
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ και ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΔΜΗΕ Α.Ε.**

Μπλατσή Μυρτώ - Δήμητρα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στην Εφαρμοσμένη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2023

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ και ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΔΜΗΕ Α.Ε.**

Μπλατσή Μυρτώ - Δήμητρα, Α.Μ.: ΕΔΟΠ/2115

Επιβλέπουσα: Ιωακειμίδη Μαριλού / Αναπληρώτρια Καθηγήτρια / ΕΚΠΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στην Εφαρμοσμένη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2023

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Applied Public Economics and Policy

**THE ROLE OF INTER-COMPANY TRAINING OF
EMPLOYEES IN THEIR PROFESSIONAL DEVELOPMENT.
CASE STUDY OF IPTO S.A.**

Blatsi Myrto - Dimitra

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Applied Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους ήταν δίπλα μου, με καθοδήγησαν και με στήριξαν, με αμέριστη υπομονή και κατανόηση, καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής και εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης των Εργαζομένων στην Επαγγελματική τους Ανάπτυξη. Μελέτη Περίπτωσης της ΑΔΜΗΕ Α.Ε.

Σημαντικοί Όροι: ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, ανθρώπινο δυναμικό, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία ερευνά τον τομέα της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και, ειδικότερα, το πως και σε ποιο βαθμό μπορεί η εκπαιδευτική αυτή δράση να επηρεάσει την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Ως αντικείμενο της μελέτης αυτής επιλέχθηκε ο Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ) Α.Ε., μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα, με ανθρώπινο δυναμικό που πλησιάζει τα 2000 άτομα, καθώς και μια από τις σημαντικότερες εταιρείες στον τομέα της Ενέργειας, αφού αποτελεί τον μοναδικό Διαχειριστή Συστήματος Μεταφοράς (Transmission System Operator – TSO) που δραστηριοποιείται στη χώρα. Στόχος της μελέτης είναι η σύνδεση των εκπαιδευτικών δράσεων στον ΑΔΜΗΕ Α.Ε. με την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων του, αλλά και την επίτευξη των στρατηγικών επιχειρηματικών του στόχων, καθώς επίσης και η λεπτομερής ανάλυση όλων των ζητημάτων που αφορούν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση του προσωπικού της ΑΔΜΗΕ Α.Ε.

The Role of Inter-company Training of Employees in their Professional Development. Case Study of IPTO S.A.

Keywords: inter-company training, human resources, efficiency, productivity

Abstract

This thesis aims to explore the inter-company training of employees in corporations, how in particular, and to what extent this educational activity can affect the productivity, efficiency and professional development of employees. Independent Electricity Transmission System Operator (IPTO) S.A. was chosen as subject of this study, one of the largest companies in Greece, with its workforce approaching 2000 people. IPTO is one of the most significant companies in the energy sector, as it is the only Transmission System Operator (TSO) operating within the country. The goal of the study is to link IPTO S.A's training activities with its employees productivity and efficiency increase, as well as the achievement of the company's strategic goals, with a detailed analysis of IPTO' S.A's employees' inter-company training related issues.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	xiii
Abstract.....	xv
Κατάλογος Πινάκων	xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xxi
Κατάλογος Εικόνων.....	xxiii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	5
1.1. Αρμοδιότητες και στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
1.2. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	14
1.3. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	27
2.1. Ορισμός και σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού	27
2.2. Στόχοι της εκπαίδευσης (Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού)	29
2.3. Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	31
2.4. Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων	33
2.5. Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	35
2.5.1 Για τον εργαζόμενο.....	36
2.5.2 Για την επιχείρηση.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΔΜΗΕ Α.Ε.....	39
3.1. Παρουσίαση Ομίλου.....	39
3.2. Εκπαιδευτική Πολιτική της ΑΔΜΗΕ Α.Ε.	55
3.3. Σκοπός έρευνας και ανάλυση δείγματος.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	65
4.1. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων (Πίνακες – Γραφήματα)	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	105
Ερωτηματολόγιο Έρευνας	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	109

Κατάλογος Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: «Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;»	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: «Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολουθήσατε το 2022;»	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4: «Ποιος αναλαμβάνει την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;» ..	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5: «Ποια από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείται συνήθως ως μέσο εκπαίδευσης;»	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6: «Ποιος ήταν ο λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στα εκπαιδευτικά προγράμματα;»	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7: «Η εκπαίδευσή σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;»	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8: «Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;»	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9: «Η παρεχόμενη εκπαίδευσή σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;»	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας;»	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.11: «Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;»	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.12: «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;»	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.13: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα/ παραγωγικότητά σας;»	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.14: «Η εκπαίδευσή ενισχύει τις ευθύνες σας, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε μισθολογική αύξηση και μελλοντική προαγωγή;»	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.15: «Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες/ προσδοκίες σας;»	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.16: «Θεωρείτε ότι η εκπαίδευσή θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;»	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.17: Μεταβολή αξιοπιστίας με αφαίρεση κάθε ερωτήματος.	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.18: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το φύλο τους.....	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.19: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το φύλο τους.....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.20: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την ηλικία τους.....	85

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.21: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την ηλικία τους.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.22: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την οικογενειακή κατάστασή τους.....	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.23: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την οικογενειακή κατάστασή τους.....	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.24: Κατανομή συχνοτήτων της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.....	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.25: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.26: Κατανομή συχνοτήτων της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εκπαιδευτική κατάρτιση τους.....	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.27: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εκπαιδευτική κατάρτιση τους.....	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.28: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εργασιακή σχέση τους.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.29: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εργασιακή σχέση τους.	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.30: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη θέση τους στην Εταιρεία.....	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.31: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη θέση τους στην Εταιρεία.	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.32: Συσχετίσεις μεταβλητών αξιολόγησης της εκπαίδευσης.	95

Κατάλογος Διαγραμμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: «Ποια από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείται συνήθως ως μέσο εκπαίδευσης;»	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: «Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;»	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3: «Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;»	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4: «Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;»	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας;».....	74
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.6: «Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;».....	75
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.7: «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;»	76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.8: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα/ παραγωγικότητά σας;»	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.9: «Η εκπαίδευση ενισχύει τις ευθύνες σας, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε μισθολογική αύξηση και μελλοντική προαγωγή;»	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.10: «Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες/ προσδοκίες σας;»	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.11: «Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;».....	80

Κατάλογος Εικόνων

ΕΙΚΟΝΑ 1.1: Σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με Ομάδες Ενδιαφέροντος (Παπαλεξανδρή, 2008)	11
ΕΙΚΟΝΑ 1.2: Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή, 2008)	17
ΕΙΚΟΝΑ 1.3: Συμβολή των επιχειρήσεων ανά τάξη μεγέθους στο σύνολο της απασχόλησης και της προστιθέμενης αξίας για την Ελλάδα και την ΕΕ των 28 (European Commission, 2019)	19
ΕΙΚΟΝΑ 2.1: Μοντέλο εφαρμογής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης (Παπαστεφανάκη, 2006)	33
ΕΙΚΟΝΑ 3.1: Σχηματική απεικόνιση του Ελληνικού Συστήματος Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΔΕΔΔΗΕ, 2023).	40
ΕΙΚΟΝΑ 3.2: Σύνοψη των βασικών σημείων και δραστηριοτήτων της ΑΔΜΗΕ Α.Ε.	42
ΕΙΚΟΝΑ 3.3: Συνοπτική παρουσίαση της ιστορίας της ΑΔΜΗΕ Α.Ε.	44
ΕΙΚΟΝΑ 3.4: Μετοχική σύνθεση της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (ΑΔΜΗΕ, 2023, Με μια ματιά)	44
ΕΙΚΟΝΑ 3.5: Οι θυγατρικές εταιρείες της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (ΑΔΜΗΕ, 2023, Με μια ματιά) .	45
ΕΙΚΟΝΑ 3.6: Το Οργανόγραμμα της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (1)	46
ΕΙΚΟΝΑ 3.7: Το Οργανόγραμμα της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (2)	47
ΕΙΚΟΝΑ 3.8: Βασικό Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Υποστήριξης.	50
ΕΙΚΟΝΑ 3.9: Βασικό Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης	53

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από τις συνεχείς και ταχύτατες μεταβολές σε τεχνολογικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο παγκοσμίως. Η τεχνολογική επανάσταση στον τομέα της πληροφορίας, και ιδιαίτερα η εμφάνιση και η εξάπλωση του διαδικτύου, σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα,, έφεραν ριζικές αλλαγές τόσο στη διαχείριση και στην επεξεργασία της πληροφορίας και της γνώσης αλλά και σε όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ζωής, διαμορφώνοντας ένα στενά διασυνδεδεμένο παγκόσμιο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες αυτές συνθήκες, να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που αναδύονται και να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται, προκειμένου να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα και τη κερδοφορία τους. Η αποτελεσματική διαχείριση αλλά και η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα αναδεικνύεται σε κυρίαρχο στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής, καθώς με την αξιοποίηση του πολύτιμου αυτού κεφαλαίου η επιχείρηση εξασφαλίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων της και διαφυλάσσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τις αναπτυξιακές της προοπτικές (Pigors και Myers, 1964), με αποτέλεσμα να αναβαθμίζεται τόσο στην εγχώρια, όσο και στην παγκόσμια αγορά.

Σε αυτά τα πλαίσια, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζεται ως επένδυση για το μέλλον της επιχείρησης και των εργαζομένων της, και όχι ως λειτουργικό κόστος. Πράγματι, η τακτική εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων μπορεί να αποφέρει σημαντικά και μετρήσιμα οφέλη, τόσο για τον κάθε εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο, όσο και για τη λειτουργία της επιχείρησης στο σύνολό της. Ωστόσο, για να καταστεί δυνατό να επωφεληθούν στο μέγιστο βαθμό από την εκπαιδευτική διαδικασία και τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη, θα πρέπει αυτή να είναι στοχευμένη, με εκπαιδευτικά προγράμματα που να εστιάζουν στις ατομικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου ειδικότερα, αλλά και να συμβάλλουν ταυτόχρονα στον ευρύτερο σκοπό της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της εκάστοτε επιχείρησης. Είναι σημαντικό λοιπόν, πριν από τη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού πλάνου, να έχουν προσδιοριστεί λεπτομερώς, από τη πλευρά της επιχείρησης, οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού της σε περαιτέρω γνώσεις και κατάρτιση, καθώς και οι στόχοι της επιχείρησης για την ανάπτυξη της δραστηριότητάς και της κερδοφορίας της στο άμεσο μέλλον.

Σκοπός και σημασία της έρευνας

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια πρακτική που έχει μελετηθεί σε θεωρητικό επίπεδο και έχει εφαρμοστεί στη πράξη ήδη, εδώ και αρκετές δεκαετίες, σε διάφορες χώρες. Επομένως υπάρχουν ήδη δεδομένα, σε παγκόσμιο επίπεδο, που αφορούν το τρόπο και το βαθμό στον οποίο η εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης επηρεάζει την επαγγελματική τους ανάπτυξη, την αποδοτικότητα και τη παραγωγικότητά τους. Ωστόσο, επειδή τόσο οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες κάθε χώρας, όσο και οι πρακτικές εφαρμογές της εκπαιδευτικής δράσης από κάθε επιχείρηση, είναι παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητά της, είναι σκόπιμο σε κάθε περίπτωση, να ερευνείται ξεχωριστά η διαδικασία εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της, με αναφορά πάντα και στα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών στην εγχώρια αγορά, και λαμβάνοντας υπόψιν τις ιδιαίτερες συνθήκες που ισχύουν για την εκάστοτε επιχείρηση.

Στην Ελλάδα, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων είναι σχετικά νέα πρακτική, και έχει υιοθετηθεί μέχρι και σήμερα κυρίως από μεγάλες εταιρείες. Συνεπώς, οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στη χώρα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών δράσεων για τους εργαζόμενους είναι ως τώρα περιορισμένες. Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι να επιχειρήσει την κατά το δυνατόν πληρέστερη εξέταση του ερευνητικού αυτού ερωτήματος, να εξεταστεί δηλαδή λεπτομερώς ο τρόπος και ο βαθμός στον οποίο η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων επιδρά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη καθώς επίσης και στην παραγωγικότητά τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο προσωπικό του Ανεξάρτητου Διαχειριστή Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ) Α.Ε., μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα, με σχεδόν 2000 άτομα προσωπικό, και μια από τις σημαντικότερες στον τομέα της Ενέργειας, καθώς αποτελεί τον μοναδικό Διαχειριστή Συστήματος Μεταφοράς (Transmission System Operator – TSO) της χώρας. Η σημασία της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι πραγματοποιείται για πρώτη φορά για τη συγκεκριμένη Εταιρεία.

Δομή της έρευνας

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελείται από δύο τμήματα.

- Στο πρώτο τμήμα παρουσιάζεται η αναλυτική εξέταση του ερευνητικού ερωτήματος σε θεωρητικό επίπεδο, μια ποιοτική έρευνα δηλαδή, μέσω της χρήσης δευτερογενών πηγών, οι οποίες έχουν αντληθεί από διάφορα επιστημονικά συγγράμματα, βιβλία, περιοδικά ή και ιστοσελίδες.
- Στο δεύτερο τμήμα διεξάγεται και αναλύεται η πρωτογενής ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, προκειμένου να αντληθούν πρόσθετα δεδομένα, συμπληρωματικά με αυτά της θεωρητικής μελέτης και ανάλυσης, και να εξάγει ασφαλέστερα συμπεράσματα για το αντικείμενο της έρευνας.

Και τα δύο τμήματα απαρτίζονται από κεφάλαια, ενότητες και υποενότητες όπου αναλύεται λεπτομερώς το αντικείμενο της μελέτης. Τέλος, στο Παράρτημα, παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, προκειμένου να βοηθήσει στην πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι όροι «ανθρώπινο δυναμικό» και «ανθρώπινοι πόροι» έχουν αντικαταστήσει τα τελευταία έτη τους όρους «εργαζόμενοι» και «προσωπικό». Αποδίδεται πλέον, και λεκτικά, η έμφαση που δίνει η νέα θεώρηση του Management στον ανθρώπινο παράγοντα και ειδικά, τη σημασία του για το επιχειρείν κατά τον 21^ο αιώνα. Ως «ανθρώπινοι πόροι» νοείται το σύνολο των προσόντων και της διάθεσης για απόδοση των ανθρώπων που απαρτίζουν έναν οργανισμό και συντελούν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του (Jackson και Schuler, 2006). Σκοπός της διοίκησης του οργανισμού και βασική προϋπόθεση της επιβίωσης και επιτυχίας του είναι η διατήρηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ατόμου, ενθαρρύνοντας την ειλικρίνεια και την επικοινωνία στις επιχειρησιακές σχέσεις. Με αυτόν τον τρόπο και καθιστώντας τις πολιτικές που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ως βασικό κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής, η επιχείρηση στοχεύει στην αξιοποίηση αυτού του πολύτιμου κεφαλαίου, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται τη μέγιστη ικανοποίηση από την εργασία τους και ως εκ τούτου, να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό στην επιχείρηση, διαφυλάσσοντας την ανταγωνιστικότητα και τις αναπτυξιακές προοπτικές της (Pigors και Myers, 1964).

Επομένως, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια διοικητική λειτουργία η οποία περιλαμβάνει όλες τις επιμέρους δραστηριότητες, όπως προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και προσαρμογή του προσωπικού στον οργανισμό, με στόχο τη βελτίωση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Όντας η ίδια μία από τις λειτουργίες του Management, αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση μέσα από την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων (και υλικού) της, δηλαδή αξιοποιώντας στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις δυνατότητες των απασχολούμενων σε αυτή (Κουτρούκης, 2011). Το παραπάνω πραγματοποιείται μέσα από την ενασχόληση και μελέτη του εργατικού δυναμικού για ολόκληρο το χρονικό διάστημα κατά το οποίο απασχολείται σε αυτήν. Περιλαμβάνει επίσης τα επιμέρους στάδια της πρόσληψης, κατάρτισης, αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων, ανάλογης με τις παρεχόμενες

υπηρεσίες τους, ενώ μεριμνά ακόμα για την παροχή ενός ασφαλούς, δίκαιου και ηθικού περιβάλλοντος για εκείνους (Dessler, 2015).

Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια βασική λειτουργία στην επιχείρηση, η οποία αφορά το σύνολο των εργαζομένων της. Αποτελεί ευθύνη, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, της διοίκησης του οργανισμού, με τα στελέχη του αντίστοιχου τμήματος να είναι τα αρμόδια και επιφορτισμένα με την εφαρμογή αποτελεσματικών και συνεπών με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης μεθόδων διαχείρισης προσωπικού σε συνεργασία με τα στελέχη των υπολοίπων τμημάτων. Η βαθιά γνώση και συνεχής παρακολούθηση των αλλαγών και των εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα αποτελεί εκ των ων ουκ άνευ υποχρέωση των αρμοδίων στελεχών, ειδικά κατά τη σημερινή εποχή που χαρακτηρίζεται από μεγάλη ρευστότητα, μεγάλο όγκο πληροφοριών και απαιτεί ευέλικτη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, επηρεάζοντας άμεσα ή έμμεσα τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ξεκινώντας από το Πολιτικό και Νομικό επίπεδο (Political – Legal), η επιχείρηση αναλαμβάνει την υποχρέωση εξασφάλισης ενός περιβάλλοντος ισότητας και ίσων ευκαιριών για τον εργαζόμενο, με σεβασμό στη διαφορετικότητα και η ενίσχυση των προσπαθειών δίκαιης αντιμετώπισής του έτσι ώστε να επιτευχθεί η ισορροπία μεταξύ του επαγγελματικού και του προσωπικού του βίου. Αποφεύγονται λοιπόν οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους, αποδίδεται δικαιοσύνη με τον ορθότερο τρόπο, ενώ παράλληλα ελέγχονται θέματα υγείας και ασφάλειας σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002). Στο οικονομικό επίπεδο (Economic), ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, ο οποίος έχει ενταθεί την τελευταία δεκαετία, υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι πιο αποτελεσματικές, ευέλικτες και δυναμικές. Οι συντελούμενες οικονομικές μεταβολές επιδρούν καταλυτικά στη λειτουργία και τις προοπτικές της κάθε επιχείρησης ή ακόμα και ολόκληρου του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Επηρεάζουν μάλιστα και τη θέση που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό στις προτεραιότητες μιας επιχείρησης, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη για οργανωσιακή αναδιάρθρωση της επιχείρησης ή οργανισμού, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τη μείωση των οργανωτικών επιπέδων, με στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές, καθώς και με περικοπή των λειτουργιών και αλλαγές στο περιεχόμενο αρκετών θέσεων εργασίας. Συχνά παρατηρείται ότι το πρώτο χρονικά και σημαντικότερο στοιχείο κόστους το οποίο επιδιώκεται να περικοπεί είναι το εργασιακό. Επιπλέον, η τάση μεγέθυνσης του ποσοστού του τριτογενούς τομέα στο σύνολο

της οικονομίας, κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες, θέτει ως προαπαιτούμενο την εντατικοποίηση της εκπαίδευσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, με σκοπό τη θετική τους επίδραση στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ανάγκη αυτή εντείνεται λόγω της ταχύτητας με την οποία πραγματοποιούνται σήμερα οι τεχνολογικές εξελίξεις, η οποία θέτει εκτός αγοράς μεγάλες ομάδες απασχολούμενων, καθώς διαφοροποιεί τις απαιτούμενες ικανότητες τις οποίες εκείνοι πρέπει να διαθέτουν (Technological). Επομένως, η εκπαίδευση και η εξειδίκευση των εργαζομένων αποτελεί μια σημαντική, διαρκή λειτουργία, δομημένη έτσι ώστε να καλύπτει όχι μόνο τις τρέχουσες, αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Τέλος, σημαντικές προκλήσεις παρουσιάζονται λόγω των δημογραφικών αλλαγών στη σύσταση του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης – οργανισμού (Demographic). Αυτές οι αλλαγές αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τις ικανότητες, τον τρόπο ζωής, καθώς και τις προκλήσεις και περιορισμούς που επιβάλλουν η γήρανση του πληθυσμού, αλλά και η σχετική ευκολία μετακίνησης του ανθρωπίνου δυναμικού μεταξύ των χωρών (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη, Παναγιωτοπούλου, 2016).

Εξαιτίας λοιπόν της ευμεταβλητότητας που χαρακτηρίζει το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον σε παγκόσμιο επίπεδο, και της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου που επιτάσσει τη μετάβαση προς την κοινωνία της πληροφορίας για την επεξεργασία ενός τεράστιου όγκου δεδομένων, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες αναπροσαρμογής των επιχειρησιακών τους στρατηγικών, με ενδεχόμενο ανασχεδιασμό των οργανωτικών τους δομών. Απαιτείται δε και ο επαναπροσδιορισμός των σχέσεων με τους εργαζομένους τους, άρα η κινητοποίηση της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού, η οποία καλείται να αναλάβει ένα νέο ρόλο, ώστε αφενός να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και αφετέρου να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά, σε τακτικό επίπεδο, στις προκλήσεις που επιφέρουν οι ανωτέρω αλλαγές. Ειδικά στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ίσως ο ισχυρότερος παραγωγικός συντελεστής της. Είναι εκείνος ο παράγοντας που την κάνει να ξεχωρίζει, δίνοντάς της βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτό, οι πρακτικές διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να είναι συνδεδεμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική, υπό την έννοια ότι η ευρύτερη στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβαδίζει με το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού και τον υποστηρίζει σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, με έμφαση στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ανθρώπων (Bratton

και Gold, 2003), και εν τέλει την οργάνωση μιας στρατηγικής ανάπτυξης η οποία θα αποδώσει ένα ιδιαίτερα ικανό και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό (Storey, 1966), καλύπτοντας τόσο τους στόχους αποτελεσματικότητας, όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης και ευημερίας των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001). Τα προσόντα και η διάθεσή τους, ο ενθουσιασμός τους, η εργασιακή ικανοποίηση, η δίκαιη μεταχείριση από τη Διοίκηση, αλλά και ο ρόλος τους στην επίτευξη των κοινών στόχων επιδρούν καταλυτικά στην παραγωγικότητα της επιχείρησης/οργανισμού, την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών της και κατά συνέπεια στη φήμη και την εικόνα που προβάλλει, με στόχο, όχι μόνο την επιβίωση, αλλά και την κερδοφορία της. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια επιστήμη με διττή υπόσταση, τόσο σε θεωρητικό – ερευνητικό επίπεδο, όσο και σε πρακτικό, συγκεντρώνοντας ολόένα και περισσότερο το ενδιαφέρον τόσο των ερευνητών όσο και των στελεχών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Απαιτεί λεπτούς, ακριβείς, αλλά ταυτόχρονα πολύπλοκους χειρισμούς που θα οδηγήσουν στο συντονισμό των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν άλλωστε μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις της (Byars, Rue, 2004) με στόχο την αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωσιακών και ατομικών στόχων (Ivanchevich, 2004). Δεδομένης της σύνθετης φύσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ψυχοσύνθεσης, η βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση του προσωπικού επιτάσσει πολλές φορές τη γνώση του αντικειμένου της οργανωσιακής συμπεριφοράς, εφόσον εμπλέκονται κοινωνικές επιστήμες, όπως η κοινωνιολογία και η ψυχολογία.

1.1 Αρμοδιότητες και στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στόχος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης είναι αρχικά η εύρεση τρόπων με τους οποίους τα κατάλληλα άτομα θα τοποθετηθούν και θα στελεχώσουν τις σωστές θέσεις, στις οποίες θα δράσουν με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης/ οργανισμού και κατ' επέκταση της κερδοφορίας. Επομένως, η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων τίθεται ως προϋπόθεση. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης θα γίνει μέσω της απασχόλησης εκείνων των εργαζομένων οι οποίοι είναι πιο ικανοί ώστε να συμβάλουν στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ενισχύοντας τον ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η δημιουργία ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση, το οποίο δεν

αντιγράφεται εύκολα, άρα είναι βιώσιμο σε βάθος χρόνου, θα τη βοηθήσει να εκμεταλλεύεται τις Δυνάμεις της (Strengths), να επιλύει και να εξαλείφει τις Αδυναμίες (Weaknesses) της, στοιχεία τα οποία πηγάζουν από το εσωτερικό – οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού καλείται να αντιμετωπίσει ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση/οργανισμός, μία νέα πραγματικότητα, η οποία συχνά την υποχρεώνει να αναμορφώσει την οργανωσιακή της κουλτούρα, να ανασχεδιάσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες της, προβαίνοντας σε μεταβολή του αριθμού των απασχολουμένων ή ακόμα και σε αλλαγές του οργανογράμματος, με ενδεχόμενη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων (αποκέντρωση λήψης αποφάσεων) ή σύμπτυξη τμημάτων/ λειτουργιών, μέσω της ανάθεσης σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing), κ.ά. Ταυτόχρονα ο οργανισμός απαιτείται να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται (Opportunities) και να αντιμετωπίζει τις απειλές (Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από τις εκάστοτε νομοθετικές μεταβολές, τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και από ενδεχόμενες συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών και εξαγορές από τρίτους ή εξαιτίας της αλλαγής του παραγωγικού μοντέλου των οικονομιών, λόγω της ισχυροποίησης του τριτογενούς τομέα. Ακόμα, οι μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ενδέχεται να προέρχονται από μεταβολή κοινωνικών παραγόντων, όπως πχ των ρόλων εντός του θεσμού της οικογένειας ή ακόμα και των αλλαγών της δομής αυτής. Οι παραπάνω λόγοι υποχρεώνουν την επιχείρηση να αναδιαμορφώνει την πολιτική Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού που υιοθετεί, σύμφωνα με τις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος. Κλειδί στη διαδικασία είναι εκπαίδευση των εργαζομένων, με επένδυση στην οργανωσιακή μάθηση και διαχείριση της γνώσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης επιτυγχάνεται επίσης μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Ο όρος παραγωγικότητα χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα μέτρο οικονομικής απόδοσης το οποίο συγκρίνει το σύνολο των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών (output – εκροές) με το σύνολο των εισροών (inputs) που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή των ανωτέρων αγαθών και υπηρεσιών. Με αυτήν την έννοια, όταν αυξάνονται οι εκροές, δηλαδή η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών συγκριτικά με τις εισροές, η παραγωγικότητα αυξάνεται (U.S Bureau of Labor Statistics). Ο όρος «ποιότητα» εκφράζει το «σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας τα οποία συμβάλλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί υπάρχουσες ή υπονοούμενες ανάγκες» (OECD, 2006), χαρακτηριστικά δηλαδή που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί με

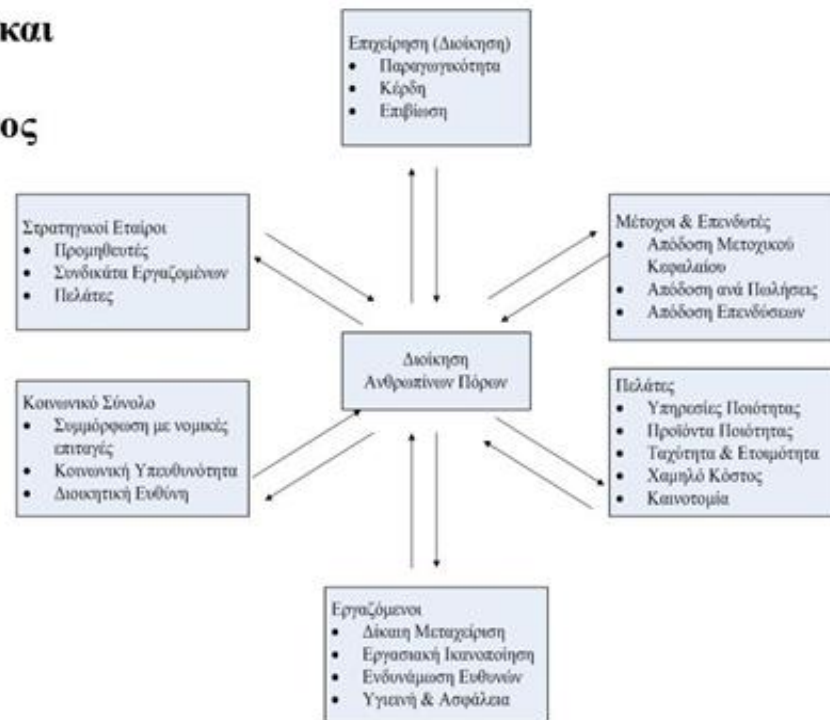
ικανοποιητικό τρόπο στις ανάγκες του πελάτη. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού εκείνη επιδρά άμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών διοίκησης προσωπικού. Συγκεκριμένα, καλείται να τροποποιεί το σύστημα προσλήψεων της επιχείρησης, έτσι ώστε να απασχολήσει άτομα με νέες/ διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες, είτε συμπληρωματικά με των υφιστάμενων εργαζομένων είτε με την αντικατάσταση αυτών, με σκοπό να επιτύχει την τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου, στην κατάλληλη θέση, θέτοντας σε εφαρμογή ένα μηχανισμό κινητικότητας των εργαζομένων της. Επιπλέον, συχνά επιβάλλεται να επενδύσει στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της ενίσχυσης της κερδοφορίας και να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά του, μέσω της ανανέωσης των δεξιοτήτων και γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας ταυτόχρονα το ηθικό τους. Η ανάπτυξη του προσωπικού είναι αλληλένδετη έννοια με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία μπορεί να υποστηριχθεί συμπληρωματικά με προγράμματα ενίσχυσης της ατομικής ευημερίας του προσωπικού, όπως για παράδειγμα με τη διεξαγωγή αθλητικών, ψυχαγωγικών, κοινωνικών – πολιτιστικών εκδηλώσεων, αλλά και με ενέργειες για την πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Η ανάπτυξη και επιμόρφωση του προσωπικού θα συντελέσει καίρια στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού και την επιτυχή επιχειρηματική του δραστηριότητα (Dessler, 2015).

Αναπόφευκτα όμως, στις ανωτέρω διαδικασίες, μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στην τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων που απορρέουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη. Οι αμοιβές και παροχές προς τους εργαζομένους, η τήρηση του ωραρίου και γενικότερα των συμβάσεων εργασίας, η διαδικασία απολύσεων, αποχωρήσεων, συνταξιοδότησης έχουν σημαντικές νομικές συνέπειες προς την επιχείρηση, σε περίπτωση λανθασμένης ενέργειας σε περίπτωση που θιχτούν τα συμφέροντα των εργαζομένων. Ακόμα, η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει για την καλλιέργεια και επίβλεψη ενός κλίματος μηδενικών διακρίσεων προς το προσωπικό, την αποφυγή αθέμιτων εργασιακών πρακτικών καθώς επίσης και για τον έλεγχο των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας εντός της επιχείρησης. Αντίστοιχα, σε κοινωνικό επίπεδο, η επιχείρηση/ οργανισμός αναλαμβάνει την υποχρέωση της αύξησης ή μη μείωσης της απασχόλησης, την ανάληψη ενεργειών για επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, τόσο των εργαζομένων της, όσο και της ευρύτερης κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται

και λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders), ανταποκρινόμενη στις ανάγκες τους στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Παπαλεξανδρή, 2008).

ΕΙΚΟΝΑ 1.1: Σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με Ομάδες Ενδιαφέροντος (Παπαλεξανδρή, 2008)

Σχέσεις ΔΑΠ και Ομάδων Ενδιαφέροντος



Οι παραπάνω αρμοδιότητες και στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πηγάζουν από την ολοκληρωμένη προσέγγιση που εφαρμόζουν οι νέες θεωρίες της, σε αντίθεση με τον παρελθοντικό όρο Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management), τον οποίο και αντικατέστησε. Η Διοίκηση Προσωπικού επικεντρώνεται στο άτομο και συνηθέστερα στον εργαζόμενο μικρής ή μεσαίας βαθμίδας, και έχει βραχυχρόνιο ορίζοντα. Το ενδιαφέρον της εστιάζεται στο στενό πυρήνα και τη συμβατική υλοποίηση των σχετικών λειτουργιών, δηλαδή της προσέλκυσης – επιλογής του ατόμου, ένταξής του εντός της επιχείρησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αμοιβής, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ικανοποιητικό αποτέλεσμα για τον οργανισμό, αλλά και να διατηρούνται οι ομαλές εργασιακές σχέσεις μέσα από την επαφή και τις διαπραγματεύσεις με τα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων, λαμβάνοντας το ρόλο του διαμεσολαβητή (Μπιτσάνη, 2006). Η Διοίκηση Προσωπικού ακολουθά την προσέγγιση του

Κόστους – Οφέλους, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αποτελούν μια μορφή περιουσιακού στοιχείου (asset), με συγκεκριμένη αξία, το οποίο δύναται να αποτελέσει αντικείμενο συναλλαγών, αλλά και να αποκτήσει μεγαλύτερη αξία μέσω εστιασμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης – επιμόρφωσης.

