

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εκπαίδευσης και απόδοσης  
του ανθρώπινου δυναμικού.*



Φοιτητές

Αναστάσιος Μπαλτάσης

Παναγιώτης Ζαχαρόπουλος

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΚΑΡΕΛΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

Πάτρα, 2015

**« Η Διερεύνηση της Σχέσης Μεταξύ Εκπαίδευσης και  
Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού ».**

Πάτρα, 2015

Αναστάσιος Μπαλτάσης  
Παναγιώτης Ζαχαρόπουλος

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, που αποτελεί καρπό μιας προσπάθειας αρκετών μηνών θεωρητικής και ερευνητικής μελέτης, αισθανόμαστε έντονα την υποχρέωση να ευχαριστήσουμε τον Καθηγητή μας κ. Κακαρελίδη, για την αμέριστη καθοδήγησή του και την καταλυτική και καθοριστική βοήθεια που μας παρείχε κατά την εκπόνησή της, καθώς και καθ' όλη τη διάρκεια της σύνταξής της, αντιμετωπίζοντας με σεβασμό και προσοχή κάθε προβληματισμό μας και δίνοντας μας πολύτιμες συμβουλές σε θέματα που μας απασχολούσαν.*

---

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Ο τίτλος της πτυχιακής εργασίας .....	σελ. 1
Ευχαριστίες.....	σελ. 2
Περιεχόμενα.....	σελ. 3
Περίληψη - Abstract.....	σελ. 6

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

1.1	Ο κύριος στόχος (aim) της έρευνας.....	σελ.10
1.2	Οι συμπληρωματικοί και βοηθητικοί στόχοι (Objectives) της έρευνας.....	σελ.11
1.3	Το θέμα της έρευνας.....	σελ.11
1.4	Το πρόβλημα υπό διερεύνηση.....	σελ.11
1.5	Τι θέλουν να διερευνήσουν οι συγγραφείς.....	σελ.12
1.6	Αναφορά για τη μέχρι σήμερα διερεύνηση του χώρου.....	σελ.12
	Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	σελ.13

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΠΗΓΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

2.1	Παγκόσμιο & διεθνές επίπεδο.....	σελ.14
2.2	Τοπικό επίπεδο.....	σελ.15
2.3	Οι τάσεις της παγκόσμιας ναυπηγικής αγοράς.....	σελ.18
	Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	σελ.19

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΕ.**

3.1	Η αποστολή της εταιρείας.....	σελ.21
3.2	Το όραμα της εταιρείας.....	σελ.21
3.3	Ο στόχος της εταιρείας.....	σελ.21
3.4	Διερεύνηση σχέσης απόδοσης – εκπαίδευσης.....	σελ.21
3.5	Το τμήμα εκπαίδευσης της εταιρείας.....	σελ.22
3.6	Το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας .....	σελ.23
3.7	Δυνατά & αδύνατα σημεία της εκπαίδευσης των υπαλλήλων.....	σελ.24
3.8	Οι τάσεις των ναυπηγείων .....	σελ.25
3.9	Η απόδοση της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό.....	σελ.25
	Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	σελ.25

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

---

4.1	Ο ρόλος, τα οφέλη και ο στόχος της εκπαίδευσης.....	σελ.28
4.2	Η σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας.....	σελ.29
4.3	Η επαγγελματική κατάρτιση (εκπαίδευση ).....	σελ.30
4.4	Οι βασικές λειτουργίες της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης.....	σελ.30
4.5	Τα είδη επαγγελματικής κατάρτισης.....	σελ.31
4.6	Οι βασικοί στόχοι της δια βίου εκπαίδευσης.....	σελ.32
4.7	Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	σελ.32
4.8	Η παγκόσμια κατάσταση των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης.....	σελ.33
4.9	Τα επίπεδα απασχόλησης σε Ελλάδα και Ευρώπη.....	σελ.33
4.10	Η θεσμοθέτηση του Ευρωπαϊκού συμβουλίου.....	σελ.34
4.11	Η δια βίου εκπαίδευση στην Ελλάδα.....	σελ.35
4.12	Μέθοδοι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.....	σελ.36
4.13	Προσέγγιση περί απόδοσης προσωπικού.....	σελ.37
4.14	Απόδοση και αξιολόγηση της απόδοσης.....	σελ.37
4.15	Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.....	σελ.40
4.16	Θεωρητικό πλαίσιο HRM – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	σελ.40
4.17	Ποια είναι τα BEST PRACTICES.....	σελ.41
4.18	Τα BEST PRACTICES της εταιρείας .....	σελ.42
	Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	σελ.43

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

5.1	Ορισμός της έρευνας.....	σελ.44
5.2	Τί είναι ποιοτική έρευνα.....	σελ.44
5.3	Τί είναι ποσοτική έρευνα.....	σελ.44
5.4	Το πλάνο της πτυχιακής εργασίας.....	σελ.45
5.5	Ο πληθυσμός της έρευνας.....	σελ.45
5.6	Το δείγμα της έρευνας.....	σελ.46
5.7	Συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων με ποιοτική και ποσοτική έρευνα ...	σελ.51
5.7.1	Ποιοτική έρευνα.....	σελ.52
5.7.2	Ποσοτική έρευνα.....	σελ.54
5.8	Το ερωτηματολόγιο.....	σελ.55
5.9	Εξήγηση ερωτήσεων.....	σελ.57
	Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	σελ.60

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

---

6.1	Αναλυτική παρουσίαση & συγκέντρωση αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας.....	σελ.61
6.2	Συνέντευξη οικονομικού διευθυντή.....	σελ.62
	Συμπέρασμα συνέντευξης οικονομικού διευθυντή.....	σελ.67
6.3	Συνέντευξη διοικητικού διευθυντή.....	σελ.67
	Συμπέρασμα συνέντευξης διοικητικού διευθυντή.....	σελ.72
6.4	Αναλυτική παρουσίαση αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας.....	σελ.73
6.5	Ανάλυση και παρουσίαση πρωτογενών ευρημάτων με την μέθοδο τεχνικής Likert (Attitude score ).....	σελ.86
	Συμπέρασμα Attitude score.....	σελ.89
6.6	Ανάλυση ερωτήσεων-κλειδιά ποσοτικής έρευνας Cross Tabulation	σελ.90

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

7.1	Ανάλυση Ποιοτικής έρευνας.....	σελ.96
7.1.1	Ελάττωση/ φιλτράρισμα της συζήτησης.....	σελ.96
7.1.2	Ταξινόμηση των στοιχείων/ στάσεων.....	σελ.98
7.1.3	Εξαγωγή συμπερασμάτων ποιοτικής έρευνας.....	σελ.101
7.2	Ανάλυση ποσοτικής έρευνας.....	σελ.103
7.3	Η σύγκριση, τα αποτελέσματα & η ερμηνεία των ευρημάτων της διερεύνησης .....	σελ.104

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Συμπεράσματα.....	σελ.106
Προτάσεις.....	σελ.109
<b>Αδύνατα σημεία της έρευνας.....</b>	σελ.110
<b>Κώδικας έρευνας.....</b>	σελ.111
<b>Χρονοδιάγραμμα (Time).....</b>	σελ.112
<b>Βιβλιογραφική αναφορά.....</b>	σελ.113

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

Παράρτημα 1.Συνοδευτική επιστολή.....	σελ.115
Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο.....	σελ.116
Παράρτημα 2 Διάφορα.....	σελ.119

## Περίληψη

Το θέμα που αναπτύσσεται στην παρούσα πτυχιακή εργασία αφορά « την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εκπαίδευσης και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια ανώνυμη εταιρεία του ναυπηγικού κλάδου ».

Η ανάγκη διερεύνησης προέκυψε μετά από ερευνητική περιέργεια, που αναπτύσσεται στους συγγραφείς, βλέποντας τη τάση που έχει η εκπαίδευση στο χώρο των επιχειρήσεων σήμερα. Ως εργαζόμενοι στο κλάδο της ναυτιλίας, αλλά και της πληροφορικής νιώθουμε ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες δεν καλύπτονται από τη μέχρι σήμερα εκπαιδευτική πολιτική της εταιρείας και η απόδοση γενικότερα μειώνεται συνεχώς.

Έτσι, θέτουμε σαν κύριο ερευνητικό στόχο, να αναζητήσουμε αλλά και να δείξουμε στην εταιρεία τον κατάλληλο τρόπο εκπαίδευσης και τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι) έχουν, με σκοπό τα οφέλη της ανάδειξης αυτής και την αύξηση απόδοσης των εργαζομένων κατά την εργασία τους, άλλα και γενικότερα την αύξηση της συνολικής απόδοσης της εταιρείας.

Μετά από δευτερογενή έρευνα, εντοπίζεται ότι το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού της, που θα πρέπει, όμως, συνεχώς να αξιολογείται, ώστε να είναι κατάλληλη και εξειδικευμένη, διότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. *P. Kotler (2000)*.

Ακολούθως, διενεργήθηκε πρωτογενής έρευνα, που διήρκεσε από τον Ιανουάριο έως τον Μάιο 2015 και είχε δύο σκέλη: **Ποιοτική** (μέσω προσωπικής συνέντευξης βάθους) και **ποσοτική** (μέσω ερωτηματολογίων). Η ερευνητική μεθοδολογία ακολούθησε το ενδεικτικό πλάνο ενεργειών, όπως περιγράφεται από τον *Πετράκη Μ., (2006)*. Ο πληθυσμός της μελέτης ήταν άτομα με «συγγενή» χαρακτηριστικά, υπάλληλοι και διευθυντές, όλοι εργαζόμενοι της εταιρείας.

Η δειγματοληψία στηρίχθηκε στο νόμο του «στατιστικώς ομαλού» και στο νόμο των «μεγάλων αριθμών». Η δειγματοληπτική τεχνική ήταν **κατευθυνόμενη**. Η μέθοδος εκλογής δείγματος ήταν **κατά ομάδες**. Το μέγεθος του δείγματος για την **ποιοτική προσέγγιση** ήταν από 6 διευθυντές της

εταιρείας. Αντίστοιχα, το μέγεθος του δείγματος για την **ποσοτική προσέγγιση**, ανάλογα με το αποδεκτό ποσοστό σφάλματος σύμφωνα με τους Saunders, Lewis, Thorhnull ήταν **132 Υπάλληλοι**, με περιθώριο στατιστικού σφάλματος το **5%**.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις «κλειδιά», όπως αυτά επιβεβαιώνονται και από το Attitude Score, προέκυψε και από τις δυο πλευρές (διευθυντές – υπάλληλοι) να δείχνουν χαμηλή ικανοποίηση από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση της εταιρείας, θεωρώντας την, μη κατάλληλη για να εκπληρώσει τις ανάγκες των υπαλλήλων και της εργασίας τους, αιτιολογώντας το πρόβλημα, λόγω κακής αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών από τους άμεσους προϊστάμενους αλλά και της μη εξειδικευμένης μορφής, που παρουσιάζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέχρι σήμερα, με αποτέλεσμα το επίπεδο γνώσεων του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας, να παραμένει χαμηλό, κάτι που και τα στελέχη το επιβεβαιώνουν, αλλά και γίνεται ακόμα χαμηλότερο, λόγω του ότι η εκπαίδευση δεν βοηθά τις υπάρχουσες ανάγκες αλλά και αυτές που θα έρθουν, λόγω τεχνολογικού ρυθμού ανάπτυξης.

Οι συνέπειες είναι, το προσωπικό της εταιρείας να νιώθει απογοητευμένο, να παρουσιάζει μείωση στην αύξηση της απόδοσης κατά την εργασία και να δείχνει αρνητική στάση και μικρή συμμετοχή στα υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας.

Το σημαντικό που βγαίνει από την έρευνα είναι ότι όλα τα στελέχη της εταιρείας αλλά και η πλειοψηφία του δείγματος των υπαλλήλων της τάξης του 80% δείχνουν ότι πιστεύουν στην εκπαίδευση και τα οφέλη που μπορεί να δώσει η εκπαίδευση.

Οι συγγραφείς έκαναν σύνταξη πλάνου προτάσεων προς την διοίκηση της εταιρείας για να αναδιοργανωθεί το τμήμα εκπαίδευσης και να βελτιωθεί η εκπαίδευση της εταιρείας.

Δεν απομένει παρά, με συλλογική προσπάθεια υπάλληλοι, προϊστάμενοι, διευθυντές και διοίκηση της ανώνυμης εταιρείας του ναυπηγικού κλάδου, να δημιουργήσουν ένα μείγμα τέτοιο που θα κάνει την εκπαίδευση της εταιρείας κατάλληλη και εξειδικευμένη, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των



εργαζομένων, που αυτό θα βοηθήσει την αύξηση της απόδοσή τους, άρα και την συνολική απόδοση της εταιρείας.

### ***Abstract***

The theme which is developed in this thesis on "the investigation of the relationship between education and human resources performance in a limited company in the shipbuilding industry. "The need to investigate arose after exploratory curiosity that develops in writers watching the trend of the times to the education in the field of business today, but as workers in the shipping industry and IT feel that educational needs are not covered by the hitherto educational company policy and performance generally decreases continuously.

So we set as main research objective to see and show the company the appropriate way of education and the needs of employees (officers) for the purpose of benefits of this enhancement and increase employee performance at work but also in general increase the overall efficiency of the company.

After secondary research found that the most important competitive advantage for an enterprise is the continuing education of its staff, which should nevertheless be constantly assessed to be appropriate and expert because the survival of an organization depends on its ability to learn faster than their competitors. P. Kotler (2000).

Subsequently conducted primary research that lasted from January to May 2015 and had two components: Qualitative (through personal depth interviews) and quantitative (through questionnaires). The research methodology followed indicative up operations as described in Petrakis M., (2006). The study population had only "relative" features, employees and directors of all company employees.

The sampling was based on the law of "statistically smooth" and the law of "large numbers". The sampling technique was directed. Sample election

method was clustered. The sample size for qualitative approach was one of six company directors. Correspondingly, the sample size for the quantitative approach, depending on the acceptable error rate according to Saunders, Lewis, Thorhnull was 132 employees, with a margin of statistical error of 5%. From the answers given to the questions "keys" as evidenced by the Attitude Score, came from both sides (managers - employees) show low satisfaction to date the company training, considering it inappropriate to meet its needs of employees and their work, justifying the problem due to poor assessment of the educational needs of his immediate superiors and of non-specific form of presenting educational programs to date.

Thus the level of knowledge of the clerical staff of the company, remains low, something that managers confirm this, and it is even lower, because the training does not help the current needs and those that will come because of technological growth.

The consequences are, the company staff to feel disappointed, to decline to increased efficiency at work and showing a negative attitude and low participation in existing training programs of the company.

The important thing coming out of the research is that all company executives and a majority of 80% of the class of employees sample show that they believe in education and the benefits it can provide education.

The authors have made proposals to the pension plan management company to reorganize the education department and improve the company's education(education of company), It remains, with collective effort employees, managers and directors and management of the joint stock company of the shipbuilding industry to create a mixture such that will make the company's adequate training specialist, in order to meet workers' needs, which will help to increase their efficiency and thus the overall performance of the company.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### ***ΕΙΣΑΓΩΓΗ***

Οι επιχειρήσεις του 21ου αιώνα προσπαθούν να αποκτήσουν συνεχώς όλο και περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το πιο σημαντικό, για ένα μεγάλο πλήθος ερευνητών και για το χρόνο (timing) της εποχής που διανύουμε, είναι η εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων, ο τρόπος που ακολουθείται και αν συνολικά δημιουργεί αυτές τις γέφυρες που οδηγούν στην απόδοση των επιχειρήσεων.

Με αφορμή την παραπάνω τάση της εποχής, αναπτύσσεται στους συγγραφείς η ερευνητική περιέργεια, και θέτει σαν κύριο στόχο την ανάδειξη ενός γεγονότος. Τα οφέλη της ανάδειξης αυτής, θα βγουν μέσα από στοχασμό και ερευνητική κριτική, με σκοπό να βοηθήσουν τόσο τον μελετητή όσο και την επιχείρηση που θα μελετηθεί.

Η επιχείρηση που μελετήθηκε αλλά και οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου ή μη, θα μπορέσουν να ενημερωθούν για ένα σοβαρό πρόβλημα, που δεν είχαν ανακαλύψει ίσως μέχρι σήμερα και για την μετέπειτα πορεία τους, αντιγράφοντας επιτυχημένες διαδικασίες και μεθόδους, αλλά και αποφεύγοντας αρνητικές καταστάσεις, που αντιμετωπίζουν άλλες επιχειρήσεις.

Για την ακαδημαϊκή κοινότητα, η ερευνητική αυτή μελέτη θα είναι μια βάση δεδομένων, που θα βοηθήσει στο μέλλον για περαιτέρω διερεύνηση αλλά και σύγκριση.

#### **1.1 Ο κύριος στόχος (aim) της έρευνας**

Ο κύριος στόχος (AIM) της έρευνας είναι να δείξει στην εταιρεία και στους ερευνητές τον κατάλληλο τρόπο και τις ανάγκες εκπαίδευσης που υπάρχουν. Οι απαντήσεις της έρευνας θα βοηθήσουν τόσο τους συγγραφείς όσο και τους υπαλλήλους της εταιρείας στην εκπλήρωση των απαιτήσεων και των αναγκών της θέσεως εργασίας τους, με αποτέλεσμα να αυξήσει συνολικά την απόδοση των εργαζομένων άρα και της εταιρείας.

## **1.2 Οι συμπληρωματικοί και βοηθητικοί στόχοι (Objectives) της έρευνας**

Οι βοηθητικοί στόχοι της έρευνας θα βοηθήσουν τους συγγραφείς και τα στελέχη του τμήματος εκπαίδευσης της εταιρείας:

1. Να μετρηθεί ο *βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων* της ήδη υπάρχουσας εκπαίδευσης που γίνεται.
2. Να αναπτύξουν *γνώση και ικανότητες στην διερεύνηση της εταιρικής εκπαίδευσης* σε σχέση με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Να προσδιοριστούν τα *δυνατά και αδύνατα σημεία της ήδη υπάρχουσας εκπαίδευσης* και του τμήματος αυτής.
4. Να διαπιστωθεί, εάν η αύξηση της αποδοτικότητας εξαρτάται και είναι αποτέλεσμα της καλής εκπαίδευσης των εργαζομένων της εταιρείας.
5. Να προτείνουν νέους εκπαιδευτικούς τρόπους και προγράμματα στο τμήμα εκπαίδευσης.

## **1.3 Το θέμα της έρευνας**

**«Η Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εκπαίδευσης και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού».**

## **1.4 Το πρόβλημα υπό διερεύνηση**

Το πρόβλημα που θα διερευνήσουν οι συγγραφείς στα παρακάτω κεφάλαια είναι να δείξει, εάν η υπάρχουσα εκπαίδευση των υπαλλήλων της εταιρείας είναι η κατάλληλη και εάν βοηθά τους εργαζόμενους στην εκπλήρωση των απαιτήσεων και των αναγκών των θέσεων εργασίας, ώστε να μπορεί να αυξήσει συνολικά την απόδοση της εταιρείας.

### **1.5 Τι θέλουν να διερευνήσουν οι συγγραφείς**

Εάν η εκπαίδευση και η ανάπτυξη εξειδικευμένης γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας παίζει σημαντικό ρόλο και έχει σχέση στην αύξηση της απόδοσης.

### **1.6 Αναφορά για τη μέχρι σήμερα διερεύνηση του χώρου**

Παρ' όλο που μέχρι σήμερα όλοι επιζητούν και επικροτούν την επαγγελματική εκπαίδευση και την πολύ σπουδαία σημασία, που έχει για τα στελέχη και το προσωπικό των επιχειρήσεων, δεν υπάρχει κάποια μελέτη ή έρευνα στον κλάδο της ναυπηγικής η οποία να τεκμηριώνει αποδεδειγμένα ότι αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων μέσα από την εκπαίδευση.

Οι επιχειρήσεις, υπό μορφή επιδοτήσεων, τα τελευταία χρόνια έχουν εισπράξει μεγάλη οικονομική βοήθεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του ΟΑΕΔ (ΛΑΕΚ 0.45) και το ελληνικό κράτος. Ελάχιστες είναι αυτές που έχουν δώσει την απαιτούμενη προσοχή για τα οφέλη της εκπαίδευσης στην απόδοση των επιχειρήσεων.

Οι έρευνες για την αποδοτικότητα που παρέχει η πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι αρκετές. Δεν υπάρχουν όμως έρευνες που να δείχνουν την σπουδαιότητα που παρέχει στην επιχείρηση η εξειδικευμένη εκπαίδευση, κυρίως το προσωπικό των εταιρειών, και όταν μιλάμε για εκπαίδευση, αναφερόμαστε σε εργασίες που απαιτούν περισσότερο θεωρητική εξειδικευμένη γνώση και λιγότερο πρακτική.

**Συμπέρασμα 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου.**

Οι τάσεις της εποχής επιβάλλουν κατάργηση των νοοτροπιών του παρελθόντος και ανάγκη για αλλαγές και δημιουργία νέων καινοτομιών που θα βγαίνουν μέσα από έρευνα και εκπαίδευση.

Ο προβληματισμός των συγγραφέων είναι στραμμένος στο μέλλον της έρευνας της εκπαίδευσης, που θα πρέπει κάποιος να αποκτήσει. Βλέπουν το παρόν και οραματίζονται αλλαγές και εφαρμογές για το μέλλον. Πιστεύουν ότι ένα στέλεχος ή ένας εργαζόμενος θα πρέπει να αναζητά, να είναι ανήσυχο, να ψάχνει και να ανακαλύπτει εργαλεία, που θα βοηθούν τόσο τον ίδιο όσο και τους γύρω του να κτίσουν στέρεες βάσεις στο αντικείμενο εργασίας τους, ώστε μέρα με την μέρα να αυξάνεται τόσο η απόδοση αυτών αλλά και όλης της επιχείρησης.

Οι συγγραφείς ξεκίνησαν αυτή την έρευνα θέτοντας στόχο την διερεύνηση της σχέσης εκπαίδευσης απόδοσης. Στα παρακάτω κεφάλαια αναλύονται θεωρίες, εντοπίζουν και εφαρμόζουν τεχνικές μέσα από έρευνα και μελέτη στην εταιρεία, με απώτερο σκοπό να διαπιστωθεί αν η αύξηση της αποδοτικότητας εξαρτάται και είναι αποτέλεσμα της καλής εκπαίδευσης των εργαζομένων της εταιρείας.

Μελετούν και ψάχνουν για ομοιότητες και αντιπαραθέσεις σημείων και όρων της θεωρίας, καυτηριάζοντας με κριτική όλα αυτά που μέχρι σήμερα έχουν λεχθεί.

Η πρωτογενής έρευνα γίνεται πρόκληση για τους συγγραφείς, για να ερευνησουν σε βάθος το θέμα με ποσοτική και ποιοτική έρευνα με την βοήθεια του προσωπικού της εταιρείας και να φτάσουν στον στόχο του, αναλύοντας τα αποτελέσματα και βγάζοντας συμπεράσματα και προτάσεις, που θα βοηθήσουν τόσο τους ιδίους όσο και την εταιρεία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### **Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΠΗΓΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

Ο ναυπηγό-επισκευαστικός κλάδος τα τελευταία χρόνια έχει εισέλθει σε μια περίοδο έντονης κρίσης, ως αποτέλεσμα της ιδιαίτερα αρνητικής, για τις ευρωπαϊκές εταιρείες, ισοτιμίας του δολαρίου έναντι του ευρώ. Έτσι, οι μονάδες του κλάδου έχασαν μεγάλο μέρος των εργασιών τους σε επισκευές, μετασκευές κ.λπ., οι οποίες κατευθύνθηκαν σε περιοχές εκτός ζώνης ευρώ.

#### **2.1 Παγκόσμιο & διεθνές επίπεδο**

Προβλέπεται, ότι στις ναυπηγήσεις πλοίων θα υπάρξει, μέχρι το έτος 2020, ένας φοβερός ανταγωνισμός μεταξύ Ν. Κορέας-Λ. Κίνας και η εξειδίκευση στην παραγωγή θα παίξει αποφασιστικό ρόλο στην ανάληψη παραγγελιών από τις δύο χώρες, αν και η Λ. Κίνα, τονίζεται, βρίσκεται πίσω στην τεχνολογία, σε σχέση με τη Ν. Κορέα και την Ιαπωνία.

Ωστόσο, οι τεράστιες ανάγκες της εσωτερικής αγοράς της και οι συνεχείς τεχνολογικές βελτιώσεις, που επιτυγχάνει στη σχετική βιομηχανία θα την αναδείξουν σαν το μεγαλύτερο ανταγωνιστή της Ν. Κορέας τα δέκα (10) προσεχή έτη.

Αντίθετα, η Ευρώπη και η Β. Αμερική κατηγορούν, με τη σειρά τους, τη ναυπηγική βιομηχανία της Ν. Κορέας, ότι επεκτείνει συνεχώς τις δραστηριότητές της τα τελευταία χρόνια, λόγω των χαμηλότοκων δανείων, που της παρέχουν οι κρατικές τράπεζες.

Η Ν. Κορέα κατέλαβε το 2004 την πρώτη θέση στις παραγγελίες πλοίων, παγκοσμίως, με ποσοστό 41%, έναντι 29,3% της δεύτερης Ιαπωνίας και 13,8% της Λ. Κίνας.

Το έτος 2008, η αξία των πλοίων, που κατασκευάστηκαν στα Νοτιοκορεάτικα ναυπηγεία προσέγγισε περίπου τα 16 δισ. δολάρια.

Ο συνεχιζόμενος μαρασμός στο θέμα των τιμών προκαλείται από τις εξαιρετικά χαμηλές τιμές που προσφέρουν τα κορεατικά ναυπηγεία. Από τις έρευνες για το κόστος των παραγγελιών ναυπήγησης πλοίων αποκαλύφθηκε για μία ακόμη φορά η έκταση των ζημιών (11% έως 32% του κόστους ναυπήγησης), που είναι διατεθειμένα να αποδεχθούν τα κορεατικά ναυπηγεία, για να εξασφαλίσουν τον έλεγχο των μεριδίων της αγοράς και την αντίστοιχη ροή κεφαλαίων. Οι απώλειες αυτές μειώθηκαν ανεπαίσθητα από την εποχή της υποβολής της πρώτης έκθεσης της Επιτροπής. Η μείωση αυτή, όμως, ενδέχεται να αποτελεί τη συνέπεια του διαφορετικού τρόπου επιλογής των εξεταζόμενων παραγγελιών.

Με βάση τα τρέχοντα επίπεδα τιμών, τα μερίδια που ελέγχουν στην αγορά τα ναυπηγεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ιαπωνίας εξακολουθούν να μειώνονται, μολονότι οι συνέπειες αυτές είναι λιγότερο έντονες για την ΕΕ. Με την εξαίρεση των κρουαζιερόπλοιων, τα κορεατικά ναυπηγεία έχουν θέσει στο στόχαστρό τους όλα τα άλλα τμήματα της αγοράς, εγκαταλείποντας στα ναυπηγεία της ΕΕ μόνο τις παραγγελίες μικρών πλοίων σε εθνική κλίμακα και τα απόλυτα εξειδικευμένα πλοία ειδικής μορφής.

## **2.2 Τοπικό επίπεδο**

Η ναυπηγική βιομηχανία τόσο στην Ελλάδα, όσο και συνολικά στην Ευρώπη, διανύει σοβαρή και μακρόχρονη δομική κρίση. Ο κλάδος αριθμούσε 10.000 εργαζόμενους 20 χρόνια πριν, ενώ σήμερα ο αριθμός αυτός έχει συρρικνωθεί σε 3.500 εργαζόμενους σε όλη τη χώρα.

Οι ελληνικές μονάδες υφίστανται έντονο ανταγωνισμό από τα ναυπηγεία της Μαύρης Θάλασσας και της Τουρκίας, που βρίσκονται σε απόσταση αναπνοής από τα ελληνικά, και το πολύ χαμηλό κόστος τους τα κάνει ιδιαίτερα ελκυστικά. Τα κύρια αίτια της κρίσης αυτής για την Ελλάδα μπορούν να αναζητηθούν:

- στην ανατροπή της ισορροπίας του ισχυρού ευρώ έναντι του δολαρίου κατά την περίοδο 2002 – 2004, γεγονός με σοβαρότατες αρνητικές



- επιπτώσεις, στις πληρωμές που γίνονται παραδοσιακά σε δολάριο καθώς το κόστος διαμορφώνεται από το ευρώ, ενώ η εργατοώρα πωλείται σε δολάριο,
- στον ασφυκτικό και συχνά αθέμιτο ανταγωνισμό, κυρίως από τις χώρες της Άπω Ανατολής (Κορέα, Κίνα, Ιαπωνία), της Τουρκίας, αλλά και από πρώην ανατολικοευρωπαϊκές χώρες,
  - στο υψηλό κόστος παραγωγής (το 72% συνίσταται στο εργασιακό κόστος),
  - στα παλαιού τύπου ανελαστικά συστήματα εργασιακών σχέσεων,
  - στην απουσία οργανωμένων Στρατηγικών και Πολιτικών του Κράτους για τον κλάδο τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι τα θέματα του ναυπηγικού κλάδου «πελαγοδρομούν» μεταξύ των Υπουργείων Ανάπτυξης, Εμπορικής Ναυτιλίας, Εθνικής Άμυνας, Απασχόλησης και πλήθους άλλων κεντρικών και περιφερειακών δημόσιων υπηρεσιών.

