, οι οποίες σχετίζονται με την εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Παρατηρείται στους παρακάτω πίνακες ότι τα αποτελέσματα των συσχετίσεων είναι αριθμοί με ακρίβεια δύο δεκαδικών ψηφίων.

**Πίνακας 7.2.1:**

	Η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης.	Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανωτέρων διοικητικών στελεχών.	Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων.	Η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης.	Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού.	Η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία λόγω ανάπτυξης νέων τεχνολογιών.	Η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους.
Η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης.	1,00	0,49	0,35	0,33	0,25	0,13	0,22	-0,05
Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανωτέρων διοικητικών στελεχών.	0,49	1,00	0,07	0,22	0,13	0,07	0,16	-0,03
Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων.	0,35	0,07	1,00	0,24	0,28	0,23	0,21	0,17
Η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης.	0,33	0,22	0,24	1,00	0,32	0,10	0,17	0,16
Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού.	0,25	0,13	0,28	0,32	1,00	0,60	0,24	0,16
Η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία λόγω ανάπτυξης νέων τεχνολογιών.	0,13	0,07	0,23	0,10	0,60	1,00	0,37	-0,11
Η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	0,22	0,16	0,21	0,17	0,24	0,37	1,00	-0,08
Οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους.	-0,05	-0,03	0,17	0,16	0,16	-0,11	-0,08	1,00
Η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών.	0,16	0,24	-0,12	0,02	0,06	0,09	0,25	-0,11
Η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων.	0,20	0,21	0,22	0,16	0,04	0,09	0,24	0,23

Προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων.	-0,05	0,06	0,06	-0,05	-0,03	-0,07	0,29	0,06
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων.	0,03	0,12	0,20	0,18	0,37	0,32	0,18	0,25
Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό.	0,20	0,48	-0,04	0,13	-0,02	0,15	0,22	-0,01
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση.	0,14	0,15	0,28	0,11	0,37	0,29	0,07	0,14
Η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.	0,18	0,16	0,16	0,09	0,09	0,07	0,14	0,10
Η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης.	0,34	0,32	0,20	0,20	0,13	0,12	0,43	-0,09

### Πίνακας 7.2.2:

	Η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών.	Η εκπαίδευση αποτελεί κρίσιμο αξιολόγησις των εργαζομένων.	Προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων.	Η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων.	Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό.	Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση.	Η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.	Η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης.
Η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης.	0,16	0,20	-0,05	0,03	0,20	0,14	0,18	0,34
Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανωτέρων διοικητικών στελεχών.	0,24	0,21	0,06	0,12	0,48	0,15	0,16	0,32
Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων.	-0,12	0,22	0,06	0,20	-0,04	0,28	0,16	0,20
Η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης.	0,02	0,16	-0,05	0,18	0,13	0,11	0,09	0,20
Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού.	0,06	0,04	-0,03	0,37	-0,02	0,37	0,09	0,13

Η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία λόγω ανάπτυξης νέων τεχνολογιών.	0,09	0,09	-0,07	0,32	0,15	0,29	0,07	0,12
Η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	0,25	0,24	0,29	0,18	0,22	0,07	0,14	0,43
Οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους.	-0,11	0,23	0,06	0,25	-0,01	0,14	0,10	-0,09
Η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών.	1,00	-0,01	0,09	0,04	0,27	-0,17	0,09	0,13
Η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων.	-0,01	1,00	0,40	0,08	0,14	0,17	0,26	0,33
Προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων.	0,09	0,40	1,00	-0,02	0,07	0,03	0,14	0,31
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων.	0,04	0,08	-0,02	1,00	0,10	0,44	0,21	0,01
Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό.	0,27	0,14	0,07	0,10	1,00	0,01	0,19	0,33
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση.	-0,17	0,17	0,03	0,44	0,01	1,00	0,16	0,06
Η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.	0,09	0,26	0,14	0,21	0,19	0,16	1,00	0,42
Η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης.	0,13	0,33	0,31	0,01	0,33	0,06	0,42	1,00

Σε κάθε μεταβλητή του παραπάνω πίνακα δόθηκαν πέντε επιλογές. Πιο συγκεκριμένα, στο Συμφωνώ Απόλυτα δόθηκε η επιλογή 1, στο Συμφωνώ δόθηκε η επιλογή 2, στο Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ δόθηκε η επιλογή 3, στο Διαφωνώ δόθηκε η επιλογή 4 και στο Διαφωνώ Απόλυτα δόθηκε η επιλογή 5 (1=‘Συμφωνώ Απόλυτα’, 2=‘Συμφωνώ’, 3=‘Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ’, 4=‘Διαφωνώ’, 5=‘Διαφωνώ Απόλυτα’). Στους παραπάνω πίνακες παρατηρούμε, επίσης, ότι κάθε μεταβλητή σχετίζεται τέλεια με τον εαυτό της ( $r=1$ ).