Με την πάροδο των χρόνων και την εξέλιξη της επιστήμης του Management, μελετήθηκε συστηματικότερα η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και θεωρήθηκε πόρος με σπουδαία σημασία για τον κύκλο ζωής του οργανισμού. Σύμφωνα με τη νέα, ευρύτερη θεώρηση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, στο κέντρο του ενδιαφέροντος προβάλλεται ο άνθρωπος (Latemore et al, 2020). Βασική προϋπόθεση σε αυτό είναι η διατήρηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ατόμου, ενθαρρύνοντας παράλληλα τη διατήρηση της ειλικρίνειας και της επικοινωνίας στις επιχειρησιακές σχέσεις και καθιστώντας τις πολιτικές που σχετίζονται με τους εργαζομένους βασικό κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής με στόχο την ανάπτυξη και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Επομένως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναγνώρισε και αποκατέστησε τη στρατηγική διοίκηση των εργαζομένων, σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο δραστηριοποιείται σε ένα ευέλικτο και υψηλής ποιότητας εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων για δημιουργία και διατήρηση μακροπρόθεσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, κάτι το οποίο συνεπάγεται και υψηλή ποιότητα προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Aguado et al, 2016). Η νέα αυτή προσέγγιση, επομένως, χαρακτηρίζεται από ολοκληρωμένη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, με έμφαση στην επίτευξη της αφοσίωσης του εργαζομένου, ο οποίος αντιμετωπίζεται ως επένδυση, όχι ως κόστος. Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση στην αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Humanism) επικεντρώνεται λοιπόν στον άνθρωπο, την ολοκλήρωση, την ανάπτυξη, την αξιοπρέπεια και την ελευθερία του, προβαίνοντας για αυτό το λόγο σε εξανθρωπισμό του εργασιακού περιβάλλοντος και εμπλουτισμό της εργασίας, υπό το πρίσμα των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) (Izvercian et al, 2014). Η φιλοσοφία αυτή επιτάσσει τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, για την βέλτιστη δυνατή κάλυψη των αναγκών των πελατών, στον οποίο είναι προσανατολισμένη ολόκληρη η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, με την ενεργό συμμετοχή ολόκληρου του προσωπικού της επιχείρησης.

Σταδιακά, το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξετάστηκε από διαφορετική οπτική. Η βιβλιογραφία μετέβη στον ορισμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως μιας διαδικασίας απελευθέρωσης, αλλά και ανάπτυξης του ανθρώπου μέσα από την οργάνωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους (Swanson & Holton, 2001). Εκτός από τις διαδικασίες της πρόσληψης, της εκπαίδευσης, των παροχών – ανταμοιβών, διάφοροι συγγραφείς εστίασαν σε νέους ρόλους και συγκεκριμένα στην οικοδόμηση σχέσεων και τη διευκόλυνση της γνώσης εντός της επιχείρησης (Lengnick-Hall M. & Lengnick-Hall C., 2003). Έτσι, εκτός από τις λειτουργίες πυρήνα, απαιτούνται επιπρόσθετες υπηρεσίες για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, οι οποίες διαμορφώνουν και στηρίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management) μέσω της καταγραφής των υφιστάμενων γνώσεων και εμπειριών στην επιχείρηση, της απόκτησης νέων, την ερμηνεία τους, αλλά και την κατανομή και διάχυση των αποτελεσμάτων και της γνώσης, με στόχο την καλλιέργεια της συλλογικής, οργανωσιακής μνήμης μακροπρόθεσμα. Απαραίτητη είναι η ενθάρρυνση των στελεχών για επικοινωνία και συνεργασία. Αυτή συμβάλλει στη δημιουργία νέων απόψεων και καινοτόμων ιδεών. Βασίζεται στην καλλιέργεια Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture/ Climate), η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των απόψεων, αξιών, ιδεών, τρόπων συμπεριφοράς και νοοτροπιών των εργαζομένων μιας επιχείρησης, ως μέλη ενός ζωντανού οργανισμού. Η διοίκηση μεριμνά για την ανάπτυξη του εργαζομένου στη βάση μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης. Μέσα από τη διαδικασία της μάθησης και της απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο, στοχεύει στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς του. Ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών, τόσο για τεχνικά της θέματα, όσο και για οργανωσιακά προβλήματα, εκχωρώντας αρμοδιότητες σε αυτόν, σε μια κίνηση που βελτιώνει την παραγωγικότητα, καθώς τα στελέχη συμμετέχουν στις αποφάσεις της διοίκησης, αποκτούν λόγο για τη διαμόρφωση πολιτικής, αλλά και για το σχεδιασμό των προγραμμάτων και των επιμέρους διαδικασιών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002). Πρέπει να επισημανθεί ότι η δομή ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται από τους υφιστάμενους πόρους και μέσα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, και συνήθως είναι ανάλογη του μεγέθους της, αλλά και των στόχων που έχουν τεθεί προς υλοποίηση.

1.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προσδιορίζει ποια θα είναι η φύση της εργασίας, ενώ έχει ρυθμιστικό ρόλο αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις. Οι κυριότερες λειτουργίες της και ο τρόπος με τον οποίο αυτές αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μία ενιαία πολιτική αναλύεται παρακάτω (Millwardet. al., 2000):

- **Προγραμματισμός (Human Resources Planning):** Η διαδικασία πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών μιας επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, προγραμματίζοντας τον τρόπο με τον οποίο θα καλυφθούν αυτές, με αφετηρία τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης/ οργανισμού, καθώς και τη σωστή **Ανάλυση και Περιγραφή των θέσεων εργασίας (Job Analysis and Job Description)**. Από αυτή τη διαδικασία προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα που απορρέουν από αυτή, καθώς και ο αναμενόμενος τρόπος διεκπεραίωσης τους. Ακόμα, περιγράφονται οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις για εξειδίκευση, προϋπηρεσία και λοιπές δεξιότητες και στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος. Βάση του προγραμματισμού αποτελεί η μελέτη του οράματος της επιχείρησης, καθώς απαιτείται συνάφεια με το στρατηγικό σχεδιασμό της και τους στόχους που η ίδια έχει θέσει. Ακόμα, στον προγραμματισμό των αναγκών και την κάλυψη των θέσεων εργασίας που αναμένεται να μείνουν κενές συμπεριλαμβάνονται και πλάνα άμεσων αποχωρήσεων εργαζομένων από την εταιρεία λόγω συνταξιοδότησης ή εθελουσίας εξόδου, ενώ επιπλέον πραγματοποιείται και πρόβλεψη απωλειών ανθρώπινου δυναμικού λόγω αστάθμητων παραγόντων (πχ παραιτήσεις, προτάσεις από ανταγωνιστές, κλπ). Ο προγραμματισμός αποτελεί σημαντικό συστατικό στοιχείο του σχεδιασμού της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και διενεργείται αφού ληφθούν υπόψη οι δυνάμεις και αδυναμίες της εσωτερικής της δομής, της κουλτούρας, της διαθέσιμη τεχνολογία και οι δυνατότητες της ηγεσίας της.
- **Στελέχωση:** Η απόκτηση του δυναμικού με τις απαιτούμενες επιδεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία για την κάλυψη των θέσεων σε μια επιχείρηση. Έχει διττό χαρακτήρα. Αφενός, στοιχείο της αποτελεί η **Προσέλκυση (Recruitment)** εργαζομένων για κάλυψη ορισμένων θέσεων στην εταιρεία, η οποία μπορεί να εκτελεστεί είτε εσωτερικά, μέσω ανακατανομής του ανθρώπινου δυναμικού σε

διάφορες θέσεις, είτε εξωτερικά. Περιλαμβάνει τις διαδικασίες από την ενημέρωση του κατάλληλου υποψήφιου, έως και τη στιγμή όπου εκείνος θα κάνει αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση που τον ενδιαφέρει. Στη συνέχεια, στο στάδιο της **Επιλογής (Selection)**, έπειτα από κατάλληλες δοκιμασίες τις οποίες θα πρέπει να ολοκληρώσει επιτυχώς ο υποψήφιος, και με τη χρήση διαφόρων τεχνικών από την πλευρά της επιχείρησης, αξιολογείται και τελικά επιλέγεται ο πλέον κατάλληλος υποψήφιος για τη στελέχωση της εκάστοτε θέσης και στη συνέχεια ξεκινάει η διαδικασία της ομαλής ένταξης του στον οργανισμό (onboarding).

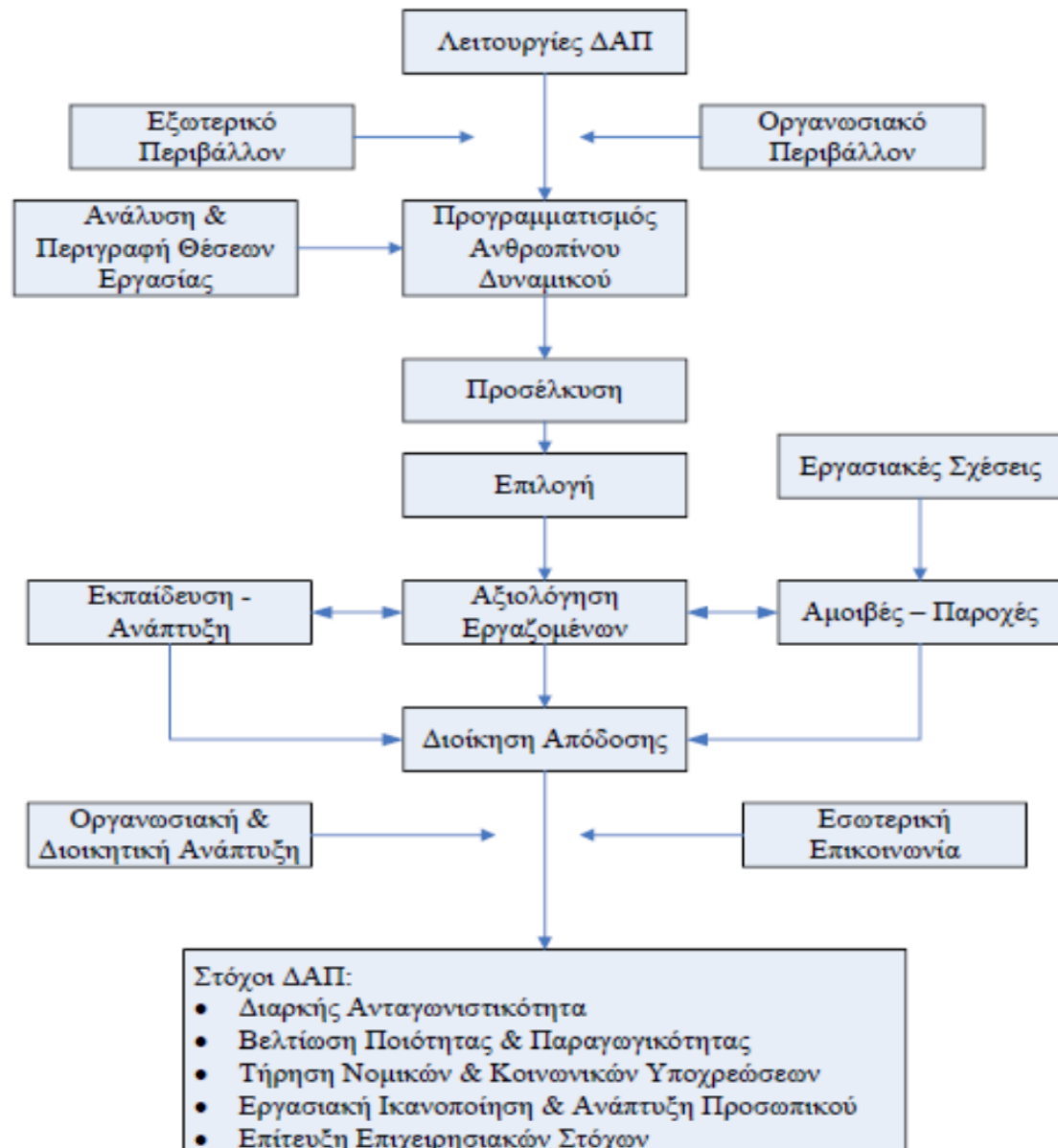
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού (Training and Development):** Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών με σκοπό την κατάρτιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες. Περιλαμβάνει τις διαδικασίες εκπαίδευσης – κατάρτισης αλλά και της ανάθεσης μεγαλύτερης ευθύνης στον οργανισμό, προκειμένου ο εργαζόμενος να αποκτήσει τις αντίστοιχες ικανότητες που απορρέουν από τα νέα του καθήκοντα. Επιπλέον, αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης οι οποίες παρέχονται στους εργαζομένους με κριτήριο την απόδοσή τους. Συνήθως, η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους αποσκοπεί, πέρα από τη διασφάλιση της μέγιστης δυνατής απόδοσης του στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης, και στην επαγγελματική τους ανέλιξη εντός της επιχείρησης /οργανισμού, ενώ παράλληλα διασφαλίζεται η βέλτιστη δυνατή ανταπόκρισή τους στις μελλοντικές ανάγκες.
- **Παρακίνηση:** Ο καθορισμός των συνθηκών και των κινήτρων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, καθώς και την αντιμετώπιση τυχών προβλημάτων που σχετίζονται με αυτή. Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη διαχείριση των συστημάτων **Αμοιβής και Παροχών** της επιχείρησης (**Pay and Benefits**). Ως «αμοιβή» εννοείται όχι μόνο ο μισθός του εργαζομένου, αλλά και όποιο άλλο στοιχείο λειτουργεί ως ανταμοιβή για την απόδοσή του, όπως το ποσοστό/ συμμετοχή στα κέρδη, η απόδοση bonus, αλλά και άλλων μη μισθολογικών παροχών, ή ακόμα και άυλων (αναγνώριση, έπαινος, προαγωγή, κλπ). Για τον ολοκληρωμένο και στοχευμένο σχεδιασμό των συστημάτων ανταμοιβής, άμεσων ή έμμεσων, χρηματικών και μη, απαιτείται η **Αξιολόγηση της Απόδοσης του εργαζόμενου (Performance Appraisal)**,

βάσει της συνεισφοράς του στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Συμβάλλει στη μέτρηση των επιπέδων αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και στον έλεγχο της ορθότητας της λήψης αποφάσεων από μια επιχείρηση, αναφορικά με την επιλογή, ανάπτυξη, εκπαίδευση, προαγωγή και ανταμοιβή των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί διοικητικούς, στρατηγικούς και αναπτυξιακούς στόχους. Διενεργείται έπειτα από την καθιέρωση συγκεκριμένων κριτηρίων όπως αξιοπιστία, εγκυρότητα, έλλειψη προκαταλήψεων, αντικειμενικότητα και προϋποθέτει τη σύνδεση τόσο με τους στόχους της κάθε θέσης εργασίας, όσο και με τους στόχους της επιχείρησης. Οι διαδικασίες και μέθοδοι αξιολόγησης για την αποτίμηση του έργου του εργαζομένου ενδέχεται να περιλαμβάνουν προσωπική συνέντευξη, ώστε να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση της απόδοσής του σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης και να ανιχνεύονται τυχόν ανάγκες επαναπροσδιορισμού τους. Ακόμα, διαπιστώνονται και καταγράφονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, ενώ παράλληλα εντοπίζονται οι δυνατότητες προαγωγής και αναθεωρούνται οι απολαβές τους, εφόσον η πολιτική της εταιρείας προβλέπει τη σύνδεση απολαβών με παραγωγικότητα.

- **Εργασιακές Σχέσεις (Employee Relations):** Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ευθύνη της διατήρησης των σχέσεων της επιχείρησης με τα συλλογικά όργανα όπου συμμετέχουν οι εργαζόμενοί της, όπως οργανωμένα συνδικάτα και συνδικαλιστικές οργανώσεις. Σκοπός αυτών των σχέσεων είναι η αποσαφήνιση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των δύο πλευρών, εργαζομένου και εργοδότη, μέσω της διενέργειας διαπραγματεύσεων και της σύναψης συμφωνιών ανάμεσα στα συλλογικά όργανα και τη διοίκηση της επιχείρησης για θέματα που σχετίζονται με τα συμφέροντα των εργαζομένων και συγκεκριμένα για την εφαρμογή συλλογικών συμβάσεων, τους όρους απασχόλησης, την πολιτική αμοιβών και παροχών, την τήρηση πολιτικών κοινωνικής πρόνοιας, των τρόπων επίλυσης των διαφορών και της αντιμετώπισης πειθαρχικών θεμάτων. Ακόμα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην Υγιεινή και Ασφάλεια στην εργασία, τη θέσπιση δηλαδή προτύπων για τη διασφάλιση της υγείας, τις συνθήκες εργασίας, υγιεινής και ασφάλειας και γενικά, την πρόληψη ενδεχόμενων κινδύνων σχετικών με την ασφάλεια των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Τα ανωτέρω συμβάλλουν στη

Διατήρηση του Προσωπικού, με την έννοια της διατήρησης της ικανοποιητικής απόδοσής του, μέσα από τη συμμόρφωση της επιχείρησης σε κανόνες και αρχές.

ΕΙΚΟΝΑ 1.2: Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή, 2008)



Εκτός από τα ανωτέρω, στην ταξινόμηση των κυριότερων λειτουργιών/ πρακτικών της επιχείρησης, οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2002) αναφέρουν ακόμα την **Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)**, η οποία περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών αναφορικά με την επικοινωνία της επιχείρησης με το προσωπικό, με στόχο τη βέλτιστη ενημέρωση όλων των βαθμίδων, την καλλιέργεια κοινών αντιλήψεων και την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας. Επιπλέον, τονίζουν το ρόλο της **Οργανωσιακής και**

Διοικητικής Ανάπτυξης (Business Development), με την έννοια της συμμετοχής της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο σχεδιασμό, αλλά και την υποστήριξη δράσεων με στόχο τη βέλτιστη προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές και τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Τέλος, η **Διοίκησης Απόδοσης (Performance Management)** αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθότι όλες οι λειτουργίες της συνδέονται με κατεύθυνση τη βελτιστοποίηση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης. Σκοπός της προσέλευσης, της επιλογής, αλλά και της εκπαίδευσης – ανάπτυξης, του συστήματος αμοιβών – παροχών και της αξιολόγησης της απόδοσης, καθορίζεται η βελτιστοποίηση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων δεν έχαιρε, μέχρι πρότινος, ιδιαίτερης αναγνώρισης, καθώς δεν αποτελούσε κομμάτι του παραδοσιακού, οικογενειακού τρόπου διοίκησης (Fiegenbaum & Karnani, 1991), που ασκούσε η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες απαρτίζουν το σύνολο σχεδόν του ελληνικού επιχειρείν, αποτελώντας βασικό πυλώνα της οικονομίας. Στην Ευρώπη, προσδιορίζονται τέσσερις βασικές κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων. Αρχικά, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από δέκα υπαλλήλους, με ετήσιο Κύκλο Εργασιών και Ισολογισμό που δεν ξεπερνά τα 2 εκατομμύρια ευρώ. Στη συνέχεια, οι μικρές επιχειρήσεις είναι εκείνες που απασχολούν από 10 έως και 49 εργαζομένους με Κύκλο Εργασιών και Ισολογισμό, μικρότερους από 10 εκατομμύρια ευρώ. Ως μεσαίες επιχειρήσεις προσδιορίζονται εκείνες που απασχολούν από 50 έως 249 εργαζομένους, με Κύκλο Εργασιών μικρότερο των 50 εκατομμυρίων ευρώ και Ισολογισμό μικρότερο των 43 εκατομμυρίων ευρώ. Τέλος, ως μεγάλες χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζομένους με Κύκλο Εργασιών άνω των 50 εκατομμυρίων ευρώ και Ισολογισμό άνω των 43 εκατομμυρίων ευρώ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

ΕΙΚΟΝΑ 1.3: Συμβολή των επιχειρήσεων ανά τάξη μεγέθους στο σύνολο της απασχόλησης και της προστιθέμενης αξίας για την Ελλάδα και την ΕΕ των 28 (European Commission, 2019)

Μέγεθος	Αριθμός επιχειρήσεων			Αριθμός απασχολούμενων			Προστιθέμενη αξία		
	Ελλάδα		ΕΕ28	Ελλάδα		ΕΕ28	Ελλάδα		ΕΕ28
	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Δισεκ.€	Μερίδιο	Μερίδιο
Πολύ μικρές	800.075	97,4%	93,0%	1.527.075	62,0%	29,7%	9,0	17,6%	20,8%
Μικρές	18.958	2,3%	5,9%	398.514	16,2%	20,1%	11,8	23,1%	17,6%
Μεσαίες	2.176	0,3%	0,9%	239.627	9,7%	16,8%	11,7	22,9%	18,0%
Μικρομεσαίες (ΜμΕ)	821.209	100,0%	99,8%	2.165.216	87,9%	66,6%	32,6	63,5%	56,4%
Μεγάλες	331	0,0%	0,2%	297.411	12,1%	33,4%	18,7	36,5%	43,6%
Σύνολο	821540	100,0%	100,0%	2.462.627	100,0%	100,0%	51,2	100,0%	100,0%

Πηγή: Greece, Factsheets 2019, Small Business Act

Σημ: Εκτιμήσεις που βασίζονται σε στοιχεία της βάσης Structural Business Statistics της Eurostat, και καλύπτουν ΜμΕ από όλους τους κλάδους, εκτός από τον χρηματοπιστωτικό, τον πρωτογενή τομέα, και τους κλάδους υπηρεσιών εκπαίδευσης και υγείας.

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφής η μεγάλη βαρύτητα των ΜμΕ στην Ελλάδα και την Ευρώπη, τόσο λόγω της συμβολής τους στην παραγωγή και την απασχόληση, όσο και στην κοινωνική σταθερότητα και συνοχή. Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χάρη στην απλούστερη οργανωτική δομή τους, είναι περισσότερο ευέλικτες στη λήψη αποφάσεων. Έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης στενότερων σχέσεων με τον καταναλωτή-πελάτη, αφού δύνανται να αναγνωρίσουν έγκαιρα τις διαμορφούμενες τάσεις στην αγορά και να προσαρμόσουν το προϊόντικό τους μείγμα. Η ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της διοίκησης να αντιληφθεί την αλλαγή ως ευκαιρία και να δράσει με σκοπό την επίτευξη κέρδους (Fiegenbaum & Karnani, 1991).

Αναφορικά με το μέγεθος, παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση των εγχώριων επιχειρήσεων σε σύγκριση με την ευρωπαϊκή πραγματικότητα. Στην εγχώρια οικονομία κυριαρχούν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν σχεδόν έξι στους δέκα εργαζομένους, σε αντίθεση με την Ευρώπη των 28, όπου το αντίστοιχο ποσοστό περιορίζεται στο μισό. Ο κατακερματισμός της απασχόλησης σε ένα μεγάλο αριθμό πολύ μικρών επιχειρήσεων (ΣΕΒ, 2017) και η μικρή συμβολή τους στη συνολική ελληνική προστιθέμενη

αξία αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Η ελληνική επιχειρηματικότητα δε διαθέτει τα μεγέθη, επομένως ούτε και τις αντίστοιχες δυνατότητες και μέσα, ώστε να διαφοροποιηθεί επαρκώς από τον ανταγωνισμό, προσφέροντας ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, με αποτέλεσμα την έλλειψη ανταγωνιστικότητας (Smallbone & Wyer, 1995), εφόσον οι επιχειρήσεις αδυνατούν να βρουν τα κεφάλαια που απαιτούνται ώστε να υλοποιήσουν τα επενδυτικά τους σχέδια και να αφιερώσουν χρόνο και πόρους σε Έρευνα και Ανάπτυξη (Research and Development). Η ανεπάρκειά τους να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις της τεχνολογίας, μειώνει την ανταγωνιστικότητά τους, καθώς το προϊόντικό τους μείγμα παραμένει στάσιμο και δεν αναβαθμίζεται. Η επιβίωσή είναι αμφίβολη εξαιτίας της προσπάθειας για μείωση του κόστους, γεγονός που έχει σημαντικές επιπτώσεις στη μεσο – μακροπρόθεσμη στρατηγική τους, καθώς συχνά επηρεάζει καίριες λειτουργίες της επιχείρησης, οδηγώντας κατά συνέπεια στην απαξίωσή τους. Ο προσανατολισμός στη μικρή τοπική αγορά-στόχο, δημιουργεί επιπλέον εμπόδια στις όποιες προσπάθειές τους για ανάπτυξη. Παρόλο που ενισχύεται η παρουσία τους στο Διαδίκτυο, με την επικράτηση των ηλεκτρονικών αγορών, συνεχίζουν να υφίστανται πολλοί γεωγραφικοί περιορισμοί. (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2021)

Εκτός αυτού, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από το συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, ο οποίος πηγάζει από την προσωποπαγή οργάνωση της επιχείρησης γύρω από τον ιδιοκτήτη (D'Amboise & Muldowney, 1988). Η άρνηση μεταβίβασης αρμοδιοτήτων σε στελέχη με μεγαλύτερη εμπειρία και η αντιπαραγωγική προσκόλληση σε μεθόδους και τεχνικές του παρελθόντος θέτουν σε κίνδυνο τις προοπτικές της επιχείρησης, ειδικά όταν η Διοίκηση δε διαθέτει την ικανότητα ή την κατάρτιση να αντιληφθεί την έκταση των αλλαγών που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας (Buckley et al, 1988). Το πρόβλημα εντείνεται εξαιτίας του οικογενειακού χαρακτήρα της ελληνικής επιχειρηματικότητας, στην οποία οι εργαζόμενοι επιλέγονται συχνά βάσει συγγενικών σχέσεων και γνωριμιών, και όχι βάσει των προσόντων που διαθέτουν και της ικανότητάς τους να ανταποκρίνονται επαρκώς στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας. Η απασχόληση σε ΜμΕ συχνά δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστική επιλογή, ειδικά για τα καταρτισμένα στελέχη της αγοράς, καθώς εκλείπουν σε μεγάλο βαθμό οι προοπτικές εξέλιξης, οι ευκαιρίες περεταίρω εξειδίκευσης-επιμόρφωσης των εργαζομένων και οι απολαβές συχνά είναι ιδιαίτερα χαμηλές. Οι παραπάνω συνθήκες, όπου επικρατεί η στενότητα πόρων, δεν ευνοούν τη δημιουργία και υποστήριξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις

ελληνικές επιχειρήσεις, όπου συνήθως, υπεύθυνος για τις αρμοδιότητες του τμήματος είναι συνήθως ο ιδιοκτήτης (Karagianni & Labrianidis, 2001).

Παρά τις χρόνιες αδυναμίες του παραγωγικού μοντέλου της χώρας, με την κυριαρχία των ΜμΕ σε απόλυτους αριθμούς, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έκανε το ντεμπούτο της στην Ελλάδα ήδη από τη δεκαετία του 1960, όταν ιδρύθηκαν οι πρώτες πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες ξεκίνησαν να οργανώνουν ξεχωριστά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασκούνταν από τον προσωπάρχη – ελεγκτή, ο οποίος αποσκοπούσε κυρίως στην ικανοποίηση του ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση αντιμετωπιζόνταν ως «εργατικά χέρια» τα οποία έπρεπε να είναι διαθέσιμα, αποτελεσματικά και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Οι πολιτικές ή τα συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ήταν ανύπαρκτες, ενώ τα στελέχη που αναλάμβαναν συνήθως το ρόλο αυτό ήταν απόστρατοι ή λογιστές (Ιορδάνογλου, 2008). Ο αυξημένος ανταγωνισμός, ωστόσο, ο οποίος έγινε περισσότερο αισθητός στην ελληνική οικονομία μετά την είσοδό της στην ενιαία Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, κατόπιν Ευρωπαϊκή Ένωση, άρχισε να μεταβάλλει την οπτική γωνία των εταιρειών στη χώρα. Εκείνες, προκειμένου, όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να διακριθούν στον κλάδο τους, συνειδητοποίησαν ότι απαιτούνταν ριζική αναδιαμόρφωση της προσέγγισής τους ως προς τον παράγοντα «Εργασία», με ταυτόχρονο εκσυγχρονισμό της στρατηγικής τους για τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Αντιλήφθηκαν, με λίγα λόγια, την αυξημένη σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων, οπότε εστίασαν πλέον στην ορθή λειτουργία του αντίστοιχου τμήματος, εφαρμόζοντας βέλτιστες πρακτικές για τη στελέχωση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές των εργαζομένων, κλπ. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασκείται πλέον από επαγγελματίες managers, ενώ ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια της Διοίκησης Προσωπικού, υιοθετώντας μια πιο πλήρη προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων. Οι ραγδαίες αλλαγές που δημιούργησε το περιβάλλον ταχύτατης παγκοσμιοποίησης και εξάλειψης των χρονοαποστάσεων ανάγκασαν το εγχώριο επιχειρεί να επικεντρώσει την προσοχή του στην ορθή λειτουργία του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρά τα όποια προβλήματα και καθυστερήσεις στην εφαρμογή προχωρημένων τεχνικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η μεταλαμπάδευση της σύγχρονης φιλοσοφίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα, σε αντικατάσταση της παρωχημένης αντίληψης της Διοίκησης Προσωπικού, εντάθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990, οπότε και τα αντίστοιχα τμήματα άρχισαν να εκσυγχρονίζονται σύμφωνα με τα δυτικά πρότυπα με ευεργετικά αποτελέσματα για την ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου της χώρας (Bouradas

& Papadakis, 1996),. Οι θέσεις των στελεχών των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων ισχυροποιούνται και παγιώνονται, καθιστώντας τα στελέχη υψηλού κύρους (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς & Παναγιωτοπούλου, 2001), με ιδιαίτερες ικανότητες και συμβολή στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο έρευνας που διεξήχθη από το Ross School of Business – University of Michigan (Freed et al, 2012), αναφορικά με τις ικανότητες των στελεχών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην περίπτωση της Ελλάδας, καταγράφηκαν έξι κρίσιμες ικανότητες. Πιο αναλυτικά, από τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη απαιτείται να διαθέτουν στρατηγική εικόνα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και να αντιλαμβάνονται τις επιχειρηματικές τάσεις, όσο και τις πραγματοποιούμενες μεταβολές σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό, νομικό και δημογραφικό επίπεδο, με τις αντίστοιχες επιπτώσεις αυτών στον εσωτερικό περιβάλλον και την οργανωτική δομή και λήψη αποφάσεων. Για το λόγο αυτό, η φύση τους είναι διττή. Από τη μία πλευρά, δεν πρέπει να διστάζουν και να λαμβάνουν άμεσα ενέργειες, εκμεταλλευόμενοι τις όποιες ευκαιρίες δημιουργούνται, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Από την άλλη όμως, πρέπει να είναι αξιόπιστοι συνομιλητές, τόσο με τη Διοίκηση, όσο και με τους εργαζομένους, τηρώντας τις υποσχέσεις τους, δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης. Μόνο μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, θα μπορέσουν να ενταχθούν αρμονικά οι ικανότητες των εργαζομένων και θα ενθαρρυνθούν εκείνοι να τις βελτιώσουν και να αναπτύξουν νέες (capacity building), μέσα από τη συνεργασία και την ανατροφοδότηση (feedback) με προϊσταμένους και υφισταμένους. Μετατρέπονται κατ' αυτόν τον τρόπο επομένως σε «πρωταγωνιστές αλλαγών» (change champions) εντός του οργανισμού, αναπτύσσοντας ένα ολοκληρωμένο σχέδιο και μια σειρά διαδικασιών για την ενσωμάτωση των πολυάριθμων μεταβολών και εξελίξεων στο οργανωσιακό περιβάλλον με στόχο τη διατήρηση και ανάπτυξη ενός βιώσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, διαθέτουν την ικανότητα εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού, επιλύοντας όποια προβλήματα δημιουργηθούν, ενώ ενθαρρύνουν την υιοθέτηση και χρήση νέων τεχνολογιών, τόσο για την ενημέρωση των εργαζομένων και επικαιροποίηση των γνώσεών τους, όσο και για επίλυση ζητημάτων της επιχείρησης (Freed et al, 2012).

Κατά τη δεκαετία του 1990, η πίεση για βελτίωση της ποιότητας και αύξηση της ανταγωνιστικότητας είχε ως αποτέλεσμα να διακριθεί πληθώρα διευθυντικών στελεχών των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων

αυτών, των εργαζομένων και της Διοίκησης των επιχειρήσεων, δημιουργώντας έτσι καλύτερες συνθήκες και μια πιο μακροχρόνια προοπτική για την ελληνική επιχείρηση (Chalikias et al, 2002). Αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας, και όχι πλέον αντιπαράθεσης στις σχέσεις εργαζομένου – Διοίκησης, ήταν ο περιορισμός του ρόλου και της επιρροής των συνδικάτων στη δραστηριότητα της επιχείρησης. Αρχίζουν να εμφανίζονται τότε σημαντικές εταιρικές πρωτοβουλίες, όπου τα σωματεία και οι εργαζόμενοι συμμετέχουν από κοινού στην επιτυχημένη υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής στην επιχείρηση. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 όμως άλλαξε δραματικά τα έως τότε δεδομένα στα εργασιακά θέματα, μεταξύ αυτών και το ρόλο των συνδικάτων έως και σήμερα (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη & Παναγιωτοπούλου, 2016).