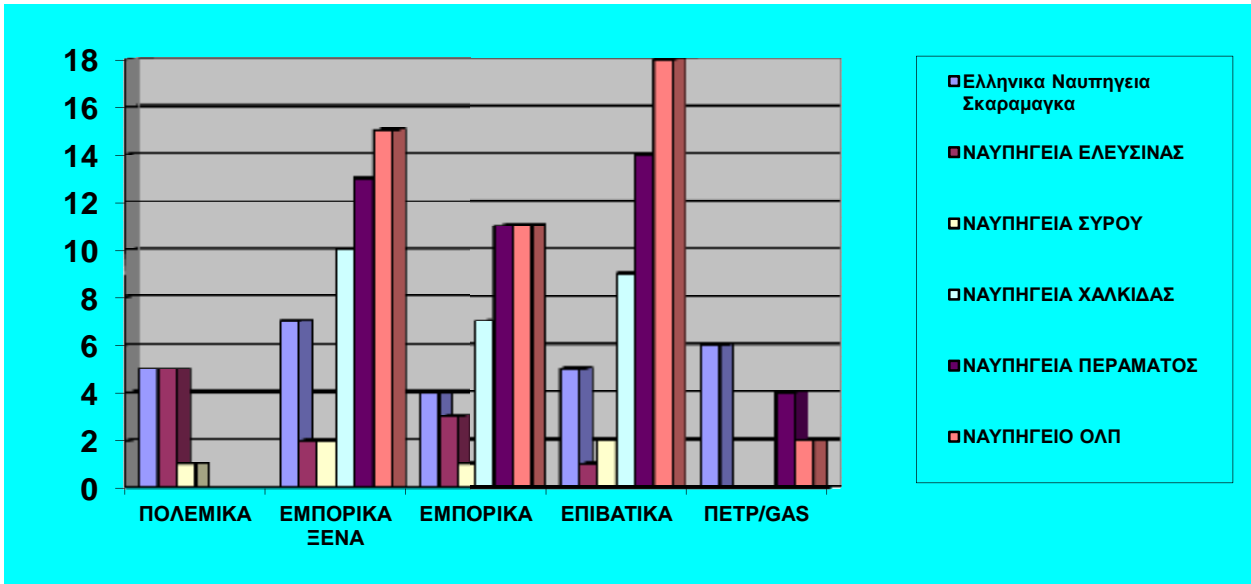
Οι παραδοσιακές δραστηριότητες επισκευής έχουν συρρικνωθεί, κυρίως λόγω του χαμηλού εργατικού κόστους των ανταγωνιστικών χωρών της Τουρκίας, Ρουμανίας, Ουκρανίας, κλπ, με αποτέλεσμα ο κλάδος να αναζητά εναλλακτικές δραστηριότητες για να επιβιώσει.

Ως αποτέλεσμα, η απασχόληση στα ναυπηγεία μειώνεται και ως εκ τούτου το ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί να ανανεωθεί με την είσοδο νέων στον κλάδο.

Οι λίγες μεγάλες ναυπηγικές επιχειρήσεις της χώρας, αγωνίζονται να επιβιώσουν, να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να βρουν μια θέση στη διεθνή ναυπηγική αγορά. Ενδεικτικό παράδειγμα των ανωτέρω είναι ότι στο α' εξάμηνο του 2013 οι Έλληνες πλοιοκτήτες πραγματοποίησαν παραγγελίες στο εξωτερικό ύψους 6 δις δολαρίων.

Στο εσωτερικό της χώρας μας τα ναυπηγεία και οι ναυπηγικές ζώνες είναι έξι: τα ναυπηγεία του Περάματος, του ΟΛΠ Πειραιά, της Χαλκίδας, της Σύρου και της Ελευσίνας που ανήκουν στον ίδιο όμιλο (Tiama), και το ναυπηγείο του Σκαραμαγκά.

Την κατανομή μεριδίου και εργασιών στο εσωτερικό της χώρας μας τη βλέπουμε στο παρακάτω Σχήμα 1.



Σχήμα 1. Ανάλυση Ελληνικού μεριδίου

### 2.3 Οι τάσεις της παγκόσμιας ναυπηγικής αγοράς

Ο ναυπηγοεπισκευαστικός κλάδος στην χώρα μας βρίσκεται σε φάση γήρατος με έντονο ανταγωνισμό στο εσωτερικό της χώρας μας, αλλά περισσότερο ακόμα στο εξωτερικό, που χώρες όπως η Κίνα, η Κορέα και η Ιαπωνία, λόγω φτηνής πρώτης ύλης και φτηνού εργατικού δυναμικού, παίρνουν το 70% του παγκοσμίου μεριδίου στον κλάδο των κατασκευών τάνκερ, χημικών πλοίων, εμπορικών και επιβατικών.

Τα τελευταία χρόνια, Έλληνες εφοπλιστές έδωσαν παραγγελία να ναυπηγηθούν εκατόν πενήντα πλοία σε Κίνα και Κορέα, που αυτό σημαίνει ότι η χώρα μας έχασε την μεγαλύτερη ευκαιρία σε κατασκευές.

Σήμερα, όλα τα υπάρχοντα ναυπηγεία της χώρας μας προσπαθούν να επιβιώσουν με επισκευές και κρατικές δουλειές του πολεμικού ναυτικού. Παρακάτω, ο πίνακας 1. μας δείχνει την παγκόσμια κατανομή του μεριδίου της αγοράς:

<b>ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ &amp; ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΚΛΑΔΟΥ</b>					
<i>επί της%</i>					
<b>ΧΩΡΕΣ</b>	<b>ΕΜΠΟΡΙΚΑ</b>	<b>TANKER</b>	<b>ΕΠΙΒΑΤΙΚΑ</b>	<b>ΧΗΜΙΚΑ</b>	<b>ΠΟΛΕΜΙΚΑ</b>
<b>ΚΟΡΕΑ</b>	5	33	11	7	7
<b>ΙΑΠΩΝΙΑ</b>	15	25	13	14	12
<b>ΚΙΝΑ</b>	12	16	9	8	6
<b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>	10	6	20	19	25
<b>ΕΥΡΩΠΗ</b>	45	9	33	30	24
<b>ΡΩΣΙΑ</b>	13	11	14	22	26

**Πίνακας 1. Ανάλυση παγκόσμιου μεριδίου**

### **Συμπέρασμα 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου**

Ο παγκόσμιος ναυπηγό-επισκευαστικός και κατασκευαστικός κλάδος τα τελευταία χρόνια έχει εισέλθει σε μια περίοδο έντονου ανταγωνισμού και ανακατανομής μεριδίων. Αυτό, κατά κύριο λόγο, οφείλεται στο συνταίριασμα διαφόρων τάσεων των αγορών, μιας και τα τελευταία χρόνια εισήλθαν στον κατασκευαστικό τομέα νέες χώρες όπως, Κορέα, Κίνα, που, λόγω κρατικών ενισχύσεων μέσω άτοκων δανείων που τους δόθηκαν φτηνής πρώτης ύλης και φτηνού εργατικού δυναμικού, σε χρόνο μηδέν πήραν μεγάλα μερίδια από την αγορά που μέχρι πρότινος κατείχαν άλλες χώρες όπως, η Ελλάδα, η Γαλλία, η Αγγλία.

Σήμερα η Κίνα και η Κορέα βρίσκονται στις πρώτες θέσεις του παγκόσμιου κατασκευαστικού κλάδου των πλοίων. Έχουν κλείσει παραγγελίες για τα επόμενα 15 χρόνια και έχουν υπερ-σύγχρονες εγκαταστάσεις με προσωπικό που ξεπερνά τους 8.000 εργαζομένους ανά ναυπηγείο. Αυτό το μείγμα, που έχουν δημιουργήσει, θέτει εκτός ανταγωνισμού όλες τις υπόλοιπες χώρες, εκτός της βόρειας Ευρώπης, που τους ανταγωνίζεται με στρατηγική διαφορετικότητας σε ποιοτικές κατασκευές (πλοία ferry boat) .

Οι ελληνικές μονάδες υφίστανται έντονο ανταγωνισμό από τα ναυπηγεία της Μαύρης Θάλασσας και της Τουρκίας, που βρίσκονται σε απόσταση αναπνοής από τα ελληνικά και το πολύ χαμηλό κόστος τους τα κάνει ιδιαίτερα ελκυστικά.

Ο ναυπηγοεπισκευαστικός κλάδος στην χώρα μας βρίσκεται σε φάση γήρατος με έντονο ανταγωνισμό στο εσωτερικό της χώρας μας.

Σήμερα, όλα τα υπάρχοντα ναυπηγεία της χώρας μας προσπαθούν να επιβιώσουν με επισκευές και κρατικές δουλειές του πολεμικού ναυτικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### **Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α.Ε.**

Σε μόνιμη βάση σήμερα, το 2015, στην εταιρεία απασχολούνται **866** εργαζόμενοι, από τους οποίους οι 800 είναι αορίστου χρόνου και οι υπόλοιποι **66** ορισμένου χρόνου, και οι οποίοι είναι εργατοτεχνίτες (έκτακτοι).

Από αυτούς, ο αριθμός υπαλληλικού προσωπικού είναι 300. Οι **250** είναι διοικητικοί υπάλληλοι, ενώ οι 50 είναι προϊστάμενοι τμηματάρχες, υπηρεσιάρχες, βοηθοί υπηρεσιάρχων, εργοδηγοί και υπεργοδηγοί (τμημάτων), ενώ, ο συνολικός αριθμός των μόνιμων εργατοτεχνιτών είναι 500.

Οι αποθηκευτικοί του χώροι οριοθετούνται στα 7.800 τ.μ. και τα κτίρια διοικητικών υπηρεσιών στα 8.800 τ.μ.

Οι εργασίες επικεντρώνονται στην κατασκευή και επισκευή πλοίων και δραστηριοποιούνται αναλυτικά στις παρακάτω εργασίες :

- Κατασκευές νέων πλοίων
- Μετασκευές πλωτών μέσων εξόρυξης πετρελαίου
- Επισκευές πλοίων και βιομηχανικές κατασκευές

Η εταιρεία είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α και είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα διασφάλισης ποιότητας για περιβαλλοντολογική διαχείριση, υγιεινή, ασφάλεια και για κοινωνική ευθύνη.

Οι πελάτες είναι κατά 60% το **ελληνικό κράτος** και 40% **οι ιδιώτες εφοπλιστές** με εμπορικά, επιβατηγά, πετρελαιοφόρα, γκαζάδικα, και φορτηγά πλοία.

### **3.1 Η αποστολή της εταιρείας**

Να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, κατασκευάζοντας πλοία υψηλής τεχνολογίας και ναυπηγικής, ικανοποιώντας τους Έλληνες εφοπλιστές και όχι μόνο, αλλά και τους μετόχους και το προσωπικό της.

### **3.2 Το όραμα της εταιρείας**

Είναι να αναδειχθεί και να παραμείνει πρωτοπόρα στο ναυπηγικό τομέα σε σχέση με τα ναυπηγεία της Μεσογείου, των Βαλκανίων και της Μαύρης Θάλασσας. (Τουρκία – Ιταλία -Γιουγκοσλαβία).

### **3.3 Ο στόχος της εταιρείας**

Να πετύχει ανταγωνιστικές τιμές, στον διεθνή κλάδο. να επενδύσει στο προσωπικό και τον εξοπλισμό, καθώς επίσης να βάλει τα θεμέλια για μελλοντικά προγράμματα με έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, προχωρώντας σε επενδύσεις και κατασκευές καινοτομικές, όπως κατασκευή χημικών πλοίων (φυσικού αερίου) και πλωτών τρυπανιών πετρελαίου.

### **3.4 Διερεύνηση σχέσης απόδοσης – εκπαίδευσης**

Η αναζήτηση αυτή εξυπηρετεί ένα και μόνο σκοπό, την παροχή πληροφοριών και προτάσεων που θα βοηθήσουν την επιχείρηση, τον αναγνώστη, τον σπουδαστή, τον εργαζόμενο, την κοινωνία, γενικότερα, να αποκτήσει γνώσεις και να μπορέσει να πάρει εύστοχες αποφάσεις.

Τα ερευνούμενα θέματα, γενικά, στοχεύουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην αύξηση της ικανοποίησης, στην διατήρηση ή χάραξη νέας βελτιωμένης στρατηγικής, στον εντοπισμό αναγκών καθώς και στην αξιολόγηση των υπηρεσιών ή προϊόντων που προσφέρονται.

Ο σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να βοηθήσει τους συγγραφείς να αναπτύξουν γνώση και ικανότητες στην διερεύνηση της εταιρικής εκπαίδευσης σε σχέση με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, που διερευνάται στην συγκεκριμένη εταιρεία και γενικότερα στον κλάδο της ναυπηγικής βιομηχανίας.

Με την βοήθεια σύγχρονων μεθόδων και ερευνών αναζητήθηκε η επιβεβαίωση της σημαντικότητας που έχει η σχέση (εκπαίδευση – απόδοση) αυτή για την επιχείρηση.

### **3.5 Το τμήμα εκπαίδευσης της εταιρείας**

Η τεχνική σχολή (ΚΕΚ), που λειτουργούσε μέσα στην εταιρεία έκλεισε το 2004. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα αυτό το φυτώριο νέων ανθρώπων να σταματήσει κάνοντας την εταιρεία, αλλά και όλο τον ναυπηγό - επισκευαστικό κλάδο της χώρας μας αδύναμο.

Το τμήμα εκπαίδευσης ανήκει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και αποτελείται από έναν υπαλλήλο και έναν προϊστάμενο, που είναι και ο υπεύθυνος εκπαίδευσης της εταιρείας.

Η εκπαίδευση που γίνεται σήμερα στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σχεδιάζεται κάθε αρχή του έτους (Ιανουάριο) και προγραμματίζεται για όλο το έτος. Ανάλογα με τα τμήματα, τις ειδικότητες και τις ελλείψεις που παρουσιάζουν μετά από εστίαση με αναφορές και αξιολόγηση, οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές των τμημάτων ενημερώνουν το τμήμα εκπαίδευσης της εταιρείας (σχήμα 1. παραρτήματα).

Η εκπαίδευση της εταιρείας χωρίζεται σε δυο κατηγορίες :

- Ø Στην εκπαίδευση των υπάλληλων
- Ø Στην εκπαίδευση των εργατοτεχνιτών

Στην έρευνα αυτή θα ασχοληθούμε με την εκπαίδευση των υπαλλήλων της εταιρείας, ξεκινώντας από τους πιο απλούς διοικητικούς υπαλλήλους μέχρι και τους υπαλλήλους παραγωγής.

### **3.6 Το σύστημα εκπαίδευσης**

Ο υπεύθυνος εκπαίδευσης της εταιρείας, όπως αναφέραμε και παραπάνω, κάθε αρχή του έτους σχεδιάζει και προγραμματίζει την εκπαιδευτική πολιτική των υπαλλήλων που θα ακολουθηθεί από την εταιρεία το τρέχον έτος.

Το πρόγραμμα αυτό σχεδιάζεται, παίρνοντας αρχικά υπόψη του σαν βάση, τις ανάγκες που πιθανόν να προκύψουν, συλλέγοντας αλλά και εξετάζοντας τις παρακάτω παραμέτρους:

- § Τον αριθμό των εκπαιδευομένων ( που επιλέχτηκαν μέσω των προϊσταμένων τους )
- § Την ειδικότητα των εκπαιδευομένων, τον τομέα ή το τμήμα που ασχολούνται
- § Το μορφωτικό επίπεδο των εκπαιδευομένων.

Το τμήμα εκπαίδευσης διαμορφώνει με τέτοιο τρόπο τα εκπαιδευτικά προγράμματα, έτσι ώστε η εκπαίδευση να είναι γενική και να έχει μεγάλο εύρος γνώσης για να καλύπτει το σύνολο των τμημάτων της εταιρείας.



Ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης, αρχικά, υπολογίζει περίπου το οικονομικό κόστος των προγραμμάτων.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται εκτός της εταιρείας και εκτός ωραρίου εργασίας, μέσα σε κατάλληλους χώρους εξειδικευμένων εκπαιδευτικών κέντρων, μετά από τη διαδικασία διαγωνισμού.

Για αυτό το λόγο, γίνεται αποστολή μιας ολοκληρωμένης φόρμας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από το τμήμα εκπαίδευσης της εταιρείας προς αυτά τα εκπαιδευτικά κέντρα τονίζοντας, πάντα τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές που θα πρέπει να έχουν τα προγράμματα.

Από την πλευρά τους οι εκπαιδευτικές ιδιωτικές εταιρίες μελετούν την εκπαιδευτική φόρμα της εταιρείας και αποστέλλουν σε σύντομο χρονικό διάστημα (7 εργάσιμες ημέρες) την πρότασή τους καθώς και το οικονομικό κόστος των προγραμμάτων.

Τέλος, ο υπεύθυνος εκπαίδευσης κάνει την πρόταση των προγραμμάτων προς την διοίκηση και παρουσιάζει στον οικονομικό διευθυντή τον προϋπολογισμό του κόστους για το τρέχον έτος, που θα χρειαστεί, περιμένοντας την τελική έγκριση από τον αντιπρόεδρο της εταιρείας.

### **3.7 Δυνατά & αδύνατα σημεία της εκπαίδευσης των υπαλλήλων**

Δυνατά σημεία που παρουσιάζει αυτό το σύστημα είναι:

- Η συνεχής εκπαίδευση, η οποία προσφέρεται μέσω των εξωτερικών εκπαιδευτικών κέντρων (λόγω καλής γνώσης της αγοράς),
- Κουλτούρα ανοικτή σε νέες προτάσεις και ιδέες για αλλαγή και βελτίωση.

Αδύνατα σημεία που παρουσιάζει το σύστημα είναι:

- Η αποχή των εργαζομένων, λόγω του ότι η εκπαίδευση πραγματοποιείται απογευματινές ώρες και εκτός ωραρίου εργασίας,

- Η έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας της εταιρείας προς τους εργαζόμενους για τα οφέλη της εκπαίδευσης,
- Τμήμα εκπαίδευσης με προσωπικό μη ειδικευμένων γνώσεων σε θέματα εκπαίδευσης και εκπαιδευτικού προγραμματισμού.

### **3.8 Οι τάσεις της εταιρείας**

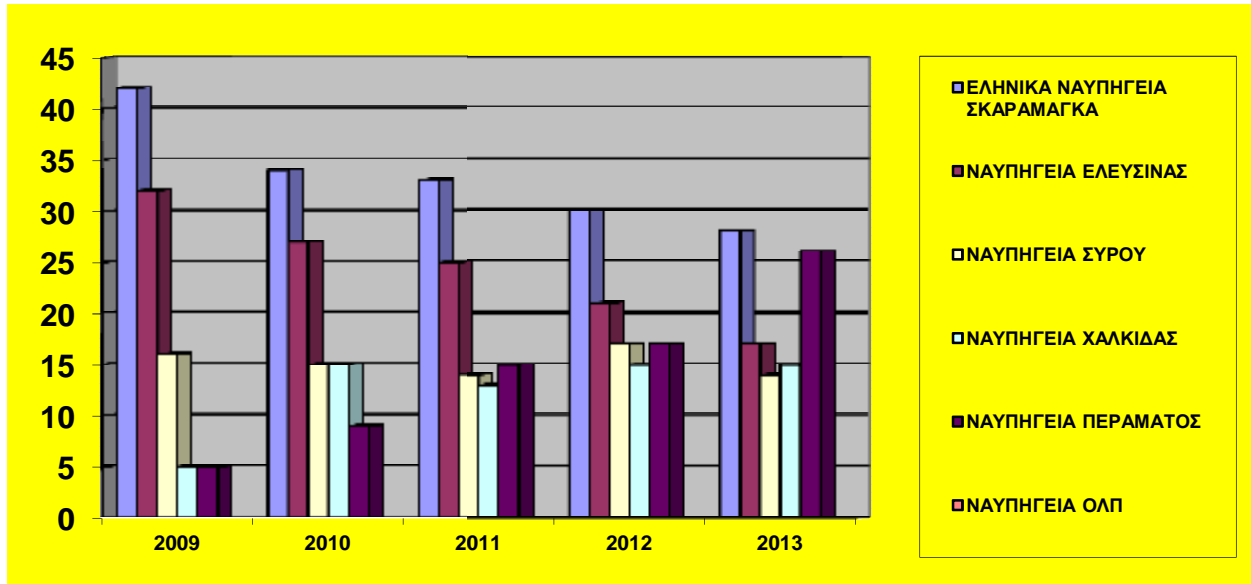
Οι τάσεις που παρουσιάζονται σήμερα μέσα στην εταιρεία, όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, είναι η πρόωρη αποχώρηση υπαλλήλων μεγάλης ηλικίας με κίνητρο από την εταιρεία την αντικατάσταση αυτών με προσλήψεις νέου προσωπικού με αξιοκρατικά κριτήρια και υψηλό επίπεδο μόρφωσης.

Οι τάσεις, που παρουσιάζονται στο κομμάτι της εργασίας, είναι ότι η εταιρεία χάνει όλο και περισσότερες εργασίες από ανταγωνιστές, λόγω του μεγάλου οικονομικού κόστους της παραγωγής και της εργατοώρας που έχει.

### **3.9 Η απόδοση της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό**

Ο παράγοντας, που θα εξεταστεί, θα είναι το ποσοστό παραγωγικότητας που εμφανίζουν την εταιρεία σε σχέση με τα άλλα ναυπηγεία του κλάδου τα τελευταία πέντε χρόνια.

Στο παρακάτω Σχήμα παρουσιάζονται διαγραμματικά τα αποτελέσματα που εμφανίζουν. Σχήμα 2.



### Σχήμα 2. Ο ρυθμός παραγωγικότητας της εταιρείας και των ανταγωνιστών .

Όπως βλέπουμε από το παραπάνω σχήμα, η παραγωγικότητα των εταιρειών από το 2009 μειώνεται σταθερά, λόγω της έλλειψης νέων κατασκευών και αποχώρησης προσωπικού με τεχνογνωσία, λόγω συνταξιοδότησης, χωρίς να προβλεφθεί η αντικατάσταση αυτών, με επίπτωση σοβαρών προβλημάτων, κυρίως στην παραγωγή της εταιρείας.

### Συμπέρασμα 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε κατασκευές, μετασκευές και επισκευές πλοίων κάθε τύπου.

Σε μόνιμη βάση, σήμερα το 2015 στην εταιρεία απασχολούνται **866** εργαζόμενοι, από τους οποίους οι 800 είναι αορίστου χρόνου και οι υπόλοιποι **66** ορισμένου χρόνου και είναι εργατοτεχνίτες (έκτακτοι). Από αυτούς, ο αριθμός του υπαλληλικού προσωπικού είναι 300. Οι **250** είναι διοικητικοί υπάλληλοι, ενώ οι 50 είναι προϊστάμενοι.

Σήμερα σε όλα τα ναυπηγεία της χώρας μας βρίσκονται σε δύσκολη κατάσταση, ακολουθώντας στρατηγική επιβίωσης, λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, που έχει δημιουργηθεί, προσπαθώντας να εξοικονομήσουν λίγες επισκευές για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους και στην μελλοντική τους επιβίωση.

Η τεχνική σχολή (ΚΕΚ), που λειτουργούσε σε συνεργασία με το κράτος, έκλεισε το 2004 με αποτέλεσμα η τεχνική εκπαίδευση του προσωπικού να σταματήσει και η τεχνογνωσία της εταιρείας να χάνεται μέρα με την ημέρα.

Η εκπαίδευση, που γίνεται σήμερα στο υπαλληλικό προσωπικό της εταιρείας, σχεδιάζεται στην αρχή του έτους και προγραμματίζεται για όλο το έτος.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται εκτός της εταιρείας και εκτός ωραρίου εργασίας, μέσα σε κατάλληλους χώρους εξειδικευμένων εκπαιδευτικών κέντρων, μετά από διαδικασία διαγωνισμού.

Τα δυνατά σημεία, τα οποία παρουσιάζει η εκπαίδευση της εταιρείας, είναι η συνεχής εκπαίδευση, που προσφέρεται, και η ανοικτή κουλτούρα σε νέες προτάσεις και ιδέες, ενώ τα αδύνατα σημεία, είναι η έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας και η έλλειψη προσωπικού του τμήματος εκπαίδευσης με ειδικευμένες γνώσεις.

Τέλος, για την παραγωγικότητα της εταιρείας, από το 2002 μειώνεται σταθερά, λόγω της έλλειψης νέων κατασκευών και της αποχώρησης του προσωπικού με τεχνογνωσία, λόγω συνταξιοδότησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

Η συνεχής αύξηση της τεχνολογίας, το παγκόσμιοποιημένο περιβάλλον, που οι επιχειρήσεις βρίσκονται και κινούνται, παράλληλα με τη συνεχή αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών, αυξάνουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, που ήδη απασχολούνται σε αυτές, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων, συνήθως, οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική, και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. (Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., 2003).

#### **4.1 Ο ρόλος, τα οφέλη και ο στόχος της εκπαίδευσης**

Λειτουργώντας σε πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος συνεχών αλλαγών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στην βιωσιμότητα των ίδιων και των εργαζομένων τους, εφαρμόζοντας στρατηγικές διαφοροποίησης και δημιουργώντας όλο και περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με απώτερο σκοπό να φέρουν υψηλότερες αποδόσεις. Για αυτό η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές.

Με τον όρο *εκπαίδευση* νοείται μια διαδικασία μάθησης, με την οποία επιδιώκει ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές, δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό. (Πηγή: Χυτήρης Λ., 2003).

*Η Εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης, που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχος είναι η μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από ένα πομπό (εκπαιδευτή) σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο) μέσω μιας τυπικής διαδικασίας πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ. 2003).*

*Η σωστή εκπαίδευση προσφέρει τεράστια οφέλη τόσο στους εργοδότες όσο και στους εργαζόμενους, όπως απόκτηση νέων ενισχυμένων δεξιοτήτων, αύξηση της παραγωγικότητας, και τόνωση του ηθικού των υπάλληλων (Πηγή: Shawn smith & Rebecca mazin, 2004).*

*Η κακής ποιότητας εκπαίδευση – ή η εστίαση της προσοχής σε λάθος τομείς εξέλιξης – μπορεί να αποδειχτεί σπατάλη χρόνου και χρήματος, αφήνοντας την εταιρεία στην ίδια κατάσταση, όπου θα βρισκόταν αν δεν είχε υπάρξει καμία απολύτως εκπαίδευση. (Πηγή: Shawn smith & Rebecca mazin, 2004).*

*Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ, επίσης, βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. (Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., 2003).*

*Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στην συμπεριφορά των εργαζομένων με απόκτηση νέων δεξιοτήτων, χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, την οποία απόκτηση στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Πηγή: Μπιτσάνη Ε., 2006).*

#### **4.2 Η σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας**

Αν και οι μεγάλες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, των τελευταίων δεκαετιών επηρέασαν τη σταθερότητα γενικά των εργαζομένων στην αγορά εργασίας, οι επιπτώσεις τους ήταν πολύ πιο έντονες στην απασχόληση των νέων, των οποίων η θέση στην αγορά εργασίας έγινε πολύ ευάλωτη, η δε ένταξή τους σ' αυτήν πολύ πιο δύσκολη και προβληματική.

Η διαδικασία πλήρους ενσωμάτωσης των νέων μέσα στην κοινωνία των ενηλίκων δεν γίνεται πια αυτόματα, ούτε είναι σαφώς οριοθετημένη, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις δεν αποτελεί το πέρασμα μικρής γέφυρας που συνδέει την εκπαίδευση με την αγορά εργασίας. Φαίνεται να είναι μέρος ενός μακροχρόνιου ταξιδιού, που αρχίζει πολύ πριν φύγουν οι νέοι από το σχολείο και δεν τελειώνει οπωσδήποτε με την πρώτη είσοδό τους στην αγορά εργασίας.

#### **4.3 Η επαγγελματική κατάρτιση (εκπαίδευση )**

*Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου (Πηγή : Ξηροτύρη – Κουφίδου., 2001).*

«Στον εργασιακό τομέα κρίνεται πλέον απαραίτητη και επιβεβλημένη η συνεχής ενημέρωση και κατάρτιση των εργαζομένων σε οποιαδήποτε θέση της εργασιακής πυραμίδας κι αν βρίσκονται». Όλοι οι κλάδοι έχουν ανάγκη από διαρκή επιμόρφωση, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της εποχής.