Στη συγκεκριμένη εργασία όσο αυξάνει η συσχέτιση ( $r>0$ ), τόσο αυξάνεται ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ των μεταβλητών. Ενώ αντίθετα, όσο πιο αρνητική είναι η συσχέτιση, τόσο αυξάνεται ο βαθμός διαφωνίας των συμμετεχόντων.

Με βάση τα παραπάνω διαπιστώνουμε τα εξής:

- Η άποψη ότι η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με το ότι



οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανωτέρων διοικητικών στελεχών ( $r=0.49$ ).

- Η άποψη ότι η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης, σχετίζεται αρνητικά με το ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους ( $r=-0.05$ ).
- Το ότι οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανωτέρων διοικητικών στελεχών, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την άποψη ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους ( $r=-0.03$ ).
- Η άποψη ότι οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων, σχετίζεται θετικά με το ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση ( $r=0.28$ ).
- Η άποψη ότι οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων, σχετίζεται αρνητικά και ισχυρά με το ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών ( $r=-0.12$ ).
- Το ότι η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την άποψη ότι η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης. ( $r=0.33$ ).
- Η άποψη ότι η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με το ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού ( $r=0.32$ ).
- Η άποψη ότι η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης, σχετίζεται αρνητικά με το ότι η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων ( $r=-0.05$ ).
- Το ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την άποψη ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση ( $r=0.37$ ).
- Η άποψη ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού σχετίζεται θετικά με το ότι οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων ( $r=0.28$ ).
- Η άποψη ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού σχετίζεται αρνητικά και ισχυρά με το ότι προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων ( $r=-0.03$ ).
- Το ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού σχετίζεται αρνητικά με την άποψη ότι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό ( $r=-0.02$ ).

- Η άποψη ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με το ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού ( $r=0.60$ ).
- Η άποψη ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού, σχετίζεται θετικά με το ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων ( $r=0.32$ ).
- Το ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού, σχετίζεται αρνητικά με την άποψη ότι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό ( $r=-0.07$ ).
- Η άποψη ότι η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με το ότι η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης ( $r=0.43$ ).
- Η άποψη ότι η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σχετίζεται θετικά με το ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού ( $r=0.37$ ).
- Το ότι η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σχετίζεται αρνητικά με την άποψη ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους ( $r=-0.08$ ).
- Η άποψη ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με το ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων ( $r=0.25$ ).
- Το ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους, σχετίζεται αρνητικά και ισχυρά με την άποψη ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού ( $r=-0.11$ ).
- Η άποψη ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους, σχετίζεται αρνητικά και ισχυρά με το ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών ( $r=-0.11$ ).
- Η άποψη ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με το ότι η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ( $r=0.25$ ).
- Το ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών, σχετίζεται αρνητικά και ισχυρά με την άποψη ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση ( $r=-0.17$ ).
- Το ότι η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την άποψη ότι προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων ( $r=0.40$ ).

- Η άποψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων, σχετίζεται θετικά με το ότι η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης ( $r=0.33$ ).
- Η άποψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων, σχετίζεται αρνητικά με το ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών ( $r=-0.01$ ).
- Το ότι προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την άποψη ότι η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης ( $r=0.31$ ).
- Το ότι προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων, σχετίζεται θετικά με την άποψη ότι η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ( $r=0.29$ ).
- Η άποψη ότι προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων, σχετίζεται αρνητικά με το ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού ( $r=-0.07$ ).
- Το ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την άποψη ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση ( $r=0.44$ ).
- Το ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων, σχετίζεται αρνητικά με την άποψη ότι προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων ( $r=-0.02$ ).
- Το ότι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό, σχετίζεται αρνητικά με την άποψη ότι οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων ( $r=-0.04$ ).
- Η άποψη ότι, σχετίζεται θετικά με το ότι η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού ( $r=0.29$ ).
- Το ότι η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης, σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την άποψη ότι η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης ( $r=0.42$ ).
- Το ότι η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης, σχετίζεται θετικά με την άποψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων ( $r=0.26$ ).
- Η άποψη ότι η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης σχετίζεται αρνητικά με το ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση τους ( $r=-0.09$ ).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της επιχείρησης, η οποία στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητάς της σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο και στη βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης σαν σύνολο. Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έρχεται αντιμέτωπη με τις αλλαγές και ραγδαίες εξελίξεις της σημερινής κοινωνίας σε όλους τους τομείς. Συνεπώς, η απαίτηση καινούριων γνώσεων καθιστά πλέον απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων και των στελεχών μιας επιχείρησης. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό από το ερευνητικό μέρος της εργασίας, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσα ότι οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων.

