

*ΑΕΙ  
Πειραιά  
Τ.Τ.*

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΩΣ  
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΛΑΛΙΖΑΣ ΕΛΛΑΣ ΑΕ»**



**Επιμέλεια Εργασίας:**

Μαρία Τούλου

**Επιβλέπων Καθηγήτρια:**

Δρ. Ειρήνη Σαμαντά

Αθήνα, Μάιος 2017

<b>Περιεχόμενα</b>	
Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Abstract	6
Εισαγωγή	8
<b>1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του προβλήματος</b>	10
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος	11
1.2.1 Έννοια ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	11
1.2.2 Σκοπός της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων	12
1.2.3 Στόχοι της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων	14
1.2.4 Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων	15
1.2.5 Φιλοσοφία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων	17
1.2.6 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	18
1.3 Αναφορά στον κλάδο – επιχείρηση στην οποία αναφέρεται η έρευνα	21
1.4 Σκοπός και Στόχοι της έρευνας	21
1.4.1 Θεωρητικοί Στόχοι	22
1.4.2 Ερευνητικοί Στόχοι	22
1.5 Διατύπωση των Ερευνητικών ερωτήσεων βασισμένες στους στόχους της έρευνας	24
<b>2. Θεωρητική Προσέγγιση</b>	25
2.1 Η έννοια της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	25
2.1.2 Ιστορική αναδρομή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	26
2.1.3 Η παροχή ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στις ιδιωτικές επιχειρήσεις	26
2.1.4 Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	32
2.1.5 Στόχοι της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	34
2.1.6 Τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	35
2.1.7 Αιτίες που κάνουν αναγκαία την εκπαίδευση	38
2.1.8 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας	41
2.1.9 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	45
2.2 Μορφές της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	47
2.3 Βιβλιογραφική Επισκόπηση Παρακίνησης	55
2.3.1 Παρακίνηση των εργαζομένων	55
2.3.2 Θεωρίες παρακίνησης	56
2.3.3 Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Abraham Maslow (1943)	56
2.3.4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg (1959)	58
2.3.5 Η θεωρία του ERG του Adelfer (1972)	60
2.3.6 Η θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland	60
2.3.7 Η θεωρία του Victor Vroom (1964)	61
2.3.8 Η θεωρία του καθορισμού στόχων E. Locke	62
2.4 Διατύπωση Ερευνητικών Υποθέσεων βασισμένοι στους Ερευνητικούς Στόχους	64
<b>3. Έρευνες και Δευτερογενή Στοιχεία</b>	65
3.1 Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση	65
<b>4.Μεθοδολογία Έρευνας</b>	69
4.1 Φιλοσοφία Έρευνας	69
4.2 Ερευνητική προσέγγιση	72
4.3 Τεχνική Έρευνας	74
4.4 Ερευνητική Στρατηγική	75
4.4.1 Είδη έρευνας	76
4.4.2 Ερευνητικοί Μέθοδοι	77
4.5 Σχεδιασμός – Δημιουργία Ερωτηματολογίου	79
4.5.1 Δειγματοληψία	80
4.5.2 Δικαιολόγηση τρόπου στατιστικής ανάλυσης	81
<b>5. Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης</b>	83
5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων	83
5.2 Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach για κάθε ερώτηση	86
5.3 Ανάλυση εγκυρότητας	89
5.4 Ανάλυση και δικαιολόγηση του πρώτου ερευνητικού στόχου	90
5.4.1 Έλεγχος πρώτης ερευνητικής υπόθεσης	91
5.4.1 Βαθμός Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης	92

5.4.2 Έλεγχος δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης	97
5.4.3 Έλεγχος της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης	99
5.5 Πίνακας θεματοποίησης για την επιβεβαίωση/απόρριψη υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο	102
<b>6.Εξαγωγή Συμπερασμάτων</b>	103
6.1 Συζήτηση	103
6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων	106
6.3 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα	107
6.4 Περιορισμοί της έρευνας	107
<b>7. Βιβλιογραφία</b>	109
<b>8. Παραρτήματα</b>	118

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν με οποιοδήποτε τρόπο στην επιτυχή εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Θα πρέπει να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα. Ειρήνη Σαμαντά για την καθοδήγηση και την άμεση και ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Αισθάνομαι ότι είναι απαραίτητο να αναφερθώ στην πολύτιμη στήριξη της οικογένειάς μου, αφού στάθηκε ο σημαντικότερος αρωγός στην προσπάθειά μου και με υποστήριζε πάντα σε κάθε επιλογή μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη διοίκηση και τους συναδέλφους μου στην εταιρία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ που προθυμοποιήθηκαν να συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα.

Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς.

Τούλου Μάρια Αθήνα, 2017

### **Περίληψη**

Οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία και στον επιχειρηματικό κόσμο καθιστούν το ανθρώπινο δυναμικό έναν από τους σημαντικότερους πόρους μίας επιχείρησης. Η εκπαίδευση των εργαζομένων κρίνεται αναγκαία για την εξέλιξη τόσο των ιδίων όσο και της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και της ανάπτυξης.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την θέληση των εργαζομένων συντελούν στην επίτευξη των στόχων για την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Η εκπαίδευση θεωρείται μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους αλλά και να αποκτήσουν καινούργιες οι οποίες θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στην παρούσα εργασία ερευνάται η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην παρακίνηση των εργαζομένων στην επιχείρηση, καθώς και πως αυτή μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

**Σκοπός:** Η παρούσα εργασία έχει σκοπό τη διερεύνηση της συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην παρακίνηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση.

**Σχεδιασμός / Μεθοδολογία / Προσέγγιση.** Η μεθοδολογία σχεδιάστηκε σύμφωνα με την φιλοσοφία του θετικισμού και της παραγωγικής προσέγγισης στηριζόμενοι στην τεχνική ‘‘μελέτη περίπτωσης’’. Επιλέχθηκε η περιγραφική έρευνα και η ποσοτική μέθοδος όπου διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το δείγμα επιλέχθηκε με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην εταιρία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ, όπου συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι απαντώντας σε ερωτηματολόγια μέσω της διανομής και της συλλογής από την ερευνήτρια.

**Ευρήματα:** Με την χρήση του λογισμικού πακέτου στατιστικής ανάλυσης SPSS 17.0 πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή, η επεξεργασία και η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν έχουν ενδιαφέρον καθώς επιβεβαιώνουν το σύνολο των υποθέσεων. Τα ευρήματα μπορεί να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία για την Διοίκηση και το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

προκειμένου η χρήση τους να βελτιώσει υφιστάμενες καταστάσεις.

**Πρωτοτυπία / Αξία:** Η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας εγκείται στο γεγονός ότι προσπαθεί να ανιχνεύσει μέσω των μεταβλητών που θέτει στοιχεία σημαντικά για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

**Δομή Εργασίας:** Στην πρώτη ενότητα τέθηκαν οι θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι του θέματος που θα μελετηθεί και καθορίστηκε η εταιρία που θα πραγματοποιηθεί η έρευνα.

Στην δεύτερη ενότητα αναπτύχθηκε η θεωρητική προσέγγιση των μεταβλητών της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, της παρακίνησης, των μορφών της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και οι συνδέσεις μεταξύ τους.

Σε επόμενη ενότητα μελετήθηκε η μεθοδολογία έρευνας παραθέτοντας τον σχεδιασμό που ακολουθεί η παρούσα εργασία.

Στην τελευταία ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω της στατιστικής ανάλυσης και ερμηνεύονται τα ευρήματα με βάση την θεωρητική προσέγγιση που αναπτύχθηκε.

**Λέξεις Κλειδιά:**

Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση, Εκπαίδευση, Παρακίνηση, Μορφές Εκπαίδευσης, Αξιολόγηση, In-house training, on-the-job training, motivation, performance appraisal

### **Abstract**

As we proceed in the 21<sup>st</sup> century, our society is constantly changing, and there is a demand for life-learning. Rapid changes in technology and business sector make human resources one of the most important resources within a company. Training methods combined with the willingness of employees, contribute to achieve the goals concerning productivity and efficiency. Training is considered to be one of the significant functions of human resource management. Employees have the ability to improve their skills and to acquire new ones which contribute to the business development.

In this study is investigated the contribution of in-house-training on employees motivation within an organization and whether it can contribute to their intention for career.

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate the contribution of in-house-training on employee's motivation within an organization and whether it can contribute to their intention for career.

**Design / Methodology / Approach.** In this research is followed the philosophy of positivism, the production approach, the descriptive research and the quantitative method based on the case study technique. Primary data was collected through questionnaires contained closed-ended questions. The sample was simple random sampling. The research took place at company named LALIZAS HELLAS SA and participate 100 employees.

**Findings.** The primary data was import, processed and analyzed using the statistical program SPSS 17.0. The findings have an interest as there are confirmed all the hypothesis. They can be useful tools for the managers to use them for improving existing situations.

**Originality/Value.** The originality of this research is that attempts to crawl through the variables that are setted and which are new entrants in the company, datas that will be useful to Human Resources Management.

**Dissertation Structure:** In the first section, we set the theoretical and research goals of the subject to study and research. Then we determine the case study that the research will take place.

In the second section, we developed the theoretical approach of the variables

of the in-house-training, motivation and the connections between them. As next step the research question and the research hypothesis formulated as devired from the raised goals.

Then we studied the methodology of research indicating the method of the present study. Finally, the research results presented through statistical analysis and interpreted the findings based on the developed theory.

Key words: In-house training, on-th-job training, motivation, performance appraisal, career, human resources management



## Εισαγωγή

Στην συνεχώς μεταβαλλόμενη εποχή που διανύουμε, η επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων συνδέεται με μια σειρά από ατομικά και επιχειρησιακά οφέλη (Buckley and Caple, 2007).

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα κατάλληλα διαμορφωμένα για τις ανάγκες της επιχείρησης, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και την διευκόλυνση τους στην εκμάθηση των προγραμμάτων.

Εταιρίες παγκοσμίως επενδύουν εκατομμύρια χρημάτων στην εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των εργαζομένων τους. Το αποτέλεσμα που επιδιώκουν από την κατάρτιση είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την παρακίνηση τους στην ανάληψη περισσότερων καθηκόντων.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα του εργατικού δυναμικού της, την εκπαίδευση, την επιμόρφωσή τους και την ικανοποίησή τους από την εργασία.

Δεδομένου ότι στην σύγχρονη κοινωνία οι αλλαγές διαδέχονται με ταχύτατους ρυθμούς, οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πιστεύοντας ότι με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι αλλαγές που έφεραν η χρήση της πληροφορίας και της γνώσης, προκάλεσαν αντιδράσεις στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πολύπλοκες απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενο αλλάζει γρήγορα. (Χυτήρης, 2001).

Οι αλλαγές καθιστούν αναγκαίο να αναπτυχθούν οι ικανότητες εκείνες, που θα οδηγήσουν τον παραδοσιακό εργαζόμενο να μετασχηματιστεί σε εργαζόμενο γνώσης και να εφοδιαστεί με τα απαραίτητα προσόντα, για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι η τρίτη διαδικασία μάθησης. Αυτή η διαδικασία έχει ως στόχο ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες, που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν περισσότερο ευθύνη και

πρωτοβουλία. (Χυτήρης, 2001).

Στην παρούσα εργασία, θα γίνει διερεύνηση των μορφών της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ως παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους. Οι μορφές είναι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι, με τις οποίες οι εργαζόμενοι μαθαίνουν και συμμετέχουν αποτελεσματικότερα στην διαδικασία υλοποίησης ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται οι θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι, η σημαντικότητα του θέματος της εργασίας και ο σκοπός της και γίνεται αναφορά στις έννοιες της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια και της μορφές της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Αναλύονται τα πλεονεκτήματα τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την ίδια την επιχείρηση καθώς και στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η αξιολόγησή της.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια και τις θεωρίες παρακίνησης. Παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές θεωρίες παρακίνησης οι οποίες συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας σύμφωνα με την οποία πραγματοποιήθηκε, η έρευνα για την μελέτη περίπτωσης της εταιρίας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ της οποίας γίνεται και αναφορά στην ιστορική της αναδρομή. Παρέχονται πληροφορίες για τον τρόπο συλλογής δεδομένων, την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου, το δείγμα, την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μέσω της στατιστικής ανάλυσης.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

### 1.1 Η Σημαντικότητα της έρευνας και η διατύπωση του προβλήματος

Ο ανθρώπινος παράγοντας αντιμετωπίζεται πια ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης, ή και επιβίωσης ενός οργανισμού και όχι ως «αναλώσιμα» στοιχεία ενός συστήματος (Νικολάου, 2008). Στην σημερινή κοινωνία ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης είναι το άρτια καταρτισμένο προσωπικό της.

Τα οφέλη για τους εργαζόμενους είναι πολλά, όπως το να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, να εμβαθύνουν τις δεξιότητες τους για να γίνουν καλύτεροι και πιο ανταγωνιστικοί. Η συχνότητα της εκπαίδευσης και η επιλογή των καταλληλότερων μορφών της αναλόγως με τις ανάγκες της επιχείρησης, αποτελεί μοχλό παρακίνησης για τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με (Heathfield 2012), η κατάλληλη μορφή εκπαίδευσης την κατάλληλη στιγμή παρέχει πολλά οφέλη στην επιχείρηση ώστε να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να επιδείξει την σημασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και τις κυριότερες μορφές της ως παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων.

Στις μεταβλητές του προτεινόμενου θέματος: η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και οι μορφές της και η παρακίνηση των εργαζομένων έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μελέτες σε ομίλους εταιριών κυρίως στο εξωτερικό παρά σε ελληνικές εταιρίες μεγάλου μεγέθους. Έχει αποδειχθεί ότι στον ιδιωτικό τομέα σε εταιρίες ξένων συμφερόντων υπάρχουν περισσότεροι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων όπως οι προαγωγές και τα μπόνους.

Στην σημερινή κοινωνία οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι πλέον τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι τα μόνα που αποτελούν παράγοντα παρακίνησης για να εργασθούν πιο παραγωγικά και αποτελεσματικά.

Το εργασιακό και τα χαρακτηριστικά της εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων. Συνεπώς η σημαντικότητα της έρευνας εστιάζεται στο γεγονός ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες και κυρίως στο πεδίο εφαρμογής μορφών ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης που πιθανότατα να παρέχουν στους εργαζόμενους υψηλά κίνητρα εργασίας και εξέλιξης.

## 1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος.

### 1.2.1 Έννοια ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

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

- η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες η σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων
- η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλειά τους
- η δυνατότητα συνεργασίας
- η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος
- η σωστή κατανομή του χρόνου

(Ξηροτύρη, 2001: 156).

Σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, αντίστοιχοι με τον όρο της ανάπτυξης είναι και οι όροι, 'επαγγελματική εκπαίδευση', 'μετεκπαίδευση', οι διαφορές των οποίων είναι μικρές, αφού στην ουσία όλοι οι παραπάνω όροι σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία. Όλοι οι παραπάνω όροι, χρησιμοποιούνται όταν θέλουμε να αναφερθούμε στα μέσα εκείνα με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και αυξάνονται οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που έχει ως σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι με άλλα λόγια μια προγραμματισμένη διαδικασία που σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Επίσης, «σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό» (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003: 206). Επομένως, αν και σε πολλούς η λέξη

εκπαίδευση φέρνει στο νου μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται σε μια αίθουσα και παρακολουθούν μια διάλεξη, η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύ πλατύτερη έννοια. Αποτελεί κάθε δραστηριότητα που έχει στόχο τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου σε κάποιον τομέα.

Πολλές φορές χρησιμοποιούμε τη φράση ‘εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού’, προσπαθώντας να κάνουμε μια διάκριση ανάμεσα στις έννοιες ‘εκπαίδευση’ και ‘ανάπτυξη’. Η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης, όχι όμως το μοναδικό. Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει πέρα από την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για διάφορες θέσεις εργασίας (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004: 28). Οι παραπάνω δραστηριότητες είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων.

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

### **1.2.2 Σκοπός της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.**

Αναφορικά με τον σκοπό ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, θα αναφέρουμε ορισμένες απόψεις που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τις διαφορετικές προσεγγίσεις οι οποίες διαμορφώνουν και τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν. Έτσι πίσω από τις συζητήσεις σχετικά με τη φύση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει και ένα σύνολο συζητήσεων σχετικά με το σκοπό της. Σύμφωνα με ορισμένους ο σκοπός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στις εξής δύο έννοιες: μάθηση και απόδοση (Holton, 2000). Θα έπρεπε δηλαδή η ανάπτυξη των εργαζομένων να εστιάσει στην ευημερία του ατόμου

ή στα συμφέροντα της επιχείρησης. Από την άλλη, προτείνεται η έρευνα για τα ζητήματα της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού να εστιάσει στα οικονομικά οφέλη (Hatcher, 2000), στη θεωρία συστημάτων, στις κοινωνικές παροχές αλλά και στην ηθική της ανάπτυξης του προσωπικού, προσπαθώντας για ένα συνδυασμό όλων των παραπάνω. Στην προσπάθεια να διευκρινιστεί η φύση της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με (Gourlay, 2000) αυτή έχει να κάνει με τη θεωρία και την πράξη σχετικά με την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την εκμάθηση μέσα στις οργανώσεις, τόσο για τα άτομα όσο και για την διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Άλλοι όπως (Garavan, Gunnigle & Morley 2000) αρθρώνουν τρεις προοπτικές της ανάπτυξης του προσωπικού, που έχουν να κάνουν με το ενδιαφέρον που δείχνει αυτή για τις ικανότητες, το ψυχολογικό συμβόλαιο και τη μάθηση στην οργάνωση/οργανισμός μάθησης. Κάθε ένα από τα παραπάνω οδηγεί και σε διαφορετικό σκοπό και διαφορετική προοπτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι λοιπόν οι θεωρητικές αρχές που προσδιορίζουν και το σκοπό της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. (McGoldrick κ.α, 2002 σελ.5-6).

Τέλος, όπως φάνηκε και από τα παραπάνω, είναι προφανές ότι ο σκοπός της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από τις φιλοσοφικές και θεωρητικές προσεγγίσεις. Οι συζητήσεις σχετικά με το πεδίο της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων και τα όρια που αυτή έχει, εξαρτώνται από τα επιχειρήματα που διατυπώνονται εξ' αρχής για τη θεωρητική βάση της. Ανεξάρτητα όμως από τη θεωρητική βάση και το ενδιαφέρον της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που κατά πολλούς όπως είπαμε διαφέρει, είναι φανερό ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων βοηθάει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, μέσω της βελτίωσης του επιπέδου των εργαζομένων.

Η βελτίωση των ικανοτήτων τους ή η απόκτηση νέων αλλά και το αίσθημα ικανοποίησης που έχουν, όταν βέβαια σε αυτό συμβάλλει και η φιλοσοφία της επιχείρησης, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και επομένως και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αυτό δείχνουν οι στόχοι της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων και οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση και στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω. Αυτό τέλος αναφέρεται και από τα στελέχη και τους υπεύθυνους τμημάτων ανάπτυξης

ανθρωπίνων πόρων διαφόρων επιχειρήσεων, τις απόψεις των οποίων θα παρουσιάσουμε επίσης παρακάτω.

### 1.2.3 Στόχοι της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων

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

- Η Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή τους
- Η Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για την ανάληψη νέων καθηκόντων και ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους
- Η γρήγορη προσαρμογή στα νέα καθήκοντα μετά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεση ή προαγωγής με παράλληλη μείωση του χρόνου μάθησης.

(Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003: 267)

Σε μια επιχείρηση και γενικότερα σε έναν οργανισμό δημιουργούνται οργανωτικά προβλήματα για την επίλυση των οποίων χρησιμοποιείται η εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι με στόχο την επίλυση αυτών των προβλημάτων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να:

- Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση
- Αυξήσει την παραγωγικότητα
- Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
- Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις
- Συμβάλλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- Αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
- Μειώσει το κόστος της επίβλεψης
- Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
- Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος

- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής

- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας

(Χατζηπαντελή, 1999: 123).

Τα παραπάνω οφέλη στα οποία στοχεύει η ανάπτυξη του προσωπικού προκύπτουν από τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αλλαγή στάσεων που αποτελούν τομείς τους οποίους μπορεί να βελτιώσει η εκπαίδευση και τους οποίους θα δούμε παρακάτω.

#### **1.2.4 Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων**

Η επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκει τη βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και ιδιαίτερα:

- βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του

- διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση

- λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως μειώσεις εργατικών ατυχημάτων, μείωση σπατάλης υλικού, καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών κ.λ.π.

- δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών από απουσίες υπαλλήλων

- απόκτηση γνώσεων, δεξιοτεχνιών που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθηση τους, στην σταδιοδρομία τους και στην ενίσχυση της σιγουριάς τους για το μέλλον τους στην επιχείρηση (Δήμου, 2003: 168).

Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν διάφορους τομείς, ανάλογα βέβαια και με τα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα που ήδη υπάρχουν. Τέτοιοι τομείς, στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω, είναι οι:

**Γνώσεις:** οι γνώσεις αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων και πληροφοριών, που έχει να κάνει με την θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντά της.

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



- Η ανάλυση προβλημάτων
- Η λήψη αποφάσεων
- Ο χειρισμός προβλημάτων
- Η διαπροσωπική επικοινωνία

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

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

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

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

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων

(Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003: 268,269).

### **1.2.5 Φιλοσοφία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων**

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

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

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

εκπαίδευση συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα». Πρέπει, δηλαδή, να θέτονται υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, με τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να δείχνουν αποπληρωμή. Έτσι οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μια φιλοσοφία εκπαίδευσης που εστιάζει στα αποτελέσματα, είναι οι εξής:

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

(Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή,2003:272).

Τέλος, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν και το μελλοντικό πραγματικό εισόδημα, σαν αποτέλεσμα της απόκτησης εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί μια από τις δραστηριότητες, που έχουν αντίκτυπο και στη δυνατότητα απόκτησης διαφόρων πλεονεκτημάτων, και σε προσωπικό επίπεδο, από τους εργαζόμενους. Η ανάλυση σχετικά με τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης, εστιάζεται στη σχέση αποτελεσμάτων και εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις (on-the-job training), επειδή φαίνεται καθαρά πως οι επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο έχουν επιπτώσεις στα εισοδήματα, την παραγωγικότητα, τις μορφές απασχόλησης και σε άλλες οικονομικές μεταβλητές.

### **1.2.6 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού**

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

(Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή,2003:270,271):

**Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του

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

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

Να σημειωθεί ότι ο Maslow, Αμερικανός ψυχολόγος, ασχολήθηκε με τους ψυχολογικούς παράγοντες της οργάνωσης, με την προσωπικότητα και την κοινωνική συμπεριφορά των εργαζομένων και με τους παράγοντες υποκίνησής τους (Χολέβας,1992:34). Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών, που προτάθηκε από τον Α.Maslow, «προτείνει μια ιεραρχία αναγκών με βάση την οποία μπορούν να ταξινομηθούν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς». Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow, στην οποία φαίνεται και η ιεραρχία που προτείνει, ταξινομεί τις ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται, από τη βάση προς τα πάνω ως εξής: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης και τέλος ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτόολοκλήρωση ().

Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους: Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης. Μείωση ατυχημάτων: Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων. Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας: Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την

αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.

Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους. Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων: Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

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

Τέλος, η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Πάνω απ' όλα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Τις περισσότερες φορές, θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση και προσόντα είναι κακοπληρωμένες. Οι εργοδότες από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη.

Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα με σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες. (Πλατσίδου & Γωνιά, 2005)

### **1.3 Αναφορά στον κλάδο – επιχείρηση στην οποία αναφέρεται η έρευνα**

Η έρευνα διεξάχθηκε στην εταιρία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ. Η ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ είναι εταιρία εμπορίας και κατασκευής ναυτιλιακών προϊόντων με πορεία 36 ετών στο χώρο της ναυτιλίας. Η εταιρία ξεκίνησε τις δραστηριότητες το 1982 από τον κο. Σταύρο Λάλιζα πρωταθλητή ιστιοπλοΐας ο οποίος αντιλήφθηκε τις ανάγκες της αγοράς στον χώρο της ναυτιλίας και ξεκίνησε την δική του βιοτεχνία αρχικά, με αποτέλεσμα σήμερα να δραστηριοποιείται εμπορικά σε 26 χώρες ανά τον κόσμο διαθέτοντας 16 branches και 4 εργοστάσια σε Κίνα, Ιταλία, Βουλγαρία και Ελλάδα. Όραμά της είναι να παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές μέσα από το ισχυρό δίκτυο διανομής της. Μότο της είναι «Η δύναμή μας, οι άνθρωποί μας», γιαυτό και επενδύει στο άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό της εκπαιδεύοντας και εξελίσσοντας το σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εγχώριας και διεθνούς αγοράς. Το τρέχον έτος η ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ απασχολεί πάνω από 200 άτομα προσωπικό εκ των οποίων οι 150 εργάζονται στα γραφεία της εταιρίας με έδρα τον Πειραιά, όπου και θα διεξαχθεί η έρευνα. Η ΛΑΛΙΖΑΣ πιστεύει ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για το όραμα και τους στόχους της, γιαυτό επενδύει στο προσωπικό της και στην συνεχή εκπαίδευσή του ώστε να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της αγοράς. Η Λάλιζας υποστηρίζει το μότο ‘‘ικανοποιημένος υπάλληλος = ικανοποιημένος πελάτης’’ .

Στην εταιρία κάθε χρόνο παρέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζόμενων. Ενισχύει τις ικανότητες τους με εκπαιδευτικές μεθόδους και προωθεί την εξέλιξη τους.

### **1.4 Σκοπός και Στόχοι της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην παρακίνηση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Το ενδιαφέρον προέκυψε διότι στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

ολοένα και περισσότερο αυξάνεται η ζήτηση άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού και οι εργοδότες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων. Κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθούν οι μεταβλητές εκείνες οι οποίες μπορεί να παίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης εφόσον η εξέλιξη στην εργασία είναι σημαντική τόσο για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας όσο και για τους παλαιότερους. Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας τέθηκαν οι παρακάτω θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι.

