

2024-01

þý ÿ Á ì » ¿ Â Ä · Â " 1 ¿ - 0 · Ã · Â ' ½ , Á É À  
þý À ì Á É ½ Ã Ä · ½ µ À ± ³ µ » ¼ ± Ä ¹ ⁰ ®  
þý ⁰ ± Ä ¬ Á Ä ¹ Ã · Ä É ½ µ Á ³ ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½  
þý ± ½ ± ³ ⁰ ± ¹ ì Ä · Ä ± ± Å Ä ® Â ³ ¹ ± ± Í ¾ ·  
þý ± À ¿ ' ¿ Ä ¹ ⁰ ì Ä · Ä ± Â Ã Ä ¿ ½ ¹ ' ¹ É Ä ¹ ⁰

þý • ¹ ⁰ ¿ » ¬ ¿ Å , • ¹ ⁰ ¿ » - Ä Ä ±

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ⁰ ì Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " ¹ ¿ - ⁰ · Ä · Â • À ¹ Ç µ ¹ Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Î ½  
þý " ¹ ¿ - ⁰ · Ä · Â , ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ Ä ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/12742>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



## **ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων στην  
επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων και η  
αναγκαιότητα αυτής για αύξηση της αποδοτικότητας  
στον ιδιωτικό τομέα.**

**ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**



## **ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων στην επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων και η αναγκαιότητα αυτής για αύξηση της αποδοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα.**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

**ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Νικολέττα Νικολάου, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1 Η επιχείρηση και οι λειτουργίες της.....	9
1.2 Αναγκαιότητα προγραμμάτων Συνεχούς Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΣΕΚ).....	11
1.3 Η σημασία της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων.....	11
1.4 Συστήματα ΔΑΠ και Διοίκηση της Επιχειρηματικής Γνώσης.....	13
1.5 Οι κυριότερες λειτουργίες-πολιτικές της ΔΑΠ.....	14
1.6 ΔΑΠ και αύξηση αποτελεσματικότητας.....	17
1.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Παρακίνηση και Διατήρηση.....	20
1.8 Αποφάσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης.....	22
1.9 Αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού και μέσα για την αύξηση της αποδοτικότητας.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	28
2.1 Ο ιδιωτικός τομέας.....	28
2.2 Ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα.....	29
2.3 Ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα στην Ελληνική Οικονομία.....	30
2.4 Διαρκής Επαγγελματική Κατάρτιση.....	32
2.5 Αναγκαιότητα επαγγελματικών προγραμμάτων συνεχούς κατάρτισης.....	34
2.6 Προγράμματα διαρκούς εκπαίδευσης και αύξηση αποδοτικότητας.....	35
2.7 Μέσα και τρόποι ΔΑΠ για αύξηση παραγωγικότητας.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
3.1 Σχεδιασμός της έρευνας.....	40
3.2 Δείγμα.....	40
3.3 Ερωτηματολόγιο.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	56

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	58
Α)Ελληνική.....	58
Β)Ξένη .....	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι .....	62

**Νικολάου Νικολέττα**

**Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων στην επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων και η αναγκαιότητα αυτής για αύξηση της αποδοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα.**

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις..... (ημερομηνία) από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### **Εξεταστική Επιτροπή**

Πρώτος επιβλέπων : Αχιλλέας Καραγιάννης.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Κωνσταντίνος Σπινθηρόπουλος.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ανδρέας Μασούρας.

### **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Η Νικολέττα Νικολάου, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων στην επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων και η αναγκαιότητα αυτής για αύξηση της αποδοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Η Δηλούσα**

**Νικολέττα Νικολάου**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Φθάνοντας στο τέλος αυτού του ταξιδιού θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Καραγιάννη Αχιλλέα, για τη συνεχή καθοδήγηση, υποστήριξη και ενθάρρυνση του κατά τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ανυπέρβλητη υποστήριξη και αγάπη που μου πρόσφεραν με υπομονή σε αυτό το ταξίδι.

Σε όλους αυτούς που με υποστήριξαν ... ένα θερμό ευχαριστώ...



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ενόψει ενός συνεχώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος και μιας παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, οι οργανισμοί αναγκάζονται να υποστούν προκλητικές και συχνά επώδυνες μετατροπές προκειμένου να διασφαλίσουν τη μακροζωία τους και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Καθημερινά, γινόμαστε μάρτυρες αναδιαρθρώσεων, συγχωνεύσεων, εξαγορών, αυτοματισμών και συρρικνώσεων, μεταξύ άλλων αλλαγών. Σε αυτό το πλαίσιο, η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού γίνεται κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη των στόχων αλλαγής. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση τριών βασικών ερωτημάτων. Ένας από τους κυριότερους σκοπούς της έρευνας, είναι να εξεταστεί εάν η επαγγελματική κατάρτιση και η διαρκής εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού μιας εταιρείας/οργανισμού καθίσταται αναγκαία στις μέρες μας ή όχι. Έπειτα, το δεύτερο υπό διερεύνηση ερώτημα είναι πώς η επαγγελματική κατάρτιση συνδυάζεται και επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε ένα οργανισμό. Τέλος, τρίτο ερώτημα το οποίο εξετάζεται είναι τα μέσα και οι τρόποι μέσω των οποίων η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων δύναται να επιτύχει την αύξηση της αποδοτικότητας δια μέσου προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και προσανατολισμού. Για την διεκπεραίωση της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε πρωτογενής συλλογή δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο με ένα μικρό αριθμό ερωτήσεων τα οποίο κοινοποιήθηκε για χρονικό διάστημα 2 εβδομάδων με αποτέλεσμα τη συλλογή των απαντήσεων στις οποίες βασίστηκε η ποσοτική αυτή έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, καθίσταται επιτακτική ανάγκη η ύπαρξη προγραμμάτων συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης καθώς αυτά τα προγράμματα επιφέρουν αύξηση της παραγωγής, απόδοσης και κερδοφορίας μίας επιχείρησης.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Προγράμματα Συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης, Δια βίου μάθηση, Παραγωγικότητα.

## ABSTRACT

In today's ever-evolving and economically challenging landscape, many organizations have been compelled to undergo difficult and sometimes painful transformations in order to ensure their survival or improve the efficiency of their workforce. Restructuring, mergers, acquisitions, automation, and redundancies have become commonplace in the business world. In this dynamic environment, effectively managing human resources within organizations is crucial for successfully navigating these changes. In this context, the proper and effective management of an organization's human resources becomes a critical factor in achieving change objectives. The aim of the present study was to investigate three main questions. One of the main purposes of the research is to examine whether vocational training and continuing education of the workforce of an organization is necessary in nowadays or not. Second part for investigation was how professional training combines and affects the performance of the employees in an organization. Final question that was examined was the means through which the Human Resources Directorate can achieve an increment through professional training and orientation programs. In order to complete the thesis, a primary data collection was carried out using a questionnaire. The questionnaire was structured with a small number of questions which were shared, resulting in the collection of responses in which quantitative research was based. In conclusion, according to the results of the current study the existence of continuing professional training programs becomes imperative as result the increase in production, performance and profitability of a company.

**Keywords:** Human Resource Management, Continuing Professional Training Programs, Productivity, Lifelong Learning.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εν έτη 2023, ο επιχειρησιακός τομέας χαρακτηρίζεται από μια συνεχή ίδρυση και αύξηση νέων οργανισμών και επιχειρήσεων. Κατ' επέκταση το φαινόμενο αυτό επιφέρει μεγάλο ανταγωνισμό μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων το οποίο εγκυμονεί πολλούς κινδύνους με τους κυριότερους από αυτούς να είναι η πτώχευση και η κατάρρευση πολλών από αυτών των οργανισμών. Για αυτό τον λόγο η απόδοση κάθε εταιρείας-οργανισμού πρέπει να είναι η μέγιστη δυνατή. Ο βαθμός αποδοτικότητας μια επιχείρησης επηρεάζεται από διάφορους τομείς όπως και από την εύρυθμη και ορθή λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κάθε οργανισμού. Μέσα από μια ποικιλία προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης, προσωπικό και στελέχη είναι σε θέση να αποκτήσουν νοοτροπίες, δεξιότητες και γνώσεις δια μέσου των οποίων θα μπορούν να επιτύχουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

Η διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής είναι μια κρίσιμη πτυχή της διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς διευκολύνει την ομαλή μετάβαση μιας εταιρείας από την τρέχουσα κατάσταση στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Αυτό το πεδίο βασίζεται σε διάφορες θεωρίες και μοντέλα δανεισμένα από άλλους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, της ηγεσίας, της στρατηγικής, της ψυχολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς. Η σημασία του πηγάζει από την αναγνώριση, ιδιαίτερα στις μεταβιομηχανικές επιχειρήσεις, της αυξανόμενης σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως πρωταρχικού παράγοντα παραγωγής και καθοριστικού στοιχείου για την επιβίωση και την πρόοδο του οργανισμού. Τα άτομα μέσα σε μια εταιρεία αντιπροσωπεύουν το πιο πολύτιμο «κεφάλαιο» της και επίσης καθορίζουν την πορεία της προς τα εμπρός.

### 1.1 Η επιχείρηση και οι λειτουργίες της

Μια επιχείρηση αποτελείται από άτομα και πόρους που συνεργάζονται με συγκεκριμένο τρόπο για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Η παραγωγικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την ποσότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγονται σε σχέση με τους πόρους που χρησιμοποιούνται, με στόχο τη δημιουργία κέρδους σε σύγκριση με το επενδυμένο κεφάλαιο. Η διαχείριση μιας επιχείρησης περιλαμβάνει την επιλογή στόχων, την κατανομή ανθρώπινων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων σε διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με την επίτευξη αυτών των στόχων και το συντονισμό των ενεργειών για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων. Η διαδικασία διαχείρισης μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις διακριτές λειτουργίες.

Οι Οικονομικοί Οργανισμοί, ως εκδήλωση της ευρύτερης έννοιας του «Οργανισμού», έχουν ως στόχο την επιδίωξη οικονομικών στόχων. Χρησιμεύουν ως σημαντική εμπειρική εστίαση στη σφαίρα των Χρηματοοικονομικών Επιχειρήσεων ή των Ιδιωτικών Χρηματοοικονομικών. Οι Οικονομικοί Οργανισμοί περιλαμβάνουν οργανωμένες δραστηριότητες που χρησιμοποιούν ποικίλα συστήματα για να συνδυάζουν συστηματικά και αποτελεσματικά τους παράγοντες της παραγωγής (γη, κεφάλαιο,

εργασία, επιχειρηματικότητα) προκειμένου να επιτευχθούν οικονομικά αποτελέσματα. Πρωταρχικός στόχος τους είναι να παράγουν συγκεκριμένα αγαθά και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, διαθέτουν τόσο οργάνωση όσο και μέσα για την εκτέλεση. Στην εποχή μας, που χαρακτηρίζεται από την ταχεία ανταλλαγή πληροφοριών και τις προόδους στη γνώση και την τεχνολογία, η πρόοδος και η ανάπτυξη δεν συμβαίνουν τυχαία. Αντίθετα, είναι το αποτέλεσμα συστηματικών, επίμονων και επιμελών προσπαθειών που καταβάλλονται από ορισμένα άτομα. Το να είσαι οργανωμένος δεν συνεπάγεται μια παθητική προσέγγιση στην πλοήγηση και την ενασχόληση με τον κόσμο. Αντίθετα, η οργάνωση είναι πηγή δύναμης και χρησιμεύει ως ζωτικό όργανο για την προώθηση της κοινωνίας και την προώθηση της ευημερίας των ατόμων και των κοινοτήτων.

Η οργάνωση μιας επιχείρησης περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία, παρόμοια με την οργάνωση οποιασδήποτε άλλης οντότητας. Μερικά από τα στοιχεία τα οποία συνδράμουν στην οργάνωση μιας επιχείρησης είναι τα ακόλουθα. Αρχικά, τα άτομα που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού συνεργάζονται με μια κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι στόχοι είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό για να καθορίσει τους στόχους και τις φιλοδοξίες του. Η εταιρεία διαθέτει υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία, καθώς και σκόπιμη κατάργηση των ρόλων των μελών προκειμένου να οικοδομηθεί ένα συνεκτικό σύστημα (Karandrea, 2015).

Μέσα σε έναν οργανισμό, η διαδικασία οργάνωσης συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι εκτελούν καθορισμένα καθήκοντα που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού, όπως καθορίζονται μέσω της λειτουργίας προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός θέτει τους στόχους, ενώ η οργάνωση καθορίζει την προσέγγιση για την επίτευξή τους. Για να οργανωθεί ένας οργανισμός αποτελεσματικά, πρέπει να γίνουν αρκετά βήματα. Αυτά περιλαμβάνουν τον καθορισμό των εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν μετά τη φάση του σχεδιασμού, την περιγραφή των τυπικών ενεργειών και την επιλογή των κατάλληλων ατόμων για την εκπλήρωση των απαιτήσεων της εργασίας. Η επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα συγκεκριμένα καθήκοντα και τις ευθύνες που σχετίζονται με κάθε ρόλο. Είναι κρίσιμο να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο και να οριοθετηθεί με σαφήνεια η δυναμική εξουσίας με τους υπαλλήλους προκειμένου να δημιουργηθούν καθορισμένες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, της εξουσίας και των αντίστοιχων ευθυνών τους (Τσουκαλά, 2015).

## 1.2 Αναγκαιότητα προγραμμάτων Συνεχούς Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΣΕΚ)

Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις σήμερα αναγνωρίζουν κατηγορηματικά ότι η γνήσια και απεριόριστη παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ατόμων που είναι πρόθυμες να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και ανταμείβονται κατάλληλα. Ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει πρόοδο αξιοποιώντας αποτελεσματικά κάθε εργαζόμενο, εμπλέκοντάς τον στις δραστηριότητές του και δίνοντάς του φωνή στη συμβολή για την επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό όχι μόνο ενισχύει την παραγωγικότητα από πλευράς ποσότητας, αλλά και εκθετικά (Μούτσου,2015).

Επιπλέον, οι εξωτερικοί φορείς αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες. Η ικανότητα να προσελκύει, να καλλιεργεί και να διατηρεί ικανά άτομα είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης, με ισότιμο βάρος στη μακροπρόθεσμη επενδυτική αξία, τη χρηματοοικονομική σταθερότητα, την αποτελεσματική κατανομή πόρων, την αριστεία προϊόντων και υπηρεσιών, τη διοικητική ικανότητα και τη δέσμευση για κοινωνικές και περιβαλλοντικές υποχρεώσεις.

Διάφοροι εξωγενείς παράγοντες, λόγω χάρη η πανδημική κρίση του SARS-Cov-2, το 2019, αλλά και ταυτόχρονα η οικονομική και οικολογική κρίση, έθεσε επιτακτική ανάγκη τη ψηφιακή μετάβαση. Οι ανάγκες για εξ αποστάσεως εκπαίδευση, τηλεργασία και ηλεκτρονικών συναλλαγών έφερε στο προσκήνιο σημαντικές ελλείψεις από τον εργασιακό πληθυσμό. Η οικολογική κρίση ακόμη, θέσπισε την Ευρωπαϊκή Συμφωνία για Πράσινη Ανάπτυξη. Με σκοπό τη μετάβαση στην Πράσινη Ανάπτυξη είναι απαραίτητη η αύξηση των αποφοίτων σε τομείς θετικών επιστημών, της τεχνολογίας, της μηχανικής και των μαθηματικών (STEM) (Καραμεσίνη, 2022).Με αυτό τον τρόπο οι εξωγενείς παράγοντες και η δια βίου μάθηση και κατάρτιση είναι συνεχώς επικαλυπτόμενα και άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους.

Το έργο της εκπαίδευσης των εργαζομένων εμπίπτει στη δικαιοδοσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μέσω ενημερωτικών παρουσιάσεων που περιλαμβάνουν το υπόβαθρο, το πρόγραμμα σπουδών, την ανάπτυξη και τους στόχους της εταιρείας, οι νέες προσλήψεις αποκτούν εικόνα για την κουλτούρα του οργανισμού, ενώ τα υπάρχοντα μέλη του προσωπικού παραμένουν ενήμερα για τις πρόσφατες εξελίξεις.

## 1.3 Η σημασία της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) (Human Resource Management-HRM), έχει πολλούς ορισμούς οι οποίοι ποικίλουν. Η κυριότερη και πιο ευρεία έννοια είναι πως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί το φορέα δια μέσω του οποίου προγραμματίζονται, συντονίζονται, εκτελούνται και αξιολογούνται τόσο η εκπαίδευση όσο και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Robbins κ.ά. (2017), όπως και οι Schermerhorn κ.ά (2018), θεωρούν ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά την απόκτηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση

αλλά και τη διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων. Οι Noe κ.ά. (2009) υποστηρίζουν πως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στο σύνολο των στρατηγικών πρακτικών, των πολιτικών και των συστημάτων τα οποία επηρεάζουν την απόδοση, τις στάσεις και το σύνολο των συμπεριφορών των εργαζομένων στις οργανώσεις.

Η επιβίωση και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων στον σύγχρονο κόσμο βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην πολυδιάστατη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η αποτελεσματική λειτουργία μιας εταιρείας οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της, οι οποίοι απαιτούν την παρουσία σύγχρονων υλικοτεχνικών υποδομών, την εφαρμογή σύγχρονων οργανωτικών μεθόδων και τη συνεχή εκπαίδευση υψηλού επιπέδου προσωπικού. Στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο, οι διευθυντές είναι επιφορτισμένοι με την επίβλεψη των οργανισμών που δίνουν προτεραιότητα τόσο στους ανθρώπους όσο και στην παραγωγή. Αυτό δημιουργεί μεγαλύτερες απαιτήσεις στις ικανότητες και τις δεξιότητές τους, καθώς πρέπει να πλοηγηθούν σε ένα σύνολο καθορισμένων ευθυνών και υποχρεώσεων μέσα σε ένα δομημένο πλαίσιο.

Η πειθαρχία που είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη του προσωπικού σε μια εταιρεία ή ένα ίδρυμα αναφέρεται ως Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτός ο συγκεκριμένος τομέας εμπειρογνωμοσύνης δίνει προτεραιότητα σε βασικά στοιχεία: Η ενεργός δέσμευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να συμμετέχουν, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να κάνουν πολύτιμες συνεισφορές στην επιχείρηση και να είναι πλήρως ενημερωμένοι. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας να ευθυγραμμιστούν οι πρακτικές HRM με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική. Αυτό συνεπάγεται τη διασφάλιση ότι οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού είναι σύμφωνες με τους πρωταρχικούς στόχους και τις προσπάθειες της εταιρείας, διευκολύνοντας την αποτελεσματική συμβολή των εργαζομένων στη συνολική επιτυχία της εταιρείας (Πιτσακτσή, 2021).

