



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



***Ο Ρόλος της
εκπαίδευσης
προσωπικού στην
αύξηση της
ανταγωνιστικότητας
των επιχειρήσεων
και οργανισμών***

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Μαυρίδης Παύλος

Δαύρη Αμαλία Α.Μ.:3887

Ηράκλειο 2016

Copyright © Δαύρη Αμαλία, 2016

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.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Έφτασε το τέλος της φοιτητικής μου ζωής όπου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όσους στάθηκαν δίπλα μου σε όλο αυτόν τον αγώνα και βοήθησαν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Αρχικά οφείλω, να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Μαυρίδη Παύλο, ο οποίος μέσω των συμβουλών του και την βοήθεια του σε κάθε μου ανάγκη ολοκληρώθηκε η εργασία αυτή.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Διευθυντές Προσωπικού των επιχειρήσεων και οργανισμών για τον χρόνο που διέθεσαν αλλά και για την πολύτιμη συμβολή τους για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας

Τέλος ,ευχαριστώ τους γονείς μου και τους φίλους μου που μου στάθηκαν με υπομονή και συμπαράσταση στον αγώνα μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κύριως σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να αναλυθεί η εκπαίδευση προσωπικού και πως μέσω της εκπαίδευσης αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς.

Συγκεκριμένα στη παρούσα πτυχιακή εργασία διεξάγονται τα συμπεράσματα σχετικά με την εκπαίδευση προσωπικού δηλαδή η έννοια της εκπαίδευσης, οι λόγοι, οι μέθοδοι που χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί μία εκπαίδευση προσωπικού επίσης τα οφέλη από την εκπαίδευση και πως συνδέεται με την ανταγωνιστικότητα. Επιπλέον, αναφέρονται οι στρατηγικές εκπαίδευσης, αλλά και οι προϋποθέσεις που πρέπει να τηρήσει η επιχείρηση ώστε να οδηγηθεί σε μια επιτυχημένη εκπαίδευση.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε με σκοπό την διεξαγωγή συμπερασμάτων πραγματοποιήθηκε με πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα. Πρωτογενής έρευνας διεξήχθη με εργαλείο το ερωτηματολόγιο και το πλήθος των ερωτήσεων ήταν δώδεκα(12) όπου απαντήθηκαν από τα τμήματα και υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Ορισμένα από τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσω της έρευνας είναι ότι οι επιχειρήσεις-οργανισμοί έχουν επανδρώσει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και επενδύουν σε ότι αφορά την κατάρτιση και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, δηλαδή βλέπουν ως κέρδος την εκπαίδευση του προσωπικού τους παρότι ζούμε σε μια εποχή με κύριο παράγοντα την οικονομική κρίση και ότι μέσω διαφόρων μεθόδων όπως είναι οι εκπαιδευτές ή τα σεμινάρια εξοπλίζονται με περαιτέρω γνώσεις και δεξιότητες με αποτέλεσμα να γίνονται πιο αποτελεσματικοί και ανταγωνιστικοί πάνω στην εργασίας τους το οποίο και οδηγεί και στη αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών.

SUMMARY

The main purpose of the present study is to analyze the training of personnel and that the competitiveness of businesses grow through education and organizations.

Specifically in this thesis conducted the conclusions on staff training that the concept of education, the reasons, the methods needed to realize a personal training also benefits from the training and how it relates to competitiveness. Moreover, they are the training strategies, and the conditions to be complied company to guide to a successful education.

The methodology used to draw conclusions held by primary and secondary research. Primary research was conducted with tool the questionnaire and the number of questions were twelve (12) which were answered by the departments and managers of human resources of various businesses and organizations.

Some of the conclusions drawn by the survey is that companies-organizations are staffed HR and invest in terms of training and education of its human resources, that is seen as gain the training of their staff, although we live in an era with main factor of the economic crisis and that through various methods such as trainers or seminars equipped with further knowledge and skills thus become more efficient and competitive on their work and which leads to increase the competitiveness of enterprises and organizations.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
SUMMARY	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ:	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ- ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ	8
1.2 ΔΟΜΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	10
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	10
2.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΔΑΠ	11
2.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ-ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΑΠ	12
2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ Δ.Α.Π	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	16
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	16
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	17
3.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	18
3.4 ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	19
3.5 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
3.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	21
3.7 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	22
3.8 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	24
3.9 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	26
3.9.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	26
3.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	31
ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	31
4.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	31
4.2 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	33
5.1 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ	33

5.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ	33
5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ	34
5.4 ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	36
6.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ(ΟΤΕ)	36
6.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ	38
6.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΟΤΕ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	40
7.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	40
7.2 ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	43
8.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	44
9.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΣΗ	44
9.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ	54
9.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	70
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Στη σημερινή εποχή ο ανταγωνισμός και οι γοργοί ρυθμοί των εξελίξεων σε όλους τους τομείς της ζωής, όπως η τεχνολογική επανάσταση, η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, τη σταδιακά μειωμένη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας και τις πολιτικές αλλαγές όλα μαζί συμβάλλουν στην αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής και δημιουργούν πιέσεις στις επιχειρήσεις όσο και στους οργανισμούς για άμεση προσαρμογή στα νέα δεδομένα της εποχής και απαιτούν τη ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους.

Στον 21 αιώνα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους, θεωρώντας την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων κύριο παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας αλλά και παράγοντα που με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης, δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Στην σημερινή εποχή η κοινωνία διακατέχεται από πλήθος πληροφοριών, γνώσεων και ικανοτήτων και καινοτομιών τα οποία αποτελούν αναγκαιότητες. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από προσωπικό με ικανότητες και γνώση. Μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων των εργαζομένων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δίνουν μεγάλη σημασία στην διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Η προσέλκυση, αξιολόγηση, η επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού και τα θέματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην ευελιξία σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον ενώ επίσης προλαμβάνουν μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις νέες συνθήκες.

Απαραίτητα στοιχεία για την επιβίωση και εξέλιξη μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού είναι η προσαρμογή και η ευελιξία για το λόγο ότι δεν εξαρτώνται μόνο από τα τεχνολογικά μέσα αλλά και από τις γνώσεις και ικανότητες που κατέχουν τα στελέχη, άλλωστε τα στελέχη τα οποία κατέχουν αυξημένες γνώσεις και ικανότητες αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να αποκτηθούν ικανά στελέχη πρέπει να πραγματοποιηθεί συστηματική και κατάλληλη εκπαίδευση.

Με τον όρο εκπαίδευση αναφερόμαστε σε μια οργανωμένη διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι που εργάζονται σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για συγκεκριμένο σκοπό. Ο σκοπός της

εκπαίδευσης είναι η επιτυχία αλλαγής των εργαζομένων από την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, τεχνικών γνώσεων και την ικανότητα για λύση προβλημάτων που υποχρεώνονται να χρησιμοποιήσουν με τρόπο τέτοιο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ- ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Στη παρούσα εργασία μελετήσαμε το θέμα της εκπαίδευσης προσωπικού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς μέσω εκείνης. Η εκπαίδευση είναι από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων γιατί μέσω αυτής το προσωπικό αποκτά δεξιότητες, γνώσεις και προσόντα με αποτέλεσμα την βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν και να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης οι εργαζόμενοι. Στα σημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί είναι η έλλειψη εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών τους.

Τέλος, στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την υφιστάμενη κατάσταση σε επιχειρήσεις και οργανισμούς πιο συγκεκριμένα διερευνάται κατά πόσο εφαρμόζονται εκπαιδευτικά προγράμματα στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς τα οποία συμβάλλουν στην αναβάθμιση και στον εκσυγχρονισμό τους.

1.2 ΔΟΜΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η πτυχιακή εργασία αποτελείται από 10 Κεφάλαια

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μία εισαγωγή στο θέμα της εργασίας και στον προβληματισμό που μας οδήγησε να ασχοληθούμε με το συγκεκριμένο θέμα καθώς και ο σκοπός της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο θεωρητικό κομμάτι του θέματος όπου αποτελείται από την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και αναλύεται σε επιμέρους κεφάλαια.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού καθώς και οι στόχοι, οι μέθοδοι, οι αιτίες καθώς και η αξιολόγηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στα οφέλη της επιχείρησης ή οργανισμού σε προγράμματα εκπαίδευσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο τι είναι εκπαίδευση ενηλίκων

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα στον ΟΤΕ..

Στο έβδομο κεφάλαιο τι είναι ανταγωνιστικότητα και πως αυξάνεται

Στο όγδοο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην μεθοδολογία έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναλυτικά και με διαγράμματα από την έρευνα που διεξήχθητε.

Τέλος στο δέκατο κεφάλαιο καταλήγουμε στα συμπεράσματα από το θεωρητικό και ερευνητικό κομμάτι που συλλέξαμε και τέλος η βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ξεκινώντας λοιπόν, θα ήταν σωστό να δοθεί μία γενική έννοια για το τι σημαίνει «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» ώστε να σαφηνιστεί και να γίνει περισσότερο κατανοητή η βάση από την οποία ξεκινάνε και στηρίζονται τα παρακάτω κεφάλαια.

Αρχικά, ο ορισμός σύμφωνα με τον (French, 1994), αναφέρθηκε στην «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (στο εξής ΔΑΠ) ως την φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης όπου σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου μεγαλύτερη σημασία ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Όσα αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιά και Παναγιωτοπούλου(2001) η έννοια της διοίκησης προσωπικού ορίζεται ως εξής: Η διοίκηση προσωπικού ασχολείται με άτομα και το κύκλο ζωής τους μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, επίσης αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για διάφορους λόγους. Τα εργαλεία της διοίκησης προσωπικού αφορούν την επιλογή, τη στελέχωση, την εκπαίδευση, τις αμοιβές και παροχές για την επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης.

Ακόμα, σύμφωνα με τους (Τερζίδη – Τζωρτζάκη) η διοίκηση προσωπικού μελετά τους υπαλλήλους όχι ως συντελεστή που αποφέρει κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο της που πρέπει να επενδύσει. Σύμφωνα με την νομοθεσία η οποία ορίζει ελέγχους και αυστηρές διατάξεις όσο αφορά την κακομεταχείριση των υπαλλήλων η διοίκηση προσωπικού έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό είτε αφορά υπαλλήλους της επιχείρησης ή διευθυντές.

Οι άνθρωποι πόροι σύμφωνα με τους (Jackson και Schuler 2000) είναι τα προσόντα και οι δραστηριότητες των ανθρώπων που είναι διαθέσιμοι σε έναν οργανισμό και συμμετέχουν στη δημιουργία και την πραγματοποίηση του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται ως οι γνώσεις, οι ικανότητες των ατόμων που έχουν οικονομική αξία για τον οργανισμό και επιπλέον οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως οι άνθρωποι που έχουν δυνατότητες οδηγούν στην οργανωσιακή απόδοση.

Τέλος, η ΔΑΠ μπορεί να οριστεί ως μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες που κατανοούν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και στόχο έχουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ενός σχεδίου ανάπτυξης από ένα καταρτισμένο και αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό που μέσω της διοίκησης

ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

2.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΔΑΠ

Στην κοινωνία της πληροφορίας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με γρήγορους ρυθμούς, την ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους, ώστε αυτά να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών. Στην καθημερινότητα όταν αναφερόμαστε στην κοινωνικοποίηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση εννοούμε την διδασκαλία και αφοσίωση της επιχειρηματικής κουλτούρας και τη φιλοσοφία διοίκησης (Schuler, 1990).

Οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να δίνεται βάση στο γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το καθιστά ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός το οποίο πιστεύεται ότι διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην επιχείρηση.

Όταν στην επιχείρηση υπάρχει νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό, το πρόβλημα είναι απλό έως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό συνήθως περνάει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπιστεί και να προσαρμοστεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται στην επιχείρηση και χρειάζεται να εκπαιδευθούν είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούργιες μέθοδοι για την υλοποίηση του έργου το οποίο ασκούν είτε γιατί πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης, είτε γιατί αναλαμβάνουν κάποια ηγετική θέση, τότε το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο.

Ένας εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει τον λόγο για τον οποίο εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει επιτύχει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντας τον για την αναγκαιότητα και χρησιμότητα αυτών που θα μάθει για τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει, συνδυάζοντας την επιθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Εάν η επιχείρηση επιθυμεί οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν διάφορες ικανότητες θα πρέπει να αναδιοργανώσει την πολιτική ανταμοιβών έτσι ώστε να ανταμείβεται η απόκτηση νέων ικανοτήτων παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου. Εφόσον, ο εργαζόμενος πειστεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την επαγγελματική εξέλιξη του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και επιτυχή εκπαίδευση.

Πιο συγκεκριμένα όταν μιλάμε για «επαγγελματική εκπαίδευση», εννοούμε την παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Με τον όρο «μετεκπαίδευση», εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει η γενική εκπαίδευση. Δηλαδή αναφερόμαστε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως, στελεχών, τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη (Κανελλόπουλος, 1991). Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα τμήμα της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2001)

Τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν: η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον, η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος και η σωστή κατανομή του χρόνου. Επομένως, ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης. (Ζαβλανός, 2002)

2.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ-ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΑΠ

Βασικός σκοπός της Δ.Α.Π είναι η διασφάλιση της ικανότητας της επιχείρησης ή οργανισμού να αποκτά την επιτυχία μέσω ανθρώπων. Πιο αναλυτικά η Δ.Α.Π έχει στόχους που χαρακτηρίζονται ως εξής:

1. Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, ένας από τους βασικούς στόχους όπου παρέχεται η θεμελιώδης εκπαίδευση όσο αφορά την θέση εργασίας που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος.
2. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας, μία επιχείρηση ή οργανισμός για να αυξήσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα χρειάζεται να εφαρμόσει ένα νέο σύστημα προσλήψεων για την απασχόληση από νέους υπαλλήλους, επομένως θα πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση, σε νέα συστήματα αμοιβών και στην ανάπτυξη προσωπικού.
3. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, αυτό συμβαίνει όταν η επιχείρηση απασχολεί προσωπικό το οποίο ανταποκρίνεται και εργάζεται σύμφωνα με την εκπλήρωση των στόχων που του έχουν τεθεί ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική.
4. Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, είναι από τους πρωτεύοντες στόχους της ΔΑΠ όπως αναφέρεται και στον ορισμό της.
5. Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, οι νομικές υποχρεώσεις αφορούν το επίπεδο αμοιβών, τις ώρες απασχόλησης, τις διαδικασίες αποχώρησης, συνταξιοδότησης και απόλυσης, τέλος οι

κοινωνικές υποχρεώσεις αναφέρονται στην ανταπόκριση των αναγκών της κάθε κοινωνίας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση-οργανισμός. Τα παραπάνω μπορούν να χαρακτηριστούν ως άμεσα σχετιζόμενα με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Επιπλέον, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο τεχνικές που δημιουργήθηκαν από κάποια ανώτερα στελέχη με σκοπό την πιστή εφαρμογή των παραπάνω στόχων αλλά, ένας συνδυασμός ικανοτήτων που έχουν οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας τους όπως είναι η ευφυΐα, η αφοσίωση, η πείρα, οι διάφορες δεξιότητες, η ικανότητα για μάθηση και πως αυτά μπορούν να συσχετιστούν και να επιδράσουν στην δραστηριότητα της επιχείρησης που με την έγκαιρη πρόβλεψη τους, την καλλιέργεια και την αποτελεσματική διαχείριση τους από την διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα για τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και διαχείριση τους αλλά και κατά επέκταση το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)

2.4 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ Δ.Α.Π

Τα βασικά εργαλεία της Δ.Α.Π που συμβάλλουν στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης μέσα από πολιτικές ενδυνάμωσης και αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωσιακής παιδείας και αμοιβαιότητας των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων παραβάλλονται στον παρακάτω πίνακα:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description)
- Εντοπισμός και Προσέλκυση Προσωπικού (Recruitment)
- Επιλογή Προσωπικού (Selection)
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)
- Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων (Performance Appraisal)
- Αμοιβές και Παροχές (Rewards)
- Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations)
- Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)
- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)
- Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organizational and Business Development)

Πηγή: Παπαστεφανάκη, (2008)

Οι βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού όπως αναφέρονται παραπάνω αναλύονται ως εξής :

Αρχικά, ο προγραμματισμός του δυναμικού της επιχείρησης πρέπει να καταγράφει το τμήμα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος, τις γνώσεις του, τις δεξιότητες του, να εξετάζει τις συνθήκες αγοράς εργασίας, να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης και τέλος να ενημερώνεται για τους όρους της νομοθεσίας και της συλλογικής σύμβασης. Επίσης, είναι η επιλογή του προσωπικού δηλαδή η περιγραφή των καθηκόντων των υπαλλήλων, και η εκπαίδευση τους. Ακόμη, μια άλλη αρμοδιότητα είναι η εκπαίδευση και αναβάθμιση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που περιλαμβάνει την επιλογή σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης, τον καθορισμό της εκπαίδευσης καθώς και τη επιλογή των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων της επιχείρησης. Επιπλέον, άλλη μια αρμοδιότητα είναι η αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων που περιέχει την επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης και τον καθορισμό των κριτηρίων που θα γίνει η αξιολόγηση. Τέλος, είναι 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 την διάρκεια της εργασίας. Και τέλος, 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 υπαλλήλους όπως την απόλυση ή την προαγωγή. (Κουτρούκης, 2011)

Όπως διακρίνουμε με βάση τα παραπάνω φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι οι ανθρωπίνοι πόροι έχουν καθοριστικό παράγοντα για μια επιχείρηση για τον λόγο αυτό όλα τα στελέχη της επιχείρησης φροντίζουν να έχουν μια σωστή εκπαίδευση του προσωπικού με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης. Ειδικά τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια αύξηση της εξειδίκευσης γνώσεων από τα στελέχη που προσλαμβάνει μια επιχείρηση έτσι ώστε η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού να γίνεται από εξειδικευμένο αριθμό στελεχών.