#### **1.4.1 Θεωρητικοί Στόχοι**

- 1) Να γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας «ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση» (in-house-training).

Ποιά είναι η έννοια και ο ρόλος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

- 2) Να γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση των μορφών ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

Θα αναφερθεί στις κυριότερες μορφές της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Πως σχεδιάζονται τα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα, αναπτύσσονται και προσαρμόζονται έτσι ώστε, να καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης και να επιτευχθούν αποτελέσματα στην βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η σύνδεση της κυριότερης μορφής με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

- 3) Να γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας και των θεωριών της παρακίνησης.

Θα αναφερθεί στην εννοιολογική προσέγγιση της παρακίνησης και στην επισκόπηση και ανάλυση των σημαντικότερων θεωριών της σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Η σύνδεση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και της παρακίνησης

#### **1.4.2 Ερευνητικοί Στόχοι**

- 1) Να διερευνηθεί ο βαθμός που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Η παρακίνηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό θεωρείται σημαντικός

παράγοντας επίτευξης των στόχων τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία τα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων. Διαπιστώνεται ότι η παρακίνηση μέσα από την εκπαίδευση θα βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ως προς την εργασία τους. Για τον λόγο αυτό θα διερευνηθεί η σχέση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης με την παρακίνηση και θα εντοπιστεί κατά πόσο η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων με στόχο η επιχείρηση να διαπιστώσει τον βαθμό συμβολής και να τον ενισχύσει όπου απαιτείται.

- 2) Να διερευνηθεί αν το είδος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση συμβάλλει στην αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους.

Χαμηλές επιδόσεις υποδεικνύουν ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και αντίστοιχα οι ικανοποιητικές αποδόσεις ενδεχομένως να αφήνουν περιθώρια ανάπτυξης και εξέλιξης ανεκμετάλλευτων ικανοτήτων. Η εκπαίδευση συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας σε προσωπικό και επιχειρησιακό επίπεδο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Σημασία όμως έχει και ο τρόπος μετάδοσης της γνώσης και κρίνεται αναγκαίο να διερευνηθεί εάν η μορφή της εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση συμβάλλει στην εύκολη αφομοίωση από τους εργαζόμενους. Αποτελεί λοιπόν σημαντικό στόχο η διερεύνηση του εάν η μορφή εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται συμβάλλει στην αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους.

- 3) Να διερευνηθεί εάν η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση έχει επίδραση στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.

Η επαγγελματική σταθερότητα και εξέλιξη στον χώρο εργασίας είναι ένα θέμα που απασχολεί όλους τους εργαζόμενους. Η επαγγελματική κινητικότητα προϋποθέτει διαρκή ανάπτυξη και εκπαίδευση και συμβάλλει στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, στον καθορισμό



εναλλακτικών προοπτικών καριέρας ιδίως αν ληφθούν υπόψη οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Η ανάπτυξη είναι όρος που συνδέεται με την έννοια της εκπαίδευσης και αναφέρεται κυρίως στην δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων προσωπικού με μορφωτικό υπόβαθρο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

### **1.5 Διατύπωση των Ερευνητικών ερωτήσεων βασισμένες στους στόχους της έρευνας**

Από τους θεωρητικούς και ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν για τις μεταβλητές της έρευνας, προκύπτουν τα παρακάτω ερευνητικά – θεωρητικά ερωτήματα:

- Πως ορίζεται η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση
- Πως ορίζονται οι μορφές της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης
- Ποιες είναι οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της παρακίνησης των εργαζομένων
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων
- Πως συνδέεται η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση με την παρακίνηση των εργαζομένων
- Επηρεάζει η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων

## 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### 2.1 Η έννοια της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης

Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό είναι το κλειδί για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Έχει αποδειχθεί ότι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν λάβει στοιχειώδη εκπαίδευση ανάλογα με τα καθήκοντά τους.

Με τον όρο ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση προσδιορίζουμε την εκπαίδευση που παρέχει μια επιχείρηση στους εργαζομένους της μέσω σεμιναρίων επιμόρφωσης, προγραμμάτων κατάρτισης και της συστηματικής εκπαίδευσης στον χώρο εργασίας (Γκαγιάλης, 2008).

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι «η κατάρτιση που συντελείται στα εργασιακά πλαίσια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για το προσωπικό της» (Κωτσίκης, 2000)

Σύμφωνα με τον (Χυτήρης, 2001) είναι «η εκπαίδευση που χαρακτηρίζεται από έναν εργοκεντρικό προσανατολισμό».

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς της «ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης» καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι η επιπλέον εκπαίδευση και εξειδίκευση ενός εργαζομένου μιας επιχείρησης, με σκοπό να βελτιώσει τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες του, με αποτέλεσμα να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του στην θέση εργασίας που κατέχει.

Σύμφωνα με τον Dessler (2008), η προσεκτική επιλογή ενός εργαζομένου δεν εγγυάται την καλύτερη απόδοση του σε μια θέση εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι εν δυνάμει αποδοτικός στα καθήκοντά του όμως δεν θα μπορεί αυτό να το πετύχει χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση. Επομένως, η εκπαίδευση θεωρείται σημαντικό κομμάτι της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εργαζόμενοι για να μπορούν να αποδίδουν στα καθήκοντά τους θα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές. Πίστευε, ότι η επιπλέον εκπαίδευση είναι το μέσο της ανάπτυξης των δεξιοτήτων για ποικίλλες θέσεις εργασίας των εργαζομένων αλλά και το μέσο για την εξέλιξη τους. Αυτό

εξηγείται γιατί έχοντας άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό μπορείς να το αξιοποιήσεις σε διάφορες θέσεις εργασίας αλλά και να το εξελίξεις σε υψηλότερη θέση.

Οι DeCenzo & Robbins (2000), δήλωσαν ότι η εκπαίδευση είναι μια εμπειρία μάθησης στην οποία ένας εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να βελτιώσει την εργασία του. Αυτό συνεπάγεται ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει τις ανάγκες όπου ενδεχομένως να μειονεκτεί ο εργαζόμενος.

(Garavan Thomas N., ‘‘Training, development, education and learning: different or the same?’’, Journal of European Industrial Training, 1997, pp.40)

### **2.1.2 Ιστορική αναδρομή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης**

Σύμφωνα με τον (Χυτήρης,1996) η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να εξελίσσεται και να εστιάζει στην απόκτηση όλο και περισσότερων δεξιοτήτων των εργαζομένων στις αρχές τις δεκαετίας του 80.

Στην σημερινή εποχή η ανάγκη των επιχειρήσεων για εκπαίδευση των εργαζομένων όλο και αυξάνεται. Η τεχνολογική πρόοδος απαιτεί οι επιχειρήσεις να έχουν εξειδικευμένο προσωπικό και να το εξελίσσουν συνεχώς. Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία μάθησης με στόχο ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν περισσότερες ευθύνες. Στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις που επιθυμούν την ποιότητα στην εργασία επενδύουν μεγάλα ποσά κάθε χρόνο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Στις αρχές τις δεκαετίας του 90 η εκπαίδευση ορίστηκε ως προγραμματισμένο πρόγραμμα που σχεδιάστηκε για να βελτιώσει την απόδοση σε όλα τα επίπεδα και να οδηγήσει στην εξέλιξη. Η έννοια της εξέλιξης συνδέεται με την έννοια της εκπαίδευσης με την ίδια να παρέχει γνώσεις στο προσωπικό για την θέση εργασίας που κατέχει, ενώ η εξέλιξη αναφέρεται στην παροχή ικανοτήτων που θα προσφέρει στα άτομα και θα τα βοηθήσει στις μελλοντικές εργασίες.

### **2.1.3 Η παροχή ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στις ιδιωτικές επιχειρήσεις**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξημένη ζήτηση εργαζομένων σε

διοικητικές θέσεις. Οι θέσεις αυτές χαρακτηρίζονται από πολλές απαιτήσεις αναφορικά με τις επαγγελματικές δεξιότητες. Σε αυτά τα πλαίσια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης είναι το άρτια εξειδικευμένο προσωπικό της και η επιχείρηση οφείλει να αναλάβει δράση ώστε να συνεισφέρει αποτελεσματικά σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της. Μία μορφή δράσης είναι και η εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης, ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για την θέση που κατέχουν μέσα στην επιχείρηση καθώς και για την περαιτέρω εξέλιξη τους εντός και εκτός της εταιρίας.

Η δράση αυτή κυρίως στις μεγάλες εταιρίες είναι αντικείμενο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων το οποίο ασχολείται με την ανάπτυξη, εξέλιξη και αξιολόγηση των εργαζομένων.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι σύνηθες φαινόμενο οι εργαζόμενοι να πρέπει να παραστούν σε ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης, ανεξαρτήτως θέσης και χρόνια παραμονής τους στην εταιρία. Πριν το στάδιο της συμμετοχής των εργαζομένων σε πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης έχει προηγηθεί η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας τους από τους προϊσταμένους των τμημάτων σε συνεργασία με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Η μη κάλυψη των δεικτών απόδοσης και παραγωγής θεωρείται αυτόματα εκπαιδευτική ανάγκη (Βεργίδης, Καραλής, 1999:26). Η απόφαση για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα λαμβάνεται από την διοίκηση ύστερα από πρόταση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται σε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα αρχικά για να δοθεί έγκριση στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την διεξαγωγή του προγράμματος και στη συνέχεια για να εξασφαλισθούν οι οικονομικοί πόροι για την ολοκλήρωση του προγράμματος. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να διευρύνουν τους ορίζοντές τους και να εξελίξουν τις γνώσεις τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και τους δικούς τους προσωπικούς στόχους. Επίσης, μια επιχείρηση εφόσον επιθυμεί να αναπτυχθεί αλλά και να επιβιώσει στους σημερινούς δύσκολους και ανταγωνιστικούς καιρούς παγκοσμίως αλλά και λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον θα κρίνεται αναγκαία η εκπαίδευση των εργαζομένων της, εφαρμόζοντας προγράμματα τα οποία θα της

δίνουν την δυνατότητα να αυξήσει την παραγωγικότητά της, την δημιουργία της και να γίνει πιο καινοτόμα.

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση προϋποθέτει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε θετικό και αποθετικό. Το θετικό περιλαμβάνει παραμέτρους όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος. Στην κατηγορία του αποθετικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευομένων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένη, εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

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

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη σκέψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως, όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος μπορεί σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

Μια επένδυση που έχει περιοριστεί λόγω της μεγάλης ύφεσης είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα, λόγω των υψηλών ποσοστών ανεργίας, που έχει οδηγήσει ταλαντούχους και πολύ καλά καταρτισμένους ανθρώπους εκτός αγοράς εργασίας, οι εταιρείες φαίνονται ακόμη λιγότερο διατεθειμένες να επενδύσουν στην επιμόρφωση του προσωπικού τους: Προσλαμβάνουν στελέχη που ήδη έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις. Η διεθνής έρευνα

Global Talant Survey, που πραγματοποιήθηκε από τη The Network και την Boston Consulting Group σε συνεργασία με το skywalker.gr για την Ελλάδα, δείχνει την έντονη κινητικότητα των ταλαντούχων νέων με κίνητρο τις καλύτερες επαγγελματικές προοπτικές. Τα ξένα στελέχη που ζουν και εργάζονται στη χώρα μας, σε ποσοστό 28% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου και σε 36% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Έχει λοιπόν μεγάλη αξία, στη σημερινή εποχή, η επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Καταρχάς, θα πρέπει πάντα να θυμόμαστε ότι οι άνθρωποι μιας επιχείρησης είναι το άυλο κεφάλαιο της. Με αυτόν τον όρο, εννοούμε τις ικανότητες, τις δεξιότητες, την εκπαίδευση, τη μόρφωση και την εξειδίκευση των εργαζομένων.

Για τις επιχειρήσεις, ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο σημαίνει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού, που συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη της εταιρείας. Από αυτόν τον ορισμό, εύκολα γίνονται αντιληπτά δύο θέματα:

- 1) Η κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξή της.
- 2) Εκτός από τις γνώσεις και τις ικανότητες που φέρει μαζί του κάθε εργαζόμενος, πρέπει να αναπτυχθούν οι δεξιότητες εκείνες, που χρειάζεται η εταιρεία. Έτσι, η επένδυση στην εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία για την εταιρεία, που επιθυμεί σταθερή αναπτυξιακή πορεία στο μέλλον. Ο αυξημένος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον καθιστά αδιαμφισβήτητη τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο ακριβώς λόγω της κρίσης πρέπει να είναι ιδιαίτερα ισχυρό. Αυτό το στοιχείο έχει ιδιαίτερη σημασία και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ιδιαίτερη συμβολή τους στη δημιουργία θέσεων εργασίας, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (π.χ. ευελιξία λόγω του μικρού μεγέθους, αξιοποίηση τοπικών πόρων, προσωπική επαφή μεταξύ των εργαζομένων) καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη τους για την οικονομία.

Παρόλο που όπως αναφέραμε η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχείρησης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρουσιάζουν το μικρότερο ποσοστό κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις άλλες χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (μελέτη “Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης στις μικρές επιχειρήσεις και επιπτώσεων

των εκπαιδευτικών προγραμμάτων”, σελ. 45, Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., Αθήνα 2014). Ελπίζοντας ότι έχουμε καταδείξει επαρκώς την ανάγκη και τη σημασία εκπαίδευσης για τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους, θα δούμε πώς θα πρέπει να προγραμματίζεται η εκπαίδευση. Καταρχάς, η κατάρτιση θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη πλήρως με τους στόχους της εταιρείας.

Όπως ήδη έχει προαναφερθεί στην επιχειρηματική πρακτική, ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται σε εκείνες τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Έτσι, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η ανάγκη για εκπαίδευση προκύπτει από την απόκλιση ανάμεσα στην ικανότητες, που ήδη έχει ένας εργαζόμενος και αυτές που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του επαγγελματικού του ρόλου και της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης, η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης, που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αξίζει να αναφερθεί ότι εκτός από την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την απόκτηση νέων, οι στόχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορούν να περιλαμβάνουν και την τροποποίηση συμπεριφοράς και αντιλήψεων (π.χ. εξάλειψη διακρίσεων βάσει φύλου στο εργασιακό περιβάλλον). Επίσης, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας προϋποθέτει ότι ήδη υπάρχει στους εκπαιδευόμενους κάποιο μορφωτικό επίπεδο, γνώσεις και δεξιότητες. Έτσι, τα στελέχη που προσέρχονται σε μια εταιρεία με καλή κατάρτιση διευκολύνουν την εκπαίδευση του προσωπικού και συμβάλουν στην επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Επίσης, οι διαρκείς εξελίξεις και αλλαγές στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ωθούν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και έτσι ο προγραμματισμός της εκπαίδευσης του προσωπικού παρουσιάζεται ακόμη πιο αναγκαίος. Παραδείγματα αλλαγών που δημιουργούν επιμορφωτικές ανάγκες είναι οι νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, οι νέες τεχνολογίες, η ύφεση ή και η ανάπτυξη της επιχείρησης, η προαγωγή ή η ανάθεση νέων καθηκόντων στα στελέχη. Αξίζει να προσθέσουμε ότι η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού

προσλαμβάνεται θετικά από τα στελέχη, μέσα σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, που αντιλαμβάνονται ότι οι νέες δεξιότητες που αποκτούν και αποτελούν προσωπική ανάπτυξη, την οποία μπορούν να αξιοποιήσουν στο επόμενο επαγγελματικό τους βήμα. Έτσι, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κίνητρο για το προσωπικό, για να ενσωματωθεί στην ομάδα της επιχείρησης και να παραμείνει σε αυτήν.

Ο προσδιορισμός των στόχων, που θέλουμε να επιτευχθούν μέσω της εκπαίδευσης, είναι σημαντικός όχι μόνο για να προγραμματιστεί σωστά η εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και για να γίνει ύστερα η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Με απλά λόγια, με την αξιολόγηση θέλουμε να διαπιστώσουμε, εάν οι πόροι που επενδύθηκαν σε αυτή τη διαδικασία άξιζαν και αν επιτεύχθηκε ο σκοπός. Είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο, που δεν πρέπει να παραλείπεται, γιατί θα μας καθοδηγήσει σε μελλοντικές βελτιώσεις. Ταυτόχρονα, είναι και ιδιαίτερα δύσκολο, διότι οι στόχοι δεν μπορούν να είναι πάντα μετρήσιμοι ή να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τα αποτελέσματα. Ένα από τα πιο συνηθισμένα επίπεδα αξιολόγησης είναι οι εντυπώσεις και οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων. Συνήθως, καλούνται να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια για το πόσο χρήσιμα ήταν τα όσα άκουσαν, αν θα τους βοηθήσουν στη δουλειά τους, πώς αξιολογούν τους εισηγητές και το υλικό, που τους δόθηκε. Μια άλλη αξιολόγηση κάνει καταμέτρηση στις νέες γνώσεις, που απέκτησαν τα στελέχη. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική, και πιθανότατα από τις πιο δύσκολες αξιολογήσεις, είναι η συμπεριφορά του προσωπικού. Ουσιαστικά, αξιολογείται πώς και σε ποιο βαθμό, τα όσα έμαθαν τα στελέχη έχουν πρακτική αξία και θα τα εφαρμόζουν στην καθημερινή τους επαγγελματική ζωή. Φυσικά, η αξιολόγηση γίνεται και σε ένα ευρύτερο επίπεδο, όπου καταμετράται η επίτευξη αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Και σε αυτό το επίπεδο όμως, ένα υψηλής σημασίας ζήτημα είναι ότι δύσκολα καταγράφεται η συνεισφορά της εκπαίδευσης σε αυτά τα αποτελέσματα.

(Davenport R., ‘Future of the profession’, Training & Development, Vol. 60, No1, 2006, pp.40-46)

<https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177>



#### 2.1.4 Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης

Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων τους παρέχει την δυνατότητα να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους και να εξελιχθούν αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας. Σύμφωνα με (Παλαιοκρασσάς, 1990: 155) η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση πρέπει να γίνει απαραίτητο συστατικό της επιχείρησης και όχι να υλοποιείται ανά διαστήματα.

Μέσω της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης τα οφέλη μοιράζονται τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Η αξιολόγηση των υποψηφίων για μια θέση εργασίας γίνεται ευκολότερη και με μικρότερα ποσοστά λάθος εκτίμησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται αισθητά ο αριθμός των απολύσεων για λόγους ανικανότητας.

Οι νεοπροσληφθέντες ενσωματώνονται και αξιοποιούν αποτελεσματικά τις δεξιότητες τους και η επιχείρηση λόγω της πιο σωστής ανάθεσης καθηκόντων ανά υπάλληλο μπορεί να μειώσει την επίβλεψη έργου.

Σύμφωνα με (Baroukh και Kleiner, 2002) η εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ ακόμα μπορεί να βελτιώσει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Ο κυριότερος πόρος μίας επιχείρησης είναι το εργατικό δυναμικό της και σε συνδυασμό με ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης μπορούν να συμβάλλουν:

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

Σύμφωνα με τους (Evans και Lindsay,1999) το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμη του και αυτό που το κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Σ' έναν οργανισμό η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το

προσωπικό του, γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις. Οι ίδιοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι πολλές επιχειρήσεις δεν προθυμοποιούνται να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους διότι δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει.

Ο (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 177) από την άλλη, αναφέρει ότι ορισμένες από τις κυριότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης σε ένα οργανισμό είναι:

- Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη αποτελεσματικής εκτέλεσης.
- Η καλύτερη εκτέλεση του παρόντος έργου
- Η διαμόρφωση στάσεων
- Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων
- Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους

Τα προγράμματα εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως στόχο να εξοπλίσουν τους εργαζόμενους με τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που απαιτούνται για την αποδοτικότερη εργασία τους. Αξίζει να αναφερθεί ότι χωρίς τις κατάλληλες ικανότητες κανένα κίνητρο οικονομικό η επαγγελματικής εξέλιξης δεν θα δοθεί στους εργαζομένους από την επιχείρηση. Οπότε η εκπαίδευση παρέχει στους εργαζομένους την απαιτούμενη τεχνογνωσία, ικανότητες συμπεριφοράς και ηγετικές ικανότητες ώστε να πετύχουν ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να θεωρηθεί και ως κίνητρο για τους εργαζομένους.

Σύμφωνα με (Asare & Bediako, 2008),

Αποδοτικότητα = ικανότητα x κίνητρο όπου η αποδοτικότητα είναι το αποτέλεσμα της ικανότητας σε σχέση με το κίνητρο. Η ικανότητα είναι αυτό που μπορεί να προσφέρει ένας εργαζόμενος ενώ το κίνητρο είναι αυτό που θέλει. Άρα εφόσον ένας εργαζόμενος έχει τις ικανότητες και του δοθεί και το κίνητρο θα έχει μεγαλύτερη απόδοση. Το ερώτημα είναι εάν η εκπαίδευση θεωρείται υψηλό κίνητρο για τον εργαζόμενο, σε αντίθετη περίπτωση οποιαδήποτε μορφή εκπαίδευσης δεν θα αυξήσει την αποδοτικότητα του εργαζομένου.

Παρόλα αυτά η εκπαίδευση θα μπορούσε να επηρεάζει τις ικανότητες αλλά και τα κίνητρα των εργαζομένων: ενισχύει τις δεξιότητες και την παρακίνηση των εργαζομένων αυξάνοντας την αίσθηση της δέσμευσης και ενθαρρύνοντας τους να

χρησιμοποιήσουν νέες δεξιότητες. Άρα η εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό εργαλείο όπου μπορεί να παρακινεί τους εργαζομένους.

### **Η1 Η Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων**

(‘7 th International Conference in Open & Distance Learning’ - November 2013, Athens, Greece – PROCEEDINGS)

(www.emeraldinsight.com/journal/jwl Journal of Workplace Learning Issus available 150 from vo 9 issue 1 – vol 29 issue 1)

[www.mapnp.org/library/trng\\_dev/basics/reasons](http://www.mapnp.org/library/trng_dev/basics/reasons)

#### **2.1.5 Στόχοι της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης**

Στόχος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος το οποίο θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις εσωτερικές τους ικανότητες και τη δημιουργικότητά τους. Σε αυτή την περίπτωση, «έμφαση δίνεται στις ατομικές ανάγκες και τις επιδιώξεις του κάθε εργαζόμενου» (Παπαστεφανάκη - Παππά, σελ.25) ο οποίος δεν θεωρείται κεφάλαιο υπό διαχείριση, αλλά σύμμαχος στην πορεία του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι σε αυτό το πλαίσιο «βιώνουν τη σχέση με τη δουλειά τους ως προέκταση του εαυτού τους, ως μια ευκαιρία, για να εκφραστούν και να ικανοποιήσουν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και τις προσωπικές τους επιδιώξεις» (Aktouf, 419). Η εργασιακή επιμόρφωση θα πρέπει να διεξάγεται με γνώμονα το όφελος του ατόμου αλλά και του οργανισμού. Η μάθηση μπορεί να είναι «ωφέλιμη τόσο για τον κάθε εργαζόμενο όσο και για τον εργασιακό οργανισμό στο σύνολό του, αρκεί να καθοδηγείται από ένα κοινό όραμα όλων των μελών για το μέλλον του οργανισμού, τη φιλοσοφία, τους στόχους και την πολιτική του» (Παπαστεφανάκη - Παππά, σελ.26).

Οι στόχοι της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι αφενός οι εργαζόμενοι να είναι ικανοί να εκτελούν τα καθήκοντα τους για τις διάφορες εργασίες που απαιτεί

η θέση τους και αφετέρου να έχουν θετική διάθεση ανάληψης καθηκόντων απέναντι στην εργασία τους.

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση οπλίζει τους εργαζόμενους με ικανότητες για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις καθημερινές ανάγκες και στις μελλοντικές ευκαιρίες σε ένα συνεχές αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στα ιδιαίτερα προβλήματα της επιχείρησης, τους στόχους και τις ανάγκες της για την ανάπτυξη του δικού της management. Ενισχύει τις δεξιότητες και εφαρμόζει νέες μεθόδους και διαδικασίες εκτέλεσης καθηκόντων.

Στόχος της επίσης είναι η ενίσχυση επιχειρήσεων σε περίπτωση συγχωνεύσεων ή εξαγορών οι οποίες απαιτούν νέες θέσεις εργασίας και νέα οργανωσιακή κουλτούρα. Ο επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικών αλλαγών απαιτούν νέες αρμοδιότητες και διαφορετικό περιεχόμενο εργασιών (Χυτήρης, 2001).

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω οι κυριότεροι στόχοι της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι:

- Ανάπτυξη γνώσεων αναφορικά με το περιβάλλον εργασίας
- Αναγνώριση των προβλημάτων στον χώρο εργασίας
- Αλλαγή τρόπου σκέψης και δράσης
- Καλλιέργεια ικανοτήτων και δεξιοτήτων

(Μπουραντάς Δ. 2003, “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.28-33)

### **2.1.6 Τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης**

Μια επιχείρηση για να είναι βιώσιμη και υγιείς σύμφωνα με τις ραγδαίες εξελίξεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα τεχνολογικές και μή θα πρέπει να αποτελείται από ένα άρτια εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι ανάγκες της αλλάζουν, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επίσης αλλάζει οπότε και η επιχείρηση αναγκάζεται να ακολουθήσει αυτές τις αλλαγές και να μην μένει στάσιμη. Η αλλαγή δεν είναι πάντα αποδεκτή από τους εργαζομένους. Η αλλαγή όμως είναι απαραίτητη για την επιβίωση

στον σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι επομένως χρειάζεται να εκπαιδευτούν για να μπορέσουν να ενσωματωθούν και να αποδώσουν στα νέα δεδομένα. Μια ενδεχόμενη εκπαίδευση βοηθάει στην διερεύνηση των οριζόντων, στην μείωση πιθανών λαθών, στην λήψη πρωτοβουλιών και κυρίως στην αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας που θα οδηγήσει στην αύξηση των εσόδων και ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Μέσω της εκπαίδευσης το εργατικό δυναμικό μαθαίνει να εργαζεται με τον ίδιο τρόπο και ακολουθώντας τα ίδια πρότυπα, δηλαδή μια κοινή γραμμή εργασίας.

