



**ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

**Πτυχιακή Εργασία**

**ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ  
ΧΑΝΙΩΝ**



**Σπουδάστρια: ΜΑΡΙΑ ΤΣΙΚΝΑΚΗ (Α.Μ. 4027)**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Μάρκος Κουργιαντάκης**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΜΑΪΟΣ 2014**

---

*«Τίποτε δεν καταστρέφει το σφρίγος ενός οργανισμού πιο γρήγορα από το να επικεντρώνεται στις αδυναμίες των ανθρώπων αντί στις δυνατότητες τους, να ξεκινά από τις ανεπάρκειες αντί από τις ικανότητες»*

*Peter Drucker, 1909–2005, Αυστριακός συγγραφέας*

# **Οι Τάσεις και οι Προοπτικές της Επιχειρηματικής Κατάρτισης στο Νομό Χανίων**

**ΜΑΡΙΑ ΤΣΙΚΝΑΚΗ, Α.Μ. 4027**

Copyright © Τσικνάκη Μαρία, 2014

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κουργιαντάκη Μάρκο για την πολύτιμη καθοδήγηση του, τις συμβουλές του, τη συνεργασία μας καθώς και για την ελευθερία κινήσεων σχετικά με την εργασία που μου εμπιστεύτηκε από την πρώτη κιόλας στιγμή. Έχω ανάγκη να ευχαριστήσω τον κ. Γεωργιά Φραγκίσκο για τις πολύτιμες συμβουλές του. Όπως επίσης ευχαριστώ όλους τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην έρευνα και ανταποκρίθηκαν με μεγάλη επιθυμία στην απάντηση συγκεκριμένου δομημένου ερωτηματολογίου. Ευχαριστώ ιδιαίτερα για την συνεργασία και το χρόνο που αφιέρωσαν.

Τέλος ευχαριστώ θερμά την οικογένεια μου που τόσα χρόνια είναι δίπλα μου και με στηρίζει σε κάθε μου προσπάθεια και τους φίλους μου για την αμέριστη υποστήριξη τους κατά τη διάρκεια συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας.

## **Περίληψη**

Η εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών των επιχειρήσεων στη διεθνή βιβλιογραφία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τη βελτιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης. Η παρούσα πτυχιακή εργασία στοχεύει στη διερεύνηση των τάσεων των σύγχρονων τοπικών επιχειρήσεων του Νομού Χανίων προς την επαγγελματική κατάρτιση. Μεθοδολογικά, η εργασία βασίστηκε στη σύνθεση δευτερογενών στοιχείων (επιστημονική βιβλιογραφία, μελέτες, κ.ά), αλλά και σε πρωτογενή στοιχεία που προήλθε από μεγάλης κλίμακας έρευνα πεδίου με δομημένα ερωτηματολόγια στις επιχειρήσεις του Ν. Χανίων. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι επιχειρήσεις του Νομού Χανίων δεν συμμετέχουν σημαντικά σε δράσεις κατάρτισης.

## **Abstract**

The aim of this thesis is to investigate how the SME's in Chania, Crete, Greece adopt the business education / training for their personnel. The first section of the thesis gives the theoretical back ground, while the second section presents the methodology and the results of the primary survey conducting in Chania. According to the 311 local SME's participated in the survey, the level of human resource training is extremely low until now. The local firms seem not to fully understand the value of business education / training, while one out of two local SMEs do not interest participating in future training initiatives.

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	ii
Περίληψη .....	iii
Περιεχόμενα .....	iv
Εισαγωγή .....	6
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ.....</b>	<b>7</b>
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή Στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων .....	7
1.1. Γενικά .....	7
1.2. Έννοιες Και Ορισμοί.....	7
1.3. Η Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	9
1.4. Σκοπός και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	9
1.5. Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	10
1.6. Η Επίδραση του Περιβάλλοντος στις Δραστηριότητες της Δ.Α.Π.....	11
1.7. Στρατηγική Σημασία της Δ.Α.Π. ....	13
1.8. Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	15
Κεφάλαιο 2: Εισαγωγή στην Εκπαίδευση του Προσωπικού .....	16
2.1. Έννοιες και Ορισμοί Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	16
2.2. Σκοπός και Σημασία της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	16
2.3. Ιστορική Ανάδρομη της Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	17
2.4. Διαδικασία Εκπαίδευσης .....	18
2.5. Μέθοδοι Εκπαίδευσης .....	19
2.6. Διακρίσεις της Εκπαίδευσης.....	19
2.6.1. Επίσημη Εκπαίδευση .....	19
2.6.2. Ανεπίσημη Εκπαίδευση .....	19
2.6.3 Γενική Εκπαίδευση και Ειδική Εκπαίδευση.....	20
2.6.4 Θεωρητική και Πρακτική Εκπαίδευση .....	20
2.6.5 Εισαγωγική Εκπαίδευση.....	20
2.7. Καθορισμός Εκπαιδευτικών Στόχων .....	20
2.8. Αξιολόγηση Προσωπικού .....	21
2.9. Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	22

Κεφάλαιο 3: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού .....	23
3.1. Προσδιορισμός Εννοιών Και Σημασία .....	23
3.2. Στόχοι της Ανάπτυξης Προσωπικού .....	24
3.3. Οι Τομείς Που Βελτιώνει Η Εκπαίδευση Προσωπικού .....	25
3.4. Φιλοσοφία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων .....	27
3.5. Τα Πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	28
3.6. Αίτιες Αποτυχίας της Ανάπτυξης Προσωπικού .....	29
3.7. Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	30
Κεφάλαιο 4: Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση .....	31
4.1. Η Αναγκαιότητα της Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης .....	31
4.2. Οφέλη Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης .....	31
4.3 Η Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση στη Σύγχρονη Επιχείρηση .....	32
4.4. Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά της Κατάρτισης Εργαζομένων .....	33
4.5. Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Εκπαίδευσης .....	34
4.6. Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	35
<b>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ</b> .....	<b>36</b>
Κεφάλαιο 5: Πρωτογενής Έρευνα Αναγκών Κατάρτισης στα Χανιά .....	36
5.1. Οι Ανάγκες Κατάρτισης στην Ελλάδα .....	36
5.2. Σκοπός της Έρευνας .....	37
5.3. Μεθοδολογία Έρευνας .....	38
5.4. Αποτελέσματα .....	42
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα .....	56
Βιβλιογραφία .....	58
Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο .....	60

## **Εισαγωγή**

Η εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών των επιχειρήσεων στη διεθνή βιβλιογραφία θεωρείται ως μια εκ των ων ουκ άνευ ενέργεια προς την καινοτομία και τη βελτιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης. Σε αντίθεση με άλλες χώρες, η Ελλάδα παρουσιάζει μικρά ποσοστά στους δείκτες κατάρτισης των επιχειρήσεών της.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία στοχεύει στη διερεύνηση των τάσεων των σύγχρονων τοπικών επιχειρήσεων προς την επαγγελματική κατάρτιση.

Συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η καταγραφή και η αποτύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και της διοίκησης των επιχειρήσεων του Νομού Χανίων, με απώτερο στόχο οι τοπικές επιχειρήσεις να μπορέσουν να βελτιώσουν τη λειτουργία τους και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητά τους στο μέλλον.

Κατά το σχεδιασμό και την εκπόνηση της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα πτυχιακή εργασία, τέθηκαν ποικίλα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν το πώς οι τοπικές επιχειρήσεις έχουν συμμετάσχει στο παρελθόν σε προγράμματα κατάρτισης, το τί προτίθενται να κάνουν στο μέλλον και το ποιες είναι οι γενικότερες εκτιμήσεις τους για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η πτυχιακή εργασία αποτελείται από δυο μέρη και έξι κεφάλαια. Στο πρώτο μέρος που αφορά το θεωρητικό υπόβαθρο, παρουσιάζονται στα Κεφάλαια 1-4 οι βασικές έννοιες και αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης / Ανάπτυξης του προσωπικού. Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζονται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας με δομημένα ερωτηματολόγια στις επιχειρήσεις του Ν. Χανίων. Τέλος, η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων.

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### **Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή Στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων**

#### **1.1. Γενικά**

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σήμερα το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Είναι οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης και αναπόσπαστο κομμάτι για την λειτουργία της και εξίσου σημαντικοί με τους φυσικούς πόρους, όσον αφορά στην παραγωγή και την παραγωγικότητα σε μια οικονομία.

Η προσέλκυση, αξιολόγηση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού και τα γενικότερα θέματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην ευελιξία σε ένα μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον ενώ επίσης προλαμβάνουν μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις νέες συνθήκες.

#### **1.2. Έννοιες Και Ορισμοί**

Αρχικά διευκρινίζεται ότι για την έννοια «ανθρώπινοι πόροι», συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό», καθώς ορισμένοι δεν συμφωνούν με τη χρήση του όρου «ανθρώπινοι πόροι», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του αγγλικού όρου Human Resource. Αυτή η ασυμφωνία υπάρχει επειδή η λέξη πόρος μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι αναλώσιμο. Άλλα η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος «πόροι» στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και επομένως και στην ανάπτυξη αυτών, είναι διαφορετική και θέλει να δείξει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται ο όρος στην Αγγλική γλώσσα.

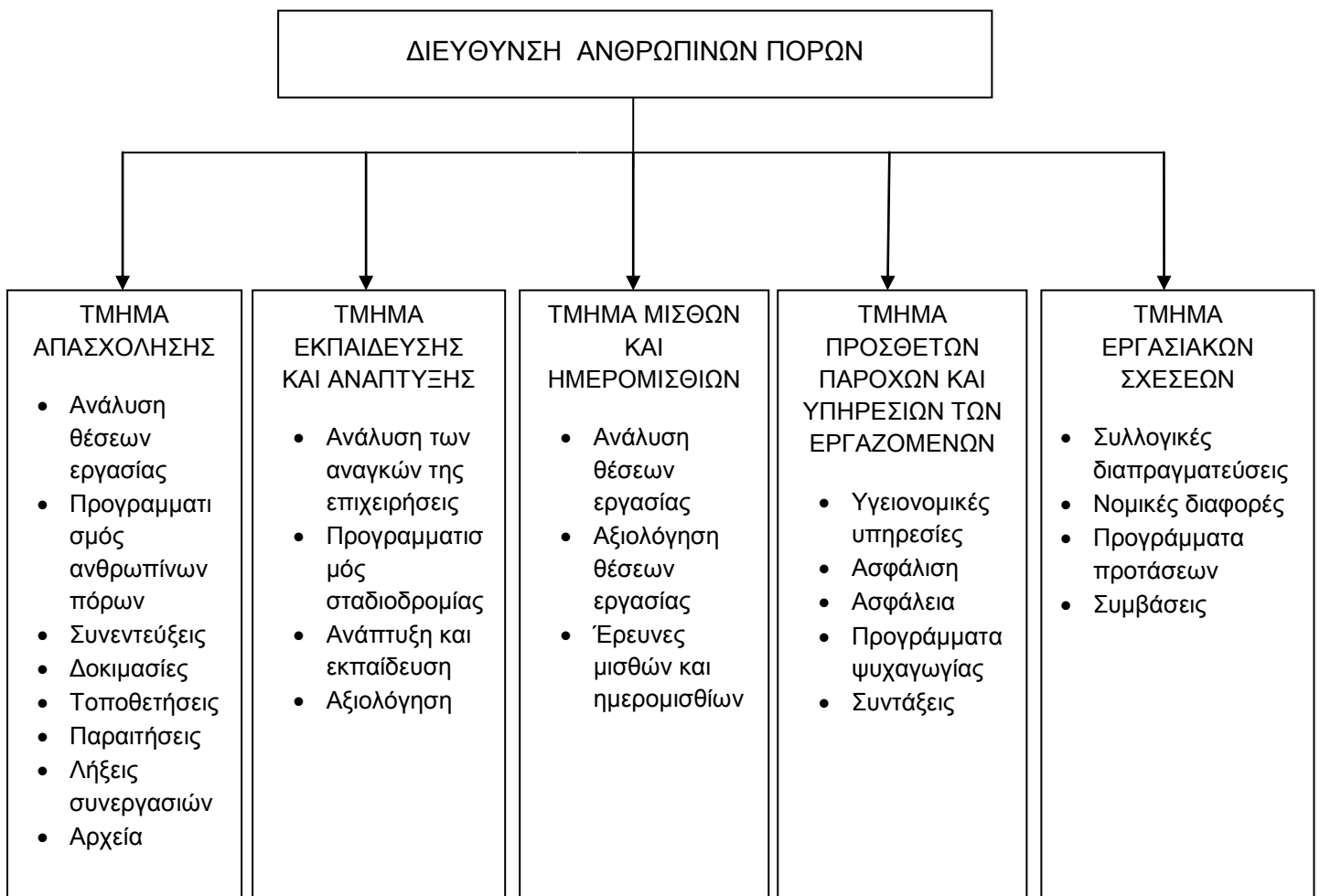
Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003:19) «η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας



επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

Όπως επίσης συμφωνά με το French ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρωπίνων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Οι Jackson και Schuler το 2000 ορίζαν τους ανθρώπινους πόρους ως το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος της στρατηγικής και των στόχων της (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως η γνώση, οι ικανότητες και οι επιδεξιότητες των ατόμων που έχουν κάποια οικονομική αξία σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με αυτή την άποψη η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου σχετίζεται και με τον οικονομικό παράγοντα. Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες που οδηγούν στην οργανωτική απόδοση.



Πηγή: Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004).

**Διάγραμμα 1: Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων**

### **1.3. Η Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Οι ανθρώπινες σχέσεις υπάρχουν από τότε που υπάρχει ο άνθρωπος, αλλά η επιστήμη που σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα είναι σχετικά πρόσφατη. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κυρίως το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, βασισμένη στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων. Η πρώτη επιδίωξη ήταν η βελτίωση για εκείνη την εποχή δύσκολων συνθηκών εργασίας στις Ευρωπαϊκές χώρες και την Αμερική.

Στόχος της διοίκησης προσωπικού ήταν οι καλύτερες σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και θεωρήθηκε απαραίτητη η ανάπτυξη κάποιου τμήματος διοίκησης προσωπικού. Ενσωματώνοντας τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού υπήρξε ανάπτυξη στους περισσότερους τομείς της επιχείρησης, από την εκπαίδευση μέχρι και την αξιολόγηση και στρατηγική της επιχείρησης. Με τη βιομηχανική επανάσταση οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων άλλαξε σταδιακά προς το καλύτερο, αφού κατάφεραν να αποκτήσουν καλύτερους μισθούς και λιγότερες ώρες εργασίας και σαφώς η ικανοποίηση για την εργασία τους ήταν μεγαλύτερη.

Ο πρώτος άνθρωπος που ενδιαφέρθηκε για τους εργαζομένους του ήταν ο Robert Owen ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας που έκανε την αρχή για πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας το 1799 (ΒικιΒιβλίο, 2012). Όπως επίσης μεγάλο ενδιαφέρον για τις συνθήκες εργασίας των ανθρώπων έδειξε και ο Frederick Taylor, στις αρχές της δεκαετίας του 1900 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο Taylor υποστήριζε πως, όπως υπάρχουν τέλειες μηχανές για να γίνει κάποια δουλειά, έτσι υπάρχουν και τέλειοι τρόποι για να κάνει ένας εργαζόμενος τη δουλειά του. Βέβαια αυτό είχε ως αποτέλεσμα την περισσότερη παραγωγικότητα των εργαζόμενων και γι' αυτό ονομάστηκε ως "πατέρας του επιστημονικού μανάτζμεντ".

### **1.4. Σκοπός και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) είναι η διασφάλιση της ικανότητας της επιχείρησης να αποκτή την επιτυχία μέσω των ανθρώπων. Συγκεκριμένα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στοχεύει:

- Στην υποστήριξη της επίτευξης των συλλογικών στόχων της επιχείρησης ως τμήμα της διαδικασίας ανάπτυξης της επιχείρησης.
- Στην παροχή δυνατότητας στην επιχείρηση να αποκτή και να διατηρεί το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται.
- Στο να δίνει οδηγίες στην επιχείρηση για να προσαρμόζεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών της.

- Στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ομαδική εργασία και η ευελιξία μπορούν να ακμάσουν.
- Στην παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους και της αξιολόγησης επί ίσους όρους.
- Στην παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού.
- Στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω ανταμοιβών για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.
- Στην διατήρηση και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, σεβόμενοι τα δικαιώματά τους.