Το επίκεντρο αυτού του ορισμού βρίσκεται στις σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τονίζοντας τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες. Η αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στον εταιρικό κόσμο είναι εμφανής μέσω της αυξανόμενης σημασίας που δίνεται στους ειδικούς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με μια παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από την εταιρεία συμβούλων προσλήψεων στελεχών (Korn/Ferry International,) η εμπειρία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προβλέπεται να είναι το δεύτερο πιο κρίσιμο χαρακτηριστικό για τους CEOs τη δεκαετία του 2010, ακολουθώντας στενά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Μια παρόμοια έρευνα σε διευθυντές γραμμής, τα οποία είναι στελέχη που ειδικεύονται σε διάφορους τομείς, αποκάλυψε ότι το 60% των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι η εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας για κάθε στέλεχος γραμμής. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν συλλογικά την ανάγκη για όλα τα στελέχη

επιχειρήσεων να διαθέτουν γνώση και βαθύτερη κατανόηση των πολυπλοκοτήτων που εμπλέκονται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Μέκτρα, Κολλάρος, 2015).

#### 1.4 Συστήματα ΔΑΠ και Διοίκηση της Επιχειρηματικής Γνώσης

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) και στη Διαχείριση Επιχειρηματικής Γνώσης. Τα συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικών πόρων (ERP-Enterprise Resource Planning) διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην οργάνωση και τον συντονισμό των ανθρώπινων πόρων, ενώ η Διοίκηση Γνώσης Επιχειρήσεων εστιάζει στη συλλογή, αξιολόγηση και διάδοση της γνώσης σε όλη την εταιρεία.

Η χρήση συστημάτων ERP προσφέρει ένα ισχυρό πλαίσιο για την επάρκεια διαχείρισης των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων. Αυτό περιλαμβάνει τη στρατηγική κατανομή του προσωπικού, τις προσπάθειες πρόσληψης, τις πρωτοβουλίες κατάρτισης, τη δομή των αποδοχών και τις αξιολογήσεις απόδοσης. Αξιοποιώντας τη δύναμη των πλατφορμών ανάλυσης δεδομένων (DAP-Data Analysis Platform), οι οργανισμοί μπορούν να βελτιστοποιήσουν τα επίπεδα παραγωγικότητας και να περιορίσουν τα λειτουργικά έξοδα.

Αντίθετα, η έμφαση της Διοίκησης Επιχειρηματικής Γνώσης βρίσκεται στην αποτελεσματική χρήση της γνώσης που παράγεται εντός του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση πληροφοριών, την αξιοποίηση δεδομένων για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και την προώθηση της καινοτομίας. Εφαρμόζοντας αποτελεσματικές πρακτικές Διαχείρισης Επιχειρηματικής Γνώσης, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να προσαρμοστούν γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς.

Ένα κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη επιτυχίας στις επιχειρήσεις έγκειται στην ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης γνώσης (KMS-Knowledge Management System) και Διαχείρισης Επιχειρηματικής Γνώσης. Όταν αυτά τα δύο στοιχεία συνδυάζονται, σχηματίζουν μια δυναμική συνέργεια που ενισχύει την απόδοση της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σημερινή αγορά.

Ο κύριος στόχος των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η αποτελεσματική διαχείριση του εργατικού δυναμικού και η προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την παραγωγικότητα. Είναι σημαντικό για τα στελέχη να έχουν μια ολιστική κατανόηση όλων των οργανωτικών επιπέδων. Ειδικότερα, η διαχείριση προσωπικού περιλαμβάνει την αξιολόγηση του τρέχοντος συστήματος, την πρόταση βελτιώσεων και την εφαρμογή επιχειρησιακών στρατηγικών που ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της εταιρείας.

Η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης ποικίλλει από τον έναν οργανισμό στον άλλο, απαιτώντας μια ξεχωριστή προσέγγιση. Από αυτή την άποψη, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει διακριτικό ρόλο. Όταν πρόκειται για την προώθηση της ανάπτυξης των εργαζομένων, η εστίαση πρέπει να είναι στην καλλιέργεια

της αριστείας, της πρωτοτυπίας και της αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς και στην ενίσχυση των ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων. Η δομή ενός συστήματος επιβράβευσης και αποζημίωσης θα πρέπει να ενθαρρύνει τα επιτεύγματα συνεργασίας, την ανταλλαγή γνώσεων και την καλλιέργεια καινοτόμων ιδεών. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να βασίζεται σε αξιολογήσεις απόδοσης, χρησιμεύοντας ως οδηγός για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης.

### 1.5 Οι κυριότερες λειτουργίες-πολιτικές της ΔΑΠ

Τα τελευταία χρόνια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), που προηγουμένως αναφερόταν ως Διαχείριση Προσωπικού, έχει μετατραπεί σε επιστημονικό κλάδο. Τώρα εξετάζει το προσωπικό όχι απλώς ως παράγοντα κόστους, αλλά ως ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να επενδύσει. Η διαχείριση των ατόμων στο χώρο εργασίας, είτε είναι διευθυντές, προϊστάμενοι ή υπάλληλοι, έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό.

Το πεδίο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εκτείνεται πολύ πέρα από τη σφαίρα της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού και την επίλυση θεμάτων που σχετίζονται με την αμοιβή, τις συνθήκες εργασίας, την πειθαρχία και τις διαφορές. Περιλαμβάνει πλέον τις κρίσιμες πτυχές της ανάπτυξης και της διατήρησης των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό, εφαρμόζονται νέες στρατηγικές για την ενίσχυση της κατάρτισης των εργαζομένων, τη διαμόρφωση της στάσης τους απέναντι στην εργασία και τις επιχειρήσεις και για την ενίσχυση της βαθύτερης κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι ρόλοι τους συμβάλλουν στο ευρύτερο πλαίσιο των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Το εύρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι περίπλοκο, και περιλαμβάνει ένα πλήθος δραστηριοτήτων που έχουν σημαντικές επιπτώσεις. Ως αποτέλεσμα, έχει προκύψει μια νέα πειθαρχία, που απαιτεί τη μεθοδική εκπαίδευση του προσωπικού. Ακόμη και οι έμπειροι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θεωρούν ότι είναι δύσκολο να παραμείνουν ενήμεροι για την εξελισσόμενη ορολογία, τις νομοθετικές τροποποιήσεις και τις διαδικαστικές ενημερώσεις. Στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, έχουν επινοηθεί διάφορα συστήματα για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών και την πλοήγηση στον περίπλοκο ιστό της νομοθεσίας. Αυτά τα συστήματα στοχεύουν επίσης στην ενδυνάμωση των εργαζομένων παρέχοντάς τους άφθονες ευκαιρίες για συμμετοχή και προσωπική ανάπτυξη. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ουσιαστικά το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους στόχους τους αποκτώντας, διατηρώντας, απελευθερώνοντας, αναπτύσσοντας και αξιοποιώντας αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η επίτευξη των στόχων είναι θεμελιώδης πτυχή οποιασδήποτε διοικητικής προσπάθειας (Εντι, 2016).

Σε αυτή την εργασία, οι όροι "Διοίκηση Προσωπικού", "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού" και "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού" θα χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά, παρά τις μικρές διαφορές τους στην εννοιολογική έμφαση. Η κύρια εστίαση είναι στην



αποτελεσματική διαχείριση των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό, στην προσαρμογή στρατηγικών, πολιτικών και συστημάτων ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις περιβαλλοντικές αλλαγές και στόχους. Ανεξάρτητα από την ορολογία που χρησιμοποιείται, ο όρος «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» θεωρείται ο καταλληλότερος καθώς περιλαμβάνει μια ευρύτερη προοπτική και δίνει στρατηγική έμφαση στη διαχείριση των εργαζομένων και όχι στον αποκλειστικό έλεγχο και ανταμοιβή.

Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, είναι παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη αξία και πρέπει να αντιμετωπίζονται κατάλληλα. Όταν αναφερόμαστε στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια εταιρεία ή οργανισμό, αναφερόμαστε στη διαχείριση όλων των εργαζομένων με απώτερο στόχο την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Κατά συνέπεια, είναι επιτακτική ανάγκη όλοι οι διευθυντές, ανεξάρτητα από τη θέση τους εντός της ιεραρχίας, να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες ΔΑΔ. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη καθώς οι διευθυντές βασίζονται στη βοήθεια άλλων για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους. Οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις, όπως ένα συνεχώς εξελισσόμενο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, ο έντονος παγκόσμιος ανταγωνισμός ανάγκασε τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών να αξιολογήσουν προσεκτικά τις δαπάνες και την αποτελεσματικότητά τους. Ως αποτέλεσμα, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να προσεγγίζουν τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού με μεγάλη προσοχή, καθώς αυτά τα θέματα έχουν βαθύ αντίκτυπο στην απρόσκοπτη λειτουργία της εταιρείας ή του οργανισμού.

Η διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό είναι ο πρωταρχικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM). Το HRM λειτουργεί ως διοικητική λειτουργία που ενσωματώνεται άσπογα στη συνολική διοίκηση, με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή του προσωπικού προκειμένου να ενισχυθεί η ικανοποίηση από την εργασία και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ο ορισμός του HRM δίνει έμφαση στις συγκεκριμένες δραστηριότητες που εμπλέκονται και τη σύνδεσή τους με τους διπλούς στόχους της ικανοποίησης των εργαζομένων και των θετικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

Ανεξάρτητα από την κλίμακα τους, είναι επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς να δίνουν με συνέπεια προτεραιότητα στην αναγνώριση και ενίσχυση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων που κατέχει το εργατικό δυναμικό τους, καθώς αυτές οι ιδιότητες συμβάλλουν στη δημιουργία και την αύξηση αξίας εντός της εταιρείας. Ωστόσο, η κινητοποίηση ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού δεν είναι μια απλή προσπάθεια. Η εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου

δυναμικού πρέπει να ενσωματωθεί απρόσκοπτα στην γενική επιχειρηματική στρατηγική, μεγιστοποιώντας τις αποδόσεις για τον οργανισμό.

Συνοψίζοντας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η αποτελεσματικότητα ενός Οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαχείριση και τη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού του. Η επιδέξια διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί τη δημιουργία και την υλοποίηση στρατηγικών και πρωτοβουλιών που διευκολύνουν τον εντοπισμό και την πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού. Στη συνέχεια, δίνεται έμφαση στην ενίσχυση των δεξιοτήτων τους και στην ενίσχυση των κινήτρων τους για να εξασφαλίσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης.

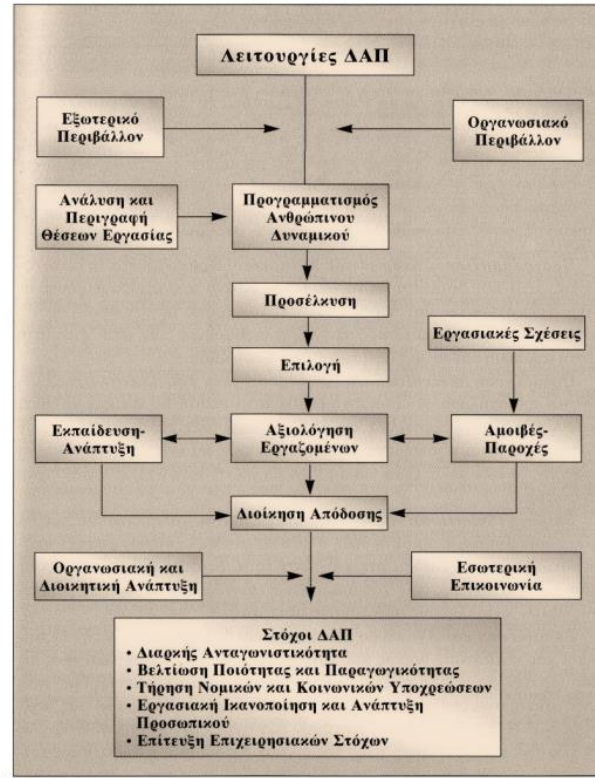
Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι θεμελιώδες μέσα σε μια εταιρεία, καθώς πρωταρχικός στόχος του είναι η διασφάλιση της ευημερίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ παράλληλα προωθεί θετικές σχέσεις μεταξύ τους. Οι δραστηριότητες του προσωπικού εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Βασιλαδιώτη, 2015).

Οι αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν διάφορες δραστηριότητες προσωπικού όπως πρόσληψη, απόλυση, καταγγελία σύμβασης και αντιμετώπιση θεμάτων ασφάλισης εργασίας. Επιπλέον, η ομάδα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επιφορτισμένη με την αξιολόγηση των εργαζομένων για να εντοπίσει τα πιο παραγωγικά άτομα και να διευκολύνει την επαγγελματική τους ανάπτυξη μέσω προαγωγών. Επιπλέον, η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη χάραξη στρατηγικών για την προσέλκυση και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για κάθε τμήμα. Με την αποτελεσματική επιλογή και τη στρατηγική ανάθεση εργαζομένων, μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση της ομάδας και να εξασφαλιστεί η ευθυγράμμιση των δεξιοτήτων με τις οργανωτικές απαιτήσεις (Καρακοβούνης, Καλλέζης, 2015).

Μια ουσιαστική πτυχή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού και την εφαρμογή στρατηγικών για τη βελτίωση της απόδοσής του. Αυτό περιλαμβάνει διάφορες προσεγγίσεις, όπως η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης, η θέσπιση συστημάτων αποζημίωσης και η εξέταση άλλων παραγόντων που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Είναι ζωτικής σημασίας να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης και να προσφερθούν προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης.

Η ευθυγράμμιση των πρακτικών HRM με την γενική επιχειρηματική στρατηγική είναι μια σημαντική πρόκληση. Αυτό περιλαμβάνει την εναρμόνιση των πολιτικών προσωπικού με τους στόχους του οργανισμού και την αποτελεσματική διαχείριση τυχόν εμποδίων που μπορεί να προκύψουν από αλλαγές στο εξωτερικό τοπίο. Κατά συνέπεια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας ρευστός και συνεχώς μεταβαλλόμενος κλάδος που προσαρμόζεται ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού.

Στο παρεχόμενο διάγραμμα εμφανίζεται μια απεικόνιση των πρωταρχικών αρμοδιοτήτων που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και η διασυνδεδεμένη φύση αυτών των λειτουργιών και η ενσωμάτωσή τους σε μια συνεκτική πολιτική (Μητροπούλου, 2016).



**Εικόνα 1:** Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.  
 Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003.

### 1.6 ΔΑΠ και αύξηση αποτελεσματικότητας

Η σημασία της ΔΑΠ, η οποία είναι μία από τις λειτουργίες της Διοίκησης, υπογραμμίζεται από τον ορισμό της. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η Διοίκηση περιλαμβάνει μια σειρά ενεργειών που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή οργανισμού με την αποτελεσματική χρήση τόσο των υλικών όσο και των ανθρώπινων πόρων. Ως εκ τούτου, καθίσταται προφανές ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στο να επιτρέψει στη Διοίκηση να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την εταιρεία. Στο παρελθόν, οι πρωταρχικές αρμοδιότητες των «τμημάτων προσωπικού», όπως ονομάζονταν, περιλάμβαναν την πρόσληψη και την απόλυση εργαζομένων, την αναφορά πληροφοριών εργαζομένων σε ασφαλιστικούς φορείς, τη διαχείριση μισθοδοσίας και τη διοργάνωση ψυχαγωγικών εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων.

Τα τελευταία χρόνια, έχει γίνει ένας μετασχηματισμός στα τμήματα προσωπικού, τα οποία είναι πλέον γνωστά ως τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η

αλλαγή προκλήθηκε από κυβερνητικούς κανονισμούς που εισήγαγαν νέες απαιτήσεις εργασίας και μια αλλαγή στη φύση της εργασίας, απαιτώντας εργαζόμενους με βελτιωμένες δεξιότητες και τεχνική εξειδίκευση. Με την άνοδο του παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι οργανισμοί αναγκάζονται να ενισχύσουν την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού. Για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις, οι οργανισμοί απαιτούν ικανά στελέχη HRM που διαθέτουν εξειδίκευση στην ηγεσία, τα κίνητρα, την κατάρτιση εργαζομένων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και τον σχεδιασμό εργασίας, καθώς και γνώση της νομοθεσίας. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να τηρούν την ισχύουσα νομοθεσία σε σχέση με τους υπαλλήλους τους. Το τμήμα HRM διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διατήρηση μιας παραγωγικής σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας αποτελεσματική εκπαίδευση στους εργαζόμενους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά εντός του οργανισμού. Επιπλέον, το τμήμα HRM θα πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που να προωθεί τη διατήρηση των εργαζομένων, να τους εξουσιοδοτεί να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού και να προσελκύουν πιθανούς υποψηφίους.

