



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΤΙΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

**ΑΔΑΜΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΔΡΙΑΝΗ**

**ΔΗΜΗΤΡΟΥΛΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΑ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013**



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΤΙΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

**ΑΔΑΜΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΔΡΙΑΝΗ**

**ΔΗΜΗΤΡΟΥΛΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΑ**

**ΕΠΟΠΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:**

**ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	<b>5</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>8</b>

### **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ΟΝ</sup> ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ</b>	<b>11</b>
1.1. Σκοπός της Πτυχιακής	11
1.2. Εννοιολογική αποσαφήνιση βασικών όρων της εκπαίδευσης ενηλίκων	11
1.2.1. Εκπαίδευση	12
1.2.2. Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση	12
1.2.3. Κατάρτιση	12
1.2.4. Επιμόρφωση	13
1.2.5. Εκπαίδευση Ενηλίκων	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ΟΝ</sup> ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ</b>	<b>16</b>
2.1. Εισαγωγή	16
2.2. Η Έννοια του Όρου «Ανάγκη» και «Επιμορφωτική Ανάγκη»	17
2.2.1. Ψυχολογική Προσέγγιση	18
2.2.2. Ψυχο-κοινωνιολογική Προσέγγιση	19
2.2.3. Πολιτιστική Προσέγγιση	20
2.2.4. Οικονομική Προσέγγιση	20
2.2.5. Δομολειτουργική Προσέγγιση	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ΟΝ</sup> Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	<b>22</b>
3.1. Η Σημασία της Επιμόρφωσης	22
3.2. Αιτίες που Καθιστούν Αναγκαία την Επιμόρφωση του Προσωπικού	23
3.3. Παράγοντες που Υποδεικνύουν την Αναγκαιότητα Επιμόρφωσης Προσωπικού	23
3.4. Στόχοι και Τομείς της Επιμόρφωσης Προσωπικού	25
3.5. Διαδικασία της Επιμόρφωσης Προσωπικού	25
3.6. Εκτίμηση Επιμορφωτικών Αναγκών	26
3.6.1. Οι σύγχρονες εξελίξεις και η Εκπαίδευση Ενηλίκων στην Ελλάδα	28
3.6.2. Φάσεις Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών	31
3.7. Σχεδιασμός Επιμορφωτικών Προγραμμάτων	32
3.8. Μέθοδοι Εκπαίδευσης	32
3.8.1 Εκπαίδευση στην θέση εργασίας	33
3.8.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας	36

3.9. Πλεονεκτήματα από την Εκπαίδευση του Προσωπικού μιας Επιχείρησης	40
3.9.1. Οφέλη της Εκπαίδευσης για την Επιχείρηση	41
3.9.2. Οφέλη της Εκπαίδευσης για τους Εργαζομένους	42
3.10. Κόστος που Απορρέει από την Εκπαίδευση του Προσωπικού	43

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ΟΝ</sup> ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ</b>	<b>44</b>
4.1. Εισαγωγή	44
4.2. Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης - Αποχέτευσης Ηρακλείου (Δ.Ε.Υ.Α.Η)	44
4.2.1. Οργάνωση της Δ.Ε.Υ.Α.Η.	45
4.2.2. Οι αρμοδιότητες της Δ.Ε.Υ.Α.Η.	45
4.3. Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού, Τουρισμού και Ανάπτυξης Ηρακλείου (Δ.Ε.Π.Τ.Α.Η.)	46
4.4. Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Πολιτισμού-Περιβάλλοντος-Κοινωνικής Πρόνοιας (ΔΗ.Κ.Ε.Η.)	47
4.4.1. Δράση Πολιτισμός	48
4.4.2. Δράση Περιβάλλον	50
4.4.3. Δράση Κοινωνική Πρόνοια	51

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ΟΝ</sup> ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ</b>	<b>54</b>
5.1. Σκοπός της Έρευνας - Επιμέρους Στόχοι	54
5.2. Αναγκαιότητα και Σημασία της Έρευνας.	54
5.3. Σχεδιασμός, Μέθοδος και Στάδια της Έρευνας	55
5.4. Πλήθος Συμπληρωμένων Ερωτηματολογίων	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ΟΝ</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>57</b>
6.1. Αποτελέσματα της Έρευνας	57
6.2. Κατευθύνσεις για το Μέλλον	58
6.3. Τελικά Συμπεράσματα – Προτάσεις	59

1.1. Παράρτημα 1.1.	61
1.2. Παράρτημα 1.2.	64
1.3. Παράρτημα 1.3.	67

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>68</b>
<b>ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>68</b>
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>69</b>

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ειλικρινείς μας ευχαριστίες σε όλους αυτούς τους ανθρώπους που συνέβαλαν στο να φέρουμε σε πέρας την παρούσα Πτυχιακή Εργασία. Ιδιαίτερα θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την Επιβλέποντα της εργασίας αυτής, κα Παπαστεφανάκη Σοφία για την πολύτιμη βοήθειά της και τη διαρκή υποστήριξή της, τόσο κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, όσο και κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Τέλος, θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας στις οικογένειές μας για την αμέριστη συμπαράσταση, βοήθεια και προ πάντων κατανόηση και ανοχή καθ' όλο το χρονικό διάστημα των σπουδών μας.

ΑΔΑΜΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΔΡΙΑΝΗ  
ΔΗΜΗΤΡΟΥΛΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΑ  
ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής είναι: «η ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου. Αναλύονται πλήθος θεματολογιών ενοτήτων που αφορούν την επιμόρφωση, τις μεθόδους επιμόρφωσης καθώς και οι αρμόδιοι φορείς της επιμόρφωσης. Σκοπός της πτυχιακής είναι η έρευνα των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου και η καταγραφή των απόψεων τους σχετικά με την αναγκαιότητα ύπαρξης επιμορφωτικών προγραμμάτων τόσο για τους ίδιους όσο και για την ενίσχυση της σωστής λειτουργίας της επιχείρησης.

Η πτυχιακή χωρίζεται σε δύο μέρη το θεωρητικό το οποίο αποτελείται από 4 κεφάλαια και το ερευνητικό μέρος το οποίο αποτελείται από 2 κεφάλαια.

Στο θεωρητικό μέρος της πτυχιακής, στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται ο σκοπός της πτυχιακής και γίνεται αναφορά σε κάποιες ορολογίες όπως είναι η εκπαίδευση, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η κατάρτιση, η επιμόρφωση και η εκπαίδευση ενηλίκων.

Στο κεφάλαιο 2 αναλύεται η διαδικασία διερεύνησης των επιμορφωτικών αναγκών καθώς και οι διάφορες μορφές προσέγγισης των επιμορφωτικών αναγκών.

Στο κεφάλαιο 3 περιγράφεται η διαδικασία επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Αναλυτικότερα περιγράφονται: η Σημασία της Επιμόρφωσης, οι αιτίες που Καθιστούν Αναγκαία την Επιμόρφωση του Προσωπικού, οι Παράγοντες που Υποδεικνύουν την Αναγκαιότητα Επιμόρφωσης του Προσωπικού, οι Στόχοι και Τομείς της Επιμόρφωσης του Προσωπικού, η Διαδικασία της Επιμόρφωσης Προσωπικού, η Εκτίμηση των Επιμορφωτικών Αναγκών, οι Σύγχρονες Εξελίξεις και η Εκπαίδευση Ενηλίκων στην Ελλάδα, οι Φάσεις Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών, ο Σχεδιασμός Επιμορφωτικών Προγραμμάτων, οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, τα Πλεονεκτήματα από την Εκπαίδευση του Προσωπικού μιας Επιχείρησης και τέλος το Κόστος που Απορρέει από την Εκπαίδευση του Προσωπικού.

Στο κεφάλαιο 4 περιγράφονται αναλυτικά οι επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου καθώς και οι αρμοδιότητες καθεμιάς από αυτές. Ενδεικτικά αναφέρουμε την Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης - Αποχέτευσης Ηρακλείου, τη Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού, Τουρισμού και Ανάπτυξης Ηρακλείου και Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Πολιτισμού-Περιβάλλοντος-Κοινωνικής Πρόνοιας (ΔΗ.Κ.Ε.Η.)

Στο Δεύτερο Μέρος της Πτυχιακής όπως αναφέρθηκε έχουμε την εμπειρική προσέγγιση του θέματος όπου πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου. Καταγράφηκαν οι απόψεις των εργαζομένων σε αυτές σχετικά με τη σημαντικότητα της ύπαρξης επιμορφωτικών προγραμμάτων, τη συχνότητα πραγματοποίησης τέτοιων προγραμμάτων καθώς και για το εάν είναι θετικά τόσο γι' αυτούς όσο και τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται.

Στο Κεφάλαιο 5 περιγράφονται ο Σκοπός της Έρευνας και οι επιμέρους στόχοι, η Αναγκαιότητα και Σημασία της Έρευνας, τα Ερευνητικά Ερωτήματα, ο τρόπος σχεδιασμού και τα στάδια της έρευνας,.

Ακολουθούν τέλος στο κεφάλαιο 6 τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## ABSTRACT

The subject of this thesis is: "The detection of training needs of staff in firms of Heraklion. Analyzed crowd Fact modules of training, training methods and relevant bodies of training. The aim of the thesis is to research the training needs of workers in enterprises of Iraklion and record their views on the necessity of training programs both for themselves and for strengthening the proper functioning of the business.

The thesis is divided into two parts, the theoretical which consists of 4 chapters and the research part which consists of 2 sections.

In the theoretical part of the thesis in the first chapter discusses the purpose of the thesis and mentioned some terminologies such as education, continuing education, training, training and adult education.

In Chapter 2 explains the process of investigating the training needs and the various forms of approach to training needs.

Chapter 3 describes the process of training the human resources of an enterprise. Described in more detail: the importance of training, the causes necessitating the training of personnel, the factors indicating the necessity of training of personnel, the objectives and areas of staff training, the Training Process Personnel, Training Needs Assessment, the Current Developments and Adult Education in Greece, Phases Investigation Training Needs, design training programs, the Training Methods of Human Resources, the Benefits of Training of staff of an undertaking, and finally the costs resulting from the training of personnel.

Chapter 4 describes in detail the operations of the Municipality of Heraklion as well as the responsibilities of each of them. Indicatively Municipal Water Supply - Sewage Heraklion, the Municipal Culture, Tourism and Development Heraklion Municipal Development Company Culture-Environment-Social Welfare (DI.K.E.I.)

In the second part of the project as we mentioned empirical approach where research was conducted using the method of semi-structured interviews in enterprises of Heraklion. Recorded the opinions of their employees on the importance of having training programs, frequency of realization of such programs and whether they are positive both for them and the companies that employ them.

Chapter 5 describes the purpose of research and individual objectives, the necessity and importance of research, the research questions, the way planning and research stages.



Here at the end of chapter 6 the conclusions and recommendations for future research.

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

#### 1.1. Σκοπός της Πτυχιακής

Η παρούσα πτυχιακή αποτελεί μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε με στόχο την ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου. Στην πτυχιακή αυτή, επιχειρούμε να θίξουμε και να αναλύσουμε ένα πλήθος θεμάτων, ενώ παράλληλα επιχειρούμε να συνδέσουμε τα θεωρητικά κομμάτια με την έρευνα που υλοποιήθηκε και είχε ως σκοπό την ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου. Για το λόγο αυτό, ξεκινήσαμε με τη βιβλιογραφική έρευνα που πραγματοποιήθηκε με συλλογή υλικού όσον αφορά την επιμόρφωση και εκπαίδευση ενηλίκων. Ακολουθώντας, αναφερόμαστε στην ανάλυση των επιμορφωτικών αναγκών και πως αυτή αναφέρεται στη βιβλιογραφία, κάνοντας ιδιαίτερη μνεία στους τρόπους που μπορεί ενισχύσει τη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά το ερευνητικό μέρος εστιάζουμε στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην ποιοτική και ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε καθώς αναφερόμαστε στα ερευνητικά ερωτήματα, στις διαθέσιμες ερευνητικές μεθόδους και εκείνες που τελικά επιλέχθηκαν. Τέλος παρουσιάζουμε τα συμπεράσματα σχετικά με τα ευρήματα της μελέτης και δίνονται προτάσεις για επιμορφώσεις που θεωρούμε ότι θα βοηθούσαν στην ευαισθητοποίηση και ενδυνάμωση των υπαλλήλων που βρίσκονται στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου.

#### 1.2. Εννοιολογική αποσαφήνιση βασικών όρων της εκπαίδευσης ενηλίκων

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί πραγματοποιείται η αποσαφήνιση και οριοθέτηση των βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται γενικότερα όσο και στη παρούσα εργασία ειδικότερα με σκοπό ο αναγνώστης να έχει μια πλήρη εικόνα και άποψη όσον αφορά την ορολογία που χρησιμοποιείται στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας.

Το πεδίο εκπαίδευσης ενηλίκων όσο και η ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης χρησιμοποιεί πλήθος ορισμών και εννοιών, που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα του πεδίου του συγκεκριμένου τομέα. Έννοιες όπως η συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η δια βίου εκπαίδευση, η εκπαίδευση ενηλίκων, η κατάρτιση και η επιμόρφωση έχουν χρησιμοποιηθεί κατά κόρον για

να καλύψουν την εννοιολογική αποσαφήνιση της «επιστήμης των ενηλίκων», δίνοντας η κάθε μία, έμφαση σε διαφορετικές διαστάσεις της.

### 1.2.1. Εκπαίδευση

Ο Dewey (1916) αναφέρει σχετικά με τον όρο «εκπαίδευση»: «η εκπαίδευση είναι ένα από τα σημαντικότερα θεμέλια μιας πλούσιας ζωής, αλλά αποτελεί θεμέλιο που δεν είναι οπωσδήποτε απαραίτητο να μπει στην αρχή της ζωής ή στην παιδική ηλικία. Μπορεί να μπει σε οποιαδήποτε φάση της και ύστερα να αναπτυχθεί».

Ο Jarvis (2004) αναφέρει ότι η «εκπαίδευση» αντιμετωπίζεται ως ανθρωπιστική διαδικασία, θεωρείται διαδικασία στην οποία η αξία του ατόμου και η ποιότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ διδασκόντων και διδασκομένων, όταν υπάρχει, είναι ύψιστης σημασίας για αυτήν. Όταν αυτά τα υψηλά ιδανικά δεν είναι έκδηλα στη μαθησιακή διεργασία τότε, ο βαθμός στον οποίο αυτή είναι εκπαιδευτική αμφισβητείται.

### 1.2.2. Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Venables, 1976 συνεχιζόμενη εκπαίδευση είναι: «όλες εκείνες οι μαθησιακές ευκαιρίες οι οποίες είναι πιθανό να αξιοποιηθούν αφού ολοκληρωθεί η υποχρεωτική πλήρης φοίτηση στο σχολείο» και αφορά ενήλικους εκπαιδευόμενους, αφού έπεται της υποχρεωτικής τους εκπαίδευσης και επομένως και της ενηλικίωσης τους.

### 1.2.3. Κατάρτιση

Ο όρος «κατάρτιση», αποτελεί την εξειδικευμένη μάθηση κατά την οποία επιδιώκεται συνεχής ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που απαιτούνται από τους απασχολούμενους ή νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους, για να εκτελέσουν αποτελεσματικά μια συγκεκριμένη εργασία (Χαλάς, 1992; Ραμματά, 2005).

Αυτή την άποψη υιοθετεί και το Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, όπου ως κατάρτιση θεωρεί την εξειδικευμένη εκπαίδευση που προσφέρεται έξω από το επίσημο εκπαιδευτικό

σύστημα και απευθύνεται σε εργαζόμενους ή ανέργους που ζητούν απασχόληση (Χασάπης, 1994).

Στο σχέδιο νόμου «Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και Λοιπές Διατάξεις» της Γενικής Γραμματείας Διά Βίου Μάθησης στην Ελλάδα ορίζεται η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση ως «η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που συμπληρώνει, εκσυγχρονίζει ή και αναβαθμίζει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες αποκτήθηκαν από τα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης ή από επαγγελματική εμπειρία με στόχο την ένταξη ή επανένταξη στην αγορά εργασίας, τη διασφάλιση της εργασίας και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη».