### **1.5. Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

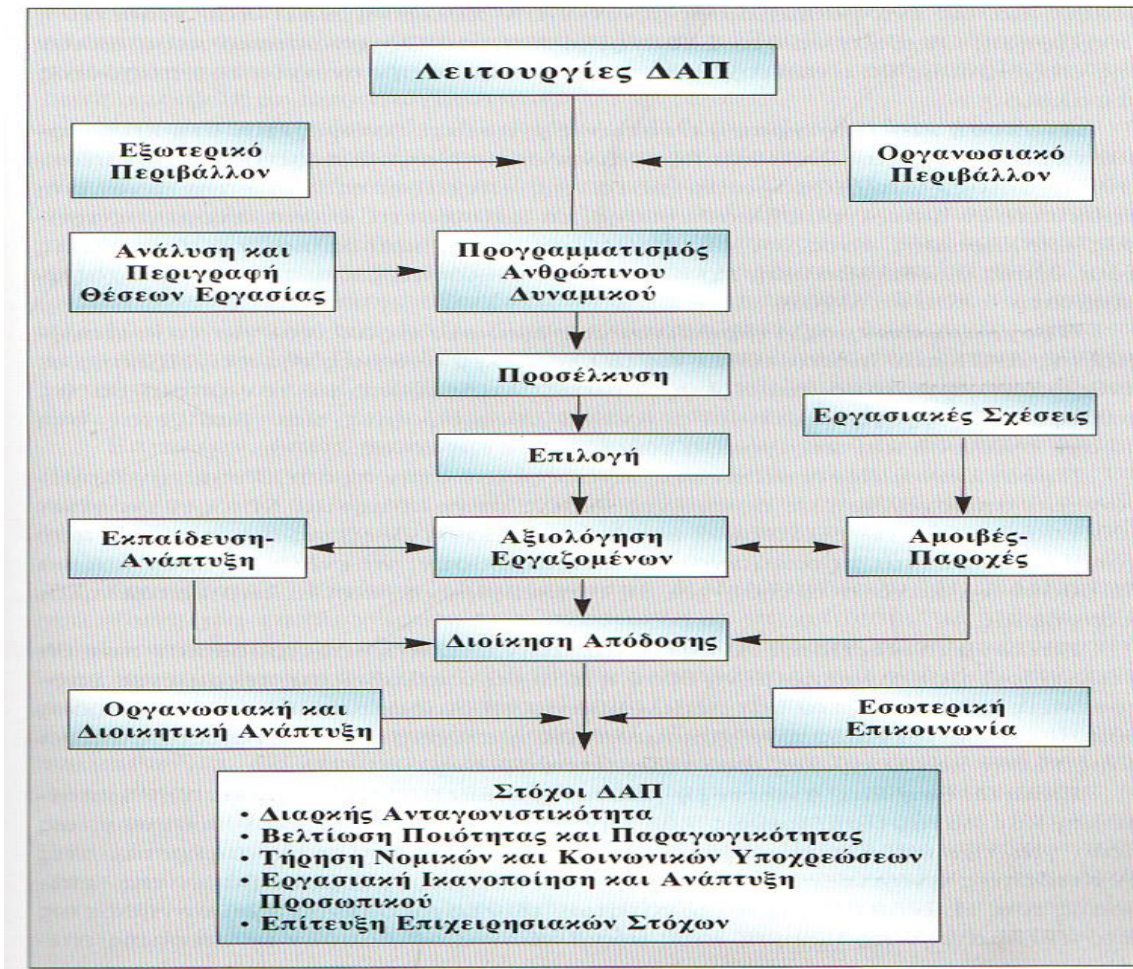
Στις σύγχρονες επιχειρήσεις παρατηρείται η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, γεγονός που αποδεικνύει το σημαντικό ρολό που παίζουν οι άνθρωποι σε μια επιχείρηση. Οι βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η εξής (ΒικιΒιβλίο, 2012):

- 1) Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης, δηλαδή να καταγράψει το τμήμα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος καθώς και της γνώσης του, να εξετάζει τις συνθήκες αγοράς εργασίας, να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης και να ενημερώνεται για τους όρους της νομοθεσίας και της συλλογικής σύμβασης.
- 2) Η επιλογή του προσωπικού με περιγραφή των καθηκόντων των εργαζομένων και η εκπαίδευσή τους
- 3) Η εκπαίδευση και αναβάθμιση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που περιλαμβάνει την επιλογή σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης, τον καθορισμό της εκπαίδευσης καθώς την επιλογή των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων της επιχείρησης.
- 4) Αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων που περιέχει την επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης και τον καθορισμό των κριτηρίων που θα γίνει η αξιολόγηση.
- 5) Η χρήση χρηματικών ή μη κινήτρων, συνδεδεμένα με την απόδοση για την παρακίνηση των εργαζομένων.
- 6) Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία όπου γίνεται ενημέρωση των εργαζομένων για τους διάφορους κινδύνους που ενδέχεται να υπάρχουν

στην επιχείρηση, καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης σε περίπτωση κάποιου ατυχήματος κατά τη διάρκεια της εργασίας.

7) Οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων στην επιχείρηση, όπου υπάρχει η επιβολή πειθαρχίας μεταξύ των υπαλλήλων για την αποφυγή παραπόνων και να χειρίζεται διάφορα θέματα που αφορούν τους υπάλληλους όπως την απόλυση ή την προαγωγή.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Το Περιεχόμενο της ΔΑΠ**



Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003).

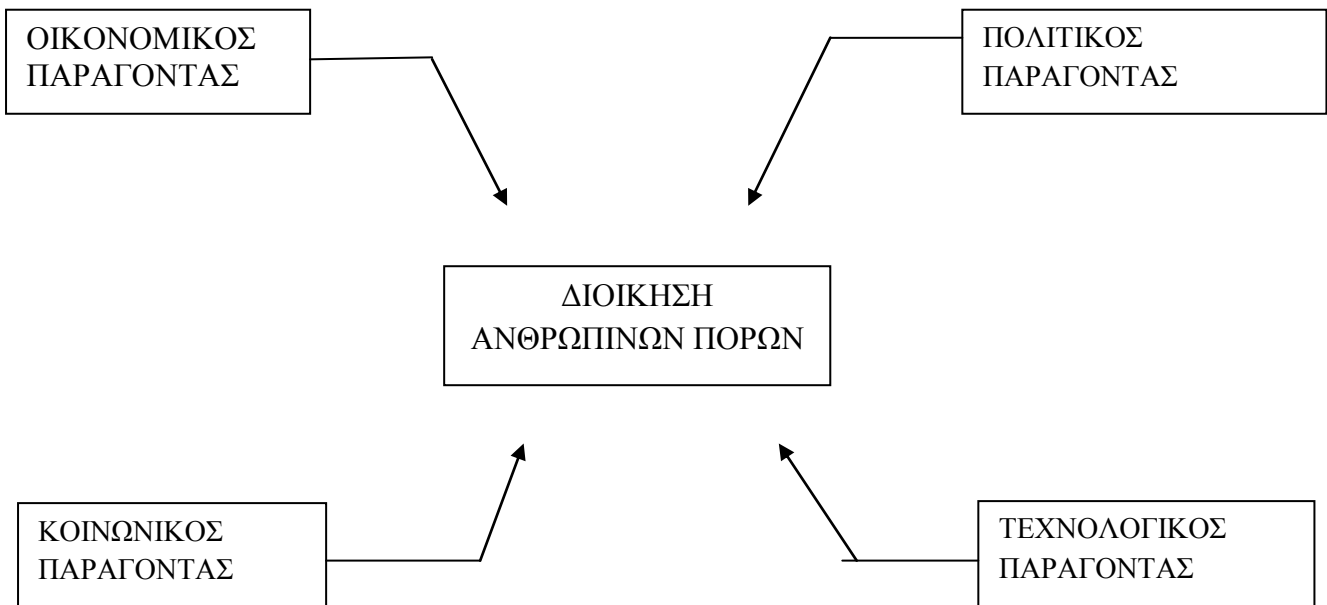
**Διάγραμμα 2: Περιεχόμενο της ΔΑΠ**

### 1.6. Η Επίδραση του Περιβάλλοντος στις Δραστηριότητες της Δ.Α.Π

Η Δ.Α.Π επηρεάζεται από ευρύτερες οικονομικές, πολιτικές κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις, οι οποίες και διαμορφώνουν την στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τις πολιτικές και τις πρακτικές της. Επίσης οι παγκόσμιες

οικονομικές αλλαγές έχουν επηρεάσει έμμεσα αρκετές φορές την Δ.Α.Π. πολύ περισσότερο. Το περιβάλλον δεν είναι εύκολο να μελετηθεί. Αναλυτές τα τελευταία 30 χρόνια έχουν συμπεριλάβει πολλά στοιχεία που διαμορφώνουν την επιχειρησιακή δράση.

Υπάρχουν δυο κατευθύνσεις: στην πρώτη η επιχείρηση επηρεάζεται από το περιβάλλον και στη δεύτερη η επιχείρηση επηρεάζει το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σαν ανοικτά συστήματα, αν θεωρηθεί ως σύστημα μια αλυσίδα αλληλοσυνδεδεμένων και αλληλεξαρτώμενων διαμορφωμένων τμημάτων που αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο. Βέβαια υπάρχουν δυο είδη συστημάτων τα κλειστά και ανοικτά συστήματα. Κλειστά είναι αυτά που δεν εξαρτώνται από το περιβάλλον και είναι αποκομμένα από τον έξω κόσμο. Ανοικτά είναι εκείνα που δέχονται εισροές και τις μετασχηματίζουν και παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις λοιπόν είναι ανοικτά συστήματα επειδή χρειάζονται εισροές από το περιβάλλον ώστε να τις μετασχηματίζουν σε εκροές (προϊόντα, υπηρεσίες), ενώ μερικές φορές και οι ίδιες διοχετεύουν «ρύπους» προς το εξωτερικό περιβάλλον. Το περιβάλλον είναι άπειρο και περιλαμβάνει τα πάντα έξω από στενά όρια μιας επιχείρησης. Οι κυριότεροι παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά μια επιχείρηση είναι οι εξής (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004: 30) :



Πηγή: Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004)

### **Διάγραμμα 3: Παράγοντες Περιβάλλοντος της ΔΑΠ**

#### Οικονομικοί Παράγοντες

Η δυναμική των επιχειρήσεων και η δομή τους έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εισήγαγε μια σειρά μέτρων για τον περιορισμό στο ελεύθερο εμπόριο και την κινητικότητα κεφαλαίων, υπηρεσιών και ανθρώπων. Στη Βρετανία

υπάρχει μείωση της απασχόλησης στη βιομηχανία, τη ευρεία αποδοχή των τεχνολογιών, τα υψηλά επίπεδα ανεργίας και οικονομικής πολιτικής στην υπεροχή του ατόμου και της ελεύθερης αγοράς. Στο διεθνή χώρο, οι ΗΠΑ έχουν αυξημένο ανταγωνισμό με Ασία, Ευρώπη και Νότια Αμερική.

### Πολιτικοί Παρόντες

Το πολιτικό σκηνικό κάθε χώρας είναι το πιο δύσκολο και σύνθετο να εξηγηθεί. Επηρεάζει με την ισχύ του και τους άλλους παράγοντες οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς) και διαμορφώνει τη φύση των σχέσεων απασχόλησης. Άρα οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν καλά τις νομοθεσίες περί εργασίας ώστε να προσαρμόζονται έγκαιρα στα νέα δεδομένα.

### Κοινωνικοί Παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες αφορούν τις μεταβολές στο ποσοστό του εργατικού δυναμικού και τις δημογραφικές αλλαγές που διαμορφώνουν το μέγεθος και τη σύνθεσή του εργατικού δυναμικού. Οι νέοι στην αγορά εργασίας έχουν διαφορετική γνώμη και αξίες στα θέματα της εργασίας. Αυτά τα ανθρώπινα στοιχεία αποτελούν το κοινωνικό παράγοντα της ΔΑΠ.

### Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι τεχνολογικές εξελίξεις γύρω από τους μικροεπεξεργαστές τα τελευταία είκοσι χρόνια δημιούργησε την υποδομή για παγκόσμιο ελεύθερο εμπόριο, που αλλάζει ριζικά τη φύση της εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης για όλο το εργατικό δυναμικό της.

## **1.7. Στρατηγική Σημασία της Δ.Α.Π.**

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις και η κοινωνία υποστηρίζουν ότι η επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται στη θετική αξιολόγηση των συμμετεχόντων μερών της (μέτοχοι, υπάλληλοι, κοινωνία, προμηθευτές, επενδυτές, πελάτες, κοινωνία κ.λπ.) που πηγάζει από την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Η Δ.Α.Π. χρησιμοποιείται από πλήθος εταιρειών ως εργαλείο απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να γίνει όμως αυτό απαιτείται να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

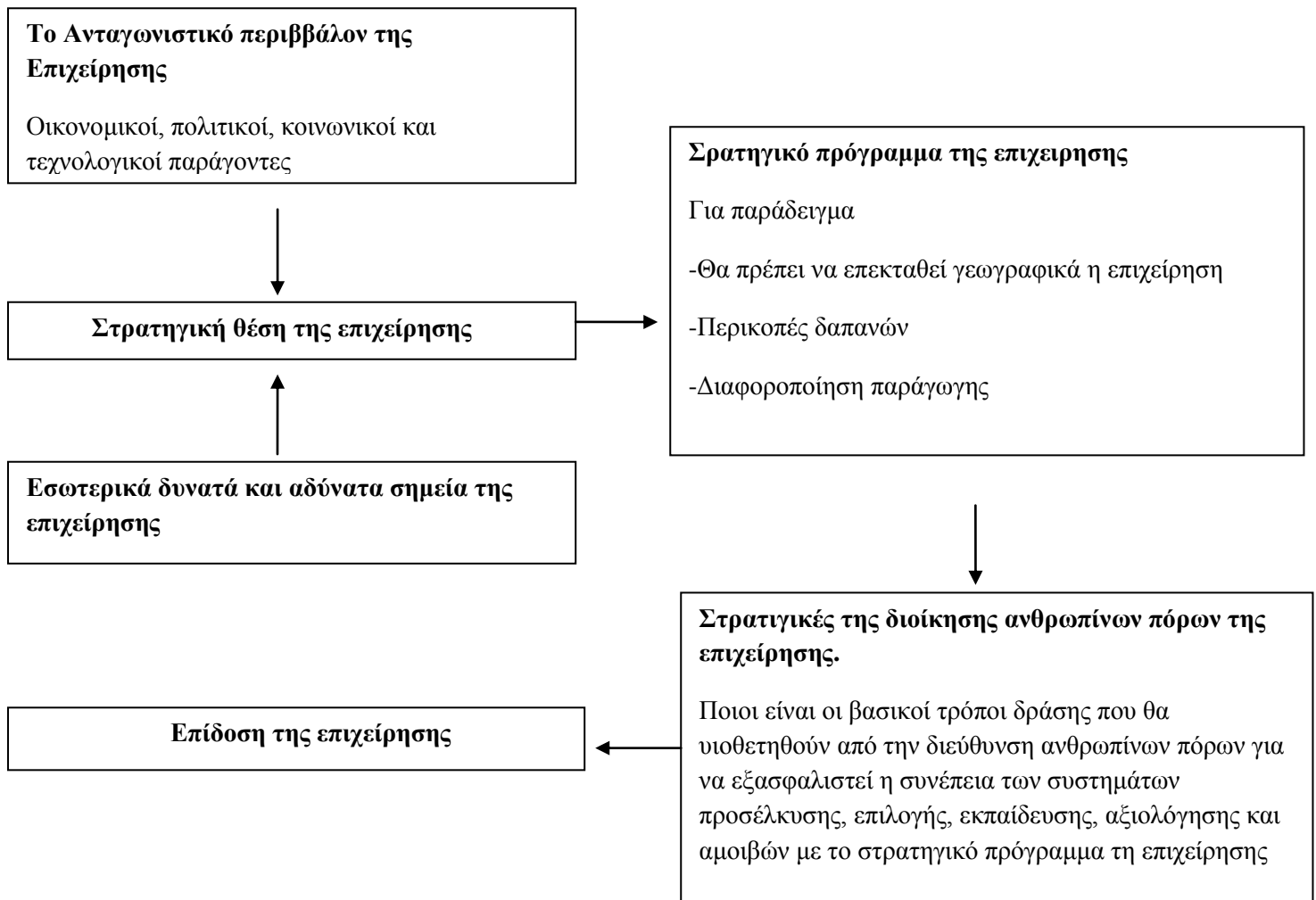
(α) Να διαθέτει η επιχείρηση υπαλλήλους-εργαζομένους που αποτελούν προστιθέμενη αξία γι' αυτήν. Συνήθως τέτοιοι υπάλληλοι είναι αυτοί που είναι πιο «κοντά» στις δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή υπάλληλοι «πυρήνες»

απαραίτητοι για την εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του οργανισμού. Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων υπαλλήλων που διαθέτουν κίνητρα, αποτελεί σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

(β) Να διαθέτει η επιχείρηση υπαλλήλους-εργαζομένους με ειδικές δεξιότητες και ταλέντα και σχέση με τον ανταγωνισμό.

(γ) Να παρέχονται από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους, ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται.

(δ) Να έχει υψηλό δείκτη παραμονής εργαζομένων στον οργανισμό. Το να επιλέγεις υπαλλήλους με δεξιότητες ή ταλέντα μη μπορώντας να τους διατηρήσεις στο εργατικό σου δυναμικό για μεγάλα χρονικά διαστήματα δεν βοηθάει στην απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Πηγή: Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004)

**Διάγραμμα 4: Σύνδεση Στρατηγικών Επιχείρησης και ΔΑΠ**

### **1.8. Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Συνοψίζοντας, οι ανθρώπινοι πόροι έχουν καθοριστικό ρόλο για μια επιχείρηση. Η Δ.Α.Π φροντίζει όλα τα στελέχη να έχουν μια σωστή κατάρτιση ώστε να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια αύξηση της εξειδίκευσης των στελεχών Δ.Α.Π που προσλαμβάνει μια επιχείρηση έτσι ώστε η επιλογή, η πρόληψη, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού να γίνεται από εξειδικευμένο αριθμό στελεχών.



