



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

(ΠΜΣ-Ο.ΔΙ.Μ.)

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία
B. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε.

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Τριαντάφυλλος-Κων/νος Καραβίτης

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Γεώργιος Ασπρίδης

ΧΙΟΣ, Οκτώβριος 2022

Περίληψη

Στην εργασία μελετάται η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Β. Καυκάς Α.Ε. Αρχικά περιγράφεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζεται ως έννοια και στη συνέχεια αναλύεται η εκπαίδευση του προσωπικού και οι παράμετροι που συμβάλλουν ή όχι στην ανάπτυξή του.

Με πρωτογενή έρευνα εντοπίστηκαν τα θέματα της εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη των εργαζομένων καθώς και η ικανοποίηση και τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εκπαίδευση. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των στοιχείων ήταν η χρήση ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν μέσω του Google Forms. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 21, παρουσιάστηκαν πίνακες κατανομής των ποσοστών της κάθε απάντησης και απεικονίστηκαν σε ιστογράμματα ή πίττες. Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι πίνακες συνάφειας και υπολογίστηκε το χ^2 . Τέλος, εφαρμόστηκε η μέθοδος ανάλυσης πρωταρχικών παραγόντων, διερευνήθηκε η εσωτερική συνάφεια (Cronbach α) και έγινε έλεγχος one-way Anova.

Η εργασία κατέληξε σε συμπεράσματα, που δίνουν απαντήσεις στα ερωτήματα-στόχους που τέθηκαν στην εργασία. Έτσι έγινε εμφανές ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν την εκπαίδευση κατά την πρόσληψή τους, αυτή που γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και σε ώρες και χώρο που τους διευκολύνει. Είναι σαφείς στα επίπεδο ικανοποίησης από τον τρόπο που πραγματοποιούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα και ως προς τα οφέλη που κερδίζουν.

Από την άλλη η επιχείρηση κατανοώντας ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει την επιχείρηση θεωρεί ότι είναι ευθύνη των στελεχών να γνωρίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των υπαλλήλων για την απόδοση και την αξιολόγησή τους. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων συμβάλλει στη βελτίωση του ηθικού, στην αίσθηση ασφάλειας, στην συμμετοχή των εργαζομένων και στις συνολικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας τους. Επιπλέον, η εταιρεία θα πρέπει να χρησιμοποιεί συστηματικές προσεγγίσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, τα αποτελέσματα των οποίων συνήθως καθορίζονται από προσωπικούς,

οργανωτικούς, περιβαλλοντικούς, στόχους σε επίπεδο δεξιοτήτων, ικανοτήτων ή παραγόντων αντίληψης ρόλων. Με κατάλληλες ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης και αποτελεσματικές προσεγγίσεις αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει την ανταγωνιστική του στάση στη σημερινή παγκόσμια αγορά.

Λέξεις κλειδιά : Εκπαίδευση, ανάπτυξη, κατάρτιση, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Καυκάς

Abstract

The study aims to analyze the training and development of human resources in the company of V. Kafkas SA. Initially, the management of human resources is described and defined as a concept as well as the staff's training and the parameters that contribute or not to its development are analyzed.

Primary research identifies the issues of training during the employees' recruitment as well as the satisfaction and benefits that employees gain from training. The methodology followed for data collection was the use of questionnaires completed through Google Forms. The collected data were analyzed with the statistical package SPSS 21, tables of each answer's percentage were presented and displayed on histograms or pies. The correlation tables were then analyzed and χ^2 was calculated. Finally, the method of analysis of primary factors was applied, the internal relevance (Cronbach α) was investigated and the one-way Anova test was performed.

Conclusively, answers are given to the objective questions. Thus, employees appreciate training when they are hired, which takes place regularly and at hours and places that facilitates them.

On the other hand, the company, understands that the employees' performance impacts the company. It is executives' responsibility to be aware of the importance of employees' training and development. Training and development of employees contributes to the improvement of the morale, the sense of security, the participation of the employees and the overall skills that are necessary for the execution of their work. In addition, the company should use systematic approaches to evaluate employee performance, the results of which are usually set by personal, organizational, environmental, skills, competence or role perception goals. With appropriate training and development opportunities and effective employee performance appraisal approaches, employees will be able to help the organization achieve its competitive position in today's global marketplace.

Key words : Education, development, training, human resources management, Kafkas

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	i
Abstract	iii
Λίστα πινάκων	3
Λίστα διαγραμμάτων	3
Λίστα σχημάτων	4
Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρώπινων Δυναμικού (ΔΑΔ).....	8
1.1. Προσδιορισμός εννοιών	8
1.2. Οι στόχοι και ρόλος της ΔΑΔ.....	9
1.3. Λειτουργίες ΔΑΔ	10
1.3.1. Προγραμματισμός.....	11
1.3.2. Προσέλκυση.....	12
1.3.3. Πρόσληψη – επιλογή.....	13
1.3.4. Αξιολόγηση.....	14
1.3.5. Συστήματα αμοιβών.....	15
Κεφάλαιο 2: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	17
2.1. Προσδιορισμός, αρχές και στόχος της εκπαίδευσης.....	17
2.2. Είδη και μέθοδοι εκπαίδευσης.....	18
2.3. Στάδια εκπαίδευσης.....	22
2.4. Οφέλη εκπαίδευσης.....	24
Κεφάλαιο 3. Διαχείριση της γνώσης.....	26
3.1. Εννοιολογική οριοθέτηση της διαχείρισης της γνώσης	26
3.2. Προβλήματα και ευκαιρίες της διαχείρισης γνώσης	31
Κεφάλαιο 4: Ανάπτυξη προσωπικού – επαγγελματική εξέλιξη	33
4.1. Εννοιολογική προσέγγιση και χαρακτηριστικά	33
4.2. Θεωρητικό πλαίσιο επαγγελματικής ανάπτυξης	35
4.3. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.....	40
4.4. Στοχασμός και αυτοανάπτυξη.....	41
Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση εταιρείας ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε.	43
5.1. Ιστορικό και διοικητικά στοιχεία	43
5.2. Η εκπαίδευση στην εταιρεία Καυκάς.....	47
Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία έρευνας	49
6.1. Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα.....	49
6.2. Ερωτηματολόγιο	50
6.3. Δειγματοληψία και δείγμα	52
6.4. Διερεύνηση εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίου	53
Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα	55
7.1. Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων.....	55
7.2. Στατιστική κατανομή δείγματος	56
7.3. Συσχέτιση δημογραφικών χαρακτηριστικών	73

7.4. Έλεγχος One-Way ANOVA	80
Κεφάλαιο 8 : Συμπεράσματα.....	87
8.1. Συμπεράσματα	87
8.2. Περιορισμοί έρευνας	92
8.3. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	101
A. Επιστολή έγκρισης από την εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ	101
B. Συνοδευτική επιστολή και ερωτηματολόγιο	102

Λίστα πινάκων

Πίνακας 6.1. Ανάλυση Πρωταρχικών Παραγόντων (PCA)	54
Πίνακας 6.2. Cronbach α	54
Πίνακας 7.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	60
Πίνακας 7.2. Βοήθεια εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη	61
Πίνακας 7.3. Λόγος διενέργειας εκπαίδευσης στην εταιρεία	61
Πίνακας 7.4. Αντικείμενο εκπαίδευσης	63
Πίνακας 7.5. Συχνότητα διενέργειας εκπαίδευσης	64
Πίνακας 7.6. Συχνότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.....	64
Πίνακας 7.7. Δυνατότητα απόφασης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.	64
Πίνακας 7.8. Ενημέρωση αρμοδίων για συμμετοχή σε εκπαίδευση	65
Πίνακας 7.9. Υπεύθυνος απόφασης εκπαίδευσης.....	65
Πίνακας 7.10. Υπεύθυνος πραγματοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων	66
Πίνακας 7.11. Χώρος πραγματοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	68
Πίνακας 7.12. Χρόνος πραγματοποίησης της εκπαίδευσης.....	68
Πίνακας 7.13. Μέθοδος εκπαίδευσης.....	69
Πίνακας 7.14. Ικανοποίηση από την εκπαίδευση	70
Πίνακας 7.15. Βαθμός ικανοποίησης από στοιχεία της εκπαίδευσης	71
Πίνακας 7.16. Βαθμός αποτελεσμάτων από την εκπαίδευση.....	72
Πίνακας 7.17. Συσχέτιση φύλου – λόγος διενέργειας εκπαίδευσης	74
Πίνακας 7.18. Συσχέτιση φύλου – αντικείμενου εκπαίδευσης	74
Πίνακας 7.19. Συσχέτιση οικογενειακή κατάσταση – λόγου εκπαίδευσης	75
Πίνακας 7.20. Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου – λόγου διενέργειας εκπαίδευσης	76
Πίνακας 7.21. Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου – αντικείμενο εκπαίδευσης.....	77
Πίνακας 7.22. Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας – λόγος διενέργειας εκπαίδευσης.....	78
Πίνακας 7.23. Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου – αντικείμενο εκπαίδευσης.....	79
Πίνακας 7.24. ANOVA φύλου – βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση.....	80
Πίνακας 7.25. ANOVA ηλικίας – βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση	81
Πίνακας 7.26. ANOVA προϋπηρεσία-βαθμός ικανοποίησης από εκπαίδευση.....	82
Πίνακας 7.27. ANOVA θέση εργασίας – βαθμός ικανοποίησης από εκπαίδευση.....	82
Πίνακας 7.28. ANOVA τμήμα εργασίας – βαθμός ικανοποίησης από εκπαίδευση...	83
Πίνακας 7.29. ANOVA φύλο – συμβολή εκπαίδευσης	83
Πίνακας 7.30. ANOVA ηλικία – συμβολή εκπαίδευσης.....	84
Πίνακας 7.31. ANOVA μορφωτικό επίπεδο – συμβολή εκπαίδευσης.....	84
Πίνακας 7.32. ANOVA έτη προϋπηρεσίας – συμβολή εκπαίδευσης.....	85
Πίνακας 7.33. ANOVA μορφωτικό επίπεδο – συμβολή εκπαίδευσης.....	85

Λίστα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3. 1. Στάδια ανάπτυξης γνώσης.....	28
--	----

Διάγραμμα 3. 2. Στάδια ανάπτυξης γνώσης.....	28
Διάγραμμα 3. 3. Στάδια της γνώσης.....	29
Διάγραμμα 3. 4. Αλυσίδα αξίας γνώσης.....	30
Διάγραμμα 4 1. Αγκυροβόλια της σταδιοδρομίας του Schein.....	39
Διάγραμμα 7.1. Κατανομή φύλου.....	56
Διάγραμμα 7.2. Ηλικιακή κατανομή.....	57
Διάγραμμα 7.3. Κατανομή οικογενειακής κατάστασης.....	57
Διάγραμμα 7.4. Κατανομή μορφωτικού επιπέδου.....	58
Διάγραμμα 7.5. Κατανομή ετών προϋπηρεσίας.....	58
Διάγραμμα 7.6. Κατανομή θέση εργασίας.....	59
Διάγραμμα 7.7. Κατανομή τμήματος εργασίας.....	59
Διάγραμμα 7.8. Λόγοι διενέργειας εκπαίδευσης.....	62
Διάγραμμα 7.9. Αντικείμενο εκπαίδευσης.....	63
Διάγραμμα 7.10. Υπεύθυνος απόφασης εκπαίδευσης.....	66
Διάγραμμα 7.11. Υπεύθυνος πραγματοποίησης εκπαίδευσης.....	67
Διάγραμμα 7.12. Μέθοδος εκπαίδευσης.....	70

Λίστα σχημάτων

Σχήμα 4. 1. Πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	38
Σχήμα 5.1. Ιστορία της Καυκάς.....	43
Σχήμα 5.2. Δίκτυο καταστημάτων.....	44
Σχήμα 5.3. Εμπορική δραστηριότητα της Καυκάς.....	45
Σχήμα 5. 4. Πυραμίδα διοίκησης.....	46

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) (Human Resource Management) είναι μια ομάδα ρόλων και λειτουργιών που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία (Dessler 2015). Βασικός στόχος είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την ανάπτυξη και κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012). Οι πρακτικές της περιλαμβάνουν τρόπους ανάπτυξης των ρόλων εντός της επιχείρησης, με λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η προσέλκυση, η πρόσληψη και επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και τα συστήματα ανταμοιβών και η παρακίνηση (Cabanis and Dinsmore 2014· Mirabela 2018· Chahar and Hatwal 2018).

Η εκπαίδευση των εργαζομένων διενεργείται με πολλούς τρόπους, εσωτερικά και εξωτερικά. Αποτελεί λειτουργία της ΔΑΔ και εξαρτάται από τις ραγδαίες εξελίξεις της παγκόσμιας οικονομίας και τις συνθήκες του ανταγωνισμού. Πρόκειται για οργανωμένη, ανθρωποκεντρική διαδικασία μάθησης που έχει στόχο την απόκτηση από τους εργαζόμενους δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της παρούσας θέσης εργασίας αλλά και σε μελλοντικές πιο υπεύθυνες θέσεις (Χυτήρης 2018). Οι δυνατότητες των εργαζομένων μετά την εκπαίδευση βοηθούν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων της. Πέρα από τη παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων για την τρέχουσα θέση τους, η εκπαίδευση χρησιμοποιείται και για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων. Επιπλέον, και πέρα από τη βελτίωση της απόδοσης, ατομικής και συλλογικής, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ποιοτική βελτίωση του παραγόμενου έργου, τη μείωση της σπατάλης, τη συμβολή στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, στην αύξηση του ενθουσιασμού και την ηθική ανύψωση των εργαζομένων. Επίσης, συμβάλλει στη μείωση του κόστους επίβλεψης, την προετοιμασία για αντικατάσταση των εργαζομένων και προαγωγή, την βοήθεια στην οργάνωση και αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών αλλαγών, στη διευκόλυνση της εφαρμογής μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Oluwaseun 2018).

Η διαχείριση γνώσης αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί, να αποθηκεύει και να διοχετεύει, μέσω καθορισμένων διαύλων ροής

πληροφοριών, τη γνώση που αφορά τα κύρια αντικείμενα δραστηριότητας (Ρωσσίδης κ.ά. 2015). Πρακτικά, αναφέρεται στη δυνατότητα δημιουργίας ενός οργανισμού που μπορεί και μαθαίνει από ενδογενείς και εξωγενείς πηγές και αξιοποιεί την οργανωσιακή και την ατομική γνώση με απώτερο στόχο την απόκτηση νέων οργανωσιακών αξιών (Cross 1998· Centobelli et al. 2017). Στόχος της διαχείρισης της γνώσης είναι κυρίως η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και η βελτιωμένη οικονομική απόδοση, η καινοτομία, η πρόβλεψη των προβλημάτων, η βελτιωμένη οργανωτική μάθηση και η ανώτερη χρήση πληροφοριών. Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης συμβάλλει στη λειτουργεί της επιχείρησης και διασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της. Συνεπώς, σκοπός της είναι η μόχλευση των διανοητικών προσόντων της επιχείρησης για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Καλογήρου κ.ά. 2015).

Τέλος, η επαγγελματική ανάπτυξη είναι η εξελικτική πορεία του ατόμου ως προς τον προσανατολισμό του στο χώρο εργασίας και τις αποφάσεις του για το επάγγελμα ή τα επαγγέλματα που επιθυμεί και επιδιώκει να ακολουθήσει (Κάντας και Χαντζή 1991).

Η Β. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. αναγνωρίζοντας τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, τις ανάγκες του κλάδου και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες του χώρου, δημιούργησε το 2012 το ΚΑΥΚΑΣ Ινστιτούτο Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης. Το Ινστιτούτο σχεδιάζει και υλοποιεί εκπαιδεύσεις καλύπτοντας ευρεία θεματολογία. Σκοπός είναι να εμπλουτίσει τις γνώσεις των επαγγελματιών προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών τους (www.kafkas.gr).

Η εργασία χωρίζεται σε δύο τμήματα: το γενικό και το ειδικό μέρος. Το ειδικό μέρος, η θεωρητική ανάλυση, στηρίζεται στη βιβλιογραφική μελέτη και διερευνά τις γνωστικές περιοχές της εργασίας (διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση, γνώση, ανάπτυξη). Στη συνέχεια εξάγονται απόψεις που καταχωρούνται και μελετώνται μέσω της πρακτικής έρευνας στο ειδικό μέρος.

Αναλυτικά, η εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) προσδιορίζονται οι έννοιες, ο στόχος και ο ρόλος της ΔΑΔ, οι λειτουργίες (προγραμματισμός, προσέλκυση, πρόσληψη, αξιολόγηση, αμοιβές).

Στο δεύτερο κεφάλαιο, την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, προσδιορίζεται εννοιολογικά και παρουσιάζονται τα είδη και οι μέθοδοι εκπαίδευσης, τα στάδια και τα οφέλη.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η διαχείριση της γνώσης και γίνεται εννοιολογική οριοθέτηση ενώ παρουσιάζονται τα προβλήματα και οι ευκαιρίες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η ανάπτυξη προσωπικού και η επαγγελματική τους εξέλιξη. Αφού γίνει εννοιολογική προσέγγιση και παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά, δίνεται το θεωρητικό πλαίσιο. Υπάρχει υποκεφάλαιο το οποίο πραγματεύεται την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε., δίνονται στοιχεία για την ιστορία και τη διοίκησή της καθώς και τη σημασία που δίνεται στην εκπαίδευση του προσωπικού.

Στο έκτο κεφάλαιο, τη μεθοδολογία έρευνας παρουσιάζεται ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια περιγράφεται αναλυτικά το εργαλείο συλλογής στοιχείων, το ερωτηματολόγιο και δίνονται στοιχεία για την μέθοδο δειγματοληψίας και το δείγμα. Τέλος ερευνάται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου με την ανάλυση πρωταρχικών παραγόντων και τον υπολογισμό του συντελεστή εσωτερικής συσχέτισης Cronbach α .

Στο έβδομο κεφάλαιο, τα αποτελέσματα, παρουσιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας, η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, η στατιστική κατανομή του δείγματος, η συσχέτιση δημογραφικών χαρακτηριστικών και ο έλεγχος One-Way Anova. Τα στοιχεία επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 21.

Στο όγδοο κεφάλαιο, τα συμπεράσματα, δίνονται οι απαντήσεις στους ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν. Επιπλέον, παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις για μελλοντική διεύρυνση του θέματος της καινοτομίας στα ξενοδοχεία.

Τέλος, ακολουθεί η παράθεση της βιβλιογραφίας και του παραρτήματος.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρώπινων Δυναμικού (ΔΑΔ)

1.1. Προσδιορισμός εννοιών

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) (Human Resource Management) είναι μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και παράλληλα έχουν ως στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και της χρήσης τεχνικών διοίκησης που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης. Έτσι συμβάλλει στην εναρμόνιση με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Dessler 2015).

Σύμφωνα με τον Armstrong (2016) η ΔΑΔ προσδιορίζεται ως «στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση διαχείρισης των πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, των εργαζομένων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ουσιαστικά, αφορά τη στρατολόγηση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και την προσαρμογή των εργαζομένων στην επιχείρηση». Ουσιαστικά είναι μια διοικητική λειτουργία, αναπόσπαστη από τη συνολική διοίκηση της επιχείρησης, με στόχο να εξασφαλιστεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα διαχειριστεί και αναπτυχθεί αποτελεσματικά.

Τέλος, κατά τους Mondy και Martocchio (2018) η ΔΑΔ είναι η διαχείριση των ατόμων με στόχο να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Επιπλέον, τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν τεθεί αναλαμβάνοντας επιμέρους καθήκοντα. Έτσι, η ΔΑΔ αφορά όλα τα στελέχη ανεξάρτητα από το επίπεδο.

Ο Guest (1987) διατύπωσε ως βασικές διαστάσεις της ΔΑΔ τη δέσμευση των υπαλλήλων (προσδιορισμός στόχων της επιχείρησης και επίτευξή τους), την ευελιξία (προσαρμογή των υπαλλήλων στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, χωρίς διαμάχες ή προκαταλήψεις), την ποιότητα του προσωπικού με υψηλού επιπέδου επιδόσεις και την ενσωμάτωση με αντιστοίχιση των στρατηγικών με τις ανάγκες της επιχείρησης (Osibanjo and Adeniji 2012· Dessler 2015· Armstrong and Taylor 2016).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να αναπτύξουν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός επιτρέπει την αναγνώριση και προετοιμασία του

τρόπου αντιμετώπισης των επικείμενων και υφισταμένων ζητημάτων και στόχων ενώ προσφέρει σταθερό πλαίσιο δημιουργίας ενός επιτυχημένου σχεδίου για τους εργαζόμενους (Al-Qudah et al. 2020).

1.2. Οι στόχοι και ρόλος της ΔΑΔ

Πρωταρχικός στόχος της ΔΑΔ είναι η ανάπτυξη και αξιοποίηση, με τον πιο κατάλληλο τρόπο, του ανθρώπινου δυναμικού για να φέρει εις πέρας με επιτυχία τις αρμοδιότητές του. Παράλληλα προτείνει θέματα σχετικά με τις αμοιβές και τα κίνητρα των εργαζομένων. Ουσιαστικά έπεται της στρατηγικής της επιχείρησης για την ικανοποίηση και επιτυχία των στόχων της (αύξηση παραγωγικότητας, ενίσχυση της καινοτομίας, μείωση κόστους, επίλυση συγκρούσεων και δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος) (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012). Παράλληλα, υποστηρίζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσω της σταθεροποίησης συστήματος, οικονομικά αποδοτικού και κοινωνικά νόμιμου, σχετικά με τη διαχείριση της εργασίας (Armstrong and Taylor 2016). Επιπλέον, στοχεύει στην προσέλκυση με αποτελεσματικό τρόπο, την ανάπτυξη και διαχείριση των εργαζομένων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012) για ικανοποίηση όχι μόνο των προσωπικών τους στόχων αλλά και των λειτουργικών, οργανωτικών και κοινωνικών στόχων της επιχείρησης (Armstrong and Taylor 2016). Ουσιαστικά, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων και σχετίζεται άμεσα με το προσωπικό, το οποίο ευθύνεται για την οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης (σχήμα 1.1.) (Cabanis and Dinsmore 2014).



Σχήμα 1.1. Στόχοι ΔΑΠ
Πηγή: Armstrong and Taylor 2016

Ο ρόλος της ΔΑΔ έγκειται στο σχεδιασμό των εργασιών, την στρατολόγηση, την επιλογή και κατάρτιση του προσωπικού, τη διαχείριση της απόδοσης και τη διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας για τη στήριξη της επιχειρησιακής στρατηγικής (Λαλούμης 2015). Συνδέεται με τη λειτουργία και την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης. Εφαρμόζοντας πολιτικές προαγωγής των εργαζομένων και υλοποιώντας με επιτυχία το στρατηγικό σχεδιασμό με «χειρισμό» των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης και σε συνδυασμό με το εξωτερικό περιβάλλον διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (σχήμα 1.2.) (Μπουραντάς 2002· Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012· Λαλούμης 2015· Χυτήρης 2018).



Σχήμα 1.2. Αντικείμενο και ρόλος ΔΑΠ

Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012· Λαλούμης 2015· Χυτήρης 2018

1.3. Λειτουργίες ΔΑΔ

Οι πρακτικές της ΔΑΔ είναι σημαντικές και αναγκαίες για τις επιχειρήσεις και περιλαμβάνουν τους τρόπους ανάπτυξης των ρόλων εντός της επιχείρησης. Ο ρόλος των εργαζομένων στη σωστή διαχείριση αποτελείται από λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η προσέλκυση, η πρόσληψη και επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και τα συστήματα ανταμοιβών και παρακίνησης (Cabanis and Dinsmore 2014· Mirabela 2018· Chahar and Hatwal 2018).

1.3.1. Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός αποτελεί λειτουργία ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων στις εργασιακές θέσεις με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012) και εξασφαλίζεται το σωστό προσωπικό στη σωστή χρονική στιγμή (Χυτήρης 2018).

Αρχικά, γίνεται πρόβλεψη της ζήτησης ώστε να προβλεφθούν οι πλεονασματικές ή ελλειμματικές εργασιακές θέσεις (Αθανασόπουλος 2006· Mathis and Jackson 2008). Βασίζεται στους στόχους και το όραμα της επιχείρησης, είναι προσεγγιστική και δεν αποτελεί καθοριστική λύση (Byars and Rue 2004). Στην συνέχεια πραγματοποιείται στρατηγικός σχεδιασμός που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και προστασία των εργαζομένων. Μπορεί να γίνει μείωση προσωπικού με προγραμματισμένες απολύσεις για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας ή πρόσληψη ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004). Μπορεί ακόμα να εφαρμοστούν μαζικές απολύσεις με στόχο την εξασφάλιση της αποδοτικότητας ή ακόμα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης όπου η επιχείρηση προτρέπει τους μεγαλύτερους σε ηλικία υπαλλήλους να αποσυρθούν. Από την άλλη μπορεί να γίνει επαναπρόσληψη απολυμένων υπαλλήλων ή να προσληφθούν προσωρινά εργαζόμενοι που παρέχει ευελιξία στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και στην προσαρμογή στις διακυμάνσεις της ζήτησης (Αθανασόπουλος 2006· Dessler 2015).

Επιπλέον, κατά τον προγραμματισμό μπορεί να γίνει ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing) με εμπειρία, γνώσης και χρόνο για την ολοκλήρωση κάποιου έργου. Η συγκεκριμένη μέθοδος αν και αποτελεσματική μπορεί να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα (π.χ. ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων).

Γενικά, ενδεχομένως απαιτούνται εκπαιδευτικά προγράμματα και σωστή χρήση του ανθρώπινου δυναμικού. Το επιπλέον προσωπικό αντιμετωπίζεται μέσω της απασχόλησής τους σε κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης ή σε άλλη περίπτωση μέσω της προσπάθειας εξεύρεσης εργασίας σε διαφορετική επιχείρηση ή ακόμα και με απόλυση (Λαλούμης 2015).

1.3.2. Προσέλκυση

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού είναι σημαντική για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Mathis and Jackson 2008) και αποτελεί το πρώτο στάδιο επιλογής εξειδικευμένων υπαλλήλων (Holland και λοιποί 2007).

Στόχος είναι ο εντοπισμός των κατάλληλων υποψηφίων, με τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις, προκειμένου να καλύψουν τη θέση με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, σε χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία προσέλκυσης γίνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή από το διευθυντή που μπορούν επηρεάσουν την αποδοχή ή απόρριψη ενός υποψηφίου (Ulrich and Brockbank 2005· Χυτήρης 2018).

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού επηρεάζεται από την εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση παρουσιάζει μεγάλο ποσοστό απολύσεων προσωπικού και χαμηλούς μισθούς τότε ο αριθμός των υποψηφίων θα είναι μικρός. Σημαντικό είναι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και ο ρόλος του ατόμου που διενεργεί την εξέταση του υποψηφίου (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Dessler 2015).

Οι πηγές προσέλκυσης είναι εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές προέρχονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση που λειτουργούν ως υποψήφιοι, ζητώντας ευκαιρία να μετακινηθούν σε πιο επιθυμητή θέση (εσωτερική προαγωγή, δημιουργία νέας θέσης εργασίας). Έτσι, παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση ενώ είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Από την άλλη, παρατηρούνται προβλήματα ίσων ευκαιριών απασχόλησης καθώς το υπάρχον προσωπικό είναι άτομα με παρόμοιο δημογραφικό προφίλ (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004· Fogleman et al., 2009). Τα πλεονεκτήματα των εσωτερικών προσλήψεων είναι η ανύψωση του ηθικού, η εργασιακή ασφάλεια, η μείωση του κόστους, η δημιουργία κινήτρου για υψηλότερη απόδοση και η μικρότερο περίοδος προσαρμογής. Από την άλλη, εμποδίζουν την εμφάνιση νέων τρόπων εργασίας και νέων ιδεών, δημιουργούν εσωτερικές διαμάχες με στόχο την προαγωγή και παρατηρείται έλλειμα ικανοτήτων και γνώσεων στις θέσεις των ατόμων που μετακινήθηκαν (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Dessler 2015).

Στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων περιλαμβάνονται τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, τα πανεπιστήμια, τις αγγελίες σε περιοδικά και

εφημερίδες και το διαδίκτυο. Η ηλεκτρονική στελέχωση των επιχειρήσεων μέσω του διαδικτύου είναι το πλέον αποτελεσματικό και οικονομικό μέσο προσέλκυσης υποψηφίων (Fogleman et al., 2009). Άλλωστε, οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι χρειάζονται εκτενέστερη περίοδο προσαρμογής ενώ μπορεί ακόμα και να μην ταιριάζουν στην κουλτούρα της επιχείρησης. Όμως οι εξωτερικοί υποψήφιοι αναμένεται να φέρουν νέες ιδέες και αλλαγές στην επιχείρηση, νέα τεχνογνωσία και αύξηση της διαφοροποίησης του εργατικού δυναμικού (Dessler 2015).

1.3.3. Πρόσληψη – επιλογή

Η πρόσληψη του προσωπικού είναι υψηλής σημασίας καθώς η επίτευξη των στόχων και η βιωσιμότητά της εξαρτώνται από το προσωπικό που θα επιλεγεί, τα προσόντα και τα χαρακτηριστικά του. Αν η επιλογή δεν είναι επιτυχημένη τότε το κόστος θα είναι υψηλό (Αθανασόπουλος 2006· Dessler 2015).

Τα τυπικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την διευκόλυνση της επιλογής του υποψηφίου είναι κυρίως η εκπαίδευση (δείγμα των γνωσιακών ικανοτήτων του υποψηφίου), η εμπειρία (σημαντική για τη μελλοντική του απόδοση) και τα προσωπικά χαρακτηριστικά (οικογενειακή κατάσταση και στοιχεία του χαρακτήρα του, όπως η πειθαρχία, η ικανότητα συνεργασίας) (Dessler 2015).

Είναι βασικό να περιγράφεται με λεπτομέρεια και σαφήνεια η θέση εργασίας, να γνωστοποιούνται τα προβλήματα που υπάρχουν και να εφαρμόζονται αξιόπιστες μέθοδοι επιλογής προσωπικού και εκπαίδευσης των υπευθύνων για τις προσλήψεις (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016). Κατά τη διαδικασία επιλογής, που παρουσιάζει ευελιξία στην εφαρμογή της, κάποιοι υποψήφιοι αποκλείονται ως ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004· Dessler 2015).

Συνήθως, αρχικά οι επιχειρήσεις λαμβάνουν το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου. Έτσι δημιουργείται η πρώτη εντύπωση για τον αν ο υποψήφιος μπορεί να είναι κατάλληλος για να περάσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Στην συνέχεια, διενεργείται προκαταρκτική συνέντευξη των υποψηφίων και κρίνεται ο κατάλληλος ή οι κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση ανάλογα με τα προσόντα που διαθέτει. Όσοι περάσουν από το στάδιο της συνέντευξης και κριθούν κατάλληλοι για τη θέση προχωράνε στο επόμενο στάδιο, το τεστ επιλογής

(νοημοσύνης, προσωπικότητας, επαγγελματικών στόχων) που αντιπροσωπεύει την αντικειμενική λήψη αποφάσεων καθώς δείχνει τις δεξιότητες και τα προσόντα του υποψηφίου που δεν φάνηκαν στην συνέντευξη. Ακολουθεί ο έλεγχος και η επιβεβαίωση των συστάσεων του υποψηφίου που επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία των στοιχείων και δεδομένων που έδωσε. Πριν την τελική επιλογή, σε πολλές περιπτώσεις διενεργούνται ιατρικές εξετάσεις ή συμπληρώνεται έντυπο ιατρικού ιστορικού. Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης του υποψηφίου ολοκληρώνεται με την τελική απόφαση επιλογής, όπου γίνεται σύγκριση των υποψηφίων και επεξεργασία των αποτελεσμάτων από τους ελέγχους που έγιναν. Επιλέγεται ο καταλληλότερος υποψήφιος, πραγματοποιείται συνάντηση για τη διευκρίνιση των λεπτομερειών εργασίας και προσδιορίζονται οι οικονομικές απολαβές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Dessler 2015).