Το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης προσδιορίζει την κατάρτιση ως «το μέρος της επαγγελματικής εκπαίδευσης που παρέχει τις ειδικές επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες με τις οποίες ολοκληρώνεται η επαγγελματική επάρκεια του εκπαιδευόμενου» (CEDEFOP, 1996).

#### 1.2.4. Επιμόρφωση

Με τον όρο «διαρκή επιμόρφωση» αναφερόμαστε στο σύνολο των συστηματικών δραστηριοτήτων, που έπονται της αρχικής εκπαίδευσης, συντελούν στο συνεχή εμπλουτισμό των γνώσεων και των δεξιοτήτων σχετικά με ένα επάγγελμα και παρέχονται από τον εργοδότη οργανισμό ή από εξωτερικό φορέα (Φραντζή, 1996).

Η διαρκής επιμόρφωσή του ανθρώπινου δυναμικού και η επικαιροποίηση των γνώσεων του καθίσταται αναγκαία για να ανταποκρίνεται στα νέα καθήκοντα του και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας (Βεργίδης, 2005; Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2002; Μακρυδημήτρης, 1996, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.Α., 2001).

Η επιμόρφωση έχει σκοπό να καλύψει τις ευρύτερες ανάγκες βελτίωσης των προσωπικών δεξιοτήτων του (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Με αυτό τον τρόπο οι γνώσεις που απέκτησε στο τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα μπορεί να εμπλουτιστούν και να επικαιροποιηθούν ενώ οι εμπειρικές γνώσεις του να συστηματοποιηθούν και να τεκμηριωθούν (Βεργίδης, 1999).

Μετά την εννοιολογική προσέγγιση των παραπάνω εννοιών, η έννοια της επιμόρφωσης για τη συγκεκριμένη εργασία ορίζεται ότι θα είναι: η βραχυχρόνια εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία είναι ενταγμένη στο πεδίο της εκπαίδευσης ενηλίκων και

στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της τυπικής μόρφωσης που αποκτήθηκε κατά την εκπαίδευση και των απαιτήσεων της καθημερινής εργασίας σε μια επιχείρηση του Δήμου Ηρακλείου. Αυτή επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των αξιών, των αντιλήψεων και των στάσεων των ατόμων, που θα οδηγήσουν σε αποτελεσματική συμπεριφορά και εκτέλεση του έργου τους με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στην επιχείρηση και το κοινωνικό σύνολο (Πετρίδου, 1992).

### 1.2.5. Εκπαίδευση Ενηλίκων

Η Εκπαίδευση Ενηλίκων είναι η εκπαίδευση που παρέχεται σε ώριμη ηλικία. Σύμφωνα με τον Rogers, 1999, η εκπαίδευση ενηλίκων περιλαμβάνει όλες τις μορφές εκπαίδευσης, στις οποίες οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζονται ως ενήλικοι, πεπειραμένοι, ώριμοι και ισοροπημένοι.

Σύμφωνα επίσης με τον Jarvis (2004), εκπαίδευση ενηλίκων είναι: «οι μαθησιακές διεργασίες γενικής ή επαγγελματικής εκπαίδευσης, τις οποίες ακολουθούν οι άνθρωποι που έχουν κατορθώσει να φθάσουν στην κατάσταση του ενηλίκου».

Λαμβάνοντας υπόψιν τους παραπάνω ορισμούς που δόθηκαν για την Εκπαίδευση Ενηλίκων κατανοούμε ότι αυτή αφορά οιαδήποτε μαθησιακό πρόγραμμα ή δραστηριότητα σχεδιασμένο από κάποιον εκπαιδευτικό φορέα, για να ικανοποιεί οιαδήποτε ανάγκη κατάρτισης ή ενδιαφέρον, που μπορεί να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της ζωής του, έχει υπερβεί το όριο ηλικίας της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και η κυρίως δραστηριότητα του δεν είναι πλέον η εκπαίδευση. Το πεδίο λοιπόν της εκπαίδευσης ενηλίκων καλύπτει επομένως μη επαγγελματικές, επαγγελματικές, γενικές, τυπικές και μη τυπικές σπουδές, καθώς και την εκπαίδευση συλλογικού και κοινωνικού σκοπού (Μάρδας, 2000).

Η διαφοροποιήσεις στις εκπαιδευτικές κουλτούρες διαφόρων λαών και χωρών καθιστούν αδύνατη την καθιέρωση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού για την εκπαίδευση ενηλίκων καθώς και ορισμένων μαθησιακών διαδικασιών. Η χαρακτηριστική διαφορά της εκπαίδευσης ενηλίκων είναι ότι ο εκπαιδευτικός και ο εκπαιδευόμενος, καθώς και οι στόχοι και μέθοδοι, αποτελούν εξίσου και από κοινού τη βάση, στην οποία στηρίζεται το εκπαιδευτικό σύστημα και από την οποία εξαρτάται το τελικό αποτέλεσμα (Rogers, 1999).

Συμπερασματικά λοιπόν, η ειδοποιός διαφορά της Εκπαίδευσης Ενηλίκων από τον ευρύτερο χώρο της εκπαίδευσης, δεν αφορά μόνο το αντικείμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αλλά και το ίδιο το υποκείμενό της, το περιεχόμενο, τους στόχους και τους σκοπούς της, καθώς και το ρόλο του εκπαιδευτή, που περιορίζεται περισσότερο στο θέμα του συντονισμού, του προγραμματισμού, αλλά και της υποστήριξης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

#### 2.1. Εισαγωγή

Για τη διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών του πληθυσμού ή της ομάδας-στόχου απαιτείται καταρχάς η αποσαφήνιση της έννοιας ανάγκη και ο προσδιορισμός του σημασιολογικού περιεχομένου της. ( Βεργίδης & Καραλής, 1999)

Διευκρινίζουμε ότι πολλές φορές η έννοια ανάγκη συγχέεται με άλλες παρεμφερείς έννοιες, όπως:

1. αναγκαιότητα, με κίνδυνο την άκριτη αποδοχή αναγκών που παρουσιάζονται ως μη διαπραγματεύσιμες «αναγκαιότητες»,
2. επιθυμία, που παραπέμπει σε έναν άκρατο υποκειμενισμό,
3. ζήτηση, που αποτελεί ρηχό όρο της οικονομίας (νόμος της προσφοράς και της ζήτησης) και συνδέεται με την αγορά και το μάρκετινγκ.

Γενικά, οι ανάγκες των ανθρώπων και των κοινωνικών ομάδων προσδιορίζονται αφενός από τις δομές του συστήματος μέσα στο οποίο ζουν και εργάζονται, αφετέρου από επιλογές, παρεμβάσεις και πρωτοβουλίες των ατομικών και συλλογικών φορέων δράσης.

Επιμορφωτικές ανάγκες δημιουργούνται όταν η επιμόρφωση αποτελεί μια απάντηση στις αλλαγές που «συμβαίνουν» στη ζωή των ανθρώπων και στο κοινωνικο-οικονομικό και πολιτισμικό τους πλαίσιο.

Οι επιμορφωτικές ανάγκες μπορεί να έχουν μια υποκειμενική διάσταση, όπως για παράδειγμα η συνειδητοποίηση της έλλειψης συγκεκριμένων γνώσεων ή/και δεξιοτήτων/ικανοτήτων που αντιστοιχούν σε προσωπικές, επαγγελματικές ή/και κοινωνικές επιλογές, και μια αντικειμενική διάσταση, όπως το επίπεδο ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων, τα νέα εργασιακά ή/και κοινωνικά προβλήματα που αντιμετωπίζονται, οι αλλαγές στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών κ.ά.

Επίσης, εφόσον οι επιμορφωτικές ανάγκες συναρτώνται με το βαθμό συνειδητοποίησης της έλλειψης γνώσεων και δεξιοτήτων/ικανοτήτων και των αλλαγών στην εργασία και στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των δημοσίων φορέων, μπορούμε να τις διακρίνουμε σε συνειδητές και σε μη συνειδητές ή λανθάνουσες.



Διευκρινίζουμε ότι ακόμη κι όταν ο πληθυσμός-στόχος έχει υψηλό βαθμό συνειδητοποίησης των επιμορφωτικών αναγκών του, οι ανάγκες αυτές δεν εκφράζονται πάντα ρητά.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούμε να διακρίνουμε τις επιμορφωτικές ανάγκες σε τρεις κατηγορίες:

1. συνειδητές και ρητές,
2. συνειδητές και μη ρητές
3. λανθάνουσες.

Είναι σαφές ότι, ανάλογα με την κατηγορία επιμορφωτικών αναγκών που επιδιώκουμε να διερευνήσουμε, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τις κατάλληλες ερευνητικές μεθόδους και τεχνικές.

## 2.2. Η Έννοια του Όρου «Ανάγκη» και «Επιμορφωτική Ανάγκη»

Όπως έχει αναφερθεί στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών και η άποψη των υπαλλήλων των επιχειρήσεων του Δήμου Ηρακλείου για το θεσμό της επιμόρφωσης ενηλίκων στην επιχείρησή την οποία εργάζονται. Επίσης η εργασία στοχεύει να εντοπίσει σε ποιο βαθμό οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων του Δήμου Ηρακλείου, έχουν την ανάγκη για επιμόρφωση, κατά πόσον τους δίνεται η δυνατότητα επιμόρφωσης εντός η εκτός θέσης εργασίας καθώς και πόσο τους δίνεται η δυνατότητα επιμόρφωσης από οικονομικής σκοπιάς.

Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η η αποσαφήνιση των όρων ανάγκη και επιμορφωτική ανάγκη καθώς και ο προσδιορισμός του σημασιολογικού περιεχομένου τους δεδομένου ότι οι έννοιες αυτές κατέχουν πρωταρχικό ρόλο στο σχεδιασμό προγραμμάτων επιμόρφωσης. (Βεργίδης & Καραλής, 1999).

Η έννοια «ανάγκη» είναι πολυδιάστατη και αποτελεί βασικό κριτήριο στο σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων που απευθύνονται στους ενήλικες.

Ειδικότερα, ως επιμορφωτική ανάγκη στην παρούσα εργασία νοείται κάθε γνώση, δεξιότητα και στάση που είναι αναγκαία αλλά όχι διαθέσιμη από τον υπάλληλο μιας επιχείρησης του Δήμου Ηρακλείου για την επαρκή και πλήρη εκτέλεση μιας εργασίας. Η έλλειψη αυτή προκύπτει από τις αλλαγές που προκαλεί η τεχνολογική εξέλιξη και τα νέα

δεδομένα της διοικητικής δράσης και οργάνωσης των Δήμων στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις αυτών.

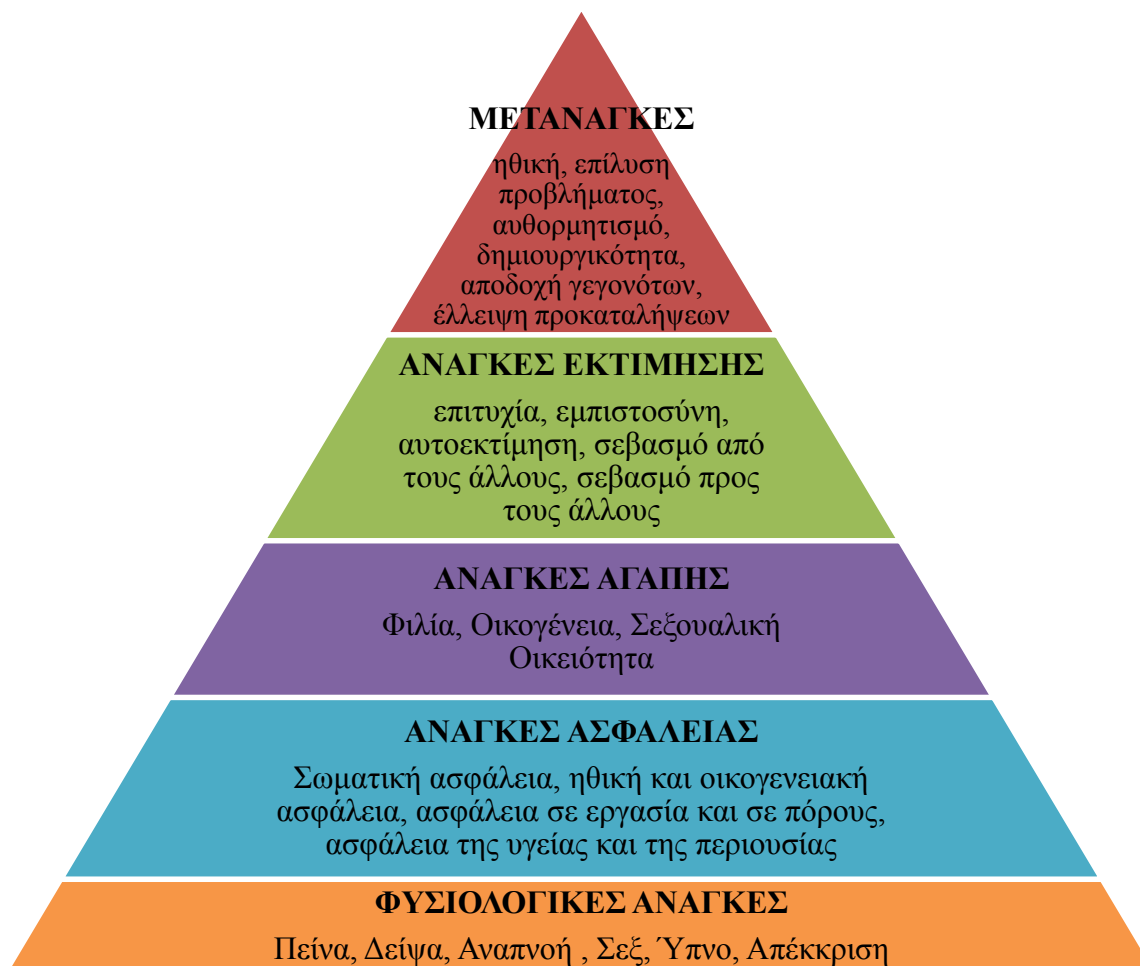
Οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό της έννοιας της ανάγκης περιγράφονται στα επόμενα υποκεφάλαια.

### 2.2.1. Ψυχολογική Προσέγγιση

Στην ψυχολογική προσέγγιση οι ανάγκες προσεγγίζονται ως κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο A. Maslow (1954) κατέταξε ιεραρχικά τις ανάγκες των ατόμων και υποστήριξε ότι μια ανάγκη θα πρέπει να ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό, προτού παρουσιαστεί η επόμενη. Με βάση την ιεράρχηση των αναγκών δημιουργήθηκε μια πυραμίδα (Εικόνα 2.2.) στη βάση της οποίας ο Maslow τοποθετεί τις βασικές βιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα) και συνεχίζει με τις ανάγκες για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες (αποδοχή, ένταξη), ανάγκες για αυτοσεβασμό (επιδοκιμασία, αναγνώριση) και τέλος στην κορυφή της πυραμίδας την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση όπου τοποθετείται και η ανάγκη για μάθηση.

Κάθε ανάγκη στο κατώτερο μέρος της κλίμακας έχει απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μια ανάγκη που βρίσκεται ψηλότερα στην ιεραρχία. Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου, αμέσως το άτομο αισθάνεται την ανάγκη για ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης και αυτό αποτελεί μια συνεχώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Ο Maslow με αυτόν τον τρόπο συνδέει τις εκπαιδευτικές ανάγκες με άλλες σημαντικές ανθρώπινες και κοινωνικές ανάγκες.

Η κατάταξη των αναγκών σε κατηγορίες και η ιεράρχησή τους από τον Maslow συμβάλλει στη σύνδεση των εκπαιδευτικών αναγκών με άλλες σημαντικές ανθρώπινες και κοινωνικές ανάγκες.