Τέλος, όσον αφορά την εκπαίδευση ως εργαλείο της Δ.Α.Π αναφέρεται στις διαδικασίες κατάρτισης και εκπαίδευσης, δηλαδή την παροχή προς τους εργαζομένους δεξιοτήτων για την τρέχουσα εργασία και τις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, καθώς και στην ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία.

2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ Δ.Α.Π

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βάση στους ανθρώπινους πόρους για την επιτυχημένη πραγματοποίηση των στόχων τους. Τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί μία επανάσταση στον τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και υπάρχει υπεύθυνος για θέματα προσωπικού, ο οποίος διαθέτει τα ανάλογα προσόντα και γνώσεις ή είναι διευθυντικό στέλεχος.

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν επαγγελματίες σύμβουλους επιχειρήσεων με απαραίτητα προσόντα και γνώσεις για να προσελκύουν, επιλέγουν, εκπαιδεύουν και αμείβουν το κατάλληλο προσωπικό. Για τις δραστηριότητες της Δ.Α.Π ευθύνη φέρουν οι επαγγελματίες και τα στελέχη γραμμής οι οποίοι παίρνουν τις οριστικές αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ενεργητικοί για το λόγο ότι μπαίνουν στη διαδικασία να αξιολογήσουν τον εαυτό τους αλλά και τους συναδέλφους τους. Μέσω της χρήσης των συστημάτων αξιολόγησης φτάνουμε στη διάγνωση εκπαιδευτικών ελλείψεων και στην ανάπτυξη καριέρας μέσω ενός συστήματος ανταμοιβών ανάλογα με την απόδοσή τους.

Συνεχώς αυξανόμενο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που ξοδεύουν μέρος των κερδών τους για την εκπαίδευση του προσωπικού και πολλές επιχειρήσεις στέλνουν το προσωπικό τους για παρακολούθηση σεμιναρίων και άλλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης αυξάνεται το ποσοστό της χρήσης συστημάτων αξιολόγησης εργαζομένων, η αύξηση αξιολόγησης ως μεθόδου διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών και τέλος η αξιολόγηση την εξέλιξη της καριέρας σαν σύνδεση αμοιβών από την απόδοση. Η επικοινωνία των στελεχών των επιχειρήσεων αυξάνεται με ενημερωτικές συναντήσεις και έρευνες για την άποψή τους, ακόμα αυξημένη είναι η χρήση της τεχνολογίας και η ενημέρωση όλων των εργαζομένων όσο αφορά την οργάνωση της επιχείρησης.

Με βάση όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο βασικός για την ύπαρξη και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Τέλος, παρατηρούμε ότι οι άνθρωποι πόροι έχουν καθοριστικό παράγοντα για μια επιχείρηση για αυτό το λόγο και όλα τα στελέχη της φροντίζουν να έχουν μια σωστή κατάρτιση του προσωπικού με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης. Και ειδικά τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια αύξηση της εξειδίκευσης των στελεχών που προσλαμβάνει μια επιχείρηση έτσι ώστε η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού να γίνεται από άριστο αριθμό στελεχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα σημαντικότερα ενεργητικά ενός οργανισμού και η σωστή αξιοποίησή του μπορεί να προσδώσει σε αυτόν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η εκπαίδευση-μετεκπαίδευση του, η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο της ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, παρέχεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διευρύνουν την προσωπικότητά τους, να βελτιώσουν την προσαρμογή τους στην εργασία και να εκδηλωθούν οι ηγετικές τους ικανότητες. Άλλωστε εκπαίδευση σημαίνει αύξηση γνώσεων, στάσεων, δεξιοτήτων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση των επιχειρήσεων, γι' αυτό και στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών.

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σε όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης του κάθε έργου, η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης των εργαζομένων και η καλύτερη εκτέλεση του έργου και η διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τη διοίκηση για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.

Σημαντικά πλεονεκτήματα είναι ακόμα η βοήθεια για επίλυση λειτουργικών προβλημάτων, η δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών καθώς και η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για την προώθησή τους μέσα στην επιχείρηση και την επιτυχημένη σταδιοδρομία τους. Σημαντικό ρόλο στην «υποχρεωτική» και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, παίζει και το υπάρχον ποσοστό του 0,45% επί των εργοδοτικών εισφορών που πληρώνουν οι επιχειρήσεις στο ΙΚΑ, το οποίο ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ, προορίζεται για την εκπαίδευση του προσωπικού.

Επομένως, η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να δώσουν στο υπάρχον προσωπικό ή σε νέο προσωπικό δεξιότητες και γνώσεις ώστε να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο ακόμα και για τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και όχι μόνο για το προσωπικό, διότι διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται για την επιχείρηση/οργανισμό ώστε να επιτύχουν τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης/οργανισμού.

Επιπλέον, η εκπαίδευση ταυτίζεται με την ανάπτυξη προσωπικού όμως δεν είναι δύο συνώνυμοι όροι για το λόγο ότι, η εκπαίδευση εστιάζεται αποκλειστικά στην

τρέχουσα εργασία ενώ η ανάπτυξη στην τρέχουσα εργασία και στις εργασίες που έχουν οι εργαζόμενοι για το μέλλον όπως βλέπουμε και στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη προσωπικού

	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ
ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ	ΑΜΕΣΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ
ΣΤΟΧΟΣ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ως εκπαίδευση ορίζεται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων για συγκεκριμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει τη μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων από έναν εκπαιδευτή σε έναν εκπαιδευόμενο, μέσω της διδασκαλίας σ' ένα ή και περισσότερα αντικείμενα. (Μπουραντάς., 2003).

Αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων και τέλος την ικανότητα από πλευρά των εργαζομένων με τρόπο αποτελεσματικό της επίλυσης προβλημάτων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων με αποτέλεσμα να αυξάνεται η επίδοση της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς. 2002)

Εν κατακλείδι, ως εκπαίδευση μπορεί να χαρακτηριστεί η σύνδεση εμπειριών ή ευκαιριών που σκοπεύουν να αναδιαμορφώσουν την συμπεριφορά των ανθρώπων για την επίτευξη των στόχων και αναφέρεται ως η δραστηριότητα που βελτιώνει τις ικανότητες του ατόμου για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης της οποίας κατέχει.

3.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι Baroukh και Kleiner (2002) σε άρθρο τους αναφέρουν ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του και ότι ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων υπαλλήλων σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό πρέπει να συμβάλλει όπως αναφέρονται παρακάτω:

- ▶ Στην ανάπτυξη κριτικής ικανότητας ώστε να έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.
- ▶ Στην υποκίνηση για μάθηση.
- ▶ Στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών.
- ▶ Στην ενδυνάμωση των αξιών τους για κοινωνικές και πολιτισμικές ευθύνες.
- ▶ Στην κατανόηση των προβλημάτων με πολλούς τρόπους ώστε να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις.
- ▶ Στη συνειδητοποίηση ότι έχουν τη δύναμη να κάνουν τη διαφορά.

Η επιβίωση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Για να επιτευχθεί όμως αυτό χρειάζεται συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Οι παραπάνω συγγραφείς διατυπώνουν ακόμη ότι η εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ ακόμα μπορεί να βελτιώσει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους (Evans και Lindsay,1999) το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμη του και αυτό που το κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Σ' έναν οργανισμό η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του, γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις. Οι ίδιοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι πολλές επιχειρήσεις δεν προθυμοποιούνται για να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους διότι δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει.

Ο (Pfeffer,1994) θεωρεί ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

Ο Κανελλόπουλος(1991) από την άλλη, αναφέρει ότι ορισμένες από τις κυριότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης σε ένα οργανισμό είναι:

- Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη αποτελεσματικής εκτέλεσης.
- Η καλύτερη εκτέλεση του παρόντος έργου
- Η διαμόρφωση στάσεων

- Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων
- Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους

Ο Μιχαλόπουλος(1998) όμως σε άρθρο του διατυπώνει ότι είναι απαραίτητο η εκπαιδευτική διαδικασία να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να βασίζεται στο διάλογο και να διασφαλίζει όρους συμμετοχής και όχι παθητικής συμμόρφωσης στον λόγο του εκπαιδευτή.

Ο Λυμπερόπουλος(2001) αναφέρει σε άρθρο του ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας είναι απαραίτητο να εκπαιδεύονται συνεχώς και να συνειδητοποιήσουν ότι η βελτίωση της ποιότητας συνεπάγεται πτώση του κόστους της.

Ο Χαλικιάς(2001) διατυπώνει ότι μια από τις μεθόδους διαπίστωσης της σημασίας που αποδίδει ο οργανισμός στους εργαζομένους του είναι και το ποσοστό των εργαζομένων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας.

3.4 ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά οι αιτίες αυτές είναι (Μπουραντάς 2003,Χυτήρης 2001, Schuler & Jackson 2006):

Τεχνολογική πρόοδος: Απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.

Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή: Απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή διαφορετικό περιεχόμενο.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές: Απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας.

Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές: Απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται πληροφορίες για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης είναι από:

- Τους ίδιους τους εργαζόμενους
- Τους άμεσα προϊσταμένους τους
- Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων

- Τους πελάτες
- Τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων
- Τα ανώτερα στελέχη
- Συμβούλους επιχειρήσεων

3.5 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των ικανοτήτων που διαθέτουν.

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων. Καλείται να βελτιώσει την ατομική και ομαδική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση, να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν μέσω της μετάδοσης γνώσεων, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης. Στόχοι της εκπαίδευσης είναι σύμφωνα με τον (Μπουραντά,2003):

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

Μέσω της εκπαίδευσης ανάλογα με τα υπάρχοντα ή νέα προσόντα κάθε υπαλλήλου μπορούν να βελτιωθούν οι παρακάτω τομείς(Μπουραντάς,2003)

1.Οι γνώσεις, οι οποίες αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών το οποίο αφορά την συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.

2.Οι ικανότητες, αναφέρονται στις δεξιότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων, όπως η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων και επικοινωνίας.

3.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μια επιχείρηση για να έχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί θα πρέπει πρωταρχικά στο στάδιο της εκπαίδευσης του προσωπικού να καθορίσει τις δραστηριότητες που απαιτούνται από την επιχείρηση/οργανισμό, εδώ θα εξετάσουμε αναλυτικά τις δραστηριότητες.

- i. **Αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται**, είναι το πρώτο βήμα του εκπαιδευτικού προγράμματος το οποίο είναι μεγάλης εμβέλειας διότι χωρίς αυτό η εκπαίδευση θα είναι ανεπαρκής και το οποίο οδηγεί μέσα από μία ανάλυση θέσεως εργασίας όπου αν προσθέσουμε στήλες και βρούμε τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε στο επόμενο βήμα.
- ii. **Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων** σε αυτό το στάδιο αντιλαμβανόμαστε τα τωρινά επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης- οργανισμού στην αντίστοιχη θέση εργασίας, ακόμα οι νέοι υπάλληλοι απαιτούνται να κατέχουν πλήρεις γνώσεις και δεξιότητες. Σε περίπτωση που στο παρελθόν δεν έχει εφαρμοστεί σύστημα αξιολόγησης μπορεί να γίνει έρευνα μέσω ενός εντατικού προγράμματος για να κατανοηθούν οι παρούσες γνώσεις και δεξιότητες.
- iii. **Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών** εδώ συγκρίνονται οι αρχικές περιγραφές θέσεων με τα στοιχεία που έχουμε συλλέξει για τα σημερινά επίπεδα γνώσεων του κάθε εργαζομένου. Μέσα από τη σύγκριση αυτών αντιλαμβανόμαστε τις ελλείψεις του εργατικού δυναμικού που μας οδηγεί στην εκπαίδευση που απαιτείται. Τέλος το συνολικό πρόγραμμα για το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τυχόν κενά θέσεων που θα προκύψουν στο μέλλον σχετικά με εργαζομένους που μπορεί να προαχθούν ή να μετακινηθούν.
- iv. **Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος** με βάση της πηγές που αναφέρονται παραπάνω οδηγούμαστε σε όλες τις ανάγκες εκπαίδευσης και οι προτεραιότητες βασίζονται με τις επείγουσες ανάγκες για εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.
- v. **Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση** σε αυτό το κομμάτι λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τον φορέα εκπαίδευσης, τη διάρκεια τον τόπο και τέλος για την ύλη και τις μεθόδους της εκπαίδευσης.

- vi. **Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος**, εφόσον ολοκληρωθεί η εκπαίδευση χρειαζόμαστε ένα σύστημα αξιολόγησης Έργο της αξιολόγησης είναι η αποτίμηση του βαθμού της επιτυχίας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και η εκτίμηση του κατά πόσο τα οφέλη από τις δραστηριότητες αυτές δικαιολογούν το κόστος τους. Αν και έχουν προταθεί πολλά μοντέλα αξιολόγησης, το μοντέλο του Kirkpatrick (2009) Τις αντιδράσεις, επίπεδο στο οποίο εξετάζεται κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι θεωρούν ότι μια εκπαιδευτική δραστηριότητα (λόγου χάρη ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα, μια περίοδος μαθητείας και λοιπά) ήταν αποτελεσματική και χρήσιμη.

3.7 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να διερευνήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, για ποιο λόγο, τι είδους εκπαίδευσης, σε ποια τμήματα θα πραγματοποιηθεί, για πόσους και ποιους εργαζομένους, και τέλος το πότε. Οι μέθοδοι και πηγές που είσπραξης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μια ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Οι πιο συχνοί μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: τα ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων, συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για στελέχη αποτελεί μέρος της επιβράβευσης από πλευράς επιχείρησης του εργαζομένου για την ολική απόδοση του. Σε άλλες επιχειρήσεις η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί μέρος μιας πιο γενικής διαδικασίας που οδηγεί στην πρόσφατη προαγωγή του εργαζομένου. Πολύ συχνά στα προγράμματα εκπαίδευσης συμμετέχει όχι μόνο ο εργαζόμενος που προάγεται αλλά και η ομάδα του. (Schuler & Jackson, 2006)

Το πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί την αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων και προσόντων που είναι απαραίτητο να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο το ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων αλλά και το πώς οι ομάδες αυτές σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Οι διευθυντές και το προσωπικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιούν συχνά ελέγχους

για εκπαιδευτικές ανάγκες που ίσως χρειάζονται. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστώσουν τις ανάγκες αυτές βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που ανακύπτουν και στα αιτήματα των ανώτερων στελεχών. Στην Ελλάδα, οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν κυρίως τα αιτήματα από τους προϊσταμένους, ενώ ακολουθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.

Για να γίνει ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού ολοκληρωμένος και με ακρίβεια θα πρέπει να χωριστούν σε τέσσερα είδη αναλύσεων:

- Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης
- Ανάλυση σε επίπεδο καθήκοντος
- Ανάλυση σε επίπεδο ατόμου-εργαζόμενου
- Ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων

Στο πρώτο επίπεδο, έχουμε την ανάλυση του οργανισμού/επιχείρησης, που αναφέρεται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού για να διερευνηθεί που θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης. Σε αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως αναφέρει και ο Χυτήρης(2001), τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης όπως εισαγωγή νέας τεχνολογίας, οι διεθνείς συνεργασίες, η εφαρμογή νέων συστημάτων. Επίσης οι δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων που απασχολούνται ήδη στον οργανισμό που αναφέρονται στις ελλείψεις, στις αδυναμίες τους, στην αναποτελεσματικότητα τους όπου σχετίζονται με τη μη ικανή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, με τα ατυχήματα, και τη χαμηλή παραγωγικότητα. Αυτή η ανάλυση αποτελεί δύσκολο έργο, το οποίο συνιστάται ουσιαστικά στη διάγνωση των αδυναμιών και του σημείου στο οποίο αυτές εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό.