Σύμφωνα με (Σκουλάς – Οικονομάκη, 1998: 121) τα κεφάλαια που μια επιχείρηση επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού της αποτελούν την καλύτερη επένδυση για την επιχείρηση γιατί τα στελέχη και οι υπάλληλοι που εκπαιδεύονται συνεχώς νιώθουν πιο αφοσιωμένοι, πιστοί και ασφαλείς και συνεπώς έχουν καλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα.

Τόσο οι εργαζόμενοι αλλά και οι επιχείρηση αποκομίζουν οφέλη συμμετέχοντας σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Παρόλα αυτά δεν θα πρέπει να ξεχνούν οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί μια επιχειρηματική λειτουργία και συνεπώς πρέπει να είναι επικεντρωμένη σε ξεκάθαρους στόχους σύμφωνα με τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την καλύτερη επίτευξη εκτέλεσης του κάθε έργου, η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης των εργαζομένων καθώς και η διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τα διευθυντικά στελέχη και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.

Σημαντικά πλεονεκτήματα είναι επίσης η βοήθεια για επίλυση λειτουργικών προβλημάτων, η δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών καθώς και η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για την προώθησή τους μέσα στην επιχείρηση και την επιτυχημένη σταδιοδρομία τους.

(Σκούλας Ν Οικονομάκη Κ: “Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων”, Εκδόσεις ΚΑΠΑ Δ΄ Έκδοση Αθήνα 1998 σελ 30)

Σύμφωνα με τον Mullins, 2007, σελ.238), ο λόγος της εκπαίδευσης είναι η

βελτίωση των δεξιοτήτων και της απόδοσης. Επομένως, η εκπαίδευση θεωρείται ένα ισχυρό κίνητρο και για αυτό μας οδηγεί στα παρακάτω αποτελέσματα:

- Ενισχύει την αυτοπεποίθηση και δέσμευση των εργαζομένων.
- Παρέχει την αναγκαία αναγνωρισιμότητα και ενισχύει τις ευθύνες οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε προαγωγή και αύξηση.
- Με την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου συνδέεται και η ικανοποίηση του και μελλοντικά μπορεί να διευρύνει τους ορίζοντες του και να εξελιχθεί στην καριέρα του δίνοντας ευκαιρίες
- Η εκπαίδευση βελτιώνει τις δεξιότητες και την ποιότητα των εργαζομένων

#### **Τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τον εργαζόμενο**

Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα

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

**H3: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων**

#### **Τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για την επιχείρηση**

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002)

- Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
- Ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλους τους τομείς

της επιχείρησης

- Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου
- Η επιχείρηση ή ο οργανισμός μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- Συμμετέχει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- Ενισχύει την ευελιξία, την εμπιστοσύνη και την αυθεντικότητα
- Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση

προβλημάτων

- Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της

επιχείρησης

- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των

συμπεριφορών

- Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
- Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
- Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
- Συμμετέχει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- Αναβαθμίζει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς

της επιχείρησης

- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία

(..)

### **2.1.7 Αιτίες που κάνουν αναγκαία την εκπαίδευση**

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θεωρείται αναγκαίο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η ανάλυση των αναγκών για εκπαίδευση εντός μια επιχείρησης αποτελεί το αρχικό στάδιο για τον σχεδιασμό και την διαμόρφωση της μεθόδου εκπαίδευσης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τις ανάγκες που σχετίζονται με την απόδοση των

εργαζομένων.

Οι αιτίες που θεωρούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων οφείλονται στις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά σύμφωνα με (Μπουραντάς, 2003) & (Χυτήρης, 2001), οι αιτίες αυτές είναι:

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

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

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

Τα πράγματα αλλάζουν συνεχώς με την εμφάνιση νέων επαγγελματιών και κατάργηση άλλων. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αρχίζει πλέον να θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την βελτίωση της αποδοτικότητας. Δεν αρκεί ένας υπάλληλος να καλύπτει απλά την θέση εργασίας του αλλά να μπορεί να ενσωματώνεται στις αλλαγές και να ανταπεξέρχεται στις νέες απαιτήσεις.

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

- Τους ίδιους τους εργαζόμενους
- Τους άμεσα προϊσταμένους τους
- Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων
- Τους πελάτες
- Τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων

Πόρων

- Τα ανώτερα στελέχη
- Συμβούλους επιχειρήσεων

Η εκπαίδευση των εργαζομένων πολλές φορές θεωρείται απαραίτητη αλλά και ακριβή. Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να ενισχύσει τις ικανότητες των εργαζομένων, να διασφαλίζει ότι οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα τους είναι σωστά δομημένα καθώς και να τους παρέχει όλα τα μέσα και τους πόρους να φέρουν εις πέρας την εργασία τους. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών μιας επιχείρησης αποτελεί την πιο κρίσιμη φάση για τον σχεδιασμό και την διαμόρφωση της μεθόδου εκπαίδευσης.



Είναι υψίστης σημασίας γιατί εκτιμά τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων που θα είναι αναγκαίες μελλοντικά αναφορικά με τους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.

(Χυτήρης Λ.Σ. 121-122)

### **2.1.8 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας**

1. Εντοπισμός και ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών – απαραίτητη η καταγραφή των παρακάτω παραγόντων (Μ. Βαξεβανίδου – Π. Ρεκλείτης):

- Καταγραφή αναγκών εκπαίδευσης σε επίπεδο επιχείρησης, θέσης εργασίας κι εργαζομένου.
- Αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται, είναι το πρώτο βήμα του εκπαιδευτικού προγράμματος το οποίο είναι μεγάλης εμβέλειας διότι χωρίς αυτό η εκπαίδευση θα είναι ανεπαρκής και το οποίο οδηγεί μέσα από μία ανάλυση θέσεως εργασίας όπου αν προσθέσουμε στήλες και βρούμε τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε στο επόμενο βήμα.
- Καταγραφή σε σχέση με τις μελλοντικές εξελίξεις στο χώρο των εξειδικευσεων και του τρόπου παραγωγής που δημιουργεί νέες ειδικεύσεις.
- Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων σε αυτό το στάδιο αντιλαμβανόμαστε τα τωρινά επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης - οργανισμού στην αντίστοιχη θέση εργασίας, ακόμα οι νέοι υπάλληλοι απαιτούνται να κατέχουν πλήρεις γνώσεις και δεξιότητες. Σε περίπτωση που στο παρελθόν δεν έχει εφαρμοστεί σύστημα αξιολόγησης μπορεί να γίνει έρευνα μέσω ενός εντατικού προγράμματος για να κατανοηθούν οι παρούσες γνώσεις και δεξιότητες.
- Καταγραφή αναγκών εκπαίδευσης σε σχέση με οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση.
- Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών, εδώ συγκρίνονται οι αρχικές περιγραφές θέσεων με τα στοιχεία που έχουμε συλλέξει για τα σημερινά επίπεδα γνώσεων του κάθε εργαζομένου. Μέσα από τη σύγκριση αυτών

αντιλαμβανόμαστε τις ελλείψεις του εργατικού δυναμικού που μας οδηγεί στην εκπαίδευση που απαιτείται.

- Τέλος το συνολικό πρόγραμμα για το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τυχόν κενά θέσεων που θα προκύψουν στο μέλλον σχετικά με εργαζομένους που μπορεί να προαχθούν ή να μετακινηθούν.

2) Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος με βάση της πηγές που αναφέρονται παραπάνω οδηγούμαστε σε όλες τις ανάγκες εκπαίδευσης και οι προτεραιότητες βασίζονται με τις επείγουσες ανάγκες για εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.

Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση σε αυτό το κομμάτι λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τον φορέα εκπαίδευσης, τη διάρκεια τον τόπο και τέλος για την ύλη και τις μεθόδους της εκπαίδευσης.

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

#### **Βασικές κατηγορίες εργαζομένων, βάσει αναγκών εκπαίδευσης**

- Οι νεοπροσληφθέντες και νεοενηχθέντες εργαζόμενοι, είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι καινούργιοι στην εταιρία και αναλαμβάνουν για πρώτη φορά τα καθήκοντα της θέσης
- Οι εργαζόμενοι βάσης, είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν εδραιώσει την θέση τους στην εταιρία
- Τα κατώτερα και μεσαία στελέχη είναι οι εργαζόμενοι που καταλαμβάνουν χαμηλές θέσεις στην εταιρία
- Τα ανώτερα στελέχη είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι καταλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις στην εταιρία

### Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Ύστερα από την ολοκλήρωση της εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση μπορεί πλέον να σχεδιάσει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα. Σύμφωνα με τις ανάγκες ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να ταιριάζει με τα παρακάτω θέματα:

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

Το αν θα είναι πετυχημένο ή όχι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό του καθώς και την δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την παρακολούθησή του. Μετα τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση σύμφωνα με (Μπουραντάς και Χυτήρης).

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

Α) Στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης, για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής πέντε βήματα σύμφωνα με τους (Jackson & Schuler , 2006). Η επίγνωση ατομικών αναγκών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίσουν ποιες είναι οι αδυναμίες τους ώστε να επιχειρήσουν να τις καλύψουν μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση, με τη μορφή προαγωγής, μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεων, ακόμα ενισχύει την επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμα και αν η συμμετοχή σε κάποιο εκπαιδευτικό

πρόγραμμα δεν είναι συνδεδεμένη με κάποια ανταμοιβή, η επιχείρηση θα πρέπει να καθιστά κατανοητό στους εργαζόμενους ότι θα αποτιμήσει θετικά αυτή τη συμμετοχή. Η πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας. Εφόσον το περιεχόμενο του προγράμματος περιλαμβάνει πραγματικά σενάρια, τότε είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που κατέχουν στην καθημερινότητα τους. Την ευθύνη για την αξιοποίηση της νέας γνώσης από τους εργαζόμενους έχουν οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι τους που θα τους παρακινήσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Η Ατομική ευθύνη, ο κάθε εργαζόμενος έχει ευθύνη χωριστά να εφαρμόσει ότι έμαθε για να βελτιώσει την απόδοση του.

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

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

- Πλήρης κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των εκπαιδευμένων και της επιχείρησης
- Υιοθέτηση των βέλτιστων μαθησιακών διαδικασιών για το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα (περιεχόμενο, θεωρίες και αρχές μάθησης, στυλ μάθησης, μέθοδοι, μέσα)
  - Επιλογή εκπαιδευτών με τη δημιουργία και την τήρηση ενός αξιόπιστου μητρώου με τους διαθέσιμους ικανούς εκπαιδευτες
  - Επιλογή χώρου διεξαγωγής της εκπαίδευσης (ενδοεπιχειρησιακά ή εξωεπιχειρησιακά)

- Περιεχόμενο και μορφή εκπαιδευτικού υλικού (απλές σημειώσεις, παραδείγματα, μελέτες περιπτώσεων σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή)

Σύμφωνα με τον Dessler (2008), η εκπαίδευση θα πρέπει να ακολουθεί πέντε βήματα:

Ανάλυση αναγκών: σε αυτό το στάδιο ο εκπαιδευτής αναγνωρίζει τις ανάγκες της θέσης εργασίας, εκτιμά τις ικανότητες και προσδοκίες του εκπαιδευόμενου και τότε δημιουργεί τις απαιτούμενες για την θέση γνώσεις.

Σχεδιασμός προγράμματος: σε αυτό το στάδιο ο εκπαιδευτής σχεδιάζει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα ακολουθήσει, παρέχοντας το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό

Επικύρωση προγράμματος: σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται σε μικρή ομάδα ατόμων το πρόγραμμα που θα ακολουθηθεί με σκοπό να τα αξιολογήσουν.

Εκτέλεση προγράμματος: σε αυτό το στάδιο το πρόγραμμα εκτελείται

Αξιολόγηση: σε αυτό το στάδιο του προγράμματος ο εκπαιδευτής αξιολογεί εάν είναι επιτυχές ή όχι.

(Μ. Βαξεβανίδου – Π. Ρεκλείτης, “Management Ανθρωπίνων Πόρων – Θεωρία και Πράξη”, Εκδόσεις Προπομπός σελ.25-28)

### **Επιλογή του κατάλληλου χρόνου της εκπαιδευτικής διαδικασίας**

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που επιλέγεται είναι αποτελεσματικό όταν δύναται να εφαρμοστεί και αφομοιωθεί από τους εργαζόμενους άμεσα στα καθήκοντά τους μετά την ολοκλήρωσή του. Σύμφωνα με (Brown, 1994), οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εφαρμόσουν τις γνώσεις που διδάχθηκαν από την μέθοδο της εκπαίδευσης το συντομότερο δυνατόν. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση έχει βαρύτητα όταν καλούνται να εφαρμόσουν τις νέες δεξιότητες που έμαθαν σε εύλογο χρονικό διάστημα. Επισημαίνεται ότι η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για την εκπαίδευση των εργαζομένων συμβάλλει θετικά στη επίδρασή της. Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν την δυνατότητα να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους, ξεχνούν σημαντικές λεπτομέρειες όταν προκύψει η πραγματική ανάγκη και ως αποτέλεσμα απογοητεύονται.

**H2: Η μορφή εκπαιδευτικού προγράμματος συμβάλλει στην αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους.**

(Brown A., ‘TOM: Implications for training’, Training for Quality, Vol.2, No.3, 1994, p.8)

### 2.1.9 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης θεωρείται σημαντική γιατί μας επιτρέπει να δούμε εάν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του προγράμματος. Σύμφωνα με τον Dessler 2006 : 157) υπάρχουν 4 κατηγορίες των αποτελεσμάτων του προγράμματος:

1. Αξιολογούνται οι αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων δηλαδή εάν έμειναν ικανοποιημένοι ή όχι από το πρόγραμμα και εάν άξιζε η παρακολούθησή του.
2. Εάν οι εκπαιδευόμενοι αφομοίωσαν τις τεχνικές αλλά και την θεωρία του προγράμματος.
3. Εάν η απόδοση και η συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων έχει αλλάξει μετά το πέρας της εκπαίδευσης
4. Εάν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί εξ αρχής.

(Dessler G., ‘Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού’, Εκδόσεις Κριτική Αθήνα, 2012 σελ.235)

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι το πιο σημαντικό εργαλείο της διαχείρισης των επιδόσεων για τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτυχθούν. Παρόλα αυτά κάποιες φορές δεν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα και αυτό οφείλεται στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι εξίσου σημαντική διότι μέσω αυτής εκτιμάται το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και διορθώνονται τυχόν λάθη.

Σύμφωνα με τον Lingham η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος αρχίζει σχεδιάζοντας το αρχικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σε αυτή την φάση υπάρχει

συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης, τον εκπαιδευτή και τον ή τους αξιολογητές για να καταλήξουν στην κατάλληλη μέθοδο της εκπαίδευσης ώστε να υπάρξει σωστή αφομοίωση από τους εκπαιδευόμενους. Στη συνέχεια το πρόγραμμα τίθεται σε εφαρμογή και κατά την διάρκεια του, ότι πληροφορίες αναφορικά με την πορεία της εκπαίδευσης λαμβάνουν οι αξιολογητές και οι εκπαιδευτές από τους εκπαιδευόμενους προχωρούν στην διόρθωση του και κατ'εξακολούθηση στην βελτίωση του προγράμματος. Όποιες τροποποιήσεις πραγματοποιηθούν ενσωματώνονται στο πρόγραμμα. Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης επιτρέπει την εξέλιξη του προγράμματος σε ανταπόκριση της ανατροφοδότησης που λαμβάνει από τους εκπαιδευόμενους. Η εκπαίδευση σε μια επιχείρηση επιθυμεί την αύξηση της απόδοσης και το αποτέλεσμα της εκεί φαίνεται και σημασία έχει η μάθηση που θα δοθεί στους εργαζόμενους να μπορεί αφενός να αφομοιωθεί και αφετέρου να χρησιμοποιηθεί, σε αντίθετη περίπτωση δεν θα έχει αποτέλεσμα. Επομένως, τα κίνητρα, η κατεύθυνση, η ανατροφοδότηση πληροφοριών, οδηγούν στην επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος.

(Lingham T., Richley B. and Rezania D., "An Evaluation System for training programs" Vol.11 Iss:4, pp.334-351 Career Development International, 2006)

(Robbins & Coulter, 2007. Management p.337)

## **2.2 Μορφές της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης**

Αναζητώντας για μεθόδους εκπαίδευσης αξίζει να αναφέρουμε τις βασικές αρχές της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση είναι η διαδικασία της απόκτησης γνώσης, κατανόησης, ικανοτήτων και αξιών με σκοπό να υιοθετηθούν και χρησιμοποιηθούν σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο έχει σκοπό να χρησιμοποιήσει τις αρχές της γνώσης και να είναι πιο αποτελεσματικό στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τα παρακάτω:

1. Θέσπιση στόχων, δηλαδή το τι θέλει να πετύχει μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

2. Μοντέλο συμπεριφοράς, η συμπεριφορά θα πρέπει να καθορίζεται ανάλογα με το είδος του προγράμματος
3. Πρακτική, τι μεθόδους πρακτικής θα ακολουθήσει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια του προγράμματος
4. Πληροφοίες, να δίνονται επαρκείς πληροφορίες πριν και κατά την διάρκεια του προγράμματος

Τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης διακρίνονται σύμφωνα με το χώρο που πραγματοποιούνται σε δύο κατηγορίες (Χυτήρης, 2001). Τα προγράμματα τα οποία πραγματοποιούνται εντός του χώρου εργασίας (in-house-training) και τα προγράμματα τα οποία πραγματοποιούνται εκτός του χώρου εργασίας (off-the-job training).

Η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης (in-house-training), είναι αποτελεσματική όταν το επίπεδο των εργαζομένων είναι χαμηλό σε επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων. Η εκπαίδευση εσωτερικά παρέχεται για βελτίωση της απόδοσης σε μεσαία και ανώτερα στελέχη για λόγους προαγωγής και εναλλαγής θέσης εργασίας. Η εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης θεωρείται πιο δαπανηρή και για το λόγο αυτό οι συμμετοχές πάντα είναι λιγότερες. Σκοπός της είναι οι εκπαιδευόμενοι να ακολουθήσουν ένα εγκεκριμένο πρόγραμμα ώστε να πετύχουν ένα προδιαγεγραμμένο πρότυπο απόδοσης υπό την καθοδήγηση των κατάλληλων εκπαιδευτών. Εκτός από την διαφορά στο κόστος για τις δύο προαναφερόμενες μεθόδους εκπαίδευσης αξίζει να αναφέρουμε ότι εκτός της επιχείρησης ο εκπαιδευόμενος δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον εκπαιδευτή, ενώ εντός της επιχείρησης παρέχει ευελιξία αναφορικά με τον προγραμματισμό της.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές για τις επιχειρήσεις ώστε να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους κυρίως όταν η εκπαίδευση παρέχεται εντός της επιχείρησης από το ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης (In-house- training). Σύμφωνα με τον Dessler (2008) απαριθμούνται οι παρακάτω μορφές:

**On-the-job training** η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Ο εργαζόμενος εκπαιδύεται στον χώρο εργασίας με καθοδήγηση από τον εκπαιδευτή (Κωτσίκης, 2000). Ο εργαζόμενος έχει το πλεονέκτημα να μάθει γρήγορα το αντικείμενο εργασίας του εφόσον εκπαιδύεται στην παραγωγή του



αντικειμένου του.

**Off-the-job training** η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε χώρους που μπορεί να βρίσκονται εντός ή εκτός της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να μάθει το αντικείμενο εργασίας μακριά από τις πιέσεις του εργασιακού περιβάλλοντος.

**Η Μαθητεία (apprenticeship):** η συνδυασμένη μάθηση που προκύπτει από την παρακολούθηση προπτυχιακών μαθημάτων σε θεωρητικό πλαίσιο και την πρακτική εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο (Κωτσίκης, 2000), ‘‘πρακτική εξάσκηση’’ Με την επίβλεψη του εκπαιδευτή, ο εργαζόμενος προσπαθεί να εκτελέσει μία εργασία που του έχει υποδειχτεί. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ απασχολούν φοιτητές-υπαλλήλους για ορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Τα άτομα αυτά δουλεύουν στην επιχείρηση και ταυτόχρονα μαθαίνουν τη συγκεκριμένη εργασία.

**Η εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation):** ο εργαζόμενος περνάει από διάφορες θέσεις εντός μιας επιχείρησης και καταλήγει σε αυτήν που θα παραμείνει. (Χυτήρης, 2001).

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

Σύμφωνα με την φύση των προγραμμάτων της εκπαίδευσης τα προγράμματα διακρίνονται στις παρακάτω μορφές: (Zhao,2005, Ehrenberg & Smith, 2003)

**Επίσημη εκπαίδευση (Formal Training):** η εκπαιδευτική δραστηριότητα είναι καθορισμένη και άριστα σχεδιασμένη υπό την επίβλεψη εκπαιδευτή με την μορφή σεμιναρίων και διαλέξεων (Barrett & O’ Connell, 2001)

**Ανεπίσημη εκπαίδευση (Informal training):** η εκπαίδευση διεξάγεται κατά την διάρκεια της εργασίας με μια πιο απλή μορφή απόκτησης γνώσεων

(Παπαλεξανδρή και Μπουράντας,2002).

Μορφές ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης διαχωρισμένες σύμφωνα με τον παράγοντα γνώση (Barrett & O' Connell, 2001) :

**Ειδική εκπαίδευση (Specific training):** η εκπαίδευση γίνεται σύμφωνα με της ανάγκες που απαιτεί το αντικείμενο εργασίας στην επιχείρηση που εργάζεται το άτομο και δεν μπορούν να μεταφερθούν σε άλλη επιχείρηση. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκομίζει ο εργαζόμενος αφορούν αποκλειστικά την θέση που κατέχει στην ίδια την επιχείρηση.

**Γενική εκπαίδευση (General training):** αυτό το είδος εκπαίδευσης παρέχει την δυνατότητα στον εργαζόμενο τις γνώσεις και τις δεξιότητες να τις εφαρμόσει σε περαιτέρω εργασιακά πεδία και όχι μόνο στην ήδη υπάρχουσα θέση εργασίας.

Σύμφωνα με τις παραπάνω μορφές διαχωρισμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αναπτύσσονται μια σειρά από μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990 & Κωτσίκης, 2000)

**Η προκαταρκτική εκπαίδευση:** είναι η εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο εργασίας σε ειδικές διαμορφωμένες αίθουσες εντός της επιχείρησης (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1977).

**Ο προσανατολισμός (orientation)** πραγματοποιούνται προγράμματα ενημέρωσης για τους στόχους, την στρατηγική και την λειτουργία της επιχείρησης καθώς και για τα καθήκοντα των εργαζομένων (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1977).

**Η καθοδήγηση (Coaching):** ο κάτοχος μιας θέσης αναλαμβάνει να καθοδηγήσει τον διάδοχό του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Η Καθοδήγηση στοχεύει στην παροχή δεξιοτήτων, επίλυση προβλημάτων, ενίσχυση και ανάδραση. Η καθοδήγηση κατά κύριο λόγο στοχεύει στην ενδυνάμωση του ατόμου ώστε το ίδιο το άτομο να ανακαλύψει τις δυνατότητές του που θα τον βοηθήσουν να ανταποκριθεί στις καινούριες ανάγκες και προκλήσεις. Το coaching εστιάζει κυρίως στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στην εξέλιξη του ατόμου/ομάδας. Στοχεύει στη βελτίωση της επικοινωνίας, της συνεργασίας, της κινητοποίησης και των ηγετικών ικανοτήτων

Παρέχεται κυρίως από εξωτερικούς συμβούλους και έχει 2 εκδοχές α) άμεση και β) έμμεση σε 3 μορφές :

- Απευθείας επαφή με υπάλληλο

- Βοήθεια από ειδικούς για τρόπους βελτίωσης απόδοσης με αυτοδιδασκαλία, παραδείγματα και αναζήτηση ανάδρασης από άλλους
- Καθοδήγηση από μέντορες, σεμινάρια, κύκλους μαθημάτων για επίλυση θεμάτων

**Κηδεμονία (Mentoring):** είναι η καθοδήγηση από εκπαιδευόμενα άτομα τα οποία λειτουργούν ως πρότυπα και στηρίζουν τον εργαζόμενο, (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002). Η κηδεμονία μπορεί να πραγματοποιηθεί από έναν καταξιωμένο επαγγελματία – τεχνοκράτη – διοικητικό από το εσωτερικό της επιχείρησης με εμπειρία και πολλά χρόνια επαγγελματικής υπηρεσίας όπου μπορεί να παρέχει συμβουλές και να μεταβιβάζει τις γνώσεις του σε ένα αρκετά νεώτερο συνάδελφο του που τελεί υπό την προστασία του είτε με την άτυπη μορφή, είτε μέσω σύστασης ομαδικών προγραμμάτων παροχής συμβουλών σε εταιρικό επίπεδο, είτε μέσω τυποποιημένων προγραμμάτων παροχής συμβουλών από εξειδικευμένες εταιρείες.

Η στήριξη των μεντόρων μπορεί να αναφέρεται στη σταδιοδρομία του προστατευόμενου (καθοδήγηση, προστασία, πρόκληση, ανάληψη ρίσκου) και στη ψυχολογικοκοινωνική στήριξη (ρόλος του μέντορα ως φίλου και προτύπου που εκπέμπει θετική ενέργεια και διασκεδάσει ανησυχίες και φόβους του προστατευόμενου. Τον ρόλο του μέντορα μπορεί να έχει ένας καθοδηγητής, διευκολυντής, σύμβουλος, προστάτης.

Το mentoring προϋποθέτει τη θέληση και από την πλευρά του μέντορα (mentor) και από την πλευρά του καθοδηγούμενου/ης (mentee) για την ανάπτυξη και συνεχή καλλιέργεια μιας σχέσης καλής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Υπάρχουν 2 Μοντέλα Mentoring

Παραδοσιακό μοντέλο mentoring χαρακτηρίζεται από την από πάνω προς τα κάτω ροή της πληροφορίας (top-down flow of information), βασίζεται σε μία ιεραρχική δομή, με κάθετη προσέγγιση μετάδοσης των πληροφοριών από τον μέντορα προς τον καθοδηγούμενο.