**Εικόνα 2.1.** Πυραμίδα των Αναγκών κατά Maslow

### 2.2.2. Ψυχο-κοινωνιολογική Προσέγγιση

Από ψυχο-κοινωνιολογική σκοπιά η έννοια της ανάγκης ορίζεται ως το στοιχείο της έλλειψης, σε σύγκριση με ένα γενικό κανόνα ή με ένα γενικό πρότυπο, όπως επίσης και η διαδικασία της συνειδητοποίησης αυτής της έλλειψης.

Επομένως, οι ανάγκες δημιουργούνται σε συγκεκριμένες ιστορικές και κοινωνικές συνθήκες, όταν οι άνθρωποι αρχίζουν να αισθάνονται ότι «κάτι τους λείπει», υλικά αγαθά, γνώσεις, αξιώματα (Schutz και Luckmann, 1974). Όσον αφορά στις εκπαιδευτικές ανάγκες αυτές προκύπτουν όταν ένας σημαντικός αριθμός ατόμων ή ομάδων συνειδητοποιούν ότι τους λείπουν κάποιες γνώσεις, που επιβάλλονται είτε από συγκεκριμένους, θεσμοθετημένους ή και άτυπους κανόνες (υποχρεωτική εκπαίδευση, απαραίτητη εξειδίκευση για αντίστοιχες

θέσεις εργασίας, επαγγελματική επιμόρφωση, ξένες γλώσσες κ.λπ.), είτε από τα κυρίαρχα κοινωνικά πρότυπα (π.χ. μαθήματα χορού, μαγειρικής κ.λπ.).

### **2.2.3. Πολιτιστική Προσέγγιση**

Στα πλαίσια της πολιτιστικής προσέγγισης σημαντικό ρόλο παίζει η συμβολή των πολιτιστικών παραγόντων στη διαμόρφωση των αναγκών. Κάποιες ανάγκες διαμορφώνονται σύμφωνα με τις παραδόσεις, τα ήθη, τα έθιμα, τις πεποιθήσεις, τις αξίες και γενικά τον τρόπο ζωής μιας κοινωνικής ομάδας.

Στην πολιτιστική προσέγγιση υπογραμμίζεται η σημασία των πεποιθήσεων και αξιών στη διαμόρφωση των αναγκών μιας κοινωνικής ομάδας. Επομένως και οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τις πεποιθήσεις και τις αξίες που τη χαρακτηρίζουν. Ο Vygotsky το 1978 είπε ότι οι συνδέσεις των ανθρώπων και του πολιτιστικού πλαισίου στις οποίες ενεργούν αλληλεπιδρούν στη κοινή εμπειρία (Crawford, 1996). Ο άνθρωπος χρησιμοποιεί εργαλεία όπως η ομιλία, το γράψιμο, τα οποία απορρέουν από τον πολιτισμό, ούτως ώστε να μεσολαβήσουν με το κοινωνικό τους περιβάλλον. Η πολιτιστική προσέγγιση προσδιορίζει κυρίως τις εκπαιδευτικές ανάγκες ειδικών κοινωνικών ομάδων όπως είναι οι μειονότητες, οι κάτοικοι απομονωμένων περιοχών, που διατηρούν τη διαφορετικότητά τους σε σχέση με το κοινωνικό περίγυρο. Το πολιτιστικό περιβάλλον παίζει σπουδαίο ρόλο, όσον αφορά στο τρόπο επιμόρφωσης και στην διαδικασία διερεύνησης των επιμορφωτικών μας αναγκών.

### **2.2.4. Οικονομική Προσέγγιση**

Η οικονομική προσέγγιση των επιμορφωτικών αναγκών γίνεται μέσα από το σύστημα παραγωγής, το οποίο γεννά καθημερινά νέες ανάγκες καθώς αναπτύσσεται. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες αποτελούν τις γνώσεις, δεξιότητες ή στάσεις, που εκφράζουν τη διαφορά ανάμεσα στους ανθρώπους και που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση μιας εργασίας, και οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες από όλους (Χασάπης, 2000). Η απαίτηση για εξειδίκευση κάποιων εργαζομένων ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στα καθήκοντά τους (γνώσεις, ευθύνες, δεξιότητες) και να αυξάνεται η απόδοσή τους διαμορφώνει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

### **2.2.5. Δομολειτουργική Προσέγγιση**

Η Δομολειτουργική Προσέγγιση των εκπαιδευτικών αναγκών εστιάζεται κυρίως στη λειτουργία των δομών και πως αυτές προσδιορίζουν τις ανάγκες των ατόμων που βιώνουν σε αυτές. Το σημαντικότερο στοιχείο είναι αυτό της «αλλαγής», έτσι όταν κάτι αλλάζει στο δομικό περιβάλλον (είτε εργασιακό, κοινωνικό, προσωπικό) δημιουργείται ένα είδος ανισορροπίας που δημιουργεί την ανάγκη για αλλαγή και προσαρμογή στα νέα δεδομένα. (Βεργίδης, 2003).

Ο Βεργίδης, θεωρεί ότι η εκπαίδευση-επιμόρφωση αποτελεί μια απάντηση στις αλλαγές που συμβαίνουν στη ζωή των ανθρώπων που συμβάλλει στην προσαρμογή τους στις νέες καταστάσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 3.1. Η Σημασία της Επιμόρφωσης

Σύμφωνα με τους Baroukh και Kleiner (2002) ο κυριότερος πόρος μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και υποστηρίζουν ότι ένα καλό πρόγραμμα επιμόρφωσης νεοεισερχόμενων πρέπει να συμβάλλει:

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

Οι παραπάνω συγγραφείς διατυπώνουν επίσης την άποψη ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι Evans και Lindsay (2008) πιστεύουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι η δύναμη του και αυτό που το κάνει να διαφοροποιείται από τις άλλες επιχειρήσεις. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του, γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις. Οι Evans και Lindsay (2008) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πολλές επιχειρήσεις δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους διότι δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, οι κυριότερες επιδράσεις της επιμόρφωσης σε μια επιχείρηση είναι:

1. Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης
2. Η καλύτερη εκτέλεση του παρόντος έργου
3. Η διαμόρφωση στάσεων
4. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων
5. Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό
6. Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους

### **3.2. Αιτίες που Καθιστούν Αναγκαία την Επιμόρφωση του Προσωπικού**

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:

1. Τεχνολογική πρόοδος – Απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
2. Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή – Απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο.
3. Συγχωνεύσεις και εξαγορές – Απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας.
4. Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές – Απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα.

### **3.3. Παράγοντες που Υποδεικνύουν την Αναγκαιότητα Επιμόρφωσης Προσωπικού**

Η επιμόρφωση εργαζομένων σε μια επιχείρηση/οργανισμό είναι κατάλληλη όταν αναμένει ότι θα αποκομίσει περισσότερο όφελος απ' ότι επένδυσε για το κόστος της. Η επιμόρφωση διεξάγεται συνήθως για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και αύξηση των επιπέδων γνώσης των υπαλλήλων ούτως ώστε να συμβάλουν καλύτερα στους σκοπούς της επιχείρησης.

Κάποιοι από τους παράγοντες που είναι δυνατόν να υποδεικνύουν τις ανάγκες επιμόρφωσης ή ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι και οι παρακάτω (Brown, 2002):

- Ανάπτυξη των υπαλλήλων και των διοικητικών δεξιοτήτων για να καλυφθεί μια τρέχουσα ανάγκη, όπως:

1. Σχέδια επιμόρφωσης εκπαιδευόμενων
2. Μείωση προσωπικού
3. Νέοι υπάλληλοι
4. Νέοι επόπτες / Προϊστάμενοι
5. Αξιολογήσεις διευθυντικής ικανότητας
6. Νέες τοποθετήσεις
7. Προαγωγές

- Εργασιακές Σχέσεις / Οργανωτικά Προβλήματα:

1. Προβλήματα απόδοσης
2. Προβλήματα παραγωγής
3. Προβλήματα ασφάλειας
4. Ανεπάρκειες επιθεώρησης

- Ικανοποίηση Μεταβαλλόμενων Αναγκών

1. Νέα τεχνολογία
2. Νέος εξοπλισμός ή προγράμματα
3. Εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού
4. Αλλαγές αποστολής
5. Νόμοι και κανονισμοί

- Career Development

1. Αιτήματα υπαλλήλων
2. Σχέδια προώθησης σταδιοδρομιών



### 3.4. Στόχοι και Τομείς της Επιμόρφωση Προσωπικού

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 φυσικών τους ικανοτήτων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003)

Ευρύτεροι στόχοι της εκπαίδευσης είναι: να βελτιώσει την ατομική και συλλογική 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 μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

### 3.5. Διαδικασία της Επιμόρφωσης Προσωπικού

Για να έχει η επιχείρηση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπίσει την εκπαίδευση του προσωπικού ως μια δραστηριότητα που θα καθορίσει το μέλλον της. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης, 2001):

- 1η φάση: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.
- 2η φάση: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- 3η φάση: Μέθοδοι εκπαίδευσης.
- 4η φάση: Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.
-

### 3.6. Εκτίμηση Επιμορφωτικών Αναγκών

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι η συστηματική ερευνητική διαδικασία, η οποία προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενός πληθυσμού-στόχου σε σχέση με ένα δεδομένο πλαίσιο αναφοράς. Η διαδικασία αυτή καταλήγει στον προσδιορισμό του εκπαιδευτικού περιεχομένου μιας παρέμβασης που αναφέρεται στο συγκεκριμένο πληθυσμό-στόχο και αποσκοπεί στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων ελλειμμάτων του σε σχέση με το πλαίσιο αναφοράς (Καραλής, 2003). Είναι μια διαδικασία απαραίτητη για τον ποιοτικότερο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων αφού ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με το πλαίσιο αναφοράς και η σύνδεσή τους με τους στόχους του προγράμματος εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητά του και ευνοούν τη συμμετοχή των εκπαιδευομένων.

Σύμφωνα με του Καψάλη & Παπασταμάτη (2002) τα στάδια σχεδιασμού ενός επιμορφωτικού προγράμματος είναι τα εξής:

- Μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης, διερεύνηση και καταγραφή των επιμορφωτικών αναγκών του πληθυσμού-στόχου και ανάλυση των σημαντικών δεδομένων και προβλημάτων.
- Καθορισμός του γενικότερου επιμορφωτικού σκοπού και των επιμέρους στόχων του προγράμματος.
- Επιλογή των περιεχομένων και δόμηση του προγράμματος.
- Σχεδιασμός των στρατηγικών διδασκαλίας και επιλογή των επιμορφωτικών μεθόδων και πρακτικών
- Δόμηση και εφαρμογή του προγράμματος

Ένα σημαντικό κίνητρο για τη συμμετοχή των ενήλικων εκπαιδευομένων σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι η σύνδεση της επιμόρφωσης με την εργασία ή το τμήμα της εργασίας που αυτοί θεωρούν ως το πλέον σημαντικό (Παγκάκης, 2003). Τα επιμορφωτικά επομένως προγράμματα που τους αφορούν πρέπει να είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ανάγκες και να προάγουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών θα βοηθήσει τη διοίκηση μια επιχείρησης/ οργανισμού στο:

- Να καθορίσει τα θέματα επιμόρφωσης που σχετίζονται με την εργασία κάθε εργαζόμενου.
- Να καθορίσει το είδος της επιμόρφωσης που θα βελτιώσει την απόδοση.
- Να καθορίσει το κατά πόσο η επιμόρφωση θα βοηθήσει πραγματικά.
- Να διαχωρίσει τις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης από τα οργανωσιακά προβλήματα.
- Να συνδέσει την βελτίωση της απόδοσης με τους οργανωσιακούς στόχους.

Αναλυτικότερα διατυπώνονται τέσσερις κύριοι λόγοι για τους οποίους η ανάλυση των αναγκών επιμόρφωσης πρέπει να προηγείται των προγραμμάτων επιμόρφωσης (Brown, 2002):

***I. Για να προσδιορίσει τις συγκεκριμένες προβληματικές περιοχές στην οργάνωση.***

Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και η Διοίκηση πρέπει να γνωρίζουν ποια είναι τα προβλήματα ώστε να στρέψουν την πιο κατάλληλη επιμόρφωση σε εκείνα τα συγκεκριμένα οργανωτικά προβλήματα.

***II. Για να εξασφαλίσει τη διοικητική υποστήριξη.*** Ο τρόπος για να εξασφαλιστεί η διοικητική υποστήριξη είναι να εξασφαλιστεί ότι η εκπαίδευση θα έχει άμεσες και θετικές επιπτώσεις. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να εξετάζουν την παρουσία και την λειτουργία τους και από πλευράς management, με σκοπό την άμεση συμβολή στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η διοίκηση θα δεσμευθεί με την επιμόρφωση όταν η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δείξει ότι μπορεί σαφώς να βελτιώνει την απόδοση των εργαζόμενων στην εργασία. Μόνο έτσι τα επιμορφωτικά προγράμματα δεν θα αποτελούν τα πρώτα πράγματα που θα περικόπτονται ή θα περιορίζονται στον προϋπολογισμό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

***III. Για να αναπτύξει τα απαραίτητα στοιχεία για την αξιολόγηση.*** Η πραγματοποίηση έρευνας των αναγκών θα δώσει στους εκπαιδευτές τη δυνατότητα να μπορούν να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος.

***IV. Για να καθορίσουν το κόστος και τα οφέλη της επιμόρφωσης.*** Η επιμόρφωση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση συνήθως θεωρείται ενοχλητική παρά ως μια θετική διενέργεια για την εξέλιξη μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει όταν οι εκπαιδευτές αποτυγχάνουν να συντάξουν μια ανάλυση κόστους-ωφέλειας για την επιμόρφωση που

διευθύνουν. Ωστόσο, τις περισσότερες φορές οι εκπαιδευτές παραπονιούνται ότι η διοίκηση δεν είναι διατεθειμένη να ξοδέψει τα απαραίτητα χρήματα για την εκπαίδευση.

### 3.6.1. Οι σύγχρονες εξελίξεις και η Εκπαίδευση Ενηλίκων στην Ελλάδα

Οι ραγδαίες διεθνείς εξελίξεις επιβάλλουν τον οικονομικό και τεχνολογικό εκσυγχρονισμό, διαφοροποιώντας τις ανάγκες της οικονομίας σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, καθιστώντας ανεπαρκείς τις εκπαιδευτικές διαδικασίες που περιορίζονται στα όρια της υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Στο σχήμα 3.1 περιγράφονται οι σύγχρονες εξελίξεις σε τεχνολογικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο και πως αυτές οι τάσεις σχετίζονται με την ανάγκη για εκπαίδευση ενηλίκων.

Η διεθνοποίηση της οικονομίας, η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού και η ανάγκη ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, ανατρέπουν τα δεδομένα τόσο στις διαδικασίες παραγωγής και προώθησης προϊόντων, όσο και στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης (Βεργίδης, Δ. & Καραλής, Θ., 2004; Ματθαίου, 2000, Μαγουλά, 1998). Η διεύρυνση του τριτογενή τομέα παραγωγής, η ραγδαία είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας και η αύξηση του μέσου όρου ηλικίας του οικονομικά ενεργού πληθυσμού (συνέπεια της υπογεννητικότητας) είναι παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την προσαρμογή των εργαζομένων σε νέα επαγγελματικά πλαίσια και προϋποθέτουν συνεχή βελτίωση δεξιοτήτων και ικανοτήτων (Ωρολογά, 2002, Ψαχαρόπουλος, 2000, Μουρίκη, 1991).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο της παραγωγής και της οικονομίας και οι αλλαγές που επιφέρουν σχετίζονται με την ανάδειξη νέων επιχειρηματικών τομέων βασιζόμενων στις νέες τεχνολογίες, την εισαγωγή και εκμετάλλευση καινοτόμων εφαρμογών πληροφορικής στη μεταποίηση και τις υπηρεσίες, την πίεση προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για αξιοποίηση πληροφοριακών υποδομών, την προώθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και την αυτοματοποίηση της επικοινωνίας και των συναλλαγών μεταξύ κράτους, επιχειρήσεων και πολιτών (Λευκό Βιβλίο, 2004, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, 2004, CEDEFOP, 2002).