Στο δεύτερο επίπεδο αναλύονται τα καθήκοντα του εργαζόμενου, δηλαδή σε τι ακριβώς θα πρέπει να συμμετέχει ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι ευθύνες του και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάλυση καθηκόντων μπορεί πολλές φορές να γίνει πιο λεπτομερής και από την περιγραφή θέσης εργασίας αλλά ο σκοπός της είναι να κατανοηθεί με ακρίβεια το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού γίνει περιγραφή των καθηκόντων του κατόχου της θέσης εργασίας, γίνεται μια λίστα με τα βήματα που ακολουθεί ο κάθε εργαζόμενος για να ολοκληρώσει το κάθε έργο που του έχει ανατεθεί. Εφόσον, κατανοηθεί επακριβώς η δουλειά του, η απόδοση που χρειάζεται να υπάρχει από τον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιορίσει πλήρως τι είδους δεξιότητες χρειάζονται να υπάρχουν από τον κάτοχο αυτής της θέσης εργασίας. (Χυτήρης 2001, Πατρινός 2005)

Αφού εφαρμοστούν οι δυο προηγούμενες αναλύσεις, προχωράμε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης, το οποίο έχει να κάνει με την ανάλυση του εργαζόμενου, δηλαδή σχετίζεται άμεσα με την απόφαση από τους υπεύθυνους σχετικά με το ποια άτομα χρειάζονται εκπαίδευση (για παράδειγμα, η εκπαίδευση θα προσφερθεί σε όλους τους εργαζόμενους ή μόνο στους νεοπροσληφθέντες). Η ανάλυση εργαζομένων είναι εξαιρετικά βασική, αφού βοηθά τους αρμόδιους να προσδιορίσουν τα σωστά άτομα που πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν αλλά και να εξακριβώσουν σε ποια σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση, ανάλογα με τα άτομα που πρόκειται να εκπαιδευτούν. Πιο αναλυτικά σε αυτό το σημείο γίνεται ανάλυση των αδυναμιών και δυνατοτήτων των εργαζομένων, σε ποιο βαθμό και σε τι ακριβώς θέλουν να εκπαιδευτούν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διεύθυνσης, τμήματος ή ομάδας εργαζομένων συλλέγοντας πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης. Τέλος μέσω αυτής της ανάλυσης η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει το αποτελεσματικότερο και κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τους εργαζομένους με αποτέλεσμα άμεσης θετικής εμφάνισης στοιχείων παραγωγικότητας από την συμμετοχή στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Τέταρτο και τελευταίο επίπεδο ανάλυσης είναι αυτό των δημογραφικών στοιχείων όπου χαρακτηρίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες συγκεκριμένου πληθυσμού εργαζομένων. Η ανάλυση αυτή πολλές φορές χρησιμοποιείται ως εργαλείο αξιολόγησης παροχής ευκαιριών στην απόκτηση εμπειρίας και ανάπτυξης, όπου αυτοί οι δύο παράγοντες που παίζουν χαρακτηριστικό ρόλο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων με τη μέθοδο εκπαίδευσης στην εργασία όπως υποστηρίζουν και οι (Schuler, 1994; Jackson & Schuler, 2006)

3.8 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Αφού πραγματοποιηθεί η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση είναι πλέον έτοιμη να σχεδιάσει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα. Οι ειδικοί έχουν διατυπώσει την άποψη ότι ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον στα τέσσερα παρακάτω θέματα:

- 1. Στους εκπαιδευτικούς στόχους**
- 2. Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευόμενων**
- 3. Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης**
- 4. Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών**

Η επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό του καθώς και την δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών για την παρακολούθησή του. Εφόσον προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν

στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση όπως αναφέρουν οι Μπουραντάς και Χυτήρης.

Παρακάτω αναλύονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος. Όσον αφορά τον καθορισμό εκπαιδευτικών στόχων αναφερόμαστε

A) Στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης, όπου σύμφωνα με τη διεθνή συμβουλευτική εταιρία στον τομέα της Δ.Α.Π για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής πέντε βήματα σύμφωνα με τους Jackson & Schuler , 2006.

Η επίγνωση ατομικών αναγκών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίσουν ποιες είναι οι αδυναμίες τους ώστε να επιχειρήσουν να τις καλύψουν μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η Παρακίνηση. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση, με τη μορφή προαγωγής, μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεων, ακόμα ενισχύει την επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμα και αν η συμμετοχή σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν είναι συνδεδεμένη με κάποια ανταμοιβή, η επιχείρηση θα πρέπει να καθιστά κατανοητό στους εργαζόμενους ότι θα αποτιμήσει θετικά αυτή τη συμμετοχή.

Η πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας. Εφόσον το περιεχόμενο του προγράμματος περιλαμβάνει πραγματικά σενάρια, τότε είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που κατέχουν στην καθημερινότητα τους. Την ευθύνη για την αξιοποίηση της νέας γνώσης από τους εργαζόμενους έχουν οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι τους που θα τους παρακινήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Η Ατομική ευθύνη. Ο κάθε εργαζόμενος έχει ευθύνη χωριστά να εφαρμόσει ότι έμαθε για να βελτιώσει την απόδοση του.

B) Εκπαιδευτές. Ο εκπαιδευτής πρέπει να κατέχει την εμπειρία στην ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να είναι ενημερωμένος σε θέματα της επικαιρότητας που αφορούν τον τομέα του, όπως σε αξιολόγηση επίδοσης, τεχνικές εκπαίδευσης και στατιστικές τεχνικές.

Γ) Εκπαιδευόμενοι. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να ορισθεί ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, από ποια τμήματα θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαίδευσης τους, τις προτιμήσεις τους και το χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Επίσης οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να επιθυμούν να εξελιχθούν και να επιδεικνύουν το ενδιαφέρον τους για να βελτιώσουν την απόδοση τους. Οι μέθοδοι επιλογής εκπαιδευόμενων είναι με συνεντεύξεις από τους προϊσταμένους.

Δ) Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης. Υπάρχουν δυο μέρη όπου μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση: α) στη θέση εργασίας και β) εκτός της θέσης εργασίας. Κάθε περίπτωση θα αναλυθεί με περισσότερη λεπτομέρεια παρακάτω. Η διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξαρτάται από το περιεχόμενο τους. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, πρέπει να δοθεί έμφαση στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογηθούν και οι μαθησιακές δυνατότητες του κάθε εκπαιδευόμενου όσον αφορά το χρόνο κατανόησης των γνώσεων τους.

3.9 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς Τερζίδης και Τζωρτζάκης στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να διαχωρίσουμε την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και την εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας. Αυτό πρέπει να συμβεί ώστε οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται εξαρτώνται κατά ένα μέρος από τον τόπο που πραγματοποιείται η εκπαίδευση.

- A. Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας,** αφορά την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον χώρο εργασίας του εργαζομένου και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος στην καθημερινή του εργασία. Σε μία θέση εργασίας μπορεί να υπάρχουν διάφορα καθήκοντα όπου ο εκπαιδευόμενος καλείται να αναλάβει ένα απλό καθήκον και μετέπειτα εφόσον το εκτελέσει να του ανατεθούν νέα έργα που θα χρειάζονται περισσότερες γνώσεις και ικανότητες με στόχο να το φέρνει εις πέρας χωρίς εποπτεία.
- B. Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας,** αυτό το είδος εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του χώρου εργασίας. Συνήθως γίνεται σε ειδικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν ειδικό εξοπλισμό εργαστηρίου και χώρους εκπαίδευσης, αίθουσες διδασκαλίας ή συνεδριάσεων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Επίσης μπορεί να πραγματοποιηθεί ξεχωριστά από την επιχείρηση όπως σε ξενοδοχεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα και κολέγια.

3.9.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στην σημερινή εποχή χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων, μερικές από αυτές αναλύονται παρακάτω:

1.Παρουσιάσεις-Επιδείξεις

Σε αυτή τη μέθοδο ο εκπαιδευτής αποκαλύπτει τα μυστήρια των δεξιοτήτων όπου δείχνει επακριβώς τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα εργαλείο, πως μπορεί να δεθεί ένας κόμπος. Η μέθοδος αυτή είναι σημαντική και χρήσιμη συνήθως σε δεξιότητες σωματικές και επίσης χρησιμοποιείται για πολλά χρόνια από προπονητές και για ασκήσεις που αφορούν το στρατό.

2.Πρακτική εξάσκηση

Με την επίβλεψη του εκπαιδευτή, ο εργαζόμενος προσπαθεί να εκτελέσει μία εργασία που του έχει υποδειχτεί. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ απασχολούν φοιτητές-υπαλλήλους για ορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Τα άτομα αυτά δουλεύουν στην επιχείρηση και ταυτόχρονα μαθαίνουν τη συγκεκριμένη εργασία.

3.Προσομοίωση

Η μέθοδος αυτή μοιάζει με τη μέθοδο της πρακτικής άσκησης. Τα βασικά στοιχεία των καθηκόντων που διδάσκονται να αναπαράγονται με μεγάλη ακρίβεια στο περιβάλλον προσομοίωσης, όπως ο πιλότος μπορεί να εκπαιδευτεί σε προσομοιωτή πτήσεως που αναπαριστά το πιλοτήριο του αεροσκάφους.

4.Παραδόσεις και Ομιλίες

Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μία εισήγηση που έχει ετοιμάσει εκ των προτέρων για ένα συγκεκριμένο θέμα. Η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευόμενων πρέπει να λάβει ακριβείς πληροφορίες για ένα νέο θέμα πάνω στην εργασία. Επίσης, η ομιλία πρέπει να πραγματοποιηθεί με προσεκτικό προγραμματισμό και να ακολουθηθεί μία λογική σειρά ώστε να την κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι και να χρησιμοποιούνται οπτικοακουστικά μέσα που θα διαρκούν μέχρι μισή ώρα. Όταν η ομιλία απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που δεν κρατούν σημειώσεις θα πρέπει να διανέμεται γραπτό υλικό όπου θα αναφέρονται τα βασικά σημεία της ομιλίας.

5.Συζητήσεις

Για να γίνουν αποτελεσματικές οι συζητήσεις θα πρέπει να διευθύνονται από κάποιον και να έχουν συγκεκριμένο θέμα. Μέσω της συζήτησης οι συμμετέχοντες γίνονται πιο ενεργοί και μπορούν να λυθούν τυχόν απορίες που δημιουργούνται σε οποιαδήποτε στιγμή της ομιλίας.

6.Οπτικοακουστικά βοηθήματα

Στην κατηγορία αυτή υπάρχει μεγάλη ποικιλία βοηθημάτων όπως εκπομπές, συστήματα power point, κασέτες ήχου, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα, αποσπάσματα ταινιών.

7.Μελέτες περιπτώσεων

Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παρέχει στους εργαζόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών και να ζητηθεί να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πως θα λύσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Είναι εξαιρετική μέθοδος για τη διδασκαλία δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων και μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι.

8.Ασκήσεις ρόλων

Είναι η επέκταση της μελέτης περιπτώσεων, όπου οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αναλάβουν συγκεκριμένους ρόλους για παράδειγμα (μία συνέντευξη για πρόσληψη). Μειονέκτημα της μεθόδου είναι ο χρόνος προετοιμασίας και δεν δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι ως ηθοποιοί.

9.Επιχειρησιακά παιχνίδια

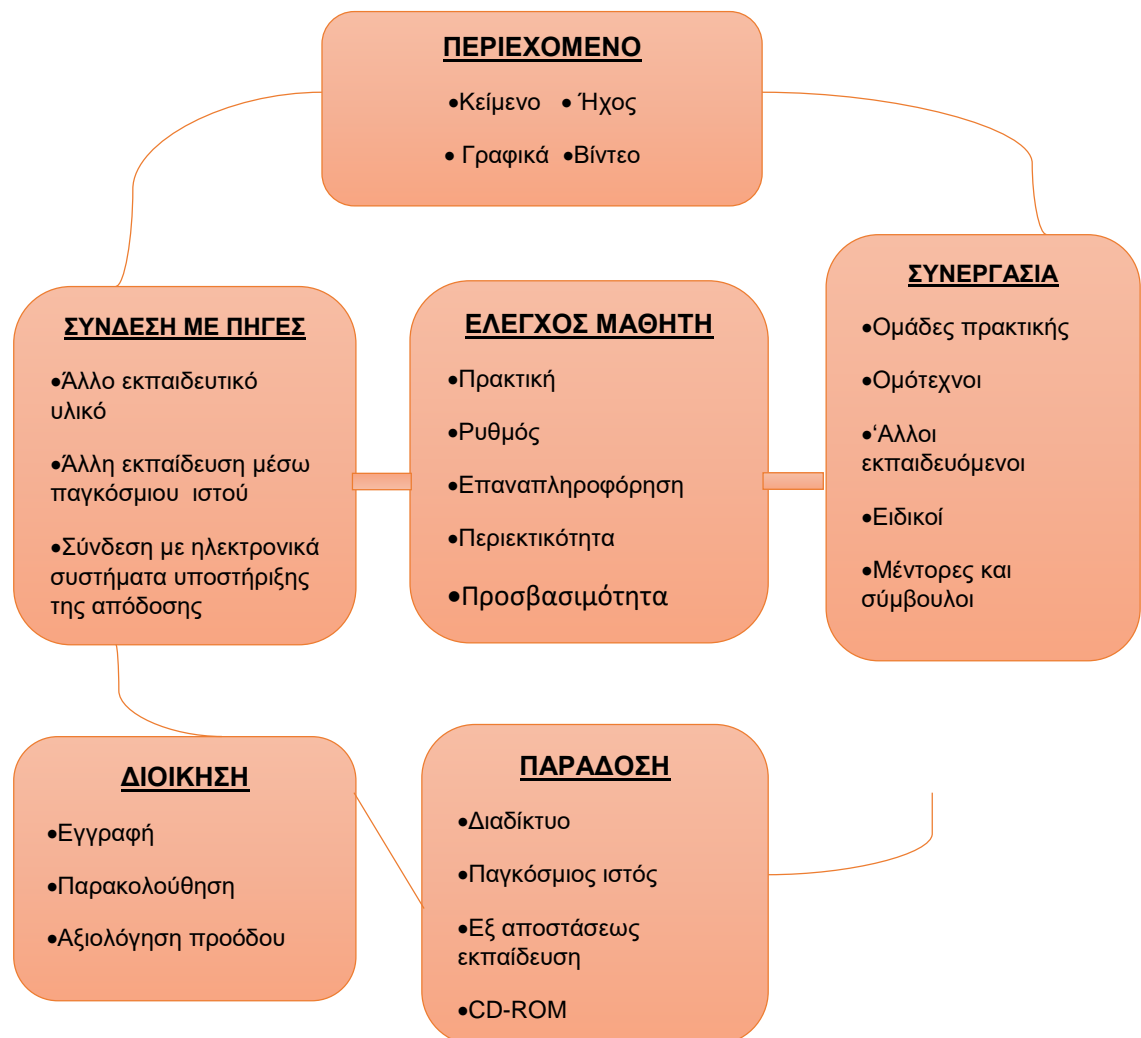
Η πιο φιλόδοξη μέθοδος εκπαίδευσης γιατί επιχειρεί την προσπάθεια ολικής αναδιαμόρφωσης ολόκληρης της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό δίνονται πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες στους εκπαιδευόμενους. Οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν ρόλους όπως των διευθυντών προμηθειών ή πωλήσεων και πρέπει να λάβουν αποφάσεις συγκεκριμένων προβλημάτων. Εάν χρησιμοποιείται ηλεκτρονικός υπολογιστής και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις δημιουργούν ένα κατάλληλο πρόγραμμα του, οι αποφάσεις φτάνουν άμεσα στους συμμετέχοντες. Άλλες ομάδες οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα δημιουργούν κλίμα ανταγωνισμού.

10.Εργασίες

Οι εργασίες αφορούν την έρευνα, αξιολόγηση και την επίλυση προβλημάτων. Στα εκπαιδευτικά προγράμματα των εποπτών και των μάνατζερ οι εργασίες αποτελούν το σημαντικότερο κομμάτι υποστήριξης της εκπαίδευσης διότι οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να ενεργήσουν στην πράξη με δεξιότητες, συμπεριφορές, δεδομένα και τις θέσεις που μόλις διδάχτηκαν και επιπλέον να κατανοήσουν την διδακτική ύλη.

Τέλος, μία ακόμη μέθοδος εκπαίδευσης η οποία στη σημερινή εποχή γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη και επιλέξιμη είναι η **ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)**. Ορίζεται ως η διδασκαλία με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση πραγματοποιείται με τη χρήση cd-rom και αποτελεί την εξ 'αποστάσεως εκπαίδευση με εικονικές αίθουσες για διδασκαλία, υποστήριξη καθηκόντων, προσομοίωσης και άλλων στοιχείων. Επίσης η ηλεκτρονική εκπαίδευση περιλαμβάνει συνεργασία και συμμετοχή των εκπαιδευομένων, δυνατότητα σύνδεσης με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου, παράδοση και διοίκηση. Η ηλεκτρονική μάθηση δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλοεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς

όπως φαίνονται τα χαρακτηριστικά (σχήμα 3.1) Πιο συχνά η μορφή εκπαίδευσης χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές αλλά και δεξιότητες σε εξειδικευμένα θέματα.



ΣΧΗΜΑ 3.1 Τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης. εκδόσεις Rosili

3.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση απαιτεί την αναθεώρηση σε τακτικά διαστήματα. Ορισμένες επιχειρήσεις υιοθετούν τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης ενώ άλλες

αξιολογούν συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Στην αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψιν δύο ερωτήματα τα οποία είναι:

1. Η επιχείρηση έχει το αντίστοιχο όφελος για τη δαπάνη στο οποίο υποβάλλεται; Η απάντηση είναι <ναι> γιατί μετά την εκπαίδευση η επιχείρηση έχει γίνει πιο επικερδής, ασφαλής, και αποδοτική.

2. Έγινε αυτό για το οποίο προοριζόταν η εκπαίδευση; Εφόσον αποδεικνύεται ότι οι στόχοι της εκπαίδευσης επιτεύχθηκαν και ο εργαζόμενος είναι διαθέσιμος την στιγμή που χρειαζόταν τότε η εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική. Ο επόπτης θα κρίνει εάν οι εργαζόμενοι ανέβασαν τις γνώσεις και δεξιότητες τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εργασίας.