Ο οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί πολύ από τη στρατηγική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του. Η ΔΑΠ έχει τη δυνατότητα να κάνει σημαντικές ηθικές και κοινωνικές συνεισφορές για να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις και τις δυσκολίες της σύγχρονης κοινωνίας. Ως εργοδότης, η εταιρεία έχει κοινωνικές ευθύνες, όπως η διατήρηση και επέκταση του εργατικού δυναμικού της, καθώς και η κάλυψη των αναγκών της τοπικής κοινωνίας. Ωστόσο, η ΔΑΠ έχει επίσης διάφορες νομικές υποχρεώσεις, συμπεριλαμβανομένων δικαιωμάτων μισθών, ωρών εργασίας, συμβάσεων εργασίας, διαδικασιών καταγγελίας, συνταξιοδοτικών παροχών και ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Ο πρωταρχικός στόχος της ΔΑΠ είναι να ισχυροποιήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα μέσω βελτιωμένης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, καθιστώντας τον κρίσιμο οργανωτικό στόχο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η CPA (Cost Per Acquisition) δεν είναι ένας αυτόνομος στόχος, αλλά ένα εργαλείο που βοηθά τον οργανισμό να εκπληρώσει το σκοπό του. Στόχοι που σχετίζονται με τη λειτουργικότητα αφορούν τη σημασία και την αποτελεσματικότητα κάθε τμήματος εντός της ΔΑΠ, όσον αφορά τον ρόλο τους στην εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

Ο πρωταρχικός στόχος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο αποτελεσματικός συντονισμός των εργαζομένων προκειμένου να υποστηρίξει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τον προσεκτικό σχεδιασμό των ρόλων εργασίας, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν πώς η θέση τους συμβάλλει στη συνολική οργανωτική στρατηγική και τις συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχία. Επιπλέον, το τμήμα

Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή πολιτικών πρόσληψης και προσέλκυσης, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα άτομα με τις απαραίτητες δεξιότητες, εισάγονται στον οργανισμό. Ακόμη, οι ειδικοί διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζονται στενά με διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους, αντιμετωπίζοντας τις τρέχουσες ανάγκες των εργαζομένων και θέματα εργασιακών σχέσεων. Ακούν ενεργά τις προοπτικές των εργαζομένων και τις κοινοποιούν στη διοίκηση, με στόχο να αξιοποιήσουν τη συμβολή τους. Αυτή η συλλογική προσέγγιση ενθαρρύνει ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν τόσο τους προσωπικούς όσο και τους επαγγελματικούς τους στόχους. Τέλος, ως μέρος του στρατηγικού τους ρόλου, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων στην αξιολόγηση της τρέχουσας θέσης του οργανισμού και στον καθορισμό των μελλοντικών στόχων. Αυτό εξασφαλίζεται με την ανάπτυξη ολοκληρωμένων σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια επιτυχημένη στρατηγική θα αξιοποιήσει αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των πολύτιμων ανθρώπινων πόρων, για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Καθιερώνοντας έναν συγκεκριμένο στόχο και εφαρμόζοντας ένα καλά καθορισμένο σχέδιο, τόσο ο οργανισμός όσο και το τμήμα ΔΑΠ μπορούν να διοχετεύουν αποτελεσματικά τις προσπάθειές τους προς την καθημερινή πρόοδο, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τη σπατάλη ενέργειας και πόρων. Ως αποτέλεσμα, η κύρια εστίαση της λειτουργίας ΔΑΠ περιστρέφεται γύρω από δύο βασικές πτυχές: α) τη διασφάλιση της έγκαιρης απόκτησης κατάλληλων υπαλλήλων και β) τη δημιουργία μηχανισμών ανάδρασης για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται με την επιθυμητή κατεύθυνση. Η ικανότητα ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να εκπληρώσει αυτές τις ευθύνες εξαρτάται από την οργανωτική του δομή και τις αποφάσεις στελέχωσης.

Η πτυχή του «λαού» της οργάνωσης διαχειρίζεται από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η πρωταρχική τους ευθύνη είναι να παρέχουν υποστήριξη και καθοδήγηση σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού τόσο για τους διευθυντές όσο και για τους υπαλλήλους. Ανεξάρτητα από τη φύση του οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας να εκτιμηθούν και να αξιοποιηθούν οι δεξιότητες και οι υπηρεσίες των υπαλλήλων του, να τους παρακινηθούν να διαπρέψουν και να διασφαλιστεί η αφοσίωσή τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η στρατολόγηση και η διατήρηση ικανών ατόμων διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη συνολική επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι βασικές λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ περιλαμβάνουν τη στελέχωση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την παροχή κινήτρων και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Πριν ξεκινήσουν τη διαδικασία στελέχωσης, είναι απαραίτητο τα στελέχη να καταρτίσουν ένα σχέδιο προσλήψεων. Αρχικά, είναι επιτακτική ανάγκη για τον οργανισμό να έχει μια καλά καθορισμένη αποστολή και στρατηγική. Αυτό διασφαλίζει

ότι οι συγκεκριμένες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για κάθε θέση προσδιορίζονται σαφώς και ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

Το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού θα υποστηρίζεται από τον εντοπισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό από το τμήμα HR. Η ανάλυση εργασίας θα καθορίσει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση κάθε εργασίας, οι οποίες στη συνέχεια θα συμπεριληφθούν στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Αυτό εξυπηρετεί έναν διπλό σκοπό: επιτρέπει στους υποψήφιους υπαλλήλους να κατανοήσουν τη σύνδεση μεταξύ της θέσης εργασίας και της στρατηγικής του οργανισμού και διασφαλίζει ότι οι υποψήφιοι επιλέγονται με βάση αντικειμενικά κριτήρια. Μόλις εντοπιστούν οι κρίσιμες ικανότητες, μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία πρόσληψης. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι διευθυντές της ΔΑΠ στοχεύουν να επιτύχουν δύο στόχους: να προσελκύσουν επαρκή αριθμό υποψηφίων για να έχουν μια σειρά επιλογών, ενώ παρέχουν επίσης αρκετές πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας ώστε να αποκλείσουν υποψηφίους που δεν πληρούν τα απαραίτητα προσόντα. Η φάση επιλογής ξεκινά μόλις παραληφθούν οι αιτήσεις, με στόχο τον περιορισμό του μεγάλου αριθμού υποψηφίων από τη φάση πρόσληψης και την επιλογή αυτών που είναι πιο πιθανό να επιτύχουν στους ρόλους τους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν μια σειρά μέτρων για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Γενικά, στον υποψήφιο που ολοκληρώνει επιτυχώς όλα τα στάδια παρατείνεται μια προσφορά εργασίας. Η στελέχωση είναι υπεύθυνη για την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής, με στόχο τον εντοπισμό ικανών εργαζομένων και τη διασφάλιση της απασχόλησής τους εντός του οργανισμού. Μόλις εκπληρωθούν αυτοί οι στόχοι, η ΔΑΠ στρέφει την εστίασή της προς την ενίσχυση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων.

### **1.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Παρακίνηση και Διατήρηση**

Μόλις επιλεγούν οι υποψήφιοι που πληρούν τις απαιτήσεις εργασίας, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν αξιοποιούν αμέσως το πλήρες δυναμικό τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πρέπει πρώτα να εγκλιματιστούν στο νέο τους περιβάλλον, όπου η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπαίνει στο παιχνίδι. Αρχικά, ο νεοπροσλαμβανόμενος υπάλληλος λαμβάνει έναν προσανατολισμό που τον εξοικειώνει με τους κανόνες, τους στόχους και την κουλτούρα του οργανισμού. Ενώ η περιγραφή της εργασίας παρέχει σαφήνεια, οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να κατανοήσουν την κουλτούρα του οργανισμού και πώς ο ρόλος τους ταιριάζει στη δομή και τη στρατηγική του. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τη διασφάλιση της μέγιστης παραγωγικότητας, και αυτό συνήθως επιτυγχάνεται μέσω της φάσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει σχεδιαστεί για να ενισχύσει τις δεξιότητές τους στη νέα τους θέση, ενώ η ανάπτυξη εστιάζει στη διευκόλυνση των οργανωτικών αλλαγών. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι μια συνεχής προσπάθεια. Ο στόχος του τμήματος ΔΑΠ είναι να καλλιεργήσει ικανά και κατάλληλα άτομα μέσα στο περιβάλλον του

οργανισμού, εξοπλισμένα με την απαιτούμενη τεχνογνωσία και ικανότητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των ευθυνών τους. Μόλις επιτευχθεί αυτός ο στόχος, η ΔΑΠ εστιάζει στη συνέχεια στην ενδυνάμωση των κινήτρων του προσωπικού για την επίτευξη βέλτιστης απόδοσης.

Τα κίνητρα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη Διαδικασία Δυναμικής Δράσης (DAP), καθώς είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τι οδηγεί τη συμπεριφορά κάθε εργαζομένου. Η αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης συμπεριφοράς απαιτεί εστίαση στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση μεμονωμένων κινήτρων. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι τα κίνητρα δεν είναι αποκλειστικά ευθύνη του εργαζομένου, αλλά επηρεάζονται και από τη φύση της ίδιας της εργασίας. Η απόδοση ενός εργαζομένου δεν καθορίζεται μόνο από τις δεξιότητες και τις ικανότητές του, αλλά και από την προθυμία του να συμμετάσχει στα καθήκοντά του. Πολλοί οργανισμοί κατανοούν τη σημασία της ενθάρρυνσης των κινήτρων εγκαθιδρύοντας αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Αυτός ο σεβασμός μπορεί να καλλιεργηθεί με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ακούγοντας ενεργά τις προτάσεις και τις ιδέες τους όποτε είναι εφικτό. Μια άλλη βασική πτυχή της διαδικασίας παρακίνησης είναι ο καθορισμός προτύπων απόδοσης για κάθε εργαζόμενο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή ανατροφοδότησης μέσω αξιολογήσεων απόδοσης, οι οποίες όχι μόνο αναγνωρίζουν τα προηγούμενα επιτεύγματα αλλά και τονίζουν τομείς για βελτίωση. Ως εκ τούτου, η λειτουργία κινήτρων στοχεύει να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός προσελκύει και διατηρεί εργαζομένους με υψηλή εξειδίκευση και γνώση που είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν στο εργασιακό περιβάλλον. Μόλις επιτευχθεί αυτός ο στόχος, το επίκεντρο της DAP θα μετατοπιστεί προς τη διατήρηση των εργαζομένων εντός του οργανισμού.

Το τελευταίο βήμα στις λειτουργίες DAP είναι η λειτουργία συντήρησης, η οποία εστιάζει σε ενέργειες που συμβάλλουν στη διατήρηση παραγωγικών εργαζομένων εντός του οργανισμού. Είναι σημαντικό να δοθεί προτεραιότητα στη δέσμευση των εργαζομένων, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη τη μείωση της δέσμευσης στο χώρο εργασίας τα τελευταία χρόνια. Για να επιτευχθεί αυτό, η DAP πρέπει να εξασφαλίσει ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον, καθώς η ευημερία των εργαζομένων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την πίστη τους στον οργανισμό. Επιπλέον, η εφαρμογή αποτελεσματικών προγραμμάτων ενημέρωσης είναι απαραίτητη για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους και το περιβάλλον της. Ο χρόνος και η προσπάθεια που επενδύεται σε αυτή τη φάση είναι απαραίτητα για τη διατήρηση παραγωγικών υπαλλήλων που διαθέτουν τις ιδιότητες της ικανότητας, της προσαρμοστικότητας και της δέσμευσης στον οργανισμό.

Ενώ ο όρος «μακροπρόθεσμος σχεδιασμός» έχει αντικατασταθεί από την έννοια της στρατηγικής, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η στρατηγική περιλαμβάνει διάφορες ερμηνείες. Η στρατηγική διαχείριση, από την άλλη πλευρά, αφορά συγκεκριμένα τη

σφαίρα των διοικητικών επιλογών και των προσπαθειών που στοχεύουν στην ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού για μια εκτεταμένη περίοδο. Στόχος αυτών των αποφάσεων και ενεργειών είναι να καθοδηγήσουν τον οργανισμό μακροπρόθεσμα, κατανέμοντας αποτελεσματικά τους πόρους του ανταποκρινόμενοι στις εξελισσόμενες συνθήκες, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τη δυναμική της αγοράς και τις ανάγκες των πελατών, όλα με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

Προκειμένου ένας οργανισμός να λειτουργεί αποτελεσματικά, απαιτεί άτομα που να είναι προσαρμοστικά, ειδικευμένα και γνώστες. Καθώς οι απαιτήσεις της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς συνεχίζουν να εξελίσσονται, η σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει αυξηθεί εκθετικά. Η εκπαίδευση χρησιμεύει ως μια διαδικασία μετασχηματισμού για τους εργαζόμενους, απαιτώντας μόνιμες αλλαγές στις ικανότητες και τις επιδόσεις τους. Περιλαμβάνει την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την ανάπτυξη θετικών στάσεων, ακόμη και προσαρμογές στη συμπεριφορά. Αυτό συνεπάγεται την τροποποίηση των γνώσεων, των μεθόδων εργασίας και της συνολικής προοπτικής των εργαζομένων για τη δουλειά τους, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τον οργανισμό στο σύνολό του. Αξιοποιώντας τη συνδρομή του Αναπτυξιακού Σχεδίου Δράσης, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη καθορίζουν τον βέλτιστο χρόνο και τη μορφή για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

## 1.8 Αποφάσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης

Κατά τον καθορισμό των απαιτήσεων εκπαίδευσης, είναι σύνηθες να εξετάζονται ερωτήματα όπως οι στόχοι του οργανισμού, τα συγκεκριμένα καθήκοντα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων και η αναμενόμενη συμπεριφορά από κάθε εργαζόμενο για την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αξιολογηθούν τυχόν κενά δεξιοτήτων, γνώσεων ή ικανοτήτων που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να εκπληρώσουν την απαιτούμενη εργασιακή συμπεριφορά. Αυτά τα ερωτήματα υπογραμμίζουν την ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών και της ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Εντοπίζοντας αυτές τις ελλείψεις, μπορούμε να αποκτήσουμε μια εικόνα για το εύρος και τη φύση των απαιτήσεων κατάρτισης για τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι απαντήσεις στις προαναφερθείσες ερωτήσεις χρησιμεύουν ως δείκτες που μπορούν να σηματοδοτήσουν την ανάγκη εκπαίδευσης σε έναν επόπτη.

Οι περισσότεροι από αυτούς τους παράγοντες συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα. Τα σημάδια της μείωσης της απόδοσης στην εργασία μπορεί να περιλαμβάνουν μείωση της παραγωγής, μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών, αύξηση ατυχημάτων και αύξηση του ποσοστού των προϊόντων που απορρίφθηκαν. Ωστόσο, εκτός από την αντιμετώπιση ζητημάτων απόδοσης, είναι επίσης σημαντικό να παρέχεται εκπαίδευση σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και ως απάντηση στις αλλαγές που προκύπτουν από την αναδιάρθρωση της εργασίας ή την



εφαρμογή νέας τεχνολογίας. Για να διασφαλιστεί η επιτυχία ενός προπονητικού προγράμματος, πρέπει να χτιστεί σε γερές βάσεις. Η αποτελεσματικότητά του θα αξιολογηθεί με βάση τον αντίκτυπό του στην απόδοση των εργαζομένων, η οποία επηρεάζεται από τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα κίνητρά τους να διαπρέψουν στο ρόλο τους. Ως εκ τούτου, η οργανωτική διοίκηση θα πρέπει να αξιολογήσει την αξία που αποκτάται από τη βελτιωμένη απόδοση σε σχέση με το κόστος που προκύπτει κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τέλος, για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει να τεθούν σαφείς εκπαιδευτικοί στόχοι. Η διοίκηση θα πρέπει να κοινοποιεί τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε κάθε εκπαιδευόμενο μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Είναι σημαντικό τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο προϊστάμενός του να έχουν σαφή κατανόηση των στόχων. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, έγκαιροι και εύκολα αναγνωρίσιμοι. Σκοπός είναι να δοθεί σαφήνεια σχετικά με το τι πρέπει να αλλάξει και σε ποιο βαθμό.

### **1.9 Αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού και μέσα για την αύξηση της αποδοτικότητας**

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει τη μέτρηση και τον υπολογισμό της εργασιακής απόδοσης ενός εργαζομένου με βάση προκαθορισμένα κριτήρια. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δυνατών και αδυναμιών του εργαζομένου. Ο σκοπός αυτής της αξιολόγησης είναι η συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών προκειμένου να ληφθούν τεκμηριωμένες αποφάσεις που θα βελτιώσουν την απόδοση. Τελικά, η αξιολόγηση χρησιμεύει ως μέτρο ελέγχου για τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο ένας υπάλληλος έχει συμβάλει στους στόχους του οργανισμού. Είναι μια δομημένη διαδικασία που στοχεύει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εργαζομένου στην εκτέλεση της εργασίας του (Χυτήρης, 2001).

Ταυτόχρονα, χρησιμεύει ως πολύτιμο εγχειρίδιο για τη δομημένη διαχείριση του οργανισμού, επιτρέποντας την εφαρμογή συστημάτων προώθησης, μεταβίβασης και αποζημίωσης, καθώς και προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Από την οπτική γωνία των εργαζομένων, είναι ένας απαραίτητος πόρος που παρέχει κρίσιμες γνώσεις για το εργασιακό τους περιβάλλον, συγκεκριμένα πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους από τους συνομηλίκους τους εντός του οργανισμού. Τα εξαιρετικά ικανά άτομα αναγνωρίζουν τη σημασία της ευθυγράμμισης της αξιολόγησης με τις αναμενόμενες ανταμοιβές από τον επίσημο οργανισμό, υπογραμμίζοντας έτσι τον σημαντικό ρόλο που παίζει η αξιολόγηση στα κίνητρα. Η έρευνα επιβεβαιώνει τη θετική επίδραση των αξιολογήσεων της απόδοσης των εργαζομένων στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Όταν η αξιολόγηση συνδέεται με στρατηγικούς στόχους, οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν τις ενέργειές τους για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, χρησιμεύει ως μέσο αξιολόγησης της συμβολής κάθε ατόμου στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και προσφέρει εικόνα για τα επίπεδα δεξιοτήτων των εργαζομένων,

διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την προώθηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση της ανάπτυξής τους και τον καθορισμό της καριέρας τους. Όταν διεξάγεται σωστά, έχει τεράστια σημασία για την ενίσχυση της οργανωτικής λειτουργίας. Αρχικά, ένας από τους βασικούς σκοπούς της αξιολόγησης είναι ο καθορισμός στόχων απόδοσης και ανάπτυξης για τους εργαζόμενους. Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει την αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση αμοιβαία συμφωνημένους στόχους μεταξύ αυτών και των προϊσταμένων τους. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν την ευκαιρία να συζητηθούν οι μακροπρόθεσμες φιλοδοξίες του εργαζομένου σε σχέση με αυτές του οργανισμού και να σκιαγραφηθούν τα απαραίτητα βήματα για την επίτευξή τους. Ταυτόχρονα, μια κρίσιμη πτυχή της αξιολόγησης είναι η ικανότητά της να προσδιορίζει τις ατομικές απαιτήσεις κατάρτισης για κάθε εργαζόμενο (Παπαγιαννάκη, 2011).

Η διαδικασία αξιολόγησης ξεκινά με τη θέσπιση προτύπων απόδοσης ευθυγραμμισμένα με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτά τα πρότυπα δημιουργούνται μέσω της στρατηγικής κατεύθυνσης της εταιρείας, ιδιαίτερα με την ανάλυση των ρόλων εργασίας και των αντίστοιχων περιγραφών τους. Είναι σημαντικό αυτά τα πρότυπα απόδοσης να είναι διαφανή και αντικειμενικά, επιτρέποντας την κατανόηση και τη μέτρηση. Ένας προϊστάμενος πρέπει να έχει σαφή κατανόηση των προσδοκιών του σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, επιτρέποντάς του να διατυπώσει αυτές τις προσδοκίες στους υπαλλήλους του στο μέλλον. Αυτή η αμοιβαία συμφωνία για συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης και η επακόλουθη αξιολόγηση σε σχέση με τα καθιερωμένα πρότυπα είναι απαραίτητη. Είναι επιτακτική ανάγκη να συνοδεύονται αυτά τα πρότυπα απόδοσης με μια σαφή περιγραφή των σχετικών προσδοκιών.