Το ξέσπασμα της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης που εξελίχθηκε σε ελληνική δημοσιονομική κρίση χρέους συγκλόνισε ολόκληρη την ελληνική κοινωνία και οικονομία, δοκιμάζοντας τις αντοχές τους και αμφισβητώντας τη σταθερότητα του υπάρχοντος παραγωγικού μοντέλου. Οι ελληνικές επιχειρήσεις άρχισαν τότε να έρχονται αντιμέτωπες σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό με την αναγκαιότητα του εκσυγχρονισμού τους σύμφωνα με τις ανάγκες και απαιτήσεις που προέκυπταν από την ταχύτατα ανακάμπουσα, ανοικτή και εξαιρετικά ανταγωνιστική διεθνή, παγκοσμιοποιημένη οικονομία ή να αποτελέσουν παρελθόν, κηρύσσοντας πτώχευση, αδυνατώντας δηλαδή να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα (Rapanos, 2012). Η αναδιάρθρωσή τους όμως, με την επιζητούμενη αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους, διερχόταν και μέσα από τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ήταν αναγκαία λοιπόν, η θεραπεία παλαιών και περιοριστικών νοοτροπιών ως προς τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, που παρέβλεπαν την αξία και τη δυναμικότητα του παράγοντα της εργασίας για την επίτευξη των στόχων, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τα αντίστοιχα τμήματα να αμελούνται, καταδικαζόμενα σε υποχρηματοδότηση και ελλιπή στελέχωση. Με το ξέσπασμα της κρίσης, και πιεζόμενες από την ανάγκη μείωσης του λειτουργικού κόστους, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούσε τον πρώτο τομέα εφαρμογής μέτρων λιτότητας. Οι ελληνικές επιχειρήσεις προέβησαν σε περιορισμό του κόστους, με απολύσεις εργαζομένων και υιοθέτηση ελαστικών μορφών εργασίας, κινήσεις οι οποίες να μεν απέδωσαν βραχυπρόθεσμα, αλλά μακροπρόθεσμα τις αποδυνάμωσαν σε μεγάλο βαθμό. Μειώθηκε δηλαδή η ικανότητά τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους ανθρωπίνους πόρους και την ενδοεπιχειρησιακή κουλτούρα τους (Bouas & Katsimardos, 2012). Ο αποπροσανατολισμός και η ανεπαρκής

διαχείριση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πριν την κρίση του 2008, δεν ήταν αποκλειστικά ενδημικό φαινόμενο, αλλά χαρακτήριζε γενικά τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Ενδεικτικά, στις αρχές της δεύτερης χιλιετίας, σε πληθώρα χωρών της περιοχής, θεωρούνταν περιττή η συμμετοχή των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού στα Διοικητικά Συμβούλια των επιχειρήσεων (Aprosriet. et al, 2005), με αποτέλεσμα την απομάκρυνση του αντίστοιχου τμήματος από το στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η τάση αυτή δεν παρατηρήθηκε σε επιχειρήσεις – μέλη πολυεθνικών, λόγω διαφορετικής δομής και κουλτούρας (Myloni et. al, 2004).

Παρά τις όποιες δυσκολίες και τα προβλήματα στην εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, παρατηρείται πλέον μια σπουδαία ποιοτική αναβάθμιση των επαγγελματικών πρακτικών που έχουν υιοθετηθεί και εφαρμόζονται επιτυχώς και επί σειρά ετών, σε διάφορες χώρες, όπως τα τεστ επιλογής υποψηφίων, τα κέντρα αξιολόγησης, η αξιολόγηση 360 μοιρών, κλπ. Ξεφεύγουν επομένως από πεπερασμένες λογικές και πρακτικές της απλής διαχείρισης των εργασιακών ζητημάτων. Στην Ελλάδα, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μελέτες σχετικά τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και τον ρόλο της στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Σε εκείνη των Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη & Παναγιωτοπούλου, η οποία διεξήχθη το 2016 και είχε ως αντικείμενο τη μελέτη των τάσεων στις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τις συγκρίσεις μεταξύ Ελλάδας και Ευρώπης και τη διατύπωση προτάσεων για βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, συμμετείχαν 118 ελληνικές επιχειρήσεις, τόσο από τον ιδιωτικό, όσο και το δημόσιο τομέα, με συνολικό αριθμό απασχολούμενων άνω των 100 ατόμων, όπου η ύπαρξη του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού κρίνεται απαραίτητη. Η έρευνα αυτή υπογράμμισε τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η σημασία του οποίου αυξάνεται κυρίως σε θέματα προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, οπότε η λήψη αποφάσεων γίνεται από κοινού με τα γραμμικά στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά κυρίως με ευθύνη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ίδιο αποτέλεσμα, σε μικρότερο βαθμό όμως, καταγράφηκε και στις αποφάσεις σχετικά με τις αμοιβές – παροχές και αυξομειώσεις του προσωπικού. Ακόμα, η έρευνα κατέδειξε αύξηση της χρήσης της αξιολόγησης ως εργαλείου για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και την ανάπτυξη του εργαζομένου και της σταδιοδρομίας αυτού. Αντίθετα, παρατηρήθηκε μια κάμψη στη χρήση της αξιολόγησης για τον προσδιορισμό των αμοιβών και των παροχών,

καθώς σε περιόδους κρίσης, εκείνες τείνουν είτε να παραμένουν σταθερές, είτε να μειώνονται, προς διατήρηση του λειτουργικού κόστους σε χαμηλά επίπεδα. Επίσης, μέσα από την έρευνα, προβλήθηκε ότι οι γραπτές πολιτικές, όπως η δήλωση αποστολής, η επιχειρησιακή στρατηγική και η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνονται με μεγαλύτερη συχνότητα. Μείζονος σημασίας είναι επίσης η δήλωση των εταιρικών αξιών και η καταγραφή των επιμέρους πολιτικών για την προσέλκυση και την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, στις ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος, παρατηρήθηκε η αυξημένη συμμετοχή του εκπροσώπου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Διοικητικό Συμβούλιο, σε ποσοστό 45%, όταν το 2009 ήταν στο 31%. Διαπιστώθηκε μάλιστα ότι όσες επιχειρήσεις διέθεταν εκπρόσωπο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Διοικητικό τους Συμβούλιο, παρουσίαζαν σημαντικά καλύτερη επίδοση στην καινοτομία και την ποιότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1. Ορισμός και σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Σε ένα οργανωσιακό και εξωτερικό περιβάλλον με διαρκείς μεταβολές και εξελίξεις, προκύπτουν συνεχώς νέες απαιτήσεις και προκαλείται ριζική αναδιαμόρφωση της αγοράς εργασίας (Peel, 1994). Δημιουργούνται νέες ανάγκες για γνώσεις και δεξιότητες, καθώς οι παλιές μέθοδοι και τεχνολογίες αντικαθίστανται από νέες, με αποτέλεσμα το ανθρώπινο κεφάλαιο που παραμένει στάσιμο, να απαξιώνεται, και έτσι να μειώνεται η προσφορά του στην επιχείρηση όπου απασχολείται. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση, ως ζωντανός οργανισμός, καθώς και τα στελέχη της, οφείλουν να εξελίσσουν και να ανανεώνουν τις γνώσεις, πληροφορίες και εμπειρίες που διαθέτουν, προκειμένου να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης. Ως εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται η διαδικασία με την οποία τα στελέχη μαθαίνουν, αποκτούν νέες γνώσεις και καταρτίζονται, αξιοποιώντας και ανανεώνοντας το υφιστάμενο γνωσιακό τους απόθεμα, αποκτώντας νέες δεξιότητες και ικανότητες, ενώ παράλληλα, τροποποιούνται οι στάσεις και οι συμπεριφορές τους, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους και απώτερο σκοπό την ομαλή αντιμετώπιση των δημιουργούμενων προκλήσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Εναλλακτικά, ορίζεται ως η συστηματική διαδικασία η οποία αποσκοπεί, τόσο στη διεύρυνση των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στην υιοθέτηση συμπεριφορών ευθυγραμμισμένων με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης αποτελούν ένα υψίστης σημασίας στοιχείο ενεργητικού (asset) στη διάθεση του οργανισμού, ένας σπουδαίος συντελεστής παραγωγής (Ροκά, 2015), ο οποίος, αν αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Mullins, 2015). Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση – ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον τομέα της διαχείρισης, όχι μόνο των γνώσεων και των εγγενών ή επίκτητων δεξιοτήτων του προσωπικού, αλλά και των ανθρώπινων σχέσεων, με την έννοια του ελέγχου της προδιάθεσης και της συμπεριφοράς απέναντι στον συνάδελφο και τον πελάτη (όπου απαιτείται) αλλά και της ανάπτυξης όλων

εκείνων των στοιχείων της προσωπικότητάς τους τα οποία θα βελτιώσουν την προσαρμογή στην εργασία τους και θα συμβάλλουν στην εκδήλωση των ηγετικών τους ικανοτήτων. Ο εργαζόμενος θα είναι αποδοτικός στην εργασία του, μόνο αν πρώτα εκπαιδευθεί και καθοδηγηθεί σωστά, προσαρμόζοντας τις δεξιότητές του στο εργασιακό του περιβάλλον (Dessler, 2014). Ειδικά στις επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα, που σχετίζονται άμεσα με την παροχή υπηρεσιών προς τον τελικό καταναλωτή, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στοιχείο κρίσιμο, το οποίο θα συντελέσει στο να ξεχωρίσει η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της στον κλάδο. Οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν, επενδύοντας στην οργανωσιακή γνώση και ανάπτυξη, είναι εκείνες που παραμένουν σε θέση να εξελίσσονται συνεχώς (Χάλας, 2009). Άλλωστε, η επιβίωσή της κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να μαθαίνει ταχύτερα από τον ανταγωνισμό και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις συντελούμενες μεταβολές (Μπουραντάς, 2003). Η καλλιέργεια αυτής της ενδοεπιχειρησιακής ικανότητας όμως απαιτεί συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια. Εξαρτάται δε από την ίδια τη φιλοσοφία που διέπει την εκπαίδευση, δηλαδή τη στάση της εκάστοτε επιχείρησης προς την εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων, τη σημασία που αποδίδεται σε αυτή και στο βαθμό κατά τον οποίο εκείνη κρίνεται απαραίτητη από την επιχείρηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης σημαίνει ότι η επιχείρηση ενστερνίζεται την άποψη πως η εκπαίδευση θα της παρέχει το συγκριτικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσω της απασχόλησης εργαζομένων οι οποίοι διαθέτουν καλύτερα και υψηλότερα προσόντα από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, τα οποία θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη και καλύτερης ποιότητας παραγωγικότητα και άρα σε φθηνότερο τελικό προϊόν ή υπηρεσία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Σε αυτό το σημείο στηρίζεται η άποψη ότι η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μακροπρόθεσμη επένδυση, η οποία διαθέτει τη δυναμική να προσθέσει αξία στην ίδια την επιχείρηση και στις εκροές της. Δεν είναι ένα επιπλέον κόστος, που θα τη ζημιώσει. Απαιτείται λοιπόν, για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, η εστίαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με αρνητική φιλοσοφία εκπαίδευσης κρίνουν ως μη αναγκαία την εκπαίδευση του προσωπικού τους, εφόσον, κατά τη γνώμη τους, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, χρησιμοποιώντας την αντιληπτική τους ικανότητα, είναι επιφορτισμένοι με τη διατήρηση και αξιοποίηση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων, έτσι ώστε να εκπληρώνουν τα εκάστοτε καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης τους

(Μπουραντάς, 2003). Συχνά βέβαια, η ανωτέρω θεώρηση αποδεικνύεται λανθασμένη, καθώς σε περιβάλλοντα έντονων αλλαγών, οι γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού κρίνονται πολλές φορές με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητάς τους, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις οι οποίες τους απασχολούν να αναζητήσουν νέο, εξειδικευμένο και επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο τις περισσότερες φορές προέρχεται από επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Πρέπει επομένως να τονιστεί το γεγονός ότι η εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια επένδυση σε έναν από τους τέσσερις συντελεστές παραγωγής της επιχείρησης, στην Εργασία. Επομένως, η σκοπιμότητα ανάληψης επενδυτικής πρωτοβουλίας σε αυτόν τον τομέα πρέπει να εξετάζεται με αντίστοιχους όρους και κριτήρια, τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά, ώστε να μελετηθεί το πόσο επιδρά στην κερδοφορία της επιχείρησης και εν τέλει, αν και κατά πόσο συμφέρει. Οι στόχοι της εκπαίδευσης σε όρους απόδοσης πρέπει να είναι αντίστοιχοι με τους στόχους άλλων επενδύσεων της εταιρείας, οι οποίες θα οδηγήσουν σε πρόσθετες χρηματοροές και υπερκάλυψη του χρηματικού «κόστους» της επένδυσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

2.2. Στόχοι της εκπαίδευσης (Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού)

Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία βασίζεται στη διδασκαλία, τόσο σε θεωρητικό – πνευματικό, όσο και σε πρακτικό – τεχνικό επίπεδο, για την επίτευξη της απαιτούμενης απόδοσης σε μια σειρά επαγγελματικών δραστηριοτήτων, καλύπτοντας τις τρέχουσες, αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Η δημιουργία και διατήρηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση και στην ουσία η επιβίωση αυτής, προϋποθέτει μια συστηματικότητα και έναν μακροχρόνιο ορίζοντα στην εκπαίδευση, ώστε οι εργαζόμενοι να ικανοποιούν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο όχι μόνο τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης/ οργανισμού, αλλά και της προσωπικής τους εξέλιξης (Κόκκος, 2008). Η εκπαιδευτική λειτουργία έρχεται να αναδομήσει το γνωστικό επίπεδο του προσωπικού και τις τεχνικές του ικανότητες. Πιο συγκεκριμένα, λόγω των τεκτονικών αλλαγών που επέρχονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η διατήρηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας της επιχείρησης αποτελεί υψίστης σημασίας στόχο για εκείνη, και θα συμβάλλει στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Οι ρυθμοί εξέλιξης της τεχνολογίας είναι ταχείς, σε μία υφήλιο όπου οι

αποστάσεις εξαλείφονται χάρη στην παγκοσμιοποίηση, αλλά όπου το Διαδίκτυο δίνει υπόσταση και αξία ακόμα και σε μικρούς «παίκτες» μέχρι πρότινος ασήμαντους και περιθωριοποιημένους. Σε αυτό το περιβάλλον, οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταποκριθούν γρήγορα, καλύπτοντας το γνωστικό κενό σε σχέση με τον ανταγωνισμό, προσδοκώντας ως αποτέλεσμα τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας και παραγωγικότητας, είτε βελτιώνοντας είτε συμπληρώνοντας τα ήδη υπάρχοντα προσόντα και δεξιότητες. Σε αυτήν τους την πορεία, απαιτείται από τους ίδιους να καταβάλουν προσπάθειες απόκτησης γενικής, ευρύτερης μόρφωσης, η οποία θα τους βοηθήσει να αντιληφθούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις εξελίξεις, και θα μειώσει το χρόνο μάθησης και προσαρμογής τους σε περίπτωση ανάληψης νέων καθηκόντων. Οι νέες γνώσεις και δεξιότητες πρέπει να συνεπικουρούνται και από ανάπτυξη της ικανότητάς τους για πρόσβαση και επεξεργασία πληροφοριών. Τότε επιτυγχάνεται ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης, δηλαδή η άμεση και αποτελεσματική ανταπόκριση του εργαζομένου στις εκάστοτε απαιτήσεις της εργασίας του (Χυτήρης, 2001). Ακόμα, η εκπαίδευση στοχεύει στην αλλαγή των στάσεων των ατόμων (Βεργίδης, 2008), διαχείριση και εξέλιξη των ανθρώπινων σχέσεων, αφού δίνει τα απαραίτητα εφόδια για την ανάπτυξη της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, ενισχύει τις δεξιότητες σε διανοητικό και διαπροσωπικό επίπεδο και αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και συμμετοχής σε ομάδα, ενώ υποστηρίζει τη διαδικασία χειρισμού προβληματικών καταστάσεων στον εργασιακό χώρο, αναδεικνύοντας την υπευθυνότητα των εργαζομένων και των επαγγελματισμό τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). Στόχος αυτής της προσπάθειας είναι η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό σε συνάρτηση πάντα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης/οργανισμού, εφόσον η εκπαίδευση παρέχει την απαιτούμενη εξειδίκευση για την εκτέλεση των εκάστοτε απαιτήσεων (Λαλούμης, 2014). Ταυτόχρονα, μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης του εργαζομένου επιτυγχάνεται η ενίσχυση και η ικανοποίηση του προσωπικού αισθήματος ολοκλήρωσης για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

2.3. Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η αλλαγή αποτελεί έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκπαίδευση. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση επωφελείται μακροπρόθεσμα από την παροχή ενός συνεχούς και ευέλικτου εκπαιδευτικού προγράμματος στους εργαζομένους της, προσαρμοσμένου στις εκάστοτε ανάγκες και στόχους της. Πριν ξεκινήσει ο σχεδιασμός της εκπαιδευτικής στρατηγικής και η εφαρμογή των αντίστοιχων πολιτικών, οι οποίες θα στηριχτούν στην ευρύτερη κουλτούρα της επιχείρησης, απαιτείται να προηγηθεί ο καθορισμός των σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπου η επιχείρηση αρχικά, θα διερευνήσει και θα καταγράψει τις εκπαιδευτικές ανάγκες που δημιουργούνται (Παπαστεφανάκη, 2006).

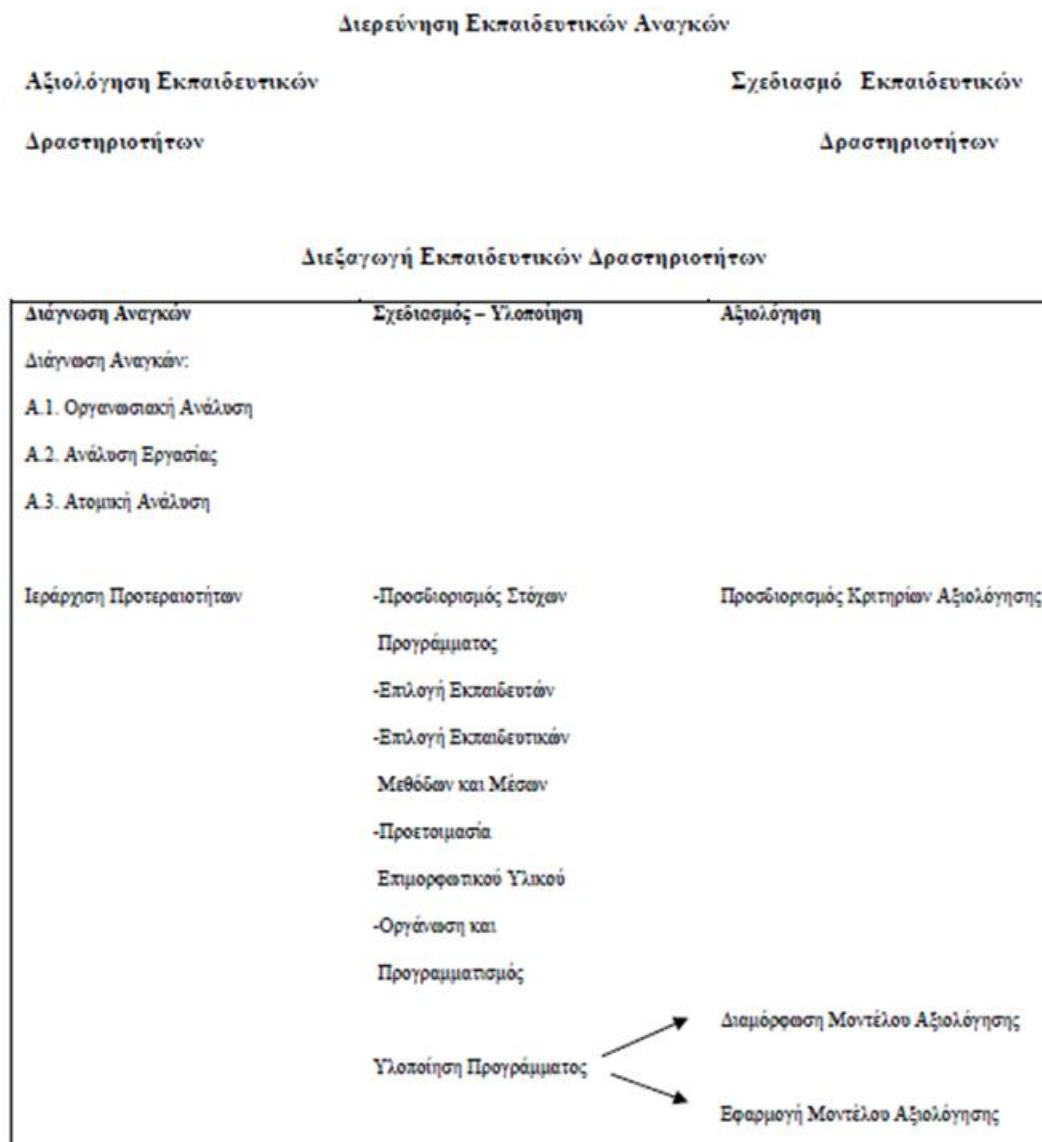
Οι ανάγκες αυτές διαφέρουν σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Κατά συνέπεια, υφίσταται η ανάγκη να τεθούν από τη Διοίκηση της επιχείρησης σαφείς και διακριτοί στόχοι αναφορικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της αποδοτικότητας, ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο εκτελείται η εκπαίδευση (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας και Παναγιωτόπουλος, 2019). Ο σχεδιασμός αυτός περιλαμβάνει σειρά σταδίων, με πρώτο τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Η επιχείρηση αρχίζει δηλαδή να μελετά και να σκιαγραφεί το προφίλ του εργαζομένου τον οποίο θέλει να απασχολεί, ύστερα από την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Σε αυτό, συμπεριλαμβάνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων της επιθυμητής θέσης εργασίας. Απαιτείται επιπλέον λεπτομερής περιγραφή της θέσης αυτής, καθώς και των απαιτήσεων των επιμέρους δραστηριοτήτων/ υποχρεώσεων οι οποίες απορρέουν από εκείνη. Σε δεύτερο χρόνο, ακολουθεί η αναγνώριση του επιπέδου και της ποιότητας των υφιστάμενων γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης στο παρόν για κάθε θέση εργασίας που απαιτείται, διότι αυτό διαφέρει ατομικά και εξαρτάται από τη φύση και την πολυπλοκότητα των καθηκόντων της. Επομένως, ανάλογα με το άτομο και τη θέση εργασίας, διαφέρουν τόσο οι εκπαιδευτικές ανάγκες, όσο και τα ατομικά κίνητρα (Καραλής, 2008). Αυτή η διαδικασία είναι ιδιαίτερα απαιτητική και χρονοβόρα και μπορεί να διεκπεραιωθεί μέσω στοχευμένης διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών. Τα αποτελέσματα αυτών θα προσδιορίσουν και θα οδηγήσουν στην καταγραφή των υφιστάμενων γνώσεων, εμπειριών και πληροφοριών. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα εύκολη όταν πρόκειται για νεοπροσληφθέντες ή υποψήφιους εργαζομένους, καθότι η διαδικασία της συνέντευξης

στοχεύει στην απόκτηση προσωπικού το οποίο ήδη διαθέτει στο μεγαλύτερο ποσοστό τα επιθυμητά προσόντα για την εκάστοτε θέση (Παπαλεξανδρή, 2008).

Στο επόμενο στάδιο και κατόπιν καταγραφής των υφιστάμενων γνώσεων και δεξιοτήτων προσωπικού, η διοίκηση της επιχείρησης θα προβεί στην αναγνώριση των πραγματικών αναγκών σε δεξιότητες και κατάρτιση. Απαιτείται η καταγραφή των αναγκών κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, εφόσον εκείνος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της θέσης εργασίας του σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους και των πραγματικών αναγκών, δηλαδή του επιθυμητού επιπέδου που έχει αποτυπωθεί στην περιγραφή της εκάστοτε θέσης εργασίας σύμφωνα με την παρούσα κατάσταση (training gap). Τότε μόνο, οι υπεύθυνοι θα έχουν την απαιτούμενη πληροφορία έτσι ώστε να κατανοήσουν πλήρως τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Στη συνέχεια, καταρτίζεται το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης, σύμφωνα με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψιν τις συνθήκες αλλά και τυχόν μεταβολές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Καθορίζονται οι λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δηλαδή η ύλη που πρέπει να καλυφθεί, η πλέον κατάλληλη μέθοδος διδασκαλίας, ο χρόνος υλοποίησης καθώς επίσης και ο φορέας που θα αναλάβει να τη φέρει σε πέρας. Η εκπαίδευση επομένως μπορεί να υλοποιηθεί εξ ολοκλήρου εντός της επιχείρησης (in house), εκτός αυτής ή σε έναν συνδυασμό, ανάλογα με τις υφιστάμενες ανάγκες και τους περιορισμούς (Dessler, 2015).

Τελευταίο βήμα στην οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του και η ανατροφοδότηση προς τους υπευθύνους. Η διαδικασία αυτή τους παρέχει σημαντικές πληροφορίες και τους επιτρέπει να προβαίνουν έγκαιρα και αποτελεσματικά σε ενδεχόμενες αλλαγές ή τροποποιήσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των πρακτικών που έχουν επιλεγεί κατά περίπτωση, κατόπιν εκτίμησης του αποτελέσματος και της βελτίωσης την οποία επέφερε η εκπαίδευση, σε σχέση με το αρχικό επίπεδο απόδοσης. Ένα σωστά δομημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, προσαρμοσμένο στις ανάγκες του εργαζομένου είναι σε θέση να βελτιώσει ή ακόμα και να εξαλείψει τις όποιες αδυναμίες του, καθιστώντας τον ικανό να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις της εργασίας του, παρέχοντας του τα κατάλληλα εφόδια για πιθανή μελλοντική ανέλιξη εντός της επιχείρησης/οργανισμού στον οποίο απασχολείται (Παπαλεξανδρή, 2008).

ΕΙΚΟΝΑ 2.1: Μοντέλο εφαρμογής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης (Παπαστεφανάκη, 2006).



2.4. Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η συνεχής, στοχευμένη και συνεπής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω της ανάπτυξης των ικανοτήτων και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων ατομικά, συνεισφέροντας στην ανάπτυξη του οργανισμού συνολικά. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει τις δαπάνες που

απαιτούνται για την υλοποίηση του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος ως ωφέλιμη για την ίδια ή τον οργανισμό επένδυση και όχι ως επιπλέον κόστος (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001), με την προϋπόθεση πάντα ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε ανάγκες. Έτσι, ο σωστός σχεδιασμός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχει ως βάση τις πραγματικές εργασιακές ανάγκες, να ανταποκρίνεται σε αυτές και όχι σε αόριστες και υποθετικές εκτιμήσεις. Ο απολογισμός της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πραγματοποιείται με τη διαδικασία της αξιολόγησης, όπου συλλέγονται πληροφορίες (feedback) για τα εν λόγω προγράμματα, καθώς και αποτιμάται η αξία τους σε σύγκριση με τους εκάστοτε εκπαιδευτικούς στόχους. Με τη διαδικασία της αξιολόγησης απαντώνται τα εξής ερωτήματα και συγκεκριμένα, α) αν η εκπαιδευτική διαδικασία άξιζε την προσπάθεια που καταβλήθηκε και τους πόρους που δαπανήθηκαν, β) αν έγινε ορθή και πλήρης αξιοποίηση του χρόνου των συμμετεχόντων σε αυτή, γ) αν υπήρξε πραγματικό όφελος για τον εργαζόμενο και για την επιχείρηση, και επομένως δ) αν συνέβαλε στην επίτευξη των στόχων επιχείρησης και ε) κατά πόσο κρίνεται ωφέλιμη και απαραίτητη η περαιτέρω επένδυση στην εκπαίδευση και στη συνέχιση της διαδικασίας αυτής. Ταυτόχρονα, εντοπίζονται τα όποια περιθώρια βελτίωσης, ώστε η διαδικασία να γίνει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική. Πολλές φορές, η διαδικασία της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποδεικνύεται ιδιαίτερα δύσκολη, αφού συχνά δεν υφίσταται αντικειμενικός τρόπος αξιολόγησης ή ακόμα, δεν είναι ξεκάθαροι οι λόγοι για τους οποίους διενεργείται η εκπαιδευτική διαδικασία. Τελικά, η επιτυχής έκβαση ενός προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων μιας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από το σχεδιασμό και την οργάνωση του ίδιου του προγράμματος, όσο και από την καταλληλότητα του επιλεγμένου προγράμματος κατά την εκπαιδευτική διαδικασία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να πραγματοποιηθεί σε πέντε στάδια. Αρχικά αξιολογούνται οι αντιδράσεις και οι εντυπώσεις των εκπαιδευομένων από την εκπαιδευτική εμπειρία, δηλαδή κατά πόσο ενδιαφέρουσα και χρήσιμη ήταν, εάν θα επιθυμούσαν να τροποποιήσουν, να συμπληρώσουν ή να αφαιρέσουν από τη διαδικασία και ποια ήταν τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες των εκπαιδευτών – εισηγητών. Επιπλέον, αξιολογείται η μάθηση, ποιες νέες γνώσεις και δεξιότητες απέκτησαν οι συμμετέχοντες και εάν και πώς άλλαξε αυτό τη νοοτροπία τους. Διερευνάται επίσης η αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά, δηλαδή σε τι βαθμό εφαρμόζουν όσα έμαθαν στην εργασία τους. Η

αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος αξιολογείται, εκτός από το ατομικό επίπεδο, και σε επίπεδο τμήματος, όπου ανιχνεύεται η επίδραση της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα, την απόδοση και την ποιότητα. Τέλος, ερευνάται το όφελος σε επίπεδο οργανισμού, δηλαδή το πώς η εκπαίδευση επηρέασε την αποδοτικότητά του, συντελώντας τόσο στην επιβίωση όσο και στην ανάπτυξη του. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης ποικίλουν και εξαρτώνται από το επίπεδο που αξιολογείται (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). Συγκεκριμένα, μπορεί να γίνει χρήση ερωτηματολογίων στους εκπαιδευόμενους, αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης (επίπεδο αντίδρασης). Μετά από καιρό (έως και μήνες) μπορούν να υποβληθούν σε ελέγχους γνώσεων και εξετάσεις (επίπεδο μάθησης), ενώ τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται αρκετό διάστημα μετά τη λήξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Για να αξιολογηθεί η επίδραση της εκπαίδευσης στην εργασία, μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με συνεντεύξεις από τους προϊσταμένους των τμημάτων στα οποία υπάγονται. Σε επίπεδο τμήματος, οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για καταγραφή και σύγκριση των αποτελεσμάτων του τμήματος σε σχέση με το παρελθόν, ενώ για το επίπεδο που αφορά τα αποτελέσματα της επιχείρησης, συγκρίνεται η απόδοση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους (Παπαλεξανδρή, 2008).

2.5. Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση, μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης – ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ως τμήμα μια δυναμικής επιχειρησιακής κουλτούρας που στηρίζει ενεργά τη διά βίου μάθηση, αποτελεί βασικό παράγοντα εξέλιξης με πληθώρα πλεονεκτημάτων, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον εργαζόμενο (Smither et al, 2005). Αυτό γιατί, όπως προαναφέρθηκε, οι άνθρωποι πόροι, μέσω της επένδυσης στην εκπαίδευση, μπορούν να αξιοποιηθούν για τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο είναι μοναδικό, δεν αντιγράφεται εύκολα και μπορεί να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η επιχείρηση, λοιπόν, έχει άμεσο όφελος από την επένδυση στην ανάπτυξη, αφού με αυτόν τον τρόπο, ανανεώνει και εμπλουτίζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων της, οι οποίοι είναι σε θέση πλέον να αξιοποιούν καλύτερα τα προσόντα τους και εξειδικεύονται, με αποτέλεσμα να μειώνονται τα λάθη κατά την παραγωγική διαδικασία, να αυξάνεται η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, ενώ εκείνοι καθίστανται πιο παραγωγικοί και

προσαρμόζονται ευκολότερα στις αλλαγές του εσωτερικού, αλλά και εξωτερικού περιβάλλοντος (Prior, 2003).