Ωστόσο, σύμφωνα με επίσημα στοιχεία, στην χώρα μας δεν έχει συνειδητοποιηθεί επαρκώς η ανάγκη για εκπαίδευση και κατάρτιση. «Αυτό αποδεικνύεται και από την έλλειψη συμμετοχής των εργοδοτών και των εργαζομένων σε σεμινάρια κατάρτισης».

#### **4.4 Οι βασικές λειτουργίες της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης**

Στην Ευρώπη έχουν αρχίσει ήδη να μιλούν για τις «ικανότητες κορμού» ή τις «ικανότητες κλειδιά» (key skills), οι οποίες περιλαμβάνουν τόσο τις γενικές δεξιότητες και τις επαγγελματικές όσο και τις κοινωνικές ικανότητες των οικονομικά ενεργών ατόμων.

Συνοπτικά, οι βασικές λειτουργίες της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης (ΣΕΚ), συνίστανται ως εξής:

- Προσαρμογή στις αλλαγές των επαγγελμάτων
- Προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις
- Βελτίωση της παραγωγικότητας
- Ένταξη των ανέργων στην αγορά εργασίας
- Γενική κοινωνική εξέλιξη του ατόμου.

Οι δυο πρώτες παράμετροι αφορούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους εργοδότες. Η Τρίτη, αφορά κυρίως τους εργοδότες και οι δυο τελευταίες το εργατικό δυναμικό γενικότερα.

#### **4.5 Τα είδη επαγγελματικής κατάρτισης**

Τα είδη επαγγελματικής κατάρτισης στην εργασία ποικίλουν ανάλογα με την μορφή τους, το περιεχόμενο και τον σκοπό τους.

Έτσι, έχουμε :

- Την κατάρτιση, η οποία πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας και στον εργασιακό χώρο (training on the job).
- Την κατάρτιση, η οποία πραγματοποιείται εκτός εργασίας (training off the job).
- Την τυπική κατάρτιση, η οποία πραγματοποιείται ακολουθώντας τις πιστοποιημένες εκπαιδευτικές διαδικασίες (formal training).
- Και τέλος, την άτυπη κατάρτιση, η οποία πραγματοποιείται κατά την διάρκεια της εργασίας σε διάφορες μορφές, όπως ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων, παροχή βοήθειας από πιο έμπειρους συναδέλφους ή τον εργοδότη, πρακτική εμπειρία στο χειρισμό νέου εξοπλισμού ή προσωρινή προσπάθεια μάθησης μέσω εγχειριδίων ή μηχανημάτων (informal training).



Ανάλογα με το περιεχόμενο και το σκοπό έχουμε, την κατάρτιση στις πωλήσεις, στις ικανότητες χειρισμού κομπιούτερ, στη νέα τεχνολογία γενικότερα και στην υγιεινή και ασφάλεια, στην εργασία κλπ.

Μια άλλη μορφή κατάρτισης είναι οι outsourcing εκπαιδευτικές εταιρείες, που αναλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων, την εκπαίδευση σε λογιστικά, μηχανογραφικά, μισθοδοτικά, εργασιακά, logistic, συστήματα.

#### **4.6 Οι βασικοί στόχοι της δια βίου εκπαίδευσης**

Είναι:

-Η προσαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ενεργού πληθυσμού στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των επαγγελμάτων, των απασχολήσεων και των μεθόδων εργασίας.

- Η δημιουργία μιας κοινωνίας, η οποία να προσφέρει ευκαιρίες μάθησης καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής σε όλους. Η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης οργανώνεται, μεταξύ άλλων και με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εκπαιδευομένων.

- Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών σε όλες τις σφαίρες της δημόσιας ζωής, τόσο στο πλαίσιο της χώρας τους όσο και σ' αυτό της ευρωπαϊκής πραγματικότητας, ώστε να καταστούν ενεργοί πολίτες.

#### **4.7 Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι της εκπαίδευσης. Θα πρέπει να επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς, να καλύπτει τις ανάγκες τους και να ελέγχεται η αποτελεσματικότητά του.

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνήθως γίνεται με ερωτηματολόγια, τα οποία κάθε φορά τροποποιούνται ελαφρά, σύμφωνα με τον σκοπό κατάρτισης του προγράμματος.

#### **4.8 Η παγκόσμια κατάσταση των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης**

Στην ΕΕ, υπάρχουν 3.300 περίπου ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και στο σύνολο της Ευρώπης περίπου 4.000, συμπεριλαμβανομένων των υπολοίπων χωρών της δυτικής Ευρώπης και των υποψηφίων χωρών.

Στα ιδρύματα αυτά σπουδάζει ένας αυξανόμενος αριθμός φοιτητών: άνω των 12,5 εκατομμυρίων το 2000, έναντι κάτω των 9 εκατομμυρίων δέκα χρόνια πριν. Επίσης, στα ιδρύματα αυτά απασχολείται το 34% του συνόλου των ερευνητών στην Ευρώπη, με σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των διαφόρων κρατών μελών (6% στη Γερμανία, 55% στην Ισπανία και πάνω από το 70% στην Ελλάδα).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση εκδίδει ελαφρώς περισσότερα επιστημονικά και τεχνικά διπλώματα σε σχέση με τις ΗΠΑ, αν και διαθέτει λιγότερους ερευνητές απ' ό,τι οι άλλες μεγάλες τεχνολογικές δυνάμεις. Το παράδοξο αυτό οφείλεται στον μικρότερο αριθμό ερευνητικών θέσεων, που παρέχεται στους επιστήμονες διπλωματούχους στην Ευρώπη, ιδίως στον ιδιωτικό τομέα: 50% μόνο των Ευρωπαίων ερευνητών απασχολούνται στις επιχειρήσεις, σε σχέση με το 83% των Αμερικάνων ερευνητών και το 66% των Ιαπώνων ερευνητών. Παρά το γεγονός αυτό, τα πανεπιστήμια ευθύνονται για το 80% της βασικής έρευνας που διεξάγεται στην Ευρώπη. ([http://europa.eu/pol/educ/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/educ/index_el.htm))

#### **4.9 Τα επίπεδα απασχόλησης σε Ελλάδα και Ευρώπη**

Συνολικά το ποσοστό απασχόλησης στην Ελλάδα στις ηλικίες μεταξύ 15 και 64 ετών φτάνει το 61%, τη στιγμή που στην Ευρωπαϊκή Ένωση το αντίστοιχο

είναι 64,4% και στην Ευρωζώνη 64,6%. Μεταξύ των ανδρών το 74,6% απασχολείται, ενώ στις γυναίκες το ποσοστό πέφτει στο 47,4%. Στις ηλικίες μεταξύ 55 και 64 ετών, η Ελλάδα εμφανίζει ποσοστό απασχόλησης 42,3%, όταν το μέσο επίπεδο στην Ε.Ε. είναι 43,5% και στη ζώνη του ευρώ 41,7%. Στις ηλικίες αυτές η απασχόληση φτάνει στο 59,2% στους άνδρες και μόλις στο 26,6% στις γυναίκες. Στην Ελλάδα το 2006 η ανεργία έπληξε 434.000 πολίτες (19,1 εκατ. στην Ε.Ε.), 272.000 γυναίκες και 162.000 άνδρες.

Οι Έλληνες, πάντως, εργάζονται ελαφρώς περισσότερο από το μέσο Ευρωπαίο, με τις ώρες εργασίας να φτάνουν εβδομαδιαία τις 40,7, όταν στην Ε.Ε. ο μέσος όρος είναι 40,5 και στην Ευρωζώνη 40. Περισσότερες ώρες στην Ε.Ε. εργάζονται οι Αυστριακοί και οι Βρετανοί (42,4 ώρες) και λιγότερες οι Ολλανδοί (38,9) και οι Βέλγοι (39).

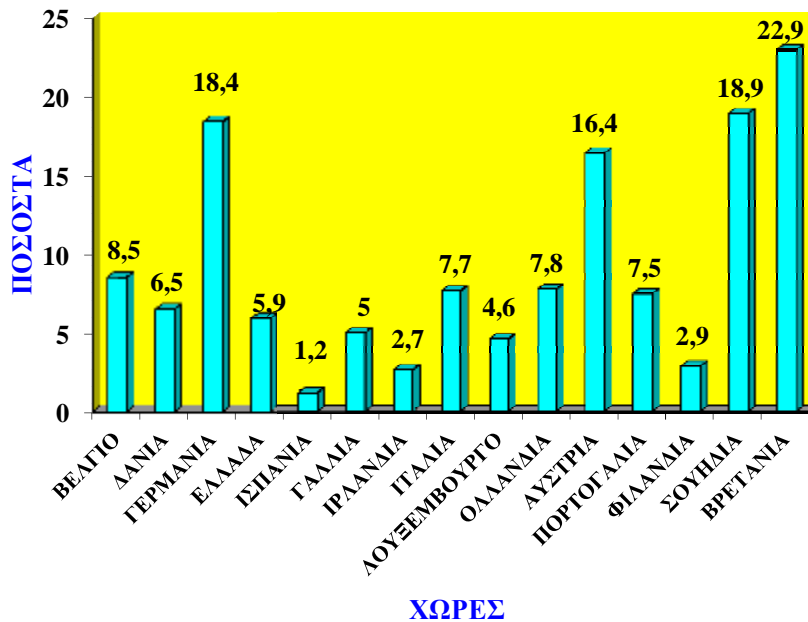
#### **4.10 Η θεσμοθέτηση του Ευρωπαϊκού συμβουλίου**

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας (Μάρτιος 2000) έθεσε τον στρατηγικό στόχο για την Ευρώπη, προκειμένου από το 2010 να καταστεί «η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη - βασισμένη στη γνώση - οικονομία στον κόσμο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες δουλειές και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή».

Επιπλέον, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, στα συμπεράσματά του στη Λισσαβόνα, υπογράμμισε τον κεντρικό ρόλο, που μπορούν να διαδραματίσουν στην επίτευξη του στόχου αυτού η διαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση, ως ζωτικής σημασίας μέσο για την υποστήριξη του ανταγωνισμού, της καινοτομίας και της προώθησης καλύτερων θέσεων και συνθηκών εργασίας.

Από το 2010 και μετά το μέσο ποσοστό Ευρωπαίων που θα είχε συμμετοχή στα προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης, θα έπρεπε να είναι τουλάχιστον το 15% των εργαζόμενων ενηλίκων (25 - 64) και σε καμία χώρα δεν θα έπρεπε το ποσοστό αυτό να είναι μικρότερο του 10%. της ΕΕ). *Σχήμα 3.*

**ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ΕΕ-15)**



**Σχήμα 3. Eurostat Ποσοστά δια βίου εκπαίδευσης στην Ευρώπη.**

**4.11 Η δια βίου εκπαίδευση στην Ελλάδα**

Το 2008 η Ελλάδα ήταν η τελευταία, μεταξύ 15 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στο ποσοστό εργαζόμενων ενηλίκων (25 - 64), που είχαν συμμετοχή στα προγράμματα διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Επιπλέον, στα στοιχεία που παρέχονται από τη Eurostat, η Ελλάδα καταλαμβάνει τη χαμηλότερη θέση με 1,2% έναντι 22,9% του γενικού πληθυσμού του Ηνωμένου Βασιλείου που συμμετέχει στα προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης (και του ΜΟ 8,5% των «15» χωρών της ΕΕ).

Στην Ελλάδα, η ανάγκη της διά βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι πλέον πραγματικότητα. Είναι ευρέως γνωστό, πως η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας οικοδομείται σε στελέχη με εξειδικευμένη γνώση και γενική καλλιέργεια και συνεχώς εμπλουτίζεται και επικαιροποιείται στη σημερινή κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, την πλέον «cost effective» επένδυση σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο.

#### 4.12 Μέθοδοι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού είναι αναμφίβολα πάρα πολλές. Υπάρχουν, όμως, κριτήρια βάση των οποίων γίνεται η επιλογή κάποιας μεθόδου εκπαίδευσης όπως :

- ✚ Ο χρόνος
- ✚ Ο αριθμός των εργαζομένων
- ✚ Οι γνώσεις που κατέχουν
- ✚ Το πνευματικό τους επίπεδο
- ✚ Το επίπεδο στο οποίο θέλουμε να φτάσει το προσωπικό.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι εξής:

1. Στην θέση εργασίας
2. Εκτός της εργασίας
3. Θεραπευτική εκπαίδευση
4. Μέθοδος διδασκαλίας στην αίθουσα
  - § Διάλεξη
  - § Συσκέψεις
  - § Εξέταση παραδειγμάτων (case study)
  - § Δοκιμαστική ανάθεση ρόλου (rolre playing)
  - § Προγραμματισμένη διδασκαλία
  - § Επιχειρησιακά παιχνίδια (business games)
5. Άλλοι μέθοδοι:
  - § Επίδειξη
  - § Τηλε-εκπαίδευση
  - § Ηλεκτρονικοί υπολογιστές
  - § Εικονική πραγματικότητα
  - § Προσομοίωση

#### **4.13 Προσέγγιση περί απόδοσης προσωπικού**

Γενικά, δεν υπάρχουν θεωρίες για την απόδοση. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, που βασίζονται στην οικονομία, στην ψυχολογία αλλά και σε άλλα μέρη. Οι περισσότεροι συγκλίνουν στην άποψη ότι η απόδοση των ατόμων αποτελεί την κύρια αποστολή της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης. Είναι ο στόχος για βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων καθώς και ο εντοπισμός και η διατήρηση του εκλεκτού δυναμικού της.

Ο κ. D. Ulirch αναφέρει ότι, «*η εναρμόνιση του στρατηγικού σχεδιασμού με τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων έχει καταστεί κρίσιμης σημασίας παράγων ανταγωνιστικότητας για κάθε μορφής οργανισμό*».

Η λέξη απόδοση για τους Έλληνες εργαζομένους είναι μια έννοια που δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν. Δεν έχουμε μάθει τι ακριβώς σημαίνει αλλά και ποια τα οφέλη αυτής. Αποφεύγεται η χρήση της λέξης αυτής ακόμα και από τα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων, μιας και παρουσιάζεται ως άμεσα συνδεδεμένη με την αύξηση του ωραρίου της εργασίας και της φθοράς του εργαζόμενου. Ακόμα και σήμερα, που γίνεται μια συστηματική και καλά οργανωμένη προσπάθεια ανάπτυξης της απόδοσης των εργαζομένων, δεν έχει μεταφερθεί το ακριβές νόημά της. Δεν έχει επιτευχθεί η σωστή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, μεταφέροντας πέρα από τα άμεσα οφέλη που θα έχουν εργαζόμενοι και επιχείρηση, τα μακροπρόθεσμα οφέλη που θα επέλθουν.

#### **4.14 Απόδοση και αξιολόγηση της απόδοσης**

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης, χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών από όλους τους εργαζόμενους σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Η επιχείρηση αποτελείται από ομάδες εργαζομένων σε τμήματα, συνεργεία και κοστολογικά κέντρα με τυπικές και άτυπες ομάδες. Η κάθε ομάδα, και ειδικότερα ο κάθε

εργαζόμενος, έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό (Πηγή: *Χυτήρης Λ., 2001*).

Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Πηγή: *Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., 2003*).

Απόδοση είναι η εκτέλεση – ολοκλήρωση αυτού του έργου. Ορίζεται ως απόδοση και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. (Πηγή: *Χυτήρης Λ., 2001*).

Οι εταιρείες έχουν ανάγκη να διαχειριστούν με δυναμικό τρόπο την απόδοση των εργαζομένων τους, για να έχουν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, εξασφαλίζοντας ότι η απόδοση του κάθε εργαζόμενου επικεντρώνεται στις ανάγκες της εταιρείας. Συχνά οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα κατάρτισης σε ετήσια βάση. (Πηγή: *Μπιτσάνη Ε., 2006*).

Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες για την εταιρεία και ειδικότερα για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση της απόδοσης του προσωπικού και της αξιοποίησης των εκπαιδευτικών δυνατοτήτων των εργαζομένων στην επιχείρηση, είναι χρήσιμο να διευκρινιστεί με σαφήνεια ο όρος απόδοση.

Μια ανάλυση του όρου, ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία, αναφορικά με την αξιολόγηση και ευρύτερα την Διοίκηση απόδοσης, θα μπορούσε να είναι ο βαθμός στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει (Πηγή: *Ξηροτύρη – Κουφίδου., 2001*).

Η επιστράτευση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων που έχουν αποκτήσει οι εργαζόμενοι, και θέτουν για την εξυπηρέτηση μιας οικονομικής ή κοινωνικής ή άλλου είδους ανάγκη, την οποία καλύπτει η επιχείρηση με αντίτιμο μια αμοιβή κι ένα πλαίσιο εργασίας (Πηγή: *Μπιτσάνη Ε., 2006*).

Για την βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής απόδοσης, δηλαδή την συλλογική και την ατομική απόδοση των εργαζομένων, ασκείται η Διοίκηση της απόδοσης μέσα σε έναν οργανισμό.

Η Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας υλοποιεί αυτή την διαδικασία μέσω:

- ✚ Της σύνδεσης ανθρώπων και θέσεων με την στρατηγική της εταιρείας
- ✚ Της καθιέρωσης μιας κοινής αντίληψης για το ΤΙ πρέπει να επιτευχθεί αλλά και το ΠΩΣ θα επιτευχθεί
- ✚ Της Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, που εγγυάται ότι οι στόχοι που έχουν συμφωνηθεί από κοινού θα επιτευχθούν
- ✚ Της εξασφάλισης, ότι οι άνθρωποι κάνουν τα σωστά πράγματα, με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους, αξιοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητές τους.
- ✚ Το μέτρο ελέγχου του βαθμού επίτευξης των στόχων, μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης της απόδοσης, είναι η αξιολόγηση, η οποία αποτελεί μια δομημένη διαδικασία, που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας του *(Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου., 2001)*.

Τα στελέχη της επιχείρησης χρησιμοποιούν την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους, ως χρήσιμο οδηγό για να εφαρμόσουν συστήματα αμοιβών, προαγωγών, μεταθέσεων, πρόγραμμα κατάρτισης / εκπαίδευσης και τον γενικότερο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την απέναντι πλευρά των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσής τους είναι απαραίτητη, καθώς τους παρέχει επαναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Λαμβάνουν δηλαδή, την πληροφόρηση που χρειάζονται σχετικά με την αξιολόγηση της συμπεριφοράς τους μέσα στην επιχείρηση από τους άλλους εργαζόμενους.

Αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία, με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων. *(Πηγή: Χυτήρης Λ., 2001)*.



#### 4.15 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης είναι ένα δύσκολο έργο. Απαιτείται ανάλυση του κάθε έργου, κάθε θέσης εργασίας (job analysis), του καθορισμού το τι σημαίνει πραγματικά «επιτυχημένη εκτέλεση έργου», καθώς και την δημιουργία τρόπων μέτρησης της επιτυχίας.

Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης, όπως αυτές αναφέρονται στο βιβλίο της *Ξυροτύρη-Κουφίδου Σ.* «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», είναι:

- § Μέθοδοι συγκρίσεως, έχοντας δημιουργήσει ομαδοποιήσεις, κατατάξεις, εναλλακτικές κατατάξεις.
- § Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια
- § Με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων
- § Μέθοδος της άμεσης μέτρησης, υπολογίζοντας την παραγωγικότητα και τις αποχωρήσεις του προσωπικού.

#### 4.16 Θεωρητικό πλαίσιο HRM - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο D.Guest το 1997 δημιούργησε ένα θεωρητικό μοντέλο πλαίσιο μέσα στο οποίο φανερώνεται η σχέση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και της επιχείρησης στο οποίο μπορεί και αναπτύσσεται η απόδοση.

Σε αυτό το πλαίσιο υπάρχει ένα ταίριασμα ως προς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ορίζοντας άλλοτε κριτήρια και άλλοτε όχι.

	<i>Με κριτήριο</i>	<i>Άνευ κριτηρίου</i>
<i>Εσωτερικό Fit</i>	<i>Best Practices</i>	<i>Συνδυασμός δέσμης</i>
<i>Εξωτερικό Fit</i>	<i>Ως στρατηγική αλληλεπίδρασης</i>	<i>Ως ενδεχόμενο</i>

#### 4.17 Ποια είναι τα **BEST PRACTICES**

Τα best practices που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση, ώστε να επιτύχει την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και την ικανοποίηση αυτών. Ο Preffer αναφέρει ότι όσα περισσότερα best practices εφαρμόζει μια επιχείρηση τόσο πιο υψηλές απόδοσης σημειώνει.

Στο βιβλίο του ο *Preffer (Producing Sustainable Competitive advanced through the Effective Management of People, 2000 )* (πίνακας 2.) παρουσιάζει ότι τα εργαλεία αυτά είναι :

<b>Ασφάλεια εργασίας</b>	<b>Αυτοδιοικούμενες ομάδες</b>
Προσέλκυση και επιλογή	Εκπαίδευση & ανάπτυξη ικανοτήτων
Συμβολική αξία ύπαρξης ισότητας μεταξύ των μελών	Αξιοποίηση & εκπαίδευση ανθρώπων Σε διαφορετικές θέσεις & ειδικότητες
Αμοιβές και παρακίνηση	Ύψος αμοιβών
Οικονομική συμμετοχή εργαζομένων	Σημασία του μισθολογίου
Πρόσβαση σε πληροφορίες	
Συμμετοχή και ενδυνάμωση	

**Πίνακας 2.** Τα best practices κατά των *Preffer*

**4.18 Τα BEST PRACTICES της εταιρείας Α.Ε**

Μπορούμε να αναλύσουμε και να κριτικάρουμε τα όποια βήματα έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία τέσσερα χρόνια καθώς και μερικά best practices που εφαρμόζει η εταιρεία. (Πίνακας 3).

<b>Ασφάλεια εργασίας</b>	<b>OXI</b>
Προσέλκυση και επιλογή	<b>ΝΑΙ</b>
Συμβολική αξία ύπαρξης ισότητας μεταξύ των μελών	<b>OXI</b>
Αμοιβές και παρακίνηση	<b>OXI</b>
Οικονομική συμμετοχή εργαζομένων	<b>OXI</b>
Πρόσβαση σε πληροφορίες	<b>OXI</b>
Συμμετοχή και ενδυνάμωση	<b>OXI</b>
Αυτοδιοικούμενες ομάδες	<b>OXI</b>
Εκπαίδευση & ανάπτυξη ικανοτήτων	<b>OXI</b>
Αξιοποίηση & εκπαίδευση ανθρώπων σε διαφορετικές θέσεις & ειδικότητες	<b>OXI</b>
Ύψος αμοιβών	<b>ΝΑΙ</b>
Σημασία του μισθολογίου	<b>ΝΑΙ</b>
Προαγωγές από το υπάρχων δυναμικό	<b>ΝΑΙ</b>

**Πίνακας 3.** Καταγραφή best practices που εφαρμόζει η εταιρεία

Από τον παραπάνω πίνακα (3.) μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ιδιαίτερη σημασία η επιχείρηση δίνει στην Προσέλκυση και Επιλογή, στις Προαγωγές από το υπάρχον δυναμικό, το Ύψος αμοιβών και στη Σημασία του μισθολογίου.

#### **Συμπέρασμα 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου**

Λειτουργώντας σε πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος και των συνεχών αλλαγών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στην βιωσιμότητα των ίδιων και των εργαζομένων τους, εφαρμόζοντας στρατηγικές διαφοροποίησης και δημιουργώντας όλο και περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με απώτερο σκοπό να φέρουν υψηλότερες αποδόσεις. Το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για μια επιχείρηση, είναι εκπαίδευση των εργαζομένων, η οποία είναι μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης και στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό.

Οι μεγάλες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, των τελευταίων δεκαετιών επηρέασαν τη σταθερότητα γενικά των εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Στον εργασιακό τομέα κρίνεται πλέον απαραίτητη και επιβεβλημένη η συνεχής ενημέρωση και κατάρτιση των εργαζομένων σε οποιαδήποτε θέση της εργασιακής πυραμίδας και αν βρίσκονται.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς, να καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων και να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα.

Το ποσοστό απασχόλησης στην Ελλάδα είναι το μικρότερο στην Ευρωπαϊκή Ένωση και οι Έλληνες εργάζονται περισσότερο από τον μέσο Ευρωπαίο. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει ως βασικό στόχο όλων των χωρών και ειδικότερα για την χώρας μας, *γιατί καταλαμβάνει τη χαμηλότερη θέση συμμετοχής στα προγράμματα διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης*, την άνοδο του ποσοστού της συμμετοχής στα προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης.

Η εταιρεία έχει την ανάγκη και πρέπει να διαχειριστεί με δυναμικό τρόπο την απόδοση μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων της, για να έχει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, εξασφαλίζοντας ότι η απόδοση του κάθε εργαζομένου επικεντρώνεται στις ανάγκες της εταιρείας.

Από τα best practices συμπεραίνουμε ότι η επιχείρηση ΑΕ δίνει ιδιαίτερη σημασία στην Προσέλκυση και επιλογή στις Προαγωγές από το υπάρχον δυναμικό στο Ύψος αμοιβών και στη Σημασία του μισθολογίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 Ο ορισμός τις έρευνας

«Έρευνα αγοράς είναι η συστηματική, οργανωμένη και κριτική συγκέντρωση αντικειμενικών πληροφοριών, που αναφέρονται στην συμπεριφορά, τις ανάγκες, τις τάσεις και προσδοκίες ατόμων ή οργανισμών, μέσα στα πλαίσια των καθημερινών τους δραστηριοτήτων». *Πετράκης Μ., (2005).*

Η έρευνα αγοράς θα πρέπει να είναι συστηματική ενάντια στο αυτονόητο της κοινής λογικής, οργανωμένη ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει σωστά ένα πρόβλημα και κριτική, ώστε να μπορεί να επιλέγει την πλέον αντικειμενική λύση για το πρόβλημα που εξετάζεται.

### 5.2 Τί είναι ποιοτική έρευνα

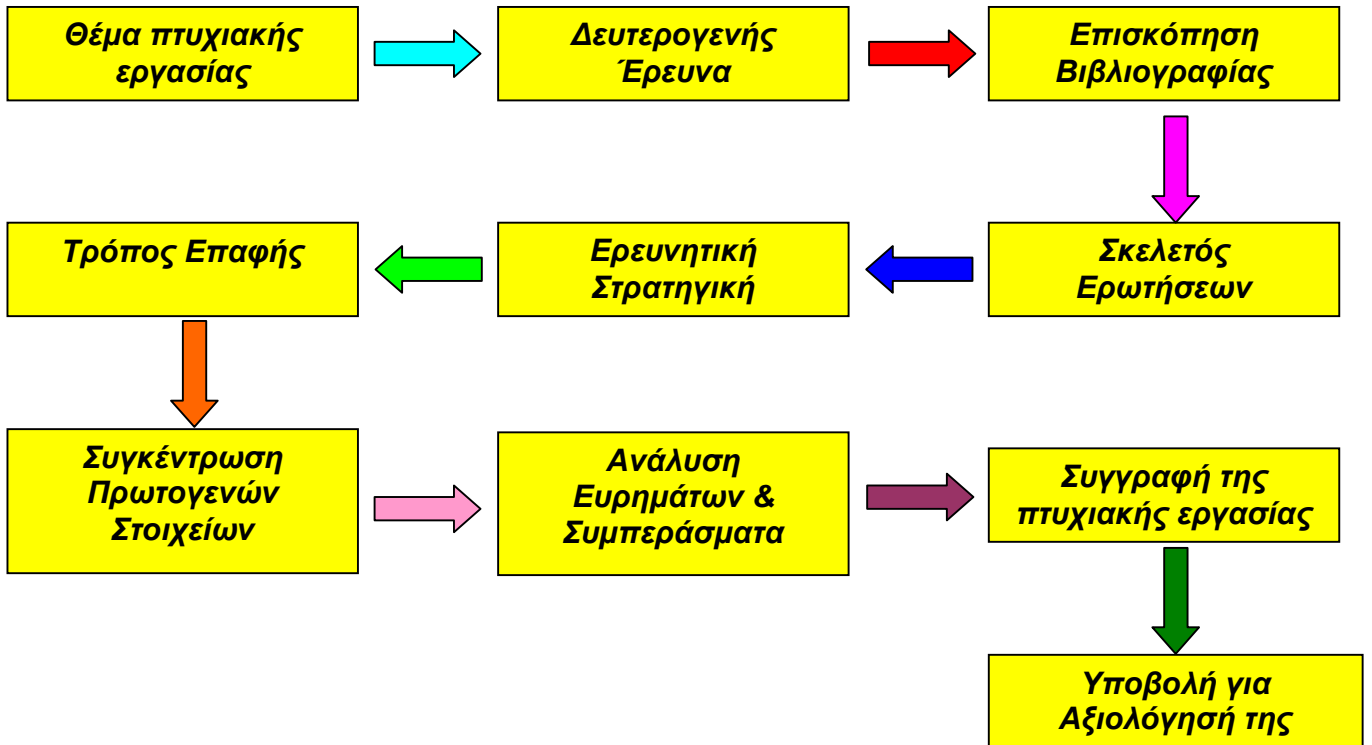
Είναι η τεχνική, η οποία γίνεται σε μικρές ομάδες και αποσκοπεί στον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών ενός προβλήματος και στην διερεύνηση των βαθύτερων αξιών, απόψεων και εικόνων, διευρύνοντας τη σημασία και όχι τη συχνότητα κάποιων φαινομένων, δηλαδή επικεντρώνεται περισσότερο σε φράσεις και παρατηρήσεις, προσπαθώντας να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά. *Πετράκης Μ., (2006).*

### 5.3 Τί είναι ποσοτική έρευνα

Είναι μια μορφή δομημένης προσέγγισης, που εμπιστεύεται τους αριθμούς για να παρουσιάσει απόψεις ή υποθέσεις. *Πετράκης Μ., (2006).*

«Η ποσοτική θεωρείται περισσότερο επαγγελματική, ενώ η ποιοτική θεωρείται περισσότερο ακαδημαϊκή».