Μοντέλο που βασίζεται στην αμοιβαιότητα (reciprocal model). Διαδικασία mentoring είναι μία αμοιβαία ωφέλιμη διαδικασία τόσο για το μέντορα όσο και για τον καθοδηγούμενο του οδηγώντας σε αμφίδρομη επικοινωνία και συνεργατική μάθηση.

**Οι μελέτες περίπτωσης (Case studies):** η εκπαίδευση των εργαζομένων

μέσω ανάλυσης πραγματικών γεγονότων εκτός του χώρου εργασίας. (Χυτήρης, 2001). Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παρέχει στους εργαζόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών και να ζητηθεί να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πως θα λύσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Είναι εξαιρετική μέθοδος για τη διδασκαλία δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων και μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι.

**Τα επιχειρησιακά παίγνια (Business games):** μέθοδος εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών με σκοπό την μετάδοση του πνεύματος της ομαδικότητας μεταξύ των στελεχών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Χυτήρης, 2001). Η πιο φιλόδοξη μέθοδος εκπαίδευσης γιατί επιχειρεί την προσπάθεια ολικής αναδιαμόρφωσης ολόκληρης της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό δίνονται πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες στους εκπαιδευόμενους. Οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν ρόλους όπως των διευθυντών προμηθειών ή πωλήσεων και πρέπει να λάβουν αποφάσεις συγκεκριμένων προβλημάτων. Εάν χρησιμοποιείται ηλεκτρονικός υπολογιστής και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις δημιουργούν ένα κατάλληλο πρόγραμμα του, οι αποφάσεις φτάνουν άμεσα στους συμμετέχοντες. Άλλες ομάδες οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα δημιουργούν κλίμα ανταγωνισμού.

**Η εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training):** μέθοδος εκπαίδευσης των υψηλότερων στελεχών μιας επιχείρησης προκειμένου να δημιουργήσουν το προφίλ του ηγετικού – διευθυντικού στελέχους. (Χυτήρης, 2001).

**Η επανακατάρτιση (re-training):** είναι η μορφή μιας συνεχούς ενημέρωσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να ταυτιστούν οι εργαζόμενοι με τις εξελίξεις του επαγγέλματος τους (Κανελλόπουλος, 1990).

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

**Συζητήσεις** Για να γίνουν αποτελεσματικές οι συζητήσεις θα πρέπει να διευθύνονται από κάποιον και να έχουν συγκεκριμένο θέμα. Μέσω της συζήτησης οι

συμμετέχοντες γίνονται πιο ενεργοί και μπορούν να λυθούν τυχόν απορίες που δημιουργούνται σε οποιαδήποτε στιγμή της ομιλίας.

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

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

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

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

Το e-learning αποτελεί μια όχι νέα μορφή ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης παγκοσμίως, η οποία παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, όπως:

- ευελιξία ως προς το χρόνο, τον τόπο και το ρυθμό μελέτης των εκπαιδευομένων
- οικονομία κλίμακας (στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων)
- συγκέντρωση και άμεση διάχυση της πληροφορίας στους εκπαιδευόμενους

- μετρήσιμα αποτελέσματα και αυτοματοποίηση των διαδικασιών
- ενίσχυση της ομαδικότητας, η οποία επιτυγχάνεται μέσω εργαλείων που περιλαμβάνει η ηλεκτρονική πλατφόρμα φιλοξενίας της μαθησιακής διαδικασίας. Μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις εδώ και χρόνια εμπιστεύονται τη συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης, τις περισσότερες φορές σε συνδυασμό με παραδοσιακά προγράμματα εκπαίδευσης που συνεχίζουν να διενεργούν στις αίθουσες διδασκαλίας (μικτή εκπαίδευση).

Χάρχαλος, & Μανώλογλου (2013). “Το e-learning στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: δεδομένα, τάσεις, προοπτικές.” Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 7

Σύμφωνα με τον Cascio (1992), εμφανίζονται συνεχώς νέες μέθοδοι εκπαίδευσης άλλες θεωρητικού περιεχομένου και άλλες τεχνολογικού. Αυτό συνεπάγεται ότι μια επιχείρηση όπως η ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ για να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους της εκτός της έδρας της θα πρέπει αρχικά οι προϊστάμενοι να έχουν κάνει την κατάλληλη έρευνα για τον εκπαιδευτή αλλά και τις μεθόδους που θα ακολουθήσει ενώ σε αντίθετη περίπτωση δηλαδή όταν η εκπαίδευση γίνεται εντός της επιχείρησης οι εκπαιδευτές θα πρέπει να βρουν τις κατάλληλες μεθόδους ώστε να επιτύχουν τα κατάλληλα αποτελέσματα.

Η μέθοδος που θα επιλεγεί θα πρέπει να δώσει κίνητρο στους εργαζομένους για την διέγερση των γνώσεων τους πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό για το θέμα της παρούσας έρευνας. Επίσης να τους προετοιμάζει για την εξέλιξη τους εντός της εταιρίας. Για τους προαναφερόμενους λόγους η μέθοδος θα πρέπει:

- Να παρακινεί τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή τους
- Να θέτει στόχους που πρέπει να επιτευχθούν μετά το πέρας του προγράμματος
- Να παρέχονται πρακτικές πληροφορίες κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης
- Να δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευμένους να εξασκούνται και στην πράξη
- Να υπόσχεται θετικά αποτελέσματα τα οποία θα αξιοποιηθούν μετέπειτα στην πράξη
- Να δίνει κίνητρο μάθησης μέσω της εκπαίδευσης με έναν ευχάριστο και κατάλληλο τρόπο

- Η γνώση να είναι ενισχυμένη με κίνητρο γιατί οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν περιμένουν κάτι όπως αλλαγή θέσης εργασίας, περισσότερες ευθunes ή προαγωγή.
- Η εκπαίδευση θα πρέπει να συνδυάζεται με εξάσκηση στην πράξη γιατί η επανάληψη ως γνωστόν είναι η μητέρα της μαθήσεως και με αυτό τον τρόπο η γνώση και η τεχνική αφομοιώνεται καλύτερα από τον εκπαιδευόμενο.
- Η εκπαίδευση και το θέμα της θα πρέπει να σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας γιατί ότι ειπωθεί στην εκπαίδευση θα πρέπει να μεταφερθεί στην εργασία, επομένως ο εκπαιδευτής θα πρέπει να έχει το κατάλληλο υλικό εκπαίδευσης

(Σκούλας Ν. & Οικονομάκη Κ., Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων 1998, Εκδόσεις ΚΑΠΑ Δ, Αθήνα σελ.30)

(Wills M., “Managing the training process: Putting the basics into practice” Journal of European Industrial Training, Vol. 18, No. 6, 1994 p.10)

## 2.3 Βιβλιογραφική Επισκόπηση της έννοιας Παρακίνηση

### 2.3.1 Παρακίνηση των εργαζομένων

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της παρακίνησης εφόσον ο σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο βαθμός συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην παρακίνηση των εργαζομένων. Για να ερευνηθεί αυτή η σχέση θα γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση στις θεωρίες παρακίνησης και μετά από κάποιες βασικές πληροφορίες και ορισμούς εξηγούνται οι δύο παλαιότερες θεωρίες του Herzberg και του Maslow. Η παρακίνηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να καθορίσουν την έννοια παρακίνηση αλλά όλοι κατέληξαν σε διάφορους προσδιορισμούς.

Η παρακίνηση είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, συλλογική προσπάθεια για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται προσπάθεια επιρροής της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Μπουραντάς, 2002, Σελ. 151)

Είναι οι διεργασίες - διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου (Robbins & Judge, 2011). Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και συνδέεται με την αποδοτικότητα τους. Η παρακίνηση έχει σημαντικό ρόλο να πείσει τους εργαζομένους να ολοκληρώσουν ατομικούς και συλλογικούς στόχους της επιχείρησης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά σε κάποιες θεωρίες αλλά κυρίως στις θεωρίες του Maslow και Herzberg. Είναι σημαντικό να παρέχει η επιχείρηση κίνητρα στους εργαζομένους γιατί θα έχει ως αποτέλεσμα μια επιτυχημένη επιχείρηση. Σύμφωνα με Amabile (1993) εργαζόμενοι χωρίς κίνητρα δουλεύουν και αποδίδουν λιγότερο αλλά είναι και δυσαρεστημένοι.

(Amabile, T.M. (1993), Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3 (3), 185-201.)



### **2.3.2 Θεωρίες παρακίνησης**

Οι (Maehr and Braskamp, 1986) πιστεύουν ότι παρακίνηση είναι η διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι λαμβάνουν κάποιους διαθέσιμους πόρους, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια και τους χρησιμοποιούν όπως αυτοί επιθυμούν. Οι θεωρίες της παρακίνησης αναφορικά με την παρακίνηση για εργασία συμβάλλουν στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, στις θεωρίες που σχετίζονται με την φύση της παρακίνησης όπου εντοπίζουν και ερμηνεύουν το είδος των αναγκών που ικανοποιούν το άτομο και εξετάζουν τι είναι αυτό που το παρακινεί και ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου σύμφωνα με (Ζαβλάνος, 2002, Σελ. 86-87) και στις θεωρίες που σχετίζονται με την διαδικασία αυτής και ονομάζονται μηχανιστικές σύμφωνα με (Ζαβλάνος, Σελ. 104), όπου εντοπίζουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικά στην εργασία.

#### **Θεωρίες περιεχομένου**

Η κατηγορία αυτή αναζητά τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα όπως είναι οι βασικές ανάγκες, ανάγκες για ύπαρξη, εξέλιξη και εξετάζει το πως οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζομένους στην εργασία.

### **2.3.3 Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Abraham Maslow (1943)**

(Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 114)

Σύμφωνα με τον Maslow (1943) οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται και ιεραρχούνται γεγονός που αποδεικνύει την ύπαρξη προτεραιοτήτων σε αυτές. Γίνεται λόγος για πέντε επίπεδα αναγκών τα οποία θα μπορούσαν να αναπαρσταθούν με την μορφή μιας πυραμίδας. Στο χαμηλότερο σκαλί της πυραμίδας διακρίνονται οι βιολογικές ανάγκες στις οποίες συμπεριλαμβάνονται τα βασικά όπως τροφή, στέγη, νερό και ένδυση. Ακολουθούν οι ανάγκες της ασφάλειας και της κοινωνικής αποδοχής. Στα επόμενα σκαλιά βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Βασικό σημείο της θεωρίας είναι ότι για να μπορέσει κάποιος να περάσει στο επόμενο σκαλί της πυραμίδας θα πρέπει πρώτα να έχει ικανοποιήσει τις

προηγούμενες ανάγκες. Σε κάποιες περιπτώσεις τα διάφορα επίπεδα αναγκών μπορούν να ικανοποιούνται ταυτόχρονα.

Ο άνθρωπος ξεκινά από τις βασικές του ανάγκες και προσπαθεί να τις καλύψει με σειρά προτεραιότητας. Άρα παρακινείται από την προσπάθεια να καλύψει αυτές τις ανάγκες.



<https://sciencearchives.wordpress.com/2014/12/02/%CE%AF-maslow/>

Στην βάση υπάρχουν οι πιο σημαντικές ανάγκες και ανεβαίνοντας την πυραμίδα βλέπουμε τις δευτερεύουσες ανάγκες, εκείνες δηλαδή που μπορούν να ικανοποιηθούν εφόσον έχουν πρώτα ικανοποιηθεί οι σημαντικότερες ανάγκες.

Φυσιολογικές ανάγκες: είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου όπως η τροφή, το νερό στέγη, ένδυση, υπόδηση

- Ανάγκες ασφάλειας: οι ανάγκες για προστασία και σταθερότητα
- Κοινωνικές ανάγκες: φιλία, στοργή, αποδοχή
- Ανάγκες εκτίμησης: η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, σεβασμό
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: ανάγκη για επιτυχία, αυτοϊκανοποίηση.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Maslow η κάλυψη των παραπάνω αναγκών είναι

σημαντική στην παρακίνηση των εργαζομένων γιατί εφόσον ικανοποιούνται οι ανάγκες με σειρά προτεραιότητας τότε αυτό θα συμβάλλει θετικά στην παρακίνηση τους και θα εργάζονται πιο παραγωγικά, έτσι αυτό θα οδηγήσει στην δημιουργία νέων αναγκών εφόσον θα έχουν καλυφθεί οι σημαντικότερες και μια τέτοια ανάγκη είναι και η ανάγκη της εκπαίδευσης.

(Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation." *Psychological Review*, 50. 370-396.)

### **2.3.4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg (1959)**

Σύμφωνα με τον Frederick Herzberg το 1959 η έρευνα του στηρίχτηκε χρησιμοποιώντας την μέθοδο των κρίσιμων συμβάντων (Μπούραντας, 2002, Σελ. 250). Κατέληξε σε δύο θεωρίες παραγόντων που βρίσκονται σε συνάρτηση με την ικανοποίηση και τη μη ικανοποίηση. Στην πρώτη θεωρία συμπεριλαμβάνονται τα στοιχεία που οδηγούν στην ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας και τα οποία συνδέονται με την αίσθηση της επιτυχίας και της ανάπτυξης.

Στην δεύτερη θεωρία συμπεριλαμβάνονται οι παράγοντες υγιεινής δηλαδή οι παραγοντές που συνδέονται με την δυσαρέσκεια ενός εργαζομένου.

Ο Herzberg παρατήρησε ότι η απουσία κάποιων συνθηκών ήταν η αιτία δυσαρέσκειας για τους εργαζόμενους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η παρουσία τους θα ήταν κίνητρο για τους εργαζόμενους οπότε ξεχώρισε τους παράγοντες σε κίνητρα και αντικίνητρα. Τα αντικίνητρα τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες παρακίνησης κίνητρα. Τα κίνητρα συνδέονται με το αντικείμενο εργασίας ενώ τα αντικίνητρα με το εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με Deci (1972), τα εξωτερικά κίνητρα είναι τα χρήματα, λεκτική ενίσχυση και γενικά οτιδήποτε προέρχεται έξω από τον άνθρωπο ενώ εσωτερικά κίνητρα είναι εκείνα τα οποία προέρχονται από το μέσα του ανθρώπου. Ο άνθρωπος είναι εσωτερικά παρακινούμενος όταν δεν υπάρχει εμφανή επιβράβευση εκτός από τα δικά του συναισθήματα επιτυχίας. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι παρακινούμενοι όταν επιτυγχάνουν και επιβραβεύονται από την επιτυχία τους. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται με εξωτερικά κίνητρα όπως είναι και ο εμπλουτισμός της θέσης

εργασίας, υπευθυνότητα, αύξηση αμοιβής αναγνώριση, προγωγή. Οι παράγοντες παρακίνησης δίνουν την δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί.

Οι παράγοντες υγιεινής από την άλλη περιλαμβάνουν τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας όπως εγκαταστάσεις, θέρμανση, ψύξη, φωτισμός. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν όμως τους εργαζόμενους σε αύξηση παραγωγικότητας απλά τους παρέχουν ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο ή καλύτερα δεν τους προκαλούν δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τον Herzberg ο εργαζόμενος βρίσκεται στο σημείο 0 όπου τον οδηγούν οι παράγοντες π.χ η χαμηλή αμοιβή τον δυσαρεστεί όμως η αύξηση του μισθού δεν σημαίνει ότι θα τον παρακινήσει σε καλύτερη απόδοση. Για να ξεπεράσει ο εργαζόμενος το σημείο 0 απαιτούνται παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι θα τον προωθήσουν σε μεγαλύτερες επιδόσεις και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την εξέλιξη του.

(Deci, E.L. (1972). "The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation". *Organisational Behaviour and Human Performance*, 8, 217-229.)

Η θεωρία του Herzberg συνδέεται με την θεωρία του Maslow, (Χυτήρης, 1996, Σελ. 165) Ο Maslow στην ιεράρχηση των αναγκών ανέφερε τουλάχιστον 5 βασικές ανάγκες όπως οι ψυχολογικές, ασφάλειας, αγάπη, αυτοπεποίθηση, σταθερότητα όπου ο άνθρωπος έχει την επιθυμία να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη τότε γεννάται η επιθυμία να ικανοποιηθεί και η επόμενη και για το λόγο αυτό οι ανάγκες διαχωρίστηκαν σε υψηλές και χαμηλές. Οι ανάγκες για αγάπη, ασφάλεια και οι ψυχολογικές είναι οι χαμηλές και οι άλλες δύο οι υψηλές. Οι χαμηλές ανάγκες πρέπει να καλυφθούν ώστε να δημιουργηθούν υψηλότερα κίνητρα. Οι υψηλές ανάγκες του Maslow δεν απέχουν πολύ από τις ανάγκες του Herzberg διαχωρίζοντας τα σε παράγοντες υγιεινής και παράγοντες παρακίνησης. Ο Herzberg υποστήριξε ότι οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow είναι κίνητρα για παρακίνηση του εργαζομένου και ο Maslow πίστευε ότι μόλις ικανοποιηθούν οι σημαντικότερες ανάγκες οι άνθρωποι επιθυμούν να ικανοποιήσουν το επόμενο επίπεδο αναγκών. Ο Herzberg από την άλλη

πίστευε ότι η ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών δεν βελτιώνουν την απόδοση στην εργασία γιατί είναι αυτονόητο ότι αυτές οι ανάγκες πρέπει να καλύπτονται στον εργασιακό χώρο. Επομένως η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους και από την ικανοποίηση βασικών αναγκών τους.

Επίσης ο Herzberg υποστηριξε μια νέα μορφή σχεδιασμού εργασίας την εμπλουτισμένη εργασία. Είναι η εργασία με αυξημένες αρμοδιότητες και καθήκοντα θέσης, υπευθυνότητα, ανάληψη πρωτοβουλιών.

(Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). "The motivation to work." New York: John Wiley & Sons.)

(Staw, B.M. (1976). "Intrinsic and Extrinsic Motivation", NJ: General Learning Press.)

### **2.3.5 Η θεωρία του ERG του Adelfer (1972)**

Η θεωρία του ERG αποτελεί μια βελτιωμένη έκδοση της θεωρίας του Maslow. Ο Adelfer πρότεινε διαχωρισμό μεταξύ των αναγκών ύπαρξης, σχέσεων και ανάπτυξης. Συνεπώς η πρώτη κατηγορία αφορά βιολογικές ανάγκες και ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια, στην δεύτερη κατηγορία βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες. Το τρίτο σημείο διαφοροποίησης των δύο θεωριών είναι η θέση που λαμβάνει ο Adelfer αναφορικά με το αποτέλεσμα της ικανοποίησης μιας ανάγκης. Υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της έντασής της με αποτέλεσμα να οδηγήσει τα άτομα να δραστηροποιηθούν περισσότερο στο συγκεκριμένο τομέα σε αντίθεση με τον Maslow που υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης λειτουργεί ως μεταβατικό στάδιο για την επόμενη ανάγκη στην επόμενη βαθμίδα.

### **2.3.6 Η θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland**

Η θεωρία αυτή βασίζεται στην ικανοποίηση της ανάγκης για επίτευξη (Καντάς, 1998, Σελ. 60-62). Σύμφωνα με την θεωρία η ανθρώπινη προσωπικότητα αποτελείται και από τα χαρακτηριστικά τα οποία δεν γίνονται συνειδητά στο άτομο όμως είναι ικανά να καθορίζουν την συμπεριφορά του. Οι ανάγκες αυτές οδηγούν τα άτομα ώστε να δραστηριοποιούνται και να κινητοποιούνται να διεκδικήσουν την επιτυχία, η οποία οφείλεται στην προσωπικότητά τους. Σύμφωνα με τον McClelland τα κίνητρα επίτευξης σχετίζονται με την επίδραση που επιφέρει η ανάγκη για επιτυχία που χαρακτηρίζει τον καθένα στον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασίες που αναλαμβάνει. Οι ανάγκες που υποκινούν τα άτομα να εργαστούν είναι η ανάγκη για επίτευξη, για σύναψη σχέσεων και η ανάγκη για εξουσία. Η κριτική που ασκήθηκε στον McClelland είναι ότι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της συμπεριφοράς δεν μπορεί να οδηγήσει σε αξιοπιστα αποτελέσματα τα οποία θα αφορούν την κατάσταση στον εργασιακό χώρο στο σύνολό του. Όμως αποτελεί μία θεωρία η οποία συνδέει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα με την εκμάθηση αναγκών στον εργασιακό χώρο και το οποίο αποσκοπεί στην δημιουργία αναγκών επίτευξης από εργαζομένους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από χαμηλή ανάγκη για επιτυχία.

#### **Μηχανιστικές θεωρίες**

Η κατηγορία αυτή ασχολείται με τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση στην εργασία και με το πως αυτές οι μεταβλητές σχετίζονται, δίνοντας έμφαση στην προσδοκία των ατόμων και την υποκειμενική αξιολόγηση τους, με βάση τις συνέπειες από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση ειδικά στην εργασία.

### **2.3.7 Η θεωρία του Victor Vroom (1964)**

Εκφράζει πως οι ανάγκες καθορίζουν την ανθρώπινη δράση και συμπεριφορά.

Συμφωνά με αυτή την θεωρία το πιο σημαντικό για τον άνθρωπο είναι η προσδοκία και μέσα από την προσδοκία διαμορφώνονται τα κίνητρα και οι πράξεις

των ανθρώπων. Η λήψη κάποιας απόφασης για το πώς θα δράσει ο εργαζόμενος οφείλεται στην προσδοκία που έχει και το τι θα αποκομίσει από αυτήν. Η θεωρία έχει τρεις παράγοντες (Καντάς, 1998), τον βαθμό που επιθυμεί το άτομο μια επιλογή, τη δυνατότητα που έχει να επιτύχει την προσδοκία του και τέλος η προσδοκία που έχει για το επιτυχές αποτέλεσμα. Επομένως σε πρώτη φάση το άτομο αναγνωρίζει τις ανάγκες του, καθορίζει την συμπεριφορά του και κινητοποιείται προς την επίτευξη της προσδοκίας του. Με λίγα λόγια η προσδοκία μας δείχνει την πιθανότητα που δίνει το άτομο να επιτύχει κάποιο αποτέλεσμα.

(Vroom, V.H. & Deci, E.L. (1970). "An overview of work motivation." Management and motivation, 9-19.)

### **2.3.8 Η θεωρία του καθορισμού στόχων E. Locke**

Ο Edwin Locke (1990) πιστεύει ο καθορισμός στόχων είναι μια κινητήρια δύναμη που υποκινεί τους ανθρώπους. Η έρευνά του έδειξε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της δυσκολίας και της σαφήνειας ενός στόχου με την απόδοση των εργαζομένων. Οι δύσκολοι στόχοι υποκινούν περισσότερο γιατί είναι μεγαλύτερο το αίσθημα ικανοποίησης και επίτευξης όταν πετυχαίνει κανείς κάτι για το οποίο έχει εργαστεί και έχει κοπιήσει. Στη θεωρία του διατυπώνει πέντε βασικές αρχές για τον καθορισμό στόχων. Οι στόχοι για να υποκινήσουν θα πρέπει να έχουν τα παρακάτω στοιχεία: α) σαφήνεια (clarity), β) πρόκληση (challenge), γ) δέσμευση (commitment), δ) ανατροφοδότηση (feedback) και πολυπλοκότητα έργου (task complexity). Όταν ο στόχος είναι σαφής και ξεκάθαρος και υπάρχει προκαθορισμένος χρόνος υλοποίησής του τότε μπορεί να μετρηθεί και διεγείρει συμπεριφορές προς την επιθυμητή κατεύθυνση ενώ υπάρχουν λιγότερες παρεξηγήσεις όσον αφορά τα αποτελέσματα και τις ανταμοιβές. Το επίπεδο πρόκλησης – δυσκολίας είναι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας στόχος. Οι εργαζόμενοι συχνά υποκινούνται από την ανάγκη τους για επίτευξη και κρίνουν έναν στόχο από την ανταμοιβή που προσδοκούν ότι θα λάβουν μετά την επίτευξή του. Όταν γνωρίζει κανείς ότι αυτό που θα κάνει θα ανταμειφθεί αναλόγως, αυτό από μόνο του είναι ένα φυσικό κίνητρο για να το κάνει καλά. Πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ πρόκλησης και πιθανότητας

επίτευξης γιατί διαφορετικά οδηγούμαστε σε αντίθετα αποτελέσματα π.χ. δυσαρέσκεια, απογοήτευση κ.λ.π. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε ένα στόχο, εάν πιστεύουν ότι ήταν μέρος της δημιουργίας αυτού του στόχου. Η έννοια της συμμετοχικής διαχείρισης στηρίζεται σε αυτή την ιδέα της συμμετοχής των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων και τη λήψη αποφάσεων. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι κάθε στόχος πρέπει να είναι αντικείμενο διαπραγματεύσεων και να εγκρίνεται από τους εργαζόμενους. Σημαίνει ότι οι στόχοι θα πρέπει να είναι συνεπείς και σύμφωνα με τις προηγούμενες προσδοκίες και τα οργανωτικά θέματα. Εφόσον ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο στόχος είναι συνεπής με τους στόχους της επιχείρησης και πιστεύει ότι το πρόσωπο που θέτει το στόχο είναι αξιόπιστο, τότε δεσμεύεται και υποκινείται προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Όσο πιο δύσκολος και απαιτητικός ο στόχος, τόσο περισσότερο χρειάζεται η δέσμευση. Όταν εργάζεται κανείς για μια δύσκολη αποστολή, είναι πιθανό να συναντήσει προκλήσεις που απαιτούν μια βαθύτερη πηγή έμπνευσης και κίνητρο. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να διατυπώνουν τους δικούς τους στόχους και προτάσεις. Μπορούν έτσι να είναι βέβαιοι ότι οι στόχοι τους είναι συνεπείς με το συνολικό όραμα και το σκοπό που επιδιώκει η επιχείρηση. Εκτός από την επιλογή του σωστού τύπου του στόχου, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα καθορισμού στόχων πρέπει επίσης να περιλαμβάνει ανατροφοδότηση. Η ανατροφοδότηση παρέχει τη δυνατότητα αποσαφήνισης των προσδοκιών, της αναπροσαρμογής της δυσκολίας του στόχου, της αναγνώρισης της προσπάθειας και της ενθάρρυνσης. Είναι σημαντικό να υπάρχει συχνή ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τις επιδόσεις τους. Τέλος, για στόχους που είναι πολύπλοκοι πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε να μην είναι δυσβάσταχτοι. Είναι σημαντικό λοιπόν να δοθεί στον εργαζόμενο επαρκής χρόνος να επιτύχει το στόχο ή να βελτιώσει την επίδοσή του και δεύτερον να έχει αρκετό χρόνο να μάθει τι αναμένεται από αυτόν και τι απαιτείται για την επιτυχία.