2.5.1. Για τον εργαζόμενο:

Οι εργαζόμενοι αποκτούν, ανανεώνουν και εμπλουτίζουν τις γνώσεις (knowledge) που διαθέτουν σε συγκεκριμένα θέματα. Αξιοποιούν το υπάρχον απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων, πληροφοριών, εμπειριών και βιωμάτων, σε ατομικό ή συλλογικό – οργανωσιακό επίπεδο, ανάλογα με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας και τις σχετικές με αυτή διαδικασίες. Επιπλέον, αποκτούν νέες ικανότητες (skills), και βελτιώνονται τόσο οι διαπροσωπικές, όσο και οι διανοητικές τους ικανότητες. Περιλαμβάνονται λοιπόν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, οι γνώσεις και ικανότητες, καθώς και οι συμπεριφορές που απαιτούνται έτσι ώστε ο εργαζόμενος να εργάζεται πιο αποτελεσματικά. Παράλληλα, ενισχύεται η ικανότητά τους για λήψη γρήγορων αποφάσεων και αποτελεσματικών δράσεων σε καταστάσεις που χρήζουν αντιμετώπισης και επίλυσης. Βελτιώνεται με αυτό τον τρόπο η ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, με παράλληλη αξιοποίηση και εξέλιξη των δυνατοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας. Διευρύνουν τους ορίζοντές τους μέσα από την ομαδική εργασία και εκτιμούν τις προοπτικές απόδοσης ποιοτικού αποτελέσματος μέσα από την ομαδική εργασία. Ο εργαζόμενος επιπλέον καλλιεργεί τις ηγετικές του ικανότητες κατανοώντας σε μεγαλύτερο βαθμό το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο απασχολείται και αξιοποιώντας κατάλληλα κάθε μέλος της ομάδας του προγραμματίζοντας την εργασία, και οργανώνοντας το πλάνο δράσης που απαιτείται. Δημιουργεί κίνητρα και ενθαρρύνει τις ατομικές αλλά και ομαδικές δραστηριότητες, με στόχο την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Εκτός αυτών, διαμορφώνει νέες στάσεις (attitudes), μεταβάλλοντας την προδιάθεσή του να αντιδρά με συγκεκριμένο τρόπο και τροποποιεί τη συμπεριφορά του. Μαθαίνει να χειρίζεται καλύτερα την ένταση και τις συγκρούσεις τον εργασιακό χώρο, μέσω ενίσχυσης της αντικειμενικής κρίσης και του αυτοελέγχου του, αποφεύγοντας προκαταλήψεις και μεροληψίες. Οι εργασιακές συνθήκες συχνά επιτάσσουν τη χρήση ευελιξίας και προσαρμοστικότητας από την πλευρά του εργαζομένου, κάτι το οποίο κάνει τον εργαζόμενο πιο αποδοτικό, αποτελεσματικό, αλλά και πιο διαλλακτικό και ανοιχτόμυαλο απέναντι στις στάσεις και τις συμπεριφορές των άλλων, δηλαδή των συναδέλφων, των συνεργατών ή των πελατών. Μαθαίνει επομένως να είναι πιο υπεύθυνος, χωρίς να φοβάται την ανάληψη πρωτοβουλίας. Αντλεί ικανοποίηση από τη

συμβολή του στην επίτευξη των προσωπικών του αλλά και των επιχειρησιακών στόχων, και αποκτά αυτοπεποίθηση μέσω της αναγνώρισης της ατομικής ή και συλλογικής επιτυχίας. Η εκπαίδευση έχει καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός τρόπου σκέψης και μιας νοοτροπίας για συνεχή εξέλιξη, ανάπτυξη και δια βίου μάθηση (Παπαλεξανδρή, 2008). Με τον τρόπο αυτό τους δημιουργείται το αίσθημα πως η επιχείρηση τους «φροντίζει» και ενδιαφέρεται για την εξέλιξή τους, επομένως, παράλληλα με την απόκτηση νέων εφοδίων και γνώσεων, τονώνεται η αυτοεκτίμησή τους και βελτιώνεται η συμπεριφορά τους (Γκαγιαλής, 2008). Τέλος, η εκπαίδευση συχνά συνοδεύεται και από οικονομικά κίνητρα για τον εργαζόμενο, μέσω της αύξησης του εισοδήματός τους, ως επιβράβευση για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, καθιστώντας ταυτόχρονα την ίδια την επιχείρηση ως έναν ανταγωνιστικό εργοδότη στην αγορά εργασίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

2.5.2. Για την επιχείρηση:

Είναι προφανές ότι η επένδυση στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό έχει θετικά αποτελέσματα και για την επιχειρηματική μονάδα. Τα οφέλη από την εκπαίδευση, που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, δηλαδή η βελτίωση των ήδη υπάρχοντων, έμφυτων ή επίκτητων, προσόντων κάθε στελέχους/απασχολούμενου, δεν περιορίζονται μόνο στον εργαζόμενο, αλλά μετουσιώνονται σε οργανωσιακά οφέλη για ολόκληρη την επιχείρηση/ οργανισμό. Αυτό γιατί η εξελιγμένη ατομική γνώση μεταλαμπαδεύεται στο σύνολο των εργαζομένων, ενισχύοντας τις ικανότητες του συνόλου, με την επιχείρηση να «μαθαίνει» από τον εργαζόμενο. Οι γνώσεις και οι ικανότητες έχουν δυναμική τέτοια ώστε να διαχυθούν σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναδεικνύονται ηγέτες, οι οποίοι καθοδηγούν και συμβουλεύουν την ομάδα, δημιουργώντας αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας, τόσο μεταξύ τους, όσο και με τον άμεσο προϊστάμενο ή και την ανώτατη διοίκηση. Η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας συχνά συμβάλλει στη μείωση του κόστους, η οποία με τη σειρά της μεταφράζεται σε αυξημένη παραγωγικότητα. Μειώνονται τα λάθη, εφόσον οι δυσκολίες είτε προλαμβάνονται, είτε αντιμετωπίζονται έγκαιρα (Prior, 2003). Συχνά μάλιστα, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν (proactive) (Φίλλιπς, 2009). Ειδικά με τη σωστή αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, αυξάνεται η ταχύτητα της εργασίας και

κατ' επέκταση η ικανότητά της να παράγει κέρδη. Ως επιπλέον αποτέλεσμα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση/οργανισμός, θεωρείται και η πρόληψη και μείωση τυχόν ατυχημάτων στην εργασία, εφόσον το εκπαιδευόμενο προσωπικό εκπαιδεύει με τη σειρά του τους συνάδελφους που χειρίζονται εξοπλισμό ο οποίος απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στο χειρισμό του, στην ορθή συντήρησή αυτού αλλά και στη λήψη των κατάλληλων μέτρων ασφαλείας και ατομικής προστασίας. Η μειωμένη ανάγκη για επίβλεψη που προκύπτει με αυτό τον τρόπο αποδεικνύεται ιδιαίτερα ωφέλιμη για την επιχείρηση. Επίσης, η εξασφάλιση των απαιτούμενων δεξιοτήτων ανάλογα με τις απαιτήσεις κάθε θέσης συντελεί στην ανύψωση του ηθικού του εργαζομένου, ικανοποιώντας τις ατομικές ανάγκες ανάπτυξης και αυτό – ολοκλήρωσης του προσωπικού, σύμφωνα με την ιεράρχηση των αναγκών στην πυραμίδα του Maslow (Πετρίδου, 2011). Ενισχύεται η οργανωσιακή σταθερότητα, με την έννοια ότι η επιχείρηση αποκτά την απαιτούμενη ευελιξία προκειμένου να αντιμετωπίζει τόσο τις προβλεπόμενες αποχωρήσεις προσωπικού, όσο και τις αιφνίδιες, μέσω της εκπαίδευσης των αντικαταστατών τους. Η ανθεκτικότητα αυτή λοιπόν, που επιδεικνύεται σε συνδυασμό με την ικανότητα προσαρμογής στις ενδεχόμενες μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης που αισθάνεται ο εργαζόμενος απέναντι στην επιχείρηση. Ακόμα, με την εφαρμογή ενός κατάλληλου και ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης, η επιχείρηση είναι σε θέση να προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους, εφόσον έχει δημιουργήσει μια εταιρική εικόνα η οποία εστιάζει στη διαρκή πρόοδο μέσω της επένδυσης στη μάθηση, παρέχοντας ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής ανέλιξης στους εργαζομένους της. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι ελπίζουν σε βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της απασχολησιμότητάς τους (employability), γεγονός που θα τους επιτρέψει στο μέλλον να διαπραγματευτούν και να διεκδικήσουν ενδοεταιρικά μεγαλύτερες θέσεις και καλύτερες αμοιβές (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας και Παναγιωτόπουλος, 2019). Η εκπαίδευση επομένως, ως τμήμα της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης προσανατολισμένης στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης, ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, ενθαρρύνοντάς τους να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να λάβουν αποφάσεις προς όφελος της ίδιας της επιχείρησης και της αποστολής της, προκειμένου αυτή να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους (Παπαλεξανδρή, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΔΜΗΕ Α.Ε.

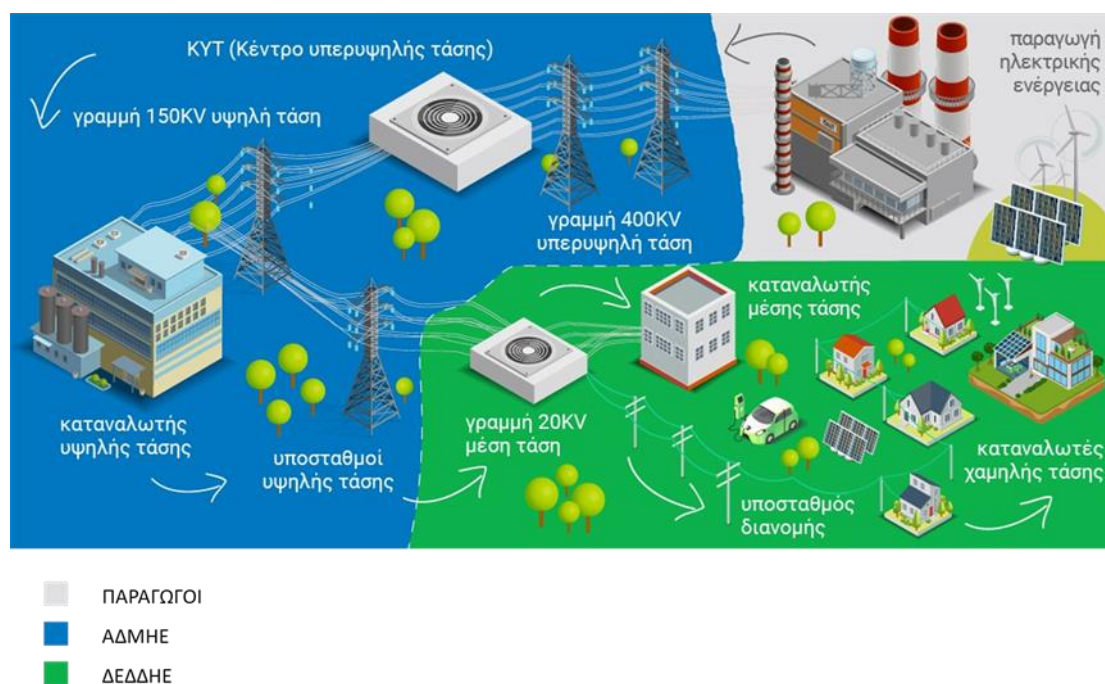
3.1. Παρουσίαση Ομίλου

Ο Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ Α.Ε.) αποτελεί τον Κύριο Διαχειριστή του Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας. Ιδρύθηκε το 2012 (Ν. 4001/2011) σύμφωνα με τις διατάξεις της Οδηγίας 2009/72/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πιστοποιήθηκε το ίδιο έτος από τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ) και από το 2017 ακολουθεί το μοντέλο του ιδιοκτησιακά διαχωρισμένου Διαχειριστή.

Σκοπός του ΑΔΜΗΕ είναι η αδιάλειπτη τροφοδοσία της χώρας με ηλεκτρική ενέργεια, με τον πλέον ασφαλή, αποδοτικό και αξιόπιστο τρόπο, με γνώμονα τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Η ανάπτυξη, η λειτουργία, ο έλεγχος και η συντήρηση δηλαδή, των Παγίων του Συστήματος Μεταφοράς Ενέργειας στην Υψηλή και Υπερυψηλή Τάση, διασφαλίζοντας τον επαρκή εφοδιασμό της χώρας με ηλεκτρική ενέργεια (ΑΔΜΗΕ, 2023, ΑΔΜΗΕ Α.Ε.). Επιπλέον, η Εταιρεία από το 2020 είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία της Αγοράς Εξισορρόπησης και του διασυνοριακού εμπορίου, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια, την ισότητα και τον ελεύθερο ανταγωνισμό (ΑΔΜΗΕ, 2023, Αγορά Εξισορρόπησης). Η ανεξαρτησία του Διαχειριστή, καθώς και η διαφάνεια στη λειτουργία αυτού, όπως επίσης και η εμπιστευτικότητα της διαχείρισης των πληροφοριών, εγγυώνται την ίση μεταχείριση «των Χρηστών του Συστήματος και των Συμμετεχόντων στην Αγορά Ηλεκτρικής Ενέργειας» (ΑΔΜΗΕ, 2023, Με μια ματιά).

Το όραμα του ομίλου είναι η ενεργή στήριξη της χώρας στον ενεργειακό και ψηφιακό μετασχηματισμό της, μέσω της αξιοποίησης της μοναδικής τεχνογνωσίας που διαθέτει καθώς επίσης και από τη συμμετοχή σε μεγάλα έργα εγχώριων και διεθνών διασυνδέσεων εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ενσωμάτωση των αρχών της αειφορίας σε κάθε πτυχή του συνόλου των δραστηριοτήτων του ομίλου με στόχο τη διασφάλιση ενός βιώσιμου μέλλοντος για τις επόμενες γενιές.

ΕΙΚΟΝΑ 3.1: Σχηματική απεικόνιση του Ελληνικού Συστήματος Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΔΕΔΔΗΕ, 2023).



Στην Εικόνα 3.1 απεικονίζεται αναλυτικά ο σχηματισμός του Ελληνικού Συστήματος Ηλεκτρικής Ενέργειας, το οποίο έχει τη τυπική δομή κάθε σύγχρονου Συστήματος Ηλεκτρικής Ενέργειας, και χωρίζεται σε τρεις βασικούς τομείς, τη Παραγωγή, τη Μεταφορά και τη Διανομή Ηλεκτρικής Ενέργειας. Αρχικά, η Παραγωγή περιλαμβάνει κάθε μονάδα παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας, δηλαδή θερμοηλεκτρικούς και υδροηλεκτρικούς σταθμούς, καθώς και εγκαταστάσεις Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας. Στη συνέχεια έχουμε τη Μεταφορά της Ηλεκτρικής Ενέργειας, η οποία γίνεται με το Σύστημα Μεταφοράς σε υπερυψηλή (400kV) και υψηλή (150kV) τάση, διαχειριστής του οποίου (στο Ελληνικό Σύστημα Ηλεκτρικής Ενέργειας) είναι ο ΑΔΜΗΕ. Το Σύστημα Μεταφοράς είναι η σπονδυλική στήλη του Συστήματος Ηλεκτρικής Ενέργειας, καθώς διασυνδέει τις μονάδες παραγωγής με τα κέντρα κατανάλωσης, δηλαδή μεγάλα αστικά κέντρα ή μεγάλους βιομηχανικούς καταναλωτές, οι οποίοι τροφοδοτούνται απευθείας με υψηλή (150kV) τάση. Με το Σύστημα Μεταφοράς γίνεται επίσης η διασύνδεση με άλλα γειτονικά Συστήματα Ηλεκτρικής Ενέργειας, επιτρέποντας έτσι την ανταλλαγή και το εμπόριο ηλεκτρικής ενέργειας με γειτονικές χώρες. Τέλος, έχουμε τη Διανομή της Ηλεκτρικής Ενέργειας, μέσω του Δικτύου Διανομής (μέση και χαμηλή τάση), στους επιμέρους μικρούς καταναλωτές. Ο Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής

Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε. ή ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. διαχειρίζεται το Δίκτυο Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας.

Ως Διαχειριστής του Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς, στόχος του ΑΔΜΗΕ είναι να συγκαταλέγεται στους αποτελεσματικότερους διαχειριστές μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη, με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος και το σεβασμό στον άνθρωπο. Μεγιστοποιείται επομένως το όφελος, τόσο για τους χρήστες του Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας, όσο και για ολόκληρη την κοινωνία. Ο ΑΔΜΗΕ δεσμεύεται για τον ποιοτικό, ασφαλή, αποδοτικό, απροβλημάτιστο και αξιόπιστο εφοδιασμό της Ελλάδας με ηλεκτρική ενέργεια υπό οποιεσδήποτε συνθήκες, ελαχιστοποιώντας τις επιπτώσεις σε ενδεχόμενη βλάβη ή σε δυσμενείς καιρικές συνθήκες. Δεσμεύεται επίσης για την αμερόληπτη αντιμετώπιση όλων των χρηστών, εγγυώμενος την ισότιμη και χωρίς διακρίσεις πρόσβασή τους στο Σύστημα, υπό καθεστώς διαφάνειας, παρέχοντας κάθε αναγκαία πληροφορία στην αγορά, προάγοντας έτσι τον υγιή ανταγωνισμό. Ακόμη, ο ΑΔΜΗΕ προωθεί την Περιφερειακή Συνεργασία μέσα από την ανάπτυξη και υλοποίηση νέων Υποδομών Μεταφοράς και διασυνδέσεων με άλλες χώρες (Ιταλία, Αλβανία, Βόρεια Μακεδονία, Βουλγαρία, Τουρκία). Επίσης, υποστηρίζει ενεργά τη βιώσιμη ανάπτυξη, με τις επενδύσεις του στην Πράσινη Ενέργεια και τη δέσμευσή του να υποστηρίζει την ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, της Ηλεκτροκίνησης και της Αποθήκευσης Ενέργειας, επενδύοντας στην Έρευνα και Ανάπτυξη (Research and Development). Στους στρατηγικούς στόχους της Εταιρείας περιλαμβάνονται επίσης η προσπάθεια για ανάπτυξη δικτύου οπτικών ινών και γενικότερα σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών υποδομών στη χώρα. Τέλος, πρέπει να τονιστεί η αφοσίωση του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. στη διαχείριση της γνώσης και την εκπαίδευση και κατάρτιση των ανθρωπίνων πόρων της Εταιρείας, με απώτερο σκοπό να «μεταλαμπαδευθεί» η εξειδικευμένη τεχνογνωσία στους νεότερους εργαζομένους (ΑΔΜΗΕ, 2023, Με μια ματιά).

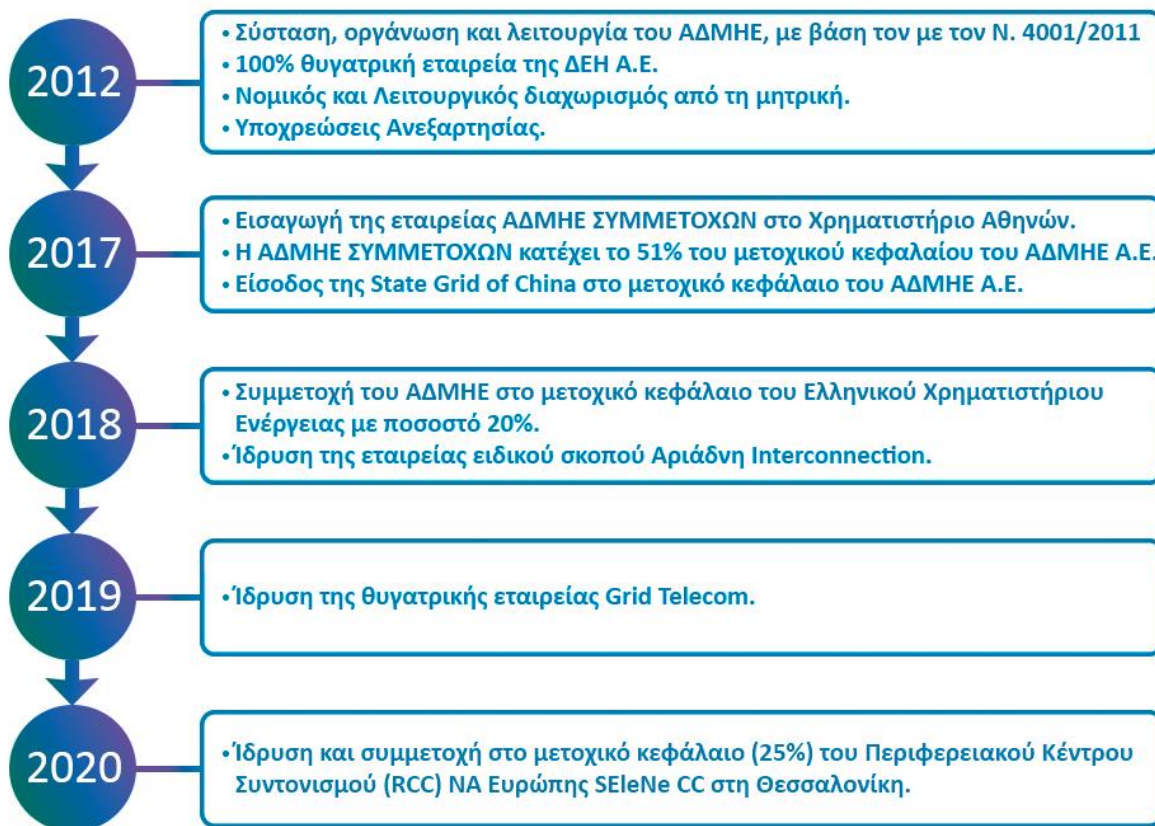
ΕΙΚΟΝΑ 3.2: Σύνοψη των βασικών σημείων και δραστηριοτήτων της ΑΔΜΗΕ Α.Ε.



Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε., σύμφωνα με τις προβλέψεις του Ν.4001/2011, συστάθηκε αρχικά ως 100% θυγατρική της ΔΕΗ Α.Ε., αλλά με Νομικό και Λειτουργικό διαχωρισμό από τη μητρική εταιρεία, τηρώντας συγκεκριμένες υποχρεώσεις ανεξαρτησίας από εκείνη. Πριν τη σύσταση του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. τον κεντρικό έλεγχο του Ελληνικού Συστήματος Ηλεκτρικής Ενέργειας είχε η ΔΕΗ Α.Ε., αναλαμβάνοντας και την παραγωγή, και τη μεταφορά και τη διανομή της ηλεκτρικής ενέργειας. Μετά από τις διαδικασίες απελευθέρωσης της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, και συγκεκριμένα του τομέα της παραγωγής, η ΔΕΗ Α.Ε. ήταν πλέον, ένας ακόμα μεταξύ των διάφορων παραγωγών ηλεκτρικής ενέργειας, καθιστώντας έτσι απαραίτητη τη δημιουργία ενός Ανεξάρτητου Διαχειριστή του Συστήματος Μεταφοράς. Από τις 20 Ιουνίου 2017, ακολουθεί το «μοντέλο του ιδιοκτησιακά διαχωρισμένου Διαχειριστή – Ownership Unbundling», εναρμονισμένος με τις Ευρωπαϊκές Οδηγίες και Διατάξεις (Οδηγία 2009/72/ΕΚ). Συγκεκριμένα, το 2017 πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή της εταιρείας ΑΔΜΗΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, η οποία κατέχει το 51% του μετοχικού κεφαλαίου της ΑΔΜΗΕ Α.Ε., στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Ακόμα, εκείνο το έτος, η State Grid Corporation of China εισήλθε στο μετοχικό κεφάλαιο της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. με ποσοστό 24%, ως Στρατηγικός Επενδυτής. Διατηρήθηκε όμως ο Δημόσιος Έλεγχος του Διαχειριστή, έπειτα και από τη σχετική πιστοποίηση της ΡΑΕ και τη θετική γνωμοδότηση της ΕΕ. Το επόμενο έτος, ο Ανεξάρτητος

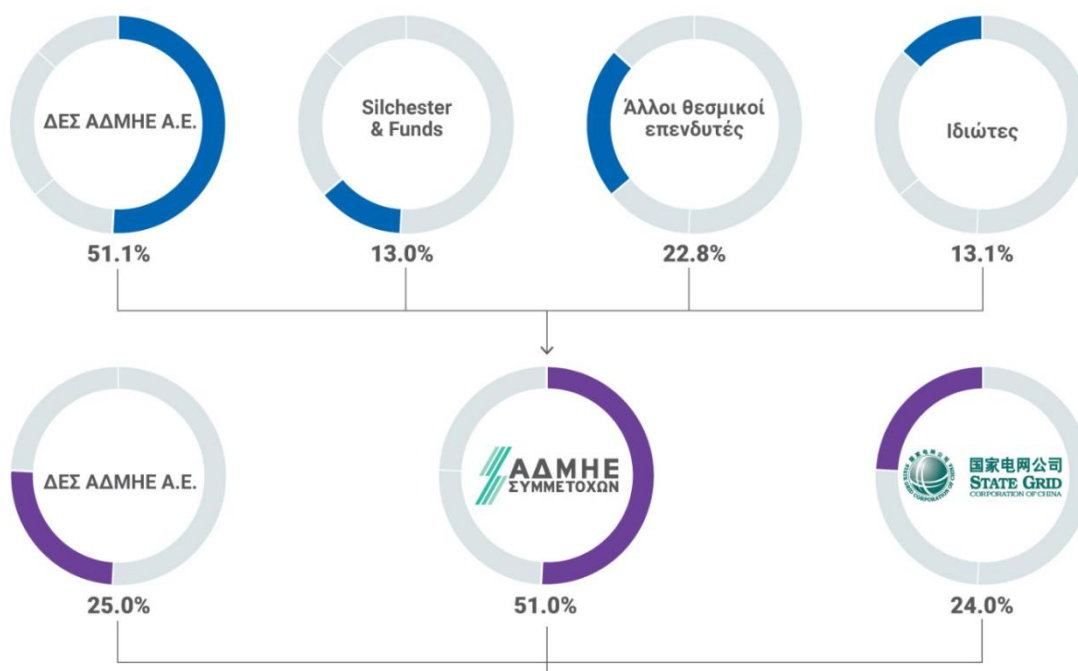
Διαχειριστής εισήλθε στο μετοχικό κεφάλαιο του Ελληνικού Χρηματιστηρίου Ενέργειας με ποσοστό 20%. Το 2018 προχώρησε στην ίδρυση της εταιρείας ειδικού σκοπού Αριάδνη Interconnection, η οποία αποτελεί το φορέα υλοποίησης της Διασύνδεσης Κρήτης – Αττικής (ARIADNE INTERCONNECTION, 2023) και το 2019, ίδρυσε τη θυγατρική εταιρεία Grid Telecom, με σκοπό την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε εγχώριους και διεθνείς πελάτες (GRID TELECOM, 2023). Από το 2020, συμμετέχει με 25% στο μετοχικό κεφάλαιο του Περιφερειακού Κέντρου Συντονισμού (Regional Coordination Center – RCC) Νοτιοανατολικής Ευρώπης SEleNe CC που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη και ιδρύθηκε από τέσσερις Διαχειριστές Συστημάτων Μεταφοράς Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ στην Ελλάδα, ESO – EAD στη Βουλγαρία, TERNΑ SpA στην Ιταλία και Transelectrica στη Ρουμανία) με στόχο τη διατήρηση της επιχειρησιακής ασφάλειας του Συστήματος Ηλεκτρικής Ενέργειας της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και των ελληνοϊταλικών διασυνδέσεων (ΑΔΜΗΕ, 2023, SELeNe CC). Επιπλέον, συμμετέχει με ενισχυμένη παρουσία στο Σύνδεσμο 39 Διαχειριστών Συστημάτων Μεταφοράς από 35 χώρες της Ευρώπης (European Network of Transmission System Operators for Electricity (ENTSO-E) με αποστολή την ολοκλήρωση, ενοποίηση και βελτιστοποίηση της λειτουργίας της Ευρωπαϊκής εσωτερικής αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, έχοντας εκλεγμένο μέλος στο Διοικητικό Συμβούλιο του Συνδέσμου των Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρείας (ΑΔΜΗΕ, 2023, ENTSO – E). Τέλος, συμμετέχει στον Ενιαίο Μηχανισμό Κατανομής (Single Allocation Platform), ο οποίος εκχωρεί τη βραχυχρόνια και μακροχρόνια διασυννοριακή δυναμικότητα σε όλους τους Διαχειριστές Συστημάτων Μεταφοράς της ΕΕ μέσω δημοπρασιών (explicit auctions) (ΑΔΜΗΕ, 2023, Με μια ματιά).

ΕΙΚΟΝΑ 3.3: Συνοπτική παρουσίαση της ιστορίας της ΑΔΜΗΕ Α.Ε.



Η μετοχική σύνθεση της Εταιρείας φαίνεται στις ακόλουθες εικόνες.

ΕΙΚΟΝΑ 3.4: Μετοχική σύνθεση της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (ΑΔΜΗΕ, 2023, Με μια ματιά).





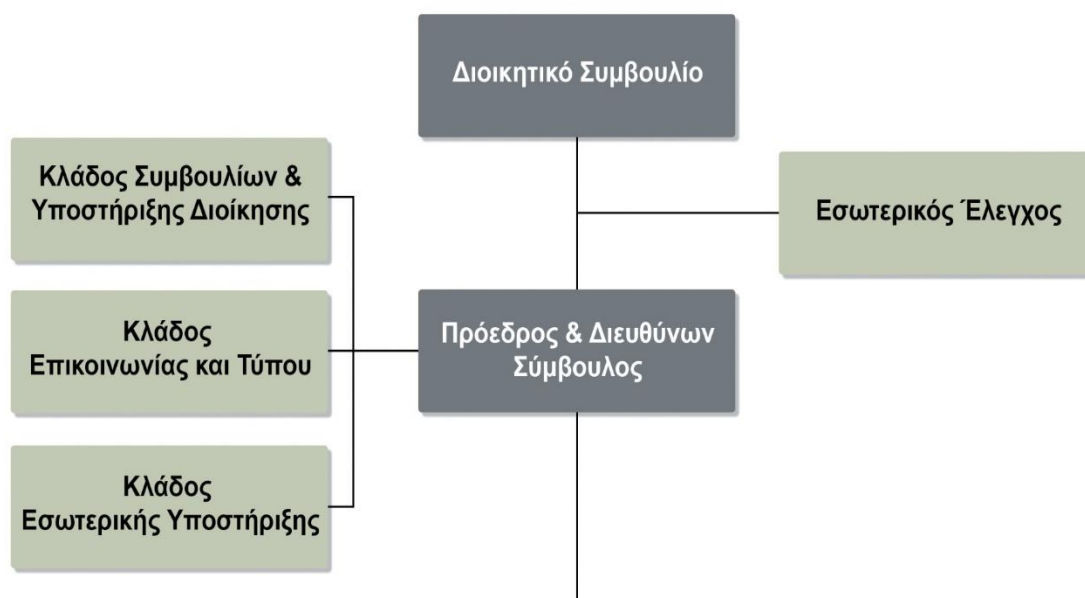
ΕΙΚΟΝΑ 3.5: Οι θυγατρικές εταιρείες της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (ΑΔΜΗΕ, 2023, Με μια ματιά).



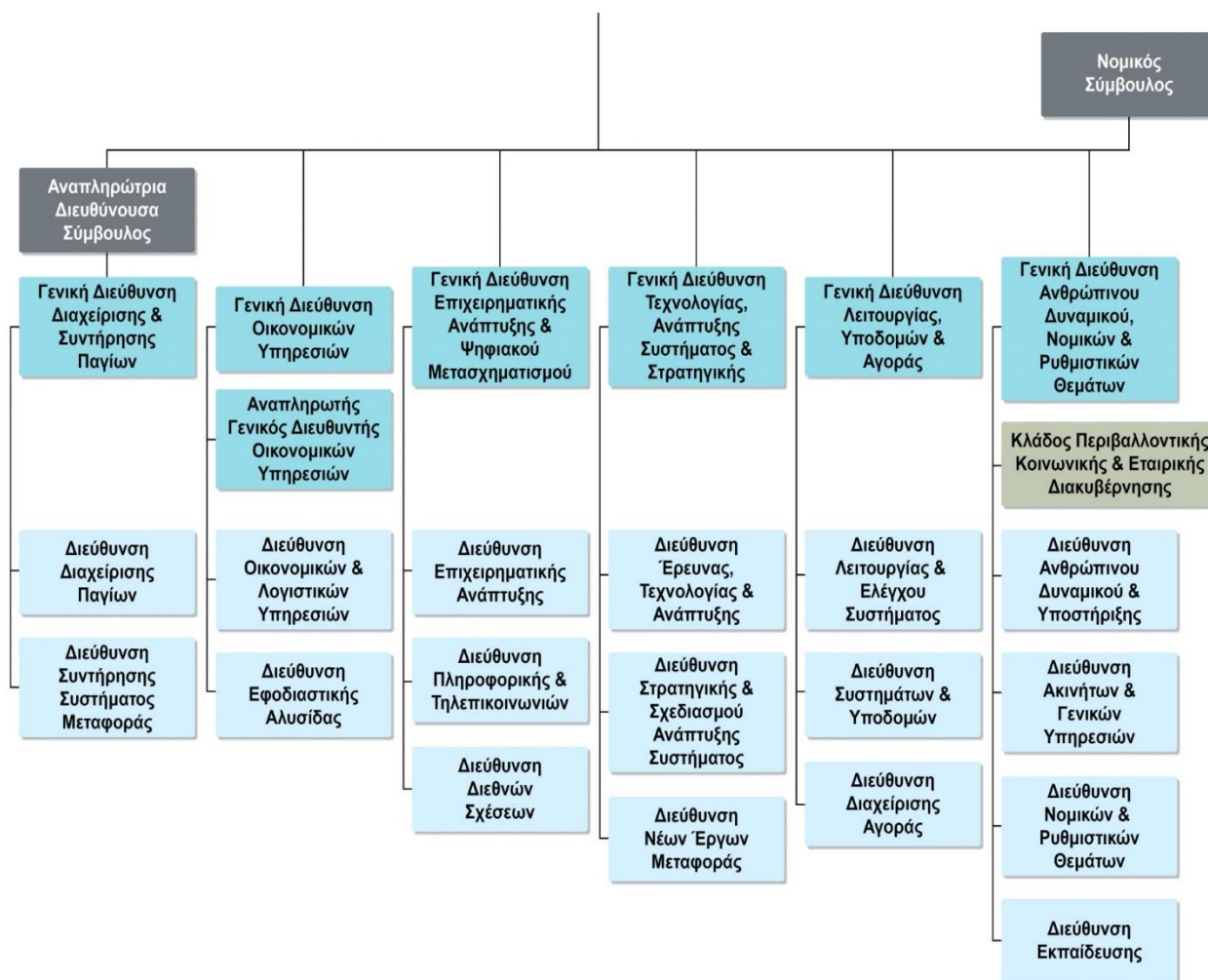
Αναφορικά με την οργάνωσή της, η Εταιρεία καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες με σκοπό να βελτιώνει διαρκώς την οργανωτική δομή της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται κάθε στιγμή στις εξελίξεις και τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της, ως απόρροια της ανάπτυξης της τεχνολογίας, της αύξησης των Χρηστών του Συστήματος Μεταφοράς και της επέκτασης του χαρτοφυλακίου της, καθώς και εξαιτίας των διαρκών μεταβολών του νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου, σε Εθνικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο. Για το λόγο αυτό, η δομή του ΑΔΜΗΕ, λιτή αλλά αποτελεσματική, ανανεώνεται διαρκώς, με στόχο την ταχύτερη δυνατή λήψη αποφάσεων και την εξεύρεση

αμοιβαίως επωφελών λύσεων, γεγονός που αποτελεί βασική μέριμνα της διοίκησης και των στελεχών της Εταιρείας.

