

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΤΟΥΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ, ΕΚΠΑ.**

**ΛΟΓΚΟ ΑΝΔΡΟΝΙΚΗ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων.

**Πειραιάς, Μάρτιος 2024**



**UNIVERSITY OF PIRAEUS  
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM  
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND  
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS**

**THE ROLE OF TRAINING IN EMPLOYEES'  
DEVELOPMENT. A CASE STUDY OF SCHOOL OF  
HEALTH SCIENCES, NKUA.**

**By  
Logo Androniki**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units.

**Piraeus, Greece, March 2024**



*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου  
και στον αγαπημένο μου Άγγελο*



## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου για την ατέρμονη υποστήριξη που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου, χωρίς τη συμβολή των οποίων η διεξαγωγή της έρευνας δεν θα ήταν εφικτή. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια, κ. Ιωακειμίδη για την καθοδήγηση και υποστήριξη που μου παρείχε όλους αυτούς τους μήνες.

# **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ, ΕΚΠΑ.**

**Σημαντικοί όροι:** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, προγράμματα κατάρτισης, παραγωγικότητα

## **Περίληψη**

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία στοχεύει στη διερεύνηση και ανάλυση του ρόλου που διαδραματίζει η εκπαίδευση των εργαζομένων στο πλαίσιο ενός δημόσιου Πανεπιστημίου. Ειδικότερα, πρόθεση είναι να εξεταστεί κατά πόσο τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχουν οι υπάλληλοι, ενισχύουν την παραγωγικότητά και την αποδοτικότητά τους αλλά επίσης και κατά πόσο η παρεχόμενη εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και ανέλιξη. Προκειμένου να εξεταστούν τα προαναφερθέντα, επιλέχθηκε ως αντικείμενο μελέτης η Σχολή Επιστημών Υγείας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη σχολή του πανεπιστημίου με αριθμό διοικητικών υπαλλήλων που ξεπερνά τους 170.





**THE ROLE OF TRAINING IN EMPLOYEES’  
DEVELOPMENT.  
A CASE STUDY OF SCHOOL OF HEALTH SCIENCES,  
NKUA.**

**Keywords:** Human Recourse Management, training programs, productivity

**Abstract**

This thesis aims to investigate and analyze the role of employee training in the context of a public University. In particular, the intention is to examine whether the training programmes in which employees participate enhance their productivity and efficiency and also whether the training provided can lead to their professional development and career advancement. In order to examine the aforementioned, the School of Health Sciences of the National and Kapodistrian University of Athens, which is the largest School of the university with a number of administrative staff exceeding 170, was chosen as the object of study.



## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	viii
Abstract .....	x
Κατάλογος Πινάκων .....	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων .....	xvii
Κατάλογος Εικόνων .....	xviii
Εισαγωγή.....	xix

### Μέρος Α΄

#### Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- 1.1 Αρμοδιότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ..... 2
- 1.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού..... 4
- 1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα ..... 10

#### Κεφάλαιο 2: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

- 2.1. Ορισμός και σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ..... 12
- 2.2. Στόχοι της εκπαίδευσης..... 15
- 2.3. Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων..... 16
- 2.4. Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων.. 18
- 2.5. Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού 20

#### Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης της Σχολής Επιστημών Υγείας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

- 3.1 Το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών 23
- 3.2 Θεσμικά όργανα διοίκησης του Πανεπιστημίου ..... 26
- 3.3 Διοικητικές υπηρεσίες του πανεπιστημίου..... 26
- 3.4 Μελέτη περίπτωσης Σχολής Επιστημών Υγείας, ΕΚΠΑ 29
- 3.5. Σκοπός Έρευνας και Ανάλυση Δείγματος ..... 30

### Μέρος Β΄

#### Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων

- 4.1. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων (Πίνακες – Γραφήματα) ..... 32

#### Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις

- 5.1 Συμπεράσματα – Προτάσεις..... 59

Παράρτημα.....	64
Βιβλιογραφία .....	69



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1: «Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος» .....	32
Πίνακας 4.2: «Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με την εργασία σας;» .....	34
Πίνακας 4.3: «Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολουθήσατε το 2023;» .....	34
Πίνακας 4.4: «Ποιος αναλαμβάνει την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;» 35	
Πίνακας 4.5: «Στατιστικά στοιχεία των μεθόδων που χρησιμοποιεί το δείγμα για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα.» .....	36
Πίνακας 4.6: «Ποιος ήταν ο κύριος λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στα εκπαιδευτικά προγράμματα;» .....	37
Πίνακας 4.7: «Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;» .....	38
Πίνακας 4.8: «Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;» .....	39
Πίνακας 4.9: «Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;» .....	40
Πίνακας 4.10: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι του ιδρύματος;» .....	41
Πίνακας 4.11: «Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;» .....	42
Πίνακας 4.12: «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;» .....	43
Πίνακας 4.13: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα / παραγωγικότητά σας;» .....	44
Πίνακας 4.14: «Η εκπαίδευση ενισχύει την ανάληψη ευθυνών, οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε μελλοντική προαγωγή;» .....	45
Πίνακας 4.15: «Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες / προσδοκίες σας;» .....	46

Πίνακας 4.16: «Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;» .....	47
Πίνακας 4.17: «Μεταβολή αξιοπιστίας με αφαίρεση κάθε ερωτήματος» .....	49
Πίνακας 4.18: «Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το φύλο τους» .....	51
Πίνακας 4.19: «Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την ηλικία τους» .....	52
Πίνακας 4.20: «Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την οικογενειακή τους κατάσταση» .....	53
Πίνακας 4.21: «Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εκπαιδευτική τους βαθμίδα» .....	54
Πίνακας 4.22: «Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το επίπεδο σπουδών τους» .....	55
Πίνακας 4.23: «Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη σχέση εργασίας τους» .....	56
Πίνακας 4.24: «Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη θέση τους στο ίδρυμα» .....	57
Πίνακας 4.25: «Συσχετίσεις μεταβλητών αξιολόγησης της εκπαίδευσης» .....	58



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1: «Ποια από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείται συνήθως ως μέσο εκπαίδευσης;» .....	35
Διάγραμμα 4.2: «Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;» .....	38
Διάγραμμα 4.3: «Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;» .....	39
Διάγραμμα 4.4: «Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;» .....	40
Διάγραμμα 4.5: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας;» .....	42
Διάγραμμα 4.6: «Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;» .....	43
Διάγραμμα 4.7: «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;» .....	44
Διάγραμμα 4.8: «Θεωρείτε ότι μέσω της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα/ παραγωγικότητά σας;» .....	45
Διάγραμμα 4.9: «Η εκπαίδευση ενισχύει την ανάληψη ευθυνών, οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε μελλοντική προαγωγή;» .....	46
Διάγραμμα 4.10: «Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες/ προσδοκίες σας;» .....	47
Διάγραμμα 4.11: «Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;» .....	48

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 3.1: «ΦΕΚ 86/ 31-12-1836, περί συστάσεως του Πανεπιστημίου Αθηνών» .....	24
Εικόνα 3.2: «Άρθρο 1/ Ν. 5343/ ΦΕΚ 86Α, Περί οργανισμού του Πανεπιστημίου Αθηνών» .....	25
Εικόνα 3.3: «Μέλη ΔΕΠ ανά βαθμίδα, ανά τμήμα της ΣΕΥ» .....	29
Εικόνα 3.4: «Λοιπό Διδακτικό και Εργαστηριακό Προσωπικό ανά τμήμα της ΣΕΥ» .....	29
Εικόνα 3.5: «Διοικητικό Προσωπικό ανά τμήμα της ΣΕΥ» .....	30
Εικόνα 5.1: «Γνώσεις, Δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας» .....	60

## Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη σύγχρονη εποχή είναι ένας κρίσιμος τομέας για την επιτυχία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Σε μια εποχή που η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική αλλαγή και η ανταγωνιστικότητα κυριαρχούν, η οργάνωση και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν ζητήματα υψίστης σημασίας.

Ένας από τους βασικούς στόχους της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη και διατήρηση μιας υψηλής απόδοσης και ευχαρίστησης στον εργασιακό χώρο. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου, κρίνεται αναγκαίο η διοίκηση να εφαρμόζει στρατηγικές που προάγουν την αρμονική συνεργασία των εργαζομένων, την αξιολόγηση των επιδόσεών τους και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν κομβικό σημείο για την επιτυχία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τα προγράμματα κατάρτισης έχουν πρωταρχικό στόχο να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων. Η κατάρτιση μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση σε θέματα όπως η ηγεσία και η διοίκηση, οι δεξιότητες επικοινωνίας, η ανάπτυξη προσωπικού, η τεχνική γνώση και η χρήση νέων τεχνολογιών. Επιπλέον, η ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνει συνεχή εκπαίδευση, πρακτική άσκηση και συστηματική αναβάθμιση των γνώσεών τους σε διάφορους τομείς (Herbert, 2023).

Η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική επένδυση για κάθε οργανισμό. Τα αποτελέσματα της κατάρτισης είναι ωφέλιμα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, η προώθηση της καλής συνεργασίας, η επίτευξη στόχων και κατ' επέκταση η επιτυχία του οργανισμού, αποτελούν κάποια από τα οφέλη που προσδίδει η κατάρτιση.

## Σκοπός και σημασία της εργασίας

Η κατάρτιση στο χώρο εργασίας είναι μια πρακτική που χρησιμοποιείται εδώ και χρόνια σε διάφορες χώρες και κοινωνίες και η έρευνα έχει αποδείξει πως φέρει σημαντικά αποτελέσματα και έχει θετικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και στην επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να εξετάσει τον ρόλο της κατάρτισης στον δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα τον ρόλο της κατάρτισης στο πλαίσιο ενός δημοσίου Πανεπιστημίου στην Ελλάδα. Είναι γεγονός, πως υπάρχουν έντονες διαφορές μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός δημοσίου οργανισμού ή ιδρύματος και κυρίως όσον αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τα προγράμματα κατάρτισης.

Αναλυτικότερα, η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να εξετάσει διεξοδικά την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης για διοικητικούς υπαλλήλους που εργάζονται σε μια Σχολή ενός δημοσίου Πανεπιστημίου. Το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς η πρακτική της κατάρτισης δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στον δημόσιο τομέα. Η εργασία θα εξετάσει την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης χρησιμοποιώντας διάφορους δείκτες, όπως η βελτίωση της αποδοτικότητας, η ενίσχυση της παραγωγικότητας/ανταγωνιστικότητας καθώς και η επαγγελματική ανέλιξη.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στη Σχολή Επιστημών Υγείας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη σχολή του πανεπιστημίου με αριθμό διοικητικών υπαλλήλων που ξεπερνά τους 170. Η σημασία της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι πραγματοποιείται για πρώτη φορά για τη συγκεκριμένη Σχολή. Αυτό σημαίνει ότι θα μας παρέχει χρήσιμα δεδομένα και πληροφορίες, μέσα από τα οποία μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την κατάσταση και τις ανάγκες του διοικητικού προσωπικού της Σχολής. Επιπλέον, η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορέσει να αποτελέσει βάση αλλά και εναρκτήριο βήμα για μελλοντικές έρευνες με παρόμοια ερευνητικά ενδιαφέροντα.

## Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από δύο μέρη:

- Το πρώτο μέρος αποτελείται από μια ποιοτική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται το ερευνητικό ερώτημα σε θεωρητικό επίπεδο, αξιοποιώντας δευτερογενείς πηγές, όπως επιστημονικά συγγράμματα, βιβλία, περιοδικά και ιστοσελίδες, τα οποία περιέχουν σχετικές και αναλυτικές πληροφορίες με το ερευνητικό ερώτημα.
- Το δεύτερο μέρος αποτελείται από την πρωτογενή ποσοτική έρευνα που διεξήχθη με σκοπό να εξετάσει διεξοδικά το ερευνητικό ερώτημα και να εξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα για τη συγκεκριμένη περίπτωση που μελετάται συμπληρώνοντας τη θεωρητική μελέτη που προηγήθηκε.

Τα δυο προαναφερόμενα μέρη απαρτίζονται από κεφάλαια, ενότητες και υποενότητες εξυπηρετώντας την ανάλυση και ερμηνεία του αντικειμένου μελέτης. Τέλος, στο Παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα της παρούσας εργασίας, με σκοπό να βοηθήσει τον αναγνώστη να εμβαθύνει και να κατανοήσει πλήρως το θέμα.



## Μέρος Α΄

### Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (στο εξής ΔΑΔ) χαρακτηρίζεται ως μια στρατηγική και συνεκτική μεθοδολογία για την εποπτεία των πιο αξιόλογων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού - των ατόμων δηλαδή που απασχολούνται σε αυτόν -, τα οποία συμβάλλουν τόσο ατομικά όσο και συλλογικά στην υλοποίηση των στόχων του. Σύμφωνα με τον Storey (1989/2014), η ΔΑΔ μπορεί να οριοθετηθεί ως μια "συλλογή αλληλένδετων πολιτικών που υπογραμμίζονται από ιδεολογικά και φιλοσοφικά θεμέλια". Αναφέρει τέσσερα αναπόσπαστα στοιχεία που συνιστούν μια ουσιαστική ερμηνεία της ΔΑΔ:

- Συγκεκριμένη διαμόρφωση πεποιθήσεων και παραδοχών,
- Στρατηγικός προσανατολισμός που καθοδηγεί τις αποφάσεις που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπων,
- Καθοριστική εμπλοκή των στελεχών γραμμής- και
- Εξάρτηση από ένα σύνολο μηχανισμών για τη διαμόρφωση της εργασιακής σχέσης.

Μια από τις πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις που ορίζουν τη ΔΑΔ είναι αυτή που περιγράφει 5 βασικά στοιχεία μέσα από τα οποία ενεργεί η ΔΑΔ (5 - P model of HRM) (Armstrong, 2006):

1. Φιλοσοφία ανθρώπινου δυναμικού (HR Philosophy) : Εκφράζει τις γενικές αξίες και τις κατευθυντήριες αρχές που χρησιμοποιούνται στη γενική διαχείριση του προσωπικού (πχ πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι όταν η δράση τους οδηγεί σε επιτυχία της επιχείρησης).
2. Στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού (HR policies): Οριοθετούν την επιδιωκόμενη κατεύθυνση της ΔΑΔ με βάση τις στρατηγικές ανάγκες.
3. Προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού (HR programmes): Χρησιμεύουν ως κατευθυντήριες γραμμές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι προαναφερθείσες αξίες, αρχές και στρατηγικές πρέπει να εφαρμόζονται και να εκτελούνται σε διακριτούς τομείς της ΔΑΔ.

4. Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR practices): Εδώ γίνεται λόγος για πρακτικές, οι οποίες χρησιμεύουν στην εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων του ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνουν την εύρεση πόρων, μάθηση και ανάπτυξη, απόδοση, διαχείριση ανταμοιβών καθώς και σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
5. Διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού (HR processes): Περιλαμβάνουν τις επίσημες διαδικασίες και μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Εκτός από το “5-P model of HRM”, ο Armstrong αναφέρει και άλλους δημοφιλείς ορισμούς για τη ΔΑΔ. Το μοντέλο του Harvard για τη ΔΑΔ (The Harvard Model of HRM), ορίζει τη ΔΑΔ ως τη διαδικασία που περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές αποφάσεις και ενέργειες, οι οποίες επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων. Ο Formburn σημειώνει ότι τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και η οργανωτική δομή πρέπει να διαχειρίζονται με τρόπο σύμφωνο ως προς την οργανωτική στρατηγική (The Matching Model of HRM). Πολλές φορές στον εργασιακό τομέα υπάρχουν και εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη ΔΑΔ. Έτσι, για τον Martin Alcazar και το “Contextual Model of HRM”, το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει αλλά ταυτόχρονα και επηρεάζεται από τη ΔΑΔ. Ο Storey, φαίνεται να διακρίνει τη ΔΑΔ σε “hard” και “soft” μορφή. Η πρώτη δίνει έμφαση στην ποσοτική πτυχή και τις επιχειρησιακές στρατηγικές ενώ η δεύτερη δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την ηγεσία και τα κίνητρα (The hard and soft HRM models). Τέλος, το Ευρωπαϊκό μοντέλο της ΔΑΔ (European model of HRM) θέτει στο επίκεντρο το ανθρώπινο δυναμικό. Χαρακτηριστικά του είναι ένα θεσπισμένο νομικό πλαίσιο, ανάλυση κόστους-οφέλους, σχέσεις με τους εργαζόμενους μέσω συνδικάτων ή μη, σχέσεις με τους προϊσταμένους και εξειδικευμένο προσωπικό του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα διέπεται από χαρακτηριστικά όπως ανοχή και ευελιξία (Armstrong, 2006).

### **1.1 Αρμοδιότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Θεμελιώδης στόχος της ΔΑΔ είναι να διευκολύνει την οργανωτική επιτυχία μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Όπως σημειώνουν οι Ulrich και Lake (1990), τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού διαθέτουν τη δυνατότητα να χρησιμεύσουν ως πηγές οργανωτικών ικανοτήτων, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να



μαθαίνουν και να αξιοποιούν τις αναδυόμενες ευκαιρίες. Η ΔΑΔ εστιάζει ιδιαίτερα στην επίτευξη στόχων στους ακόλουθους βασικούς τομείς:

- **Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα:** Οι διακριτές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των βασικών ικανοτήτων που επηρεάζουν την ανταγωνιστική δυναμική. Εκτεταμένες έρευνες υπογραμμίζουν τον σημαντικό αντίκτυπο αυτών των πρακτικών στην απόδοση και εξέλιξη της επιχείρησης. Οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν προγράμματα που αποσκοπούν στην ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας μέσω της ανάπτυξης πολιτικών σε τομείς όπως η διαχείριση της γνώσης, η διαχείριση ταλέντων και η δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος (Albrecht et al., 2015).
- **Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου:** Το ανθρώπινο κεφάλαιο, που ορίζεται ως η συλλογική ευφυΐα, οι δεξιότητες και η εμπειρογνομosύνη σε έναν οργανισμό, αποτελεί ένα κρίσιμο περιουσιακό στοιχείο που στηρίζει την επιχειρηματική επιτυχία. Η ΔΑΔ προσπαθεί να εξασφαλίσει την απόκτηση και τη διατήρηση ενός εξειδικευμένου, αφοσιωμένου και παρακινήμένου εργατικού δυναμικού. Αυτό περιλαμβάνει αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, συστήματα αποδοχών-αμοιβών με κίνητρα που εξαρτώνται από την απόδοση και συνεχείς πρακτικές διαχείρισης ταλέντων ευθυγραμμισμένες με τις επιχειρηματικές ανάγκες (Adam, 2018).
- **Διαχείριση της γνώσης:** Η ΔΑΔ στοχεύει στην υποστήριξη της ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων που αφορούν την επιχείρηση μέσω διαδικασιών που ενθαρρύνουν την οργανωσιακή μάθηση. Διαχείριση γνώσης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η κάθε πρακτική ή διαδικασία που διευκολύνει τη δημιουργία, την απόκτηση, τη σύλληψη, τον διαμοιρασμό και τη χρήση της γνώσης για την ενίσχυση της μάθησης και των επιδόσεων στους οργανισμούς (Scarborough, 2003).
- **Διαχείριση ανταμοιβών:** Η ΔΑΔ προσπαθεί να ενισχύσει τα κίνητρα, την εργασιακή δέσμευση και τη δέσμευση με την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών που αναγνωρίζουν και ανταμείβουν τα άτομα για τις συνεισφορές τα επιτεύγματα και τα επίπεδα δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους (Armstrong & Stephens, 2005).
- **Σχέσεις με τους εργαζομένους:** Στόχος της ΔΑΔ είναι η προώθηση ενός κλίματος που ευνοεί τις παραγωγικές και αρμονικές σχέσεις μέσω συνεργασιών μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων (Xi et al., 2016).

- Ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών: Η ΔΑΔ στοχεύει στη διαμόρφωση και την εφαρμογή πολιτικών που ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, διαχειριζόμενη ένα εργατικό δυναμικό που χαρακτηρίζεται από ατομικές και ομαδικές διαφορές στην απασχόληση, τις προσωπικές ανάγκες, τον τρόπο εργασίας, τις φιλοδοξίες φροντίζοντας να εξασφαλίσει ίσες ευκαιρίες για όλους (Aust et al., 2019).
- Γεφύρωση του χάσματος μεταξύ ρητορικής και πραγματικότητας: Αναγνωρίζοντας ένα ιστορικό χάσμα μεταξύ των εκφρασμένων φιλοδοξιών και της πρακτικής υλοποίησης, η ΔΑΔ επιδιώκει να γεφυρώσει αυτό το χάσμα μεταφράζοντας τις προθέσεις σε βιώσιμη και αποτελεσματική δράση. Αυτό περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των προκλήσεων που σχετίζονται με το πλαίσιο και τις διαδικασίες, όπως οι ανταγωνιστικές επιχειρηματικές προτεραιότητες, ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός, η περιορισμένη διοικητική υποστήριξη, η ανεπαρκής υποδομή, οι περιορισμοί πόρων, η αντίσταση στην αλλαγή και η έλλειψη εμπιστοσύνης. Ένας γενικός στόχος της ΔΑΔ είναι να διασφαλίσει ότι οι καινοτόμες πολιτικές όχι μόνο αναπτύσσονται αλλά και εφαρμόζονται αποτελεσματικά, αναγνωρίζοντας τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν τα στελέχη πρώτης γραμμής στην υλοποίηση των πολιτικών ΔΑΔ (Armstrong, 2006).

## 1.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία της ΔΑΔ. Πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΔ είναι αρμόδια για τη συγκέντρωση όλων των σχετικών στοιχείων και πληροφοριών του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να μπορέσει να προβλέψει μελλοντικές ανάγκες, να αναβαθμίσει τις παρούσες συνθήκες εργασίας ακόμα και να διαχειριστεί οικονομικά ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία που οδηγεί τη ΔΑΔ να προβεί σε ενέργειες, οι οποίες κρίνονται αναγκαίες για την επίτευξη του στόχου της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Συνεπώς, ο ορισμός των στόχων της επιχείρησης ή οργάνωσης, η διαδικασία πρόβλεψης μελλοντικών αναγκών αλλά και η χαρτογράφηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού είναι χαρακτηριστικά που διέπουν τον προγραμματισμό (Βασιλειάδης, 2004).

Οι βασικές πρακτικές της ΔΑΔ αναλύονται παρακάτω:

- **Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων**

Οι οικονομικοί και τεχνολογικοί μετασχηματισμοί υπογραμμίζουν τον κομβικό ρόλο των εργαζομένων στην προώθηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, ο εντοπισμός και η απόκτηση του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου αποκτούν ύψιστη σημασία, περιλαμβάνοντας τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ταλέντα, σε συνδυασμό με την επιδέξια διαχείριση (Δήμου, 2003). Η δυναμική αυτή δημιουργεί μια συμβιωτική σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, όπου η ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων και η αποτελεσματική διαχείριση των προσδοκιών των εργαζομένων γίνονται κομβικά σημεία (Storey, 2014). Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται ως κεντρικά περιουσιακά στοιχεία (assets) για μια επιχείρηση, ενώ η σημασία τους πηγάζει από τη συμβολή τους στη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η συνετή διαχείριση και αξιοποίηση αυτού του ανθρώπινου κεφαλαίου όχι μόνο ενισχύει την παραγωγικότητα αλλά συμβάλλει και στη συνολική ευημερία του εργατικού δυναμικού (Bacon et al., 1996).