Είναι επιτακτική ανάγκη οι εργαζόμενοι να μην αφήνονται να κάνουν εικασίες σχετικά με τις εργασιακές τους προσδοκίες. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί πλήρη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων. Για την αξιολόγηση της απόδοσης, το τρίτο βήμα περιλαμβάνει τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω προσωπικής παρατήρησης, στατιστικών αναφορών, προφορικών αναφορών και γραπτών αναφορών. Κάθε μέθοδος έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, αλλά ο συνδυασμός τους αυξάνει την αξιοπιστία των πληροφοριών που συλλέγονται. Η εστίαση θα πρέπει να είναι στο τι μετριέται και όχι στο πώς μετριέται, καθώς αυτό καθορίζει σε τι προσπαθούν να διακριθούν οι εργαζόμενοι.

Τέλος, το τέταρτο βήμα περιλαμβάνει τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα καθιερωμένα πρότυπα, σημειώνοντας τυχόν αποκλίσεις που προκύπτουν. Όταν δημιουργείτε ένα έντυπο αξιολόγησης απόδοσης, είναι σημαντικό να συμπεριλάβετε μια ολοκληρωμένη λίστα προτύπων απόδοσης και αντίστοιχες επεξηγήσεις. Επιπλέον, είναι

σημαντικό να παρέχεται μια σαφής εξήγηση των διαφορετικών επιπέδων απόδοσης και του βαθμού αποδοχής τους σε σχέση με αυτά τα πρότυπα. Αυτό επιτρέπει την αποτελεσματική ανατροφοδότηση και ενθαρρύνει τις συζητήσεις μεταξύ του αξιολογητή και του εργαζομένου σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Η παρουσίαση της αξιολόγησης στον εργαζόμενο μπορεί να είναι μια πρόκληση για τους αξιολογητές, καθώς περιλαμβάνει συζήτηση για τη συνεισφορά και τις ικανότητες του εργαζομένου, που μπορεί να είναι συναισθηματικά φορτισμένες. Η εντύπωση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την αξιολόγησή τους επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αυτοεκτίμησή τους και την επακόλουθη απόδοσή τους. Τέλος, η διαδικασία αξιολόγησης ολοκληρώνεται με τον καθορισμό διορθωτικών ενεργειών, εάν είναι απαραίτητο, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν με δύο διαφορετικούς τρόπους.

Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για τη διορθωτική δράση: η μία επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση των συμπτωμάτων, ενώ η άλλη εμβαθύνει στις υποκείμενες αιτίες. Λαμβάνονται άμεσα μέτρα για τη διόρθωση ζητημάτων όπως τα διαδικαστικά λάθη και η ανεπαρκής εκπαίδευση, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι θα επανέλθουν αμέσως στο σωστό δρόμο. Από την άλλη πλευρά, η βασική διορθωτική δράση επιδιώκει να εντοπίσει τις βαθύτερες αιτίες και να αναλύσει πώς η απόδοση παρέκκλινε από τα αναμενόμενα πρότυπα. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει την παροχή στους υπαλλήλους ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Μερικά άτομα μπορεί να υποστηρίξουν ότι τους λείπει ο χρόνος που απαιτείται για τη βασική διορθωτική δράση, στηριζόμενοι έτσι αποκλειστικά στην άμεση δράση.

Για να καθιερωθεί μια αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης, πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις για να αποφέρει επιτυχημένα αποτελέσματα. Πρώτον, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διαθέτει ένα επίπεδο ιδιαιτερότητας και σαφήνειας που να είναι κατανοητό σε όλα τα εμπλεκόμενα άτομα. Θα πρέπει να προσαρμόζεται ώστε να ταιριάζει στις μοναδικές ανάγκες και περιστάσεις του οργανισμού, ενώ θα είναι επίσης αποδεκτό από αυτούς που αξιολογούνται. Επιπλέον, το σύστημα θα πρέπει να προσπαθεί να είναι αξιόπιστο και όσο το δυνατόν αντικειμενικό, επιτρέποντας τον σαφή εντοπισμό των διαφορών απόδοσης με την πάροδο του χρόνου για μεμονωμένους υπαλλήλους ή μεταξύ εργαζομένων εντός του ίδιου χρονικού πλαισίου. Επιπλέον, εστιάζοντας στα καθήκοντα και τις ευθύνες που σχετίζονται με κάθε θέση, το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τομείς που χρειάζονται βελτίωση και να διευκολύνει την επαγγελματική ανάπτυξη. Επιπλέον, το κόστος διαχείρισης του συστήματος θα πρέπει να είναι ανάλογο με τα οφέλη που παρέχει, διασφαλίζοντας τη συνολική του αποτελεσματικότητα. Τελικά, για να λειτουργήσει βέλτιστα το σύστημα αξιολόγησης, είναι επιτακτική ανάγκη τα άτομα που το χρησιμοποιούν να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες.

Προκειμένου να διασφαλιστεί το αμοιβαίο όφελος όλων των εμπλεκόμενων μερών, τίθεται κρίσιμο τόσο για τους αξιολογητές όσο και για εκείνους που

αξιολογούνται να αναγνωρίσουν τη σημασία της διαδικασίας αξιολόγησης και την ευθυγράμμισή της με τις αξίες του οργανισμού. Αυτή η αναγνώριση θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη, την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ τους. Επιπλέον, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα στην επίτευξη των επιμέρους στόχων που τέθηκαν στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης, καθώς και στην πρακτική εφαρμογή των σχετικών δεξιοτήτων. Η επιλογή των ικανοτήτων που θα αξιολογηθούν θα πρέπει να βασίζεται στο όραμα, τις αξίες, τη φύση της εργασίας, τις τεχνολογικές απαιτήσεις και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτές οι ικανότητες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων λόγω της ποικιλόμορφης φύσης των ρόλων τους.

Η αξιολόγηση των συναδέλφων παρουσιάζεται ως εναλλακτική επιλογή για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση που περιλαμβάνει διάφορες πτυχές των ικανοτήτων που σχετίζονται με την εργασία. Αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμο σε καταστάσεις όπου οι προϊστάμενοι δεν είναι σε θέση να παρακολουθούν στενά τη συμπεριφορά των εργαζομένων λόγω γεωγραφικών περιορισμών. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται συνήθως από οργανισμούς που χρησιμοποιούν αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργαζομένων. Όταν υπάρχει ισχυρή αίσθηση συνοχής μέσα στην ομάδα, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των συναδέλφων τείνουν να είναι αξιόπιστα καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση της ομάδας. Αντίθετα, όταν λείπει η συνοχή της ομάδας, τα αποτελέσματα γίνονται ασυνεπή λόγω διαπροσωπικών συγκρούσεων και αντιπαλοτήτων μεταξύ των συναδέλφων (Μπάτσιος, 2013).

Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τους υφιστάμενους τους ως αξιολογητές για να αξιολογήσουν την απόδοση των προϊσταμένων τους σε διάφορες πτυχές, όπως η συμπεριφορά και οι διευθυντικές τους ικανότητες. Αυτές οι αξιολογήσεις εξυπηρετούν τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας διαφορετικών μοντέλων διαχείρισης και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές ή απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Ωστόσο, ανακύπτει ένα σημαντικό ζήτημα με αυτές τις αξιολογήσεις: οι προϊστάμενοι τείνουν να υιοθετούν συγκαταβατικές και ευχάριστες στάσεις όταν θέλουν να αποφύγουν τις αρνητικές αξιολογήσεις, ενώ γίνονται επιθετικοί όταν υποψιάζονται ότι οι υφιστάμενοι τους βαθμολογούν άσχημα. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να διαφυλαχθεί η ανωνυμία των υφιστάμενων αξιολογητών προκειμένου να διατηρηθεί η ακεραιότητα αυτών των αξιολογήσεων. Επιπλέον, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι συχνά επιφορτισμένοι με την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται συνήθως ως μέρος μιας μεθόδου αξιολόγησης που βασίζεται στην απόδοση, όπου τόσο ο προϊστάμενος όσο και ο υφιστάμενος αξιολογούν συνεργατικά τον βαθμό στον οποίο έχουν επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους τους.

Ταυτόχρονα, οι επόπτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την αυτοαξιολόγηση ως πρόσθετο εργαλείο για την αξιολόγηση των υφισταμένων τους. Επιτρέποντας στους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους, ορισμένες πτυχές της προσωπικότητας και των ικανοτήτων τους μπορούν να έρθουν στο φως. Εάν αυτοί οι τομείς γαλουχηθούν κατάλληλα, μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο τόσο στο άτομο όσο και στον οργανισμό. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αυτοαξιολόγηση έχει περιορισμένη χρησιμότητα, καθώς οι εργαζόμενοι συχνά τείνουν να βαθμολογούν υψηλά την απόδοσή τους. Μια άλλη μέθοδος αξιολόγησης προέρχεται από την ανατροφοδότηση που παρέχεται από τους πελάτες του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται κυρίως σε ρόλους που αφορούν την εξυπηρέτηση πελατών και την παροχή υπηρεσιών.

Η διοίκηση των οργανισμών δίνει μεγάλη σημασία στην αντιμετώπιση του χαρακτήρα, της συμπεριφοράς, της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών των εργαζομένων προκειμένου να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για να αξιολογήσουν αυτές τις πτυχές, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους, όπως τη διεξαγωγή τηλεφωνικών συνεντεύξεων με πελάτες ή τη διανομή ερωτηματολογίων. Επιπλέον, πολλοί οργανισμοί υιοθετούν μια προσέγγιση αξιολόγησης 360 μοιρών, η οποία περιλαμβάνει τη συλλογή σχολίων από πολλαπλές πηγές, συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων, των συναδέλφων, των υφισταμένων, των πελατών και των ίδιων των εργαζομένων. Αυτή η ολοκληρωμένη τεχνική αξιολόγησης παρέχει μια ολιστική άποψη του ατόμου που αξιολογείται. Οι υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης υποστηρίζουν ότι η χρήση ενός ευρέος φάσματος πηγών πληροφοριών παρέχει την πιο ακριβή αξιολόγηση. Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η διαχείριση των αξιολογήσεων γίνεται πιο χρονοβόρα και δαπανηρή όσο αυξάνεται ο αριθμός των πηγών πληροφοριών. Επομένως, υπάρχει ένα πρακτικό όριο στον αριθμό των πηγών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 Ο ιδιωτικός τομέας

Ο ιδιωτικός τομέας αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων και οργανισμών που είναι ανεξάρτητοι από την ιδιοκτησία ή τον έλεγχο της κυβέρνησης. Αυτό περιλαμβάνει τα πάντα, από μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις έως τεράστιες πολυεθνικές εταιρείες. Αυτό που διακρίνει τον ιδιωτικό τομέα είναι ο πρωταρχικός του στόχος να παράγει κέρδη για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους. Χαρακτηρίζεται από τις ανταγωνιστικές της αγορές, την ιδιωτική ιδιοκτησία και την επιδίωξη μεγιστοποίησης της κερδοφορίας.

Ο ιδιωτικός τομέας, βασικός καταλύτης για την οικονομική επέκταση, αναλαμβάνει θεμελιώδη θέση στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης, προόδου και ευημερίας. Προσαρμόζεται άμεσα στις ανάγκες των καταναλωτών και στα σημάδια της αγοράς, διανέμοντας αποτελεσματικά πόρους και κεφάλαια, ένα κατόρθωμα που ο δημόσιος τομέας συχνά αγωνίζεται να επιτύχει. Η κατάσταση του ιδιωτικού τομέα θεωρείται συνήθως ως ένα βαρόμετρο που αντανακλά τη συνολική οικονομική ικανότητα ενός έθνους (Κεφαλιανός, 2015).

Ο ιδιωτικός τομέας διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην έρευνα και την ανάπτυξη, με τις εταιρείες να χρησιμεύουν ως σημαντικοί συνεισφέροντες. Οι προσπάθειές τους τροφοδοτούν την καινοτομία σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας και των φαρμακευτικών προϊόντων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και βελτιωμένων διαδικασιών παραγωγής. Αυτή η ώθηση για καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική επέκταση και τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμια κλίμακα.

Στην πλειονότητα των οικονομιών, ο ιδιωτικός τομέας λειτουργεί ως ο κύριος πάροχος θέσεων εργασίας. Διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ανακούφιση των ζητημάτων της ανεργίας και της υποαπασχόλησης, προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα ευκαιριών απασχόλησης που καλύπτουν διάφορους κλάδους. Οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και οι παροχές στον ιδιωτικό τομέα επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη δυναμική της αγοράς, με αποτέλεσμα σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ βιομηχανιών και περιφερειών.

Ο ιδιωτικός τομέας συχνά συνεργάζεται με κρατικούς φορείς και παίζει ρόλο στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής. Μέσω της άσκησης πίεσης, της υπεράσπισης και των συνεργασιών μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν τους κανονισμούς, τις οικονομικές πολιτικές και τα αναπτυξιακά σχέδια ώστε να ευθυγραμμιστούν με τα δικά τους συμφέροντα και τις μεγαλύτερες οικονομικές απαιτήσεις.

Στον τομέα των επιχειρήσεων, ο ιδιωτικός τομέας αντιμετωπίζει διάφορα εμπόδια, όπως αλλαγές στη δυναμική της αγοράς, τον ανταγωνισμό και τις εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Επιπλέον, δέχεται συχνά μομφές επειδή

τοποθετεί το κέρδος πάνω από κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς λόγους, με αποτέλεσμα θέματα όπως η άνιση κατανομή του πλούτου, η περιβαλλοντική παρακμή και περιστασιακά δυσμενείς συνθήκες εργασίας.

Για την αντιμετώπιση αυτών των κριτικών, πολυάριθμοι οργανισμοί στον ιδιωτικό τομέα έχουν υιοθετήσει πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR), οι οποίες συνεπάγονται τη λειτουργία των επιχειρήσεων τους με μεγάλη έμφαση στην ηθική και την κοινωνική ευθύνη. Αυτό περιλαμβάνει πρακτικές όπως η διατήρηση του περιβάλλοντος, η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων και η ενεργός συμμετοχή σε φιλανθρωπικές προσπάθειες.

Ο αντίκτυπος των πολυεθνικών εταιρειών στο παγκόσμιο εμπόριο, τις επενδύσεις και τις πολιτιστικές ανταλλαγές δεν περιορίζεται στα εσωτερικά σύνορα. Η επιρροή τους εκτείνεται πολύ μακριά, φτάνοντας σε διάφορες γωνιές του κόσμου. Αυτές οι εταιρείες έχουν τη δύναμη να διαμορφώνουν τις τοπικές οικονομίες και κοινωνίες με βαθύτατους τρόπους, προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο, ανάλογα με τις λειτουργικές τους μεθόδους, (Γεωργακοπούλου, 2015).

## **2.2 Ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα**

Η οικονομία της Ελλάδας ευδοκμεί στον ζωντανό και ουσιαστικό ιδιωτικό τομέα, ο οποίος περιλαμβάνει ένα μείγμα μικρομεσαίων επιχειρήσεων και μεγαλύτερων εταιρειών. Σε όλη την ιστορία της, η Ελλάδα έχει καλλιεργήσει μια πλούσια κληρονομιά οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες συμβάλλουν επίμονα στη ζωτικότητα του ιδιωτικού τομέα. Αυτές οι επιχειρήσεις καλύπτουν διάφορους τομείς όπως ο τουρισμός, η ναυτιλία, η γεωργία και οι υπηρεσίες.

Ο ελληνικός ιδιωτικός τομέας επωφελείται σε μεγάλο βαθμό από την παρουσία του τουρισμού, ο οποίος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη συμβολή στο ΑΕΠ της χώρας. Αυτή η ακμάζουσα βιομηχανία ανοίγει μια πληθώρα δυνατοτήτων για ιδιωτικές επιχειρήσεις, που κυμαίνονται από εγκαταστάσεις φιλοξενίας όπως ξενοδοχεία και εστιατόρια, μέχρι ταξιδιωτικά γραφεία και διάφορες δραστηριότητες αναψυχής (Μπίτσικας, 2017).

Η Ελλάδα υπερηφανεύεται για την ισχυρή ναυτιλιακή της βιομηχανία, η οποία λειτουργεί ως ζωτικός πυλώνας της οικονομίας της χώρας. Διαθέτοντας έναν από τους μεγαλύτερους εμπορικούς στόλους παγκοσμίως, ο κλάδος αυτός ελέγχεται κατά κύριο λόγο από ιδιωτικούς φορείς και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομική παραγωγικότητα της Ελλάδας. Οι διάσημοι Έλληνες μεγιστάνες της ναυτιλίας έχουν δημιουργήσει μια τρομερή παρουσία στο διεθνές θαλάσσιο εμπόριο, υπογραμμίζοντας την τεράστια παγκόσμια σημασία του κλάδου. Ο ελληνικός ιδιωτικός τομέας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό και στη γεωργία. Με το ποικίλο κλίμα και τη γεωγραφία της, η χώρα είναι σε θέση να καλλιεργήσει μια ευρεία γκάμα γεωργικών προϊόντων όπως ελιές, σταφύλια και μια ποικιλία από φρούτα και λαχανικά. Ενώ πολλές από αυτές τις γεωργικές επιχειρήσεις είναι μικρής κλίμακας και οικογενειακές, υπάρχουν και μεγαλύτερες

αγροτικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην παραγωγή και την εξαγωγή αυτών των αγαθών.

Στην Ελλάδα, ο ιδιωτικός τομέας περιλαμβάνει διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών, λιανικών και επαγγελματικών υπηρεσιών, γνωστοί συλλογικά ως τομέας των υπηρεσιών. Μετά την οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του 2000, ο τομέας των υπηρεσιών γνώρισε μια σταθερή ανάκαμψη, δίνοντας προτεραιότητα στην ενίσχυση του εκσυγχρονισμού και της αποτελεσματικότητας.

Αν και ο ελληνικός ιδιωτικός τομέας διαθέτει αξιόπαινες ιδιότητες, συναντά πολλά εμπόδια. Ο ιδιωτικός τομέας επωμίστηκε το κύριο βάρος της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2009, προκαλώντας τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις μειωμένες καταναλωτικές δαπάνες και τις αυστηρές πιστωτικές συνθήκες. Επιπλέον, η κρίση επιτάχυνε σημαντική ανεργία, η οποία παρέμεινε ένα συνεχές εμπόδιο, (Παπαλάμπρου,2015).

Η Ελλάδα αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις, με αποτέλεσμα να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Το τοπίο των startup, ειδικά στον τομέα της τεχνολογίας, γνώρισε σημαντική ανάπτυξη, καθώς νέοι καινοτόμοι και επιχειρηματίες προσπαθούν να δημιουργήσουν νέες προοπτικές και να τονώσουν την οικονομική ανάπτυξη. Αυτή η μετάβαση προς έναν ιδιωτικό τομέα με γνώμονα την καινοτομία θεωρείται κρίσιμη για τις οικονομικές προοπτικές της Ελλάδας.