**Σχήμα 3.1.** Οι σύγχρονες εξελίξεις και η εκπαίδευση ενηλίκων

Οι αλλαγές που επιφέρει η εξέλιξη της τεχνολογίας δεν περιορίζονται στο επαγγελματικό τομέα αλλά επηρεάζουν συνολικότερα τις καθημερινές δραστηριότητες όλων

των πολιτών. Σύμφωνα με έρευνα του Εθνικού Κέντρου Βιβλίου (ΕΚΕΒΙ, 1998) «η μεγαλύτερη δυσκολία παρουσιάζεται στις συναλλαγές των πολιτών με τις Δημόσιες Υπηρεσίες: σχεδόν έξι στους δέκα έλληνες που δεν έχουν ολοκληρώσει την εννιάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση χρειάζονται συχνά ή μερικές φορές βοήθεια από τρίτους για να συμπληρώσουν μια αίτηση σε Δημόσια Υπηρεσία, ενώ ο βαθμός δυσκολίας οξύνεται όσο χαμηλώνει το μορφωτικό επίπεδο. Σημαντικές δυσκολίες παρουσιάζονται επίσης στην κατανόηση των οδηγιών χρήσης φαρμάκων ή άλλων προϊόντων, στην κατανόηση των εγγραφών ενός βιβλιαρίου Τράπεζας και στη χρήση του τηλεφωνικού καταλόγου».

Από τα αποτελέσματα έρευνας διαπιστώνεται ότι «στη χώρα μας υπάρχει μια κρίσιμη μάζα υποεκπαιδευμένων η οποία λιμνάζει, δεν μπορεί να ανταποκριθεί και κοστίζει στη χώρα, αφού παγιδεύει τις προσπάθειες ανάπτυξης και προόδου. Η ανθρώπινη κοινωνική οργάνωση, η ροή γνώσεων και πληροφοριών, ο εκσυγχρονισμός και η αύξηση της παραγωγικότητας, η απασχόληση και η εργασιακή κινητικότητα, οι υπηρεσίες, ο πολιτισμός και η κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη γενικότερα συνδέονται με την παιδεία και την καλλιέργεια του ανθρώπινου δυναμικού στη χώρα μας». Όλο και πιο συχνά οικονομικοί και επιχειρηματικοί φορείς υποστηρίζουν ότι η οικονομική και τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να οδηγήσει στο περιθώριο της κοινωνικής και οικονομικής ζωής τις ομάδες του πληθυσμού που για διάφορους λόγους δεν θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις θετικές πλευρές των σημαντικών αλλαγών που συντελούνται σε όλα τα επίπεδα (CEDEFOP, 2002, Σ.Ε.Β., 1994).

Πέρα όμως από τις εξελίξεις στον τομέα της οικονομίας και της τεχνολογίας, σημαντικές είναι οι αλλαγές που συμβαίνουν σε κοινωνικό επίπεδο. Η γενίκευση της πυρηνικής οικογένειας, η αλλαγή του ρόλου της γυναίκας, η υπογεννητικότητα και η συγκέντρωση του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα (κυρίως στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη) συνοδεύονται από κοινωνικές ανακατατάξεις και αυξάνουν τη ζήτηση για εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Παράλληλα, η συσπείρωση του ελληνισμού της διασποράς και μετεξέλιξη της Ελλάδας από χώρα αποστολής σε χώρα υποδοχής μεταναστών, δημιούργησαν την ανάγκη προσαρμογής στην ελληνική κοινωνία των μεταναστών των παλινοστούτων και των προσφύγων από την μια πλευρά και την ανάπτυξη μηχανισμών σεβασμού των ποικίλων εθνικών και πολιτισμικών καταβολών τους από την άλλη (Βεργίδης, 1998).

Τέλος, σε πολιτισμικό επίπεδο, η έκρηξη των πληροφοριών και η ταχύτατη μετάδοσή τους μέσα από πολλαπλά διαφορετικά κανάλια, η πολυπολιτισμικότητα των κοινωνιών αλλά

και η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση μέσω της γνώσης, έχει ως επακόλουθο οι άνθρωποι να αναζητούν μορφωτικά εφόδια, πέραν αυτών που τους εξασφάλισε η υποχρεωτική εκπαίδευση. Όπως παρατηρεί ο Αλ. Κόκκος (2005) «όλο και περισσότερα άτομα - και μάλιστα αρκετά άτομα τρίτης ηλικίας - αναζητούν δημιουργικές και συστηματικές ενασχολήσεις εκπαιδευτικού χαρακτήρα, με στόχο την προσωπική ανάπτυξη, την καλλιέργεια των ενδιαφερόντων, την πληρέστερη επαφή με την τέχνη, με τους πολιτισμούς άλλων χωρών, με το οικολογικό σύστημα που μας περιβάλλει».

Οι προαναφερόμενοι παράγοντες είναι αλληλένδετοι και αλληλοεπηρεάζονται δημιουργώντας ένα πολυσύνθετο πλαίσιο αναγκών και προτεραιοτήτων που δημιουργούν σημαντικές προκλήσεις για τους εκπαιδευτικούς θεσμούς της χώρας (Βεργίδης, 2001). Στο πλαίσιο αυτό η εκπαίδευση ενηλίκων αναδεικνύεται σε ζήτημα κλειδί του εκπαιδευτικού και πολιτικού λόγου της χώρας μας και έχει γίνει κύριο σημείο εστίασης των συζητήσεων μεταξύ πανεπιστημιακών, πολιτικών, στελεχών εκπαίδευσης, επιχειρηματιών αλλά και απλών πολιτών.

### 3.6.2. Φάσεις Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών

Σύμφωνα με τους Witkin και Altschuld (1995), παραθέτεται το μοντέλο διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών, το οποίο διακρίνεται σε τρεις φάσεις:

**I. Προ-διερευνητική (pre-assessment):** Ο ρόλος της 1ης φάσης είναι κυρίως οργανωτικός. Αναζητούνται πληροφορίες, που συγκεκριμενοποιούν τις ανάγκες της ομάδας-στόχου, διατυπώνονται και ιεραρχούνται οι στόχοι της ερευνητικής διαδικασίας, ορίζονται οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων, οργανώνεται συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και πραγματοποιείται ο προϋπολογισμός του κόστους.

**II. Κύρια φάση (assessment):** Σ' αυτήν τη φάση συγκεκριμενοποιείται περισσότερο η ομάδα-στόχος και αναζητούνται πληροφορίες τόσο δημογραφικές όσο και για τις ανάγκες της ομάδας. Ωστόσο, στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι, ακόμη και όταν η ομάδα-στόχος έχει συνειδητοποιήσει τις εκπαιδευτικές της ανάγκες, δεν είναι πάντα εύκολο να τις εκφράσει ρητά. Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι ανάλογη είναι και η δυσκολία εντοπισμού των αναγκών. Η φάση αυτή συμπεριλαμβάνει εκτός από τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων.

**III. Μετα-διερευνητική (post-assessment):** Αποτελεί τη «γέφυρα» μεταξύ θεωρίας και πράξης. Στη φάση αυτή οι ανάγκες ιεραρχούνται κατά προτεραιότητα και στη συνέχεια επιλέγονται στρατηγικές ικανοποίησής τους. Τέλος, αξιολογείται το σύνολο της ερευνητικής διαδικασίας.

### 3.7. Σχεδιασμός Επιμορφωτικών Προγραμμάτων

Όταν η επιχείρηση πραγματοποιήσει την εκτίμηση των εκπαιδευτικών της αναγκών, αυτή είναι πλέον έτοιμη να δημιουργήσει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα. 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 επιτυχία, στην εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, εξαρτάται τόσο από τον κατάλληλο σχεδιασμό του όσο και από τη δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών παρακολούθησής του. (Jackson. and Schuler., 2006). Εφόσον η εκάστοτε επιχείρηση εντοπίσει τις εκπαιδευτικές της ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να σχεδιάσουν το πρόγραμμα εκπαίδευσης επιλέγοντας και καθορίζοντας το περιεχόμενό του, τους στόχους της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών της εκπαιδευτικής μεθόδου, και τέλος καθορισμό του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση (Χυτήρης , 2001).

### 3.8. Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση όσον αφορά το χώρο εργασίας μπορεί να γίνει «πάνω» στη θέση εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη και εκτός της θέσης εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη.

Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην



άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό.

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής.

Η εισαγωγική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσανατολισμού, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχομένου στην επιχείρηση. Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο, αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τι αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά. Αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται οι ελλείψεις γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση στη θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή, η προαγωγική εκπαίδευση συνιστάται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, ως διαρκής εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

Για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν δύο βασικοί μέθοδοι, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, και η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Στην εποχή μας όμως, όπου η τεχνολογία έχει μπει στη ζωή μας εφαρμόζεται ολοένα και περισσότερο και η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση.

### **3.8.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας**

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους αμέσως ανώτερους του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας πραγματοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ένας υπάλληλος που έχει πείρα ή ο προϊστάμενος δείχνουν στο υπάλληλο που πρόκειται να εκπαιδευτεί, τον τρόπο ή τη μέθοδο σύμφωνα με την οποία εκτελείται μια συγκεκριμένη δουλειά, στη

συνέχεια τον παρακολουθούν, τον διορθώνουν και του δίνουν χρήσιμες κατευθύνσεις για να την κάνει σωστά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:

- Δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός για την εταιρεία
- Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής
- Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των σφαλμάτων του εργαζόμενου
- Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης
- Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου

Η μέθοδος αυτή, αν και χρησιμοποιείται ευρέως παρουσιάζει κάποια σημαντικά μειονεκτήματα, όπως (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003 & Χυτήρης, 2001):

1. Συνήθως, λόγω φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά.
2. Ο εκπαιδευτής ίσως δεν έχει εκπαιδευτεί για να διδάξει και αυτό δυσκολεύει το έργο του.
3. Απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης.
4. Η εκπαίδευση συνήθως μπορεί να διακόπτεται.
5. Η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας επιβαρύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της δουλειάς.

**(Α) Εκπαίδευση με μαθητεία (εκτός θέσης εργασίας)**

Στη μέθοδο αυτή, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα μπορεί να γίνει εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούνται τα πραγματικά μηχανήματα/εξοπλισμός (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001, Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, Jackson and Schuler, 2006)

**(Β) Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (εκτός θέσης εργασίας)**

Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ απασχολούν φοιτητές-υπαλλήλους για ένα 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 (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001, Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, Jackson and Schuler, 2006)

**(Γ) Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας**

Η μέθοδος της καθοδήγησης για τα στελέχη μιας επιχείρησης συμπίπτει με την εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας για τους απλούς υπαλλήλους, όπου ο νέος

εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από ένα παλαιότερο κάτοχο αυτής ή τον άμεσο προϊστάμενο του, ο οποίος του δίνει οδηγίες και σχολιάζει την απόδοσή του. Στόχος είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, Jackson and Schuler, 2006).

Τα οφέλη αυτής της μεθόδου είναι:

1. Ελάχιστο κόστος
2. Καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου
3. Πραγματικό περιβάλλον εργασίας
4. Άμεση πληροφόρηση
5. Διόρθωση λαθών
6. Άμεση εφαρμογή της γνώσης

#### **(Δ) Εκπαίδευση μέσω μέντορα**

Η εκπαίδευση μέσω μέντορα θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευομένων τους». Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον «προστατευόμενο» του (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό-ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Καθοδήγηση στην απόκτηση απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά
- Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα
- Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.

Τα μειονεκτήματα που αντιπαρατάσσονται σε αυτή τη μέθοδο είναι:

- Τα στελέχη-μέντορες να μην γίνονται μεροληπτικά στην υποστήριξη εκπαίδευσης εργαζόμενου
- Έλλειψη νέων ιδεών και διαιώνιση της ίδιας πρακτικής
- Η ικανότητα του στελέχους-μέντορα ως εκπαιδευτή
- Η πιθανότητα άνισης μεταχείρισης

#### **(Ε) Εναλλαγή θέσεων εργασίας**

Η μέθοδος της εναλλαγής θέσεων εργασίας έχει ως στόχο στη διεύρυνση των γνώσεων του στελέχους όπου οι γνώσεις δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού αλλά γενικότερες γνώσεις και ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου

διοικητικού χαρακτήρα. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζει με αυτόν τον τρόπο τους στόχους, τους σκοπούς και τα προβλήματα και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για την κουλτούρα της επιχείρησης.

Η μετακίνηση έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Επίσης ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να αναγνωρίσει την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα ακόμα όφελος για τον εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου προκύπτουν από το γεγονός ότι: (α) η παραμονή στην εκάστοτε θέση είναι προσωρινή και αυτό μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση καθηκόντων για τον εκπαιδευόμενο, (β) η ψυχολογική επίπτωση που μπορεί να έχει η συνεχής μετακίνηση και η ανάληψη νέων καθηκόντων και (γ) η αντιμετώπιση που θα δεχθεί το νεοφερμένο άτομο από τα ήδη υπάρχοντα (Χυτήρης, 2001).

#### **(ΣΤ) Συμμετοχή σε επιτροπές**

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές (επιτροπή εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης προσφορών). Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Επίσης η συμμετοχή του στις διάφορες επιτροπές του δίνει τη δυνατότητα να μάθει για θέματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα εκτός από εκείνο στο οποίο εργάζεται.

#### **3.8.2. Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας**

Υπάρχουν και μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών που εφαρμόζονται εκτός της θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός της επιχείρησης.

#### **(Α) Μελέτη περιπτώσεων**

Κατά τη διάρκεια της μεθόδου αυτής τα στελέχη-εκπαιδευόμενοι οργανωμένοι σε μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν.

Η μελέτη περιπτώσεων, ως εκπαιδευτική μέθοδος αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1920 στο πανεπιστήμιο του Harvard. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον, να ανταλλάξουν ιδέες και εμπειρίες. (Χυτήρης, 2001).

#### **(B) Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζεται η μια την άλλη, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα και επίπεδα παραγωγής). Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων οργάνωσης κυρίως, προγραμματισμού και ηγεσίας.

#### **(Γ) Υπόδηση ρόλων**

Οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, που αναφέρονται σε πρόσωπα που υποτίθεται ότι εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο, να κατανοήσουν τις ευθύνες του, να δουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν συμπεριφορές. Η υπόδηση ρόλων είναι ένας ανέξοδος και ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη εμπειρία και να αναπτύξει ικανότητες πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

#### **(Δ) Σεμινάρια**

Τα σεμινάρια είναι μέθοδος παθητικής μάθησης σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα (η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες) πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο.

Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα και κρατικούς φορείς. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα-σεμινάριο καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών της (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

#### **(Ε) Διαλέξεις – Ημερίδες – Συνέδρια**

Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.

**(ΣΤ) Μέθοδος ηγεσίας Vroom-Yetton (1973)**

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δυο συγγραφέων (Vroom – Yetton 1973) που εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, αποδοχή και χρόνος λήψης απόφασης. Η συμμετοχή των υφισταμένων εξαρτάται από το είδος της απόφασης. Με αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να χρησιμοποιούν δέντρο λήψης αποφάσεων, για να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για λήψη αποφάσεων.

**(Ζ) Εκπαίδευση ευαισθησίας**

Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση, που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόηση τους για τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις.

**(Η) Πανεπιστημιακά προγράμματα / μαθήματα**

Τα προγράμματα αυτά προσφέρονται από κρατικούς ή ιδιωτικούς οργανισμούς και μπορούν να τα παρακολουθήσουν και στελέχη επιχειρήσεων. Επίσης, η σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών, επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης.

**(Θ) Ενεργός μάθηση**

Η μέθοδος action learning είναι κατάλληλη για την εκπαίδευση μεσαίων και ανώτερων στελεχών, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, συνδυάζοντας τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Τα στελέχη αναλαμβάνουν να πάρουν απόφαση για ένα πρόβλημα που αφορά άλλο τμήμα της επιχείρησης. Το χρονικό περιθώριο της εκπαίδευσης αυτής είναι μερικοί μήνες στη διάρκεια των οποίων οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση και αναλαμβάνουν την επίλυση του προβλήματος βάσει του οποίου θα αξιολογηθούν και το τέλος της εκπαίδευσης.