Ο πρωταρχικός στόχος της επιλογής προσωπικού (selection) είναι να εντοπιστούν και να προσληφθούν οι καταλληλότεροι υποψήφιοι σύμφωνα με τις αντίστοιχες προδιαγραφές εργασίας, προωθώντας αμοιβαία επωφελείς όρους τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον υποψήφιο εργαζόμενο (Sherman et al., 1998). Η αποτελεσματικότητα της επιλογής προσωπικού απαιτεί την ενδεδειγμένη προετοιμασία των εμπλεκόμενων φορέων και τη σχολαστική βελτίωση των κριτηρίων απόδοσης για κάθε θέση εργασίας. Κατά συνέπεια, πριν από την έναρξη της διαδικασίας επιλογής, η διατύπωση μιας ρεαλιστικής περιγραφής της θέσης εργασίας καθίσταται επιτακτική, εξασφαλίζοντας την ακριβή κατανόηση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών σχετικά με το ρόλο, καθώς και τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωσή του (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η προσεκτική επιλογή του προσωπικού, επομένως, καθίσταται ιδιαίτερα κρίσιμη, απαιτώντας άτομα που διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία. Μια μη βέλτιστη επιλογή, πέρα από τις σχετικές οικονομικές επιπτώσεις, ασκεί ψυχολογικές επιπτώσεις όχι μόνο σε επίπεδο τμήματος αλλά και σε ολόκληρο τον οργανωτικό ιστό. Τα κριτήρια που διέπουν την επιλογή των υποψηφίων υπαλλήλων είναι στενά συνυφασμένα με τη διαδικασία ανάλυσης των θέσεων εργασίας, η οποία εκδηλώνεται στις προδιαγραφές που περιγράφουν κάθε ξεχωριστή θέση. Θεμελιώδεις για την επιλογή προσωπικού είναι οι γνώσεις και η προηγούμενη εμπειρία-

ωστόσο, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η ικανότητα συνεργασίας, η αναλυτική σκέψη, η σταθερότητα, η ωριμότητα, η υπευθυνότητα, η δεκτικότητα στη μάθηση, η επιδίωξη φιλόδοξων στόχων και η εξωστρέφεια, θεωρούνται αναπόσπαστα στοιχεία που επηρεάζουν την τελική επιλογή (Τερζίδης, 2004). Επιπλέον, η συνετή επιλογή προσωπικού αποκτά στρατηγική σημασία για μια επιχείρηση, εξασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίηση των στόχων της (Νικολάου, 2009). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι σύγχρονες μεθοδολογίες επιλογής προσωπικού επισφραγίζουν περίπλοκες διαδικασίες λήψης αποφάσεων που εξαρτώνται από τα ιδιαίτερα πρότυπα και τις αξίες κάθε εταιρικής οντότητας. Ο κλιμακούμενος ανταγωνισμός, η επιτακτική ανάγκη για εξειδίκευση, η δέσμευση για ικανοποίηση των πελατών και η ανάγκη για ενίσχυση της οργανωτικής βιωσιμότητας καθιστούν την επιλογή προσωπικού ως ένα κομβικό σημείο για τη βελτίωση των επιδόσεων.

Η ενσωμάτωση των τεχνολογικών εφαρμογών, ιδίως μέσω των διαύλων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αναδεικνύεται ως ένα σύγχρονο εργαλείο στην αρμοδιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Με μια ευρύτερη έννοια, η αποτελεσματικότητα της επιλογής προσωπικού θα πρέπει να οριοθετείται από την αποτελεσματικότητά της στην τήρηση των προδιαγεγραμμένων μεθόδων, την αποτελεσματικότητά της στην επιλογή του βέλτιστου υποψηφίου και τη δέσμευσή της στη δικαιοσύνη, εξασφαλίζοντας έτσι την αξιοκρατία και την ισότιμη μεταχείριση όλων των υποψηφίων (Stredwick, 2005). Η έρευνα υπογραμμίζει την άποψη ότι ένας λανθασμένα επιλεγμένος υπάλληλος μπορεί να προκαλέσει ζημιά στον οργανισμό που ανέρχεται στο διπλάσιο του ετήσιου μισθολογικού κόστους. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τα έξοδα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, αλλά και τους παράγοντες της περιόδου προσαρμογής και εκπαίδευσης, σε συνδυασμό με τη συνολική μειωμένη αποτελεσματικότητα του επιλεγμένου υπαλλήλου. Κατά συνέπεια, είναι επιτακτική ανάγκη τα στελέχη που εμπλέκονται στη διαδικασία επιλογής να διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να διασφαλίζεται η επάρκειά τους στην εκπλήρωση των ρόλων τους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

- **Εκπαίδευση προσωπικού**

Οι ανθρώπινοι πόροι αναγνωρίζονται παγκοσμίως ως ύψιστο πλεονέκτημα για τους οργανισμούς και η συνετή αξιοποίησή τους αποτελεί ένα τρομερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Baldauf et al., 2001). Στο πλαίσιο αυτό, η κατάρτιση του προσωπικού αναλαμβάνει κεντρικό ρόλο ως μία από τις βασικές λειτουργίες, παρέχοντας στους ανθρώπινους πόρους την ευκαιρία

να βελτιώσουν τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας τους, διευκολύνοντας έτσι την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Φαναριώτης, 1997). Επιπλέον, η εκπαίδευση κατέχει βαθιά σημασία στη ζωή των ατόμων, ιδίως στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, με αποκορύφωμα την αυξημένη παραγωγικότητα και την αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση. Κατά συνέπεια, η εκπαίδευση των εργαζομένων περιλαμβάνει μια συστηματική διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων μέσω της διάδοσης συγκεκριμένων θεμάτων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Μέσω του αγωγού της μεταφοράς εμπειριών, οι ανθρώπινοι πόροι υφίστανται μια μετασχηματιστική διαδικασία κατά την οποία οι στάσεις αναδιαμορφώνονται και η απόδοση ευθυγραμμίζεται με τις προδιαγραφές της εργασίας. Ταυτόχρονα, η διαδικασία αυτή δημιουργεί αυξημένα επίπεδα αφοσίωσης και κινήτρων (Gordon, 1994). Ειδικότερα, στην περίπτωση των νέων εργαζομένων, η κατάρτιση συμβάλλει στην καλλιέργεια της κριτικής σκέψης, στην ενίσχυση των θεμελιωδών αρχών και στην αφομοίωση της οργανωσιακής κουλτούρας, προωθώντας έτσι μια νοοτροπία προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και αναβαθμίζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (Baroukh & Kleiner, 2002).

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αφομοιώνει τη γνώση με ρυθμό που ξεπερνά αυτόν των ανταγωνιστών του. Επιπλέον, δεδομένου ότι το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί παράγοντα διάκρισης από τους ανταγωνιστές του, η κατάρτιση αναδεικνύεται σε συνετή και επικερδή επένδυση (Evans & Lindsay, 2008). Η βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όχι μόνο συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη συνολική ανάπτυξη, αλλά αποδίδει και σημαντικά οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους, πέρα από τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με την αυξημένη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Το φαινόμενο της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι εγγενώς περίπλοκο, καθώς περιλαμβάνει ποικίλους κλάδους, όπως η ψυχολογία, η παιδαγωγική και η κοινωνιολογία, ενώ συνδέεται στενά με τις αρχές της άσκησης, της επανάληψης και της συνήθειας. Οι θεμελιώδεις προϋποθέσεις για τη διαδικασία της κατάρτισης περιλαμβάνουν τον προσανατολισμό στον στόχο, τον σχολαστικό σχεδιασμό και τη συστηματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Ζαβλανός, 2003).

Κατά συνέπεια, ο στόχος της κατάρτισης είναι να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ των σημερινών και των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης, μια απόκλιση που θεωρείται πρωταρχικό εμπόδιο για τη βέλτιστη παραγωγικότητα του προσωπικού. Αξιοσημείωτες τεχνικές κατάρτισης περιλαμβάνουν την καθοδήγηση, το παιχνίδι ρόλων, την ελεγχόμενη μαθητεία, την εναλλαγή θέσεων εργασίας και την εκπαίδευση στην εργασία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

- **Αξιολόγηση της απόδοσης**

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια πρωταρχική οργανωτική λειτουργία με άμεσες συνέπειες για τους εργαζόμενους, η οποία περιλαμβάνει αποτελέσματα που σχετίζονται με την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων ή δράσεων εντός σαφώς καθορισμένων χρονικών πλαισίων. Σύμφωνα με ορισμένες ακαδημαϊκές απόψεις, η απόδοση συνδέεται στενά με τη διάθεση του προσωπικού, μια διάκριση από τα αποτελέσματα, τα οποία υπόκεινται σε μεταβλητότητα λόγω πλήθους παραγόντων επιρροής (Dunnette & Hough, 1992). Με μια ευρύτερη έννοια, η αξιολόγηση αποτελεί μια μεθοδική διαδικασία που αποσκοπεί στη μέτρηση της συμβολής των εργαζομένων προς την αποτελεσματική εκτέλεση των διαδικασιών, την ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών και τη συσχέτιση με τα οικονομικά αποτελέσματα (Bae, 1994). Τα παραδοσιακά παραδείγματα στο πλαίσιο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων συνδέουν την αξιολόγηση με τον έλεγχο, που εδράζεται στη θέσπιση προτύπων εργασίας που χρησιμεύουν ως σημεία αναφοράς για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων (Osborne & Gaebler, 1994).

Στο πλαίσιο αυτό, βασικές έννοιες όπως η κατάρτιση, η ανάπτυξη, η εσωτερική επικοινωνία, η οργανωσιακή κουλτούρα και η διαχείριση της απόδοσης αναγνωρίζονται ως κομβικά στοιχεία που ασκούν καταλυτική επίδραση στην απόδοση του προσωπικού, όπως αυτή εκδηλώνεται στη διαδικασία αξιολόγησης (Παπαστεφανάκη, 2008). Κατά συνέπεια, η αξιολόγηση της απόδοσης αντιπροσωπεύει μια διαδικασία κατά την οποία αξιολογείται συστηματικά η αποδοτικότητα του προσωπικού σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση για κάθε εργασιακή λειτουργία (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Η διαδικασία αυτή αναλαμβάνει διττό ρόλο, συμβάλλοντας στην υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων και προωθώντας ταυτόχρονα την ανάπτυξη των εργαζομένων (Polychroniou, 2008). Παρά τη συνήθη συσχέτιση της αξιολόγησης της απόδοσης με τα συστήματα αμοιβών ή τις πρόσθετες

παροχές, ο πρωταρχικός της στόχος έγκειται στην παροχή στους εργαζόμενους πληροφοριών σχετικά με τους πιθανούς τομείς βελτίωσης και στη διαμόρφωση εκπαιδευτικών σχεδίων που ευνοούν την περαιτέρω εξέλιξή τους (Dessler, 2015). Επιπλέον, έχει ιδιαίτερη σημασία το γεγονός ότι το σύστημα αξιολόγησης ευθυγραμμίζεται απρόσκοπτα με την οργανωσιακή κουλτούρα και ενσωματώνεται συνεκτικά με όλα τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνουν τις αμοιβές και άλλες συναφείς πτυχές. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης απαιτεί μια δομημένη προσέγγιση που βασίζεται τόσο σε αντικειμενικούς, ποσοτικοποιήσιμους δείκτες (π.χ. κύκλος εργασιών πωλήσεων και μονάδες παραγωγής) όσο και σε υποκειμενικές παραμέτρους που πηγάζουν από το εσωτερικό και εξωτερικό οργανωτικό περιβάλλον. Παραδείγματα των τελευταίων περιλαμβάνουν τη συλλογή δεδομένων από πελάτες και συνεργάτες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

- **Σύστημα Αμοιβών**

Στις περισσότερες περιπτώσεις το σύστημα αμοιβών διαδραματίζει τον ρόλο του διαχειριστή των ανθρώπινων πόρων (Γραβάνης, 2023). Σύμφωνα με τον Armstrong (2014) η χρηματική αμοιβή αποτελεί ένα από τα βασικότερα, αν όχι το βασικότερο, κίνητρο παραγωγικότητας και απόδοσης. Συνήθως, οι εργαζόμενοι των οποίων η παραγωγικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αμοιβή, τείνουν να θεωρούν ως κίνητρο μια αντάξια με το έργο τους αμοιβή. Υπάρχουν, όμως, και οι εργαζόμενοι, εκείνοι που είναι λιγότερο αισιόδοξοι για την επιτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί, οι οποίοι δεν βρίσκουν την αμοιβή ως κίνητρο από τη στιγμή που θεωρούν ότι δεν είναι σε θέση να φτάσουν τον στόχο. Ως εκ τούτου, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε πως στη σύγχρονη εποχή είναι αμφισβητούμενο αν η αμοιβή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κίνητρο προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης (Γραβάνης, 2023). Όλες τις προαναφερθείσες συνθήκες οφείλει να διαχειριστεί η ΔΑΔ κρίνοντας αναλόγως την περίπτωση αν μια χρηματική αμοιβή μπορεί ή όχι να επιτύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Από τη μεριά της ΔΑΔ η ανάπτυξη μιας πρακτικής, η οποία ενθαρρύνει τόσο τους εργαζόμενους που έχουν ως κίνητρο την αμοιβή όσο και εκείνους που η αμοιβή δεν τους παρακινεί ιδιαίτερα, έχει πλέον καταστεί αναγκαία (Armstrong, 2014).

- **Επικοινωνία**

Η επικοινωνία αποτελεί ένα από πιο αποτελεσματικά εργαλεία και μέσα που διαθέτει η ΔΑΔ, οδηγώντας την στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η επικοινωνία

διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων ενώ παράλληλα ενοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, γεγονός το οποίο προωθεί την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Μέσω της επικοινωνίας το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να καταγράψει προβλήματα, να προβλέψει μελλοντικές ανάγκες και να οργανώσει μελλοντικές ενέργειες. Επίσης, διαμέσου της επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί και η παρακίνηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, δημιουργεί το αίσθημα στον εργαζόμενο "ότι ανήκει κάπου" καθώς επίσης διαλύει και τους ιεραρχικούς φραγμούς με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται περισσότερο για την εργασία τους (Chukwuka, 2015). Η επικοινωνία είναι συνήθως αρμοδιότητα των διευθυντών γραμμής (line-managers), οι οποίοι είναι ο ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ εργαζομένων και τμήματος ΔΑΔ. Οι πρακτικές της ΔΑΔ μεταφέρονται από τα στελέχη γραμμής στους εργαζομένους και για αυτόν τον λόγο κρίνεται απαραίτητη η επικοινωνιακή δεξιότητα των στελεχών γραμμής. Η χρήση της γλώσσας σε αυτήν την περίπτωση, μπορεί να είναι τόσο επίσημη όσο και ανεπίσημη. Ο σκοπός είναι να μεταφερθεί ένα κατανοητό μήνυμα στους εργαζόμενους αλλά πολλές φορές αυτό αποτελεί δυσκολία για τον πομπό του μηνύματος καθώς ο δέκτης ενδέχεται να μην το έχει κατανοήσει. Η διαφορετική χρήση της γλώσσας αναλόγως με τον άνθρωπο στον οποίο το στέλεχος γραμμής απευθύνεται είναι μια αποδεκτή λύση. Ο ρόλος που διαδραματίζει η επικοινωνία στη διαμόρφωση συνεκτικών και ξεκάθαρων μηνυμάτων ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς η εφαρμογή της κατάλληλης επικοινωνίας θα ενισχύσει την εσωτερική συνοχή του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (García-Carbonell, Martín-Alcázar, Sanchez-Gardey, 2018).

### **1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα**

Η δεκαετία του 1960 σηματοδότησε μια κομβική εποχή για την ίδρυση και εξέλιξη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδίως ως απάντηση στην εισροή πολυεθνικών εταιρειών στην ελληνική αγορά. Η έλευση αυτών των διεθνών οντοτήτων προκάλεσε μια αλλαγή παραδείγματος για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που ήταν γηγενείς στην Ελλάδα, υποχρεώνοντάς τις τελευταίες να ενισχύσουν τις οργανωτικές δομές και την ανταγωνιστικότητα έναντι των αντίστοιχων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, οι ΜΜΕ θεώρησαν επιτακτική την ανάγκη να διορίσουν έναν καθορισμένο "διευθυντή προσωπικού", επιφορτισμένο με την εποπτεία της διαχείρισης των εργαζομένων για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του ιδιοκτήτη. Παραδοσιακά, τα άτομα που αναλάμβαναν αυτόν τον ρόλο ήταν συνταξιούχοι ή λογιστές που προσέγγισαν τη διαχείριση του εργατικού



δυναμικού κυρίως ως μέσο αύξησης της παραγωγής, ενώ προσπαθούσαν να ελαχιστοποιήσουν το σχετικό κόστος. Η επικράτηση μιας τέτοιας πρακτικής, που χαρακτηριζόταν από τη διαχείριση των εργαζομένων ως απλών "χεριών", άρχισε να μειώνεται με την αλλαγή της επιχειρηματικής δυναμικής που επέφερε η παγκοσμιοποίηση. Οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας, όπως τα πρότυπα ποιότητας, τα δίκτυα διανομής και το κόστος παραγωγής, αναδείχθηκαν σε πρωταρχικής σημασίας ζητήματα στην εποχή μετά την παγκοσμιοποίηση (Ιορδάνογλου, 2008). Σε αυτό το μεταβαλλόμενο τοπίο, ο εντοπισμός και η καλλιέργεια ταλέντων κατέστησαν κομβικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, συμβάλλοντας σημαντικά στη μετατροπή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια οντότητα στρατηγικής σημασίας. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες παρατηρήθηκαν αξιοσημείωτες αλλαγές τόσο στο ρόλο όσο και στη νοοτροπία του τμήματος αυτού, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρη την Ευρώπη. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται πλέον πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία (assets) στο πλαίσιο του οργανισμού, ενώ τα ταλέντα αναγνωρίζονται ως το πιο τρομερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, η αναγνώριση της ουσιαστικής συμβολής τους υπογραμμίζει τον κομβικό ρόλο του τμήματος στη διαμόρφωση των μελλοντικών επιχειρηματικών στρατηγικών (Ιορδάνογλου, 2008)

Η έρευνα CRANET των Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη & Παναγιωτοπούλου, η οποία έλαβε χώρα από το 1994 έως το 2009 και αποσκοπούσε στη μελέτη πολιτικών και πρακτικών της ΔΑΔ στην Ελλάδα και την Ευρώπη, κατέληξε στο συμπέρασμα πως η ΔΑΔ εξελίσσεται μέσα στη διάρκεια του χρόνου και πλέον αποτελεί βασικό παράγοντα της επιχειρησιακής επιτυχίας. Ειδικότερα στην Ελλάδα, η στρατηγική σημασία της ΔΑΔ φαίνεται να καθιερώθηκε λόγω της ανάγκης ύπαρξης επιλεγμένου, εκπαιδευμένου και με κίνητρα προσωπικού, της ανάμειξης των στελεχών ΔΑΔ στις επιχειρησιακές αποφάσεις, στη διαμόρφωση στρατηγικής πολιτικής για την επιχείρηση και τέλος λόγω της ανάγκης ύπαρξης εξειδικευμένης γνώσης σε τομείς που ευνοούν την επιχείρηση όπως συστήματα αμοιβών, επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό και συστήματα αποτελεσματικής διοίκησης και απόδοσης (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη & Παναγιωτοπούλου, 2012).

## Κεφάλαιο 2: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

### 2.1. Ορισμός και σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να μετατρέψουν τις ανταγωνιστικές προκλήσεις σε στρατηγικά πλεονεκτήματα περιστρέφεται γύρω από την επιχειρηματική τους στρατηγική. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων, ένας πόρος δηλώνει κάθε στοιχείο που έχει τη δυνατότητα να παρέχει σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991). Αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο (π.χ. χρηματικά περιουσιακά στοιχεία και μετρητά) και το φυσικό κεφάλαιο (π.χ. εξοπλισμό, τεχνολογία και συστήματα παράδοσης), μαζί με άυλα περιουσιακά στοιχεία, ιδίως το ανθρώπινο κεφάλαιο. Μια μετά-ανάλυση που διεξήχθη από τους Crook και συν. (2011) διαπιστώνει μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ των πόρων ανθρώπινου κεφαλαίου και της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Οι πόροι ανθρώπινου κεφαλαίου, οι οποίοι ορίζονται ως πόροι σε επίπεδο μονάδας που προκύπτουν από τη συγχώνευση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και άλλων πόρων των εργαζομένων (Ployhart & Moliterno, 2011), είναι καθοριστικής σημασίας σε αυτό το πλαίσιο. Η ρητή και άρρητη γνώση των εργαζομένων θεωρείται κρίσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kogut & Zander, 1992). Η ρητή γνώση τεκμηριώνεται εύκολα και μπορεί να διατυπωθεί, ενώ η άρρητη γνώση, αναμφισβήτητα πιο καίρια, είναι βαθιά ριζωμένη και υποσυνείδητα κατανοητή μέσω της βιωματικής μάθησης (Nonaka & Takeuchi, 1995). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πόροι ανθρώπινου κεφαλαίου δεν αποτελούν απλώς μια συνάθροιση ατομικών χαρακτηριστικών σε οργανωτικό επίπεδο - αντίθετα, προκύπτουν ως αποτέλεσμα αλληλεπιδράσεων μεταξύ ατομικών χαρακτηριστικών και παραγόντων σε ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο (Barney & Felin, 2013). Κατά συνέπεια, οι οργανωτικές πολιτικές ανθρώπινων πόρων, οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων, που περιλαμβάνουν πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης, και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένης της δομής, της κουλτούρας και του σχεδιασμού της εργασίας, ασκούν σημαντική επιρροή στη χρήση και την καλλιέργεια των πόρων ανθρώπινου κεφαλαίου (Noe et al., 2014).