## **Κεφάλαιο 2:**

### **Εισαγωγή στην Εκπαίδευση του Προσωπικού**

#### **2.1. Έννοιες και Ορισμοί Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Η εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον ολοένα και εξελίσσεται τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα σήμερα να είναι ένας από τους κύριους τομείς που συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και κατά συνέπεια και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει και εξελίσσεται ε την πάροδο του χρόνου και αυτό έχει ως αποτέλεσμα και την ανάγκη των οργανισμών για εξέλιξη ώστε να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να μαθαίνουν, να εξελίσσονται και να εξοικειώνονται στην νέα πραγματικότητα αποτελούν παραμέτρους για τους οποίους ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει την επιβίωση, την πρόοδο, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και ως συνέπεια και την αύξηση της παραγωγικότητας της.

Η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί μια προγραμματισμένη και οργανωμένη διαδικασία, η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση των στάσεων και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαστεφανάκη, 2006).

#### **2.2. Σκοπός και Σημασία της Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να επιλύσει έναν όγκο από οργανωτικά προβλήματα. Αναλυτικότερα, υπόσχεται να βελτιώσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει την σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να διδάξει για τη σωστή χρήση του εξοπλισμού, να προλάβει καταστάσεις και πιθανές προαγωγές, να βοηθήσει στις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης και να συμβάλλει στην μετέπειτα εκπλήρωση των αναγκών της επιχείρησης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (Παπαστεφανάκη, 2006).

Οι Baroukh και Kleiner σε άρθρο τους αναφέρουν ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του. Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay το ανθρώπινο

δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμη του και αυτό που το κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται και από το προσωπικό του, γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης προσπαθεί να αναπτύξει τους εργαζόμενους έτσι ώστε να είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές ανάγκες της. Τα οφέλη από την εκπαίδευση του προσωπικού προκύπτουν από την μετάδοση γνώσεων. Με τον όρο εκπαίδευση δηλαδή εννοείται μια διαδικασία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και ν' αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Στόχος είναι ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις και ν' αναπτύξει όμως ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.

Η εκπαίδευση έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και στοχεύει στο γεγονός ο εργαζόμενος να αναπτυχθεί πρώτα σαν προσωπικότητα . Αυτό είναι σημαντικό μέρος για την επιχείρηση γιατί χωρίς την εκπαίδευση δεν θα μπορούσαν να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού και αντιμετωπίζονται καταστάσεις που χρειάζονται περισσότερη ευθύνη. Η εκπαίδευση αφορά όλα τα διοικητικά επίπεδα των εργαζομένων και είναι εξίσου σημαντική για τόσο για τα ανώτερα στελέχη όσο και τους εργαζόμενους.

### **2.3. Ιστορική Ανάδρομη της Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Μέχρι την δεκαετία του 1970 η εκπαίδευση αποτελούσε μια μέθοδο όχι και τόσο διαδεδομένη στην Ελλάδα που υπήρχε σαν μια διαδικασία ρουτίνας που στόχευε στην εκπαίδευση του προσωπικού για τον τρόπο που ο εργαζόμενος θα υιοθετούσε τις απαραίτητες δεξιότητες για την βέλτιστη παραγωγή του έργου του. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να παίζει σημαντικό ρόλο στους οργανισμούς και στόχος των οργανισμών ήταν να κάνουν δεσμούς ανάμεσα στο προσωπικό και στην επιχείρηση και να αναπτυχθούν οι ικανότητες των ατόμων μέσα από την ανάπτυξη των ανθρώπων (ΒικιΒιβλίο, 2012).

Σήμερα, ο ανταγωνισμός και οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας απαιτούν την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού που ήδη υπάρχει μέσω της εκπαίδευσης. Έτσι οι οργανισμοί αρχίζουν και πιστεύουν στην ποιότητα και επενδύουν στην εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού τους.

## 2.4. Διαδικασία Εκπαίδευσης

Για να έχει μια επιχείρηση τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, θα πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση του στη δουλειά του. Μια επιχείρηση πρέπει να ορίζει συγκεκριμένη στρατηγική για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που θα υποστηρίξει την στρατηγική και την κουλτούρα της επιχείρησης. Μια επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια εκπαίδευσης του προσωπικού τα οποία είναι τα εξής (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:25)

- Η αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται
- Η αναγνώριση των γνώσεων που υπάρχουν ήδη
- Ο ορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών που χρειάζονται και η προετοιμασία του προγράμματος
- Ο τρόπος και οι μέθοδοι εκπαίδευσης που θα ακολουθηθούν και
- Η αξιολόγηση των εργαζομένων

Κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός προγράμματος θα πρέπει να αναλύονται τα εξής:

- Ο προσδιορισμός των αναγκών της επιχείρησης
- Ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης
- Ο καθορισμός των μαθημάτων που θα διδαχτούν οι υποψήφιοι
- Η επιλογή των υποψηφίων που θα εκπαιδευτούν
- Ο ορισμός ενός χρονοδιαγράμματος
- Η επιλογή των εγκαταστάσεων
- Η επιλογή των εκπαιδευτών
- Η επιλογή των οπτικοακουστικών μέσων για την καλύτερη διεκπεραίωση του ζητήματος
- Ο συντονισμός του προγράμματος, και τέλος
- Η αξιολόγηση.

## 2.5. Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες προσωπικού που είναι υποψήφιος για εκπαίδευση (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007:30)

- Εκπαίδευση στο νέο προσωπικό που δεν έχει πείρα: Αρχικά, στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα δίνεται η γενική εικόνα της οργάνωσης της επιχείρησης και στην συνέχεια ο κάθε εργαζόμενος οδηγείται στο τμήμα του όπου ακολουθεί η εκπαίδευση του.
- Εκπαίδευση στο νέο προσωπικό που διαθέτει πείρα: Σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιούνται διάφορα προγράμματα όπως διαλέξεις, σεμινάρια, επιμορφωτικά dvd κ.ο.κ με σκοπό να μάθει το νέο προσωπικό τις διάφορες πολιτικές και την νοοτροπία της επιχείρησης.
- Στο κανονικό προσωπικό: Στο κανονικό προσωπικό της επιχείρησης χρησιμοποιούνται διάφορα σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια με σκοπό να διευρύνουν τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος της επιχείρησης

## 2.6. Διακρίσεις της Εκπαίδευσης

Η διάκριση στην εκπαίδευση, η οποία παρέχεται στο προγραμματισμό των επιχειρήσεων, γίνεται με πολλούς τρόπους και μέσω κριτηρίων σε διαφορετικές κατηγορίες. Ανάλογα το αντικείμενο και τη μορφή της εκπαίδευσης που παρέχεται, η εκπαίδευση προσωπικού διακρίνεται σε:

### 2.6.1. Επίσημη Εκπαίδευση

Τέτοια εκπαίδευση παρέχεται από τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ κτλ) και έχει ως σκοπό την παροχή και τον εφοδιασμό των εκπαιδευόμενων με ειδικευμένες γνώσεις, οι οποίες είναι προϋπόθεση για την άσκηση μερικών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση. Συνήθως γίνεται πριν κάποιος εργαζόμενος προληφθεί ή μετά για κάποια ειδικότητα. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να χρειαστεί αρκετά χρόνια ανάλογα με το αντικείμενο και στο τέλος απονέμεται επίσημος τίτλος (πτυχίο ή δίπλωμα) που αναφέρονται οι γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την άσκηση του επαγγέλματος. Αυτή είναι η λεγόμενη βασική ή προεργασική εκπαίδευση. Έχει οριστεί η πιο θεμελιώδης εκπαίδευση, αλλά έχει περισσότερο θεωρητικό παρά πρακτικό χαρακτήρα σε σχέση με άλλες μορφές εκπαίδευσης.

### 2.6.2. Ανεπίσημη Εκπαίδευση

Η ανεπίσημη εκπαίδευση αποσκοπεί στην παροχή των αναγκαίων γνώσεων μέσα από προγράμματα όπως σεμινάρια διαλέξεις κ.τ.λ. χωρίς να συνοδεύονται πάντα από

κάποια βεβαίωση παρακολουθήσεις η κάποιο τίτλο. Τέτοιου είδους εκπαίδευση συνήθως γίνονται εσωτερικά της επιχείρησης για απόκτηση ουσιαστικών γνώσεων άμεσα.

### **2.6.3 Γενική Εκπαίδευση και Ειδική Εκπαίδευση**

Η γενική εκπαίδευση αποσκοπεί στη μετάδοση γνώσεων σε γενικής φύσεως θέματα παράδειγμα άσκηση λειτουργιών διοίκησης. Η ειδική εκπαίδευση αποβλέπει στην μετάδοση ειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω σε συγκεκριμένο αντικείμενο παράδειγμα χειρισμός μηχανήματος.

### **2.6.4 Θεωρητική και Πρακτική Εκπαίδευση**

Η θεωρητική εκπαίδευση αποσκοπεί στη διερεύνηση της διανοητικής ικανότητας του εκπαιδευόμενου. Η πρακτική εκπαίδευση αποσκοπεί στην πρακτική αντιμετώπιση των προβλημάτων με την απόκτηση δεξιοτήτων.

### **2.6.5 Εισαγωγική Εκπαίδευση**

Είναι μια ουσιαστική ενημέρωση του νέου εργαζομένου στην επιχείρηση ώστε να έχει μια εικόνα της εργασίας του. Σκοπός της εισαγωγικής εκπαίδευσης να δώσει την απαραίτητη πληροφόρηση για πλήρη γνώση και κατανόηση των πρακτικών δραστηριοτήτων του οργανισμού και ότι αφορά με την θέση εργασίας που του δόθηκε.

## **2.7. Καθορισμός Εκπαιδευτικών Στόχων**

Όταν μια επιχείρηση επιδιώκει να είναι αποτελεσματική στους στόχους της και καινοτόμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό της πρέπει να εκπαιδεύεται κατάλληλα και να έχει τα εξής χαρακτηριστικά (ΒικιΒιβλίο, 2012):

- Να δίνει τις σωστές θέσεις εργασίας στους εργαζόμενους της έτσι ώστε να υπάρχει και καλύτερος συντονισμός των ατόμων που ενδεχομένως κάποια στιγμή δουλέψουν ως ομάδα.
- Οι θέσεις των υπαλλήλων να τους επιτρέπουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και σε άλλους τομείς της επιχείρησης.
- Να δίνονται αμοιβές έτσι ώστε να υπάρχουν κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση

Μια επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον αριθμό ωρών κατάρτισης των εκπαιδευόμενων, το ποσοστό του εκπαιδευόμενου προσωπικού και το ποσοστό των

εκπαιδευτικών ωρών κατά τις εργάσιμες μέρες. Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνει υπόψη το συνολικό κόστος για την εκπαίδευση καθώς και το ποσοστό τυχόν επιδοτούμενων δαπανών.

## **2.8. Αξιολόγηση Προσωπικού**

Για την μέτρηση της απόδοσης του νέου προσωπικού πρέπει να χρησιμοποιείται ένα σωστό πρόγραμμα αξιολόγησης, το οποίο να είναι σε θέση να ικανοποιήσει ορισμένους από τους στόχους της επιχείρησης, όπως είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων με σκοπό καλύτερες επιδόσεις, τον καθορισμό των μισθών, τις προαγωγές και την βοήθεια προς τα στελέχη να βρίσκουν τα προβλήματα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δύσκολη διαδικασία γιατί δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν ορισμένοι παράγοντες με απόλυτη σαφήνεια. Γι' αυτό υπάρχουν οι εξής μέθοδοι αξιολόγησης:

- Η μέθοδος με ετήσιες εκθέσεις που είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού. Σε αυτές γίνεται μια περιγραφή των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων, η απόδοση τους και οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης. Η έκθεση αυτή είναι γραπτή και δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις για να τις συμπληρώσει κανείς.
- Η μέθοδος με κλίμακες αξιολόγησης οι οποίες είναι από τις πιο παλιές μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού και περιλαμβάνει κάποιους παράγοντες όπως η εντιμότητα, η παρουσία ή απουσία στη εργασία και η εμπιστοσύνη. Αυτοί οι παράγοντες τοποθετούνται σε λίστα και βαθμολογείται ο καθένας χωριστά. Οι κλίμακες αυτές είναι δημοφιλείς διότι δεν απαιτούν πολύ χρόνο για να συμπληρωθούν

Μια άλλη σειρά μεθόδων αξιολόγησης είναι (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:138):

- Η μέθοδος κρίσιμου γεγονότος όπου καταγράφονται διάφορες συμπεριφορές που υπήρξαν από τον εργαζόμενο.
- Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων, που σημαίνει ότι ο κάθε μάνατζερ θέτει σε κάθε εργαζόμενο κάποιους στόχους που στη συνέχεια συζητά μαζί τους πως θα τους επιτύχουν.
- Η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης, η οποία γίνεται με την πρόσβαση των μάνατζερ στους υπολογιστές των εργαζομένων με σκοπό την παρακολούθηση ανά πάσα στιγμή των εργασιών τους.

## **2.9. Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Η εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζόμενους έχει στόχο στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Γι' αυτό τον λόγο κάθε επιχείρηση πριν ακόμα επιλέξει το προσωπικό που θα εκπαιδευτεί, φροντίζει να εξετάζει και να σχεδιάζει από πριν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα αποσκοπεί όσο το δυνατόν στην πιο γρήγορη, σωστή και ομαλή ένταξη του νέου προσωπικού στη επιχείρηση.

## **Κεφάλαιο 3: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού**

### **3.1. Προσδιορισμός Εννοιών Και Σημασία**

Υποστηρίζεται ότι στην κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους, προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών. Σε κλίμα συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών οι σύγχρονες οργανώσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών.

Όλο και περισσότερο οι οργανώσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:155). Επίσης δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το καθιστά, κατά τεκμήριο και ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός το οποίο πιστεύεται ότι διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην οργάνωση. Έτσι σήμερα μιλούμε για κοινωνικοποίηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση (socialization) και εννοούμε στη διδασκαλία και αφομοίωση της επιχείρησης της επιχειρησιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας διοίκησης.

«Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων» (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:155). Πολλές φορές χρησιμοποιείται και ο όρος « ανάπτυξη ηγετικών στελεχών» για να τονιστούν τα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις απαραίτητες εκείνες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει για την επίτευξη των στόχων σε ένα τομέα. Τέτοιες ικανότητες είναι (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:156):

- Η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες
- Η σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων
- Η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλεία τους
- Η δυνατότητα συνεργασίας
- Η εκτίμηση του παρόντος και μέλλοντος
- Η σωστή κατανομή του χρόνου κ.τ.λ.



Σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, αντίστοιχοι με τον όρο της ανάπτυξης είναι και οι όροι «επαγγελματική εκπαίδευση» και «μετεκπαίδευση», με τις διαφορές ανάμεσα στους όρους να είναι πολύ μικρές, αφού στην ουσία όλοι οι παραπάνω όροι σημαίνουν εφοδιασμό με γνώση και εμπειρία. Αυτή όροι χρησιμοποιούνται όταν υπάρχει αναφορά στα μέσα εκείνα με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και αυξάνονται οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Πολλές φορές χρησιμοποιείται η φράση «εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού» με σκοπό τη διάκριση των εννοιών «εκπαίδευση» και «ανάπτυξη». Η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης αλλά όχι το μοναδικό. Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει πέρα από την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την αξιολόγησή και την προετοιμασία του προσωπικού για διάφορες θέσεις εργασίας (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:28)

Μια επιχείρηση ή οργανισμός ο οποίος δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων, δεν ικανοποιεί την ανάγκη για προσωπική εξέλιξη. Από την άλλη πλευρά, προϋπόθεση για την κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Ανεξάρτητα το μέγεθος τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει από τη μια να παρέχουν ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται και με τη βοήθεια του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων να αντιστοιχούν μέσα στο χρόνο, τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης (Παπαγιάννης, 2008:71)

### **3.2. Στόχοι της Ανάπτυξης Προσωπικού**

Στόχος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης προσωπικού μιας επιχείρησης είναι «να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί». Η εκπαίδευση σημαίνει «επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων». Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:267):

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματιών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντα τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζομένους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Σε μια επιχείρηση και γενικότερα σε έναν οργανισμό δημιουργούνται οργανωτικά προβλήματα για την επίλυση των οποίων χρησιμοποιείται η εκπαίδευση

προσωπικού. Έτσι με στόχο την επίλυση αυτών των προβλημάτων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να (Παπαγιάννης, 2008:72):

- Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση.
- Αυξήσει την παραγωγικότητα
- Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
- Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις
- Συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- Αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
- Μειώσει το κόστος της επίβλεψής
- Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
- Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής
- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας

Τα παραπάνω οφέλη στα οποία στοχεύει η ανάπτυξη του προσωπικού, προκύπτουν από τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αλλαγή στάσεων του προσωπικού.

### **3.3. Οι Τομείς Που Βελτιώνει Η Εκπαίδευση Προσωπικού**

Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν διάφορους τομείς, ανάλογα βέβαια και με τα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα που ήδη διαθέτουν. Τέτοιοι τομείς είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:267):

#### Γνώσεις

Οι Γνώσεις αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων και πληροφοριών, που έχει να κάνει με την θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντα της.