Στην προτεινόμενη έρευνα θα γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση όλων των παραπάνω θεωριών και θα αναλυθούν οι μηχανιστικές θεωρίες παρακίνησης οι οποίες είναι ειδικές με την εργασία. Στην έρευνα θέλουμε να επιβεβαιώσουμε ότι ένας εργαζόμενος παρακινείται όταν καλύπτεται η ανάγκη του για μάθηση και για επαγγελματική εξέλιξη, ανάγκες οι οποίες ανήκουν στη βαθμίδα της



αυτοπραγματοποίησης σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow. Τέλος, καλύπτοντας μια ανάγκη του ο εργαζόμενος παρακινείται να προχωρήσει στην κάλυψη επόμενης ανάγκης του και να εξελιχθεί.

## **2.4 Διατύπωση Ερευνητικών Υποθέσεων βασισμένοι στους Ερευνητικούς Στόχους**

### **Υπόθεση 1<sup>η</sup>**

H0: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση δεν συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων της εταιρίας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ (είναι ανεξάρτητες)

H1: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων της εταιρίας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ (είναι εξαρτημένες)

### **Υπόθεση 2<sup>η</sup>**

H0: Η αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζομένους δεν επηρεάζεται από την μορφή της εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται στην εταιρεία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ (είναι ανεξάρτητες)

H1: Η αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζομένους επηρεάζεται από την μορφή της εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται στην εταιρεία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ (είναι εξαρτημένες)

### **Υπόθεση 3<sup>η</sup>**

H0: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση δεν συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων στην εταιρεία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ (είναι ανεξάρτητες)

H1: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων στην εταιρεία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ(είναι εξαρτημένες)

### 3. Έρευνες και Δευτερογενή Στοιχεία

Σε γενικές γραμμές η δευτερογενής έρευνα ασχολείται με την συλλογή των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί από κάποιον άλλο εκτός του ερευνητή και για κάποιο άλλο σκοπό, οι οποίες όμως είναι απόλυτα απαραίτητες για κάθε έρευνα (Πετράκης 2006). Οι πληροφορίες αυτές παρέχουν την δυνατότητα στον ερευνητή να ενημερωθεί καλύτερα για το θέμα που πρόκειται να διερευνήσει και να αναγνωρίσει ο ίδιος προσωπικά την έκταση του προβλήματος. Εργαλείο της δευτερογενούς έρευνας είναι οι προγενέστερες ακαδημαϊκές μελέτες και βιβλιογραφίες που ασχολούνται με κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα και μπορούν να δώσουν στον ερευνητή χρήσιμες πληροφορίες για το υπό διερεύνηση θέμα που ασχολείται. Στην παρούσα εργασία η δευτερογενής έχει βασιστεί σε μελέτες και επιστημονικά άρθρα σχετικά με την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### 3.1 Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων της. Η διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων με θετικά και αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα είναι η ποιότητα των αποφάσεων τους, δηλ την ποιότητα του προσωπικού που απασχολούν, ο βαθμός παρακίνησης του προσωπικού τους, αλλά και η πραγματική αφοσίωση των ανθρώπων που απασχολούν για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. "Οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά" σύμφωνα με το CIPD Chartered Institute of Personnel and Development (Το Επίσημο Ινστιτούτο Προσωπικού & Ανάπτυξης) της Μεγάλης Βρετανίας, [CIPD(2001)]. Συνήθως οι άνθρωποι προσδοκούν να αναγνωρισθούν σαν κάτι περισσότερο από απλοί πόροι. Ένα κοινό επιχειρησιακό μοντέλο είναι αυτό που εστιάζεται μόνο σε φυσικές εισροές και εκροές. Ένας αυξανόμενος αριθμός πετυχημένων επιχειρήσεων έχει αφήσει πίσω το παλιό στυλ διοίκησης των εντολών και των ελέγχων και εστιάζει σε μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Στην επιχείρηση του 21ου αιώνα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο. Η πνευματική ιδιοκτησία (Intellectual Property), είναι το πρωτεύον περιουσιακό στοιχείο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [CIPD(2003)].

Για τις νεαρές καινοτόμες επιχειρήσεις σε υψηλά ανταγωνιστικό

περιβάλλον(φαρμακευτικές, ασύρματες επικοινωνίες, υπηρεσίες Ιντερνέτ), τα πιο σημαντικά μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία είναι τα αϋλα όπως η γνώση των εργαζομένων, η τεχνολογία υπό εξέλιξη, οι βιομηχανικές συμφωνίες και τα συστήματα μάρκετινγκ και διάθεσης, τα οποία είναι όλα απόντα από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις.[Brennan (1992)].

Μια διεθνώς αναγνωρισμένη ταξινόμηση των αϋλων περιουσιακών στοιχείων είναι η ταξινόμηση της πνευματικής ιδιοκτησίας σε δύο κύριες κατηγορίες, ονομαστικά σε ανθρώπινο κεφάλαιο(human capital) και δομημένο κεφάλαιο(structural capital).[Roos et al.: 1997]. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαιρείται περαιτέρω σε3 υπο-κατηγορίες σε βασιζόμενο στην ικανότητα στην γνώση και στο βασιζόμενο στην στάση σε καινοτομία και συμπεριφορά. [Roos et al.(1997)].

Η πνευματική ιδιοκτησία βασίζεται στην γνώση των εργαζομένων και στην ικανότητα τους για μάθηση. Ο ορισμός που δίνεται από το Αμερικανικό κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Center) αναφέρει τη διαχείριση επιχειρηματικής γνώσης ως την«ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών, μέσα σ'ένα οργανισμό, με σκοπό την αναγνώριση, οργάνωση διάχυση και αξιοποίηση της γνώσης η οποία μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα» [Grant Thornton(2002)]. Πιο απλά η διαχείριση της γνώσης είναι η χρήση των ιδεών και των εμπειριών του ανθρώπινου δυναμικού, πελατών και προμηθευτών με στόχο την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Σε έρευνα της MRB-Hellas όπου οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να ομαδοποιήσουν τα αϋλα περιουσιακά στοιχεία σύμφωνα με μελέτες σε Αγγλία/ΗΠΑ παρατηρούνται όσο αφορά την διαχείριση γνώσης:[MRB-Hellas(2003)].

Η Διαχείριση της Εταιρικής γνώσης αποτελεί μία ιδιαίτερη περίπτωση αν και όλοι στον έναν ή στον άλλο βαθμό αναφέρονται σε δράσεις, η έννοια φαίνεται να γίνεται αντιληπτή περισσότερο σε μηχανιστικό/ οργανωτικό επίπεδο. Σε δεύτερο επίπεδο γίνεται αναφορά στη εκπαίδευση όπου δεν υπάρχουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις στην ανάπτυξη συνθηκών για την δημιουργία, διάχυση και διατήρηση της γνώσης. Από μικρότερες κυρίως εταιρείες γίνονται αναφορές σε μη θεσμοθετημένες διεργασίες και την διαχείριση της γνώσης μέσα από χαλαρά δίκτυα και επαφές. Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και της

μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης ικανοτήτων.[Ξυροτήρη(1997)]. Ανάπτυξη και εκπαίδευση με στόχο ικανό και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να υπάρχει εξασφάλιση ότι όλες οι κρίσιμες θέσεις έχουν διαδόχους, εφοδιασμός των άτομων με γνώσεις και εμπειρίες, ώστε να φθάσουν σε υψηλά επίπεδα υπευθυνότητας, αξιοποιώντας στο μέγιστο τις ικανότητές τους. Να δοθεί στα άτομα που χαρακτηρίζονται ως υψηλού δυναμικού(high potential), καθοδήγηση και ενθάρρυνση, έτσι ώστε να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους και να έχουν μία επιτυχημένη εξέλιξη στην εταιρία.[Jannsen-Cilag(2003)].

Σχετικά με τα παραπάνω υπάρχει διαγωνισμός για τις«επιχειρήσεις όπου αξίζει να δουλεύεις»[Alba(2003)], όπου βραβεύονται οι εταιρίες εκείνες που έχουν δώσει έμφαση στα αύλα περιουσιακά στοιχεία τους. Υπάρχει όμως ουσιαστική και άρρηκτη σύνδεση μεταξύ αυτών στοιχείων με υλικά οφέλη(όπως η εταιρική απόδοση) γιατί οι«επιχειρήσεις όπου αξίζει να δουλεύεις» δεν είναι απλά ευχάριστα περιβάλλοντα εργασίας με«ευτυχισμένους» εργαζόμενους αλλά είναι επιτυχημένες εταιρίες που έχουν καταλάβει την αξία των αυτών περιουσιακών στοιχείων και έχουν επενδύσει σε πρακτικές που τα προωθούν. Οι εργαζόμενοι δεν εκπαιδεύονται μόνον από εκπαιδευτικά προγράμματα. Εκπαιδεύονται συνέχεια. Εκπαιδεύονται από την εργασία, στην εργασία και δια της εργασίας.[Sloman Martyn, CIPD(2003)].

Αναμφισβήτητα οι θεωρίες εκπαίδευσης που άσκησαν την περισσότερη επιρροή τα τελευταία 20 έτη μπορεί να ομαδοποιηθούν σε 4 δέσμες(clusters):[CIPD(2003)].

Εκπαίδευση σαν συμπεριφορά

Εκπαίδευση σαν κατανόηση

Εκπαίδευση σαν κατασκευή γνώσης

Εκπαίδευση σαν κοινωνική πρακτική

Σύμφωνα με την έρευνα του Ινστιτούτου Προσωπικού& Ανάπτυξης) της Μεγάλης Βρετανίας[Aston David(2003)] υπάρχει:

A) πρόοδος στην εισαγωγή πιο σύνθετων πρακτικών σε μια σειρά περιοχών όπως

- την προσέγγιση στην εκπαίδευση με ανάλυση
- τον ρόλο της εκπαίδευσης στην οργανωσιακή αλλαγή
- τις νέες μεθόδους εκπαίδευσης
- τα συστήματα αξιολόγησης. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να χρησιμοποιούν

τεχνικές που επιτρέπουν την σύνδεση με την απόδοση. Για παράδειγμα 60% των επιχειρήσεων, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στον ιδιωτικό τομέα κάνουν χρήση του cost-benefit analysis.

- Η χρήση του τόπου εργασίας σαν πόρο εκπαίδευσης

Β) Η αλλαγή του τόπου εκπαίδευσης, μακριά από την εκπαιδευτική αίθουσα

- Υπάρχει περισσότερη έμφαση στην δομημένη πάνω στην εργασία (on the job) εκπαίδευση

Γ) η πρόκληση του μέλλοντος

Σήμερα έχει διαπιστωθεί μια σημαντική αλλαγή στην ικανότητα των εκπαιδευτών να συνδέσουν τις δραστηριότητες τους για να υποστηρίξουν στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στην παραπάνω έρευνα του CIPD βρίσκεται μόνο ελάχιστη αναφορά στην σύνδεση της εκπαίδευσης με επιχειρηματικούς/οργανωσιακούς στόχους. Για παράδειγμα στην χρηματοοικονομική βιομηχανία μόνο το 22% χρησιμοποιεί δείκτες απόδοσης και με μόνο 13% μέτρα σχέση με το κέρδος που οδηγούν στην εκπαίδευση.

Τα επικρατέστερα εκπαιδευτικά προγράμματα περιλαμβάνουν:

- Off-job training (στην Ελλάδα & στο εξωτερικό) σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο

- On-Job training (συμμετοχή σε διατμηματικές ομάδες εργασίας, αναθέσεις έργων)

• E-Learning. Το CIPD προσδιορίζει το e-learning σαν «εκπαίδευση που παραδίδεται, παρέχεται ή με την μεσολάβηση της ηλεκτρονικής τεχνολογίας για την αναλυτική εκπαίδευση των οργανισμών».

Ένας συνδυασμός παραγόντων καθιστά το e-learning τόσο συναρπαστικό, ποικίλοι τρόποι επικοινωνίας σε ζευγάρια, πρόσβαση σε υλικά εκπαίδευσης μέσα κι έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης, παρουσιάσεις multimedia κ.λ.π [CIPD(2003)].

Στην αντίθετη όχθη, μπορεί να συμβεί εύκολα η υπερφόρτωση της πληροφορίας και της επικοινωνίας, μ' αυτό τον τρόπο παράδοσης. Μια κύρια μελέτη που εξέτασε για τις πιθανές διαφορές στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχουν σχέση με τους διάφορους τρόπους παράδοσης είχε ως συμπέρασμα ότι ο τρόπος παράδοσης (από απόσταση, on-line, συμβατικός) έχει μικρή επίδραση στην αποτελεσματικότητα αλλά η στρατηγική της εκπαίδευσης είναι σημαντική.

#### **4.Μεθοδολογία Έρευνας**

Η μεθοδολογία έρευνας αναφέρεται στις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες αφορούν στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στις μεθόδους, στις τεχνικές στα μέσα και στις διαδικασίες που θα επιλέξει για την διεξαγωγή της έρευνας του, δηλαδή είναι η κατανόηση της επιστημονικής ερευνητικής διαδικασίας (Δημητρόπουλος, 2004). Συνεπώς έρευνα είναι η μελέτη και διερεύνηση που αναφέρεται στην ανακάλυψη νέων γεγονότων ή στην επιβεβαίωση των ήδη υπάρχοντων και μεθοδολογία είναι ο τρόπος που θα φτάσουμε σε αυτό. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας, το σύνολο του δείγματος, η τεχνική της έρευνας και η ανάλυση των δεδομένων από την συγκέντρωση και καταχώρηση των ερωτηματολογίων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία έρευνας και η διαδικασία διεξαγωγής συλλογής των ερωτηματολογίων.

Για την παρούσα εργασία θα ακολουθηθεί η μελέτη περίπτωσης (case study) της εταιρίας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ. Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό η εταιρία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ χρησιμοποιώντας οργανωμένα και συστηματικά την μέθοδο της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης παρακινεί και βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων της.

#### **4.1 Φιλοσοφία Έρευνας**

Σήμερα υπάρχει μια σειρά από εναλλακτικές θεωρίες, εκ των οποίων οι κυριότερες είναι τέσσερις, ο θετικισμός, φαινομενολογία, ρεαλισμός και η ερμηνευτική. Πρόθεση του συντάκτη δεν είναι να σας παρουσιάσει και τις τέσσερις λεπτομερώς αλλά να αναφερθεί στα στοιχεία που είναι χρήσιμα προκειμένου να εξηγηθεί πώς αυτή η έρευνα πρόκειται να επεκταθεί.

Διάφοροι σπουδαστές κατά τη διάρκεια ετών έχουν υποβληθεί σε αμφιλεγόμενα αποτελέσματα για τις καταλληλότερες προσεγγίσεις στην μελέτη σχετικά με την έρευνα. Σύμφωνα με (Gill and Johnson, 1997:1) “there is no one best approach” δεν υπάρχει καμία καλύτερη προσέγγιση.

Σύμφωνα με Rudestam και Newton (2001) η έρευνα συμβάλλει στην διερεύνηση των βασικών γνώσεων ενός θέματος και εξηγείται ως παρακάτω:

(...What research does contribute is a series of thoughtful observations that support or question the validity of our theories, which are in turn based on a set of largely untestable beliefs and assumptions.” (Rudestam & Newton 2001).

Οι (Rudestam and Newton, 2001) υποστηρίζουν ότι η έρευνα συμβάλλει σε μια σειρά από παρατηρήσεις οι οποίες υποστηρίζουν ή αμφισβητούν την αξία των θεωριών που είναι βασισμένες σε ένα σύνολο μη δοκιμασμένων πεποιθήσεων και υποθέσεων.

Στην φιλοσοφία της έρευνας οι κυριότερες προσεγγίσεις είναι η φαινομενολογία και ο θετικισμός (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά, 2011).

Ο όρος θετικισμός εισήχθη αρχικά από τον Auguste Comte (1798-1857) και πιστεύει μόνο σε αυτό που μπορεί να ελεγχθεί και επιβεβαιωθεί επιστημονικά ή αποδεικνύεται με λογική ή μαθηματική ακρίβεια. Στον θετικισμό ο ερευνητής είναι ενεργός παρατηρητής, ο οποίος καταγράφει και ταξινομεί τις πληροφορίες από τις παρατηρήσεις που κάνει, μέσα σε μια δομημένη ερευνητική διαδικασία η οποία τον παραπέμπει σε συμπεράσματα. Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να ελαχιστοποιηθούν οποιοσδήποτε υποκειμενικές τάσεις του ερευνητή απαιτώντας έναν ανεξάρτητο, αμερόληπτο τρόπο. Παρόλο το γεγονός ότι η εμπειρική παρατήρηση είναι απαιτητική, είναι μια λογική προσέγγιση των αναλύσεων της έρευνας. Οι θετικιστές χρησιμοποιούν τις θεσπισμένες έννοιες και θεωρίες για να επεξεργαστούν τις νέες ιδέες και να παρέχουν τις έννοιες σύμφωνα με την έρευνα, εργάζονται ανεξάρτητα από το θέμα, παρατηρούν την κοινωνική πραγματικότητα και έπειτα κάνουν τις γενικεύσεις. Ο ερευνητής πρέπει να βασιστεί σε αντικειμενικά κριτήρια κατά την διάρκεια συλλογής δεδομένων. Τα αποτελέσματα των θετικισμών τείνουν να είναι πολύ καλά δομημένα και επαναλαμβανόμενα. Ο τρόπος που αναλύουν την έρευνά τους είναι συνήθως η συγκέντρωση των πληροφοριών και των στοιχείων και μετά από τη στατιστική ανάλυση, εξάγουν τα συμπεράσματά τους και εξετάζουν την ισχύ των θεωριών τους (Saunders και λοιποί 2003, Hussey και Hussey 1998, Jankowitz, 2000).

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω θετικισμός είναι μια επιστημολογική θέση που υποστηρίζει την εφαρμογή των μεθόδων των φυσικών επιστημών στην μελέτη της κοινωνικής πραγματικότητας. Είναι μια κατηγορία που περιγράφει μια φιλοσοφική υπόθεση η οποία μπορεί να γίνει αντιληπτή στην έρευνα παρόλο που μπορεί να υπάρχουν ακόμα διαφωνίες σχετικά με τα συστατικά της.

Στην συγκεκριμένη εργασία η επιλογή του θετικισμού είναι επιτακτική προκειμένου να καλυφθεί ένας από τους σημαντικότερους στόχους της μελέτης η ανάγκη να καταγραφούν οι θετικές και αρνητικές απαντήσεις του δείγματος. Μια ερευνητική ερώτηση σε αυτή την μελέτη είναι εάν οι εργαζόμενοι παρακινούνται από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και σύμφωνα με τις απαντήσεις θα γίνει το πρώτο βήμα για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στο εργασιακό περιβάλλον. Συνεπώς αυτή η εργασία θα χρησιμοποιήσει την θετικιστική προσέγγιση προκειμένου να προσδιορίσει το ποσοστό των εργαζομένων που παρακινούνται από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

Επόμενη σημαντική προσέγγιση είναι η φαινομενολογία. Η φαινομενολογική προσέγγιση είναι η περιγραφή των φαινομένων καθώς και η περιγραφή του τρόπου εμφάνισης του πραγματικού. Ουσιαστικά είναι η επιστημονική μελέτη και η αιτιολογία των φαινομένων. Στοχεύει στη μελέτη των φαινομένων, δηλαδή στους τρόπους που τα πράγματα εμφανίζονται στην εμπειρία. Ενδιαφέρεται κυρίως για την φύση, η το νόημα των πραγμάτων. Το επίκεντρο της φαινομενολογικής προσέγγισης είναι τι βιώνουν οι άνθρωποι σε σχέση με κάποιο φαινόμενο και πως το ερμηνεύουν. Ο φαινομενολόγος θεωρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά ως προϊόν, του πως οι άνθρωποι ερμηνεύουν τον κόσμο και προκειμένου να κατανοήσουμε τι μπορεί να σημαίνει η συμπεριφορά ενός ατόμου, ο φαινομενολόγος προσπαθεί να δει τα πράγματα από τη σκοπιά του ατόμου'' (Bhaskar,1975).

Σε αντίθεση με τον το θετικισμό, η φαινομενολογία υιοθετεί την άποψη ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι πάρα πολύ σύνθετο για να εξηγηθεί βασιζόμενος στους καθορισμένους νόμους με τον ίδιο τρόπο όπως οι φυσικές επιστήμες. Οι ερευνητές που ακολουθούν τη φαινομενολογία είναι επικριτικοί με το θετικισμό και υποστηρίζουν ότι οι πολύτιμες ιδέες σε αυτόν τον σύνθετο κόσμο μειώνονται και χάνονται εφόσον η πολυπλοκότητα μειώνεται με τους νόμους και τις γενικεύσεις. O Remenyi et. Al (1998:35) είχε πει βρείτε «τις λεπτομέρειες της κατάστασης για να



καταλάβετε την πραγματικότητα ή μια πραγματικότητα που δουλεύει πέρα από αυτές». Αυτό προκύπτει από την αντίληψη του φαινομενολόγου ότι είναι απαραίτητο να ερευνηθούν οι υποκειμενικές έννοιες που παρακινούν τις ενέργειες των ανθρώπων προκειμένου να είναι σε θέση να τις καταλάβει. Ο ρόλος τους σε σχέση με την φαινομενολογική προσέγγιση είναι να επιδιώξει να καταλάβει την υποκειμενική τους πραγματικότητα προκειμένου να είναι σε θέση να κατανοήσουν και να καταλάβουν τα κίνητρα, τις ενέργειες και τις προθέσεις τους με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σημαντική για τους ίδιους. Επιπλέον, η φαινομενολογία ακολουθεί την ιδέα να ανακαλυφθεί η πραγματικότητα πίσω από μια ιδιαίτερη κατάσταση. Στη φαινομενολογία η μεθοδολογία που χρησιμοποιείτε περιλαμβάνει την ποιοτική ανάλυση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί (Saunders et al. 2003, Hussey and Hussey 1998, Jankowitz, 2000).

Στην παρούσα εργασία η διερεύνηση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ως παράγοντας παρακίνησης για τους εργαζομένους θα μελετηθεί δια φιλοσοφίας του θετικισμού. Ο ερευνητής θα συλλέξει δεδομένα μέσω ερωτηματολογίου και θα ελέγξει τα ερευνητικά ερωτήματα που έχει θέσει. Επιλέχθηκε ο θετικισμός γιατί θα αναζητηθεί η συσχέτιση των δύο μεταβλητών της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και της παρακίνησης.

#### **4.2 Ερευνητική προσέγγιση**

Η ερευνητική προσέγγιση στην έρευνα είναι ζωτικής σημασίας. Η θεωρία μπορεί να είναι αλλά και να μην είναι ρητή σύμφωνα με στο σχέδιο της έρευνας, αν και μπορεί να γίνει συνήθως ρητή στην παρουσίαση των διαπιστώσεων και των συμπερασμάτων (Saunders et al. 2003). Οι δύο κύριες προσεγγίσεις είναι η παραγωγική και επαγωγική προσέγγιση. Μια παραγωγική προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν η έρευνα αναπτύσσει μια θεωρία και οι υποθέσεις σχεδιάζουν έπειτα μια ερευνητική στρατηγική για να εξετάσει την ισχύ της. Η παραγωγική προσέγγιση είναι σημαντική προσέγγιση στις φυσικές επιστήμες, όπου «οι νόμοι παρέχουν τη βάση στις εξηγήσεις, επιτρέπουν την πρόβλεψη των φαινομένων, προλέγουν την ύπαρξή τους και επομένως επιτρέπουν να ελεγχθούν». (Hussey και

Hussey 1997, p.52).

Η παραγωγική προσέγγιση εξηγεί τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και είναι η πιο κοινή σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας. Ο ερευνητής καταλήγει σε μία η περισσότερες υποθέσεις οι οποίες πρέπει να διερευνηθούν μέσα από την εμπειρία. Η παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια: Θεωρία – Υπόθεση – Συγκέντρωση Στοιχείων – Ευρήματα – Υποθέσεις που επιβεβαιώθηκαν ή απορρίφθηκαν – Αναθεώρηση της θεωρίας. Ο σημαντικότερος παράγοντας της παραγωγικής προσέγγισης είναι ότι η υπόθεση εξετάζεται χρησιμοποιώντας τα ποσοτικά στοιχεία που θα συγκεντρωθούν. Σύμφωνα με Gill and Johnson (1997) μια έρευνα βασισμένη στην παραγωγική προσέγγιση πρέπει να χρησιμοποιήσει μια πολύ καλά δομημένη μεθοδολογία για να αποφύγει την πανομοιότυπη έρευνα. Επιπλέον χαρακτηριστικό της παραγωγικής προσέγγισης είναι ότι η γενική ιδέα θα πρέπει να είναι με τέτοιο τρόπο που θα επιτρέπει τα γεγονότα να μετρηθούν ποσοτικά. Η γενίκευση είναι άλλο ένα χαρακτηριστικό της παραγωγικής προσέγγισης. Για να μπορέσει να δώσει τις γενικεύσεις της θα πρέπει να επιλεγεί ένα ικανοποιητικός αριθμός δείγματος.

Στην επαγωγική προσέγγιση συγκεντρώνονται τα στοιχεία της έρευνας και στη συνέχεια αναζητάτε μια υπάρχουσα θεωρία στην οποία ταιριάζουν τα στοιχεία της έρευνας. Η επαγωγική προσέγγιση επιτρέπει στον ερευνητή να προσφέρει εναλλακτικές ερμηνείες ενός συγκεκριμένου φαινομένου. Στην επαγωγική προσέγγιση δίνεται λιγότερη έμφαση στο δείγμα.

Η επαγωγική προσέγγιση στοχεύει να αναπτύξει μια θεωρία ως αποτέλεσμα των στοιχείων που συλλέγονται στην πραγματική έρευνα (Saunders et al. 2003, Hussey and Hussey 1997). Το βασικό σημείο σύγκρουσης με την παραγωγική προσέγγιση είναι ότι η επαγωγική προσέγγιση είναι λιγότερο δομημένη. Αυτή η ιδιότητα της επαγωγικής προσέγγισης είναι ουσιαστική επειδή μπορεί να αποκαλύψει εναλλακτικές εξηγήσεις του φαινομένου που διερευνήθηκε.