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν μια σειρά πρωτοβουλιών και προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί στρατηγικά για να ενισχύσουν τις γνωστικές, τεχνικές και πρακτικές ικανότητες του προσωπικού. Πρόκειται για μια συνεχή εξέλιξη που αποσκοπεί στην αύξηση της ατομικής και οργανωτικής αποτελεσματικότητας, στην προώθηση της

επαγγελματικής εξέλιξης και στην ευθυγράμμιση με τις δυναμικές επιχειρηματικές απαιτήσεις. Τα βέλτιστα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων ενσωματώνουν πολλαπλές προσεγγίσεις για την προσαρμογή σε διαφορετικά στυλ μάθησης, εξασφαλίζοντας την ολοκληρωμένη απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την καλή απόδοση και την οργανωτική συνεισφορά. Ως αξιοσημείωτες κατηγορίες εκπαίδευσης εργαζομένων θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις ακόλουθες (Herbert, 2023):

- 1) Εκπαίδευση κατά την εισαγωγή: Οι νέοι εργαζόμενοι ξεκινούν την ενσωμάτωσή τους στο εταιρικό περιβάλλον μέσω της εκπαίδευσης για την ένταξη ή τον προσανατολισμό. Σκοπός είναι η εξοικείωσή τους με την κουλτούρα, τις αξίες και τις προσδοκίες της εταιρείας. Η φάση αυτή τους εισάγει στην αποστολή, το όραμα και το συνολικό εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού.
- 2) Εκπαίδευση στην εργασία (On-the-Job Training, OJT): Πρακτική εκπαίδευση υπό την επίβλεψη έμπειρων συναδέλφων ή προϊσταμένων, η OJT παρέχει στους εργαζόμενους απτή εμπειρία και άμεση εφαρμογή των δεξιοτήτων. Η μέθοδος αυτή διευκολύνει την εξατομικευμένη διδασκαλία και την άμεση ανατροφοδότηση.
- 3) Εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας και συμμόρφωσης: Συχνά υποχρεωτική, αυτή η εκπαίδευση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν και τηρούν τις πολιτικές της εταιρείας, τους νομικούς κανονισμούς και τα πρότυπα του κλάδου. Καλύπτει τομείς όπως η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η προστασία των δεδομένων, η καταπολέμηση των διακρίσεων, η ηθική συμπεριφορά, ο μετριασμός των κινδύνων και η συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις.
- 4) Εκπαίδευση τεχνικών δεξιοτήτων: Εστιάζοντας στη μετάδοση τεχνογνωσίας για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, η εκπαίδευση τεχνικών δεξιοτήτων εξοπλίζει τους εργαζόμενους με την τεχνογνωσία για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επάρκεια λογισμικού, τη λειτουργία μηχανημάτων ή άλλες τεχνικές δεξιότητες που είναι αναπόσπαστο κομμάτι της εργασίας.
- 5) Εκπαίδευση σε κοινωνικές δεξιότητες: Η κατάρτιση σε κοινωνικές δεξιότητες, η οποία στοχεύει στην ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων, τεχνικών επικοινωνίας, ομαδικής εργασίας, επίλυσης προβλημάτων και επίλυσης συγκρούσεων, προάγει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και ενισχύει τη συνολική παραγωγικότητα.
- 6) Εκπαίδευση γνώσεων προϊόντων: Η εκπαίδευση αυτή είναι απαραίτητη για τις ομάδες πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών και τεχνικής υποστήριξης και παρέχει μια εις βάθος

κατανόηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας. Εφοδιάζει τους υπαλλήλους να αντιμετωπίζουν με αυτοπεποίθηση τα ερωτήματα των πελατών, να επιλύουν ζητήματα και να προωθούν τις πωλήσεις.

- 7) Ανάπτυξη ηγεσίας και κατάρτιση διευθυντών: Καλλιεργώντας ηγετικές δεξιότητες στους υφιστάμενους και δυνητικούς ηγέτες, αυτή η κατάρτιση τους παρέχει τη δυνατότητα να καθοδηγούν, να εμπνέουν και να παρακινούν αποτελεσματικά τις ομάδες. Τα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την ανάθεση καθηκόντων, τη διαχείριση συγκρούσεων, τη λήψη αποφάσεων και τη στρατηγική σκέψη.
- 8) Εκπαίδευση σε θέματα ποικιλομορφίας, ισότητας και ένταξης: Προωθώντας μια εργασιακή κουλτούρα σεβασμού και συμμετοχικότητας, αυτή η κατάρτιση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι όλων των καταβολών αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ενδυναμώνονται. Αντιμετωπίζει τις ασυνείδητες προκαταλήψεις, την πολιτισμική ευαισθησία και την επικοινωνία χωρίς αποκλεισμούς, προωθώντας ένα ποικιλόμορφο και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον.
- 9) Καθοδήγηση: Η εξατομικευμένη καθοδήγηση από έμπειρους επαγγελματίες είναι καθοριστική για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας. Τα προγράμματα coaching και mentoring παρέχουν ατομική υποστήριξη, εξατομικευμένες συμβουλές και καθοδήγηση για την πορεία καριέρας, διευκολύνοντας τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.
- 10) Προσομοιώσεις και παιχνίδια ρόλων: Οι διαδραστικές ασκήσεις που αναπαράγουν σενάρια του πραγματικού κόσμου επιτρέπουν στους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τη λήψη αποφάσεων σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον. Ιδιαίτερα αποτελεσματικές για την εξυπηρέτηση πελατών, την επίλυση συγκρούσεων και την ανάπτυξη της ηγεσίας, οι προσομοιώσεις και τα παιχνίδια ρόλων συμβάλλουν στην τελειοποίηση των δεξιοτήτων.
- 11) Συνέδρια και σεμινάρια: Η συμμετοχή σε κλαδικές εκδηλώσεις, συνέδρια και σεμινάρια εκθέτει τους εργαζόμενους σε νέες ιδέες, αναδυόμενες τάσεις και ευκαιρίες δικτύωσης. Αυτό διευρύνει τις προοπτικές, ενθαρρύνει την καινοτομία και διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν ενήμεροι για τις εξελίξεις στον κλάδο.

Η απουσία επαρκούς κατάρτισης των εργαζομένων μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες αρνητικές επιπτώσεις, υπονομεύοντας σημαντικά την οργανωτική απόδοση. Τα άτομα που δεν διαθέτουν επαρκή κατάρτιση μπορεί να δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στα καθιερωμένα

πρότυπα απόδοσης, βασιζόμενα στη δοκιμή και το λάθος ή στη μίμηση συναδέλφων με διαφορετικές ικανότητες, θέτοντας έτσι σε κίνδυνο τη συνολική αποδοτικότητα και το ηθικό του προσωπικού. Επιπλέον, η ανεπάρκεια σε πρωτοβουλίες ανάπτυξης των εργαζομένων εμποδίζει την καλλιέργεια των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την ανέλιξη στην οργανωτική ιεραρχία. Η μη επένδυση σε τέτοιες ευκαιρίες ανάπτυξης μπορεί να αναγκάσει την εξάρτηση από εξωτερικές προσλήψεις, προκαλώντας πρόσθετα έξοδα πρόσληψης, ενώ το υπάρχον εργατικό δυναμικό παραμένει στάσιμο. Επιπλέον, η θέση ενός οργανισμού στον κλάδο τίθεται σε κίνδυνο, καθώς οι εργαζόμενοι, χωρίς συνεχή κατάρτιση, δεν είναι σε θέση να παρακολουθούν τις τάσεις του κλάδου μέσω σεμιναρίων και εκδηλώσεων, με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοσή τους. Πέρα από τις εσωτερικές επιπτώσεις, η μη παροχή επαρκούς κατάρτισης εκθέτει τον οργανισμό σε νομικές συνέπειες, καθώς οι ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υπάλληλοι μπορεί να προβούν ακούσια σε ενέργειες που οδηγούν σε αγωγές, πρόστιμα και πιθανές κατηγορίες για ποινική αμέλεια, θέτοντας έτσι σημαντικούς κινδύνους για τη συνολική εταιρεία και την πορεία της (Al-Aghbari, 2019).

## **2.2. Στόχοι της εκπαίδευσης**

Έχει παρατηρηθεί ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης ενισχύει τις ικανότητές τους, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης των καθηκόντων τους και την αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Η παρατήρηση αυτή συνάδει με την πρόταση που διατυπώθηκε από τον Cole (2013), ο οποίος υποστηρίζει ότι ο πρωταρχικός στόχος της κατάρτισης είναι η καλλιέργεια ενός μαθησιακού εργαλείου αφιερωμένου στην απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων για συγκεκριμένα επαγγελματικά καθήκοντα. Οι εργαζόμενοι μπορούν να ερμηνεύσουν τις έννοιες της μάθησης, της κατάρτισης και της ανάπτυξης με δύο διαφορετικούς τρόπους. Η παροχή υποστήριξης για την ανάπτυξη, τη μάθηση και την εξέλιξη των εργαζομένων μπορεί να γίνει αντιληπτή τόσο ως εγγενές κίνητρο όσο και ως εξωγενές κίνητρο, προσφέροντας πρόσθετους πόρους που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων (Bakker & Leiter, 2010). Καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν βαθύτερη κατανόηση των εργασιακών τους αρμοδιοτήτων, τα επίπεδα αυτοπεποίθησής τους τείνουν να αυξάνονται, επιτρέποντάς τους να λειτουργούν πιο αυτόνομα με ελάχιστη επίβλεψη. Αυτό, με τη σειρά του, συμβάλλει στην ανάπτυξη της αυτοαποτελεσματικότητας και στην αυξημένη αίσθηση αφοσίωσης στην εργασία τους. Η μελέτη που διεξήχθη από τους McDowall και Saunders (2010) εμβαθύνει στις προοπτικές και

τις αντιλήψεις για την κατάρτιση και την ανάπτυξη μεταξύ των διευθυντών στο Ηνωμένο Βασίλειο. Τα ευρήματα της μελέτης αναδεικνύουν τη διαφοροποιημένη φύση αυτών των εννοιολογήσεων και παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπό τους στις πρακτικές των διευθυντών. Η έρευνά τους υπογραμμίζει την ποικιλομορφία των αντιλήψεων των μάνατζερ, οι οποίες επηρεάζονται από παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, οι προσωπικές εμπειρίες και οι συμβάσεις του κλάδου. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν ιδιαίτερα τον επακόλουθο αντίκτυπο αυτών των ποικίλων προοπτικών στις στρατηγικές διαχείρισης που χρησιμοποιούνται κατά το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των πρωτοβουλιών κατάρτισης και ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα της μελέτης αποκαλύπτουν ότι η κατάρτιση ερμηνεύεται συνήθως ως μια συστηματική και προσανατολισμένη στους στόχους διαδικασία που αποσκοπεί στην ενίσχυση συγκεκριμένων ικανοτήτων που σχετίζονται με την εργασία, ενώ η αξιοποίησή της θεωρείται ως μέσο για τη βελτίωση της τρέχουσας απόδοσης και τη βελτιστοποίηση της συνολικής αποδοτικότητας.

Η εφαρμογή της κατάρτισης και της ανάπτυξης των εργαζομένων είναι καθοριστική για τον προσανατολισμό του προσωπικού και την τελειοποίηση των διοικητικών και επιχειρησιακών ικανοτήτων του. Μέσω της ενσωμάτωσης διεξοδικών ικανοτήτων και ενός σαφώς οριοθετημένου πλαισίου στη διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων, αυξάνεται η πιθανότητα τα άτομα να εκπληρώνουν επιδέξια την αποστολή του οργανισμού και να καλλιεργούν μια κουλτούρα μάθησης ως στρατηγική επιταγή. Καθώς οι οργανισμοί κατανέμουν τους απαιτούμενους πόρους για την απόδοση της εργασίας, τα άτομα αντλούν εργασιακή ικανοποίηση και επιτυγχάνουν αυξημένη παραγωγικότητα, συμβάλλοντας έτσι ουσιαστικά στην συνολική επιτυχία του οργανισμού (Jehanzeb & Beshir, 2013).

### **2.3. Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Οι αποτελεσματικές οργανωσιακές πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης περιλαμβάνουν μια συστηματική προσέγγιση για τη διασφάλιση βέλτιστων αποτελεσμάτων. Για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου προγράμματος κατάρτισης, πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφορα βασικά βήματα (Perry, 2021):

I. Πρώτον, είναι καίριας σημασίας να προσδιοριστούν οι συγκεκριμένες ανάγκες που καθιστούν υποχρεωτική την εφαρμογή ενός οργανωσιακού προγράμματος κατάρτισης. Αυτό απαιτεί μια σχολαστική αξιολόγηση των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα μπορεί να είναι προσαρμοσμένο

για την ενίσχυση των τεχνικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας την άριστη χρήση των σχετικών τεχνολογιών. Οι διαπιστωμένες εκπαιδευτικές ανάγκες υπαγορεύουν στη συνέχεια το πλαίσιο, διακρίνοντας μεταξύ ποικίλων προγραμμάτων, όπως ο προσανατολισμός των εργαζομένων και οι εκπαιδευτικές συνεδρίες για την ασφάλεια. Είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωριστεί ότι, ενώ οι φιλοδοξίες των εργαζομένων για μάθηση και ανάπτυξη είναι έγκυρες, ένα οργανωτικό πρόγραμμα κατάρτισης είναι πιο αποτελεσματικό όταν παρέχει τυποποιημένο περιεχόμενο σε ένα ευρύ κοινό.

II. Δεύτερον, η ευθυγράμμιση με τους στόχους της διοίκησης είναι υψίστης σημασίας για την επιτυχία ενός οργανωσιακού προγράμματος κατάρτισης. Οι διευθυντές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό στόχων που εναρμονίζονται με τους οργανωτικούς στόχους. Κατά συνέπεια, το πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει να διαμορφώνεται έτσι ώστε να ανταποκρίνεται άμεσα στις επιχειρηματικές ανάγκες που προσδιορίζονται από τη διοίκηση. Για παράδειγμα, εάν ένας στόχος της διοίκησης περιλαμβάνει την ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων, το πρόγραμμα κατάρτισης θα πρέπει να εστιάζει στην ανάπτυξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

III. Η διαφοροποίηση των μορφών κατάρτισης είναι η τρίτη βασική πρακτική. Αναγνωρίζοντας ότι δεν μαθαίνουν όλοι οι εργαζόμενοι με τον ίδιο τρόπο, η ενσωμάτωση διαφόρων μεθόδων κατάρτισης των εργαζομένων καθίσταται επιτακτική ανάγκη. Αυτό μετριάξει την αντίληψη της κατάρτισης ως κουραστικής ή περιττής. Λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά στυλ μάθησης, το πρόγραμμα κατάρτισης θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα μείγμα μορφών. Για τους οπτικούς εκπαιδευόμενους, η διαδικτυακή εκπαίδευση με οπτικά στοιχεία μπορεί να είναι επωφελής, ενώ οι κιναισθητικοί εκπαιδευόμενοι μπορεί να ευδοκιμήσουν σε ένα περιβάλλον πρακτικής εκπαίδευσης.

IV. Τέλος, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος κατάρτισης είναι κρίσιμη. Η παρακολούθηση του αντίκτυπου στον οργανισμό επιτρέπει τη συνεχή τελειοποίηση και βελτίωση. Εάν δεν πραγματοποιούνται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, μπορούν να γίνουν προσαρμογές για τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος. Αυτή η κυκλική διαδικασία διασφαλίζει ότι οι οργανωτικές πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης ευθυγραμμίζονται με τις εξελισσόμενες οργανωτικές ανάγκες και στόχους.

## 2.4. Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η αξιολόγηση της κατάρτισης αναφέρεται στη συστηματική συλλογή περιγραφικών και αξιολογικών πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την επιλογή, την υιοθέτηση, την αξία και την τροποποίηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο των παρεμβάσεων κατάρτισης και ανάπτυξης (Werner & Desimone, 2012).

Δεδομένης της αποκλειστικής εστίασής της στα μαθησιακά αποτελέσματα, η αξιολόγηση της κατάρτισης παρέχει μια προοπτική σε μικροεπίπεδο σχετικά με τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών (Alvarez et al., 2004). Ο επιτακτικός χαρακτήρας της αξιολόγησης κάθε προγράμματος κατάρτισης προκύπτει από την απουσία εναλλακτικού μέσου για την εξακρίβωση της αξίας των επενδύσεων στην κατάρτιση χωρίς τέτοιες αξιολογήσεις. Είναι γεγονός πως η αξιολόγηση είναι μια δύσκολη διαδικασία, αποτελεί ωστόσο απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωση του επιπέδου και της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης (Berge, 2008). Αυτή η αξιολογική διαδικασία δεν είναι απλώς ένα συμπλήρωμα των προγραμμάτων κατάρτισης- αντίθετα, οι ειδικοί στην αξιολόγηση της κατάρτισης, με παράδειγμα τον Kirkpatrick (1998), υποστηρίζουν την ενσωμάτωσή της στην ίδια τη διαδικασία κατάρτισης προκειμένου να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα συνολικά.

Η αξιολόγηση της κατάρτισης, όπως περιγράφεται από τους King και συν. (2001), αποτελεί μια συστηματική διαδικασία για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων κατάρτισης. Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα της κατάρτισης, όπως διευκρινίζεται από τους Alvarez και συν. (2004), αντιπροσωπεύει μια εξέταση των ατομικών, εκπαιδευτικών και οργανωτικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τις διαδικασίες κατάρτισης σε όλες τις φάσεις της προ-κατάρτισης, της παροχής κατάρτισης και της μετά-κατάρτισης. Οι Alvarez και συν. (2004) τονίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της κατάρτισης προσφέρει μια μακροσκοπική προοπτική των αποτελεσμάτων της κατάρτισης, περιλαμβάνοντας ολόκληρο το σύστημα μάθησης, ενώ η αξιολόγηση της κατάρτισης επικεντρώνεται αποκλειστικά στα μαθησιακά αποτελέσματα, παρέχοντας μια μικροσκοπική άποψη των αποτελεσμάτων της κατάρτισης. Πολυάριθμες προηγούμενες έρευνες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης και της επακόλουθης απόδοσης. Για παράδειγμα, οι De Meuse και συν. (2007) εξέτασαν διεξοδικά τον αντίκτυπο της κατάρτισης για την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας στην απόδοση των εργαζομένων, αποκαλύπτοντας μια θετική επίδραση στους εργαζομένους. Ομοίως, οι Chen και συν. (2019) εμβάθυναν στην



αποτελεσματικότητα της κατάρτισης και της ανάπτυξης στον δημόσιο τομέα, διαπιστώνοντας ότι τα εν λόγω προγράμματα παρείχαν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να συνεισφέρουν στους οργανισμούς τους μέσω της εφαρμογής των αποκτηθεισών γνώσεων και δεξιοτήτων.

Πρόσθετες μελέτες που ασχολούνται με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης περιλαμβάνουν εκείνες που διεξήχθησαν από τους Ehrhardt και συν. (2011), Jones και συν. (2012), De Meuse και συν. (2009). Βασιζόμενοι σε εμπειρικά στοιχεία αυτών των μελετών, οι ερευνητές αναγνωρίζουν την ύψιστη σημασία της θετικής ανατροφοδότησης των συμμετεχόντων όσον αφορά την ικανοποίηση για κάθε πρόγραμμα κατάρτισης.

Πολυάριθμα μοντέλα αξιολόγησης έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία, όπως το μοντέλο CIPP του Galvin (1983), το μοντέλο του Brinkerhoff (1987), το μοντέλο των Kraiger, Ford και Salas (1993), το μοντέλο του Holton (1996) και το μοντέλο του Phillip (1966). Ωστόσο, το πιο ευρέως υιοθετημένο μοντέλο αξιολόγησης είναι τα τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης του Donald Kirkpatrick, που εισήχθη το 1967. Το μοντέλο του Kirkpatrick περιγράφει τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα αξιολόγησης:

- Επίπεδο 1 - Αντίδραση
- Επίπεδο 2 - Μάθηση,
- Επίπεδο 3 - Συμπεριφορά και
- Επίπεδο 4 - Αποτελέσματα

Σύμφωνα με τον Kirkpatrick, κάθε επίπεδο είναι αναπόσπαστο και ασκεί επιρροή στο επόμενο επίπεδο. Η διαδικασία αξιολόγησης γίνεται προοδευτικά πολύπλοκη και χρονοβόρα καθώς οι αξιολογητές προχωρούν από το ένα επίπεδο στο επόμενο (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθίσταται μια δύσκολη διαδικασία καθώς η ισχύουσα κατάσταση τις περισσότερες φορές είναι ότι οι διευθυντές των μονάδων έχουν ως πρωταρχικό στόχο την καλύτερη επίδοση των εργαζομένων, γεγονός που δεν συνδέεται πάντα με τα μαθησιακά αποτελέσματα των προγραμμάτων τα οποία και εξετάζονται. Επίσης, υπάρχουν περιστάσεις στις οποίες οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτούνται κατά τη διάρκεια της κατάρτισης δεν εφαρμόζονται στο πεδίο της εργασίας. Τα προαναφερόμενα σε συνδυασμό με την τυχόν άγνοια των διευθυντών στη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων, οδηγούν τη διαδικασία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ορισμένες φορές να είναι αναξιόπιστη (Berge, 2008).

## **2.5. Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού**

Τα πλεονεκτήματα της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναπόσπαστα για την προώθηση της οργανωτικής ανάπτυξης, την ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων και τη διασφάλιση της βιώσιμης ανταγωνιστικότητας στο δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού δεν συμβάλλουν μόνο στην ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων, αλλά διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην οργανωτική επιτυχία καλλιεργώντας ένα εξειδικευμένο και προσαρμόσιμο εργατικό δυναμικό. Ο προληπτικός χαρακτήρας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού θέτει τους οργανισμούς σε θέση να αντιμετωπίσουν τις εξελισσόμενες απαιτήσεις του κλάδου, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις αλλαγές της αγοράς. Πέρα από την ανάπτυξη δεξιοτήτων, η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού προάγει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, ευθυγραμμίζει τους εργαζόμενους με τους οργανωτικούς στόχους και ενισχύει την επικοινωνία και τη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα. Καθώς οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τη στρατηγική αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους, οι ιδέες που προσφέρονται σε αυτό το κεφάλαιο φωτίζουν τη μετασχηματιστική επίδραση της κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, τη δέσμευση των εργαζομένων και τη συνολική επιχειρηματική απόδοση.