### Ικανότητες

Η ανάπτυξη των Ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- Η ανάλυση των προβλημάτων
- Η λήψη αποφάσεων
- Ο χειρισμός προβλημάτων
- Η διαπροσωπική επικοινωνία κ.λ.π

### Στάσεις

Οι Στάσεις περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις, τροποποιεί τη συμπεριφορά και επιδιώκει το αποτελεσματικότερο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στάσεις που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι:

- Οι στάσεις έναντι των άλλων, όπως για παράδειγμα απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους.
- Η ανοχή πολιτιστικών διαφορών όταν μάλιστα πρόκειται για απασχόληση στο εξωτερικό
- Η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας
- Η επιθυμία ανάληψης ευθυνών

### Επαγγελματικές Δεξιότητες

Οι Επαγγελματικές δεξιότητες αφορούν στο σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο.

Συχνά, στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ο όρος competency-based training, ο οποίος αφορά στην εκπαίδευση που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και είναι ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης. Σε έρευνα που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις οι δέκα επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 268,269):

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων.

### **3.4. Φιλοσοφία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων**

Πριν συνεχίσουμε με την αναφορά των πλεονεκτημάτων και τη σημασία της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, θα ήταν χρήσιμο να κάνουμε μια αναφορά στη φιλοσοφία της εκπαίδευσης προσωπικού. Όταν αναφερόμαστε στην έννοια φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης, εννοούμε τις απόψεις της επιχείρησης για το ζήτημα της εκπαίδευσης των εργαζομένων της και γενικότερα τη σημασία που αποδίδει στην εκπαίδευση του προσωπικού της.

«Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 272). Οι επιχειρήσεις π.χ. με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι σήμερα το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της απασχόλησης ανθρώπων με περισσότερα και υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Το συγκριτικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της δυνατότητας προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών σε τιμές φθηνότερες από άλλα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αφού αυτοί είναι που με την αύξηση της παραγωγικότητάς τους θα συμβάλουν στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση με μελλοντική απόδοση. Ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής της επένδυσης, μπορεί να είναι δύσκολος αλλά οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν από μόνοι τους να καταλάβουν τι πρέπει να κάνουν. Το γεγονός όμως που δείχνει ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση, είναι ότι και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, όταν διαπιστώσουν την έλλειψη ικανοτήτων, επιχειρούν να προσελκύσουν προσωπικό από επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση. Όμως «επειδή δεν φτάνει μόνο η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση βοηθάει, η εφαρμογή

της θα πρέπει να υποστηρίζεται και από μια θετική εκτίμηση για το πώς η εκπαίδευση συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα». Πρέπει, δηλαδή, να θέτονται υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, με τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να δείχνουν αποπληρωμή. Έτσι οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μια φιλοσοφία εκπαίδευσης που εστιάζει στα αποτελέσματα, είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:272):

- Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση
- Συνεχής εκπαίδευση
- Πολιτικές εκπαίδευσης.

### **3.5. Τα Πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Όσα προηγήθηκαν δείχνουν τη σημασία που έχει η εκπαίδευση για μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια επίσης, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:270,271):

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος ασφάλειας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow.
- **Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:** Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της

μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωση του κόστους επίβλεψης.

- **Μείωση ατυχημάτων:** Η κατάλληλη εκπαίδευση που αν αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.
- **Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας:** Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευση για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
- **Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων:** Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

### **3.6. Αίτιες Αποτυχίας της Ανάπτυξης Προσωπικού**

Στα πλαίσια της ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, εκτός από την επιτυχή ολοκλήρωσή της υπάρχει και η αποτυχία. Αιτίες που εμποδίζουν την ανάπτυξη του προσωπικού είναι (ΒικιΒιβλίο, 2012): Πρώτον, η απάθεια προς το ανώτερο διοικητικό προσωπικό, δεύτερον η ανεπαρκής στελέχωση του προσωπικού, τα ακατάλληλα χρονοδιαγράμματα, καθώς και οι λάθος στρατηγικές, τρίτον η υπερβολικά θεωρητική ή εντελώς διαφορετική από τον πραγματικό χώρο εργασίας κατάρτιση και τέλος ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της κατάρτισης και της εφαρμογής και η έλλειψη παρακολούθησης.

### **3.7. Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο κατέχει η ανάπτυξη του προσωπικού σε μια επιχείρηση αφού συμβάλει άμεσα στην ενισχύσει των ικανοτήτων των εργαζομένων ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Βοηθά τους εργαζομένους να αναληφθούν την αξία της ομαδικής συνεργασίας, δημιουργικότητας και μάθησης. Έτσι θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα από την επιχείρηση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.

## **Κεφάλαιο 4: Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση**

### **4.1. Η Αναγκαιότητα της Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης**

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση είναι η σχεδίαση και η οργάνωση ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης και δραστηριοτήτων επιμόρφωσης που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προσαρμοσμένων στις ανάγκες μιας ή πολλών επιχειρήσεων. Συνήθως συνδυάζουν τη θεωρία με την πρακτική εφαρμογή και μπορούν να υλοποιούνται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης με την συνεργασία εξωτερικών συνεργατών ή από την ίδια την επιχείρηση εκτός ή εντός ώρα εργασίας.

Με τον όρο «ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση» προσδιορίζεται η εκπαίδευση που παρέχει μια επιχείρηση στους εργαζομένους της μέσω σεμιναρίων ή αλλού είδους προγραμμάτων κατάρτισης στο χώρο της εργασίας τους (Γκαγιαλής, 2010). Επίσης η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση περιλαμβάνει εκείνα τα ιδιαίτερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τόσο την επαγγελματική κατάρτιση όσο και την εκπαίδευση των ενηλίκων.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον συνεχώς εξελίσσεται και δημιουργεί νέες ανάγκες για γνώσεις και δεξιότητες. Τα στελέχη των επιχειρήσεων και οι εργαζόμενοι πρέπει να συμβαδίζουν με αυτές τις αλλαγές και να αποκτούν συνεχώς τις νέες ικανότητες που απαιτούνται τόσο για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης όσο και για την προσωπική τους εξέλιξη. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, την ικανότητα πρόσβασης και επεξεργασίας της πληροφορίας, την ικανότητα εντόπισης και επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων και να διακατέχει ένα πνεύμα ομαδικότητας ώστε να υπάρχει αυξημένη παραγωγικότητα και δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Άρα η εκπαίδευση των εργαζομένων αυτής της επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική επένδυση και ειδικά στο παραγωγικό εξοπλισμό. Αυτό ισχύει σε κάθε επιχείρηση που μπορεί να διακρίνει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού ως σημαντικό παράγοντα της αποδοτικής λειτουργίας και εξέλιξη της.

### **4.2. Οφέλη Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης**

Τα οφέλη της κατάρτισης των εργαζομένων είναι πολλά (Γκαγιαλής, 2010). Αρχικά οι εργαζόμενοι αποκτούν εφόδια για γίνουν αποδοτικότεροι στην εργασία τους και



παράλληλα να αυξήσουν και την απόδοση της επιχείρησης. Επίσης στους εργαζόμενους δημιουργείται το αίσθημα ότι η επιχείρηση τους νοιάζεται και τους βοηθάει να εξελιχθούν, να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες και τονώνει την αυτοέκτιμηση τους και βελτιώνει τη συμπεριφορά τους. Η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζει τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας γεγονός που μπορεί να ενισχύει την εφαρμογή των αξιών και των στόχων της επιχείρησης.

### **4.3 Η Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση στη Σύγχρονη Επιχείρηση**

Η σημασία της επιμόρφωσης και της συνεχούς κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτήν συχνά παραμελείται ή αντιμετωπίζεται ως ένα κόστος για την επιχείρηση. Όμως αυξάνονται συνεχώς οι ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων προκειμένου αυτοί να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Ακόμα και στα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (ΚΠΣ) που έχουν υλοποιηθεί στην Ελλάδα μέχρι σήμερα, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση εργαζομένων μοιάζει παραμελημένη. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο Γ' ΚΠΣ δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα της κατάρτισης ανέργων και στη σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας, ενώ ελάχιστα κονδύλια δόθηκαν για ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση (Γκαγιαλής, 2010).

Το ρόλο του χρηματοδότη της κατάρτισης εντός της επιχείρησης έχει αναλάβει ο ΟΑΕΔ μέσω του ειδικού λογαριασμού που έχει συσταθεί για το σκοπό αυτό ως Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (ΛΑΕΚ), ο οποίος με τη σειρά του ενισχύεται από τις επιχειρήσεις με το 0,45% των μικτών αποδοχών των υπαλλήλων τους. Θα πρέπει πάντως να αναφερθεί ότι ο σχεδιασμός του Δ' ΚΠΣ (ΕΣΠΑ 2007-2013) προέβλεπε τη παραχώρηση περισσότερων κονδυλίων στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και παράλληλα δρομολογείται η διαμόρφωση ενός μηχανισμού ελέγχου και αξιολόγησης των οργανισμών που παρέχουν την εκπαίδευση.

Γεγονός είναι ότι η χρηματοδότηση του ΟΑΕΔ έχει καθιερώσει την έννοια της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, γιατί δίνεται στις επιχειρήσεις η δυνατότητα να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους με μικρό κόστος. Επίσης δημιουργείται η αίσθηση ότι η κατάρτιση είναι ένα διαδικαστικό θέμα για την εκταμίευση των «χρημάτων που δικαιούμαστε», γεγονός που επηρεάζει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τους διδάσκοντες, όπως επίσης και την πλευρά των εκπαιδευόμενων και την ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης. Εκτός τη χρηματοδότηση του κόστους της κατάρτισης που είναι σημαντικό ζήτημα, δεν είναι το μόνο που απασχολεί ή αποτελεί εμπόδιο στην διενέργηση αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Πολλές φορές η ίδια η ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, η στάση των εργαζομένων και των διοικήσεων των επιχειρήσεων απέναντι στη σημασία της εκπαίδευσης περιορίζουν τα οφέλη της. Πολλοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί, που παρέχουν προγράμματα κατάρτισης, προσεγγίζουν τις επιχειρήσεις για τη διεξαγωγή σεμιναρίων κατάρτισης του προσωπικού, διευρύνοντας έτσι συνεχώς τον αριθμό των επιχειρήσεων που υλοποιούν παρόμοια προγράμματα τα τελευταία χρόνια. Εκτός αυτών, υπάρχει ακόμα περιορισμένη επαφή με τις πηγές πληροφόρησης και παροχής της εκπαίδευσης, ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Επιπλέον, αρκετές επιχειρήσεις εμφανίζουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους ή και αδυναμία διάγνωσης των αναγκών τους για κατάρτιση του προσωπικού. Δηλαδή αυτό που λείπει είναι η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση διοικήσεων αλλά και εργαζομένων στη σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, χωρίς να παραβλέπεται και η αδυναμία πολλών φορέων παροχής της εκπαίδευσης για προσαρμογή των προγραμμάτων που προσφέρουν στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης και στις ιδιομορφίες της εκπαίδευσης ενηλίκων, καθώς και στην υιοθέτηση των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης. Έπειτα γίνεται μία προσπάθεια καταγραφής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κατάρτισης εργαζομένων και των προϋποθέσεων της αποτελεσματικής εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης, που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων όσο και από τους φορείς της εκπαίδευσης (Γκαγιαλής, 2010).

#### **4.4. Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά της Κατάρτισης Εργαζομένων**

Οι εργαζόμενοι που καλούνται να εκπαιδευτούν σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης έχουν όλα τα χαρακτηριστικά του ενήλικα εκπαιδευόμενου, με τον επιπλέον περιορισμό ότι μπορεί να συμμετέχουν στο πρόγραμμα ακόμα και χωρίς να το επιλέξουν οι ίδιοι ή όντας αδιάφοροι προς το περιεχόμενο του προγράμματος. Οι εργαζόμενοι - εκπαιδευόμενοι συχνά προσέρχονται σε μία αίθουσα κατάρτισης, μετά από το ωράριο εργασίας τους, κουρασμένοι, έχοντας ενδεχομένως στο νου τους τα προσωπικά τους προβλήματα.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η επιτυχία ενός προγράμματος κατάρτισης απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια από την πλευρά του διδάσκοντα προκειμένου να «κερδίσει» το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των εκπαιδευόμενων, αλλά και ένα πολύ καλά «στημένο» πρόγραμμα από την πλευρά της επιχείρησης και του φορέα της εκπαίδευσης. Αναφορικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων μίας επιχείρησης που συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης, επισημαίνονται τα εξής (Γκαγιαλής, 2010):

- Οι εργαζόμενοι που έρχονται στην εκπαίδευση έχουν συγκεκριμένους στόχους. Όπως κάθε ενήλικος εκπαιδευόμενος, έτσι και ο εργαζόμενος έχει συγκεκριμένους στόχους από ένα πρόγραμμα κατάρτισης, ιδιαίτερα όταν η συμμετοχή του είναι συνειδητή επιλογή. Στους στόχους αυτούς περιλαμβάνονται συνήθως επαγγελματικοί στόχοι (ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εργασίας, προαγωγή, ανάληψη νέων ρόλων), καθώς και κοινωνικοί στόχοι (προσωπική καταξίωση, απόκτηση εργασιακού κύρους, ανάληψη ρόλου σε μία ομάδα).
- Διαθέτουν επαγγελματικές εμπειρίες. Προτιμούν έτσι να μαθαίνουν αρχικά πράγματα με τα οποία ήδη ασχολούνται ή εφαρμόζουν στην εργασιακή τους ζωή και μπορούν να κρίνουν με τη δικιά τους εμπειρία, προκειμένου να μπορέσουν στη συνέχεια να προχωρήσουν στη απόκτηση γνώσης.

- Έχουν κατασταλάξει σε προτιμώμενους τρόπους μάθησης. Ανάλογα με τα χρόνια εμπειρίας και συμμετοχής σε εκπαιδευτικές διαδικασίες, έχουν επιλέξει τον τρόπο που προτιμούν να μαθαίνουν. Για παράδειγμα, άλλοι προτιμούν να ακούν τον διδάσκοντα, άλλοι παρατηρώντας, άλλοι εμπλεκόμενοι σε δραστηριότητες άλλοι μελετώντας μόνοι.
- Παρουσιάζουν τάση για ενεργητική συμμετοχή. Οι ενήλικοι γενικότερα, πόσο μάλλον τα στελέχη των επιχειρήσεων, επιθυμούν να αντιμετωπίζονται ως υπεύθυνοι άνθρωποι που διαθέτουν γνώμη και άποψη. Ο μονόλογος του εκπαιδευτή τους κουράζει, αμφισβητούν το περιεχόμενο ενός προγράμματος, αντιπροτείνουν μεθόδους διδασκαλίας και προτιμούν την ενεργητική συμμετοχή. Ορισμένες φορές βέβαια εμφανίζεται αρνητισμός και παθητική στάση από τον εργαζόμενο που εκπαιδεύεται, που όμως μάλλον οφείλεται στα εμπόδια μάθησης.
- Αντιμετωπίζουν εμπόδια στη μάθηση. Τα εμπόδια της μάθησης παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, γι' αυτό και θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Τέτοια εμπόδια σχετίζονται με την κακή οργάνωση του προγράμματος κατάρτισης, τα εργασιακά καθήκοντα ή και τις κοινωνικές υποχρεώσεις των εκπαιδευόμενων που τους εμποδίζουν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα, καθώς και εσωτερικά εμπόδια προσωπικότητας του καθενός.

#### **4.5. Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Εκπαίδευσης**

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκπαιδευόμενου προσωπικού συνθέτουν ένα πλέγμα με τις απαραίτητες προϋποθέσεις της αποτελεσματικής εκπαίδευσης (Γκαγιαλής, 2010). Μερικές από τις προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης σε ένα πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης εργαζομένων είναι αρχικά η κατάρτιση που θα πρέπει να έχει εθελοντικό χαρακτήρα και να μην ασκείται πίεση προς τους εργαζόμενους να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα γιατί τότε δημιουργούνται πάντα αρνητικά αποτελέσματα. Δεύτερον οι στόχοι της κατάρτισης θα πρέπει να είναι αποσαφηνισμένοι πριν την έναρξη της κατάρτισης, καταδεικνύοντας τη σημασία της διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών κατά το σχεδιασμό του προγράμματος.

Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να οριστικοποιηθούν κατά την πρώτη ημέρα επιμόρφωσης με τη συνεργασία εκπαιδευτή και καταρτιζομένων. Τρίτον το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να είναι άψογα οργανωμένο σε όλα τα επίπεδα, προκειμένου να μην επιδέχεται αμφισβήτηση και να μην αποθαρρύνει τους συμμετέχοντες να το παρακολουθήσουν. Τέταρτον όσο αναφορά το περιεχόμενο θα πρέπει να έχει άμεση σχέση με τις ανάγκες και να συμβαδίζει απόλυτα με το προφίλ των εργαζομένων που συμμετέχουν, καθώς επίσης και να συνδέεται με τις εμπειρίες και τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν ή θα αντιμετωπίσουν στην εργασία τους. Επίσης σταδιακά θα πρέπει να ενθαρρύνεται η ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευόμενων, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα πρωτοβουλιών από την εναρκτήρια κιόλας συνάντηση. Και τέλος οι

εκπαιδευτές του προγράμματος θα πρέπει να αναλάβουν την εξάλειψη των εμποδίων μάθησης που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευόμενοι και όχι να τα αμελούν.