Επιπλέον, όταν έχει πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση μπορούμε να διαπιστώσουμε:

1. Τις επιπλέον δεξιότητες και γνώσεις που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι.
2. Πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση με την εγγύτερη προς αυτήν εργασία, πόσο με την επόμενη και την προσωπική ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου.
3. Πόσο αποτελεσματικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποιήσαν οι εκπαιδευτές

Η αποτελεσματικότητα από τις μεθόδους και τις τεχνικές και μέσα από προγράμματα του ΟΑΕΔ όπως και στα εθνικά προγράμματα πιστοποίησης επαγγελματικών προσόντων έχει διερευνηθεί ότι: οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να κατανοήσουν την ανάγκη για να εκπαιδευτούν αλλά και τα οφέλη που θα αποκομίσουν, ακόμα, η εκπαίδευση πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου, επιπλέον οι στόχοι και ο σκοπός να είναι ακριβείς για τους εκπαιδευόμενους και τέλος οι εκπαιδευόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί όταν συμμετέχουν άμεσα στην εκπαίδευση. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους που απασχολούνται σε εκείνη. Συνοπτικά αναφέρονται κάποια από αυτά παρακάτω.

4.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
- Ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου
- Η επιχείρηση ή ο οργανισμός μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- Συμμετέχει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- Ενισχύει την ευελιξία, την εμπιστοσύνη και την αυθεντικότητα
- Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
- Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
- Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
- Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
- Συμμετέχει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- Αναβαθμίζει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία

Πηγή:(Παπαλεξανδρή και

Μπουραντάς,2002)

4.2 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

- Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη
- Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η προσωπική ανάπτυξη
- Βοηθάει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
- Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
- Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
- Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων
- Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
- Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
- Βοηθάει τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
- Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Πηγή:(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις, η γοργή ανάπτυξη της επιστήμης και της τεχνολογίας, η κατεύθυνση και η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο εκπαίδευσης, η αναγκαία μετάβαση από την κοινωνία της πληροφορίας στην κοινωνία της γνώσης καθιστούν την ανάγκη της δια βίου μάθησης. Πλέον δεν χρειάζονται μόνο τα παιδιά που υφίσταται αγωγή αλλά και οι ενήλικες, άνδρες και γυναίκες.

Η **εκπαίδευση ενηλίκων** θέλει να επιτύχει την καλλιέργεια γνώσεων, δεξιοτήτων και καταστάσεων απαραίτητων στο σύγχρονο εργαζόμενο πολίτη. Η εκπαίδευση αυτή αρχικά αναδεικνύει και στηρίζεται σε χαρακτηριστικά των ενηλίκων, όπως η εμπειρία τους σε διάφορους κοινωνικούς ρόλους και οι ιδιότητες που κατέχουν(π.χ. πνευματική καλλιέργεια, ιδιότητα γονέα κ.α.). Σε αυτό το πλαίσιο η εκπαίδευση ενηλίκων αφορά όλα εκείνα τα προγράμματα που σχετίζονται με ενήλικους.

5.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

Η εκπαίδευση ενηλίκων εντάσσεται στο ευρύτερο πεδίο της Δια βίου εκπαίδευσης και μάθησης από τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Συμβάλλει στην κατανόηση των κοινωνικών και πολιτισμικών αλλαγών και στην προσαρμογή των ανθρώπων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της κοινωνίας της γνώσης, καθώς και στην κατάρτιση των ατόμων στον εργασιακό τους τομέα, στον εμπλουτισμό της προσωπικής τους ζωής και στον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας.

Άλλη έννοια που χρησιμοποιείται είναι ο όρος "εκπαίδευση για ενήλικους". Αυτή αναφέρεται σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική διαδικασία όπου συμμετέχουν οι ενήλικοι, τόσο σε γενικό επίπεδο όσο και σε επαγγελματικό. Η ορολογία αυτή υποδηλώνει επίσης ότι η εκπαίδευση δεν ολοκληρώνεται σε κανένα στάδιο της ζωής και ότι η εκπαίδευση για ενήλικους μπορεί να ξεκινάει κατά την περίοδο της αρχικής εκπαίδευσης και για ορισμένους ανθρώπους, να συνεχίζεται σε μερικά μέρη και μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση.

5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

Η εκπαίδευση ενηλίκων διαφοροποιείται σημαντικά από την τυπική εκπαίδευση, γιατί αναφέρεται σε ενήλικα άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ανάγκες. Σύμφωνα με τον Alan Rogers, τα γενικά χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευομένων είναι τα παρακάτω:

- Οι συμμετέχοντες είναι εξ ορισμού ενήλικοι.
- Βρίσκονται σε εξελισσόμενη διεργασία ανάπτυξης, όχι στο ξεκίνημα μιας διεργασίας
- Φέρνουν μαζί τους ένα σύνολο εμπειριών και αξιών.
- Έρχονται στην εκπαίδευση με δεδομένες προθέσεις.
- Έρχονται με προσδοκίες όσον αφορά τη μαθησιακή διεργασία.
- Έχουν ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα.
- Έχουν διαμορφώσει ήδη τα δικά τους μοντέλα μάθησης.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν σημαντική επίδραση στον τρόπο οργάνωσης των προγραμμάτων εκπαίδευσης των ενηλίκων και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό.

5.4 ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σύμφωνα με τον νόμο 3879/2010 (Ανάπτυξη της δια βίου μάθησης και λοιπές διατάξεις), και συγκεκριμένα το άρθρο 2, η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ελλάδα αποτελείται από την τυπική, την μη τυπική εκπαίδευση και την άτυπη μάθηση.

Τυπική εκπαίδευση

Είναι η εκπαίδευση όπως γίνεται σήμερα και παρέχεται στο πλαίσιο του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και πραγματοποιείται στο σχολείο και στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Σύμφωνα με το υπουργείο, οδηγεί στην «απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο από τις δημόσιες αρχές και αποτελεί μέρος της διαβαθμισμένης εκπαιδευτικής κλίμακας». Στην τυπική εκπαίδευση εντάσσεται και η γενική τυπική εκπαίδευση ενηλίκων. Αφορά ένα ιεραρχικά δομημένο και χρονικά διαβαθμισμένο σύστημα από την πρωτοβάθμια έως το πανεπιστήμιο.

Μη τυπική εκπαίδευση

Η εκπαίδευση που παρέχεται σε «οργανωμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο». Για παράδειγμα, μη τυπική εκπαίδευση θεωρούνται τα μαθήματα σε φροντιστήρια (για ξένες γλώσσες, χειρισμό Η/Υ), τα μαθήματα σε ωδεία και σχολές χορού, η

παρακολούθηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης κ.ά. Είναι με λίγα λόγια κάθε οργανωμένη δραστηριότητα έξω από το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα και έχει συγκεκριμένο στόχο και ακροατήριο.

Άτυπη μάθηση

Αποτελούν οι μαθησιακές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκτός οργανωμένου εκπαιδευτικού πλαισίου, σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, στο πλαίσιο του ελεύθερου χρόνου ή επαγγελματικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Η άτυπη μάθηση περιλαμβάνει κάθε είδους δραστηριότητες προσωπικής μόρφωσης, όπως η μόρφωση με έντυπο υλικό ή μέσω διαδικτύου ή με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή ή ποικίλων εκπαιδευτικών υποδομών, καθώς και τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αποκτά το άτομο από την επαγγελματική του εμπειρία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ(ΟΤΕ)

Σύμφωνα με το τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος η εκπαίδευση Εργαζομένων χαρακτηρίζεται και γίνεται όπως αναφέρεται παρακάτω:

(Η εκπαίδευση είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων, την εξυπηρέτηση των πελατών και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Παράλληλα, αποτελεί κυρίαρχο μέσο προσωπικής ανάπτυξης και ταυτόχρονα σημαντικό όχημα επικοινωνίας της εταιρικής στρατηγικής, των αλλαγών και της ενίσχυσης της εταιρικής κουλτούρας. Στο πλαίσιο της εναρμόνισης πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, τέθηκε σε ισχύ κοινή για ΟΤΕ και COSMOTE διαδικασία Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού που περιγράφει συνολικά όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχονται στους εργαζομένους.)

Συμμετοχές στα Προγράμματα Εκπαίδευσης του ΟΤΕ και της COSMOTE για το 2014			
ΟΤΕ		COSMOTE	
Σύνολο συμμετοχών:	6.683 ¹	Σύνολο συμμετοχών:	1.684 ²
Φύλο		Φύλο	
Άντρες:	72% (4.796)	Άντρες:	59% (988)
Γυναίκες:	28% (1.887)	Γυναίκες:	41% (696)
Αντικείμενο εργασίας εργαζομένων		Αντικείμενο εργασίας εργαζομένων³	
Διοικητικοί:	28% (1.871)	Διοίκηση:	2% (32)
Εξειδικευμένο προσωπικό:	4% (286)	Πωλήσεις:	13% (220)

Συμμετοχές στα Προγράμματα Εκπαίδευσης του ΟΤΕ και της COSMOTE για το 2014			
ΟΤΕ		COSMOTE	
Τεχνικό προσωπικό:	57% (3.776)	Εξυπηρέτηση πελατών:	9% (144)
Οικονομικοί:	5% (302)	Κατασκευές, λειτουργίας δικτύου και τεχνολογικών εφαρμογών:	17% (288)
Υποστήριξη πελατών:	5% (313)	Σχεδιασμός και ανάπτυξη δικτύου και τεχνολογικών εφαρμογών:	20% (330)
Λοιπές κατηγορίες:	2% (135)	Ειδικού αντικειμένου:	5% (78)
		Ανάπτυξη και προβολή προϊόντων και υπηρεσιών:	7% (120)
		Διασφάλιση επιχειρηματικής αποδοτικότητας και εταιρικής αξίας:	28% (472)
Θέση ευθύνης εργαζομένων		Θέση ευθύνης εργαζομένων	
Με θέση ευθύνης:	13% (869)	Με θέση ευθύνης:	19% (326)
Χωρίς θέση ευθύνης:	87% (5.814)	Χωρίς θέση ευθύνης:	81% (1.358)
Σύνολο εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν:	4.570	Σύνολο εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν:	1.088
Φύλο		Φύλο	

Συμμετοχές στα Προγράμματα Εκπαίδευσης του ΟΤΕ και της COSMOTE για το 2014			
ΟΤΕ		COSMOTE	
Άντρες:	71% (3.230)	Άντρες:	55% (598)
Γυναίκες:	29% (1.340)	Γυναίκες:	45% (490)

Σημειώσεις:

¹ Υπήρξαν επίσης 3.940 συμμετοχές στα προγράμματα κατάρτισης του ΟΤΕ από εργαζόμενους που δεν ανήκουν στο δυναμικό του ΟΤΕ (π.χ. φοιτητές, ασκούμενοι, εργαζόμενοι στην ΟΤΕ)

² Υπήρξαν επίσης 599 συμμετοχές στα προγράμματα κατάρτισης της COSMOTE από εργαζόμενους που δεν ανήκουν στο δυναμικό της COSMOTE (π.χ. εργαζόμενοι σε θυγατρικές και «δανεισμένοι» εργαζόμενοι).

³ Σύμφωνα με το Μοντέλο Οικογενειών Θέσεων Εργασίας.

Μέσος Όρος Ωρών Εκπαίδευσης για το 2014		
	ΟΤΕ	COSMOTE
Άντρες εργαζόμενοι	13,09	18,63
Γυναίκες εργαζόμενες	9,16	8,69
Σύνολο εργαζομένων	11,88	13,55

6.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Εξελίσσοντας τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα εκπαίδευσης, ώστε ο σχεδιασμός των προγραμμάτων να μην προσδιορίζεται μόνο από ατομικές, τα νέα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται για να ακολουθούν μία πιο στοχευμένη προσέγγιση, με στόχο να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες ομάδων. Παράλληλα, ακολουθώντας τις νέες τάσεις, δίνεται έμφαση στη δημιουργική σκέψη, την καινοτομία, την έννοια της συνεργασίας και της ομαδικότητας, με τρόπο βιωματικό, διαδραστικό και δομημένο.

Με αυτή τη φιλοσοφία διαμορφώθηκε ο πρώτος «Κατάλογος Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης 2014-2015». Τα προγράμματα που περιλαμβάνει ο

κατάλογος κατηγοριοποιούνται σε θεματικούς πυλώνες, ανάλογα με τον εκπαιδευτικό τους στόχο και εμπλουτίζονται συνεχώς. Οι θεματικοί πυλώνες καλύπτουν περιοχές, όπως επανακατάρτιση και υψηλή εξειδίκευση ευρείας κλίμακας, διαχείριση ταλέντων, ανάπτυξη ηγεσίας, διαχείριση αλλαγών και δέσμευση, δημιουργική σκέψη και καινοτομία. (ΠΗΓΗ: www.cosmote.gr)

6.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΟΤΕ

(Ο ΟΤΕ και η COSMOTE εφαρμόζουν, για όλα τα επίπεδα εργαζομένων, τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης. Όλα τα νέα στελέχη, με αρμοδιότητες διοίκησης ομάδας, παρακολουθούν, πριν από την έναρξη της ετήσιας διαδικασίας αξιολόγησης, ειδική εκπαίδευση για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων των ομάδων τους και τη δημιουργία ατομικών πλάνων ανάπτυξης, που βασίζονται στις ανάγκες τους. Το 2014, συνολικά 129 νέα στελέχη παρακολούθησαν το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και όλοι οι εργαζόμενοι του ΟΤΕ και της COSMOTE (δηλαδή το 100%) αξιολογήθηκαν σύμφωνα με τη διαδικασία. Η αναλογία φύλων για την αξιολόγηση απόδοσης είναι, ως εκ τούτου, η ίδια με τη συνολική αναλογία φύλων στις εταιρείες.

Το σύστημα αξιολόγησης ΟΤΕ και COSMOTE είναι προσαρμοσμένο στο όραμα, την αποστολή, τις αξίες, την κουλτούρα υψηλής απόδοσης και τις ανάγκες των εταιρειών και των ανθρώπων τους. Είναι σχεδιασμένο με έμφαση στην ενίσχυση της αριστείας στην εμπειρία του πελάτη και εναρμονισμένο με τις Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς και τον Κώδικα Δεοντολογίας του Ομίλου ΟΤΕ. Τέλος, βασίζεται σε παραμέτρους συγκεκριμένων και μετρήσιμων Στόχων, Ιδιοτήτων και Κριτηρίων Απόδοσης, που αναθεωρούνται όσο συχνά απαιτείται, προκειμένου να αντανακλούν τα τρέχοντα πρότυπα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και την αντίστοιχη απαιτούμενη τεχνογνωσία.

Σημειώνεται ότι η υιοθέτηση των αρχών Εταιρικής Υπευθυνότητας, εκτιμάται στην ετήσια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης όλων των εργαζομένων, μέσω της αξιολόγησης του βαθμού εμπλοκής και συμμετοχής των εργαζομένων στην προσπάθεια των εταιρειών για την ανάπτυξη κοινωνικά υπεύθυνων συμπεριφορών, απέναντι στο περιβάλλον, την κοινωνία, τους εργαζομένους και την αγορά. Ποσοτικοί στόχοι έχουν εισαχθεί και για συγκεκριμένες «ομάδες» εργαζομένων χωρίς θέση ευθύνης (π.χ. για τους εργαζόμενους στις Πωλήσεις και στην Εξυπηρέτηση Πελατών).) ΠΗΓΗ:(ιστοσελίδα cosmote)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την οικονομία σε όλες τις επιχειρήσεις. Στο περιβάλλον αυτό αναπτύσσεται και υπάρχει μία επιχείρηση και αποτελείται από τους παράγοντες του την επηρεάζουν άμεσα σε ότι αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα. Σκοπός όλων των επιχειρήσεων είναι να συνδυάζει τους παράγοντες αυτούς με τρόπο τέτοιο ώστε να επιφέρει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. (Wheelen & Hunger, 2008)

Ο ανταγωνισμός αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για μια επιχείρηση αφού τα έσοδα της εξαρτώνται από αυτό. Δηλαδή τα έσοδα μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστούν είτε γιατί η επιχείρηση μεταβάλλει την τιμή της είτε γιατί οι ανταγωνιστές μεταβάλλουν εκείνοι την τιμή τους. Η ένταση του ανταγωνισμού οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα τιμών και αύξηση της ευημερίας των καταναλωτών. Σε μακροχρόνιο διάστημα ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία των καταναλωτών και επιδρά στα κίνητρα των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση.

Η ανάγκη για παγκοσμιοποίηση, καθώς και η εμφάνιση και η αυξημένη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και του διαδικτύου αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της εποχής, τα οποία όσον αφορά τον κόσμο των επιχειρήσεων έχουν ως συνέπεια τη συγκέντρωση σε πολλούς κλάδους, όμως και την εξαφάνιση ολόκληρων κλάδων της παραδοσιακής βιομηχανικής κοινωνίας και την εμφάνιση νέων κλάδων. Με βάση τις αλλαγές αυτές απαιτείται πολύ μεγαλύτερη ενεργοποίηση των επιχειρήσεων από ότι στο παρελθόν, ώστε να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Η κινητοποίηση αυτή σημαίνει αλλαγή στρατηγικής και νοοτροπίας, σύγχρονες μορφές διοίκησης αλλά και αξιοποίηση της δημιουργικότητας και του δυναμισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Μια αποτελεσματική προσπάθεια για την επίτευξη των παραπάνω μπορεί να γίνει με το ανώτερο ταλέντο εργατικών δυναμικών, την ανώτερη δυνατότητα απασχόλησης με το διαδίκτυο για την απόκτηση περισσότερης εμπειρίας και διευθυντικής τεχνογνωσίας ενός ανώτερου στελέχους, το οποίο θα διαθέτει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά.

Είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστούν από τους ανθρώπους που ασχολούνται με τον ανταγωνισμό οι πηγές των ανταγωνιστικών δυνάμεων καθώς και τη σημασία αυτών των δυνάμεων. Αφού προσδιοριστούν αυτές οι πηγές, το κύριο αναλυτικό εργαλείο πάνω στο οποίο βασίζονται είναι το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter. Ο Μάικλ Πόρτερ (Michael E. Porter) ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που αφορά την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως φαίνεται, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και

το αντίστροφο. Μια εταιρεία, όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο, αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες:

1. Υποκατάστατα προϊόντα.
2. Απειλή από νεοεισερχόμενους.
3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών.
4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών.
5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν μια στρατηγική ώστε να είναι ικανές να αποκρούουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και να είναι σε θέση να αντικρούσει τις πιέσεις που δέχεται, να τις προσαρμόζει έτσι ώστε να έχει όφελος η εταιρεία. Για αυτόν τον λόγο υπάρχουν παράγοντες «κλειδιά» τα οποία επηρεάζουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

7.2 ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας είναι:

- Η σωστή κατάρτιση τού προσωπικού
- Η διαμόρφωση τού χώρου
- Η καλή οργάνωση

Όσο αφορά το προσωπικό της επιχείρησης θα πρέπει να έχει :

1. Σχέση με την τεχνολογία.
2. Πείρα επιστημονικής έρευνας.
3. Πείρα μια δεδομένη τεχνολογία.
4. Ικανότητα καινοτομίας προϊόντων.
5. Ικανότητα να χρησιμοποιηθεί το διαδίκτυο, για να διευθύνει τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες.
6. Δεξιότητες πώλησης.
7. Ευχάριστοι, ευγενικοί υπάλληλοι, για την εξυπηρέτηση πελατών.

Η τοποθεσία και η διαμόρφωση του χώρου θα πρέπει να είναι :

1. Ελκυστική από άποψη εμφάνισης προς τους πελάτες, με βάση πάντα το είδος της επιχείρησης.
2. Κατάλληλες θέσεις.

3. Προσβάσιμη από άποψη περιοχής τοποθεσίας, για να μπορούν εύκολα οι καταναλωτές να την επισκέπτονται.
4. Προσελκύσιμη εικόνα/φήμη για τους αγοραστές.
5. Γενικά χαμηλού κόστους.
6. Τακτοποιημένη και σωστά μελετημένη, ώστε να μπορούν οι πελάτες εύκολα να βρουν ότι αναζητούν χωρίς να χρονοτριβούν.

Η καλή οργάνωση σχετίζεται με :

- Οργανωτική ικανότητα της εταιρείας.
- Τα ανώτερα συστήματα πληροφοριών.
- Τη δυνατότητα να ανταποκριθεί γρήγορα στη αλλαγή των συνθηκών στην αγορά.
- Γρήγορα, ακριβής τεχνική βοήθεια.
- Έξυπνη διαφήμιση.

Πηγή(βικιπαιδεια, μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων)

Επίσης η ανάλυση των βασικών παραγόντων επιτυχίας είναι η εξής:

Το προσωπικό πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένο και να συνεργάζεται αρμονικά με τη διοίκηση, προκειμένου να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας ικανοποιητικά. Όμως, το προσωπικό για να επιτύχει καλύτερη οργάνωση στην επιχείρηση πρέπει να έχει:

- ✓ Πλήρης επαγγελματική κατάρτιση, να γνωρίζει σωστή διοίκηση, να ενημερώνεται για τους στόχους της επιχείρησης από το μάρκετινγκ πωλήσεων και να γίνεται συνεχής εκπαίδευσή του στις νέες δράσεις της τεχνολογίας. Επίσης απαιτούνται στοιχεία τα οποία είναι λέξεις κλειδιά, όπως: η τεχνογνωσία, η εκπαίδευση, η ενημέρωση, η εξειδίκευση για την αναβάθμιση της επιχείρησης ή του οργανισμού, να γίνονται αποδεκτές από τους εργαζομένους.
- ✓ Η διαμόρφωση του χώρου αφορά τον σωστό σχεδιασμό των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, ανάλογα φυσικά με το αντικείμενο που ασχολείται μία επιχείρηση. Η καλή οργάνωση σχετίζεται με το προϊόν ή υπηρεσία που πρέπει να ελέγχεται διαρκώς και να εποπτεύεται μέχρι τον τελικό του προορισμό που είναι ο πελάτης. Επομένως θα πρέπει να εφαρμόζεται σωστή τεχνογνωσία ποιοτικού ελέγχου και ελκυστικός προσδιορισμός. Τέλος, ένα στοιχείο της καλής οργάνωσης είναι και η δυνατότητα να φτάσουν τα νέα προϊόντα στην αγορά γρήγορα καθώς και οι χαμηλές δαπάνες διανομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η παρουσίαση και κάλυψη διερευνητικών ζητημάτων όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης και κατά πόσο συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών .

Για την καλύτερη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων στη παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων για την ολοκλήρωση της πτυχιακής αυτής εργασίας.

Η πρωτογενής έρευνα έγινε με την άντληση των στοιχείων που επιτεύχθηκε χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια στα ανώτερα στελέχη και στους Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών τα οποία αποτελούνταν από 12 ερωτήσεις κλειστού τύπου όπου κλήθηκαν να απαντήσουν 40 επιχειρήσεις και οργανισμούς συνολικά. Μετά την συλλογή και αξιολόγηση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια εξήχθησαν ορισμένα συμπεράσματα που οδήγησαν στη συγγραφή της μελέτης. Δευτερογενής έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διαδίκτυο και βιβλία τόσο για το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας όσο και για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τέλος, γίνεται αναφορά στο πως η εκπαίδευση συνδέεται με την ανταγωνιστικότητα και πως μέσα από την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε καταλήγουμε στο συμπέρασμα αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΣΗ

Στην παρούσα έρευνα θα αναλύσουμε τα δεδομένα που προέκυψαν από ερωτήσεις που σχετίζονται με τον ρόλο της εκπαίδευσης προσωπικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η ανάλυση αυτών των δεδομένων έγινε μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences) έκδοση 22.0 και παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτή την ανάλυση.

1^Η ΕΡΩΤΗΣΗ

Statistics

είδος_εταιρείας

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		1,23
Std. Deviation		,423

είδος_εταιρείας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid εμπορική	31	77,5	77,5	77,5
βιομηχανική	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου εξετάζει το είδος της επιχείρησης που εξετάζουμε. Όπως φαίνεται στους παραπάνω πίνακες το 77,5 % των επιχειρήσεων είναι εμπορικές και το 22,5 % είναι βιομηχανικές.

2^Η ΕΡΩΤΗΣΗ**Statistics**

εκπαίδευση_εργαζομένων

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		3,20
Std. Deviation		1,067

εκπαίδευση_εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου	1	2,5	2,5	2,5
λίγο	11	27,5	27,5	30,0
μέτρια	12	30,0	30,0	60,0
πολύ	11	27,5	27,5	87,5
πάρα πολύ	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση εξετάζει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις εκπαιδεύονται και οι απαντήσεις φαίνονται στους παραπάνω πίνακες. Πιο συγκεκριμένα, το 30 % των εργαζομένων που απασχολούνται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς εκπαιδεύεται σε μέτριο βαθμό και το 27,5 % εκπαιδεύεται πολύ και αντίστοιχο ποσοστό εργαζομένων δήλωσε ότι εκπαιδεύεται λίγο, ενώ το 12,5 % απάντησε πως εκπαιδεύεται πάρα πολύ. Η μέση τιμή των απαντήσεων ισούται με 3,2 και η τυπική απόκλιση με 1,067.

3^Η ΕΡΩΤΗΣΗ**Statistics**

ανάληψη_εκπαίδευσης

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		1,73
Std. Deviation		,960

ανάληψη_εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	2,5	2,5	2,5
επιχείρηση	22	55,0	55,0	57,5
τρίτος φορέας	4	10,0	10,0	67,5
και τα δύο	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Στους παραπάνω πίνακες εξετάζεται το ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού και παρατηρούμε ότι το 55 % των εργαζομένων σε μια επιχείρηση εκπαιδεύεται από την ίδια την επιχείρηση. Το 32,5 από την ίδια την επιχείρηση και από εξωτερικούς φορείς και το 10 % των εργαζομένων εκπαιδεύεται αποκλειστικά από εξωτερικούς φορείς. Η μέση τιμή των απαντήσεων αυτής της ερώτησης είναι ίση με 1,73 και η τυπική απόκλιση ίση με 0,96.

4^Η ΕΡΩΤΗΣΗ**Statistics**

συμμετοχή_σε_ημέρες_καριέρας

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		1,70
Std. Deviation		,464

συμμετοχή_σε_ημέρες_καριέρας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναι	12	30,0	30,0	30,0
	όχι	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι παραπάνω πίνακες μας πληροφορούν για το αν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί συμμετέχουν σε Ημέρες Καριέρας και όπως παρατηρούμε το 70 % δεν συμμετέχει ενώ το 30 % φαίνεται πως συμμετέχει. Η μέση τιμή είναι ίση με 1,7 και η τυπική απόκλιση ίση με 0,464.

5^Η ΕΡΩΤΗΣΗ**Statistics****Μέθοδοι εκπαίδευσης**

		αυτοεκπαίδευση	υπολογιστές	σεμινάρια	εκπαιδευτής	e_learning
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		,43	,33	,45	,33	,23
Std. Deviation		,501	,474	,504	,474	,423

αυτοεκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	23	57,5	57,5	57,5
	1	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

υπολογιστές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	27	67,5	67,5	67,5
1	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

σεμινάρια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	22	55,0	55,0	55,0
1	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

εκπαιδευτής

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	27	67,5	67,5	67,5
1	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

e_learning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	31	77,5	77,5	77,5
1	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Στους παραπάνω πίνακες παρατηρούμε τα αποτελέσματα της ερώτησης που αφορά τον τρόπο με τον οποίο εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων

και των οργανισμών. Αρχικά, το 42,5 % αναλαμβάνει την εκπαίδευσή του μόνο του, χωρίς κάποια καθοδήγηση ειδικού, το 32,5 % εκπαιδεύεται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, το 45 % μέσω σεμιναρίων, το 32,5 % με κάποιον ειδικό εκπαιδευτή και τέλος το 22,5 % μέσω προγραμμάτων e-learning. Η μέση τιμή όλων των παραπάνω τρόπων είναι ίση με 0,43 , 0,33 , 0,45 , 0,33 και 0,23 αντίστοιχα και οι τυπικές αποκλίσεις είναι ίσες με 0,501, 0,474, 0,504 , 0,474 και 0,423 αντίστοιχα και πάλι.

6^Η ΕΡΩΤΗΣΗ

Statistics

συχνότητα_εκπαίδευσης

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		2,73
Std. Deviation		1,240

συχνότητα_εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου	7	17,5	17,5	17,5
λίγο	13	32,5	32,5	50,0
μέτρια	7	17,5	17,5	67,5
πολύ	10	25,0	25,0	92,5
πάρα πολύ	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Όσον αφορά τη συχνότητα εκπαίδευσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς οι απαντήσεις δείχνουν ότι το 32,5 % των επιχειρήσεων προβαίνει σπάνια στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους και το 25 % εκπαιδεύει πολύ συχνά τους εργαζομένους . Η μέση τιμή είναι ίση με 2,73 και η τυπική απόκλιση 1,240.

7^Η ΕΡΩΤΗΣΗ**Statistics**

χρόνος εκπαίδευσης

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		1,38
Std. Deviation		,628

χρόνος εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-2	28	70,0	70,0	70,0
	2-4	9	22,5	22,5	92,5
	4-6	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Στους παραπάνω πίνακες υπάρχουν τα αποτελέσματα της ερώτησης που εξετάζει το χρόνο εκπαίδευσης των εργαζομένων και όπως παρατηρείται το 70 % αυτών εκπαιδεύεται έως 2 μήνες και το 22.5 % εκπαιδεύεται από 2 έως 4 μήνες. Η μέση τιμή είναι ίση με 1,38 και η τυπική απόκλιση ίση με 0,628.

8^Η ΕΡΩΤΗΣΗ**Statistics**

αύξηση ανταγωνιστικότητας

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		3,60
Std. Deviation		1,008

αύξηση ανταγωνιστικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	καθόλου	2	5,0	5,0	5,0
	λίγο	3	7,5	7,5	12,5
	μέτρια	10	25,0	25,0	37,5
	πολύ	19	47,5	47,5	85,0
	πάρα πολύ	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι παραπάνω πίνακες δείχνουν το κατά πόσο μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού και από τα αποτελέσματα φαίνεται πως το 47,5 % των ερωτηθέντων απάντησε πως η ανταγωνιστικότητα αυξάνεται πολύ και το 25 % απάντησε πως αυξάνεται σε μέτριο βαθμό, ενώ το 15 % απάντησε πως αυξάνεται πάρα πολύ. Η μέση τιμή που υπολογίστηκε είναι ίση με 3,6 και η τυπική απόκλιση είναι ίση με 1,008.

9^Η ΕΡΩΤΗΣΗ

Statistics

ανταγωνιστικοί εργαζόμενοι

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		3,58
Std. Deviation		1,035

ανταγωνιστικοί εργαζόμενοι

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου	2	5,0	5,0	5,0
λίγο	3	7,5	7,5	12,5
μέτρια	12	30,0	30,0	42,5
πολύ	16	40,0	40,0	82,5
πάρα πολύ	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Οι παραπάνω πίνακες είναι πολύ σημαντικοί διότι η αντίστοιχη ερώτηση εξετάζει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί μέσω της εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 40 % των εργαζομένων γίνονται πολύ ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί, το 30 % σε μέτριο βαθμό, το 17,5 % σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και το 7,5 % επηρεάζονται λίγο. Η μέση τιμή παρατηρήθηκε ίση με 3,58 και η τυπική απόκλιση ίση με 1,035.

10^Η ΕΡΩΤΗΣΗ

Statistics

οικονομική κρίση

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		1,25
Std. Deviation		,439

οικονομική κρίση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναι	30	75,0	75,0	75,0
	όχι	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι παραπάνω πίνακες μας δείχνουν το κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την εκπαίδευση των εργαζομένων και κατά πόσο την έχει μειώσει. Το 75 % απάντησε ότι έχει μειωθεί η εκπαίδευσή τους και το 25 % δήλωσε ότι δεν έχει επηρεαστεί από την οικονομική κατάσταση της χώρας. Η μέση τιμή είναι ίση με 1,25 και η τυπική απόκλιση είναι ίση με 0,439.

11^Η ΕΡΩΤΗΣΗ**Statistics**

έξοδα εκπαίδευσης

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		1,23
Std. Deviation		,480

έξοδα εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	2,5	2,5	2,5
	ναι	29	72,5	72,5	75,0
	όχι	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι παραπάνω πίνακες μας δείχνουν ότι τα έξοδα εκπαίδευσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα , καλύπτονται εξ' ολοκλήρου από την επιχείρηση , και το 25 % δεν καλύπτονται από αυτήν. Η μέση τιμή που παρατηρήθηκε είναι ίση με 1,23 και η τυπική απόκλιση είναι ίση με 0,48.