### **2.5.1. Για τον εργαζόμενο**

Η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης αποφέρει πληθώρα ατομικών οφελών, ενισχύοντας σημαντικά την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού σε διάφορες διαστάσεις. Ένα πρωταρχικό πλεονέκτημα έγκειται στο πεδίο της αυξημένης παραγωγικότητας, όπου οι εργαζόμενοι, εξοπλισμένοι με σύγχρονες γνώσεις και τεχνολογικές δεξιότητες, επιδεικνύουν αυξημένη αποδοτικότητα, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Επιπλέον, τέτοιες πρωτοβουλίες κατάρτισης ενισχύουν την αυτάρκεια των εργαζομένων, μειώνοντας την ανάγκη για εκτεταμένη επίβλεψη. Η επακόλουθη μείωση των λαθών και των ατυχημάτων είναι άμεσο αποτέλεσμα της κατάρτισης που εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις για τους αντίστοιχους ρόλους τους, ενισχύοντας έτσι τη συνολική επάρκεια του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, η δημιουργία μιας δεξαμενής ταλέντων με διασταυρούμενη κατάρτιση αποτελεί στρατηγικό αποτέλεσμα των προγραμμάτων κατάρτισης, παρέχοντας οργανωτική ανθεκτικότητα απέναντι σε απρόβλεπτες αλλαγές στο εργατικό δυναμικό. Πέραν της επιχειρησιακής συνέχειας, η κατάρτιση λειτουργεί

ως καταλύτης για τους εργαζόμενους ώστε να αποκαλύψουν το λανθάνον ηγετικό δυναμικό, συμβάλλοντας στην ικανοποίηση από την εργασία και ταυτόχρονα στον μετριασμό του κύκλου εργασιών και των απουσιών. Ο εντοπισμός και η καλλιέργεια του δυναμικού των εργαζομένων γίνονται αναπόσπαστα στοιχεία των προσπαθειών κατάρτισης και ανάπτυξης, επιτρέποντας στα άτομα να μοιράζονται καινοτόμες ιδέες και βοηθώντας τον οργανισμό στην αναγνώριση και αξιοποίηση των κρυμμένων ταλέντων. Η αντιμετώπιση των ατομικών αδυναμιών είναι μια άλλη συνεπακόλουθη πτυχή της κατάρτισης, όπου στοχευμένα προγράμματα ενισχύουν τις δεξιότητες των εργαζομένων και διαλύουν τα εσωτερικά εμπόδια που παρακωλύουν τη βέλτιστη απόδοση. Επιπλέον, τα εκπαιδευτικά προγράμματα ενσταλάζουν μια αίσθηση συνέπειας, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν μια τυποποιημένη βάση γνώσεων και εμπειρίας. Αυτή η συνέπεια είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τα καθήκοντα που αποτελούνται από βασικές πολιτικές και διαδικασίες της εταιρείας, προωθώντας έτσι την απρόσκοπτη και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων. Επιπλέον, η συστηματική εκπαίδευση υπό την καθοδήγηση εξειδικευμένων εκπαιδευτών μειώνει σημαντικά την καμπύλη μάθησης, επιταχύνοντας την απόκτηση βασικών δεξιοτήτων και γνώσεων. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας είναι ένα άλλο αξιοσημείωτο αποτέλεσμα, καθώς οι πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης εμψυχώνουν την αίσθηση της κοινής μάθησης και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (Jha, 2016). Μέσω της εκπαίδευσης ενισχύεται, επίσης, το συναίσθημα ικανοποίησης καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται πως επενδύει και στο δικό του μέλλον και εξέλιξη και όχι μόνο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι τείνουν να παίρνουν την πρωτοβουλία και να αναζητούν ευκαιρίες με σκοπό να αποκτήσουν καινοτόμες δεξιότητες καθώς και να αναλάβουν διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες μέσα στον οργανισμό. Τέτοιες τάσεις ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων (Rodrigues, 2017). Συνολικά, το ολοκληρωμένο φάσμα των οφελών, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης δεξιοτήτων, της βέλτιστης αξιοποίησης των πόρων και της προσωπικής ανάπτυξης, υπογραμμίζει τον απαραίτητο ρόλο της κατάρτισης και ανάπτυξης στην καλλιέργεια ενός δυναμικού και ικανού εργατικού δυναμικού σε έναν οργανισμό (Jha, 2016).

### ***2.5.2. Για τον οργανισμό***

Βασική φιλοδοξία των οργανισμών αποτελεί η επιτυχία, η οποία προκύπτει συνήθως μέσω διαφοροποιημένων προγραμμάτων, υπηρεσιών και δυνατοτήτων (Rodriguez,2017). Οι

πρωτοβουλίες οργανωτικής ανάπτυξης αποφέρουν ένα φάσμα σημαντικών οφελών που συμβάλλουν συλλογικά στη διαρκή επιτυχία μιας εταιρείας. Κομβικό αποτέλεσμα είναι η εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, όπου οι στρατηγικές σχεδιάζονται, εφαρμόζονται, αξιολογούνται, βελτιώνονται και παρακολουθούνται συστηματικά σε έναν προληπτικό κύκλο που αγκαλιάζει τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές αλλαγές για την οργανωτική ανανέωση. Μια βασική πτυχή αυτής της διαδικασίας είναι η ενίσχυση της επικοινωνίας, της ανατροφοδότησης και της αλληλεπίδρασης σε ολόκληρο τον οργανισμό, ευθυγραμμίζοντας όλους τους εργαζόμενους με τους κοινούς στόχους και τις αξίες της εταιρείας. Η εστίαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων στο πλαίσιο της οργανωσιακής ανάπτυξης καθοδηγείται από την επιτακτική ανάγκη να ενισχυθούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες ως απάντηση στις δυναμικές αλλαγές του κλάδου και της αγοράς. Αυτή η δέσμευση στη μάθηση, την κατάρτιση και τη βελτίωση των διαδικασιών όχι μόνο ανταποκρίνεται στις τρέχουσες απαιτήσεις της αγοράς, αλλά και τοποθετεί τους εργαζόμενους ώστε να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες προκλήσεις. Ένα άλλο αξιοσημείωτο πλεονέκτημα είναι η τόνωση της καινοτομίας, που οδηγεί σε βελτιώσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Μέσω των προσπαθειών ανάπτυξης των εργαζομένων που αναγνωρίζουν τις επιτυχίες και ενισχύουν την υψηλή δέσμευση, η οργανωτική ανάπτυξη προάγει μια κουλτούρα δημιουργικότητας και καινοτομίας, με αποτέλεσμα την αυξημένη ποιότητα των προϊόντων. Ο οικονομικός αντίκτυπος είναι σημαντικός, καθώς η οργανωτική ανάπτυξη συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας, στη μείωση του κόστους που σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών και τις απουσίες και στην αύξηση του τελικού αποτελέσματος. Η ευθυγράμμιση των στόχων, η εστίαση στην ανάπτυξη και η έμφαση στην ποιότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων καθορίζουν τον οργανισμό επιτυχή σε μια ανταγωνιστική αγορά, προσφέροντας ένα διακριτικό πλεονέκτημα μέσω μιας διάχυτης κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης (Jha, 2016). Αξίζει, επίσης, να αναφερθεί ότι η κατάρτιση διαδραματίζει σημαντικό επικουρικό ρόλο των οργανισμών καθώς τους βοηθά να αναδείξουν αλλά και να διατηρήσουν τα talέντα, γεγονός το οποίο οδηγεί στη διαφοροποίηση από άλλους οργανισμούς καθώς και στην ανάδειξη του οργανισμού σε εξέχοντα εργοδότη στην αγορά (Rodriguez, 2017).

## **Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης της Σχολής Επιστημών Υγείας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών**

### **3.1 Το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών**

Το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), ιδρύθηκε το 1837 (ΦΕΚ 86/31-12-1836) και απετέλεσε το πρώτο Πανεπιστήμιο στο νεοσύστατο ελληνικό κράτος αλλά και στην περιοχή των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου. Αρχική του έδρα ήταν η οικία Κλεάνθη, στη βορειοανατολική πλευρά της Ακρόπολης όπου σήμερα στεγάζεται το μουσείο Ιστορίας του ΕΚΠΑ. Κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του, το πανεπιστήμιο απαρτιζόταν από 4 Σχολές (Θεολογίας, Νομικής, Ιατρικής και Σχολή Φιλοσοφίας και της άλλης εγκυκλίου παιδείας) 32 καθηγητές και 52 φοιτητές (Self Portrait ΕΚΠΑ, 2022). Το 1841 πραγματοποιείται μεταφορά των υποδομών του πανεπιστημίου στο κέντρο της Αθήνας, στο κτήριο με την ευρέως διαδεδομένη ονομασία «κεντρικό κτήριο» του Πανεπιστημίου Αθηνών (Ταττου, 1968). Ενώ η αρχική ονομασία του πανεπιστημίου ήταν «Πανεπιστήμιο του Όθωνος» αντλώντας την ονομασία του από τον τότε Βασιλιά Όθωνα, το 1862 μετονομάζεται σε «Εθνικό Πανεπιστήμιο» ενώ κάποια χρόνια αργότερα ιδρύεται το «Καποδιστριακόν Πανεπιστήμιο» αντλώντας την ονομασία του από τον πρώτο κυβερνήτη της Ελλάδας, Ιωάννη Καποδίστρια. Το «Καποδιστριακόν Πανεπιστήμιο» περιείχε τις θεωρητικές σχολές, Φιλοσοφική, Θεολογική και Νομική ενώ το «Εθνικόν Πανεπιστήμιο» περιείχε την Ιατρική Σχολή, τη Φυσικομαθηματική Σχολή καθώς και το Φαρμακευτικό σχολείο. Η σημερινή ονομασία «Εθνικόν και Καποδιστριακόν Πανεπιστήμιο Αθηνών» οφείλεται στο άρθρο 1 του Ν. 5343/1932, κατά το οποίο, το «Εθνικόν» και το «Καποδιστριακόν» Πανεπιστήμιο έχουν κοινή διοίκηση και νομική υπόσταση (Ν.5343, ΦΕΚ 86Α/ 23-3-1932). Αξίζει να αναφερθεί πως έως το 1925-1926 το ΕΚΠΑ ήταν το μοναδικό πανεπιστήμιο στην Ελλάδα.

Εικόνα 3.1: ΦΕΚ 86/ 31-12-1836, περί συστάσεως του Πανεπιστημίου Αθηνών (πηγή: Εθνικό Τυπογραφείο)

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ.

Ἄρθ. 86.

ΕΝ ΑΘΗΝΑΙΣ, 31 Δεκεμβρίου.

—\*—\*—\*—

Δ Ι Α Τ Α Γ Μ Α

Περὶ συστάσεως πανεπιστημίου.

Ο Θ Ω Ν.

Ε Λ Ε Ω Θ Ε Ο Υ

ΒΑΣΙΛΕΥΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Διὰ τοῦ ἀπὸ 6 (18) Φεβρουαρίου 1834 νόμου, ἐκανονίσταμεν ἤδη τὴν στοιχειώδη ἐκπαίδευσιν εἰς τὰ δημοτικὰ σχολεῖα μετὰ ταῦτα ἐβάλαμεν εἰς ἐνέργειαν καὶ τὰ πρὸς ἀνωτέραν μὲν ἐκπαίδευσιν προσδιορισμένα ἀρμόδια εἰς τὴν προῦσαν τοῦ τόπου κατάστασιν σχολεῖα καὶ γυμνάσια, εὐκολύοντες οὕτω τὴν κτῆσιν τῶν παρασκευαστικῶν γνώσεων εἰς ὑψηλοτέραν ἐπιστημονικὴν μάθησιν. Επιστάσης δὲ ἤδη τῆς ἐποχῆς πρὸς σύστασιν τοῦ πανεπιστημίου, ὑπερτάτου ἐκπαιδευτικοῦ καταστήματος, τὸ μὲν διότι ὑπάρχουσιν ἴσως ἤδη ἱκανοὶ ἀκροαταὶ, ἐφοδιασμένοι μὲ τὴν προκαταρκτικὴν παιδείαν, τὸ δὲ διότι ὁ ἀριθμὸς τῶν ἀπολύτως ἀναγκαίων διδασκάλων δύναται νὰ συμπληρωθῇ ἀπὸ τὰς συσταθείσας ἤδη σχολὰς τῆς ἱατρικῆς καὶ θεολογίας, ἀπὸ τούς ὀφείλοντας νὰ παραδίδωσιν ὑπαλλήλους τῶν ἀνωτέρω κλάδων τῆς δημοσίας ὑπηρεσίας καὶ τινὰς ἐκ τῶν μελῶν τῆς συσθεΐσης ἤδη ἐπιστημονικῆς ἐταιρίας, ἡ δὲ ἐνεστῶσα κατάστασις τοῦ ταμείου καθιστᾷ τέλος πάντων δυνατὴν τὴν τοιαύτην ἰδιαιτέραν δαπάνην· ἀκούσαντες τὴν διορισθεῖσαν ἐπιτροπὴν διὰ τὸν ὀργανισμόν τῆς ἀνωτέρας ἐκπαιδεύσεως καὶ κατὰ πρότασιν τῆς ἐπὶ τῶν Ἐκκλησιαστικῶν Γραμμ. τῆς Ἐπικρατείας ἀπεφασίσταμεν καὶ διατάττομεν.

Α. Περὶ συστάσεως τοῦ πανεπιστημίου.

Ἄρθρ. 1.

Θέλει συστηθῆ δι' ὅλον τὸ κράτος Πανεπιστήμιον εἰς Ἀθήνας, καὶ ἀνοιθῆ ἐπισήμως τὴν τρίτην ἡμέραν τοῦ πάσχα 1837.

Πρὸς μνήμην δὲ τοῦ Συστήσαντος αὐτὸ θέλει φέρει τὴν ἐπωνυμίαν α *Πανεπιστήμιον τοῦ Ὁθωνος* β.

Ἄρθρ. 2.

Τὸ πανεπιστήμιον τοῦτο σύγκειται ἀπὸ τέσσαρας σχολὰς (facultés), δηλ.

Εικόνα 3.2: Άρθρο 1/Ν. 5343/ΦΕΚ 86Α, Περί οργανισμού του Πανεπιστημίου Αθηνών (πηγή: Εθνικό Τυπογραφείο)

## Ν Ο Μ Ο Ι

*Περί οργανισμού του Πανεπιστημίου Ἀθηνῶν.*

**Νόμος 5343**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

Ἐχόντες ὑπ' ὄψει τὸ ἄρθρον 75 τοῦ Συντάγματος, ἐκδίδομεν τὸν ἐπόμενον Νόμον, ψηφισθέντα ὑπὸ τῆς Βουλῆς καὶ τῆς Γερουσίας.

**ΤΜΗΜΑ ΠΡΩΤΟΝ**

Γενικαὶ διατάξεις.

Ἄρθρον 1.

Τὸ ὑπὸ τοῦ ἀειμνήστου Βασιλέως Ὀθωνος ἰδρυθέν, διὰ δὲ τοῦ ἀπὸ 20 Ὀκτωβρίου 1862 θεσπίσματος τῆς προσωρινῆς Κυβερνήσεως ἐπονομασθὲν «Ἐθνικὸν Πανεπιστήμιον» καὶ τὸ διὰ τοῦ νόμου ΓΩΚΕ' τῆς 17 Ἰουλίου 1911, συμφώνως τῇ ἀπὸ 4 Φεβρουαρίου 1849 διαθήκῃ τοῦ ἀειμνήστου Ἰωάννου Δομπόλη ἰδρυθὲν «Καποδιστριακὸν Πανεπιστήμιον» ἀποτελοῦσι τὸ «Ἐθνικὸν καὶ Καποδιστριακὸν Πανεπιστήμιον Ἀθηνῶν», ἔχουσι κοινὴν διοίκησιν, ἀλλ' ἰδίαν ἐκάτερον νομικὴν προσωπικότητα καὶ ἰκανότητα πρὸς τὸ κληρονομεῖν.

Ὅσον ἀφορᾶ τις σχολές, τὸ 1904 τὸ πανεπιστήμιον ἀρχίζει νὰ ἀλλάζει δομὴ. Ἡ διάσπαση τῆς Φιλοσοφικῆς Σχολῆς, σὲ δυο ἐπιμέρους σχολές: Φιλοσοφικὴ Σχολή καὶ Φυσικομαθηματικὴ Σχολή, θέτει τὴν τελευταία αὐτόνομη σχολή. Τὸν Ἀπρίλιον τοῦ 1929 τέθηκε ὁ θεμέλιος λίθος τῶν εργαστηρίων τῆς Ἰατρικῆς Σχολῆς ἐνῶ τὸ 1951 ἰδρύνονται τὰ τμήματα Ἀγγλικῆς καὶ Γαλλικῆς Φιλολογίας. Τὸ 1953 ἀκολουθεῖ ἡ ἰδρυση τῆς Ὀδοντιατρικῆς Σχολῆς. Ἀρκετὰ χρόνια ἀργότερα τὸ 1983 ἰδρύεται τὸ τμήμα Νοσηλευτικῆς καὶ τὸ 1984 γίνονται πλέον αὐτόνομα τὸ τμήμα Φιλολογίας, Ἱστορίας-Ἀρχαιολογίας, Φιλοσοφίας-Παιδαγωγικῆς-Ψυχολογίας. Τὸ τμήμα Φαρμακευτικῆς ἰδρύεται τὸ 1988 ἐνῶ τὸ 1990 αὐτονομοῦνται τὰ τμήματα Πληροφορικῆς καὶ Τηλεπικοινωνιῶν στὴ Φυσικομαθηματικὴ Σχολή. Ἡ Φιλοσοφικὴ Σχολή διευρύνεται καθὼς τὸ 1991 προστίθεται τὸ τμήμα Θεατρικῶν Σπουδῶν. Τὴ δεκαετία τοῦ 1990 ἰδρύνονται τὸ τμήμα Μεθοδολογίας, Ἱστορίας καὶ Θεωρίας τῆς Ἐπιστήμης, τὸ τμήμα Κοινωνικῆς Θεολογίας καὶ τὰ τμήματα Ἰταλικῆς καὶ Ἰσπανικῆς Γλώσσας καὶ Φιλολογίας, τὸ ὁποῖο αὐτονομεῖται τὸ 2009.

Τὸ 2013 ἰδρύνονται οἱ Σχολές: Ἐπιστημῶν τῆς Ἀγωγῆς, Ἐπιστημῶν Ὑγείας, Νομικῆς (μονοτμηματικὴ Σχολή) καὶ Ἐπιστήμης Φυσικῆς Ἀγωγῆς καὶ Ἀθλητισμοῦ (μονοτμηματικὴ Σχολή).

Σήμερα τὸ ΕΚΠΑ ἀποτελεῖται ἀπὸ ἐννέα (9) Σχολές (Ἀγροτικῆς Ἀνάπτυξης, Διατροφῆς καὶ Αειφόρας, Ἐπιστήμῶν Ἀγωγῆς, Ἐπιστήμῶν Ὑγείας, Ἐπιστήμης Φυσικῆς Ἀγωγῆς καὶ

Αθλητισμού, Θεολογική, Θετικών Επιστημών, Νομική, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Φιλοσοφική) στις οποίες λειτουργούν 42 Τμήματα.

Εκτός από την εισαγωγή των φοιτητών και τον προϋπολογισμό των τμημάτων, θέματα τα οποία ρυθμίζονται κεντρικά από το Υπουργείο Παιδείας, τα τμήματα χαίρουν αυτονομίας και αποκεντρωμένου ελέγχου τόσο της διδασκαλίας όσο και της έρευνας (Andreadakis, 2018).

### **3.2 Θεσμικά όργανα διοίκησης του Πανεπιστημίου**

Τα βασικά σώματα διοίκησης του πανεπιστημίου είναι πέντε: Το Συμβούλιο Διοίκησης, η Σύγκλητος, ο Πρύτανης, οι Αντιπρυτάνεις και ο Εκτελεστικός Διευθυντής (ΦΕΚ 141/2022 τ. Α'). Οι αρμοδιότητες των προαναφερθέντων είναι διαφορετικές και ορίζονται λεπτομερώς στον νόμο υπ' αριθμόν 4957/2022. Η καθημία από τις 9 Σχολές του πανεπιστημίου διοικείται από τον Κοσμήτορα της Σχολής καθώς και από την Κοσμητεία. Η κοσμητεία απαρτίζεται από τον Κοσμήτορα της σχολής, από τους Προέδρους των τμημάτων της σχολής, από έναν εκπρόσωπο από κάθε κατηγορία Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (ΕΕΠ), Ειδικού Τεχνικού Εργαστηριακού Προσωπικού (ΕΤΕΠ), Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού (ΕΔΠ) καθώς και από τους εκπροσώπους των φοιτητών από το εκάστοτε τμήμα της σχολής. Όσον αφορά τα τμήματα απαρτίζονται από 4 βασικά διοικητικά όργανα: τη Συνέλευση του τμήματος, το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Πρόεδρο, και τον Αντιπρόεδρο (ΦΕΚ 141/2022 τ. Α').

### **3.3 Διοικητικές υπηρεσίες του πανεπιστημίου**

Οι Διοικητικές Υπηρεσίες του Ιδρύματος, διακρίνονται στις ακόλουθες: **i)** Κεντρική διοίκηση (Γραφείο και Γραμματεία Πρύτανη, Γραφείο Τύπου, Γραφεία Αντιπρυτάνεων, Τμήμα Γραμματείας Πανεπιστημιακής Συγκλήτου, Τμήμα Γραμματείας Τεχνικού Συμβουλίου), **ii)** Γενικές διευθύνσεις (Εκπαίδευσης, Προσωπικού και Δημοσίων Σχέσεων, Περιουσίας και Οικονομικών) **iii)** Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ), **iv)** Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης (Μ.Ο.Δ.Υ.) του Ε.Λ.Κ.Ε. και **v)** Ανεξάρτητες Υπηρεσίες – Πανεπιστημιακές Μονάδες: Γραφείο Νομικού Συμβούλου, Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, Εταιρεία Αξιοποίησης και Διαχείρισης της Περιουσίας του Πανεπιστημίου, Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π.) καθώς και άλλες μονάδες και κέντρα που εξυπηρετούν ερευνητικούς και κοινωνικούς σκοπούς. Στην κάθε γενική διεύθυνση υπάγονται διευθύνσεις, τμήματα και γραφεία που έχουν συναφή με τη γενική διεύθυνση αντικείμενα. Στη συνέχεια παρατίθεται συνοπτική παρουσίαση των αρμοδιοτήτων των γενικών διευθύνσεων.



Λεπτομέρειες παρέχονται στην κεντρική ιστοσελίδα του ΕΚΠΑ και τις επιμέρους ιστοσελίδες τους.

### **Γενική Διεύθυνση Εκπαίδευσης**

Η Γενική Διεύθυνση Εκπαίδευσης του ΕΚΠΑ αποτελείται από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Έρευνας, τη Διεύθυνση Σχεδιασμού και Προγραμματισμού και τη Διεύθυνση Μηχανοργάνωσης.

Στο πλαίσιο της διοικητικής οργάνωσης των σπουδών, η Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Έρευνας του Ιδρύματος είναι το εισηγητικό και διαμεσολαβητικό όργανο διοικητικής και συμβουλευτικής υποστήριξης των Σχολών και Ακαδημαϊκών Τμημάτων του Πανεπιστημίου σε λειτουργικά, νομικά και οργανωτικά θέματα που άπτονται των προπτυχιακών, μεταπτυχιακών, διδακτορικών και μεταδιδακτορικών σπουδών.