#### 5.4 Το πλάνο της Πτυχιακής εργασίας



Σχήμα 4. Το πλάνο της πτυχιακής έρευνας (Πετράκης 2006).

#### 5.5 Ο πληθυσμός της έρευνας

Για την υλοποίηση της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, ο πληθυσμός (target group) των ατόμων με «συγγενή» χαρακτηριστικά, από τα οποία θα βγει το δείγμα, επιλέχτηκε να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερος, ώστε το δειγματοληπτικό σφάλμα να τείνει να είναι το μικρότερο και να μην παρουσιαστούν ανόμοια χαρακτηριστικά.

Κατά την **ποιοτική έρευνα**, οι συγγραφείς εστίασαν την έρευνα πληθυσμιακά στο σύνολο των διευθυντών της εταιρείας, οι οποίοι είναι στο σύνολο έξι.

1. Πληθυσμός έρευνας διευθυντικού προσωπικού παραγωγής

Η εταιρεία στο σύνολό της διαθέτει (6) διευθύνσεις, τρεις στην παραγωγή και τρεις στο διοικητικό κομμάτι με 6 διευθυντές πρώτης γραμμής. Μετά την έγκριση σχετικής άδειας από την εταιρεία, πήραν όλοι μέρος στην **ποιοτική έρευνα**, που πραγματοποιήθηκε από τους συγγραφείς - ερευνητές.

Κατά την **ποσοτική έρευνα**, οι συγγραφείς εστίασαν την έρευνα πληθυσμιακά στο σύνολο (300 υπάλληλοι)του προσωπικού της εταιρείας.

2. Πληθυσμός έρευνας υπαλληλικού προσωπικού

Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων της εταιρείας το 2015 είναι 866 άτομα. Από αυτούς ο αριθμός των υπαλλήλων χωρίς τους 50 προϊσταμένους είναι «**250**» που είναι και ο πληθυσμός για την **ποσοτική έρευνα**.

### **5.6 Το δείγμα της έρευνας**

Η δειγματοληψία στηρίζεται σύμφωνα με τον *Πετράκης Μ., (2006) σελ 221*.

- ✚ Στο νόμο του στατιστικώς ομαλού, όπου κάθε μονάδα του δείγματος έχει την ίδια πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα.
- ✚ Στο νόμο των μεγάλων αριθμών, όπου όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα τόσο τα αποτελέσματα της έρευνας πλησιάζουν την πραγματικότητα.

« Η γεωγραφική κάλυψη περιορίστηκε εντός της εταιρείας διότι ο πληθυσμός, στον οποίο απευθυνθήκαμε, εργάζεται σε αυτόν ».

Οι συγγραφείς ακολούθησαν την εκλογή με **δειγματοληψία κατά ομάδες**, λόγω χαμηλού κόστους και με την προϋπόθεση ότι εργάζονται στην εταιρεία, γνωρίζουν τον πληθυσμό της και έχουν όλες αυτές τις πληροφορίες που χρειάζονται για την έρευνα, όπως αριθμό διευθυντών, αριθμό υπαλλήλων, τμημάτων, ηλικίες υπαλλήλων μορφωτικό επίπεδο γνώσεων.

Το δείγμα εστιάστηκε στο (target group) των διευθυντών, γιατί θεωρούν οι ερευνητές, ότι είναι πολύ σημαντικό για την έρευνα η γνώμη αυτών που παίρνουν αποφάσεις, για το τι είδους εκπαίδευση πρέπει να γίνει και σε ποια ομάδα εργαζομένων.

Το μέγεθος του δείγματος του συνολικού πληθυσμού για την ποιοτική έρευνα (συνεντεύξεις), αλλά και τα αποτελέσματα της όλης έρευνας στηρίχθηκαν στις απόψεις **6 Διευθυντών** όσες και οι διευθύνσεις που έχει στο σύνολό της η εταιρεία.

Και αναλύεται ως εξής:

- Ø Οικονομική διεύθυνση - (οικονομικός διευθυντής).
- Ø Εμπορική διεύθυνση - (εμπορικός διευθυντής).
- Ø Διεύθυνση παραγωγής - (διευθυντής παραγωγής).
- Ø Διοικητική διεύθυνση - (διοικητικός διευθυντής).
- Ø Διεύθυνση ανάπτυξης νέων κατασκευών & προγραμμάτων - (διευθυντής ανάπτυξης νέων κατασκευών & προγραμμάτων).
- Ø Διεύθυνση παρακολούθησης νέων συμβάσεων - (διευθυντής συμβάσεων).

Ο καθηγητής **Blumer, m. (1969)** αναφέρει ότι ένα δείγμα 6 ατόμων με συγκεκριμένη γνώση είναι αντιπροσωπευτικότερο από ένα πολλαπλάσιο δείγμα, που δεν γνωρίζει το διερευνώμενο θέμα. **Πετράκης Μ., (2006) σελ 232.**

Από το μέγεθος του συνολικού πληθυσμού των υπάλληλων (**250 εργαζόμενοι**) όλων των τμημάτων της εταιρείας (**Πίνακας 4**), οι συγγραφείς αποφάσισαν να μην συμπεριληφθούν στην έρευνα οι **50** αυτοί υπάλληλοι ηλικίας από 50 χρονών και άνω, λόγω ότι πλησιάζουν στην συνταξιοδότηση και έχουν δείξει κατά το παρελθόν ότι είναι αρνητικοί, στην πλειοψηφία του συνόλου τους, για οποιαδήποτε συμμετοχή εκπαιδευτικού προγράμματος που τους έχει ζητηθεί. Σύνολο 200 υπάλληλοι. **Πίνακας 5.**

Το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται βασικά από το περιθώριο στατιστικού σφάλματος, που είμαστε διατεθειμένοι να δεχτούμε **Πετράκη Μ., (2006) σελ 231.**



Οικονομικοί Διεύθυνση	Εμπορικοί Διεύθυνση	Διεύθυνση Παραγωγής	Διοικητική Διεύθυνση	Διεύθυνση Ανάπτυξης Νέων Κατασκευών & Προγραμμάτων
Τμήμα Λογιστηρίου 19	Τμήμα Πωλήσεων 12	Διεύθυνση Προγραμματισμού & Υποστήριξης Τμήματα Συντήρησης Προγραμματισμού 15 Συγκολλήσεων Ηλεκτρονικών	Τμήμα Κεντρικής Γραμματείας 8	Επιβλέποντες Μηχανικοί 10
Τμήμα Αποθηκών 17	Τμήμα Επιχειρηματικών Σχέσεων 10	Διεύθυνση Επισκευών Τμήματα Ναυπηγικό Μηχανολογικό 15 Ηλεκτρολογικό Υποστήριξης	Τμήμα Προσωπικού 5	
Τμήμα Μηχανογράφησης 12	Τμήμα Εκτιμήσεων & Τιμολογήσεων Επισκευών 10	Υποδιεύθυνση Βιομηχανικών Κατασκευών Τμήμα 15 Επιβλέπων μηχανικών Βιομηχανικών έργων	Τμήμα εκπαίδευσης 2	
Τμήμα Προμηθειών 15			Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών 3	
Τμήμα Υπεργολάβων 10	Τμήμα Επιβλέπων Μηχανικών 8	Διεύθυνση Κατασκευών Τμήματα Ασφάλειας 15 Πρόληψης ατυχημάτων Συντονιστές	Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών 21	Τμήμα Σχεδιαστηρίου 12
Τμήμα Διαχείρισης 16				
89	40	60	39	22
<b>ΣΥΝΟΛΟ : 250 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ</b>				

Πίνακας 4. Ο αριθμός των υπαλλήλων κατά Τμήματα και διευθύνσεις

Άνδρες υπάλληλοι

20 – 25 Χρόνων	26 – 30 Χρόνων	31 – 35 Χρόνων	36 – 40 Χρόνων	41 – 45 Χρόνων	46 – 50 Χρόνων	<b>50 Χρόνων και άνω</b>
18 Άτομα	14 Άτομα	20 Άτομα	38 Άτομα	35 Άτομα	50 Άτομα	41 Άτομα (δεν πήραν μέρος)

Σύνολο ανδρών 224 Άτομα

Σύνολο κάτω των 50 ετών 175 Άτομα

Γυναίκες υπάλληλοι

20 - 25 Χρόνων	26 - 30 Χρόνων	31 - 35 Χρόνων	36 - 40 Χρόνων	41 - 45 Χρόνων	46 - 50 Χρόνων	<b>50 Χρόνων και άνω</b>
2 Άτομα	3 Άτομα	5 Άτομα	7 Άτομα	4 Άτομα	4 Άτομα	1 Άτομο (δεν πήρε μέρος)

Σύνολο γυναικών 26 Άτομα

Σύνολο κάτω των 50 ετών 25 Άτομα

Σύνολο γυναικών πληθυσμού έρευνας 25 Άτομα

Σύνολο ανδρών πληθυσμού έρευνας 175 Άτομα

**Γενικό σύνολο πληθυσμού έρευνας 200 Άτομα**

Πίνακας 5. Σύνολο πληθυσμού έρευνας υπαλλήλων κάτω των 50 ετών

Με βάση τον πίνακα που χρησιμοποίησαν οι συγγραφείς (*Saunders-Lewis- Thorhnil*) *Πετράκη Μ., (2006)* (Πίνακας 6.) για την ποσοτική έρευνα, ο πληθυσμός που πήρε είναι 200 υπάλληλοι, έβαλε περιθώριο στατιστικού σφάλματος **5%** και ο συνολικός τελικός πληθυσμός του δείγματος ανήλθε στους **132 υπάλληλους**, στους οποίους έγινε η ποσοτική έρευνα με την μέθοδο σύνταξης ερωτηματολογίων.

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΣΦΑΛΜΑΤΟΣ				
ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	5%	3%	2%	1%
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
150	108	132	141	148
<b>200</b>	<b>132</b>	<b>168</b>	<b>185</b>	<b>196</b>
250	151	203	226	244
300	168	234	267	291
400	196	291	334	384
500	217	340	414	475
750	254	440	571	696
1.000	278	516	706	906
2.000	322	696	1091	1655
5.000	357	879	1622	3288
10.000	370	964	1936	4899
100.000	383	1056	2345	8762
1.000.000	384	1066	2395	9513
10.000.000	384	1067	2400	9595

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6. : Saunders – Lewis – Thorhnil**

Οι συγγραφείς - ερευνητές έκαναν κατηγοριοποίηση αναλογική των ποσοστών με βάση τον πληθυσμό και το δείγμα (πίνακας 7).

Επειδή το σύνολο των γυναικών είναι μόνο (25 άτομα) ποσοστό πολύ μικρότερο από αυτό των ανδρών συμπεριλήφθηκε ολόκληρο στην έρευνα.

Επιπλέον, συνάδει με την θεωρία *Πετράκης Μ., (2006) σελ 110*, που λέει ότι το μέγεθος του δείγματος δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ μεγάλο ώστε να αποθαρρύνει με το κόστος του, αλλά ούτε πολύ μικρό ώστε να αμφισβητείται η αξιοπιστία του.

Οικονομική διεύθυνση	Εμπορική Διεύθυνση	Διεύθυνση Παραγωγής	Διοικητική Διεύθυνση	Διεύθυνση Ανάπτυξης Νέων Κατασκευών & Προγραμμάτων	Διεύθυνση Παρακολούθησης νέων συμβάσεων
60 Άτομα (30%)	35 Άτομα (18%)	44 Άτομα (22%)	31 Άτομα (15%)	16 Άτομα (8%)	14 Άτομα (7%)

Σύνολο πληθυσμού έρευνας κατά διευθύνσεις **200** Άτομα – ποσοστό (100%)

Οικονομική διεύθυνση	Εμπορική Διεύθυνση	Διεύθυνση Παραγωγής	Διοικητική Διεύθυνση	Διεύθυνση Ανάπτυξης Νέων Κατασκευών & Προγραμμάτων	Διεύθυνση Παρακολούθησης νέων συμβάσεων
40 Άτομα (30%)	23 Άτομα (18%)	30 Άτομα (22%)	20 Άτομα (15%)	10 Άτομα (8%)	9 Άτομα (7%)

Σύνολο δείγματος έρευνας αναλογικού ποσοστού **132** Άτομα – ποσοστό (100%)

**Πίνακας 7. Αναλογική κατηγοριοποίηση ποσοστών πληθυσμού και δείγματος έρευνας.**

### **5.7 Συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων με ποιοτική και ποιοτική έρευνα**

Η πρωτογενής έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις: προηγήθηκε η **ποιοτική** έρευνα, που πραγματοποιήθηκε στα **6 στελέχη** της εταιρείας, τα οποία είναι και η επιλογή του panel της έρευνας και στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε **ποσοτική** έρευνα στο δείγμα του προσωπικού **132 υπαλλήλων**, που επιλέξαμε παραπάνω.

Οι συγγραφείς της πτυχιακής εργασίας θα είναι και οι ερευνητές - συντονιστές όλης της πρωτογενούς έρευνας από την αρχή ως το τέλος .

### **5.7.1 Ποιοτική έρευνα**

Η **ποιοτική** έρευνα ανήκει στην **φαινομενολογία**, δηλαδή, ότι μέσα από την παρατήρηση δημιουργείται γνώση και επιχειρεί να εντοπίσει παράγοντες του κατά πόσο επηρεάζει η εκπαίδευση την απόδοση των εργαζομένων.

Η μέθοδος επαφής που χρησιμοποιήθηκε είναι η *προσωπική συνέντευξη βάθους, έχοντας ημιδομημένη τεχνική*, λόγω του ότι το κοινό είναι ειδικό (Διευθυντές τμημάτων). Από την συζήτηση δεν καλύφθηκαν οι στόχοι των ερευνητών και επανήλθαν σε συγκεκριμένους θεματικούς άξονες που κατεύθυναν τους ερωτώμενους στα θεματικά πεδία. Οι συνεντεύξεις διήρκησαν κατά μέσω ορό μισή ώρα η κάθε μια και ολοκληρώθηκαν συνολικά σε διάστημα μιας εβδομάδας.

Ο καθηγητής *Blumer,m. (1969)* αναφέρει ότι ένα δείγμα 6 ατόμων με συγκεκριμένη γνώση είναι αντιπροσωπευτικότερο από ένα πολλαπλάσιο δείγμα που δεν γνωρίζει το διερευνώμενο θέμα. *Πετράκης Μ., (2006) σελ 232.*

Ο *χώρος* που αποφασίστηκε από κοινού με τους ερωτώμενους ήταν οι συνεντεύξεις να γίνουν «εντός της εταιρείας» και συγκεκριμένα στα γραφεία των ερωτώμενων, έχοντας έτσι οι ίδιοι μεγαλύτερη άνεση και πιο χαλαρή ατμόσφαιρα, κάτι που βοηθά στο γενικότερο κλίμα των συνεντεύξεων.

Ο *χρόνος* που πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις ήταν το μεσημέρι, μετά το πέρας του ωραρίου (15:00) των υπάλληλων της εταιρείας, για να υπάρχει μεγαλύτερη ηρεμία και περισσότερος χρόνος για τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας αλλά και για τους ερευνητές που είναι εργαζόμενοι σε αυτή.

**Ο στόχος της ποιοτικής έρευνας** είναι η παροχή ιδεών και γενικότερα να δώσει βοήθεια στον ερευνητή για την σύνταξη του ερωτηματολογίου *Πετράκης Μ., (2006) σελ147.*

Οι ερευνητές προετοιμάστηκαν και κατέβαλαν κάθε δυνατή προσπάθεια και πήραν όλα τα παρακάτω μέτρα πριν και κατά την διάρκεια της συνέντευξης:

- Ø Να είναι φιλικοί και ήρεμοι
- Ø Να κερδίσουν γρήγορα την εμπιστοσύνη των συνομιλητών
- Ø Να δείχνουν στον συνομιλητή τους ενδιαφέρον
- Ø Να εξηγήσουν την τεχνική της συγκεκριμένης μεθόδου επαφής
- Ø Να μην ασκούν κριτική κατά την διάρκεια της συζήτησης, στις απαντήσεις να μην δείχνουν διαφωνία ή συμφωνία
- Ø Και τέλος, στην αρχή κάθε συνέντευξης ζητούσαν ευγενικά από τον συνομιλητή τους να απαντήσει στα θεματικά πεδία με ειλικρίνεια και αμεροληψία.

Οι ερευνητές και συγγραφείς συνέταξαν, πριν τις συνεντεύξεις, 4 ανεξάρτητες ερωτήσεις συνδεδεμένες με το θέμα, ώστε να προετοιμασθεί η ατμόσφαιρα για την συζήτηση που θα ακολουθούσε :

1. Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση. (γενική ερώτηση)
2. Πόσο απαραίτητη θεωρείτε ότι είναι η συνεχής εκπαίδευση για τα στελέχη και τους εργαζόμενους της εταιρείας. (γενική ερώτηση)
3. Πώς θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο γνώσεων του υπαλληλικού προσωπικού σας. (ειδική ερώτηση)
4. Γενικότερα, θεωρείτε ότι η αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης. (ειδική ερώτηση)

Από την συζήτηση και στην πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν καλύφθηκαν πλήρως οι στόχοι των ερευνητών και επανήλθαν σε συγκεκριμένους θεματικούς άξονες που κατεύθυναν τους ερωτώμενους σε θεματικά πεδία που είχαν συγκροτήσει.

Τέλος, οι θεματικοί άξονες της έρευνας στηρίχτηκαν στις παρακάτω τέσσερις μεταβλητές:

- A. Ποιες είναι οι νέες πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας .

- B. Κρίνεται απαραίτητη η εξειδικευμένη εκπαίδευση του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας .
- C. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε πότε θα ήταν καλό να υλοποιούνται.
- D. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση που παρέχετε στο υπαλληλικό προσωπικό της εταιρείας.

Οι ερευνητές κράτησαν «*χειρόγραφες σημειώσεις*» καθ' όλη την διάρκεια των συνεντεύξεων και δεν χρησιμοποίησαν μαγνητόφωνο ή βιντεοκάμερα, λόγω του ότι ήταν όρος τον οποίο έθεσαν τα στελέχη μετά από συζήτηση με τους ίδιους.

Με την πιθανότητα του γεγονότος αυτού, δημιουργήθηκε αρχικά άγχος στους ερευνητές για το αν θα προλάβουν να συγγράψουν τις απαντήσεις. Τελικά, το άγχος ξεπεράστηκε με την χρήση στενογραφίας και όλα πήγαν καλά.

Στο τέλος κάθε συνέντευξης οι συγγραφείς - ερευνητές εξέφρασαν ευχαριστίες για τα σπουδαία στοιχεία που συνέλλεξαν και την πολύ σημαντική συμβολή των ερωτώμενων στην έρευνα που πραγματοποιούν.

### **5.7.2 Ποσοτική έρευνα**

Η **ποσοτική** πρωτογενής έρευνα ενδιαφέρεται περισσότερο για την συχνότητα των φαινομένων και λιγότερο για την αιτιολόγησή τους. Συνήθως, χρησιμοποιεί κάποιο δομημένο ερωτηματολόγιο για την συγκέντρωση των πρωτογενών πληροφοριών. *Πετράκης Μ., (2006) σελ147 / 231.*

Οι συγγραφείς πήραν τις πληροφορίες για την έρευνα μέσω ποσοτικής έρευνας με διανομή 150 ερωτηματολογίων (14% περίπου), ώστε να έχουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό ασφαλείας για τα 132 ερωτηματολόγια, που χρειαζόνταν.

Η διανομή έγινε μέσω των γραμματέων των διευθύνσεων αναλογικά προς τα τμήματα των υπαλλήλων του δείγματος, που επιλέξαμε παραπάνω.

### **5.8 Το ερωτηματολόγιο**

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το γενικό πλάνο της έρευνας. Για τους συγγραφείς δεν είναι απλά μια λίστα ερωτήσεων ή ένα έντυπο που θα έπρεπε να συμπληρωθεί, αλλά είναι ένα επιστημονικό εργαλείο που σχεδιάστηκε σύμφωνα με τις ειδικές συνθήκες της έρευνας και τους σκοπούς της (Θωμάς, 1993).

Οι συγγραφείς στηρίχτηκαν στα θεματικά πεδία και τους άξονες της ποιοτικής έρευνας, για να συντάξουν το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας.

Το σύνολο των ερωτήσεων δεν ξεπέρασε τις 11, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος συμπλήρωσής του και να αυξηθεί ο βαθμός ανταπόκρισης. (Παράρτημα 1. σελ 115).

Η μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων επηρεάζεται απο το βαθμό δόμησης, που είναι η δυνατότητα των ερευνητών να τροποποιούν τις ερωτήσεις και τις απαντήσεις για τους ερωτώμενους και το βαθμό αμεσότητας ή συγκάλυψης, ο οποίος αναφέρεται στην έκταση που οι ερωτώμενοι γνωρίζουν το αντικείμενο και το σκοπό της έρευνας (Σταθακόπουλος, 2005).

Η προσέγγιση είναι δομημένη, στηριζόμενη στην ύπαρξη του ερωτηματολογίου με «κλειστές», «άμεσες», προ-κωδικοποιημένες ερωτήσεις (Πετράκης Μ., 2006).

Έγινε η χρήση μιας ανοικτής ελεύθερης ερώτησης (11) στο τέλος του ερωτηματολογίου, μετά από έκκληση των διευθυντών, που πήραν μέρος στην ποιοτική έρευνα, και του υπευθύνου εκπαίδευσης προς τους ερευνητές, για να δοθεί στους ερωτώμενους το ερέθισμα να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους και να αναφέρουν τυχόν προτάσεις στο διευρυνόμενο θέμα. (Παράρτημα 1. σελ 116).

Για την ελαχιστοποίηση των μειονεκτημάτων της συγκεκριμένης μεθόδου μαζί με τα ερωτηματολόγια υπήρξε συνοδευτική προσωπική επιστολή των συγγραφέων, που εξηγούσε τον ακαδημαϊκό σκοπό της έρευνας, που προέτρεπε τους εργαζομένους να συμμετάσχουν σε αυτή την έρευνα και την εξασφάλιση της ανωνυμίας των ερωτώμενων, με το να μην ζητείται η περιγραφή οποιονδήποτε



---

προσωπικών στοιχείων, η οποία θα έβαζε σε σκέψη το ερωτώμενο κοινό, και θα επηρέαζε το αποτέλεσμα.

Επίσης, η συνοδευτική επιστολή ανέφερε ότι μετά το πέρας της έρευνας τα ερωτηματολόγια της έρευνας δεν θα δοθούν σε κανένα πρόσωπο της εταιρείας. (Παράρτημα 1. σελ 114).

**«Όσο για τα αποτελέσματα, μετά την βαθμολόγηση της έρευνας, θα γίνει έκθεση αναφοράς, η οποία θα περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις της έρευνας προς την διοίκηση αλλά και τους υπεύθυνους του τμήματος εκπαίδευσης της εταιρείας, με σκοπό να δείξει την υπάρχουσα κατάσταση της εκπαίδευσης, αν είναι κατάλληλη, σε ποιό βαθμό ικανοποιεί και αν βοηθά στην απόδοση των υπαλλήλων ».**

Μεγάλη προσοχή δόθηκε στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, καθώς « η δομή του και το στερεότυπο των απαντήσεων έχουν καθοριστική σημασία για την εξασφάλιση της ακρίβειας των μετρήσεων » ( Τηλικίδου 2004 ).

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν **11**, ώστε να απαιτείται λίγος χρόνος (10 λεπτά ) για τη συμπλήρωσή του.

Η δομημένη προσέγγιση, στο μεγαλύτερο μέρος της, περιέχει ερωτήσεις με τη χρήση κλίμακας Likert και πενταβάθμιας κλίμακας (από καθόλου έως πάρα πολύ & από πολύ χαμηλό έως πολύ καλό). (Παράρτημα 1. σελ 115).

Η δομή του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τους γενικούς κανόνες σύνταξης περιλάμβανε :

- (1) Τίτλο – Ημερομηνία – Ονόματα ερευνητών
- (2) Στοιχεία ερωτώμενου – Ηλικία – Φύλο – Ειδικότητα – Έτη άσκησης επαγγέλματος.
- (3) Εισαγωγή και σύντομη επεξήγηση για το θέμα, το σκοπό, το χρόνο διάρκειας αλλά και την συνεισφορά του ερωτώμενου.
- (4) Οι ερωτήσεις αποφεύγουν να έχουν καθοδηγητικό χαρακτήρα. Είναι σχετικές με τους παράγοντες και έχουν εντοπιστεί από την ποιοτική έρευνα.

- (5) Το ερωτηματολόγιο προσπάθησαν οι συγγραφείς να είναι σύντομο και κατανοητό στο target group.
- (6) Τέλος, πραγματοποιήθηκε pilot test, με την αποστολή 25 ερωτηματολογίων ( περίπου 19% του τελικού δείγματος ), ώστε να ελεγχθεί το περιεχόμενο των ερωτήσεων εάν είναι κατανοητό και ευχάριστο. Εντοπίστηκαν κάποια μικρά λάθη και έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις, για να έχει αυξημένες πιθανότητες να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο. Το τεστ αυτό κρίθηκε, κατά τους ερευνητές, αρκετά σημαντικό, λόγω του ότι η έρευνα είναι με εσωτερική αλληλογραφία μέσω της κεντρικής γραμματείας προς τις γραμματείες των τμημάτων .

### **5.9 Εξήγηση ερωτήσεων**

#### **1. Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση.**

Εδώ ο ερωτώμενος θα πρέπει να καθορίσει την άποψή του για την θέση, που πρέπει να έχει η εκπαίδευση. Η σημασία που έχει για αυτόν αλλά και γενικότερα για όλους τους εργαζομένους. Εδώ θα καθορίσουμε την σημασία που πρέπει να έχει η εκπαίδευση για τους εργαζομένους συνολικά.

#### **2. Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο των γνώσεών σας (σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας):**

#### **3.**

Ο ερωτώμενος καλείται να κάνει αυτοκριτική για το επίπεδο γνώσεων και μορφωτικού επιπέδου, που κατέχει. Η απάντηση θα πρέπει να είναι αντικειμενική, διότι πολλές φορές συναντάμε τους εργαζομένους να θεωρούν ότι το επίπεδό τους είναι πολύ υψηλό και να μην επιζητούν εκπαίδευση.

#### **4. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση που σας παρέχει η εταιρεία.**

Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης θα δείξουν τον βαθμό ικανοποίησης της μέχρι τώρα εκπαίδευσης που αναπτύσσει και προσφέρει η

εταιρεία. Τα αποτελέσματα θα δείξουν στους υπεύθυνους εκπαίδευσης της εταιρείας τον προβληματισμό για πιθανές διορθωτικές κινήσεις, που θα πρέπει να γίνουν ή την ικανοποίηση για πιθανή συνέχιση.

**5. Πόσο απαραίτητη θεωρείτε ότι είναι η συνεχής εκπαίδευσή σας.**

Αυτή η ερώτηση θα δείξει την άποψη των υπαλλήλων της εταιρείας για το κατά πόσο έχουν κατανοήσει την σημασία της δια βίου εκπαίδευσης και κατά πόσο την θεωρούν βασική προτεραιότητα για τις μελλοντικές κινήσεις τους.

**6. Σε πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας έχετε συμμετάσχει.**

Μέσα από αυτή την ερώτηση φανερώνεται η συχνότητα παρακολούθησης προγραμμάτων ή όχι από τους εργαζόμενους σε εκπαίδευση ανά έτος. Πιθανόν, από τα αποτελέσματα να προκύψουν νέα εκπαιδευτικά προγράμματα προς ενίσχυση, στην περίπτωση που ο δείκτης είναι χαμηλός.