Στην προτεινόμενη εργασία θα ακολουθηθεί η παραγωγική προσέγγιση. Σύμφωνα με την θεωρία, για την έννοια και τις μεθόδους της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, για την παρακίνηση και τις θεωρίες τους καθώς και πως αυτές οι έννοιες συνδέονται μεταξύ τους θα τεθούν ερευνητικά ερωτήματα με σκοπό να ελεγχθούν. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση και ύστερα από την μελέτη

της θεωρίας θα προσδιοριστούν και οι στόχοι της έρευνας για να σχεδιαστεί μετέπειτα και το ερωτηματολόγιο. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι άμεσα συνδεδεμένους με τους στόχους και τους προβληματισμούς που έχουν προκύψει από την θεωρία.

### 4.3 Τεχνική Έρευνας

Η τεχνική της έρευνας συνδέεται με την προέλευση των στοιχείων της και την διακρίνουμε σε πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα. Στην προτεινόμενη εργασία, σκοπός της είναι ο τρόπος που συνδέεται η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση με την παρακίνηση των εργαζομένων και ο προσδιορισμός της αναγκαιότητας τους. Σε αυτή την ενότητα η ανάλυση των πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων θα συμβάλλουν, στην κατανόηση της συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στους εργαζομένους ως παράγοντας παρακίνησης και την συσχέτιση των δύο εννοιών. Η δευτερογενής έρευνα θα χρησιμοποιηθεί ως βάση για την μελέτη θεωρίας, για την έννοια και τις μορφές της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και της παρακίνησης. Στην δευτερογενή έρευνα ο ερευνητής ψάχνει και αναλύει διεξοδικά τα στοιχεία που έχουν ήδη συλλεχθεί από άλλους (Hakim, 1982). Προκειμένου να καταλήξει σε ένα σωστό συμπέρασμα, αυτή η έρευνα δεν θα βασιστεί απλώς στις εκβάσεις των ερωτηματολογίων. Οι κύριες πηγές δευτεροβάθμιων στοιχείων θα είναι δημοσιευμένα κείμενα. Η εκτενής χρήση των δευτεροβάθμιων στοιχείων θα πραγματοποιηθεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση και στο μέρος συζήτησης. Η δευτερογενής έρευνα αποτελεί αποτέλεσμα δευτερογενών στοιχείων. Εστιάζει κυρίως στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας.

Πρωτογενής έρευνα, είναι η έρευνα όπου οι ερωτήσεις που καλείται να απαντήσει ο ερευνητής, είναι το τι οι άνθρωποι κάνουν, με την μέθοδο της παρατήρησης. Σύμφωνα με τον Jennings 2001 έχουμε πρωτογενής έρευνα όταν ο ερευνητής συλλέγει πληροφορίες από πρώτο χέρι μέσω συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων και παρατήρησης. Στην προτεινόμενη εργασία για να συλλέξουμε πρωτογενή δεδομένα θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο. Η δομή του ερωτηματολογίου θα βασιστεί σε μια σειρά ερωτήσεων απλού τύπου (Κυριαζόπουλος

και Σαμαντά 2011). Συνολικά το ερωτηματολόγιο δεν θα υπερβεί τον αριθμό είκοσι πέντε ερωτήσεων. Γνωρίζοντας ότι τα μεγάλα ερωτηματολόγια εκφοβίζουν το πρόσωπο που έχει κληθεί να απαντήσει, ο αριθμός είκοσι πέντε ερωτήσεων φαίνεται λογικός.

Η παρούσα έρευνα θα διεξαχθεί μέσω προσωπικής παράδοσης του ερωτηματολογίου στον εργασιακό χώρο. Το ερωτηματολόγιο θα σχεδιασθεί βασισμένο στην κλίμακα Likert. Αρχικά θα γίνει πιλοτική έρευνα σε 20 άτομα προκειμένου να εξεταστεί εάν το ερωτηματολόγιο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του ερευνητή και εάν το δείγμα είναι αξιόπιστο. Αυτή η πειραματική μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε ένα περιορισμένο δείγμα 20% του πραγματικού δείγματος που θα ερωτηθεί, και μπορεί να συμβάλει μόνο σε μια ένδειξη παρά στα πραγματικά αποτελέσματα. Η πρώτη ένδειξη δείχνει ότι οι ερωτήσεις έχουν τοποθετηθεί με σαφήνεια. Τα ερωτηματολόγια θα διανεμηθούν σε συνολικά 100 εργαζομένους, συγκεκριμένης εταιρίας και η επιλογή τους θα είναι τυχαία.

#### 4.4 Ερευνητική Στρατηγική

Αδιαμφισβήτητη είναι η σημασία της υιοθέτησης μιας συγκεκριμένης ερευνητικής στρατηγικής για τον τρόπο που θα πραγματοποιηθεί η έρευνα. Σύμφωνα με Robson (1993), υπάρχουν οι παραδοσιακές ερευνητικές στρατηγικές:

Έρευνα δράσης (Action research): Η έρευνα δράσης στοχεύει στην επίλυση προβλημάτων και στην πρόκληση αλλαγών που είναι επωφελείς για τους συμμετέχοντες σε αυτή. Η έρευνα δράσης είναι μια ποιοτική μεθοδολογία έρευνας ή οποία συνδυάζει δράση και έρευνα. Η έρευνα δράσης είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αποτελέσματα που να έχουν ευρύτερη επίδραση.

**Η Μελέτη Περίπτωσης (Case Study):** Συνίσταται στην ανάλυση ενός γενικού κοινωνικού φαινομένου μέσα από μια συγκεκριμένη μορφή εκδήλωσης του, δηλαδή μέσα από μια συγκεκριμένη περίπτωση. Στη μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιούμε ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα για να μελετήσουμε μία περίπτωση (ένα άτομο, έναν θεσμό κλπ.)

Η Ιστορική έρευνα: Συνίσταται στον έλεγχο υφιστάμενων θεωρητικών πλαισίων ή στην προσπάθεια για την διαμόρφωση νέων, μέσω της (κυρίως ποιοτικής) ανάλυσης ιστορικών δεδομένων και της σύνδεσης τους με τις σύγχρονες κοινωνικές διαδικασίες, τάσεις και φαινόμενα.

Αρχειακή Έρευνα (Archival Research): Είναι η ιστορική έρευνα που έχει σκοπό την εξέταση, ταξινόμηση και ανάλυση ιστορικών πηγών πάσης φύσεως που είναι οργανωμένες από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς ή και από ιδιώτες με την μορφή αρχείων.

**Grounded theory (θεμελιωμένη θεωρία):** Αυτή θεωρία έρχεται να κατασκευάσει ή να ανακαλύψει αφηρημένα θεωρητικά σχήματα, τα οποία εξηγούν ένα κοινωνικό φαινόμενο. Η θεωρία «χτίζεται» όταν οι μελετητές εισάγουν στα αποτελέσματα των παρατηρήσεών τους λογικές σχέσεις, με σκοπό να συνδέσουν φαινομενικά ασυσχέτιστες πληροφορίες. (Robson C. (2007) Η έρευνα του Πραγματικού Κόσμου. Αθήνα: Gutenberg. Σελ. 540-592

**Εθνογραφική έρευνα:** Η Εθνογραφία μελετάει με «ολιστικό» τρόπο την κουλούρα μιας ομάδας ανθρώπων.

Η προτεινόμενη έρευνα θα χρησιμοποιήσει την μέθοδο case study (μελέτη περίπτωσης) με στόχο την διερεύνηση των μορφών της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ως παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων και θα αναφερθεί στην περίπτωση της εταιρίας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ. Επιλέχθηκε δείγμα 100 εργαζομένων που καλύπτουν θέση γραφείου και θεωρούνται μεσαία στελέχη.

#### 4.4.1 Είδη έρευνας

Ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκεται η έρευνα διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες, τις διερευνητικές, τις περιγραφικές και τις πειραματικές, (Φιλίας, 1996).

**Οι διερευνητικές έρευνες** διατυπώνουν ένα πρόβλημα με σκοπό να το

εξετάσουν και να διατυπώσουν υποθέσεις. Κύριος στόχος τους είναι η ανακάλυψη και η καινοτομία και βασικά χαρακτηριστικά της είναι η εμπειρία και η συμμετοχή εμπειρογνομώνων.

**Οι περιγραφικές έρευνες** έχουν σκοπό να προσδιορίσουν και να εκτιμήσουν τα χαρακτηριστικά μιας κατάστασης και να καθορίσει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Στις έρευνες αυτές θα πρέπει να προσεχθεί η μεροληψία και να είναι οργανωμένες, προδιαγραμμένες και σχεδιασμένες.

**Οι πειραματικές έρευνες** έχουν σκοπό να ελέγξουν την ορθότητα των υποθέσεων. Με τις έρευνες αυτές ελέγχεται αν μεταξύ δύο μεταβλητών υπάρχει συστηματική σχέση. Στηρίζονται στο πείραμα φυσικό ή τεχνικό και μέσω του οποίου ο ερευνητής ελέγχει το παραδεκτό μιας υπόθεσης.

Στην προτεινόμενη εργασία θα χρησιμοποιηθεί περιγραφική έρευνα η οποία θα αναλύσει τα δεδομένα που θα συλλεχθούν από τα ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο θα περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστου τύπου απλές και ευανάγνωστες και θα διανεμηθεί σε δείγμα εκατό ατόμων.

#### **4.4.2 Ερευνητικοί Μέθοδοι**

Οι μέθοδοι που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας ερευνητής είναι η ποσοτική και η ποιοτική, καθώς και ο συνδυασμός και των δύο. Οι Κυριαζόπουλος και Σαμαντά (2011) υποστηρίζουν ότι η ποιοτική έρευνα είναι κατάλληλη για να μελετηθούν άγνωστα και ανεξερευνήτα γνωστικά αντικείμενα και την σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές. Η ποσοτική μέθοδος επιλέγεται κυρίως για την συλλογή και την επεξεργασία στατιστικών δεδομένων από αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού προς επαλήθευση ισχύος της υπάρχουσας θεωρίας. Οι ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι εστιάζουν με διαφορετικούς τρόπους στη σημασία και στην συμπεριφορά των πεδίων που εξετάζονται – μεταβλητών. Η ποιοτική συλλογή των δεδομένων θεωρεί σημαντικότερη την εγκυρότητα των δεδομένων σε σύγκριση με την ποσοτική που δίνει μεγαλύτερη σημασία στην αξιοπιστία. Στην ποιοτική έρευνα ο ερευνητής επιδιώκει να εξερευνήσει και να κατανοήσει τις υποκειμενικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις και εμπειρίες των ανθρώπων αναφορικά με κάποιο φαινόμενο. Τα εργαλεία άντλησης γνώσης από την έρευνα είναι:

- Η συνέντευξη (που διακρίνεται στην δομημένη και μη δομημένη

- Η σε βάθος συνέντευξη
- Οι ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος
- Η συμμετοχική παρατήρηση
- Η έρευνα δράσης
- Η πειραματική έρευνα
- Η εθνογραφική έρευνα

Ο ερευνητής που ακολουθεί την ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί κυρίως τις τεχνικές όπως να κρατά σημειώσεις, να ηχογραφεί, να βιντεοσκοπεί και να ερμηνεύει τα δεδομένα όπως έχουν. Αναλαμβάνει να συνδυάσει τα δεδομένα και τις καταστάσεις ώστε να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα από αυτά που παρατηρεί (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Στην ποσοτική μέθοδο ο ερευνητής επιδιώκει να συλλέξει αντικειμενικά και γενικά δεδομένα για κάποιο φαινόμενο, να τα μετατρέψει σε αριθμητικά στοιχεία για να μπορέσει να συγκρίνει τις μεταβλητές τους και να καταλήξει σε επεξηγήσεις για τις σχέσεις τους. Καταλήγει σε εμπειρικά θεμελιωμένες θεωρίες μέσω ερευνητικών υποθέσεων. Στηρίζεται σε αριθμητικά δεδομένα που δείχνουν την σύνδεση μεταξύ της θεωρίας και της πραγματικότητας. Η ποσοτική έρευνα, περιλαμβάνει την συλλογή των στοιχείων που είναι ποσοτικά προσδιορίσιμα και δεν ανήκουν στο ίδιο επίπεδο ερμηνείας με την ποιοτική έρευνα και μπορούν να συλλεχθούν από έρευνες βασισμένες σε ερωτηματολόγια. Η επιτυχία της ποσοτικής έρευνας εξαρτάται εν μέρει, από την καθιέρωση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, που επιτρέπει στον ερευνητή να είναι βέβαιος για το αποτέλεσμα και την γενίκευσή του στον ευρύτερο πληθυσμό, (Brassington and Pettitt, 2006). Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί συλλέγοντας στοιχεία από ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ειδικό έντυπο το οποίο περιέχει τυποποιημένες ερωτήσεις και μπορεί να είναι ανοιχτού τύπου όπου ο ερωτώμενος απαντά ελεύθερα στις ερωτήσεις και κλειστού τύπου όπου ο ερωτώμενος απαντά συγκεκριμένα στις διχοτομημένες ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κάποια βασικά στοιχεία όπως ο καθορισμός του περιεχομένου των ερωτήσεων και η διατύπωση τους ώστε να προκύψουν επαρκή στοιχεία για συλλογή. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μπορεί να γίνει με τους παρακάτω τρόπους:

- Η διανομή και παραλαβή από τον ίδιο τον ερευνητή
- Συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο
- Αποστολή με ταχυδρομείο
- Συμπλήρωση μέσω τηλεφώνου
- Ηλεκτρονική συμπλήρωση (e-mail, internet, social media)

Μέσω των ερωτηματολογίων οι εργαζόμενοι θα κληθούν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, τις μεθόδους που χρησιμοποιεί, εάν τους παρακινεί και ποια είναι τα οφέλη της καθώς και γενικά οι αντιλήψεις τους σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Η ποιοτική έρευνα από την άλλη τονίζει την επαγωγική προσέγγιση στη σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας, όπου επικρατεί η δημιουργία θεωρίας (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά, 2011). Η ποιοτική έρευνα ακολουθεί την φαινομενολογία και μπορεί να ερμηνευτεί ως μια ερευνητική στρατηγική, η οποία δίνει έμφαση στα λόγια παρά στην συλλογή και ανάλυση των δεδομένων.

Στην παρούσα εργασία έχει επιλεγεί η παραγωγική προσέγγιση οπότε θα ακολουθηθεί η ποσοτική έρευνα. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα είναι στατιστικά επεξεργασμένα και αναλυμένα και θα οδηγήσουν στην επιβεβαίωση ή στην απόρριψη της υπάρχουσας θεωρίας, αποτέλεσμα της φιλοσοφίας του θετικισμού. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS προς επεξεργασία.

#### **4.5 Σχεδιασμός – Δημιουργία Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης και διεξαγωγής της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι στοχευμένο και περιεκτικό διότι συνδέεται άμεσα με τους στόχους και τα ερωτήματα της έρευνας. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ευανάγνωστες για να κερδίσουν το ενδιαφέρον των ερωτώμενων. Για να σχεδιαστεί το ερωτηματολόγιο εξετάστηκαν ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Επιλέχθηκε η κλίμακα Likert με τη μορφή των κλειστών ερωτήσεων με επιλογή απάντησης καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ. Επιλέχθηκε αυτός ο τύπος ερωτήσεων διότι δεν είναι χρονοβόρες για τον



ερωτηθέντα.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι περιελάμβανε 28 ερωτήσεις χωρισμένες σε 4 ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιελάμβανε 4 ερωτήσεις γενικές. Στην δεύτερη ενότητα οι ερωτήσεις κλειστού τύπου 1-8 αφορούν την διερεύνηση του βαθμού της συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην παρακίνηση των εργαζομένων. Στην τρίτη ενότητα ερωτήσεις 9-16 αφορούν την επίδραση της μορφής της εκπαίδευσης στην αφομοίωση της από τους εργαζόμενους. Στην τέταρτη ενότητα οι ερωτήσεις 17-24 αφορούν στην διερεύνηση του βαθμού συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων. Στην τελευταία ενότητα περιλαμβάνονται τα δημογραφικά στοιχεία. Αρχικά έγινε έλεγχος από ένα μικρό δείγμα υπαλλήλων ώστε να επιβεβαιωθεί η αξιοπιστία του δείγματος. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με την μέθοδο της προσωπικής επαφής, διότι ο ερευνητής ανήκει στο εργατικό δυναμικό της εταιρίας. Τα δεδομένα που θα προκύψουν, θα επεξεργαστούν στο στατιστικό λογισμικό πακέτο SPSS 17 προκυμένου να εξαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

#### **4.5.1 Δειγματοληψία**

Είναι η διαδικασία επιλογής του δείγματος που θα εξεταστεί στην έρευνα και αφορά ένα αντιπροσωπευτικό μέρος του πληθυσμού που θα χρησιμοποιηθεί για την διεξαγωγή της έρευνας. Ο καθορισμός του αντιπροσωπευτικού δείγματος είναι σημαντικό βήμα στον ερευνητικό σχεδιασμό για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και την διεξαγωγή των αναλύσεων. Το δείγμα είναι το μέρος του πληθυσμού που επιλέχθηκε και είναι απαραίτητο να ανταποκρίνεται στις παραμέτρους ολόκληρου του πληθυσμού. Παρακάτω θα γίνει αναφορά για τα δύο βασικά είδη του δείγματος. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

##### **A. Πιθανό Δείγμα**

- Απλό ή τυχαίο δείγμα (το δείγμα επιλέγεται στην τύχη) αποτελεί ευρεία χρησιμοποιημένη μέθοδο διότι η επιλογή του δείγματος γίνεται τυχαία.
- Στρωματοποιημένο δείγμα (περιλαμβάνει άτομα με

κοινά χαρακτηριστικά)

- Δείγμα ανά ομάδες(επιλογή του δείγματος με βάση κάποια κοινά χαρακτηριστικά)

### **B. Μη πιθανό δείγμα**

- Δειγματοληψία ποσοτώσεων (το μέγεθος του δείγματος μιας υποομάδας)
- Εμπειρικό δείγμα (το δείγμα επιλέγεται σύμφωνα με την κρίση του ερευνητή)
- Δείγμα ευκολίας (το δείγμα συμπτωματικά στον δρόμο)
- Δείγμα χιονοστιβάδας (ο ερευνητής ζητάει από τον ερωτώμενο να του προτείνει κάποιον άλλον άνθρωπο για να του προωθήσει το ερωτηματολόγιο)

Η προτεινόμενη έρευνα θα επιλέξει στρωματοποιημένο δείγμα που επιφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα. Το μέγεθος του δείγματος ήταν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο για την επίτευξη υψηλότερης ακρίβειας. Το ερωτηματολόγιο θα διανεμηθεί ανά τμήμα, στους υπαλλήλους της επιχείρησης, όπου στο κάθε τμήμα το κοινό χαρακτηριστικό τους είναι το αντικείμενο εργασίας. Το ερωτηματολόγιο θα διανεμηθεί στους εργαζόμενους της εταιρίας Λάλιζας ΑΕ που απασχολεί 150 άτομα προσωπικό και θα δοθεί σε 100 άτομα που αποτελούν το 70% του εργατικού δυναμικού.

Η έρευνα επικεντρώθηκε σε μεσαία στελέχη (senior staff). Αυτό βασίστηκε στην υποθεση ότι αυτή η ομάδα ατόμων στα πλαίσια της εκτέλεσης των καθηκόντων αποτελεί τη μέγιστη δύναμη. Το σύνολο των εργαζομένων είναι 150 άτομα και στην δειγματοληψία θα ερωτηθούν τα 100 άτομα, όσοι ανήκουν σε διευθυντικές θέσεις θα εξαιρεθούν.

#### **4.5.2 Δικαιολόγηση τρόπου στατιστικής ανάλυσης**

Η επεξεργασία των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί μέσω των ερωτηματολογίων θα γίνει με το στατιστικό λογισμικό πακέτο SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Sciences)

Για την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων θα χρησιμοποιηθεί η περιγραφική στατιστική προκειμένου να έχουμε μια εικόνα του δείγματος από τα δημογραφικά στοιχεία σχετικά με το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, την ηλικία και τα χρόνια προυπηρεσίας.

Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση αξιοπιστίας μέσω του δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach συνολικά αλλά και για κάθε ομάδα ερωτήσεων. Θα παρουσιαστούν πίνακες συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών και των μεταβλητών στοιχείων.

Θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος υποθέσεων για την επιβεβαίωση ή την απόρριψη τους με τη μη παραμετρική μέθοδο Kruskal – Wallis, καθώς οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή.

## 5. Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης

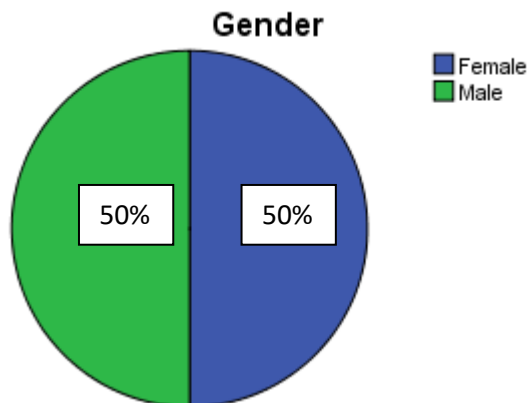
### 5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

#### Φύλο

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 100 εργαζόμενοι της εταιρείας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ. Αναλυτικά οι συμμετέχοντες στην έρευνα ως προς το φύλο κατανέμονται σε 50 γυναίκες με ποσοστό 50% και 50 άνδρες με ποσοστό 50% επί του συνόλου του δείγματος όπως βλέπουμε στον πίνακα 1 και το γράφημα 1.

#### Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Female	50	50,0	50,0	50,0
Valid Male	50	50,0	50,0	100,0
Valid Total	100	100,0	100,0	



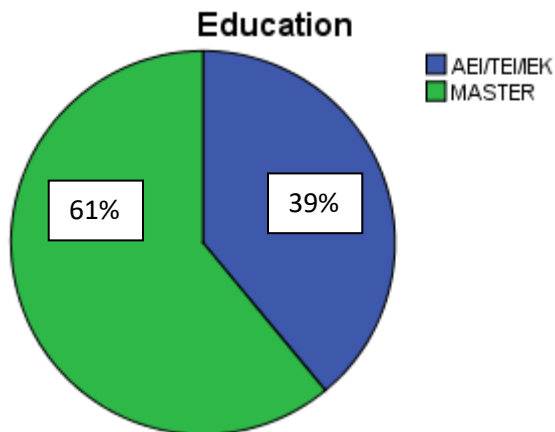
#### Εκπαίδευση

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 61% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 39% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σε γενικές γραμμές το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της

εταιρείας ΛΑΛΙΖΑΣ θεωρείτε υψηλό.

### Education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	39	39,0	39,0
	MASTER	61	61,0	100,0
	Total	100	100,0	

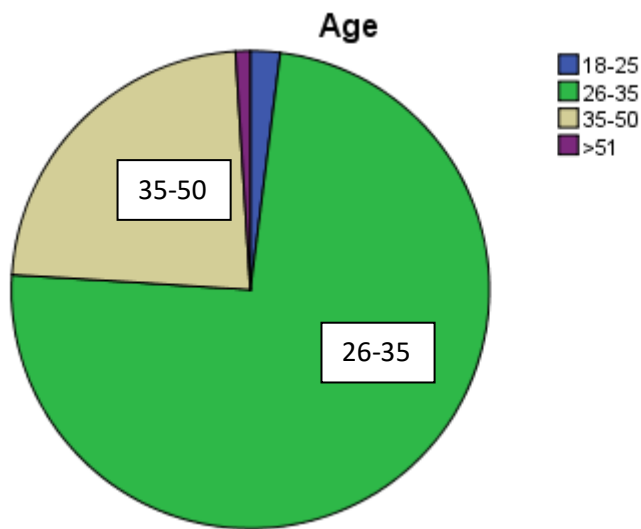


### Ηλικία

Σχετικά με την ηλικία του δείγματος οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι ηλικίας από 26-35 ετών με ποσοστό 74%, ηλικία 18-25 ετών με ποσοστό 2% και ηλικία 35-50 ετών με ποσοστό 23%, ενώ μόνος ένας ερωτώμενος είναι άνω των 51 ετών.

**Age**

Age	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
8-25	2	2,0	2,0	2,0
6-35	74	74,0	74,0	76,0
Valid 5-50	23	23,0	23,0	99,0
51	1	1,0	1,0	100,0
otal	100	100,0	100,0	

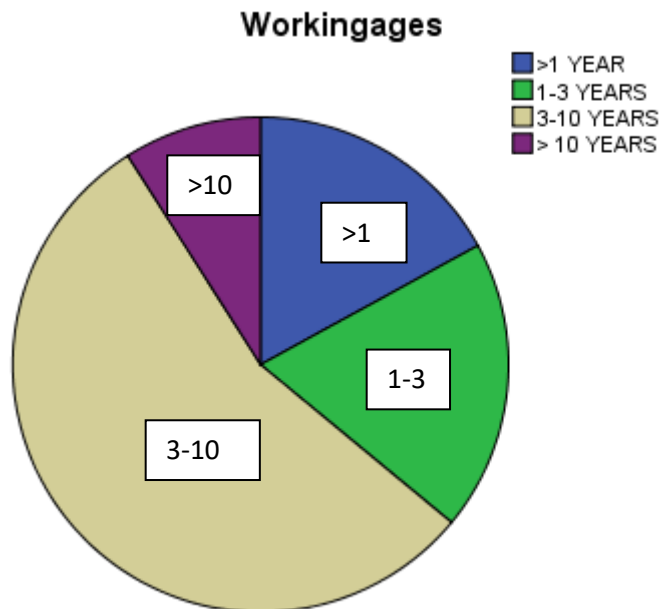


**Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση**

Σχετικά με τα χρόνια που εργάζονται παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι εργάζονται από 3-10 χρόνια το 55%, ακολουθεί το 19% που εργάζονται από 1-3 χρόνια, ένα ποσοστό 17% εργάζεται λιγότερο από ένα χρόνο και ένα μικρό ποσοστό 9% πάνω από 10 χρόνια

**Workingages**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
>1 YEAR	17	17,0	17,0	17,0
1-3 YEARS	19	19,0	19,0	36,0
3-10 YEARS	55	55,0	55,0	91,0
> 10 YEARS	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



**5.2 Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach για κάθε ερώτηση**

Για να διεξαχθεί ορθά μία έρευνα θα πρέπει καταρχάς να μετρηθεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου και ύστερα να ακολουθήσει η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Επομένως θα πρέπει να πραγματοποιηθεί έλεγχος της εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου και αυτό πραγματοποιείται με τον συντελεστή εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha του οποίου οι αποδεκτές τιμές είναι 0,6 –

0,7 (αποδεκτή), 0,7- 0,9 (πολύ καλή) και 0,9 – 1 (εξαιρετική) (Χαλικιάς, 2007). Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τα αποτελέσματα του συνολικού συντελεστή αξιοπιστίας καθώς και την συνεισφορά του στον συνολικό συντελεστή ανά ομάδα ερωτήσεων ξεχωριστά πλην των δημογραφικών ερωτήσεων. Ο συνολικός συντελεστής της εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha για την παρούσα έρευνα είναι αρκετά υψηλός και η τιμή του είναι 0,887 άρα το ερωτηματολόγιο μας είναι αρκετά αξιόπιστο και μας επιτρέπει να προχωρήσουμε στην επεξεργασία των δεδομένων και να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	29

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται συνολική αποτύπωση του συντελεστή της εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha ανά ομάδα ερωτήσεων όπως αυτές συνθέτουν τις προς μελέτη μεταβλητές στο σύνολο του ερωτηματολογίου.