1.3.4. Αξιολόγηση

Στην διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνεται η αναθεώρηση και ενδοεπιχειρησιακή αλλαγή. Αποτελεί δε, πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Mathis and Jackson (2008) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, εξετάζοντας πόσο συμβάλλει ο κάθε εργαζόμενος στην επίτευξη της εργασίας του και των επιχειρησιακών στόχων. Ανάλογα με το αποτέλεσμα παίρνονται και γνωστοποιούνται οι αποφάσεις βελτίωσης της αποδοτικότητας με κίνητρα αμοιβή, εκπαίδευσης και προαγωγής (Dessler 2015).

Ειδικότερα, στόχοι της αξιολόγησης είναι η εξακρίβωση της καταλληλότητας του εργαζόμενου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, ο εντοπισμός νέων δεξιοτήτων τους και ο καθορισμός της μελλοντικής τους απασχόλησης. Παράλληλα εντοπίζονται οι ελλείψεις και οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και προσφέρονται κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Έτσι, βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και των υπευθύνων και εντοπίζονται τα απαραίτητα στοιχεία βιωσιμότητας της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004· Dessler 2015).

Συνήθως την αξιολόγηση διενεργεί ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος που έχει τη δυνατότητα να παρατηρεί την απόδοσή τους. Ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικά κριτήρια που πλήττουν την αντικειμενικότητά της (Mondy 2012).

Μπορεί η αξιολόγηση να είναι αμφίδρομη και οι εργαζόμενοι να κρίνουν τον προϊστάμενό τους. Επιπλέον, μπορεί να πραγματοποιηθεί από τους συναδέλφους, που γνωρίζονται καλύτερα μεταξύ τους και αντιλαμβάνονται τις τεχνικές λεπτομέρειες της εργασίας. Όμως και σε αυτή την περίπτωση η αξιολόγηση μπορεί να μην είναι αντικειμενική λόγω εργασιακού ανταγωνισμού μεταξύ των υπαλλήλων (Abbasnejad και λοιποί 2017). Η πιο ακριβής, αντικειμενική αλλά και χρονοβόρα διαδικασία αξιολόγησης θεωρείται η εποπτική που οι πληροφορίες συλλέγονται από, συναδέλφους, προϊσταμένους και πελάτες (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012).

1.3.5. Συστήματα αμοιβών

Η αμοιβή των εργαζομένων σχετίζεται με την ανταπόδοσή τους και αποτελεί δαπάνη της επιχείρησης και καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικής λειτουργίας της. Πρόκειται για τις σταθερές αμοιβές (μισθό), τις μεταβλητές αμοιβές (κίνητρα, υρομίσθια, υπερωρίες) και τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστικά προγράμματα, πακέτα αναψυχής). Επιπλέον υπάρχουν και μη οικονομικές αμοιβές που περιλαμβάνουν την αναγνώριση των υπαλλήλων, εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις και εξέλιξη (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Dessler 2015).

Το είδος των παροχών μπορεί να είναι οικονομικό όπως προσαύξηση των αμοιβών, χρηματικό/μισθολογικό κίνητρο για έμπρακτη αναγνώριση των προσπαθειών του υπαλλήλου και συνδέεται με την ασφάλεια, την επιτυχία, το κύρος, την κοινωνική αναγνώριση και άλλα. Μπορεί να είναι και ομαδικά κίνητρα που έχουν στόχο στην υποστήριξη της συλλογικής προσπάθειας των εργαζομένων και την αποτροπή εμφάνισης ανταγωνιστικών συμπεριφορών (Ρωσσίδης κ.ά. 2015; Rossidis et al. 2017).

Η δίκαιη αμοιβή και ίση μεταχείριση των εργαζομένων είναι σημαντική καθώς στην αντίθετη περίπτωση μπορεί να δημιουργηθούν εντάσεις που πλήττουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Το παραδοσιακό σύστημα αμοιβής βασίζεται στα αντικειμενικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (εκπαίδευση, προϋπηρεσία) ενώ μπορεί να στηρίζεται στις επιδόσεις και τις ικανότητές του (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν συνήθως πολιτική αμοιβών με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικούς μισθούς

που προσελκύουν τους κατάλληλους υποψηφίους, με τήρηση των νομικών προσταγών και πολιτική δίκαιων αμοιβών.

Κεφάλαιο 2: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

2.1. Προσδιορισμός, αρχές και στόχος της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση αποτελεί λειτουργία της ΔΑΔ που υπαγορεύεται από τις αιφνίδιες και έντονες εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία και τις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Πρόκειται για μια οργανωμένη, μαθησιακή διαδικασία με προσανατολισμό τον άνθρωπο και στόχο την απόκτηση από τους εργαζόμενους δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις αξιώσεις της εργασιακής τους θέσης αλλά και σε αυτές μελλοντικών θέσεων, που χρήζουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα (Χυτήρης 2018). Προκειμένου να έχει αποτέλεσμα πρέπει να προβαίνει σε εντοπισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών ώστε να μην σπαταλάται χρόνος και χρήματα (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012). Αν και δεν θεωρείται κόστος παρόλα αυτά υπολογίζεται ως επένδυση. Απώτερος στόχος είναι η επιτυχής εξάσκηση των επαγγελματιών τους καθυκόντων μέσω μιας αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης ή της μαθητείας ή ακόμα και μέσω της πρακτικής άσκησης. Αντίστοιχα, η επιμόρφωση αφορά την παροχή γνώσεων με στόχο τη διατήρηση ή επέκταση της γνώσης των εργαζομένων, τη συμπλήρωση ενδεχόμενων εκπαιδευτικών κενών, την προσαρμογή στις νέες διεκδικήσεις και ανάγκες και την ενημέρωση για τις τεχνολογικές εξελίξεις (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Dessler 2015).

Οι στόχοι της εκπαίδευσης διαφέρουν ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου. Οι δυνατότητες που αποκτούν οι εργαζόμενοι συνδράμουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων της επιχείρησης. Υπό τη στενή έννοια, παρέχει σε αυτούς συγκεκριμένες, αναγνωρίσιμες γνώσεις και δεξιότητες για χρήση στην τρέχουσα εργασία τους. Περαιτέρω, χρησιμοποιείται για την επίλυση πολλών προβλημάτων οργάνωσης. Υπόσχεται βελτίωση της απόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο καθώς και αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, δεσμεύεται για ποιοτική βελτίωση του παραγόμενου έργου, μείωση της σπατάλης, των επιπλέον δαπανών και των πιθανών καθυστερήσεων. Παράλληλα συμβάλλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, στην αύξηση του ενθουσιασμού και στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Από την άλλη μειώνει το κόστος επίβλεψης και ελέγχου, τον χρόνο προετοιμασίας για αντικατάσταση ή προαγωγή, την βοήθεια

στην οργάνωση και την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών αλλαγών, στην διευκόλυνση των μεταρρυθμιστικών εφαρμογών, των νέων διαδικασιών ή/και της νέας πολιτικής. Τέλος, γίνεται δυνατή η αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Χατζηπαντελή 1999· Oluwaseun 2018).

Για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων λαμβάνεται υπόψη αρχικά η εθελοντική συμμετοχή τους στις όποιες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Ακόμα κι αν υπάρχει εξωτερική πηγή πειθαναγκασμού του εργαζόμενου, η τελική απόφαση πρέπει να είναι του ίδιου αφού ο καταναγκασμός και ο εκφοβισμός δεν αποτελούν συνθήκες εκπαίδευσης. Επιπλέον, αναγκαίο στοιχείο επιτυχίας αποτελεί ο αλληλοσεβασμός των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η ψυχολογική βία λειτουργεί ανασταλτικά στη μάθηση. Άλλωστε η εκπαιδευτική σχέση είναι ουσιαστικά σχέση συνεργασίας όπου ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος είναι εταίροι σε κοινό εγχείρημα με αντεστραμμένους ρόλους. Η συνεργασία είναι αναγκαία σε κάθε στάδιο, τόσο κατά τη διάγνωση των αναγκών, τον ορισμό των στόχων, το σχεδιασμό του προγράμματος και τον καθορισμό κριτηρίων εκπαιδευτικής αξιολόγησης. Στο κέντρο της αποτελεσματικής εκπαίδευσης βρίσκεται η πράξη καθώς εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενος μετέχουν σε μια διαρκή διαδικασία όπου η δράση εναλλάσσεται με τη σκέψη και η αξιολόγηση οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό. Τέλος, η εκπαίδευση στοχεύει στην αυτενέργεια μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες που οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μαθαίνουν τους τρόπους αναγνώρισης των ελλείψεων και να οδηγούνται στην κάλυψή τους (Χατζηπαντελή 1999· Oluwaseun 2018).

2.2. Είδη και μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των εργαζομένων διενεργείται σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς, εσωτερικά ή εξωτερικά. Η εκπαίδευση με εσωτερικούς πόρους αφορά την εκπαίδευση που διενεργείται στους χώρους εργασίας και τείνει να θεωρείται πολύ εφαρμόσιμη στη δουλειά, εξοικονομεί κόστος αποστολής υπαλλήλων για εκπαίδευση και συχνά αποφεύγει το κόστος των εξωτερικών εκπαιδευτών. Ωστόσο, οι εκπαιδευόμενοι μπορεί κατά την εκπαίδευση να επιβαρυνθούν από το κόστος

απώλειας πελατών ή να απογοητευτούν εάν τα πράγματα δεν πάνε καλά. Συνήθως εσωτερικά πραγματοποιείται η τεχνική εκπαίδευση που βασίζεται σε δεξιότητες όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση για τη λειτουργία κάποιων μηχανημάτων που πολλές φορές επιβάλλεται και από ευρωπαϊκούς κανονισμούς ασφάλειας (Oluwaseun 2018).

Αύξηση παρουσιάζει η άτυπη εκπαίδευση που γίνεται μέσω αλληλεπιδράσεων και ανατροφοδότησης μεταξύ των εργαζομένων. Άλλωστε, το μεγαλύτερο ποσοστό όσων γνωρίζουν οι εργαζόμενοι για την άσκηση του έργου τους, το έμαθαν ανεπίσημα από άλλους υπαλλήλους και όχι από επίσημα προγράμματα κατάρτισης (Jack 1998). Εντάσσονται σε ομάδες εργασίας όπου θέτουν ερωτήσεις, λαμβάνουν εξηγήσεις και μοιράζονται πληροφορίες με τους συναδέλφους τους. Επίσης, αντί να βασίζονται στον εργοδότη για να τους εκπαιδεύσει και να διατηρήσουν τις δυνατότητές τους επικαιροποιημένες, ζητούν βοήθεια από άλλους εργαζόμενους με περισσότερη γνώση ή εξειδίκευση. Επιπλέον, η άτυπη μάθηση λαμβάνει χώρα μεταξύ των εργαζομένων που προσπαθούν να εκπληρώσουν τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης και τις προθεσμίες που τέθηκαν. Τα προβλήματα με την άτυπη εκπαίδευση περιλαμβάνουν το γεγονός ότι η εκπαίδευση που γίνεται από συναδέλφους μπορεί να μην είναι ακριβής και να παραλείπει ορισμένες σημαντικές λεπτομέρειες (Adeleye et al. 2014).

Σε εταιρεία στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι διευθυντές αρχικά ανησυχούσαν για το χρονικό διάστημα που οι εργαζόμενοι περνούσαν μιλώντας μεταξύ τους στην αίθουσα μεσημεριανού γεύματος. Ωστόσο, ένας προϊστάμενος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού διαπίστωσε ότι πολλές από τις συνομιλίες αφορούσαν τα προβλήματα που συναντούσαν οι υπάλληλοι και τα έλυναν μετά από συζητήσεις σχετικά με συναδέλφους τους. Έτσι, τοποθετήθηκαν λευκοί πίνακες για να χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι αν το επιθυμούσαν.

Εντός της επιχείρησης, η εκπαίδευση μπορεί να γίνει με επίδειξη, όπου ο εκπαιδευτής δείχνει τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας όταν πρόκειται για σωματικές δεξιότητες. Στην περίπτωση αυτή, η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης εστιάζεται στο ότι ο προϊστάμενος δίνει οδηγίες στον εργαζόμενο και τον καθοδηγεί ώστε να αναπτύξει τις γνώσεις και τις προσωπικές του ικανότητες. Η εκπαίδευση μέσω μέντορα έγκειται στην παροχή καθοδήγησης, συμβουλής και διδασκαλίας από

έμπειρο στέλεχος της επιχείρησης που αναλαμβάνει υπό την ευθύνη του ένα εργαζόμενο (Dessler 2015).

Η εξωτερική εκπαίδευση πραγματοποιείται για διάφορους λόγους από εξωτερικούς συνεργάτες. Αρχικά γιατί μπορεί να είναι λιγότερο δαπανηρό για τον εργοδότη να έχει εξωτερικό εκπαιδευτή σε τομείς που οι εσωτερικοί πόροι εκπαίδευσης είναι περιορισμένοι. Επιπλέον, μπορεί να μην υπάρχει αρκετός χρόνος για την ανάπτυξη εσωτερικού εκπαιδευτικού υλικού ή το προσωπικό να μην έχει το επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης που απαιτείται για το αντικείμενο όπου χρειάζεται εκπαίδευση. Επίσης υπάρχουν πλεονεκτήματα στο να αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι με τη διοίκηση και συναδέλφους από άλλες εταιρείες σε προγράμματα κατάρτισης που πραγματοποιούνται εξωτερικά (Dessler 2015).

Η ανάθεση της εκπαίδευσης σε εξωτερικούς συνεργάτες που μπορεί να είναι και πωλητές των προϊόντων αποτελεί σύγχρονη τάση. Για παράδειγμα, πολλοί πάροχοι λογισμικού κάνουν συνεδρίες χρηστών όπου οι εργαζόμενοι από διάφορες επιχειρήσεις εκπαιδεύονται λεπτομερώς για τη χρήση του λογισμικού και τις νέες δυνατότητες που προστίθενται. Επίσης, οι πωλητές μπορούν να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους εντός του οργανισμού του πελάτη, εάν πρόκειται να εκπαιδευτεί μεγάλος αριθμός εργαζομένων (Bachler 1997). Κάποιοι προμηθευτές προσφέρουν στους υπαλλήλους τεχνικές πιστοποιήσεις για τη χρήση των προϊόντων τους που οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να εμπλουτίσουν το βιογραφικό τους. Αυτές οι πιστοποιήσεις ωφελούν και τους εργοδότες, που μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν ως προϋποθέσεις προσόντων για συγκεκριμένη θέση εργασίας και προαγωγής. Επιπλέον, εάν ο εργοδότης καλύψει οικονομικά την πιστοποίηση των γνώσεων των εργαζομένων, τότε αυτοί μπορεί να τον εκτιμήσουν διαφορετικά και να είναι πιο θετικοί και λιγότερο επιρρεπείς σε αποχώρηση (Tyler 1997· Dessler 2015).

Η εκπαίδευση είναι δυνατόν να λαμβάνει χώρα στη θέση εργασίας (on-the-job training) ή εκτός αυτής, σε συγκεκριμένο χώρο (όπως σχολή, εκπαιδευτικό κέντρο κ.ά.). Στην πρώτη περίπτωση, όταν γίνεται στην θέση εργασίας, ο υπάλληλος εργάζεται και ταυτόχρονα διδάσκεται και μαθαίνει. Έτσι, αποκτά τις αναγκαίες γνώσεις, χάρη στις υποδείξεις του προϊσταμένου του και στην άσκηση του εργαζόμενου (Χατζηπαντελή 1999· Adeleye et al 2014· Amoah-Mensah and Darkwa 2016)

Ανάλογα με το χρόνο εκπαίδευσης διακρίνεται σε εισαγωγική ή προσανατολισμού, προαγωγική και διαρκή. Η εισαγωγική πραγματοποιείται μετά την πρόσληψη του υπαλλήλου. Έχει στόχο τη διευκόλυνση ένταξης των νέων εργαζομένων στην επιχείρηση. Συνήθως αποτελείται από τη γνωριμία με την επιχείρηση και παροχή των βασικών γνώσεων, οι οποίες είναι αναγκαίες για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Επιπλέον, βοηθά τον νέο υπάλληλο να αποκτήσει τα αναγκαία και απαραίτητα εφόδια για την εργασία του και να ενημερωθεί για τις απαιτήσεις της επιχείρησης από αυτόν. Η προαγωγική εκπαίδευση ετοιμάζει τον εργαζόμενο για κάποια ανώτερη θέση προϊσταμένου. Έτσι κατά το μεγαλύτερο τμήμα της αποτελεί επιμόρφωση του εργαζόμενου σε θέματα διοίκησης. Τέλος, η διαρκής εκπαίδευση αποτελεί τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα καθόλη τη διάρκεια της εργασιακής πορείας του εργαζόμενου και έχει στόχο να καλύψει τα κενά και της αδυναμίες του εργαζόμενου ή να τον βελτιώσει περαιτέρω (Χατζηπαντελή, 1999· Tuei and Saina 2015· Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016).

Η ακολουθούμενη μέθοδος εξαρτάται από τις επικρατούσες συνθήκες στην επιχείρηση, από το προσδοκώμενο όφελος, τις ανάγκες και τις δυνατότητες του προσωπικού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Amoah-Mensah and Darkwa 2016· Χυτήρης 2018). Μπορεί να έχει τη μορφή διάλεξης, σεμιναρίου, μελέτης περίπτωσης, επιδείξεων, παίξιμο ρόλων ή εναλλακτικά να γίνεται ως συζήτηση, προσομοίωση, εναλλαγή θέσης εργασίας ή/και ομάδες εργασίας. Επικουρικά χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές, πολυμέσα, βιντεοταινίες και άλλα μέσα σύγχρονης τεχνολογίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Adeleye et al. 2014). Συγκεκριμένα, η διάλεξη περιλαμβάνει την προφορική παρουσίαση γνώσεων και πληροφοριών από τον εισηγητή προς ένα ακροατήριο. Είναι ευρύτατα χρησιμοποιούμενη μέθοδος γιατί μεταδίδονται πολλές πληροφορίες σε μικρό χρονικό διάστημα με χαμηλό κόστος. Η αποτελεσματικότητα της διάλεξης αμφισβητείται λόγω έλλειψης ενεργού συμμετοχής των εκπαιδευόμενων (Χατζηπαντελή, 1999· Amoah-Mensah and Darkwa 2016). Το σεμινάριο επιμερίζει το θέμα της εκπαίδευσης σε ενότητες και τις καταναίμει στους εκπαιδευόμενους που αναλαμβάνουν την προετοιμασία, την παρουσίαση και τη συζήτηση. Απαιτεί χρόνο και προσπάθεια από τον εισηγητή και τον εκπαιδευόμενο αλλά θεωρείται

αποτελεσματική μέθοδος μάθησης. Η μελέτη περίπτωσης περιλαμβάνει τη διερεύνηση ενός πρακτικού προβλήματος και την παρουσίαση μιας τεκμηριωμένης λύσης. Έτσι, οι μαθητευόμενοι συλλέγουν και αξιολογούν στοιχεία αναπτύσσοντας τις αναλυτικές και κριτικές τους ικανότητες. Η επίδειξη χρησιμοποιείται για εκμάθηση κάποιας τεχνικής ή του τρόπου λειτουργίας της μηχανής, για παρουσίαση ενός προϊόντος και γενικότερα σε περιπτώσεις που ο προφορικός λόγος δεν μπορεί να μεταφέρει την πλήρη εικόνα. Τέλος, κατά το παίξιμο ρόλων, οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους με τα καθήκοντά τους και παρακινούνται να αφομοιώσουν χρήσιμες πληροφορίες και να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Έτσι, εξοικειώνονται οι εργαζόμενοι με τις θέσεις τους. Επιπλέον, μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι η συζήτηση, ο καταγισμός ιδεών, η προσομοίωση και οι ομάδες εργασίας (Χατζηπαντελή, 1999· Amoah-Mensah and Darkwa 2016).

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση αξιοποιεί τα μέσα διδασκαλίας όμως αποφεύγεται η μετακίνηση του εκπαιδευόμενου από και προς το κέντρο εκπαίδευσης. Έχει χαμηλό κόστος και ευελιξία στη διαχείριση του χρόνου του εκπαιδευόμενου. Από την άλλη υπάρχουν ερωτηματικά για την αποτελεσματικότητα της μεθόδου ενώ φαίνεται ότι ευκολότερα μαθαίνουν οι εργαζόμενοι όταν είναι σε ομάδες (Χατζηπαντελή 1999). Συνήθως περιλαμβάνει βίντεο, τηλεδιάσκεψη αλλά και αλληλεπίδραση του εκπαιδευόμενου με τους ειδικούς μέσω ασκήσεων και ερωτήσεων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004· Dessler 2015).

2.3. Στάδια εκπαίδευσης

Κατά το πρώτο και αρχικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, δηλαδή το είδος εκπαίδευσης που είναι αναγκαίο και χρειάζεται, ανάλογα την έλλειψη γνώσεων που υπάρχει και τις ανάγκες της επιχείρησης. Μελετώντας τις επιδόσεις των υπαλλήλων η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει κάποιες αδυναμίες των υπαλλήλων που θα μπορούσαν να ξεπεραστούν μέσω της εκπαίδευσης καθώς και κριτήρια μέτρησης της επιτυχίας της εκπαίδευσης και αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο ο στόχος γίνεται συγκεκριμένος (Mathis and Jackson 2008· Amoah-Mensah and Darkwa 2016).

Κατά την εκτίμηση πραγματοποιείται σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πρέπει να μεγιστοποιούν το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Ουσιαστικά εντοπίζονται οι υπάλληλοι που πρόκειται να εκπαιδευτούν, ο χώρος (εντός ή εκτός του εργασιακού χώρου) και ο χρόνος της εκπαίδευσης καθώς και τα άτομα που θα είναι οι εκπαιδευτές (Χυτήρης 2018). Για να σχεδιαστεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει πρώτα να καθοριστούν οι μαθησιακοί στόχοι, ποσοτικά και ποιοτικά εκφρασμένοι, οι ικανότητες δηλαδή που αναμένεται να αποκομίσουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος. Επιπλέον, ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τις θεματικές ενότητες και τη διάρκεια αυτών, τις μεθόδους και τα μέσα διδασκαλίας, τα βοηθήματα διδασκαλίας, τον συντονιστή του προγράμματος, τον τόπο και χρόνο διεξαγωγής και τον τρόπο αξιολόγησης (Χατζηπαντελή 1999· Amoah-Mensah and Darkwa 2016).

Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της εκτίμησης, μπορεί να ξεκινήσει η φάση εφαρμογής. Δημιουργούνται ομάδες εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου που συνεργάζονται για τον καθορισμό του τρόπου εκπαίδευσης των υπαλλήλων και αύξησης της παραγωγικότητάς τους. Σε αυτό το σημείο θα γίνουν ρυθμίσεις για εκπαιδευτές, αίθουσες διδασκαλίας και υλικά (Mathis and Jackson 2005· Amoah-Mensah and Darkwa 2016).

Τέλος, η φάση της αξιολόγησης είναι καθοριστική. Επικεντρώνεται στη μέτρηση του πόσο καλά πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση σύμφωνα με τα όσα ορίστηκαν και περίμεναν οι δημιουργοί της. Η παρακολούθηση της κατάρτισης χρησιμεύει ως γέφυρα μεταξύ των φάσεων υλοποίησης και αξιολόγησης και παρέχει ανατροφοδότηση για τον καθορισμό μελλοντικών στόχων κατάρτισης. Η επιτυχία της εκπαίδευσης μπορεί να μετρηθεί από την ποσότητα της μάθησης που λαμβάνει χώρα και μεταφέρεται στην εργασία. Συχνά, οι απρογραμμάτιστες, ασυντόνιστες και τυχαίες προσπάθειες κατάρτισης μειώνουν σημαντικά τη μάθηση που θα μπορούσε να είχε συμβεί. Χωρίς καλά σχεδιασμένη, συστηματική προσέγγιση στην εκπαίδευση, αυτό που μαθαίνεται κατά την εκπαίδευση μπορεί να μην είναι το καλύτερο για τον οργανισμό (Mathis and Jackson 2008· Amoah-Mensah and Darkwa 2016).

Γίνεται όλο και πιο εμφανές ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνεργάζονται αποτελεσματικά ώστε να γίνει σωστά η εκπαίδευση. Επομένως, πρέπει να αναπτυχθεί μια «εταιρική σχέση εκπαίδευσης» μεταξύ υπαλλήλων και της

διοίκησης. Σε αυτήν τη συνεργασία, το τμήμα της ΔΑΔ χρησιμεύει περισσότερο ως σύμβουλος και σχεδιασμός κατάρτισης, παρά ως οντότητα που ελέγχει την εκπαίδευση.

2.4. Οφέλη εκπαίδευσης

Αποτελώντας μία από τις βασικές συνιστώσες ανάπτυξης των εργαζομένων, έχει πολλαπλά οφέλη για τους εργαζόμενους, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία γενικότερα (Χατζηπαντελή 1999). Αφορά δε, στη δημιουργία μιας αντιστοιχίας του ανθρώπου με την εργασία του και συγκεκριμένα πρόκειται για μια διαδικασία εκμάθησης που βελτιώνει τις επιδόσεις και δεξιότητες του εργαζομένου, τον προετοιμάσει και τον εξοπλίζει με τις απαραίτητες γνώσεις (Oluwaseun 2018· Sheeba and Parabu 2020).

Ο εργαζόμενος επωφελείται από την εκπαίδευση καθώς μπορεί, με μεγαλύτερη άνεση και αποτελεσματικότητα, να ασκήσει τα καθήκοντά του. Με τον τρόπο αυτόν, αισθάνεται μεγαλύτερη περισσότερο ικανοποιημένος, ασφαλής και ήρεμος, βιώνοντας μειωμένο άγχος. Ακόμη, μπορεί να διεκδικήσει μία καλύτερη θέση, εντός ή εκτός της επιχείρησης (Oluwaseun 2018).

Επιπλέον, ωφελείται και η επιχείρηση καθώς προκύπτει αύξηση της παραγωγικότητας με απόκτηση γνώσεων, αύξηση της παραγόμενης ποσότητας και της ποιότητας, μείωση των λαθών, των σφαλμάτων και των καθυστερήσεων και γενικότερη βελτίωση της προσωπικής και ομαδικής απόδοσης. Επιπλέον, παρατηρείται εφαρμογή νέων τεχνολογιών και μείωση της επίβλεψης και των ατυχημάτων αφού ο εργαζόμενος διαθέτει περισσότερες γνώσεις για να εκτελέσει τα καθήκοντά του με επιτυχία. Παράλληλα, σημειώνεται αύξηση της οργανωσιακής ευελιξίας, σταθερότητας και ελκυστικότητας της επιχείρησης, διατηρώντας όμως την αποτελεσματικότητα μέσω καταρτισμένων εργαζομένων και εύκολης προσαρμογής στις εξωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος. Μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχει κερδίζει την εκτίμηση των εργαζομένων και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας στην αγορά. Σημαντική είναι η αφοσίωση του προσωπικού ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης και εν τέλει δημιουργία θετικής κουλτούρας για

βελτιωμένη απόδοση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Χατζηδήμα και Παπαγεωργίου 2003· Anwar and Shukur 2015· Oluwaseun 2018).

Όφελος αποκομίζει και η κοινωνία καθώς η εκπαίδευση συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας, στη μείωση της ανεργίας και των δεινών που ακολουθούν (όπως κοινωνικός αποκλεισμός, εγκληματικότητα) και στην άνοδο της ποιότητας ζωής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016· Dessler 2015).

Κεφάλαιο 3. Διαχείριση της γνώσης

3.1. Εννοιολογική οριοθέτηση της διαχείρισης της γνώσης

Η διαχείριση της γνώσης, εννοιολογικά αναφέρεται «στη δυνατότητα ενός οργανισμού να δημιουργεί, να αποθηκεύει και να διοχετεύει, μέσω καθορισμένων διαύλων ροής πληροφοριών, τη γνώση που συσχετίζεται με τα κύρια αντικείμενα δραστηριότητας του» (Ρωσσίδης κ.ά. 2015). Πρακτικά, η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται στη δυνατότητα που ελλοχεύει για τη δημιουργία ενός οργανισμού ο οποίος θα μπορεί να μαθαίνει από το ενδογενές και εξωγενές περιβάλλον. Έτσι, ευνοείται η ανάπτυξη της διαρκούς δημιουργίας, της συλλογικότητας και της αξιοποίησης της οργανωσιακής και της ατομικής γνώσης. Απώτερος στόχος είναι η απόκτηση νέων οργανωσιακών αξιών (Cross 1998· Centobelli et al. 2017).

Εννοιολογικά η διαχείριση της γνώσης αφορά τη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης των οργανισμών σε συλλογικό επίπεδο ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη δυνατή οργανωτική αποδοτικότητα (Ιακώβου και λοιποί 2007). Είναι η εκμετάλλευση και η ανάπτυξη των γνωστικών κεφαλαίων μιας επιχείρησης που αντικείμενο έχει την προαγωγή των αντικειμενικών της προσδοκιών (Ασπρίδης κ.ά. 2017). Πρόκειται για τον συνδυασμό των συνεργιών μεταξύ δεδομένων, πληροφορίας και πληροφοριακών συστημάτων με τη δημιουργική και καινοτομική ικανότητα των ατόμων (Mahlotra 1997). Ουσιαστικά είναι μία σειρά από διαδικασίες και συστήματα τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση του πνευματικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης, μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της ικανότητας αντιμετώπισης των προβλημάτων (όσο το δυνατόν συντομότερα). Απώτερος στόχος είναι η δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων με διάρκεια στο χρόνο (Carrion 2006). Τέλος, σύμφωνα με τον Ιορδάνογλου (2008) «η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει ένα σύστημα ενεργειών για την απόκτηση γνώσεων, την αναπαράσταση, την αποθήκευση και τη διάδοσή τους και τέλος την αξιοποίησή τους με σκοπό το όφελος της επιχείρησης».

Ο Martinez (1998) αναφέρει ότι σκοπός της διαχείρισης γνώσης είναι η παρακίνηση και ενθάρρυνση των ατόμων να επικοινωνούν μεταξύ τους και να μεταδίδουν τις γνώσεις τους, δημιουργώντας τα κατάλληλα περιβάλλοντα και συστήματα για τη σύλληψη, την οργάνωση και την ανταλλαγή της γνώσης εντός της

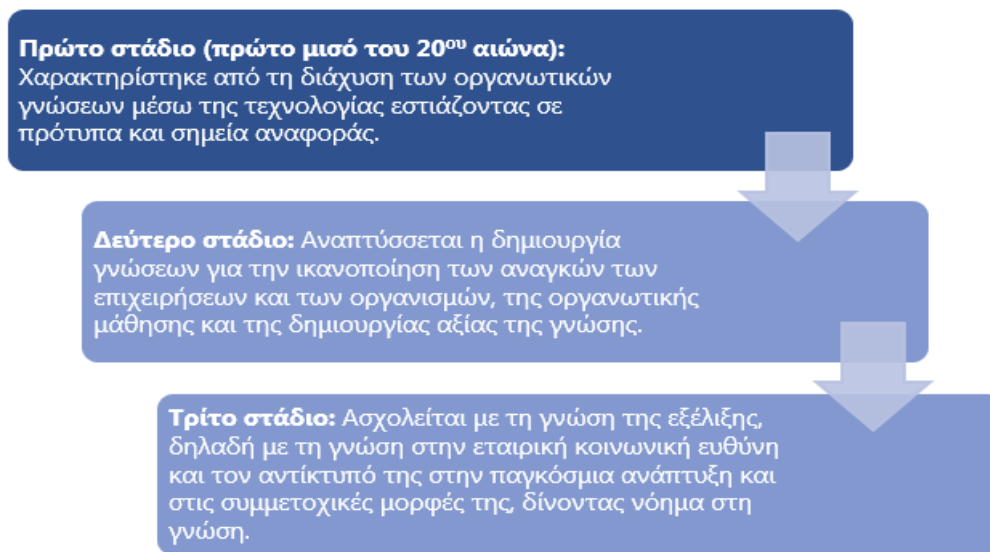
επιχείρησης (Martinez 1998). Η διαχείριση της γνώσης, ουσιαστικά έγκειται στη διαχείριση του κύκλου ζωής της γνώσης της επιχείρησης, για τη βέλτιστη απόδοση της λειτουργίας του, μετατρέποντας την μη ρητή γνώση (που στηρίζεται στον εμπειρισμό) σε ρητή, προς όφελος της επικοινωνίας και ξανά σε μη ρητή δια της εξαγωγής συμπερασμάτων και τελικών πληροφοριών.