**(Ι) Εκπαίδευση επιβίωσης**

Η αναζήτηση ικανών στελεχών που με θάρρος και τόλμη θα αντιμετωπίσουν και θα επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις και αλλαγές κόσμο των επιχειρήσεων, οδηγούν τις εταιρείες σε ακραίες μεθόδους εκπαίδευσης. Τα τελευταία χρόνια αρκετές επιχειρήσεις στην μερική κυρίως, στέλνουν ανώτερα στελέχη τους σε περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια με σκοπό να δοκιμάσουν τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική τους ικανότητα να αντέξουν σε αντίξοες συνθήκες.

### **(Κ) Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning)**

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του παγκόσμιου ιστού. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

1. Γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευόμενων.
2. Εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές ανώτερες από την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες, οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση.

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 αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς.

Αυτή 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.

### **(Λ) Εκπαίδευση στο εργαστήριο (εκτός θέσης εργασίας)**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η εκπαίδευση επιτυγχάνεται εκτός θέσης εργασίας σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο), είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός των εγκαταστάσεων της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα/εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο. Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης, 2001, Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, Jackson and Schuler, 2006).

### **(Μ) Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας**



Τέλος η παραδοσιακή μέθοδος όπου ο εκπαιδευόμενος απλά ακούει παθητικά. Η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί αρνητικές κριτικές εφόσον δεν αφήνει περιθώρια έκφρασης στους εκπαιδευόμενους ούτε και περιθώρια εξατομίκευσης του μαθήματος ανάλογα με τις δυνατότητες των εκπαιδευόμενων.

### 3.9. Πλεονεκτήματα από την Εκπαίδευση του Προσωπικού μιας Επιχείρησης

Όπως προαναφέρθηκε ο αυτοματισμός, η τεχνολογική ανάπτυξη και η ταχύτητα των τεχνολογικών αλλαγών και όχι μόνο, αυξάνουν ακόμα περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης στην εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού. επιχείρηση.

Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

1. **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.

2. **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:** Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow.

3. **Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:** Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης.



4. **Μείωση ατυχημάτων:** Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

5. **Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας:** Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.

6. **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.

7. **Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων:** Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

8. **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

### 3.9.1. Οφέλη της Εκπαίδευσης για την Επιχείρηση

Τα οφέλη, που απορρέουν από την εκπαίδευση του προσωπικού, για την ίδια την επιχείρηση είναι:

- Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
- Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη

- Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου
- Συμβάλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
- Συμβάλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Συμβάλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- Συμβάλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
- Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας
- Συμβάλει στη μείωση του κόστους
- Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
- Συμβάλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- Συμβάλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων.
- 

### 3.9.2. Οφέλη της Εκπαίδευσης για τους Εργαζομένους

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι:

- 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 αυτοανάπτυξη
- 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

### 3.10. Κόστος που Απορρέει από την Εκπαίδευση του Προσωπικού

Το κόστος της εκπαίδευσης διακρίνεται σε θετικό και αποθεματικό. Το θετικό αποτελείται από τις αμοιβές των εκπαιδευτών, τη μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγορά και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Το αποθεματικό κόστος περιλαμβάνει τις απώλειες που υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση των στελεχών της για του σκοπούς του εκπαιδευτικού προγράμματος, είτε των εκπαιδευτών, είτε των εκπαιδευομένων.

Το συνολικό όμως κόστος από την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι σταθερή, αλλά εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- η διάρκεια του προγράμματος,
- ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι,
- η ειδικότητα,
- ο βαθμός,
- η προέλευση των εκπαιδευτών, και τέλος
- το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.

Οπότε για τους παραπάνω λόγους η έναρξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μιας επιχείρησης θα πρέπει να μελετάται εκτενώς, και να αποφασίζεται η λειτουργία του μετά από λεπτομερή μελέτη των αναγκών της επιχείρησης. Όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια, πλήρως οργανωμένα και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει στην πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ΟΝ</sup>

### ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

#### 4.1. Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου παρέχουν την δυνατότητα ευέλικτης δομής και λειτουργίας έτσι ώστε αφ' ενός να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και επιπλέον εισόδημα στο δήμο, το οποίο χρησιμοποιείται για την κάλυψη των αναγκών της πόλης την προώθηση των τοπικών εργασιών και την οικονομική σταθερότητα.

Ο Δήμος Ηρακλείου έχει ιδρύσει και λειτουργεί τις παρακάτω επιχειρήσεις:

- Τη Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης - Αποχέτευσης Ηρακλείου (Δ.Ε.Υ.Α.Η) και
- Τη Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού, Τουρισμού και Ανάπτυξης Ηρακλείου (Δ.Ε.Π.Τ.Α.Η.)
- Τη Δημοτική Κοινοφελής Επιχείρηση Πολιτισμού-Περιβάλλοντος-Κοινωνικής Πρόνοιας (ΔΗ.Κ.Ε.Η.)

#### 4.2. Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης - Αποχέτευσης Ηρακλείου (Δ.Ε.Υ.Α.Η)

Η Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης - Αποχέτευσης Ηρακλείου (Δ.Ε.Υ.Α.Η.) ιδρύθηκε το 1983 και διέπεται από το Ν.1069/80. Είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, με κοινωφελή, μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Έχει αποστολή «τη μελέτη, κατασκευή, συντήρηση, εκμετάλλευση, διοίκηση και λειτουργία των δικτύων Ύδρευσης και Αποχέτευσης, Ακαθάρτων και Ομβρίων καθώς και Μονάδων Επεξεργασίας Υγρών Αποβλήτων της περιοχής Ηρακλείου» όπως ορίζει ο Ν.1069/80.

Διοικείται από 11μελές Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από 6 Δημοτικούς Συμβούλους οι οποίοι εκλέγονται από το Δημοτικό Συμβούλιο Ηρακλείου, 1 εκπρόσωπο του Δήμου Ν. Αλικαρνασσού, 1 εκπρόσωπο Κοινωνικού φορέα, 2 Δημότες γνώστες θεμάτων Ύδρευσης-Αποχέτευσης και 1 εκπρόσωπο των εργαζομένων της Επιχείρησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο διοικεί την Επιχείρηση και διαχειρίζεται την περιουσία της.

Λειτουργούν 2 Επιτροπές: α) η Επιτροπή του άρθρου 5 παρ. 3 του Ν.1069/80. Αυτή αποτελείται από 5 μέλη του Δ.Σ. και εξετάζει θέματα για τα οποία δεν απαιτείται έλεγχος από την Περιφερειακή Διοίκηση Ηρακλείου και β) Η Επιτροπή Επίλυσης διαφορών μεταξύ ΔΕΥΑΗ και Δημοτών αφετέρου αποτελείται από 3 μέλη του Δ.Σ. και εξετάζει ενστάσεις και παράπονα δημοτών. Η Επιτροπή συνεδριάζει αφού γίνει αυτοψία από την Υπηρεσία και καλείται να παραστεί στη συνεδρίαση ο δημότης.

#### **4.2.1. Οργάνωση της Δ.Ε.Υ.Α.Η.**

Η Οργάνωση της Επιχείρησης έχει ως εξής: Διοικητικό Συμβούλιο, Γενικός Διευθυντής, Νομικός Σύμβουλος, Τεχνικός Σύμβουλος, Διοικητική και Οικονομική Υπηρεσία (γραφεία Γραμματείας και Διοικητικής Μέριμνας, Δημοσιότητας και Επικοινωνίας, Μηχανογράφησης, λογιστηρίου, ταμείου, Διαχείρισης Υλικών και Αποθεμάτων, Ελέγχου Προσόδων, Καταμέτρησης Υδρομετρητών, Προσωπικού, Γραμματείας Προέδρου και Διευθυντή, Γραμματεία Διοικητικού Συμβουλίου), Τεχνική Υπηρεσία (Τμήματα Γεωλογικών Μελετών, Κατασκευών και Επίβλεψης Έργων, Ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, Λειτουργίας και Συντήρησης Δικτύων, Νέων Συνδέσεων, Ελέγχου και Επεξεργασίας Νερού και Λυμάτων, Μελετών και Κατασκευών Τεχνικών Έργων).

Το σύνολο του προσωπικού ανέρχεται σήμερα σε 188 άτομα, με τις παρακάτω ειδικότητες : Πολιτικοί Μηχανικοί 8 , Ηλεκτρολόγοι Μηχανολόγοι 2 , Χημικός 1 , Χημικοί Μηχανικοί 3 , Γεωλόγοι 2 , Εργοδηγοί 10 ,Υπομηχανικοί 5 , Διοικητικοί Υπάλληλοι 53 , Καταμετρητές 5 , Εργάτες 47 , Τεχνίτες 46 , Ηλεκτροτεχνίτες 5 , Ηλεκτρολόγος 1 .Οι συμβάσεις όλων των ανωτέρω είναι αορίστου χρόνου , εκτός τέσσερις που είναι ορισμένου χρόνου και έγιναν μέσω προγράμματος Ο.Α.Ε.Δ. (Πρόγραμμα Απασχόλησης Ομάδων Ειδικών Κατηγοριών).

#### **4.2.2. Οι αρμοδιότητες της Δ.Ε.Υ.Α.Η.**

Οι αρμοδιότητες της ΔΕΥΑΗ εκτός του συγκροτήματος Ηρακλείου και Ν.Αλικαρνασσού επεκτείνονται και στους Οικισμούς Συλλάμου, Βασιλειών, Αγίου Βλάσση, Βουτών, Σταυρακίων, Σκαλανίου και Δαφνών. Αυτές είναι η συντήρηση εκατοντάδων χιλιομέτρων εσωτερικών και εξωτερικών δικτύων, η διανομή νερού λόγω μη συνεχούς ροής, η λειτουργία και φύλαξη Αντλιοστασίων επί 24 ώρου βάσεως, η λειτουργία του Βιολογικού Σταθμού, η προστασία του Υδροφόρου Ορίζοντα, η Διαχείριση Ακαθάρτων κλπ.

### 4.3. Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού, Τουρισμού και Ανάπτυξης Ηρακλείου (Δ.Ε.Π.Τ.Α.Η.)

Η Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού, Τουρισμού και Ανάπτυξης Ηρακλείου (ΔΕΠΤΑΗ) είναι μια αμιγής δημοτική επιχείρηση του Δήμου Ηρακλείου αποτελώντας την αναπτυξιακή του εταιρεία.

Ιδρύθηκε το 1985 με αρχικό αντικείμενο την εκμετάλλευση καταστημάτων τουρισμού και αναψυχής (επιχειρηματικός τομέας) και αργότερα οι δραστηριότητές της επεκτάθηκαν στη διαχείριση των πολιτιστικών εκδηλώσεων του Δήμου (πολιτιστικός τομέας) αλλά και στην υποστήριξη των αναπτυξιακών πρωτοβουλιών του γενικότερα (αναπτυξιακός τομέας). Η διεύρυνση αυτή ανταποκρίνεται στη σύγχρονη τάση γένεσης νέων, περισσότερο ευέλικτων οργανώσεων στις παρυφές του δημόσιου τομέα και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Ειδικά όσον αφορά τους τοπικούς αναπτυξιακούς φορείς, ο ρόλος και η συμμετοχή τους στην αναπτυξιακή διαδικασία είναι πλέον ιδιαίτερα σημαντικός. Οι περισσότεροι ΟΤΑ στην Κρήτη αλλά και πανελλήνια έχουν ιδρύσει τη δική τους αναπτυξιακή εταιρεία.

Ο πρόσφατος εκσυγχρονισμός του καταστατικού της ΔΕΠΤΑΗ σηματοδότησε την πρόθεση και βούληση της διοίκησης (11μελές Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο ορίζεται από το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου) να μετεξελιχθεί η δημοτική επιχείρηση σε μια πραγματική αναπτυξιακή εταιρεία με τρεις τομείς:

- Τον επιχειρηματικό που δίνει έμφαση στην αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας
- Τον πολιτιστικό και
- Τον αναπτυξιακό που θα αποτελέσει το μοχλό στήριξης και προώθησης των αναπτυξιακών πρωτοβουλιών.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης είναι:

1. Δεν υποκαθιστά άλλες δημοτικές υπηρεσίες και οργανισμούς αλλά λειτουργεί παράλληλα, συμπληρωματικά και σε συνεργασία με αυτές, αξιοποιώντας τα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα ενός ΝΠΙΔ, επ' ωφελεία του δημότη και του κοινωνικού συνόλου

2. Λόγω της ιδιότητας της ως ΝΠΙΔ έχει ευελιξία, ενώ ταυτόχρονα ελέγχεται απόλυτα από το Δήμο (που είναι ο μοναδικός μέτοχος, ενώ το Δημοτικό Συμβούλιο επέχει θέση Γενικής Συνέλευσης της επιχείρησης)
3. Μην έχοντας (κατά τεκμήριο) γραφειοκρατική και δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία, λειτουργεί αποτελεσματικά και δυναμικά
4. Πέραν του επιχειρηματικού τομέα (που αναλαμβάνει επιλεγμένες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες) δεν αντικαθιστά εξειδικευμένες λειτουργίες αλλά επικεντρώνεται στη διαχείριση δράσεων μετά από τον κατάλληλο σχεδιασμό και προγραμματισμό
5. Έχει κατάλληλη οργάνωση, στελέχωση και άρα παραγωγικότητα, χρησιμοποιώντας σύγχρονες μορφές και σχήματα εργασίας
6. Διακατέχεται και εμφορείται από τη σύγχρονη αντίληψη για την αναπτυξιακή διάσταση των θεμάτων, λειτουργώντας ορθολογικά, με τεκμηριωμένη επιχειρηματολογία και σωστή διερεύνηση των θεμάτων.

Το προσωπικό αορίστου χρόνου αριθμεί 50 υπαλλήλους. Από αυτούς οι 3 είναι λογιστές, 1 μηχανικός, 1 καλλιτέχνης, 1 ταμίας, 1 γραμματέας, 1 συντηρητής, 1 αποθηκάριος, 1 νομικός σύμβουλος και οι υπόλοιποι τουριστικά επαγγέλματα στα αναψυκτήρια κλπ. Το καλοκαίρι προσλαμβάνονται εποχιακά 50 περίπου εργαζόμενοι για τη στελέχωση των δημοτικών επιχειρήσεων (μάγειροι, σερβιτόροι κλπ).

Η ΔΕΠΤΑΗ θα συνεργαστεί στενά με τους υπό ίδρυση Οργανισμούς (δημοσίου δικαίου) Στρατηγικού Σχεδιασμού, Κοινωνικής Μέριμνας και Ρυθμιστικού Σχεδίου Ηρακλείου. Το Δ.Σ. της ΔΕΠΤΑΗ ορίζει τα μέλη Επιτροπών για Προσλήψεις, για Προμήθειες, για την απογραφή εξοπλισμού, για το Πολιτιστικό Κέντρο, για το Λιμενικό Ταμείο.

#### **4.4. Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Πολιτισμού-Περιβάλλοντος-Κοινωνικής Πρόνοιας (ΔΗ.Κ.Ε.Η.)**

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 109 παρ.1 του Ν.3852/2010 ορίζεται ότι «Κοινωφελείς Επιχειρήσεις των ΟΤΑ πρώτου βαθμού, που συνενώνονται σε ένα δήμο, συγχωνεύονται υποχρεωτικά σε μια Κοινωφελή Επιχείρηση».

Στο Δήμο Ηρακλείου οι Κοινοφελείς Επιχειρήσεις Νέας Αλικαρνασσοῦ, Παλιανής και η Δημοτική Κοινοφελής Επιχείρηση Πολιτισμού-Αθλητισμού- Περιβάλλοντος Ηρακλείου και η Κοινοφελής Δημοτική Επιχείρηση Κοινωνικής Πρόνοιας και Αλληλεγγύης Ηρακλείου, συγχωνεύονται σε ένα ΝΠΔΔ υπό την νέα επωνυμία «Δημοτική Κοινοφελής Επιχείρηση Πολιτισμού-Περιβάλλοντος-Κοινωνικής Πρόνοιας Ηρακλείου».