Ερωτήσεις	Cronbach's alpha ανά ομάδα ερωτήσεων	Cronbach's alpha συνόλου ερωτήσεων
Η εκπαίδευση εγγυάται την καλύτερη απόδοση στην εργασία σας;	0,786	0,887
Μέσω της εκπαίδευσης εξελίσσονται οι γνώσεις σας;		
Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης;		
Η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας;		
Η εκπαίδευση σας υποκινεί για μάθηση;		



Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;		
Θεωρείται την εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο παρακίνησης;		
Ενισχύονται τα κίνητρα / η παρακίνηση σας από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση;		
Είστε ικανοποιημένοι από την συνολική πτυχή του εκπαιδευτικού προγράμματος;		
Ήταν επαρκής οι σχετικές πληροφορίες που σας δόθηκαν πριν το πρόγραμμα;		
Ήταν ικανοποιητική η έκταση που δόθηκε σε κάθε θέμα;		
Ήταν δύσκολο το θέμα του εκπαιδευτικού προγράμματος σε σχέση με το επίπεδο και τις ικανότητές σας;		
Ήταν ικανοποιητικό το εκπαιδευτικό υλικό που σας δόθηκε συνολικά;	0,819	
Τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν σας βοήθησαν στην κατανόηση του αντικειμένου μάθησης;		
Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που ακολουθήθηκε είναι εφαρμόσιμο στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή του;		
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο οργάνωσης του προγράμματος;		
Αποκτάτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας μέσω της εκπαίδευσης;		
Ενισχύει η εκπαίδευση τις ευθύνες σας οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε προαγωγή και αύξηση;	0,817	
Η Εκπαίδευση ως μέσο παρακίνησης σας δίνει		

την δυνατότητα να εξελιχθείτε;		
Η εκπαίδευση θα σας φανεί χρήσιμη σε μια μελλοντική εργασία;		
Ανταποκρίνεται το συγκεκριμένο πρόγραμμα στις προσδοκίες σας;		
Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;		
Η ανάγκη για επαγγελματική επιτυχία είναι κάτι που μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα στα πλαίσια της εκπαίδευσης;		
Μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσετε προσωπικά;		

Πίνακας 7: Συντελεστής εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha

### 5.3 Ανάλυση εγκυρότητας

Για τον έλεγχο της συνολικής δειγματικής καταλληλότητας χρησιμοποιήθηκε το μέτρο Kaiser – Meyer – Olkin (K.M.O). Η αποδεκτή τιμή για τον δείκτη K.M.O ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί παραγοντική ανάλυση, είναι οι ευρεθείσες τιμές να είναι μεγαλύτερες από 0,6-1. Το μέτρο του δείκτη Kaiser – Meyer – Olkin (K.M.O) μας δίνει το επίπεδο του βαθμού της ομοιογένειας των μεταβλητών, δηλαδή σε ποιο βαθμό ο πίνακας συσχέτισης είναι κατάλληλος ώστε να προχωρήσουμε στο επόμενο στάδιο της παραγοντικής ανάλυσης (Χαλικιάς, 2007)

Παρατηρώντας τον παρακάτω πίνακα 8, Ο δείκτης Kaiser – Meyer – Olkin είναι 0,691 > από το όριο επομένως το δείγμα μας είναι επαρκές αλλά και ο βαθμός ομοιογένειας των μεταβλητών είναι κατάλληλος για την επεξεργασία του επόμενου σταδίου της παραγοντικής ανάλυσης.

KMO and Bartlett's Test

KMO Measure of Sampling	,691
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square	1953,093
Df	321
Sig	,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

#### 5.4 Ανάλυση και δικαιολόγηση των αποτελεσμάτων του πρώτου ερευνητικού στόχου

Ο πρώτος ερευνητικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο βαθμός που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων. Για να εξετάσουμε τον βαθμό συμβολής θα πρέπει να εξεταστεί πρώτα εάν η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων

1. Η εκπαίδευση εγγυάται την καλύτερη απόδοση στην εργασία σας;
2. Μέσω της εκπαίδευσης εξελίσσονται οι γνώσεις σας;
3. Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης;
4. Η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας;
5. Η εκπαίδευση σας υποκινεί για μάθηση;
6. Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;
7. Θεωρείται την εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο παρακίνησης;
8. Ενισχύεται η παρακίνηση σας από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση;

#### 5.4.1 Έλεγχος πρώτης ερευνητικής υπόθεσης

H1: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευσης συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων της εταιρείας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ.

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση αναφέρεται στον πρώτο ερευνητικό στόχο με την οποία θα ελεγχθεί αν η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων της εταιρείας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ. Ο έλεγχος θα γίνει με την μέθοδο Kruskal-Wallis μέσω της οποίας θα εξεταστεί η σχέση μεταξύ της μεταβλητής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης με τις παρακάτω μεταβλητές που συνθέτουν την παρακίνηση:

- 2.Μέσω της εκπαίδευσης εξελίσσονται οι γνώσεις σας;
- 5.Η εκπαίδευση σας υποκινεί για μάθηση;
- 7.Θεωρείται την εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο παρακίνησης;
- 8.Ενισχύονται τα κίνητρα / η παρακίνηση σας από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση;

Το αποτέλεσμα για την συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στις μεταβλητές που συνθέτουν την παρακίνηση, ύστερα από την επεξεργασία στο SPSS παρατίθενται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα.

Μεταβλητές	Sum of squares	Sig
Μέσω της εκπαίδευσης εξελίσσονται οι γνώσεις σας	22,975	0,000
Η εκπαίδευση σας υποκινεί για μάθηση;	52,70	0,000
Θεωρείται την εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο παρακίνησης	52,671	0,000
Ενισχύονται τα κίνητρα/παρακίνηση μέσω της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	50,584	0,000

Πίνακας 10. Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση και μεταβλητές της Παρακίνησης

Η μεταβλητή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης δεν ακολουθεί κανονική κατανομή επομένως ο έλεγχος θα γίνει όπως προαναφέρθηκε με την μη παραμετρική μέθοδο Kruskal-Wallis. Ο έλεγχος Kruskal – Wallis κάνει έλεγχο ισοτήτων διαμέσων και όχι ισότητας μέσων και αποτελεί μία μη παραμετρική εκδοχή προς ανάλυση (Χαλικιάς, 2007).

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι όλες οι μεταβλητές παρουσιάζουν  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ , άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Συνεπώς είναι στατιστικά σημαντικές οι μεταβλητές της παρακίνησης με την μεταβλητή της ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευσης των εργαζομένων της εταιρείας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ.

H1: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων της εταιρείας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ.

Εφόσον η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων θα πρέπει να βρούμε και τον βαθμό συμβολής.

#### **5.4.1.1 Βαθμός της Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης των εργαζομένων της ΛΑΛΙΖΑΣ Α.Ε**

Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων της παρούσας έρευνας μας παρήγαγε σημαντικά αποτελέσματα καθώς και συμπεράσματα τόσο για τον βαθμό συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αλλά και πως διαμορφώνεται στο σύνολο του δείγματος της έρευνας και στις υποκατηγορίες αυτής σε συνάρτηση με τα δημογραφικά στοιχεία.

Ο συνολικός βαθμός της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα κυμαίνεται στο επίπεδο 3,5937 που είναι υψηλότερου του μέσου όρου και δείχνει ότι η εργαζόμενοι της παρούσας έρευνας διέπονται από σχετικά υψηλό βαθμό ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης (Πίνακας 13).

## Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Η εκπαίδευση εγγυάται την καλύτερη απόδοση στην εργασία σας?	100	3,5800	,05891	,58913
Μέσω της εκπαίδευσης εξελίσσονται οι γνώσεις σας?	100	3,7700	,04230	,42295
Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησής?	100	3,3500	,05000	,50000
Η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας?	100	3,5700	,06553	,65528
Η εκπαίδευση σας υποκινεί για μάθηση?	100	4,2100	,06860	,68601
Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας?	100	3,5400	,07306	,73057
Θεωρείται την εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο παρακίνησης?	100	3,4900	,07453	,74529
Ενισχύονται τα κίνητρα/παρακίνηση σας από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση?	100	3,2400	,09757	,97566
Valid N (listwise)	100			

Συνολικός Βαθμός Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης: 3,5937

Πίνακας 13: Βαθμός Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι οι διακυμάνσεις των τιμών των μεταβλητών που συνθέτουν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση παρουσιάζουν μικρές σχετικά αποκλίσεις αλλά και όλες οι μεταβητές κινούνται πάνω από το μέσο όρο της κλίμακας.

Υψηλές τιμές μεταξύ των μεταβλητών ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης παρουσιάζουν οι παρακάτω ερωτήσεις:

Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σας υποκινεί για μάθηση? Mean = 4,2100

Πιστεύετε ότι μέσω της εκπαίδευσης εξελίσσονται οι γνώσεις σας? Mean= 3,7700

Αντίθετα χαμηλές τιμές μεταξύ των μεταβλητών της Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης παρουσιάζουν οι ερωτήσεις:

Ενισχύονται τα κίνητρα παρακίνηση σας από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση? Mean = 3,24

Πιστεύετε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης? Mean = 3,35

Προχωρώντας στο επόμενο στάδιο της ανάλυσης του βαθμού της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων θα εξετάσουμε τις τιμές οι οποίες διαμορφώνονται σε συνδυασμό με κάθε μία από τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων της παρούσας έρευνας.

Αρχικά θα μελετήσουμε το βαθμό της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης σε σχέση με το φύλο τους. Αναλύοντας τα στοιχεία καταλήγουμε στον παρακάτω πίνακα 15. Ο βαθμός (Μ.Ο) της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης σε συνάρτηση με το φύλο παρουσιάζεται να είναι μεγαλύτερος στους άντρες με τιμή 3,6400 σε σχέση με τις γυναίκες στις οποίες η τιμή του βαθμού (Μ.Ο) είναι 3,5200

<b>Φύλο</b>	<b>Mean</b>	<b>N</b>	<b>Std. Deviation</b>
Γυναίκα	3,5200	50	0,54361
Άνδρας	3,6400	50	0,63116
Total	3,5800	100	0,58913

Πίνακας 15. Μ.Ο Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης σε σχέση με το φύλο

Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος της έρευνας όπως παρατηρούμε στον παρακάτω πίνακα 16, στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ο βαθμός

ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης κυμαίνεται στο επίπεδο 3,5897 και στην μετατριτοβάθμια εκπαίδευση στο 3,5738.

<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	<b>Mean</b>	<b>N</b>	<b>Std. Deviation</b>
ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ	3,5897	39	0,63734
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	3,5738	61	0,56152
Total	3,5800	100	0,58913

Πίνακας 16. Παρακίνηση εργαζομένων σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες παρατηρούμε στον πίνακα 17 ότι ο βαθμός ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης σε ηλικίες 18-25 είναι 2,000 ενώ στην ηλικιακή ομάδα 26-35 3,4595. Στις ηλικίες 36-50 είναι 3,7391 όπου είναι και η υψηλότερη τιμή και τέλος στην ηλικία άνω των 51 ετών έχουμε την ίδια τιμή 2,000 με τις μικρότερες ηλικίες.

<b>Ηλικία</b>	<b>Mean</b>	<b>N</b>	<b>Std. Deviation</b>
18-25	2,0000	2	0,0000
26-35	3,4595	74	0,74373
36-50	3,7391	23	0,61919
>51	2,0000	1	0,00000
Total	3,4900	100	0,74529

Πίνακας 17: Μ.Ο Βαθμού Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης σε σχέση με την ηλικία.

Τέλος, αναφορικά με τα χρόνια εργασίας όπως παρατηρούνται στον παρακάτω πίνακα 18. ο Μ.Ο είναι πάνω κάτω ο ίδιος με τις τιμές να βρίσκονται πολύ κοντά η μία στην άλλη ανά ομάδα από 3,42 την χαμηλότερη στην ομάδα 1-3 έτη και 3,55 την υψηλότερη στην ομάδα πάνω από 10 έτη.



<b>Χρόνια Εργασίας</b>	<b>Mean</b>	<b>N</b>	<b>Std. Deviation</b>
1<έτος	3,5294	17	0,71743
1-3 έτη	3,4211	19	0,60698
3-10 έτη	3,4909	55	0,79052
>10 έτη	3,5556	9	0,88192
Total	3,4900	100	0,74529

Πίνακας 18. Μ.Ο Βαθμού Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης και Χρόνια Εργασίας

Ανακεφαλαιώνοντας τα ευρήματα της έρευνας (πίνακας 19) από τις ερωτήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, το βαθμό (Μ.Ο)της Εκπαίδευσης 3,4900, της παρακίνησης 4,2100, της αφομοίωσης 3,3000 και της επαγγελματικής εξέλιξης 4,0300.

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	100	2	5	3,4900	0,74529
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	100	3	5	4,2100	0,68601
ΑΦΟΜΟΙΩΣΗ	100	1	5	3,3000	0,91563
ΕΠ. ΕΞΕΛΙΞΗ	100	2	5	4,0300	0,73106

Πίνακας 19: Μ.Ο Μεταβλητών Έρευνας

#### 5.4.2 Έλεγχος της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης

H2: Η αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζομένους επηρεάζεται από την μορφή της εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται στην εταιρεία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ.

Στην δεύτερη ερευνητική υπόθεση που αναφέρεται στον δεύτερο ερευνητικό στόχο, θα ελεγχθεί εάν η αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους επηρεάζεται από την μορφή εκπαίδευσης που χρησιμοποιείτε στην εταιρία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ. Μετά από την επεξεργασία και τους ελέγχους που έχουν γίνει στις νέες μεταβλητές που προέκυψαν, μέσω της μετατροπής τους από το compute variable, η μεταβλητή της μορφής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης δεν ακολουθεί κανονική κατανομή άρα ο έλεγχος θα γίνει με την μη παραμετρική μέθοδο Kruskal-Wallis. Ο έλεγχος Kruskal – Wallis κάνει έλεγχο ισοτήτων διαμέσων και όχι ισότητας μέσων αποτελεί μία μη παραμετρική εκδοχή προς ανάλυση. Ο έλεγχος δεύτερης ερευνητική υπόθεσης θα γίνει με την μέθοδο Kruskal – Wallis μεταξύ της μεταβλητής της μορφης ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης με τις μεταβλητές της αφομοίωσης.

- 9.Είστε ικανοποιημένοι από την συνολική πτυχή του εκπαιδευτικού προγράμματος;
- 10.Ήταν επαρκής οι σχετικές πληροφορίες που σας δόθηκαν πριν το πρόγραμμα;
- 11.Ήταν ικανοποιητική η έκταση που δόθηκε σε κάθε θέμα;
- 13.Ήταν ικανοποιητικό το εκπαιδευτικό υλικό που σας δόθηκε συνολικά;
- 14.Τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν σας βοήθησαν στην κατανόηση του αντικειμένου μάθησης;
- 16.Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο οργάνωσης του προγράμματος;

Τα αποτελέσματα για την επιρροή της μορφής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην αφομοίωση του προγράμματος από τους εργαζόμενους μετά την επεξεργασία στο SPSS παρατίθενται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα.

<b>Μεταβλητές</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>Asymp.sig</b>
Είστε ικανοποιημένοι από την συνολική πτυχή του εκπαιδευτικού προγράμματος;	8,881	0,031
Ήταν επαρκής οι σχετικές πληροφορίες που σας δόθηκαν πριν το πρόγραμμα;	68,239	0,000
Ήταν ικανοποιητική η έκταση που δόθηκε σε κάθε θέμα;	40,136	0,000
Ήταν ικανοποιητικό το εκπαιδευτικό υλικό που σας δόθηκε συνολικά	52,835	0,600
Τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν σας βοήθησαν στην κατανόηση του αντικειμένου μάθησης;	34,795	0,00
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο οργάνωσης του προγράμματος;	26,697	0,000

Πίνακας 11: Μορφή Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης και μεταβλητές της αφομοίωσης της

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα όπως αυτά αναφέρονται στον παραπάνω πίνακα 11, δείχνουν ότι τέσσερεις από τις έξι μεταβλητές που συνθέτουν την

αφομοίωση με  $p\text{-value}=0,000 < 0,05$  και δύο που έχουν 0,600 και 0,031 αντίστοιχα. Η μία τιμή είναι κοντά στο 0,05 και η άλλη μεγαλύτερη και επομένως απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Συνεπώς είναι στατιστικά σημαντικές δηλαδή η μεταβλητή της μορφής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συμβάλλει στην αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους.

Επομένως επιβεβαιώνεται η υπόθεση:

H1 Η αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους επηρεάζεται από την μορφή του εκπαιδευτικού προγράμματος που επιλέγει η εταιρεία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ.

### 5.4.3 Έλεγχος της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης

H3: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων

Η Τρίτη ερευνητική υπόθεση αναφέρεται στον τρίτο ερευνητικό στόχο και πραγματοποιείται έλεγχος για την συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων. Η μεταβλητή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης δεν ακολουθεί κανονική κατανομή άρα και ο έλεγχος θα γίνει με την μη παραμετρική μέθοδο Kruskal-Wallis. Ο έλεγχος Kruskal-Wallis κάνει έλεγχο ισοτήτων διαμέσων και όχι ισότητας μέσων αποτελεί μια μή παραμετρική εκδοχή.

Μέσω αυτής θα εξεταστεί η σχέση μεταξύ της μεταβλητής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης με τις μεταβλητές της επαγγελματικής εξέλιξης. Στη συνέχεια θα γίνει έλεγχος της μεταβλητής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης με τις παρακάτω μεταβλητές της επαγγελματικής εξέλιξης.

17.Αποκτάτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας μέσω της εκπαίδευσης;

18.Ενισχύει η εκπαίδευση τις ευθύνες σας οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε προαγωγή και αύξηση;

19.Η Εκπαίδευση ως μέσο παρακίνησης σας δίνει την δυνατότητα να εξελιχθείτε;

20.Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση θα σας φανεί χρήσιμη σε μια μελλοντική εργασία;

21.Ανταποκρίνεται το συγκεκριμένο πρόγραμμα στις προσδοκίες σας;

22.Πιστεύετε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;

23. Η ανάγκη για επαγγελματική επιτυχία είναι κάτι που μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα στα πλαίσια της εκπαίδευσης;

24. Πιστεύετε ότι μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσετε προσωπικά;

Τα αποτελέσματα για τη συμβολή της μεταβλητής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στις μεταβλητές που σχετίζονται με την επαγγελματική εξέλιξη μετά από την επεξεργασία στο SPSS παρατίθενται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα:

Μεταβλητές	Sum of Squares	Sig.
Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική εξέλιξη	25,966	0,000
Ενισχύει η εκπαίδευση τις ευθύνες σας οι οποίες σας οδηγούν σε προαγωγή και αύξηση	7,816	0,020
Η εκπαίδευση θα σας φανεί χρήσιμη σε μια μελλοντική εργασία.	47,644	0,000
Αποκτάται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας μέσω της εκπαίδευσης	1,163	0,559

Πίνακας 20: Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση & Μεταβλητές Επαγγελματικής Εξέλιξης

Από τον παραπάνω πίνακα 20 παρατηρούμε ότι έχουμε 2 από τις 4 μεταβλητές που συνθέτουν την επαγγελματική εξέλιξη με  $p\text{-value}=0,000 < 0,05$  και δύο που έχουν  $p\text{-value}$  0,020 και 0,559 αντίστοιχα τιμές που η μία είναι  $> 0,05$  και επομένως απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση.

H0: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση δεν συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων στην εταιρεία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ (είναι ανεξάρτητες)

H1: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων στην εταιρεία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ(είναι εξαρτημένες)

Συνεπώς είναι στατιστικά σημαντικές, δηλαδή η μεταβλητή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων συμβάλλει στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

**5.5 Πίνακας θεματοποίησης για την επιβεβαίωση / απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο**

<b>Πίνακας θεματοποίησης για την επιβεβαίωση / απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο</b>		
<b>Ερευνητικοί Στόχοι</b>	<b>Ερευνητικές Υποθέσεις</b>	<b>Επιβεβαίωση ή Απόρριψη Ερευνητικών Υποθέσεων</b>
Να διερευνηθεί ο βαθμός που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων	H1 Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων	Επιβεβαιώνεται
Να διερευνηθεί αν το είδος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση συμβάλλει στην αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους.	H2 Η αφομοίωση της εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους επηρεάζεται από την μορφή του εκπαιδευτικού προγράμματος που επιλέγει η εταιρεία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ.	Επιβεβαιώνεται
Να διερευνηθεί εάν η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση έχει επίδραση στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.	H3: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων	Επιβεβαιώνεται

## 6.Εξαγωγή Συμπερασμάτων

### 6.1 Συζήτηση

Βάση των όσων αναλύθηκαν παραπάνω, προκύπτουν κάποια συγκεκριμένα στοιχεία, τα οποία χρήζουν ενδιαφέροντος αλλά και επισήμανσης προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας. Ανάμεσα σε αυτά θα πρέπει να σημειωθεί το μεγάλο ποσοστό απαντήσεων των εργαζομένων οι οποίοι συμφωνούν ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην παρακίνηση τους στον εργασιακό χώρο και ότι τους βοηθάει στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Οι εργαζόμενοι βλέπουν θετικά την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Είναι πεπεισμένοι ότι με την μέθοδο της εκπαίδευσης θα διευρύνουν τους ορίζοντές τους, θα έχουν δυνατότητα προαγωγής, εξέλιξης προσωπικής και επαγγελματικής. Θεωρούν ότι ο τρόπος που η επιχείρηση επιλέγει να τους εκπαιδεύσει τους βοηθά στην εργασία τους.

Η παρούσα έρευνα είχε ως κύριο σκοπό την διερεύνηση της συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην παρακίνηση των εργαζομένων αλλά και στην επαγγελματική τους εξέλιξη αλλά και των μεταβλητών που την επηρεάζουν όπως είναι η παρακίνηση και η μορφή εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι της εταιρίας ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ. Το ποσοστό συμμετοχής αναφορικά με το φύλο ήταν ίσο 50 άνδρες και 50 γυναίκες. Και τα δύο φύλα με μικρές διαφορές πιστεύουν ότι η εκπαίδευση είναι εργαλείο παρακίνησης αλλά και τους βοηθά να εξελιχθούν επαγγελματικά, με τις γυναίκες να πιστεύουν λίγο περισσότερο στην επαγγελματική εξέλιξη σε σχέση με τους άντρες. Επίσης οι κάτοχοι μεταπτυχιακού σε ποσοστό 53% έναντι 26% των κατόχων ενός πτυχίου πιστεύουν περισσότερο ότι μέσω της εκπαίδευσης εξελίσσονται. Οι ηλικίες 26-35 και οι εργαζόμενοι από 3 έως 10 έτη υποστηρίζουν περισσότερο την εκπαίδευση ως μέσο παρακίνησης.

Στην παρούσα έρευνα με μελέτη περίπτωσης την εταιρία ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ ο βαθμός συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στο σύνολο των εργαζομένων της κυμαίνεται σε επίπεδα πάνω από το μέσο όρο που μπορεί να θεωρηθεί σημαντικός. Διαπιστώνεται σύμφωνα με την θεωρητική προσέγγιση ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να δώσει κίνητρα επαγγελματικής εξέλιξης και



αποδοτικότητα στους εργαζόμενους.

Στην παρούσα εργασία αναφερθήκαμε στους ανθρώπινους πόρους ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες, των οποίων η βελτίωση, η ανάπτυξη και η κατάλληλη εκπαίδευση θα κάνει δύσκολη την αντιγραφή τους από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις τελευταία έχουν αντιληφθεί ότι αν θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να εκπαιδεύσουν και να αναπτύξουν το προσωπικό τους.

Η σημασία που αποδίδεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, φαίνεται αρχικά από την αναγκαιότητα για διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, μέρος της οποίας αποτελεί και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και σήμερα πλέον υπάρχουν τμήματα της σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις. Από την άλλη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αναφέρεται στη συνέχεια, βελτιώνει πολλούς τομείς στην εργασία των εργαζομένων αλλά και αναπτύσσει νέες δεξιότητες που δεν υπάρχουν. Βοηθάει, μέσω της βελτίωσης των ήδη υπάρχουσών αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η αύξηση της παραγωγικότητας, όπως βλέπουμε και από την παρουσίαση των παραμέτρων που την ορίζουν, οδηγεί στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Και επειδή κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο της την αύξηση της παραγωγικότητας, προσπαθεί να βελτιώσει όλους εκείνους τους παράγοντες που συμβάλουν σε αυτή. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι και το προσωπικό της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητάς της, σχεδιάζει τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα. Μια βιομηχανική επιχείρηση π.χ. προσεγγίζει διαφορετικά την βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού της, από ότι μια εμπορική επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα μια βιομηχανική επιχείρηση ή μια κατασκευαστική εταιρία θα έχει ως προτεραιότητα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της, τον περιορισμό των ατυχημάτων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Κατά συνέπεια, ο στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιεί είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων της σε θέματα ασφάλειας και εκμάθησης των νέων τεχνολογιών, ενώ αντίστοιχα ο στόχος των προγραμμάτων μιας εμπορικής επιχείρησης θα είναι βελτίωση των δεξιοτήτων των

εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων.