**7. Η απόδοση κατά την εργασία σας βελτιώθηκε με την παρακολούθηση των μέχρι σήμερα εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.**

Ο σκοπός της ερώτησης αυτής είναι να αναζητηθεί η άποψη των εργαζομένων για την σχέση εκπαίδευσης – απόδοσης και το κατά πόσο βοήθησε η μέχρι τώρα εκπαίδευση της εταιρείας στην απόδοσή τους.

**8. Η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να επιφέρει στον εργαζόμενο αύξηση στην απόδοση της εργασίας του.**

Εδώ προσπαθούν οι ερευνητές, να προσεγγίσουν γενικά την γνώμη των ερωτώμενων βλέποντας την κουλτούρα συνολικά, που υπάρχει αλλά και τις αντιλήψεις που έχουν σε θέματα εκπαίδευσης.

**9. Η εκπαίδευση θα ήταν καλό να πραγματοποιείται.**

Εδώ η ερώτηση, αναζητά την γνώμη των εργαζομένων για το αν θέλουν να πραγματοποιείται η εκπαίδευση εντός ή εκτός της επιχείρησης. Η εταιρεία έχει τις εγκαταστάσεις να φιλοξενήσει τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα όπως έχει δείξει στο παρελθόν. Πολλοί από τους εργαζομένους δεν ανταποκρίνονται θετικά στην εκπαίδευση εκτός της εταιρείας, λόγω της χρονικής καθυστέρησης και απόστασης.

**10. Οι ώρες εκπαίδευσης θα ήταν καλό να είναι.**

Η μέχρι σήμερα εκπαίδευση της εταιρείας γίνεται μετά το ωράριο εργασίας. Εδώ οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν, εάν θέλουν να πραγματοποιούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας. Πολλοί το βλέπουν αρνητικά στο να γίνεται εκτός ωραρίου, λόγω υποχρεώσεων που έχουν.

**11. Η μέχρι σήμερα εκπαίδευση, που γίνεται από την εταιρεία, είναι κατάλληλη και σχετική με το αντικείμενο της εργασίας σας.**

Εδώ καλούνται οι ερωτώμενοι να απαντήσουν σε μια ερώτηση και να εκφράσουν την γνώμη τους με το εάν συμφωνούν ή όχι, στο αν τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας είναι κατάλληλα και χρήσιμα σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους.

**12. Υπάρχει κάποιο επιμορφωτικό σεμινάριο που δεν έχει συμπεριληφθεί μέχρι σήμερα στην υπάρχουσα εκπαίδευσή σας και θα θεωρούσατε ότι θα βοηθούσε στην απόδοση της εργασίας σας, και αν ναι ποιο;**

Μετά από έκκληση της εταιρείας και των στελεχών της (ερωτώμενοι ποιοτικής έρευνας) συμπεριλήφθηκε η παραπάνω ελεύθερη ερώτηση με σκοπό την πιθανή βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Οι ερωτώμενοι καλούνται να αναφέρουν πιθανά κενά ή παραλήψεις, που πιθανόν να έχουν εντοπίσει στην ήδη υπάρχουσα εκπαίδευση και να τις αναφέρουν, καταγράφοντας ελεύθερα την γνώμη τους στο τι θα πίστευαν ότι θα βοηθούσε ή θα έδινε περισσότερη γνώση στο αντικείμενο εργασίας τους.

### **Συμπέρασμα 5<sup>ου</sup> κεφαλαίου**

Η ερευνητική μεθοδολογία που ακολούθησαν οι συγγραφείς έχει σαν στόχο να πείσει τον αναγνώστη για την επιστημονική οντότητα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε και την κάλυψη του ερευνητικού στόχου. Ακολουθήθηκε πιστά το πλάνο της έρευνας που επιλέχτηκε αρχικά.

Η αναζήτηση και η συλλογή πρωτογενών στοιχείων για την διερεύνηση της σχέσης εκπαίδευσης – απόδοσης πραγματοποιήθηκε με *ποιοτική* και *ποσοτική έρευνα* μετά από σχετική άδεια της εταιρείας. Η γεωγραφική κάλυψη του πληθυσμού περιορίστηκε εντός της εταιρείας και έγινε με μέθοδο εκλογής δειγματοληψίας κατά ομάδες. Αυτό ακολουθήθηκε, λόγω του χαμηλού κόστους και της προϋπόθεσης ότι οι συγγραφείς –γνωρίζουν καλά την εταιρεία και γνωρίζουν τον πληθυσμό.

Κατά την **ποιοτική έρευνα**, διερευνήθηκε η σημασία και η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς με προσωπικές συνεντεύξεις βάθους εντός της εταιρείας στο σύνολο των 6 διευθυντών, λόγω του ότι το κοινό είναι ειδικό.

Ενώ στην **ποσοτική έρευνα**, μετρήθηκε η συχνότητα κάποιων φαινομένων πληθυσμιακά σε δείγμα 132 υπαλλήλων της εταιρείας με σύνταξη, έλεγχο (pilot test), διόρθωση, και διανομή 132 ερωτηματολογίων με έντεκα ερωτήσεις, που στο σύνολο στηρίχτηκαν στα θεματικά πεδία και τους άξονες της ποιοτικής έρευνας που προηγήθηκε. Μαζί με τα ερωτηματολόγια υπήρξε συνοδευτική προσωπική επιστολή των συγγραφέων, όπου εξηγούσαν τον ακαδημαϊκό σκοπό της έρευνας, που προέτρεπε τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε αυτή την έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η συγκέντρωση και επεξεργασία των πληροφοριών και των στοιχείων της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας έγινε αποκλειστικά από τους συγγραφείς – ερευνητές.

#### **6.1 Αναλυτική παρουσίαση & συγκέντρωση αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας**

Οι συγγραφείς – ερευνητές χρησιμοποίησαν τις ημιδομημένες συνεντεύξεις βάθους, επειδή το κοινό, στο οποίο απευθύνεται (target group), είναι ειδικό, στοχεύοντας στο να εντοπίσει τους παράγοντες, που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το διερευνούμενο θέμα (σχέση εκπαίδευσης απόδοσης).

Οι ερευνητές και συγγραφείς ξεκίνησαν και τις έξι συνεντεύξεις με τις 4 ανεξάρτητες ερωτήσεις (1,2,3,4), τις οποίες σύνδεσαν με το θέμα και είχαν συντάξει από πριν ώστε να προετοιμασθεί η ατμόσφαιρα.

#### ***Ερωτήσεις ανεξάρτητες αλλά συνδεδεμένες με το θέμα***

1. Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση. (γενική ερώτηση)
2. Πόσο απαραίτητη θεωρείτε ότι είναι η συνεχής εκπαίδευση για τα στελέχη και τους εργαζομένους της εταιρείας. (γενική ερώτηση)
3. Πώς θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο γνώσεων του υπαλληλικού προσωπικού σας. (ειδική ερώτηση)
4. Γενικότερα, θεωρείτε ότι η αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης. (ειδική ερώτηση)

Στη συνέχεια, πέρασαν σε συγκεκριμένους θεματικούς άξονες, με τη βοήθεια των οποίων κατεύθυναν τους ερωτώμενους σε θεματικά πεδία (a,b,c,d) που είχαν συγκροτήσει.

### **Θεματικά πεδία**

- a) Ποιες είναι οι νέες πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας.
- b) Κρίνετε απαραίτητη την εξειδικευμένη εκπαίδευση του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας.
- c) Τα εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε πότε θα ήταν καλό να υλοποιούνται.
- d) Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση που παρέχεται στο υπαλληλικό προσωπικό της εταιρείας.

### **6.2 Συνέντευξη Οικονομικού Διευθυντή**

#### *Συγγραφείς-Ερευνητές*

Ξεκινώντας, θέλουμε να ευχαριστήσουμε την εταιρεία, την διοίκηση και εσάς προσωπικά κ. Οικονομικό Διευθυντή για την τιμή που μας κάνετε να συμμετάσχετε, μέσω της συνέντευξης αυτής στην έρευνα, που πραγματοποιούμε στην εταιρεία τους τελευταίους μήνες στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας.

Το θέμα της έρευνας που πραγματοποιούμε είναι « Η Διερεύνηση της Σχέσης Εκπαίδευσης - Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εταιρείας ».

Θα θέλαμε να σας παρακαλέσουμε, οι ερωτήσεις που θα ακολουθήσουν να απαντηθούν με ειλικρίνεια και αμεροληψία για την καλύτερη αποτελεσματικότητα της έρευνας που πραγματοποιούμε .

#### *Ερώτηση 1.*

Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση. (γενική ερώτηση)

#### *Οικονομικός Διευθυντής*

Πάντοτε η εκπαίδευση ήταν και είναι πολύ σημαντική και ο ρόλος, που είχε και έχει είναι σπουδαίος. Σε αυτούς που την αναζητούσαν και την αναζητούν έδινε και δίνει ισχυρά πλεονεκτήματα στο χώρο εργασίας τους και δημιουργεί πλεονέκτημα μεγάλο σε όλους αυτούς, που την χρησιμοποιούν σε σχέση με αυτούς, που την θεωρούν ασήμαντη.

## Ερώτηση 2.

Πόσο απαραίτητη θεωρείτε ότι είναι η συνεχής εκπαίδευση για τα στελέχη και τους εργαζομένους της εταιρείας. (γενική ερώτηση)

### *Οικονομικός διευθυντής*

Όπως γνωρίζετε και εσείς, σαν επιχείρηση ζούμε και κινούμαστε, όπως και όλες οι άλλες επιχειρήσεις, σε ένα περιβάλλον δύσκολο, που όσο περνά ο καιρός γίνεται ακόμα δυσκολότερο, λόγω του ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης.

Έτσι, καλούμαστε όλοι εμείς, που διοικούμε τις επιχειρήσεις αυτές να προσπαθούμε συνέχεια να ανταποκρινόμαστε και να συμβάλλουμε στις αλλαγές των καιρών κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για την απόκτηση μεγαλύτερων και ισχυρότερων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών μας.

Αρχή μας είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο για την εταιρεία μας. Πιστεύοντας σε αυτή την φιλοσοφία, εμείς τα στελέχη αλλά και ο πρόεδρος της εταιρείας επενδύουμε με συνεχή εκπαίδευση με σύγχρονα προγράμματα ειδικευμένης γνώσης.

Προσωπικά, πιστεύω, ότι το πιο σημαντικό πλεονέκτημα, που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων να είναι υψηλό αλλά και το επίπεδο γνώσης επάνω στο αντικείμενο εργασίας να είναι το μέγιστο.

Όλα αυτά όμως τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έρχονται από μόνα τους. Εμείς έχουμε θέσει ως πρώτη προτεραιότητα την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού μας, γιατί πιστεύουμε ότι η συνεχής εκπαίδευση, όχι μόνο για τους εργαζομένους αλλά και για εμάς τα στελέχη, δεν είναι μόνο απαραίτητη, αλλά και υποχρεωτική λόγω των αλλαγών που διανύουμε τα τελευταία χρόνια.



### Ερώτηση 3.

Πώς θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο γνώσεων του υπαλληλικού προσωπικού σας. (ειδική ερώτηση).

#### *Οικονομικός διευθυντής*

Η πλειοψηφία του προσωπικού των υπαλλήλων μας αποτελείται από εργαζόμενους που προϋπήρχαν πριν το 1999, οπότε και αναλάβαμε εμείς. Ήταν δηλ. υπάλληλοι, τους οποίους βρήκαμε από την παλιά εταιρεία, έχοντας την κουλτούρα του δημοσίου τομέα, η οποία είναι διαφορετική από αυτή που έχουμε εμείς. Το επίπεδο θεωρητικής μόρφωσης των υπαλλήλων στην πλειοψηφία τους είναι χαμηλό, λόγω του ότι η γνώση και οι νέες τεχνολογίες δεν είχαν εισχωρήσει σε ικανοποιητικό ποσοστό.

Κάναμε και κάνουμε προσπάθειες να ανεβάσουμε το επίπεδο των παλαιών υπαλλήλων και θεωρώ ότι το έχουμε ανεβάσει αρκετά σε σχέση με το πώς ήταν.

Αυτό το επιτύχαμε και το επιτυχαίνουμε με επιβράβευση κινήτρων για αυτούς που θέλουν και εφαρμόζουν την πολιτική της εταιρείας για συνεχή εκπαίδευση.

Από την άλλη πλευρά, ενισχύουμε το σύνολο των υπαλλήλων μας με πρόσληψη νεότερων εργαζομένων, με διαφορετική κουλτούρα και υψηλό επίπεδο γνώσεων.

### Ερώτηση 4.

Γενικότερα, θεωρείτε ότι η αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης. (ειδική ερώτηση)

#### *Οικονομικός διευθυντής*

Φυσικά αυτά είναι συνώνυμα. Η εμπειρία μου έχει δείξει όλα αυτά τα χρόνια, που εργάζομαι, ότι η εκπαίδευση, όπως είπατε και εσείς, θα πρέπει να είναι η κατάλληλη και να βρίσκεται στο ίδιο μήκος κύματος με αυτήν, που ο

εργαζόμενος έχει ανάγκη και χρειάζεται για να εκπληρώσει κατά τον καλύτερο τρόπο την εργασία του.

*Η σωστή εκπαίδευση προσφέρει τεράστια οφέλη τόσο στους εργοδότες όσο και στους εργαζομένους, όπως απόκτηση νέων ενισχυμένων δεξιοτήτων, αύξηση της παραγωγικότητας, και τόνωση του ηθικού των υπάλληλων (Πηγή: Shawn smith & Rebecca mazin 2004).*

### *Συγγραφείς -Ερευνητές*

Η συνέντευξη δεν κάλυψε όλα τα ερωτήματα κατά τον επιθυμητό τρόπο και όλες τις πτυχές που περίμεναν οι συγγραφείς – ερευνητές. Έτσι, προχώρησαν σε συγκεκριμένους θεματικούς άξονες και με τη βοήθεια αυτών κατεύθυναν τον ερωτώμενο σε θεματικά πεδία.

### *Ερώτηση a.*

Ποιες είναι οι νέες πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας.

### *Οικονομικός διευθυντής*

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες δεν σταματούν ποτέ όσο το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει. Οι νέες εκπαιδευτικές ανάγκες έχουν σχέση με τις τάσεις που παρουσιάζονται στην αγορά. Στην πλειοψηφία τους σήμερα περιορίζονται

σε προγράμματα εκπαίδευσης νέας τεχνολογίας και κυρίως σε προγράμματα υπολογιστικά που προσφέρουν μεγαλύτερη ταχύτητα και αποτελέσματα σε διαδικασίες και ελέγχους.

Καθώς αναφερόμαστε ειδικότερα για τους υπαλλήλους, θα ήταν χρήσιμο να γνωρίζουν κάποιες γενικές γνώσεις μάνατζμεντ.

### *Ερώτηση b.*

Κρίνεται απαραίτητη η εξειδικευμένη εκπαίδευση του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας.

*Οικονομικός διευθυντής*

Μην ξεχνάμε ότι ζούμε στην εποχή της ειδίκευσης όπου η κάθε θέση εργασίας έχει διαφορετικές απαιτήσεις και εκπαιδευτικές ανάγκες να εκπληρώσει.

Αναμφίβολα, είναι απαραίτητη η εξειδικευμένη εκπαίδευση και για αυτό προσπαθούμε μέσω του τμήματος εκπαίδευσης να έχουμε πολλές διαφορετικές κατηγορίες προγραμμάτων, ώστε σε αυτές να διαχωριστούν ομάδες υπαλλήλων κοινού αντικειμένου για την παρακολούθηση και ολοκλήρωση αυτών.

*Ερώτηση c.*

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε πότε θα ήταν καλό να υλοποιούνται.

*Οικονομικός διευθυντής*

Τα τελευταία 5 χρόνια έχουμε θέσει σαν βάση δυο εκπαιδευτικά προγράμματα ανά εργαζόμενο υπάλληλο. Αυτό, βεβαίως, αλλάζει ανάλογα με τον εργαζόμενο και την εργασία την οποία εκτελεί.

*Ερώτηση d.*

Πόσο ικανοποιημένος είστε από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση που παρέχεται στο υπαλληλικό προσωπικό της εταιρείας.

*Οικονομικός διευθυντής*

Η εκπαίδευση που εφαρμόζεται, στους υπαλλήλους της εταιρείας θα έλεγα ότι δεν είναι αυτή που θα έπρεπε να είναι. Συγκεκριμένα, είναι μέτρια προς χαμηλή η ικανοποίηση ή οποία έχω, προσωπικά, και αυτό οφείλεται σε πολλές παραμέτρους. Δυο βασικές είναι :

*Πρώτον*, από την κακή εκτίμηση των αναγκαίων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους άμεσους προϊστάμενους &

*Δεύτερον*, από την όχι καλή γνώση της αγοράς (σε προσφερόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα) από τους υπευθύνους του τμήματος εκπαίδευσης της εταιρείας.

### **Συμπέρασμα συνέντευξης Οικονομικού Διευθυντή**

Ο Οικονομικός διευθυντής της εταιρείας ανέφερε ότι η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική και ο ρόλος που έχει είναι σπουδαίος. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο για την εταιρεία και ότι και ο ίδιος πιστεύει σε αυτή την φιλοσοφία, θεωρώντας το ένα σημαντικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση.

Εν συνεχεία, αναφέρει ότι η εταιρεία επενδύει με συνεχή εκπαίδευση και σύγχρονα προγράμματα ειδικευμένης γνώσης όχι μόνο για τους εργαζομένους αλλά και για τα στελέχη, θέτοντας σε ετήσια βάση, κατά το ελάχιστο, δυο εκπαιδευτικά προγράμματα ανά εργαζόμενο υπάλληλο.

Για το προσωπικό των υπαλλήλων αναφέρει ότι η πλειοψηφία αποτελείται από εργαζόμενους που προϋπήρχαν από την παλιά εταιρεία του δημοσίου και ότι το επίπεδο θεωρητικής μόρφωσης τους είναι χαμηλό.

Από την πλευρά της η εταιρεία για να το αντιμετωπίσει κάνει προσπάθειες να ανεβάσει το επίπεδο των παλαιών υπαλλήλων και θεωρεί ότι το έχει ανεβάσει αρκετά σε σχέση με το πώς ήταν στο παρελθόν.

Επίσης, αναφέρει ότι η εκπαίδευση πρέπει να είναι κατάλληλη και απαραίτητα εξειδικευμένη, για να μπορεί ο εργαζόμενος να εκπληρώσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο την εργασία του και ότι η εκπαίδευση που εφαρμόζεται είναι μέτρια προς χαμηλή. Αυτό το αιτιολογεί, στο ότι οφείλεται *Πρώτον* στην κακή εκτίμηση των αναγκαίων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους άμεσους προϊστάμενους και *Δεύτερον* από την όχι τόσο καλή γνώση της αγοράς των υπευθύνων του τμήματος εκπαίδευση

### **6.3 Συνέντευξη Διοικητικού Διευθυντή**

#### *Συγγραφείς-Ερευνητές*

Ξεκινώντας θέλω να ευχαριστήσουμε την εταιρεία και την διοίκηση και εσάς προσωπικά κ. διευθυντά του Διοικητικού για την τιμή που μας κάνετε να συμμετάσχετε μέσω της συνέντευξης αυτής στην

έρευνα που πραγματοποιούμε στην εταιρεία τους τελευταίους μήνες στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας.

Το θέμα της έρευνας που πραγματοποιούμε είναι « Η Διερεύνηση της Σχέσης Εκπαίδευσης - Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εταιρείας ».

Θα θέλαμε να σας παρακαλέσουμε, οι ερωτήσεις που θα ακολουθήσουν να απαντηθούν με ειλικρίνεια και αμεροληψία, για την καλύτερη αποτελεσματικότητα της έρευνας που πραγματοποιούμε.

### **Ερώτηση 1.**

Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση. (γενική ερώτηση)

#### *Διοικητικός διευθυντής*

Η εκπαίδευση στην σημερινή εποχή, την εποχή του ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης, είναι η λύση πολλών προβλημάτων που δημιουργούνται κατά καιρούς σε όλες τις επιχειρήσεις, όχι μόνο εδώ στα ναυπηγεία. Η εκπαίδευση είναι αυτή που δραστηριοποιεί τον εργαζόμενο και τον κάνει πιο δυνατό, πιο σκεπτόμενο, του αλλάζει όλη την κουλτούρα, ακόμα και τον τρόπο φιλοσοφίας που εκπληρώνει της εργασία του. Ναι, για να απαντήσω στο ερώτημα σας, είναι πολύ σημαντική.

### **Ερώτηση 2.**

Πόσο απαραίτητη θεωρείτε ότι είναι η συνεχής εκπαίδευση για τα στελέχη και τους εργαζομένους της εταιρείας. (γενική ερώτηση)

#### *Διοικητικός διευθυντής*

Η συνεχής εκπαίδευση είναι πολύ απαραίτητη γιατί δίνει πλεονεκτήματα σε όλους μας.

Μας βοηθά να ξεπεράσουμε δύσκολα πράγματα και καταστάσεις επάνω στη δουλειά μας. Βοηθά, στον τομέα του ο καθένας, να αντιμετωπίζει δύσκολες και επίπονες καταστάσεις με πιο εύκολους τρόπους.

**Ερώτηση 3.**

Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο γνώσεων του υπαλληλικού προσωπικού σας. (ειδική ερώτηση)

*Διοικητικός διευθυντής*

Το προσωπικό της εταιρείας προέρχεται από την εξαγοραζόμενη εταιρεία του δημοσίου με επίπεδο χαμηλής μόρφωσης και μικρής γνώσης σε πληροφοριακά συστήματα και νέες τεχνολογίες. Προσπαθούμε και κάνουμε προσπάθειες να ανεβάσουμε το επίπεδο, παρά την άρνηση που αντιμετωπίζουμε από την μάζα. Πιστεύουμε, ότι αυτό θα αλλάξει με την νέα φουρνιά των ανθρώπων που μπαίνουν στην εταιρεία.

**Ερώτηση 4.**

Γενικότερα, θεωρείτε ότι η αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης. (ειδική ερώτηση)

*Διοικητικός διευθυντής*

Ναι, πιστεύω ότι η απόδοση των υπαλλήλων της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης και παίρνω παράδειγμα από τον ίδιο μου τον εαυτό. Όσο μεγαλύτερη είναι η γνώση, που έχω αποκτήσει από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τόσο πιο αποδοτικός είμαι στην εργασία μου.

*Συγγραφείς-Ερευνητές*

Η συνέντευξη δεν απάντησε όλα τα ερωτήματα κατά τον επιθυμητό τρόπο και δεν κάλυψε όλες τις πτυχές που περίμεναν οι συγγραφείς – ερευνητές και προχώρησαν σε συγκεκριμένους θεματικούς άξονες που κατεύθυνε των ερωτώμενο σε θεματικά πεδία.

**Ερώτηση a.**

Ποιες είναι οι νέες πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας

*Διοικητικός διευθυντής*

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες είναι ένας κύκλος που δεν σταματά ποτέ και αυτή είναι η φιλοσοφία της εταιρείας. Να σας απαντήσω στο ερώτημά σας ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζονται από τις τάσεις που παρουσιάζονται στην αγορά. Αυτό, προσπαθούμε εμείς τα στελέχη της εταιρείας να το αντιληφθούμε γρήγορα και να πάρουμε αποφάσεις ώστε το υπαλληλικό προσωπικό μας να είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει πιθανές δυσκολίες στο δύσκολο έργο του.

Η τεχνολογία και τα υπολογιστικά συστήματα, όπως CRM και ERP, θεωρώ ότι, είναι μεγάλο πλεονέκτημα και εκπαιδευτική ανάγκη για το προσωπικό μας, λόγω του ότι είμαστε εταιρεία βαριάς βιομηχανικής παραγωγής.

**Ερώτηση b.**

Κρίνετε απαραίτητη την εξειδικευμένη εκπαίδευση του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας.

*Διοικητικός διευθυντής*

Τα επαγγέλματα αλλά και οι θέσεις εργασίας γίνονται όλο και πιο απαιτητικές, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η εξειδίκευση. Για αυτό το λόγο και η εκπαίδευση, λόγω της θέσης και των τάσεων της εποχής, πρέπει να είναι απαραίτητα εξειδικευμένη.

**Ερώτηση c.**

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε πότε θα ήταν καλό να υλοποιούνται.

*Διοικητικός διευθυντής*

Τα προγράμματα θα ήταν καλό να πραγματοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες που έχει ένας εργαζόμενος και τις απαιτήσεις που έχει η θέση εργασίας

του. Οι ανάγκες είναι διαφορετικές σε κάθε εργαζόμενο. Έχουμε ορίσει ως βάση, αρχικά, δυο εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε έτος ανά εργαζόμενο και στην πορεία, αν παρουσιαστεί κάποια εκπαιδευτική ανάγκη, με αίτημα του εργαζόμενου ή του προϊσταμένου του, τότε να γίνεται και κάποια συμπληρωματική εκπαίδευση.

#### **Ερώτηση d.**

Πόσο ικανοποιημένος είστε από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση που παρέχεται στο υπαλληλικό προσωπικό της εταιρείας.

#### **Διοικητικός διευθυντής**

Θα έλεγα ότι μέχρι αυτή την στιγμή η εκπαίδευση των υπαλλήλων της εταιρείας, βρίσκεται συνολικά σε προκαταρκτικό στάδιο, προσπαθώντας εμείς τα στελέχη πρώτης γραμμής, να αντιμετωπίσουμε την αρνητική κουλτούρα του παρελθόντος, λόγω του ότι, όπως και εσείς γνωρίζετε, η εταιρεία βρισκόταν για πολλά χρόνια στα χέρια του δημοσίου και η εκπαίδευση ήταν γενική και πολλές φορές ανύπαρκτη.

Η ικανοποίησή μου, για να απαντήσω στο ερώτημά σας, είναι μέτρια και πολλές φορές κάτω του μετρίου. Αυτό οφείλεται σε δυο βασικές παραμέτρους :

*Πρώτον*, από την μη καλή εστίαση των εκπαιδευτικών αναγκών των θέσεων εργασίας από τους άμεσους προϊστάμενους &

*Δεύτερον* από την αποχή των εργαζομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας.



### **Συμπέρασμα συνέντευξης διοικητικού διευθυντή**

Στην συνέντευξη ο διοικητικός διευθυντής αναφέρει ότι η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική, γιατί δραστηριοποιεί και αλλάζει τον εργαζόμενο προς το καλύτερο.

Θεωρεί, ότι η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη, γιατί δίνει πλεονεκτήματα, τονίζοντας ότι η εκπαίδευση, λόγω των τάσεων της εποχής, πρέπει να είναι απαραίτητα εξειδικευμένη.

Πιστεύει ότι η απόδοση των υπαλλήλων της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης.

Αναφέρει για το προσωπικό της εταιρείας, ότι στην πλειοψηφία τους έχουν επίπεδο χαμηλής μόρφωσης με μικρή γνώση σε πληροφοριακά συστήματα και νέες τεχνολογίες. Η εταιρεία για να το αντιμετωπίσει κάνει προσπάθειες με συνεχή εκπαίδευση να ανεβάσει το επίπεδο των παλαιών εργαζομένων παρά την άρνηση που αντιμετωπίζει, πιστεύοντας ότι αυτό θα αλλάξει με την είσοδο νέων εργαζομένων στην εταιρεία.

Τονίζει ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζονται από τις τάσεις που παρουσιάζονται στην αγορά και αυτές είναι η τεχνολογία και υπολογιστικά συστήματα.

Μιλά για τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας, ότι ως βάση πραγματοποιούνται δυο εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε έτος ανά εργαζόμενο και αυτό αλλάζει προς τα επάνω, ανάλογα με τις ανάγκες που έχει ένας εργαζόμενος και τις απαιτήσεις της εργασίας του.

Η ικανοποίησή του για την εκπαίδευση που προσφέρει η εταιρεία είναι μέτρια και πολλές φορές κάτω του μετρίου. Η λόγοι που θεωρείται μέτρια και κάτω του μετρίου η ικανοποίηση είναι *Πρώτον*, από την μη καλή εστίαση των εκπαιδευτικών αναγκών των θέσεων εργασίας από τους άμεσους προϊστάμενους & *Δεύτερον* από την αποχή των εργαζομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας.

#### 6.4 Αναλυτική παρουσίαση αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας

Οι συγγραφείς – ερευνητές μέσω εσωτερικής αλληλογραφίας παρέλαβαν και συγκέντρωσαν μετά από επίπονη προσπάθεια, λόγω καθυστερήσεων από τις γραμματείες των τμημάτων, 132 ερωτηματολόγια που αναλύονται παρακάτω ανά κατηγορίες (πίνακας 8).