Τα σημαντικότερα ζητήματα που σχετίζονται με τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής εκπαίδευσης στο πλαίσιο ενός ενδοεπιχειρησιακού προγράμματος κατάρτισης είναι η ίδια η διδασκαλία με τη χρήση ενεργητικών τεχνικών. Η εισήγηση του διδάσκοντα αποτελεί τη βάση μετάδοσης των γνώσεων, από μόνη της όμως κουράζει τους εκπαιδευόμενους με αποτέλεσμα την απώλεια συγκέντρωσης και κατανόησης. Η εισήγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει ενεργητικές τεχνικές που ενισχύουν και αυξάνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευόμενων και βοηθούν στην αφομοίωση της παρεχόμενης πληροφορίας. Υπάρχουν πολλές τεχνικές όπως οι ερωτήσεις - απαντήσεις, η συζήτηση, ο καταγισμός ιδεών, η επίδειξη εξοπλισμού, οι ασκήσεις, οι μελέτες περίπτωσης, η εργασία σε ομάδες, το παιχνίδι των ρόλων, η προσομοίωση, οι συνεντεύξεις από ειδικό και η εκπαιδευτική επίσκεψη.

Η οργάνωση και η υλοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης με τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής εκπαίδευσης θα πρέπει πάντα να αξιολογείται κατά τη διάρκεια εκτέλεσής του και όχι μόνο στο τέλος έτσι ώστε να προλαμβάνονται προβλήματα που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία του. Το θέμα της αξιολόγησης του προγράμματος κατάρτισης είναι πολύ σημαντικό γιατί μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες του προγράμματος και παράλληλα μπορεί να εντοπίσει προβλήματα με το φορέα εκπαίδευσης ή με τους εκπαιδευτές έτσι ώστε να διορθωθούν στα μελλοντικά προγράμματα. Η αξιολόγηση είναι πολλή σημαντική να γίνεται για να διαπιστωθεί εάν οι εργαζόμενοι κατάφεραν να αποκομίσουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες και εάν επιτεύχθηκαν ουσιαστικά οι στόχοι της κατάρτισης.

Η αξιολόγηση ενός προγράμματος κατάρτισης συνήθως περιλαμβάνει συγκεκριμένη μεθοδολογία, ερωτηματολόγια και κριτήρια που βαθμολογούνται από εκπαιδευόμενους και εκπαιδευτές. Στην οργάνωση και εκτέλεση της αξιολόγησης πρέπει να συμμετέχει και ο φορέας της εκπαίδευσης αλλά και η ίδια η επιχείρηση.

#### **4.6. Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Η επιτυχία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης εξαρτάται πρώτα να αξιολογεί σωστά τις ανάγκες για κατάρτιση των εργαζομένων. Το αν οργανώνεται ένα πρόγραμμα που να ανταποκρίνεται πλήρως στην κάλυψη των αναγκών τους. Το προσωπικό πρέπει να συμμετάσχει οικιοθελώς και όχι υποχρεωτικά να καταλάβουν ότι γίνεται για το δικό τους καλό. Να επιλέγεται ο φορέας εκπαίδευσης να είναι αξιόπιστος και οι εκπαιδευτές ικανοί σε αυτό που κάνουν και να υπάρχει μια αξιολόγηση από την επιχείρηση πιο πριν. Οι ενεργητικές τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται να κινούν το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων ώστε να είναι σίγουρη η συμμετοχή τους και πιο ενεργή. Τέλος θα πρέπει μετά το τέλος να υπάρχει αξιολόγηση του προγράμματος κατάρτισης όσο αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης που προσφέρθηκε με σχέση με το όφελος που αποκόμισαν οι εκπαιδευόμενοι.

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

### Κεφάλαιο 5: Πρωτογενής Έρευνα Αναγκών Κατάρτισης στα Χανιά

#### 5.1. Οι Ανάγκες Κατάρτισης στην Ελλάδα

Η εταιρία ερευνών VPRC για λογαριασμό της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ) διεξήγαγε έρευνα με θέμα “ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ/ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ” το έτος 2008. Η έρευνα έγινε στο τομέα των εμπορικών επιχειρήσεων σε όλη την Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας κατέδειξαν τα εξής (VPRC, 2008):

- Η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε προγράμματα κατάρτισης είναι χαμηλή μόνο το 32% του δείγματος έχει συμμετάσχει.
- Οι τομείς που παρακολούθησαν είναι στις πωλήσεις, στους Η/Υ και στη διοίκηση (management).
- Οι φορείς που παρακολούθησαν προγράμματα κατάρτισης ήταν είτε από την ίδια επιχείρηση είτε από το εμπορικό σύλλογο είτε από ιδιωτική επιχείρηση.
- Η ικανοποίηση από τα προγράμματα κατάρτισης όσον συμμετείχαν ήταν σε υψηλά επίπεδα.
- Ικανοποιημένη στο ωράριο των προγραμμάτων, στο τόπο και διάρκεια διεξαγωγής και στους εκπαιδευτές / εκπαιδευτριες .
- Μεγαλύτερη ανάγκη για κατάρτιση έχουν οι επιχειρήσεις σε θέματα management (οργάνωσης-διοίκησης, επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων και επιχειρηματικού πλάνου), θέματα προσωπικού (εκπαίδευση, επιλογή και αξιολόγηση) σε θέματα χρηματοοικονομικά( τιμολόγησης-κοστολόγησης, προϋπολογισμούς, ταμειακό προγραμματισμό και έλεγχος αποθεμάτων), σε θέματα ποιότητας ( ISO) και σε θέματα πληροφορικής (ηλεκτρονικό εμπόριο).
- Προτιμάται εκπαίδευση του είδη υπάρχοντος προσωπικού και όχι πρόσληψη νέου ειδικευμένου προσωπικού σε θέματα εισαγωγής νέου εξοπλισμού και οργάνωσης.

Ανάλογη έρευνα διεξήχθη το 2011 στο Ηράκλειο Κρήτης. Το Επιμελητηρίου Ηρακλείου, στο πλαίσιο της συνεργασίας του με το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης, ανέθεσε στο Τμήμα τη διεξαγωγή έρευνας με τίτλο «Έρευνα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών των επιχειρήσεων στο Ν. Ηρακλείου». Σκοπός της έρευνας ήταν η καταγραφή και η αποτύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων του Νομού Ηρακλείου. Τα κυριότερα αποτελέσματα της έρευνας συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία (Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Κρήτης, 2011):

- Οι περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις (55,3%) δεν έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης στο παρελθόν. Κατά σειρά προτεραιότητας, οι κυριότεροι λόγοι μη συμμετοχής σε δράσεις κατάρτισης θεωρούνται η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη σχετικής ενημέρωσης και οι οικονομικοί λόγοι.
- Οι επιχειρήσεις θεωρούν πολύ ικανοποιητικό το επίπεδο της παρεχόμενης κατάρτισης.
- Οι επιχειρήσεις έδειξαν ιδιαίτερη προτίμηση σε επιδοτούμενα σεμινάρια
- Οκτώ στις δέκα επιχειρήσεις ενδιαφέρεται να συμμετάσχει σε σεμινάρια στο μέλλον.
- Τα αντικείμενα που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την παρακολούθηση σεμιναρίων τόσο στο παρελθόν όσο και στο μέλλον είναι το «Marketing-Πωλήσεις» (ερμηνεύεται απόλυτα από την τρέχουσα οικονομική συγκυρία), η «Οργάνωση & Διοίκηση», «Βασική Χρήση Η/Υ και Επικοινωνιών» και τα «Τεχνικά θέματα».

## 5.2. Σκοπός της Έρευνας

Το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια αποδεικνύει την αξία της συνεχούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Στη θεωρία κάθε σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να υιοθετεί πρακτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την ενδυνάμωση του σημαντικότερου κεφαλαίου της, του ανθρώπινου παράγοντα. Τι γίνεται όμως στην πράξη; Υιοθετείται η εκπαίδευση / κατάρτιση σε οποιαδήποτε μορφή της από τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τις μικρομεσαίες; Οι προηγούμενες έρευνες που συνοπτικά παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 5.1, καταδεικνύουν μια σχετική ομοιομορφία σχετικά με το πώς αντιμετωπίσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή και η αποτύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και της διοίκησης των επιχειρήσεων του Νομού Χανίων, με απώτερο στόχο οι τοπικές επιχειρήσεις να μπορέσουν να βελτιώσουν τη λειτουργία τους και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητά τους στο μέλλον.

Κατά το σχεδιασμό και την εκπόνηση της έρευνας τέθηκαν ποικίλα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν το πώς οι τοπικές επιχειρήσεις έχουν συμμετάσχει στο

παρελθόν σε προγράμματα κατάρτισης, το τί προτίθενται να κάνουν στο μέλλον και το ποιες είναι οι γενικότερες εκτιμήσεις τους για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο αναλυτικά τέθηκαν ερευνητικά ερωτήματα όπως:

- ▶ Ποια είναι η έως τώρα συμμετοχή των επιχειρήσεων σε σεμινάρια κατάρτισης;
- ▶ Ποια αντικείμενα κατάρτισης ενδιαφέρουν περισσότερο τις επιχειρήσεις έως σήμερα;
- ▶ Ποιος ο βαθμός ικανοποίησης των επιχειρήσεων από την παρεχόμενη κατάρτιση;
- ▶ Ποιοι λόγοι εμπόδισαν τις επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε σεμινάρια;
- ▶ Προτίθενται οι επιχειρήσεις να παρακολουθήσουν προγράμματα κατάρτισης στο μέλλον, κι αν ναι σε ποια αντικείμενα;
- ▶ Για ποιους λόγους οι επιχειρήσεις θα αποφάσιζαν να καταρτίσουν το προσωπικό τους;
- ▶ Ποιες οι γενικότερες πεποιθήσεις των επιχειρήσεων στο θέμα της επαγγελματικής κατάρτισης;
- ▶ Ποια μέσα επιθυμούν οι επιχειρήσεις για την ενημέρωσή τους σε θέματα που αφορούν τα σεμινάρια κατάρτισης;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα μπορούσε να δώσει μια πρώτη εκτίμηση σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του Ν. Χανίων. Τα αποτελέσματα και οι παρατηρήσεις της έρευνας αυτής μπορούν να αποτελούν εφαλτήριο για την επιτυχή διοργάνωση επιχειρηματικών σεμιναρίων στο προσεχές μέλλον.

### **5.3. Μεθοδολογία Έρευνας**

Για τις ανάγκες διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο έξι διακριτών και διαδοχικών ερευνητικών σταδίων.

#### **Στάδιο 1: Σχεδιασμός της έρευνας**

Για τη διερεύνηση της παρούσας κατάστασης, των τάσεων και των προοπτικών της επαγγελματικής κατάρτισης για τις επιχειρήσεις των Χανίων, απαιτήθηκε αρχικά η συλλογή των δευτερογενών στοιχείων για την κατάρτιση εργαζομένων και επιχειρήσεων, καθώς και η απαραίτητη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τη μεθοδολογία για τις έρευνες αγορών (ενδεικτικά Kotler, 1997; Kotler and Keller, 2006; Μάλλιαρης, 2001; Γαλάνης, 2006).

Η συλλογή και η προκαταρκτική ανάλυση των παραπάνω στοιχείων οριοθέτησε μια αρχική σειρά ερευνητικών ερωτημάτων. Στη συνέχεια:

- ▶ Οριστικοποιήθηκε ο τύπος της έρευνας: Επιλέχθηκε μια διερευνητική έρευνα αγοράς (exploratory survey).
- ▶ Οριστικοποιήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.
- ▶ Επιλέχθηκαν οι ομάδες – στόχοι για την έρευνα: Επιχειρήσεις του Ν. Χανίων, εγγεγραμμένες στο Μητρώο Επιχειρήσεων του Επιμελητηρίου Χανίων.
- ▶ Επιλέχθηκε ως μέσο διεξαγωγής της έρευνας πεδίου η τηλεφωνική συνέντευξη με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή αυτής της μεθόδου ήταν:
  - ο Ο γρήγορος τρόπος συλλογής στοιχείων
  - ο Η ευκολότερη πρόσβαση και παρακολούθηση του δείγματος
  - ο Η διευκρίνιση των ερωτήσεων από το πρόσωπο που διεξάγει τη συνέντευξη
  - ο Η δυνατότητα επαναλαμβανόμενης επικοινωνίας με τους ερωτηθέντες για τυχόν διευκρινίσεις
- ▶ Καθορίστηκε ο τρόπος συλλογής των στοιχείων (ερωτηματολογίων).

## **Στάδιο 2: Προσδιορισμός του δείγματος (Δειγματοληψία)**

Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων αυξάνεται όταν η σχεδίαση προβλέπει την επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του πληθυσμού και βασίζεται σε επιστημονικά τεκμηριωμένες μεθόδους.

Ο πληθυσμός ορίσθηκε από το Μητρώο Επιχειρήσεων του Επιμελητηρίου Χανίων, όπως αυτό παραδόθηκε στην επιστημονική ομάδα στις 21/7/2013. Το σύνολο των επιχειρήσεων στο Μητρώο αποτελούνταν τη δεδομένη στιγμή από περίπου 16.000 εγγεγραμμένες επιχειρήσεις. Επομένως, ο πληθυσμός περιορίσθηκε στις 16.000 επιχειρήσεις και το επιδιωκόμενο μέγεθος του δείγματος προσδιορίσθηκε αρχικά στις 300 επιχειρήσεις<sup>1</sup>.

Για την επιλογή αυτού του μεγέθους, χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός στρωματοποιημένης και τυχαίας δειγματοληψίας με περιθώριο λάθους +/- 5,58% σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή και έγκυρα συμπεράσματα. Η δειγματοληψία κατά στρώματα εφαρμόστηκε, επειδή ο πληθυσμός αποτελείται από ανομοιογενή στοιχεία και είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί αντιπροσωπευτικό δείγμα με κάποια άλλη μέθοδο. Το δείγμα υποδιαιρέθηκε σε 18

<sup>1</sup> Όπως αναφέρετε στη συνέχεια το τελικό δείγμα διαμορφώθηκε στις 311 επιχειρήσεις.



στρώματα σύμφωνα με τους κλάδους των επιχειρήσεων (Εμπόριο, Υπηρεσίες, Μεταποίηση) και με βάση την γεωγραφική έδρα των επιχειρήσεων στο Ν. Χανίων.

Τα ποσοστά που προέκυψαν από τη στρωματοποίηση παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

ΚΛΑΔΟΙ	ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ						%
	Χανιά	Σφακιά	Αποκόρωνας	Καστέλι	Σέλινο	Πλατανιάς	
Υπηρεσίες	60%	2,5%	14%	6,5%	5%	12%	100%
Εμπόριο	71%	1,2%	8,3%	6,2%	2%	11,3%	100%
Μεταποίηση	67,5%	1,3%	10%	8,5%	2%	10,7%	100%

### Στάδιο 3: Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το μέσο το οποίο επιλέχθηκε για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων στην παρούσα έρευνα ήταν το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται το βασικότερο μέσο επικοινωνίας μεταξύ συνεντευκτή και ερωτώμενου στις έρευνες αγοράς. Ως μια μέθοδος- τεχνική συλλογής πληροφοριών έχει, όπως όλες οι μέθοδοι, τα όρια της και μπορεί να παρέχει ορισμένου τύπου πληροφορίες. Ο ερωτώμενος θα πρέπει να απαντήσει σε ερωτήσεις, ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το τι σκέφτεται, κατακρίνει, αμφισβητεί, προσδοκεί, ελπίζει και μέχρι ποιο σημείο.

Με αυτή τη λογική αποφασίστηκε αρχικά το είδος των ερωτήσεων που θα συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο:

Οι πραγματικές ερωτήσεις, οι οποίες δείχνουν να διατυπώνονται και να απαντιούνται με σχετική ευκολία. Έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να απαντηθούν με ειλικρίνεια, όπως για παράδειγμα οι ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων.

Οι ερωτήσεις γνώμης ή πίστης, όπου ο ερευνητής συλλέγει πληροφορίες από τους ερωτώμενους, σχετικά με το ποια είναι η γνώμη τους για το υπό διερεύνηση θέμα, ή τι νομίζουν ότι ξέρουν γι' αυτό. Έτσι, σε κάποιες έρευνες ή σε μια αναζήτηση γνώμης κρίνεται αναγκαίο, να διερευνηθεί αρχικά το επίπεδο πληροφόρησης του ερωτώμενου πάνω σε ένα θέμα. Θα πρέπει να μελετηθούν, όπως επίσης αποβλέπει και στο χαρακτήρα των δεδομένων.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου καθορίστηκε από το αντικείμενο της έρευνας και προέβλεπε την ενσωμάτωση επί μέρους θεμάτων που αφορούν την επαγγελματική κατάρτιση και τις εκπαιδευτικές ανάγκες των τοπικών επιχειρήσεων.

Για το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτήσεων να είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου, με σκοπό να επιταχυνθεί η διαδικασία συλλογής και να μην προκληθεί κόπωση στους ερωτώμενους κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι προεπιλεγμένες απαντήσεις ακολούθησαν την λογική της κλίμακας με πολύ θετικές

έως πολύ αρνητικές γνώμες (π.χ. «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ»,....., «Συμφωνώ Απόλυτα»)

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν γενικά δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων. Στη δεύτερη ενότητα καταγράφεται η συμμετοχή ή μη των επιχειρήσεων σε προγράμματα κατάρτισης στο παρελθόν καθώς και επιπλέον στοιχεία που αφορούν το είδος, την ποιότητα και το περιεχόμενο των προγραμμάτων κατάρτισης. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται και ερωτήματα που αφορούν τα ποσά που οι επιχειρήσεις που παρακολούθησαν σεμινάρια επένδυσαν την τελευταία διετία (2011-2012), τον αριθμό των εργαζομένων που κατάρτισαν και τους λόγους για τους οποίους δεν παρακολούθησαν σεμινάρια στο παρελθόν.