Οι στόχοι της διαχείρισης της γνώσης περιλαμβάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τη βελτιωμένη οικονομική απόδοση, την καινοτομία, την πρόβλεψη των προβλημάτων, τη βελτιωμένη οργανωτική μάθηση και την ανώτερη χρήση πληροφοριών. Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης βοηθάει την επιχείρηση να λειτουργεί ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της, εκμεταλλευόμενη με τον καλύτερο τρόπο την αξία των γνωστικών στοιχείων του ενεργητικού της. Συνεπώς, σκοπός της είναι η μόχλευση των διανοητικών προσόντων της επιχείρησης με στόχο τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Καλογήρου και λοιποί 2015).

Η πρόκληση διαχείρισης γνώσης σε μια επιχείρηση είναι η ανάπτυξη μηχανισμών διοίκησης και συστηματικών μεθόδων μάθησης, η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του δυναμικού της, η καλλιέργεια της διάχυσης της υπάρχουσας γνώσης και η δημιουργία νέας επιχειρηματικής γνώσης. Ωστόσο, το είδος της γνώσης που σχετίζεται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αλλάξει με την πάροδο του χρόνου (Laszlo and Laszlo 2002).

Οι ερευνητές της διοίκησης επιχειρήσεων οποιαδήποτε προσέγγιση και να υιοθετήσουν συμφωνούν στο γεγονός ότι η γνώση και διαχείριση αποτελούν κινητήρια δύναμη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση. Η σωστή διαχείριση της γνώσης συμβάλει στην αποδοτικότερη λειτουργία και προσφέρει αξία στους εργαζόμενους αλλά και τη δυνατότητα να εμπλουτίσουν τις ικανότητες τους ώστε να έχουν καλύτερη λήψη αποφάσεων (Georgopoulos, 2005). Έτσι, αναζητούν διαρκώς μεθόδους για ορθότερη διαχείριση της γνώσης. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την εξόρυξη και αποθήκευση της γνώσης, ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσει την παραγωγικότητα. Είναι σημαντική η μετατροπή της πληροφορίας σε κατανοητή μορφή, η υποστήριξη της διάδοσης της γνώσης και η διαχείριση της ροής της γνώσης.

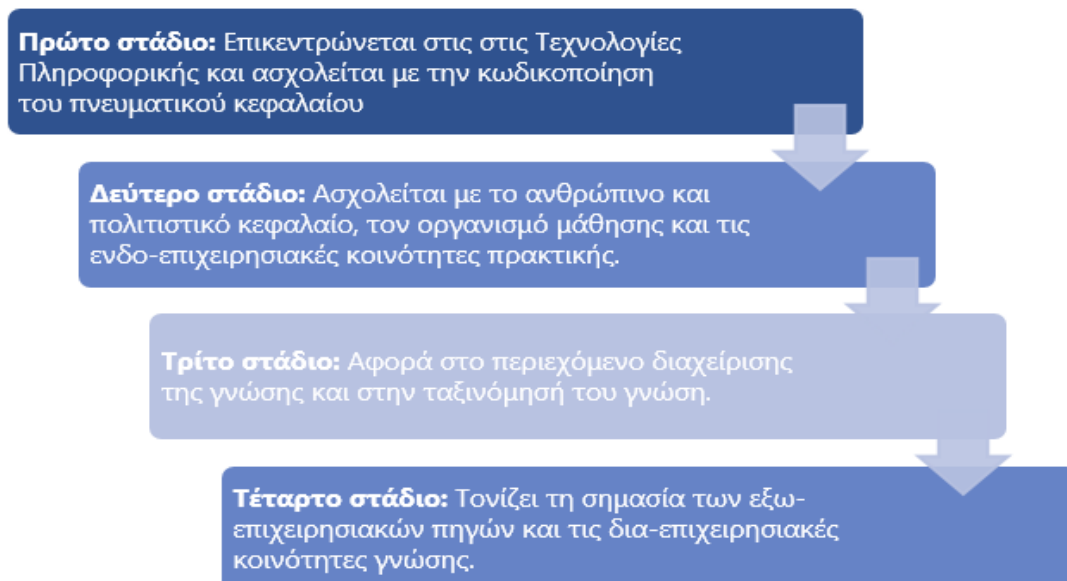
Οι Laszlo and Laszlo (2002) ανέφεραν τρία στάδια ανάπτυξης της γνώσης (διάγραμμα 3.1).



Διάγραμμα 3. 1. Στάδια ανάπτυξης γνώσης

Πηγή: Laszlo and Laszlo, 2002

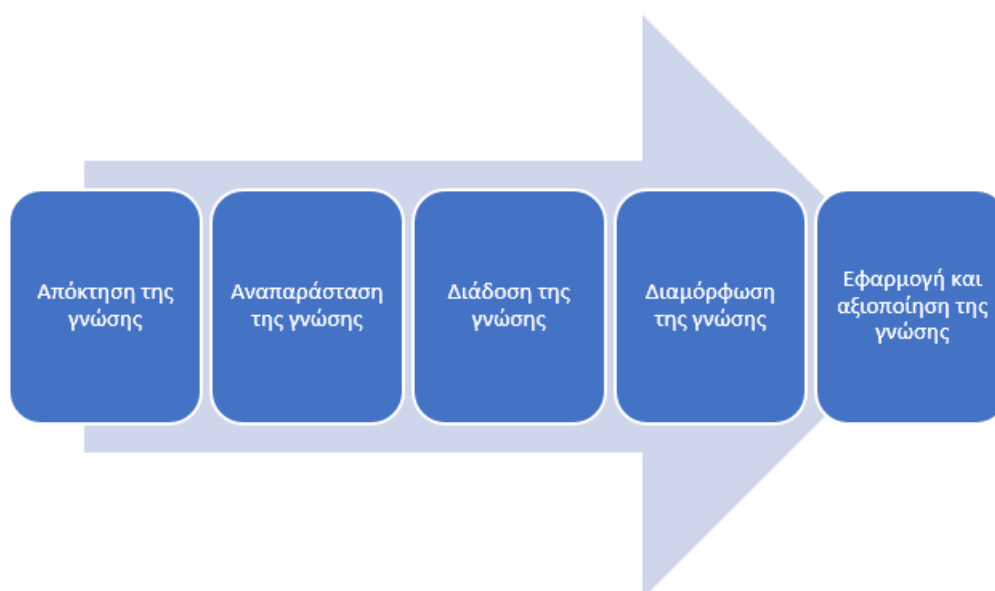
Αντίστοιχα ο Koenig (2005) προσδιορίζει τέσσερα στάδια (διάγραμμα 3.2). Φαίνεται ότι υπάρχει μετατόπιση από μια προσέγγιση που βασίζεται στη χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας για την κωδικοποίηση γνώσης, προς μία ανθρωποκεντρική προσέγγιση που τονίζει την αφήγηση, το πλαίσιο, τη διαδικασία και τις κοινότητες.



Διάγραμμα 3. 2. Στάδια ανάπτυξης γνώσης

Πηγή: Koenig, 2005

Οι Ρωσίδης και Ασπρίδης (2017) υποστηρίζουν ότι τα στάδια που ακολουθούνται για την υλοποίηση της διαχείρισης της γνώσης είναι τα εξής: 1. Απόκτηση, 2. Αναπαράσταση, 3. Διάδοση, 4. Διαμόρφωση, 5. Εφαρμογή και αξιοποίηση της γνώσης. Ειδικότερα, κατά το πρώτο στάδιο γίνεται η ανακάλυψη της γνώσης μέσω της έρευνας και της καινοτομίας. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται η αναπαράσταση της γνώσης που σχετίζεται με τη δυνατότητα πρόσβασης στη γνώση όλων των εργαζομένων. Στο τρίτο στάδιο γίνεται διάδοση και διάχυση της γνώσης μεταξύ ατόμων, ομάδων και εντός του οργανισμού. Στο τέταρτο στάδιο γίνεται η διαμόρφωση της γνώσης και απαιτείται η παρακίνηση όλων των εμπλεκομένων μερών για ενεργή συμμετοχή. Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο γίνεται εφαρμογή και αξιοποίηση της γνώσης, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα (Ρωσίδης και Ασπρίδης, 2017).



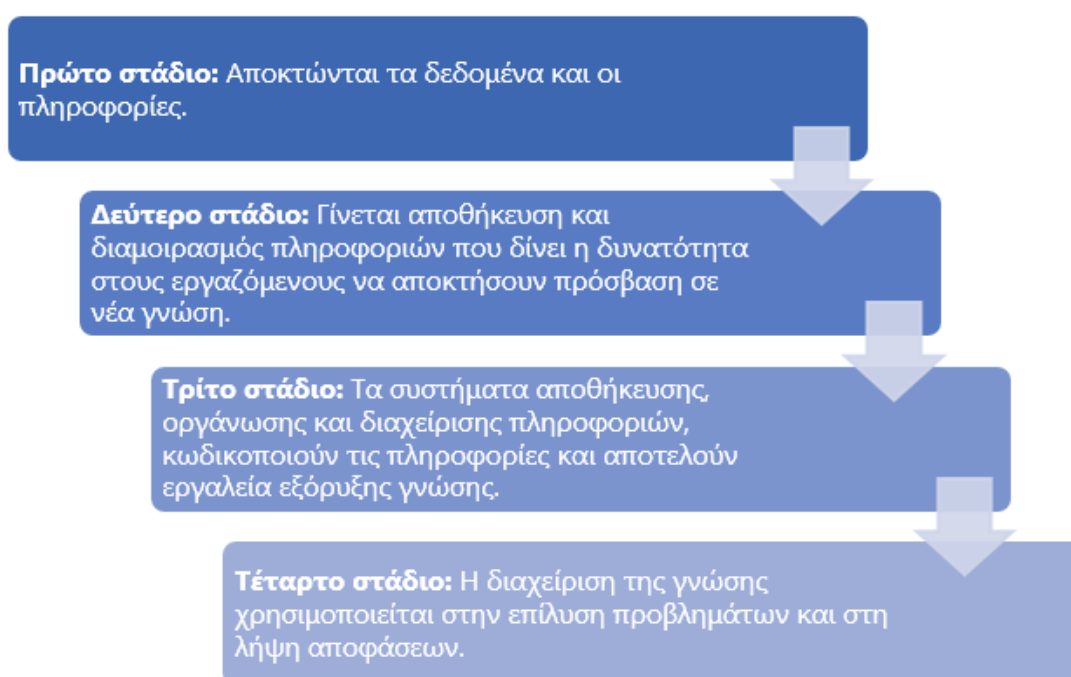
Διάγραμμα 3. 3. Στάδια της γνώσης

Πηγή: Ρωσίδης και Ασπρίδης 2017

Ο Boisot (1987) αναδεικνύει δύο κρίσιμα χαρακτηριστικά της γνώσης: τη διάχυση (Diffusion) και την κωδικοποίηση (Codification). Έτσι, προσδιορίζονται τέσσερα είδη τύπων γνώσης: Ιδιόκτητη, Προσωπική, Δημόσια και Κοινή Λογική. Οι Nonaka et al. (1990) και Xu (2013) στο μοντέλο SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) εντάσσουν μια ολοκληρωμένη επιστημολογική, αυτοπονητική προσέγγιση διαχείρισης γνώσεων. Το μοντέλο SECI, γνωστό ως και μοντέλο μετασχηματισμών γνώσης, βασίζεται σε τέσσερις άξονες αλληλεπιδράσεων

της ρητής με την άρρητη γνώση. Ένα άλλο πρότυπο, κατηγοριοποιεί τη διαχείριση γνώσης σε δύο διαστάσεις: βάσει του τόπου της γνώσης και της a priori δομής του περιεχομένου. Αυτό παρέχει ένα μέσο διερεύνησης θεμάτων που προσδιορίζουν συγκεκριμένες εφαρμογές διαχείρισης της γνώσης, όπως το μέγεθος και την ποικιλομορφία των δικτύων, τη διατήρηση της ροής της γνώσης και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα από τη χρήση της (Hahn and Subramani 2000).

Βασικό μειονέκτημα των θεωριών είναι η έλλειψη της προοπτικής δημιουργίας γνώσης, που έχουν ως βασική τους κατεύθυνση την απόκτηση, συσσώρευση και χρησιμοποίηση της υπάρχουσας γνώσης.



Διάγραμμα 3. 4. Αλυσίδα αξίας γνώσης

Πηγή: Enshassi et al., 2016

Τέλος, η αλυσίδα αξίας αποτελείται από τα στάδια της διαδικασίας με την οποία η γνώση προσθέτει αξία στα δεδομένα και στις πληροφορίες καθώς αυτά μετασχηματίζονται σε χρήσιμη γνώση. Η γνώση προκειμένου να δώσει αξία σε μία επιχείρηση πρέπει να αποτελεί δομικό στοιχείο της λειτουργίας των επιχειρηματικών διαδικασιών και είναι απαραίτητο να στηρίζεται από τη διοίκηση (διάγραμμα 3.3) (Enshassi et al. 2016).

3.2. Προβλήματα και ευκαιρίες της διαχείρισης γνώσης

Η απόκτηση και η οργάνωση της γνώσης γίνεται με βασικό στόχο τη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης προς όφελος της επιχείρησης. Έτσι, η προώθηση της ροής της διαχείρισης της γνώσης είναι απαραίτητο στοιχείο στο στάδιο του σχεδιασμού της στρατηγικής της επιχείρησης. Όταν οι επικοινωνιακές ικανότητες των στελεχών εμποδίζουν τη δημιουργία και μεταφορά γνώσης εντός της επιχείρησης δημιουργείται πρόβλημα κυρίως στην υλοποίηση και λήψη των αποφάσεων.

Πρόβλημα αποτελεί η μη δυνατότητα αποθήκευσης της ανθρώπινης ικανότητα που αποκτάται με την εμπειρία. Οι βάσεις δεδομένων επεξεργάζονται έναν τεράστιο όγκο πληροφοριών, δεν έχουν όμως τους μηχανισμούς κατανόησης ώστε να χειρισθούν πολύπλοκα ζητήματα που απαιτούν άμεση επίλυση.

Η δημιουργία γνώσης αποτελεί σύνθετη και ασαφή διαδικασία. Μία επιχείρηση πρέπει να διαθέτει το κατάλληλο πλαίσιο ώστε να διευκολύνει το ομαδικό πνεύμα στους εργαζόμενους και να μην συσσωρεύει τη γνώση σε ατομικό επίπεδο. Ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης είναι το στοιχείο που θα δώσει την κατεύθυνση διάδοσης της γνώσης. Στις παραδοσιακές δομές οργάνωσης διακρίνονται τρεις περιπτώσεις διοίκησης: Στην πρώτη περίπτωση, στο ιεραρχικό μοντέλο, η διοίκηση είναι «από πάνω προς τα κάτω» σε πυραμιδική δομή όπου το ανώτερο επίπεδο διοίκησης παράγει τη γνώση και αποτελεί τη βάση για την προαγωγή της προς τα κάτω. Στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση οργανώνεται σε οριζόντια διάταξη, δηλαδή ακολουθείτε η προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω». Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το κατώτατο και το ανώτατο επίπεδο και στο ενδιάμεσο παρεμβάλλονται δύο-τρία επίπεδα. Η δημιουργία της γνώσης αφορά στο ατομικό επίπεδο, ενώ το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αυτονομία καθώς οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν μεταξύ τους. Στο τρίτο μοντέλο οργάνωσης η διοίκηση οργανώνεται από τη «μέση προς τα πάνω και από τη μέση προς τα κάτω», τα μεσαία στελέχη παίζουν το ρόλο της διασύνδεσης και της προαγωγής της πληροφορίας ανάμεσα στα ηγετικά στελέχη και στους υφιστάμενους (Nonaka and Toyama 2003).

Η συσσώρευση γνώσεων στην επιχείρηση αναγνωρίζεται ως στρατηγικής σημασίας στοιχείο το προκύπτει από την ικανότητά της να απορροφά γνώσεις, ικανές να μετουσιωθούν σε διατηρήσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα.

Η ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί αποτελεσματικά τις γνώσεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζόμενους που δημιουργούν, μοιράζονται και χρησιμοποιούν τη γνώση. Οι Boland και λοιποί (1995) υποστήριξαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιτυχία σε μία επιχείρηση προκύπτει σαν αποτέλεσμα της συνέργειας ατόμων με διαφορετικές γνώσεις που συνεργάζονται με κοινούς στόχους.

Η έννοια της ανταλλαγής γνώσεων συνδέεται με τη μετάδοση και την απόκτηση γνώσης. Η ανταλλαγή γνώσεων είναι σημαντική επειδή εμπεριέχει έναν σύνδεσμο μεταξύ του ατόμου και της επιχείρησης μεταφέροντας τη γνώση που κατέχει ένα άτομο στο οργανωτικό επίπεδο, όπου μετατρέπεται σε οικονομική και προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση.

Κεφάλαιο 4: Ανάπτυξη προσωπικού – επαγγελματική εξέλιξη

4.1. Εννοιολογική προσέγγιση και χαρακτηριστικά

Η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εργαζομένου είναι ένα πολυεπίπεδο και δύσκολο εγχείρημα. Οι απόπειρες περιγραφής καταδεικνύουν την πολυπλοκότητα της κατανόησης και του προσδιορισμού της έννοιας (Avalos 2011). Αναφέρεται συχνά ως ανάπτυξη προσωπικού, διαρκής εκπαίδευση, κατάρτιση και αυτοβελτίωση, όροι συνώνυμοι με την επαγγελματική ανάπτυξης όμως με εννοιολογικές και πρακτικές διαφοροποιήσεις (Bredeson 2002).

Επαγγελματική ανάπτυξη είναι *«η εξελικτική πορεία του ατόμου ως προς τον προσανατολισμό του στο χώρο εργασίας και τις αποφάσεις του για το επάγγελμα ή τα επαγγέλματα που επιθυμεί και επιδιώκει να ακολουθήσει»*. Η χρήση του όρου δείχνει ότι η είσοδος στο επάγγελμα είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιας διαδικασίας και δεν αποτελεί στιγμιαία απόφαση. Παράλληλα ο όρος χρησιμοποιείται για να δηλώσει την εξέλιξη που παρουσιάζεται στη σταδιοδρομία του ατόμου, το οποίο απασχολείται σε συγκεκριμένο εργασιακό χώρο (Κάντας και Χαντζή 1991).

Με την εφαρμογή ενός προγράμματος ανάπτυξης μειώνεται ο κίνδυνος απώλειας των υπαλλήλων, γι' αυτό και είναι απαραίτητο για όλες τις επιχειρήσεις. Τα μέρη της ανάπτυξης είναι η εκπαίδευση, η ικανότητα, η δικτύωση και η εμπειρία. Ως προς την εκπαίδευση, περιλαμβάνει τόσο εκπαίδευση (πτυχίο, πιστοποιητικά και μαθήματα) όσο και την αυτοεκπαίδευση (ανάγνωση, μαθήματα, βιβλία). Η επιτυχημένη επαγγελματική ανάπτυξη ξεκινά με την εκπαίδευση που κατανοεί ευρείες έννοιες και είναι ζωτικής σημασίας. Ωστόσο, ενώ η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας, σημαντικότερος είναι ο τρόπος επένδυσης σε αυτήν (Owyang 2012).

Η επαγγελματική ανάπτυξη γίνεται αντιληπτή μέσω της συνεισφοράς της στην ενδυνάμωση του κύρους, στη γνωστική πρόοδος και στη βελτίωση των δεξιοτήτων και των πρακτικών του επαγγέλματος. Πρόκειται για τη διαδικασία, μέσω της οποίας, ενισχύονται ο επαγγελματισμός και η επαγγελματικότητα (Schellenberg et al 2016). Έτσι, έχει διττή διάσταση, δεδομένου ότι θεωρείται ισοδύναμη με τη διαδικασία της αδιάληπτης επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας, όπου ο εργαζόμενος αναπτύσσει διαρκώς τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, αφού οι συνθήκες αλλάζουν και προκύπτουν νέες. Επιπλέον

παραπέμπει στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων οι οποίες θα συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του εργαζομένου για να αντιμετωπίσει άμεσα και αποτελεσματικά τα ουσιαστικά προβλήματα της καθημερινότητας (Owyang 2012). Παράλληλα, η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά τους εργαζόμενους και στον τρόπο να μαθαίνουν και να μετασχηματίζουν τη γνώση τους σε πρακτική προς όφελος της ανάπτυξης της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης όπου οι εργαζόμενοι αποκτούν επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και προσωπικές ιδιότητες και πεποιθήσεις που τους καθιστούν ικανούς να εκπληρώσουν τον επαγγελματικό τους ρόλο (Rodriguez and Walters 2017).

Ανάλογα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσδιορίζει την επαγγελματική ανάπτυξη ως τις δραστηριότητες που αναπτύσσουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις, την ειδίκευση και άλλα χαρακτηριστικά (E.C. 2020) ενώ ανάλογα ο OECD (2018) θεωρεί ότι η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά τις δραστηριότητες βελτίωσης των δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων.

Έτσι, η επαγγελματική ανάπτυξη είναι απαραίτητη για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και την βελτίωση των ικανοτήτων τους, καθώς η εκπαίδευση και οι γνώσεις που έλαβαν αρχικά και κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, πριν την είσοδο στον επαγγελματικό χώρο, αποδεικνύονται μη επαρκείς. Έτσι, πρόκειται για μια δια βίου διαδικασία που ξεκινά με την είσοδό τους στην επιχείρηση και συνεχίζεται μέχρι τη συνταξιοδότηση. Είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία που περιλαμβάνει συστηματικές ευκαιρίες και εμπειρίες σχεδιασμένες για την προώθηση και ανάπτυξή τους στο επάγγελμα (E.C. 2020).

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό της επαγγελματικής ανάπτυξης είναι η σύνδεση θεωρίας και πράξης με τη συμμετοχή του εργαζομένου σε επιμορφωτικές δραστηριότητες, την απόκτηση εμπειριών και τη σύνδεση των γνώσεων που αποκομίζει με την πρακτική (Brown and Lent 2013). Πέρα από το δια βίου χαρακτήρα, η επαγγελματική ανάπτυξη βασίζεται στον εποικοδομιστικό και οι εργαζόμενοι λειτουργούν και ως μαθητευόμενοι σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (ομάδα εργασίας), είναι συνεργατική και αλληλεπιδρά όχι μόνο μεταξύ συναδέλφων αλλά και στη σχέση τους με τους προϊσταμένους και με εξωτερικούς φορείς (Kang και λοιποί 2017).

Τέλος, η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με την αξιολόγηση του έργου των υπαλλήλων, στο πλαίσιο ελέγχου της ποιότητας των παρεχόμενων

υπηρεσιών ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή τους και η κριτική τους σκέψη (Shaito 2019).

Ο εργαζόμενος σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του πορείας περνά από διάφορες φάσεις επαγγελματικής δραστηριότητας, ξεκινώντας από τη φάση του αρχάριου νεοπροσληφθέντα υπαλλήλου και καταλήγοντας με εμπειρία και καταξίωση. Οι συγκεκριμένες φάσεις παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό επαγγελματικής ανάπτυξης τον οποίο οι εργαζόμενοι επιδιώκουν. Γι' αυτό πρέπει να αναφερθούν καθώς θα συμβάλλουν στην βέλτιστη και εις βάθος ανάλυση των αποτελεσμάτων στην παρούσα μελέτη. Συγκεκριμένα οι Herr και λοιποί (2004) διέκριναν τρεις φάσεις. Αρχικά ξεκινά με τα βασικά προσόντα και τις δεξιότητες που διαθέτουν οι νέοι εργαζόμενοι που μόλις εισέρχονται στην αγορά εργασίας. Αργότερα, αποκτούν ικανότητες για να γεφυρώσουν το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα σε αυτά που γνωρίζουν και αυτά που απαιτούνται στον επαγγελματικό τομέα και η ανάπτυξη που λαμβάνει χώρα μέσα στον ίδιο τον χώρο εργασίας, όταν τα άτομα προσανατολίζονται και αναπτύσσονται με βάση τις απαιτήσεις των εργοδοτών τους. Αυτή η φάση επικεντρώνεται κυρίως στον εργοδότη, που σημαίνει ότι μεγάλο μέρος της στοχεύει στην οργανωτική αποδοτικότητα. Η επαγγελματική ανάπτυξη σε αυτό το πλαίσιο μπορεί και ωφελεί και τους εργαζόμενους που κοινωνικοποιούνται με την κουλτούρα και τις απαιτήσεις της εργασίας και λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση και καθοδήγηση για το πώς να προσαρμοστούν στις αλλαγές που θα συμβούν στους ίδιους και την επιχείρηση (Bysted and Hansen 2015).

4.2. Θεωρητικό πλαίσιο επαγγελματικής ανάπτυξης

Οι θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης είναι πολλές και παρέχουν ένα πλαίσιο σχεδιασμού των παρεμβάσεων. Έχουν προταθεί διάφορες ταξινομήσεις που προσπαθούν να συμπεριλάβουν και να τις κατατάξουν. Κάθε θεωρία αποτελείται από ένα σύνολο υποθέσεων, που συνήθως βασίζονται σε έρευνες που εξηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι ζωτικής σημασίας για τον προγραμματισμό της ανάπτυξης, επειδή υποδεικνύουν τι είναι σημαντικό και τι πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, οι θεωρίες παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές, εργαλεία και τεχνικές εξάσκησης. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί

αφού κάθε θεωρία αντιμετωπίζει την επιλογή και την εξέλιξη της ανάπτυξης από διαφορετική οπτική και κανένας θεωρητικός δεν παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την επαγγελματική εξέλιξη (Gyansah and Guantai 2018).

Οι θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης πρέπει να είναι ολιστικές, να εξετάζουν την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και τη λήψη αποφάσεων για όλους τους εργαζόμενους και να αντικατοπτρίζουν τη διαδικασία της δια βίου εξέλιξης. Αν και υπάρχουν άλλα μοντέλα εξέλιξης σταδιοδρομίας που μπορούν να καλύψουν τις σημερινές ανάγκες, στην παρούσα εργασία περιγράφονται και αναλύονται ενδελεχώς πέντε θεωρίες-μοντέλα (Schlesinger and Daley 2016):

- Η θεωρία χαρακτηριστικών και παραγόντων (trait-and-factor theory) του Frank Parsons (1909)
- Η θεωρία ανάπτυξης καριέρας του Donald Super (1953)
- Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954)
- Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura (1977)
- Η θεωρία με τα «αγκυροβόλια της σταδιοδρομίας» του Schein ('70)

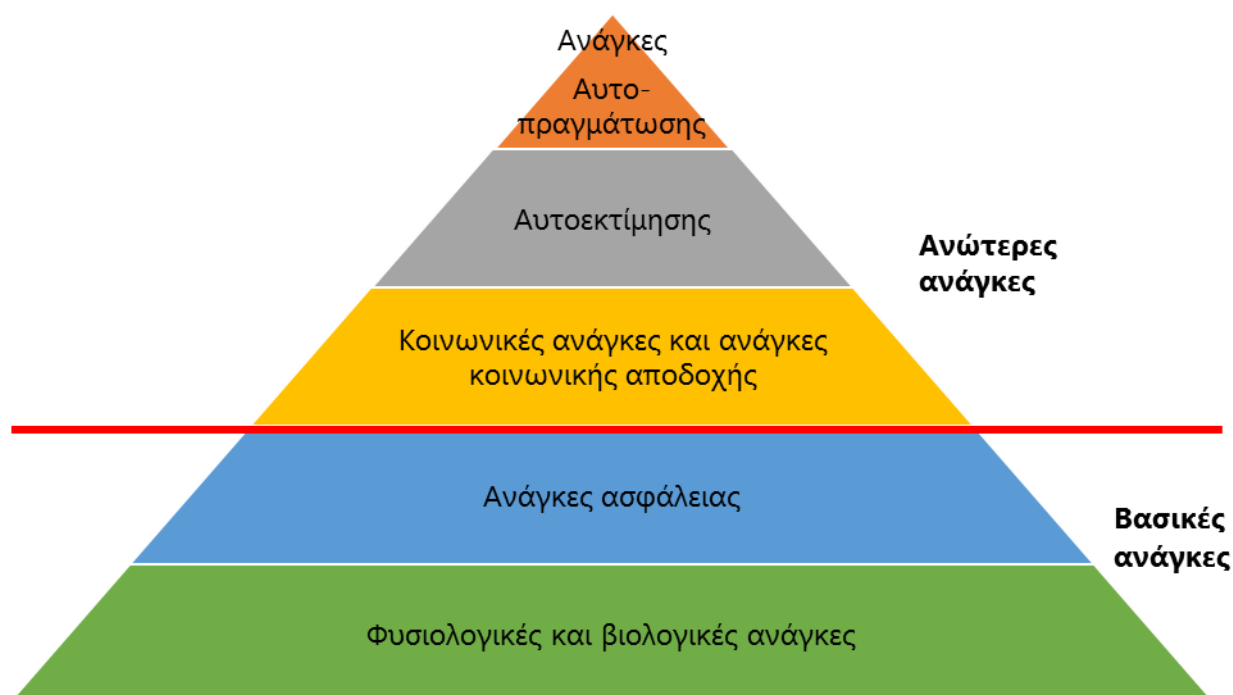
Μια από τις θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης είναι η θεωρία χαρακτηριστικών και παραγόντων (trait-and-factor theory) που προσπαθεί να περιγράψει μεμονωμένες διαφορές στους τύπους της προσωπικότητας. Οι βασικές παραδοχές αυτής της θεωρίας περιλαμβάνουν: την ιδιομορφία και διαφορετικότητα των ατόμων, τα χαρακτηριστικά τους, τις ικανότητες, τις ανάγκες, τις αξίες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα επαγγέλματα και τις θέσεις εργασίας, τις δεξιότητες που απαιτούνται και τις ανταμοιβές των ατόμων. Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν υπάρχει καλή προσαρμογή μεταξύ των χαρακτηριστικών του εργαζομένου και των χαρακτηριστικών του επαγγέλματος και της εργασίας (Gyansah and Guantai 2018).

Η θεωρία ανάπτυξης καριέρας του Donald Super (1953) εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται η σταδιοδρομία στη διάρκεια ζωής ενός ατόμου. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι διαφέρουν ως προς τις ικανότητες, την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τις αξίες, τα ενδιαφέροντα, τα χαρακτηριστικά και την αυτοαντίληψη, τις προτιμήσεις και την κατάσταση στην οποία ζουν και εργάζονται. Η αυτοαντίληψη, η ανάπτυξη και πραγμάτωσή της είναι κεντρικά σημεία στη θεωρία του. Ο Super ξεχωρίζει πέντε βιοτικά στάδια: το στάδιο της ανάπτυξης, της

διερεύνησης, του κατασταλάγματος, της συντήρησης και της παρακμής. Τα στάδια χαρακτηρίζονται ως ακολουθία. Η πορεία ολοκληρώνεται ύστερα από το συμβιβασμό μεταξύ της αυτοαντίληψης και της αντικειμενικής πραγματικότητας. Όλη η σταδιοδρομία παρουσιάζεται ως ουράνιο τόξο, το ουράνιο τόξο σταδιοδρομίας (career rainbow), του οποίου το μήκος αποτελούν τα βιοτικά στάδια εξέλιξης (Κάντας και Χαντζή 1991). Έτσι, οι ιδέες αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και της εμπειρίας. Υπάρχει εξάρτηση από το κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο του ατόμου, τη νοητική ικανότητα, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (ανάγκες, αξίες, ενδιαφέροντα, χαρακτηριστικά και αυτοαντίληψη), την ωριμότητα και ευκαιρίες που έχει ο κάθε εργαζόμενος (Gyansah and Guantai 2018).