Η επεξεργασία και η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με το υπολογιστικό πρόγραμμα του Excel.

<b>Δείγμα έρευνας</b>	<b>132 άτομα (100%)</b>
<b>Άνδρες υπάλληλοι ♂</b>	<b>107 άτομα (81%)</b>
<b>Γυναίκες υπάλληλοι ♀</b>	<b>25 άτομα (19%)</b>

Οικονομική διεύθυνση	Εμπορική Διεύθυνση	Διεύθυνση Παραγωγής	Διοικητική Διεύθυνση	Διεύθυνση Ανάπτυξης Νέων Κατασκευών & Προγραμμάτων	Διεύθυνση Παρακολούθησης νέων συμβάσεων
<b>40 Άτομα</b> ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ <b>(30%)</b>	<b>23 Άτομα</b> <b>(18%)</b>	<b>30 Άτομα</b> <b>(22%)</b>	<b>20 Άτομα</b> <b>(15%)</b>	<b>10 Άτομα</b> <b>(8%)</b>	<b>9 Άτομα</b> <b>(7%)</b>
<b>Άνδρες 36</b> ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ <b>27%</b>	<b>20 Άτομα</b> <b>15.65%</b>	<b>29 Άτομα</b> <b>21.26%</b>	<b>11 Άτομα</b> <b>8.25%</b>	<b>5 Άτομα</b> <b>4%</b>	<b>6 Άτομα</b> <b>4.66%</b>
<b>Γυναίκες 4</b> ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ <b>3%</b>	<b>3 Άτομα</b> <b>2.35%</b>	<b>1 Άτομα</b> <b>0.74%</b>	<b>9 Άτομα</b> <b>6.75%</b>	<b>5 Άτομα</b> <b>4%</b>	<b>3 Άτομα</b> <b>2.33%</b>

**Πίνακας 8.** Αριθμητικό σύνολο και ποσοστά συμπληρωμένων ερωτηματολογίων

Από την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων καταμετρήθηκαν οι παρακάτω κατηγορίες ποσοστών του δείγματος:

Στην **κατηγορία των ηλικιών**, τα ποσοστά μας δείχνουν μεγάλο νούμερο ποσοστού υπαλλήλων μεγάλης ηλικία, που δικαιολογούν το ότι από την παλιά εταιρεία (πριν το 1997) υπήρχαν και παραμένουν αρκετοί υπάλληλοι μεγάλης ηλικίας. (Πίνακας 9).

Στην **κατηγορία της εργασιακής εμπειρίας**, φαίνεται από τα ποσοστά, ότι στην πλειοψηφία των συγκεντρωθέντων ερωτηματολογίων υπάρχει μεγάλη εργασιακή εμπειρία στο αντικείμενο απασχόλησης, διότι οι περισσότεροι υπάλληλοι της εταιρείας προέρχονται από μαθητές της σχολής των Ναυπηγείων Ελευσίνας βρισκόμενοι στην εταιρεία από μικρή ηλικία.

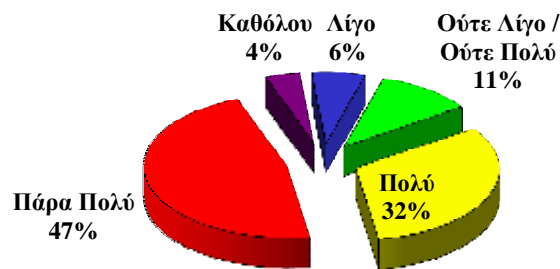
<b>Ηλικίες πληθυσμού δείγματος έρευνας 132 άτομα (100%)</b>					
<b>20 - 25</b>	<b>26 - 30</b>	<b>31 - 35</b>	<b>36 – 40</b>	<b>41 - 45</b>	<b>46 - 50</b>
<b>9.8 %</b>	<b>8.3 %</b>	<b>12.2 %</b>	<b>22.7%</b>	<b>19.7%</b>	<b>27.3%</b>
<b>13 Άτομα</b>	<b>11 Άτομα</b>	<b>16 Άτομα</b>	<b>30 Άτομα</b>	<b>26 Άτομα</b>	<b>36 Άτομα</b>

<b>Εργασιακή εμπειρία (Σε έτη) του πληθυσμού του δείγματος της έρευνας 132 άτομα (100%)</b>				
<b>1 - 2 έτη</b>	<b>2 - 5 έτη</b>	<b>5 - 10 έτη</b>	<b>10 - 20 έτη</b>	<b>20 έτη -&amp; Άνω</b>
<b>5.4%</b>	<b>3.8%</b>	<b>9%</b>	<b>34.8%</b>	<b>47%</b>
<b>7 Άτομα</b>	<b>5 Άτομα</b>	<b>12 Άτομα</b>	<b>46 Άτομα</b>	<b>62 Άτομα</b>

**Πίνακας 9.** Σύνολο ποσοστιαίων αποτελεσμάτων ηλικιών και εργασιακής εμπειρίας από το σύνολο του δείγματος (132 ερωτηματολόγια).

1. «Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση».

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
5 Άτομα	8 Άτομα	15 Άτομα	42 Άτομα	62 Άτομα



■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ ■ Πολύ ■ Πάρα Πολύ

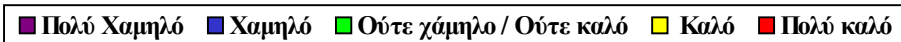
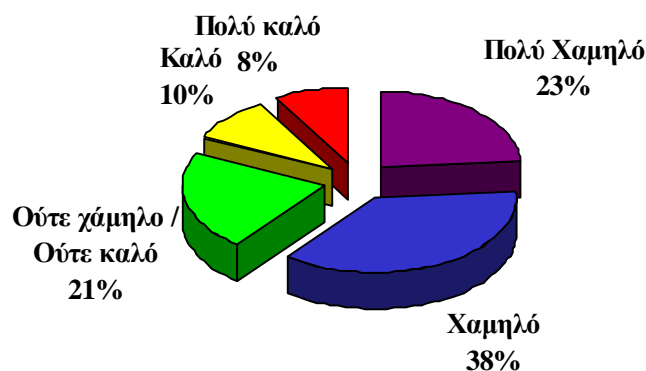
Στην ερώτηση αυτή το ποσοστό το 79% των ερωτώμενων (104 άτομα) θεωρεί την εκπαίδευση από πολύ έως παρά πολύ σημαντική, αποδεικνύοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι) είναι υπέρμαχοι της εκπαίδευσης και της σημασίας της. Η συμμετοχή τους θα θεωρείται βέβαιη εάν το πρόγραμμα κατάρτισης, που θα υλοποιηθεί, είναι άρτια σχεδιασμένο και θα μπορέσει να καλύψει τις πραγματικές τους ανάγκες.

Ένα 11% από τους υπαλλήλους κρατούν ουδέτερη στάση απέναντι στην σημαντικότητα της εκπαίδευσης.

Τέλος, το υπόλοιπο 10% των υπαλλήλων θεωρούν από λίγο έως καθόλου σημαντική την εκπαίδευση. Η στάση αυτή, πιθανόν, να οφείλεται στο γεγονός, ότι το να εκπαιδεύεται κανείς είναι χάσιμο χρόνου.

2. Πώς θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο των γνώσεών σας (σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας) :

Πολύ χαμηλό	χαμηλό	Ούτε χαμηλό / Ούτε καλό	καλό	Πολύ καλό
31 Άτομα	49 Άτομα	28 Άτομα	13 Άτομα	11 Άτομα

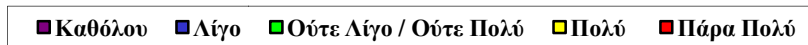
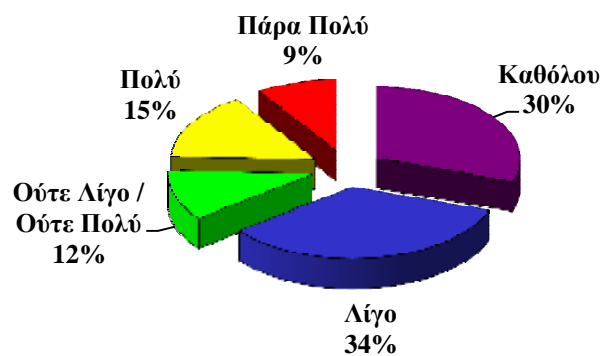


Οι ερωτώμενοι σε αυτή την ερώτηση κάνουν αυτοκριτική πάνω στο επίπεδο γνώσεών τους σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ένα ποσοστό με 38%, όπου το επίπεδο γνώσεων είναι χαμηλό και ένα 23%, το οποίο είναι πολύ χαμηλό και που θα πρέπει να απασχολήσει σοβαρά την εταιρεία και τους υπεύθυνους, παίρνοντας άμεσα μέτρα, τα οποία θα βοηθήσουν.

Ένα 21% των ερωτώμενων κρατά ουδέτερη στάση. Απαντούν πως το επίπεδο γνώσεών τους είναι ούτε χαμηλό, αλλά ούτε και καλό. Την κατηγορία αυτή, αποτελούν οι εργαζόμενοι εκείνοι, οι οποίοι, πιθανότατα, να μην ενδιαφέρονται για την απόδοση της εργασίας τους ή να αποφεύγουν να απαντήσουν.

**3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση που σας παρέχει η εταιρεία.**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
40 Άτομα	45 Άτομα	15 Άτομα	20 Άτομα	12 Άτομα

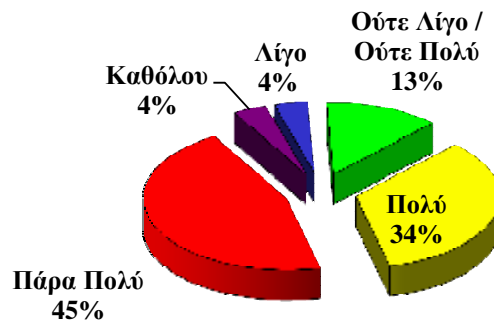


Στην ερώτηση αυτή οι ερωτώμενοι απαντούν ξεκάθαρα από λίγο έως καθόλου, με ποσοστό 65%, ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση της εταιρείας, στέλνοντας ξεκάθαρο μήνυμα για αλλαγή και εφαρμογή νέας στρατηγικής στην υπάρχουσα εκπαίδευση με νέα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Και σε αυτή την περίπτωση, ένα 11% κρατά ουδέτερη στάση ή δεν θέλει να απαντήσει. Πιθανόν, οι εργαζόμενοι αυτοί να μην έχουν ενδιαφέρον και θέληση, να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Τέλος, ένα ποσοστό της τάξεως του 24% νιώθει ικανοποιημένο από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση της εταιρείας, γιατί το επίπεδο γνώσεών τους είναι περιορισμένο.

**4. Πόσο απαραίτητη θεωρείτε ότι είναι η συνεχής εκπαίδευσή σας.**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
5 Άτομα	5 Άτομα	17 Άτομα	45 Άτομα	60 Άτομα

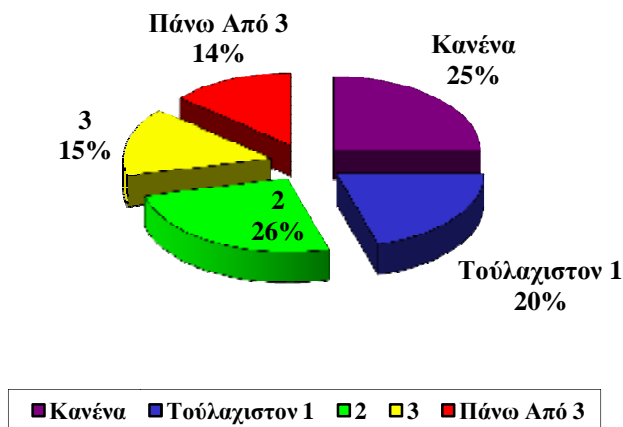


■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ ■ Πολύ ■ Πάρα Πολύ

Από το σύνολο των ερωτώμενων, το 79% θεωρεί τη συνεχή εκπαίδευση πάρα πολύ χρήσιμη, καθώς τους προσφέρει μεγαλύτερη εξοικείωση με το αντικείμενο εργασίας τους και, γενικότερα, διευρύνονται οι γνώσεις τους. Αντιθέτως, όμως, υπάρχει ένα, όχι αμελητέο, ποσοστό της τάξεως του 21%, το οποίο είναι της άποψης, ότι η συνεχής εκπαίδευση δεν είναι τόσο απαραίτητη. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός, ότι η εκπαίδευση για αυτούς τους εργαζόμενους να είναι κώλυμα στον ήδη περιορισμένο χρόνο, που τους διατίθεται για να δουλέψουν.

**5. Σε πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας έχετε συμμετάσχει**

Κανένα	Τουλάχιστον 1	2	3	Πάνω Από 3
33 Άτομα	27 Άτομα	34 Άτομα	20 Άτομα	18 Άτομα

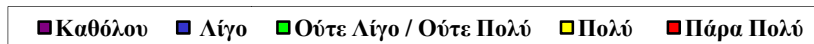
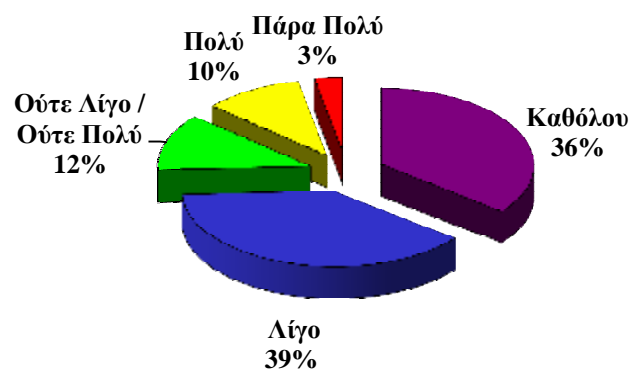


Η παραπάνω ανάλυση μας δείχνει ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό έχει περιοριστεί στην παρακολούθηση όχι πολλών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό, πιθανόν, να οφείλεται στο γεγονός, ότι τα θέματα των εκάστοτε προγραμμάτων δεν συμπίπτουν με όλα τα αντικείμενα εργασίας των υπαλλήλων της εταιρείας. Μπορεί, επίσης, να οφείλεται στο ότι τα θέματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να περιορίζονται, κατά βάση, σε έναν τομέα και συνεχώς να επαναλαμβάνονται χωρίς κανένα ενδιαφέρον.



**6. Η απόδοση κατά την εργασία σας βελτιώθηκε με την παρακολούθηση των μέχρι σήμερα εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
47 Άτομα	51 Άτομα	16 Άτομα	14 Άτομα	4 Άτομα

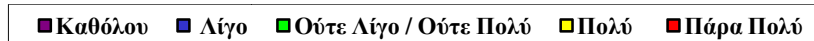
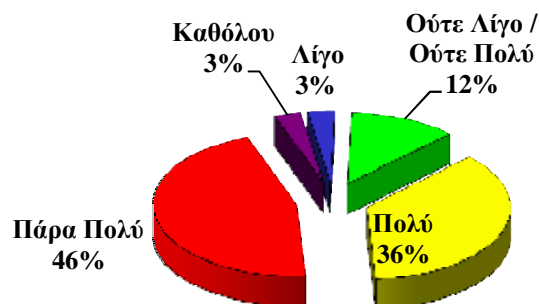


Η πλειοψηφία υποστηρίζει ότι δεν βελτιώθηκε η απόδοση της εργασίας τους με την παρακολούθηση των μέχρι σήμερα εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η εκπαιδευτική πολιτική, την οποία εφαρμόζει η εταιρεία δεν είναι επαρκής, ώστε να καλύψει την ανάγκη κατάρτισης των υπαλλήλων της.

Το γεγονός, ίσως, ότι δεν έχει βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων της εταιρείας μέσω των, μέχρι σήμερα, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, έγκειται στην πιθανή εκτέλεση λάθος προγραμμάτων ή σε ακατάλληλες και μη προσβάσιμες ώρες σε αυτά από μέρους των υπαλλήλων. Έτσι, βλέπουμε ένα ποσοστό υπαλλήλων της τάξεως του 74% να μην είναι ικανοποιημένο από την απόδοση της εργασίας του και μόλις ένα 18% που είναι θετικό.

7. Η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να επιφέρει στον εργαζόμενο αύξηση στην απόδοση της εργασίας του.

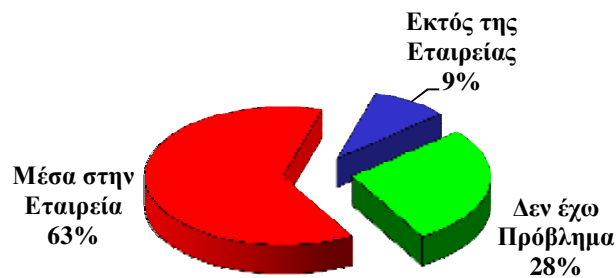
Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
4	4 Άτομα	16 Άτομα	48 Άτομα	60 Άτομα



Το μήνυμα του αποτελέσματος είναι ξεκάθαρο. Οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι) θεωρούν ότι η συμμετοχή και παρακολούθηση αυτών των προγραμμάτων, μπορεί να επιφέρουν αύξηση στην απόδοση αλλά όχι από οποιαδήποτε προγράμματα, παρά από εξειδικευμένα προγράμματα, κατάλληλα να δίνουν αξία στον εργαζόμενο αλλά και να καλύπτουν τις ανάγκες του και την εργασία του.

## 8. Η εκπαίδευση θα ήταν καλό να πραγματοποιείται

Μέσα στην εταιρείας	Εκτός της εταιρείας	Δεν έχω πρόβλημα
83 Άτομα	12 Άτομα	37 Άτομα



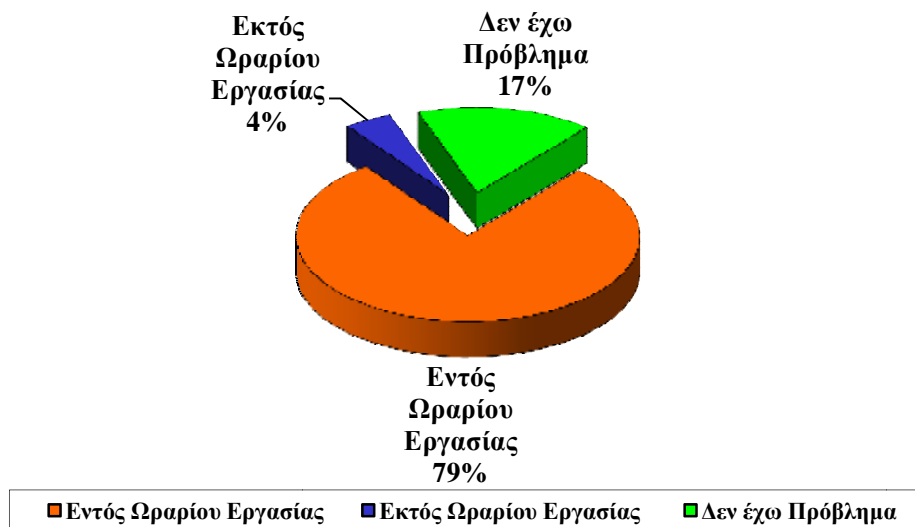
Οι ερωτώμενοι δείχνουν εμπιστοσύνη στις εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις της εταιρείας. Μπορεί να ερμηνευτεί, όμως, στην δυσκολία που αντιμετωπίζουν να παραβρίσκονται σε εκπαίδευση εκτός εταιρείας μιας και αυτό πολλές φορές συμπίπτει με τα προγράμματα εκτός ωραρίου εργασίας.

Το ποσοστό του 28% δεν έχει πρόβλημα για τον τόπο υλοποίησης. Δεν το ενδιαφέρει ο χώρος που θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση αλλά η ουσία και η επιτυχία που θα έχει το πρόγραμμα, το οποίο θα παρακολουθήσει για την ανάπτυξη των γνώσεών του.

Τέλος, το 9% υποστηρίζει ότι θα πρέπει να πραγματοποιούνται εκτός της εταιρείας τα εκπαιδευτικά προγράμματα, πιθανόν, λόγω της ψυχολογίας του διαφορετικού περιβάλλοντος.

### 9. Οι ώρες εκπαίδευσης θα ήταν καλό να είναι

Εντός ωραρίου εργασίας	Εκτός ωραρίου εργασίας	Δεν έχω πρόβλημα
104 Άτομα	6 Άτομα	22 Άτομα



Αναμενόμενο το ποσοστό που συγκεντρώνεται στην ερώτηση αυτή, ότι ο χρόνος υλοποίησης της εκπαίδευσης θα ήταν καλό να είναι εντός ωραρίου (78%). Αυτό πιθανότατα συμβαίνει, γιατί το προσωπικό, μετά το οκτώωρο, δεν έχει την επιθυμία και την διάθεση, που χρειάζεται, για την παρακολούθηση αυτών των προγραμμάτων.

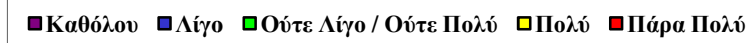
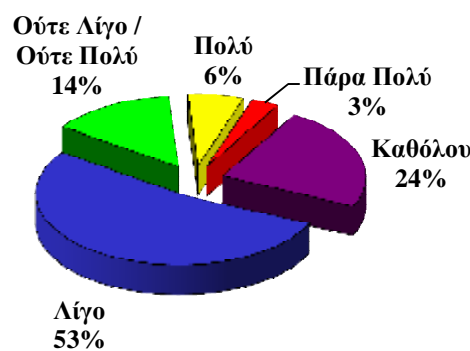
Από την φύση της η εταιρεία υλοποιεί μεγάλα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Τα μακροχρόνια προγράμματα κατάρτιση, συνήθως όταν επιλέγονται, υλοποιούνται τις ώρες όπου το προσωπικό δεν εργάζεται. Η εταιρεία το κάνει αυτό, γιατί έτσι δεν χάνει τους εργαζόμενούς της.

Το ποσοστό (17%) που απαντά «δεν έχω πρόβλημα», δίνει πλεονέκτημα στην εταιρεία αυτή να αποφασίσει.

**10. Η μέχρι σήμερα εκπαίδευση, που γίνεται από την εταιρεία, είναι κατάλληλη και σχετική με το αντικείμενο της εργασίας σας.**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
35 Άτομα	67 Άτομα	18 Άτομα	8 Άτομα	4 Άτομα

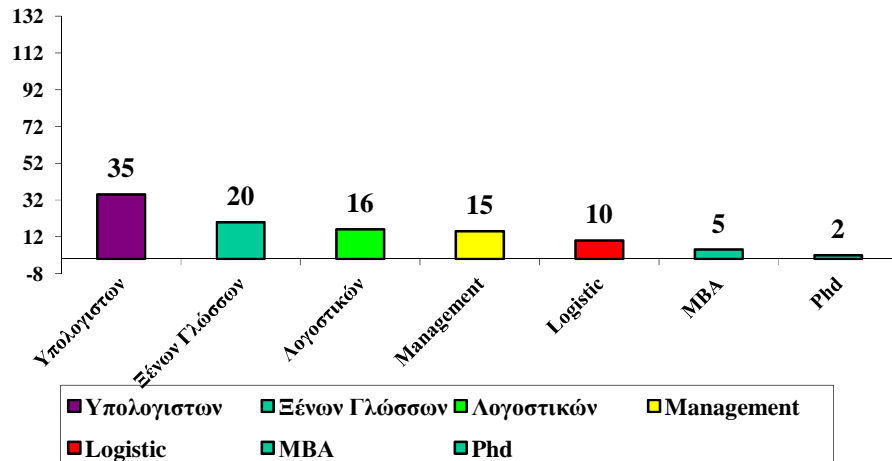


Το (77%) των υπαλλήλων της εταιρείας έχει αρνητική στάση. Θεώρει την μέχρι σήμερα εκπαίδευση ακατάλληλη και όχι τόσο σχετική με το αντικείμενο εργασίας. Αυτό μπορεί να οφείλεται στα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία είναι γενικού περιεχομένου και είναι σχεδόν ίδια για όλους τους εργαζόμενους, κάτι που δεν βοηθά την εξειδικευμένη εργασία των υπαλλήλων.

Για την εταιρεία η γενική εκπαίδευση έχει μικρότερο οικονομικό κόστος και δεν χρειάζεται εξειδίκευση από το προσωπικό του τμήματος εκπαίδευσης. Το κόστος, όμως, που έχει μακροπρόθεσμα η εταιρεία σε σχέση με την μείωση της απόδοσης είναι πολύ μεγαλύτερο.

Το 14% της ουδέτερης στάσης, το 6% του «πολύ» και το 3% του «πάρα πολύ» αποτελείται από υπαλλήλους με αντικείμενο μη εξειδικευμένης εργασίας και με χαμηλές απαιτήσεις.

11. Υπάρχει κάποιο επιμορφωτικό σεμινάριο, που δεν έχει συμπεριληφθεί μέχρι σήμερα στην υπάρχουσα εκπαίδευσή σας και θα θεωρούσατε ότι θα βοηθούσε στην απόδοση της εργασίας σας, και αν ναι ποιο;



Οι εργαζόμενοι απάντησαν ελεύθερα για τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τα κενά και τις παραλείψεις, που πιθανόν να έχουν εντοπίσει στην μέχρι σήμερα κατάρτισή τους.

Από τους υπαλλήλους που ρωτήθηκαν, οι 29 δεν απάντησαν, ίσως επειδή δεν είχαν κάποια πρόταση ή δεν ήξεραν τί να απαντήσουν. Οι 35 υπάλληλοι θεωρούν ότι υπάρχει ανάγκη για περισσότερη εκπαίδευση πάνω σε προγράμματα υπολογιστών, διότι το ποσοστό σήμερα που χειρίζεται υπολογιστές είναι πολύ μικρό. Στη συνέχεια, 20 υπάλληλοι, λόγω του ότι αρκετοί πελάτες είναι ξένοι, επιθυμούν εκπαιδευτικά προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών, δίνοντάς τους την ευκαιρία να αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους. Ακόμα, 16 από τους υπαλλήλους που απάντησαν, επιθυμούν σεμινάρια λογιστικής, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης των επαγγελμάτων και της ελεγκτικής εξέλιξης στην αγορά. Τέλος, 15 υπάλληλοι προτείνουν σεμινάρια management, πιθανόν να πρόκειται για διοικητικούς υπαλλήλους.

**6.5 Ανάλυση και παρουσίαση πρωτογενών ευρημάτων με την μέθοδο τεχνικής Likert (Attitude score)**

Η συγκέντρωση των πληροφοριών έγινε με την μέθοδο Likert των πέντε διαστημάτων. Οι μεταβλητές που θα διερευνηθούν θα είναι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ανά άτομα (Πίνακας 10). και ανά ποσοστά (Πίνακας 11).

<b>Ακαδημαϊκόκεντρική Ανάλυση σε Άτομα</b>	<b>Καθόλου Α</b>	<b>Λίγο Β</b>	<b>Ούτε λίγο / Ούτε πολύ Γ</b>	<b>Πολύ Δ</b>	<b>Πάρα πολύ Ε</b>	<b>Total N</b>
▶ Ερώτηση 1	5	8	15	42	62	132
▶ Ερώτηση 2	31	49	28	13	11	132
▶ Ερώτηση 3	40	45	15	20	12	132
▶ Ερώτηση 4	5	5	17	45	60	132
▶ Ερώτηση 6	27	44	18	32	11	132
▶ Ερώτηση 7	4	4	16	48	60	132
▶ Ερώτηση 10	35	67	18	8	4	132

**Πίνακας 10. (Άτομα)**

<b>Ακαδημαϊκόκεντρική ή Ανάλυση σε Ποσοστά</b>	<b>Καθόλου Α</b>	<b>Λίγο Β</b>	<b>Ούτε λίγο / Ούτε πολύ Γ</b>	<b>Πολύ Δ</b>	<b>Πάρα πολύ Ε</b>	<b>Total N</b>
▶ Ερώτηση 1	4%	6%	11%	32%	47%	100%
▶ Ερώτηση 2	23%	38%	21%	10%	8%	100%
▶ Ερώτηση 3	30%	35%	11%	15%	9%	100%
▶ Ερώτηση 4	4%	4%	13%	34%	45%	100%
▶ Ερώτηση 6	20%	34%	14%	24%	8%	100%
▶ Ερώτηση 7	3%	3%	12%	36%	46%	100%
▶ Ερώτηση 10	24%	53%	14%	6%	3%	100%

**Πίνακας 11.(Ποσοστα%)**

▶ Ερώτηση 1	5χ1+	8χ2+	15χ3+	42χ4+	62χ5=	544	:132=	4,12
▶ Ερώτηση 2	31χ1+	49χ2+	28χ3+	13χ4+	11χ5=	320	:132=	2,42
▶ Ερώτηση 3	40χ1+	45χ2+	15χ3+	20χ4+	12χ5=	315	:132=	2,39
▶ Ερώτηση 4	5χ1+	5χ2+	17χ3+	45χ4+	60χ5=	546	:132=	4,14
▶ Ερώτηση 6	27χ1+	44χ2+	18χ3+	32χ4+	11χ5=	352	:132=	2,67
▶ Ερώτηση 7	4χ1+	4χ2+	16χ3+	48χ4+	60χ5=	552	:132=	4,18
▶ Ερώτηση 10	35χ1+	67χ2+	18χ3+	8χ4+	4χ5=	275	:132=	2,08

### Πίνακας 12. Αριθμητικός Υπολογισμός

Στη συνέχεια πολλαπλασιάζουμε τις απαντήσεις του (α) με 1, του (β) με 2, του (γ) με 3, του (δ) με 4 και του (ε) με 5 και στη συνέχεια διαιρούμε με το N (σύνολο ερωτηθέντων) (Πίνακας 12).