### **Γενική Διεύθυνση Προσωπικού και Δημοσίων Σχέσεων**

Στη Γενική Διεύθυνση Προσωπικού και Δημοσίων Σχέσεων υπάγονται οι Διευθύνσεις Διοικητικού, Δημοσίων Σχέσεων και Ιστορίας, Δημοσιευμάτων και Εκδόσεων και το Ιστορικό Αρχείο. Η Διεύθυνση Διοικητικού διαχειρίζεται όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη γενική υπηρεσιακή κατάσταση του διδακτικού και διοικητικού προσωπικού, θέματα συνταξιοδότησης και θέματα διοικητικής μέριμνας και πρωτοκόλλου. Στη συγκεκριμένη διεύθυνση συναντώνται αρκετά κοινά σημεία με ένα τμήμα ΔΑΔ σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα Διδακτικού προσωπικού που υπάγεται στη Διεύθυνση Διοικητικού είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των εκλογών μελών ΔΕΠ του Ιδρύματος, και αποστολή προς το ΥΠΑΙΘ όλων των εγγράφων για τον διορισμό τους. Αντίστοιχη αρμοδιότητα θα βρούμε και σε ένα τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς λειτουργικές αποφάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν αποφάσεις πρόσληψης προσωπικού ή και προγραμματισμό αξιολογήσεων, είναι επιτακτικές (Valverde et al., 2006). Επιπλέον, και το Τμήμα Λοιπού Προσωπικού, το οποίο ανήκει στη Διεύθυνση Διοικητικού είναι υπεύθυνο για θέματα όπως η τήρηση προσωπικών αρχείων για κάθε υπάλληλο, οι αιτήσεις συνταξιοδότησης, ή η φροντίδα για την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη του προσωπικού όπως αντίστοιχα και ένα τμήμα ΔΑΔ είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση των καθιερωμένων διαδικασιών για την εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας αλλά και για τη διατήρηση και διαχείριση πληροφοριών του προσωπικού σχετικές με την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Valvedere et al., 2006). Είναι σαφές, ότι υπάρχουν και

σημεία απόκλισης μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ένα τμήμα ΔΑΔ είναι σε θέση να ορίζει τις αμοιβές ή τυχόν μεταβολές στις αμοιβές του προσωπικού ακόμα και να προτείνει αλλαγές με σκοπό την ενίσχυση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης (Valvedere et al., 2006). Αντίθετα, οι αμοιβές των υπαλλήλων του πανεπιστημίου (μονίμων ή ΙΔΑΧ) ορίζονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Κεφαλαίου Β' του ν. 4354/2015 και μπορεί να είναι μεταβαλλόμενες μόνο και μόνο όταν υπάρξει κάποια νομοθετική μεταρρύθμιση.

### **Γενική Διεύθυνση Περιουσίας και Οικονομικών**

Η Γενική Διεύθυνση Περιουσίας και Οικονομικών αποτελείται από τις Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών, Περιουσίας και Κληροδοτημάτων, οι οποίες είναι αρμόδιες για όλες τις υπηρεσίες αλλαγών μισθοδοσίας διδασκόντων και τακτικού προσωπικού, τον έλεγχο του προϋπολογισμού του ιδρύματος και του προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων, τη διαχείριση της περιουσίας του πανεπιστημίου (σημείωση: η Εταιρεία Αξιοποίησης του Πανεπιστημίου, η οποία αποτελεί αυτοτελή μονάδα είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του ιδρύματος πλην των κληροδοτημάτων). Τμήματα που υπάγονται στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών είναι το τμήμα Προϋπολογισμού, το τμήμα Λογιστηρίου, το τμήμα Μισθοδοσίας, το τμήμα Προμηθειών, και το Ταμείο ενώ στη Διεύθυνση Περιουσίας ανήκουν τα τμήματα Ακίνητης Περιουσίας, Τμήμα Επιστημονικού Εξοπλισμού, Τμήμα Λοιπής Κινητής Περιουσίας, η Διεύθυνση Κληροδοτημάτων, το Τμήμα Εκκαθάρισης και Διαχείρισης Περιουσίας, το τμήμα Λογιστικού και τέλος το Τμήμα Υποτροφιών και Βραβείων.

### **Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών**

Η συγκεκριμένη διεύθυνση ασχολείται με ζητήματα κατασκευής και συντήρησης των εγκαταστάσεων του πανεπιστημίου. Αποτελείται από το τμήμα Γραμματείας, το Τμήμα Μελετών, το Τμήμα Εκτέλεσης Έργων, το τμήμα Συντήρησης και το τμήμα Πρασίνου.

### **Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων και Έρευνας (ΕΛΚΕ)**

Ο ΕΛΚΕ αποτελεί ένα από τα βασικά όργανα του Πανεπιστημίου. Ιδρύθηκε το 1983 με απόφαση της Συγκλήτου του πανεπιστημίου με βασική αρμοδιότητα τη κατανομή και διαχείριση των κονδυλίων για την κάλυψη του κόστους των έργων που εκτελεί το ίδρυμα. Τα έργα υλοποιούνται ή παραδίδονται σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό του ιδρύματος, τους φοιτητές, το λοιπό προσωπικό ή και άλλους επαγγελματίες. Αφορούν κυρίως την έρευνα,

την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την ανάπτυξη και βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει το Ίδρυμα.

### 3.4 Μελέτη περίπτωσης Σχολής Επιστημών Υγείας, ΕΚΠΑ

Η Σχολή Επιστημών Υγείας (ΣΕΥ) του ΕΚΠΑ ιδρύθηκε το 2013 και αποτελείται από 4 τμήματα. Το τμήμα Ιατρικής, το τμήμα Οδοντιατρικής, το τμήμα Φαρμακευτικής και το τμήμα Νοσηλευτικής. Η ΣΕΥ επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας διότι λαμβάνει τον τίτλο της μεγαλύτερης σχολής του πανεπιστημίου καθώς σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του έτους 2022-2023 αποτελείται από 671 μέλη Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού (ΔΕΠ) όλων των βαθμίδων και 51 άτομα Λοιπό Διδακτικό και Εργαστηριακό Προσωπικό. Επισημαίνεται ότι οι κλινικές και τα εργαστήρια των Τμημάτων της ΣΕΥ, και κατ' επέκταση οι διοικητικοί υπάλληλοι που εργάζονται σε αυτά, βρίσκονται σε δύο διαφορετικές Πανεπιστημιούπολεις και 16 Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία της Αθήνας. Οι διαφορετικές απαιτήσεις σε διοικητικό επίπεδο καθώς και οι διαφορετικές διοικητικές ικανότητες που απαιτούνται για την εργασία τους, καθιστά τους εργαζόμενους διοικητικής υποστήριξης της ΣΕΥ ως ιδανικό πληθυσμό για την παρούσα μελέτη.

Εικόνα 3.3: Μέλη ΔΕΠ ανά βαθμίδα, ανά τμήμα της ΣΕΥ

ΕΚΠΑ - ΜΕΛΗ Δ.Ε.Π. (31-8-2023)																
ΣΧΟΛΗ	ΤΜΗΜΑ	ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ 1ης ΒΑΘΜΙΑΔΑΣ			ΑΝΑΠΛΗΡ. ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ			ΕΠΙΚ. ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ			ΛΕΚΤΟΡΕΣ/ΛΕΚΤΟΡΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ			ΣΥΝΟΛΑ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΒΑΘΜΙΑΔΩΝ		
		ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	ΤΜΗΜΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ	206	87	293	83	56	139	61	33	94	0	6	6	350	182	532
	ΤΜΗΜΑ ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΙΚΗΣ	9	6	15	11	5	16	19	15	34	0	0	0	39	26	65
	ΤΜΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ	11	10	21	11	5	16	4	1	5	0	0	0	26	16	42
	ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ	7	11	18	4	1	5	4	4	8	1	0	1	16	16	32

Εικόνα 3.4: Λοιπό Διδακτικό και Εργαστηριακό Προσωπικό ανά τμήμα της ΣΕΥ

ΕΚΠΑ - Τμήματα & Κεντρική Διοίκηση	ΛΟΙΠΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (31-8-2023)											
	ΕΕΠ			ΕΔΠ			ΕΤΕΠ			ΕΝΤΕΤΑΑΜΕΝΟΙ/ΕΣ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ/ΟΥΣΕΣ		
	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΤΜΗΜΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ	1	0	1	23	38	61	7	28	35	0	0	0
ΤΜΗΜΑ ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΙΚΗΣ	0	0	0	0	0	0	2	5	7	0	0	0
ΤΜΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ	0	0	0	4	3	7	1	2	3	0	0	0
ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ	0	0	0	4	4	8	0	6	6	0	0	0

Όσον αφορά το Διοικητικό Προσωπικό της ΣΕΥ, ο ακριβής αριθμός των υπαλλήλων (προϊσταμένων και υφισταμένων) αντιστοιχεί σε 174 ενώ οι εγγεγραμμένοι φοιτητές των τμημάτων της ΣΕΥ ξεπερνούν τους 7.000.

Εικόνα 3.5: Διοικητικό Προσωπικό ανά τμήμα της ΣΕΥ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ Ε.Κ.Π.Α. Τμημάτων & Κεντρικής Διοίκησης (2022-2023)	
ΤΜΗΜΑΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	5
34 ΤΜΗΜΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ	121
35 ΤΜΗΜΑ ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΙΚΗΣ	30
36 ΤΜΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ	9
37 ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ	9

### 3.5. Σκοπός Έρευνας και Ανάλυση Δείγματος

Τον πληθυσμό της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν οι 174 διοικητικοί υπάλληλοι της ΣΕΥ, σε ενεργή εργασιακή σχέση (εργασίας ή έργου) με το πανεπιστήμιο και τις υπηρεσίες της σχολής κατά το χρονικό διάστημα της μελέτης, 100 εκ των οποίων ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με αποστολή σχετικού συνδέσμου και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου στη διαδικτυακή πλατφόρμα “Google Forms”. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είχε εθελοντικό χαρακτήρα. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου βρίσκεται στο τέλος της διπλωματικής εργασίας στο Παράρτημα.

Το σύνολο των χαρακτηριστικών του δείγματος και τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 4.

### Μεθοδολογία Έρευνας

Η χρήση της ποιοτικής έρευνας μας βοηθάει να κατανοήσουμε ένα υπό έρευνα φαινόμενο ή συμβάν. Συνήθως το κυρίαρχο εργαλείο μιας ποιοτικής έρευνας είναι η πλαισιωμένη κατανόηση και σύνθεση του φαινομένου ενώ στόχος της είναι η εξήγηση αυτού με μια καθολική τοποθέτηση στην κοινωνική ζωή των ανθρώπων. Αντιθέτως, στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι η απόδοση καθολικών κανόνων κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μέσω του εργαλείου της ποσοτικής έρευνας που είναι η ποσοτική ανάλυση και μέτρηση (Ισαρη, Πούρκος 2015).

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία είναι τόσο η ποιοτική (υπό την μορφή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης) όσο και η ποσοτική. Ο συγκερασμός των δυο μεθόδων οδηγεί σε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του υπό έρευνας ζητήματος. Από την μια πλευρά η ποιοτική έρευνα βοηθάει τον ερευνητή να εμβαθύνει σε πλευρές και εκφάνσεις του φαινομένου ή του συμβάντος, το οποίο προσεγγίζει ενώ παράλληλα είναι μια ερμηνευτική διαδικασία. Από την άλλη πλευρά, η ποσοτική έρευνα βοηθάει τον ερευνητή, με τη συνδρομή των μαθηματικών και της στατιστικής, να εξάγει μετρήσιμα αποτελέσματα τα οποία στη συνέχεια μπορούν να λάβουν έναν καθολικό χαρακτήρα (Ισαρη, Πούρκος 2015). Προηγήθηκε, λοιπόν, η ποιοτική έρευνα με σκοπό να γίνουν αντιληπτές έννοιες όπως Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα, η οποία ακολουθεί, δηλαδή το Πανεπιστήμιο Αθηνών και πιο συγκεκριμένα η Σχολή Επιστημών Υγείας, ΕΚΠΑ. Κατόπιν συλλογής των απαντήσεων από το ερωτηματολόγιο που κοινοποιήθηκε, συλλέχθηκαν όλα τα σχετικά δεδομένα, τα οποία στη συνέχεια αναλύθηκαν στατιστικά.

Για τη συγκεκριμένη έρευνα, όπως προαναφέρθηκε, επιλέχθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο της έρευνας καθώς οι απαντήσεις που συλλέγονται είναι εύκολο να καταγραφούν σε πίνακες ενώ παράλληλα και τα τελικά δεδομένα αναλύονται με ευκολία και ακρίβεια. Θετικό στοιχείο του ερωτηματολογίου τίθεται και η δυνατότητα ανώνυμης συμπλήρωσής του. Η διευκόλυνση αυτή επιτρέπει στον ερευνητή να προσεγγίσει ευαίσθητα θέματα, τα οποία δεν θα μπορούσε εύκολα να διερευνήσει με τη μέθοδο των συνεντεύξεων καθώς οι απαντήσεις των ερωτώμενων ενδέχεται να επηρεάζοντουσαν από το γεγονός ότι ταυτότητα τους είναι γνωστή. Αν εξεταστεί η μέθοδος του ερωτηματολογίου και από οικονομικής πλευράς, τότε είναι άξια αναφοράς η αμελητέα ως και μηδαμινή επιβάρυνση του ερευνητή για τον διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων αλλά επίσης και η δυνατότητα να κοινοποιήσει το ερωτηματολόγιο σε άτομα που βρίσκονται σε μεγάλη γεωγραφική απόσταση (Patten, 2017).

## Μέρος Β'

### Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων

#### 4.1. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων (Πίνακες – Γραφήματα)

Πίνακας 4.1

«Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος»

Μεταβλητές		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άντρας	26	26,00%
	Γυναίκα	74	74,00%
Ηλικία	Μέχρι 29 ετών	8	8,00%
	30-39 ετών	16	16,00%
	40-49 ετών	26	26,00%
	50 ετών και άνω	50	50,00%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	30	30,00%
	Έγγαμος/η χωρίς παιδιά	7	7,00%
	Έγγαμος/η με παιδιά	46	46,00%
	Διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά	6	6,00%
	Διαζευγμένος/η με παιδιά	11	11,00%
Εκπαιδευτική Βαθμίδα	ΥΕ	1	1,00%
	ΔΕ	36	36,00%
	ΤΕ	12	12,00%
	ΠΕ	51	51,00%
Επίπεδο Σπουδών	Απολυτήριο Λυκείου	26	26,00%
	Απόφοιτος ΙΕΚ, ΤΕΕ	12	12,00%
	Πτυχίο ΤΕΙ	7	7,00%
	Πτυχίο ΑΕΙ	19	19,00%
	Μεταπτυχιακό	23	23,00%
	Διδακτορικό	13	13,00%
	Εργαζόμενος/η με σύμβαση	31	31,00%

Σχέση εργασίας	ΙΔΑΧ	36	36,00%
	Μόνιμος υπάλληλος	11	11,00%
	ΕΤΕΠ/ΕΔΠ	22	22,00%
Έτη προϋπηρεσίας	Έως 2 έτη	3	3,00%
	2 έως 5 έτη	10	10,00%
	5 έως 10 έτη	8	8,00%
	10 έως 15 έτη	5	5,00%
	15 έως 20 έτη	18	18,00%
	Πάνω από 20 έτη	56	56,00%
Θέση στο ίδρυμα	Προϊσταμένου	5	5,00%
	Υφισταμένου	95	95,00%

Στον Πίνακα 4.1 αποτυπώνονται συγκεντρωμένα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, το 26% αποτελούν οι άντρες ενώ οι γυναίκες ανέρχονται στο 74%. Αναφορικά με την ηλικιακή ομάδα, η κατανομή των απαντήσεων ήταν 8% για τους έως 29 ετών, 16% για τους 30 έως 39 ετών, 26% για τους 40 έως 49 ετών και 50% για τους 50 ετών και άνω. Η πλειοψηφία του δείγματος και συγκεκριμένα το 46%, αποτελούν έγγαμους με παιδιά ενώ ακολουθεί το 30% που είναι άγαμοι. Έγγαμους χωρίς παιδιά αποτελεί το 7%, διαζευγμένους χωρίς παιδιά το 6% ενώ τέλος διαζευγμένους με παιδιά αποτελεί το 11%. Ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα των ερωτώμενων, το 51% έχει ολοκληρώσει την πανεπιστημιακή εκπαίδευση, το 36% τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 12% την τεχνολογική εκπαίδευση ενώ μόλις το 1% την υποχρεωτική εκπαίδευση. Παράλληλα, αξίζει να αναφερθεί ότι το 26% των ερωτώμενων είναι κάτοχοι απολυτηρίου λυκείου, το 12% απόφοιτοι ΙΕΚ/ΤΕΕ, το 7% κατέχει πτυχίο ΤΕΙ και το 19% πτυχίο ΑΕΙ ενώ το 23% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και το 13% Διδακτορικού. Το 31% του δείγματος αποτελεί υπαλλήλους με σύμβαση, το 36% υπαλλήλους ΙΔΑΧ, το 11% μόνιμους υπαλλήλους και τέλος το 22% ΕΤΕΠ/ΕΔΠ. Το 95% του δείγματος κατέχει θέση Υφισταμένου στη ΣΕΥ, ενώ το 5% θέση Προϊσταμένου. Τέλος, η πλειοψηφία του δείγματος, δηλαδή το 56% κατέχουν πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας, το 18% 15 έως 20 χρόνια, το 10% 2 έως 5 χρόνια, το 8% 5 έως 8 χρόνια, το 5% 5 έως 10 χρόνια και τέλος το 3% έως 2 χρόνια προϋπηρεσίας.

**Πίνακας 4.2**

**«Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με την εργασία σας;»**

	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Όποτε υπάρχει ανάγκη	64	64,00%
Κάθε δύο έτη	4	4,00%
Μία φορά το έτος	18	18,00%
Κάθε έξι μήνες	14	14,00%

**Πίνακας 4.3**

**«Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολουθήσατε το 2023;»**

	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Κανένα	32	32,00%
Ένα	39	39,00%
Δύο	13	13,00%
Περισσότερα από δύο	16	16,00%

Στην ερώτηση «Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με την εργασία σας;», το 64% αποκρίθηκε όποτε υπάρχει ανάγκη, το 4% κάθε 2 έτη, το 18% μια φορά το έτος και το 14% κάθε έξι μήνες (Πίνακας 4.2). Αναλυτικότερα, από όσους κατέχουν απολυτήριο λυκείου, το 20% απάντησε ότι παρακολουθεί κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα όταν υπάρχει ανάγκη, το 5% μια φορά το έτος και το 1% κάθε έξι μήνες. Από όσους είναι απόφοιτοι ΙΕΚ/ΤΕΕ, το 9% απάντησε όποτε υπάρχει ανάγκη, το 2% κάθε 2 έτη και το 1% μια φορά το έτος. Από όσους κατέχουν πτυχίο ΤΕΙ ή ΑΕΙ, το 17% παρακολουθούν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα όποτε υπάρχει ανάγκη, το 4% μια φορά το έτος ενώ το 5% κάθε έξι μήνες. Τέλος, στην κατηγορία εκείνων που κατέχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, το ποσοστό που απάντησε πως παρακολουθεί κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα όποτε υπάρχει ανάγκη είναι το 18%, κάθε 2 έτη το 4%, μια φορά το έτος το 8% και επίσης το 8% παρακολουθεί κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα κάθε έξι μήνες. Κατά το περασμένο έτος 2023, το 39% παρακολούθησε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το 32% κανένα, το 16% περισσότερα από δύο (>2) ενώ το 13% παρακολούθησε δυο εκπαιδευτικά προγράμματα (Πίνακας 4.3).



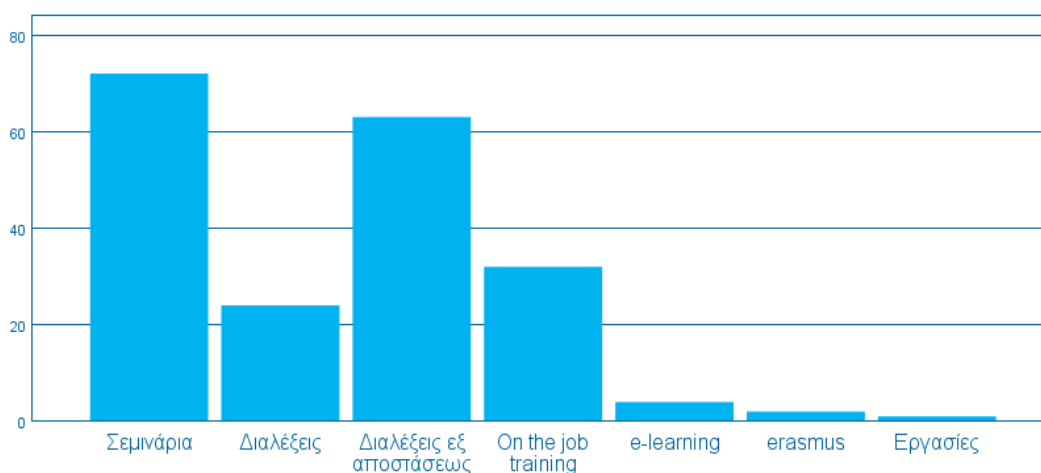
**Πίνακας 4.4**

**«Ποιος αναλαμβάνει την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;»**

	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Το ίδρυμα / πανεπιστήμιο	32	32,00%
Τρίτος φορέας	15	15,00%
Και τα δύο	53	53,00%

Όσον αφορά την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το 32% αποκρίθηκε ότι ο φορέας που ανέλαβε την υλοποίηση των προγραμμάτων υπήρξε το ίδιο το πανεπιστήμιο, το 15% ανέφερε τρίτο φορέα ενώ το 53% απάντησε πως η υλοποίηση πραγματοποιήθηκε παράλληλα από το πανεπιστήμιο και από τρίτο φορέα (Πίνακας 4.4).

Στην ερώτηση «Ποια από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε συνήθως ως μέσο εκπαίδευσης; - Σεμινάρια, - Διαλέξεις, - Διαλέξεις εξ αποστάσεως, - On the job training» δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτώμενους να επιλέξουν περισσότερες από μια απαντήσεις καθώς και να αναφέρουν κάποια άλλη πιθανή μέθοδο. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν ήταν πολλαπλές (Διάγραμμα 4.1) συνεπώς έγινε μια κατηγοριοποίηση αυτών (Πίνακας 4.5).



**Διάγραμμα 4.1**

**«Ποια από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείτε συνήθως ως μέσο εκπαίδευσης;»**

#### Πίνακας 4.5

«Στατιστικά στοιχεία των μεθόδων που χρησιμοποιεί το δείγμα για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα.»

Χρησιμοποιείτε την παρακάτω μέθοδο ως μέσο εκπαίδευσης:		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Σεμινάρια	NAI	72	72,00%
	OXI	28	28,00%
Διαλέξεις	NAI	24	24,00%
	OXI	76	76,00%
Διαλέξεις εξ αποστάσεως	NAI	63	63,00%
	OXI	37	37,00%
On the job training (κατάρτιση στον χώρο εργασίας)	NAI	32	32,00%
	OXI	68	68,00%

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις που δόθηκαν, τα σεμινάρια είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος εκπαίδευσης με ποσοστό 72% ακολουθούν οι διαλέξεις εξ αποστάσεως με 63%, η κατάρτιση στο χώρο εργασίας με 32% και τέλος οι διαλέξεις με ποσοστό 24%. Οι άλλες απαντήσεις που δόθηκαν ανέρχονται στο 7% και περιλαμβάνεται η μέθοδος του e-learning, erasmus training και εργασίες.

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 4.6, ο κυριότερος λόγος συμμετοχής σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αναδείχθηκε η πρωτοβουλία της διοίκησης με ποσοστό 31% ενώ το 24% αποφάνθηκε πως ο λόγος που παρακολούθησαν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα υπήρξε η οργανωτική – λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας. Το 18% του δείγματος απάντησε πως η έλλειψη γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων τους αποτέλεσε το κίνητρο για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ενώ το 9% ανέφερε την αλλαγή αντικειμένου απασχόλησης.