ΕΙΚΟΝΑ 3.6: Το Οργανόγραμμα της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (1)



ΕΙΚΟΝΑ 3.7: Το Οργανόγραμμα της ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (2)



Σύμφωνα με τη διάκριση την οποία πραγματοποιεί η ίδια η Εταιρεία, και για την αποτελεσματικότερη άσκηση των λειτουργιών και των αρμοδιοτήτων της, οι Διευθύνσεις της Εταιρείας κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το αν εκτελούν κύριες ή επιτελικές λειτουργίες. Οι Κύριες Λειτουργίες περιλαμβάνουν τις Γενικές Διευθύνσεις α) Διαχείρισης και Συντήρησης Παγίων, β) Τεχνολογίας, Ανάπτυξης Συστήματος και Στρατηγικής και γ) Λειτουργίας, Υποδομών και Αγοράς. Στις Επιτελικές Λειτουργίες περιλαμβάνονται οι Γενικές Διευθύνσεις α) Οικονομικών Υπηρεσιών, β) Επιχειρηματικής Ανάπτυξης και Ψηφιακού Μετασχηματισμού και γ) Ανθρώπινου Δυναμικού, Νομικών και Ρυθμιστικών Θεμάτων (Εικόνα 3.7).

(ΑΔΜΗΕ, 2023, Γενικές Διευθύνσεις).

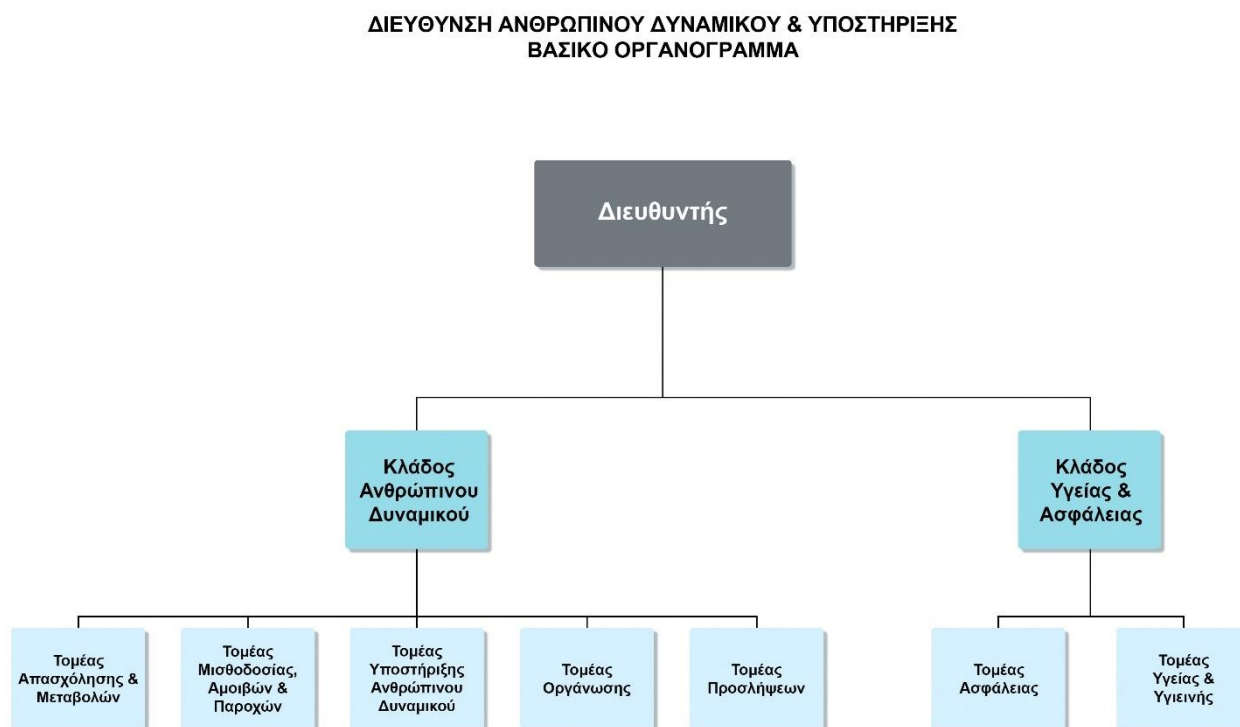
Η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Νομικών και Ρυθμιστικών Θεμάτων αποτελείται από τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού και Υποστήριξης, Ακινήτων και Γενικών Υπηρεσιών, Νομικών και Ρυθμιστικών Θεμάτων, καθώς και τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Υποστήριξης

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Υποστήριξης είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση θεμάτων που αφορούν την απασχόληση του προσωπικού στην Εταιρεία, τις αμοιβές και παροχές προς εκείνο, ενώ εργάζεται επίσης και προς το στόχο της ενίσχυσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του ΑΔΜΗΕ, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων με το καλύτερο αποτέλεσμα από πλευράς παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους Χρήστες του Εθνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας. Προτεραιότητα του ΑΔΜΗΕ αποτελεί η συνεχής βελτίωση και εκσυγχρονισμός των μεθόδων στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η συστηματική αποτύπωσή τους, παράλληλα με το σχεδιασμό και την υποστήριξη αντίστοιχων συστημάτων που θα τις υποστηρίξουν. Βασική προϋπόθεση σε αυτή την αέναη διαδικασία είναι η διαρκής προσπάθεια για την ορθή αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, σε ένα σύγχρονο περιβάλλον διαρκούς εκπαίδευσης, όπου εξασφαλίζεται η τήρηση των Πρωτοκόλλων και των κανόνων Υγιεινής και Ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Αρμοδιότητα της Διεύθυνσης είναι η υποστήριξη των ανωτάτων επιπέδων Διοίκησης στο έργο τους και στη λήψη αποφάσεων, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της εικόνας της Εταιρείας, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της Εταιρείας. Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, μεριμνά για τον έγκαιρο προγραμματισμό των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό, προβαίνοντας σε κινήσεις προσέλκυσης και επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων, ύστερα από την επιτυχή περάτωση των εξετάσεων του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) και στη συνέχεια την πρόσληψη των ικανότερων που θα στελεχώσουν άρτια τις ζητούμενες θέσεις εργασίας. Ο ΑΣΕΠ εγγυάται την αδιάβλητη διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων και την επιλογή τους με αξιοκρατικά κριτήρια, βάσει των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Συντελεί επομένως, επικουρικά ως προς την ίδια την Εταιρεία, στη δημιουργία ενός ασφαλούς και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος, με σεβασμό στη διαφορετικότητα και τα δικαιώματα του ατόμου, όπου δίνονται ίσες ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζομένους. Επιπλέον, η Διεύθυνση διαχειρίζεται όλες τις μεταβολές του προσωπικού,

όπως εντάξεις, μετατάξεις, αλλαγές ειδικότητας και αναθέσεις καθηκόντων. Τέλος, υφίσταται μέριμνα για τις μισθολογικές προαγωγές του προσωπικού, ρυθμίζοντας τη μισθοδοσία και τις αποδοχές του ανάλογα με τη θέση, τα προσόντα και την απόδοσή του στις αξιολογήσεις, δημιουργώντας και διατηρώντας ένα περιβάλλον ίσων ευκαιριών για το σύνολο των εργαζομένων. Καλλιεργείται με αυτόν τον τρόπο, ένα κλίμα συνεχούς επιβράβευσης των προσπαθειών του προσωπικού, γεγονός που συντελεί στη διαμόρφωση μιας ενιαίας και ισχυρής εταιρικής κουλτούρας. Ακόμα, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Υποστήριξης (ΔΑΔΥ) φροντίζει να διατηρεί ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας με τις Συνδικαλιστικές και λοιπές Οργανώσεις του προσωπικού, προετοιμάζοντας τη διεξαγωγή διαπραγματεύσεων με σκοπό τη σύναψη των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας, ενώ παράλληλα ελέγχει την εφαρμογή αυτών. Ενισχύεται συνεπώς η διαφάνεια και η αντιληπτή δικαιοσύνη, αφού η Εταιρεία επενδύει χρόνο και πόρους στη διαβούλευση με όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές (ΑΔΜΗΕ, 2023, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Υποστήριξης (ΔΑΔΥ)).

ΕΙΚΟΝΑ 3.8: Βασικό Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Υποστήριξης



Κλάδος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Κλάδος Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει το πολύ σημαντικό για την Εταιρεία έργο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της και των θεμάτων που αφορούν την απασχόλησή του. Συγκεκριμένα, είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση όλων των διαδικασιών και ενεργειών σχετικά με τις προσλήψεις, την απασχόληση και τις μεταβολές του προσωπικού, τις παροχές και τη μισθοδοσία του, ενώ επίσης επιφορτίζεται με τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής της Εταιρείας. Προκειμένου να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική εκτέλεση των ποικίλων καθηκόντων του, ο Κλάδος Ανθρώπινου Δυναμικού χωρίζεται, σύμφωνα με το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, στους Τομείς: α) Απασχόλησης και Μεταβολών, β) Μισθοδοσίας, Αμοιβών και Παροχών, γ) Υποστήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού, δ) Οργάνωσης και ε) Προσλήψεων (Εικόνα 3.8). Όλες οι διαδικασίες που αφορούν τη κινητικότητα του προσωπικού, όπως οι μεταθέσεις, οι παραιτήσεις και οι απολύσεις, καθώς και θέματα μεταβολών του προσωπικού, όπως οι εντάξεις και οι μετατάξεις, ρυθμίζονται από τον Τομέα Απασχόλησης και Μεταβολών. Ο Τομέας αυτός ρυθμίζει επίσης σειρά διαδικασιών σχετικών με θέματα απασχόλησης, όπως η χορήγηση των αδειών του προσωπικού αλλά και το ωράριο εργασίας. Ακόμη, είναι αρμόδιος

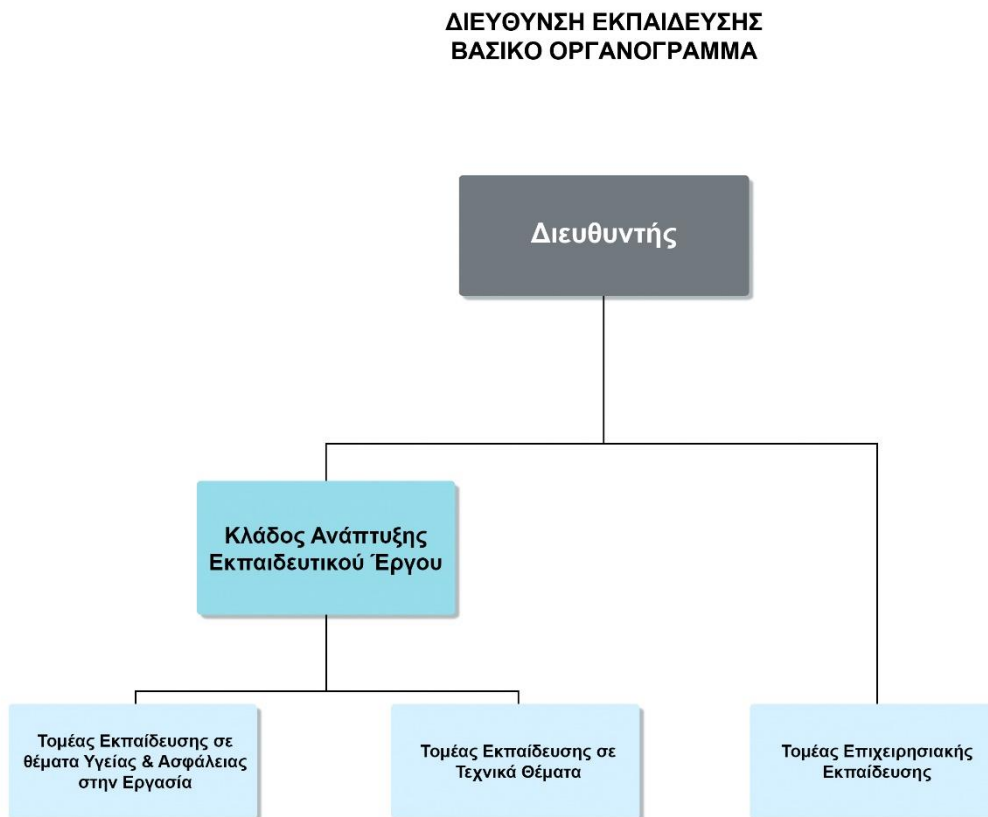
για τη πολιτική πειθαρχικού ελέγχου, και αναλαμβάνει τη συγκρότηση των Πειθαρχικών Συμβουλίων, καθώς και των Συμβουλίων Κρίσεως. Με τη μισθοδοσία, τη χορήγηση επιδομάτων και δανείων και γενικότερα με διαδικασίες που αφορούν τις αμοιβές και τις παροχές του προσωπικού, ασχολείται ο Τομέας Μισθοδοσίας, Αμοιβών και Παροχών, ο οποίος λαμβάνει επίσης μέριμνα για την ασφάλιση όλων των εργαζομένων της Εταιρείας, καθώς και για την επερχόμενη συνταξιοδότησή τους, παρέχοντας τα απαραίτητα στοιχεία στον Ασφαλιστικό τους Φορέα, και αναλαμβάνει, σε ευρύτερο πλαίσιο, τη διαχείριση κάθε διαδικασίας που σχετίζονται με τα ασφαλιστικά ταμεία. Ο Τομέας Υποστήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει επικουρικό ρόλο στη διαχείριση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό, και συμμετέχει σε μελέτες που αφορούν τα επαγγελματικά προσόντα όλων των ειδικοτήτων του προσωπικού, οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία για την Εταιρεία, τόσο για τον καθορισμό των αναγκών για προσλήψεις νέου προσωπικού, όσο και για τον καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση του νέου αλλά και του ήδη απασχολούμενου προσωπικού. Ο Τομέας Οργάνωσης είναι υπεύθυνος για τη διάρθρωση της οργανωτικής δομής της Εταιρείας, ενώ επίσης συμμετέχει στη διαμόρφωση των μέσων άσκησης διοίκησης, και φέρει αρμοδιότητες για διάφορες λειτουργικές ρυθμίσεις όπως, για παράδειγμα, τους Κανονισμούς και τα Εγχειρίδια. Επίσης, στο πλαίσιο διαμόρφωσης μιας ενιαίας και ισχυρής εταιρικής κουλτούρας με προσανατολισμό στον άνθρωπο, φροντίζει κάθε έτος για την απονομή ηθικών επαίνων στα παιδιά των εργαζομένων, τα οποία αριστεύουν στις σπουδές τους, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην ενίσχυση των δεσμών μεταξύ της Εταιρείας και των εργαζομένων της. Τέλος, για τη διαχείριση όλων των ενεργειών που αφορούν τις προσλήψεις προσωπικού, δραστηριοποιείται ο Τομέας Προσλήψεων, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον εντοπισμό των αναγκών του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. σε νέο προσωπικό και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων επαγγελματικών προσόντων του, καθώς επίσης συγκροτεί και την Πολιτική Προσλήψεων της Εταιρείας. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι Τομείς του Κλάδου Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκονται σε στενή συνεργασία με τη Διεύθυνση Νομικών και Ρυθμιστικών Θεμάτων (ΔΝΡΘ), για την εφαρμογή των νομοθετικών ρυθμίσεων που βρίσκονται σε ισχύ στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους, καθώς και με τη Διεύθυνση Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών (ΔΠΛΤ), για τη διαμόρφωση πληροφοριακών συστημάτων χρήσιμων για τη λειτουργία τους.

Κλάδος Υγείας και Ασφάλειας

Ο Κλάδος Υγείας και Ασφάλειας έχει επιφορτιστεί με το έργο της διαμόρφωσης εκείνων των πολιτικών της Εταιρείας, οι οποίες θα υποστηρίξουν την πορεία της ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει και απορρέουν από το ισχύον νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία. Είναι αρμόδιος για τη δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, φροντίζοντας για την αναβάθμιση των αντίστοιχων υπηρεσιών Υγείας και Ασφάλειας με στόχο την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων και την αντιμετώπιση των συναφών επαγγελματικών κινδύνων και ενδεχόμενων ασθενειών. Για αυτό το λόγο, διενεργεί μετρήσεις και ελέγχους για την ύπαρξη παραγόντων επιβλαβών προς τους εργαζομένους, ενώ παρακολουθεί την έκθεσή τους σε αυτούς και την επίδραση που τυχόν υπάρχει στην υγεία τους. Διενεργεί ελέγχους υγιεινής στους εργασιακούς χώρους της Εταιρείας, ενώ τέλος, εργάζεται ώστε να διατηρείται η ετοιμότητα της Εταιρείας προς αντιμετώπιση ζητημάτων Πολιτικής Προστασίας και Πολιτικού Σχεδιασμού Εκτάκτων Αναγκών. Στον Κλάδο Υγείας και Ασφάλειας υπάγονται ο Τομέας Ασφάλειας, ο οποίος αναλαμβάνει τη διαχείριση όλων των θεμάτων που σχετίζονται με τη διαφύλαξη της ασφάλειας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους, και ο Τομέας Υγείας και Υγιεινής, ο οποίος είναι αρμόδιος για τη προστασία της υγείας των εργαζομένων (Εικόνα 3.8). Καθοριστική είναι η παροχή υπηρεσιών Τεχνικού Ασφάλειας και Ιατρού Εργασίας από τους αντίστοιχους Τομείς του Κλάδου, στο σύνολο των χώρων εργασίας της Εταιρείας, όπως επίσης και η συμμετοχή των Τομέων του στη διαμόρφωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

(ΑΔΜΗΕ, 2023, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Υποστήριξης (ΔΑΔΥ)).

ΕΙΚΟΝΑ 3.9: Βασικό Οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης



Διεύθυνση Εκπαίδευσης

Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του ΑΔΜΗΕ αποτελείται από τον Κλάδο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικού Έργου στον οποίο υπάγονται ο Τομέας Εκπαίδευσης σε Θέματα Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία και ο Τομέας Εκπαίδευσης σε Τεχνικά Θέματα και από τον Τομέα Επιχειρησιακής Εκπαίδευσης (Εικόνα 3.9).

Ευθύνη της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης αποτελεί η εκπαίδευση του προσωπικού, εφόσον η Εταιρεία αναγνωρίζει τη συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση της Στρατηγικής της. Έτσι, επενδύει στο προσωπικό της, αναλαμβάνοντας την οργάνωση και υλοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων, εκδηλώσεων, διαλέξεων και συνεδρίων προς όφελος των εργαζομένων της Εταιρείας. Μεριμνά για τη συνεχή, σύμφωνα με τις δυνατότητες και τις ανάγκες της Εταιρείας, παροχή εκπαιδευτικών ευκαιριών προς το Ανθρώπινο Δυναμικό, σε ένα περιβάλλον χωρίς διακρίσεις, όπου υπάρχει δικαιοσύνη και ισότητα στην ευκαιρία για μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη για το σύνολο του προσωπικού.

Πιο αναλυτικά, παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να συμμετέχουν σε μεταλυκειακά ή και μεταπτυχιακά – διδακτορικά προγράμματα σπουδών, καλύπτοντας συχνά μερικώς ή στο σύνολό του το κόστος φοίτησης. Έμφαση δίνεται ακόμα στη συμμετοχή του προσωπικού σε προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών, δεδομένης της εξωστρέφειας και του προσανατολισμού της Εταιρείας, ως μέλος της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς. Γίνεται χρήση των πλέον σύγχρονων μεθόδων για την εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται, πέρα από τη ρεαλιστική και υψηλού επιπέδου κατάρτιση, και η αμφίδρομη επικοινωνία με τον εκπαιδευόμενο, σε μια αμοιβαία επωφελή εκπαιδευτική διαδικασία. Επιπλέον της εκπαίδευσης και κατάρτισης του τακτικού προσωπικού, η Διεύθυνση Εκπαίδευσης είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση και υλοποίηση της πρακτικής άσκησης των φοιτητών (Πρόγραμμα IPTO Talent για νέους επιστήμονες), σπουδαστών και μαθητών. Τέλος, φροντίζει να ανανεώνει τις συνδρομές σε επιστημονικά περιοδικά, καταλόγους και οργανισμούς, αλλά και σε οργανισμούς, στον έντυπο και ηλεκτρονικό Τύπο, μεριμνώντας για τον εφοδιασμό της Εταιρείας με το κατάλληλο επιστημονικό υλικό κατά τα Διεθνή Πρότυπα, ενώ επενδύει και στον επαγγελματικό προσανατολισμό και στη συμβουλευτική καριέρας προς όφελος των τέκνων του δυναμικού της Εταιρείας.

Κλάδος Ανάπτυξης Εκπαιδευτικού Έργου

Ο Κλάδος Ανάπτυξης Εκπαιδευτικού Έργου της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης συνεργάζεται με τον Τομέα Επιχειρησιακής Εκπαίδευσης για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου της Διεύθυνσης. Για το σκοπό αυτό, ρυθμίζει τη τακτική αξιολόγηση του προσωπικού της Εταιρείας, με στόχο να εντοπίζονται έγκαιρα τυχόν ελλείψεις επαγγελματικών δεξιοτήτων ή περιθώρια βελτίωσής τους, και στη συνέχεια αναλαμβάνει τη διαμόρφωση, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία θα συμβάλλουν στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της Εταιρείας. Διαρθρώνεται στους Τομείς: α) Εκπαίδευσης σε Θέματα Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία και β) Εκπαίδευσης σε Τεχνικά Θέματα, οι οποίοι δραστηριοποιούνται αντίστοιχα για την εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, και σε τεχνικά θέματα των επιμέρους Διευθύνσεων της Εταιρείας. Μετά την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο Κλάδος Ανάπτυξης Εκπαιδευτικού Έργου διενεργεί εκτίμηση των αποτελεσμάτων τους, σε συνεργασία και με τον Τομέα Επιχειρησιακής Εκπαίδευσης, από την οποία αντλεί σημαντικές πληροφορίες για τις περαιτέρω ανάγκες και τυχόν τροποποιήσεις του

εκπαιδευτικού έργου, έτσι ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού και, κατ' επέκταση, της ίδιας της Εταιρείας.

Τομέας Επιχειρησιακής Εκπαίδευσης

Ο Τομέας Επιχειρησιακής Εκπαίδευσης έχει επικουρικό ρόλο σε πολλές αρμοδιότητες του Κλάδου Ανάπτυξης Εκπαιδευτικού Έργου, και συνεργάζεται μαζί του για τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και τη μετέπειτα αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου της Διεύθυνσης. Οι αρμοδιότητές του επεκτείνονται όμως και στο σχεδιασμό νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εναρμονισμένων και με τις εξελίξεις στην εθνική και τη διεθνή αγορά, στη συμμετοχή της Εταιρείας σε εθνικά αλλά και διεθνή προγράμματα εκπαίδευσης, ενώ επίσης φροντίζει για την ανανέωση των συνδρομών της Εταιρείας σε επιστημονικούς οργανισμούς, δίνοντας στον ΑΔΜΗΕ Α.Ε. τη δυνατότητα να ακολουθεί τις διεθνείς επιστημονικές εξελίξεις, και εξασφαλίζοντάς του πολύτιμη προβολή στους επιστημονικούς και επιχειρηματικούς κύκλους. (ΑΔΜΗΕ, 2023, Διεύθυνση Εκπαίδευσης (ΔΕΚΠ)).

3.2. Εκπαιδευτική Πολιτική της ΑΔΜΗΕ Α.Ε.

Θεμελιώδη σκοπό της Εκπαιδευτικής Πολιτικής της Εταιρείας αποτελεί η διαμόρφωση μιας κουλτούρας δια βίου μάθησης για τους εργαζομένους της και η διαμόρφωση των κανόνων σχετικά με την υλοποίηση και τη χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με γνώμονα την εναρμόνιση των στρατηγικών της στόχων με το ατομικό κίνητρο ανάπτυξης των εργαζομένων. Η Εταιρεία αναγνωρίζει τη καθοριστικής σημασίας συνεισφορά του ανθρωπίνου δυναμικού της στην αποτελεσματική της λειτουργία και στην υλοποίηση των στόχων της, και επενδύει σε αυτό. Παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατ' επέκταση επαγγελματικής ανέλιξης μέσω της διοργάνωσης και χρηματοδότησης προγραμμάτων σπουδών, επιμορφωτικών σεμιναρίων, προγραμμάτων εκμάθησης ξένων γλωσσών, εκπαιδευτικών ταξιδιών και άλλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ενισχύει, με αυτό το τρόπο, την κατάρτιση των εργαζομένων της στο αντικείμενο της εργασίας τους, παρέχοντάς τους τα μέσα για να ενισχύσουν και να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και μέσω αυτού επωφελείται από την αύξηση της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Για τη διαχείριση και τη χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και γενικότερα

για όλες τις ενέργειες και τις διαδικασίες που αφορούν τον κύκλο εκπαίδευσης της Εταιρείας, αρμόδια είναι η Διεύθυνση Εκπαίδευσης (ΔΕΚΠ), η οποία αρχικά πραγματοποιεί την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών της Εταιρείας και στη συνέχεια σχεδιάζει, προγραμματίζει, υλοποιεί και τέλος αποτιμά το Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης της Εταιρείας.

Οι ανάγκες για εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού της Εταιρείας μπορεί να είναι ευρύτερες και να αφορούν είτε μεγάλο ποσοστό των απασχολούμενων της εκάστοτε Διεύθυνσης, ή να περιορίζονται και να εστιάζουν στην εξειδίκευση συγκεκριμένων απασχολούμενων. Προκύπτουν, συνήθως, από την ανάγκη της Εταιρείας να συμβαδίσει και να προσαρμοστεί στις ταχύτατες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις στη κατασκευή και τη λειτουργία των Συστημάτων Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και από την εγκατάσταση και τον χειρισμό πληροφοριακών συστημάτων και εξοπλισμού νέας τεχνολογίας. Επίσης, η συμμετοχή της Εταιρείας σε νέα έργα και δραστηριότητες μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετες εκπαιδευτικές ανάγκες για το προσωπικό της, ενώ πρέπει να προβλέπονται και οι ανάγκες για την εκπαίδευση του νεοεισερχομένων, προκειμένου να ενταχθούν και να προσαρμοστούν άμεσα στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εκπαιδευτικών αναγκών για την Εταιρεία αποτελούν η αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων της και η ψηφιοποίηση των ηλεκτρικών υποδομών της. Επίσης ιδιαίτερης σημασία είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή με τον εξοπλισμό υψηλής & υπερυψηλής τάσης στα ΚΥΤ, όπως οι χειριστές – επιτηρητές των υποσταθμών, οι οποίοι οφείλουν να έχουν άριστη γνώση της λειτουργίας του εξοπλισμού και των διαδικασιών που ακολουθούνται, καθότι κάποιο λάθος μπορεί πολλές φορές να προκαλέσει κατάρρευση του συστήματος ή να απειλήσει ακόμα και τη ζωή τους. Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης οφείλει να συλλέξει και να καταγράψει το σύνολο των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού, ώστε να μπορέσει στη συνέχεια να διαμορφώσει το Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης της Εταιρείας με στόχο την εξυπηρέτηση των εν λόγω αναγκών και κατ' επέκταση την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Εταιρείας. Σε περίπτωση που προκύψουν νέες ή συμπληρωματικές ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού αφ' ότου έχει ολοκληρωθεί η σύνταξη του Ετήσιου Προγράμματος Εκπαίδευσης, η εκάστοτε Διεύθυνση έχει τη δυνατότητα να τις αποστείλει εκ νέου στη ΔΕΚΠ προς έγκριση και υλοποίηση.

Εξίσου σημαντική θέση κατέχουν τα προγράμματα σπουδών που χρηματοδοτεί η Εταιρεία για τους εργαζομένους της. Για όσους είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και επιθυμούν να αποκτήσουν πιο εξειδικευμένη γνώση, να διευρύνουν τις ικανότητες και να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους, προβλέπεται η συμμετοχή τους σε μεταλυκειακά προγράμματα σπουδών σε Ελληνικά Πανεπιστήμια και δημόσια ή ιδιωτικά ΙΕΚ, καθώς και η εξ' αποστάσεως παρακολούθηση προγραμμάτων αναγνωρισμένων ιδρυμάτων του εξωτερικού. Για τους εργαζόμενους που είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, και επιθυμούν την ενίσχυση της επιστημονικής κατάρτισης και της εξειδίκευσής τους, υποστηρίζεται η συμμετοχή τους σε προγράμματα μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών σε Ελληνικά Πανεπιστήμια αλλά και σε αναγνωρισμένα ιδρύματα του εξωτερικού, είτε εξ' αποστάσεως, είτε με την αποστολή των εργαζομένων για μετεκπαίδευση στο εξωτερικό, όταν συγκεκριμένες ανάγκες της Εταιρείας το απαιτούν. Η χρηματοδότηση των μεταλυκειακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών προγραμμάτων γίνεται με την υποβολή σχετικής αίτησης από τον ενδιαφερόμενο και τελικής έγκρισης από τον εκάστοτε Γενικό Διευθυντή κατόπιν εξουσιοδότησης από το Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Για τη δυνατότητα συμμετοχής τους στα εν λόγω προγράμματα, είναι προαπαιτούμενο οι ενδιαφερόμενοι να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις. Για παράδειγμα θα πρέπει να ανήκουν στο τακτικό προσωπικό της Εταιρείας, να μην έχουν ήδη παρακολουθήσει στο παρελθόν άλλο πρόγραμμα σπουδών αντίστοιχης βαθμίδας χρηματοδοτούμενο από την Εταιρεία, ενώ επίσης υποχρεώνονται να επιλέξουν ένα πρόγραμμα που να διεξάγεται εκτός του ωραρίου εργασίας τους και με θεματικό πεδίο σχετικό με το αντικείμενο της εργασίας τους και την ευρύτερη λειτουργία της Εταιρείας. Όσοι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμμετέχουν σε κάποιο πρόγραμμα σπουδών, και πληρούν τις προϋποθέσεις που τέθηκαν, υποβάλλουν, μέσω της Διεύθυνσής τους, προσωπικό έγγραφο στη ΔΕΚΠ, η οποία συγκεντρώνει όλα τα αιτήματα με τις εγκρίσεις από τον αντίστοιχο Γενικό Διευθυντή και συντάσσει το τελικό εγκριτικό που υπογράφεται από το Γενικό Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού Νομικών & Ρυθμιστικών Θεμάτων, κατόπιν εξουσιοδότησης από το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ο αριθμός των εργαζομένων που μπορούν να συμμετέχουν στα χρηματοδοτούμενα προγράμματα σπουδών περιορίζεται από το χρηματικό ποσό που προβλέπεται βάσει προϋπολογισμού για το Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης. Καλείται λοιπόν η ΔΕΚΠ να προτείνει προς επιλογή μεταξύ των εργαζομένων που δήλωσαν το ενδιαφέρον τους για συμμετοχή στα προγράμματα σπουδών, εκείνους που θα ωφεληθούν περισσότερο από την εκπαιδευτική διαδικασία και θα μπορέσουν στη συνέχεια να προσφέρουν

περισσότερο στην Εταιρεία και στην εκπλήρωση των στρατηγικών της στόχων. Η διαλογή επομένως γίνεται μέσω ενός συστήματος το οποίο βασίζεται στην ποσοτικοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών κριτηρίων που η ίδια θέτει (πχ προϋπολογισμός, απόδοση κ.α.). Καθοριστική για την τελική επιλογή του υποψηφίου είναι και η αξιολόγηση της απόδοσής του στη θέση εργασίας του. Στη περίπτωση όπου ο εργαζόμενος έχει υποπέσει σε πειθαρχικά παραπτώματα κατά τη διάρκεια απασχόλησής του στην Εταιρεία, τα παραπτώματα αυτά αποτελούν σοβαρό λόγο απόρριψής του και αποκλεισμού του από την εκπαιδευτική διαδικασία.