Στην τρίτη ενότητα διερευνάται η πιθανή συμμετοχή των επιχειρήσεων σε προγράμματα κατάρτισης στο μέλλον. Συγκεκριμένα, εξετάζονται η επιθυμητή χρονική περίοδος και η διάρκεια διεξαγωγής των σεμιναρίων, τα προτιμητέα αντικείμενα κατάρτισης, τα κριτήρια και οι λόγοι επιλογής των κατάλληλων σεμιναρίων. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνεται επιπλέον και ένα εξίσου σημαντικό ερώτημα που αφορά τις πεποιθήσεις των επιχειρήσεων σε θέματα που συνδέουν την κατάρτιση με την απόδοση των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με την καταγραφή των μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης με τα οποία οι επιχειρήσεις επιθυμούν να λαμβάνουν γνώση για θέματα που αφορούν τα σεμινάρια.

Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι.

#### **Στάδιο 4: Πιλοτική Φάση**

Δεν κρίθηκε απαραίτητη η διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας, καθώς το ερωτηματολόγιο είχε ήδη αξιολογηθεί σε αντίστοιχη τηλεφωνική έρευνα που είχε διεξαχθεί στο παρελθόν (Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Κρήτης, 2011).

#### **Στάδιο 5: Συλλογή στοιχείων**

Για τη συμπλήρωση των 311 ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκαν 1150 τηλεφωνικές επαφές κατά τη χρονική περίοδο 30/7/2013 έως 22/8/2013. Από αυτές, οι 311 οδήγησαν σε επιτυχή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ενώ 839 τηλεφωνικές επαφές είτε οδήγησαν σε ημιτελής ή ακατάλληλες συνεντεύξεις (ακατάλληλες για το δείγμα), είτε δεν απαντήθηκαν. Συνεπώς ο βαθμός απόκρισης ήταν περίπου 27,04%.

Αναλυτικότερα, οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν σε άκαρπες επαφές ήταν:

- ▶ Δεν υπήρχε η εταιρία η οποία επιλέχθηκε.
- ▶ Τα στοιχεία του μητρώου δεν αναφέρονταν σωστά σε αυτές, είτε λόγω αλλαγής διεύθυνσης, είτε λόγω αλλαγής τηλεφώνου
- ▶ Η απουσία του υπευθύνου της επιχείρησης

- ▶ Ο ερωτώμενος έκρινε ότι δεν ήταν σε θέση να δώσει αξιόπιστες απαντήσεις
- ▶ Η έλλειψη χρόνου και η αδιαφορία των επιχειρήσεων να απαντήσουν στην έρευνα

Γενικότερα το μικρό ποσοστό απόκρισης καταδεικνύει τη μεγαλύτερη δυσκολία της παρούσας έρευνας. Η προσέγγιση και η λήψη αποκρίσεων από τις τοπικές επιχειρήσεις αποδείχθηκε ιδιαίτερα δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία.

### **Στάδιο 6: Επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων**

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων δημιουργήθηκε ειδικό αρχείο στο πρόγραμμα SPSS, με τη χρήση του οποίου έγινε η κωδικοποίηση και η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων (διαγράμματα, υπολογισμοί, κ.λπ). Για τις ανάγκες τις κωδικοποίησης των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες τιμές για τις απαντήσεις επιλογής που βασίζονταν σε κλίμακα Likert, η οποία χρησιμοποιήθηκε στην πλειοψηφία των ερωτήσεων.

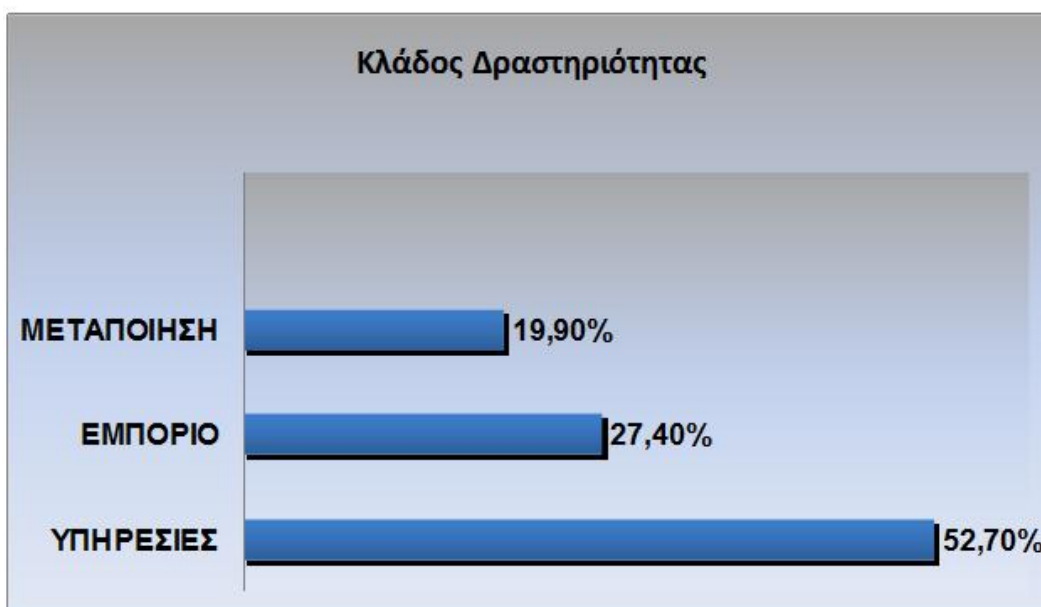
## **5.4. Αποτελέσματα**

### Στοιχεία του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας διαμορφώθηκε τελικά στις 311 επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος ήταν από το Δήμο Χανίων (65,0%) και από το Δήμο Πλατανιά (12,5%). Πιο αναλυτικά, το δείγμα με βάση με το δήμο-έδρα των συμμετεχόντων επιχειρήσεων, διαμορφώθηκε όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.

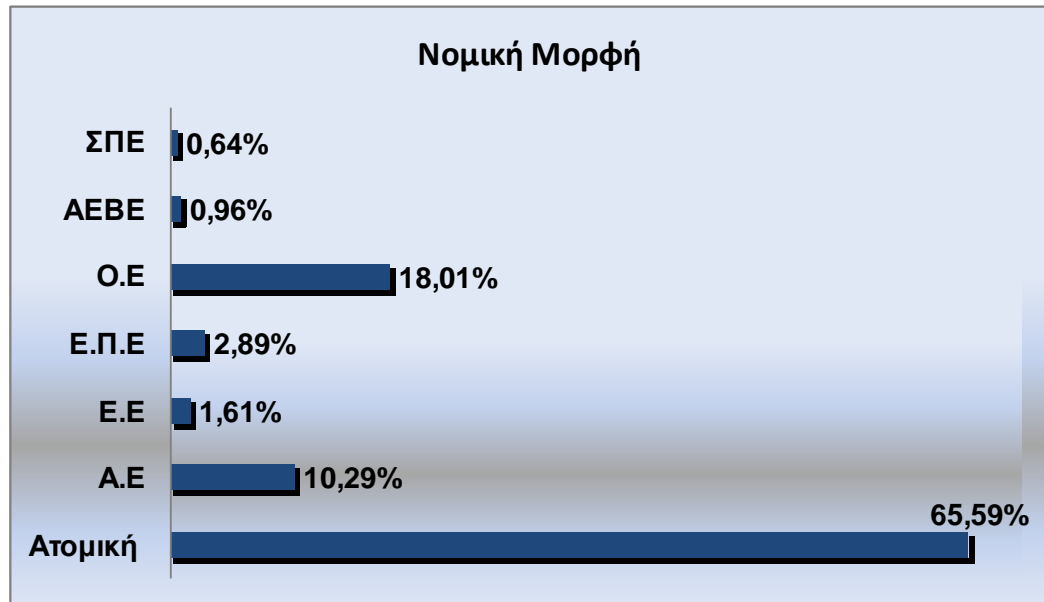


Ανάλογα με το κλάδο δραστηριότητας όπως ορίζεται από το Μητρώο Επιχειρήσεων του Επιμελητηρίου, το 52,7% των επιχειρήσεων του δείγματος ανήκει στον κλάδο των Υπηρεσιών, το 27,4% στον κλάδο του Εμπορίου και το 19,9% στον κλάδο της Μεταποίησης.

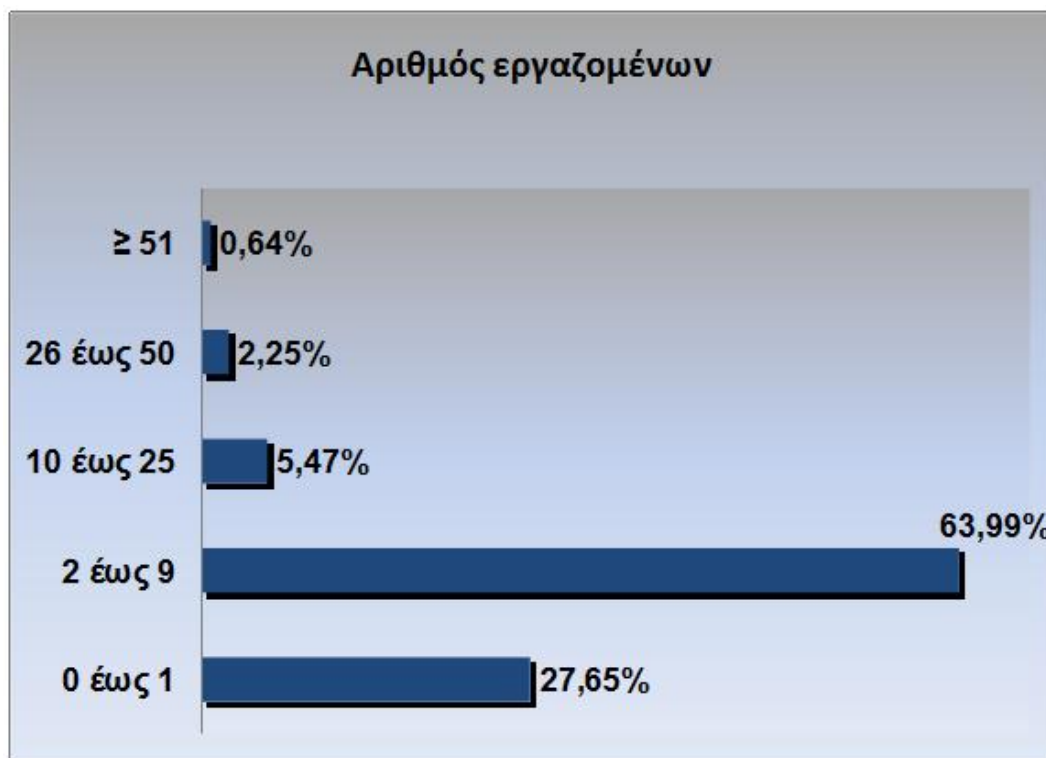


Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ήταν Ατομικές (65,6%), ενώ μεγάλο ποσοστό του δείγματος ήταν ομόρρυθμες (18,0%) και Ανώνυμες Εταιρείες (10,3%). Πιο αναλυτικά,

το δείγμα με βάση τη νομική μορφή των συμμετεχόντων επιχειρήσεων, διαμορφώθηκε όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος (64,0%) απασχολούν από δυο έως εννέα εργαζόμενους (συμπεριλαμβάνεται και ο ιδιοκτήτης σε πολλές περιπτώσεις). Από μηδέν έως έναν εργαζόμενο δήλωσε ότι απασχολεί το 27,7% των επιχειρήσεων. Ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό (5,5%) οι επιχειρήσεις με δέκα έως είκοσι πέντε εργαζόμενους.



#### Παρούσα κατάσταση

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε την παρούσα κατάσταση, δηλαδή την έως σήμερα συμμετοχή των επιχειρήσεων σε προγράμματα κατάρτισης.

Το 68,5% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι δεν έχει παρακολουθήσει ποτέ στο παρελθόν κάποιο σεμινάριο κατάρτισης. Από το υπόλοιπο 31,5% των επιχειρήσεων, το 16,4% έχει συμμετάσχει σε επιδοτούμενα σεμινάρια, το 10,6% σε αυτοχρηματοδοτούμενα σεμινάρια, ενώ 4,5% των επιχειρήσεων έχουν συμμετάσχει τόσο σε επιδοτούμενα, όσο και αυτοχρηματοδοτούμενα σεμινάρια.



Οι επιχειρήσεις που μέχρι σήμερα δεν έχουν λάβει καμία μορφή κατάρτισης για τους εργαζομένους τους, ερωτήθηκαν για τους λόγους για τους οποίους δεν επεδίωξαν εκπαίδευση / κατάρτιση του προσωπικού τους μέχρι σήμερα.

Περίπου πέντε στις δέκα από αυτές τις επιχειρήσεις (47,4%) επικαλέστηκαν ως κυριότερο λόγο την έλλειψη ενημέρωσης, ενώ σχεδόν μια στις τέσσερις επιχειρήσεις (23,9%) δήλωσαν την αδιαφορία τους. Ως λόγοι μη συμμετοχής σε κατάρτιση, ακολουθούν με μικρά ποσοστά οι οικονομικοί λόγοι (3,3%) και η έλλειψη χρόνου (1,4%).

Αξίζει να αναφερθεί ότι αρκετές επιχειρήσεις (23,9%) επικαλέστηκαν και άλλους λόγους όπως το γεγονός ότι η κατάρτιση που προσφέρεται δεν είναι στο αντικείμενό τους και τη γραφειοκρατία που απαιτείται για τη συμμετοχή σε σεμινάρια.



Από τις επιχειρήσεις που έχουν συμμετάσχει στο παρελθόν σε προγράμματα κατάρτισης, το 35,7% έχει λάβει επιμόρφωση / κατάρτιση σε Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ), ενώ το υπόλοιπο ποσοστό (64,3%) δήλωσε ότι συμμετείχε σε σεμινάρια από άλλο φορέα (π.χ. συλλογικούς φορείς, ενδοεπιχειρησιακά). Δεν υπήρξε ούτε μια επιχείρηση που να δήλωσε ότι συμμετείχε σε σεμινάρια που διοργανώθηκαν από τα τοπικά ΑΕΙ / ΤΕΙ.



Αναφορικά με την ποιότητα της παρεχόμενης κατάρτισης, οι επιχειρήσεις εμφανίζονται μέτρια (43,9%) έως πολύ (53,1%) ικανοποιημένες.





Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν για το περιεχόμενο των προγραμμάτων κατάρτισης που παρακολούθησαν στο παρελθόν. Το 31,6% των επιχειρήσεων έχει παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο σε «Τεχνικά Θέματα», το 20,4% έχει συμμετάσχει σε σεμινάρια στο αντικείμενο του «Μάρκετινγκ / προώθησης», και το 16,3% των επιχειρήσεων σε σεμινάρια «Υποχρεωτικά από τη Νομοθεσία» (π.χ. Τεχνικοί Ασφαλείας, ΕΦΕΤ, κτλ). Αναλυτικά τα αντικείμενα δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

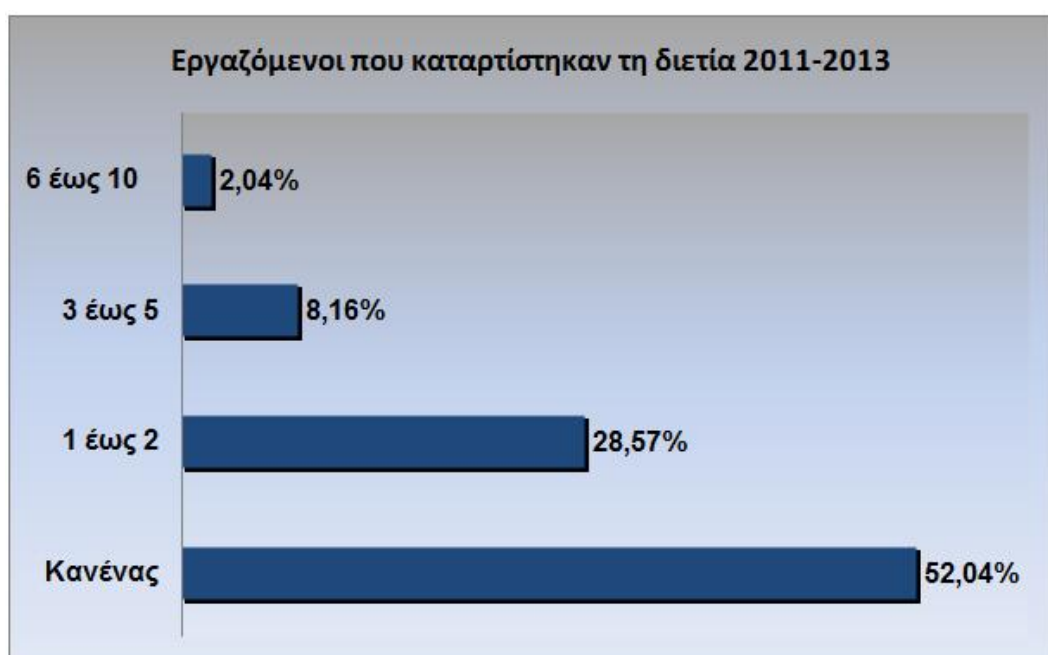
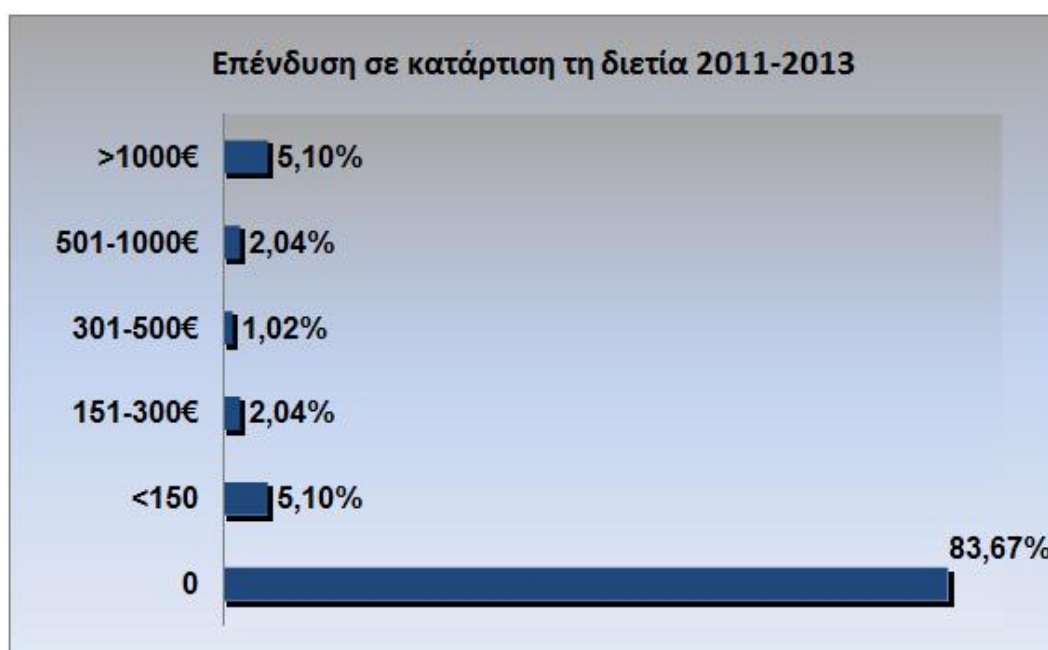
**Πίνακας 1: Αντικείμενα κατάρτισης που έχουν επιλέξει οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα**