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954) αποτελεί μια θεωρία που αφορά στον τρόπο με τον οποίο ο κάθε άνθρωπος ικανοποιεί τις ποικίλες προσωπικές του ανάγκες στο πλαίσιο της εργασίας του και όχι μόνο. Η εν λόγω θεωρία βασίστηκε σε παρατηρήσεις του Maslow που ως ψυχολόγος υποστήριξε ότι ακολουθείται συγκεκριμένο πρότυπο αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών από όλους τους ανθρώπους (Wong and Low 2018). Έτσι, σύμφωνα με τον Maslow, η τα προσωπικά κίνητρα ικανοποίησης συγκεκριμένων αναγκών και οι ανθρώπινες ανάγκες καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και κλιμακώνονται σταδιακά και ιεραρχικά, με προτεραιότητα, σχηματίζοντας μια πυραμίδα ιεραρχίας. Αφού ικανοποιηθεί, έστω και μερικώς, κάποια ανάγκη που προηγείται ιεραρχικά στην κλίμακα των αναγκών, τότε και μόνο τότε εμφανίζεται μια νέα ανάγκη. Υπό αυτήν τη λογική, προϋπόθεση για να εμφανισθεί και να ικανοποιηθεί μια ανάγκη είναι να έχει εκπληρωθεί η ανάγκη του προηγούμενου (κατώτερου) επιπέδου (θεωρία προ-εκπλήρωσης) (Ζαβλανός 2002· Αθανασίου και λοιποί 2014). Η επόμενη, ιεραρχικά ανώτερη, ανάγκη δεν είναι γνωστή, δεν αναγνωρίζεται και δεν επιδιώκεται από τους ανθρώπους αν η ήδη γνωστή, αναγνωρισμένη ανάγκη δεν ικανοποιηθεί μερικώς ή ολικώς (Wong and Low 2018). Άρα, η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν αποτελεί πλέον κίνητρο συμπεριφοράς και μια νέα κατηγορία αναγκών, η αμέσως ιεραρχικά ανώτερη, εμφανίζεται η οποία παρακινεί τους ανθρώπους να προβούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ώστε και αυτή με τη σειρά της να ικανοποιηθεί (Uysal et al. 2017). Περιγράφοντας την πυραμίδα, στη βάση της, στο κατώτερο επίπεδο,

βρίσκονται οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων (βιολογικές, ασφάλειας) και ακολουθούν οι ανώτερες ανάγκες οι οποίες ικανοποιούνται και ολοκληρώνονται κυρίως από άυλα αγαθά (όπως κοινωνικότητα, αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση) (σχήμα 4.1). Η ανάγκη για μάθηση και συμμετοχή σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα, είναι δυνατόν να εμπίπτει σε οποιοδήποτε επίπεδο αναγκών. Για παράδειγμα, μπορεί να συμβάλει τόσο στην κάλυψη και ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας (π.χ. παραμονή στην εργασία) όσο και στην ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και την ενίσχυση της εξωτερικής και εσωτερικής εικόνας του ανθρώπου (αυτοεικόνα, ανάγκη αυτοεκπλήρωσης) (Αθανασίου και λοιποί 2014).



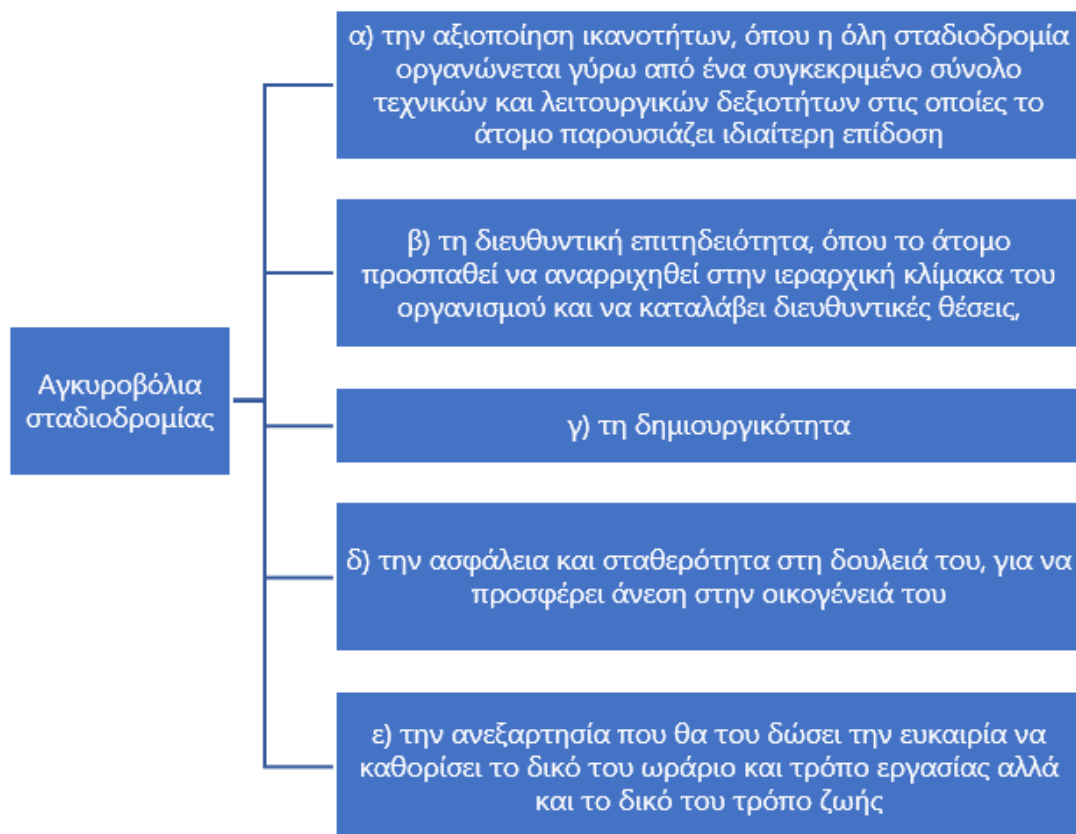
Σχήμα 4. 1. Πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Πηγή: Maslow, 1954

Η Θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura (1977) είναι μία συμπεριφοριστική θεωρία και αφορά στο ρόλο που έχει η ενίσχυση στη εκπαίδευση. Ειδικότερα, δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην έμμεση εκπαίδευση, δηλαδή τη μάθηση που επιτελείται μέσα από τα πρότυπα. Η διαδικασία αυτή ερμηνεύεται από τον Bandura με βάση την έννοια της αυτεπάρκειας (self-efficacy). Πρόκειται για την υποκειμενική κρίση του ατόμου και την ικανότητα που έχει να ακολουθήσει κάποιες ενέργειες οι οποίες θα έχουν αποτέλεσμα σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Έτσι, οι μαθησιακές εμπειρίες του ατόμου, ενισχύονται θετικά ή αρνητικά, και

διαμορφώνουν την προσωπικότητά του. Όσο υψηλότερη είναι η εκτίμηση της αυτεπάρκειας τόσο μεγαλύτερο είναι το εύρος των επαγγελματικών προοπτικών που άνθρωποι επιθυμούν να επιδιώξουν.

Τέλος, ο Schein με τα «αγκυροβόλια της σταδιοδρομίας» επιχείρησε να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι αξίες και οι βλέψεις όσων έχουν ήδη εισέλθει στον εργασιακό στίβο. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι μια «άγκυρα σταδιοδρομίας» ενισχύει το άτομο στην προσπάθειά του να αποκτήσει σταθερότητα στο χώρο, δίνοντάς του έναν άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται άλλες «άγκυρες», λιγότερο προσφιλείς και ωφέλιμες. Ουσιαστικά, διέκρινε πέντε πρότυπα σταδιοδρομίας τα οποία αφορούν στις αξίες και τους στόχους που επιδιώκει το κάθε άτομο (διάγραμμα 4.1) (Κάντας και Χαντζή 1991):



Διάγραμμα 4 1. Αγκυροβόλια της σταδιοδρομίας του Schein

Πηγή: Schein '70

4.3. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η διαρκής ή μεμονωμένη αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος ολοκληρώνει την διαδικασία της εκπαίδευσης. Στο συγκεκριμένο στάδιο λαμβάνονται υπόψη δύο βασικοί παράγοντες: ο οικονομικός παράγοντας και ο βαθμός επιτυχίας της διαδικασίας. Ειδικότερα, στον οικονομικό παράγοντα εντοπίζεται ο βαθμός που η εκπαίδευση ήταν οικονομική, παρέχοντας το αντίστοιχο οικονομικό όφελος σχετικά με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Ως προς τον βαθμό επιτυχίας, εξετάζεται αν έχουν ικανοποιηθεί οι στόχοι της επιχείρησης και οι υπάλληλοι μπόρεσαν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους κατάλληλα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016).

Η αξιολόγηση σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους (Tumin 2010). Κάθε άτομο έχει διαφορετικές αντιλήψεις για τις αιτίες που τον κάνουν να νοιώθει υπερήφανος ή να ντρέπεται. Τέτοιες αντιλήψεις μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις για τους σκοπούς και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος έχει πολυμεταβλητό χαρακτήρα. Για το σκοπό αυτό, υπάρχουν πολλά μοντέλα αξιολόγησης. Μερικά από αυτά είναι το μοντέλο αντικειμενικής απόφασης (Tyler 1958· Matfessel και Michael 1967· Hammond 1969), το μοντέλο βελτίωσης της πορείας (Cronbach, 1963), η αξιολόγηση του αξιοκρατικού μοντέλου (Scriven 1967), το μοντέλο ασυμφωνίας (Pronus 1969), το μοντέλο διαχείρισης αποφάσεων (Alkin 1969), το μοντέλο CIPP (Stufflebeam 1971). Ένα κεντρικό χαρακτηριστικό αυτών των μοντέλων είναι η αξιολόγηση λήψης αποφάσεων και η δυνατότητα εφαρμογής τους στη λήψη αποφάσεων σχετικά με πτυχές των εξελισσόμενων προγραμμάτων.

Για να διασφαλιστεί η εφαρμογή αυτών των μοντέλων αξιολόγησης, ο Farmer (2015) πρότείνει να ακολουθηθούν τα εξής: η ανάγκη για το πρόγραμμα, η φιλοσοφική θεώρηση, οι αξίες, οι υποθέσεις που κρύβονται ή σχετίζονται με το πρόγραμμα, ο βαθμός ανάπτυξης του προγράμματος γενικά και σε τοπικές καταστάσεις, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το πρόγραμμα, εναλλακτικοί τρόποι με τους οποίους εφαρμόζεται το πρόγραμμα, συνέπειες του προγράμματος και επεξηγήσεις αυτών (Obilor and Ikra 2021).

Ουσιαστικά η αξιολόγηση αποτελεί μέτρο ελέγχου του βαθμού που ο εργαζόμενος συνέβαλε στην επίτευξη και ικανοποίηση των στόχων που τέθηκαν από την διοίκηση και τους οποίους πρέπει να επιδιώξει. Είναι μια δομημένη διαδικασία που εκτιμά και επηρεάζει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για την τυπική οργάνωση της επιχείρησης είναι ένας χρήσιμος οδηγός στην προσπάθεια εφαρμογής συστημάτων παραγωγής, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, γεγονός που σημαίνει ότι η αξιολόγηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση.

4.4. Στοχασμός και αυτοανάπτυξη

Η επιλογή του θέματος στηρίχθηκε στην αναγνώριση της σημασίας της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που γίνεται όλο και πιο έντονη στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον με την ανάγκη για παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου από άρτια εκπαιδευμένα άτομα. Εφαλτήριο αποτέλεσε η εμπλοκή μου με την εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ, ως εργαζόμενος. Μέσα από την απασχόλησή μου έγινε κατανοητή η σημαντική θέση που κατέχει η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στην συγκεκριμένη εταιρεία όσο και γενικότερα στη λειτουργία των εταιρειών.

Έτσι θεωρήθηκε χρήσιμο να μελετηθεί και να διερευνηθεί πώς η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τη λειτουργία και το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και πως γίνεται αντιληπτή από μεγάλη εταιρεία που δραστηριοποιείται κυρίως στην Ελλάδα η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού της.

Η σπουδαιότητα της έρευνας έγκειται στη θέση που κατέχει η εργασία στη ζωή του ανθρώπου ως καθοριστικός παράγοντας ισορροπίας και ευημερίας. Προκειμένου ο εργαζόμενος να αποδίδει στην εργασία του, ουσιαστικό ρόλο παίζει η εκπαίδευση που έχει και του δίνεται από την εταιρεία. Όταν τα προσόντα και οι ικανότητες των εργαζομένων δεν αξιοποιούνται και τα προγράμματα εκπαίδευσης δεν αποτελούν προτεραιότητα για την ανάπτυξη των εργαζομένων προκύπτουν

προβλήματα τόσο για τη λειτουργία της επιχείρησης όσο και για την ικανοποίηση του ίδιου του εργαζόμενου.

Πλέον, εκπαίδευση δεν σημαίνει μόνον διδασκαλία τεχνικών δεξιοτήτων αλλά πρόσθετη επιμόρφωση που πιθανόν να χρειάζονται οι εργαζόμενοι σε διάφορους τομείς. Πριν την εκπαιδευτική δραστηριότητα είναι απαραίτητη η διάγνωση των αναγκών και η αξιολόγηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων και των ζητημάτων που χρειάζονται βελτίωση. Αναγνωρίζοντας τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων της η κάθε εταιρεία μπορεί να καθορίσει τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης, να σχεδιάσει πλάνα εξέλιξης και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων με στόχο την αξιοποίηση των δυνατοτήτων και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης και δέσμευσής τους. Σε διαφορετική περίπτωση η εκπαίδευση ενδέχεται να αποβεί περιστασιακή και ατελής.

Η εκπαίδευση με εσωτερικούς πόρους θεωρείται περισσότερο εφαρμόσιμη, εξοικονομεί οικονομικούς πόρους και έτσι αποφεύγεται το κόστος των εξωτερικών εκπαιδευτών. Αυξημένη παρουσία έχει η άτυπη εκπαίδευση που γίνεται μέσω αλληλεπιδράσεων και ανατροφοδότησης μεταξύ των εργαζομένων, κατά την άσκηση του έργου τους. Σε περιπτώσεις που οι εσωτερικοί πόροι για εκπαίδευση των εργαζομένων είναι περιορισμένοι, είναι λιγότερο δαπανηρό για τον εργοδότη να έχει εξωτερικό εκπαιδευτή.

Η ανάγκη για εκπαίδευση ξεκινά από την πρόσληψη κιάλας του υπαλλήλου και πρέπει να συνεχίζει σε όλη τη διάρκεια της απασχόλησής του στην εταιρεία, ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες που επικρατούν.

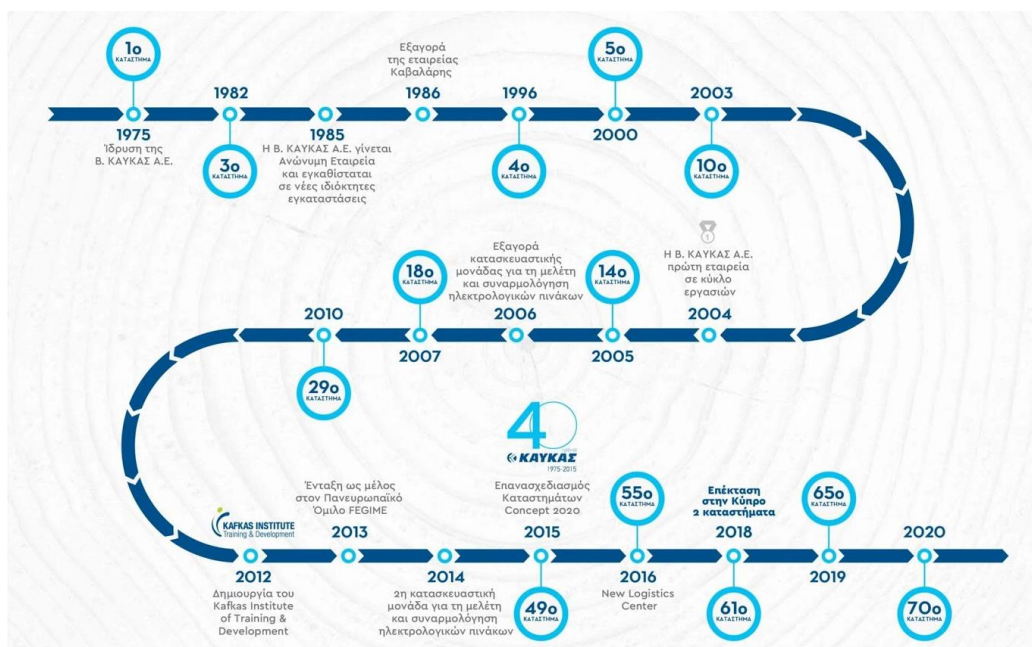
Έτσι κρίθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο να διερευνηθεί η σχέση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με τα αποτελέσματα αυτής για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο. Ο σχεδιασμός της εκπαιδευτικής πολιτικής, ο τρόπος με τον οποίο τα καθήκοντα και οι υπευθυνότητες συνδυάζονται με την εκπαίδευση για να σχηματίσουν μια ολοκληρωμένη και με νόημα εργασία, αποτελεί μείζον θέμα για την επιχείρηση καθώς επιδρά στους εργαζόμενους και στις συνθήκες που επικρατούν στην εταιρεία.

Με βάση τα όσα μέχρι τώρα αναλύθηκαν και την πεποίθηση ότι υπάρχει πιθανότητα εντοπισμού ενδιαφερόντων παραμέτρων στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. διενεργήθηκε έρευνα.

Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση εταιρείας ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε.

5.1. Ιστορικό και διοικητικά στοιχεία

Η Καυκάς ιδρύθηκε το 1975 με την ίδρυση του πρώτου καταστήματος ενώ 10 χρόνια αργότερα έγινε ανώνυμη εταιρεία και εγκαταστάθηκε σε νέες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις. Στις αρχές του 2000 η εταιρεία έχει 5 καταστήματα ενώ μέχρι το 2003 κατάφερε να τα διπλασιάσει. Το 2004 έγινε η πρώτη εταιρεία στον κλάδο της σε κύκλο εργασιών, ενώ το 2006 προχώρησε στην εξαγορά κατασκευαστικής μονάδας για την μελέτη και συναρμολόγηση ηλεκτρικών πινάκων. Το 2012 δημιούργησε το Kafkas Institute of Training and Development, μια πρωτόγνωρη κίνηση για τις Ελληνικές επιχειρήσεις, και έναν χρόνο αργότερα εντάχθηκε στον πανευρωπαϊκό όμιλο Fegime. Το 2015 η Καυκάς εγκαινίασε το 49^ο κατάστημα με ταυτόχρονο επανασχεδιασμό των καταστημάτων της (Concept 2020). Μια ακόμη σημαντική χρονιά για την εταιρεία ήταν το 2018, με 68 καταστήματα και 2 από αυτά να ανοίγουν στην Κύπρο. Πλέον κατέχει ηγετική θέση στον χώρο του ηλεκτρολογικού εξοπλισμού, φωτισμού, ειδών τεχνολογίας κτιρίων και λύσεων διαχείρισης ενέργειας στην Ελληνική αγορά. Δραστηριοποιείται σε Ελλάδα και Κύπρο έχοντας αναπτύξει ένα σύγχρονο δίκτυο συνολικά 70 καταστημάτων μέχρι σήμερα (σχήμα 5.1.).

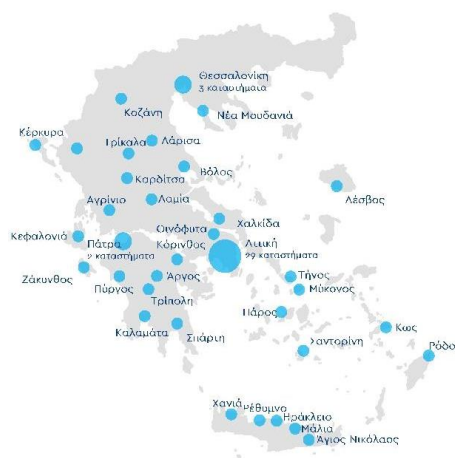


Σχήμα 5.1. Ιστορία της Καυκάς

Πηγή: <https://www.kafkas.gr/> [πρόσβαση 5 Αυγούστου 2021]

Το προσωπικό αγγίζει τα 971 άτομα και ο στόλος των οχημάτων για τις παραδόσεις των υλικών φθάνει τα 62 οχήματα (σχήμα 5.2).

- Πανελλαδική κάλυψη
- One Stop Shop
- Άρτια εξυπηρέτηση B2B & B2C πελατών
- Εξειδικευμένο προσωπικό
- Τεχνικοί υποστήριξης σε επιλεγμένα σημεία πώλησης



70
Καταστήματα
πανελλαδικά

61.292m²
Εκταση
καταστημάτων

8.500
Παραστατικά
καθημερινά

589
Σύμβουλοι
πωλήσεων

Σχήμα 5.2. Δίκτυο καταστημάτων

Πηγή: <https://www.kafkas.gr/> [πρόσβαση 5 Αυγούστου 2021]

Τα εξειδικευμένα τμήματα πωλήσεων b2b, φωτισμού, ICT, ενεργειακών λύσεων, βιομηχανίας και ναυτιλίας, διαχείρισης έργων, και οι 2 μονάδες κατασκευής Ηλεκτρικών Πινάκων σε Αττική και Θεσσαλονίκη προσφέρουν μεγάλη ποικιλία καινοτόμων προϊόντων και παρεχόμενων λύσεων για τους πελάτες. Προσεγγίζοντας παράλληλα τους πελάτες μέσω B2B και B2C, απευθύνεται σε μία ευρεία κλίμακα πελατών από ηλεκτρολόγους και μεγάλες τεχνικές εταιρείες, μηχανικούς, έως και τον ιδιώτη-τελικό χρήστη.

Η ΚΑΥΚΑΣ είναι ο συνδεδετικός κρίκος καινοτομικής διαχείρισης, προϊόντων ώριμης τεχνολογίας των προμηθευτών της, τα οποία μετασχηματίζει σε προσιτές λύσεις ώστε να ικανοποιήσει τις καθημερινές ανάγκες όλων των πελατών της, παρέχοντας ασφάλεια, άνεση και εξοικονόμηση πόρων και ενέργειας. Αποστολή της εταιρείας, σύμφωνα με την ίδια την εταιρεία, είναι «να αποτελεί το σημείο αναφοράς επαγγελματιών και καταναλωτών για τις πρωτοπόρες τεχνολογικές λύσεις εξοικονόμησης ενέργειας, λειτουργικότητας και ασφάλειας για κάθε χώρο και

εφαρμογή» (<https://www.kafkas.gr/>). Η εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης αποτυπώνεται στο σχήμα 5.3.



Σχήμα 5.3. Εμπορική δραστηριότητα της Καυκάς

Πηγή: <https://www.kafkas.gr/> [πρόσβαση 5 Αυγούστου 2021]

Οι προϊόντικές κατηγορίες που προσφέρει η εταιρεία είναι

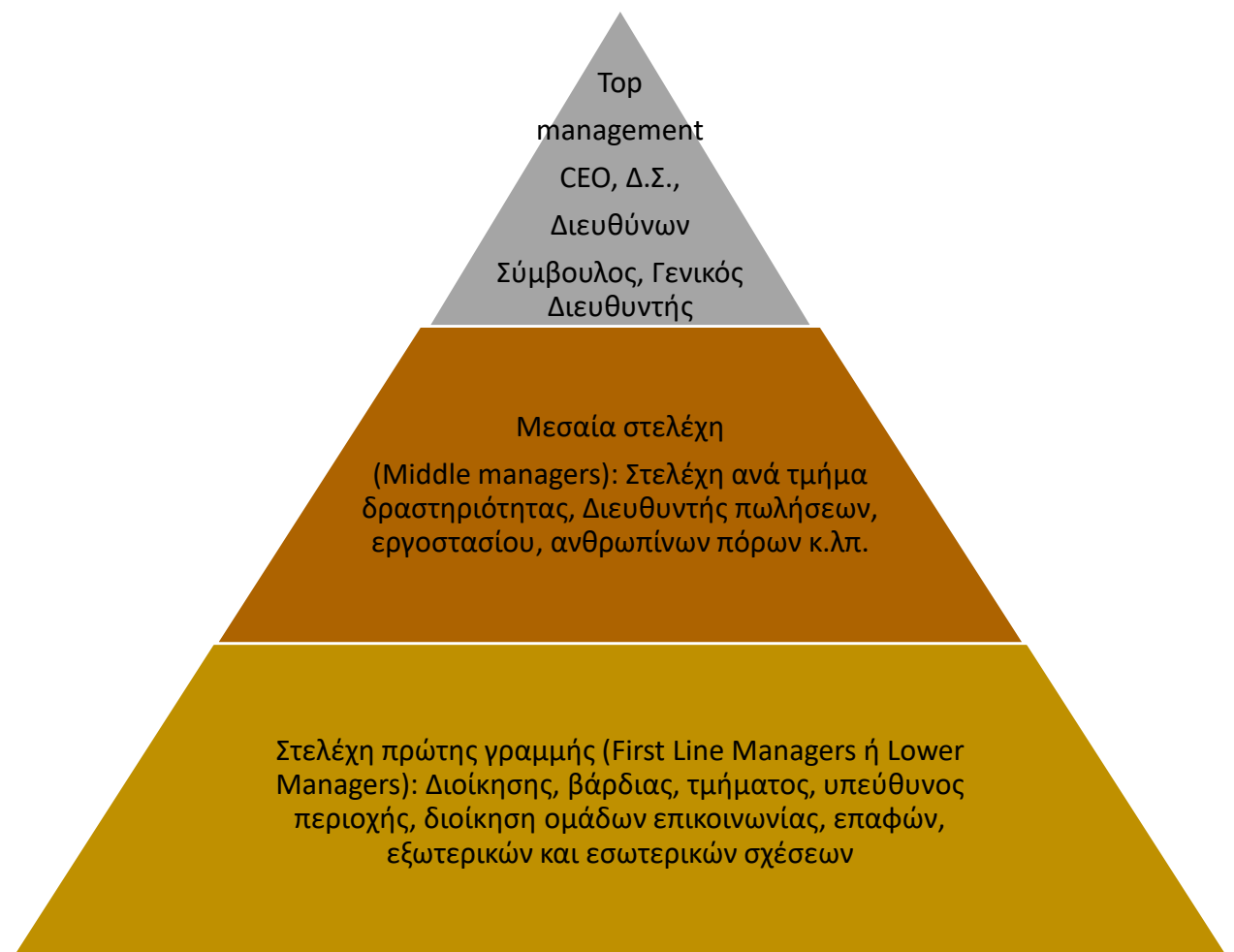
Πίνακας 5. 1. Προϊόντα εταιρείας Καυκάς

Προϊόντα εταιρείας Καυκάς
<ul style="list-style-type: none">• Καλώδια• Υλικά εγκαταστάσεων• Διακοπτικό υλικό• Ηλεκτρικοί πίνακες• Βιομηχανικό υλικό• Έξυπνα συστήματα διαχείρισης• Φωτοβολταϊκά συστήματα• Ασθενή δίκτυα• Τηλεπικοινωνίες• Προστασία• Ασφάλεια• Φωτισμός• Λαμπτήρες• Προϊόντα εξοικονόμησης ενέργειας.

Πηγή: <https://www.kafkas.gr/> [πρόσβαση 5 Αυγούστου 2021]

Το διοικητικό συμβούλιο με βάση την καταχώρηση στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.) στις 29/12/2016 και για ισχύ πέντε (5) χρόνων είναι το εξής:

- Καυκάς Κωνσταντίνος του Βασιλείου (Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου).
- Κορομπέλης Κωνσταντίνος του Αριστείδη (Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου).
- Καυκάς Νίκος του Βασιλείου (Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος).
- Σιαχάμης Θεόδωρος του Νικολάου (Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος).
- Καυκά Μαρία του Βασιλείου (Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου).



Σχήμα 5. 4. Πυραμίδα διοίκησης
Πηγή: Προσαρμογή από Robbins et al. (2012)

Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Νίκος Καυκάς ανήκει στην κατηγορία των top managers. Είναι στέλεχος υπεύθυνο για την συνολική κατεύθυνση της εταιρείας καθώς και για την παρακολούθηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει να δημιουργεί θετικό κλίμα και νοοτροπία μέσω της

επικοινωνίας και της δράσης του, ενώ είναι υπεύθυνος και για την ανάπτυξη της δέσμευσης των εργαζομένων στην επίδοση της εταιρείας.

Οι directors ανήκουν στους middle managers και είναι υπεύθυνοι για τον συντονισμό των ενεργειών των εκάστοτε τμημάτων, την διαχείριση των πόρων, την επίτευξη των στόχων, την απόδοση των τμημάτων καθώς και για την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας.

Ακολουθούν οι περιφερειακοί διευθυντές καταστημάτων και οι διευθυντές καταστημάτων που ανήκουν στους team leaders και first-line managers. Είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση του προσωπικού, τις σχέσεις μεταξύ της εταιρείας και των καθημερινών πελατών, τις τοπικές πωλήσεις κ.α. (σχήμα 5.4)

5.2. Η εκπαίδευση στην εταιρεία Καυκάς

Η εταιρεία Β. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. αναγνωρίζει την ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη, τις ανάγκες του κλάδου και τις προκλήσεις που οι επαγγελματίες του χώρου αντιμετωπίζουν. Για το λόγο αυτό, το 2012 δημιούργησε το ΚΑΥΚΑΣ Ινστιτούτο Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης. Το συγκεκριμένο Ινστιτούτο σχεδιάζει και υλοποιεί εκπαιδεύσεις καλύπτοντας ευρεία θεματολογία. Σκοπός του Ινστιτούτου είναι ο εμπλουτισμός των γνώσεων των επαγγελματιών ώστε να μπορέσουν ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών τους (www.kafkas.gr).

Ως προς το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, προσφέρει σεμινάρια σε 4 θεματικές ενότητες: Τεχνολογία & Προϊόντα, Πρότυπα & Πιστοποιήσεις, Management & Business και Μελέτες & Εφαρμογές. Ουσιαστικά η εταιρεία με τον τρόπο αυτόν αξιοποιεί την τεχνογνωσία που κατέχει, ως ηγετική επιχείρηση στο χώρο της. Πέρα από τις ενδοεταιρικές εκπαιδεύσεις μέχρι το 2018 είχε πραγματοποιήσει πάνω από 3.300 εκπαιδευτικές ώρες σε όλη την Ελλάδα σε περισσότερους από 7.200 συμμετέχοντες. Είναι πιστοποιημένος φορέας Δια Βίου Μάθησης Επιπέδου από τον ΕΟΠΠΕΠ και άλλους ιδιωτικούς και διεθνείς φορείς και διαθέτει 10 εκπαιδευτικές αίθουσες πανελλαδικά, πλήρως εξοπλισμένες με σύγχρονη υλικοτεχνική υποδομή και τα απαραίτητα εκπαιδευτικά εργαλεία. Για την πραγματοποίηση των εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων απασχολεί καταξιωμένους εισηγητές (www.kafkas.gr).

Η ίδρυση του Ινστιτούτου από την ΚΑΥΚΑΣ είναι μία καινοτόμα και πρωτοποριακή δράση για την παροχή συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Στόχος είναι η προσφορά όχι μόνο καινοτόμων λύσεων, τεχνογνωσίας για νέα προϊόντα και συστήματα τεχνολογίας αλλά η επένδυση στους ανθρώπους (www.kafkas.gr).

Κατανοώντας ότι η αρχική εκπαίδευση των υπαλλήλων δεν είναι αρκετή για την ενεργό προσαρμογή των εργαζομένων στο κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον η εταιρεία προχωράει σε συνεχείς μετεκπαιδεύσεις. Έτσι προσπαθεί να ικανοποιήσει της ανάγκες της σύγχρονης αγοράς εργασίας που απαιτούν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες από τους εργαζόμενους που και αυτοί από τη μεριά τους επιθυμούν τη βελτίωση ή και τη διατήρηση της θέσης τους (www.kafkas.gr).