Εφόσον επιλεγούν και εγγραφούν στα εκπαιδευτικά προγράμματα, η συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτά κρίνεται υποχρεωτική. Οποιαδήποτε απουσία τους θα πρέπει να αιτιολογείται αποκλειστικά μέσω γραπτής έγκρισης του άμεσου προϊσταμένου τους, αλλιώς η απουσία τους θα θεωρείται αδικαιολόγητη. Η ΔΕΚΠ αναλαμβάνει επίσης και αρμοδιότητες παρακολούθησης της ακαδημαϊκής προόδου των εργαζομένων που έχουν εγγραφεί στα χρηματοδοτούμενα προγράμματα σπουδών. Μεριμνά για τη συμμετοχή των εργαζομένων στις εξετάσεις μέσω της χορήγησης σπουδαστικής άδειας, και εξετάζει τις περιπτώσεις όπου, για οποιοδήποτε λόγο, υπάρχει υπέρβαση της ενδεικτικής διάρκειας σπουδών ($v+v/2$), ενώ στα μεταπτυχιακά και διδακτορικά προγράμματα σπουδών ενδιαφέρεται για την ανάληψη, από τους εργαζόμενους, εργασιών και διδακτορικών διατριβών πάνω σε θεματικά πεδία που αφορούν τις δραστηριότητες της Εταιρείας. Ακόμη, παρακολουθεί την επιτυχή ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τη λήψη των τίτλων σπουδών από τους εργαζόμενους, και αναλαμβάνει την ενημέρωση των ατομικών τους φακέλων.

Τα δίδακτρα του προγράμματος σπουδών, για όλη τη διάρκεια τους, τα καλύπτει η Εταιρεία. Αποφασίζεται όμως, από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, ένα ανώτατο όριο στο ποσό που θα καλύψει η Εταιρεία για κάθε πρόγραμμα σπουδών. Εάν το κόστος του προγράμματος σπουδών που έχει επιλέξει ένας εργαζόμενος υπερβαίνει αυτό το ανώτατο όριο, τότε επιβαρύνεται ο ίδιος με τη κάλυψη της διαφοράς. Ο εργαζόμενος επίσης επιβαρύνεται με το κόστος του εκπαιδευτικού υλικού και των συγγραμμάτων που θα του χρειαστούν για τις σπουδές του, ενώ επίσης δεν προβλέπεται κάποια επιδότηση για τα έξοδα μετακίνησής του και την απασχόλησή του εκτός του ωραρίου εργασίας του. Όσον αφορά τα προγράμματα σπουδών που παρέχονται από φορείς του εξωτερικού, σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις όπου απαιτείται η παραμονή του εργαζόμενου στο εξωτερικό και συγκεκριμένες ανάγκες της Εταιρείας επιβάλλουν τη συμμετοχή του στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, υπάρχει η δυνατότητα παροχής άδειας μετ'

αποδοχών και χρηματικού βοηθήματος, προκειμένου να καλυφθεί το κόστος διαβίωσής του στο εξωτερικό. Για την εκταμίευση του ποσού των διδάκτρων του προγράμματος σπουδών απαιτείται πάντα η προσκόμιση των απαραίτητων δικαιολογητικών από τον εργαζόμενο στην Εταιρεία. Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δε καταφέρει να ολοκληρώσει τις σπουδές του, εκτός των περιπτώσεων ανωτέρας βίας, που θα πρέπει πάντα να αποδεικνύονται από τον ίδιο, υποχρεούται σε επιστροφή του συνόλου του ποσού των διδάκτρων που έχει καταβληθεί από την Εταιρεία για το πρόγραμμα σπουδών του. Σε περίπτωση επιτυχούς ολοκλήρωσης των σπουδών, ο εργαζόμενος υποχρεούται να καταθέσει στη ΔΕΚΠ τον τίτλο σπουδών που απέκτησε, καθώς και να συνεχίσει να εργάζεται στην Εταιρεία τουλάχιστον επί μια δεκαετία μετά το πέρας του προγράμματος σπουδών που παρακολούθησε. Εάν ο εργαζόμενος αποχωρήσει από την Εταιρεία πριν από τη συμπλήρωση του χρονικού αυτού διαστήματος, υποχρεούται να επιστρέψει σε αυτή το σύνολο του ποσού που του καταβλήθηκε για το πρόγραμμα σπουδών του.

Η ΔΕΚΠ δίνει επίσης τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να καταθέτουν σε αυτή τις διπλωματικές εργασίες και τις διδακτορικές διατριβές τους, και στη συνέχεια τις αρχειοθετεί σε έναν κατάλογο, τον οποίο και δημοσιεύει στο εσωτερικό εταιρικό δίκτυο. Ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει τη δυνατότητα να θεσπίσει χρηματικό ή άλλου είδους βραβείο για τις διπλωματικές εργασίες και τις διδακτορικές διατριβές που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την Εταιρεία, επιβραβεύοντας με αυτό το τρόπο τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους και ενισχύοντας τον θεσμό της χρηματοδότησης από την Εταιρεία προγραμμάτων σπουδών για την εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Εκτός από τα προγράμματα σπουδών, στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης και διαρκούς κατάρτισης του προσωπικού της Εταιρείας, παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων σε επιμορφωτικά σεμινάρια (ενδοεταιρικά ή εξωτερικά), προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών, εκπαιδευτικά ταξίδια, συνέδρια και άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Για τη συμμετοχή τους σε προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποβάλλουν στη ΔΕΚΠ, μέσω της Διεύθυνσής τους, προσωπικό έγγραφο εγκεκριμένο από τον αντίστοιχο Γενικό Διευθυντή, στο οποίο θα αναφέρονται ο τίτλος, ο φορέας, η διάρκεια των σπουδών, το κόστος του προγράμματος καθώς και ο προβλεπόμενος χρόνος απόκτησης του τίτλου. Τα δίδακτρα των προγραμμάτων αυτών καλύπτονται από την Εταιρεία μέχρι και ένα ανώτατο όριο, το οποίο αποφασίζεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Σε περίπτωση που τα δίδακτρα του προγράμματος που επέλεξε ο

εργαζόμενος υπερβαίνουν αυτό το ανώτατο όριο, η διαφορά θα καλύπτεται από τον ίδιο. Επίσης, ο εργαζόμενος επιβαρύνεται με το κόστος του εκπαιδευτικού υλικού και των συγγραμμάτων που θα του χρειαστούν για τις σπουδές του. Για την εκταμίευση του ποσού των διδάκτρων είναι απαραίτητη η προσκόμιση των απαιτούμενων δικαιολογητικών από τον εργαζόμενο στην Εταιρεία. Ο εργαζόμενος υποχρεούται να επιστρέψει το σύνολο του ποσού των διδάκτρων που καταβλήθηκε από την Εταιρεία, σε περίπτωση που αυτός δε καταφέρει να ολοκληρώσει τις σπουδές του, εκτός βέβαια των περιπτώσεων ανωτέρας βίας, που θα πρέπει πάντα να αποδεικνύονται από τον ίδιο. Όσον αφορά τα εκπαιδευτικά ταξίδια, η Εταιρεία καλύπτει έως ένα ποσό τα έξοδα μεταφοράς, διαμονής και σίτισης των εργαζομένων. Το θέμα του ταξιδιού και το αντικείμενο της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι σχετικό με το αντικείμενο εργασίας και τις δραστηριότητες της, και μπορεί να προταθεί είτε από τον ίδιο τον εργαζόμενο, είτε από την Εταιρεία. Για την έγκριση του θέματος και του αντικειμένου του ταξιδιού υπεύθυνη είναι η ιεραρχία του εκάστοτε εργαζόμενου και ο Γενικός Διευθυντής στον οποίο υπάγεται.

Ύστερα από την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προβλέπονται στο Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης, η ΔΕΚΠ αναλαμβάνει τη διενέργεια της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική, καθώς επιτρέπει στη ΔΕΚΠ να εκτιμήσει τα αποτελέσματα που είχαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιήθηκαν σε σχέση με τους εταιρικούς στόχους και την αρχική εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών. Μπορεί λοιπόν, με αυτό το τρόπο, να εντοπίσει τυχόν περιθώρια βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο σύνολό της και στη συνέχεια να αναπτύξει τις απαραίτητες δράσεις όπως την ενδεχόμενη τροποποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την αντικατάσταση αυτών που δεν ωφέλησαν τους εργαζόμενους και την Εταιρεία στον αναμενόμενο βαθμό, αλλά και εισαγωγή νέων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδεύσεων. Για την αξιολόγηση των εκάστοτε εκπαιδευτικών προγραμμάτων χρησιμοποιούνται και τα Έντυπα Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης, τα οποία καλούνται να συμπληρώσουν όλοι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα (ενδοεταιρικό ή εξωτερικό), μετά την ολοκλήρωσή του. Επίσης, μέσω της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, η ΔΕΚΠ έχει την ευκαιρία να αξιολογήσει τους εξωτερικούς συνεργάτες της και τους εκπαιδευτικούς φορείς που συμμετέχουν στην υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να εντοπίσει τυχόν προβλήματα και να δράσει αναλόγως, με τη συνέχιση ή τη λήξη της συνεργασίας.

3.3. Σκοπός έρευνας και ανάλυση δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελέσαν 44 άτομα, σε ενεργή εργασιακή σχέση με την Εταιρεία κατά το χρονικό διάστημα της έρευνας. Η υποβολή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου είχε εθελοντικό χαρακτήρα και πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της διαδικτυακής πλατφόρμας “Google Forms”.

Το σύνολο των χαρακτηριστικών του δείγματος και τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στην ενότητα 3.5.

Μεθοδολογία Έρευνας

Προκειμένου να δοθούν κατά το δυνατό πληρέστερες απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας, σχετικά με το αν η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων επιδρά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και παραγωγικότητα, κρίθηκε απαραίτητη η εκπόνηση και ποσοτικής έρευνας, πέρα από την ποιοτική που προηγήθηκε. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται συχνά στις κοινωνικές επιστήμες για να διερευνηθούν συμπεριφορές, στάσεις και προτιμήσεις, σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. Η ποσοτική έρευνα, που παρουσιάζεται παρακάτω, διενεργήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, οπότε τα αριθμητικά δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν, υποβλήθηκαν σε στατιστική ανάλυση. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, κατέστη εφικτή η «ένωση» των πλεονεκτημάτων των δύο ερευνητικών μεθόδων, της ποιοτικής (βιβλιογραφική επισκόπηση) και της ποσοτικής έρευνας (ερωτηματολόγιο), ώστε η μία να συμπληρώσει την άλλη και να εξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα για το αντικείμενο της έρευνας, αλλά και τις πιθανές αιτίες για τις παρατηρούμενες συμπεριφορές (Kelle, 2006). Η διεξαγωγή ερευνών με τη χρήση ερωτηματολογίου είναι ιδιαίτερα συνήθης, καθότι παρουσιάζει μια σειρά πλεονεκτημάτων για τον ερευνητή. Είναι εύχρηστη, τόσο ως προς τη χρήση και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων, όσο και για την ανάλυση των αποτελεσμάτων, χωρίς πολλές φορές να απαιτεί την παρουσία του ερευνητή για τη διεξαγωγή της (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, επιλέχθηκε η μέθοδος των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων μέσα από την πλατφόρμα του Google Forms, καθώς αυτή αποτελεί μια λύση μηδαμινού κόστους, χωρίς να απαιτεί δηλαδή κόστος εκτύπωσης. Επιπλέον, επιτρέπει την προσέγγιση αρκετά μεγάλου αριθμού ερωτώμενων, εφόσον είναι εύκολη η διανομή του, με τη χρήση πολλών μέσων και καναλιών, πχ μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου,

ανάρτησης σε ιστοσελίδα ή σε μέσο κοινωνικής δικτύωσης, κλπ. Ακόμα, εξοικονομεί πολύτιμο χρόνο στα στάδια της διανομής των ερωτηματολογίων και της συλλογής των πρωτογενών δεδομένων – απαντήσεων. Επομένως, αποδεικνύεται ότι είναι μια ιδιαίτερα αποδοτική μέθοδος (Vehovar, Batagelj, Manfreda & Zalatel, 2002). Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μέσω του ενδοεταιρικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Προσεγγίστηκαν άτομα από όλα τα επίπεδα διοίκησης της Εταιρείας, έτσι ώστε να αποτυπωθούν πολλές και διαφορετικές απαντήσεις, και να εξαχθεί ένα ασφαλέστερο συμπέρασμα.

Πριν από τη σύνταξη και διανομή του ερωτηματολογίου, προσδιορίστηκε ο ακριβής σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, επιλέχθηκε το κατάλληλο κοινό-στόχος, καθώς και η βέλτιστη δυνατή μέθοδος για τη συλλογή και ανάλυση των αποτελεσμάτων, ώστε να γίνουν κατανοητά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ερωτώμενων (Παρασκευόπουλος & Γιαννιτσάς, 1999). Στόχος του παρόντος ερωτηματολογίου είναι η μελέτη του τρόπου με τον οποίο συσχετίζεται η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων με την επαγγελματική τους ανάπτυξη και παραγωγικότητα, ώστε να ερμηνευθούν τα διαθέσιμα στοιχεία, συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού της Εταιρείας. Εξετάζεται λοιπόν το σύνολο των απαντήσεων των ερωτώμενων αναφορικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης – κατάρτισής τους τα οποία παρέχονται από την Εταιρεία και την προθυμία τους να συμμετέχουν σε αυτά. Σε ένα σύγχρονο περιβάλλον ραγδαίων αλλαγών, όπου η εξέλιξη της τεχνολογίας και συνακόλουθα, της επιχειρηματικότητας είναι σαρωτική, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί καίριο παράγοντα για την υλοποίηση των Στρατηγικών Στόχων των επιχειρήσεων και την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπό αυτό το πρίσμα, η εκπαίδευση των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη, έτσι ώστε να αυξηθεί, τόσο η παραγωγικότητα της επιχείρησης/ οργανισμού, όσο και η απασχολησιμότητα του ίδιου του εργαζομένου, με την εκμετάλλευση των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξής τους.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ομάδες ερωτήσεων (Βλ. Παράρτημα). Η πρώτη ομάδα αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικού ενδιαφέροντος, η δεύτερη αφορά τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που παρέχονται στο προσωπικό, ενώ η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις με τις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν/ βαθμολογήσουν συγκεκριμένα στοιχεία της εκπαίδευσης – κατάρτισης που παρέχεται από την Εταιρεία. Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα παραπάνω ερωτηματολόγια

χρησιμοποιήθηκαν τα υπολογιστικά φύλλα (Worksheets) του προγράμματος MS Excel. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που ακολουθεί περιλαμβάνει ανάλυση συχνοτήτων, καθώς και γραφική παρουσίαση των δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

4.1. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων (Πίνακες – Γραφήματα)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Μεταβλητές		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άντρας	13	29,55%
	Γυναίκα	31	70,45%
Ηλικία	Μέχρι 29 ετών	3	6,82%
	30-39 ετών	9	20,45%
	40-49 ετών	13	29,55%
	Άνω των 50 ετών	19	43,18%
Οικογενειακή κατάσταση	άγαμος/η	13	29,55%
	έγγαμος/η χωρίς παιδιά	1	2,27%
	έγγαμος/η με παιδιά	25	56,82%
	διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά	3	6,82%
	διαζευγμένος/η με παιδιά	1	2,27%
	μονογονεϊκή οικογένεια	1	2,27%
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Λύκειο	13	29,55%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	20	45,45%
	Μεταπτυχιακό	10	22,73%
	Διδακτορικό	1	2,27%
Σχέση εργασίας	Τακτικό προσωπικό	20	45,45%
	Εξωτερικός Συνεργάτης	18	40,91%
	δμηνο	6	13,64%
Θέση στην εταιρεία	Προϊσταμένου	14	31,82%
	Υφισταμένου	30	68,18%

Στον Πίνακα 4.1 βλέπουμε συγκεντρωμένα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας. Οι άνδρες αποτελούν το 29,55% του δείγματος και οι γυναίκες το 70,45%. Η κατανομή των απαντήσεων ανά ηλικιακή ομάδα ήταν 6,82% για τους έως 29 ετών, 20,45% για τους 30 έως 39, 29,55% για τους 40 έως 49 ετών και 43,18% για τους άνω των 50 ετών. Οι άγαμοι αποτέλεσαν το 29,55%, οι έγγαμοι με παιδιά το 56,82%, οι έγγαμοι χωρίς παιδιά 2,27%, οι διαζευγμένοι με παιδιά 2,27%, οι διαζευγμένοι χωρίς παιδιά το 6,82% των ερωτώμενων, ενώ το 2,27% βρίσκονταν σε καθεστώς μονογονεϊκής οικογένειας. Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτώμενων, το 29,55% έχουν ολοκληρώσει τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο), το 45,45% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 22,73% κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ το 2,27% κατείχαν Διδακτορικό τίτλο. Το 13,64% του δείγματος εργάζονταν στην Εταιρεία με οκτάμηνη σύμβαση, το 40,91% είχαν σχέση Εξωτερικού Συνεργάτη, ενώ το 45,45% αποτελούσαν Τακτικό Προσωπικό της Εταιρείας. Τέλος το 31,82% κατείχαν θέση Προϊσταμένου στην Εταιρεία, ενώ το 68,18% θέση Υφισταμένου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: «Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
κάθε έξι μήνες	10	22,73%
μία φορά το έτος	4	9,09%
κάθε δύο έτη	1	2,27%
όταν υπάρχει ανάγκη	29	65,91%

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: «Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολουθήσατε το 2022;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
κανένα	8	18,18%
ένα	5	11,36%
δύο	10	22,73%
περισσότερα από δύο	21	47,73%

Αναφορικά με τη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το 22,73% αποκρίθηκαν ότι παρακολουθούν κάθε έξι μήνες, το 9,09% μία φορά το έτος, το 2,27% κάθε 2 έτη, ενώ το 65,91% απάντησαν ότι παρακολουθούν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα όταν παραστεί σχετική ανάγκη (Πίνακας 4.2). Συγκεκριμένα, από όσους έχουν κατάρτιση Πανεπιστημιακού επιπέδου (πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, μεταπτυχιακές ή/και διδακτορικές σπουδές), το 71 % αποκρίθηκαν ότι παρακολουθούν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα όταν παραστεί σχετική ανάγκη, και από όσους έχουν ολοκληρώσει τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση το 54%. Κατά το προηγούμενο έτος (2022), το 18,18% του δείγματος δεν παρακολούθησαν κανένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το 11,36% παρακολούθησαν ένα (1), το 22,73% δύο (2) και το 47,73% περισσότερα από δύο (2) εκπαιδευτικά προγράμματα (Πίνακας 4.3). Το 34,09% των ερωτώμενων αποκρίθηκαν ότι ο φορέας που ανέλαβε την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ήταν η ίδια η επιχείρηση, το 4,55% ανέφεραν έναν τρίτο φορέα, ενώ το 61,36% απάντησαν ότι υλοποιήθηκε και από την Εταιρεία και από κάποιον τρίτο (Πίνακας 4.4).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4: «Ποιος αναλαμβάνει την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;»

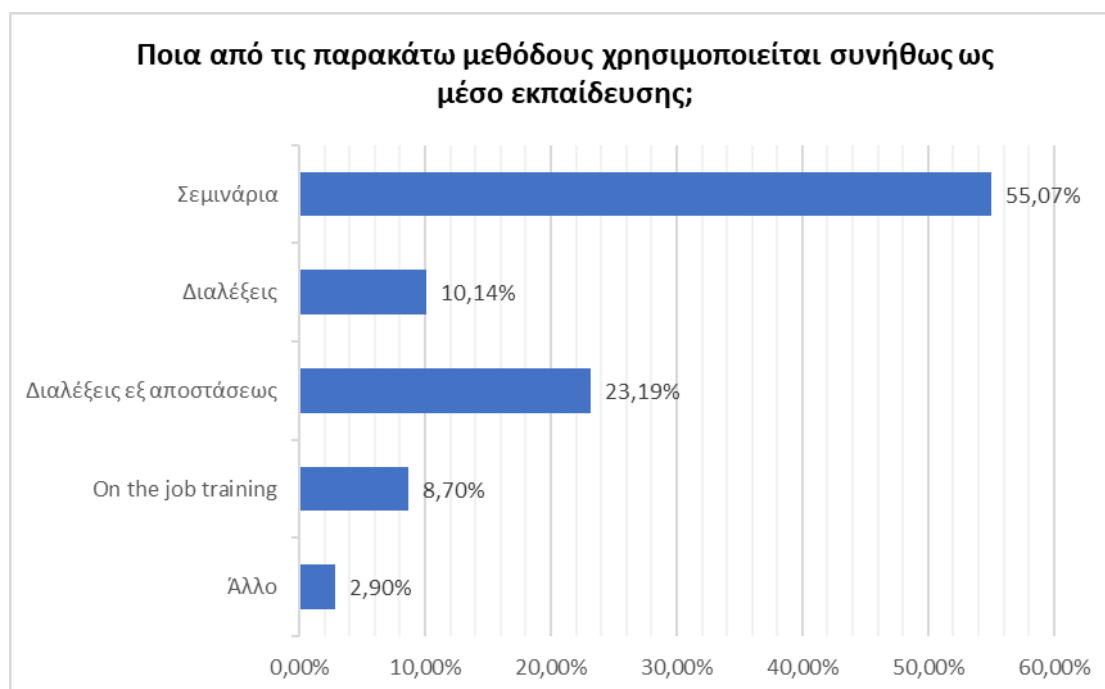
	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
η επιχείρηση	15	34,09%
τρίτος φορέας	2	4,55%
και τα δύο	27	61,36%

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4.5) και διάγραμμα (Διάγραμμα 4.1) διακρίνονται οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι ως μέσα εκπαίδευσης (on the job training, διαλέξεις, διαλέξεις εξ αποστάσεως, σεμινάρια). Οι επιλογές των ερωτηθέντων ανέδειξαν τα σεμινάρια ως την συνηθέστερη μέθοδο εκπαίδευσης (σε ποσοστό 55,07%). Ακολουθούν οι εξ' αποστάσεως διαλέξεις (23,19%), οι οποίες αξίζει να σημειωθεί ότι επιλέχθηκαν διπλάσιες φορές από τις δια ζώσεις διαλέξεις, γεγονός που υποδεικνύει την επένδυση της Εταιρείας στην προσπάθεια ενίσχυσης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης των εργαζομένων της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5: «Ποια από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείται συνήθως ως μέσο εκπαίδευσης;» (Υπήρξαν πολλαπλές επιλογές)

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
σεμινάρια	38	55,07%
διαλέξεις	7	10,14%
διαλέξεις εξ' αποστάσεως	16	23,19%
on the job training	6	8,70%
Άλλο	2	2,90%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: «Ποια από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιείται συνήθως ως μέσο εκπαίδευσης;»



Η έλλειψη γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων τους ήταν ο λόγος συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα για το 11,36% των συμμετεχόντων, η Οργανωτική και Λειτουργική αναδιάρθρωση της Διεύθυνσης για το 15,91%, ενώ για το 40,91% ήταν αποτέλεσμα Πρωτοβουλίας της Διοίκησης. Το 31,82% ανέφεραν άλλο λόγο. Ουδείς εκ του δείγματος δεν ανέφερε την αλλαγή αντικειμένου απασχόλησης ως λόγο συμμετοχής του σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Πίνακας 4.6).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6: «Ποιος ήταν ο λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στα εκπαιδευτικά προγράμματα;»

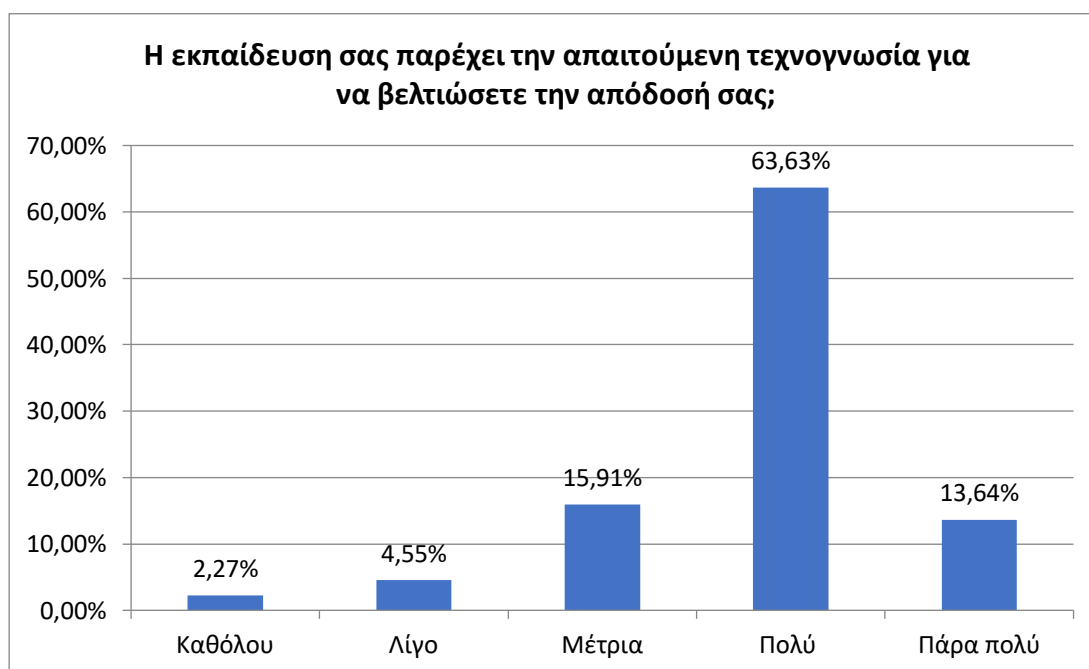
	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
αλλαγή αντικειμένου απασχόλησης	0	0,00%
έλλειψη γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων σας	5	11,36%
οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της διεύθυνσης	7	15,91%
πρωτοβουλία της διοίκησης	18	40,91%
άλλο	14	31,82%

Στην ακόλουθη υποενότητα αναφέρονται με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων (σε αντίστοιχα ζεύγη κάθε φορά) τα αποτελέσματα των ερωτήσεων σχετικών με τα προσδοκώμενα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους. Από το δείγμα εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό πως η παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση τους βοηθά στην άσκηση των καθηκόντων τους, καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής τους (Πίνακας 4.7). Ταυτόχρονα, οκτώ στους δέκα ερωτώμενους πιστεύουν ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό εργαλείο προσωπικής τους παρακίνησης (Πίνακας 4.8), ενώ επτά στους δέκα θεωρούν επίσης ότι η κατάρτιση και ο εμπλουτισμός των γνώσεών τους μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τους υποκινεί προς ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχή σε επιπλέον προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Πίνακας 4.9).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7: «Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	6	13,64%
πολύ	28	63,63%
μέτρια	7	15,91%
λίγο	2	4,55%
καθόλου	1	2,27%

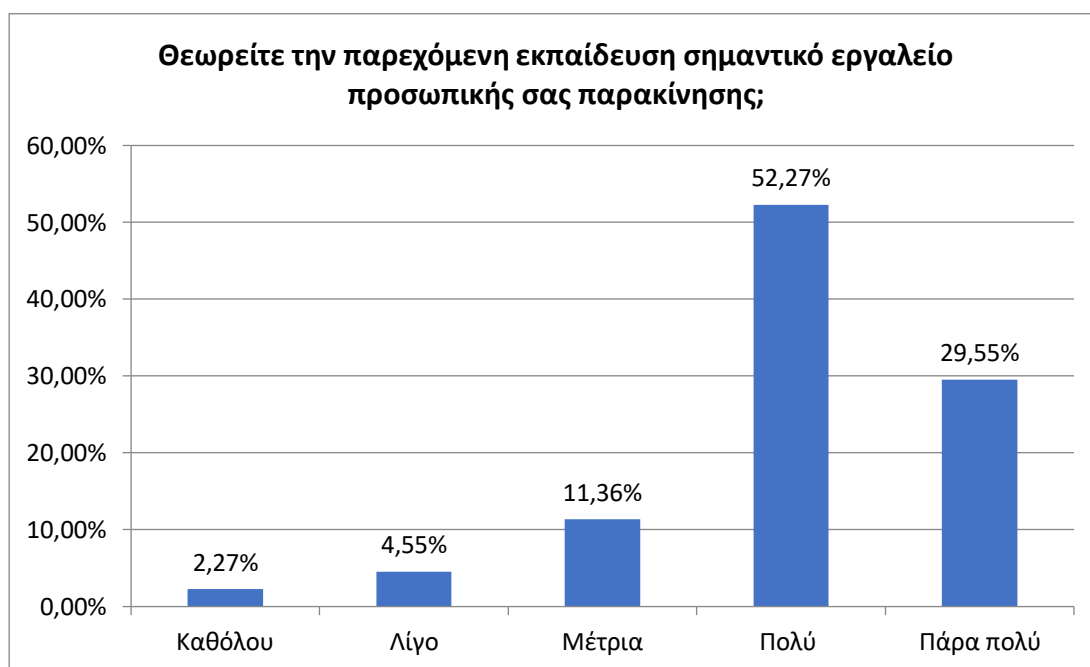
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: «Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;»



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8: «Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	13	29,55%
πολύ	23	52,27%
μέτρια	5	11,36%
λίγο	2	4,55%
καθόλου	1	2,27%

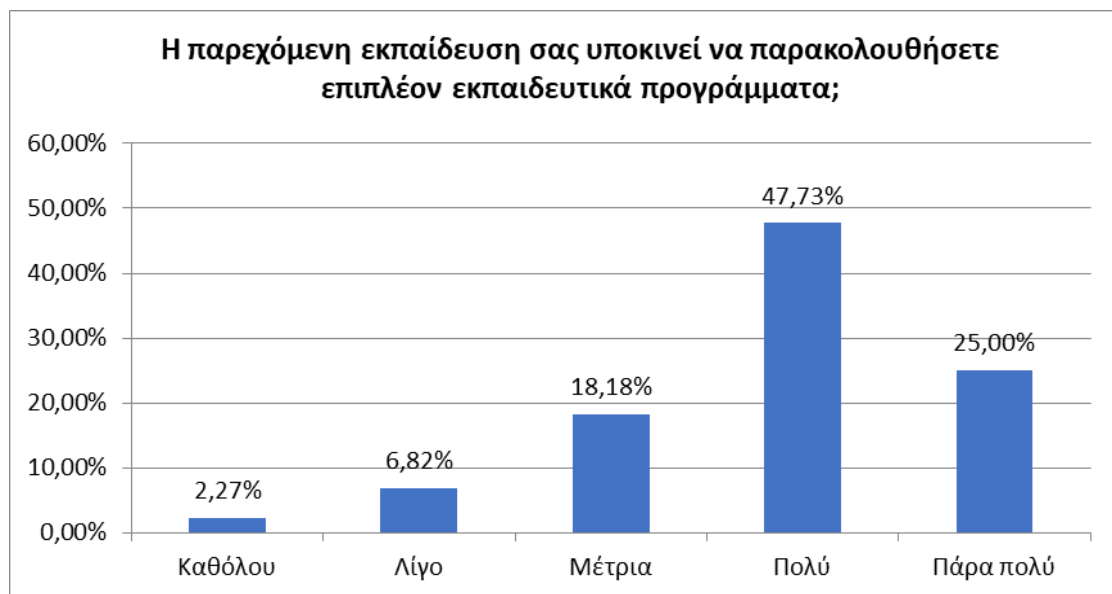
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3: «Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;»



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9: «Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	11	25,00%
πολύ	21	47,73%
μέτρια	8	18,18%
λίγο	3	6,82%
καθόλου	1	2,27%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4: «Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;»