12^Η ΕΡΩΤΗΣΗ**Statistics**

τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		1,35
Std. Deviation		,483

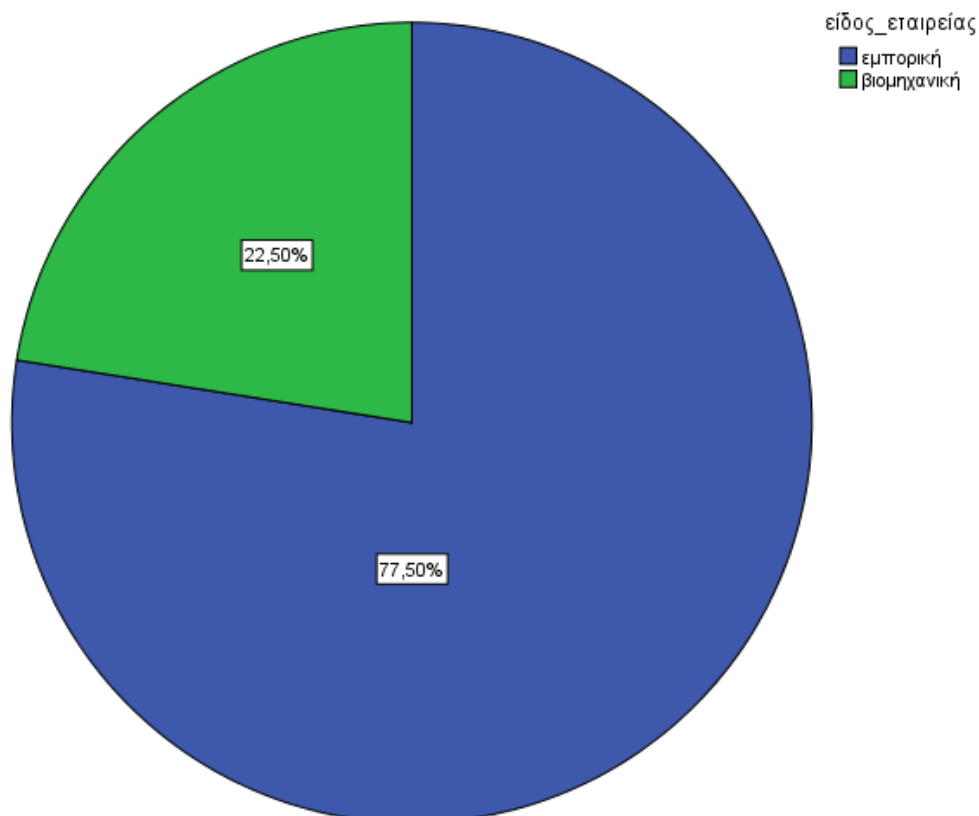
τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

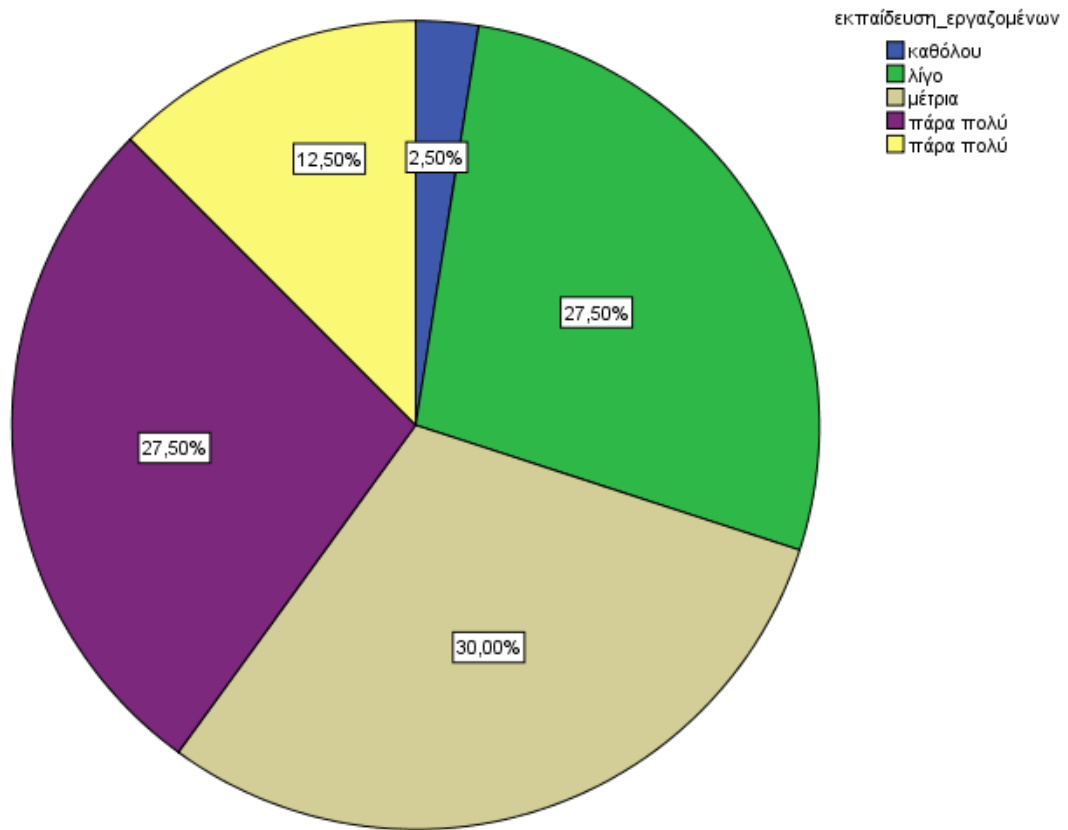
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

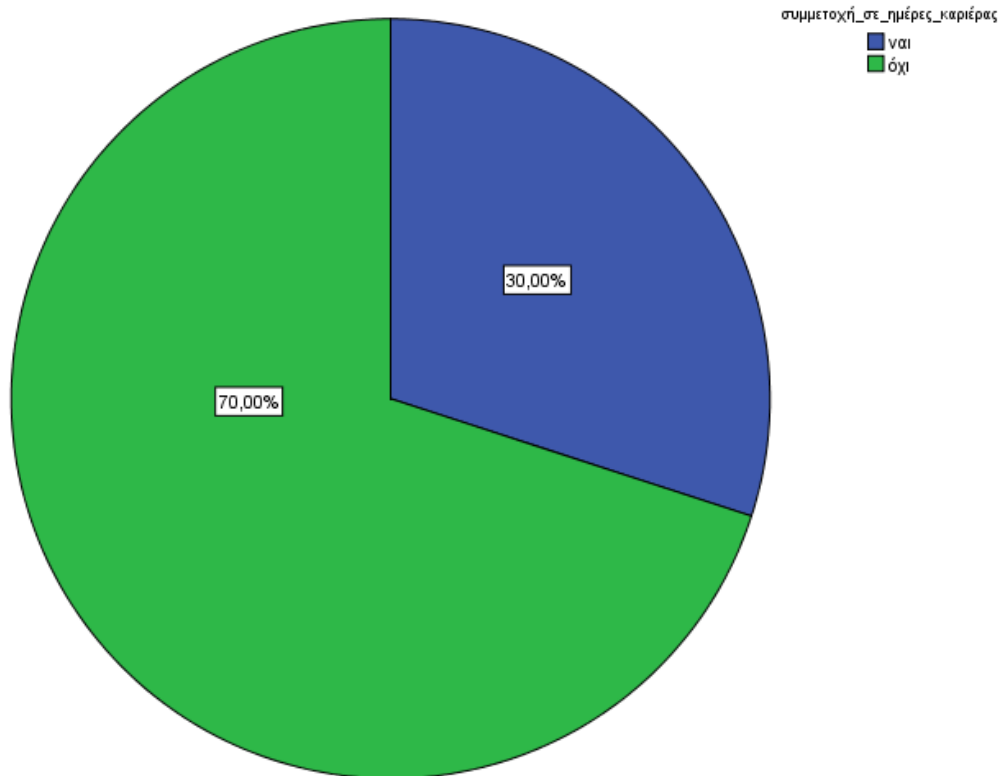
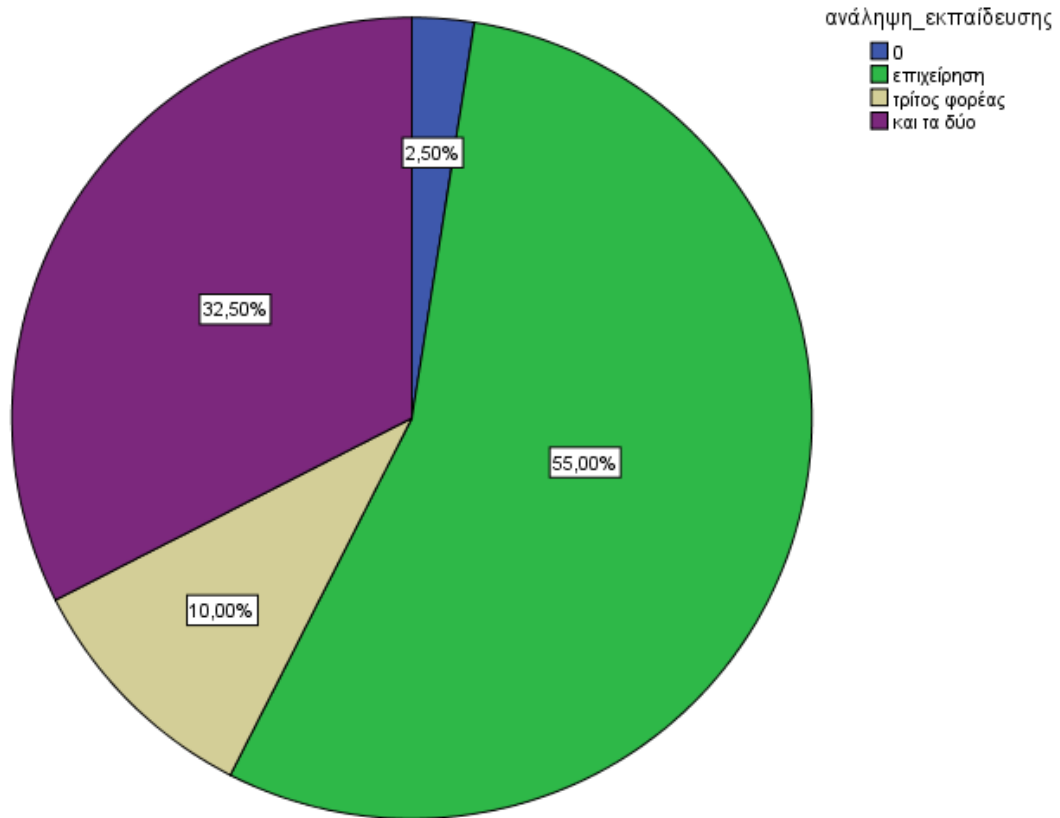
Valid	ναι	26	65,0	65,0	65,0
	όχι	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

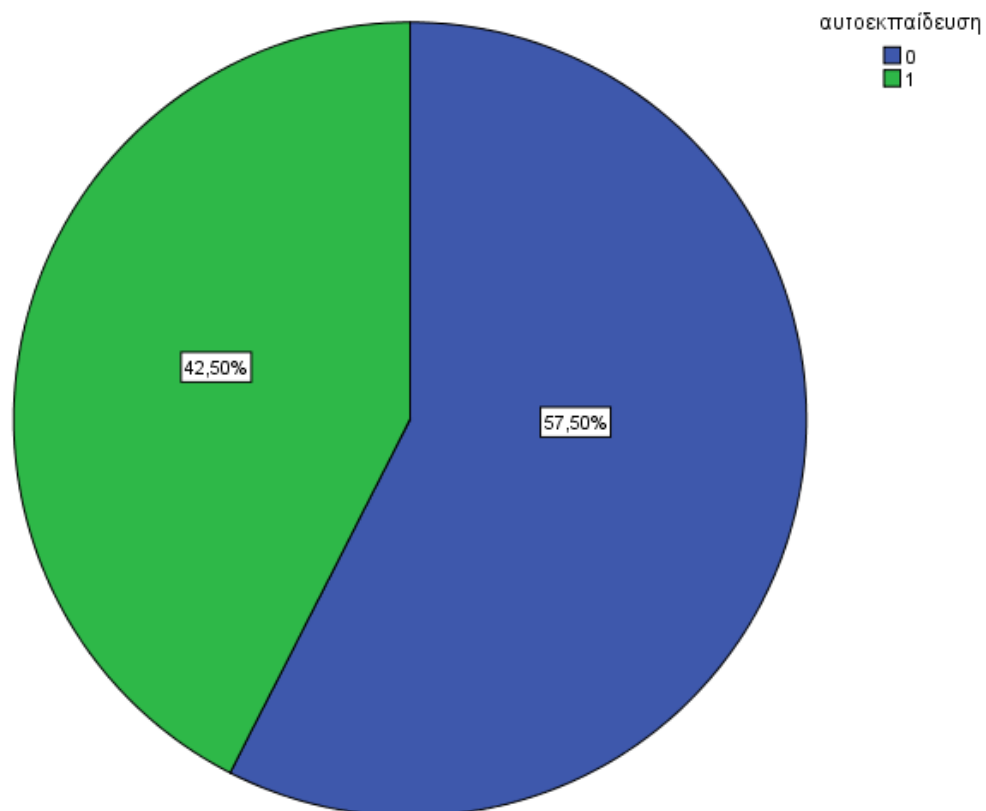
Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου εξετάζει την ύπαρξη τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις και όπως βλέπουμε το 65 % των επιχειρήσεων έχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ το 35 % δεν έχει. Η μέση τιμή είναι ίση με 1,35 και η τυπική απόκλιση είναι ίση με 0,483.

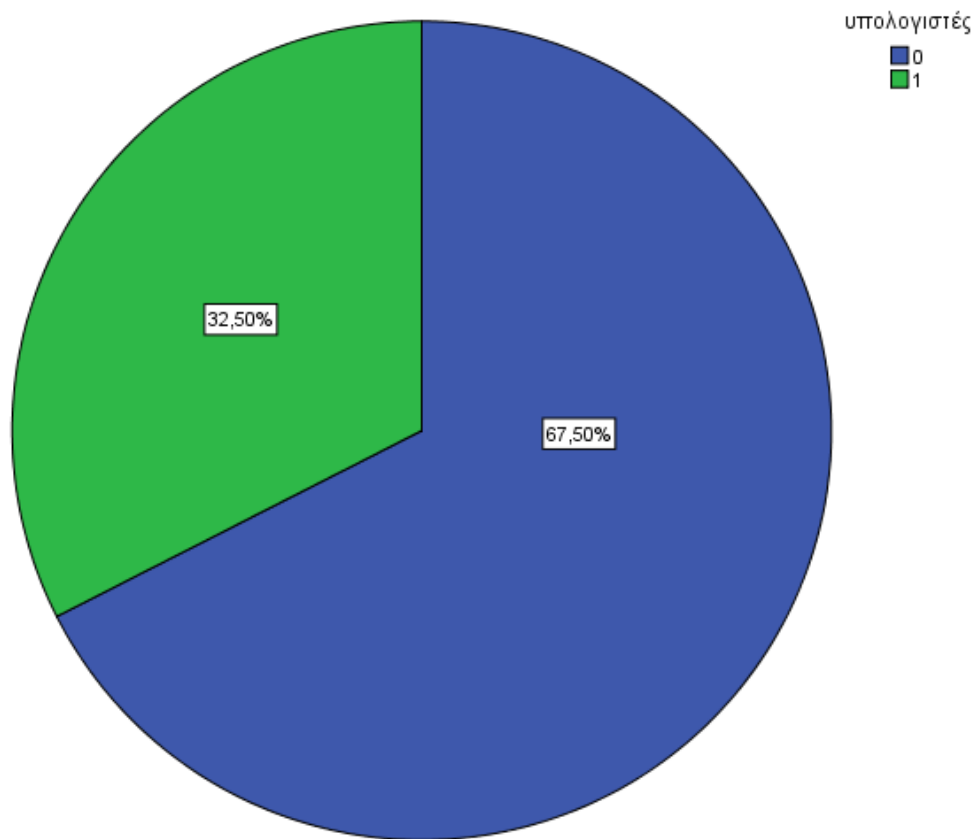
9.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ

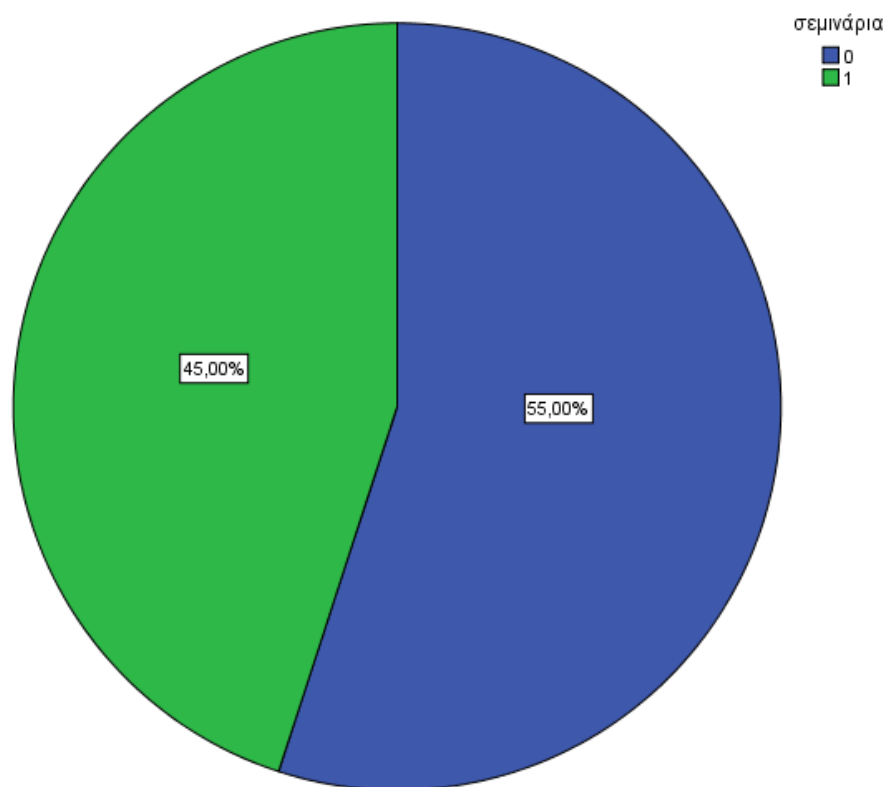


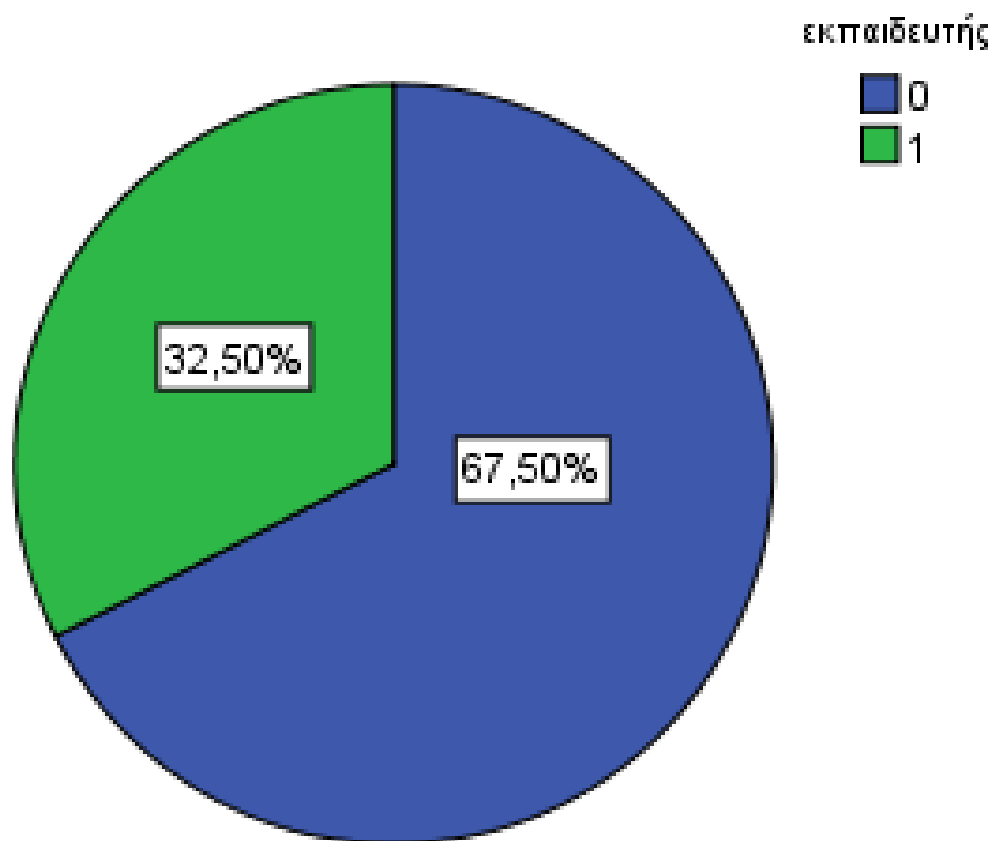


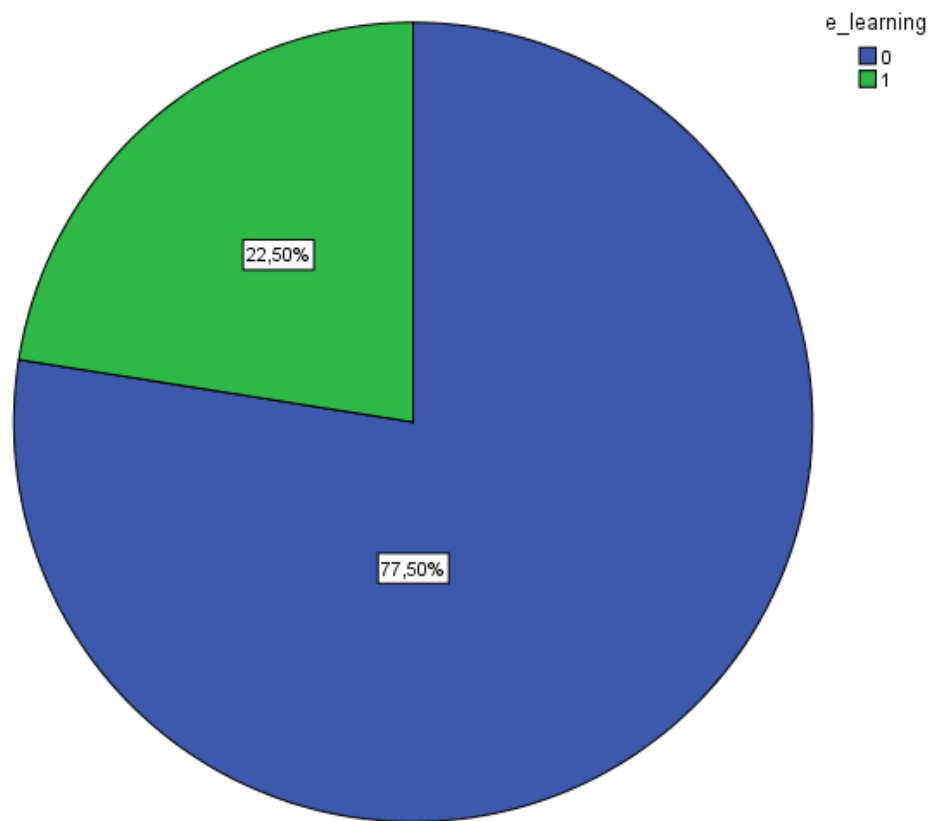


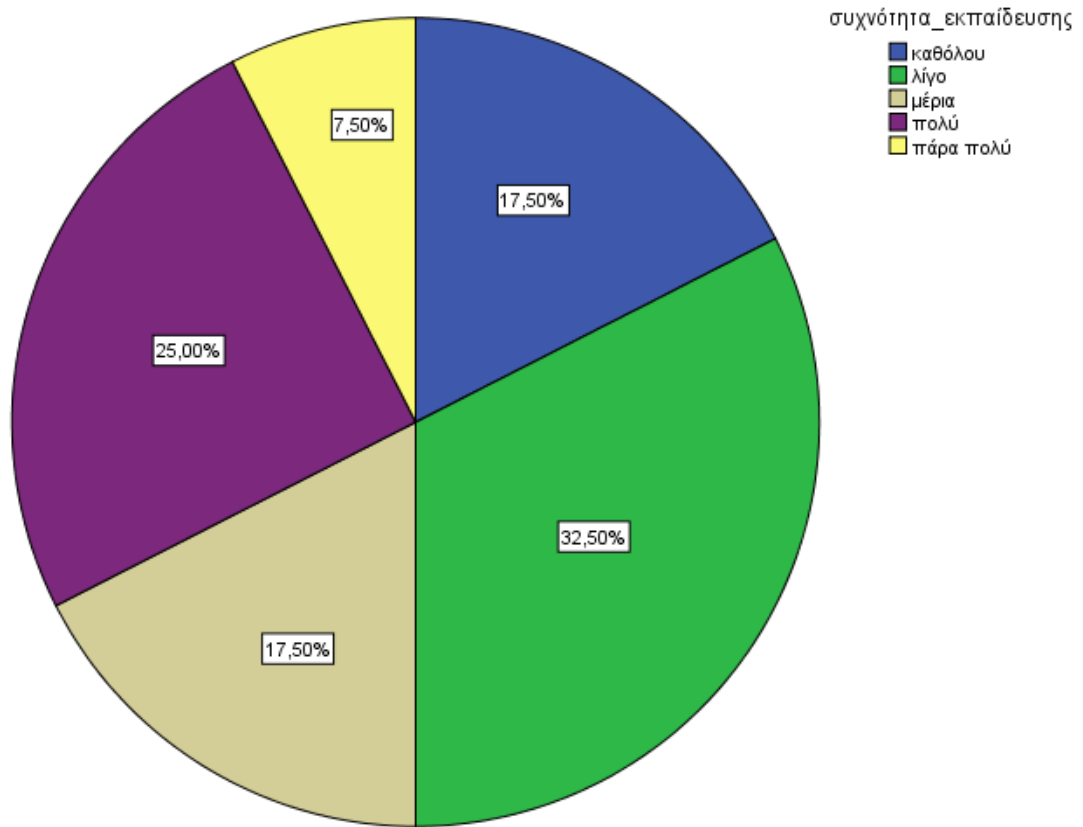


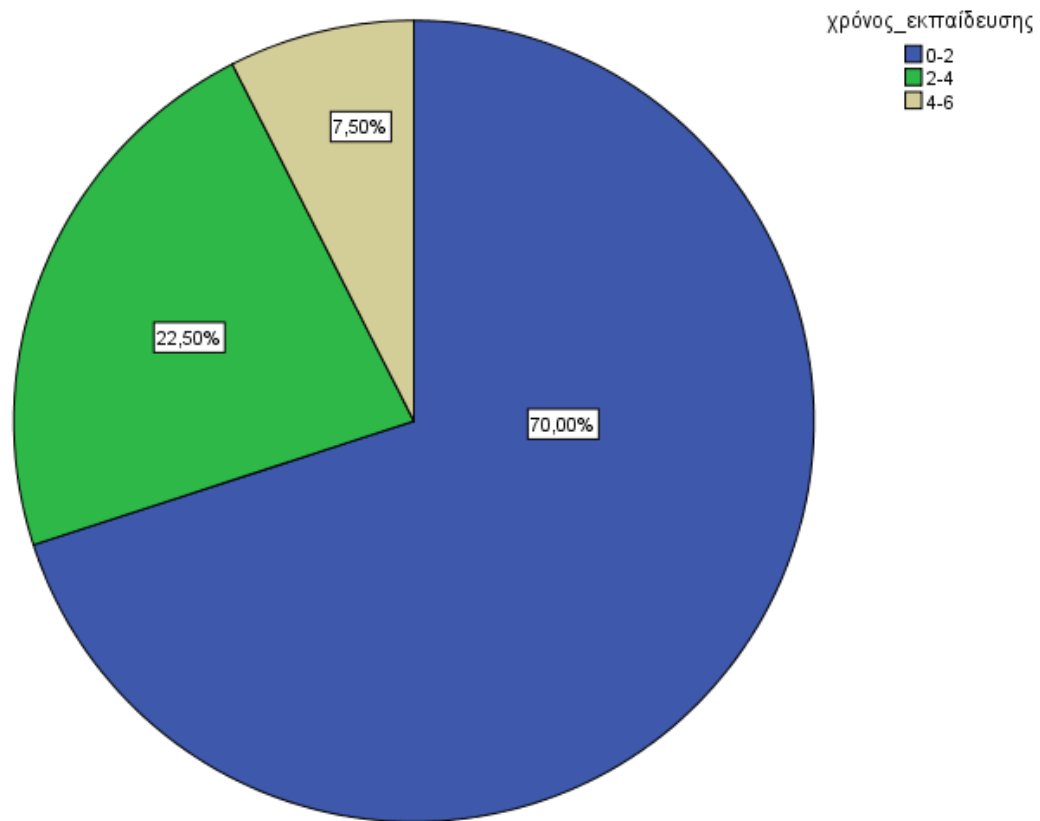


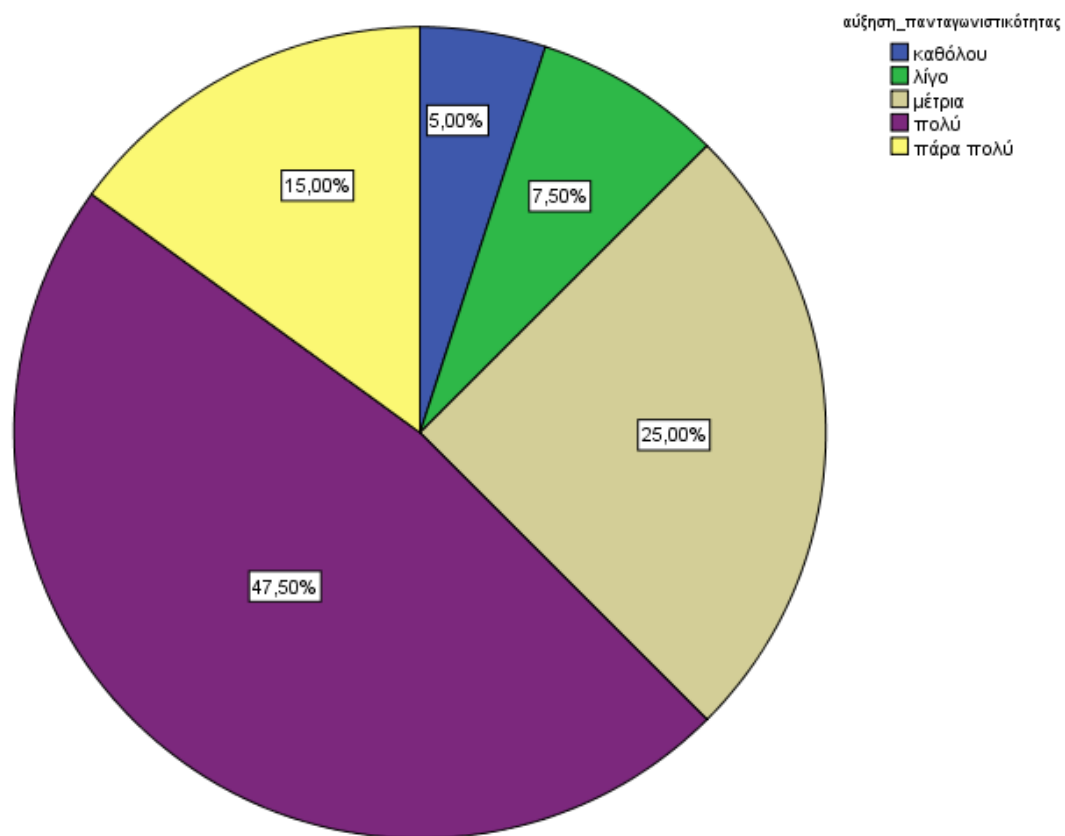


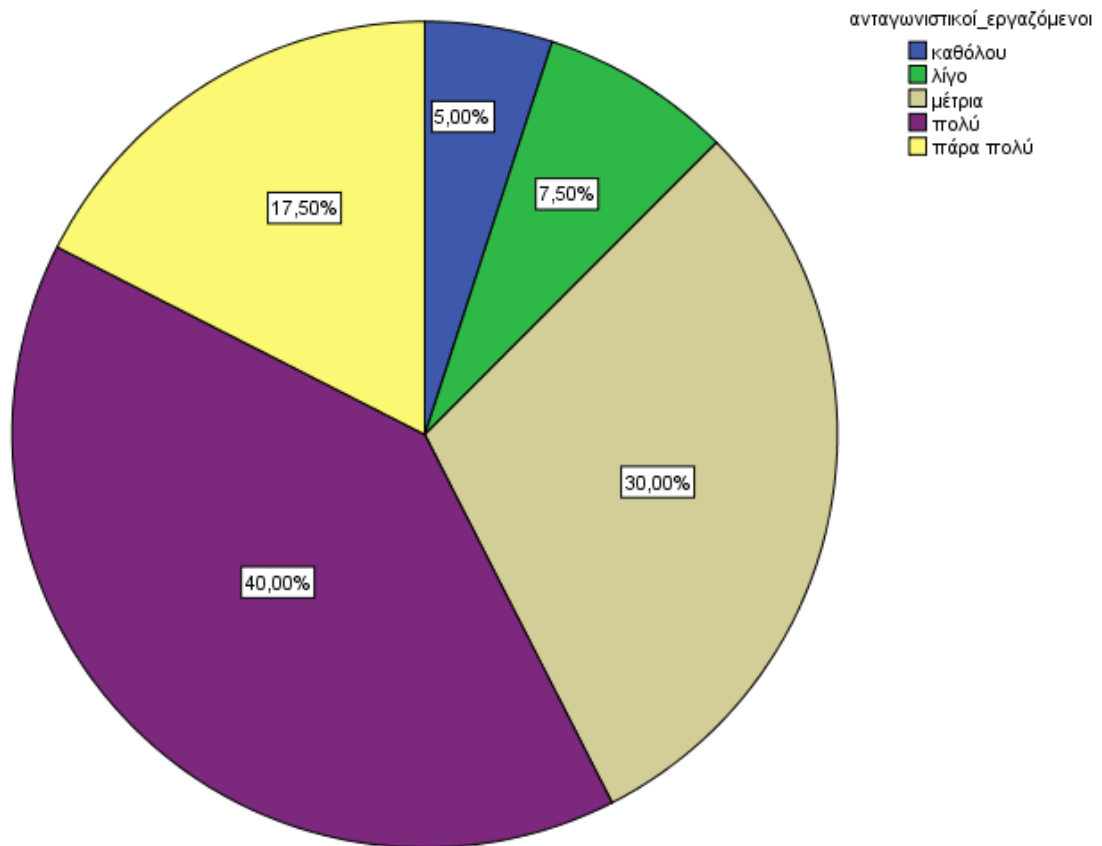


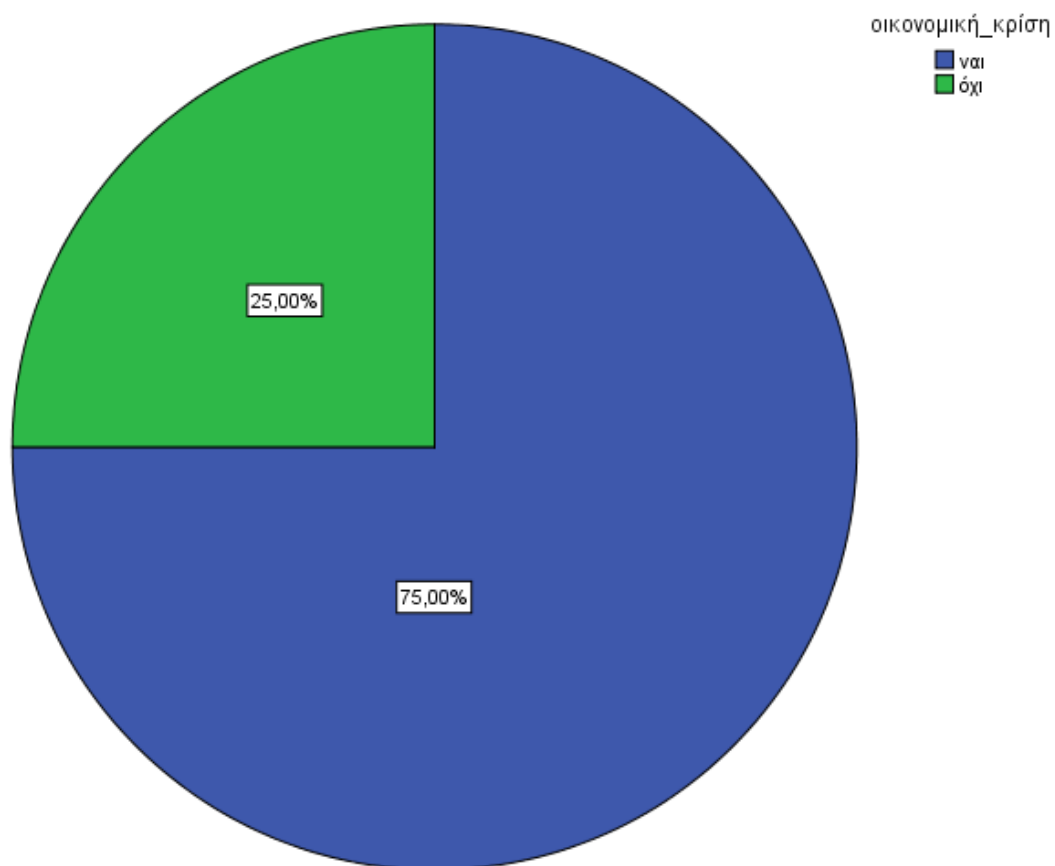


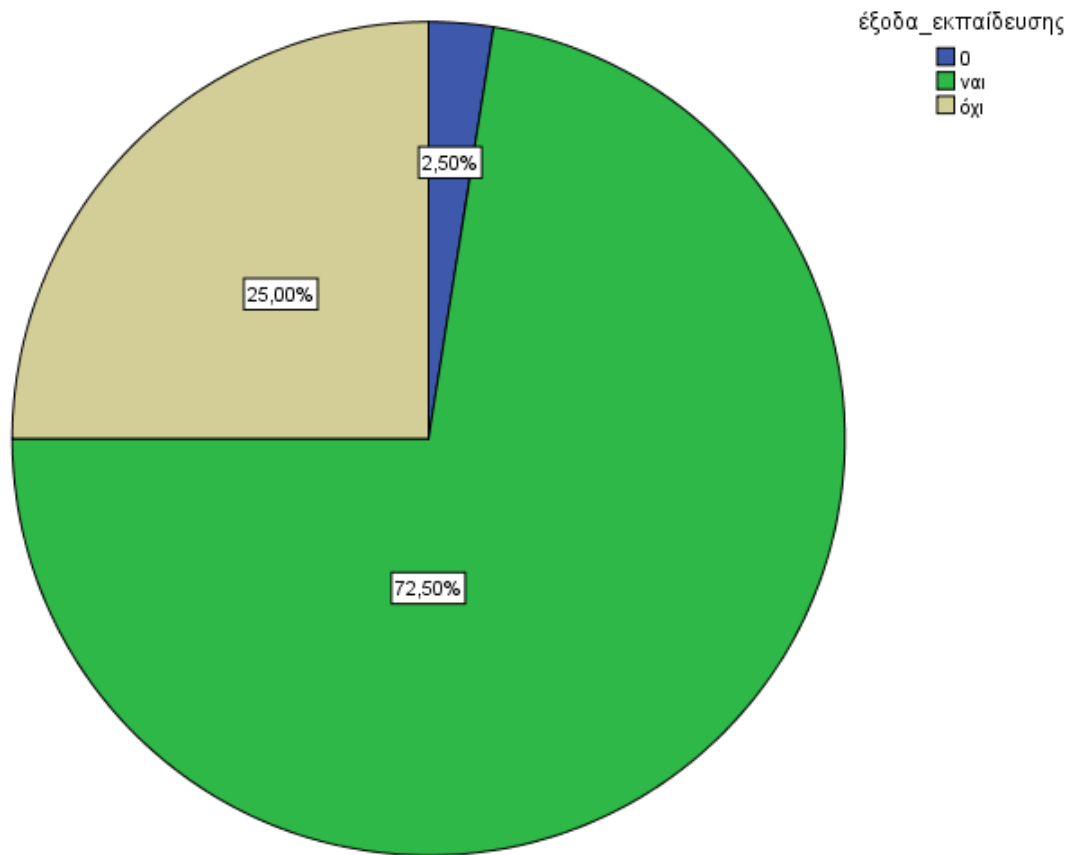


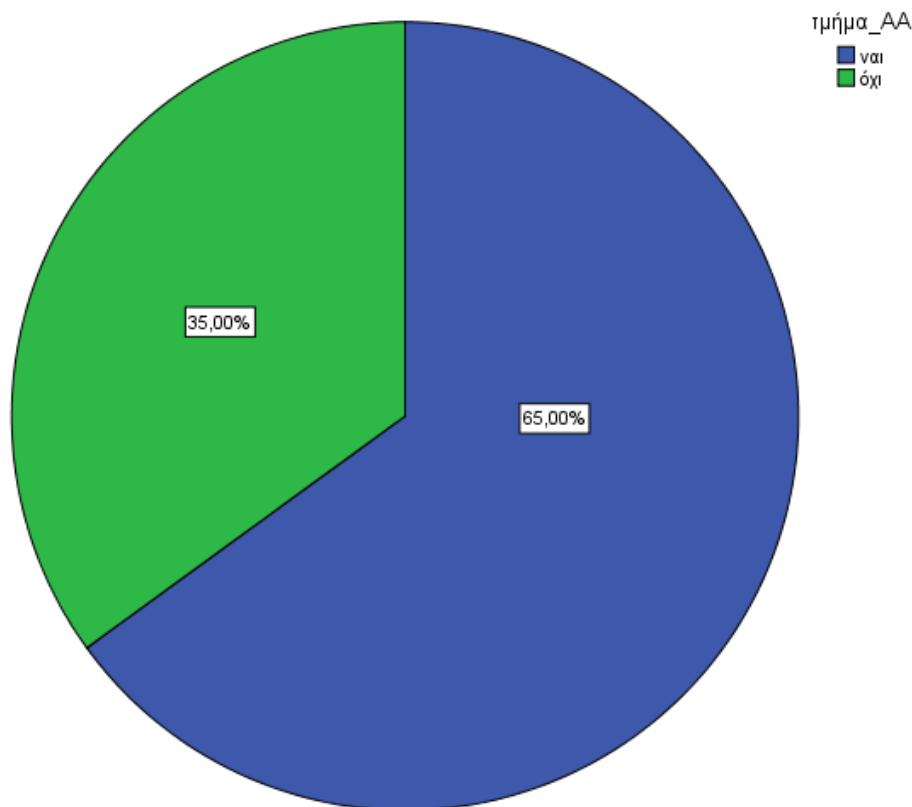












9.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε καταλήξαμε σε κάποια πολύ βασικά και χρήσιμα συμπεράσματα , τα οποία θα παραθέσουμε αμέσως αναλυτικά. Αρχικά, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα μας , είναι εμπορικές επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες , σύμφωνα με τις απαντήσεις που συλλέξαμε, εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους σε μέτριο βαθμό, ενώ άλλες τους εκπαιδεύουν πολύ. Η εκπαίδευση τους αναλαμβάνεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ενώ σε κάποιες περιπτώσεις η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε συνεργασία της επιχείρησης με εξωτερικούς αρμόδιους φορείς για εκπαίδευση εργαζομένων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων πραγματοποιείται με πολλούς τρόπους όπως είναι η αυτό-εκπαίδευση , η εκπαίδευση που βασίζεται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές , τα διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια , με τη βοήθεια ειδικών και εξειδικευμένων εκπαιδευτών προσωπικού και τέλος μέσω προγραμμάτων e-learning. Σε πολλές περιπτώσεις γίνεται και συνδυασμός μεθόδων εκπαίδευσης όπως για παράδειγμα, ο εργαζόμενος να εκπαιδεύεται μόνος αλλά να ψάχνει και μέσω κάποιων σεμιναρίων επιπρόσθετους τρόπους ή να αναζητά και τη βοήθεια εκπαιδευτών

προσωπικού ή να αναζητά βοήθεια μέσω υπολογιστών και προγραμμάτων e-learning. Για τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιείται η εκπαίδευση των εργαζομένων συμπεραίνουμε ότι δε συμβαίνει συχνά και ο χρόνος που απαιτείται κατά πλειοψηφία είναι έως 2 μήνες. Ακόμη, η πλειοψηφία των εταιρειών δε συμμετέχει σε Ημέρες Καριέρας. Η εκπαίδευση των εργαζομένων, φυσικά, συμβάλλει στην μεγάλη αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και του οργανισμού καθώς και αυξάνεται, επίσης, η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα των ίδιων των εργαζομένων και ως αποτέλεσμα αυξάνεται και η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού όπως αναφέραμε ήδη. Ένα ακόμη αναμενόμενο συμπέρασμα είναι ότι λόγω της οικονομικής κρίσης τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν μειώσει την εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε σχέση με το παρελθόν, ενώ τα έξοδα της εκπαίδευσης καλύπτονται εξ' ολοκλήρου από την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Τελευταίο και πολύ σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις αυτές είναι ότι οι περισσότερες διαθέτουν τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο είναι υπεύθυνο σε ότι αφορά θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση του προσωπικού, με θέματα προσλήψεων και απολύσεων, μισθοδοσίας, εργασιακών σχέσεων και καλής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων με προβλήματα που τυχόν προκύπτουν μεταξύ τους καθώς και της αύξησης της ανταγωνιστικότητας μέσω κατάλληλων μεθόδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει ύστερα από τον συνδυασμό της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας και σύμφωνα με την κρίση του ερευνητή να απαντούν σε βασικά ερωτήματα. Κατά πόσο πραγματοποιείται εκπαίδευση και κατάρτιση στο προσωπικό των επιχειρήσεων και οργανισμών και κατά πόσο μέσα από αυτή αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και του οργανισμού αντίστοιχα. Στο αποτέλεσμα που οδηγούμαστε είναι ότι η εκπαίδευση προσωπικού αποτελεί από τα βασικότερα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση, διότι με το να έχει ένα εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο θα κατέχει πλήρεις γνώσεις και δεξιότητες, όπως και ικανότητες με σκοπό μέσα από όσα έχει διδαχθεί να υλοποιεί και να ολοκληρώνει τους στόχους της επιχείρησης και να εξελίσσεται επαγγελματικά. Επιπλέον, όπως μπορούμε να διακρίνουμε το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης τα τελευταία χρόνια για να συμβάλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του. Επίσης, είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο να νιώθει ότι το έργο που του έχει ανατεθεί και ο τρόπος που το υλοποιεί του αναγνωρίζεται και ότι μέσω αυτής συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη και στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος με αυτό τον τρόπο θα είναι αφοσιωμένος στην επιχείρηση, επίσης θα ενδιαφέρεται και θα συμβάλλει για την πορεία της. Η σημασία που δίνεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, φαίνεται αρχικά από την αναγκαιότητα για διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Όπως αναφέραμε η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, η οποία αποτελεί και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και στη σημερινή εποχή, παρ' όλα που χαρακτηρίζεται εποχή οικονομικής κρίσης, υπάρχουν τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Επιπλέον, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνει πολλούς τομείς στην εργασία των εργαζομένων και προσθέτει νέες δεξιότητες και γνώσεις που δεν υπάρχουν. Βοηθάει, μέσω της βελτίωσης των ήδη υπάρχουσών αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους και η εκπαίδευση τους αναλαμβάνεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ενώ σε κάποιες περιπτώσεις η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε συνεργασία της επιχείρησης με εξωτερικούς αρμόδιους φορείς για εκπαίδευση εργαζομένων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων πραγματοποιείται με διάφορες μεθόδους όπου καλείται να εμπλουτίσει τις ικανότητες τους.

Τέλος, με βάση όσα αναφερθήκαμε στα προηγούμενα κεφάλαια καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων συμβάλλει στην μεγάλη αύξηση

της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και του οργανισμού καθώς και αυξάνεται επίσης, η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα των ίδιων των εργαζομένων. Επίσης ως αναμενόμενο συμπέρασμα είναι ότι λόγω της οικονομικής κρίσης τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν μειώσει την εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε σχέση με το παρελθόν, ενώ τα έξοδα της εκπαίδευσης καλύπτονται εξ' ολοκλήρου από την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η αύξηση της παραγωγικότητας οδηγεί στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης επίσης, κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο της την αύξηση της παραγωγικότητας, γι αυτό και προσπαθεί να βελτιώσει όλους εκείνους τους παράγοντες που συμβάλουν στην αύξηση αυτή. Τέτοιος παράγοντας είναι και το προσωπικό της επιχείρησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ****ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ****ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το ερωτηματολόγιο διερευνά την εκπαίδευση προσωπικού στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας με τίτλο «Ο Ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών».