Προκειμένου να προωθηθεί η επέκταση του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, η ελληνική κυβέρνηση έχει εμπλακεί ενεργά σε πρωτοβουλίες για την καλλιέργεια ενός πιο ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος. Αυτό περιλαμβάνει προσπάθειες για τον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών, τη βελτίωση της ρυθμιστικής δομής και την παροχή κινήτρων για εισροή κεφαλαίων. Στόχος αυτών των δράσεων είναι να προσελκύσουν τόσο τοπικές όσο και διεθνείς επενδύσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη συνεχή πρόοδο και διεύρυνση του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα.

### **2.3 Ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα στην Ελληνική Οικονομία**

Η ελληνική οικονομία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος λειτουργεί ως ο πρωταρχικός καταλύτης για τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την πρόοδο στην καινοτομία και τη συνολική οικονομική επέκταση. Η σύνθεση αυτού του τομέα είναι αρκετά διαφορετική, καθώς περιλαμβάνει ένα πλήθος μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και μια χούφτα μεγάλων εταιρειών, που αντικατοπτρίζουν το οικονομικό έδαφος του έθνους. Αυτές οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς όπως ο τουρισμός, η ναυτιλία, η γεωργία και οι υπηρεσίες, με ξεχωριστή συμβολή στη συνολική οικονομία.

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις κατέχουν το πλειοψηφικό μερίδιο της τουριστικής βιομηχανίας, ενός ζωτικού τομέα για την Ελλάδα που προσελκύει εκατομμύρια



τουρίστες κάθε χρόνο και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο ΑΕΠ της χώρας. Αυτός ο κλάδος όχι μόνο παράγει σημαντικό εισόδημα, αλλά δημιουργεί επίσης ένα πλήθος ευκαιριών απασχόλησης, υποστηρίζοντας διάφορους τομείς όπως το λιανικό εμπόριο και οι υπηρεσίες τροφίμων. Η γοητεία της Ελλάδας βρίσκεται στα μαγευτικά φυσικά τοπία της και την άφθονη ιστορική και πολιτιστική της κληρονομιά, καθιστώντας την έναν εξαιρετικό τουριστικό προορισμό. Ο ιδιωτικός τομέας αξιοποιεί αποτελεσματικά αυτά τα αξιοθέατα λειτουργώντας ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων με επίκεντρο τον τουρισμό, (Αθανασοπούλου, Σταυρακάκης,2015).

Ο ιδιωτικός τομέας είναι ο κύριος υπεύθυνος για την κρίσιμη πτυχή της ναυτιλίας στην ελληνική οικονομία. Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, που διαθέτουν έναν από τους μεγαλύτερους στόλους εμπορικού ναυτικού παγκοσμίως, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση του διεθνούς θαλάσσιου εμπορίου. Η ουσιαστική συμβολή αυτού του κλάδου στο εθνικό εισόδημα υπογραμμίζει την παγκόσμια επιρροή των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών.

Παρόλο που η γεωργία μπορεί να μην είναι τόσο μεγάλη όσο η βιομηχανία του τουρισμού και της ναυτιλίας, εξακολουθεί να έχει κρίσιμο ρόλο στον ιδιωτικό τομέα. Ο τομέας αυτός παρέχει ευκαιρίες απασχόλησης σε σημαντικό αριθμό ατόμων και διαδραματίζει ζωτικό ρόλο τόσο στην τοπική αγορά όσο και στο διεθνές εμπόριο. Σε αυτόν τον τομέα, υπάρχει ένα μείγμα παραδοσιακών, οικογενειακών αγροκτημάτων και ένας αυξανόμενος αριθμός μεγαλύτερων αγροτικών επιχειρήσεων που ειδικεύονται στην παραγωγή ελαιολάδου, κρασιού και διαφόρων φρούτων.

Η ελληνική οικονομία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τομέα των ιδιωτικοποιημένων υπηρεσιών, που περιλαμβάνει τον τραπεζικό τομέα, το λιανικό εμπόριο και μια σειρά από επαγγελματικές υπηρεσίες. Παρά τις αλλαγές και τις δυσκολίες στον απόηχο της χρηματοπιστωτικής κρίσης, αυτός ο τομέας εξακολουθεί να διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης και στην ώθηση της οικονομικής ανάπτυξης.

Παρά την ανθεκτικότητά του, ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα έχει αντιμετωπίσει αρκετά εμπόδια. Η οικονομική κρίση της χώρας είχε βαθιά επίδραση, με αποτέλεσμα τη μείωση των καταναλωτικών δαπανών, την περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια και ένα δύσκολο εμπορικό τοπίο. Αυτή η εποχή ήταν μάρτυρας αμέτρητων επιχειρήσεων που αγωνίστηκαν να παραμείνουν στη ζωή, συνοδευόμενες από μια έκρηξη της ανεργίας και την οικονομική ύφεση.

Για την αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων, έχει δοθεί αυξανόμενη έμφαση στην καλλιέργεια της δημιουργικότητας και των επιχειρηματικών εγχειρημάτων στον ιδιωτικό κλάδο. Η αναπτυσσόμενη κοινότητα των startup, ιδιαίτερα στους τομείς της τεχνολογίας και των πρωτοποριακών υπηρεσιών, αποτελεί παράδειγμα μιας μετάβασης προς μια σύγχρονη και ποικίλη οικονομία. Αυτές οι νέες επιχειρήσεις θεωρούνται απαραίτητες για

την προώθηση της επικείμενης οικονομικής επέκτασης και τη μείωση της εξάρτησης από τους συμβατικούς τομείς.

Η ελληνική κυβέρνηση έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην τροφοδότηση της επέκτασης του ιδιωτικού τομέα. Οι βασικές πρωτοβουλίες για τη βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος, τον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών και την επιβολή ευνοϊκών κανονισμών ήταν ζωτικής σημασίας. Στόχος αυτών των δράσεων είναι η προσέλκυση επενδύσεων και η προώθηση της ανάπτυξης του ιδιωτικού τομέα, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική ευημερία και πρόοδο της ελληνικής οικονομίας. Το μέλλον του οικονομικού τοπίου της Ελλάδας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το σθένος και την ευελιξία του ιδιωτικού της τομέα.

## 2.4 Διαρκής Επαγγελματική Κατάρτιση

Με τον όρο «διαρκής επαγγελματική κατάρτιση» ορίζουμε κάθε μορφή δια βίου επιμόρφωσης, κατάρτισης και επανακατάρτισης που απευθύνεται στο εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού και εμπλουτίζει γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες αποκτήθηκαν στο πλαίσιο μιας γενικής επαγγελματικής κατάρτισης κατά την αρχική κατάρτιση, με στόχο την ένταξη εργασίας ή τη διασφάλιση και βελτίωση της θέσης εργασίας (Ζαρίφης, Γ.).

Τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ευρώπη έχουν διαμορφωθεί από τις μοναδικές εθνικές κουλτούρες κάθε κράτους μέλους. Η εκπαιδευτική πολιτική της Ευρωπαϊκής Κοινότητας στοχεύει στην προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών, προωθώντας την κατανόηση των διαφορετικών εκπαιδευτικών συστημάτων τους και διατηρώντας τις ξεχωριστές εκπαιδευτικές εμπειρίες τους. Σύμφωνα με την «αρχή της επικουρικότητας», κάθε κράτος μέλος αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για την οργάνωση του δικού του εκπαιδευτικού συστήματος και τον σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών του. Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν είναι να δημιουργήσει ένα ενιαίο εκπαιδευτικό σύστημα, αλλά μάλλον να ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών, να παρέχει υποστήριξη και να ενισχύσει τις προσπάθειές τους για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες κατάρτισης και να διευκολύνει την κινητικότητα των ασκούμενων και των εκπαιδευτών πέρα από τα εθνικά σύνορα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Η θεσμοθέτηση διαφόρων φορέων και δικτύων από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα αποτελεί στρατηγική κίνηση για την προώθηση των στόχων της. Αυτές οι οντότητες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της ευρωπαϊκής διάστασης της εκπαίδευσης και στη διασφάλιση μιας συντονισμένης προσέγγισης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Μεταξύ των βασικών φορέων και δικτύων είναι το Δίκτυο Ευρυδίκη, το CEDEFOP και το Ευρωπαϊκό Κέντρο Εκπαίδευσης (Λιντζέρης, 2017)

Η δια βίου μάθηση δεν είναι ευρέως διαδεδομένη στην Ελλάδα, γεγονός που αποδεικνύεται από την κατάταξη της χώρας ως τη χαμηλότερη μεταξύ των ευρωπαϊκών

εθνών όσον αφορά τη συμμετοχή των πολιτών σε προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για άτομα ηλικίας 25-64 ετών. Αυτό υπογραμμίζει την περιορισμένη διαθεσιμότητα ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης ενηλίκων, καθώς και την άνιση κατανομή αυτών των πόρων μεταξύ των κοινωνικά μειονεκτικών ομάδων (European Commission, 2002).

Το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων στην Ελλάδα είναι αρμόδιο για την εκπαίδευση ενηλίκων, με τη Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων να λειτουργεί ως πρωταρχικό όργανο διοίκησης. Αυτή η οντότητα είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό, τον συντονισμό και την εκτέλεση πρωτοβουλιών που προωθούν τη δια βίου μάθηση. Υπό τη Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων, το Ινστιτούτο Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Δ.ΕΚ.Ε.) λειτουργεί ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Πρωταρχικός στόχος του είναι η παροχή τεχνικής και επιστημονικής υποστήριξης για τα προγράμματα που υλοποιεί η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων και η διευκόλυνση των πρωτοβουλιών δια βίου μάθησης. Παράλληλα με το Ι.Δ.ΕΚ.Ε., ρόλο στην υλοποίηση των προγραμμάτων που έχει θεσπίσει η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων παίζουν και οι Νομαρχιακές Επιτροπές Λαϊκής Εκπαίδευσης (ΝΕΛΕ) και τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ).

Το Ι.Ε.Κ., σύμφωνα με το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα, έχει πρωταρχικό στόχο την προσφορά διαφόρων μορφών επαγγελματικής κατάρτισης, είτε αρχικής είτε συμπληρωματικής. Στοχεύει επίσης να εξοπλίσει τους εκπαιδευόμενους με τα απαραίτητα προσόντα μέσω της μετάδοσης επιστημονικών, τεχνικών, επαγγελματικών και πρακτικών γνώσεων, καθώς και με την ανάπτυξη σχετικών δεξιοτήτων. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση διασφαλίζει ότι οι απόφοιτοι είναι καλά προετοιμασμένοι για απρόσκοπτη ένταξη στην αγορά εργασίας και ικανοί να προσαρμοστούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας.

Η απόκτηση πρακτικών δεξιοτήτων, γνώσεων και τεχνογνωσίας για την αγορά εργασίας, γνωστή ως Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΕΚ) και ανάπτυξη δεξιοτήτων, είναι μια κρίσιμη πτυχή της προετοιμασίας των ατόμων για τον κόσμο της εργασίας. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την απόκτηση των απαραίτητων ικανοτήτων και τεχνογνωσίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων και δραστηριοτήτων. Η εστίαση της ΕΕΚ είναι στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται μέσω της μάθησης και όχι στις συγκεκριμένες μονάδες κατάρτισης ή στους εκπαιδευτικούς που εμπλέκονται στη διαδικασία. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται συγκέντρωση καταρτιζομένων στην ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ιδιαίτερα για επαγγέλματα μεσαίας ειδίκευσης. Μάλιστα, τα επαγγέλματα αυτά αντιπροσώπευαν το μεγαλύτερο ποσοστό θέσεων εργασίας στην Ευρώπη, αντιπροσωπεύοντας το 50% το 2018. Τα επαγγέλματα που απαιτούσαν προσόντα υψηλού επιπέδου αντιστοιχούσαν στο 41%, ενώ αυτά που απαιτούσαν προσόντα χαμηλού επιπέδου αντιστοιχούσαν στο 9%. Ως αποτέλεσμα, πολλές χώρες δίνουν πλέον προτεραιότητα στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της ΕΕΚ στο μεσαίο επίπεδο (Ρεντίφης, 2019). Η απόκτηση δεξιοτήτων μπορεί να

πραγματοποιηθεί μέσω δύο βασικών διαδικασιών: εντός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ή μέσω πρακτικής εμπειρίας που αποκτάται σε εταιρείες. Για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων, είναι σύνηθες να συνδυάζονται διάφορες μορφές εκπαίδευσης, όπως η εναλλαγή μεταξύ της παραδοσιακής σχολικής εκπαίδευσης και της πρακτικής εργασιακής εμπειρίας. Αυτή η συστηματική ενσωμάτωση της μάθησης στο χώρο εργασίας, όπως η πρακτική άσκηση ή η μαθητεία, στη διαδικασία κατάρτισης προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για τους φοιτητές όσο και για τους μελλοντικούς εργοδότες.

## **2.5 Αναγκαιότητα επαγγελματικών προγραμμάτων συνεχούς κατάρτισης**

Με την πάροδο του χρόνου οι απαιτήσεις άρχισαν να αυξάνονται, οι κοινωνικές σχέσεις έγιναν πιο πολύπλοκες, οι ανάγκες του ανθρώπου πιο μεγάλες και πιο σύνθετες. Έτσι βαθμιαία άρχισε να γίνεται φανερό ότι οι στοιχειώδεις γνώσεις δεν είναι πλέον ικανές για την αντιμετώπιση της νέας πιο σύνθετης και απαιτητικής κοινωνικής και πολιτιστικής πραγματικότητας. Συνειδητοποιήθηκε λοιπόν σιγά σιγά πως η απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων πρέπει να συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια και όσο το δυνατό περισσότερο και συχνά μέχρι και το τέλος της ζωής μας.

Η ΕΕΚ διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, καθώς ενισχύει την παραγωγικότητα τόσο σε ατομικό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Η επένδυση στην εκπαίδευση και τις δεξιότητες είναι απαραίτητη για τη μετάβαση μιας οικονομίας προς βιομηχανίες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας και την προώθηση της ανάπτυξης σε δυναμικούς τομείς. Το επίπεδο δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας και ανταγωνιστικότητας στην παγκόσμια οικονομία (Johanson, 2004).

Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε, η υποχρεωτική επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων σε ένα οργανισμό εξασφαλίζει τόσο την γνωστική όσο και την τεχνολογική επάρκεια ενώ αντιθέτως αποτρέπει την επαγγελματική απαξίωση (Field, 2004). Η χρήση των νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχει άμεση συσχέτιση με την αυξανόμενη ζήτηση για εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και την αυξημένη ανάγκη για δεξιότητες και κατάρτιση στην αγορά εργασίας. Με την έλευση των ΤΠΕ και τον έντονο ανταγωνισμό, οι εταιρείες αναγκάστηκαν να αναδιαρθρώσουν τις εσωτερικές τους λειτουργίες και μεθόδους παραγωγής. Αυτά τα νέα μοντέλα εργασίας απαιτούν ένα πιο εξειδικευμένο και προσαρμόσιμο εργατικό δυναμικό, ικανό στην επίλυση προβλημάτων, την κριτική σκέψη, την αποτελεσματική επικοινωνία και την εκτέλεση πολλαπλών εργασιών.

Είναι ζωτικής σημασίας να δοθεί προτεραιότητα στις επενδύσεις στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, ανεξάρτητα από τις οικονομικές συνθήκες, για να εξοπλιστούν οι εργαζόμενοι με την ικανότητα να αποφύγουν τη μακροχρόνια ανεργία και να βελτιστοποιήσουν την απόδοση σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης. Χώρες που έχουν σημειώσει οικονομική επιτυχία, όπως η Γερμανία, η Κορέα και η Αυστραλία, έχουν

πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ως πρωταρχικό μοχλό της προόδου τους (Ευστράτογλου,2004).

Τέτοιου είδους προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης, διαδραματίζουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο της πολιτικής ενασχόλησης, της καταπολέμησης κοινωνικών ανισοτήτων, κοινωνικής περιθωριοποίησης, επηρεάζει το ποσοστό της ανεργίας, δημιουργεί θέσεις εργασίας αλλά και προάγει τους εργαζομένους σε ανώτερες θέσεις και κλιμάκια. Σε αρκετές έρευνες έχει αποδειχθεί ότι η κατάρτιση, αποτρέπει τον αποκλεισμό από την αγορά εργασίας των ανέργων των οποίων οι γνώσεις και ικανότητες λόγω μακροχρόνιας ανεργίας απαξιώνονται (Καραμεσίνη, 2022).

Τα τελευταία 15 έτη, στο επίκεντρο βρίσκονται διεθνείς διάλογοι για τις πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης. Τα συστήματα διαρκούς επαγγελματικής κατάρτισης καλούνται να ανεβάσουν ρυθμούς ώστε να ανταπεξέλθουν θετικά στις ανάγκες της οικονομίας για αύξηση παραγωγικότητας μέσω της εξασφάλισης υψηλά καταρτισμένου εργατικού δυναμικού. Η ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων και η βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας της εταιρείας εξαρτώνται από την ενσωμάτωση της επαγγελματικής κατάρτισης ως βασικό συστατικό στον σύγχρονο χώρο εργασίας. Με τη συμμετοχή σε δομημένα προγράμματα κατάρτισης και την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι ενισχύουν τις ικανότητές τους και συμβάλλουν στη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Stern & Queeney, 1992). Σύμφωνα με τους Dall’Alba και Sanberg (1993), μέσω προγραμμάτων συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης ο οποιοσδήποτε λαμβάνει γνώσεις και ενστερνίζεται στάσεις τις οποίες ενσωματώνει σε πρακτικές καταστάσεις στο χώρο εργασίας του.

Η καινοτομία και η συνεχής ανάπτυξη ενθαρρύνονται μέσω της επαγγελματικής κατάρτισης. Οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες ιδέες και δεξιότητες, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να δημιουργήσουν νέες έννοιες και μεθοδολογίες που ενισχύουν τη ροή εργασιών και οδηγούν στην πρόοδο της εταιρείας (Ogden 1985).