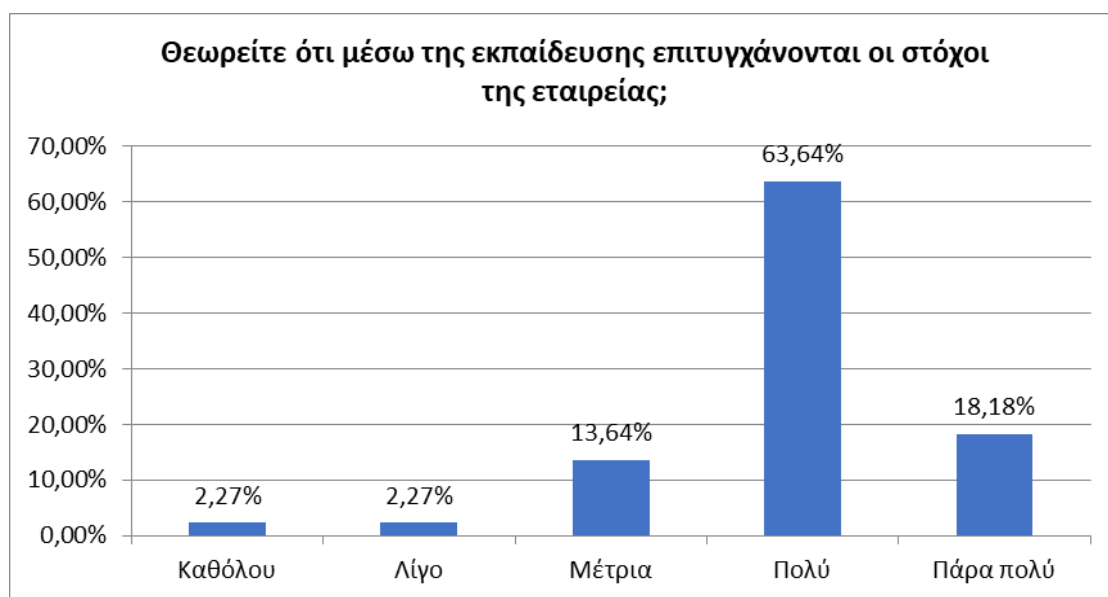


Ακολούθως, παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτώμενων αναφορικά με τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης στην επίτευξη των στόχων της Εταιρείας, την ικανοποίησή τους από την οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και το κατά πόσο εφαρμόσιμα είναι τα αποτελέσματά της, τόσο στην εργασία τους, όσο και στις εργασιακές προοπτικές τους σε προσωπικό επίπεδο. Πιο αναλυτικά, σχεδόν οκτώ στους δέκα θεωρούν ότι η εκπαιδευτική διαδικασία βοηθά σε μεγάλο βαθμό στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Εταιρείας (Πίνακας 4.10). Ελαφρώς μικρότερο είναι το ποσοστό του δείγματος το οποίο δηλώνει αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους, με σχεδόν τρεις στους δέκα να αμφιταλατεύονται, μην εκδηλώνοντας ξεκάθαρη άποψη (Πίνακας 4.11). Επιπλέον, σχεδόν το 66% του δείγματος δηλώνουν ότι, κατά την κρίση τους, τα προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία παρακολουθούν, έχουν άμεση εφαρμογή στην εργασία τους (Πίνακας 4.12). Κατά συνέπεια, σχεδόν έξι στους δέκα πιστεύουν ότι μέσω της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης βελτιώνεται η παραγωγικότητά τους, σε ατομικό επίπεδο (Πίνακας 4.13). Αυτό βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με την πεποίθηση ενός σημαντικού μέρους των ερωτώμενων πως η εκπαίδευση, ενισχύει τις επαγγελματικές ευθύνες τους και μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικά προσωπικά οφέλη, όπως μισθολογική αύξηση ή ακόμα και προαγωγή (Πίνακας 4.14). Τέλος, σε ποσοστό άνω του 50%, οι ερωτώμενοι αποκρίνονται ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρονται ανταποκρίνονται κατά τρόπο επαρκή στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους (Πίνακας 4.15), αποτελώντας σημαντικό αρωγό στις προσπάθειές τους για επαγγελματική ανέλιξη (Πίνακας 4.16).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	8	18,18%
πολύ	28	63,64%
μέτρια	6	13,64%
λίγο	1	2,27%
καθόλου	1	2,27%

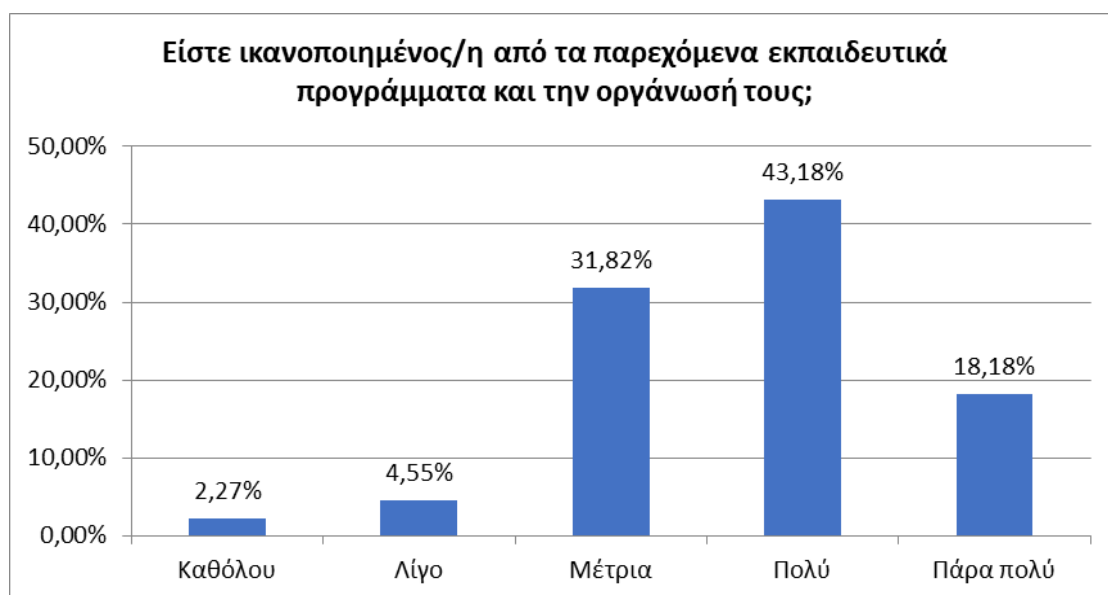
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας;»



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.11: «Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	8	18,18%
πολύ	19	43,18%
μέτρια	14	31,82%
λίγο	2	4,55%
καθόλου	1	2,27%

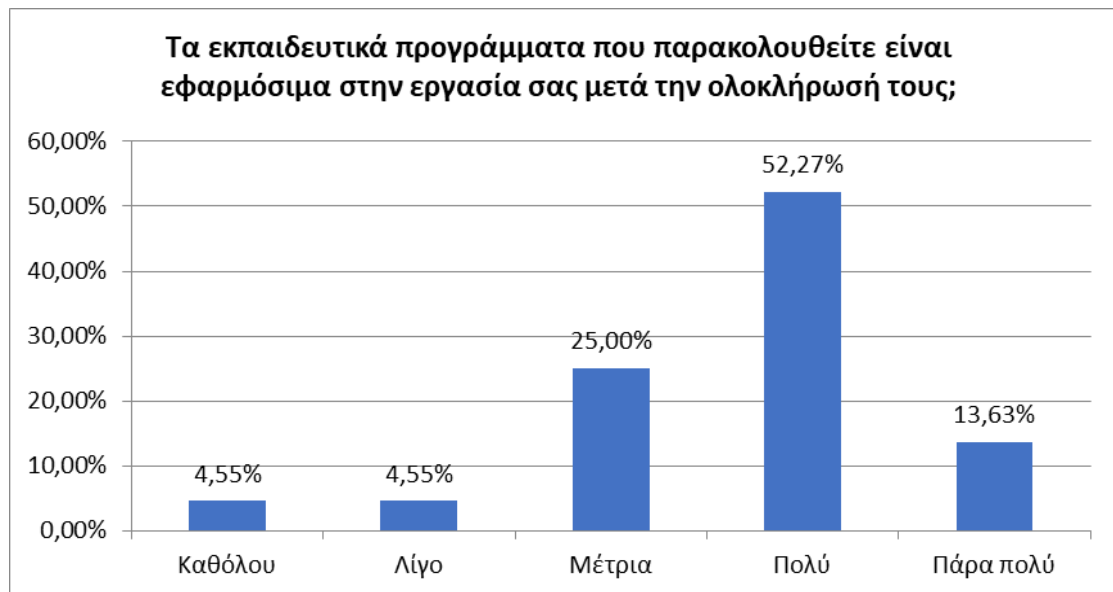
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.6: «Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;»



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.12: «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	6	13,63%
πολύ	23	52,27%
μέτρια	11	25,00%
λίγο	2	4,55%
καθόλου	2	4,55%

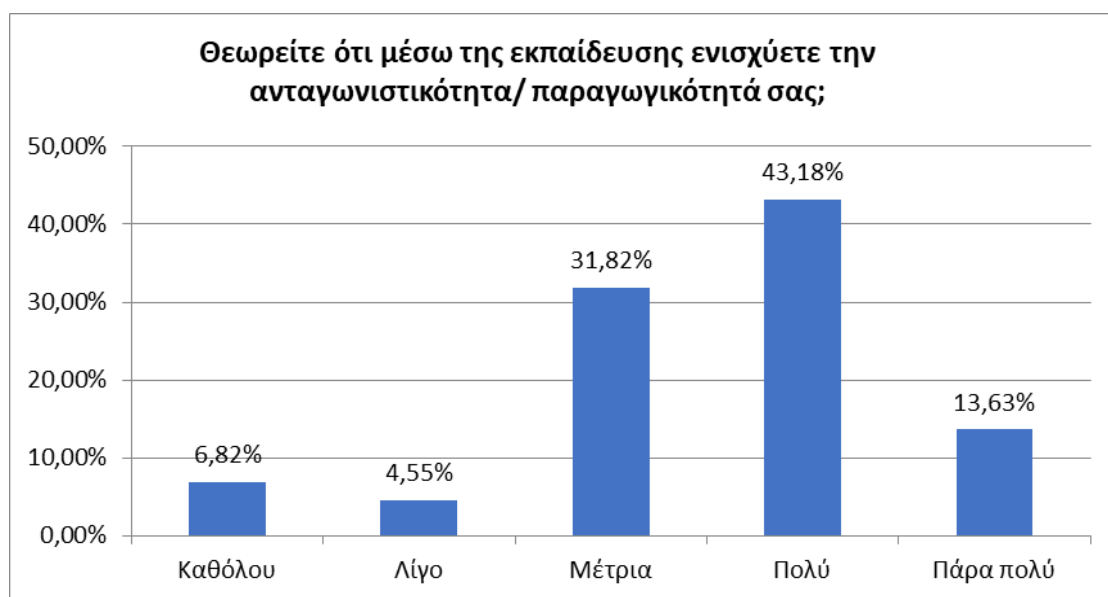
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.7: «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;»



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.13: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα/ παραγωγικότητά σας;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	6	13,63%
πολύ	19	43,18%
μέτρια	14	31,82%
λίγο	2	4,55%
καθόλου	3	6,82%

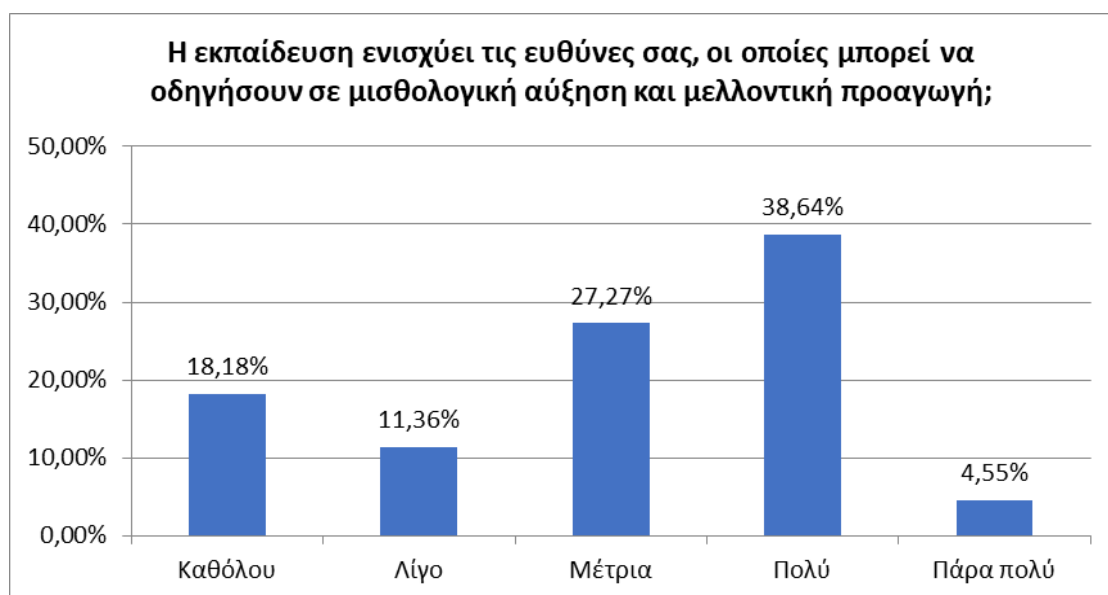
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.8: «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης ενισχύετε την ανταγωνιστικότητα/ παραγωγικότητά σας;»



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.14: «Η εκπαίδευση ενισχύει τις ευθύνες σας, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε μισθολογική αύξηση και μελλοντική προαγωγή;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	2	4,55%
πολύ	17	38,64%
μέτρια	12	27,27%
λίγο	5	11,36%
καθόλου	8	18,18%

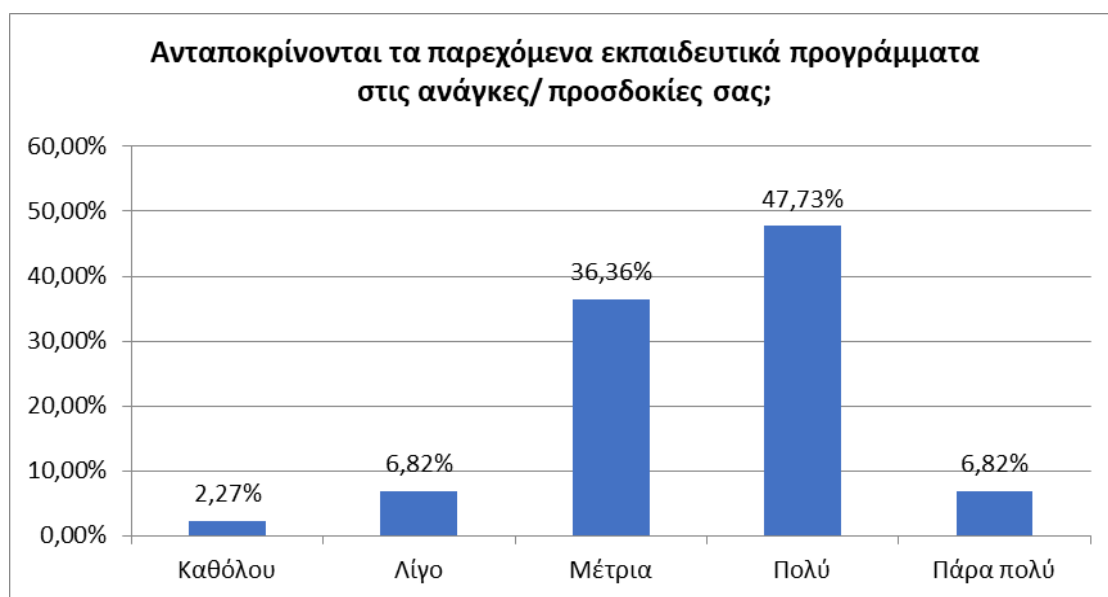
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.9: «Η εκπαίδευση ενισχύει τις ευθύνες σας, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε μισθολογική αύξηση και μελλοντική προαγωγή;»



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.15: «Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες/ προσδοκίες σας;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	3	6,82%
πολύ	21	47,73%
μέτρια	16	36,36%
λίγο	3	6,82%
καθόλου	1	2,27%

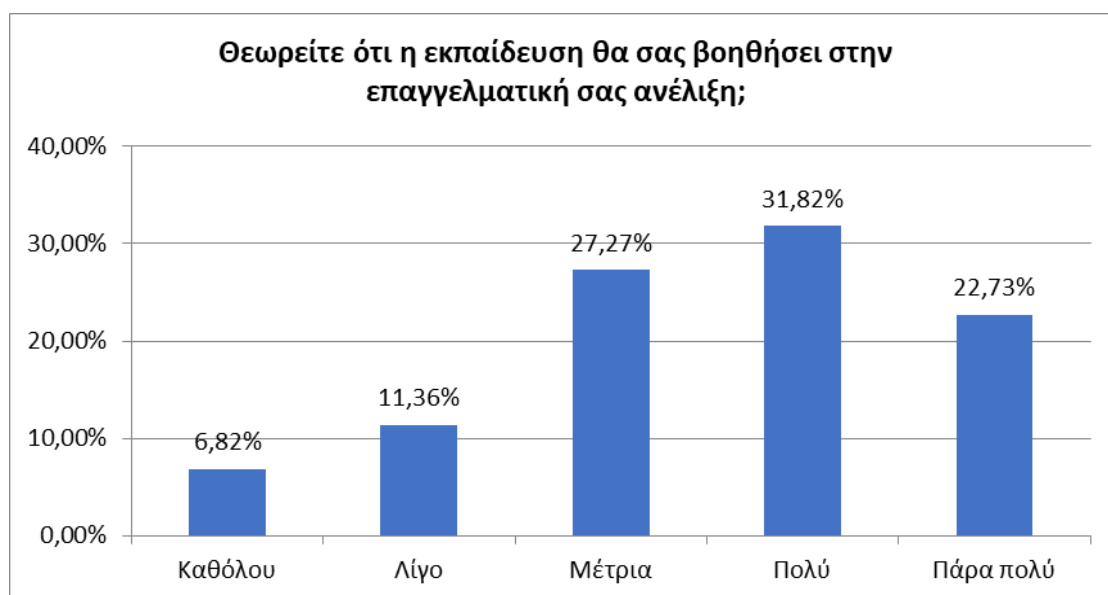
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.10: «Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες/ προσδοκίες σας;»



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.16: «Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;»

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
πάρα πολύ	10	22,73%
πολύ	14	31,82%
μέτρια	12	27,27%
λίγο	5	11,36%
καθόλου	3	6,82%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.11: «Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;»



Έλεγχος Αξιοπιστίας

Προκειμένου να εξεταστεί η εσωτερική συνοχή των τιμών των ερωτήσεων με τις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν/ βαθμολογήσουν συγκεκριμένα στοιχεία της εκπαίδευσης – κατάρτισης που παρέχεται από την Εταιρεία, υπολογίσθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας **Cronbach's alpha (α)** (Cronbach, 1951).

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: σ_y^2 η διακύμανση των τιμών των συνολικών αθροισμάτων για κάθε άτομο,

σ_i^2 η διακύμανση των τιμών της i ερώτησης.

Οι τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha κυμαίνονται από 0 έως 1. Όσο πιο κοντά στο 1 είναι η τιμή του, τόσο πιο ισχυρή είναι η εσωτερική συνοχή των τιμών που εξετάζονται. Γενικά, αρκεί να είναι $\alpha \geq 0,7$ για να είναι αποδεκτή η εσωτερική συνοχή των εξεταζόμενων τιμών. Για τις τιμές των 10 ερωτήσεων με τις οποίες γίνεται η αξιολόγηση/βαθμολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης προκύπτει:

$$\alpha = 0,913$$

Επομένως, οι ερωτήσεις αυτές εμφανίζουν πολύ καλό βαθμό εσωτερικής συνοχής. Ακόμη, εξετάστηκε η επίδραση της απομάκρυνσης ερωτημάτων στον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.17. Παρατηρούνται πολύ μικρές μεταβολές στη τιμή του συντελεστή α , συνεπώς τα ερωτήματα αυτά είναι αξιόπιστα και δε χρειάζεται να απομακρυνθούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.17: Μεταβολή αξιοπιστίας με αφαίρεση κάθε ερωτήματος.

Ερώτηση	Cronbach's alpha με αφαίρεση ερωτήματος
1	0,904
2	0,899
3	0,903
4	0,898
5	0,905
6	0,912
7	0,906
8	0,908
9	0,898
10	0,908

Διερεύνηση συσχετίσεων

Στη παρακάτω υποενότητα εξετάστηκε η πιθανή συσχέτιση μεταξύ διάφορων επιλεγμένων μεταβλητών της έρευνας. Για να διερευνηθεί η πιθανή συσχέτιση μεταξύ των ποιοτικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος χ^2 για ανεξαρτησία. Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι έγκυρος ο έλεγχος χ^2 είναι η αναμενόμενη τιμή σε κάθε κελί του πίνακα συνάφειας, που δημιουργεί η ταξινόμηση των δεδομένων από κοινού για τις δύο ποιοτικές μεταβλητές, να είναι τουλάχιστον πέντε (5). Στην περίπτωση που η προϋπόθεση αυτή δεν ικανοποιούνταν και συγκεκριμένα αν περισσότερο από 20% των αναμενόμενων συχνοτήτων των δεδομένων είχαν τιμή ≤ 5 (Yates, et. al., 1999), για τα δεδομένα έγινε χρήση του **Fisher's exact test** (Cochran, 1954).

Στη συνέχεια, διερευνήθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των 10 ερωτήσεων με τις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν/ βαθμολογήσουν συγκεκριμένα στοιχεία της εκπαίδευσης – κατάρτισης που παρέχεται από την Εταιρεία. Για τη διερεύνηση των συσχετίσεων αυτών των ερωτήσεων, μετρημένων σε κλίμακα Likert, υπολογίστηκε ο **συντελεστής συσχέτισης του Spearman (r_s)** (Keller, 2022) για κάθε ζεύγος των ερωτήσεων. Επίσης πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος για την στατιστική σημαντικότητα κάθε συσχέτισης ώστε να παρέχεται ένα κριτήριο εκτίμησης για το αν η αντίστοιχη συσχέτιση θα ήταν στατιστικά σημαντική, δηλαδή διαφορετική από το μηδέν και στην περίπτωση γενικά του πληθυσμού και όχι μόνο στο συγκεκριμένο δείγμα της έρευνας.

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. Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι στη θέση των γραμμών του εκάστοτε πίνακα ταξινόμησης των δύο ποιοτικών μεταβλητών παρουσιάστηκε κάθε φορά η μεταβλητή ως προς την οποία ερευνήθηκε η εξάρτησή της με τη μεταβλητή συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκ μέρους των εργαζομένων, ώστε σε πιθανή ανίχνευση συσχέτισης να είναι δυνατή η περαιτέρω διερεύνηση των αποτελεσμάτων.

- Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και φύλο

Στον Πίνακα 4.18 παρουσιάζονται οι τιμές των συχνοτήτων καθώς και τα ποσοστά για τη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατά το φύλο των εργαζομένων που απάντησαν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.18: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το φύλο τους.

Φύλο	Ανδρας	Συχνότητα	Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;				Σύνολο
			κάθε έξι μήνες	μία φορά το έτος	κάθε δύο έτη	όποτε υπάρχει ανάγκη	
			1	2	0	10	13
		% εντός Φύλου	7,7%	15,4%	0,0%	76,9%	100,0%
	Γυναίκα	Συχνότητα	9	2	1	19	31
		% εντός Φύλου	29,0%	6,5%	3,2%	61,3%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητα	10	4	1	29	44
		% εντός Φύλου	22,7%	9,1%	2,3%	65,9%	100,0%

Οι υποθέσεις που ερευνώνται είναι:

H_0 : υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του φύλου του εργαζομένου

H_1 : Δεν υπάρχει ανεξαρτησία

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.19: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το φύλο τους.

Έλεγχος	Τιμή	df	<i>p</i> -value
χ^2	3,398	3	0,334
Fisher's exact test	3,454		0,346

5 κελιά (62,5%) είχαν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 .

Καθώς 62,5% των κελιών του Πίνακα 4.18, σύμφωνα με την υποσημείωση, έχουν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στην *p*-τιμή (*p*-value) του Fisher's exact test η οποία είναι $0,346 > 0,05$. Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και άρα οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από το φύλο των εργαζομένων.

- **Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ηλικία**

Στον Πίνακα 4.20 παρουσιάζονται οι τιμές των συχνοτήτων καθώς και τα ποσοστά για τη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την ηλικία των εργαζομένων που απάντησαν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.20: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την ηλικία τους.

			Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;				Σύνολο
			κάθε έξι μήνες	μία φορά το έτος	κάθε δύο έτη	όποτε υπάρχει ανάγκη	
Ηλικία	Μέχρι 29 ετών	Συχνότητα	0	0	1	2	3
		% εντός Ηλικίας	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	30-39 ετών	Συχνότητα	2	0	0	7	9
		% εντός Ηλικίας	22,2%	0,0%	0,0%	77,8%	100,0%
	40 -49 ετών	Συχνότητα	4	2	0	7	13
		% εντός Ηλικίας	30,8%	15,4%	0,0%	53,8%	100,0%
	50 ετών και άνω	Συχνότητα	4	2	0	13	19
		% εντός Ηλικίας	21,1%	10,5%	0,0%	68,4%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητα	10	4	1	29	44
		% εντός Ηλικίας	22,7%	9,1%	2,3%	65,9%	100,0%

Οι υποθέσεις που ερευνώνται είναι:

H_0 : υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της ηλικιακής ομάδας του εργαζομένου

H_1 : Δεν υπάρχει ανεξαρτησία

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.21: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την ηλικία τους.

Έλεγχος	Τιμή	df	p-value
χ^2	16,941	9	0,05
Fisher's exact test	8,684		0,482

13 κελιά (81,3%) είχαν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 .

Καθώς 81,3% των κελιών του Πίνακα 4.20, σύμφωνα με την υποσημείωση, έχουν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στην p -τιμή (p -value) του Fisher's exact test η οποία είναι $0,482 > 0,05$. Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και άρα οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από το επίπεδο ηλικίας των εργαζομένων.

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

Στον Πίνακα 4.22 παρουσιάζονται οι τιμές των συχνοτήτων καθώς και τα ποσοστά για τη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων που απάντησαν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.22: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την οικογενειακή κατάστασή τους.

			Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;				Σύνολο
			κάθε έξι μήνες	μία φορά το έτος	κάθε δύο έτη	όποτε υπάρχει ανάγκη	
Οικογενειακή κατάσταση	έγγαμος/η χωρίς παιδιά	Συχνότητα	1	0	0	0	1
		% εντός Οικογενειακής κατάστασης	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	έγγαμος/η με παιδιά	Συχνότητα	6	2	1	16	25
		% εντός Οικογενειακής κατάστασης	24,0%	8,0%	4,0%	64,0%	100,0%
	Άγαμος/η	Συχνότητα	1	2	0	10	13
		% εντός Οικογενειακής κατάστασης	7,7%	15,4%	0,0%	76,9%	100,0%
	διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά	Συχνότητα	1	0	0	2	3
		% εντός Οικογενειακής κατάστασης	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
	διαζευγμένος/η με παιδιά	Συχνότητα	1	0	0	0	1
		% εντός Οικογενειακής κατάστασης	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	μονογονεϊκή οικογένεια	Συχνότητα	0	0	0	1	1
		% εντός Οικογενειακής κατάστασης	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητα	10	4	1	29	44
		% εντός Οικογενειακής κατάστασης	22,7%	9,1%	2,3%	65,9%	100,0%

Οι υποθέσεις που ερευνώνται είναι:

H_0 : υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της οικογενειακής κατάστασής τους

H_1 : Δεν υπάρχει ανεξαρτησία

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.23: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την οικογενειακή κατάστασή τους.

Έλεγχος	Τιμή	df	<i>p</i> -value
χ^2	10,594	15	0,781
Fisher's exact test	19,270		0,492

21 κελιά (87,5%) είχαν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 .

Καθώς 87,5% των κελιών του Πίνακα 4.22, σύμφωνα με την υποσημείωση, έχουν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στην *p*-τιμή (*p*-value) του Fisher's exact test η οποία είναι $0,492 > 0,05$. Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και άρα οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων.

- **Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκπαιδευτικό επίπεδο**

Στον Πίνακα 4.24 παρουσιάζονται οι τιμές των συχνοτήτων καθώς και τα ποσοστά για τη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων που απάντησαν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.24: Κατανομή συχνοτήτων της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

		Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;				Σύνολο	
		κάθε έξι μήνες	μία φορά το έτος	κάθε δύο έτη	όποτε υπάρχει ανάγκη		
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Λύκειο	Συχνότητα	4	1	1	7	13
		% εντός Εκπαιδευτικού επιπέδου	30,8%	7,7%	7,7%	53,8%	100,0%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Συχνότητα	3	1	0	16	20
		% εντός Εκπαιδευτικού επιπέδου	15,0%	5,0%	0,0%	80,0%	100,0%
	Μεταπτυχιακό	Συχνότητα	2	2	0	6	10
		% εντός Εκπαιδευτικού επιπέδου	20,0%	20,0%	0,0%	60,0%	100,0%
	Διδακτορικό	Συχνότητα	1	0	0	0	1
		% εντός Εκπαιδευτικού επιπέδου	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Σύνολο	Συχνότητα	10	4	1	29	44
		% εντός Εκπαιδευτικού επιπέδου	22,7%	9,1%	2,3%	65,9%	100,0%

Οι υποθέσεις που ερευνώνται είναι:

H_0 : υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του επιπέδου εκπαίδευσης του εργαζομένου

H_1 : Δεν υπάρχει ανεξαρτησία

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.25: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Έλεγχος	Τιμή	df	p-value
χ^2	9,338	9	0,334
Fisher's exact test	11,300		0,314

13 κελιά (81,3%) είχαν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 .

Καθώς 81,3% των κελιών του Πίνακα 4.24, σύμφωνα με την υποσημείωση, έχουν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στην p -τιμή (p -value) του Fisher's exact test η οποία είναι $0,314 > 0,05$. Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και άρα οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Μέσω της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που προηγήθηκε, παρατηρήθηκε ότι το 71% από όσους έχουν κατάρτιση Πανεπιστημιακού επιπέδου (πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, μεταπτυχιακές ή/και διδακτορικές σπουδές) αποκρίθηκαν ότι παρακολουθούν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα όταν παραστεί σχετική ανάγκη, ενώ το 54% από όσους έχουν ολοκληρώσει τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο) έδωσαν την ίδια απάντηση. Είναι σκόπιμο λοιπόν να εξεταστεί εάν υπάρχει κάποια εξάρτηση μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της εκπαιδευτικής κατάρτισης, Δευτεροβάθμιας ή Πανεπιστημιακής, των εργαζομένων. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.26.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.26: Κατανομή συχνοτήτων της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εκπαιδευτική κατάρτιση τους.

		Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;				Σύνολο	
		κάθε έξι μήνες	μία φορά το έτος	κάθε δύο έτη	όποτε υπάρχει ανάγκη		
Εκπαιδευτική κατάρτιση	Δευτεροβάθμια	Συχνότητα	4	1	1	7	13
		% εντός Εκπαιδευτικής κατάρτισης	30,8%	7,7%	7,7%	53,8%	100,0%
	Πανεπιστημιακή	Συχνότητα	6	3	0	22	31
		% εντός Εκπαιδευτικής κατάρτισης	19,4%	9,7%	0,0%	71,0%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητα	10	4	1	29	44
		% εντός Εκπαιδευτικής κατάρτισης	22,7%	9,1%	2,3%	65,9%	100,0%

Οι υποθέσεις που ερευνώνται είναι:

H_0 : υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της εκπαιδευτικής κατάρτισης των εργαζομένων

H_1 : Δεν υπάρχει ανεξαρτησία

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.27: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εκπαιδευτική κατάρτιση τους.

Έλεγχος	Τιμή	df	p-value
χ^2	3,357	3	0,340
Fisher's exact test	3,280		0,371

5 κελιά (62,5%) είχαν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 .

Καθώς 62,5% των κελιών του Πίνακα 4.26, σύμφωνα με την υποσημείωση, έχουν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στην p -τιμή (p -value) του Fisher's exact test η οποία είναι $0,371 > 0,05$. Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και άρα οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από την εκπαιδευτική κατάρτιση των εργαζομένων.

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

Στον Πίνακα 4.28 παρουσιάζονται οι τιμές των συχνοτήτων καθώς και τα ποσοστά για τη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη σχέση εργασίας των εργαζομένων που απάντησαν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.28: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εργασιακή σχέση τους.

			Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;				Σύνολο
			κάθε έξι μήνες	μία φορά το έτος	κάθε δύο έτη	όποτε υπάρχει ανάγκη	
Ποια είναι η σχέση εργασίας σας;	Τακτικό προσωπικό	Συχνότητα	4	2	1	13	20
		% εντός Σχέσης Εργασίας	20,0%	10,0%	5,0%	65,0%	100,0%
	Εξωτερικός Συνεργάτης	Συχνότητα	6	2	0	10	18
		% εντός Σχέσης Εργασίας	33,3%	11,1%	0,0%	55,6%	100,0%
	8μηνο	Συχνότητα	0	0	0	6	6
		% εντός Σχέσης Εργασίας	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Σύνολο	Συχνότητα	10	4	1	29	44	
	% εντός Σχέσης Εργασίας	22,7%	9,1%	2,3%	65,9%	100,0%	

Οι υποθέσεις που ερευνώνται είναι:

H_0 : υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της εργασιακής σχέσης του εργαζομένου

H_1 : Δεν υπάρχει ανεξαρτησία

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.29: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και την εργασιακή σχέση τους.

Έλεγχος	Τιμή	df	<i>p</i> -value
χ^2	5,518	6	0,479
Fisher's exact test	5,147		0,556

10 κελιά (83,3%) είχαν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 .

Καθώς 66,7% των κελιών του Πίνακα 4.28, σύμφωνα με την υποσημείωση, έχουν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στην *p*-τιμή (*p*-value) του Fisher's exact test η οποία είναι $0,556 > 0,05$. Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και άρα οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από τη σχέση εργασίας των εργαζομένων.

- **Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και θέση στην Εταιρεία**

Στον Πίνακα 4.30 παρουσιάζονται οι τιμές των συχνοτήτων καθώς και τα ποσοστά για τη συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη θέση στην Εταιρεία των εργαζομένων που απάντησαν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.30: Κατανομή της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη θέση τους στην Εταιρεία.

			Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;				Σύνολο
			κάθε έξι μήνες	μία φορά το έτος	κάθε δύο έτη	όποτε υπάρχει ανάγκη	
Ποια είναι η θέση που κατέχετε στην εταιρεία;	Προϊσταμένου	Συχνότητα	2	2	0	10	14
		% εντός Θέσης στην Εταιρεία	14,3%	14,3%	0,0%	71,4%	100,0%
	Υφισταμένου	Συχνότητα	8	2	1	19	30
		% εντός Θέσης στην Εταιρεία	26,7%	6,7%	3,3%	63,3%	100,0%
Σύνολο	Συχνότητα	10	4	1	29	44	
	% εντός Θέσης στην Εταιρεία	22,7%	9,1%	2,3%	65,9%	100,0%	

Οι υποθέσεις που ερευνώνται είναι:

H_0 : υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ της συχνότητας παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της θέσης του εργαζόμενου στην Εταιρεία

H_1 : Δεν υπάρχει ανεξαρτησία

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.31: Αποτελέσματα ελέγχου για ανεξαρτησία των μεταβλητών παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους και τη θέση τους στην Εταιρεία.

Έλεγχος	Τιμή	df	p-value
χ^2	1,815	3	0,612
Fisher's exact test	1,912		0,726

5 κελιά (62,5%) είχαν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 .

Καθώς 62,5% των κελιών του Πίνακα 4.30, σύμφωνα με την υποσημείωση, έχουν αναμενόμενη συχνότητα ≤ 5 , βασίζουμε το συμπέρασμά μας στην p -τιμή (p -value) του Fisher's exact test η οποία είναι $0,726 > 0,05$. Επομένως, δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση

σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και άρα οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Δηλαδή, η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ανεξάρτητη από τη θέση εργασίας στην Εταιρεία.

Στη συνέχεια, διερευνήθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των 10 ερωτήσεων με τις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν/ βαθμολογήσουν συγκεκριμένα στοιχεία της εκπαίδευσης – κατάρτισης που παρέχεται από την Εταιρεία (σε κλίμακα Likert). Υπολογίστηκε ο **συντελεστής συσχέτισης του Spearman (r_s)** για κάθε ζεύγος των ερωτήσεων, και τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 4.32. Επίσης έγινε έλεγχος για τη στατιστική σημαντικότητα κάθε συσχέτισης μέσω του κατάλληλου στατιστικού ελέγχου. Στην περίπτωση που ο έλεγχος υπέδειξε μη στατιστική σημαντικότητα του συντελεστή συσχέτισης σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, η τιμή του ελέγχου σημειώθηκε με κόκκινο χρώμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.32: Συσχετίσεις μεταβλητών αξιολόγησης της εκπαίδευσης.

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	
Spearman's rho	Q1	Τιμή	1,000	,639*	,625*	,812*	,494*	,525*	,535*	,475*	,695*	,419*
		p-value	.	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,005
	Q2	Τιμή		1,000	,652*	,688*	,579*	,421*	,592*	,515*	,644*	,561*
		p-value		.	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000
	Q3	Τιμή			1,000	,728*	,572*	,414*	,551*	,365*	,534*	,460*
		p-value			.	,000	,000	,005	,000	,015	,000	,002
	Q4	Τιμή				1,000	,655*	,533*	,621*	,466*	,664*	,492*
		p-value				.	,000	,000	,000	,001	,000	,001
	Q5	Τιμή					1,000	,454*	,473*	,428*	,642*	,457*
		p-value					.	,002	,001	,004	,000	,002
	Q6	Τιμή						1,000	,408*	,392*	,468*	,250
		p-value						.	,006	,008	,001	,101
	Q7	Τιμή							1,000	,473*	,457*	,427*
		p-value							.	,001	,002	,004
	Q8	Τιμή								1,000	,684*	,695*
		p-value								.	,000	,000
	Q9	Τιμή									1,000	,665*
		p-value									.	,000
	Q10	Τιμή										1,000
		p-value										.

*. Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε $\alpha=5\%$ (δίπλευρος έλεγχος).

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι υπάρχει επαρκής στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών καθώς οι p -τιμές των αντίστοιχων ελέγχων είναι μικρότερες από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=5\%$, με εξαίρεση τις ερωτήσεις 6 «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;» και 10 «Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;», όπου ο συντελεστής συσχέτισης είναι ιδιαίτερα χαμηλός αλλά και μη στατιστικά σημαντικός (p -value=0,101>0,05). Η συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης 1 «Η εκπαίδευση σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;» και της ερώτησης 4 «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας;», καθώς και μεταξύ της ερώτησης 3 «Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;» και της ερώτησης 4 «Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας;» χαρακτηρίζεται ισχυρή, αφού η τιμή του συντελεστή Spearman υπερβαίνει το 0,7. Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι απόψεις των εργαζομένων της Εταιρείας πως η παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση τους βοηθά στη βελτίωση της απόδοσής τους, καθώς και ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση τους υποκινεί να παρακολουθήσουν επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα, συσχετίζονται ισχυρά με την άποψή τους ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας. Η συσχέτιση αυτή είναι εύλογη, καθώς οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τα οφέλη της εκπαίδευσης που τους παρέχεται από την Εταιρεία, τις ευκαιρίες που τους δίνονται μέσω αυτής για να αποκτήσουν νέες γνώσεις και ικανότητες ή και να ενισχύσουν αυτές που ήδη κατέχουν. Κατανοούν πως με αυτόν το τρόπο γίνονται πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους, ενώ παρακινούνται να παρακολουθήσουν και επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα. Συνειδητοποιούν επίσης πως, σε συνδυασμό με την προσωπική τους εξέλιξη, η εκπαίδευσή τους αποφέρει σημαντικά οφέλη στη λειτουργία της Εταιρείας στο σύνολό της, συνεπώς και στη πραγματοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Δημιουργείται δηλαδή μια εργασιακή κουλτούρα όπου το προσωπικό συμφέρον του εργαζόμενου συνδέεται με το συλλογικό συμφέρον της Εταιρείας.

Αντίθετα, ασθενής θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της ερώτησης 3 «Η παρεχόμενη εκπαίδευση σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;» και της ερώτησης 8 «Η εκπαίδευση ενισχύει τις ευθύνες σας οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε μισθολογική αύξηση και μελλοντική προαγωγή;», καθώς και μεταξύ της ερώτησης 6 «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε είναι εφαρμόσιμα στην εργασία σας μετά την ολοκλήρωσή τους;» και της ερώτησης 8 «Η εκπαίδευση ενισχύει τις ευθύνες σας οι οποίες

μπορεί να σας οδηγήσουν σε μισθολογική αύξηση και μελλοντική προαγωγή;», αφού η τιμή του συντελεστή Spearman είναι μικρότερη του 0,4. Παρατηρούμε δηλαδή ότι από τους εργαζόμενους που υποκινούνται από την παρεχόμενη εκπαίδευση να παρακολουθήσουν επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα, και από αυτούς που πιστεύουν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν είναι εφαρμόσιμα στην εργασία τους μετά την ολοκλήρωσή τους, πολύ λίγοι θεωρούν πως η εκπαίδευσή τους ενισχύει τις ευθύνες τους, και μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντική μισθολογική αύξηση ή ακόμα και προαγωγή τους. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει πως θα ήταν ωφέλιμο για την Εταιρεία να καταστήσει σαφές στο προσωπικό της ότι το έργο και η προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου ατομικά αναγνωρίζεται και ανταμείβεται έμπρακτα, μέσω της δυνατότητας μελλοντικής μισθολογικής αύξησης και μέσω της παροχής ευκαιριών προαγωγής στους εργαζόμενους που αξιοποιούν κάθε ευκαιρία εκπαίδευσης και κατάρτισης που τους δίνεται. Θα δημιουργηθεί, με αυτόν τον τρόπο, και ένα πιο άμεσο κίνητρο για τους εργαζόμενους, ώστε να προσπαθούν περισσότερο για την προσωπική τους εξέλιξη εντός της Εταιρείας μέσω της συνεχούς και τακτικής εκπαίδευσής τους, με οφέλη που θα είναι άμεσα και μετρήσιμα και για τους ίδιους και κατ' επέκταση για τη λειτουργία της ίδιας της Εταιρείας.

Από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προηγήθηκε, προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων στον ΑΔΜΗΕ, την αποδοτικότητα της εκπαιδευτικής δράσης, καθώς και τρόπους βελτίωσης αυτής, προς όφελος τόσο των εργαζομένων ατομικά, όσο και της Εταιρείας στο σύνολό της. Στο επόμενο κεφάλαιο («ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ») παρουσιάζονται και αναλύονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν, και αναφέρονται προτάσεις για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού έργου της Εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται η κατά το δυνατόν πληρέστερη εξέταση του ερευνητικού ερωτήματος, προκειμένου να απαντηθεί το αν η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων επιδρά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και παραγωγικότητα. Επιχειρείται δηλαδή η όσο το δυνατόν βαθύτερη και πολύπλευρη κάλυψη του θέματος και η απάντηση μερικών σημαντικών ερωτημάτων που απασχολούν τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη αποκαλύπτουν ότι το δείγμα των εργαζομένων της Εταιρείας είναι σχετικά μεγάλης ηλικίας, με μεγάλη εργασιακή εμπειρία και σπουδαία κατάρτιση, κατά κύριο λόγο Πανεπιστημιακού επιπέδου. Παρατηρείται ωστόσο, η παρακολούθηση, από μέρους των εργαζομένων, μικρού αριθμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε ετήσια βάση, κυρίως όταν παραστεί κάποια ανελαστική ανάγκη, όπως μετεκπαίδευση. Δεδομένου όμως του ρυθμού των εξελίξεων σε τεχνολογικό και κοινωνικό επίπεδο παγκοσμίως, η επένδυση στη τακτική και συνεχή δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες, και ανεξάρτητα του εκπαιδευτικού τους επιπέδου, θα μπορούσε να αποφέρει πολλά οφέλη στους ίδιους, και κατ' επέκταση στην Εταιρεία. Η θέση αυτή υποστηρίζεται και από την αναλυτική μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη, τα οποία υποδεικνύουν πως η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους είναι ανεξάρτητη από την ηλικία τους, το εκπαιδευτικό τους επίπεδο και την κατάρτισή τους, τη σχέση εργασίας τους και τη θέση τους στην Εταιρεία. Προς το παρόν, η έλλειψη περιοδικότητας στους κύκλους εκπαίδευσης του προσωπικού εν μέρει αντισταθμίζεται από αριθμό «έκτακτων» εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία υλοποιούνται σε μεγάλο βαθμό συνεργατικά, τόσο από την ίδια την Εταιρεία, όσο και από κάποιον τρίτο φορέα, καταδεικνύοντας ότι ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. πραγματοποιεί συνεργασίες και με άλλους Φορείς Γνώσης και παροχής εκπαίδευσης για την κατάρτιση του προσωπικού του, επενδύοντας σημαντικά στο γνωσιακό και τεχνικό κεφάλαιο των εργαζομένων του. Τα σεμινάρια αποτελούν τη συνηθέστερη μέθοδο εκπαίδευσης, ενώ η διενέργεια εξ αποστάσεως διαλέξεων αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι η Εταιρεία καταβάλλει επιπλέον προσπάθειες για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της και την τεχνολογική κατάρτιση των εργαζομένων της. Το

εκπαιδευτικό έργο συμπληρώνεται με τις δια ζώσης διαλέξεις και την εκπαίδευση στην εργασία (on the job training) ή και άλλες μεθόδους εκπαίδευσης όταν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Η εκπαίδευση στον ΑΔΜΗΕ αποτελεί στόχο της Διοίκησης και ως εκ τούτου εκπορεύεται από εκείνη, με ίδιες πρωτοβουλίες, προς τους εργαζομένους. Αυτό αποδεικνύεται και από το σημαντικό ποσοστό (40,91%) των συμμετεχόντων στην έρευνα που αποκρίθηκαν ότι η συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα ήταν αποτέλεσμα Πρωτοβουλίας της Διοίκησης. Ωστόσο, οι ραγδαίες μεταβολές των τελευταίων ετών, η κλιμακούμενη παγκοσμιοποίηση και η μεγάλη ρευστότητα του διεθνούς και εγχωρίου περιβάλλοντος την τελευταία δεκαετία κυρίως, καθιστούν απαραίτητη την ενίσχυση των ανωτέρω εκπαιδευτικών δράσεων, και τον συνδυασμό τους σε κάποιες περιπτώσεις με εξατομικευμένα προγράμματα σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου. Πρέπει να σημειωθεί ότι το 65,91% των ερωτώμενων απάντησαν ότι παρακολουθούν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα όταν παραστεί κάποια σχετική ανάγκη, ενώ ταυτόχρονα πιστεύουν σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό (8 στους 10) πως η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό εργαλείο προσωπικής τους παρακίνησης, και τους βοηθά στην άσκηση των καθηκόντων τους και στη βελτίωση της απόδοσής τους. Επίσης, παρατηρείται ότι η άποψη των εργαζόμενων της Εταιρείας πως η παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση τους βοηθά στη βελτίωση της απόδοσής τους, καθώς και τους υποκινεί να παρακολουθήσουν επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα, συσχετίζεται ισχυρά με την αντίληψή τους ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι της Εταιρείας. Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν το πόσο σημαντική και ωφέλιμη είναι η εκπαίδευση τόσο για τους εργαζόμενους σε ατομικό επίπεδο, όσο και για τη λειτουργία της Εταιρείας στο σύνολό της, εφόσον δημιουργείται μια εργασιακή κουλτούρα όπου τα προσωπικά κίνητρα και συμφέροντα του κάθε εργαζόμενου για επαγγελματική εξέλιξη αλλά και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του, συνδέονται με το συλλογικό συμφέρον της Εταιρείας μέσω της εκπλήρωσης των στρατηγικών της στόχων

Άξιο αναφοράς είναι ότι δεν επιλέχθηκε από κανέναν ερωτώμενο η αλλαγή αντικειμένου απασχόλησης ως λόγος συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ενώ το ποσοστό του δείγματος που δήλωσε ότι θεωρεί πως τα προγράμματα εκπαίδευσης που παρακολουθούν έχουν άμεση εφαρμογή στην εργασία τους (σχεδόν 66%), και πως μέσω της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης βελτιώνεται η παραγωγικότητά τους, σε ατομικό επίπεδο (σχεδόν 57%), υποδεικνύουν πως υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης της εκπαιδευτικής δράσης. Επίσης, το γεγονός ότι από τους εργαζόμενους που είναι πρόθυμοι

να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που παρουσιάζονται, και από εκείνους που θεωρούν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν έχουν άμεση εφαρμογή στην εργασία τους μετά την ολοκλήρωσή τους, πολύ λίγοι πιστεύουν πως η εκπαίδευσή τους μπορεί να οδηγήσει σε έμπρακτες ανταμοιβές, όπως κάποια μελλοντική μισθολογική αύξηση ή ακόμα και προαγωγή τους, αναδεικνύει τη σημασία ενίσχυσης τέτοιων ενεργειών από την Εταιρεία, προκειμένου να καλλιεργηθεί η αντίληψη και η κουλτούρα ότι το έργο, η προσπάθεια και η συνεχής βελτίωση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου αναγνωρίζονται και αποφέρουν άμεσα και μετρήσιμα οφέλη στον ίδιο.

Θα ήταν εξαιρετικά ωφέλιμο, και για τους εργαζόμενους, και κατ' επέκταση για την Εταιρεία, η εκπαιδευτική δράση να μην περιορίζεται κυρίως στη κρίση και στις Πρωτοβουλίες της Διοίκησης, οι οποίες αφορούν γενικότερες ανάγκες της Εταιρείας, αλλά τα εκπαιδευτικά προγράμματα να συνδυάζονται ειδικότερα με τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, και να αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στην ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων που μετακινούνται σε θέσεις με νέο και κάποιες φορές ακόμα και διαφορετικό αντικείμενο απασχόλησης. Με τον τρόπο αυτό, αναγνωρίζονται και καλύπτονται έγκαιρα μεμονωμένες ανάγκες για εκπαίδευση, για τις οποίες η Διοίκηση της Εταιρείας αδυνατεί να έχει εικόνα, αποφέροντας είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα ποιοτικά και μετρήσιμα οφέλη στη λειτουργία των επιμέρους Διευθύνσεων, και κατ' επέκταση της Εταιρείας στο σύνολό της, αφού παρέχονται τα μέσα για την εξοικείωση και την εξειδίκευση των εργαζομένων στο αντικείμενο απασχόλησής τους, και άρα, τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητάς τους. Επιπλέον οι εργαζόμενοι νιώθουν καταρτισμένοι και σημαντικοί με αποτέλεσμα να ενισχύεται το κίνητρό τους για μεγαλύτερη και πιο ενεργή παρουσία τόσο για την Εταιρεία όσο και για την προσωπική τους εξέλιξη.

Έτσι, η Εταιρεία παραμένει σε θέση να ανταποκρίνεται στις δημιουργούμενες ανάγκες και τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας, διατηρώντας την ανταγωνιστικότητά της. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί καίριας σημασίας παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση, τόσο για τη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης, όσο και την αύξηση της παραγωγικότητάς της Εταιρείας, μέσα από την παροχή υψηλού επιπέδου εξειδικευμένων γνώσεων, γεγονός που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της Εταιρείας αλλά θα προσφέρει και στους ίδιους τους εργαζομένους ανάλογες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ανέλιξης εντός του οργανισμού. Η εκπαιδευτική διαδικασία απαιτεί συνέχεια και συνέπεια, τόσο για τα

υψηλόβαθμα στελέχη, όσο και για τους λοιπούς εργαζομένους της επιχείρησης, και να προσδίδει ουσιαστικές δεξιότητες, ικανές και αναγκαίες για την επίτευξη σημαντικού βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τον οργανισμό, προς αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη βέλτιστη δυνατή ικανοποίηση των Χρηστών του Συστήματος Μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας.

Πρέπει όμως να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν την αξία της εκπαίδευσης και να αντιλαμβάνονται το προσωπικό αλλά και συλλογικό όφελος, που αποκομίζουν με τη συμμετοχή τους στα εκάστοτε εκπαιδευτικά προγράμματα, έτσι ώστε πρόθυμα και εθελοντικά να αξιοποιούν κάθε δυνατή ευκαιρία κατάρτισης. Για να είναι ουσιαστική όμως η συμβολή των εργαζομένων με τις νέες γνώσεις τις οποίες λαμβάνουν, στη συνολική απόδοση της επιχείρησης, πρέπει, ενδοεπιχειρησιακά, να γίνει αντιληπτό από όλους τους εργαζόμενους το σαφές μήνυμα της Διοίκησης ότι το έργο και η προσπάθεια αναγνωρίζεται.

Επομένως, σε ένα καθεστώς ασφάλειας και δικαιοσύνης, η πρωτοβουλία, το έργο και τα θετικά αποτελέσματα, ανταμείβονται. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρο να εξελίσσουν αλλά και να συμπληρώνουν τις γνώσεις τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος, που αναπόφευκτα οδηγούν και σε ενδεχόμενη αναδιάρθρωση της οργανωσιακής δομής της επιχείρησης. Θα αντιλαμβάνονται ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν απτά οφέλη και για τους ίδιους και θα παρακινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση. Η εργασιακή τους ικανοποίηση θα αυξάνεται όταν θα παρατηρούν ότι η οργάνωση των προγραμμάτων είναι ορθή, το περιεχόμενό τους πλήρες, με εφαρμόσιμα αποτελέσματα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, στοιχεία που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της Εταιρείας και στη μετρήσιμη αύξηση της αποδοτικότητάς τους, θωρακίζοντας με αυτόν τον τρόπο την εργασιακή τους θέση. Οι γνώσεις τους επικαιροποιούνται, οπότε εκείνοι εξειδικεύονται και είναι σε θέση να ακολουθήσουν τις συντελούμενες αλλαγές, αλλά και να ηγηθούν αυτών, με στόχο τόσο την επιτυχία του οργανισμού, όσο και τη δική τους.

Συμπερασματικά, με την παρούσα εργασία προκύπτει ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων επιδρά καταλυτικά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και παραγωγικότητα, στο πλαίσιο της ΑΔΜΗΕ Α.Ε, αποδεικνύοντας πως η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναβαθμίσει την Εταιρεία τόσο στην εγχώρια όσο και την παγκόσμια αγορά. Περιθώρια για βελτίωση της εκπαιδευτικής δράσης υπάρχουν, και αυτό μπορεί να

επιτευχθεί με ενίσχυση της στοχευμένης εκπαίδευσης σε ατομικό επίπεδο, σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, συμπληρωματικά με τις ευρύτερες ανάγκες της Εταιρείας καθώς επίσης και τις δράσεις που προκύπτουν από Πρωτοβουλίες της Διοίκησης. Η εκπαίδευση δεν αντιμετωπίζεται ως κόστος, αλλά ως επένδυση. Ως εκ τούτου, βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και η εν δυνάμει κερδοφορία της, ενώ οι νέες γνώσεις και δεξιότητες ενδυναμώνουν και τα στελέχη της και σε ατομικό επίπεδο, με την Εταιρεία να κεφαλαιοποιείται αυτών, και τους εργαζομένους να αυξάνουν την απασχολησιμότητά τους, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τις επαγγελματικές τους προοπτικές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας με θέμα «Ο ρόλος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην επαγγελματική τους ανάπτυξη» στο πλαίσιο του ΠΜΣ «Εφαρμοσμένη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και χρειάζονται περίπου 10 λεπτά για να απαντηθεί.

1. Φύλο

A) Γυναίκα

B) Άντρας

2. Ηλικία

A) Μέχρι 29 ετών

B) 30-39 ετών

Γ) 40 -49 ετών

Δ) Άνω των 50 ετών

3. Οικογενειακή κατάσταση

A) έγγαμος χωρίς παιδιά

B) έγγαμος με παιδιά

Γ) άγαμος

Δ) διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά

E) διαζευγμένος/η με παιδιά

ΣΤ) μονογονεϊκή οικογένεια

4. Εκπαιδευτικό επίπεδο
- A) Λύκειο
 - B) ΑΕΙ/ΤΕΙ
 - Γ) Μεταπτυχιακό
 - Δ) Διδακτορικό
5. Ποια είναι η σχέση εργασίας σας;
- A) Τακτικό προσωπικό
 - B) Εξωτερικός Συνεργάτης
 - Γ) 8μηνο
6. Ποια είναι η θέση που κατέχετε στην εταιρεία;
- A) Προϊσταμένου
 - B) Υφισταμένου
7. Πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;
- A) κάθε έξι μήνες
 - B) μία φορά το έτος
 - Γ) κάθε δύο έτη
 - Δ) όποτε υπάρχει ανάγκη
8. Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολουθήσατε το 2022;
- A) κανένα
 - B) ένα
 - Γ) δύο
 - Δ) περισσότερα από δύο
9. Ποιος αναλαμβάνει την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
- A) Η επιχείρηση
 - B) Τρίτος φορέας
 - Γ) Και τα δύο

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

- A) Σεμινάρια
- B) Διαλέξεις
- Γ) Διαλέξεις εξ αποστάσεως
- Γ) On the job training
- Δ) Άλλο

11. 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

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
12	Η εκπαίδευσή σας παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας;					
13	Θεωρείτε την παρεχόμενη εκπαίδευση σημαντικό εργαλείο προσωπικής σας παρακίνησης;					
14	Η παρεχόμενη εκπαίδευσή σας υποκινεί να παρακολουθήσετε επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα;					
15	Θεωρείτε ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας;					
16	Είστε ικανοποιημένος/η από τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα και την οργάνωσή τους;					
17	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε 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 τις ευθύνες σας οι οποίες μπορεί να σας οδηγήσουν σε μισθολογική αύξηση και μελλοντική προαγωγή;					
20	Ανταποκρίνονται τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στις ανάγκες/προσδοκίες σας;					
21	Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας ανέλιξη;					

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

- Aguado, R., Alcañiz, L., Retolaza, J. L., & Albareda, L. (2016). *Jesuit business education model: In search of a new role for the firm based on sustainability and dignity*. Journal of Technology, Management and Innovation, 11(1)
- Apospori, E., Nikandrou, I., & Papalexandris, N. (2005). *Changes in HRM in Europe: A Longitudinal Comparative Study among 18 European Countries*. Journal of European Industrial Training, 29(7) <http://dx.doi.org/10.1108/03090590510621045>
- Bouas, K. & Katsimardos, P. (2012). Strategic Agility in Greek Human Resource <http://www.inerp.gr/en/blog/60-nea-stratigiki-antropinon-poron-dimosias-dioikisis.html>
- Bouradas, D. & Papadakis, V. (1996). *Greek Management: Diagnosis and Prognosis*. International Studies of Management and Organization. 26(3)
- Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human resource management: Theory and practices (3rd ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Buckley, P., Newbould, G. & Thurwell, J. (1988). *Foreign Direct Investment by Smaller UK Firms*. London: Macmillan.
- Byars, L. L. & Rue, L. W. (2004). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Chalikias, J. & Papalexandris, N. (2002). *Changes in Training, Performance Management and Communication Issues Among Greek Firms in the 1990s: Intercountry and Intracountry Comparisons*. Journal of European Industrial Training. 26(7).
- Cochran, W. G. (1954). Some methods of strengthening the common chi-square tests. *Biometrics*, 10, 417-451.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- D'Amboise, G. & Muldowney, M. (1988). *Management Theory for Small Businesses*. Academy of Management Review 13

European Commission (2019). *2019 SBA Fact Sheet – Greece*.

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/13/translations/en/renditions/native>

Fiegenbaum, A.V. & Karnani, A. (1991). *Output Flexibility: A Competitive Advantage for Small Firms*. *Strategic Management Journal*. 12(2), 101-114

Freed, A., Hyatt, J., Papachristou, A. and Papalexandris, N. (2012). Greek HRM: Building the Critical Competencies. <http://rbl.net/index.php/library/display-content-page/greek-hrm-building-the-critical-competencies>

Ivanchevich, J. M. (2004). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw Hill.

Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L. & Ardelean, B.-O. (2014). *The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*

Jackson, S.E. & Schuler, R. (2006). *Human Resource Management, International Perspectives*, South Western.

Karagianni, S. & Labrianidis, L. (2001). *The Pros and Cons of SMEs Going International: Greek Companies in Bulgaria*. *Eastern European Economics*, 39

Kelle, U. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in research practice: Purposes and advantages. *Qualitative Research in Psychology*, 3(4), 293-311.

https://www.researchgate.net/publication/239798572_Combining_qualitative_and_quantitative_methods_in_research_practice_Purposes_and_advantages

Keller, G. (2022). *Statistics for management and economics*. Cengage Learning

Latimore, G., Steane, P. & Kramar, R. (2020). *From Utility to Dignity: Humanism in Human Resource Management*. doi: 10.1007/978-3-030-29426-7_6.

Lengnick-Hall, M.&Lengnick-Hall, C. (2003). *HR's role in building relationship networks*. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) 17(4), Building Effective Networks (Nov., 2003)

Millward, N., Bryson, A. & Forth, J. (2000). *All Challenge at Work: British Employee Relations 1980-1998*. London: Routledge.

- Myloni, B., Harzing, A-W. & Mirza, H. (2004). *Human Resource in Greece: Have the colors of culture faded away?* International Journal of Cross Cultural Management, 4. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595804041527>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.) *Glossary of Statistical Terms, Quality – ISO*. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=5150>
- Pigors, P., Myers, C. A. & Malm, F. T. (1964). *Management of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Rapanos, V. (2012). Banking Sector Key in Greece Exiting Crisis. <http://ru.cbonds.info/news/item/575769>
- Smallbone, D. & Wyer, P. (1995). *Export Activity in SMEs*. CEEDR Working Paper Series, (9)
- Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). *Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings*. Personnel Psychology , [SmitherLondon2005.pdf \(uh.edu\)](#)
- Storey, J. (1996). *Human Resource Management. A Critical Text: 1995*. New York: Routledge.
- Swanson, A. & Holton, E. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (n.d.). *Productivity 101 – What is Productivity?* <https://www.bls.gov/k12/productivity-101/content/what-is-productivity/home.htm>
- Vehovar, V., Batagelj, Z., Manfreda, K. & Zalatel, M. (2002). Nonresponse in web surveys. *Survey Nonresponse*, 229-242. https://www.researchgate.net/publication/312613842_Nonresponse_in_web_surveys/stats
- Yates, D., Moore, D., McCabe, G. (1999). *The Practice of Statistics (1st Ed.)*. New York: W.H. Freeman.

Ελληνική

Ανδρεαδάκης, Ν., Καρανικόλα, Ζ., Κόνσολας, Μ., & Παναγιωτόπουλος, Γ. (2019). *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Βεργίδης, Δ. (2008). *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων. Σχεδιασμός οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων*. Πάτρα: Τόμος Γ' ΕΑΠ.

Γκαγιαλής, Σ. (2008). *Η Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση Ως Μέσο Αποτελεσματικής Εκπαίδευσης*, Plant Management, Τεύχος 201

Ελληνική Στατιστική Αρχή, (2021), Δελτίο Τύπου – Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης, Επικοινωνίας και Ηλεκτρονικού Εμπορίου στις Επιχειρήσεις, 2021. Πειραιάς.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2020), Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ, Εκδόσεις για τις Επιχειρήσεις και τη Βιομηχανία. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/el/renditions/pdf>

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Καραλής, Θ. (2008). *Σχεδιασμός, διοίκηση, αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*. Πάτρα: Τόμος Β' ΕΑΠ.

Κόκκος, Α. (2008). *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων. Θεωρητικές προσεγγίσεις*. Πάτρα: Τόμος Α' ΕΑΠ.

Κουτρούκης Θ. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Βιβλιοθήκη Πολυτεχνείου Κρήτης.

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις: Διόνικος.

Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις: Γ. Μπένου

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Ανικούλα

Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, Μέρος Α: Συμβολή στην οικονομία, εξελίξεις και προκλήσεις – ΣΕΒ. (2017)

http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF

Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Τραπεζική Διοίκηση - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2016). *25 Χρόνια Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, Συγκρίσεις, Προτάσεις*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παπαλεξανδρή, Ν.&Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν. &Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ. &Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση – Η περίπτωση των τραπεζών*. Διδακτορική Διατριβή.

Παρασκευόπουλος, Ι., Γιαννιτσάς, Ν. (1999). *Ερωτηματολόγιο Δια-Προσωπικής και Ενδο-Προσωπικής Προσαρμογής (ΕΔΕΠ)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση – Management, Μια Εισαγωγική Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Ροκά Ε. (2015), Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: Μια αναγκαία επένδυση, <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177>

Φίλλιπς, Ν. (2009). *Η σύγχρονη επιχείρηση και η παροχή δυνατοτήτων και ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό της*. Εκπαίδευση Ενηλίκων. Εκδόσεις Μεταίχμιο

- Χαλάς, Γ. (2009). *Οι διαφορετικοί ρόλοι του εκπαιδευτή ενηλίκων στον πολυσύνθετο και διαφοροποιημένο κόσμο της εργασίας: Η ελληνική περίπτωση*. Εκπαίδευση Ενηλίκων. Εκδόσεις Μεταίχμιο
- Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Dessler, G. (2014). *Βασικές αρχές διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Mullins, L. (2015). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Utopia.
- Peel, M. (1994). *Επιτυχημένη Εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα. Μετάφραση: Β.Τασουσάνης*. Αθήνα: Εκδόσεις ANUBIS.
- Prior, J. (2003). *Εκπαίδευση και ανάπτυξη. Μετάφραση: Ν. Σαρρής*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην

Διαδικτυακές Πηγές

ARIADNE INTERCONNECTION. (2023). *Με μια ματιά*.

<https://www.ariadne-interconnection.gr/i-etairaia/me-mia-matia>

GRID TELECOM. (2023). *Ποιοι Είμαστε*.

<https://www.grid-telecom.com/i-etairaia/poioi-eimaste>

ΑΔΜΗΕ. (2023). *ENTSO – E*. <https://www.admie.gr/i-etairaia/symmetohe/entso-e>

ΑΔΜΗΕ. (2023). *SELeNe CC*. <https://www.admie.gr/i-etairaia/symmetohe/selene-cc>

ΑΔΜΗΕ. (2023). *Αγορά Εξισορρόπησης*.

<https://www.admie.gr/agora/genika/agora-eksisorropisis>

ΑΔΜΗΕ. (2023). *ΑΔΜΗΕ Α.Ε.*

<https://www.admie.gr/i-etairaia/omilos-admie/admie-ae>

ΑΔΜΗΕ. (2023). *Γενικές Διευθύνσεις*.

<https://www.admie.gr/i-etairaia/organosi/paroysiasi-genikon-dieythynseon>

ΑΔΜΗΕ. (2023). *Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Υποστήριξης (ΔΑΔΥ)*.

<https://www.admie.gr/i-etairaia/organosi/paroysiasi-genikon-dieythynseon/dieythynsi-anthropinou-dynamikoy-ypostirixis>

ΑΔΜΗΕ. (2023). *Διεύθυνση Εκπαίδευσης (ΔΕΚΠ)*.

<https://www.admie.gr/i-etairaia/organosi/paroysiasi-genikon-dieythynseon/dieythynsi-ekpaideysis-dekp>

ΑΔΜΗΕ. (2023). *Με μια ματιά*. <https://www.admie.gr/i-etairaia/me-mia-matia>

ΔΕΔΔΗΕ. (2023). *Το Δίκτυο Ηλεκτρισμού*.

<https://deddie.gr/el/deddie/to-diktuo-ilektrismou/>