Το 18% συμπλήρωσε στην απάντηση ως λόγο συμμετοχής σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα την προσωπική επιθυμία για επιμόρφωση. (Πίνακας 4.6).

**Πίνακας 4.6**

**«Ποιος ήταν ο κύριος λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στα εκπαιδευτικά προγράμματα;»**

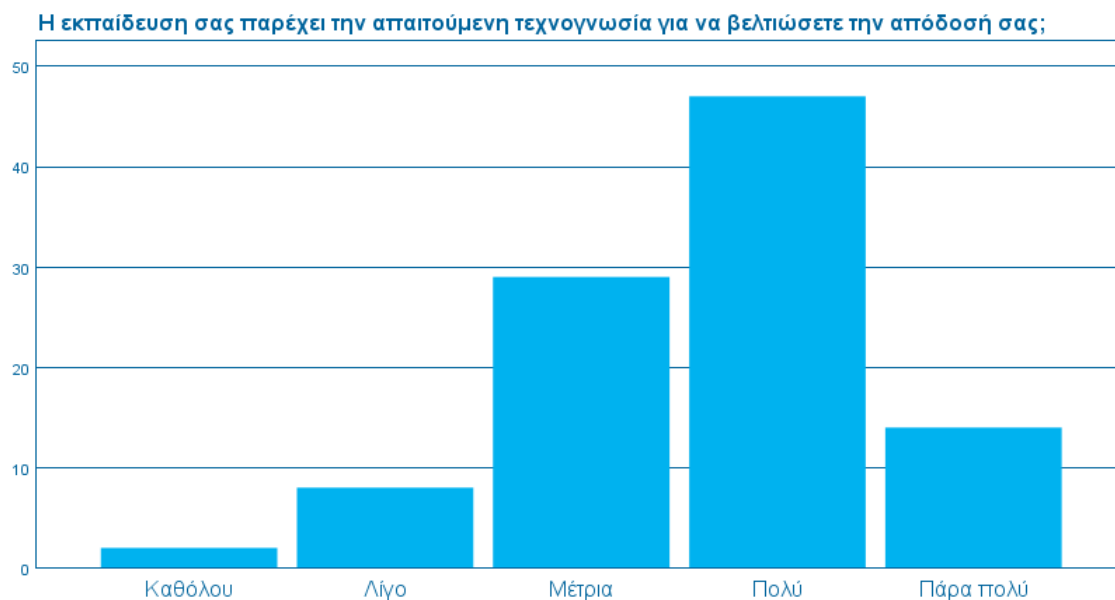
	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Αλλαγή αντικειμένου απασχόλησης	9	9,00%
Έλλειψη γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων σας	18	18,00%
Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της διεύθυνσης	24	24,00%
Πρωτοβουλία της διοίκησης	31	31,00%
Άλλο	18	18,00%

Όσον αφορά τα προσδοκώμενα οφέλη των προγραμμάτων εκπαίδευσης, το 61% του δείγματος θεωρεί πως η παρεχόμενη εκπαίδευση ενίσχυσε πολύ έως πάρα πολύ την αποδοτικότητα τους (Πίνακας 4.7) ενώ το 69% αναφέρει πως η εκπαίδευση συνιστά εργαλείο προσωπικής παρακίνησης (Πίνακας 4.8). Μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων διαφαίνεται ότι το 56% θα ξανά παρακολουθούσε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης και κατάρτισης (Πίνακας 4.9). Ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση με αντίστοιχους πίνακες και διαγράμματα.

**Πίνακας 4.7**

**«Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;»**

	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Πάρα πολύ	14	14,00%
Πολύ	47	47,00%
Μέτρια	29	29,00%
Λίγο	8	8,00%
Καθόλου	2	2,00%



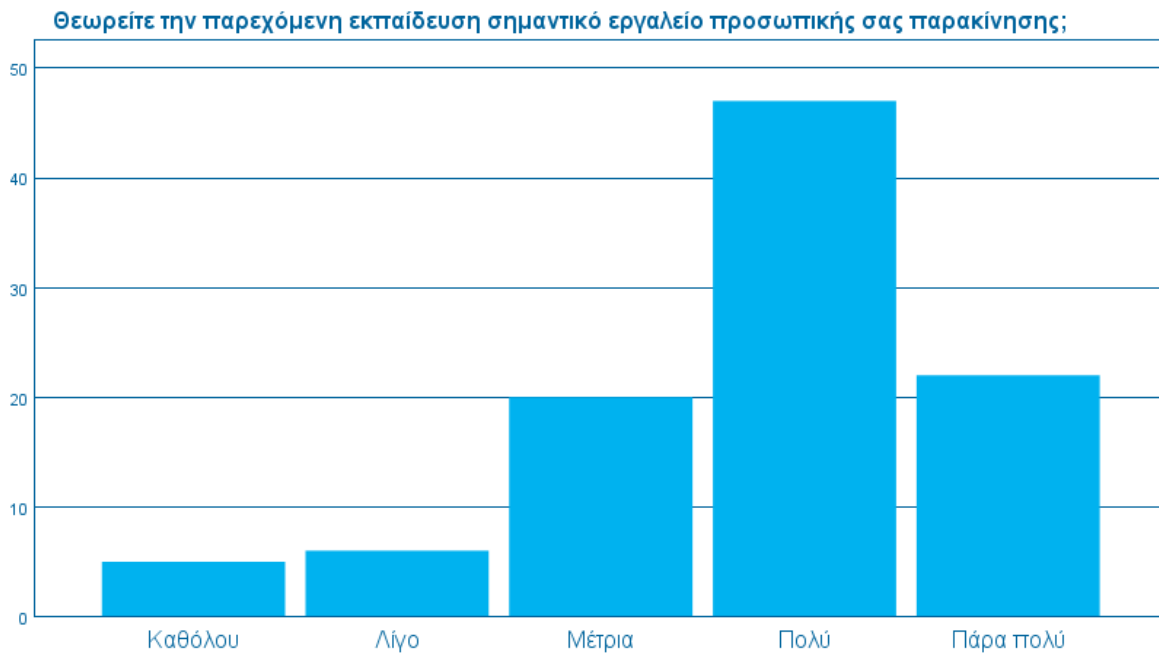
**Διάγραμμα 4.2**

**«Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;»**

**Πίνακας 4.8**

**«Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;»**

	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Πάρα πολύ	22	22,00%
Πολύ	47	47,00%
Μέτρια	20	20,00%
Λίγο	6	6,00%
Καθόλου	5	5,00%



**Διάγραμμα 4.3**

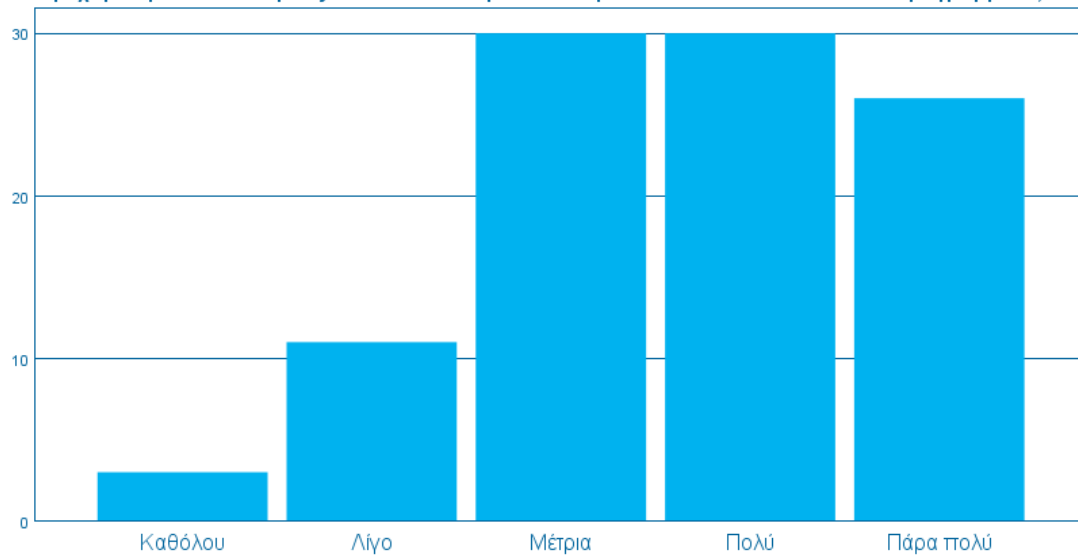
**«Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;»**

**Πίνακας 4.9**

**«Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;»**

	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Πάρα πολύ	26	26,00%
Πολύ	30	30,00%
Μέτρια	30	30,00%
Λίγο	11	11,00%
Καθόλου	3	3,00%

Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;



**Διάγραμμα 4.4**

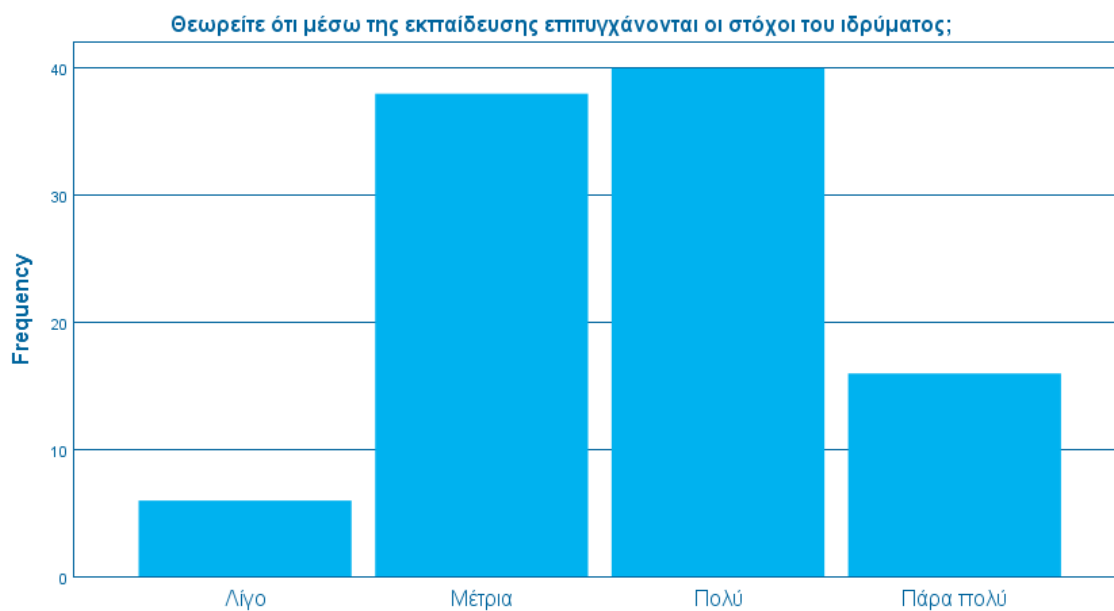
**«Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;»**

Μέσα από το ερωτηματολόγιο εξετάστηκε, εκτός των άλλων, η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του ιδρύματος, η ικανοποίηση των ερωτώμενων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησαν και την οργάνωσή τους καθώς επίσης και ο αντίκτυπος που είχαν αυτά τόσο στο εργασιακό περιβάλλον όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Αναλυτικότερα, σχεδόν οι έξι στους δέκα θεωρούν ότι μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης τελικώς επιτυγχάνονται οι στόχοι του ιδρύματος (Πίνακας 4.10). Οι πέντε στους δέκα δηλώνουν πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι με τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα ενώ αντίστοιχα πέντε στους δέκα απάντησαν πως έμειναν μέτρια έως καθόλου ευχαριστημένοι από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησαν (Πίνακας 4.11). Επιπλέον, αρκετά χαμηλό είναι το ποσοστό του δείγματος που θεωρεί πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν εφαρμογή στην εργασία τους μετά το πέρας τους (36%). Αντιθέτως, το 64% δηλώνει πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι μέτρια έως καθόλου εφαρμόσιμα στην εργασία τους (Πίνακας 4.12). Όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα των ερωτώμενων, το 54% αποφάνθηκε πως τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενισχύονται σε μεγάλο βαθμό μετά το πέρας κάποιου προγράμματος κατάρτισης (Πίνακας 4.13) αλλά μόλις το 29% θεωρεί πως με αυτόν τον τρόπο ενισχύονται οι πιθανότητες για μελλοντική προαγωγή και ανέλιξη (Πίνακας 4.14). Τέλος, σχεδόν πέντε στους δέκα ερωτώμενους, δήλωσαν πως τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα υπήρξαν αντάξια των προσδοκιών τους (Πίνακας 4.15) ενώ σημαντικό ποσοστό του δείγματος αναφέρει πως η παρεχόμενη εκπαίδευση αποτελεί αρωγό της επαγγελματικής ανέλιξής τους (Πίνακας 4.16).

**Πίνακας 4.10**

**«Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι του ιδρύματος;»**

	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Πάρα πολύ	16	16,00%
Πολύ	40	40,00%
Μέτρια	38	38,00%
Λίγο	6	6,00%
Καθόλου	0	0%



**Διάγραμμα 4.5**

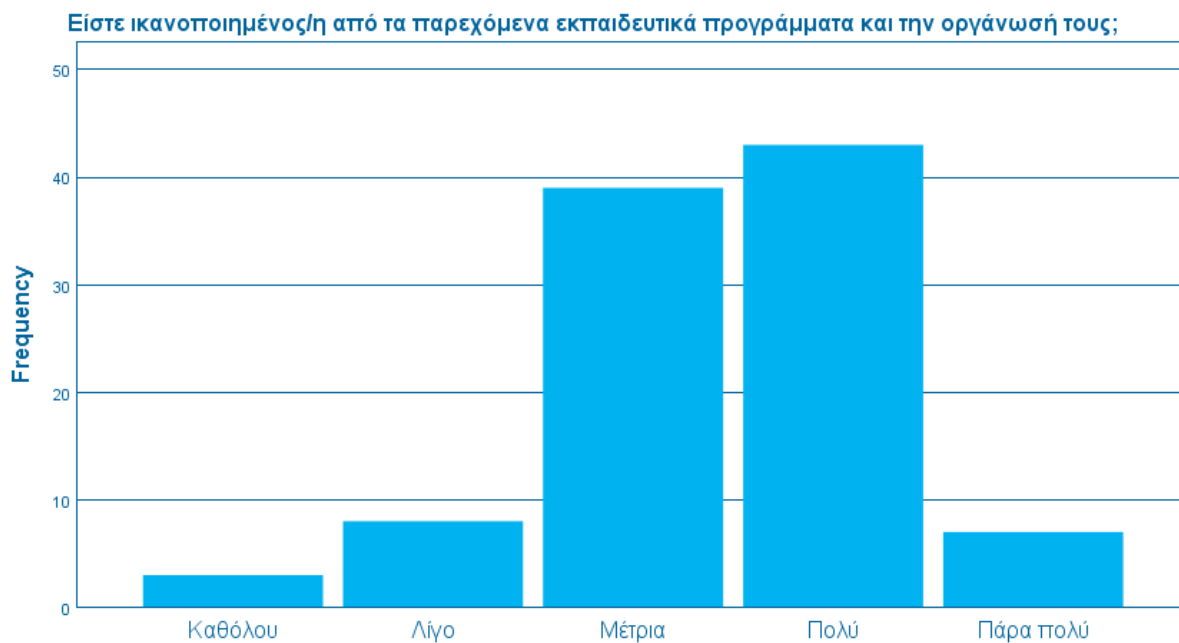
**«Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι του ιδρύματος;»**

**Πίνακας 4.11**

**«Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;»**

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	7	7,00%
Πολύ	43	43,00%
Μέτρια	39	39,00%
Λίγο	8	8,00%
Καθόλου	3	3,00%





**Διάγραμμα 4.6**

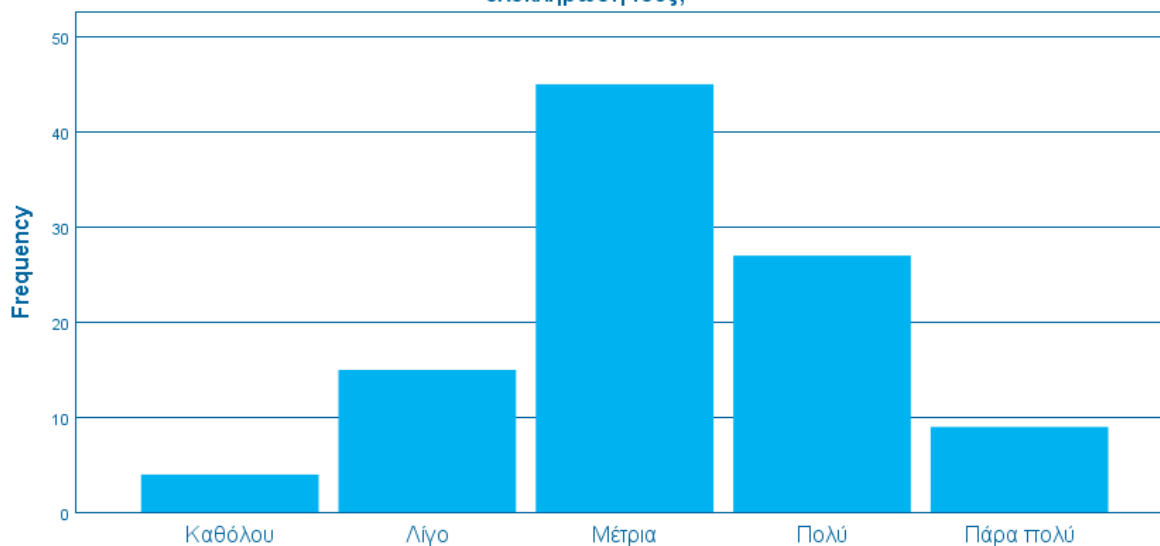
**«Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;»**

**Πίνακας 4.12**

**«Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;»**

	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Πάρα πολύ	9	9,00%
Πολύ	27	27,00%
Μέτρια	45	45,00%
Λίγο	15	15,00%
Καθόλου	4	4,00%

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;



Διάγραμμα 4.7

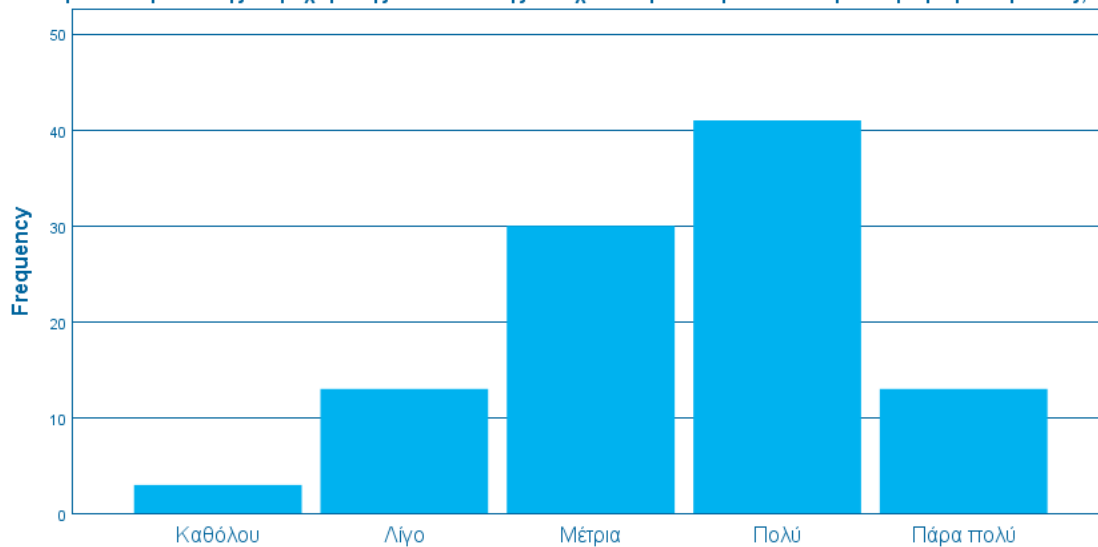
«Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;»

Πίνακας 4.13

«Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα / παραγωγικότητά σας;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	13	13,00%
Πολύ	41	41,00%
Μέτρια	30	30,00%
Λίγο	13	13,00%
Καθόλου	3	3,00%

Θεωρείτε ότι μέσω της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα/παραγωγικότητά σας;



**Διάγραμμα 4.8**

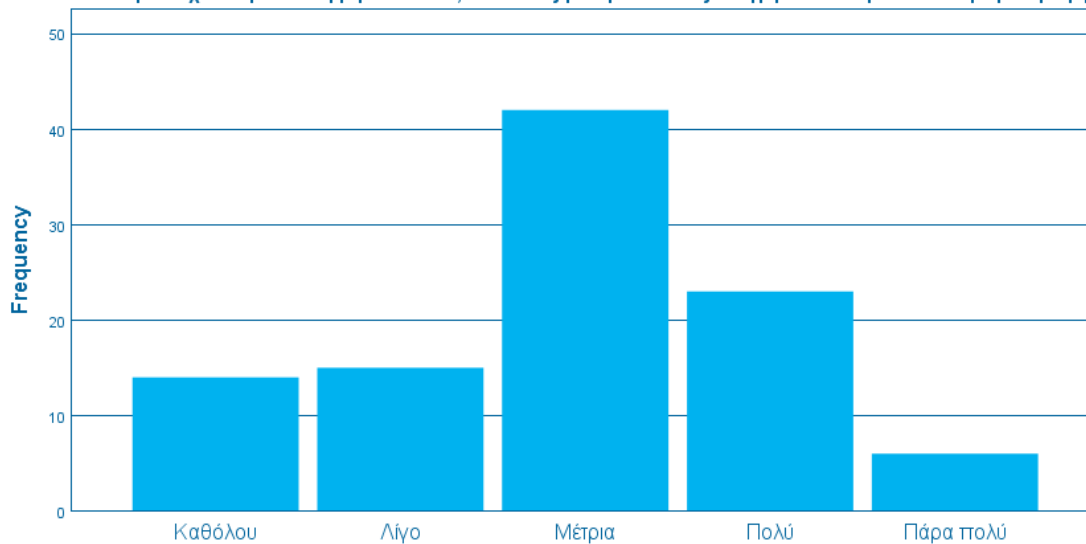
**«Θεωρείτε ότι μέσω της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα / παραγωγικότητά σας;»**

**Πίνακας 4.14**

**«Η εκπαίδευση ενισχύει την ανάληψη ευθυνών, οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε μελλοντική προαγωγή;»**

	<b>Συχνότητα (N)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Πάρα πολύ	6	6,00%
Πολύ	23	23,00%
Μέτρια	42	42,00%
Λίγο	15	15,00%
Καθόλου	14	14,00%

Η εκπαίδευση ενισχύει την ανάληψη ευθυνών, οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε μελλοντική προαγωγή;