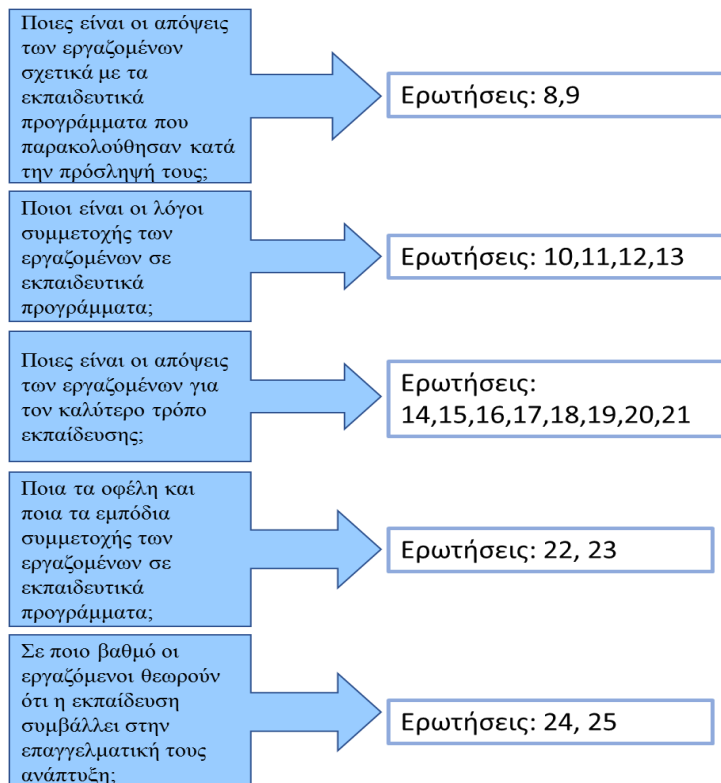
Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία έρευνας

6.1. Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Β. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. Ειδικότερα, στόχος είναι να προσδιοριστούν και να περιγραφούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το ρόλο της εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι (διάγραμμα 6.1):

1. Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησαν κατά την πρόσληψή τους;
2. Ποιοι είναι οι λόγοι συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα;
3. Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων για τον καλύτερο τρόπο εκπαίδευσης;
4. Ποια τα οφέλη και ποια τα εμπόδια συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα;
5. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη;



Διάγραμμα 6. 1. Αντιστοιχία ερευνητικών ερωτημάτων- ερωτηματολογίου
Πηγή. Ίδια προσαρμογή

6.2. Ερωτηματολόγιο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην εργασία είναι ερωτηματολόγιο. Για να καλυφθούν οι ανάγκες της εργασίας αναπτύχθηκε ειδικό ερωτηματολόγιο 25 ερωτήσεων, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή πληροφοριών από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Στόχος ήταν να διερευνηθεί ο τρόπος που αυτοί αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Μετά από συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και διερεύνηση των εμπειρικών μελετών που αφορούσαν το συγκεκριμένο θέμα, έγινε διαμόρφωση του ερωτηματολογίου ως βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε εξ αρχής προκειμένου να καλύπτει τις ανάγκες της εργασίας. Η έρευνα με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων κρίθηκε ως η καταλληλότερη για τη συγκεκριμένη περίπτωση, γιατί επιχειρείται η διερεύνηση των στάσεων, πεποιθήσεων, συμπεριφορών και των ιδιαίτερων γνωρισμάτων των ερωτώμενων. Τα ερωτηματολόγια είναι μέθοδος παροχής γρήγορης και σαφούς αποτίμησης και αξιολόγησης των πληροφοριών. Βέβαια από την άλλη, η χρήση του ερωτηματολογίου προσφέρει μόνο μια ευκαιρία συλλογής στοιχείων χωρίς δυνατότητα επανασυλλογής. Έτσι ο σχεδιασμός είναι σημαντικό θέμα για τη σωστή διεξαγωγή της έρευνας (Creswell 2016· Saunders και λοιποί 2019).

Κατά το σχεδιασμό ακολουθήθηκαν οι αρχές σχεδίασης ερωτηματολογίων. Ήταν μία δύσκολη διαδικασία που απαιτούσε αρκετό χρόνος με ελέγχους, προελέγχους και αναδιατυπώσεις, πριν το εργαλείο ολοκληρωθεί και εφαρμοστεί. Δυσκολία αντιμετωπίστηκε στην διατύπωση των ερωτήσεων. Ακολουθήθηκε η εξής τακτική: καθορίστηκε το είδος των πληροφοριών που ήταν αναγκαίες για την εργασία (φάση 1, σχεδιασμός με βάση το σκοπό της έρευνας, τα είδη των δεδομένων προς συλλογή και καθορισμός των μεταβλητών), διατυπώθηκαν συγκεκριμένες ερωτήσεις, απλές και κατανοητές, λογικά τοποθετημένες για διευκόλυνση των ερωτώμενων κατά τη συμπλήρωσή τους (φάση 2, κατασκευή ερωτηματολογίου). Αποφεύχθηκαν εκφράσεις που μπορεί να προδιέθεταν τους ερωτώμενους ή τους οδηγούσαν σε κάποιες συγκεκριμένες απαντήσεις ή ερωτήσεις που περιείχαν «ευαίσθητα» προσωπικά δεδομένα ή είχαν διπλό θέμα. Αυτό θα οδηγούσε σε παρανοήσεις και λανθασμένες απαντήσεις. Οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν για να

υπάρχει ομοιομορφία. Τα δημογραφικά στοιχεία τοποθετήθηκαν στην αρχή (Creswell 2016).

Συγκεκριμένα, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται 25 ερωτήσεις. Ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ έτοιμων απαντήσεων, απλών διχοτομημένων απαντήσεων και ερωτήσεων κλίμακας τύπου Likert. Οι κλειστές ερωτήσεις, αν και περιορίζουν την ευρύτητα των απαντήσεων, είναι ευκολότερο να απαντηθούν, να κωδικοποιηθούν και να αναλυθούν ποσοτικά ενώ αυξάνουν την επιθυμία συμμετοχής και αντικειμενικότητας. Δεν χρησιμοποιήθηκαν ανοιχτές ερωτήσεις (εκτός από την τελευταία, ερώτηση 25) καθώς κρίθηκε ότι η ποικιλία των απαντήσεων θα μπορούσε να δημιουργήσει προβλήματα στην επεξεργασία (αδυναμία ανάπτυξης των απόψεών τους, περιορισμένος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου). Η κλίμακα Likert εφαρμόστηκε γιατί δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας ομοιόμορφης δομής που μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητή από τον ερωτώμενο, αφού έχει όμοιες ενδεχόμενες απαντήσεις ενώ αποφεύγονται μεροληψίες καθώς περιλαμβάνει και αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις (Δαφέρμος 2011· Joshi και λοιποί 2015). Συντάχθηκε με βάση τους κύριους άξονες που πρέπει να μελετηθούν στην παρούσα εργασία και είναι χωρισμένο σε τρία μέρη:

1. Α μέρος (ερωτήσεις 1-7) – Γενικές πληροφορίες / δημογραφικά στοιχεία (7 ερωτήσεις).
2. Β' μέρος (ερωτήσεις 8-21) – Εκπαίδευση κατά την πρόσληψη (14 ερωτήσεις)
3. Γ' μέρος (ερωτήσεις 22-25) – Αξιολόγηση της εκπαίδευσης (5 ερωτήσεις)

Μετά τον αρχικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου έγινε πιλοτική εφαρμογή (προέλεγχος) σε μικρό δείγμα εργαζομένων όπου εξετάστηκαν και αξιολογήθηκαν οι ερωτήσεις (σωστή διατύπωση, κατανοητή, κατάλληλο περιεχόμενο, σωστή σειρά). Έτσι δόθηκε η δυνατότητα να προσδιοριστούν τα προβλήματα κατανόησης και σαφήνειας των ερωτήσεων και να διορθωθούν πριν το ερωτηματολόγιο δοθεί για συμπλήρωση. Κατά τον προέλεγχο το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 10 εργαζόμενους για να το συμπληρώσουν, εξετάστηκαν οι στόχοι, το περιεχόμενο και η δυσκολία των ερωτημάτων. Έτσι εντοπίστηκαν τα προβλήματα που ο ερευνητής σημείωσε προκειμένου να διορθωθούν. Στη φάση του προελέγχου υπολογίστηκε ο χρόνος συμπλήρωσης στα 10-15 λεπτά.

Μετά την ολοκλήρωση των απαραίτητων διορθώσεων και αλλαγών, διαμορφώθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο που στην συνέχεια έγινε νέα ηλεκτρονική επεξεργασία του και ανέβηκε στην πλατφόρμα google forms ώστε να είναι διαθέσιμο και εύκολα προσβάσιμο από όλους. Η συμπλήρωση από τους εργαζόμενους της εταιρείας ΚΑΥΚΑΣ έγινε τον Σεπτέμβριο 2021.

6.3. Δειγματοληψία και δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 111 εργαζόμενοι της εταιρείας ΚΑΥΚΑΣ. Χρησιμοποιήθηκε η τυχαία δειγματοληψία χωρίς επανατοποθέτηση κατά την οποία όλοι οι εργαζόμενοι είχαν ίσες πιθανότητες μοναδικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου .

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η εξής. Αρχικά ο ερευνητής ήρθε σε επαφή με τον Διευθυντή του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης στον οποίο έστειλε το ερωτηματολόγιο για να εγκρίνει τη διανομή του. Στον συγκεκριμένο Διευθυντή αναλύθηκε το θέμα της εργασίας, ο σκοπός και οι στόχοι και δόθηκαν διαβεβαιώσεις για την ανωνυμία των ερωτηματολογίων. Αφού εξασφαλίστηκε η έγκρισή του ξεκίνησε η διανομή του ερωτηματολογίου (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α). Προς διευκόλυνση των ερωτώμενων και ταχύτερη συμπλήρωση καταχωρήθηκε στο Google Forms και το link του ερωτηματολογίου (<https://docs.google.com/forms/d/1ENrwSpD7AYQelw9OYGqNnamDGTK5EAahtyATXaG7aUk/edit>) δόθηκε με e-mail στους εργαζόμενους μαζί με την προτροπή να το συμπληρώσουν. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίθηκε η καλύτερη και λόγω της πανδημίας COVID-19 που έκανε δύσκολη την δια ζώσης παρουσία του ερευνητή στο κάθε τμήμα της επιχείρησης. Στην αρχή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου υπήρχε η συνοδευτική επιστολή όπου εξηγούσε το σκοπό της έρευνας και διασφάλιζε την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Αυτό φανερώνει σεβασμό προς τους ερωτώμενους που είχαν το δικαίωμα να αποχωρήσουν από την έρευνα, όταν το επιθυμούσαν (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β) (Creswell 2016).

Βασικό κριτήριο ένταξης του ερωτώμενου στην έρευνα ήταν να εργάζεται στην εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ. Το δείγμα χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια καθώς επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων στην οποία όλα τα μέλη

έχουν «παρόμοια» χαρακτηριστικά. Αυτό δίνει τη δυνατότητα για μια πιο ενδεδεγμένη μελέτη των μεταβλητών (Saunders και λοιποί 2019).

6.4. Διερεύνηση εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Μετά τον προέλεγχο του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία εξαρτάται από την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, τη χρήση του ερωτηματολογίου, την εξασφάλιση περισσότερων και αξιόπιστων απαντήσεων με ταυτόχρονη διασφάλιση της ανωνυμίας του ερωτώμενου (Καραγεώργος 2002).

Η εγκυρότητα αναφέρεται στην καταλληλότητα, τη σημαντικότητα και τη χρησιμότητα των συμπερασμάτων που καταλήγει ο ερευνητής (Καραγεώργος 2002). Αφορά στο βαθμό που το ερωτηματολόγιο μετρά την κάθε μεταβλητή που οφείλει να μετρήσει. Η υψηλή εγκυρότητα συνεπάγεται μείωση του σφάλματος. Η διερεύνηση της εγκυρότητας γίνεται με την Ανάλυση Πρωταρχικών Παραγόντων (Principal Component Analysis - PCA) στα στοιχεία του ερωτηματολογίου. Με τη χρήση της PCA περιορίζεται ο αριθμός των μεταβλητών και γίνονται εμφανείς οι κοινοί παράγοντες που εξηγούν και ερμηνεύουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Έτσι εντοπίζονται νέες μεταβλητές (factors) που εξηγούν και αποτυπώνουν με τον καλύτερο τρόπο τις συσχετίσεις μεταξύ των αρχικών μεταβλητών (Μάρκος 2012· Γναρδέλλης 2013· Santos και λοιποί 2019). Τελικά, βρέθηκαν 17 παράγοντες που σχετίζονται με τις ομάδες ερωτήσεων και εξηγούν το 84,606% του συνόλου των παραγόντων. Άρα η απώλεια των πληροφοριών είναι μόνο 15,394 (Πίνακας 6.1).

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια των αποτελεσμάτων ή των απαντήσεων. Ουσιαστικά, εκτιμάται η ύπαρξη ή μη, βαθμού συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων. Έτσι διασφαλίζεται η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου όσον αφορά στο αν πραγματικά τα μηνύματα που προσλαμβάνουν οι ερωτώμενοι είναι ταυτόσημα με όσα αναζητά η έρευνα. Η εσωτερική συνάφεια και συνοχή του ερωτηματολογίου υπολογίζεται με τον συντελεστή Cronbach's alpha που κυμαίνεται από 0 έως 1. Όσο υψηλότερη είναι η τιμή ($\alpha > 0,7$) τόσο πιο αξιόπιστη είναι η παραγόμενη κλίμακα. Αν ο συντελεστής είναι μικρότερος του 0,70, τότε κάποιο από τα στοιχεία πρέπει να απαλειφθεί. Στη συγκεκριμένη έρευνα ο συντελεστής $\alpha = 0,848$

και δείχνει υψηλή και αποδεκτή συνοχή των ερωτήσεων. Έτσι οι ερωτήσεις είναι κατάλληλες και ενισχύουν την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου και την περαιτέρω ανάλυσή του (πίνακας 6.2) (Καραγεώργος 2002· Taber 2018).

Πίνακας 6.1. Ανάλυση Πρωταρχικών Παραγόντων (PCA)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,579	19,963	19,963	11,579	19,963	19,963
2	5,157	8,892	28,855	5,157	8,892	28,855
3	3,775	6,508	35,364	3,775	6,508	35,364
4	3,461	5,968	41,331	3,461	5,968	41,331
5	3,116	5,373	46,705	3,116	5,373	46,705
6	2,844	4,903	51,608	2,844	4,903	51,608
7	2,666	4,597	56,205	2,666	4,597	56,205
8	2,320	4,000	60,205	2,320	4,000	60,205
9	2,295	3,957	64,162	2,295	3,957	64,162
10	1,870	3,224	67,386	1,870	3,224	67,386
11	1,730	2,982	70,368	1,730	2,982	70,368
12	1,720	2,966	73,334	1,720	2,966	73,334
13	1,513	2,609	75,944	1,513	2,609	75,944
14	1,384	2,387	78,331	1,384	2,387	78,331
15	1,274	2,197	80,528	1,274	2,197	80,528
16	1,207	2,080	82,608	1,207	2,080	82,608
17	1,158	1,997	84,606	1,158	1,997	84,606

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 6.2. Cronbach a

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,848	,854	65

Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα

7.1. Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά την έρευνα, στην συνέχεια κωδικοποιήθηκαν, καταχωρήθηκαν και αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 21. Για την δημιουργία γραφημάτων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Excel 16.

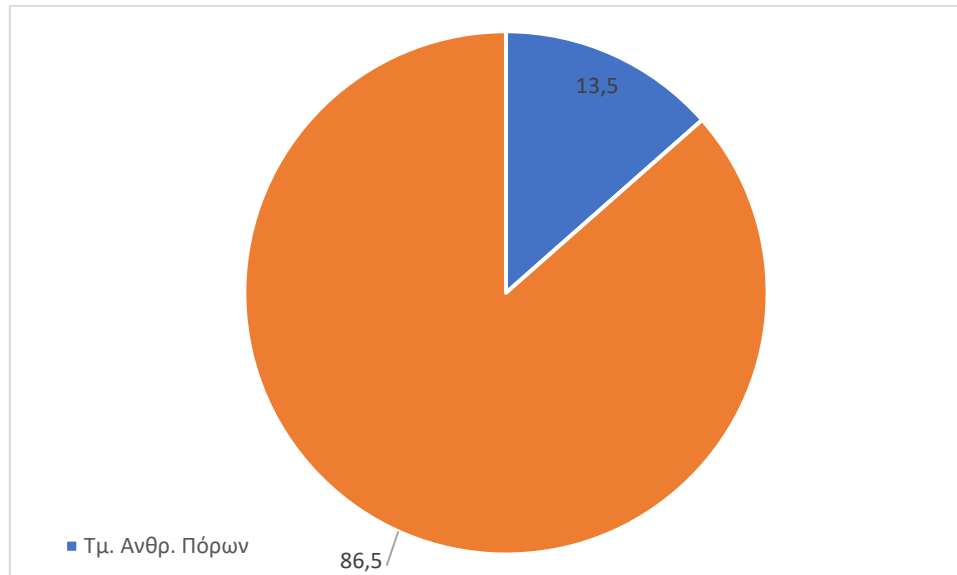
Η κωδικοποίηση των απαντήσεων έγινε επιλέγοντας συγκεκριμένο αριθμό για κάθε απαντητική κατηγορία. Σε όλες τις κωδικοποιήσεις υπήρξε η επιλογή 0 για όσες δεν θα έπρεπε να απαντηθούν (not answerable) λόγω προηγούμενης διερευνητικής ερώτησης και η επιλογή 18 (missing value) αν δεν συμπληρώθηκε η ερώτηση από τον ερωτώμενο. Στις διχοτομημένες ερωτήσεις (ΝΑΙ, ΟΧΙ / ΑΝΔΡΑΣ, ΓΥΝΑΙΚΑ), η πρώτη απάντηση αντιστοιχούσε στο 1 και η δεύτερη στο 2. Στις ερωτήσεις επιλογής, κάθε απάντηση αντιστοιχίστηκε σε έναν αριθμό. Στις ερωτήσεις με δυνατότητα πολλαπλής επιλογής απάντησης, η κάθε επιλογή κωδικοποιήθηκε ξεχωριστά ως διχοτομημένη. Αν η απάντηση ήταν στην κλίμακα likert τότε η κάθε απάντηση αντιστοιχούσε σε έναν αριθμό (1. Πάρα πολύ, 2. Πολύ κ.λπ.). Μετά την κωδικοποίηση των στοιχείων έγινε επεξεργασία.

Στην συνέχεια γίνεται παρουσίαση των πινάκων συχνοτήτων με τις στατιστικές κατανομές των ποσοστών της κάθε απάντησης και διαγραμματική απεικόνισή τους. Όπου είναι αναγκαίο υπολογίζεται και η τυπική απόκλιση (standard deviation, S.D.) που υπολογίζει την μεταβολή ή τη διασπορά στο σύνολο των τιμών. Η χαμηλή τυπική απόκλιση φανερώνει ότι τα σημεία των δεδομένων είναι κοντά στο μέσο όρο (αναμενόμενη τιμή), ενώ η υψηλή τυπική απόκλιση δείχνει ότι τα στοιχεία βρίσκονται διάσπαρτα σε ένα ευρύτερο φάσμα των τιμών. Επιπλέον γίνεται έλεγχος του chi-square (χ^2) με τους πίνακες συσχετίσεων (crosstabulation) ανεξάρτητων δειγμάτων στις περιπτώσεις που χρειάζεται να εκτιμηθεί αν δύο ή περισσότερα δείγματα διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Τέλος θα πραγματοποιείται παραμετρικός έλεγχος ANOVA όταν διερευνάται η σχέση των δημογραφικών χαρακτηριστικών με άλλες μεταβλητές σε διάφορες συνθήκες (Γναρδέλης, 2013)

7.2. Στατιστική κατανομή δείγματος

Η ανάλυση των στοιχείων ξεκινά με την μονομεταβλητή προσέγγιση. Έμφαση δίνεται στην παρουσίαση της απλής στατιστικής περιγραφής της μεταβλητής, η οποία γίνεται με τη μορφή πινάκων. Στους συγκεκριμένους πίνακες παρουσιάζεται η συχνότητα εμφάνισης της μεταβλητής. Περαιτέρω, στους πίνακες συχνοτήτων υπολογίζεται ο αριθμός των απαντήσεων (N) σε κάθε ερώτηση (συχνότητα) (πόσα δηλαδή άτομα απάντησαν στην εν λόγω ερώτηση) και στην συνέχεια γίνεται εκτίμηση του αντίστοιχου ποσοστού (%) ανά αριθμό απαντήσεων. Οι πίνακες των κατανομών με τα ποσοστά της κάθε απάντησης (ποσοστιαία ανάλυση) περιγράφονται και αναλύονται και στην συνέχεια απεικονίζονται σε ιστογράμματα ή πίτες.

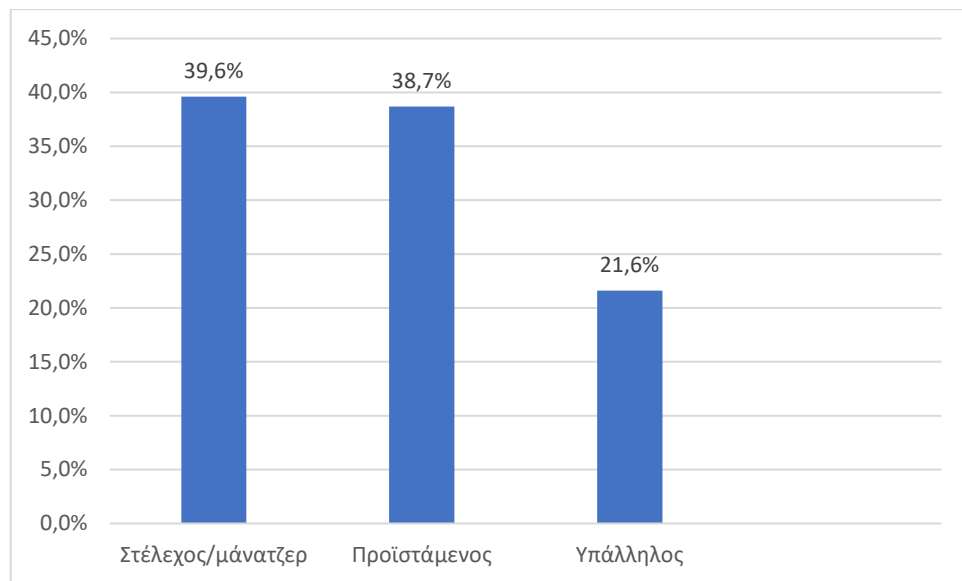
Από τη μελέτη των παραμέτρων εξάγεται το συμπέρασμα ότι η κατανομή του δείγματος της έρευνας δεν είναι ομοιογενής ως προς το φύλο των ερωτώμενων καθώς οι 104 (93,7%) των ερωτηθέντων ανήκει στον ανδρικό πληθυσμό και οι 7 (6,3%) ανήκει στο γυναικείο πληθυσμό (S.D.=0,244). Η κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το φύλο παρουσιάζεται στον πίνακα 7.1. (διάγραμμα 7.1)



Διάγραμμα 7.1. Κατανομή φύλου

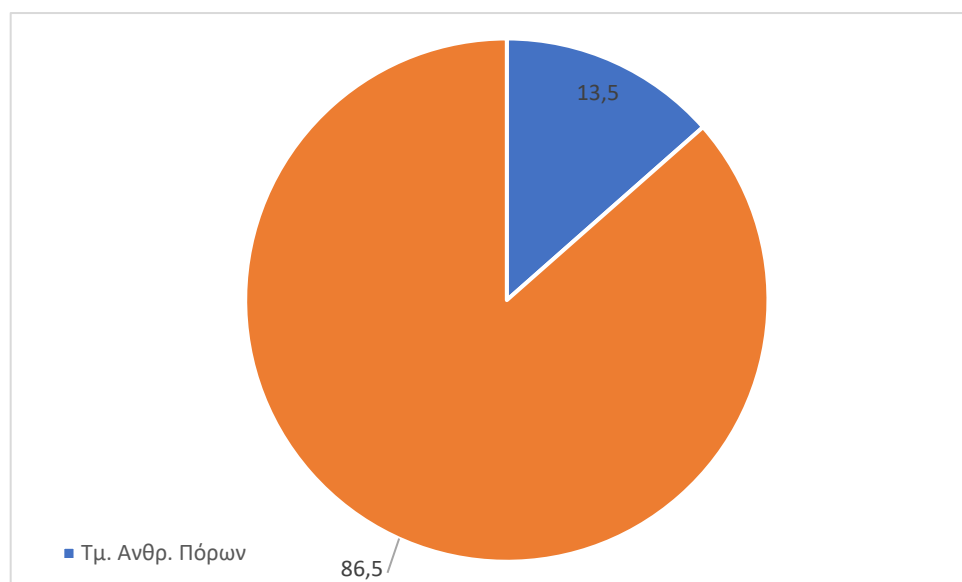
Στην ερώτηση 2 και ως προς την ηλικία, οι 72 (64,9%) είναι 31-40 ετών, οι 27 (24,3%) είναι 41-50 ετών, ενώ οι 9 (8,1%) είναι 18-30 ετών και οι 3 (2,7%) είναι 51-60

ετών (S.D.=0,624). Ανεξάρτητα από το φύλο και δεδομένης της ηλικίας πρόκειται για άτομα που βρίσκονται σε άκρως παραγωγικές ηλικίες (πίνακας 7.1, διάγραμμα 7.2).



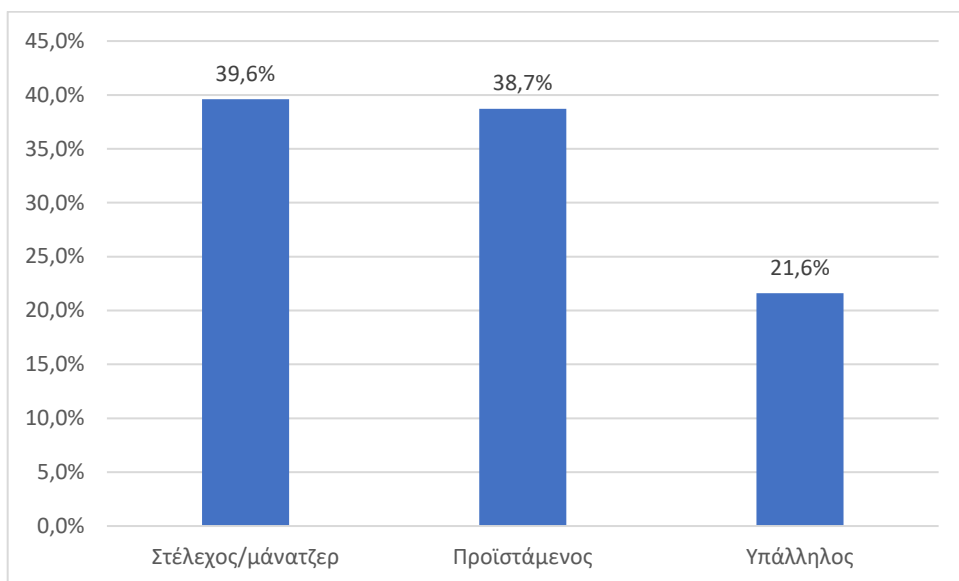
Διάγραμμα 7.2. Ηλικιακή κατανομή

Στην ερώτηση 3 και ως προς την οικογενειακή κατάσταση, οι 74 (66,7%) ερωτώμενοι είναι έγγαμοι και οι 37 (33,3%) είναι άγαμοι (S.D.=0,474) (πίνακας 6.1, διάγραμμα 7.3.).



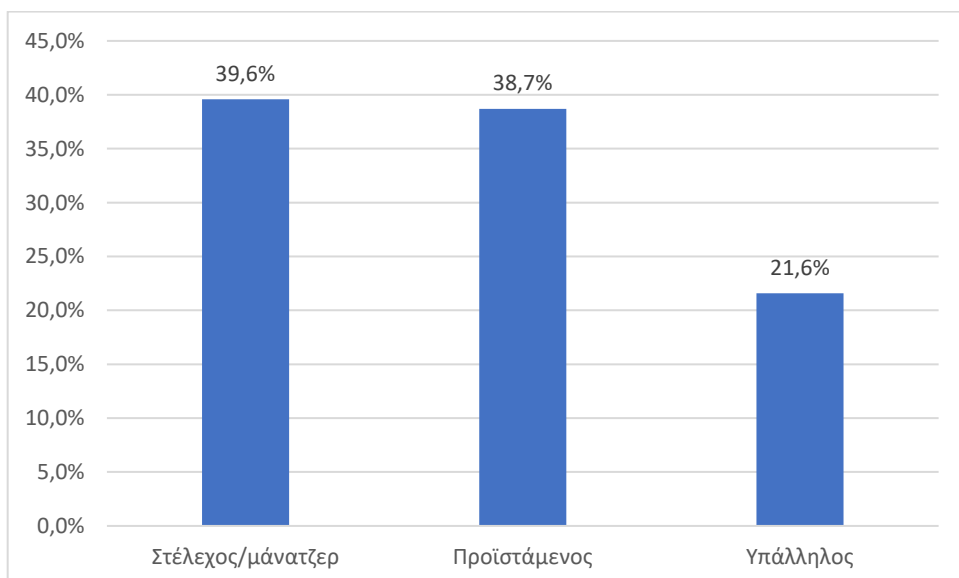
Διάγραμμα 7.3. Κατανομή οικογενειακής κατάστασης

Στην ερώτηση 4 ως προς το μορφωτικό επίπεδο, οι 44 (39,6%) είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, οι 40 (36%) είναι απόφοιτοι λυκείου και οι 27 (24,3%) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο (S.D.=0,772) (πίνακας 7.1, διάγραμμα 7.4).



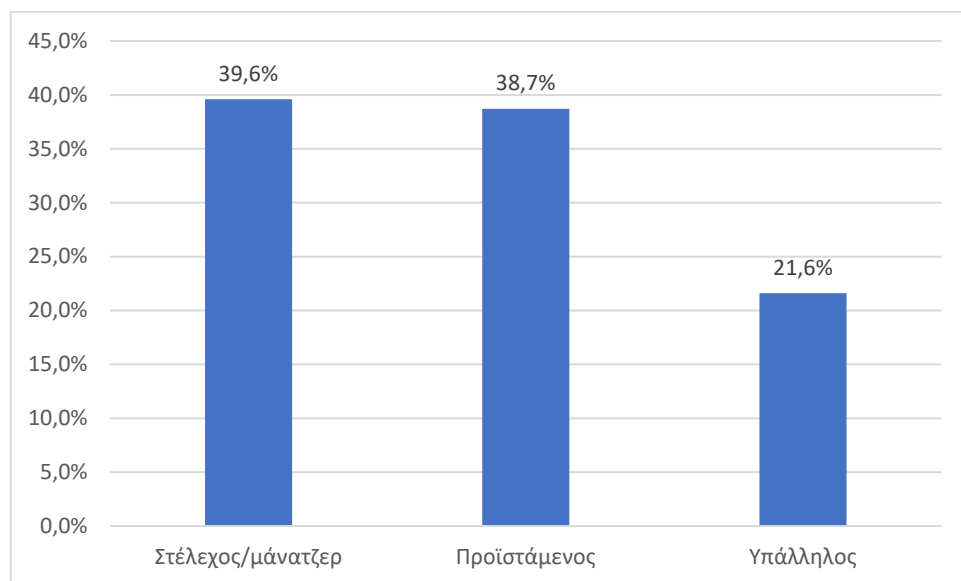
Διάγραμμα 7.4. Κατανομή μορφωτικού επιπέδου

Στην ερώτηση 5 ως προς την προϋπηρεσία, οι 47 (42,3%) του δείγματος της έρευνας έχουν προϋπηρεσία 6-10 έτη, οι 43 (38,7%) έχουν προϋπηρεσία > 10 έτη και οι 21 (18,9%) έχουν 1-5 έτη προϋπηρεσία (S.D.=0,736) (πίνακας 7.1, διάγραμμα 7.5).



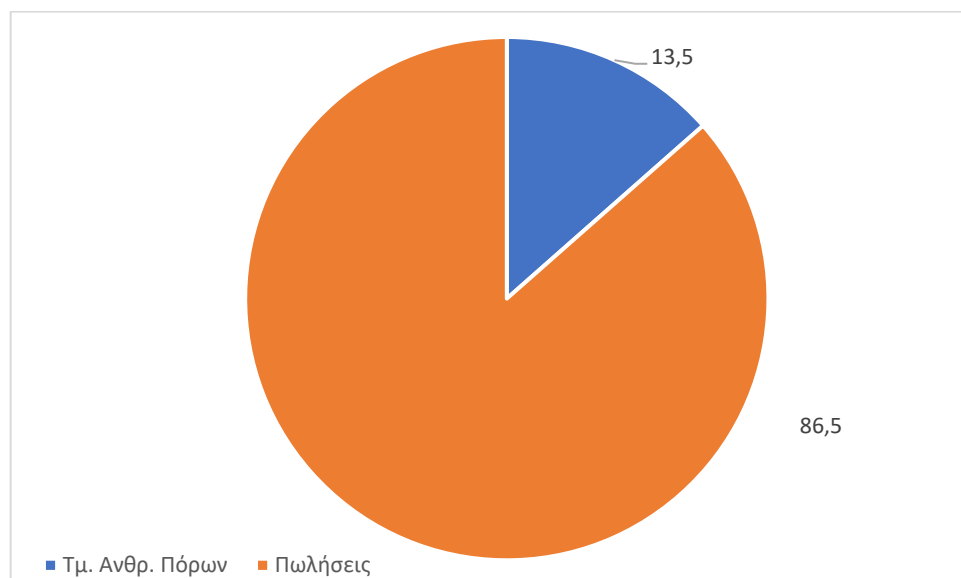
Διάγραμμα 7.5. Κατανομή ετών προϋπηρεσίας

Στην ερώτηση 6 και ως προς την θέση εργασίας, οι 44 (39,6%) είναι στέλεχος/μάνατζερ, οι 43 (38,7%) είναι προϊστάμενοι και οι 24 (21,6%) είναι υπάλληλοι (S.D.=0,765) (πίνακας 7.1, διάγραμμα 7.6).