1	ΤΕΧΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	31,6%	9	ΑΛΛΑ (Μισθοδοσίας, PLC, Εργατικά θέματα, κτλ)	9,2%
2	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ/ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	20,4%	10	ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	8,2%
3	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΑΠΟ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ (Τεχνικοί Ασφαλείας, ΕΦΕΤ, κτλ)	16,3%	11	ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ (π.χ. Business English)	7,1%
4	ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ –ΦΟΡΟΤΕΧΝΙΚΑ	13,3%	12	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	5,1%
5	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	11,2%	13	ΒΑΣΙΚΗ ΧΡΗΣΗ Η/Υ (word, excel)	5,1%
6	ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	11,2%	14	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	5,1%
7	ΠΟΙΟΤΗΤΑ HACCP-ISO	10,2%	15	ΥΓΙΕΙΝΗ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ	4,1%
8	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	9,2%			

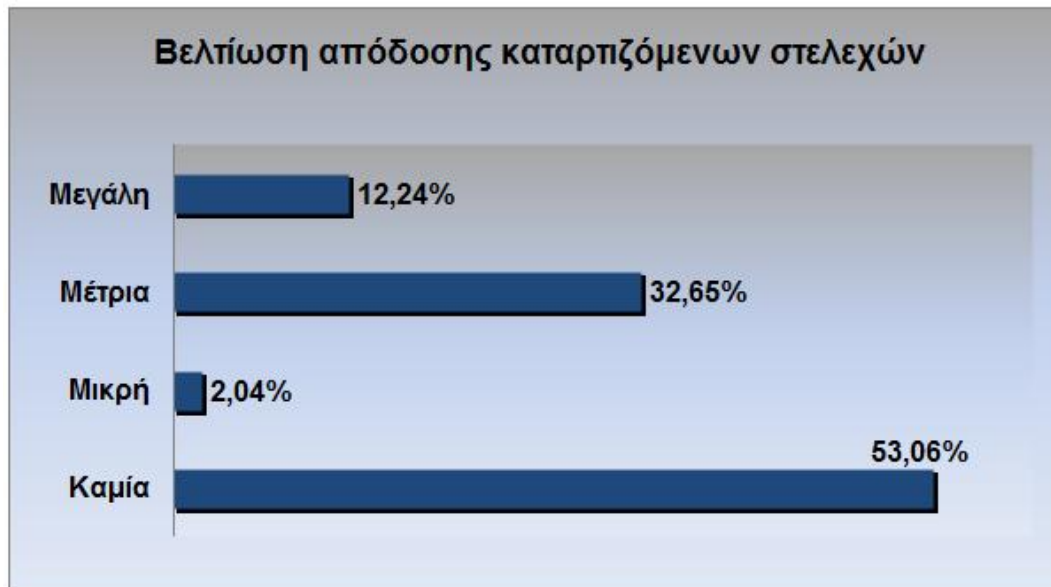
Στο τέλος του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να δώσουν στοιχεία σχετικά με το ποσό που επένδυσαν σε κατάρτιση και τον αριθμό των εργαζομένων που κατάρτισαν τη διετία 2011-2013.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (84,7%) δεν επένδυσε σε κατάρτιση την τελευταία διετία.

Αντίστοιχα, μόνο το 28,6% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι κατάρτισε 1-2 στελέχη την τελευταία διετία, ενώ μια στις δυο επιχειρήσεις (53,0%) δεν κατάρτισε κανένα άτομο.



Για τα στελέχη τους που εκπαιδεύτηκαν / κατάρτιστηκαν την τελευταία διετία, οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι παρουσίασαν «μεγάλη» βελτίωση στην απόδοσή τους σε ποσοστό 12,2%. Περίπου μια στις τρεις επιχειρήσεις εκτίμησε ότι η βελτίωση των εργαζομένων ήταν «μέτρια», ενώ 55,0% των αποκρινόμενων επιχειρήσεων εκτίμησε ότι η συνεισφορά της κατάρτισης ήταν μικρή ή μηδενική.



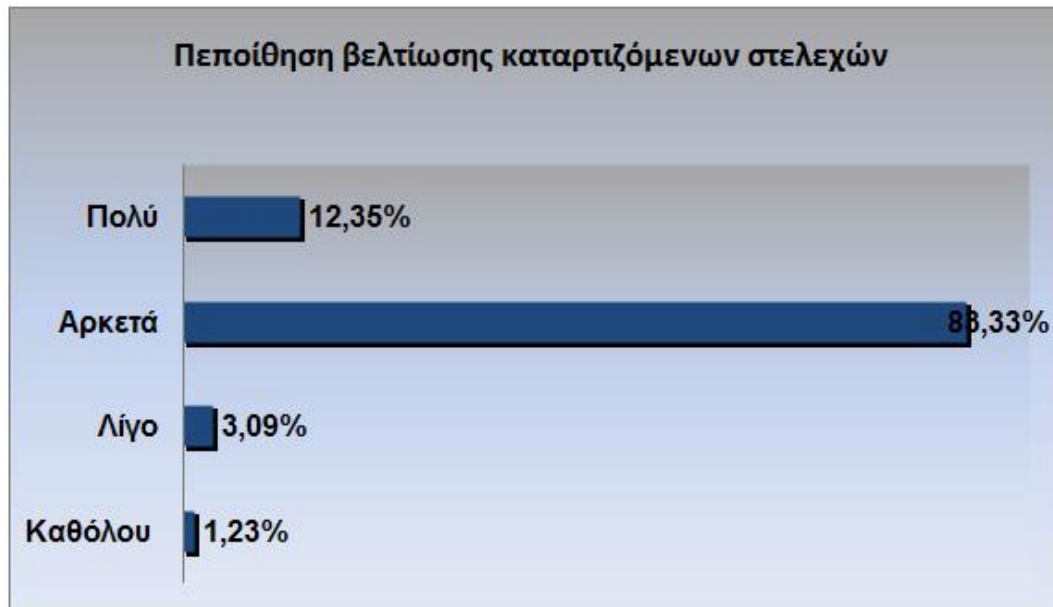
#### Μελλοντική Συμμετοχή σε Προγράμματα Κατάρτισης

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε τη μελλοντική συμμετοχή των επιχειρήσεων σε προγράμματα κατάρτισης και τη διερεύνηση των επιθυμητών χαρακτηριστικών που αυτή η κατάρτιση θα έχει.

Το 52,1% των επιχειρήσεων του συνολικού δείγματος δήλωσε ότι επιθυμεί να συμμετέχει μελλοντικά σε σεμινάρια κατάρτισης.



Για τις επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι επιθυμούν να συμμετέχουν σε κατάρτιση στο μέλλον, μόνο το 12,3% πιστεύει ότι με την κατάρτιση τα στελέχη τους βελτιώνονται «πολύ», ενώ η συντριπτική πλειοψηφία τους (83,3%) θεωρεί «αρκετή» τη βελτίωση που επιτυγχάνεται μέσω κατάρτισης. Παρόλα αυτά, ακόμα και για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν μελλοντική κατάρτιση, το 4,3% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η κατάρτιση επηρεάζει ελάχιστα ή μηδαμινά την απόδοση των καταρτιζόμενων στελεχών.



Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν κατάρτιση στο μέλλον, θεωρούν ως κυριότερους λόγους για μελλοντική κατάρτιση των στελεχών τους, την ανάγκη για «Νέες μεθόδους πωλήσεων & Επικοινωνίας» (74,5%), την καθολική ανάγκη των επιχειρήσεων για «Μείωση του κόστους» (57,0%), τις ανάγκες που προκύπτουν από τη «Χρήση νέου εξοπλισμού» (22,2%), και την ανάγκη για «Βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού» (20,0%). Σημειώνεται ότι οι επιχειρήσεις μπορούσαν να επιλέξουν έως 2 λόγους.



Συνεπείς με το προηγούμενο αποτέλεσμα είναι και οι προτιμήσεις των επιχειρήσεων σε αντικείμενα κατάρτισης. Το «Μάρκετινγκ» ενδιαφέρει επτά στις δέκα επιχειρήσεις. Οι «Ξένες Γλώσσες», η «Προχωρημένη Χρήση Υπολογιστικών Συστημάτων», η «Διαχείριση Αποθήκης» και τα «Λογιστικά / Χρηματοοικονομικά» θέματα ακολουθούν στις προτιμήσεις των επιχειρήσεων.

**Πίνακας 2: Αντικείμενα κατάρτισης που επιθυμούν οι επιχειρήσεις**

1	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ	71,6 %	9	ΤΕΧΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	9,3%
2	ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ	50,0 %	1	ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	6,8%
3	ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	46,9 %	1	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	4,9%
4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	26,5 %	1	ΠΟΙΟΤΗΤΑ (HACCP - ISO)	4,9%
5	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	21,0 %	1	ΒΑΣΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	4,3%
6	ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ – ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	19,1 %	1	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΑΠΟ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	1,9%
7	ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	11,7 %	1	ΑΛΛΟ	1,9%
8	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	10,5 %			

Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις που επιθυμούν κατάρτιση στο μέλλον, κλήθηκαν να επιλέξουν τον πρωταρχικό παράγοντα που επηρεάζει την επιλογή των προγραμμάτων κατάρτισης. Το «Περιεχόμενο του προγράμματος» (48,8%) και η «Αποτελεσματικότητά» του (27,2%) θεωρήθηκαν ως οι κυριότεροι παράγοντες, ενώ ο παράγοντας «Κόστος» αναφέρθηκε ως πρωταρχικός παράγοντας μόνο από το 13,0% των επιχειρήσεων. Οι παράγοντες «Διάρκεια Σεμιναρίου» και «Απόσταση από τον τόπο διεξαγωγής» ακολουθούν με 4,3% έκαστος.



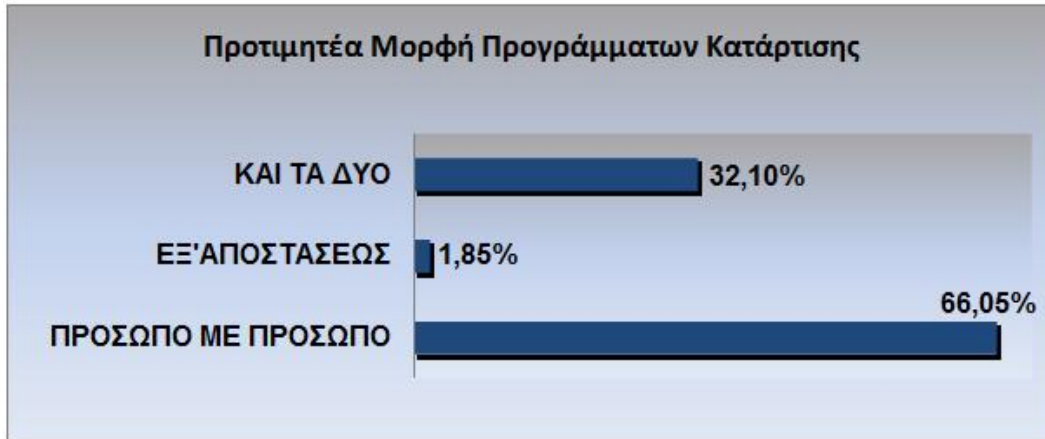
Οι προτιμήσεις των επιχειρήσεων για το χρόνο και τη διάρκεια διεξαγωγής των σεμιναρίων κατάρτισης δίνονται στα ακόλουθα διαγράμματα. Όπως παρατηρείται, έξι στις δέκα επιχειρήσεις επιθυμούν η κατάρτιση να λαμβάνει χώρα το 1ο τρίμηνο του έτους, ενώ το 2ο τρίμηνο θεωρείται το πιο «ακατάλληλο» με τις επιχειρήσεις που το επιλέγουν να αποτελούν το 8,0%.



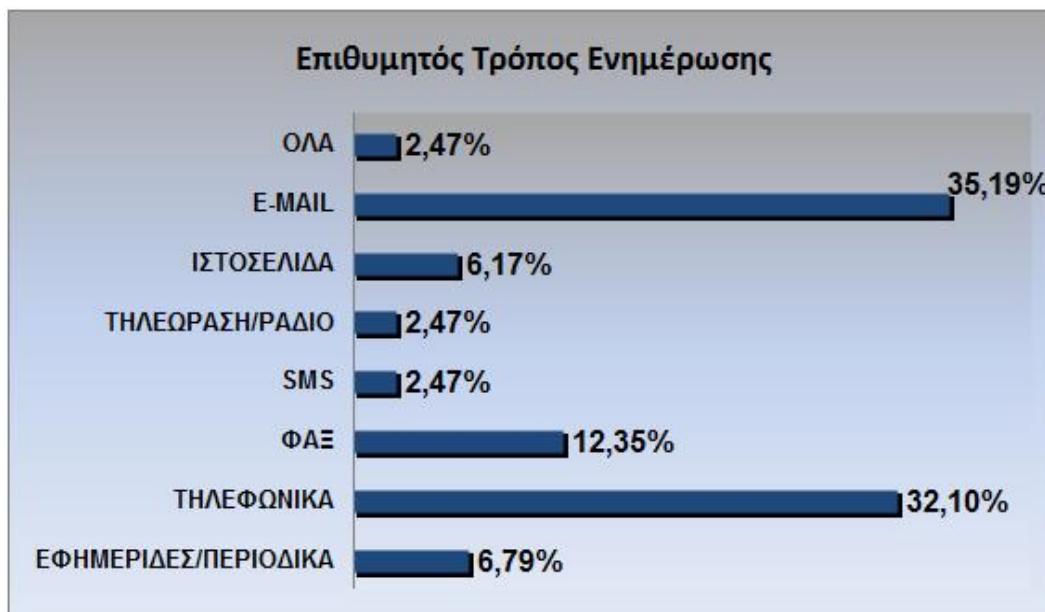
Το 78,4% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η κατάρτιση πρέπει να διαρκεί «Όσο χρειάζεται» ανάλογα με το αντικείμενο κατάρτισης. Παρόλα αυτά, μια στις δέκα επιχειρήσεις (10,5%) θεωρούν ότι η ιδανική διάρκεια ενός σεμιναρίου κατάρτισης είναι 4-7 ημέρες.



Οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν και για την επιθυμητή μορφή των προγραμμάτων κατάρτισης. Το 66,0% προτιμά τη κλασική μορφή των σεμιναρίων μέσω «Διαλέξεων» (Πρόσωπο με Πρόσωπο) και το 32,1% των επιχειρήσεων επιλέγει μια μεικτή μορφή σεμιναρίων «Διαλέξεων και Εξ' Αποστάσεως». Αποκλειστικά σεμινάρια «εξ' αποστάσεως» προτιμά μόνο το 1,9% των επιχειρήσεων.



Τέλος, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν μελλοντική κατάρτιση, έδειξαν την προτίμησή τους στα μέσα με τα οποία επιθυμούν να ενημερώνονται για δράσεις κατάρτισης. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προτιμά τρόπους εξ' ατομικευμένης επικοινωνίας («Μέσω E-mail» 35,2%, «Μέσω Τηλεφώνου» 32,1%, «Μέσω Φαξ» 12,4%), ενώ αρκετά χαμηλή προτίμηση έχουν τα μαζικότερα μέσα επικοινωνίας όπως ο έντυπος και ηλεκτρονικός τύπος.