Με την ενσωμάτωση αυτού του κεφαλαίου στη μεθοδολογία της έρευνας, γίνεται προφανές ότι η επαγγελματική κατάρτιση δεν είναι μόνο απαραίτητη στον σημερινό κόσμο, αλλά διαδραματίζει επίσης καίριο ρόλο στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

## **2.6 Προγράμματα διαρκούς εκπαίδευσης και αύξηση αποδοτικότητας**

Η σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι εμφανής, προς όφελος τόσο της εταιρείας όσο και των εργαζομένων της. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση των εργαζομένων για την επιχείρηση περιλαμβάνουν αυξημένη παραγωγικότητα και βελτιωμένες δεξιότητες και γνώσεις. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και σε μείωση των σφαλμάτων και των καθυστερήσεων. Κατά συνέπεια, η εκπαίδευση ενισχύει την προσωπική, ομαδική και συνολική επιχειρηματική απόδοση όσον αφορά την ποσότητα, την ποιότητα, την ταχύτητα και την παραγωγικότητα. Επιπλέον, η εκπαίδευση

παίζει καθοριστικό ρόλο στην τόνωση του ηθικού, εξοπλίζοντας τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης τους, ικανοποιώντας έτσι τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες τους, όπως το αίσθημα ασφάλειας. Επιπλέον, δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για την επαγγελματική εξέλιξη, η παροχή ευκαιριών κατάρτισης ικανοποιεί τις υψηλότερες ανάγκες του προσωπικού, όπως η αυτοπραγμάτωση και η προσωπική ανάπτυξη.

Ένα από τα οφέλη της παροχής εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι ότι τους επιτρέπει να εργάζονται με λιγότερη επίβλεψη, κάτι που είναι επωφελές τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την εταιρεία. Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης έχει το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αναλάβουν πιο απαιτητικές ευθύνες. Αυτή η νέα αυτοπεποίθηση καλλιεργεί μια αίσθηση ανεξαρτησίας και προορατικότητας, αποφέροντας τελικά ευνοϊκά αποτελέσματα για την εταιρεία. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναλάβει πρωτοβουλίες και μειώνει το κόστος που σχετίζεται με την εποπτεία για την εταιρεία (Εντιτ, 2016).

Επιπλέον, η εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο στη μείωση των ατυχημάτων, καθώς πολλά ατυχήματα συμβαίνουν λόγω ανεπαρκούς γνώσης και άγνοιας των μέτρων ασφαλείας. Η απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω της επαγγελματικής κατάρτισης ενισχύει την ικανότητα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την ταχεία και ακριβή ολοκλήρωση των εργασιών. Αυτό οδηγεί σε μείωση των σφαλμάτων και σε βελτίωση της συνολικής ποιότητας της τελικής παραγωγής. Εξοπλίζοντας τους εργαζόμενους με δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία και εκπαιδεύοντάς τους σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας, η εκπαίδευση συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων. Επιπλέον, η εκπαίδευση βοηθά στην ενίσχυση της οργανωτικής σταθερότητας και ευελιξίας. Η δημιουργία δεξαμενής εκπαιδευμένων εργαζομένων διασφαλίζει τη σταθερότητα διατηρώντας την αποτελεσματικότητα εντός της επιχείρησης. Επιπλέον, η ύπαρξη εργαζομένων με διαφορετικές δεξιότητες επιτρέπει στην εταιρεία να προσαρμοστεί γρήγορα στις αλλαγές στις επιχειρηματικές λειτουργίες ή τους στόχους, αναθέτοντας υπαλλήλους σε θέσεις που απαιτούν διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων (Λίτσας, 2018).

Τέλος, η παροχή κατάρτισης στους εργαζόμενους ενισχύει την ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη. Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει ανώτερους υπαλλήλους εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων που παραμένει συνεπές με την πάροδο του χρόνου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν ιδιαίτερα τις ευκαιρίες για μάθηση και εξέλιξη που παρέχει η εταιρεία, καθώς ενισχύει την ανταγωνιστικότητά τους και εμπλουτίζει το σύνολο των δεξιοτήτων τους. Αυτό, με τη σειρά του, τους δίνει τη δυνατότητα να προχωρήσουν εντός της εταιρείας ή να αναζητήσουν εργασία αλλού εάν είναι απαραίτητο. Επιπλέον, η εκπαίδευση προάγει την αυξημένη δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων, καθώς τους

παρακινεί να ευθυγραμμιστούν με την αποστολή και τους στόχους της εταιρείας. Επιπλέον, μια κουλτούρα που δίνει προτεραιότητα στη βελτίωση της απόδοσης μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω της συνεπούς και εξειδικευμένης εκπαίδευσης που προσφέρεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.

## 2.7 Μέσα και τρόποι ΔΑΠ για αύξηση παραγωγικότητας

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει διάφορους εξωτερικούς παράγοντες που έχουν επίδραση σε μια εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών και πολιτικών συνθηκών. Από την άλλη πλευρά, το εσωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με τους εσωτερικούς παράγοντες και τη δυναμική μέσα στον οργανισμό, όπως η εταιρική κουλτούρα, οι εσωτερικές διαδικασίες και οι διαθέσιμοι πόροι.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο την αξία των πνευματικών τους περιουσιακών στοιχείων, δηλαδή των εργαζομένων τους. Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης ενέργειας και της παροχής υπηρεσιών εντός ενός οργανισμού. Το διαμέτρημα του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού τον ξεχωρίζει από τους άλλους. Διαφορετικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης με βάση παράγοντες όπως η ικανοποίηση, η δράση και η συμπεριφορά. Ωστόσο, η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζονται από δυναμικούς παράγοντες, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Μεταξύ αυτών των παραγόντων, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ιδιαίτερα κρίσιμη. Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις, κυρίως μια συναισθηματική απάντηση σε μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση. Αυτό το συμπέρασμα μπορεί να εξαχθεί μόνο μέσω της παρατήρησης των εργαζομένων. Δίνεται έμφαση στη διάρκεια και τον τρόπο με τον οποίο εκτελεί τα καθήκοντά του (Εντιτ, 2016). Επιπλέον, αυτό μπορεί να προσδιοριστεί από το εάν τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των εργαζομένων. Εάν η αμοιβή αντιστοιχεί στο προϊόν, είναι πιθανό ότι τα άτομα εντός του οργανισμού θα βιώσουν ικανοποίηση από την εργασία. Τελικά, υπάρχει μια πληθώρα ερευνών που τεκμηριώνουν τη σημασία αυτού του παράγοντα αποδοτικότητας, όχι μόνο για τους εργαζόμενους αλλά και για τους οργανισμούς.

Η ενσωμάτωση του DAP στις οργανωτικές πρακτικές μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικά τα άτομα στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, ενισχύοντας έτσι τη συνολική παραγωγικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Ένα κρίσιμο σημείο εκκίνησης για αυτήν την προσπάθεια είναι να παρέχει στους εργαζόμενους βασικές ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης που σχετίζονται άμεσα με τους αντίστοιχους ρόλους τους. Παραδείγματος χάρη, η εταιρεία DHL Express, έχει βραβευθεί σε θέματα κατάρτισης και προσωπικής ανέλιξης για τους εργαζόμενους τους με τον τίτλο «Great Place to Work» το 2017. Η εν λόγω εταιρεία, επενδύει 80

εκατομμύρια ευρώ ετησίως για προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης. Η εταιρεία DHL Express, διοργανώνει πιστοποιημένα σεμινάρια εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους της που αφορούν συνήθως εξειδικευμένα προγράμματα και δράσεις για τον εκάστοτε τομέα που αφορούν τις ασχολίες του κάθε εργαζόμενου (Baxter and Srisaeng, 2018).

Για να ενισχύσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, οι εργαζόμενοι που αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του οργανισμού μπορούν να συμμετάσχουν σε ένα προσεκτικά σχεδιασμένο πρόγραμμα κατάρτισης που καλύπτει τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που πληρούν τις απαιτήσεις του ρόλου τους μπορούν να εγγραφούν σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης που θα τους εξοπλίσει για μελλοντικές προαγωγές. Κατά συνέπεια, η αξιολόγηση και των δύο σεναρίων παρέχει πολύτιμες γνώσεις για τη διαμόρφωση προγραμμάτων κατάρτισης που ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες των εργαζομένων.

Επιπλέον, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για τη μέτρηση της προόδου και των αλλαγών που επιφέρει η εφαρμογή των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών. Επιπλέον, η αξιολόγηση απόδοσης χρησιμεύει ως κρίσιμο εργαλείο για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να συνδέσουν την αμοιβή των εργαζομένων με τα ατομικά τους επιτεύγματα. Ως εκ τούτου, είναι δίκαιο οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση και καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια να λαμβάνουν υψηλότερη αμοιβή σε σύγκριση με τους λιγότερο παραγωγικούς ομολόγους τους. Εφαρμόζοντας ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, οι οργανισμοί μπορούν να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να καλλιεργήσουν την αίσθηση της δικαιοσύνης (Ciovanzani, 1996). Η παροχή σχολίων στους εργαζομένους σχετικά με την πρόοδό τους σε σύγκριση με προηγούμενες αξιολογήσεις όχι μόνο τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μια θετική κατεύθυνση, αλλά τους βοηθά επίσης να αποφύγουν ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Η αναγνώριση της εργασίας των εργαζομένων, ακόμη και χωρίς χρηματικές ανταμοιβές, εκτιμάται ιδιαίτερα καθώς ενισχύει το ηθικό. Ακόμη και σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης, είναι ωφέλιμο για τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις αδυναμίες τους και τους τομείς προς βελτίωση (Φιλίππου, 2017).

Πέρα από την αξιολόγηση η παρακίνηση καθίσταται μια κύρια διαδικασία η οποία κρατάει το εργατικό προσωπικό μιας εταιρείας σε συνεχή εγρήγορση. Η Διεύθυνση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καλείται να εντοπίζει τις δυνάμεις εκείνες οι οποίες παρακινούν τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και να τις χρησιμοποιεί με στόχο την αξιοποίηση των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου και κατ'επέκταση την επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδίου της εταιρείας-οργανισμού. Στη βάση αυτή, επιτακτική ανάγκη αποτελεί η συμπεριφορά της διοίκησης να χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και ισότητα απέναντι στους υπαλλήλους της. Εάν αντιθέτως, επικρατεί ανισότητα και στο εργασιακό περιβάλλον και διάκριση ανάμεσα στο εργατικό



προσωπικό τότε η παρακίνηση επιβραδύνεται και η παραγωγικότητα των εργαζομένων μειώνεται (Cropanzano, 1996).

Επιπλέον, πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων, όπως η συμμετοχή σε αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην προσωπική τους ανάπτυξη και ολοκλήρωση. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων χρησιμεύει ως ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Αντίθετα, όταν οι προσωπικοί στόχοι παραμένουν ανεκπλήρωτοι, μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοσή τους και τη συνολική παραγωγικότητα του οργανισμού. Μέσω προγραμμάτων, προσωπικής ενδυνάμωσης και ανέλιξης ο κάθε οργανισμός στοχεύει στην ενδυνάμωση της προσωπικότητας των υπαλλήλων έτσι ώστε σε κάποια στιγμή να μπορούν να ανελιχτούν και ψυχικά αλλά και επαγγελματικά (Χριστοδούλου, 2011).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Σχεδιασμός της έρευνας

Η αποτελεσματικότητα είναι υψίστης σημασίας στον άκρως ανταγωνιστικό χώρο των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθιστώντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων ζωτικό στοιχείο για τον θρίαμβο κάθε εταιρείας. Η ενίσχυση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων βρίσκεται στον πυρήνα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), διαδραματίζοντας έτσι καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της συνολικής αποτελεσματικότητας του ιδιωτικού τομέα. Ο στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει την επίδραση της Συνεχούς Επαγγελματικής Ανάπτυξης (CPD) στη στρατηγική πρόοδο των εργαζομένων και τη συσχέτισή της με τη βελτιωμένη απόδοση στο χώρο εργασίας.

Εξετάζοντας δεδομένα από μια ομάδα 100 ατόμων που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα, αυτή η μελέτη στοχεύει να εντοπίσει τα στοιχεία κατάρτισης που ασκούν τη σημαντικότερη επίδραση στην απόδοση. Επιπλέον, θα προτείνει δραστικές στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν για την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης. Ο πρωταρχικός στόχος αυτής της έρευνας είναι να εξοπλίσει τους επαγγελματίες στον τομέα της Ανάλυσης Δεδομένων και της Απόδοσης (DAP) με εφαρμόσιμες γνώσεις και να συμβάλει στην ανάπτυξη αποτελεσματικών επιχειρησιακών πολιτικών και εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών.

Το τμήμα μεθοδολογίας αυτής της μελέτης δίνει σημαντική σημασία στη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των ευρημάτων. Για την επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά Microsoft Excel.

### 3.2 Δείγμα

Το επίκεντρο αυτής της μελέτης επικεντρώνεται σε μια διαφορετική ομάδα 100 ατόμων που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα. Δόθηκε προσεκτική προσοχή στην επιλογή αυτού του δείγματος προκειμένου να συμπεριληφθεί ένα ευρύ φάσμα ρόλων εργασίας. Ο στόχος ήταν να διερευνηθεί ο αντίκτυπος των διαφόρων στοιχείων της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη όσο και στην απόδοση εργασίας. Η συμπερίληψη ενός τόσο διαφορετικού δείγματος προσθέτει ένα ζωτικό επίπεδο πολυπλοκότητας στην έρευνα, συμβάλλοντας τελικά σε μια πιο ολιστική κατανόηση του θέματος.

Η διαδικασία επιλογής δειγμάτων είναι υψίστης σημασίας στην έρευνα, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό κρυφών μοτίβων και συνδέσεων που μπορεί να μην είναι εμφανείς σε μικρότερα ή λιγότερο ποικίλα δείγματα. Με την εγγύηση ότι τα δείγματα είναι αντιπροσωπευτικά, η έρευνα προσπαθεί να επιτύχει στατιστική σημασία και να εξαγάγει ακριβή συμπεράσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση των πρακτικών ΜΑΠ στον ιδιωτικό τομέα. Με στόχο την εγκυρότητα της έρευνας, λήφθηκαν διάφορα δημογραφικά στοιχεία υπόψη όπως για παράδειγμα το φύλο, η ηλικία, το

μορφωτικό επίπεδο, ο τύπος απασχόλησης και τα έτη απασχόλησης στην εταιρεία-οργανισμό.

Για τη συλλογή δεδομένων, θα χρησιμοποιηθεί σχετικό ερωτηματολόγιο (Παράρτημα I) για τη μέτρηση των προοπτικών και των εμπειριών των εργαζομένων σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση που λαμβάνουν και πώς αυτή επηρεάζει την απόδοσή τους. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στοχεύει στην κατανόηση της συχνότητας και της ποιότητας της εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα αξιολογεί τον ρόλο της DAP στην αποτελεσματικότητά της.

### 3.3 Ερωτηματολόγιο

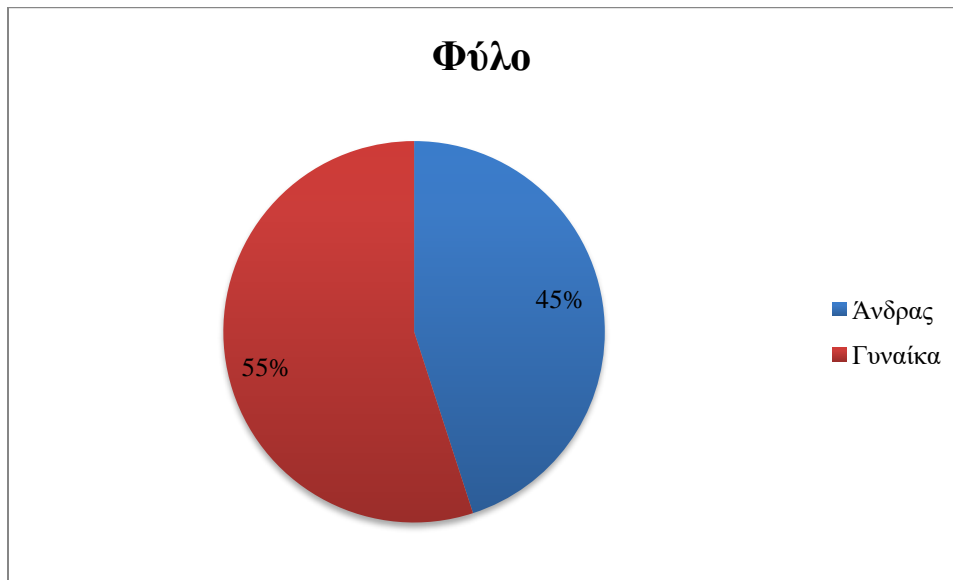
Για τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, της επαγγελματικής κατάρτισης και της απόδοσης των εργαζομένων, έχει αναπτυχθεί ένα σχολαστικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο για αυτήν την έρευνα. Αυτό το ολοκληρωμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πολλές ενότητες που εμβαθύνουν σε διαφορετικές πτυχές του θέματος, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών στοιχείων, του επαγγελματικού υπόβαθρου, της συχνότητας και της ποιότητας της εκπαίδευσης και της ατομικής αξιολόγησης απόδοσης. Κάθε ενότητα είναι προσεκτικά οργανωμένη με συνεκτικό και ομοιόμορφο τρόπο, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία και τη συγκρισιμότητα των συλλεγόμενων δεδομένων ενώ διευκολύνει την ανάλυση δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο χρησιμεύει ως το θεμελιώδες εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων στην έρευνα, διαδραματίζοντας κομβικό ρόλο. Κατασκευάζοντάς το με ακρίβεια, αποτυπώνονται αποτελεσματικά οι προοπτικές και οι συναντήσεις των εργαζομένων, επιτρέποντας τη διαμόρφωση αξιόπιστων συμπερασμάτων. Επιπλέον, προσφέρει στους συμμετέχοντες μια ασφαλή και οργανωμένη πλατφόρμα για να διατυπώσουν τις απόψεις τους, ενισχύοντας έτσι τη συνολική ποιότητα των πληροφοριών που συγκεντρώνονται.