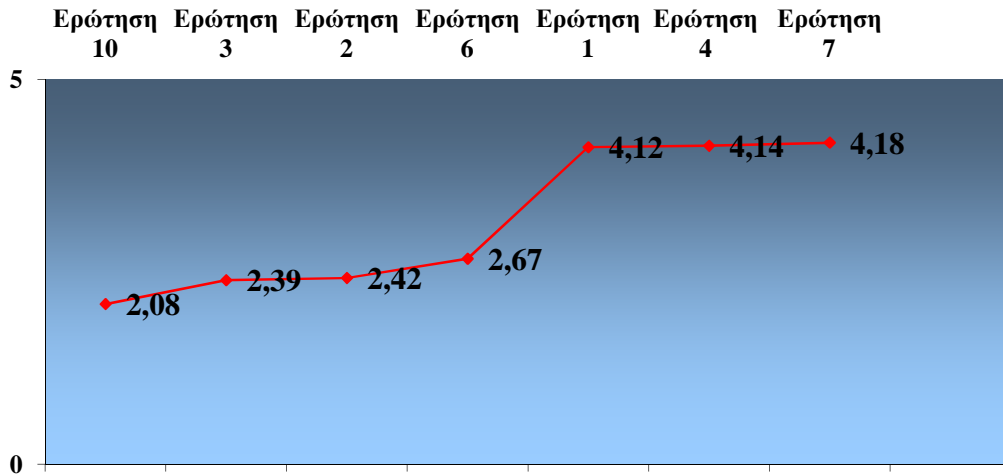
Όσο μικρότερο είναι το Attitude score τόσο μικρότερη και αδύνατη είναι η στάση όσο πλησιάζει στο 5 Όπου είναι το μέγιστο, λόγω της πενταβάθμιας κλίμακας, τόσο πιο μεγάλη είναι η στάση (Μ. Πετράκης, Σημειώσεις, δόμηση, εκτέλεση ανάλυση, σύνταξη). Συγκέντρωση αποτελεσμάτων Attitude score (Πίνακας 13).

▶ Ερώτηση 7	4,18
▶ Ερώτηση 4	4,14
▶ Ερώτηση 1	4,12
▶ Ερώτηση 6	2,67
▶ Ερώτηση 2	2,42
▶ Ερώτηση 3	2,39
▶ Ερώτηση 10	2,08

### Πίνακας 13. Αποτελεσμάτων με αριθμητική σειρά



**Καμπύλη αντιλήψεων**



**Όσο μικρότερο είναι το score τόσο πιο αρνητική θα είναι η αντίληψη.**

**Πίνακας 14.**

1. Πόσο **σημαντική** θεωρείτε την εκπαίδευση.
2. Πώς θα χαρακτηρίζατε το **επίπεδο των γνώσεών** σας (σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας).
3. Πόσο **ικανοποιημένοι** είστε από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση που σας παρέχει η εταιρεία.
4. Πόσο **απαραίτητη** θεωρείτε ότι είναι η συνεχής εκπαίδευσή σας.
6. Η **απόδοση κατά την εργασία** σας βελτιώθηκε με την παρακολούθηση των μέχρι σήμερα εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.
7. Η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να επιφέρει στον εργαζόμενο **αύξηση στην απόδοση** της εργασίας του.
10. Η μέχρι σήμερα εκπαίδευση, που γίνεται από την εταιρεία, είναι **κατάλληλη** και **σχετική** με το αντικείμενο της εργασίας σας.

**Συμπέρασμα Attitude score**

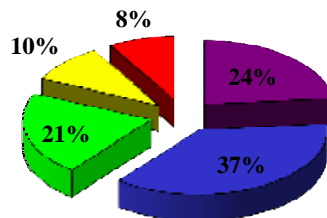
Από την ανάλυση του Attitude score (Πίνακας 14.) συμπεραίνουμε ότι η πιο μεγάλη θετική αντίληψη των εργαζομένων με 4,18 στα 5, παρουσιάζεται στο ότι 8 στους 10 εργαζόμενους (ποσοστό 82%) πιστεύουν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να τους επιφέρουν αύξηση στην απόδοση της εργασίας τους, με 4,14 (ποσοστό 79%) ότι η συνεχής εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη και 4.12 (ποσοστό 79%) σημαντική σε αντίθεση με την πιο αρνητική αντίληψη, με 2.08 (ποσοστό 77%) σχεδόν 8 στους 10, ότι η εκπαίδευση που γίνεται από την εταιρεία δεν είναι η κατάλληλη σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας των υπαλλήλων, με 2,39 (ποσοστό 65%) ότι δεν είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι της εταιρείας, με 2,42 (ποσοστό 61%) ότι το επίπεδο γνώσεων τους είναι πολύ χαμηλό έως χαμηλό και 2,67 ότι η απόδοση της εργασίας τους δεν βελτιώθηκε με την παρακολούθηση των μέχρι σήμερα εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

**6.6 Ανάλυση ερωτήσεων κλειδιά ποσοτικής έρευνας Cross Tabulation**

**Ερώτηση 2. του ερωτηματολογίου:**

«Πού θα κατατάσσατε το επίπεδο των γνώσεών σας»(σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας) :

Πολύ χαμηλό	χαμηλό	Ούτε χαμηλό / Ούτε καλό	καλό	Πολύ καλό
31 Άτομα	49 Άτομα	28 Άτομα	13 Άτομα	11 Άτομα



Ανάλυση του επιπέδου γνώσης με το αντικείμενο της εργασίας τους που έχουν οι υπάλληλοι σε σχέση με το δημογραφικό στοιχείο της ηλικίας.

Συμπεραίνουμε από την ανάλυση των ποσοστών του (πίνακα 15), ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων ηλικίας από 36 χρονών και άνω, παρά την εργασιακή εμπειρία που κατέχουν, το επίπεδο γνώσεων τους είναι χαμηλό με ποσοστό 38% και πολύ χαμηλό με ποσοστό 23%. Ένα σημαντικό ποσοστό (61%), υπολογίζοντας μαζί και ένα πιθανό ποσοστό αναποφάσιστων συνολικά, πιστεύουν ότι λόγω των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών η γνώση που κατέχουν στο αντικείμενο εργασίας δεν είναι ικανοποιητικό και θα πρέπει να γίνουν οι ανάλογες ενέργειες από το τμήμα εκπαίδευσης. Το ποσοστό του 21% θα πρέπει να μειωθεί, όχι να εξαλειφτεί, διότι αν συνεχιστεί θα έχει αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας των εργαζομένων.

Αναλύοντας το ποσοστό των υπαλλήλων κάτω των 36 χρόνων το επίπεδο γνώσης που κατέχουν μαζί με ένα μικρό ποσοστό αναποφάσιστων είναι καλό με ποσοστό συνολικά 26%. Το ποσοστό αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα πρέπει οι υπεύθυνοι να πάρουν μετρά για να το βελτιώσουν.

Από μελέτες που έχουν γίνει στα περισσότερα αντικείμενα εργασίας κάθε 5 χρόνια τουλάχιστον η γνώση που κατέχει κάποιος απαξιώνεται, λόγω των τεχνολογικών αλλαγών, για να μπορεί ένας εργαζόμενος να κρατά κάποιες ισορροπίες της γνώσης του αντικείμενου της εργασίας, που ασκεί σε σχέση με τις τεχνολογικές αλλαγές, που παρουσιάζονται τα τελευταία χρόνια, θα πρέπει να εκπαιδεύετε συνεχώς (δια βίου εκπαίδευση). [\(Πληροφορίες από την ηλεκτρονική σελίδα της Eurostat\).](#)

#### Ηλικίες σε έτη

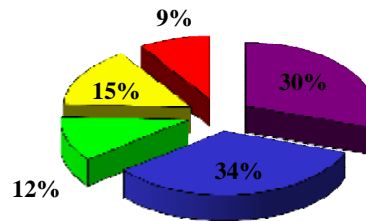
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	20 – 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50
<b>Πολύ χαμηλό</b> 31 Άτομα 23%	---	1 Άτομο 0.75%	2 Άτομα 1.5%	7 Άτομα 5%	10 Άτομα 7%	11 Άτομα 8%
<b>Χαμηλό</b> 49 Άτομα 38%	1 Άτομο 0.75%	---	8 Άτομα 6%	9 Άτομα 7%	13 Άτομα 10%	18 Άτομα 14%
<b>Ούτε χαμηλό / Ούτε καλό</b> 28 Άτομα 21%	9 Άτομα 7%	8 Άτομα 6%	3 Άτομα 2%	2 Άτομα 1.5%	2 Άτομα 1.5%	4 Άτομα 3%
<b>καλό</b> 13 Άτομα 10%	---	1 Άτομο 0.75%	1 Άτομο 0.75%	8 Άτομα 6%	1 Άτομο 0.75%	2 Άτομα 1.5%
<b>Πολύ καλό</b> 11 Άτομα 8%	3 Άτομα 2%	1 Άτομο 0.75%	2 Άτομα 1.5%	4 Άτομα 3%	---	1 Άτομο 0.75%
<b>Σύνολο Ατόμων</b>	13	11	16	30	26	36
<b>Σύνολο %</b>	9,75%	8,25%	12%	22,7%	20%	27,3%

Πίνακας 15.

**Ερώτηση 3. του ερωτηματολογίου:**

«Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση που σας παρέχει η εταιρεία».

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
40 Άτομα	45 Άτομα	15 Άτομα	20 Άτομα	12 Άτομα



Ανάλυση της ικανοποίησής της εκπαίδευσης που έχουν οι υπάλληλοι της εταιρείας σε σχέση με το δημογραφικό στοιχείο των χρόνων εργασιακής εμπειρίας.

Συμπεραίνουμε από την ανάλυση των ποσοστών του (πίνακα 16), ότι οι υπάλληλοι από 10 έτη εργασιακής εμπειρίας και άνω δεν είναι ικανοποιημένοι από την υπάρχουσα εκπαίδευση, που γίνεται από την εταιρεία. Αυτό, πιθανόν, να συμβαίνει λόγω εμπειρίας του αντικειμένου που έχουν και είναι πιο απαιτητικοί.

Όμως, υπάρχει και ένα μικρότερο ποσοστό από υπαλλήλους από 10 έτη εργασιακής εμπειρίας και άνω, που νιώθουν ικανοποιημένοι. Αυτοί είναι

υπάλληλοι με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο και έχουν μικρές απαιτήσεις, λόγω του ότι ασκούν αντικείμενα εργασίας με μικρές απαιτήσεις (κλητήρες, χειριστές).

Οι υπάλληλοι από 10 έτη και κάτω δεν είναι σχεδόν καθόλου ικανοποιημένοι, λόγω του ότι έχουν μεγαλύτερη εκπαιδευτική εμπειρία, νέες γνώσεις, καλύτερο μορφωτικό επίπεδο από τους υπαλλήλους μεγαλύτερης ηλικίας.

Χρόνια εργασιακής εμπειρίας

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	1 - 2 έτη	2 - 5 έτη	5 - 10 έτη	10 - 20 έτη	20 – Άνω Έτη
<b>Καθόλου</b> 40 Άτομα 30 %	6 Άτομα 4.5%	4 Άτομο 3%	2 Άτομα 1.5%	10 Άτομα 7.5%	18 Άτομο 13.5%
<b>Λίγο</b> 45 Άτομα 35%	1 Άτομα 1%	1 Άτομα 1%	8 Άτομα 6%	13 Άτομα 10%	22 Άτομα 17%
<b>Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ</b> 15 Άτομα 11%	---	---	2 Άτομα 1.5%	9 Άτομα 6.5%	4 Άτομα 3%
<b>Πολύ</b> 20 Άτομα 15%	---	---	---	8 Άτομα 6%	12 Άτομα 9%
<b>Πάρα Πολύ</b> 12 Άτομα 9%	---	---	---	6 Άτομα 4.5%	6 Άτομα 4.5%

Σύνολο Ατόμων

7	5	12	46	62
5.5%	4 %	9%	34.5%	47%

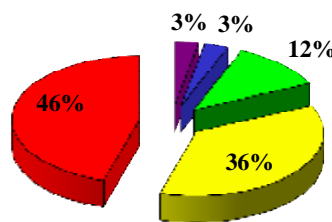
Σύνολο %

Πίνακας 16.

**Ερώτηση 7. του ερωτηματολογίου:**

« Η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να επιφέρει στον εργαζόμενο αύξηση στην απόδοση της εργασίας του ».

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
4	4 Άτομα	16 Άτομα	48 Άτομα	60 Άτομα



Ανάλυση του εάν η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορούν να επιφέρουν αύξηση στην απόδοση της εργασίας των υπάλληλων της εταιρείας σε σχέση με το δημογραφικό στοιχείο του φύλου (άνδρες – γυναίκες).

Συμπεραίνουμε από την ανάλυση των ποσοστών του (πίνακα 17), ότι οι άνδρες και οι γυναίκες υπάλληλοι, παρά το μικρό ποσοστό που αποτελούν, πιστεύουν πως η εκπαίδευση και τα εκπαιδευτικά προγράμματα γενικότερα επιφέρουν αύξηση στην απόδοση της εργασίας.

**Συμπέρασμα Cross Tabulation**

Συμφωνά με όλους τους παραπάνω πίνακες συνάφειας (cross Tabulation) της ποσοτικής έρευνας που αναλύσαμε με τις 3 ερωτήσεις κλειδιά του ερωτηματολογίου και τα 3 δημογραφικά χαρακτηριστικά **Ηλικία, Εργασιακή Εμπειρία** και **Φύλο**, τα οποία χρησιμοποιήσαμε, συμπεραίνουμε συνολικά ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων ηλικίας από 36 χρονών και άνω και εργασιακής εμπειρίας από 10 έτη και άνω, το επίπεδο γνώσεων, που κατέχουν, δεν είναι

ικανοποιητικό και δεν είναι σχεδόν καθόλου ικανοποιημένοι από την υπάρχουσα εκπαίδευση που γίνεται από την ανώνυμη εταιρεία .

Για του υπαλλήλους μικρότερης ηλικίας από 10 έτη και κάτω εργασιακής εμπειρίας, τα ποσοστά δείχνουν ότι δεν είναι σχεδόν καθόλου ικανοποιημένοι λόγω του ότι έχουν μεγαλύτερη εκπαιδευτική εμπειρία, νέες γνώσεις και καλύτερο μορφωτικό επίπεδο.

Μεγάλο ποσοστό συνολικά άντρων και γυναικών υπαλλήλων της εταιρείας πιστεύει πως η εκπαίδευση και τα εκπαιδευτικά προγράμματα γενικότερα επιφέρουν αύξηση στην απόδοση της εργασίας.

Για την παραπάνω βελτίωση των ποσοστών και την ικανοποίηση όλων των υπαλλήλων, θα πρέπει να γίνουν οι ανάλογες ενέργειες μετά την κατάθεση των αποτελεσμάτων από το τμήμα εκπαίδευσης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Άνδρες	Γυναίκες
<b>Καθόλου</b> 4 Άτομα 3 %	4 Άτομα 3%	---
<b>Λίγο</b> 4 Άτομα 3 %	3 Άτομα 2.25%	1 Άτομο 0.75%
<b>Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ</b> 16 Άτομα 12 %	14 Άτομα 10.5%	2 Άτομα 1.5%
<b>Πολύ</b> 48 Άτομα 36%	39 Άτομα 29.25%	9 Άτομα 6.75%
<b>Πάρα Πολύ</b> 60 Άτομα 46%	47 Άτομα 36%	13 Άτομα 10%

Σύνολο Ατόμων

Σύνολο %

107	25
81%	19 %

**Πίνακας 17.**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

### 7.1 Ανάλυση Ποιοτικής έρευνας

Από την εκτέλεση και συγκέντρωση των 6 συνεντεύξεων της ποιοτικής έρευνας, που πραγματοποιήθηκαν, οι συγγραφείς - ερευνητές προχώρησαν στην ανάλυση ποιοτικών δεδομένων βάζοντας σε τάξη, δομή, σημασία και νόημα τη μάζα των συλλεγμένων πληροφοριών, δηλαδή μετά τις ποιοτικές συνεντεύξεις γίνεται ο μετασχηματισμός και η ομαδοποίηση των στοιχείων της συζήτησης σε θεματικές ενότητες, ώστε να διευκολυνθεί η ανάλυση των ευρημάτων *Πετράκης Μ.,(2006)*.

#### 7.1.1 Ελάττωση/ φιλτράρισμα της συζήτησης

##### *Φιλτράρισμα συνέντευξης Οικονομικού Διευθυντή*

Ο **Οικονομικός διευθυντής** της εταιρείας ανέφερε ότι η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική και ο ρόλος που έχει είναι σπουδαίος. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο για την εταιρεία και ότι και ο ίδιος πιστεύει σε αυτή την φιλοσοφία, θεωρώντας το ένα σημαντικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση.

Παρακάτω αναφέρει ότι η εταιρεία επενδύει με συνεχή εκπαίδευση και σύγχρονα προγράμματα ειδικευμένης γνώσης, όχι μόνο για τους εργαζομένους αλλά και για τα στελέχη, θέτοντας σε ετήσια βάση, κατά το ελάχιστο, δυο εκπαιδευτικά προγράμματα ανά εργαζόμενο υπάλληλο.

Για το προσωπικό των υπαλλήλων αναφέρει ότι η πλειοψηφία αποτελείται από εργαζόμενους που προϋπήρχαν από την παλιά εταιρεία του δημοσίου και ότι το επίπεδο θεωρητικής μόρφωσης τους είναι χαμηλό.

Από την πλευρά της η εταιρεία για να το αντιμετωπίσει κάνει προσπάθειες να ανεβάσει το επίπεδο των παλαιών υπαλλήλων και θεωρεί ότι το έχει ανεβάσει αρκετά σε σχέση με το πώς ήταν πριν.

Επίσης, αναφέρει ότι η εκπαίδευση πρέπει να είναι κατάλληλη και απαραίτητα εξειδικευμένη, για να μπορεί ο εργαζόμενος να εκπληρώσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο την εργασία του και ότι η εκπαίδευση που εφαρμόζεται είναι μέτρια προς χαμηλή. Αυτό το αιτιολογεί, στο ότι οφείλεται *Πρώτον* στην κακή εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών από τους άμεσους προϊστάμενους και *Δεύτερον* από την όχι τόσο καλή γνώση της αγοράς των υπευθύνων του τμήματος εκπαίδευσης.

#### *Φιλτράρισμα συνέντευξης διοικητικού Διευθυντή*

Ο **Διοικητικός Διευθυντής** αναφέρει ότι η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική, γιατί δραστηριοποιεί και αλλάζει τον εργαζόμενο προς το καλύτερο.

Θεωρεί, ότι η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη, γιατί δίνει πλεονεκτήματα, τονίζοντας ότι η εκπαίδευση, λόγω των τάσεων της εποχής, πρέπει να είναι απαραίτητα εξειδικευμένη.

Πιστεύει ότι η απόδοση των υπαλλήλων της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης.

Αναφέρει για το προσωπικό της εταιρείας, ότι στην πλειοψηφία τους έχουν επίπεδο χαμηλής μόρφωσης με μικρή γνώση σε πληροφοριακά συστήματα και νέες τεχνολογίες. Η εταιρεία για να το αντιμετωπίσει κάνει προσπάθειες με συνεχή εκπαίδευση να ανεβάσει το επίπεδο των παλαιών εργαζομένων παρά την άρνηση που αντιμετωπίζει, πιστεύοντας ότι αυτό θα αλλάξει με την είσοδο νέων εργαζομένων στην εταιρεία.

Τονίζει ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζονται από τις τάσεις που παρουσιάζονται στην αγορά και αυτές είναι η τεχνολογία και υπολογιστικά συστήματα.

Μιλά για τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας, ότι ως βάση πραγματοποιούνται δυο εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε έτος ανά εργαζόμενο και αυτό αλλάζει προς τα επάνω, ανάλογα με τις ανάγκες που έχει ένας εργαζόμενος και τις απαιτήσεις της εργασίας του.

Η ικανοποίησή του για την εκπαίδευση που προσφέρει η εταιρεία είναι μέτρια και πολλές φορές κάτω του μετρίου.

Οι λόγοι, για τους οποίους θεωρείται μέτρια και κάτω του μετρίου η ικανοποίηση είναι *Πρώτον*, από την μη καλή εστίαση των εκπαιδευτικών αναγκών των θέσεων εργασίας από τους άμεσους προϊστάμενους και *Δεύτερον* από την αποχή των εργαζομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας.

### **7.1.2 Ταξινόμηση των στοιχείων/στάσεων**

Μετά το φιλτράρισμα όλων των συνεντεύξεων ο συγγραφέας κράτησε τις παρακάτω απαντήσεις, γιατί έχουν άμεση σχέση με το θέμα και το σκοπό της έρευνάς του.

#### *Συνέντευξη Οικονομικού Διευθυντή*

*Θεωρεί:*

- § Την εκπαίδευση ότι είναι πολύ σημαντική και ο ρόλος, που έχει σπουδαίος.
- § Το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της.
- § Η εταιρεία επενδύει στην συνεχή εκπαίδευση με σύγχρονα προγράμματα εξειδικευμένης γνώσης.
- § Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι κατάλληλη και να βρίσκεται στο ίδιο μήκος κύματος με τις ανάγκες της εργασίας των υπαλλήλων.
- § Πραγματοποιούνται το ελάχιστο δυο ετήσια εκπαιδευτικά προγράμματα ανά εργαζόμενο (υπάλληλο) και αυτό αλλάζει προς τα επάνω αναλόγως τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εργασίας.

- § Ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι από την παλιά εταιρεία του δημοσίου με επίπεδο θεωρητικής μόρφωσης χαμηλό.
- § Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να ανεβάσει το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της παλιάς εταιρείας και το έχει ανεβάσει αρκετά.
- § Η εκπαίδευση πρέπει να είναι κατάλληλη και απαραίτητα ειδικευμένη.
- § Η εκπαίδευση, που γίνεται στην εταιρεία, σήμερα την βαθμολογείται από μέτρια προς χαμηλή.
- § Ότι η αύξηση της απόδοσης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης.

#### *Αιτιολογία Οικονομικού Διευθυντή*

**1<sup>ο</sup>** Από την μη καλή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων και των θέσεων εργασίας που έχουν από τους άμεσα προϊστάμενους τους.

**2<sup>ο</sup>** Από την αποχή των εργαζομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρίας.

#### *Συνέντευξη Διοικητικού Διευθυντή*

*Θεωρεί:*

- § Την εκπαίδευση ότι είναι πολύ σημαντική γιατί δραστηριοποιεί και αλλάζει τον εργαζόμενο προς το καλύτερο.
- § Η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη και δίνει πλεονεκτήματα σε αυτόν που την καλλιεργεί.
- § Η εκπαίδευση λόγω των τάσεων της εποχής πρέπει να είναι εξειδικευμένη
- § Ότι η απόδοση των υπάλληλων είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης.
- § Ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει χαμηλό επίπεδο μόρφωσης και μικρή γνώση σε πληροφοριακά συστήματα και νέες τεχνολογίες γενικότερα.
- § Η εταιρεία κάνει προσπάθειες, παρά την άρνηση, να ανεβάσει το επίπεδο των υπάλληλων της εταιρείας με συνεχή εκπαίδευση και προσλήψεις νέων υπαλλήλων.

- § Οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζονται από τις τάσεις που παρουσιάζονται στην αγορά.
- § Πραγματοποιούνται το ελάχιστο δυο ετήσια εκπαιδευτικά προγράμματα ανά εργαζόμενο (υπάλληλο) και αυτό αλλάζει προς τα επάνω αναλόγως τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εργασίας .
- § Η εκπαίδευση που γίνεται στην εταιρεία σήμερα την βαθμολογεί μέτρια και πολλές φορές κάτω του μετρίου.
- § Ότι η αύξηση της απόδοσης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης.

#### *Αιτιολογία Διοικητικού Διευθυντή*

**1<sup>ο</sup>** Από την μη καλή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων και των θέσεων εργασίας, που έχουν από τους άμεσα προϊσταμένους τους.

**2<sup>ο</sup>** Από την αποχή των εργαζομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρίας.

#### *Συνεντεύξεις Εμπορικού διευθυντή-διευθυντή συμβάσεων -διευθυντή ανάπτυξης νέων κατασκευών & προγραμμάτων-διευθυντής παραγωγής.*

*Θεωρούν:*

- § Την εκπαίδευση πολύ σημαντική.
- § Η εταιρεία επενδύει στην συνεχή εκπαίδευση.
- § Πραγματοποιούνται το ελάχιστο δυο ετήσια εκπαιδευτικά προγράμματα ανά εργαζόμενο (υπάλληλο) αναλόγως τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εργασίας.
- § Ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει επίπεδο θεωρητικής μόρφωσης χαμηλό.
- § Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να ανεβάσει το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων εταιρείας.
- § Η εκπαίδευση πρέπει να είναι κατάλληλη και απαραίτητα εξειδικευμένη.
- § Η εκπαίδευση που γίνεται στην εταιρεία σήμερα την βαθμολογεί μέτρια προς χαμηλή.

§ Ότι η αύξηση της απόδοσης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης

*Αιτιολογία : Εμπορικού διευθυντή-διευθυντή συμβάσεων -διευθυντή ανάπτυξης νέων κατασκευών & προγραμμάτων-διευθυντής παραγωγής.*

**1<sup>ο</sup>** Από την μη καλή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων και των θέσεων εργασίας που έχουν από τους άμεσα προϊσταμένους τους.

**2<sup>ο</sup>** Από την αποχή των εργαζομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρίας.

«Η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται περισσότερο σε φράσεις και παρατηρήσεις προσπαθώντας να ερμηνεύσει την ανθρωπινή συμπεριφορά» *Πετράκης Μ., (2006).*

### **7.1.3 Εξαγωγή συμπερασμάτων ποιοτικής έρευνας**

Κατά την εξαγωγή των συμπερασμάτων συμπεριλήφθησαν και οι 6 συνεντεύξεις των διευθυντών της εταιρίας. Κατά την σύγκριση της παρουσίασης των στοιχείων – απαντήσεων παρουσίασαν μεγάλες ομοιότητες στο σύνολό τους και κάποιες ελάχιστες διαφωνίες.

#### *Διαπίστωση Ομοιοτήτων*

*Στο σύνολό τους θεωρούν*

- § Την εκπαίδευση πολύ σημαντική.
- § Ότι η εταιρεία επενδύει στην συνεχή εκπαίδευση.
- § Ότι πραγματοποιούνται το ελάχιστο δυο ετήσια εκπαιδευτικά προγράμματα ανά εργαζόμενο (υπάλληλο).
- § Ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει χαμηλό επίπεδο θεωρητικής μόρφωσης.
- § Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να ανεβάσει το μορφωτικό επίπεδο των υπάλληλων εταιρίας.

§ Η εκπαίδευση πρέπει να είναι κατάλληλη και απαραίτητα εξειδικευμένη.

§ Η εκπαίδευση που γίνεται στην εταιρεία σήμερα την βαθμολογούν μέτρια προς χαμηλή.

§ Ότι η αύξηση της απόδοσης είναι αποτέλεσμα κατάλληλης και συνεχούς εκπαίδευσης

Οι αιτιολογίες της *μέτριας προς χαμηλής ικανοποίησης* για την μέχρι σήμερα εκπαίδευση της εταιρείας, που παρουσίασαν όλοι οι διευθυντές στις συνεντεύξεις τους ήταν ομότυπες:

1. Από την μη καλή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων και των θέσεων εργασίας, που έχουν από τους άμεσα προϊστάμενους τους.
2. Την αποχή των εργαζομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας.

Οι συγγραφείς - ερευνητές καταλήγουν στο ότι :

Ø Οι προϊστάμενοι των τμημάτων δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή στην αξιολόγηση των υφισταμένων υπαλλήλων τους, ώστε να δουν τις πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες που έχουν. Πιθανόν αυτό να συμβαίνει, λόγω της μη ενημέρωσης του τμήματος εκπαίδευσης για την σημασία της αναζήτησης των εκπαιδευτικών τους αναγκών για την βελτίωση της εργασίας.