## **Κεφάλαιο 6:** **Συμπεράσματα**

Η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από ένα καλά εξειδικευμένο, εκπαιδευμένο και ευπροσάρμοστο εργατικό δυναμικό, το οποίο είναι σε θέση να υιοθετήσει τις όποιες αλλαγές. Για την επίτευξη του σκοπού, οι επιχειρήσεις πρέπει να κινητοποιούν τα στελέχη τους να καταρτίζονται συνεχώς και δια βίου. Συνάμα, από τη μεριά τους και οι εργαζόμενοι πρέπει να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους παρέχονται με στόχο να αποκτούν νέες επαγγελματικές δεξιότητες.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η καταγραφή και η αποτύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και της διοίκησης των επιχειρήσεων του Νομού Χανίων, με απώτερο στόχο οι τοπικές επιχειρήσεις να μπορέσουν να βελτιώσουν τη λειτουργία τους και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητά τους στο μέλλον.

Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας συνοψίζονται στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Οι περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις (68,5%) δεν έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης στο παρελθόν. Κατά σειρά προτεραιότητας, οι κυριότεροι λόγοι μη συμμετοχής σε δράσεις κατάρτισης θεωρούνται η έλλειψη σχετικής ενημέρωσης, η αδιαφορία των ίδιων των επιχειρήσεων (!), οι οικονομικοί λόγοι και η έλλειψη χρόνου.
- Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε σεμινάρια κατάρτισης στο παρελθόν, θεωρούν μέτρια έως πολύ ικανοποιητικό το επίπεδο της παρεχόμενης κατάρτισης.
- Κατά την τελευταία διετία οι επιχειρήσεις έδειξαν ιδιαίτερη προτίμηση σε επιδοτούμενα σεμινάρια και διέθεσαν ελάχιστους χρηματικούς πόρους για την κατάρτιση πολύ μικρού αριθμού εργαζομένων.
- Μόνο μια στις δυο επιχειρήσεις (52,1%) ενδιαφέρεται να συμμετάσχει σε σεμινάρια κατάρτισης στο μέλλον. Επιπλέον οι επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι επιθυμούν να συμμετάσχουν σε μελλοντική κατάρτιση, αιτιολόγησαν την επιθυμία τους αυτή με τη «μη αρνητική» πεποίθηση ότι η εκπαίδευση/

κατάρτιση βοηθάει στην βελτίωση της απόδοσης των στελεχών τους «αρκετά» (όχι «πολύ» και «πάρα πολύ»).

- Οι επιχειρήσεις επίσης, σε σημαντικό βαθμό δήλωσαν ότι οι λόγοι για τους οποίους θα λάβει μέρος σε προγράμματα κατάρτισης είναι κατά σειρά προτίμησης η ανάγκη ανάπτυξης νέων μεθόδων πωλήσεων-επικοινωνίας, η μείωση του κόστους, η εξοικείωση με τη χρήση νέων εξοπλισμών και τεχνολογιών, και η ανάγκη βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού έναντι ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- Ως σημαντικότερος παράγοντας για την επιλογή ενός σεμιναρίου αποτελεί το περιεχόμενό του. Συγκεκριμένα οι τομείς που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την παρακολούθηση σεμιναρίων τόσο στο παρελθόν όσο και στο μέλλον είναι το «Marketing-Πωλήσεις» (ερμηνεύεται από την τρέχουσα οικονομική συγκυρία), οι «Ξένες Γλώσσες» και η «Προχωρημένη Χρήση Η/Υ και Επικοινωνιών».
- Έξι στις δέκα επιχειρήσεις επιθυμούν να διεξάγονται τα προγράμματα κατάρτισης το πρώτο τρίμηνο του έτους, ενώ οι λιγότερες το δεύτερο τρίμηνο του έτους. Τα βραχυχρόνια σεμινάρια (4-7 ημερών) προτιμήθηκαν από μια στις δέκα επιχειρήσεις, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό (σχεδόν 80%) δηλώνει ότι η διάρκεια των σεμιναρίων κατάρτισης πρέπει να είναι η απαιτούμενη.
- Οι επιχειρήσεις δεν εμπιστεύονται ακόμα νέες μορφές κατάρτισης, όπως η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση/ κατάρτιση, ενώ για την ενημέρωσή τους σχετικά με δράσεις κατάρτισης προτιμούν τρόπους εξ' ατομικευμένης επικοινωνίας, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το τηλέφωνο.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα στο πλαίσιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας, δεν απέχουν πολύ από τα αποτελέσματα σχετικά πρόσφατων, αντίστοιχων ερευνών (βλ. παράγραφο 5.1).

Γενικότερα, τα παραπάνω συμπεράσματα καταδεικνύουν ότι η αξία της κατάρτισης/ εκπαίδευσης του προσωπικού, αν και δηλώνεται από τις επιχειρήσεις ως σημαντικός μηχανισμός αύξησης της απόδοσης των στελεχών τους, δεν έχει γίνει ακόμα ώριμη πεποίθηση και βασική επιχειρηματική πρακτική από τις τοπικές επιχειρήσεις.

Για το λόγο αυτό, οι φορείς που παρέχουν κατάρτιση στις επιχειρήσεις του Νομού Χανίων, εκμεταλλευόμενες και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, θα πρέπει πρώτα να αναλάβουν δράσεις ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της δια βίου κατάρτισης για τις επιχειρήσεις.

## Βιβλιογραφία

Kotler, F. and Keller, K., (2006), «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ», 12η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Kotler, F., (1997), «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

VPRC, (2008), «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ / ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ», διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3578/1047\\_03\\_%CE%9A%CE%B5%CE%AF%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%20%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD.pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3578/1047_03_%CE%9A%CE%B5%CE%AF%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%20%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD.pdf) (τελευταία πρόσβαση 31/5/2014)

ΒικιΒιβλίο, (2012), «Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού επιχειρήσεων στο μάνατζμεντ», διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97\\_%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CE%B7\\_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7\\_%CF%84%CE%BF%CF%85\\_%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D\\_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD\\_%CF%83%CF%84%CE%BF\\_%CE%BC%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84](http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97_%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%B7_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CE%BC%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84) (τελευταία πρόσβαση 31/5/2014)

Γαλάνης Β.Π., (2006), «Βασικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Γκαγιαλής Σ., (2010), «Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση Αναγκαιότητα και Συστατικά Επιτυχίας», διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://edu4adults.wordpress.com/2010/03/09/%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CE%BF%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%B1%CE%B9/> (τελευταία πρόσβαση 31/5/2014)

ΚΕΚ Τεχνικές Σχολές, (2006), «Έρευνα Διάγνωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών των Επιχειρήσεων του Νομού Ηρακλείου», Ηράκλειο

Μάλλιαρης Π. Γ., (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3η έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη

Παπαγιάννης Γ., (2008), «Η Σημασία της Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς», Μεταπτυχιακή Εργασία στο Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, διαθέσιμο στη διεύθυνση: <https://dspace.lib.uom.gr/dspace/bitstream/2159/14118/1/%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%A0%CE%A4%CE%A5%CE%A7%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97+%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91+%CE%A0%CE%91%CE%A0%CE%91%CE%93%CE%99%CE%91%CE%9D%CE%9D%CE%97.pdf> (τελευταία πρόσβαση 31/5/2014)

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθηνά

Παπαστεφανάκη Σ., (2006), «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων», Σημειώσεις Μαθήματος στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Κρήτης.

Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., (2007), «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΟΧΗΣ)», 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Κρήτης, (2011), «Έρευνα Διάγνωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών των Επιχειρήσεων στο Ν. Ηρακλείου», Έρευνα στο πλαίσιο της συνεργασίας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και του Επιμελητηρίου Ηρακλείου, Εσωτερική Αναφορά, Ηράκλειο.

## Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Επιμελητήριο Χανίων στην προσπάθειά του να σχεδιάσει και να οργανώσει τα επόμενα χρόνια προγράμματα κατάρτισης ανέθεσε στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης τη διεξαγωγή έρευνας με θέμα «Διάγνωση Εκπαιδευτικών Αναγκών των Επιχειρήσεων στο Ν. Χανίων».

Το παρόν ερωτηματολόγιο σκοπεύει να συγκεντρώσει τα απαραίτητα στοιχεία, τα οποία θα οδηγήσουν στην πραγματοποίηση σεμιναρίων που είναι αναγκαία για τοπικές επιχειρήσεις, προκειμένου να μπορέσουν να βελτιώσουν τη λειτουργία τους και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητά τους στο μέλλον.

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλεγούν και θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικό τρόπο.

#### ΜΕΡΟΣ Α: ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επωνυμία / Δ.Τ.:	_____
Όνοματεπώνυμο:	_____
Θέση στην επιχείρηση:	_____
Διεύθυνση:	_____
Τηλέφωνο / fax:	_____
E-mail :	_____
Νομική μορφή:	_____
Αντικείμενο / Κλάδος:	_____
Αριθμός Εργαζομένων	<input type="checkbox"/> 0-1 <input type="checkbox"/> 2-9 <input type="checkbox"/> 10-25 <input type="checkbox"/> 26-50 <input type="checkbox"/> ≥51

#### ΜΕΡΟΣ Β: ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

2. Η επιχείρηση έχει συμμετάσχει στο παρελθόν σε προγράμματα κατάρτισης (ενδοεπιχειρηματικά – εξωεπιχειρηματικά);

Ναι, επιδοτούμενα σεμινάρια	<input type="checkbox"/>	Ναι, επιδοτούμενα και αυτοχρηματοδοτούμενα	<input type="checkbox"/>
Ναι, αυτοχρηματοδοτούμενα σεμινάρια	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>

**Αν όχι, για ποιους λόγους δε συμμετείχατε σε προγράμματα κατάρτισης στο παρελθόν;**

Οικονομικοί λόγοι	<input type="checkbox"/>	Αδιαφορία	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη ενημέρωσης	<input type="checkbox"/>	Έλλειψη χρόνου	<input type="checkbox"/>
Άλλο (αναφέρετε).....			

**Αν ναι, παρακαλώ απαντήστε στις υπόλοιπες ερωτήσεις του Μέρους Β.**

**3. Από ποιους φορείς παρακολουθήσατε σεμινάρια;**

ΚΕΚ (ιδιωτικά ή δημόσια)  Πανεπιστήμια / ΤΕΙ   
Άλλο (αναφέρετε).....

**4. Αν έχετε συμμετάσχει σε σεμινάρια, πώς θα χαρακτηρίζατε την ποιότητα των προγραμμάτων κατάρτισης;**

Πολύ κακή  Κακή  Μέτρια  Καλή  Πολύ Καλή

**5. Ποιο ήταν το περιεχόμενο των προγραμμάτων κατάρτισης που συμμετείχατε;**

Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>	Βασική χρήση ηλ. υπολογιστών και επικοινωνιών (word, excel)	<input type="checkbox"/>
Χρηματοοικονομικά	<input type="checkbox"/>	Προχωρημένη χρήση Η/Υ	<input type="checkbox"/>
Μάρκετινγκ - Πωλήσεις	<input type="checkbox"/>	Λογιστικά – Φορολογικά Θέματα	<input type="checkbox"/>
Παραγωγή	<input type="checkbox"/>	Τεχνικά Θέματα	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού- Ανθρώπινων πόρων	<input type="checkbox"/>	Υποχρεωτικά από νομοθεσία (Τεχνικοί Ασφαλείας, ΕΦΕΤ, κτλ)	<input type="checkbox"/>
Διαχείριση Αποθήκης	<input type="checkbox"/>	Υγιεινή και Ασφάλεια	<input type="checkbox"/>
Ποιότητα (HACCP - ISO)	<input type="checkbox"/>	Ξένες Γλώσσες (Business English)	<input type="checkbox"/>
Άλλα (Μισθοδοσίας, PLC, Εργατικά θέματα, κτλ)	<input type="checkbox"/>	.....	

**6. Κατά την τελευταία διετία η επιχείρησή σας:**

**α. Τι ποσό επενδύσατε για κατάρτιση;**

0€  < 150€  151-300€  301-500€  501-1000€  > 1000€

**β. Πόσα άτομα καταρτίσατε;**

Κανένα  1-2  3-5  6-10  > 10

**γ. Παρατηρήσατε βελτίωση στην απόδοση όσων καταρτίστηκαν;**

Καμία  Μικρή  Μέτρια  Μεγάλη  Πολύ Μεγάλη

**ΜΕΡΟΣ Γ: ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**

**7. Θα θέλατε να παρακολουθήσετε προγράμματα κατάρτισης στο μέλλον;**

Ναι  Όχι

**8. Γενικά πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποδοτικοί μέσα από τα σεμινάρια κατάρτισης;**

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα Πολύ

**9. Για ποιούς λόγους θα κάνετε στο μέλλον κατάρτιση του προσωπικού σας;**

- |   |                          |  |                          |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| Χρήση νέου εξοπλισμού-μηχανών                     | <input type="checkbox"/> | Βελτίωση ανθρώπινου δυναμικού έναντι ανταγωνιστριών επιχειρήσεων | <input type="checkbox"/> |
| Εξοικείωση με νέες μεθόδους πωλήσεων-επικοινωνίας | <input type="checkbox"/> | Μείωση κόστους   | <input type="checkbox"/> |
| Κάλυψη εποχιακών αναγκών                          | <input type="checkbox"/> | Κάλυψη απρόβλεπτων αναγκών                                       | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο (αναφέρετε).....                             |                          |  |                          |

**10. Σε ποιούς τομείς κρίνετε αναγκαίο να εκπαιδεύσετε το ανθρώπινο δυναμικό σας;**

Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>	Βασική χρήση ηλ. υπολογιστών και επικοινωνιών (word, excel)	<input type="checkbox"/>
Χρηματοοικονομικά	<input type="checkbox"/>	Προχωρημένη χρήση Η/Υ	<input type="checkbox"/>
Μάρκετινγκ - Πωλήσεις	<input type="checkbox"/>	Λογιστικά – Φορολογικά Θέματα	<input type="checkbox"/>
Παραγωγή	<input type="checkbox"/>	Τεχνικά Θέματα	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού- Ανθρώπινων πόρων	<input type="checkbox"/>	Υποχρεωτικά από νομοθεσία (Τεχνικοί Ασφαλείας, ΕΦΕΤ, κτλ)	<input type="checkbox"/>
Διαχείριση Αποθήκης	<input type="checkbox"/>	Υγιεινή και Ασφάλεια	<input type="checkbox"/>
Ποιότητα (HACCP - ISO)	<input type="checkbox"/>	Ξένες Γλώσσες (Business English)	<input type="checkbox"/>
Άλλα (προσδιορίστε)	<input type="checkbox"/>	.....	

**11. Τι θεωρείτε πιο σημαντικό από τα παρακάτω για την επιλογή ενός προγράμματος κατάρτισης; (επιλέξτε μόνο ένα)**

- |                          |                          |                                     |                          |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Κόστος προγράμματος      | <input type="checkbox"/> | Απόσταση από τον τόπο διεξαγωγής    | <input type="checkbox"/> |
| Διάρκεια διεξαγωγής του  | <input type="checkbox"/> | Αποτελεσματικότητα του προγράμματος | <input type="checkbox"/> |
| Περιεχόμενο προγράμματος | <input type="checkbox"/> | Άλλο (αναφέρετε).....               | <input type="checkbox"/> |

**12. Ποιό τρίμηνο του έτους θεωρείτε ιδανικό για την πραγματοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης;**

- |                              |                          |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 1 <sup>ο</sup> τρίμηνο έτους | <input type="checkbox"/> | 3 <sup>ο</sup> τρίμηνο έτους | <input type="checkbox"/> |
| 2 <sup>ο</sup> τρίμηνο έτους | <input type="checkbox"/> | 4 <sup>ο</sup> τρίμηνο έτους | <input type="checkbox"/> |

**13. Πόσες μέρες πιστεύετε ότι πρέπει να διαρκεί ένα σεμινάριο κατάρτισης;**

- |            |                          |   |                          |
|------------|--------------------------|---|--------------------------|
| 1-3 ημέρες | <input type="checkbox"/> | 8-15 ημέρες                               | <input type="checkbox"/> |
| 4-7 ημέρες | <input type="checkbox"/> | Όσο χρειάζεται, ανάλογα με το αντικείμενο | <input type="checkbox"/> |

**14. Ποιά μορφή θα προτιμούσατε να έχει ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα;**

- |                                |                          |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Πρόσωπο με πρόσωπο (διαλέξεις) | <input type="checkbox"/> | Συνδυασμό και των δύο παραπάνω | <input type="checkbox"/> |
| Εξ αποστάσεως (τηλεκπαίδευση)  | <input type="checkbox"/> | Άλλο (αναφέρετε).....          | <input type="checkbox"/> |

**15. Με ποιά μέσα θα επιθυμούσατε να ενημερώνεστε για τα προγράμματα κατάρτισης;**

- |                        |                          |                       |                          |
|------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Εφημερίδες – Περιοδικά | <input type="checkbox"/> | Τηλεόραση - Ραδιόφωνο | <input type="checkbox"/> |
| Τηλεφωνικά             | <input type="checkbox"/> | Από ιστοσελίδες       | <input type="checkbox"/> |
| Μέσω Φαξ               | <input type="checkbox"/> | Μέσω E-mail           | <input type="checkbox"/> |
| Μέσω SMS               | <input type="checkbox"/> | Άλλο (αναφέρετε)..... | <input type="checkbox"/> |

**ΜΕΡΟΣ Δ: ΣΧΟΛΙΑ / ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

---

---

---

---

---

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**