Διάγραμμα 7.6. Κατανομή θέση εργασίας

Στην ερώτηση 7 και ως προς το τμήμα εργασίας, οι 96 (86,5%) εργάζονται στο τμήμα πωλήσεων και οι 15 (13,5%) εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων (S.D.=1,374) (πίνακας 7.1, διάγραμμα 7.7).



Διάγραμμα 7.7. Κατανομή τμήματος εργασίας

Πίνακας 7.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Φύλο					
Valid	Άνδρας	104	93,7	93,7	93,7
	Γυναίκα	7	6,3	6,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Ηλικία					
Valid	18-30 ετών	9	8,1	8,1	8,1
	31-40 ετών	72	64,9	64,9	73,0
	41-50 ετών	27	24,3	24,3	97,3
	51-60 ετών	3	2,7	2,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Οικογενειακή κατάσταση					
Valid	Άγαμος	37	33,3	33,3	33,3
	Έγγαμος	74	66,7	66,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Μορφωτικό επίπεδο					
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	40	36,0	36,0	36,0
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	44	39,6	39,6	75,7
	Μεταπτυχιακό	27	24,3	24,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Έτη προϋπηρεσίας					
Valid	1-5 έτη	21	18,9	18,9	18,9
	6-10 έτη	47	42,3	42,3	61,3
	> 10 έτη	43	38,7	38,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Θέση εργασίας					
Valid	Στέλεχος/μάνατζερ	44	39,6	39,6	39,6
	Προϊστάμενος	43	38,7	38,7	78,4
	Υπάλληλος	24	21,6	21,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Τμήμα εργασίας					
Valid	Ανθρώπ. Πόρων	15	13,5	13,5	13,5
	Πωλήσεων	96	86,5	86,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Στην ερώτηση 8 ως προς την εκπαίδευση κατά την πρόσληψη οι 86 (77,5%) απάντησαν θετικά και οι 25 (22,5%) αρνητικά (S.D.=0,420) (πίνακας 7.2). Τα 86 άτομα που απάντησαν θετικά προχώρησαν στη συμπλήρωση της επόμενης ερώτησης 9. Φάνηκε ότι 35 (31,5%) δήλωσαν ότι βοηθήθηκαν αρκετά, οι 27 (24,3%) και οι 24 (21,6%) πάρα πολύ (πίνακας 7.2).

Πίνακας 7.2. Βοήθεια εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη

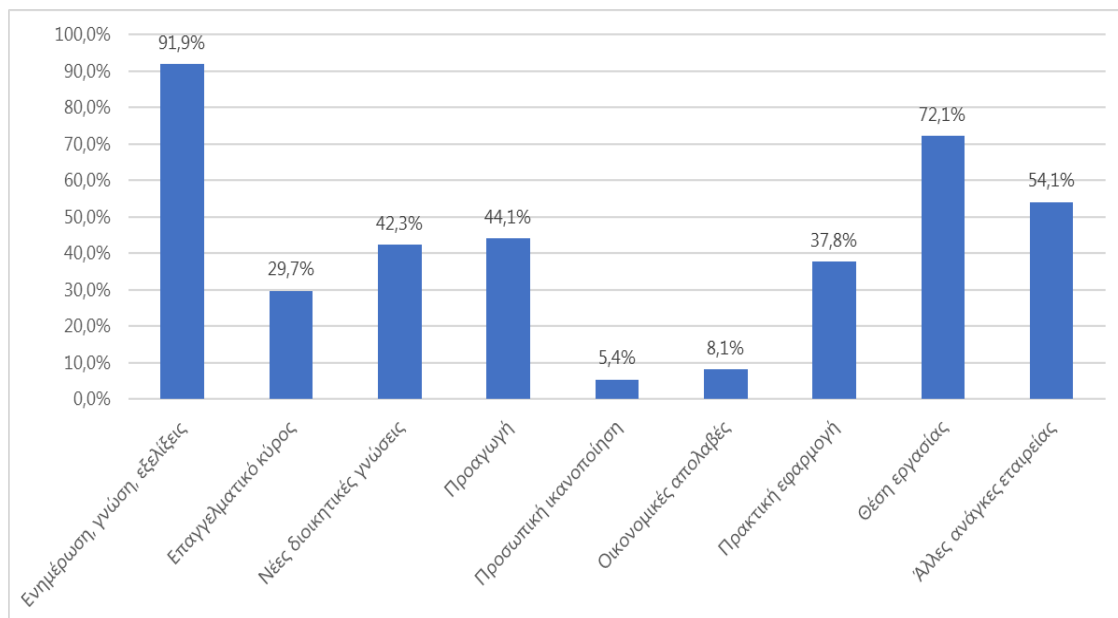
Βοήθησε η εκπαίδευση κατά την πρόσληψη					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	35	31,5	31,5	31,5
	Πολυ	27	24,3	24,3	55,9
	Πάρα πολύ	24	21,6	21,6	77,5
	Not answerable	25	22,5	22,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Στην ερώτηση 10 ως προς το λόγο διενέργειας εκπαίδευσης στην εταιρεία, φάνηκε ότι οι 102 (91,9%) θεωρούν ότι ο λόγος είναι η ενημέρωση για νέα δεδομένα, γνώσεις και εξελίξεις, οι 80 (72,1%) για θέματα που αφορούν τη θέση εργασίας και οι 60 (54,1%) για κάλυψη άλλων αναγκών της εταιρείας. Από την άλλη δεν θεωρούν σημαντικό λόγο διενέργειας εκπαίδευσης την αύξηση επαγγελματικού κύρους (78 άτομα, 70,3%), τις νέες διοικητικές γνώσεις (64 άτομα, 57,7%), την προαγωγή σε νέα θέση (62 άτομα, 55,9%), την προσωπική ικανοποίηση (105 άτομα, 94,6%), τις οικονομικές απολαβές (102 άτομα, 91,9%) και την πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων (69 άτομα, 62,2%) (πίνακας 7.3, διάγραμμα 7.8).

Πίνακας 7.3. Λόγος διενέργειας εκπαίδευσης στην εταιρεία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ενημέρωση για νέα δεδομένα, γνώσεις, εξελίξεις					
Valid	NAI	102	91,9	91,9	91,9
	OXI	9	8,1	8,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Αύξηση επαγγελματικού κύρους					
Valid	NAI	33	29,7	29,7	29,7
	OXI	78	70,3	70,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Νέες διοικητικές γνώσεις					
Valid	NAI	47	42,3	42,3	42,3
	OXI	64	57,7	57,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Προαγωγή σε νέα θέση					
Valid	NAI	49	44,1	44,1	44,1
	OXI	62	55,9	55,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Προσωπική ικανοποίηση					
Valid	NAI	6	5,4	5,4	5,4
	OXI	105	94,6	94,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Οικονομικές απολαβές					

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	9	8,1	8,1	8,1
	OXI	102	91,9	91,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Λόγος πρακτική εφαρμογή					
Valid	NAI	42	37,8	37,8	37,8
	OXI	69	62,2	62,2	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Θέματα που αφορούν τη θέση εργασίας					
Valid	NAI	80	72,1	72,1	72,1
	OXI	31	27,9	27,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Κάλυψη άλλων αναγκών της εταιρείας					
Valid	NAI	60	54,1	54,1	54,1
	OXI	51	45,9	45,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

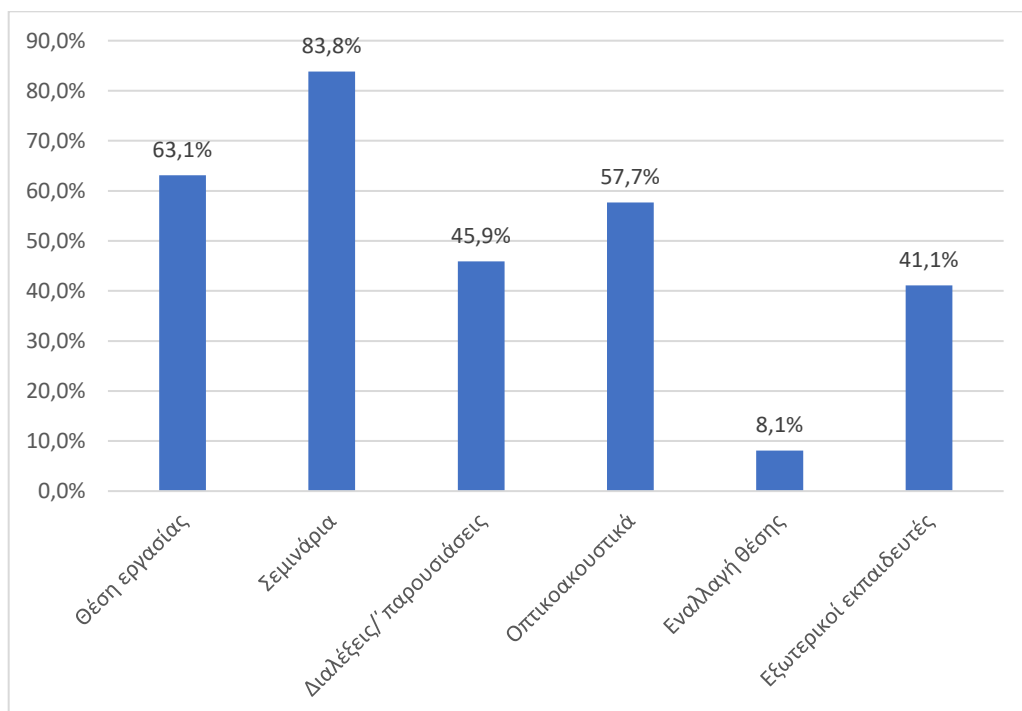


Διάγραμμα 7.8. Λόγοι διενέργειας εκπαίδευσης

Στην ερώτηση 11 για το αντικείμενο της εκπαίδευσης, φάνηκε ότι οι 102 (91,9%) δήλωσαν την τεχνική εκπαίδευση (S.D.=0,274), τα εσωτερικά θέματα οι 65 (58,6%) (S.D.=0,495) και την οργάνωση και διοίκηση οι 59 (53,2%) (S.D.=0,501). Δεν αποτελούν πρωταρχικό αντικείμενο εκπαίδευσης η υγιεινή και ασφάλεια (21 άτομα, 18,9%), τα οικονομικά (26 άτομα, 22,5%) και η πληροφορική (21 άτομα, 18,9%) (πίνακας 7.4, διάγραμμα 7.9).

Πίνακας 7.4. Αντικείμενο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Τεχνική εκπαίδευση					
Valid	NAI	102	91,9	91,9	91,9
	OXI	9	8,1	8,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Εσωτερικά θέματα					
Valid	NAI	65	58,6	58,6	58,6
	OXI	46	41,4	41,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Υγιεινή και ασφάλεια					
Valid	NAI	21	18,9	18,9	18,9
	OXI	90	81,1	81,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Οργάνωση και διοίκηση					
Valid	NAI	59	53,2	53,2	53,2
	OXI	52	46,8	46,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Οικονομικά					
Valid	NAI	25	22,5	22,5	22,5
	OXI	86	77,5	77,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Πληροφορική					
Valid	NAI	21	18,9	18,9	18,9
	OXI	90	81,1	81,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



Διάγραμμα 7.9. Αντικείμενο εκπαίδευσης

Στην ερώτηση 12 για τη συχνότητα διενέργειας εκπαίδευσης φάνηκε ότι τα 105 άτομα (94,6%) εκπαιδεύονται περισσότερο από 3 φορές ετησίως ενώ 6 άτομα (5,4%) εκπαιδεύονται 1-3 φορές ετησίως (S.D.=0,227) (πίνακας 7.5).

Πίνακας 7.5. Συχνότητα διενέργειας εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 φορές/ετησίως	6	5,4	5,4	5,4
	> 3 φορές/ετησίως	105	94,6	94,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Στην ερώτηση 13 για το αν έχουν λάβει εκπαίδευση κατά την εργασία τους, και τα 111 άτομα (100%) απάντησαν θετικά. Στην ερώτηση 14, για το πόσο συχνά συμμετέχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας, τα 73 άτομα (65,8%) δήλωσαν ότι συμμετέχουν περισσότερο από 3 φορές ετησίως, τα 25 άτομα (22,5%) συμμετέχουν 1-3 φορές ετησίως και 9 άτομα (8,1%) συμμετέχουν έως 1 φορά ετησίως (S.D.=0,683) (πίνακας 7.6).

Πίνακας 7.6. Συχνότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 1 φορά/ετησίως	9	8,1	8,1	8,1
	1-3 φορές/ετησίως	25	22,5	22,5	30,6
	> 3 φορές/ετησίως	73	65,8	65,8	96,4
	Άλλο	4	3,6	3,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Στην ερώτηση 15 φάνηκε ότι η επιχείρηση συχνά (56 άτομα, 50,5%) δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να επιλέξουν μόνοι τους κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Τα 25 άτομα (22,5%) δήλωσαν ότι έχουν την ευκαιρία μερικές φορές και τα 6 άτομα (5,4%) ότι δεν έχουν ποτέ την ευκαιρία (πίνακας 7.7).

Πίνακας 7.7. Δυνατότητα απόφασης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	6	5,4	5,4	5,4
	Σπάνια	9	8,1	8,1	13,5
	Μερικές φορές	25	22,5	22,5	36,0
	Συχνά	56	50,5	50,5	86,5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Πάντα	15	13,5	13,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Οι αρμόδιοι σύμφωνα με την έρευνα (ερώτηση 16) φάνηκε ότι συχνά (61 άτομα, 55%) ή μερικές φορές (28 άτομα, 25,2%) ενημερώνονται για τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων (S.D.=0,672) (πίνακας 7.8).

Πίνακας 7.8. Ενημέρωση αρμοδίων για συμμετοχή σε εκπαίδευση

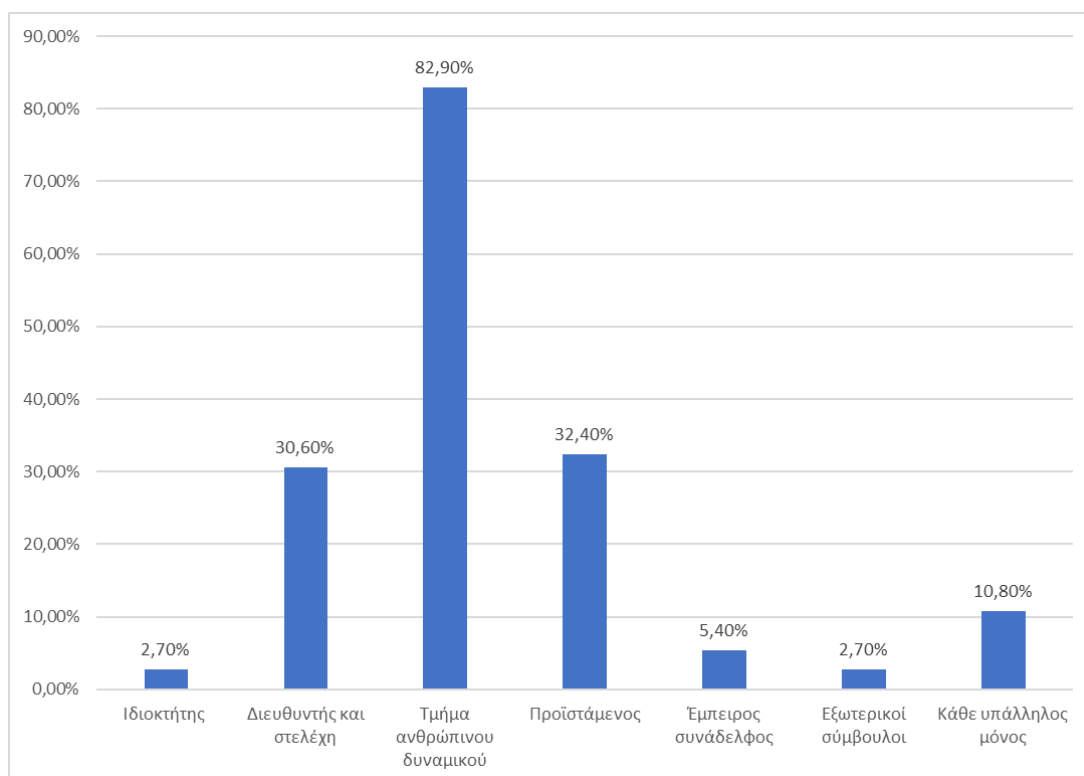
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μερικές φορές	28	25,2	25,2	25,2
	Συχνά	61	55,0	55,0	80,2
	Πάντα	22	19,8	19,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποφασίζει (ερώτηση 17) κυρίως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (92 άτομα, 82,9%) και ακολούθως ο προϊστάμενος (36 άτομα, 32,4%). Δεν φαίνεται να εμπλέκονται εξωτερικοί σύμβουλοι (3 άτομα, 2,7%) ή να υπάρχει δυνατότητα ο κάθε υπάλληλος μόνος του να αποφασίζει (12 άτομα, 10,8%) (πίνακας 7.9, διάγραμμα 7.10).

Πίνακας 7.9. Υπεύθυνος απόφασης εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αποφασίζει ο ιδιοκτήτης					
Valid	NAI	3	2,7	2,7	2,7
	OXI	108	97,3	97,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Αποφασίζει ο διευθυντής και τα στελέχη					
Valid	NAI	34	30,6	30,6	30,6
	OXI	77	69,4	69,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Αποφασίζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού					
Valid	NAI	92	82,9	82,9	82,9
	OXI	19	17,1	17,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Αποφασίζει ο προϊστάμενος					
Valid	NAI	36	32,4	32,4	32,4
	OXI	75	67,6	67,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Αποφασίζει ο έμπειρος συνάδελφος					
Valid	NAI	6	5,4	5,4	5,4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	OXI	105	94,6	94,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Αποφασίζουν εξωτερικοί σύμβουλοι					
Valid	NAI	3	2,7	2,7	2,7
	OXI	108	97,3	97,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Αποφασίζει ο κάθε υπάλληλος μόνος του					
Valid	NAI	12	10,8	10,8	10,8
	OXI	99	89,2	89,2	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



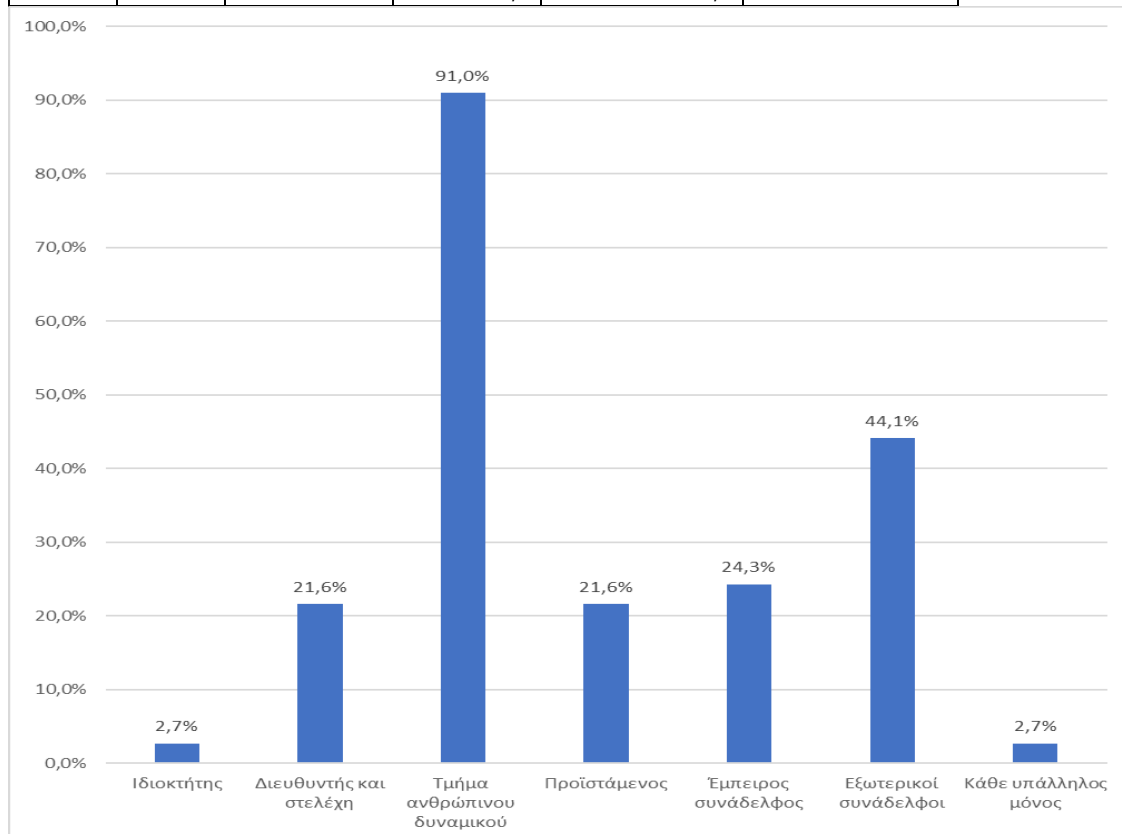
Διάγραμμα 7.10. Υπεύθυνος απόφασης εκπαίδευσης

Στην ερώτηση 18 φαίνεται ότι την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιεί κυρίως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (101 άτομα, 91%) και ακολουθούν εξωτερικοί σύμβουλοι (49 άτομα, 44,1%) (πίνακας 7.10, διάγραμμα 7.11).

Πίνακας 7.10. Υπεύθυνος πραγματοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υπεύθυνος ο ιδιοκτήτης					
Valid	NAI	3	2,7	2,7	2,7
	OXI	108	97,3	97,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υπεύθυνος ο διευθυντής και τα στελέχη					
Valid	NAI	24	21,6	21,6	21,6
	OXI	87	78,4	78,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Υπεύθυνο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού					
Valid	NAI	101	91,0	91,0	91,0
	OXI	10	9,0	9,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Υπεύθυνος ο προϊστάμενος					
Valid	NAI	24	21,6	21,6	21,6
	OXI	87	78,4	78,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Υπεύθυνος έμπειρος συνάδελφος					
Valid	NAI	27	24,3	24,3	24,3
	OXI	84	75,7	75,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Υπεύθυνοι εξωτερικοί σύμβουλοι					
Valid	NAI	49	44,1	44,1	44,1
	OXI	62	55,9	55,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Υπεύθυνος κάθε υπάλληλος					
Valid	NAI	3	2,7	2,7	2,7
	OXI	108	97,3	97,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



Διάγραμμα 7.11. Υπεύθυνος πραγματοποίησης εκπαίδευσης

Στην ερώτηση 19 φαίνεται ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται κυρίως εντός της επιχείρησης (58 άτομα, 52,3%) ή ανάλογα με τις ανάγκες εντός και εκτός της επιχείρησης (53 άτομα, 47,7%) (πίνακας 7.11).

Πίνακας 7.11. Χώρος πραγματοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εντός της επιχείρησης	58	52,3	52,3	52,3
	Εντός και εκτός ανάλογα με τις ανάγκες	53	47,7	47,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Στην ερώτηση 20 φαίνεται ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται κυρίως εντός του ωραρίου εργασίας (77 άτομα, 69,4%) και ανάλογα με τις ανάγκες μπορεί να γίνει εντός ή εκτός του εργασιακού ωραρίου (34 άτομα, 30,6%) (πίνακας 7.12).

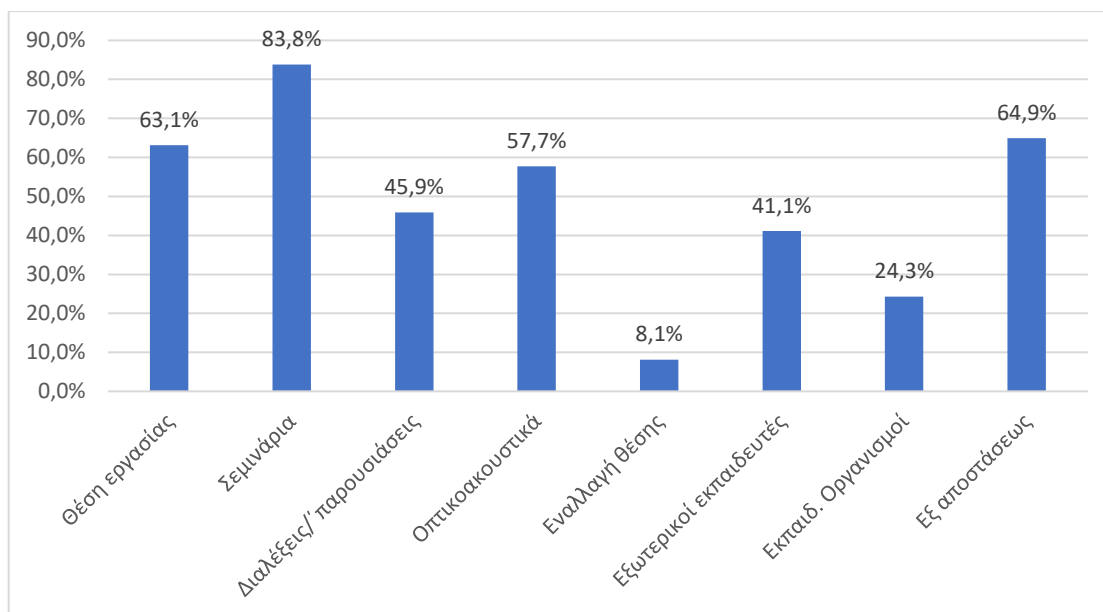
Πίνακας 7.12. Χρόνος πραγματοποίησης της εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εντός του ωραρίου	77	69,4	69,4	69,4
	Εντός και εκτός του ωραρίου	34	30,6	30,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Στην ερώτηση 21 φαίνεται ότι η μέθοδος που ακολουθείται για την εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι κυρίως τα σεμινάρια (93 άτομα, 83,8%), η εξ αποστάσεως εκπαίδευση ή μέσω υπολογιστών (72 άτομα, 64,9%), η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (70 άτομα, 63,1%), οι διαλέξεις και παρουσιάσεις (51 άτομα, 45,9%) η χρήση οπτικοακουστικών μέσων (64 άτομα, 57,7%) και η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες (46 άτομα, 41,4%) και εκπαιδευτικούς οργανισμούς (27 άτομα, 24,3%). Δεν φαίνεται να επιλέγεται ως μέθοδος εκπαίδευσης η εναλλαγή θέσεων εργασίας (9 άτομα, 8,1%) (πίνακας 7.13, διάγραμμα 7.12).

Πίνακας 7.13. Μέθοδος εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας					
Valid	NAI	70	63,1	63,1	63,1
	OXI	41	36,9	36,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Σεμινάρια					
Valid	NAI	93	83,8	83,8	83,8
	OXI	18	16,2	16,2	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Διαλέξεις, παρουσιάσεις					
Valid	NAI	51	45,9	45,9	45,9
	OXI	60	54,1	54,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Οπτικοακουστικά μέσα					
Valid	NAI	64	57,7	57,7	57,7
	OXI	47	42,3	42,3	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Εναλλαγή θέσεων εργασίας					
Valid	NAI	9	8,1	8,1	8,1
	OXI	102	91,9	91,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Εξωτερικοί εκπαιδευτές					
Valid	NAI	46	41,4	41,4	41,4
	OXI	65	58,6	58,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς					
Valid	NAI	27	24,3	24,3	24,3
	OXI	84	75,7	75,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Εξ αποστάσεως ή μέσω υπολογιστή					
Valid	NAI	72	64,9	64,9	64,9
	OXI	39	35,1	35,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



Διάγραμμα 7.12. Μέθοδος εκπαίδευσης

Στην ερώτηση 22 φαίνεται ότι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση στην εταιρεία (107 άτομα, 96,4%) (πίνακας 7.14).

Πίνακας 7.14. Ικανοποίηση από την εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	107	96,4	96,4	96,4
	OXI	4	3,6	3,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Ως προς το βαθμό ικανοποίησης (ερώτηση 23) φαίνεται ότι είναι ικανοποιημένοι σε πολύ μεγάλο βαθμό από την οργάνωση και υλοποίηση της εκπαίδευσης (51 άτομα, 45,9%) και τους εκπαιδευτές / επιμορφωτές (57 άτομα, 51,4%). Δήλωσαν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από το χώρο διεξαγωγής της εκπαίδευσης (43 άτομα, 38,7%), το ωράριο διεξαγωγής της εκπαίδευσης (46 άτομα, 41,4%), το αντικείμενο εκπαίδευσης (60 άτομα, 54,1%) και το περιεχόμενο εκπαίδευσης (50 άτομα, 45%) (πίνακας 7.15).

Πίνακας 7.15. Βαθμός ικανοποίησης από στοιχεία της εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Οργάνωση και υλοποίηση					
Valid	Πολύ μεγάλο	51	45,9	45,9	45,9
	Μεγάλο	47	42,3	42,3	88,3
	Ικανοποιητικό	13	11,7	11,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Χώρος διεξαγωγής εκπαίδευσης					
Valid	Πολύ μεγάλο	42	37,8	37,8	37,8
	Μεγάλο	43	38,7	38,7	76,6
	Ικανοποιητικό	23	20,7	20,7	97,3
	Μικρό	3	2,7	2,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Ωράριο διεξαγωγής εκπαίδευσης					
Valid	Πολύ μεγάλο	36	32,4	32,4	32,4
	Μεγάλο	46	41,4	41,4	73,9
	Ικανοποιητικό	26	23,4	23,4	97,3
	Μικρό	3	2,7	2,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Αντικείμενο εκπαίδευσης					
Valid	Πολύ μεγάλο	42	37,8	37,8	37,8
	Μεγάλο	60	54,1	54,1	91,9
	Ικανοποιητικό	6	5,4	5,4	97,3
	Μικρό	3	2,7	2,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Περιεχόμενο εκπαίδευσης					
Valid	Πολύ μεγάλο	45	40,5	40,5	40,5
	Μεγάλο	50	45,0	45,0	85,6
	Ικανοποιητικό	16	14,4	14,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Εκπαιδευτές / επιμορφωτές					
Valid	Πολύ μεγάλο	57	51,4	51,4	51,4
	Μεγάλο	48	43,2	43,2	94,6
	Ικανοποιητικό	6	5,4	5,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

Ως προς το βαθμό συμβολής της εκπαίδευσης που παρακολούθησαν (ερώτηση 24) φαίνεται ότι συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην προσφορά γνώσεων και δεξιοτήτων για την εργασία τους (66 άτομα, 59,5%), προσωπικά (60 άτομα, 54,1%), στη διοίκηση (55 άτομα, 49,5%), στις τεχνολογικές αλλαγές (56 άτομα, 50,5% άτομα), στη σύνδεση θεωρίας και πράξης (59 άτομα, 53,2%) ενώ αύξησε το επαγγελματικό τους κύρος (51 άτομα, 45,9%). Ικανοποιητικά φάνηκε ότι συνέβαλε στις οικονομικές απολαβές (15 άτομα, 13,5%) (πίνακας 7.16).