Η έρευνα έδειξε ότι στελέχη και εργαζόμενοι έχουν αντιληφθεί πως η επιχείρηση θα αυξήσει τη παραγωγικότητά της και θα βγει πιο ανταγωνιστική στη διεθνή αγορά μόνο αν επενδύσει στην αύξηση των προσόντων, των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού είναι η απάντηση στην ανοδική εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και των εργαζομένων της. Ο βαθμός εκπαίδευσης και κατάρτισης που παρέχεται στο επιχειρησιακό προσωπικό είναι ανάλογος με την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την εμπιστοσύνη που αποπνέει στην αγορά.

Μέσω της εκτίμησης των εκπαιδευτικών αλλαγών, του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και έπειτα, της αξιολόγησης της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η επίτευξη της διαδικασίας σαν σύνολο και οι στόχοι της επιχείρησης. Βάσει της μελέτης που διεξάχθηκε, οι μέθοδοι της εκπαίδευσης ποικίλλουν, με πιο σημαντικές την πρακτική εξάσκηση, το e-learning, τα σεμινάρια, την αυτοεκπαίδευση και πολλές φορές τον συνδυασμό των παραπάνω. Έπειτα, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων και την εξέλιξη της επιχείρησης.

Όταν η τελευταία είναι αποτελεσματική, επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανόηση των στόχων, η άμεση προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές και φυσικά στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, οδηγούμαστε στον στοχευόμενο προσανατολισμό των εργαζομένων, στην ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων και τη καλύτερη λήψη αποφάσεων. Όταν ο εργαζόμενος προσαρμόζεται στις ανάγκες της εργασίας και μπορεί να ανταπεξέλθει επιτυχώς σε αυτές, ενισχύεται το αίσθημα της ευθύνης και της αυτοανάπτυξης και ως συνέπεια, ενδυναμώνεται η σχέση μεταξύ εργαζομένων και στελεχών.

Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους να νιώθουν ικανοί να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της διαδικασίας παραγωγής και να αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους και ο τρόπος με τον οποίο την υλοποιούν

συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Η εκπαίδευσή τους, σε πολλές περιπτώσεις, είναι για τους ίδιους η επιβράβευση στους κόπους και τους αγώνες τους καθώς και η αναγνώριση της προσφοράς τους. Έτσι νιώθουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και ενδιαφέρονται για την πορεία και την εξέλιξή της. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό τα ήδη καταρτισμένα άτομα που προσλαμβάνονται να εκπαιδεύονται ώστε να είναι γνώστες των αντικειμένων, των στόχων και των προσδοκιών της επιχείρησης. Με την ανάπτυξη του θετικού κλίματος συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και στελεχών, η επιχείρηση οδηγείται στην επιτυχία, καθώς διαμορφώνει μια καλύτερη και πιο αποτελεσματική στρατηγική με σκοπό την απόκτηση καλύτερης φήμης έναντι άλλων επιχειρήσεων. Αποκτάει, λοιπόν, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στους σημερινούς δύσκολους καιρούς, με την οικονομική κρίση που επικρατεί, σε σύγκριση με το παρελθόν, η εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και τα κονδύλια που ξοδεύονται από τις επιχειρήσεις είναι περιορισμένα. Ενίοτε, βαραίνουν την επιχείρηση, ενώ άλλοτε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, προκειμένου να εδραιώσουν τη θέση τους αυτοεκπαιδεύονται.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνουμε ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων είναι αφενός μεν επένδυση για την επιχείρηση, αφού κύριος στόχος της είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια της ανταγωνιστικότητάς της και αφετέρου, είναι αναγκαιότητα για την εδραίωση και επέκταση των δραστηριοτήτων της.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Βάλλης Μάρκος, *Διοίκηση Προσωπικού* (2005). Εκδόσεις Πρόπομπος
- Βρετάκου Βασιλεία, Ρουσέας Παναγιώτης (2002). «Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα». *Cedefop Panorama series*;
- Κανελλόπουλος Χ, *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού* (2002). Αθήνα
- Μαρούδας Λ., *Διεθνής Διοίκηση*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις (2016), Πανεπιστήμιο Παρώ, Πάτρα
- Μουζά Λαζαρίδη Α.Μ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (2006). Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Μπιτσάκη Ευγενία, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (2006). Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα
- Ντάνος Α. Σαμαντά Ε. *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων* (2015), Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στυλιανή, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (2010). Εκδόσεις Αντίκουλα, Θεσσαλονίκη
- Παγκάκης Γρηγόριος, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (2003). Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλας
- Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (2003). Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαστεφανάκης Σ., *Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων* (2006), Εκδόσεις Ανωτάτου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης-μήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Πατρινός Δ. Αναστασίου, *Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων* (2009). Εκδόσεις Παπαζήσης
- Τερζίδης Λεωνίδας, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (2004), Εκδόσεις Rosili
- Χυτήρης Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (2001). Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Beardwell I. & Holden L. *Human Resource Management*, (1997), Pitman, London
- Cascio E. *Managing Human Resources* 5<sup>th</sup> ed. (1998), Hill, London
- Dave Ulrich, *HR From The Outside In* (2012)
- Divina M. Edralin, (2004), “*Training: A strategic HRM function*” *Journal of Business and Management Education*
- Gary Dessler, *Human Resource Management* (2016), 15<sup>th</sup> Edition
- Khalil M. Dirani, (2012), “*Professional training as a strategy for staff development*”, *European Journal of Training and Development*
- Mathiassen L., Borum F., Pedersen J.S. (1999). “Developing managerial skills in IT organizations-a case study based on action learning”. *Journal of Strategic Information Systems* (8), pp. 209-225