Η στρατηγική φύση του ερωτηματολογίου έγκειται στη μεθοδολογική του προσέγγιση. Κάθε ερώτηση έχει δημιουργηθεί προσεκτικά για να εμβαθύνει στο θέμα και να αποκαλύψει νέες διαστάσεις που μπορεί να μην είχαν ληφθεί υπόψη στο παρελθόν. Αναλύοντας τις απαντήσεις, στοχεύουμε να ζωγραφίσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα των τρεχουσών πρακτικών και να προτείνουμε στοχευμένες στρατηγικές για βελτίωση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

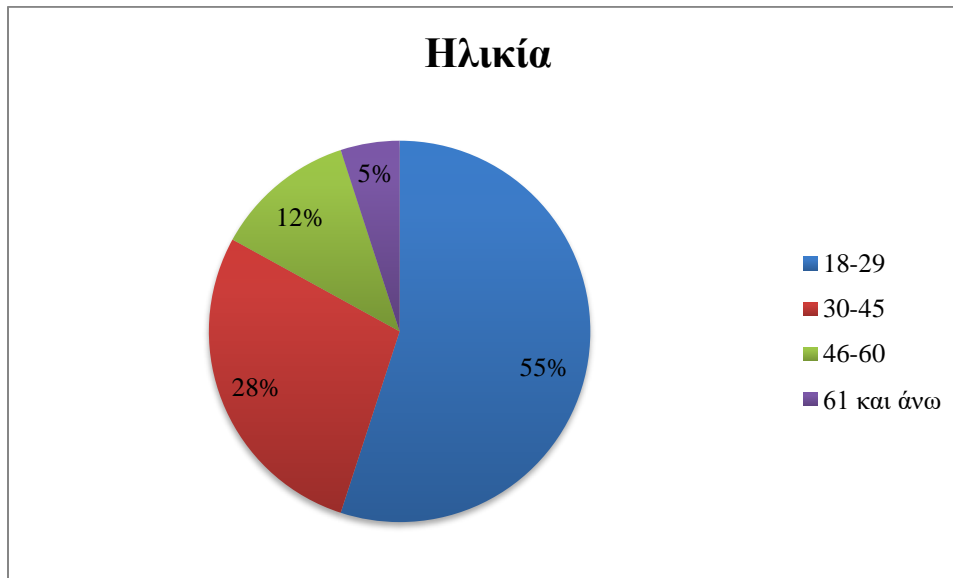
### Φύλο



**Διάγραμμα 1:** Επί της % κατανομή πληθυσμού με βάση το φύλο.

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα 1, το μεγαλύτερο ποσοστό, το οποίο απάντησε στο ερωτηματολόγιο είναι οι γυναίκες (55%). Το μικρότερο ποσοστό (45%) συμμετεχόντων είναι άντρες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία έγινε αναφορικά με το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου προσωπικού σε διάφορες επιχειρήσεις, μπορούμε να λάβουμε κάποια πρώτα δημογραφικά στοιχεία για το δείγμα μας.

## Ηλικία



**Διάγραμμα 2:** Δείγμα πληθυσμού κατηγοριοποιημένο με βάση την ηλικία.

Το δεύτερο διάγραμμα έχει να κάνει με την ηλικία των ερωτηθέντων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (55%) φαίνεται να είναι ηλικίας από 18 μέχρι και 29 ετών και δεύτερο σε σειρά με ποσοστό 28% είναι άτομα ηλικίας 30 μέχρι 45 ετών. Αρκετά μικρότερα ποσοστά (12% και 5%) κατέχουν ηλικιακές ομάδες από 46 μέχρι 60 ετών και τελευταίο σε σειρά από 61 και πάνω, αντίστοιχα. Αυτό δείχνει ότι τα άτομα τα οποία απάντησαν στην έρευνα είναι κυρίως νεαρής ηλικίας, δηλαδή από 18 μέχρι 45 ετών, κάτι το οποίο μας δίνει μια εικόνα για τα μέλη τα οποία απαρτίζουν την κάθε επιχείρηση.

## Μορφωτικό Επίπεδο



**Διάγραμμα 3:** Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού με βάση το μορφωτικό επίπεδο.

Η τρίτη ερώτηση έχει να κάνει αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο, ενώ οι πιθανές απαντήσεις ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κατοχή μεταπτυχιακού, κατοχή διδακτορικού και απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το μεγαλύτερο σε ποσοστό ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 47% ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το αμέσως επόμενο ποσοστό, 27% ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα άτομα κατείχαν διδακτορικό ήταν αρκετά μειωμένα (6%), κάτι το οποίο είναι πολύ φυσιολογικό εφόσον μιλάμε για τον κλάδο των επιχειρήσεων. Συνήθως η κατοχή διδακτορικού απασχολούνται περισσότερο σε θέσεις έρευνας οι εκπαίδευσης, χωρίς αυτό να είναι απαραίτητο.

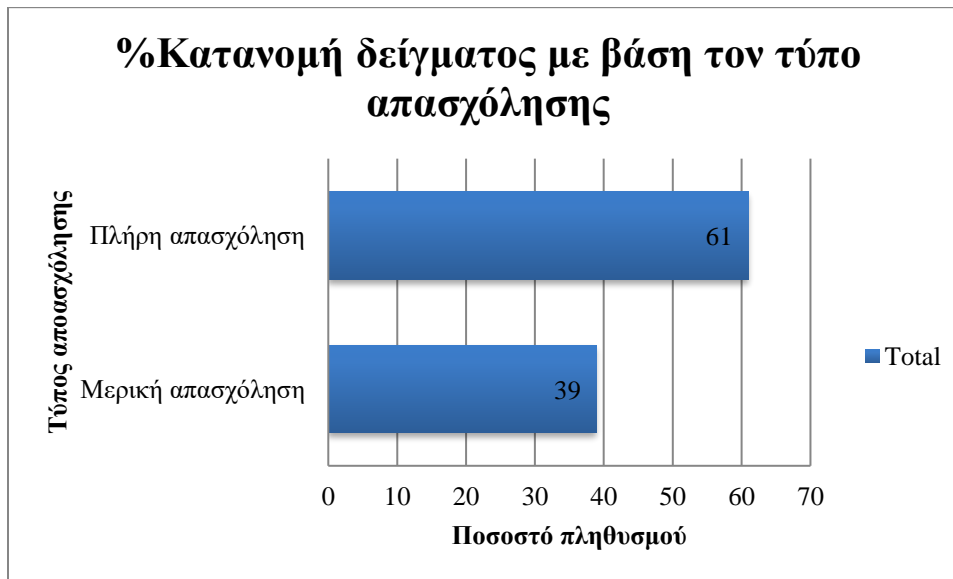
## Έτη εργασίας στην επιχείρηση-οργανισμό



**Διάγραμμα 4:** Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού με βάση τα έτη εργασίας.

Η τέταρτη ερώτηση, η οποία είναι επίσης δημογραφικό περιεχομένου, είχε να κάνει με τα έτη εργασίας στην επιχείρηση – οργανισμό. Το μεγαλύτερο ποσοστό (56%) των ερωτηθέντων απάντησε ότι έχει από μηδέν μέχρι τρία έτη απασχόλησης, ενώ το ακριβώς επόμενο ποσοστό (22%) από τέσσερα μέχρι 10. Ήταν λίγοι εκείνοι οι οποίοι είχαν από 11 έως 15 ή από 16 και πάνω με τα αντίστοιχα ποσοστά να είναι το 12% και το 10%.

### Τύπος απασχόλησης

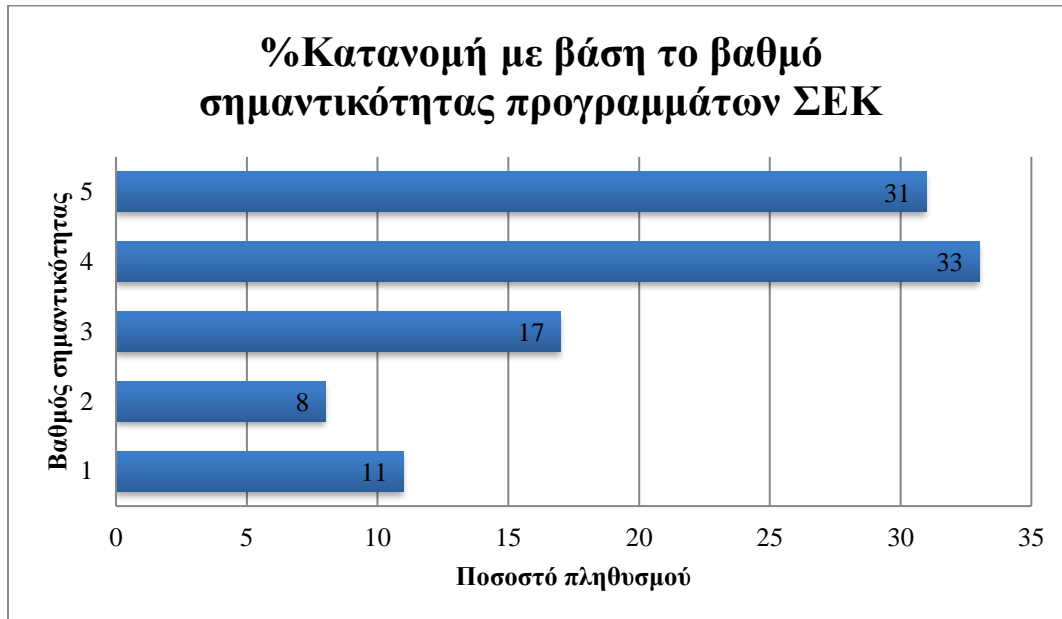


**Διάγραμμα 5:** Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού με βάση τον τύπο απασχόλησης του δείγματος.

Η πέμπτη ερώτηση είχε να κάνει με τον τύπο της απασχόλησης, δηλαδή αν ήταν πλήρης η μερική απασχόληση. Όπως και στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην ελληνική κοινωνία τα μέλη απασχολούνται κυρίως σε πλήρη απασχόληση, κάτι το οποίο φαίνεται και στο παραπάνω το δείγμα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (61%) απάντησε ότι απασχολείται σε πλήρη απασχόληση και ένα μικρότερο ποσοστό (39%) σε μερική απασχόληση.



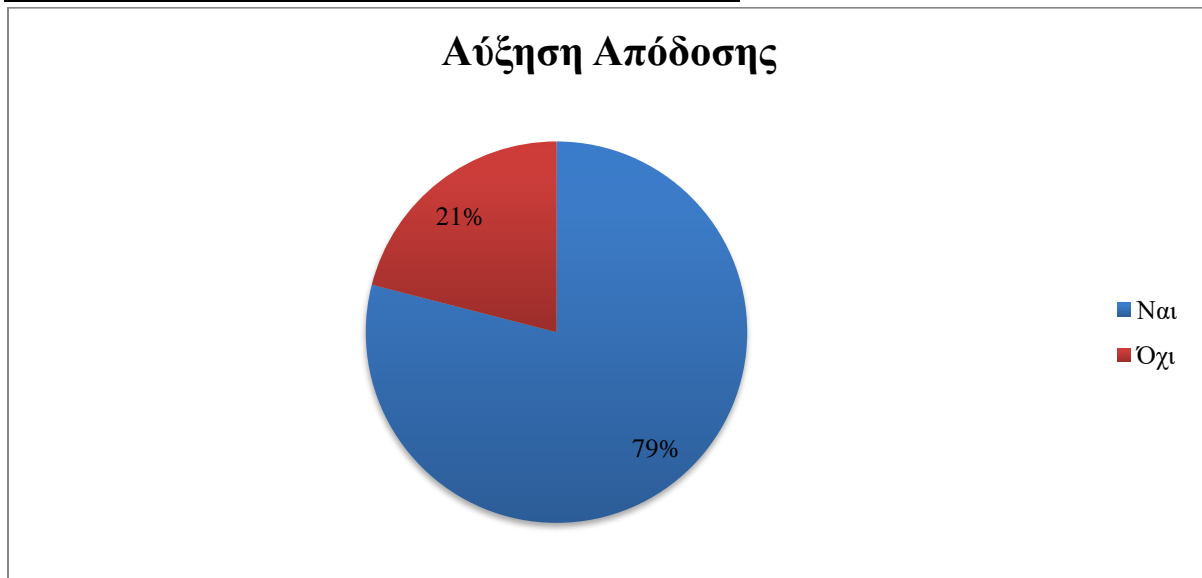
**Πόσο σημαντικά θεωρείται πώς είναι τα προγράμματα τα οποία διοργανώνει η εταιρεία στην οποία εργάζεσθαι ;**



**Διάγραμμα 6:** Βαθμός σημαντικότητας των προγραμμάτων συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης.

Η έκτη ερώτηση είχε να κάνει με το πόσο σημαντικά θεωρούν πως είναι τα προγράμματα τα οποία διοργανώνει η εταιρεία στην οποία εργάζονται. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε(33%) ότι είναι αρκετά σημαντικά και το αμέσως επόμενο ποσοστό(31%) ότι είναι πολύ σημαντικά. Μέσα στο γράφημα μας αυτό μπορούμε να το δούμε στο νούμερο τέσσερα και το νούμερο πέντε. Το ποσοστό 11% του πληθυσμού απάντησε ένα, το οποίο σημαίνει καθόλου σημαντικά.

**Έπειτα από τη συμμετοχή σας σε τέτοιου είδους προγράμματα, παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης σας εντός του χώρου εργασίας ;**



**Διάγραμμα 7:** Γράφημα στο οποίο ο πληθυσμός απάντησε εάν αυξήθηκε η αποδοτικότητα ή όχι μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης.

Για έβδομη ερώτηση είχε να κάνει με την αύξηση της απόδοσης που παρατηρείται ύστερα από την συμμετοχή σε τέτοιο είδους προγράμματα από τα μέλη του προσωπικού. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, το οποίο ήταν πάνω από το 75 τοις 100 απάντησε ότι είδε μεγάλη αύξηση της απόδοσης ύστερα από τέτοιο πρόγραμμα. Υπήρχε όμως και ένα μικρό ποσοστό περίπου της τάξης του 20 τοις 100 το οποίο απάντησε πως δεν είδε αύξηση της αποδοτικότητας του.

**Με ποίο τρόπο παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης σας στο χώρο εργασίας σας;**



**Διάγραμμα 8:** Τρόπος Αύξησης Απόδοσης στο χώρο Εργασίας.

Αναφορικά με την όγδοη ερώτηση, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο παρατηρήθηκε η αύξηση της απόδοσης στο χώρο εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό(41%) απάντησε ότι αυτό επιτυγχάνεται με βελτιωμένες γνώσεις και ικανότητες σε τομείς της επιχείρησης, με δεύτερο να έρχεται το ποσοστό(32%) το οποίο απάντησε ότι είδε αυξημένη αυτοπεποίθηση και ευελιξία. Ένα μικρό ποσοστό(27% απάντησε ότι είδε επιχειρησιακή ανάπτυξη και βελτίωση της κερδοφορίας.

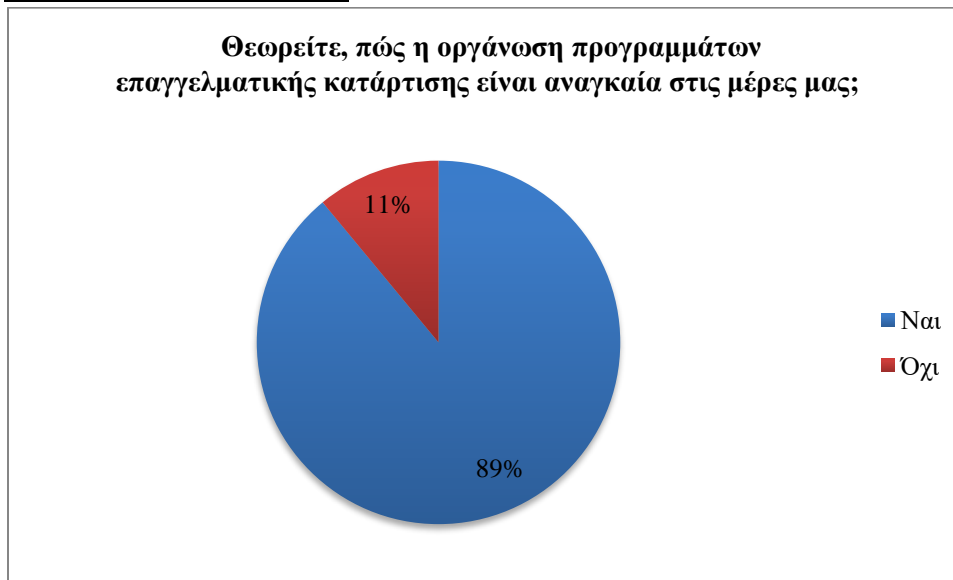
**Σε τι είδους προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης συμμετείγατε ; (πολλαπλές απαντήσεις)**



**Διάγραμμα 9:** Τύπος προγραμμάτων κατάρτισης.

Στην ένατη ερώτηση, δηλαδή τα είδη των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης τα οποία συμμετείχαν οι ερωτηθέντες, φάνηκε το μεγαλύτερο ποσοστό (42%) απάντησε στην ερώτηση εκμάθηση στον άμεσο εργασιακό χώρο, με δεύτερο(27%) να έρχεται η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Λίγο μικρότερο ποσοστό (22%) απάντησε συμμετοχή σε συνέδρια/διαλέξεις και εργαστήρια και ένα αμέσως μικρότερο(8%) ποσοστό εκμάθηση μέσα εναλλαγής θέσεων εργασίας.

**Θεωρείτε, πώς η οργάνωση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης είναι αναγκαία στις μέρες μας;**



**Διάγραμμα 10:** Ποσοστιαία κατανομή δείγματος με βάση το εάν η οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης είναι αναγκαία ή όχι.

Η δέκατη ερώτηση, δηλαδή το αν θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι η οργάνωση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης είναι αναγκαία στην εποχή μας, ένα πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό, περισσότερο από το 80 τοις 100 απάντησε θετικά. Ένα ελάχιστο ποσοστό απάντησε αρνητικά.

**Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού επιφέρει θετικά και αρνητικά στοιχεία ; [Θετικά]**



**Διάγραμμα 11:** Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού με βάση το βαθμό επίτευξης θετικών στοιχείων από προγράμματα ΣΕΚ.

Στην ενδέκατη την ερώτηση, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού επιφέρει θετικά ή αρνητικά στην όλη διαδικασία, το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) απάντησε ότι θεωρούν ότι βοηθάει πολύ, ενώ το αμέσως μικρότερο ποσοστό (27%) απάντησε πάρα πολύ. Αρκετοί οι ερωτηθέντες απάντησαν επίσης την ερώτηση αρκετά σε ποσοστό 20%, ενώ ελάχιστοι (6%) ήταν εκείνοι οι οποίοι θεωρούν ότι δε βοηθάει καθόλου.

**Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού επιφέρει θετικά και αρνητικά στοιχεία ; [Αρνητικά]**



**Διάγραμμα 12:** Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού με βάση το βαθμό επίτευξης αρνητικών στοιχείων από προγράμματα ΣΕΚ.

Στην 12η ερώτηση, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού Επιφέρει θετικά ή αρνητικά στοιχεία με έμφαση στα αρνητικά, πολύ μεγάλο ήταν το ποσοστό το οποίο απάντησε στις ερωτήσεις καθόλου (34%) ή λίγο(43%). Τα υπόλοιπα ποσοστά ήταν πολύ μικρά.

**Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στην αύξηση της αποδοτικότητας ;**



**Διάγραμμα 13:** Κατανομή Αξιολογήσεων για τη Συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Αποδοτικότητα μέσω κατάρτισης.