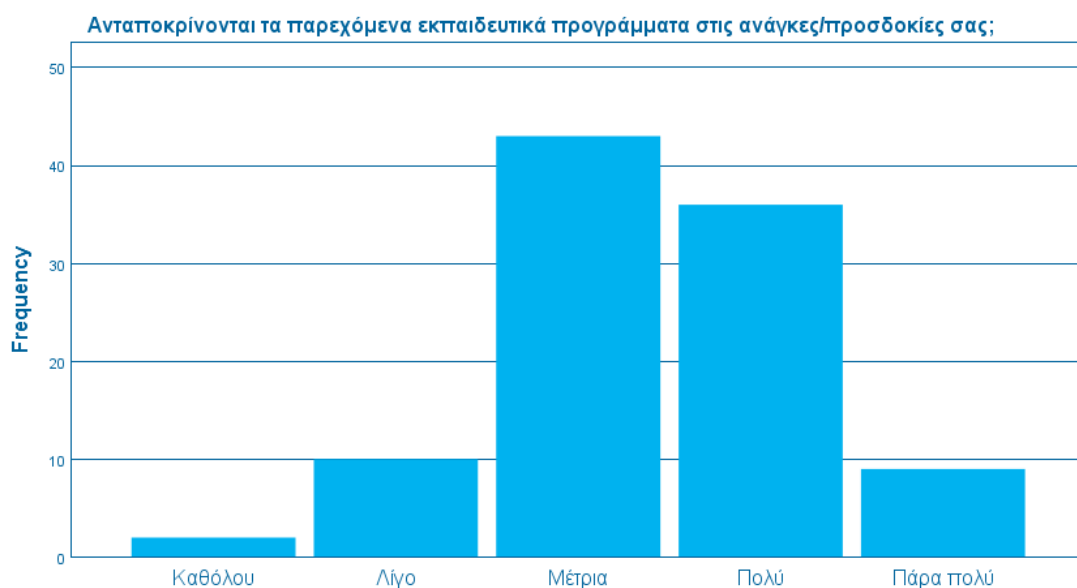
**Διάγραμμα 4.9**

**«Η εκπαίδευση ενισχύει την ανάληψη ευθυνών, οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε μελλοντική προαγωγή;»**

**Πίνακας 4.15**

**«Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες / προσδοκίες σας;»**

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	9	9,00%
Πολύ	36	36,00%
Μέτρια	43	43,00%
Λίγο	10	10,00%
Καθόλου	2	2,00%



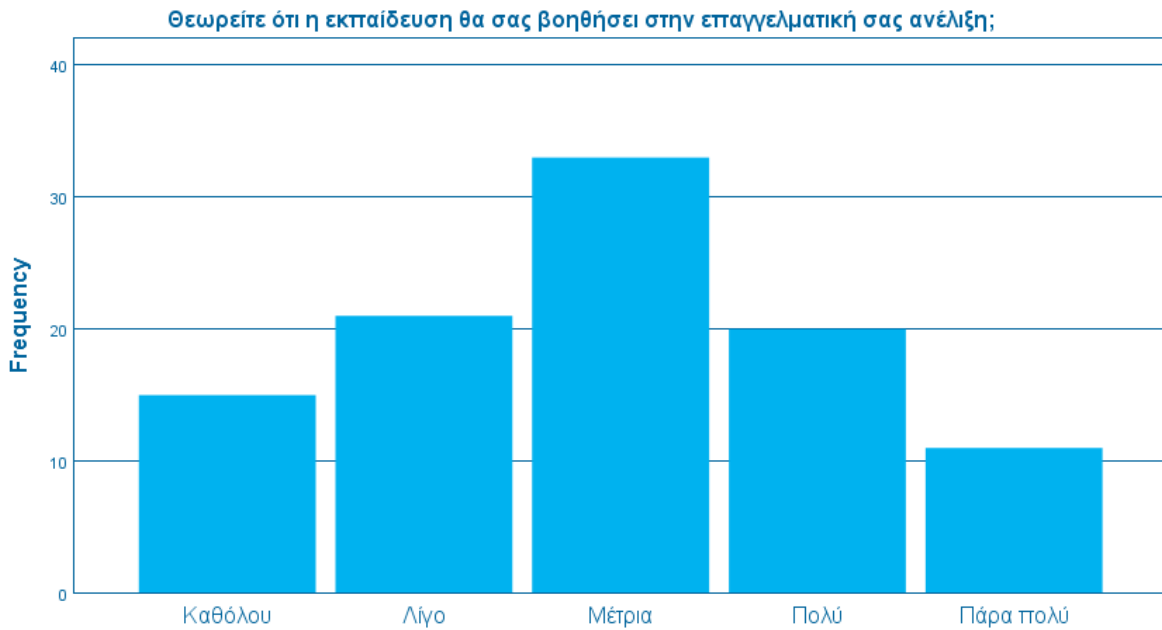
**Διάγραμμα 4.10**

«Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες / προσδοκίες σας;»

**Πίνακας 4.16**

«Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	11	11,00%
Πολύ	20	20,00%
Μέτρια	33	33,00%
Λίγο	21	21,00%
Καθόλου	15	15,00%



**Διάγραμμα 4.11**

**«Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;»**

### Έλεγχος Αξιοπιστίας

Υπολογίζοντας τον συντελεστή αξιοπιστίας **Cronbach's alpha ( $\alpha$ )** (Cronbach, 1951), εξετάστηκε η εσωτερική συνοχή των τιμών των ερωτήσεων, σύμφωνα με τις οποίες οι υπάλληλοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν συγκεκριμένα στοιχεία της παρεχόμενης εκπαίδευσης – κατάρτισης.

Για ένα σύνολο  $k$  ερωτήσεων, ο συντελεστής Cronbach's alpha ορίζεται ως:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( \frac{\sigma_y^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

όπου  $\sigma_y^2$  η διακύμανση των τιμών των συνολικών αθροισμάτων για κάθε άτομο, και  $\sigma_i^2$  η διακύμανση των τιμών της  $i$ -οστής ερώτησης.

Ο συντελεστής αξιολογείται από το 0 έως 1, με τις τιμές που πλησιάζουν το 1 να υποδεικνύουν μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή των τιμών που μετριοούνται. Η τιμή 0,7 θεωρείται συνήθως αποδεκτή για μια ικανοποιητική εσωτερική συνοχή. Για τις τιμές των 10 ερωτήσεων με τις οποίες γίνεται η αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης προκύπτει:

$$\alpha = 0.890.$$

Η εκτίμηση της εσωτερικής συνοχής είναι σημαντική για να αξιολογήσουμε την αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου. Έχοντας ένα υψηλό Cronbach's alpha σημαίνει ότι οι ερωτήσεις είναι συσχετισμένες μεταξύ τους και μετρούν την ίδια εννοιολογική έννοια. Στην περίπτωση του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, οι ερωτήσεις εμφανίζουν υψηλή εσωτερική συνοχή και, επιπροσθέτως, η απομάκρυνση ερωτημάτων δεν επηρέασε σε σημαντικό βαθμό τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha, συμπεραίνοντας έτσι πως καμία από αυτές δεν κρίνεται αναγκαίο να απομακρυνθεί. (Πίνακας 4.17).

**Πίνακας 4.17**

**«Μεταβολή αξιοπιστίας με αφαίρεση κάθε ερωτήματος»**

<b>Ερώτηση</b>	<b>alpha</b>
Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;	0.875
Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;	0.872
Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;	0.880
Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι του ιδρύματος;	0.882
Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;	0.880
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;	0.877
Θεωρείτε ότι μέσω της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα/παραγωγικότητά σας;	0.872
Η εκπαίδευση ενισχύει την ανάληψη ευθυνών, οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε μελλοντική προαγωγή;	0.894
Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες/προσδοκίες σας;	0.872
Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;	0.884

## Διερεύνηση συσχετίσεων

Η πιθανή εξάρτηση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων μελετήθηκαν με τον έλεγχο ανεξαρτησίας  $\chi^2$ -τετράγωνο -  $\chi^2$  (chi-square independence test) και τον ακριβή έλεγχο Fisher (Fisher's exact test). Συγκεκριμένα, ο έλεγχος  $\chi^2$  είναι ασυμπτωτικός και ένα επαρκώς μεγάλο δείγμα, ορισμένο σε τουλάχιστον 5 αναμενόμενες παρατηρήσεις σε κάθε κελί του πίνακα συνάφειας, αποτελεί προϋπόθεση για την εκτέλεση του ελέγχου (Yates, et al., 1999). Εάν αυτή η υπόθεση δεν ικανοποιείται, ο ακριβής έλεγχος Fisher χρησιμοποιείται στη θέση του (Cochran, 1954).

Στη συνέχεια, μελετήθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των 10 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Καθώς οι απαντήσεις δίνονται στη διακριτή κλίμακα Likert, κατάλληλος συντελεστής συσχέτισης για κάθε ζεύγος ερωτήσεων κρίνεται ο συντελεστής  $r_s$  του Spearman (Keller, 2022). Επιπλέον, διενεργήθηκε στατιστικός έλεγχος για τον προσδιορισμό της σημαντικότητας κάθε συσχέτισης.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS 28 (IBM Corp. Released 2021. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 28.0. Armonk, NY: IBM Corp).

Στα πλαίσια του ερευνητικού ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας, διερευνήθηκε η πιθανή συσχέτιση της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκ μέρους των εργαζομένων από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Οι υποθέσεις που ερευνώνται είναι:

**H<sub>0</sub>:** υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του εκάστοτε δημογραφικού χαρακτηριστικού

**H<sub>1</sub>:** Δεν υπάρχει ανεξαρτησία

## *Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και φύλο*

Ο Πίνακας 4.18 παρουσιάζει τις απόλυτες συχνότητες ανάμεσα στη συσχέτιση παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το φύλο τους. Καθώς 4 κελιά του πίνακα έχουν αναμενόμενη συχνότητα  $\leq 5$ , βασίζουμε το συμπέρασμά μας



στο p-value του Fisher's exact test ( $F = 1.811$ ,  $p = 0.608$ ). Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από το φύλο των εργαζομένων.

**Πίνακας 4.18**

**«Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το φύλο τους»**

Φύλο	Όποτε	Μία	Κάθε	Σύνολο
	υπάρχει ανάγκη	Κάθε δύο έτη	φορά το έτος	
Άντρας	16	0	5	26
Γυναίκα	48	4	13	74
Total	64	4	18	100

***Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ηλικία***

Ο Πίνακας 4.19 παρουσιάζει τις απόλυτες συχνότητες ανάμεσα στη συσχέτιση παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την ηλικία τους. Καθώς 10 κελιά του πίνακα έχουν αναμενόμενη συχνότητα  $\leq 5$ , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στο p-value του Fisher's exact test ( $F = 22.282$ ,  $p = 0.002$ ). Επομένως, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν είναι ανεξάρτητη από την ηλικία των εργαζομένων.

**Πίνακας 4.19**

**«Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την ηλικία τους»**

Ηλικία	Όποτε		Μία φορά το έτος	Κάθε έξι μήνες	Σύνολο
	υπάρχει ανάγκη	Κάθε δύο έτη			
≤ 29	2	0	1	5	8
30 – 39	7	0	5	4	16
40 – 49	17	1	7	1	26
≥ 50	38	3	5	4	50
Total	64	4	18	14	100

***Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και οικογενειακή κατάσταση***

Ο Πίνακας 4.20 παρουσιάζει τις απόλυτες συχνότητες ανάμεσα στη συσχέτιση παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την οικογενειακή τους κατάσταση. Καθώς 14 κελιά του πίνακα έχουν αναμενόμενη συχνότητα  $\leq 5$ , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στο p-value του Fisher's exact test ( $F = 11.866$ ,  $p = 0.347$ ). Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από την οικογενειακή τους κατάσταση.

**Πίνακας 4.20**

**«Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την οικογενειακή τους κατάσταση»**

Οικογενειακή Κατάσταση	Όποτε υπάρχει ανάγκη	Κάθε δύο έτη	Μία φορά το έτος	Κάθε έξι μήνες	Σύνολο
Άγαμος/η	16	1	6	7	30
Έγγαμος/η χωρίς παιδιά	6	0	0	1	7
Έγγαμος/η με παιδιά	31	1	9	5	46
Διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά	3	0	2	1	6
Διαζευγμένος/η με παιδιά	8	2	1	0	11
Total	64	4	18	14	100

***Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκπαιδευτική βαθμίδα***

Ο Πίνακας 4.21 παρουσιάζει τις απόλυτες συχνότητες ανάμεσα στη συσχέτιση παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εκπαιδευτική τους βαθμίδα. Καθώς 9 κελιά του πίνακα έχουν αναμενόμενη συχνότητα  $\leq 5$ , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στο p-value του Fisher's exact test ( $F = 11.426$ ,  $p = 0.252$ ). Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από την εκπαιδευτική τους βαθμίδα.

**Πίνακας 4.21**

**«Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εκπαιδευτική τους βαθμίδα»**

Εκπαιδευτική βαθμίδα	Όποτε		Μία φορά το έτος	Κάθε έξι μήνες	Σύνολο
	υπάρχει ανάγκη	Κάθε δύο έτη			
ΥΕ	1	0	0	0	1
ΔΕ	26	2	6	2	36
ΤΕ	10	0	2	0	12
ΠΕ	27	2	10	12	51
Total	64	4	18	14	100

***Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και επίπεδο σπουδών***

Ο Πίνακας 4.22 παρουσιάζει τις απόλυτες συχνότητες ανάμεσα στη συσχέτιση παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το επίπεδο σπουδών τους. Καθώς 19 κελιά του πίνακα έχουν αναμενόμενη συχνότητα  $\leq 5$ , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στο p-value του Fisher's exact test ( $F = 21.827$ ,  $p = 0.037$ ). Επομένως, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι δεν ανεξάρτητη από το επίπεδο σπουδών τους.

**Πίνακας 4.22**

**«Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το επίπεδο σπουδών τους»**

Επίπεδο Σπουδών	Όποτε υπάρχει ανάγκη		Μία φορά το	Κάθε έξι	Σύνολο
	Κάθε δύο έτη	έτος	μήνες		
Απολυτήριο Λυκείου	20	0	5	1	26
Απόφοιτος ΙΕΚ, ΤΕΕ	9	2	1	0	12
Πτυχίο ΤΕΙ	5	0	2	0	7
Πτυχίο ΑΕΙ	12	0	2	5	19
Μεταπτυχιακό	11	2	7	3	23
Διδακτορικό	7	0	1	5	13
Total	64	4	18	14	100

#### ***Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σχέση εργασίας***

Ο Πίνακας 4.23 παρουσιάζει τις απόλυτες συχνότητες ανάμεσα στη συσχέτιση παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη σχέση εργασίας τους. Καθώς 9 κελιά του πίνακα έχουν αναμενόμενη συχνότητα  $\leq 5$ , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στο p-value του Fisher's exact test ( $F = 14.177$ ,  $p = 0.065$ ). Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από τη σχέση εργασίας τους.

**Πίνακας 4.23**

**«Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη σχέση εργασίας τους»**

Σχέση Εργασίας	Όποτε		Μία φορά το έτος	Κάθε έξι μήνες	Σύνολο
	υπάρχει ανάγκη	Κάθε δύο έτη			
Εργαζόμενος/η με σύμβαση	16	1	6	8	31
ΙΔΑΧ	20	3	10	3	36
Μόνιμος υπάλληλος	10	0	1	0	11
ΕΤΕΠ/ΕΔΠΠ	18	0	1	3	22
Total	64	4	18	14	100

#### ***Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και θέση στο ίδρυμα***

Ο Πίνακας 4.24 παρουσιάζει τις απόλυτες συχνότητες ανάμεσα στη συσχέτιση παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη θέση τους στο ίδρυμα. Καθώς 5 κελιά του πίνακα έχουν αναμενόμενη συχνότητα  $\leq 5$ , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στο p-value του Fisher's exact test ( $F = 1.098$ ,  $p = 0.848$ ). Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από τη θέση τους στο ίδρυμα.

**Πίνακας 4.24**

**«Συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη θέση τους στο ίδρυμα»**

Σχέση Εργασίας	Όποτε		Μία φορά το έτος	Κάθε έξι μήνες	Σύνολο
	υπάρχει ανάγκη	Κάθε δύο έτη			
Υφισταμένου	61	4	17	13	95
Προϊσταμένου	3	0	1	1	5
Total	64	4	18	14	100

### **Συσχέτιση Ερωτήσεων Ερωτηματολογίου**

Οι συσχετίσεις μεταξύ των 10 ερωτήσεων με τις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν / βαθμολογήσουν συγκεκριμένα στοιχεία της εκπαίδευσης – κατάρτισης (σε κλίμακα Likert) εκτιμήθηκαν με τον **συντελεστή συσχέτισης του Spearman ( $r_s$ )** για κάθε ζεύγος ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 4.25. Η θετική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών χαρακτηρίζεται ως «ασθενής» για τιμές του συντελεστή μεταξύ του 0 και του 0.3, «μέτρια» για τιμές από 0.3 έως 0.5, «ισχυρή» για τιμές 0.5 έως 0.7, και «πολύ ισχυρή» για τιμές από 0.7 έως 1.

Πίνακας 4.25

«Συσχετίσεις μεταβλητών αξιολόγησης της εκπαίδευσης»

		Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	Τιμή	0.663**	0.601**	0.369**	0.441**	0.574**	0.501**	0.330**	0.554**	0.339**
	p-value	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	.001	<0.001	0.001
Q2	Τιμή		0.640**	0.443**	0.540**	0.435**	0.512**	0.308**	0.574**	0.350**
	p-value		<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	.002	<0.001	<0.001
Q3	Τιμή			0.358**	0.554**	0.336**	0.383**	0.279**	0.535**	0.292**
	p-value			<0.001	<0.001	0.001	<0.001	0.005	<0.001	0.003
Q4	Τιμή				0.327**	0.497**	0.505**	0.327**	0.509**	0.457**
	p-value				0.001	<0.001	<0.001	0.001	<0.001	<0.001
Q5	Τιμή					0.412**	0.443**	0.198*	0.645**	0.297**
	p-value					<0.001	<0.001	0.049	<0.001	0.003
Q6	Τιμή						0.599**	0.266**	0.613**	0.439**
	p-value						<0.001	0.007	<0.001	<0.001
Q7	Τιμή							0.437**	0.493**	0.538**
	p-value							<0.001	<0.001	<0.001
Q8	Τιμή								0.254*	0.507**
	p-value								0.011	<0.001
Q9	Τιμή									0.428**
	p-value									<0.001

Στατιστική Σημαντικότητα: \* 0.05, \*\* 0.01.

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ όλων των μεταβλητών, καθώς τα p-value των αντίστοιχων ελέγχων είναι μικρότερα από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ .



## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις

### 5.1 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε, βάσει ερωτηματολογίου εάν η κατάρτιση των εργαζομένων εντός μιας υπηρεσίας δημοσίου φορέα, επηρεάζει την επαγγελματική τους ανάπτυξη, παραγωγικότητά και αποδοτικότητα. Αναλυτικότερα, προκειμένου να εξεταστεί το ερευνητικό ζήτημα όσο το δυνατόν διεξοδικότερα, διεξήχθη έρευνα σε δείγμα 100 ατόμων που υπηρετούν στη Σχολή Επιστημών Υγείας (ΣΕΥ) του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (εργαζόμενοι με σύμβαση, ΙΔΑΧ, μόνιμοι υπάλληλοι, ΕΤΕΠ/ΕΔΠ).

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν πως η πλειοψηφία του δείγματος των εργαζομένων της ΣΕΥ είναι 40 ετών και άνω με πολυετή εμπειρία εργασίας και ως επί το πλείστον Πανεπιστημιακού επιπέδου. Εξετάζοντας τη συχνότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης, παρατηρείται η αραιή συχνότητα παρακολούθησης εκ μέρους των εργαζομένων ενώ παράλληλα δεν είναι μικρό και το ποσοστό των εργαζομένων (32%), οι οποίοι δεν παρακολούθησαν κανένα πρόγραμμα κατάρτισης κατά το έτος 2023. Παρόλο που όπως αναφέρθηκε στο 2ο κεφάλαιο, τα οφέλη της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι πολλά τόσο για τους ίδιους όσο και για την υπηρεσία – οργανισμό, η μελέτη κατέδειξε ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό του δείγματος (44,00%) θεωρεί πως η παρεχόμενη εκπαίδευση εξυπηρετεί μέτρια έως και καθόλου τους σκοπούς του ιδρύματος γεγονός που χρήζει περαιτέρω εξέτασης από την μεριά του Πανεπιστημίου. Πιο συγκεκριμένα, είναι άξιο αναφοράς πως το Πανεπιστήμιο δεν έχει κάποιο αρμόδιο τμήμα οργάνωσης και υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Υπάρχουν, ωστόσο, φορείς που διοργανώνουν διάφορα προγράμματα κατάρτισης και ενημέρωσης για τους εργαζομένους (πχ Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας, ΕΚΠΑ, Γραφείο Διασύνδεσης, ΕΚΠΑ) αλλά δεν θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι υλοποιούνται κατόπιν διερεύνησης και εντοπισμού των αναγκών των υπαλλήλων και κατ' επέκταση του ιδρύματος προκειμένου το έργο τους να γίνει αποτελεσματικότερο. Όπως διαφαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι υπάλληλοι προβαίνουν στην παρακολούθηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και από τρίτους φορείς σε συνδυασμό με το Πανεπιστήμιο, πιθανότατα για να καλύψουν τυχόν ανάγκες ή προσωπικές επιθυμίες εκμάθησης νέων δεξιοτήτων. Η συλλογή και ταξινόμηση των αναγκών των εργαζομένων στον τομέα της κατάρτισης αποτελεί ουσιαστικό βήμα για την επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μια ενδεικτική πρόταση θα ήταν, οι προϊστάμενοι του κάθε Τμήματος ή της κάθε Σχολής να

προβαίνουν στη συγκέντρωση, ανάλυση και χαρτογράφηση των αναγκών του διοικητικού προσωπικού για το οποίο είναι υπεύθυνοι και στη συνέχεια να αποστέλλονται τα συγκεντρωθέντα στοιχεία στη διοίκηση του Πανεπιστημίου και στους αρμόδιους φορείς, με σκοπό τον προγραμματισμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, τη στοχευμένη κατάρτιση και την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότητα του. Θα πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι στόχος των Πρυτανικών αρχών του Πανεπιστημίου Αθηνών για το έτος 2023, αποτέλεσε μεταξύ άλλων η ανάπτυξη και ενδυνάμωση των υπαλλήλων, η αύξηση του ποσοστού επιμόρφωσης των υπαλλήλων με σύγχρονες μεθόδους καθώς και η αύξηση των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων (Καθορισμός των στόχων του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, 2023).