Ø Η αποχή που παρουσιάζεται από τους υπαλλήλους της εταιρείας πιθανών να συμβαίνει, λόγω του ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα διεξάγονται εκτός εταιρείας και εκτός ωραρίου εργασίας και ότι η εκπαίδευση, που τους παρέχει η εταιρεία, θεωρούν ότι δεν είναι η κατάλληλη και δεν καλύπτει τις πραγματικές τους ανάγκες.

## **7.2 Ανάλυση ποσοτικής έρευνας**

Οι ερωτώμενοι υπάλληλοι του δείγματος της ανώνυμης εταιρείας κατά την συγκέντρωση των στοιχείων της ποσοτικής έρευνας σε ποσοστό 80% σχεδόν, συμπεριλαμβάνοντας τις μεταβλητές ηλικίας, φύλου και εργασιακής εμπειρίας, έδειξαν θετική στάση, θεωρώντας από πολύ έως πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη την εκπαίδευση και ιδίως την συνεχή εκπαίδευση μέσω κατάλληλων εξειδικευμένων προγραμμάτων, που έχουν σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους, θεωρώντας ότι αυτό μπορεί να επιφέρει αύξηση στην απόδοση της εργασίας.

Η σωστή εκπαίδευση προσφέρει τεράστια οφέλη τόσο στους εργοδότες όσο και στους εργαζομένους, όπως απόκτηση νέων ενισχυμένων δεξιοτήτων, αύξηση της παραγωγικότητας, και τόνωση του ηθικού των υπάλληλων (*Πηγή: Shawn smith & Rebecca mazin., 2004*).

Αντίθετα, κατά την ολοκλήρωση της ποσοτικής έρευνας, οι υπάλληλοι της εταιρείας έδειξαν αρνητική στάση για την εκπαίδευση, που παρέχει μέχρι σήμερα η εταιρεία, κρίνοντας σε ποσοστό 80% σχεδόν από χαμηλό έως πολύ χαμηλό το επίπεδο γνώσεων, που έχουν πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους, και δηλώνουν ανεξάρτητα ηλικίας και φύλου την μη ικανοποίησή τους από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση, με την αιτιολόγηση ότι δεν καλύπτει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και ότι δεν έχει επιφέρει βελτίωση στην απόδοση της εργασίας τους.

*Η κακής ποιότητας εκπαίδευση – ή η εστίαση της προσοχής σε λάθος τομείς εξέλιξης – μπορεί να αποδειχτεί σπατάλη χρόνου και χρήματος, αφήνοντας την εταιρεία στην ίδια κατάσταση, όπου θα βρισκόταν αν δεν είχε υπάρξει καμία απολύτως εκπαίδευση. (Πηγή: Shawn smith & Rebecca mazin., 2004).*

Οι υπάλληλοι της εταιρείας υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να πραγματοποιείται εντός των εγκαταστάσεων της εταιρείας και εντός του ωραρίου εργασίας τους, λόγω λιγότερων μετακινήσεων και της μείωσης του χρόνου τους. Με όλα τα παραπάνω, οι εργαζόμενοι δείχνουν και έχουν μικρή συμμετοχή και



αρνητική στάση στην παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.

Το βασικότερο θετικό αποτελέσματα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, που δεν είναι μόνο ποσοτική αλλά και ποιοτική (*Πηγή: Μπιτσάνη Ε., 2006*).

### **7.3 Η σύγκριση, τα αποτελέσματα & η ερμηνεία των ευρημάτων της διερεύνησης**

Στο πρόβλημα που διερεύνησαν οι συγγραφείς –ερευνητές μέσα από την ποιοτική και ποσοτική έρευνα, που πραγματοποίησαν, απάντησαν με κριτική, ότι παρόλο, που τα στελέχη και οι υπάλληλοι της εταιρείας θεωρούν την συνεχή εκπαίδευση σημαντική και απαραίτητη και ότι πρέπει να είναι εξειδικευμένη και κατάλληλη για μπορεί να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων αλλά και τις εταιρείας, και οι δυο πλευρές δείχνουν χαμηλή ικανοποίηση από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση, θεωρώντας την μη κατάλληλη για να εκπληρώσει τις ανάγκες των υπαλλήλων και της εργασίας τους, αιτιολογώντας το πρόβλημα λόγω κακής αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών από τους άμεσους προϊσταμένους αλλά και της μη εξειδικευμένης μορφής των κενών και ελλείψεων που παρουσιάζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέχρι σήμερα.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το επίπεδο γνώσεων του υπαλληλικού προσωπικού της εταιρείας, παρόλο που είναι χαμηλό, κάτι που και τα στελέχη το επιβεβαιώνουν, να γίνεται ακόμα χαμηλότερο, λόγω του ότι η εκπαίδευση δεν βοηθά της υπάρχουσες ανάγκες αλλά και αυτές που θα έρθουν λόγω της έξαρσης τεχνολογικού ρυθμού ανάπτυξης.

Οι συνέπειες είναι, το προσωπικό της εταιρείας να νιώθει απογοητευμένο, να παρουσιάζει μείωση στην αύξηση της απόδοσης κατά την εργασία και να δείχνει αρνητική στάση και το προσωπικό της εταιρείας να νιώθει

απογοητευμένο, να παρουσιάζει μείωση στην αύξηση της απόδοσης κατά την εργασία

Το σημαντικό που βγαίνει από την έρευνα είναι ότι όλα τα στελέχη της εταιρείας αλλά και η πλειοψηφία του δείγματος των υπαλλήλων της τάξης του 80% δείχνουν ότι πιστεύουν στην εκπαίδευση και τα οφέλη που μπορεί να δώσει η εκπαίδευση. Δεν απομένει παρά, με συλλογική προσπάθεια υπάλληλοι, προϊστάμενοι και διευθυντές να δημιουργήσουν ένα μείγμα τέτοιο που θα κάνει την εκπαίδευση της εταιρείας κατάλληλη και εξειδικευμένη, με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων, που από την πλευρά τους θα αυξήσουν την απόδοσή τους άρα και την συνολική απόδοση της εταιρείας.

*Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ, επίσης, βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. (Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., 2003).*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Μέσα από την ερευνητική προσπάθεια, την οποία πραγματοποίησαν οι συγγραφείς - ερευνητές, θέλησαν να επιβεβαιώσουν, αν η εκπαιδευτική πολιτική που εφαρμόζεται στην εταιρεία είναι ορθή, κατάλληλη και έχει αποτελέσματα.

Οι ερευνητές θέλουν να κάνουν γνωστό ότι η γνώση είναι δύναμη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενούς της και ότι η εκπαίδευση έχει σχέση σε μεγάλο βαθμό με την αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων της εταιρείας.

Να δείξουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων (υπαλλήλων) της ήδη υπάρχουσας εκπαίδευσης, που γίνεται.

Μέσα από την διαδικασία της έρευνας (συλλογή δευτερογενών και πρωτογενών στοιχείων) είχε την ευκαιρία να αντιμετωπίσει και να γνωρίσει καλύτερα τα παράπονα και τους προβληματισμούς των ερωτηθέντων.

Τα αποτελέσματα της σημαντικότητας, που έχει η εκπαίδευση στην εταιρεία είναι εντυπωσιακά. Και οι δυο ομάδες που ερωτήθηκαν (διευθυντές, υπάλληλοι) απάντησαν «πολύ» έως «πάρα πολύ σημαντική» σε ποσοστό του 100% από τους διευθυντές και 80% από τους υπαλλήλους. Με το ίδιο μεγάλο ποσοστό ήταν και το αποτέλεσμα της ερώτησης για την συνεχή εκπαίδευση, που πρέπει να πραγματοποιείται.

Η εκπαίδευση είναι σίγουρα ένα εργαλείο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό σήμερα το γνωρίζουν και οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι). Το 82% πιστεύει ότι είναι μέσο για μεγιστοποίηση της απόδοσής τους, ενώ το 15%, περίπου, συμφωνεί ότι σημειώνει μικρή βελτίωση και ένα 3% απαντούν αρνητικά «καθόλου».

Το επίπεδο γνώσεων του προσωπικού της εταιρείας έχει μεγάλη σημασία για την πορεία της εταιρείας. Τα στελέχη (διευθυντές) αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι) υποστηρίζουν ότι το επίπεδο γνώσεων που έχουν είναι χαμηλό. Αυτό το αιτιολογούν, ότι η εταιρεία πριν το 2002 ήταν εταιρεία που άνηκε στο ελληνικό δημόσιο. Η εκπαίδευση που πραγματοποιείτο κατά καιρούς ήταν

περισσότερο τεχνική και αφορούσε κυρίως θέματα παραγωγής για τους υπαλλήλους. Ήταν σχεδόν ανύπαρκτη, αλλά και η γενικότερη διαδικασία προσλήψεων των εργαζομένων (υπαλλήλων) γινόταν βάσει χαμηλών κριτηρίων αλλά και όχι τόσο αξιοκρατικών διαδικασιών.

Εντύπωση σημειώνει η ομοιότητα στο επίπεδο βαθμού χαμηλής ικανοποίησης, που έχουν τα στελέχη και οι υπάλληλοι, από την μέχρι σήμερα εκπαιδευτική πολιτική που ακολουθείται από την εταιρεία. Το φαινόμενο αυτό αποδίδεται στο ότι λείπει από τους άμεσους προϊστάμενους των τμημάτων το ενδιαφέρον της αξιολόγησης, που θα έπρεπε να γίνεται στους εργαζομένους (υπαλλήλους), ώστε να ανακαλυφθούν τυχόν καθυστερήσεις, κενά, παραλήψεις, και προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εργασία τους, δίνοντάς τους λύσεις και αναζητώντας νέες εκπαιδευτικές ανάγκες καλύπτοντάς τες με σύγχρονα και αποτελεσματικά προγράμματα.

Επίσης, ένα άλλο στοιχείο που δικαιολογείται η χαμηλή ικανοποίηση και η μαρτύρια των εργαζομένων (υπαλλήλων) με ποσοστό 80%, ότι η εκπαίδευσή τους είναι μη κατάλληλη και σχετική με το αντικείμενο εργασίας, είναι η έλλειψη εξειδικευμένης εκπαίδευσης, που υπάρχει και δεν θα έπρεπε να γίνεται όπως συμφωνούν και τα στελέχη (διευθυντές) της εταιρείας, ενώ αντίθετα μέχρι σήμερα γίνεται μόνο γενική εκπαίδευση σε όλους τους υπαλλήλους, χωρίς να μετρηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου (υπαλλήλου) ξεχωριστά. Αυτό έχει ως δυσάρεστο αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να έχουν αρνητική στάση, μικρή συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα και σημαντικά χαμηλή απόδοση κατά την εργασία τους.

Οι στόχοι, που τέθηκαν στην αρχή από τους συγγραφείς, καλύφθηκαν στο μέγιστο, δείχνοντας σαν δυνατό σημείο την σημαντικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης, η οποία θεωρείται από όλους δεδομένη. Το αποτέλεσμα που επιφέρει αυτή, είναι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και έχει ως αδύνατο σημείο την μη κατάλληλη και ειδικευμένη εκπαίδευση σε λάθος τόπο και ώρες, που προσφέρει η εταιρεία στους εργαζομένους της, δίνοντάς τους χαμηλή ικανοποίηση και ανεπαρκείς ικανότητες, ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά

τους. Άρα, διαπιστώνεται, με βάση όλα τα παραπάνω, ότι η αύξηση της αποδοτικότητας εξαρτάται και είναι αποτέλεσμα της καλής εκπαίδευσης των εργαζομένων και της εταιρείας γενικότερα.

Εάν η εταιρεία αγνοήσει τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, προβλέπεται οι συνέπειες να είναι ακόμα μεγαλύτερες, όπως μείωση της ικανοποίησης των εργαζομένων (υπάλληλων). Αυτό σημαίνει, ότι θα χαθεί το ενδιαφέρον κατά την εργασίας τους, θα μειωθεί η συμμετοχή τους για οποιαδήποτε εκπαίδευση, το επίπεδο γνώσης στο αντικείμενο εργασίας τους θα μειωθεί σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι σήμερα, με αποτέλεσμα να επέλθει μείωση στην απόδοση των υπαλλήλων κάτι, που θα επιφέρει πτώση στην γενικότερη απόδοση της εταιρείας.

Η έννοια και η εξεύρεση, που είχαν όλα τα παραπάνω αποτελέσματα, ήταν σημαντικές για την κάλυψη των στόχων της έρευνας για την εταιρεία, αλλά ακόμα περισσότερο για τους συγγραφείς, για να σχηματίσουν τεκμηριωμένα την γνώμη τους.

Οι συγγραφείς συνιστούν, με βάση την τοποθέτηση του δείγματος, στην εταιρεία και στο τμήμα εκπαίδευσης την χάραξη νέας στρατηγικής με ανασυγκρότηση του τμήματος εκπαίδευσης και προχωρώντας το γρηγορότερο δυνατό σε τομές βαθιάς αλλαγής, επαναπροσδιορίζοντας δομές, ύλη, οργάνωση, προγραμματισμό, με εξατομικευμένη εστίαση στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων όλης της εταιρείας.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω ανάγκες, συγκροτείται από τους συγγραφείς το παρακάτω πλάνο προτάσεων, κρίνοντάς το πολύ απαραίτητο, διότι θα δοθεί στην διοίκηση της εταιρίας, με σκοπό να βοηθήσει τους εργαζόμενους (υπαλλήλους) στην κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών της εργασίας τους αλλά και την βελτίωση, σε εταιρικό επίπεδο, της υπάρχουσας εκπαίδευσης και του τμήματος εκπαίδευσης της εταιρείας.

Η πρόταση του πλάνου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια, προτείνοντας στην διοίκηση της εταιρείας την διαμόρφωση νέας στρατηγικής και την άμεση εφαρμογή της με στόχο την :

- 1<sup>ο</sup>** Ανασυγκρότηση του τμήματος εκπαίδευσης, η οποία θα πραγματοποιηθεί με σύναψη συνεργασίας outsourcing εταιρείας, μετά από διαγωνισμό ειδικευμένης και έμπειρης, σε θέματα, εκπαίδευσης, που θα πραγματοποιήσει αξιολόγηση και εστίαση τυχόν αναγκών εκπαίδευσης των εργαζομένων του τμήματος εκπαίδευσης της εταιρείας.
- 2<sup>ο</sup>** Εκπαίδευση των προϊσταμένων των τμημάτων σε θέματα αξιολόγησης, μέτρησης της απόδοσης, και εύρεσης για πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες των υπάλληλων και της εργασία τους, όπως και εκπαίδευση των ιδίων των προϊσταμένων σε νέες τεχνολογίες στον τομέα εργασίας τους, που πιθανόν να παρουσιάζουν εκπαιδευτικές ανάγκες.
- 3<sup>ο</sup>** Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών όλων των εργαζομένων (υπαλλήλων) της εταιρείας και των θέσεων εργασίας τους από το τμήμα εκπαίδευσης, σε συνεργασία με την outsourcing εταιρεία και με την υποστήριξη των προϊσταμένων των τμημάτων. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω αξιολόγησης όλου του υπαλληλικού προσωπικού και των θέσεων εργασίας, κατηγοριοποιώντας στην συνέχεια τους υπαλλήλους κατά ηλικίες, φύλο, μορφωτικό επίπεδο, ειδικότητα, εργασιακές ικανότητες, χρόνια εργασιακής εμπειρίας, με αποτέλεσμα να καταμετρηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες κατά την εργασία τους και να συνταχθούν ομάδες με τις ίδιες εκπαιδευτικές ανάγκες.
- 4<sup>ο</sup>** Επανασχεδίαση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από γενικές γνώσεις σε εξειδικευμένες γνώσεις, με σκοπό να βοηθήσει τους εργαζόμενους κατά την εργασία τους, αυξάνοντας την απόδοσή τους, άρα και της εταιρείας.
- 5<sup>ο</sup>** Επαναλειτουργία των εκπαιδευτικών εγκαταστάσεων της εταιρείας, με σκοπό η εκπαίδευση να πραγματοποιείται εντός της εταιρείας. Έτσι, κερδίζουν χρόνο οι εργαζόμενοι και δεν υπάρχει οικονομικό κόστος για την εταιρεία, λόγω του ότι έχει έτοιμες τις κτιριακές εγκαταστάσεις.
- 6<sup>ο</sup>** Εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός του ωραρίου εργασίας, διότι έτσι θα παρακινηθούν περισσότερο οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι), ώστε να παρακολουθήσουν περισσότερα προγράμματα.

## ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η συγκεκριμένη παρουσίασε κάποια αδύνατα σημεία. Πιο συγκεκριμένα τα αδύνατα σημεία, τα οποία παρουσιάστηκαν και έπρεπε να αντιμετωπίσουν οι συγγραφείς πριν και κατά την έρευνα είναι :

**A.** Έλλειψη δευτερογενών στοιχείων και στατιστικών πινάκων.

**B.** Παρουσιάστηκε καθυστέρηση των ερωτηματολογίων από τις γραμματείες των τμημάτων της εταιρείας, η οποία επηρέασε τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς υπήρξε πίεση χρόνου για τους ερευνητές.

**Γ.** Η έρευνα διεξήχθη από Ιανουάριο έως και Ιούλιο του 2015. Δημιουργήθηκαν προβλήματα, κυρίως κατά την ποσοτική ερευνά, λόγω των εορταστικών περιόδων αλλά και των άδειων του προσωπικού της εταιρείας.

**Δ.** Τα δεδομένα, τα οποία συλλέχτηκαν, χρειάζονται μεγαλύτερη στατιστική ανάλυση και πιο βαθιά έρευνα των αποτελεσμάτων από εκείνη που προσφέρει το EXCEL. Οι συγγραφείς, λόγω του φόρτου εργασίας και του περιορισμένου χρόνου, λόγω της καθυστέρησης των ερωτηματολογίων, δεν μπόρεσαν να τα με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Παρά τις αδυναμίες, τις ελλείψεις δευτερογενών στοιχείων, τον περιορισμένο χρόνο και τις καθυστερήσεις, που παρουσιάστηκαν καθ' όλη την διάρκεια της έρευνας και της συγγραφής, **«οι συγγραφείς πήραν όλα εκείνα τα αναγκαία μέτρα και είναι σε θέση να δηλώσουν, ότι η έρευνά τους είναι αντικειμενική, αμερόληπτη και μπορεί να στηριχτεί ο οποιοσδήποτε στα αποτελέσματά της».**

## **ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η έρευνα στηρίχτηκε σε μεγάλο ποσοστό στην εμπιστοσύνη του κοινού. Η όλη διαδικασία της έρευνας πραγματοποιήθηκε με εντιμότητα, αμεροληψία και αντικειμενικότητα.

Οι άνθρωποι, στους οποίους πριν και κατά τη διάρκεια της έρευνας απευθύνθηκαν οι συγγραφείς - ερευνητές, έπρεπε να είναι σίγουροι ότι οποιαδήποτε πληροφορία δώσουν στους ερευνητές θα παραμείνει εμπιστευτική και ότι δεν θα διατεθεί σε κανέναν άλλον, εκτός από αυτούς για τους οποίους γίνεται η έρευνα *Πετράκης Μ., (2006)*.

Οι ερευνητές κατά την ποιοτική έρευνα διεξήγαγαν προσωπικές συνεντεύξεις. Ήταν ευγενικοί, φιλικοί και πιστοποίησαν από την αρχή την εχεμύθεια της συνέντευξης.

Στην συλλογή στοιχείων, κατά την ποιοτική ερευνά, που έγινε με σύνταξη ερωτηματολογίου, εξασφαλίστηκε η ανωνυμία αυτού που το συμπλήρωσε και τονίστηκε ο σκοπός της έρευνας.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν ξεκάθαρες και ακριβείς, με κύριες αναφορές πάνω στο σύστημα εκπαίδευσης, το οποίο γίνεται από την εταιρεία προς αυτούς, και αν και κατά πόσο βοηθά στην βελτίωση της απόδοσης της εργασίας τους.

Στην εισαγωγή της 1<sup>ης</sup> σελίδας Α4 του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους εργαζόμενους της εταιρείας, έγραφε το όνομα αυτού που κάνει την έρευνα και ανέφερε ξεκάθαρα ότι:

*« Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολόγιου έχει ακαδημαϊκό και ερευνητικό σκοπό στην αναζήτηση πιθανών προβλημάτων, εάν και κατά πόσο η εκπαίδευση είναι κατάλληλη, αν βοηθά την θέση και το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων στις διάφορες ειδικότητες αυτών και θα ζητά πιθανές προτάσεις για την βελτίωση του υπάρχοντος συστήματος εκπαίδευσης της εταιρείας ».*





### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ**

1. Πετράκης Μιχάλης, «Έρευνα Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθαν. Σταμούλη, Αθήνα (2006).
2. Πετράκης Μιχάλης, «Η Σύνταξη της Πτυχιακής Διατριβής », Εκδόσεις Αθαν. Σταμούλη, Αθήνα (2006).
3. Ξηροτύρη, Κουφίδου, Στέλλα, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων », Εκδόσεις Ανικούλα. Θεσσαλονίκη (2001).
4. Χυτήρης Λεωνίδα, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα (2001).
5. Μπιτσάνη Ευγενία «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Διόνικος. Αθήνα (2006).
6. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, - Μπουραντάς, Δημήτρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου Γ. Αθήνα (2003).
7. SHAWN SMITH & REBECCA MAZIN, «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ. Αθήνα (2004).
8. Μπουραντάς Δ., « MANATZMENT » , Εκδόσεις Μπένου Γ. Αθήνα 2002.
9. Σιώμκος Γεώργιος, 2004, *Στρατηγικό Marketing*, Εκδόσεις Σταμούλης, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.
10. Παπαδάκης, Μ. Βασίλης, (1999), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Ευαγ. Μπένου, Αθήνα
11. Perffer j. (2000) "Completive Advanced through People", Boston

12. Kotler Philip, 2000, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Β' τόμος, 9<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Interbooks Αθήνα.
13. Porter Michael, 1980, *Competitive advantage*, Free Press, New York.
14. Torrington, D., and Hall, L., (1995), *Personnel Management, HRM in Action*, Prentice Hall.
15. Shim J., Siegel J., 2002 *Διοίκηση Εκμετάλλευσης*, Εκδόσεις κλειδάριθμος , Αθήνα.
16. H. John Bernardin -Joyce E. A Russell., 1993, *Human Resource Management*.
17. «Σημειώσεις από τα μαθήματα της σχολής μας».
18. Πληροφορίες από την ηλεκτρονική σελίδα της εταιρείας Α.Ε.
19. Πληροφορίες από την ηλεκτρονική σελίδα του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. «[www.ypepth.gr](http://www.ypepth.gr)».
20. Πληροφορίες από την ηλεκτρονική σελίδα του ΟΑΕΔ «[www.ep - katartisi. gr](http://www.ep - katartisi. gr)».
21. Πληροφορίες από την ηλεκτρονική σελίδα του Οργανισμού Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης. «[www.oeek.gr](http://www.oeek.gr)».
22. Πληροφορίες από την ηλεκτρονική σελίδα του Εθνικού Κέντρου Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Κ.Ε.Π.) «[www.ekep.gr](http://www.ekep.gr)».
23. Πληροφορίες από την ηλεκτρονική σελίδα της Eurostat «[www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu)».

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

### **Παράρτημα 1**

#### **ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ**

Αγαπητά

Στελέχη, εργαζόμενες και εργαζόμενοι της εταιρείας, το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας για την απόκτηση του πτυχίου μας στην σχολή διοίκησης επιχειρήσεων του ΤΕΙ Πατρών η πτυχιακή μας βασίζεται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο στόχος μας επικεντρώνεται στην διερεύνηση της σχέσης εκπαίδευσης και απόδοσης.

Συγκεκριμένα, για την εκπαίδευση, την οποία παρέχει η εταιρεία, στο υπαλληλικό προσωπικό τους και αν αυτή βοηθά και σε τι βαθμό την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι αυστηρά επιστημονικός. Όλες οι πληροφορίες, οι οποίες δίνονται, θα τηρηθούν με απόλυτη εχεμύθεια και η πλήρης ανωνυμία είναι εξασφαλισμένη.

Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, ιδιαίτερα πολύτιμη είναι η δική σας συμβολή. Θα σας παρακαλούσα να διαθέσετε 10 λεπτά, που απαιτούνται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, που ακολουθεί.

Τα ερωτηματολόγια συλλέγονται μετά από σχετική άδεια, την οποία ευγενώς παραχώρησε η εταιρεία. Παρόλα αυτά, τα ερωτηματολόγια δεν θα δοθούν σε κανένα πρόσωπο της εταιρείας.

Θα χρησιμοποιηθούν για την συγγραφή της πτυχιακής εργασίας, την έκθεση με τα συμπερασματικά αποτελέσματα και τις προτάσεις, που θα κατατεθούν στην εταιρεία, καθώς και για μεταγενέστερες ερευνητικές προσεγγίσεις.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συμβολή σας στην έρευνά μου.

Μετά τιμής

Αναστάσιος Μπαλτάσης

Παναγιώτης Ζαχαρόπουλος

## Έρευνα εκπαίδευσης απόδοσης

Τμήμα ή Διεύθυνση

Ειδικότητα

Φύλλο


Συμπληρώστε το σωστό κουτάκι βάζοντάς το σε κύκλο

Ηλικία (Σε έτη)

20 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50

Εργασιακή εμπειρία (Σε έτη).

1 - 2 Έτη	2 - 5 Έτη	5 - 10 Έτη	10 - 20 Έτη	20 - Άνω Έτη
-----------	-----------	------------	-------------	--------------

Παρακαλούμε συμπληρώστε τα παρακάτω και βάλτε σε κύκλο το κελί που σας εκφράζει

**(1) Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση.**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
---------	------	-----------------------	------	-----------

**(2) Πού θα κατατάσσετε το επίπεδο των γνώσεών σας**

(σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας):

Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Ούτε χαμηλό / Ούτε καλό	καλό	Πολύ καλό
-------------	--------	-------------------------	------	-----------

**(3) Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την μέχρι σήμερα εκπαίδευση της εταιρείας.**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
---------	------	-----------------------	------	-----------

**(4) Πόσο απαραίτητη θεωρείτε ότι είναι η συνεχής εκπαίδευσή σας.**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
---------	------	-----------------------	------	-----------

**(5) Σε πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας έχετε συμμετάσχει.**

κανένα	Τουλάχιστον 1	2	3	Πάνω από 3
--------	---------------	---	---	------------

**(6) Η απόδοση κατά την εργασίας σας βελτιώθηκε με την παρακολούθηση των μέχρι σήμερα εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
---------	------	-----------------------	------	-----------

**(7) Η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να επιφέρει στον εργαζόμενο αύξηση στην απόδοση της εργασίας του.**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
---------	------	-----------------------	------	-----------

**(8) Η εκπαίδευση θα ήταν καλό να πραγματοποιείται**

Μέσα στην εταιρεία	Εκτός της εταιρείας	Δεν έχω πρόβλημα
--------------------	---------------------	------------------

**(9) Οι ώρες εκπαίδευσης θα ήταν καλό να είναι**

Εντός ωραρίου εργασίας	Εκτός ωραρίου εργασίας	Δεν έχω πρόβλημα
------------------------	------------------------	------------------

**(10) Η μέχρι σήμερα εκπαίδευση, που γίνεται από την εταιρεία, είναι κατάλληλη και σχετική με το αντικείμενο της εργασίας σας**

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο / Ούτε Πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ

**(11) Υπάρχει κάποιο επιμορφωτικό σεμινάριο, που δεν έχει συμπεριληφθεί μέχρι σήμερα στην υπάρχουσα εκπαίδευσή σας και θα θεωρούσατε ότι θα βοηθούσε στην απόδοση της εργασίας σας και αν ναι ποιο;**

---

---

---

---

Σας ευχαριστώ

**ΑΝΔΡΕΣ**

20 – 25	26 – 30	31 – 35	35 – 40	41 – 45	46 – 50
Χρόνων	Χρόνων	Χρόνων	Χρόνων	Χρόνων	Χρόνων
11 Άτομα	8 Άτομα	11 Άτομα	23 Άτομα	22 Άτομα	32 Άτομα

ΣΥΝΟΛΟ 107

**ΓΥΝΑΙΚΕΣ**

20 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50
Χρόνων	Χρόνων	Χρόνων	Χρόνων	Χρόνων	Χρόνων
2 Άτομα	3 Άτομα	5 Άτομα	7 Άτομα	4 Άτομα	4 Άτομα

ΣΥΝΟΛΟ 25

**Πίνακας 18.** Το δείγμα της έρευνας ανά φύλο και ηλικία.