Στην 13η και τελευταία ερώτηση, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συμβάλει μέσα από τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης στην αύξηση της αποδοτικότητας, όπως είναι φυσιολογικό το μεγαλύτερο με διάφορα ποσοστό (36%) των ερωτηθέντων απάντησε ότι βοηθάει πάρα πολύ, το αμέσως μικρότερο ποσοστό(30%) απάντησε ότι βοηθάει πολύ και ένα λίγο μικρότερο ποσοστό(19%) απάντησε ότι βοηθάει μέτρια. Τα ποσοστά καθόλου (9%) η λίγο ήταν αρκετά μικρά (6%)



**Με ποιο τρόπο πιστεύετε πως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στην αύξηση της αποδοτικότητας ;**

Στην τελευταία ερώτηση η οποία ήταν ανοικτού τύπου ερώτηση οι απαντήσεις ήταν μεικτές και ποικίλες. Οι πλείστοι ερωτηθέντες απάντησαν ότι με την υλοποίηση διαφόρων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης απέκτησαν νέες γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες τους βοήθησαν στο χώρο εργασίας. Έπειτα αρκετές απαντήσεις ήταν πως με τέτοιου είδους προγράμματα επιτυγχάνεται η παρακίνηση και η παρότρυνση των εργαζομένων προς υλοποίηση των στόχων της εταιρείας αλλά ταυτόχρονα και για την ανέλιξη της προσωπικής εργασίας τους. Τέλος, ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό απάντησε πως με τη δημιουργία των προγραμμάτων συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης, γίνεται υποστήριξη και καθοδήγηση για συμπεριφορές σε ένα stress environment και γενικότερα καθοδήγηση για καλύτερο χειρισμό διαφόρων καταστάσεων εντός του εργασιακού χώρου

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης επικυρώνουν τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων μέσω της εστιασμένης και διαρκούς επαγγελματικής ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, η συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής δομημένων προγραμμάτων κατάρτισης και της ενίσχυσης των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι ισχυρή, υποδηλώνοντας ότι οι επενδύσεις στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την απόδοση.

Κατά την εξέταση των ευρημάτων σε σχέση με προηγούμενες έρευνες, γίνεται φανερό ότι υπάρχει συμφωνία με το ευρύτερο σώμα της έρευνας που υποστηρίζει την έννοια της επαγγελματικής εξέλιξης που αποφέρει ευνοϊκά αποτελέσματα όσον αφορά την απόδοση. Ωστόσο, αυτή η μελέτη υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη για εξατομικευμένες και προσαρμόσιμες μεθοδολογίες στην εκπαίδευση, προκειμένου να καλυφθούν οι ξεχωριστές απαιτήσεις των μεμονωμένων εργαζομένων.

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης παρέχουν πολύτιμες προτάσεις για τους επαγγελματίες της ΔΑΠ. Είναι σαφές ότι η συνεχής εκπαίδευση και η καλλιέργεια δεξιοτήτων θα πρέπει να επικεντρώνονται στην ανύψωση της ατομικής απόδοσης και στην ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Επιπλέον, η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να ενισχύσει τη συνάφεια και την πρακτικότητα της αποκτηθείσας γνώσης στο εργασιακό περιβάλλον.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Σύμφωνα με τους ερευνητές ένας ενήλικας μέχρι τα 32 του χρόνια υπολογίζεται πως θα αλλάξει εργασία μέχρι και 9 φορές (The Digital Promise Project, 2003). Οι συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις σε ένα χώρο εργασίας αλλά και οι εμφάνιση νέων επαγγελμάτων αποτελούν επιτακτική ανάγκη τον εκσυγχρονισμό αλλά και την απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων από τους υφιστάμενους υπαλλήλους. Απότοκο των παραπάνω είναι η διοργάνωση και η προσφορά προγραμμάτων κατάρτισης και η συνεχής διεύρυνση των ομάδων εργατικού δυναμικού τα οποία πλέον αποτελούν βασικό μέλημα των εταιρειών ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται σε ένα διαρκές απαιτητικό και αναπτυσσόμενο εργασιακό περιβάλλον. Συνεπώς, προκειμένου οι διάφοροι οργανισμοί να επιτύχουν να έχουν στη διάθεσή τους δυναμικό το οποίο να πληροί όλες της προδιαγραφές καλείται επιτακτική ανάγκη η ύπαρξη ενός οργανωμένου και ολοκληρωμένου συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων τους, καθώς και όλη την τεχνολογία που απαιτείται για την επίτευξη όλης αυτής της προσπάθειας.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους η επαγγελματική κατάρτιση έχει σημασία στο σύγχρονο εργατικό δυναμικό. Κατά κύριο λόγο, σε ένα ταχέως εξελισσόμενο τεχνολογικό τοπίο, η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση είναι ζωτικής

σημασίας για τα άτομα να παραμείνουν ικανά και ανταγωνιστικά στις εργασίες τους. Με τη συνεχή εμφάνιση νέων εργαλείων, τεχνολογιών και πρακτικών εργασίας, οι εργαζόμενοι πρέπει συνεχώς να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται για να παραμείνουν ικανοί. Επιπλέον, η επαγγελματική κατάρτιση χρησιμεύει στη διεύρυνση του πεδίου των πιθανών προοπτικών εργασίας. Ενισχύει μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας στο εργατικό δυναμικό, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να μεταβαίνουν απρόσκοπτα μεταξύ διαφόρων θέσεων και τομέων. Μέσω της απόκτησης νέων συνόλων δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι όχι μόνο ενισχύουν τις δυνατότητες σταδιοδρομίας τους αλλά και ενισχύουν τη συνολική παραγωγικότητά τους.

Η βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας της εργασίας είναι άμεσο αποτέλεσμα της επαγγελματικής κατάρτισης. Οι εργαζόμενοι που έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση είναι σε θέση να προσφέρουν ανώτερη εργασία, να επιδεικνύουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να ελαχιστοποιούν τα λάθη. Επιπλέον, η εκπαίδευση ενσταλάζει ένα αίσθημα ικανοποίησης στους εργαζόμενους, εξοπλίζοντάς τους με τα απαραίτητα εργαλεία και αυτοπεποίθηση για να φέρουν εις πέρας τις ευθύνες τους με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Η σημασία της επαγγελματικής κατάρτισης δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί όταν πρόκειται για την προώθηση της καινοτομίας και την προώθηση της ανάπτυξης εντός των οργανισμών. Η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις πιο πρόσφατες τάσεις και γνώσεις τους εξοπλίζει ώστε να προβάλλουν νέες ιδέες και νέες προσεγγίσεις που έχουν τη δυνατότητα να φέρουν επανάσταση στις επιχειρηματικές διαδικασίες και να επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Α)Ελληνική

Αθανασοπούλου, Σ., & Σταυρακάκης, Γ. (2015). «Δημοτικές δαπάνες. Θεσμικό πλαίσιο και ποσοτική ανάλυση». Κριτική παρουσίαση του δήμου Καλαμάτας.

Αντωνάκης, Α. (2015). «Προβλήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων με έμφαση στη χρηματοδότηση. Η περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του νομού Ρεθύμνης».

Βασιλαδιώτη, Π. (2015). «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων δήμου Μεσσήνης: καταγραφή, σύστημα αμοιβών, αξιολόγηση, παραγωγικότητα».

Γεωργακάκη, Ό. (2019). «Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Καταλύτης για την Ανάπτυξη Καινοτομιών στους Οργανισμούς».

Γεωργακοπούλου, Ν. (2015). «Η επίδραση της λειτουργίας του παρατηρητηρίου τιμών στην εξέλιξη της νοσοκομειακής φαρμακευτικής δαπάνης δημοσίων νοσοκομείων».

Γεωργάτος, Χ. (2019). «Η επίδραση της σωματικής άσκησης και της καθιστικής ζωής στη φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά» .

Γιαννάκης, Ε. (2017). «Τα Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών με Αναπηρίες (ΚΔΑΠ-μεΑ) ως μονάδες άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής στην τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα της κρίσης».

Γιαννάκης, Κ. (2019). «Η αξιολόγηση και η επακόλουθη εκπαίδευση του προσωπικού στο δημόσιο. Η περίπτωση της αξιολόγησης και της επακόλουθης εκπαίδευσης του προσωπικού στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης του τομέα μισθωτών».

Δημοπούλου, Ε., Λογοθέτη, Σ., & Ρέβη, Ε. Ε. (2015). «Φαρμακοβιομηχανία και ο ρόλος της στον τομέα υγείας».

Εντιτ, Μ. (2016). «Οργανωσιακή Αλλαγή στο Ανθρώπινο Δυναμικό».

Ευστράτογλου, Α. (2004). «Η Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση στην Ελλάδα». Περιοδικό'Ενημέρωση', Μηνιαία Έκδοση του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ,(τεύχος 106), σελ, 2-15.

Ζαρίφης, Κ. Γ.(2014).«Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Ζητήματα Οργάνωσης και Σχεδιασμού Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων με Στόχο την Ανάπτυξη και Βελτίωση των Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού». Ενότητα 1: Εννοιολογικό Πλαίσιο και Σύνδεση με τις Έννοιες της Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και της Δια Βίου Μάθησης». Έκδοση:1.0. Θεσσαλονίκη 2014.

- Θεοδόσης-Κοντός, Κ. (2016). «Βιώσιμη κινητικότητα στο Δήμο Ζωγράφου».
- Καρακοβούνης, Κ., & Καλλέζης, Γ. (2015). «Διοίκηση προσωπικού. Η περίπτωση του δήμου Χαλκίδας».
- Καραμεσίνη, Μ. (2022). «Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση ως εργαλείο αναπτυξιακής πολιτικής και πολιτικής καταπολέμησης της ανεργίας: δυνατότητες, όρια, προϋποθέσεις». ΕΝΑ Ινστιτούτο Εναλλακτικών Πολιτικών.
- Καρανδρέα, Γ. (2015). «Κοινωνική ασφάλιση».
- Κεφαλιανός, Η. Σ. (2015). «Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και ύφεσης στην ελληνική οικονομία 2009-2013. Προτάσεις για έξοδο από την κρίση».
- Κιαχοπούλου, Μ. (2015). «Κέντρα υγείας αστικού τύπου: μελέτη περίπτωσης «Πολυκλινική Ολυμπιακού Χωριού ΑΕΜΥ»» (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).
- Κοντοδήμα, Ι., & Δουμάζου, Δ. (2022). «Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην τοπική αυτοδιοίκηση». Μελέτη περίπτωσης Δήμου Αθηναίων.
- Κουρκουβάτης, Α. Γ. (2020). «Ο θρησκευτικός τουρισμός και η συμβολή του στην τοπική ανάπτυξη: η περίπτωση της ΠΕ Μαγνησίας».
- Λιντζέρης, Π. (2017). «Πολιτικές δεξιοτήτων: Επισημάνσεις για το ρόλο των δεξιοτήτων στην οικονομία, την εργασία και την κατάρτιση». Αθήνα: ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ. [https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2017/04/dia\\_biou\\_book.pdf](https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2017/04/dia_biou_book.pdf)
- Λίτσας, Π. (2018). «Η εκπαίδευση προσωπικού σε επιχειρήσεις».
- Μέκρα, Ι., & Κολλάρος, Γ. (2015). «Η διοίκηση αλλαγών στο ελληνικό δημόσιο νοσοκομείο: προοπτικές βελτίωσης της διοικητικής αποτελεσματικότητας».
- Μητροπούλου, Θ. (2015). «Παρουσίαση της οργάνωσης και λειτουργίας της δημοτικής επιχείρησης κατασκευής έργων και πολεοδομικής ανάπτυξης του δήμου Καματερού».
- Μητροπούλου, Χ. (2016). «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Εκπαίδευση εργαζομένων».
- Μούλια, Χ. (2015). «Η άσκηση κοινωνικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο: η περίπτωση του δήμου Ιωαννιτών».
- Μπαλή, Σ. Ν. (2020). «Η εξέλιξη των δαπανών για την εκπαίδευση: σύγκριση Ελλάδας-Χωρών ΕΕ».

Μπάτσιος, Χ. Δ. (2013). «Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων» (Doctoral dissertation, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης).

Μπίτσικας, Γ. Ι. (2017). «Κοινωνική αξιολόγηση σχεδίων δημοσίων επενδύσεων στην Ελλάδα».

Παπαγιαννάκη, Α. (2011). «Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς».

Παπαλάμπρου, Α. (2015). «Το κοινωνικό προφίλ του δήμου Μαλεβιζίου Ηρακλείου Κρήτης και οι κοινωνικές δράσεις την τριετία της κρίσης μέσα από επιτόπια έρευνα».

Παπαντωνίου, Α. Χ. (2017). «Πιθανολογική προσέγγιση υποδειγμάτων υπολειμματικού εισοδήματος στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων» (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).

Πιτσακτσή, Α. (2021). «Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο ψηφιακό μετασχηματισμό».

Ρεντίφης, Γ. «Οι Ιστορικές εξελίξεις της Δια Βίου Μάθησης στην Ελλάδα: Κατάσταση και προοπτική στο ευρωπαϊκό πλαίσιο». Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. 2019.

Ταουσιάνη, Σ. (2015). «Συγκριτική ανάλυση της οργάνωσης και λειτουργίας των Μονάδων Εντατικής Θεραπείας του ΠΓΝΘ Αχέπα».

Τριανταφυλλίδου, Α. (2015). «Τοπικές πρωτοβουλίες απασχόλησης στα πλαίσια του Γ' ΚΠΣ Σχέδιο ολοκληρωμένης παρέμβασης βόρειας Πιερίας" Συν-Επιχειρώντας" και αξιολόγηση της εταιρικής σχέσης».

Τσικνάκη, Μ. (2014). «Οι τάσεις και οι προοπτικές της επιχειρηματικής κατάρτισης στο νομό Χανίων».

Τσουκαλά, Κ. (2015). «Αξιολόγηση δαπανών υγείας» (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).

Φιλίππου, Ι. (2017). «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Κύπρο, τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων και βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης για αύξηση της παραγωγικότητας».

Χριστοδούλου, Σ. (2011). «Μέθοδοι κατάρτισης υπαλλήλων σε μια εταιρία».

## Β)Ξένη

Baxter, G. and Srisaeng, P. (2018) ‘Cooperating to compete in the global air cargo industry: The case of the DHL express and lufthansa cargo ag joint venture airline “AeroLogic”’, *Infrastructures*, 3(1), p. 7.

Cropanzano, R., Folger, R. (1996). “Procedural Justice and worker motivation”. 6<sup>th</sup> edition McGraw Hill.

Dall' Alba G and Sandberg] (1993). «A competencybased approach to education and training: Will it improve competence?». *HERDS A News* 15: 3-5.

Field, N. (2004). «Mandatory continuing professional education: do we need it?». *Radiographer*, 51(1), 5-9.

Noe, R., Hollenbeck, J., και Gerhart, B., (2009). «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Παπαζήσης.

Ogden A (1985). «Mandatory continuing legal education». A study of its effects. *Journal of Professional Legal Education* 3: 3-26.

Robbins, St., Coulter, M., και DeCenzo, D., (2017). «Διοίκηση επιχειρήσεων». Αρχές και εφαρμογές. 2<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα : Κριτική

Schermerhorn, J., και Bachrach, D., (2018). «Εισαγωγή στο Management». 2<sup>η</sup> έκδοση. Λευκωσία : Broken Hill.

Stern, M. R., & Queeney, D. S. (1992). «The Scope of Continuing Professional Education». *Professional Workers as Learners: The Scope, Problems, and Accountability of Continuing Professional Education in the 1990s*, 13.

The Digital Promise Project, “3.RATIONALE:Creating the Digital Opportunity Investment Trust-A Proposal to Transform Learning and Training for the 21st Century (A Report to the Congress of The United States as authorized in P.L. 108)”  
[http://www.digitalpromise.org/about/report\\_to\\_congredd/rationale.pdf](http://www.digitalpromise.org/about/report_to_congredd/rationale.pdf)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων στην επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων και η αναγκαιότητα αυτής για αύξηση της αποδοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου.

Εξ'αποστάσεως Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (D\_MBA).

Το παρόν ερωτηματολόγιο διεξάγεται με σκοπό την υλοποίηση της Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο "Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων στην επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων και η αναγκαιότητα αυτής για αύξηση της αποδοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα".

Η έρευνα διεξάγεται από τη φοιτήτρια Νικολάου Νικολέττα στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η διερεύνηση της αναγκαιότητας της ύπαρξης προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης για αύξηση της αποδοτικότητας καθώς και η διερεύνηση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων σε αυτά.

Ο χρόνος που ενδείκνυται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι τα 5 λεπτά.

Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και τα αποτελέσματα είναι πλήρως εμπιστευτικά.

Η συμβολή σας στο ερωτηματολόγιο είναι αρκετά σημαντική και σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.

Φύλο : \*

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία : \*

- 18-29
- 30-45
- 46-60
- 61 και άνω



⋮

Μορφωτικό επίπεδο : \*

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Κάτοχος μεταπτυχιακού
- Κάτοχος διδακτορικού

Έτη εργασίας στην επιχείρηση-οργανισμό : \*

- 0-3
- 4-10
- 11-15
- 16 και άνω

Τύπος απασχόλησης : \*

- Μερική απασχόληση
- Πλήρη απασχόληση

Πόσο σημαντικά θεωρείται πώς είναι τα προγράμματα τα οποία διοργανώνει η εταιρεία στην οποία εργάζεσθαι ; \*

- |         |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |           |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

...

Έπειτα από τη συμμετοχή σας σε τέτοιου είδους προγράμματα, παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης σας εντός του χώρου εργασίας ; \*

- Ναι
- Όχι

Με ποίο τρόπο παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης σας στο χώρο εργασίας σας; \*

- Επιχειρησιακή ανάπτυξη-βελτίωση κερδοφορίας
- Βελτιωμένες γνώσεις και ικανότητες σε τομείς της επιχείρησης
- Αυξημένη αυτοπεποίθηση και ευελιξία
- Άλλο...

Σε τι είδους προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης συμμετείχατε ; (πολλαπλές απαντήσεις) \*

- Εκμάθηση στον άμεσο εργασιακό χώρο (on the job training)
- Εκμάθηση μέσω εναλλαγής θέσεων εργασίας (job enrichment)
- Συμμετοχή σε συνέδρια/διαλέξεις/εργαστήρια
- Σεμινάρια εξ' αποστάσεως(e-learning)

Θεωρείτε, πώς η οργάνωση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης είναι αναγκαία στις μέρες μας; \*

Ναι

Όχι

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού επιφέρει θετικά και αρνητικά στοιχεία ; \*

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Θετικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αρνητικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως η Διοίκηση Ανθρώπων Πόρων συμβάλλει μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στην αύξηση της αποδοτικότητας ; \*

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Εάν ναι, με ποίο τρόπο ; \*

Κείμενο μακροσκελούς απάντησης

.....