Εικόνα 5.1: Γνώσεις, Δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας

<b>3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</b>		
3.α	Στόχοι:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη και ενδυνάμωση υπαλλήλων</li> <li>• Αύξηση ποσοστού επιμόρφωσης υπαλλήλων με σύγχρονες μεθόδους</li> <li>• Αύξηση των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων</li> </ul>

Εξετάζοντας την πιθανότητα εξάρτησης (Fisher's exact test) μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, της ηλικίας των εργαζομένων και το επίπεδο σπουδών τους διαφαίνεται πως η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν είναι ανεξάρτητη από την ηλικία αλλά και το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι έως 39 ετών φαίνεται να παρακολουθούν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα συχνότερα από ότι οι εργαζόμενοι 40 ετών και άνω. Επιπλέον, αναφορικά με το επίπεδο σπουδών φαίνεται πως οι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών (κάτοχοι Πτυχίου ΑΕΙ, Μεταπτυχιακού τίτλου, Διδακτορικού τίτλου) παρακολουθούν πιο συχνά εκπαιδευτικά προγράμματα από τις υπόλοιπες κατηγορίες (απόφοιτοι Λυκείου, απόφοιτοι ΙΕΚ/ΤΕΕ, κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ). Ένα τέτοιο εύρημα δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για την κατάρτιση των εργαζομένων καθώς αυτή θα πρέπει να περικλείει όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτου ηλικίας και επιπέδου σπουδών. Αντιθέτως, εξετάζοντας τη πιθανότητα εξάρτησης μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη σχέση εργασίας, παρατηρούμε πως δεν διαφαίνεται κάποια

εξάρτηση. Αυτό σημαίνει ότι η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν επηρεάζεται από τη φύση ή τη σχέση εργασίας του εργαζόμενου, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό διότι αποδεικνύει πως τόσο οι εργαζόμενοι με σύμβαση όσο και οι υπόλοιποι (ΙΔΑΧ, μόνιμοι υπάλληλοι, ΕΤΕΠ/ΕΔΙΠ) προβαίνουν στην παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό, επίσης, μας βοηθάει να εξάγουμε το συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να επενδύσουν χρόνο και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους ανεξαρτήτου σχέσης εργασίας με το ίδρυμα, δημιουργώντας έτσι μια κουλτούρα μάθησης.

Ως προς τις μεθόδους κατάρτισης που επιλέγουν οι εργαζόμενοι, η πιο διαδεδομένη επιλογή είναι τα σεμινάρια και αμέσως μετά ακολουθούν οι εξ αποστάσεως διαλέξεις. Η μέθοδος των διαλέξεων εξ αποστάσεων θα μπορούσε να υιοθετηθεί από τη διοίκηση του Πανεπιστημίου, δεδομένου της προόδου της τεχνολογίας αλλά και του τυχόν περιορισμένου χρόνου των υπαλλήλων, προκειμένου να υλοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα σε τακτά χρονικά διαστήματα, στα οποία θα μπορούν να λαμβάνουν μέρος οι εργαζόμενοι χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία. Η κατάρτιση στον χώρο εργασίας (on the job training) αλλά και άλλες μέθοδοι συμπληρώνουν την εκπαιδευτική διαδικασία της κατάρτισης.

Ως προς την αύξηση ανταγωνιστικότητας - παραγωγικότητας, το 54% του δείγματος δήλωσε πως ενισχύονται πολύ έως πάρα πολύ μέσω της εκπαίδευσης. Αντιθέτως το 42% θεωρεί πως οι πιθανότητες μελλοντικής προαγωγής είναι μέτριες ενώ το 29% θεωρεί πως οι πιθανότητες μελλοντικής προαγωγής είναι ελάχιστες έως ανύπαρκτες. Θα πρέπει βέβαια να συνεκτιμηθεί η σχέση εργασίας των ερωτηθέντων, διότι οι εργαζόμενοι με σύμβαση δεν προσβλέπουν σε τυπική προαγωγή εντός ενός δημόσιου φορέα, οπότε η έννοια της λέξης «προαγωγή» της ερώτησης ίσως εκλήφθηκε με τη στενή έννοια και όχι με την απόκτηση περισσότερων ευθυνών και καλύτερης αμοιβής. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι κρίσιμες για την επαγγελματική εξέλιξη και επιτυχία. Η απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν προηγμένες ικανότητες και να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες στην εργασία τους. Η καθιέρωση μιας πολιτικής αναγνώρισης και ανταμοιβής έχει πολλά οφέλη για τον οργανισμό. Βασικό πλεονέκτημα είναι πως θα ενθαρρυνθεί η διαρκής επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς θα έχουν έναν σαφή στόχο και κίνητρο για την εξέλιξη τους. Όπως, όμως, προαναφέρθηκε η μισθολογική αύξηση στο πλαίσιο ενός δημόσιου πανεπιστημίου είναι εφικτή υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Για αυτόν τον λόγο, είναι επιτακτική η ανάγκη το ίδρυμα να χρησιμοποιήσει κάποιο πιο άμεσα εφικτό και έμπρακτο κίνητρο για τους εργαζομένους του.

Για παράδειγμα, η αναγνώριση όταν κάποιος εργαζόμενος επιτελεί με επιτυχία τα καθήκοντά του είναι ένα σημαντικό κίνητρο συνεχούς βελτίωσης, το οποίο δεν έχει άμεση σχέση με χρηματική αμοιβή. Ακόμα και η προαγωγή (η οποία στη συγκεκριμένη περίπτωση και υπό το συγκεκριμένο καθεστώς δεν αφορά τους εργαζόμενους με σύμβαση) σε εργαζόμενους, οι οποίοι επιδεικνύουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη βελτίωση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους παρακολουθώντας εκπαιδευτικά προγράμματα και έχουν φέρει εις πέρας με επιτυχία τους στόχους της υπηρεσίας και κατ' επέκταση του ιδρύματος, θα αποτελούσε μια κινητήρια δύναμη τόσο για τους ίδιους όσο και για τους συναδέλφους τους. Για αυτόν τον λόγο, είναι επίσης απαραίτητη η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των αποτελεσμάτων που επιφέρουν για να εξεταστεί κατά πόσο είναι αποτελεσματικά και μπορούν να εφαρμοστούν στον εργασιακό χώρο αλλά και κατά πόσο έχουν αφομοιωθεί οι νέες γνώσεις και δεξιότητες από τους εργαζόμενους.

Η εκπαιδευτική διαδικασία και κατάρτιση είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία απαιτεί τις κατάλληλες πρακτικές και μεθόδους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Μέγιστης σημασίας είναι η εκπαιδευτική διαδικασία να μην έχει καταναγκαστικό χαρακτήρα αλλά αντιθέτως οι εργαζόμενοι να παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό αρχικά τη δική τους ανάπτυξη και στη συνέχεια να εφαρμόζουν όσα έχουν αποκομίσει, έμπρακτα στην εργασία τους. Μια μη καταναγκαστική εκπαιδευτική διαδικασία έχει ως αποτέλεσμα την ανεξάρτητη σκέψη των εργαζομένων και την ανάληψη πρωτοβουλιών με σκοπό τη βελτίωση της εργασίας τους.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να συμβεί αυτό, όμως, αποτελεί το επικοινωνιακό κομμάτι της διοίκησης. Θα πρέπει, δηλαδή, η διοίκηση του Πανεπιστημίου να μεταφέρει σαφή μηνύματα, τα οποία θα επιβεβαιώνουν και θα αναγνωρίζουν την προσπάθεια των εργαζομένων για συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη. Όπως προαναφέρθηκε, αυτό θα μπορούσε να αποτελεί και ένα σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, που προάγει και αναγνωρίζει την εξέλιξη και την ανάπτυξη, οι εργαζόμενοι θα είναι πρόθυμοι να προβούν στη διαδικασία της κατάρτισης ενώ παράλληλα η εργασιακή ευχαρίστηση και το συναίσθημα πληρότητας θα αυξηθεί.

Συμπερασματικά, με την παρούσα εργασία και την ενδελεχή έρευνα που διεξήχθη, προκύπτει ότι τα προγράμματα κατάρτισης έχουν ουσιαστική σημασία για τους εργαζόμενους της ΣΕΥ τόσο στην επαγγελματική τους εξέλιξη όσο και στην παραγωγικότητα και

αποδοτικότητα τους. Ωστόσο είναι σαφές, ότι η υφιστάμενη εκπαιδευτική διαδικασία εντός του Πανεπιστημίου χρήζει περαιτέρω εξέτασης και προγραμματισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τον καθορισμό αρμόδιας αρχής που θα ασχολείται συγκεκριμένα με θέματα κατάρτισης προσωπικού και εντοπισμού γενικότερα των αναγκών του ιδρύματος αλλά και ειδικότερα των αναγκών του εκάστοτε υπαλλήλου μέσα στις υπηρεσίες του ιδρύματος. Αυτό όπως είναι φυσικό απαιτεί συνεργασία με προϊσταμένους των υπηρεσιών του Πανεπιστημίου. Επιπρόσθετα, απαιτείται και το αντίστοιχο ενδιαφέρον από την μεριά των εργαζομένων. Δεν αρκούν μόνο οι ενέργειες της διοίκησης αλλά παράλληλα και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιδεικνύουν το αντίστοιχο ενδιαφέρον προκειμένου η διαδικασία να καταστεί επιτυχής. Θα πρέπει να επισημανθεί και να ληφθεί υπόψιν ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας της εκάστοτε επιχείρησης, ιδρύματος και στη δική μας περίπτωση Πανεπιστημίου. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως επένδυση και όχι ως κόστος προκειμένου να επιφέρει τα μέγιστα δυνατά οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «**Ο ρόλος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Μελέτη περίπτωσης Σχολή Επιστημών Υγείας, ΕΚΠΑ**» για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, θα ήθελα να σας ζητήσω λίγο χρόνο προκειμένου να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί.

Μέσω του παρόντος ερωτηματολογίου προτίθεται να εξετάσω και να αναλύσω τη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην επαγγελματική τους ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός δημοσίου πανεπιστημίου.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και σεβόμενη την αρχή του GDPR δεν συλλέγονται προσωπικά δεδομένα (πχ email). Η σύνθεση του ερωτηματολογίου είναι τέτοια ώστε να μπορεί να απαντηθεί **σε περίπου 10 λεπτά**. Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας!

#### 1. Φύλο

- A) Γυναίκα
- B) Άντρας
- Γ) Άλλο

#### 2. Ηλικία

- A) Μέχρι 29 ετών
- B) 30 - 39 ετών
- Γ) 40 - 49 ετών
- Δ) 50 ετών και άνω

#### 3. Οικογενειακή κατάσταση

- A) Έγγαμος/η χωρίς παιδιά
- B) Έγγαμος/η με παιδιά
- Γ) Άγαμος/η
- Δ) Διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά
- E) Διαζευγμένος/η με παιδιά

ΣΤ) Μονογονεϊκή οικογένεια

4. Εκπαιδευτική βαθμίδα

- A) ΥΕ
- B) ΔΕ
- Γ) ΤΕ
- Δ) ΠΕ

5. Επίπεδο Σπουδών

- A) Απολυτήριο Γυμνασίου
- B) Απολυτήριο Λυκείου
- Γ) Απόφοιτος ΙΕΚ, ΤΕΕ
- Δ) Πτυχίο ΤΕΙ
- Ε) Πτυχίο ΑΕΙ
- ΣΤ) Μεταπτυχιακό
- Η) Διδακτορικό

6. Ποια είναι η σχέση εργασίας σας;

- A) Μόνιμος υπάλληλος
- B) ΙΔΑΧ
- Γ) ΕΤΕΠ/ΕΔΠ
- Δ) Εργαζόμενος/η με σύμβαση

7. Έτη προϋπηρεσίας:

- A) Έως 2 έτη
- B) 2 έως 5 έτη
- Γ) 5 έως 10 έτη
- Δ) 10 έως 15 έτη
- Ε) 15 έως 20 έτη
- ΣΤ) Πάνω από 20 έτη

8. Ποια είναι η θέση που κατέχετε στο ίδρυμα;

A) Προϊσταμένου

B) Υφισταμένου

9. Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με την εργασία σας;

A) Κάθε έξι μήνες

B) Μία φορά το έτος

Γ) Κάθε δύο έτη

Δ) Όποτε υπάρχει ανάγκη

10. Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολουθήσατε το 2023;

A) Κανένα

B) Ένα

Γ) Δύο

Δ) Περισσότερα από δύο

11. Ποιος αναλαμβάνει την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

A) Το ίδρυμα / πανεπιστήμιο

B) Τρίτος φορέας

Γ) Και τα δύο

12. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείται συνήθως ως μέσο εκπαίδευσης;

A) Σεμινάρια

B) Διαλέξεις

Γ) Διαλέξεις εξ αποστάσεως

Γ) On the job training (κατάρτιση στον χώρο εργασίας)

Δ) Άλλο



13. Ποιος ήταν ο λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στα εκπαιδευτικά προγράμματα;

- A) Αλλαγή αντικειμένου απασχόλησης
- B) Έλλειψη γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων σας
- B) Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας
- Γ) Πρωτοβουλία της Διοίκησης
- Δ) Άλλο

Παρακαλώ όπως επιλέξετε από τις απαντήσεις «Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα πολύ» στις παρακάτω ερωτήσεις.

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
12	Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;					
13	Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;					
14	Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;					
15	Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι του ιδρύματος;					
16	Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;					
17	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;					
18	Θεωρείτε ότι μέσω της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα/παραγωγικότητά σας;					
19	Η εκπαίδευση ενισχύει την ανάληψη ευθυνών, οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε μελλοντική προαγωγή;					

20	Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες/προσδοκίες σας;					
21	Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;					

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Βασιλειάδης, Λ. (2004), *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων. Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Καινοτόμες Πρακτικές εν καιρώ αλληπάλλων παγκοσμίων κρίσεων*. Τσότρας.
- Δήμου, Ν. (2003). *Διοίκηση Προσωπικού*. ΕΛΛΗΝ
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Σταμούλης.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές*. Κριτική.
- Ίσαρη, Φ., Πούρκος, Μ., (2015), *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας, Εφαρμογές στη Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Κάλλιπος.
- Μουζά-Λαζαρίδη, Ά. Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Κριτική.
- Νικολάου, Ι. (2009). *Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο*. Ι. ΣΙΔΕΡΗΣ.
- Παπαλεξανδρή Α., Γαλανάκη Ε. & Παναγιωτοπούλου Λ, «*ΤΙ ΑΛΛΑΞΕ ΜΕΣΑ ΣΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ 15 ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΛΟΙΠΗ ΕΥΡΩΠΗ*», 2012.
- Παπαλεξανδρή, Α. Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Μπένου.
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2008). *Σύγχρονες Τάσεις στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις. Τουριστικά Θέματα*.
- Τερζίδης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Rosili.
- Φαναριώτης, Π. (1997). *Διοίκηση Προσωπικού*. Σταμούλης.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Κριτική.

## Ξένη

- Adam, M. (2018). The Role of Human Resource Management (HRM) for the Implementation of Sustainable Product-Service Systems (PSS)—An Analysis of Fashion Retailers. *Sustainability*, 10(7), 2518. Mdpi. <https://doi.org/10.3390/su10072518>
- Al-Aghbari, S. G. (2019). Small Businesses and Lack of Training. *Lebanese International University*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17648.71688>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042>
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385–416. <https://doi.org/10.1177/1534484304270820>
- Andreadakis, Z. E., (2018), *A “Die-Hard” Institution: The Organizational Structure of the National and Kapodistrian University of Athens*. *Journal of Modern Greek Studies*. <https://muse.jhu.edu/pub/1/article/704795>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page. (Original work published 1977)
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice* (13<sup>th</sup> ed.). Kogan Page.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., & Coates, D. (1996). It’s a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82–100. <https://doi.org/10.1080/09585199600000119>

- Bae, E.-K. (1994). *Major Elements and Issues in Performance Management System: A Literature Review*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492860.pdf>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001). Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations. *International Marketing Review*, 18(5), 474–508. <https://doi.org/10.1108/eum0000000006042>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., & Felin, T. (2013). What Are Microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138–155. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0107>
- Baroukh, N., & Kleiner, B. H. (2002). Recruitment and training of public servants. *Management Research News*, 25(3), 28–42. <https://doi.org/10.1108/01409170210783089>
- Berge, Z. L. (2008). Why it is so hard to evaluate training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 40(7), 390–395. <https://doi.org/10.1108/00197850810912270>
- Brinkerhoff, R. O. (1987). *Achieving results from training: how to evaluate human resource development to strengthen programs and increase impact*. Jossey-Bass Publishers.
- Chen, C.-A., Hsieh, C.-W., & Chen, D.-Y. (2019). Can Training Enhance Public Employees' Public Service Motivation? A Pretest–Posttest Design. *Review of Public Personnel Administration*, 41 (1), 0734371X1987224. <https://doi.org/10.1177/0734371x19872244>
- Cochran, W. G. (1954). Some methods of strengthening the common chi-square tests. *Biometrics*, 10, 417-451.
- Cole, G. A. (2013). *Personnel and human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.

- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 443–456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2*(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/17521880902882413>
- De Meuse, K. P., Hostager, T. J., & O’Neill, K. S. (2007). A Longitudinal Evaluation of Senior Managers’ Perceptions and Attitudes of a Workplace Diversity Training Program. *Human Resource Planning, 30*(2), 38–46.
- Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology. Volume 3*. Consulting Psychologists Press.
- Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J., & Hom, P. W. (2011). An examination of the relationship between training comprehensiveness and organizational commitment: Further exploration of training perceptions and employee attitudes. *Human Resource Development Quarterly, 22*(4), 459–489. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20086>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Management and control of quality*. Thomson/South Western.
- Galvin, J. C. (1983). What can trainers learn from educators about evaluating management training? *Training and Development Journal, 37*(8), 52–57.
- García-Carbonell N., Martín-Alcázar A., Sanchez-Gardey G, *Determinants of building consistent human resources management systems: A focus on internal communication*, 2018.
- Gordon, S. E. (1994). *Systematic training program design: maximizing effectiveness and minimizing liability*. Prentice Hall.

- Herbert, K. (2023). *What is employee training and development?* HR Software. <https://www.techtarget.com/searchHRSoftware/definition/employee-training-and-development>
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>
- [https://www.researchgate.net/profile/Nadeem-Bashir-3/publication/274703936\\_Training\\_and\\_Development\\_Program\\_and\\_Its\\_Benefits\\_to\\_Employee\\_and\\_Organization\\_An\\_Conceptual\\_Study/links/5c650d59299bf1d14cc4d35b/Training-and-Development-Program-and-Its-Benefits-to-Employee-and-Organization-An-Conceptual-Study.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nadeem-Bashir-3/publication/274703936_Training_and_Development_Program_and_Its_Benefits_to_Employee_and_Organization_An_Conceptual_Study/links/5c650d59299bf1d14cc4d35b/Training-and-Development-Program-and-Its-Benefits-to-Employee-and-Organization-An-Conceptual-Study.pdf)
- Jehanzeb, K., & Beshir, N. A. (2013). Training and Development Program and Its Benefits to Employee Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5, 243–252.
- Jha, V. (2016). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 2(5).
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2012). The effects of general and firm-specific training on wages and performance: evidence from banking. *Oxford Economic Papers*, 64(1), 151–175. <https://www.jstor.org/stable/41421490>
- Keller, G. (2022). *Statistics for management and economics*. Cengage Learning
- King, S. B., King, M., & Rothwell, W. J. (2001). *The complete guide to training delivery: a competency-based approach*. Amacom.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, Calif. Berrett-Koehler.

- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>
- McDowall, A., & Saunders, M. N. K. (2010). UK managers' conceptions of employee training and development. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 609–630. <https://doi.org/10.1108/03090591011070752>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New Amer. Lib.
- Patten, M. P., (2017), *Questionnaire Research. A Practical Guide* (4<sup>th</sup> ed.). Routledge.
- Perry, E. (2021). *Organizational training: The what, why, and how*. [www.betterup.com](http://www.betterup.com). <https://www.betterup.com/blog/organizational-training>
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.55662569>



- Polychroniou, P. (2008). Transformational Leadership and Work Motivation in modern organizations: A critical analysis. *Advances in Management*, 1(3), 9–12.
- Rodriguez J. (2017). *The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation*.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501–516.  
<https://doi.org/10.1108/01437720310491053>
- Sherman, A. W., Bohlander, G. W., & Snell, S. (1998). *Managing Human Resources*. South Western Educational Publishing.
- Storey, J. (2014). *New perspectives on human resource management*. Routledge. (Original work published 1989)
- Stredwick, J. (2005). *An introduction to human resource management*. Butterworth-Heinemann.
- Tarrou, D. J., (1968), *Genesis, Origin, and Development of the National and Kapodistrian University 1837-1936*. New York University ProQuest Dissertations Publishing.  
<https://www.proquest.com/docview/302357726/fulltextPDF/53410FB94FA84486PQ/1>
- Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). *Organizational capability: competing from the inside out*. Wiley.
- Valvedere, M., Ryan, G., Soler, C., (2006), *Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations*. Emerald Insight.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480610702692/full/html#idm46183160888176>
- Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2012). *Human resource development* (6th ed.). South-Western; Andover.

Xi, M., Xu, Q., Wang, X., & Zhao, S. (2016). Partnership Practices, Labor Relations Climate, and Employee Attitudes: Evidence from China. *ILR Review*, 70(5), 1196–1218.  
<https://doi.org/10.1177/0019793916684778>

Yates, D., Moore, D., McCabe, G. (1999). *The Practice of Statistics (1st Ed.)*. New York: W.H. Freeman.

## Διαδικτυακοί Τόποι

ΕΚΠΑ. (2023). *Το Πανεπιστήμιο*.

[https://www.uoa.gr/to\\_panepistimio/](https://www.uoa.gr/to_panepistimio/)

ΕΚΠΑ. (2023). *Σχολές και Τμήματα*.

[https://www.uoa.gr/scholes\\_kai\\_tmimata/](https://www.uoa.gr/scholes_kai_tmimata/)

ΕΚΠΑ. (2023). *Ανθρώπινο Δυναμικό*.

[https://www.uoa.gr/to\\_panepistimio/anthropino\\_dynamiko/](https://www.uoa.gr/to_panepistimio/anthropino_dynamiko/)

ΕΚΠΑ. (2023). *Διοικητικές Υπηρεσίες*.

[https://www.uoa.gr/to\\_panepistimio/dioikitikes\\_ypiresies/](https://www.uoa.gr/to_panepistimio/dioikitikes_ypiresies/)

ΕΚΠΑ. (2023). *Self Portrait 2022*.

[https://en.uoa.gr/about\\_us/mission\\_policies\\_and\\_publications/university\\_of\\_athens\\_a\\_self\\_portrait/](https://en.uoa.gr/about_us/mission_policies_and_publications/university_of_athens_a_self_portrait/)

ΕΚΠΑ. (2023). *Στατιστικά Στοιχεία 2022-2023*.

[https://www.uoa.gr/to\\_panepistimio/statistika\\_stoicheia/](https://www.uoa.gr/to_panepistimio/statistika_stoicheia/)

ΕΚΠΑ. (2023). *Σχολή Επιστημών Υγείας*.

[https://www.uoa.gr/scholes\\_kai\\_tmimata/epistimon\\_ygeias/](https://www.uoa.gr/scholes_kai_tmimata/epistimon_ygeias/)

ΕΚΠΑ. ΕΚΠΑ 1837-2017, *180 χρόνια Ιστορίας και Προσφοράς*.

<https://synergasia.uoa.gr/modules/document/file.php/NOC123/Publications/180-history.pdf>

Διαύγεια. Καθορισμός των στόχων του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών έτους 2023 σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 3 του άρθρου 9 του ν.4940/2022, ΑΔΑ: 63ΞΙ46ΨΖ2Ν-ΔΗΗ

<https://diavgeia.gov.gr/decision/view/v/8a59c1cc-d933-4583-b5db-17d3e6bdcedd>