Για να συμβάλει ο εργαζόμενος, με τον καλύτερο τρόπο, στην παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του. Επίσης, είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο να νιώθει ότι η εργασία του αναγνωρίζεται και ότι μέσω αυτής συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Μόνο έτσι ο εργαζόμενος θα είναι αφοσιωμένος στην επιχείρηση και θα ενδιαφέρεται και αυτός για την πορεία της επιχείρησης.

Στόχος της εκπαίδευσης που παρέχεται από τις επιχειρήσεις στο προσωπικό τους είναι η βελτίωση των ικανοτήτων τους με σκοπό την ανάληψη περισσότερων ευθυνών αλλά και πρωτοβουλιών, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη καινοτομιών για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Όπως είδαμε μέχρι τώρα, η εκπαίδευση επιτελεί δύο βασικούς σκοπούς στις σύγχρονες κοινωνίες. Από τη μια συντελεί στη βελτίωση της ικανότητας του ατόμου να κατανοεί τον κόσμο και να λαμβάνει τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις και από την άλλη, προετοιμάζει τα νέα άτομα για την επαγγελματική τους ζωή και τα βοηθά να αυξήσουν την οικονομική τους αξία. Έτσι, η εκπαίδευση δεν έχει μόνο κοινωνικό και πολιτιστικό σκοπό αλλά και οικονομική αξία. Η συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και της παραγωγής είναι σημαντική. Η διαπίστωση αυτή δεν είναι νέα αφού συγγραφείς όπως οι Adam Smith, Alfred Marshall κ.α. επισήμαναν τη συμβολή της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγούν και οι εκτιμήσεις των συναρτήσεων παραγωγής οι οποίες από τη μεταπολεμική περίοδο έδειχναν ότι σημαντικό τμήμα της αύξησης του εθνικού προϊόντος δεν οφειλόταν στην ποσοτική αύξηση των συντελεστών παραγωγής αλλά σε άλλους παράγοντες όπως στην πρόοδο της οργάνωσης της οικονομίας, στην τεχνολογική πρόοδο, στην αύξηση των γνώσεων, στον ανθρώπινο παράγοντα και στην εκπαίδευση. Με άλλα λόγια, η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας δεν εξαρτάται μόνο από το φυσικό κεφάλαιο που η χώρα αυτή επενδύει στην οικονομία της, αλλά και από τη γνώση και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού της (Σαΐτη, 2000: 145,146).

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικο-οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον και ο διεθνής ανταγωνισμός απαιτούν καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, ικανό να προσαρμόζεται στις εκάστοτε νέες συνθήκες εργασίας (Σαΐτη, 2000: 187). Η προετοιμασία των νέων γίνεται κατά κύριο λόγο σε εξειδικευμένα εκπαιδευτικά

ιδρύματα. Το γεγονός όμως ότι η γνώση και οι δεξιότητες δεν έχουν στατικό χαρακτήρα δημιουργεί την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης από τις επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν να καταρτίσουν τους εργαζόμενους με τις νέες γνώσεις που απαιτούν οι νέες συνθήκες που δημιουργούνται. Έτσι θα μπορούσε να αποτελέσει πρόταση για μελλοντική προέκταση αυτής της εργασίας, η έρευνα των αναγκών των εργαζομένων για εκπαίδευση και το είδος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθούσαν τις επιχειρήσεις στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση για τις επιχειρήσεις. Ο Adam Smith είπε ότι η μόρφωση ή η κατάρτιση ενός εργαζομένου για να γίνει ειδικευμένος, στοιχίζει στον εργαζόμενο ή την επιχείρηση ένα ποσό χρημάτων, αλλά αυτά τα χρήματα επιστρέφουν μέσω του κέρδους των επιχειρήσεων επειδή ο ειδικευμένος εργάτης είναι πιο παραγωγικός από τον ανειδίκευτο. Με άλλα λόγια, οι δαπάνες για εκπαίδευση αποτελούν μια επένδυση που δημιουργεί ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο έχει μια αποδοτικότητα όπως αυτή των επενδύσεων σε υλικό κεφάλαιο (Ψαχαρόπουλος, 1999: 13). Σύμφωνα με τα παραπάνω και κλείνοντας αυτή την εργασία, μια ακόμη πρόταση για έρευνα που ίσως βοηθούσε θα ήταν η διερεύνηση εκείνων των προγραμμάτων εκπαίδευσης που θα βελτιώναν τον τομέα των πωλήσεων των επιχειρήσεων και επίσης των προγραμμάτων που θα βελτιώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων προσφέροντας παράλληλα και στους ίδιους τους εργαζόμενους ικανοποίηση.

## **6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων**

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση έχει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία κινήτρων στους εργαζόμενους και στη επαγγελματική τους ανέλιξη. Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός της επιχείρησης οδηγούν τους εργαζόμενους να έχουν κίνητρα επαγγελματικής εξέλιξης στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ουσιαστικά αυξάνεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα τους, αναπτύσσοντας περαιτέρω τις ικανότητες τους και διευρύνοντας τις γνώσεις τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία μίας επιχείρησης. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί το μέσο προαγωγής και βελτίωσης των εργαζομένων που οδηγεί πολλές

φορές ακόμη και σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Επίσης, προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στην επιχείρηση, όσο και στον εργαζόμενο, στα πλαίσια του ανταγωνισμού καθώς χρησιμοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα σύμφωνα με τις τρέχουσες εξελίξεις στην γνώση, στα μηχανήματα, στην τεχνολογία. Για αυτό το λόγο, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται σε κάθε επιχείρηση.

Η παρούσα έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την διοίκηση της επιχείρησης αλλά κυρίως για το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων όχι μόνο για την υπό μελέτη εταιρία αλλά για το σύνολο των εταιριών του ιδιωτικού τομέα καθώς δίνεται η δυνατότητα να αξιολογήσουν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, να αντιληφθούν τα οφέλη που παρέχει τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζόμενους, να καταλάβουν ότι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων με όποια μορφή επιλεγεί τους είναι αναγκαία για την εξέλιξη της εταιρείας αλλά και των ανθρώπων της στην εποχή της ραγδαίας εξέλιξης όλων των τομέων μιας επιχείρησης. Η εκπαίδευση για να αποτελέσει εργαλείο ανάπτυξης των εργαζόμενων και της εταιρίας πρέπει να είναι εστιασμένη στις ανάγκες τους γιατί δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μία σημερινή εργασία με εργαλεία του χθές περιμένοντας καλύτερα αποτελέσματα αύριο.

### **6.3 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα μελέτη θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθεί στο σύνολο των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, σε διαφορετικούς κλάδους με μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων, έτσι ώστε να διερευνηθεί με πιο ακριβή τρόπο η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

Οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να εστιαστούν περισσότερο σε όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων σε ότι αφορά το μορφωτικό επίπεδο, ανάλογα με την θέση εργασίας που κατέχουν στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και τέλος τα έτη προϋπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτό θα γίνει μια στοχευμένη χαρτογράφηση του συνόλου των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα και θα μπορέσει να γίνει καλύτερη αποτύπωση των αναγκών τους, που θα έχει ως αποτέλεσμα, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους με αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων

της επιχείρησης για κερδοφορία.

#### **6.4 Περιορισμοί της έρευνας**

Όπως όλες οι έρευνες έτσι και η παρούσα υπόκεινται σε διάφορους περιορισμούς οι οποίοι μπορεί να μεταβάλουν τα αποτελέσματα της. Πρώτος βασικός παράγοντας που σχετίζεται με τους περιορισμούς της έρευνας είναι ότι η έρευνα διεξάχθηκε στην εταιρία εμπορίας και κατασκευής ναυτιλιακών προϊόντων με την επωνυμία ΛΑΛΙΖΑΣ ΕΛΛΑΣ ΑΕ και έχει συλλέξει ερωτηματολόγια από τους εργαζομένους της προαναφερόμενης εταιρίας και σύμφωνα με την μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε, έγινε έλεγχος των καθορισμένων υποθέσεων εάν απορρίπτονται ή επιβεβαιώνονται με αποτέλεσμα να περιορίζει την διερεύνηση νέων θεωριών. Ένας άλλος βασικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη είναι ότι τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε υφιστάμενα στελέχη της εταιρίας υπαλλήλους γραφείου και όχι σε προϊσταμένους ή εργάτες παραγωγής. Το δείγμα του πληθυσμού που απαντησε στα ερωτηματολόγια περιορίστηκε μόνο στην Αττική. Τέλος η έρευνα διεξάχθηκε σε εταιρία που ανήκει στον κλάδο της ναυτιλίας και τα αποτελέσματα δεν αφορούν τους κλάδους εταιριών στο σύνολο.

## 7. Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε., (2011), **“Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών”** Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Ζαβλανός, Μ., (2002), **“Μάνατζμεντ”**, Αθήνα: Εκδόσεις: Σάκκουλα

Κωτσίκης, Β., (2000), **“Εισαγωγή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση: συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης”**, Αθήνα, Εκδόσεις: Έλλην,

Κανελλόπουλος, Χ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1990), **“Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης”**, Αθήνα, Εκδόσεις: International Publishing

Παναγιώτου, Ν. , Ευαγγελόπουλος, Ν., Κατημερτζόγλου, Π. , Γκαγιάλης, Σ. ,(2008),**“Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών”**, Αθήνα, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος

Χυτήρης, Α. (2001), **“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”** Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks,

Χατζηπαντελή Π., (1999), **“Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα”**, Αθήνα, Εκδόσεις: Μεταίχμιο

Παπαλεξανδρή, Ν. - Μπουραντάς, Δ. (2003) **”Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”**, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2002), **“Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”**, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα

- Μπουραντάς, Δ. (1992) **”Μανατζμεντ”**, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου
- Φιλίας Βασίλης, (1996), **“Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών”**, Αθήνα, Εκδόσεις: Gutenberg
- Ζευγαρίδης Σπ., - Σταματιάδης Γ., (1987), **“Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”**, Αθήνα, Εκδόσεις Organopublica,,
- Δημητρόπουλος, Γ. Ε. (2004), **“Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας”**. Αθήνα, Εκδόσεις: Ελλην
- Ευροτήρη – Κουφίδου Στέλλα (2001), **“Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον”**, Εκδόσεις: Ανκουλα
- Χολέβας Γ.,(1995)**“Οργάνωση και Διοίκηση (Management)”** Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks
- Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα, (1999), **“Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”** Εκδόσεις: Μεταίχμιο
- Νίκος Γ. Δήμου, (2003), **“Διοίκηση Προσωπικού”**, Εκδόσεις: Ελλην
- Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ., (2004), **“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”**, Εκδόσεις: Rosili
- Κανελλόπουλος Χ., (1991), **“Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”**, Εκδόσεις: Σταμούλη,
- Χυτήρης Λ., (2001), **“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”**, Εκδόσεις: Interbooks
- Χυτήρης Λ., (1996), **“Το μανατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων”**, Εκδόσεις: Interbooks
- Μπουραντάς Δ.– Παλεξανδρή Ν., (2002), **“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”**, Εκδόσεις: Μπένου
- Καντάς Α., (1998), **“Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία”**, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα
- Πετράκης Μ., 2006, **“Έρευνα Marketing: η Ερευνητική Μεθοδολογία”**, Εκδόσεις Σταμούλης

Παλαιοκρασσάς, Σ. (1990), **“Οργάνωση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης”** Στο Χ. Κανελλόπουλος & Ν. Παπαλεξανδρή (Επιμ.), Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης (σελ. 153-195). Αθήνα: International Publishing

Σκούλας Ν Οικονομάκη Κ: (1998), **“Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων”**, Εκδόσεις ΚΑΠΑ Δ΄ Εκδοσεις: Αθήνα

Dessler G., (2012), **“Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού”**. Εκδόσεις Κριτική Αθήνα

Μπουραντάς Δ. 2003, **“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα



**Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

Garry Dessler, (2008), ‘**Fundamentals of Human Resource Management Plus My Management Lab with Pearson eText -- Access Card Package (3rd Edition)**’, Publisher: Prentice Hall

Evans, J.R., & Lindsay, W.M. (1999). ‘**The Management and Control of Quality**’: South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.

Asare-Bediako K (2008). ‘**Professional skills in human resource management**’, Kasoa: Kasbed Limited.

Mullins, L. J., (2007), ‘**Management and Organisational Behaviour. 8th ed. s.l.**’:Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Ehrenberg, R. G., Smith, S. R. (2003), ‘**Modern Labor Economics. Theory and Public Policy**’ New Jersey : Pearson Higher Education

Cascio (2000), ‘**Employee Training and Empowerment: A Conceptual Model for Achieving High Job Performance Emmanuel Erastus Yamoah**’Journal of Education and Practice [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.4, No.13

Maehr, Martin L., Braskamp, Larry A. (1986), ‘**The motivation factor: A theory of personal investment**’, Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C.

Deci, E. L. (1971), ‘**Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation**’ Journal of Personality and Social Psychology, 1971, 18, 105-115. Goodman, P. S., & Friedman, A.

(Deci, E.L. (1972). ‘**The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation**’. Organisational Behaviour and Human Performance, 8, 217-229.)

Gill J. & Johnson P., ‘**Research Methods for Managers**’ Published by Paul Chapman Pub. Ltd., 1997, London

Cooper, D. R. and Schindler P., (2003),‘**Business research methods**’, USA,

McGraw Hill.

Gill, J and Johnson, P., (1997), “**Research Methods for managers**”, Paul Chapman Publishing London

Hussey Jill and Hussey Roger, (1997), “**Business research**”, McMillan, London

Jankowitz A.D., (2000), “**Business Research Projects**”, Business Press, 3<sup>rd</sup> ed. London

Reason P. and Bradbury H. (2001), “**Handbook of Action Research, participative inquiry and practice**”, Sage, GB

Saunders et al., (2003), “**Research Methods for business students, 3<sup>rd</sup> edition**”, Prentice Hall

Robbins, S. P. and Judge, (2011), “**Essentials of organizational behaviour**”, Pearson

Cohen L., Manion L. Morrison K., (1996), “**A Guide to Teaching Practice**”, New York: Routledge.

Maehr, M.L. and Braskamp, L.A. (1986). “**The Motivation Factor: A theory of personal investment**”, Lexington.

Robbins S.P. (2002), “**Organizational Behaviour**”, U.K: Prentice Hall

Brassington, F., & Pettit, S. , (2006), “**Principles of Marketing**” Harlow: Financial Times Prentice Hall

Ehrenberg, R., G., Smith, S., R., (2003), “**Modern Labors Economics. Theory and public policy**”, New Jersey: Pearson Higher Edducation

Bhaskar, R., (1975), “**A realist theory of science**”, published by Routledge

Rudestam & Newton, (2001), “**Surviving your dissertation**” 2<sup>nd</sup> edition, Published by Sage Publications

McGoldrick J. & Stewart J. & Watson S., (2002), “**Understanding human resources development: a research based approach**”, London, Publisher

Routledge

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ**

Πλατσίδου, Μ. & Γωνίδα, Ε. (2005), **“Θεωρίες κινήτρων και η εφαρμογή τους στο χώρο της εργασίας”**, Το άρθρο αυτό έχει δημοσιευθεί στο: Καψάλης, Α. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων (σελ.159-182), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Βεργίδης, Δ., & Καραλής, Θ. (1999), **“Εκπαίδευση Ενηλίκων: Σχεδιασμός, οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων”**. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Χαρτοφύλακα, Χάρχαλος, & Μανώλογλου (2013),” **Το e-learning στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: δεδομένα, τάσεις, προοπτικές”**, Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 7, .<http://epublishing.ekt.gr> | e-Publisher: EKT | Downloaded at 19/05/2017 14:15:16 |

Παπαστεφανάκη - Παππά Σ., (2006), **“Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση - Η περίπτωση των Τραπεζών”**, Διδακτορική διατριβή. Διαθέσιμο στο: <http://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/14134>

Μ. Βαξεβανίδου – Π. Ρεκλείτης, **“Management Ανθρωπίνων Πόρων – Θεωρία και Πράξη”**, Εκδόσεις Προπομπός σελ.25-28

Priti Jain, (1999), **“On the job training: A key to human resource development”**, Library Management, Vol. 20 Iss 5 pp.283-294

Ronald. L. Jacobs Mohammad Jaseem Bu-Rahmah, (2012), **“Developing employee expertise through structured on the job training (S-OJT): an introduction to this training approach and the KNPC experience”**, Industrial and Commercial Training, Vol.44 Iss 2 pp. 75-84

Khalil M. Dirani, (2012), “**Professional training as a strategy for staff development**”, European Journal of Training and Development, Vol.36 Iss2/3 pp. 158-178

Divina M. Edralin, (2004), “**Training: A strategic HRM function**” Journal of Business and Management Education, Vol.7 No4, pp. 1-4

International Refereed research journal [www.researchworld.com](http://www.researchworld.com) Vol. – IV, Issue-2, April 2013 (141)

Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD).(2003). **Training and Development 2003**. Survey report.

Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD).(2003). **New developments in training**.

Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD).(2003).E-learning. **The learning curve**.

Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD).(2003). **The human capital**. External reporting framework.

Nader Baroukh, Brian H. Kleiner, (2002), "**Recruitment and training of public servants**", Management Research News, Vol. 25 Issue: 3, pp.28-42, doi: 10.1108/01409170210783089: .article emerald insight

Heathfield Susan, HR Expert. (2010), Employee satisfaction article published in 10/2010

[http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee\\_satisfy.htm](http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee_satisfy.htm)

Aktouf O. (1992). “**Management and theories of organizations in the 1990s: towards a critical radical humanism?**”. In Academy of Management Review, 17(3),

407-431.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). **“Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance”**, Academy of Management Journal, 40(1), 171.

Alan Barrett (and Philip J. O'Connell, (2001) **“ Does Training Generally Work? The Returns to in-Company Train”**, vol. 54, issue 3, 647-662

Zhao, C. (2005), **“Management of corporate culture through local managers training in foreign companies in China: a qualitative analysis”**, International Journal of Training and Development, Vol. 9, No. 4, pp. 232- 255

Garavan Thomas N., **“Training, development, education and learning: different or the same?”**, Journal of European Industrial Training, 1997, pp.40)

Davenport R., **“Future of the profession”**, Training & Development”, Vol. 60, No1, 2006, pp.40-46)

**“7 th International Conference in Open & Distance Learning”** - November 2013, Athens, Greece – PROCEEDINGS) ([www.emeraldinsight.com/journal/jwl](http://www.emeraldinsight.com/journal/jwl) Journal of Workplace Learning Issues available 150 from vo 9 issue 1 – vol 29 issue 1)

Papalexandris N., Chalikias J., **“Changes in training performance management and communication issues among Greek firms in the 1990's”** Journal of European Industrial Trading Vol 26, No 7, 2002, pg 343

Brown A., **“TOM: Implications for training”**, Training for Quality”, Vol.2, No.3, 1994, p.8)

Lingham T., Richley B. and Rezanian D., **“An Evaluation System for training programs”** Vol.11 Iss:4, pp.334-351 Career Development International, 2006)

Wills M., **“Managing the training process: Putting the basics into practice”**  
Journal of European Industrial Training, Vol. 18, No. 6, 1994 p.10)

Amabile, T.M. (1993), **“Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace”**, Human Resource Management Review, 3 (3), 185-201.)

Maslow, A.H. (1943). **“A theory of human motivation.”** Psychological Review, 50. 370-396.)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). **“The motivation to work”**, New York: John Wiley & Sons.)

Staw, B.M. (1976), **“Intrinsic and Extrinsic Motivation”**, NJ: General Learning Press.

Vroom, V.H. & Deci, E.L. (1970). **“An overview of work motivation”**, Management and motivation, 9-19.)

P.Subba Rao. **“Essentials of Human Resource management and Industrial Relations”** Himalaya Publication House, 3<sup>rd</sup> Revised & Enlarged Edition 2009, Pg. 199-203)

## 8. Παραρτήματα

Παράρτημα Α': Ερωτηματολόγιο

ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ.

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων

Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Ο ρόλος και οι μορφές της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ως παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων: Η περίπτωση της ΛΑΛΙΖΑΣ ΕΛΛΑΣ ΑΕ.

Το παρόν ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή έρευνας στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων» με εξειδίκευση στη «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων». Η παρούσα έρευνα αναφέρεται στην επίδραση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην παρακίνηση των εργαζομένων: Η περίπτωση της ΛΑΛΙΖΑΣ ΑΕ.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι σημαντική. Επισημαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και χρησιμοποιείται αποκλειστικά για τη διεξαγωγή επιστημονικών αποτελεσμάτων. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που αφιερώσατε και για την προθυμία σας να βοηθήσετε στην παρούσα έρευνα.

Με εκτίμηση,

Μαρία Τούλου

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση που εργάζεστε?

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ)πολύ    E) πάρα πολύ

2) Ποιός αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας?

A) Η επιχείρηση B) Τρίτος φορέας Γ) Και τα δύο

3) Ποια θέση κατέχεται στην επιχείρηση

A) Προϊσταμένου B) Υφισταμένου

4) Ποια/Ποιές από τις παρακάτω μορφές χρησιμοποιεί συνήθως η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση των εργαζομένων της?

A) Εντός της επιχείρησης B) Εκτός της επιχείρησης

4. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιεί συνήθως η επιχείρηση ως μέσο εκπαίδευσης

A) Σεμινάρια B) Διαλέξεις Γ) On-the-job training Δ) Άλλο (διευκρινείστε)

#### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

(Διερεύνηση του βαθμού συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην παρακίνηση των εργαζομένων)

1. Η εκπαίδευση εγγυάται την καλύτερη απόδοση στην εργασία σας;

A) Καθόλου B) Λίγο Γ) Μέτρια Δ) πολύ E) πάρα πολύ

2. Μέσω της εκπαίδευσης εξελίσσονται οι γνώσεις σας;

A) Καθόλου B) Λίγο Γ) Μέτρια Δ) πολύ E) πάρα πολύ

3. Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης;

A) Καθόλου B) Λίγο Γ) Μέτρια Δ) πολύ E) πάρα πολύ

4. Η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας;

A) Καθόλου B) Λίγο Γ) Μέτρια Δ) πολύ E) πάρα πολύ

5. Η εκπαίδευση σας υποκινεί για μάθηση;

A) Καθόλου B) Λίγο Γ) Μέτρια Δ) πολύ E) πάρα πολύ



6. Η εκπαίδευσή σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;

7. Θεωρείται την εκπαίδευσή σημαντικό εργαλείο παρακίνησης;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ) πολύ    E) πάρα πολύ

8. Ενισχύεται η παρακίνηση σας από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευσή;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ) πολύ    E) πάρα πολύ

(Διερεύνηση εάν το είδος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσής που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση συμβάλλει στην αφομοίωση της εκπαίδευσής από τους εργαζόμενους.)

9. Είστε ικανοποιημένοι από την συνολική πτυχή του εκπαιδευτικού προγράμματος;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ) πολύ    E) πάρα πολύ

10. Ήταν επαρκής οι σχετικές πληροφορίες που σας δόθηκαν πριν το πρόγραμμα;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ) πολύ    E) πάρα πολύ

11. Ήταν ικανοποιητική η έκταση που δόθηκε σε κάθε θέμα;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ) πολύ    E) πάρα πολύ

12. Ήταν δύσκολο το θέμα του εκπαιδευτικού προγράμματος σε σχέση με το επίπεδο και τις ικανότητές σας;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ) πολύ    E) πάρα πολύ

13. Ήταν ικανοποιητικό το εκπαιδευτικό υλικό που σας δόθηκε συνολικά;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ) πολύ    E) πάρα πολύ

14. Τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν σας βοήθησαν στην κατανόηση του αντικειμένου μάθησης;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ) πολύ    E) πάρα πολύ

15. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που ακολουθήθηκε είναι εφαρμόσιμο στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή του;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ)πολύ    E) πάρα πολύ

16. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο οργάνωσης του προγράμματος;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ)πολύ    E) πάρα πολύ

(Διερεύνηση εάν η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης έχει επίδραση στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων)

17. Αποκτάτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας μέσω της εκπαίδευσης;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ)πολύ    E) πάρα πολύ

18. Η εκπαίδευση ενισχύει τις ευθύνες σας οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε προαγωγή και αύξηση;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ)πολύ    E) πάρα πολύ

19. Η Εκπαίδευση ως μέσο παρακίνησης σας δίνει την δυνατότητα να εξελιχθείτε;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ)πολύ    E) πάρα πολύ

20. Πόσο χρήσιμο πιστεύετε ότι μπορεί να σας φανεί το συγκεκριμένο πρόγραμμα σε μια μελλοντική εργασία;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ)πολύ    E) πάρα πολύ

21. Ανταποκρίνεται το συγκεκριμένο πρόγραμμα στις προσδοκίες σας;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ)πολύ    E) πάρα πολύ

22. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;

A) Καθόλου    B) Λίγο    Γ) Μέτρια    Δ)πολύ    E) πάρα πολύ

23. Η ανάγκη για επαγγελματική επιτυχία είναι κάτι που μπορεί να καλλιεργηθεί μέσα στα πλαίσια της εκπαίδευσης;

A) Καθόλου B) Λίγο Γ) Μέτρια Δ)πολύ E) πάρα πολύ

24. Μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσετε προσωπικά;

A) Καθόλου B) Λίγο Γ) Μέτρια Δ)πολύ E) πάρα πολύ

#### 1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.1 Φύλο: A) Άνδρας B) Γυναίκα

1.2 Ηλικία: A)18-25 B)26-35 Γ)35-50 Δ)άνω των 51

1.3 Έκπαιδευτικό Επίπεδο

A) Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ B) Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Γ) Κάτοχος Διδακτορικού

1.4 Έτη στην ίδια επιχείρηση

A) > 1 έτος B 1-3 έτη Γ) 3-10 έτη Δ) < 10 έτη