- Smith Andrew, Hayton Geoff (1999). “What drives enterprise training? Evidence from Australia”. *The International Journal of Human Resource Management* (10), pp.251-272
- Wayne Mondy, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (2011). Εκδόσεις Τζιόλας

#### **Ηλεκτρονικές Πηγές:**

- <https://kodosurvey.com/blog/how-master-kirkpatrick-model-training-evaluation>
- <http://repository.library.teimes.gr/xmlui/>
- <https://dspace.lib.uom.gr/>
- <http://mba.aua.gr/>
- <https://lib.eap.gr/en/>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

#### **i. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**Φύλο:**

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

**Ηλικία:**

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-50
- ☐ >50

**Εκπαίδευση:**

- ☐ ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ
- ☐ Μεταπτυχιακό (Master)

**Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση:**

- ☐ <1 χρόνο
- ☐ 1-3 χρόνια
- ☐ 3-10 χρόνια
- ☐ >10 χρόνια

#### **ii. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ**

**Υπάρχει υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού;**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Ποιος είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης;**

- ☐ Επιχείρηση
- ☐ Τρίτος Φορέας
- ☐ Και τα δυο



**Με ποιες μεθόδους γίνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- ☐ E-learning
- ☐ Αυτοεκπαίδευση
- ☐ Εκπαιδευτής
- ☐ Σεμινάρια
- ☐ Όλα τα παραπάνω

**Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται μετά τη πρόσληψή τους;**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Η εκπαίδευση περιλαμβάνει θεωρία.**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Η εκπαίδευση περιλαμβάνει πρακτική άσκηση.**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια.**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν διαλέξεις.**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Πραγματοποιείται εκπαίδευση μέσω Η/Υ (e-learning).**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε συσκέψεις.**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εντός Ελλάδας.**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα κυρίως στο εξωτερικό.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Το κράτος επιδοτεί την εκπαίδευση των εργαζομένων.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Τα έξοδα της εκπαίδευσης των εργαζομένων καλύπτονται πλήρως από την επιχείρησης.**

☐ Ναι

☐ Όχι

**Η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης.**

☐ Συμφωνώ Απόλυτα

☐ Συμφωνώ

☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

☐ Διαφωνώ

☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανωτέρων διοικητικών στελεχών.**

☐ Συμφωνώ Απόλυτα

☐ Συμφωνώ

☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

☐ Διαφωνώ

☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Οι ανάγκες της εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων των εργαζομένων.**

☐ Συμφωνώ Απόλυτα

☐ Συμφωνώ

☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

☐ Διαφωνώ

☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθάει στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία λόγω ανάπτυξης νέων τεχνολογιών.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Συχνότητα εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησης**

- ☐ <6 μήνες
- ☐ 6-8 μήνες
- ☐ 10-12 μήνες
- ☐ >1 έτος
- ☐ 2 έτη
- ☐ 3 έτη
- ☐ >3 έτη

**Συχνότητα εκπαίδευσης στελεχών της εκπαίδευσης**

- ☐ <6 μήνες
- ☐ 6-8 μήνες
- ☐ 10-12 μήνες
- ☐ >1 έτος

- ☐ 2 έτη
- ☐ 3 έτη
- ☐ >3 έτη

**Η εκπαίδευση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευσή τους.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση επηρεάζει τη ποιότητα των παραγόμενων αγαθών/υπηρεσιών.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Προτιμάται η πρόσληψη εργαζομένων με προσόντα, παρά η εκπαίδευση των εργαζομένων.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα

- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση συμβάλλει στην ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων της επιχείρησης.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η μορφή της εκπαίδευσης καθορίζεται από την στρατηγική της επιχείρησης.**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

**Η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα

**Η εκπαίδευση επηρεάζει τα έσοδα της επιχείρησης.**

- ☐ Συμφωνώ Απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ Απόλυτα