Σκοπός της κοινοφελούς επιχείρησης είναι η συνέχιση όλων εκείνων των δράσεων πολιτισμικού, περιβαλλοντικού και κοινωνικού χαρακτήρα που μέχρι σήμερα παρέχονταν από τις προαναφερθείσες κοινοφελείς επιχειρήσεις ή από κάποια καταργούμενα ΝΠΔΔ.

Οι δράσεις που θα αναπτύξει η επιχείρηση κινούνται γύρω από τους εξής άξονες :

- A. Πολιτισμός,
- B. Περιβάλλον
- Γ. Κοινωνική πρόνοια / πολιτική

#### **4.4.1. Δράση Πολιτισμός**

Σκοπός της Κοινοφελούς Επιχείρησης στο τομέα του Πολιτισμού είναι:

1. Η προώθηση, ανάπτυξη και υποβοήθηση του έργου της πολιτιστικής ανάπτυξης του Δήμου Ηρακλείου.
2. Η εφαρμογή πολιτικών για την ανάδειξη και προστασία του τοπικού πολιτισμού, η προβολή των πολιτιστικών αγαθών και των σύγχρονων πολιτιστικών έργων που παράγονται σε τοπικό επίπεδο με τη λειτουργία δημοτικού κινηματογράφου, θεατρικών εργαστηρίων, φιλαρμονικών και σχολών διδασκαλίας μουσικής, σχολών χορού, ζωγραφικής, γλυπτικής κ.λπ., καθώς και η μελέτη και εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων.
3. Η συνέχιση και διεύρυνση των δράσεων πολιτιστικού χαρακτήρα.
4. Η ανάπτυξη και διοργάνωση πολιτιστικών δράσεων, θεσμών και εκδηλώσεων πολιτιστικού χαρακτήρα.
5. Η περαιτέρω σχεδιασμένη και συνολική ανάδειξη και αξιοποίηση των ιστορικών χώρων.
6. Η δημιουργία και λειτουργία μουσείων.



7. Η εκπόνηση τοπικού προγράμματος για την προστασία και αναβάθμιση του φυσικού, αρχιτεκτονικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών.
8. Η περαιτέρω ανάδειξη και αξιοποίηση των φυσικών και τουριστικών πόρων της περιοχής.
9. Η διεύρυνση των δράσεων προβολής των τοπικών πολιτιστικών αγαθών, της κοινωνικής προσφοράς, της ιστορίας, του χαρακτήρα και της φυσιογνωμίας της περιοχής του Δήμου.
10. Η ανάπτυξη και λειτουργία Κέντρου Καλλιτεχνικής Παιδείας με τη δημιουργία τμημάτων διδασκαλίας μουσικής, χορού, εικαστικών, γλυπτικής, θεατρικών εργαστηρίων, κ.λπ.
11. Η προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
12. Η διοργάνωση συναυλιών, θεατρικών παραστάσεων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων.
13. Η λειτουργία Δημοτικού Κινηματογράφου
14. Η οργάνωση μόνιμων και περιοδικών εκθέσεων σε όλους τους τομείς της τέχνης.
15. Η προβολή των πολιτιστικών αγαθών και των σύγχρονων πολιτιστικών έργων που παράγονται σε τοπικό επίπεδο.
16. Η ολοκληρωμένη και ουσιαστική πολιτιστική ανάπτυξη του Δήμου και η ενεργοποίηση της συμμετοχής των πολιτών στην πολιτιστική ζωή.
17. Η δημιουργία και λειτουργία Λαογραφικού Μουσείου για την προβολή της τοπικής παράδοσης και λαογραφίας.
18. Η δημιουργία και λειτουργία Μουσείου Σχολικής ιστορίας.
19. Η εκπόνηση μελετών ανάπλασης ιστορικών χώρων και κτιρίων για την ανάδειξή τους.
20. Η επισκευή, συντήρηση και αξιοποίηση παραδοσιακών και ιστορικών κτιρίων, ιστορικών σχολικών κτιρίων και κτιρίων που παραχωρούνται από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς.
21. Η προστασία μνημείων και ιστορικών χώρων της περιοχής, που δεν ανήκουν στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Πολιτισμού.

22. Η λειτουργία των εγκαταστάσεων (χώρων αναψυχής και περιπτέρων προβολής) που βρίσκονται εντός των πολιτιστικών υποδομών, θεάτρων, επισκέψιμων ιστορικών χώρων κ.λπ. που λειτουργεί η επιχείρηση.
23. Ο σχεδιασμός προγραμμάτων συνολικής προβολής της περιοχής του Δήμου.
24. Η λειτουργία Κέντρου προβολής της περιοχής, πληροφόρησης και ενημέρωσης των επισκεπτών
25. Η προβολή και αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου, των φυσικών, ιστορικών και τουριστικών πόρων της περιοχής.
26. Η εφαρμογή πολιτικών για την ανάδειξη και προστασία του τοπικού πολιτισμού.
27. Η έκδοση εντύπου υλικού, η ανάπτυξη και διαχείριση ηλεκτρονικών δικτυακών τόπων και χώρων πληροφόρησης για την προβολή της περιοχής.
28. Η έκδοση περιοδικού για την πνευματική καλλιέργεια και ενημέρωση των πολιτών.
29. Η ανάπτυξη ενημερωτικών μέσων (Ραδιοφωνικός Σταθμός, εφημερίδα κ.λπ.) για την προβολή της περιοχής και τη δημοσιότητα των τοπικών υποθέσεων.
30. Η οργάνωση, λειτουργία και διαχείριση δραστηριοτήτων και υπηρεσιών στον τομέα του πολιτιστικού τουρισμού που συνάδουν με τους καταστατικούς σκοπούς της επιχείρησης και δεν έχουν εμπορικό χαρακτήρα.
31. Η ανάπτυξη σχέσεων σε εθνικό και διακρατικό επίπεδο με αντίστοιχες επιχειρήσεις και φορείς της Αυτοδιοίκησης.
32. Η μελέτη και εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων.
33. Η έρευνα, συλλογή και διάσωση αρχείων για την τοπική παράδοση, ιστορία και πολιτισμό.
34. Η συγκρότηση αρχείου δημιουργών που έχουν σχέση με την περιοχή και η προβολή του έργου τους.
35. Η πραγματοποίηση εκδηλώσεων και εκδόσεων με κύριο άξονα την ανάδειξη της συμβολής της περιοχής στο ελληνικό και ευρωπαϊκό γίγνεσθαι.

#### **4.4.2. Δράση Περιβάλλον**

Σκοπός της Κοινοφελούς Επιχείρησης στο τομέα του Περιβάλλοντος είναι:

1. Η εκπόνηση τοπικών προγραμμάτων για την προστασία και αναβάθμιση του φυσικού, αρχιτεκτονικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών.

2. Η προστασία και διαχείριση των υδάτινων πόρων, η προστασία του εδάφους και των εσωτερικών υδάτων και η καταπολέμηση της ρύπανσης στην περιοχή.
3. Η ίδρυση και λειτουργία δημοτικού εργαστηρίου χειροτεχνίας, ζωγραφικής και μικρογλυπτικής με θέματα και υλικά από το τοπικό φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον.
4. Η μέριμνα και η λήψη μέτρων για την προστασία και αναβάθμιση της αισθητικής των οικισμών του Δήμου και της απρόσκοπτης πρόσβασης και χρήσης των κοινόχρηστων χώρων.
5. Η ανάπτυξη παρεμβάσεων για την εφαρμογή του νομικού πλαισίου για την υπαίθρια διαφήμιση.
6. Η ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων πολιτιστικού χαρακτήρα για την σύνδεση του πολιτισμού με την οικονομία, το φυσικό περιβάλλον και την κοινωνική οργάνωση.
7. Η ανάπτυξη δράσεων για την προστασία της φύσης και την σύνδεση περιβάλλοντος και πολιτισμού.
8. Η ανάδειξη και προστασία των τοπικών οικοσυστημάτων.
9. Η ανάπτυξη δράσεων για την περιβαλλοντική και οικολογική ευαισθητοποίηση των πολιτών.
10. Η εκπόνηση μελετών για την προστασία περιοχών ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, την ασφάλεια και την απρόσκοπτη διεξαγωγή της κυκλοφορίας.

#### 4.4.3. Δράση Κοινωνική Πρόνοια

Σκοπός της Κοινωφελούς Επιχείρησης στο τομέα της Κοινωνικής Πρόνοιας και Μέριμνας είναι:

1. Η εφαρμογή πολιτικών και η συμμετοχή σε δράσεις που αποσκοπούν στην υποστήριξη και κοινωνική φροντίδα των Δημοτών, με τη λειτουργία π.χ.:
  - κέντρων ημερήσιας φροντίδας, ψυχαγωγίας και αναψυχής ηλικιωμένων, και μονάδων κοινωνικής φροντίδας
  - συγχρηματοδοτούμενων κοινωνικών προγραμμάτων «Βοήθεια στο Σπίτι» κ.λπ.
2. Η εφαρμογή πολιτικών και η συμμετοχή σε δράσεις και προγράμματα, που στοχεύουν στη μέριμνα, υποστήριξη και φροντίδα ευπαθών κοινωνικών ομάδων με την παροχή υπηρεσιών υγείας και την προαγωγή ψυχικής υγείας, όπως δημιουργία δημοτικών ιατρείων, κέντρων αγωγής υγείας, υποστήριξης και αποκατάστασης

ατόμων με αναπηρία, κέντρων ψυχικής υγείας, συμβουλευτικής στήριξης των θυμάτων ενδοοικογενειακής βίας και βίας κατά συνοικούντων.

3. Η μέριμνα για τη στήριξη των οικονομικά αδύνατων δημοτών
4. Ο σχεδιασμός και εφαρμογή προγραμμάτων ή συμμετοχή σε προγράμματα και δράσεις για την ένταξη κοινωνικά ευπαθών ομάδων στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ζωή της τοπικής κοινωνίας.
5. Η πρόωση και ανάπτυξη του εθελοντισμού και της κοινωνικής αλληλεγγύης με τη δημιουργία τοπικού δικτύου κοινωνικής αλληλεγγύης, εθελοντικών οργανώσεων και ομάδων εθελοντών που θα δραστηριοποιούνται για την επίτευξη των στόχων και την υποβοήθηση του έργου της κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης του Δήμου.
6. Η υλοποίηση ή η συμμετοχή σε ολοκληρωμένα τοπικά σχέδια και προγράμματα δράσης και πρωτοβουλίες για την εφαρμογή και ανάπτυξη πολιτικών πρόωθησης της απασχόλησης και της κοινωνικής ενσωμάτωσης διαφόρων κατηγοριών ανέργων, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών.
7. Η συμβολή στην απορρόφηση του εργατικού δυναμικού της περιοχής του Δήμου με την ανάπτυξη συμβουλευτικών δράσεων που παρέχονται δωρεάν προς τους ανέργους, με στόχο την υποστήριξη και την ενθάρρυνσή τους για την εξεύρεση απασχόλησης, καθώς και στην προώθηση ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην αγορά εργασίας.
8. Η ίδρυση και λειτουργία κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ΟΝ</sup>

### ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

#### 5.1. Σκοπός της Έρευνας - Επιμέρους Στόχοι

Βασικός σκοπός της μελέτης είναι να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου σχετικά με τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, οι οποίες πιθανόν να αντικατοπτρίζουν γενικότερα τις απόψεις των εργαζομένων στις Δημόσιες Επιχειρήσεις των Δήμων της Χώρας, για το θέμα της εκπαίδευσης.

Από τον παραπάνω σκοπό απορρέουν ορισμένοι στόχοι, οι οποίοι θα μελετηθούν στην εν λόγω έρευνα και είναι οι εξής:

- Να καταγραφούν οι απόψεις τους για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. (πόσο σημαντικό θεωρούν το πρόγραμμα, εάν υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης στην επιχείρηση, τη διάρκεια τέτοιων προγραμμάτων).
- Να καταγραφούν οι απόψεις τους σχετικά με το κόστος τέτοιων προγραμμάτων και κατά πόσο θεωρείται ανασταλτικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις.
- Να ανιχνευτούν οι τομείς εκπαίδευσης, για τους οποίους ενδιαφέρονται οι εργαζόμενοι
- Να διευκρινιστεί κατά πόσο τα προγράμματα εκπαίδευσης βελτίωσαν την απόδοση των εργαζομένων.

#### 5.2. Αναγκαιότητα και Σημασία της Έρευνας.

Στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία θα γίνει λόγος για τις Εκπαιδευτικές Ανάγκες των εργαζομένων στις Επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου, δεδομένου ότι ελάχιστες είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί το ζήτημα τόσο στην Ελληνική, όσο και στην Διεθνή βιβλιογραφία.

Θεωρείται σημαντική η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας καθώς το θέμα της Εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι σημαντικό τόσο για την καλύτερη ανταπόκρισή τους στις ανάγκες

της επιχείρησης όσο για την ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών όπου χρειάζονται.

#### 5.4. Σχεδιασμός, Μέθοδος και Στάδια της Έρευνας

Προκειμένου να διερευνηθεί ο αρχικός σκοπός και οι επιμέρους στόχοι επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω θα πρέπει να σημειωθεί, ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων στις Επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου πιθανόν να παρουσιάζουν ομοιότητες με τις εκπαιδευτικές ανάγκες άλλων Δήμων του Ελλαδικού χώρου.

Ωστόσο δεν μπορούμε να πούμε, ότι υπάρχει δυνατότητα γενικεύσεως των αποτελεσμάτων, διότι το μορφωτικό επίπεδο και οι εκπαιδευτικές ανάγκες εργαζομένων σε άλλες Δημοτικές Επιχειρήσεις ενδεχομένως να διαφέρουν.

Η ερευνητική μέθοδος που αξιοποιήθηκε ήταν η επισκόπηση και ως ερευνητικό εργαλείο η ημιδομημένη συνέντευξη, με τους εξής θεματικούς άξονες ερωτημάτων:

1. Τι αριθμό προσωπικού απασχολεί η επιχείρηση ;
2. Ποιες θέσεις εργασίας υπάρχουν στην επιχείρηση;
3. Πόσο συχνά αλλάζει το προσωπικό; ( Δείκτης Σταθερότητας)
4. Γίνεται εισαγωγική επιμόρφωση στους νέους υπαλλήλους; Από ποιόν και τι περιλαμβάνει.
5. Γίνεται συνεχιζόμενη εκπαίδευση; ( Εκπαίδευση κατά την διάρκεια των ετών εργασίας)
6. Ποιες θέσεις εργασίας απαιτούν συχνότερη επιμόρφωση και γιατί;
7. Με ποιο τρόπο γίνεται η διάγνωση των επιμορφωτικών αναγκών;
  - Παίρνουν πληροφορίες από την διοίκηση ή
  - Από τους ίδιους τους εργαζόμενους, ποια επιμόρφωση θα ήταν χρήσιμη για την δουλειά τους ομαδικά ή

- Αν αξιοποιούνε πληροφορίες από την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου ατομικά;
8. Υπάρχει συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης);
  9. Ενδεικτικά προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν γίνει για τους εργαζόμενους;
  10. Ποιοι είναι οι εκπαιδευτές για αυτά τα προγράμματα;
  11. Από την εκπαίδευση που γίνεται ποια είναι τα θετικά και ποια τα αρνητικά αποτελέσματα;
  12. Ποιο τρόπο διάγνωσης αναγκών θα θεωρούσατε ως ιδανικό;

### **5.5. Πλήθος Συμπληρωμένων Ερωτηματολογίων**

Το πλήθος της συγκεκριμένης έρευνας, αποτέλεσε μέρος των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου το έτος 2012-2013.

Για την συμπλήρωση των ερωτήσεων πραγματοποιήθηκαν επισκέψεις στο χώρο των Δημοτικών Επιχειρήσεων. Έγιναν δυο συνεντεύξεις με τις υπεύθυνες του Προσωπικού σε 2 Δημοτικές Επιχειρήσεις. Μια τρίτη Δημοτική Επιχείρηση απάντησε μέσω e-mail ότι δεν γίνεται εκπαίδευση στο προσωπικό της.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 6.1. Αποτελέσματα της Έρευνας

Από τα αποτελέσματα της Έρευνας προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα όσον αφορά τη διερεύνηση των επιμορφωτικών / εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου:

Ο αριθμός των εργαζομένων στις δύο εκ των τριών επιχειρήσεων του Δήμου( ΔΗΚΕΗ & ΔΕΠΤΑΗ ) ανέρχεται κάτω των 100 υπαλλήλων συνολικά, ενώ η τρίτη επιχείρηση ( ΔΕΥΑΗ ) απασχολεί πάνω από τα 100 άτομα. Και στις τρεις επιχειρήσεις οι συμβάσεις των υπαλλήλων είναι και αορίστου και ορισμένου χρόνου. Οι θέσεις εργασίας που υπάρχουν σε κάθε μία επιχείρηση αναφέρονται αναλυτικά στο ερωτηματολόγιο(σελ. )

Σε καμία από τις επιχειρήσεις που επισκεφθήκαμε δεν γνώριζαν τον δείκτη σταθερότητας. Όσο για την συχνότητα που αλλάζει το προσωπικό η απάντηση ήταν ανάλογα με την σύμβαση που έχει κάθε εργαζόμενος. Οι υπάλληλοι με ορισμένου χρόνου σύμβαση ανανεώνονται με νέα άτομα μέσω προκήρυξης και οι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου με οικιοθελή αποχώρηση ή με συνταξιοδότηση.

Η εισαγωγική επιμόρφωση στους νέους εργαζόμενους γίνεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό πάνω στην θέση εργασίας τους. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως η μέθοδος της επίδειξης από άλλους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις, οι μέθοδος εκπαίδευσης μέσω καθοδήγησης, της πρακτικής άσκησης, της εναλλαγής θέσεων εργασίας και η μέθοδος εμπλουτισμού της θέσης εργασίας.

Συνεχιζόμενη εκπαίδευση διεξάγεται με σεμινάρια για τις επιχειρήσεις ΔΗΚΕΗ και ΔΕΥΑΗ που μπορεί να φτάσουν μέσω όρο τα 3 με 4 σεμινάρια ετησίως και πάντα με βάση τις ανάγκες που μπορεί να έχει κάθε τμήμα ξεχωριστά. Όσο αφορά την επιχείρηση ΔΕΠΤΑΗ μας απάντησαν ότι δεν διεξάγουν κανένα σεμινάριο. Αυτό σημαίνει ότι δύο στις τρεις επιχειρήσεις έχουν ανάγκη τα σεμινάρια αφού με τον τρόπο αυτό καλύπτουν τυχόν ανάγκες που μπορεί να προκύψουν.

Σε ερώτησή μας για το ποιες θέσεις εργασίας απαιτούν συχνότερη επιμόρφωση μας απάντησαν, το τμήμα Νοσηλευτών και Κοινωνικών Λειτουργών για την επιχείρηση ΔΗΚΕΗ. Απαιτείται συχνότερη επιμόρφωση λόγω των εργασιών που έχουν τα συγκεκριμένα

τιμήματα. Όσο αφορά την ΔΕΥΑΗ μας ενημέρωσαν ότι κάθε τμήμα ξεχωριστά βλέπει τις ανάγκες του και τους ενημερώνει.

Καμία από τις επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν δεν συνεργάζεται με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ( Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) και ο λόγος είναι καθαρά οικονομικός. Λόγω οικονομικής στενότητας δεν μπορούν να υποστηρίξουν τα επιδοτούμενα προγράμματα.

Τα προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν διεξαχθεί στην ΔΕΥΑΗ είναι: <<Επισκευές και συντήρηση κινητήρων και μηχανών>> <<Επαγγελματική εξυπηρέτηση πελατών ,τεχνικές εισπράξεων οφειλών>>, <<Διοίκηση έργων>> με εκπαιδευτή για όλα τα παραπάνω προγράμματα την CRETAN ENTERPRISES. Συνεχίζοντας με την ΔΗΚΕΗ τα προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι εργαζόμενοι είναι: Θέμα Ψυχιατρικής υγείας, Κέντρο ψυχικής υγείας, ΕΚΑΒ Α΄ βοήθειες. Σεμινάριο Άνιαν ψυχικής υγείας στο τμήμα Κοινωνικών Λειτουργιών. Εκπαιδευτές των παραπάνω προγραμμάτων ανάλογα με το σεμινάριο είναι ψυχολόγοι, ιατροί και κοινωνικοί λειτουργοί.

Τελικό συμπέρασμα από την έρευνα είναι ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις του Δήμου θεωρούν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης λειτουργούν θετικά τόσο σε αυτούς όσο και στις επιχειρήσεις, αυξάνοντας την απόδοσή τους.

## 6.2. Κατευθύνσεις για το Μέλλον

Από τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίστηκαν ορισμένα ζητήματα τα οποία θα μπορούσαν να μελετηθούν περαιτέρω και να αποτελέσουν πεδίο ενδιαφέροντος μελλοντικών ερευνητικών προσεγγίσεων. Τα θέματα αυτά είναι τα εξής:

- Διερεύνηση των ιδιαίτερων εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου, σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.
- Διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων του Δήμου Ηρακλείου.
- Διερεύνηση των κινήτρων που οδηγούν τους εργαζομένους, σε προγράμματα επιμόρφωσης.

### 6.3. Τελικά Συμπεράσματα – Προτάσεις

Καταρχήν χρειάζεται να υπογραμμισθεί ότι η επιστημονικά ενδεδειγμένη μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, σε πλήρη ανάπτυξη, δεν ακολουθείται πρακτικά πουθενά, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά ούτε και σε χώρες με ισχυρότερη παράδοση σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.

Οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες συνδέουν την υποκειμενική σταδιοδρομία του εργαζομένου με τις στρατηγικές προτεραιότητες των υπηρεσιών. Το κυρίως εργαλείο για μια τέτοια σύνδεση είναι η προσωπική συνέντευξη προϊσταμένου – υφισταμένου που ανιχνεύει τις προσωπικές επιδιώξεις και προτιμήσεις του τελευταίου συνδυάζοντάς τες με την αποστολή και το όραμα της υπηρεσίας. Ο συνδυασμός αυτός οδηγεί στην επεξεργασία του προσωπικού προγράμματος επιμόρφωσης τους εκάστοτε εργαζομένου.

Ο βαθμός αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης θα πρέπει να αξιολογείται, όχι ως προς την επιτυχία του ίδιου του εκπαιδευτικού προγράμματος αλλά ως προς το κατά πόσον οι αναβαθμισμένες στάσεις, γνώσεις και δεξιότητες των εκπαιδευθέντων είναι εκείνες που θα οδηγήσουν στην επιχειρησιακή βελτίωση.

Οι αμοιβαίοι ρόλοι όλων των εμπλεκόμενων στα θέματα εκπαίδευσης φορέων πρέπει να αποσαφηνισθούν, να συνδεθούν και να αναβαθμιστούν. Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του πρέπει, ενισχυόμενη σημαντικά σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, να μετατραπεί σε Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και να διευρύνει τη στρατηγική της λειτουργία συνδέοντας την εκπαίδευση με τη γενικότερη οριζόντια πολιτική ανάπτυξης του προσωπικού στις δημοτικές επιχειρήσεις. Ο ρόλος της βεβαίως δε θα πρέπει περιορίζεται στην εποπτεία του ΕΚΔΔΑ και στην εκ του μακρόθεν παρακολούθηση των λοιπών φορέων επιμόρφωσης. Δεν θα πρέπει να εμπλέκεται καν στα θέματα εκπαίδευσης αυτά καθ' αυτά, στο βαθμό που η σχετική τεχνογνωσία ενυπάρχει και αναμένεται ότι θα αναπτύσσεται περαιτέρω στον κεντρικό εκπαιδευτικό φορέα, δηλαδή το ΕΚΔΔΑ. Αντίθετα απαιτείται να καλύψει το τεράστιο κενό που υφίσταται σήμερα ανάμεσα στην οργανωτική βελτίωση των επιχειρήσεων των Δήμων και την καινοτομία τους στην εκπαίδευση ως ένα εκ των εργαλείων διασφάλισή τους.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να διατυπωθούν ορισμένες προτάσεις για τη διοργάνωση αποτελεσματικότερων επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου:

Έμφαση χρειάζεται να δοθεί τόσο στην διαρκή, όσο και στην εισαγωγική επιμόρφωση των εργαζομένων. Η εισαγωγική επιμόρφωση, είναι σκόπιμο να πραγματοποιείται σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά το διορισμό, ώστε να εξασφαλίζεται η άμεση εξοικείωση τους με το θεσμικό, οργανωτικό και λειτουργικό πλαίσιο εργασίας των επιχειρήσεων του Δήμου, όπως και με τις σύγχρονες τάσεις.

Όσον αφορά τη διαρκή επιμόρφωση, θα ήταν χρήσιμο να έχει εξειδικευμένο περιεχόμενο και να συνδέεται άμεσα με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και τα αντικείμενα των εργαζομένων. Με βάση τις ελλείψεις στο υφιστάμενο επίπεδο γνώσεων των εργαζομένων θα πρέπει να προτείνονται τα αντίστοιχα επιμορφωτικά προγράμματα.

Σημαντική θα ήταν η αναζήτηση κατάλληλων κινήτρων (π.χ. προαγωγή, μισθολογική εξέλιξη, σύνδεση της επιμόρφωσης με τα εργασιακά καθήκοντα, κ.α.) τα οποία θα μπορούσαν να συντελέσουν στην αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων σε προγράμματα επιμόρφωσης. Ιδιαίτερα θα πρέπει να απασχολήσει τις επιχειρήσεις η παροχή κινήτρων στους παλαιότερους εργαζομένους, δεδομένου ότι παρουσιάζουν και τις μεγαλύτερες ελλείψεις σε βασικά γνωστικά αντικείμενα (π.χ. στα προγράμματα πληροφορικής).

Μια επιμόρφωση που οργανώνεται με προκαθορισμένους στόχους και περιεχόμενο, ερήμην των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων και των συγκεκριμένων επιμορφωτικών αναγκών τους είναι πιθανό να έχει περιορισμένη αποτελεσματικότητα (Καραλής, 2005; Χασάπης, 2000).

Είναι επομένως πάρα πολύ σημαντική η συνεχής διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων, βάσει ενός ολοκληρωμένου μοντέλου, το οποίο θα εφαρμόζεται συστηματικά και σχεδιασμένα από τους αρμόδιους φορείς.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.1  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Δ.Η.Κ.Ε.Η.

**Ερώτηση 1: Τι αριθμό προσωπικού απασχολεί η επιχείρηση;**

Απάντηση 1: Ο αριθμός του προσωπικού που απασχολεί η ΔΗΚΕΗ είναι 87 άτομα. Οι 4 εκ των οποίων είναι με σύμβαση αορίστου χρόνου και οι υπόλοιποι 83 ορισμένου χρόνου διάρκειας ενός έτους.

**Ερώτηση 2: Ποιες θέσεις εργασίας υπάρχουν στην επιχείρηση;**

Απάντηση 2: Υπάρχουν 7 μουσικοί, 3 κοινωνικοί φροντιστές, 16 νοσηλευτές, 27 οικογενειακοί βοηθοί, 2 επιμελητές πρόνοιας, 1 οδηγός, 15 κοινωνικοί λειτουργοί, 1 κοινωνιολόγος, 1 φιλόλογος, 3 γυμναστές, 1 δάσκαλος, 4 εκπαιδευτές θεατρικού παιχνιδιού, 3 εικαστικοί εκπαιδευτές, και 3 άτομα βοηθητικό προσωπικό.

**Ερώτηση 3: Πόσο συχνά αλλάζει το προσωπικό; Αν γνωρίζεται το δείκτης σταθερότητας.**

Απάντηση 3: Δεν γνωρίζω το δείκτη σταθερότητας. Όμως το προσωπικό του Ωδείου, μέσω προκήρυξης, ανανεώνει κάθε χρόνο τη σύμβαση εργασία του, Στα υπόλοιπα προγράμματα η ανανέωση γίνεται μόλις τελειώσει η σύμβαση.

**Ερώτηση 4: Γίνεται εισαγωγική επιμόρφωση στους νεοπροσληθέντες , από ποιον, και τι περιλαμβάνει;**

Απάντηση 4: Στα νέα άτομα που εργάζονται για τη ΔΗΚΕΗ η εκπαίδευσή τους γίνεται από τους παλαιότερους υπαλλήλους ή από τον προκάτοχο της θέσης που θα αναλάβουν. Αν ο νέος υπάλληλος ξεκινήσει την εργασία του πριν αποχωρίσει ο προκάτοχός του μπορεί να εκπαιδευτεί από τον ίδιο, διαφορετικά μαθαίνει την δουλειά από τους υπόλοιπους εργαζομένους του κλάδου.

**Ερώτηση 5: Γίνεται συνεχιζόμενη εκπαίδευση? Δηλαδή κατά την διάρκεια των ετών εργασίας;**

Απάντηση 5: Η επιμόρφωση του προσωπικού γίνεται με σεμινάρια, τα οποία είναι κατά μέσο όρο 3 σεμινάρια ετησίως.

**Ερώτηση 6: Ποιες θέσεις εργασίας απαιτούν συχνότερη επιμόρφωση και γιατί;**

Απάντηση 6: Υπάρχουν πολλές ειδικότητες στη ΔΗΚΕΗ αλλά αυτές που χρειάζονται συχνότερη επιμόρφωση είναι το τμήμα της υγείας. Δηλαδή νοσηλευτές, κοινωνικοί λειτουργοί, κοινωνικοί φροντιστές, κοινωνιολόγοι και οικογενειακοί βοηθοί. Ο λόγος είναι ότι οι πθαραπάνω ειδικότητες ασχολούνται με κοινωνικά αποκλεισμένες ή καταπιεζόμενες ομάδες του πληθυσμού του Ηρακλείου.

**Ερώτηση 7: Με ποιο τρόπο γίνονται η διάγνωση των επιμορφωτικών αναγκών δηλαδή αν παίρνουν πληροφορίες από την διοίκηση η πολιτικές – νόμους ή από τους ίδιους τους εργαζομένους , ποια επιμόρφωση θα ήταν χρήσιμη για την δουλειά τους ομαδικά ή αν αξιοποιούνε πληροφορίες από την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου ατομικά.**

Απάντηση 7: Η διάγνωση των επιμορφωτικών αναγκών γίνεται από τους ίδιους τους εργαζομένους. Μας ζητούν οι ίδιοι ανάλογα με τις ανάγκες που έχουν να βρουν μια λύση ώστε να καλύψουν τυχόν ανάγκες για την καλύτερη δυνατή ομαλή λειτουργία της εργασίας τους.

**Ερώτηση 8: Υπάρχει συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.; (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης)**

Απάντηση 8: Δεν υπάρχει συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ, λόγω οικονομικής στενότητας.

**Ερώτηση 9: Ενδεικτικά προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν γίνει για τους εργαζόμενους;**

Απάντηση 9: Θέματα ψυχιατρικής υγείας, Κέντρο ψυχικής υγείας, ΕΚΑΒ Ά βοήθειες. Σεμινάριο Άνιας ψυχικής υγείας στο τμήμα κοινωνικών λειτουργών.

**Ερώτηση 10: Ποιοι είναι οι εκπαιδευτές για τα παραπάνω προγράμματα;**

Απάντηση 10: Ανάλογα με το σεμινάριο που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι. Μπορεί να είναι ψυχολόγοι, ιατροί και κοινωνικοί λειτουργοί.

**Ερώτηση 11: Ποια βλέπεται ότι είναι τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης θετικά και αρνητικά;**

Απάντηση 11: Δεν νομίζω ότι μπορεί να βγουν αρνητικά αποτελέσματα από τη στιγμή που ζητούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μόνοι τους.

**Ερώτηση 12: Ποιο τρόπο διάγνωσης αναγκών θα θεωρούσατε ως ιδανικό;**

Απάντηση 12: Ο ιδανικός τρόπος διάγνωσης αναγκών, θεωρώ τον τρόπο που χρησιμοποιούμε, δηλαδή από τους ίδιους τους εργαζομένους. Εντοπίζουμε τις ανάγκες μας και προσπαθούμε να βρούμε το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Όπως σας προανέφερα λόγω οικονομικής δυσκολίας δεν μπορούμε να φτιάξουμε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σύμφωνα με τις ανάγκες μας, αλλά προσπαθούμε να βρούμε επιδοτούμενα προγράμματα από άλλους φορείς, όπως το ΕΚΑΒ.

Σας ευχαριστούμε για τις πληροφορίες που μας δώσατε.

Πάντα στην διάθεσή σας...

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.2 ΔΕΗΑΗ

**Ερώτηση 1: Τι αριθμό προσωπικού απασχολεί η επιχείρησή σας;**

Απάντηση 1: Στη ΔΕΗΑΗ εργάζονται 155 άτομα με σύμβαση αορίστου χρόνου και 3 εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου.

**Ερώτηση 2: Ποιες θέσεις εργασίας υπάρχουν στην επιχείρηση;**

Απάντηση 2: Η επιχείρηση απασχολεί 18 άτομα κατηγορίας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης 13 άτομα τεχνολογικής εκπαίδευσης, 60 άτομα μέσης εκπαίδευσης, 64 άτομα υποχρεωτικής εκπαίδευσης και 3 εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου πλησίον σύνταξης.

**Ερώτηση 3: Πόσο συχνά αλλάζει το προσωπικό; Ποιος είναι ο δείκτης σταθερότητας;**

Απάντηση 3: Το προσωπικό αορίστου χρόνου αλλάζει στην περίπτωση οικιοθελούς αποχώρησης ή στην περίπτωση συνταξιοδοτήσεως. Οι 3 εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου έχουν προληφθεί μέσω προγράμματος για να συνταξιοδοτηθούν. Δεν γνωρίζουμε το δείκτη σταθερότητας, διότι δεν γίνεται κάποια μέτρηση.

**Ερώτηση 4: Γίνεται εισαγωγική επιμόρφωση στους νεοπροσληφθέντες, από ποιόν και τι περιλαμβάνει;**

Απάντηση 4: Ναι. Γίνεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό πάνω στον τόπο εργασίας τους.

**Ερώτηση 5: Γίνεται συνεχιζόμενη εκπαίδευση;**

Απάντηση 5: Ναι. Υπάρχει το πρόγραμμα ΛΑΕΚ - 0, 45%( Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση) που διεξάγεται από τον ΟΑΕΔ (Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού).

Ερωτηση 6: Θα μπορούσατε να μας μιλήσετε για αυτό το πρόγραμμα;

Απάντηση 6: Το πρόγραμμα ονομάζεται ΛΑΕΚ – 0, 45% είναι μέσω του ΟΑΕΔ και παρέχει στις Εταιρίες την δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού τους, εκμεταλλευόμενες το 0,45% από τις εργοδοτικές εισφορές.

**Ερώτηση 7: Με ποιο τρόπο γίνονται η διάγνωση των επιμορφωτικών αναγκών δηλαδή αν παίρνουν πληροφορίες από την διοίκηση ή πολιτικές – νόμους, ή από**



τους ίδιους τους εργαζομένους , ποια επιμόρφωση θα ήταν χρήσιμη για την δουλειά τους ομαδικά, ή αν αξιοποιούνε πληροφορίες από την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου ατομικά.

Απάντηση 7: Δεν μας ασκείται κάποια πολιτική από τους ανωτέρους μας, το κάθε τμήμα ξεχωριστά βλέπει που υστερεί και ποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα είναι κατάλληλο για την δουλειά τους ομαδικά.

**Ερώτηση 8: Υπάρχει συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.; (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης);**

Απάντηση 8: Όχι. Δεν συνεργαζόμαστε με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

**Ερώτηση 9: Ενδεικτικά προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν γίνει για τους εργαζόμενους;**

Απάντηση 9: Οι εργαζόμενοι έχουν παρακολουθήσει «Επισκευές και συντήρηση κινητήρων και μηχανών», «Επαγγελματική εξυπηρέτηση πελατών αποτελεσματικές τεχνικές εισπράξεων οφειλών», και «Διοίκηση έργων».

**Ερώτηση 10: Ποιοι ήταν οι εκπαιδευτές για τα παραπάνω προγράμματα;**

Απάντηση 10: Στα παραπάνω προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι εργαζόμενοι, οι εκπαιδευτές είναι από την CRETAN ENTERPRICES οι οποίοι είναι ειδικευμένοι επιστήμονες ο κάθε ένας στην ειδικότητα του.

**Ερώτηση 11: Ποια βλέπουν ότι είναι τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης θετικά και αρνητικά;**

Απάντηση 11: Για εμάς δεν υπάρχουν αρνητικά αποτελέσματα.

**Ερώτηση 12 : Το κόστος; Δεν είναι για εσάς ένας παράγοντας;**

Απάντηση 12: Το κόστος μπορεί να είναι αρνητικό αλλά τα προγράμματα που προτιμάμε να παρακολουθούν είναι επιδοτούμενα κυρίως από τον Ο.Α.Ε.Δ.

**Ερώτηση 13:Ο χρόνος που χρειάζεται να αφιερώσουν οι εργαζόμενοι για τα σεμινάρια είναι αρνητικό για την επιχείρηση;**

Απάντηση 13: Τα προγράμματα-σεμινάρια γίνονται εκτός ωρών εργασίας, και δεν είναι

υποχρεωτικά από όλους να τα παρακολουθήσουν. Μπορούν να τα παρακολουθήσουν όλοι ανεξάρτητα πόσο χρόνο είναι στην επιχείρηση, δηλαδή αν είναι νέοι στην ΔΕΥΑΗ. Για τους νέους όπως σας προανέφερα δεν υπάρχουν προγράμματα, αλλά μαθαίνουν από τους προγενέστερους συναδέλφους.

**Ερώτηση 14: Ποιο τρόπο διάγνωσης αναγκών θα θεωρούσατε ως ιδανικό;**

Απάντηση 14: Το ιδανικό θα ήταν να εξετάζαμε το κάθε τμήμα και το κάθε υπάλληλο χωριστά. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαμε να τους παράσχουμε την κατάλληλη βοήθεια. Όμως αυτό δεν είναι εφικτό διότι είμαστε δημόσια επιχείρηση και αυτή η μέθοδος απαιτεί κάποιο οικονομικό κόστος στο οποίο δεν μπορούμε να ανταπεξέλθουμε. Αλλά πάλι πιστεύω ότι και η μέθοδος την οποία χρησιμοποιούμε είναι κοντά στις οικονομικές μας δυνατότητες και βοηθάει αρκετά τους εργαζομένους.

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας

Καλή σας ημέρα.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.3 ΔΕΠΤΑΗ

### **Απάντηση μέσω e-mail**

«Το σύνολο των εργαζομένων στην ΔΕΠΤΑΗ είναι 38. Οι 30 εργάζονται με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου και οι 8 αορίστου χρόνου.

Οι θέσεις εργασίας είναι, καθαρίστριες, ταμίες, μπουφетζήδες, σερβιτόροι και παρκαδόροι.

Δεν γίνεται καμία εκπαίδευση στους εργαζομένους στη ΔΕΠΤΑΗ ».

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Baroukh N. & Kleiner B., (2002)** "Recruitment and training of public servants",  
Management Research News, Vol. 25 Iss: 3, pp.28 - 42

**Brown, J. (2002).** Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective,  
Training Program, International Personnel Management Association, Vol. 31(4), 569.

**Cedefop (1996).** Vocational Training Glossarium. Θεσσαλονίκη: CEDEFOP.

**CEDEFOP, (2002).** Κατάρτιση και Μάθηση με Στόχο την Απόκτηση Ικανοτήτων,  
Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

**Crawford, K. (1996)** .Vygotskian approaches to human development in the information  
era. Educational Studies in Mathematics, 31, 43-62.

**Dewey, J. (1916)** Democracy and Education. An introduction to the philosophy of  
education (1966 edn.), New York: Free Press.  
<http://www.ilt.columbia.edu/publications/dewey.html>

**Evans, J., and Lindsay, W., (2008),** “The management and control of quality”, South  
Western: 7th edition Thomson.

**Jackson S.E. and Schuler R.S., (2006).** Managing Human Resources: A partnership  
perspective, South western college publishing, U.S.A.

**Jarvis, P. (2004).** εκπαίδευση και κατάρτιση. Αθήνα: Μεταίχμιο.

**Maslow, A.H. (1954).** Motivation and personality. Harper & Brothers.

**Rogers, A. (1999).** Η εκπαίδευση ενηλίκων, μετάφραση Μ. Κ. Παπαδοπούλου, Μ.  
Τόμπρου. Αθήνα: Μεταίχμιο

**Schütz, A. & Luckmann, T. (1974).** Structure of the Life- World. London: Heinemann

**Venables P. (1976).** Report of the Committee on Continuing education, Open University Press, Milton Keynes.

**Vroom V. and Yetton P., (1973).** “Leadership and Decision-Making”, University of Pittsburg Press,

**Witkin, B.R. & Altschuld, J.W. (1995).** Planning and conducting needs assessments: a practical guide. Thousand Oaks, California: Sage.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Βελλή, Α. (1997).** Εκπαίδευση και κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα, Ενημερωτική Έκθεση 32, Πάντειο Πανεπιστήμιο: (ΚΕΚΜΟΚΟΠ).

**Βεργίδης Βλ. & Καραλής Δ., (1999).** Σχεδιασμός και δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευση ενηλίκων, στο Βεργίδης .& Καραλής Θ., Εκπαίδευση ενηλίκων. Σχεδιασμός, οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων, τόμος Γ., εκδ. ΕΑΠ, Πάτρα 1999, σελ. 22-37.

**Βεργίδης Δ. (2005),** Η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ελλάδα: επιτεύγματα και δυσλειτουργίες, Πρακτικά του 1ου Συνεδρίου της Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων, 55-72, Αθήνα: Μεταίχμιο

**Βεργίδης, Δ. & Καραλής, Θ. (2004),** "Τυπολογίες και Στρατηγικές στην Εκπαίδευση Ενηλίκων", Εκπαίδευση Ενηλίκων, 2, 11-16.

**Βεργίδης, Δ. (1998).** Κοινωνικές εξελίξεις και Ανοικτή Εκπαίδευση, Στο: Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: θεσμοί και λειτουργίες, τομ. Α, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

**Βεργίδης, Δ. (1998).** Σύγχρονες Οικονομικές και Κοινωνικές Εξελίξεις στην Ελλάδα και Ανοικτή Εκπαίδευση, Στο Δ. Βεργίδης, Α. Λιοναράκης, Α. Λυκουργιώτης, Β. Μακράκης και Χ. Ματραλής, (επιμ.). Ανοικτή και Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, Τομ. Α΄ Θεσμοί και Λειτουργίες, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Βεργίδης, Δ. (1999).** «Κοινωνικός και οικονομικός ρόλος της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ελλάδα», στο: Βεργίδης, Δ., κ.ά., Εκπαίδευση ενηλίκων, τ. Β΄, Κοινωνική και Οικονομική Λειτουργία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βεργίδης, Δ. (2001).** Δια βίου εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική, Στο Κ. Χάρης, Ν. Πετρουλάκης και Σ. Νικόδημος, (Επιμ). Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια βίου Μάθηση: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική Προοπτική, Πρακτικά Θ΄ Διεθνούς Παιδαγωγικού Παιδαγωγικού Συνεδρίου, Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Βεργίδης, Δ. (2003).** Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. Στο Δ. Βεργίδη (επιμ.) Εκπαίδευση ενηλίκων. Συμβολή στην εξειδίκευση στελεχών και εκπαιδευτών. (σσ 106-109). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Δημουλάς, Κ. (2001).** Η απασχόληση στο νέο τεχνολογικό επιχειρησιακό, περιβάλλον, Ενημέρωση ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, τεύχος 72.
- Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2002).** Σύστημα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- ΕΚΕΒΙ, (1998).** Πανελλήνια Έρευνα για τον Αναλφαβητισμό, Αθήνα: Παρατηρητήριο του Εθνικού Κέντρου Βιβλίου.
- ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, (2004).** Έκθεση για την Ελληνική Οικονομία και Απασχόληση, Παραγωγικότητα και Απασχόληση, Μέρος 5, Αθήνα: ΓΣΕΕ
- Κανελλόπουλος Χ.,** Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, 1991.
- Καραλής, Θ. (2003).** Η Εκπαίδευση Ενηλίκων στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα.
- Καραλής, Θ. (2005).** Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων (τόμος Β΄). Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Καψάλης, Α., & Παπασταμάτης, Α. (2002).** Εκπαίδευση ενηλίκων, τ. 1. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Κόκκος, Α.(2005).** Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το Πεδίο, Αθήνα: Μεταίχιμο.

- Λευκό Βιβλίο, (2004).** Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορία: Στρατηγική και Δράσεις, Αθήνα: Υπουργικό Συμβούλιο.
- Μαγουλά, Θ. (1998).** Εκπαίδευση και Οικονομική Μεγέθυνση: Η Ελληνική Πραγματικότητα, Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1996).** Η Διοίκηση σε κρίση. Αθήνα: Νέα σύνορα. Α.Α. Λιβάνη.
- Μάρδας, Γ. (2001).** Οικονομική Θεωρία, Δια Βίου Παιδεία και Κοινωνική Πολιτική. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ματθαίου, Δ. (2000).** Παγκοσμιοποίηση, Κοινωνία της Γνώσης και δια Βίου Εκπαίδευση. Οι Νέες Ορίζουσες του Εκπαιδευτικού Έργου, Νέα Παιδεία, 93.
- Μουρίκη, Δ. (1991).** Οι νέες ευέλικτες μορφές απασχόλησης και οι προοπτικές στην ενοποιημένη Ευρώπη, Ο αγώνας της γυναίκας, 47-48.
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., (2003).** Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παγκάκης, Γ. (2003).** Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Αντ. Σάκκουλας.
- Πετρίδου, Ε. (1992).** Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών στη διεθνή και ελληνική πρακτική. Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Ραμματά, Μ. (2005).** Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση. Διοικητική Ενημέρωση τ. 32, σσ. 10-26.
- Ράτσικα Ν., (2006)** «Φάκελος Διδακτικών Σημειώσεων Άρθρων, Εργασιών & Περιλήψεις Βιβλίων» Ηράκλειο.
- Σ.Ε.Β. (1994).** Δημιουργία δομών για την συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στην Ελλάδα, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων και Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας.
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004).** Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Rosili,

- Υ.Δ.Μ.Η.Δ. (2011).** Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης. Αθήνα.
- ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.Α., 2001.** Προσχέδιο Νόμου. «Χάρτα Τοπικής Αυτοδιοίκησης» Πρόταση για διάλογο.
- Φραντζή, Α. (1996).** Διαρκής Επιμόρφωση και ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, Στο: Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και η ιεροτελεστία διάδοσης της γνώσης: Πρακτικά του 5ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Θεσσαλονίκη 1997, σσ. 52-64.
- Χαλάς, Γ. (1992).** Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών. Αθήνα: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.
- Χασάπης, Δ. (1994).** Πρόσβαση , ποιότητα και εύρος της Σ.Ε.Κ. στην Ελλάδα. Αθήνα: Ι.Ν.Ε.
- Χασάπης, Δ. (2000).** Οργάνωση, σχεδιασμός επαγγελματικής κατάρτισης. Αθήνα: Μεταίχιμο. σ.31
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001).** Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Χυτήρης Λ., (2001).** Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα,
- Ψαχαρόπουλος, Γ. (2000).** Παιδεία, Κράτος, Ανταγωνιστικότητα: Για μια Βελτίωση της Σχέσης, στο Σ. Μπουζάκης, (επιμ.), Ιστορικο-συγκριτικές Προσεγγίσεις, Αθήνα: Gutenberg.
- Ωρολογά, Α. (2002).** Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Απασχόληση. Συνοπτική Παρουσίαση, Αθήνα: Ε.Ε., ΕΕΤΑΑ & ΚΕΔΚΕ.