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

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

- 1) Η επιχείρηση/ οργανισμός είναι: εμπορική βιομηχανική
- 2) Εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση/οργανισμό;
- | | | | | |
|---------|------|--------|------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| καθόλου | λίγο | μέτρια | πολύ | πάρα πολύ |
- 3) Ποιός αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας ;

Η επιχείρηση	
Τρίτος φορέας	
Και τα δύο	

- 4) Συμμετέχει η επιχείρηση/οργανισμός σε Ημέρες Καριέρας ; ΝΑΙ ΟΧΙ

- 5) Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται είναι :

Αυτοεκπαίδευση	
Εκπαίδευση βασιζόμενη σε Η/Υ	
Σεμινάρια	
Εκπαιδευτής	
E-learning	

6) Πόσο συχνά προβαίνει η επιχείρηση/οργανισμός σε ενέργειες για την επιμόρφωση των εργαζομένων (συμμετοχή σε σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια κλπ.)

1 2 3 4 5
καθόλου λίγο μέτρια πολύ πάρα πολύ

7) Πόσο χρόνο εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης/οργανισμού ;

1 2 3 4 5
0-2 μήνες 2-4 μήνες 4-6 μήνες 6-8 μήνες 8-12 μήνες

8) Πιστεύετε ότι μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης/οργανισμού ;

1 2 3 4 5
καθόλου λίγο μέτρια πολύ πάρα πολύ

9) Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποτελεσματικοί/ανταγωνιστικοί μέσω της εκπαίδευσης ;

1 2 3 4 5
καθόλου λίγο μέτρια πολύ πάρα πολύ

10) Λόγω της οικονομικής κρίσης έχει μειωθεί η εκπαίδευση των εργαζομένων ; ΝΑΙ
ΟΧΙ

11) Τα έξοδα της εκπαίδευσης καλύπτονται εξ'ολοκλήρου από την επιχείρηση ; ΝΑΙ
ΟΧΙ

12) Υπάρχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ; ΝΑΙ ΟΧΙ

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ/ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ

1. ΝΟΜΟΣ ΥΠ'ΑΡΙΘΜ 3879/2010 (Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις) Αρ. Φύλλου 163, άρθρο 2, 21 Σεπτεμβρίου 2010

Βιβλία, Άρθρα & Δημοσιευμένες Εκδόσεις

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ζαβλανός, Μ., 2002, Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
2. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
3. Παπαστεφανάκη, Σ., 2006. Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης – Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων.
4. Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., 2004. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
5. Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ 2007, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων το Μάνατζμεντ της νέας εποχής, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
6. Χυτήρης, Λ., 2001. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
7. Κανελλόπουλος Χ., 1991. Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα : Εκδόσεις Κανελλόπουλος Χ., 1991. Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα : Εκδόσεις
8. Μπουραντάς Δ., 2003. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα : Εκδόσεις Γ. Μπένου.

9. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2002. Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σσ259-316
- 10.Κουτρούκης Θεόδωρος, 2011, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα πανεπιστημιακές σημειώσεις.
- 11.Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Λ., 2001. Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- 12.Παρινός Δ. ,2005. Μάνατζμεντ 2 Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- 13.Χυτήρης Λ.Σ, 1996. Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- 14.Μιχαλόπουλος Ν., 1998. Γραφειοκρατική Κουλτούρα και Διοικητική Εκπαίδευση. Τεύχος 12 σσ. 7-20.
- 15.Λυμπερόπουλος Κ., 2001. Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 19, σσ 72-79.
- 16.Καραγεώργου Ναυσικά, 2008. Μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα. Διαθέσιμο στο http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2615/1/Karageorgou_Nafsika_Diplomatiki_Ergasia_MBA.pdf [πρόσβαση 10/3/2016]
- 17.Μουζάκης Χαράλαμπος, 2006 Η εκπαίδευση Ενηλίκων στην Ελλάδα,(ΙΔΕΚΕ)
- 18.Jarvis Peter, 2003. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, θεωρία και πράξη, Μετάφραση: Αλεξάνδρα Μανιάτη, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- 19.Rogers Alan, 1999. Η εκπαίδευση ενηλίκων, Μετάφραση: Μαρία Κ. Παπαδοπούλου, Μαρία Τόμπρου, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Ξένα Βιβλιογραφία

1. French W., 1994. Human Resources Management (3η έκδοση). Boston: Houghton Mifflin.
2. Pfeffer, J., 1994. Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the work force, Harvard Business School Press, Boston.
3. Jackson S.E. and Schuler R.S., 2000. Managing Human Resources: a Partnership Perspective, South Western College Publishing, U.S.A.
4. Baroukh, N. & Kleiner, B. 2002. Recruitment and Training of Public Servants, Management Research News, Vol.25, No 3, 2002.
5. Randall S. Schuler, 1994. Managing Human Resources, 5th ed, West Publishing Company
6. Jackson S.E and Schuler R., 2006. Human Resource Management, International Perspectives, South Western
7. Evans J. & Lindsay W., (1999), The Management and Control of Quality, Fourth Edition, South – Western College Publishing Cincinnati, Ohio
8. Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick (2009), " *Evaluating Training Programs*", Berrett – Koehler Publishers 2009, p.3-4
9. Wheelen L. Thomas & Hunger j. David. 2008. Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall
10. Porter M.E. 1979. How competitive forces share strategy. Business Review

Διαδίκτυο

1. Καραγεώργου Ναυσικά, 2008. Μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα. Διαθέσιμο στο http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2615/1/Karageorgou_Nafsika_Diplomatiki_Ergasia_MBA.pdf [πρόσβαση 10/3/2016]
2. Μοντέλο Ανταγωνιστικών Δυνάμεων. Διαθέσιμο στο <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE>

[%AD%CE%BB%CE%BF %CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD %CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD](#) [πρόσβαση 12/3/2016]

3. ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 2014. Όμιλος Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος. Εκπαίδευση Εργαζομένων. Διαθέσιμο στο <https://www.cosmote.gr/fixed/web/cr2014/employees/employee-development/employee-education> [πρόσβαση 10/3/2016]