Πίνακας 7.16. Βαθμός αποτελεσμάτων από την εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Προσέφερε γνώσεις δεξιότητες για εργασία					
Valid	Πολύ μεγάλο	39	35,1	35,1	35,1
	Μεγάλο	66	59,5	59,5	94,6
	Ικανοποιητικό	6	5,4	5,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Προσέφερε γνώσεις δεξιότητες προσωπικά					
Valid	Πολύ μεγάλο	36	32,4	32,4	32,4
	Μεγάλο	60	54,1	54,1	86,5
	Ικανοποιητικό	15	13,5	13,5	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Προσέφερε γνώσεις δεξιότητες στη διοίκηση					
Valid	Πολύ μεγάλο	41	36,9	36,9	36,9
	Μεγάλο	55	49,5	49,5	86,5
	Ικανοποιητικό	13	11,7	11,7	98,2
	Μικρό	2	1,8	1,8	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Συμβάλλει στις τεχνολογικές αλλαγές					
Valid	Πολύ μεγάλο	39	35,1	35,1	35,1
	Μεγάλο	56	50,5	50,5	85,6
	Ικανοποιητικό	16	14,4	14,4	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Σύνδεσε θεωρία και πράξη					
Valid	Πολύ μεγάλο	30	27,0	27,0	27,0
	Μεγάλο	59	53,2	53,2	80,2
	Ικανοποιητικό	13	11,7	11,7	91,9
	Μικρό	6	5,4	5,4	97,3
	Ελάχιστα	3	2,7	2,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Αύξησε το κύρος					
Valid	Πολύ μεγάλο	36	32,4	32,4	32,4
	Μεγάλο	51	45,9	45,9	78,4
	Ικανοποιητικό	18	16,2	16,2	94,6
	Μικρό	3	2,7	2,7	97,3
	Ελάχιστα	3	2,7	2,7	100,0
	Total	111	100,0	100,0	
Οικονομικές απολαβές					
Valid	Πολύ μεγάλο	21	18,9	18,9	18,9
	Μεγάλο	15	13,5	13,5	32,4
	Ικανοποιητικό	35	31,5	31,5	64,0
	Μικρό	12	10,8	10,8	74,8
	Ελάχιστα	28	25,2	25,2	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

7.3. Συσχέτιση δημογραφικών χαρακτηριστικών

Οι ερωτήσεις 1-7 που μελετούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, θέση εργασίας, τμήμα εργασίας) των εργαζομένων στην εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ ενδέχεται να σχετίζονται και να επηρεάζουν την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί η συσχέτιση των ανωτέρω χαρακτηριστικών (Α μέρος) με τις ερωτήσεις του Β μέρους (εκπαίδευση κατά την πρόσληψη).

Πρόκειται για διμεταβλητή ανάλυση που η συσχέτιση των μεταβλητών θα ελεγχθεί μέσω του χ^2 (Pearson Chi-square) και της πιθανότητας p που πρέπει να είναι $p < 0,05$ για να είναι η συσχέτιση των δύο μεταβλητών θετική. Για την απεικόνιση γίνεται χρήση των πινάκων συνάφειας (crosstabulation). Ο έλεγχος χ^2 ελέγχει την υπόθεση ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, ότι δηλαδή δεν επιδρά η μία στην άλλη, και διαπιστώνει την ύπαρξη στατιστικής εξάρτησης ή ανεξαρτησίας των δύο μεταβλητών, από τις οποίες η μία μπορεί να θεωρηθεί ως ανεξάρτητη (δημογραφικά στοιχεία) και η άλλη ως εξαρτημένη (εκπαίδευση) (Γναρδέλλης 2013).

Στη σχέση του φύλου (ερώτηση 1) με το λόγο που εκπαιδεύονται στην εταιρεία (ερώτηση 10) φαίνεται ότι το 38,5% των ανδρών και το 100% των γυναικών εκπαιδεύονται για να αποκομίσουν νέες διοικητικές γνώσεις. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2 = 10,173$ και η πιθανότητα $p = 0,001 < 0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του λόγου διενέργειας εκπαίδευσης για αποκόμιση νέων διοικητικών γνώσεων (Πίνακας 7.17). Επίσης, ως προς τη σχέση του φύλου (ερώτηση 1) με το λόγο που εκπαιδεύονται και την πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων (ερώτηση 10) φαίνεται ότι το 59,6% των ανδρών και το 100% των γυναικών δεν παρακινούνται από αυτόν τον λόγο. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2 = 4,548$ και η πιθανότητα $p = 0,033 < 0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του λόγου διενέργειας εκπαίδευσης για πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων (Πίνακας 7.17).

Πίνακας 7.17. Συσχέτιση φύλου – λόγος διενέργειας εκπαίδευσης

			Λόγος νέες διοικητικές γνώσεις		Total	p	
			ΝΑΙ	ΟΧΙ			
Φύλο	Ανδρας	Count	40	64	104	0,001	
		% within Φύλο	38,5%	61,5%	100,0%		
	Γυναίκα	Count	7	0	7		
		% within Φύλο	100,0%	0,0%	100,0%		
Total		Count	47	64	111		
		% within Φύλο	42,3%	57,7%	100,0%		
			Λόγος πρακτική εφαρμογή		Total		p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ			
Φύλο	Ανδρας	Count	42	62	104	0,033	
		% within Φύλο	40,4%	59,6%	100,0%		
	Γυναίκα	Count	0	7	7		
		% within Φύλο	0,0%	100,0%	100,0%		
Total		Count	42	69	111		
		% within Φύλο	37,8%	62,2%	100,0%		

Στη σχέση του φύλου (ερώτηση 1) με το αντικείμενο της εκπαίδευσης (ερώτηση 11) φαίνεται ότι το 55,8% των ανδρών και το 100% των γυναικών εκπαιδεύονται για εσωτερικά θέματα. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=5,287$ και η πιθανότητα $p=0,021<0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του αντικειμένου εκπαίδευσης (Πίνακας 7.18). Επίσης, ως προς τη σχέση του φύλου (ερώτηση 1) με την εκπαίδευση για θέματα οργάνωσης και διοίκησης (ερώτηση 11) φαίνεται ότι το 56,7% των ανδρών εκπαιδεύονται για θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=8,477$ και η πιθανότητα $p=0,004<0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της εκπαίδευσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης (Πίνακας 7.18).

Πίνακας 7.18. Συσχέτιση φύλου – αντικειμένου εκπαίδευσης

			Εσωτερικά θέματα		Total	p	
			ΝΑΙ	ΟΧΙ			
Φύλο	Ανδρας	Count	58	46	104	0,021	
		% within Φύλο	55,8%	44,2%	100%		
	Γυναίκα	Count	7	0	7		
		% within Φύλο	100,0%	0,0%	100%		
Total		Count	65	46	111		
		% within Φύλο	58,6%	41,4%	100,0%		
			Οργάνωση_διοίκηση		Total		p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ			
Φύλο	Ανδρας	Count	59	45	104	0,004	
		% within Φύλο	56,7%	43,3%	100%		

	Γυναίκα	Count	0	7	7
		% within Φύλο	0,0%	100,0%	100%
Total		Count	65	59	52
		% within Φύλο	58,6%	53,2%	46,8%

Στη σχέση της οικογενειακής κατάστασης (ερώτηση 3) με το λόγο διενέργειας εκπαίδευσης (ερώτηση 10) φαίνεται ότι το 16,2% των άγαμων και το 36,5% των έγγαμων εκπαιδεύονται με σκοπό να αυξήσουν το επαγγελματικό τους κύρος. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=4,851$ και η πιθανότητα $p=0,028 < 0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και του λόγου διενέργειας εκπαίδευσης (Πίνακας 7.19). Επίσης, το 24,3% των άγαμων και το 54,1% των έγγαμων εκπαιδεύονται με σκοπό να κερδίσουν κάποια προαγωγή στην εργασία τους. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=8,842$ και η πιθανότητα $p=0,003 < 0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και του λόγου διενέργειας εκπαίδευσης (Πίνακας 7.19). Τέλος, το 8,1% των άγαμων και το 29,7% των έγγαμων εκπαιδεύεται για αύξηση των οικονομικών του απολαβών. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=6,608$ και η πιθανότητα $p=0,010 < 0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και του λόγου διενέργειας εκπαίδευσης (Πίνακας 7.19).

Πίνακας 7.19. Συσχέτιση οικογενειακή κατάσταση – λόγου εκπαίδευσης

			Λόγος επαγγελματικό _κύρος		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Οικογενειακή_ κατάσταση	Άγαμος	Count	6	31	37	0,028
		% within Οικογ_κατάσταση	16,2%	83,8%	100,0%	
	Έγγαμος	Count	27	47	74	
		% within Οικογ_κατάσταση	36,5%	63,5%	100,0%	
Total		Count	33	78	111	
		% within Οικογ_κατάσταση	29,7%	70,3%	100,0%	
			Λόγος προαγωγή		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Οικογενειακή_ κατάσταση	Άγαμος	Count	9	28	37	0,003
		% within Οικογ_κατάσταση	24,3%	75,7%	100,0%	
	Έγγαμος	Count	40	34	74	
		% within Οικογ_κατάσταση	54,1%	45,9%	100,0%	

Total		Count	49	62	111	
		% within Οικογ_κατάσταση	44,1%	55,9%	100,0%	
			Λόγος οικονομικά		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Οικογενειακή_κατάσταση	Άγαμος	Count	3	34	37	0,010
		% within Οικογ_κατάσταση	8,1%	91,9%	100,0%	
	Έγγαμος	Count	22	52	74	
		% within Οικογ_κατάσταση	29,7%	70,3%	100,0%	
Total		Count	25	86	111	
		% within Οικογ_κατάσταση	22,5%	77,5%	100,0%	

Στη σχέση του μορφωτικού επιπέδου (ερώτηση 4) με το λόγο διενέργειας εκπαίδευσης (ερώτηση 10) φαίνεται ότι το 100% των αποφοίτων λυκείου, το 79,5% των πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 100% των κατόχων μεταπτυχιακού εκπαιδεύονται με σκοπό να ενημερωθούν. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=14,914$ και η πιθανότητα $p=0,001<0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του λόγου διενέργειας εκπαίδευσης (Πίνακας 7.20). Επίσης το 55% των αποφοίτων λυκείου, το 31,8% των πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 22,2% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου εκπαιδεύονται για να υπάρχει πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=8,486$ και η πιθανότητα $p=0,001<0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του λόγου διενέργειας εκπαίδευσης (Πίνακας 7.20).

Πίνακας 7.20. Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου – λόγου διενέργειας εκπαίδευσης

			Λογος ενημέρωση		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Μορφωτικό_επίπεδο	Απόφοιτος Λυκείου	Count	40	0	40	0,001
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	100,0%	0,0%	100,0%	
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	Count	35	9	44	
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	79,5%	20,5%	100,0%	
	Μεταπτυχιακό	Count	27	0	27	
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	100,0%	0,0%	100,0%	
Total		Count	102	9	111	
		% within Οικογ_κατάσταση	91,9%	8,1	100,0%	

			Λογος_πρακτική εφαρμογή		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Μορφωτικό_επίπεδο	Απόφοιτος Λυκείου	Count	22	18	40	0,014
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	55,0%	45,0%	100,0%	
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	Count	14	30	44	
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	31,8%	68,2%	100,0%	
	Μεταπτυχιακό	Count	6	21	27	
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	22,2%	77,8%	100,0%	
Total	Count	42	69	111		
	% within Οικογ_κατάσταση	37,8%	62,2%	100,0%		

Στη σχέση του μορφωτικού επιπέδου (ερώτηση 4) με το αντικείμενο της εκπαίδευσης (ερώτηση 11) φαίνεται ότι το 75% των αποφοίτων λυκείου, το 52,3% των πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 44,4% των κατόχων μεταπτυχιακού εκπαιδεύονται στα εσωτερικά θέματα. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=7,388$ και η πιθανότητα $p=0,025 < 0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του αντικειμένου εκπαίδευσης (Πίνακας 7.21). Επίσης το 42,5% των αποφοίτων λυκείου, το 4,5% των πτυχιούχων ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 22,2% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου εκπαιδεύονται στα οικονομικά. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=17,299$ και η πιθανότητα $p=0,000 < 0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του αντικειμένου εκπαίδευσης (Πίνακας 7.21).

Πίνακας 7.21. Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου – αντικείμενο εκπαίδευσης

			Εσωτερικά_θέματα		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Μορφωτικό_επίπεδο	Απόφοιτος Λυκείου	Count	30	10	40	0,025
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	75,0%	25,0%	100,0%	
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	Count	23	21	44	
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	52,3%	47,7%	100,0%	
	Μεταπτυχιακό	Count	12	15	27	
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	44,4%	55,6%	100,0%	
Total	Count	65	46	111		
	% within Οικογ_κατάσταση	58,6%	41,4%	100,0%		

			Οικονομικά		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Μορφωτικό_επίπεδο	Απόφοιτος Λυκείου	Count	17	23	40	0,025
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	42,5%	57,5%	100,0%	
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	Count	2	42	44	
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	4,5%	95,5%	100,0%	
	Μεταπτυχιακό	Count	6	21	27	
		% within Μορφωτικό_επίπεδο	22,2%	77,8%	100,0%	
Total	Count	25	86	111		
	% within Μορφωτικό_επίπεδο	22,5%	77,5%	100,0%		

Στη σχέση της προϋπηρεσίας (ερώτηση 5) με το λόγο διενέργειας εκπαίδευσης (ερώτηση 10) φαίνεται ότι το 28,6% των εργαζομένων με 1-5 έτη προϋπηρεσίας, το 12,8% αυτών με 6-10 έτη και το 48,8% αυτών με >10 έτη εκπαιδεύονται για αύξηση του επαγγελματικού τους κύρους. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=14,002$ και η πιθανότητα $p=0,001 < 0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και του λόγου διενέργειας εκπαίδευσης (Πίνακας 7.22). Επίσης το 71,4% των εργαζομένων με 1-5 έτη προϋπηρεσίας, το 85,1% αυτών με 6-10 έτη και το 58,1% αυτών με >10 έτη εκπαιδεύονται για εξεύρεση νέας θέσης εργασίας. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=8,118$ και η πιθανότητα $p=0,017 < 0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και του λόγου διενέργειας εκπαίδευσης (Πίνακας 7.22).

Πίνακας 7.22. Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας – λόγος διενέργειας εκπαίδευσης

			Λόγος_επαγγελματικό_κύρος		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Έτη_προϋπηρεσίας	1-5 έτη	Count	6	15	21	0,001
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	28,6%	71,4%	100,0%	
	6-10 έτη	Count	6	41	47	
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	12,8%	87,2%	100,0%	
	>10 έτη	Count	21	22	43	
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	48,8%	51,2%	100,0%	
Total	Count	33	78	111		
	% within Έτη_προϋπηρεσίας	29,7%	70,3%	100,0%		

			Λόγος_θέση εργασίας		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Έτη_προϋπηρεσίας	1-5 έτη	Count	15	6	21	0,017
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	71,4%	28,6%	100,0%	
	6-10 έτη	Count	40	7	47	
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	85,1%	14,9%	100,0%	
	>10 έτη	Count	25	18	43	
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	58,1%	41,9%	100,0%	
Total	Count	80	31	111		
	% within Έτη_προϋπηρεσίας	72,1%	27,9%	100,0%		

Στη σχέση της προϋπηρεσίας (ερώτηση 5) με το αντικείμενο της εκπαίδευσης (ερώτηση 11) φαίνεται ότι το 12,8% των εργαζομένων με 6-10 έτη προϋπηρεσίας και το 34,9% αυτών με >10 έτη εκπαιδεύονται στην υγιεινή και ασφάλεια ενώ κανένας δεν εκπαιδεύεται στα πρώτα έτη της εργασίας του. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=13,205$ και η πιθανότητα $p=0,001<0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και του αντικειμένου εκπαίδευσης (Πίνακας 7.23). Επίσης το 9,5% των εργαζομένων με 1-5 έτη προϋπηρεσίας, το 17,0% αυτών με 6-10 έτη και το 34,9% αυτών με >10 έτη εκπαιδεύονται για οικονομικά θέματα. Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=6,614$ και η πιθανότητα $p=0,037<0,05$. Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και του αντικειμένου εκπαίδευσης (Πίνακας 7.23).

Πίνακας 7.23. Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου – αντικείμενο εκπαίδευσης

			Υγιεινή_ασφάλεια		Total	p
			ΝΑΙ	ΟΧΙ		
Έτη_προϋπηρεσίας	1-5 έτη	Count	0	21	21	0,001
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	0,0%	100,0%	100,0%	
	6-10 έτη	Count	6	41	47	
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	12,8%	87,2%	100,0%	
	>10 έτη	Count	15	28	43	
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	34,9%	65,1%	100,0%	
Total	Count	21	90	111		
	% within Έτη_προϋπηρεσίας	18,9%	81,1%	100,0%		
			Οικονομικά	Total	p	

			NAI	OXI		
Έτη_προϋπηρεσίας	1-5 έτη	Count	2	19	21	0,001
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	9,5%	90,5%	100,0%	
	6-10 έτη	Count	8	39	47	
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	17,0%	83,0%	100,0%	
	>10 έτη	Count	15	28	43	
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	34,9%	65,1%	100,0%	
Total		Count	25	86	111	
		% within Έτη_προϋπηρεσίας	22,5%	77,5%	100,0%	

7.4. Έλεγχος One-Way ANOVA

Στην one-way ANOVA γίνεται σύγκριση των μέσων τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής με τις τιμές μιας ανεξάρτητης μεταβλητής. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές θεωρούνται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, θέση και τμήμα εργασίας) του Α' μέρους του ερωτηματολογίου γιατί τα χαρακτηριστικά αυτά του δείγματος μπορεί να επηρεάζουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ερωτώμενων, να φανερώνουν τα κίνητρα που τους ωθούν να συμμετέχουν και τα εμπόδια που τους εμποδίζουν. Εξετάζεται η σχέση μιας κατηγορικής μεταβλητής με περισσότερες από δύο κατηγορίες και μιας ποσοτικής μεταβλητή (One-Way Anova) και ορίζεται το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ίσο με $\alpha=0,05$.

Ως προς το φύλο με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του βαθμού ικανοποίησης από την οργάνωση και υλοποίηση της εκπαίδευσης ($p=0,000<0,05$ και $F=15,194$), από το ωράριο διεξαγωγής της εκπαίδευσης ($p=0,042<0,05$ και $F=4,227$), από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ($p=0,001<0,05$ και $F=11,704$) και τους εκπαιδευτές / επιμορφωτές ($p=0,036<0,05$ και $F=4,525$) (Πίνακας 7.24).

Πίνακας 7.24. ANOVA φύλου – βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Βαθμός_ικανοποίησης_από_οργάνωση_υλοποίηση	Between Groups	6,238	1	6,238	15,194	,000
	Within Groups	44,753	109	,411		

	Total	50,991	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_ωράριο_διεξαγωγής_εκπαίδευσης	Between Groups	2,757	1	2,757	4,227	,042
	Within Groups	71,099	109	,652		
	Total	73,856	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_περιεχόμενο_εκπαίδευσης	Between Groups	5,180	1	5,180	11,704	,001
	Within Groups	48,243	109	,443		
	Total	53,423	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_εκπαιδευτές_επιμορφωτές	Between Groups	1,577	1	1,577	4,525	,036
	Within Groups	37,990	109	,349		
	Total	39,568	110			

Ως προς την ηλικία με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού ικανοποίησης από την οργάνωση και υλοποίηση της εκπαίδευσης ($p=0,005 < 0,05$ και $F=4,500$), από το χώρο διεξαγωγής της εκπαίδευσης ($p=0,004 < 0,05$ και $F=4,722$) και από το ωράριο διεξαγωγής της εκπαίδευσης ($p=0,048 < 0,05$ και $F=2,726$) (Πίνακας 7.25).

Πίνακας 7.25. ANOVA ηλικίας – βαθμός ικανοποίησης από την εκπαίδευση

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Βαθμός_ικανοποίησης_από_οργάνωση_υλοποίηση	Between Groups	5,713	3	1,904	4,500	,005
	Within Groups	45,278	107	,423		
	Total	50,991	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_χώρο_διεξαγωγής_εκπαίδευσης	Between Groups	8,825	3	2,942	4,722	,004
	Within Groups	66,653	107	,623		
	Total	75,477	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_ωράριο_διεξαγωγής_εκπαίδευσης	Between Groups	5,245	3	1,748	2,726	,048
	Within Groups	68,611	107	,641		
	Total	73,856	110			

Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και του βαθμού ικανοποίησης από την οργάνωση και υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος ($p=0,022 < 0,05$ και $F=3,954$), από το χώρο διεξαγωγής της εκπαίδευσης ($p=0,001 < 0,05$ και $F=7,371$), από το αντικείμενο της εκπαίδευσης ($p=0,034 < 0,05$ και $F=3,500$) και από τους εκπαιδευτές / επιμορφωτές ($p=0,024 < 0,05$ και $F=3,871$) (Πίνακας 7.26).

Πίνακας 7.26. ANOVA προϋπηρεσία–βαθμός ικανοποίησης από εκπαίδευση

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Βαθμός_ικανοποίησης_από_οργάνωση_υλοποίησης	Between Groups	3,479	2	1,739	3,954	,022
	Within Groups	47,512	108	,440		
	Total	50,991	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_χώρο_διεξαγωγής_εκπαίδευσης	Between Groups	9,065	2	4,532	7,371	,001
	Within Groups	66,413	108	,615		
	Total	75,477	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_αντικείμενο_εκπαίδευσης	Between Groups	3,159	2	1,579	3,500	,034
	Within Groups	48,733	108	,451		
	Total	51,892	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_εκπαιδευτές_επιμορφωτές	Between Groups	2,647	2	1,323	3,871	,024
	Within Groups	36,921	108	,342		
	Total	39,568	110			

Ως προς τη θέση εργασίας με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της θέσης εργασίας και του βαθμού ικανοποίησης από το ωράριο διεξαγωγής της εκπαίδευσης ($p=0,009<0,05$ και $F=4,883$) (Πίνακας 7.27).

Πίνακας 7.27. ANOVA θέση εργασίας – βαθμός ικανοποίησης από εκπαίδευση

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Βαθμός_ικανοποίησης_από_ωράριο_διεξαγωγής_εκπαίδευσης	Between Groups	6,125	2	3,062	4,883	,009
	Within Groups	67,731	108	,627		
	Total	73,856	110			

Ως προς το τμήμα εργασίας με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του τμήματος εργασίας και του βαθμού ικανοποίησης από την οργάνωση και υλοποίηση του προγράμματος ($p=0,000<0,05$ και $F=18,801$), του χώρου διεξαγωγής της εκπαίδευσης ($p=0,000<0,05$ και $F=13,082$), του ωραρίου διεξαγωγής της εκπαίδευσης ($p=0,000<0,05$ και $F=17,312$) και της ικανοποίησης από τους εκπαιδευτές/επιμορφωτές ($p=0,000<0,05$ και $F=16,011$) (Πίνακας 7.28).

Πίνακας 7.28. ANOVA τμήμα εργασίας – βαθμός ικανοποίησης από εκπαίδευση

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Βαθμός_ικανοποίησης_από_οργάνωση_υλοποίησης	Between Groups	7,501	1	7,501	18,801	,000
	Within Groups	43,490	109	,399		
	Total	50,991	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_χώρο_διεξαγωγής_εκπαίδευσης	Between Groups	8,088	1	8,088	13,082	,000
	Within Groups	67,390	109	,618		
	Total	75,477	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_ωράριο_διεξαγωγής_εκπαίδευσης	Between Groups	10,123	1	10,123	17,312	,000
	Within Groups	63,733	109	,585		
	Total	73,856	110			
Βαθμός_ικανοποίησης_από_εκπαιδευτές_επιμρφωτές	Between Groups	5,068	1	5,068	16,011	,000
	Within Groups	34,500	109	,317		
	Total	39,568	110			

Ως προς το φύλο με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του βαθμού που συνέβαλε η εκπαίδευση στις γνώσεις και τις δεξιότητες σε προσωπικό επίπεδο ($p=0,009<0,05$ και $F=7,035$), των τεχνολογικών αλλαγών ($p=0,009<0,05$ και $F=6,972$) και της αύξησης του κύρους ($p=0,000<0,05$ και $F=35,142$) (Πίνακας 7.29).

Πίνακας 7.29. ANOVA φύλο – συμβολή εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαίδευση_προσέφερε_γνώσεις_δεξιότητες_προσωπικά	Between Groups	2,851	1	2,851	7,035	,009
	Within Groups	44,176	109	,405		
	Total	47,027	110			
Εκπαίδευση_συμβάλλει_τεχνολογικές_αλλαγές	Between Groups	3,020	1	3,020	6,972	,009
	Within Groups	47,214	109	,433		
	Total	50,234	110			
Εκπαίδευση_αύξησε_κύρος	Between Groups	22,654	1	22,654	35,142	,000
	Within Groups	70,265	109	,645		
	Total	92,919	110			

Ως προς την ηλικία με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του βαθμού που συνέβαλε η εκπαίδευση

στις γνώσεις και τις δεξιότητες για την εργασία τους ($p=0,038<0,05$ και $F=2,902$), προσωπικά ($p=0,015<0,05$ και $F=3,645$) και για τη διοίκηση ($p=0,038<0,05$ και $F=2,898$) (Πίνακας 7.30).

Πίνακας 7.30. ANOVA ηλικία – συμβολή εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαίδευση_προσέφερε_γνώσεις_δεξιότητες_για_εργασία	Between Groups	2,648	3	,883	2,902	,038
	Within Groups	32,542	107	,304		
	Total	35,189	110			
Εκπαίδευση_προσέφερε_γνώσεις_δεξιότητες_προσωπικά	Between Groups	4,360	3	1,453	3,645	,015
	Within Groups	42,667	107	,399		
	Total	47,027	110			
Εκπαίδευση_προσέφερε_γνώσεις_δεξιότητες_διοίκηση	Between Groups	4,269	3	1,423	2,898	,038
	Within Groups	52,542	107	,491		
	Total	56,811	110			

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και του βαθμού που συνέβαλε η εκπαίδευση στις οικονομικές απολαβές ($p=0,002<0,05$ και $F=6,408$), προσωπικά ($p=0,015<0,05$ και $F=3,645$) και για τη διοίκηση ($p=0,038<0,05$ και $F=2,898$) (Πίνακας 7.31).

Πίνακας 7.31. ANOVA μορφωτικό επίπεδο – συμβολή εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαίδευση_συνέβαλε_οικονομικές_απολαβές	Between Groups	23,541	2	11,770	6,408	,002
	Within Groups	198,369	108	1,837		
	Total	221,910	110			

Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της προϋπηρεσίας και των προσφερόμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για την εργασία ($p=0,001<0,05$ και $F=7,573$), προσωπικά ($p=0,000<0,05$ και $F=8,690$) και για τη διοίκηση ($p=0,005<0,05$ και $F=5,610$). Επίσης στατιστικά σημαντική σχέση υπάρχει και με τη σύνδεση θεωρίας και πράξης ($p=0,000<0,05$ και $F=10,859$) και της αύξησης του κύρους ($p=0,001<0,05$ και $F=7,675$) (Πίνακας 7.32).

Πίνακας 7.32. ANOVA έτη προϋπηρεσίας – συμβολή εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαίδευση_προσέφερε_γνώσεις_δεξιότητες_για_εργασία	Between Groups	4,328	2	2,164	7,573	,001
	Within Groups	30,861	108	,286		
	Total	35,189	110			
Εκπαίδευση_προσέφερε_γνώσεις_δεξιότητες_προσωπικά	Between Groups	6,519	2	3,259	8,690	,000
	Within Groups	40,508	108	,375		
	Total	47,027	110			
Εκπαίδευση_προσέφερε_γνώσεις_δεξιότητες_διοίκηση	Between Groups	5,347	2	2,673	5,610	,005
	Within Groups	51,464	108	,477		
	Total	56,811	110			
Εκπαίδευση_σύνδεσε_θεωρία_πράξη	Between Groups	15,713	2	7,857	10,859	,000
	Within Groups	78,143	108	,724		
	Total	93,856	110			
Εκπαίδευση_αύξησε_κύρος	Between Groups	11,563	2	5,782	7,675	,001
	Within Groups	81,356	108	,753		
	Total	92,919	110			

Ως προς το τμήμα εργασίας με την One-Way Anova φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του τμήματος εργασίας και των προσφερόμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για την προσωπική εξέλιξη ($p=0,008 < 0,05$ και $F=7,235$) και για τη διοίκηση ($p=0,025 < 0,05$ και $F=5,132$). Επίσης στατιστικά σημαντική σχέση υπάρχει και με τη συμβολή στις τεχνολογικές αλλαγές ($p=0,015 < 0,05$ και $F=6,133$), τη σύνδεση θεωρίας και πράξης ($p=0,004 < 0,05$ και $F=8,807$), την αύξηση του κύρους ($p=0,009 < 0,05$ και $F=7,115$) και τις οικονομικές απολαβές ($p=0,008 < 0,05$ και $F=7,351$) (Πίνακας 7.33).

Πίνακας 7.33. ANOVA μορφωτικό επίπεδο – συμβολή εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκπαίδευση_προσέφερε_γνώσεις_δεξιότητες_προσωπικά	Between Groups	2,927	1	2,927	7,235	,008
	Within Groups	44,100	109	,405		
	Total	47,027	110			
	Between Groups	2,555	1	2,555	5,132	,025

Εκπαίδευση_προσέφερε_γνώσεις_δεξιότητες_διοίκηση	Within Groups	54,256	109	,498		
	Total	56,811	110			
Εκπαίδευση_συμβάλλει_τεχνολογικές_αλλαγές	Between Groups	2,676	1	2,676	6,133	,015
	Within Groups	47,558	109	,436		
	Total	50,234	110			
Εκπαίδευση_σύνδεσε_θεωρία_πράξη	Between Groups	7,016	1	7,016	8,807	,004
	Within Groups	86,840	109	,797		
	Total	93,856	110			
Εκπαίδευση_αύξησε_κύρος	Between Groups	5,694	1	5,694	7,115	,009
	Within Groups	87,225	109	,800		
	Total	92,919	110			
Εκπαίδευση_συνέβαλε_οικονομικές_απολαβές	Between Groups	14,020	1	14,020	7,351	,008
	Within Groups	207,890	109	1,907		
	Total	221,910	110			

Κεφάλαιο 8 : Συμπεράσματα

8.1. Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Β. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. Σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό στοιχείο στη δομή της επιχείρησης. Τα επιτεύγματα ή τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση εξαρτώνται από την απόδοση των εργαζομένων σε αυτήν (Mwema and Gachunga 2014). Έτσι, είναι σημαντικό να δίνεται σημασία στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων σε αυτήν. Οι βελτιωμένες δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες αποτελούν τη βάση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις φιλοδοξούν να αναπτυχθούν μέσω διαφοροποιημένων προγραμμάτων, υπηρεσιών, δυνατοτήτων και προϊόντων που πρέπει να αναπτυχθούν, να εφαρμοστούν και να υποστηριχθούν από καλά εκπαιδευμένα άτομα. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι δύσκολο έργο για τη διοίκηση της επιχείρησης που επενδύει όλο και περισσότερα χρήματα (Jehanzeb and Bashir 2013· Rodriguez and Walters 2017) ώστε οι εργαζόμενοι να επηρεάσουν θετικά τα οργανωτικά αποτελέσματα (Rodriguez and Walters 2017).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι λειτουργίες στη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται για να καλυφθούν τα κενά μεταξύ της τρέχουσας και της αναμενόμενης απόδοσης (Elnaga and Imran 2013· Nassazi 2013· Sendawula et al. 2018). Η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη δραστηριότητα που στοχεύει στη μετάδοση πληροφοριών ή/και οδηγιών για τη βελτίωση της απόδοσης ή για να την απόκτηση του απαιτούμενου επιπέδου γνώσεων ή δεξιοτήτων (Nassazi 2013· Sendawula και λοιποί 2018). Πρόκειται για διαδικασία μεταφοράς βασικών δεξιοτήτων και προγραμματισμένης συμπεριφοράς, ώστε τα άτομα να γνωρίζουν τους κανόνες και τις διαδικασίες για να καθοδηγήσουν τη δική τους συμπεριφορά και να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Επικεντρώνεται στη βελτίωση των απαραίτητων δεξιοτήτων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων (Elnaga and Imran 2013) και διευρύνει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, των ομάδων και των επιχειρήσεων (Jehanzeb and Bashir 2013). Αν και η έννοια της ανάπτυξης μπορεί να θεωρηθεί ως εκπαίδευση είναι ευρύτερη έννοια που αφορά

την ολιστική, μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ατόμων προκειμένου να εκτελέσουν μελλοντικούς ρόλους και ευθύνες (Nassazi, 2013· Rodriguez and Walters 2017· Sendawula και λοιποί 2018).

Λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά επίπεδα της επιχείρησης και βοηθά τα άτομα στην επίτευξη διαφορετικών στόχων. Οι Elnaga and Imran (2013) υποστηρίζουν ότι αυτή η προσπάθεια βοηθά τα άτομα να μειώσουν το άγχος ή την απογοήτευσή τους στο χώρο εργασίας. Όταν η εργασία δεν εκτελείται σωστά και τα τελικά αποτελέσματα δεν γίνονται αντιληπτά ως αναμενόμενα, ο εργαζόμενος μπορεί να μην έχει κίνητρο να συνεχίσει να εργάζεται (Asim 2013). Τα άτομα που δεν είναι σε θέση να αποδώσουν στο αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης μπορεί ακόμη και να αποχωρήσουν από την επιχείρηση, επειδή αισθάνονται ότι δεν είναι παραγωγικά και δυσσαρεστούνται με τη δουλειά τους. Για το λόγο αυτό, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων χρησιμεύει ως εργαλείο που όχι μόνο ενισχύει τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, αλλά παρέχει επίσης τα μέσα για να βοηθήσει τα άτομα να αισθανθούν πιο ικανοποιημένα από τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Οι βελτιωμένες ικανότητες οδηγούν σε καλύτερη απόδοση και διατήρηση.

Είναι ζωτικό στοιχείο των δραστηριοτήτων προγραμματισμού του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και μεγιστοποιεί όχι μόνο τις αποδόσεις των εργαζομένων αλλά μπορεί να προσελκύσει καλύτερα και ικανότερα ταλέντα στην επιχείρηση (Barna και λοιποί 2013). Συνολικά, αναπτύσσει τις ικανότητες σκέψης και τη δημιουργικότητα για καλύτερη λήψη αποφάσεων, εξυπηρέτηση πελατών, χειρισμό παραπόνων και συνολική αυτο-αποτελεσματικότητα (Elnaga and Imran 2013). Επιπλέον, παρέχει δυνατότητες στα άτομα που μετακινούνται από μια εργασία σε άλλη διαφορετικής φύσης. Είναι απαραίτητο για την παροχή υψηλής ποιότητας εργασίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Kleiman (σε Jehanzeb and Bashir 2013) θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για τον προσανατολισμό των ατόμων και την ενίσχυση των διαχειριστικών και επιχειρησιακών δεξιοτήτων τους. Παρέχοντας βασικές δεξιότητες και δομή σε όλη τη διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης αυξάνει την πιθανότητα τα άτομα να εκπληρώσουν αποτελεσματικά την αποστολή, ενώ υποστηρίζουν άλλους στη δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης ως μέρος των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Όταν οι οργανισμοί παρέχουν

τους απαραίτητους πόρους για την εκτέλεση μιας εργασίας, τα άτομα γίνονται ικανοποιημένα με τη δουλειά τους και γίνονται πιο παραγωγικά, ενώ ο οργανισμός γίνεται πιο επιτυχημένος (Jehanzeb and Bashir 2013· Rodriguez and Walters 2017).

Οι προσπάθειες για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων φανερώνουν ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούν μόνο τους υπαλλήλους υψηλού δυναμικού αλλά και άτομα που μπορούν να δεσμευτούν για την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου ευθυνών. Σύμφωνα με τον Feldman (σε Jehanzeb and Bashir 2013) αυτό απαιτεί συναισθηματική συμφωνία. Η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι θα συνεργαστούν για την επίτευξη μακροπρόθεσμης δέσμευσης μέσω της επαγγελματικής προόδου και των ευκαιριών κατάρτισης.

Ως προς το βαθμό που η εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, φάνηκε ότι οι περισσότερες απαντήσεις ήταν θετικές και ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων πιστεύει ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν αντίκτυπο στην απόδοσή τους. Αυτό είναι εμφανές και στο συσχετισμό των ωφελειών από την εκπαίδευση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακή εμπειρία). Ως προς την ηλικία, οι μεγαλύτεροι είχαν ελαφρώς μεγαλύτερο ποσοστό που μπορεί να σχετίζεται με την εργασιακή τους εμπειρία. Ως προς το φύλο, φάνηκε ότι οι γυναίκες γνωρίζουν περισσότερο την ανάγκη για εκπαίδευση ενώ οι έγγαμοι εργαζόμενοι συμφωνούν περισσότερο ότι τα προγράμματα κατάρτισης βοηθούν στη βελτίωση της απόδοσής τους και τους βοηθά να επιλέξουν καλύτερη επαγγελματική εξέλιξη. Φαίνεται ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι απαραίτητο στοιχείο της εταιρείας και οι εργαζόμενοι ακολουθούν προγράμματα κατάρτισης περισσότερες από 3 φορές ετησίως, καθώς τους δίνει καλύτερες επιδόσεις στην εργασία, κίνητρα, βοηθά στην επιλογή επαγγελματικής πορείας, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, και τη μείωση λαθών. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και η εταιρεία επωφελείται από την με αύξηση των συνολικών επιδόσεων, των κερδών και των εισοδημάτων αφού θα έχουν εκπαιδευμένους υπαλλήλους και χαμηλότερο κόστος λόγω της μείωσης των λαθών. Συχνά δε, στην εταιρεία Καυκάς, έχουν την δυνατότητα οι ίδιοι να επιλέξουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που επιθυμούν να συμμετέχουν.

Στην παρούσα μελέτη φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για διάφορους λόγους όπως η ενημέρωση για νέα δεδομένα και εξελίξεις, για θέματα που αφορούν τη θέση εργασίας τους και για κάλυψη άλλων αναγκών της εταιρείας. Τα αποτελέσματα της μελέτης συμφωνούν με αυτά των Gamage and Imbulana (2013) που εξέτασαν την εκπαίδευση και ανάπτυξη 226 εργαζομένων στη βιομηχανία τηλεπικοινωνιών της Σρι Λάνκα και φάνηκε ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ώθησε τους υπαλλήλους να αυξήσουν την παραγωγή τους και παράλληλα επηρέασε την ακρίβεια, την απουσία και την ικανοποίησή τους.

Φάνηκε επίσης η εκπαίδευση σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό προσέφερε γνώσεις και δεξιότητες για την εργασία, για προσωπική τους ανάπτυξη, για βελτίωση των διοικητικών τους ικανοτήτων και αύξηση του κύρους και των οικονομικών τους απολαβών. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με αυτά των Onuka and Ajayi (2012) που μελέτησαν τις επιπτώσεις της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση 100 εργαζομένων σε εταιρεία της Νιγηρίας και διαπίστωσαν ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επηρέασε την παραγωγικότητα, την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την οργανωτική απόδοση των υπαλλήλων καθώς και την κερδοφορία της εταιρείας. Επιπλέον, οι Sultana και λοιποί (2012) μελέτησαν τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης στην απόδοση 360 εργαζομένων πέντε τηλεπικοινωνιακών εταιρειών. Φάνηκε ότι με την εκπαίδευση βελτιώθηκαν οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων και τους δόθηκε η δυνατότητα να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές αλλαγές, την καινοτομία και τον ανταγωνισμό. Ανάλογα οι Dabale και λοιποί (2014) εξέτασαν τη σχέση εκπαίδευσης και απόδοσης 132 εργαζομένων και έδειξαν ότι η εκπαίδευση βελτίωσε τις επιδόσεις τους για τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες. Η κατάρτιση μείωσε τον χρόνο εκπαίδευσης στις νέες θέσεις εργασίας, κατά τη μετάθεση ή την προαγωγή τους και ουσιαστικά αύξησε την οργανωτική απόδοση. Ανάλογα οι Bos-Nehles και λοιποί (2017) έδειξαν ότι οι καλύτερες πρακτικές για την ενίσχυση της καινοτομίας στην επιχείρηση είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού, η ανταμοιβή, η ασφάλεια στην εργασία, η αυτονομία, η σύνθεση εργασιών, η ζήτηση εργασίας και η ανατροφοδότηση. Ο Uthman (2014) διερεύνησε την εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την οργανωτική απόδοση σε 300 υπαλλήλους τραπεζών. Φάνηκε ότι η εκπαίδευση και η

ανάπτυξη οδήγησαν στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων και την οργανωτική απόδοση. Οι Onyango and Wanyoike (2014) μελέτησαν τις επιδράσεις της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας στην Κένυα και έδειξαν ότι η εκπαίδευση επηρέασε την απόδοσή τους.

Οι ανάγκες των εργαζομένων για εκπαίδευση και ανάπτυξη μπορεί να προκύψουν σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού (στρατηγικό, τακτικό ή επιχειρησιακό). Ο Nassazi (2013) ανέφερε ότι οι ανάγκες που σε στρατηγικό επίπεδο προσδιορίζονται από τους ανώτερους της διοίκησης με βάση τους οργανωτικούς στόχους, την αποστολή και τη στρατηγική. Η μεσαία διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό των αναγκών σε τακτικό επίπεδο με τη συνεργασία άλλων επιχειρήσεων. Οι ανάγκες που προκύπτουν σε επιχειρησιακό επίπεδο καθορίζονται από τους διοικητικούς σε χαμηλότερα επίπεδα που επικεντρώνονται κυρίως στις επιδόσεις των ατόμων σε συγκεκριμένα θέματα. Οι προϊστάμενοι σε όλα τα επίπεδα διοίκησης είναι υπεύθυνοι όχι μόνο για τον προσδιορισμό των αναγκών για εκπαίδευση και ανάπτυξη, αλλά και για την επιλογή των βέλτιστων μεθόδων, προσεγγίσεων, στρατηγικών, προγραμμάτων, εφαρμογών και χώρων αξιολόγησης για την επίτευξη των αναμενόμενων επιδόσεων και οργανωτικών αποτελεσμάτων. Με αυτό συμφωνεί η παρούσα έρευνα όπου φάνηκε ότι για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποφασίζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής και τα υψηλόβαθμα στελέχη.

Ως προς τον τρόπο εκπαίδευσης στη συγκεκριμένη μελέτη φάνηκε ότι υπερτερούν τα σεμινάρια και εξ αποστάσεως εκπαίδευση ή η εκπαίδευση μέσω υπολογιστών. Αυτό συμφωνεί με τη μελέτη του Nassazi (2013). Η εναλλαγή θέσεων εργασίας κατά την απόκτηση νέων υπαλλήλων σε νέους ρόλους, ευθύνες, συστήματα, τεχνολογία, διάταξη χώρου εργασίας και συνθήκες εργασίας.

Συμπερασματικά και από όσα μελετήθηκαν και παρουσιάστηκαν φαίνεται ότι η σχέση εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων είναι στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της εταιρείας Καυκάς. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αποκομίζουν οφέλη προσωπικά, εργασιακά και διοικητικά από την συνεχή εκπαίδευσή τους ενώ παράλληλα αποκομίζει οφέλη και η επιχείρηση με τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων της. Έτσι, μειώνεται το χάσμα μεταξύ των

γνώσεων και των δεξιοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική και αποδοτική απόδοσή τους.

8.2. Περιορισμοί έρευνας

Ένας από τους περιορισμούς της έρευνας είναι η διενέργεια της έρευνας μέσω της google forms. Η ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αν και αποτελεί ιδιαίτερα ευέλικτη μέθοδο, χαρακτηρίζεται από απουσία συνεντευκτή και έτσι οι οποιεσδήποτε απορίες μπορεί να προκύπταν δεν ήταν δυνατόν να αποσαφηνιστούν. Έτσι, αν και αποτρέπεται η πιθανότητα εκδήλωσης προδιάθεσης και προκατάληψης και εξασφαλίζεται η ανωνυμία, δεν υπάρχει η δυνατότητα διευκρινιστικών επισημάνσεων. Για να περιοριστούν τα όποια προβλήματα υπήρχε συνοδευτική επιστολή με κάποιες διευκρινήσεις.

Επιπλέον περιορισμός ήταν η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Ίσως το ποσοστό ανταπόκρισης να ήταν μεγαλύτερο αν υπήρχε δυνατότητα δια ζώσης διανομής των ερωτηματολογίων στην επιχείρηση κι όχι ηλεκτρονικής συμπλήρωσής τους.

8.3. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Μελλοντικά, θα μπορούσε να γίνει ευρύτερη μελέτη και σε άλλες εταιρείες με το ίδιο αντικείμενο πωλήσεων με την ΚΑΥΚΑΣ ώστε να μπορέσει να υπάρξει σύγκριση των αποτελεσμάτων και των ευρημάτων της μελέτης. Θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθεί η σχέση μεταξύ του είδους της επιχείρησης, του αντικειμένου εργασίας και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.

Επίσης θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθούν και να αξιολογηθούν τα κριτήρια με τα οποία η επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις προκειμένου να προβεί σε εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της και της στρατηγικής που ακολουθείται από την κάθε εταιρεία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Abbasnejad, T., Behboudi, M., Sahelizadegan, F. and Mahmoodi, J., 2017. Strategic Performance Measurement of Employees based on Project Efficiency and Effectiveness. *Iranian Journal of Management Studies*, 10, pp. 207-236.
- Adeleye, A.D., Adegbite, S.A. and Aderemi, Helen. O., 2014. Training and manpower development in public research και development organizations. *International Journal of Academic research in Management*, 3(3), pp. 257-275.
- Al-Qudah, S., Obeidat, A.M., Shrouf, H. and Abusweilem, M.A., 2020. The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), pp. 219-230.
- Amoah-Mensah, A. and Darkwa, P., 2016. Training and development process and employees' performance in the "Chop Bar" industry. *Journal of Research and Development*, 3(1), pp. 34-57.
- Anwar, G. and Shukur, I., 2015. The Impact of Training και Development on Job Satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(1), pp. 65-72.
- Armstrong, M. and Taylor, S., 2016. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. Kogan Page Limited.
- Asim, M., 2013. Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3, pp. 2250-3153.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R. and Gupta, A., 2013. Human Capital Investments and Employee Performance: An Analysis of IT Services Industry. *Management Science*, 59(3), pp. 641-658.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., and Janssen, M., 2017. HRM και innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel review*, 46(7), pp. 1228-1253.

- Bredeson, P.V., 2002. The architecture of professional development: Materials, messages and meaning. *International Journal of Educational Research*, 37, pp. 661-675.
- Brown, S. and Lent, R., 2013. *Career Development και Counseling*. 2nd ed. John Wiley and Sons, Inc.
- Byars, L. and Rue, L., 2004. *Human Resource Management*. 7th ed. επιμ. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Bysted, R. and Hansen, J., 2015. Comparing public και private sector employees' innovative behaviour. *Public Management Review*, 17(5), pp. 698-717.
- Cabanis, J.B. and Dinsmore, P.C., 2014. *The AMA Handbook of Project Management*, [Online], Available from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=686835&site=eds-live&authtype=ip,Athens> [1 September 2021]
- Carrion, G.C., 2006. Understanding the link between knowledge management and firm performance: articulating and codifying critical knowledge areas. *International Journal of Knowledge and Learning*, 2(3-4), pp. 238-262.
- Centobelli, P., Cerchione, R. and Esposito, E., 2017. Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future research Agenda. *Sustainability Journal*, 9, pp. 1-19.
- Chahar, Dr. and Hatwal, V., 2018. A Study of Performance Management System in Higher Education Institution with Special Reference to Academicians. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(6), pp. 2349-5162.
- Dabale, W.P., Jagero, N. and Nyauchi, M., 2014. The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council, Zimbabwe. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), pp. 61.
- E.C., 2020. *Lifelong guidance policy και practice in the EU: trends, challenges και opportunities*, European Commission, Final Report, Available from: <https://agence.erasmusplus.fr/wp-content/uploads/2020/04/LLGuidance.pdf> [1 September 2021]
- Elnaga, A. and Imran, A., 2013. The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), pp. 137-147.

- Enshassi, A., Falouji, I.I., AlKilani, S. and Sundermeieri, M., 2016. Knowledge Management critical success factors in construction projects. *International Journal of Sustainable Construction Engineering & Technology*, 7(1), pp. 69-84.
- Fogleman, S.L., Kanderson, D. and McCorkle, D., 2009. Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide. *Agrilife Extension*, E-554 RM8-3.0 04-09.
- Gamage, P. and Imbulana, L., 2013. Training and Development and Performance of Employees: Evidence from Sri Lanka Telecom. *International Journal of Marketing, Financial Services and Management Research*, 2, pp. 12-24.
- Guest, D., 1987. Human Resource Management και Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, pp. 503-521.
- Gyansah, S. and Guantai, K., 2018. Career Development in Organizations: Placing the Organization and Employee on the same pedestal to enhance maximum productivity. *European Journal of Business and Management*, 10(14), pp. 40-45.
- Hahn, J. and Subramani, M., 2000. *A Framework of Knowledge Management Systems: Issues and Challenges for Theory and Practice*. Brisbane, Australia: 21st Annual International Conference on Information Systems, ICIS
- Holland, P., Sheehan, C. and De Cieri, H., 2007. Attracting και retaining talent: exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*, 10(3), pp. 247-262.
- Jehanzeb, K. and Bashir, N.A., 2013. Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), pp. 243-252.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. and Pal, D., 2015. Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), pp. 396-403.
- Kang, Z., Kim, H. and Trusty, J., 2017. Constructivist και Social Constructionist Career Counseling: A Delphi Study. *The Career Development Quarterly*, 65, pp. 72-87.
- Koenig, M.E., 2005. KM moves beyond the organization: the opportunity for librarians. Oslo: and Information Congress: 7th IFLA General Conference Council, Libraries: A Voyage of Discovery.

- Laszlo, K. and Laszlo, A., 2002. Evolving knowledge for development: The role of knowledge management in a changing world. *Journal of Knowledge Management*, 6, pp. 400-412.
- Mathis, L.R. and Jackson, H.J., 2008. *Human Resource Management*. 12th ed. South-Western: Thomson.
- Mirabela, M., 2018. The importance of human resources in project management. *Knowledge Horizons – Economics*, 10(3), pp. 8-14.
- Mondy, R.W., 2012. *Human Resource Management*. 12th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Mwema, N.W. and Gachunga, H.G., 2014. The influence of performance appraisal on employee productivity in organizations: A case study of selected WHO offices in East Africa. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11), pp. 324-337.
- Nassazi, N., 2013. Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda. *University of Applied Sciences*, Vaasan, Finland.
- Nonaka, I. and Toyama, R., 2003. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), pp. 2-10.
- Obilor, E.I. and Ikpa, I., 2021. Assessment of the Effects of Violence on Students' Academic Performance in Public Senior Secondary Schools in Rivers State. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 9(1), pp. 147-158.
- OECD, 2018. *Working It Out: Career Guidance και Employer Engagement*. Paris: Organisation for Economic Cooperation και Development
- Oluwaseun, O.O., 2018. Employee training and development as a model for organizational success. *International Journal of Engineering Technologies και Management Research*, 5(3), pp. 181–189.
- Onuka, A.O. and Ajayi, K.O., 2012. Effect of manpower development on workers' job performance. *European Journal of Educational Studies*, 4(3), pp. 423-433.
- Onyango, J.W. and Wanyoike, D.M., 2014. Effects of training on employee performance: a survey of health workers in Siaya county, Kenya. *European Journal of Material Sciences*, 1(1), pp. 11-15.

- Osibanjo, O. and Adeniji, A., 2012. *Human Resource Management: Theory και Practice*. 1st ed. Pumark Nigeria Limited
- Owyang, J., 2012. The Four Elements of Career Management in Business. Available from: <http://webstrategist.com/blog/2012/11/17/the-four-elements-of-career-management-in-business/> [1 September 2021]
- Rodriguez, J. and Walters, K., 2017. *The Importance of Training και Development in Employee Performance και Evaluation*, WWJMRD, 3(10), pp. 206-212.
- Santos, R.V., Guimaraes, B.N., Simoni, A.T., da Silva, L.O., de Oliveira, A.M., de Souza, D.F. and do Amaral Azevedo, M.M., 2019. The Identification of the Indigenous Population in Brazil's Official Statistics, with an Emphasis on Demographic Censuses", *Statistical Journal of the IAOS*, 35(1), pp. 29-46.
- Saunders, M., Lewis, Ph. and Thornhill, A., 2019. *Research Methods for Business Students*. 8th ed. Pearson
- Schellenberg, C., Krauss, A., Hättich, A. and Häfeli, K., 2016. Occupational career patterns over 30 years: predictors και outcomes. *Empirical Res Voc Ed Train*, 8(15), pp. 1-22.
- Schlesinger, J. and Daley, L., 2016. *Career Development Models for the 21st Century*, [Online], NACE Journal, Available from: https://www.researchgate.net/publication/324654712_Career_Development_Models_for_the_21st_Century [1 September 2021].
- Sendawula, K., Saadat, K., Bananuka, J. and Grace, M., 2018. Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*. 5(1470891), pp. 1-12
- Shaito, F., 2019. *Career Development: An Overview*, [Online], Available from: https://www.researchgate.net/publication/336812981_Career_Development_An_Overview [1 September 2021].
- Sheeba, J. and Parabu, C., 2020. Exploring the role of training and development in creating innovative work behaviors and accomplishing non-routine cognitive jobs for organizational effectiveness. *Journal of Critical Reviews*, 7(4), pp. 263-267.

- Sultana, A., Irum, S., Kamran, A. and Mehmood, N., 2012. Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(6), pp. 646-661.
- Taber, K., 2018. The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(1), pp. 1-24.
- Tuei, A.C. and Saina, P.C., 2015. Job rotation: An examination of its effect on employee performance at KCB branches in the North Rift region, Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(5), pp. 84-93.
- Ulrich, D. and Brockbank, W., 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uthman, O.S., 2014. Assessment of training and development and its effect on employees' job performance in Yaba College of Technology. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 5(5.2), pp. 1-18.
- Uysal, H.T., Aydemir, S. and Genç, E., 2017. Maslow's hierarchy of needs in 21st century: the examination of vocational differences [Online], Arapgirlioğlu, H., Elliott, R.L., Turgeon, E. and Atik, A., Available from: https://www.researchgate.net/publication/321267309_MASLOW'S_HIERARCHY_OF_NEEDS_IN_21ST_CENTURY_THE_EXAMINATION_OF_VOCATIONAL_DIFFERENCES [1 September 2021].
- Wong, P.T. and Low, A., 2018. Improving Workplace Productivity: Applications of Maslow's Need Theory and Locke's Goal-Setting. *Psychology & Psychological Research International Journal*, 3(8), pp. 1-5.
- Rossidis, I., Aspridis, G., Blanas, N., Bouas, K. & Katsimardos, P. (2017). Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3 S1), 144-150

Ελληνόγλωσση

- Creswell, W.J., 2016. *Η έρευνα στην εκπαίδευση*. Αθήνα : ΙΩΝ
- Dessler, G., 2015. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.

- Mondy, W. and Martocchio, J., 2018. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδ. Τζιόλας Αθανασίου, Α., Μπαλντούκας, Α., Παναούρα, Ρ., Παναγίδης, Ο., Ροδοσθένους Ειρ. και Χατζηγεωργίου, Έ., 2014. *Εγχειρίδιο προς εκπαιδευτές ενηλίκων*. Λευκωσία : Έκδοση Πανεπιστημίου Frederick.
- Αθανασόπουλος, Κ.Γ., 2006. *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ασπρίδης, Γ., Καζαντζή, Β. & Ρωσσίδης, Ι., 2017. *Αναλυτικό λεξικό διοικητικών - οικονομικών όρων*. Αθήνα: Προπομπός.
- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π., 2012. *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*. 2^η εκδ. Αθήνα: Προπομπός.
- Γναρδέλλης, Χ., 2013. *Ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS Statistics 21*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση.
- Δαφέρμος, Β., 2011, *Κοινωνική στατιστική και μεθοδολογία έρευνας με το SPSS*. Αθήνα: ΖΗΤΗ.
- Ζαβλανός, Μ., 2002. *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ιακώβου, Ε., Βλάχος, Δ. και Ψωινός, Δ. 2007. *Ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για τη δημιουργία μνήμης οργανισμού με τη χρήση διαχείρισης γνώσης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- Ιορδάνογλου, Δ., 2008. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες*. Αθήνα: Κριτική.
- Καλογήρου, Γ., Μαυρωτάς, Γ., Πρωτόγερου, Α., Σιώκας, Ε., Τσακανίκας, Ά., και Παναγιωτόπουλος, Π. 2015. *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων για Μηχανικούς*. ΣΕΑΒ, Κάλλιπος
- Κάντας, Α. και Χαντζή, Α., 1991. *Ψυχολογία της εργασίας, θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Καραγεώργος, Δ.Λ., 2002. *Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής. Μια διδακτική προσέγγιση*. Αθήνα: εκδ. Σαββάλας.
- Λαλούμης, Δ., 2015. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Μάρκος, Α., 2012. *Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS*. Αλεξανδρούπολη: Σημειώσεις του μαθήματος Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση, που διανεμήθηκαν στο Π.Τ.Δ.Ε., Δ.Π.Θ.

- Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2016. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ρωσσίδης, Ι. και Ασπρίδης, Γ. 2017. *Διαχείριση γνώσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ρωσσίδης, Ι., 2015. *Εφαρμογές του επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ. & Κατισμάρδος, Π. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της. Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_praktikes_parakineses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demosia_dioikese_gia_ten_auxese_tes_apodotikotetas_tes
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: εκδ. Rosili.
- Χατζηδήμα, Σ. και Παπαγεωργίου, Π., 2003. *Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Χατζηπαντελή, Π., 1999. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ., 2018. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. Επιστολή έγκρισης από την εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ

Αγαπητέ κ. Καραβίτη καλημέρα,

Πολύ ευχαρίστως να συμμετάσχουμε με όποιον τρόπο θα μπορούσε να φανεί χρήσιμος, ειδικά μάλιστα για ένα θέμα το οποίο είναι πολύ αγαπημένο για την εταιρεία όπως καλά γνωρίζετε, το θέμα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Κοινοποιώ το παρόν email στον κ. Βαγγέλη Τσιάρα, Training & Development Manager της εταιρείας και ο οποίος είναι ο καταλληλότερος άνθρωπος για να σας βοηθήσει σε ό,τι χρειαστείτε.

Εύχομαι καλή επιτυχία στην διπλωματική σας εργασία και στην ολοκλήρωση των σπουδών σας.

Με εκτίμηση,
Κατερίνα Βουτσά

Βουτσά Κατερίνα
HR Director
Human Resources Department
1ο χλμ. Λεωφ. Μαρκοπούλου, 19002, Παιανία
T 2163003023 | M 6937388915
F 2163003247 | E kvoutsa@kafkas.gr

www.kafkas.gr

Β. Συνοδευτική επιστολή και ερωτηματολόγιο

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αγαπητέ/η

Ονομάζομαι Τριαντάφυλλος-Κωνσταντίνος Καραβίτης. Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς» του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου που παρακολουθώ, ανέλαβα τη διεκπεραίωση της Διπλωματικής Εργασίας με θέμα **«Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Β. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε.»** (επιβλέπων κ. Γ. Ασπρίδης).

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Β. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας θα διεξαχθεί έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα αναμένεται να εμπλουτίσουν τη γνώση στο θέμα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναδεικνύοντας όχι μόνο τις πρακτικές που ακολουθούνται από την εταιρεία αλλά και προβλήματα που τυχόν προκύπτουν.

Η συμμετοχή στην έρευνα, αν και εθελοντική, είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή της και διασφαλίζεται από την ανωνυμία των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Λαμβάνοντας υπόψη την πίεση στο διαθέσιμο χρόνο σας, θα παρακαλούσα να παραχωρήσετε λίγο από αυτόν (10-15 λεπτά) για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο και τη διάθεσή σας.

Με εκτίμηση

Τριαντάφυλλος-Κωνσταντίνος Καραβίτης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Γενικές Πληροφορίες

1. Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-30 31-40
41-50 51-60
άνω των 60 ετών

3. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η Έγγαμος/η
Διαζευγμένος/η Χήρος/α

4. Μορφωτικό επίπεδο:

Βασική εκπαίδευση Εμπειρική γνώση
Απόφοιτος Λυκείου Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ
Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
Άλλο _____

5. Έτη προϋπηρεσίας:

Λιγότερο από 1 έτος 1-5 έτη
6-10 έτη Πάνω από 10 έτη

6. Θέση εργασίας:

Στέλεχος / Μάνατζερ Προϊστάμενος
Υπάλληλος Τεχνίτης
Βοηθός τεχνίτη
Άλλο _____

7. Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;

Ανθρωπίνων πόρων Παραγωγής
Μηχανογράφηση Οικονομικό
Πωλήσεων Logistics
Μάρκτινγκ Έρευνας και ανάπτυξης
Διοίκησης
Άλλο _____

B. Εκπαίδευση κατά την πρόσληψη

8. Κατά την πρόσληψή σας παρακολουθήσατε εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

ΝΑΙ ΟΧΙ

9. Αν ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση πόσο σας βοήθησε;

Πολύ λίγο
Λίγο

- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Για ποιο λόγο διενεργούνται εκπαιδεύσεις στην εταιρεία που εργάζεστε;

- Ενημέρωση για νέα δεδομένα, γνώσεις, εξελίξεις
- Αύξηση επαγγελματικού κύρους
- Νέες διοικητικές γνώσεις
- Προαγωγή σε νέα θέση
- Προσωπική ικανοποίηση
- Οικονομικές απολαβές
- Πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων
- Θέματα που αφορούν την θέση εργασίας
- Για την κάλυψη και άλλων αναγκών της εταιρείας
- Άλλο _____

11. Ποιο το αντικείμενο της εκπαίδευσης;

- Τεχνική εκπαίδευση
- Εσωτερικά θέματα
- Υγιεινή και ασφάλεια
- Οργάνωση & διοίκηση
- Οικονομικά
- Πληροφορική
- Άλλο _____

12. Πόσο συχνά διενεργούνται εκπαιδευτικά προγράμματα στην εταιρεία που εργάζεστε;

- Έως 1 φορά ετησίως
- 1-3 φορές ετησίως
- Πάνω από 3 φορές ετησίως
- Άλλο _____

13. Έχετε λάβει εκπαίδευση κατά την εργασία σας στην εταιρεία;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

14. Πόσο συχνά συμμετέχετε σε εκπαιδευτικά προγράμματα στην εταιρεία που εργάζεστε;

- Έως 1 φορά ετησίως
- 1-3 φορές ετησίως
- Πάνω από 3 φορές ετησίως
- Άλλο _____

15. Η επιχείρησή σας δίνει τη δυνατότητα να επιλέξετε μόνοι σας κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές

- Συχνά
Πάντα

16. Έχετε αναφέρει στους αρμόδιους τις ανάγκες σας για εκπαίδευση;

- Ποτέ
Σπάνια
Μερικές φορές
Συχνά
Πάντα

17. Ποιος αποφασίζει για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού;

- Ιδιοκτήτης
Διευθυντής και στελέχη
Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
Προϊστάμενος
Έμπειρος συνάδελφος
Εξωτερικοί σύμβουλοι
Κάθε υπάλληλος μόνος του
Άλλο _____

18. Ποιος πραγματοποιεί τις εκπαιδεύσεις του ανθρώπινου δυναμικού;

- Ιδιοκτήτης
Διευθυντής και στελέχη
Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
Προϊστάμενος
Έμπειρος συνάδελφος
Εξωτερικοί σύμβουλοι
Κάθε υπάλληλος μόνος του
Άλλο _____

19. Πού πραγματοποιείται η εκπαίδευση;

- Εντός της επιχείρησης
Εκτός της επιχείρησης
Εντός και εκτός της επιχείρησης, ανάλογα με τις ανάγκες

20. Ποιες ώρες πραγματοποιείται η εκπαίδευση;

- Εντός της επιχείρησης
Εκτός της επιχείρησης
Εντός και εκτός της επιχείρησης, ανάλογα με τις ανάγκες

21. Ποια μέθοδος ακολουθείται για την εκπαίδευση των υπαλλήλων;

- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
Σεμινάρια
Διαλέξεις, παρουσιάσεις
Χρήση οπτικοακουστικών μέσων
Εναλλαγή θέσεων εργασίας
Εξωτερικοί εκπαιδευτές
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Εξ αποστάσεως εκπαίδευση ή μέσω υπολογιστή
 Άλλο _____

Γ. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

22. Είστε ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση στην εταιρεία;

ΝΑΙ ΟΧΙ

23. Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από...

	Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό	Μικρό	Ελάχιστο
Από την οργάνωση και την υλοποίηση					
Από τον χώρο διεξαγωγής της εκπαίδευσης					
Από το ωράριο διεξαγωγής της εκπαίδευσης					
Από το αντικείμενο της εκπαίδευσης					
Από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης					
Από τους εκπαιδευτές / επιμορφωτές					

24. Η εκπαίδευση που παρακολουθήσατε σε τι βαθμό συνέβαλε...

	Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό	Μικρό	Ελάχιστο
Προσέφερε γνώσεις και δεξιότητες που θα βοηθήσουν στην εργασία					
Προσέφερε γνώσεις και δεξιότητες που θα βοηθήσουν προσωπικά					
Προσέφερε γνώσεις και δεξιότητες που θα σας βοηθήσουν στη διοίκηση					
Συμβάλλει στην προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές που συντελούνται					
Συνδέθηκε η θεωρία με την πράξη					
Αύξησε το επαγγελματικό κύρος					
Οικονομικές απολαβές					

25. Τι θεωρείτε ότι θα συνέβαλε στην καλύτερη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία που εργάζεστε;

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας