

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	5
1.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	6
1.1.Ορισμός.....	6
1.2.Ανάγκες για εκπαίδευση.....	7
1.3.Μάθηση και μορφές της.....	9
1.3.1.Τεχνολογική μάθηση.....	9
1.3.2.Μάθηση με την εφαρμογή (Learning by doing).....	9
1.3.3.Θεωρία.....	10
1.3.4.Διακεκομμένη άσκηση.....	10
1.3.5.Μάθηση κινητικών δεξιοτήτων.....	12
1.3.6.Μάθηση εννοιών και στάσεων.....	12
1.3.7.Οικογενειακή μάθηση στον χώρο της εταιρίας.....	12
1.3.8.Ηλεκτρονική μάθηση (E-learning).....	13
1.4.Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	14
1.4.1.Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.....	15
1.4.2.Εκπαίδευση έξω από την εργασία.....	15
1.4.3.Θεραπευτική εκπαίδευση.....	16
1.4.4.Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας.....	16
1.4.5.Άλλες μέθοδοι.....	19
1.5.Άλλες παράμετροι της εκπαίδευσης προσωπικού.....	20
1.5.1.Εξωτερική συνεργασία.....	20
1.5.2.Εκπαίδευση μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων.....	21
2.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	23
2.1. Παραδοσιακή εκπαίδευση του κλάδου.....	23
2.2. Δομή εργατικού δυναμικού.....	23
2.3. Απόψεις της ανώτερης διοίκησης.....	23
2.4. Μέγεθος της επιχείρησης.....	24
2.5. Ρόλος της πολιτείας.....	25
3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	29
3.1. Μορφή εκπαίδευσης.....	29
3.2. Εμπόδια.....	30
3.3 Ηλεκτρονική μάθηση (E-learning).....	31
3.4. Εκπαίδευση ανώτερου προσωπικού.....	32
4.ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ.....	34
4.1.Προγράμματα.....	34
4.2.Οργανισμοί.....	34
4.3.Κράτος.....	36
ΕΝΘΕΤΟ: ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	39
5.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	48
5.1. Επίπεδα συνεισφοράς.....	48
5.2. Επίπεδο επιχείρησης.....	49
5.2.1. Ανταγωνιστικότητα.....	49
5.2.2. Προσωπικό και πελάτες.....	49

5.2.3. Ανώτερο προσωπικό	49
5.2.4. Απόδοση επιχείρησης	51
5.2.5. Πωλήσεις	53
5.3 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	54
B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	55
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	56
6.1. Σκοπός της έρευνας	56
6.2. Μέθοδος συλλογής πληροφοριών.....	56
6.3. Περιγραφή του ερωτηματολογίου	57
6.4. Μέθοδος ανάλυσης	58
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	59
7.1. Περιγραφική ανάλυση	59
7.1.1. Δημογραφικά	59
7.1.2. Γενικά στοιχεία	62
7.1.3. Πρακτικές εκπαίδευσης προσωπικού	68
7.1.4. Απόψεις επιχειρήσεων για την εκπαίδευση προσωπικού	73
7.2. Παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis)	76
7.3. Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	81
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	90
8.1. Υπόβαθρο εκπαίδευσης των επιχειρήσεων.....	90
8.2. Πρακτικές εκπαίδευσης	91
8.3. Απόψεις.....	91
8.4. Σύνδεση εκπαίδευσης με απόδοση επιχείρησης	93
Γ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	94
ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΚΩΔΙΚΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ 1 ΚΑΙ 2, ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2 (18).....	95
CROSSTABS (ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΙΣ ΠΙΝΑΚΩΝ)	96
IN THE JOB * ΤΖΙΡΟΣ 2005.....	96
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	97
ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	98
ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ * ΤΖΙΡΟΣ 2005.....	99
ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100
ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟΙ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	102
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	104
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	106
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ * ΤΖΙΡΟΣ 2005	108
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ * ΤΖΙΡΟΣ 2005.....	110
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	112
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΖΙΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ * ΤΖΙΡΟΣ 2005	114
Structure Matrix (Factor Analysis)	116
Factor Correlation Matrix (Factor Analysis)	118
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	119
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	124

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις μέρες μας, έχει αποκτήσει εξέχουσα σημασία η εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιτυχία και επιβίωση των επιχειρήσεων. Μεταξύ των πρακτικών αυτών, πρωτεύοντα ρόλο κατέχει η συνεχιζόμενη κατάρτιση του προσωπικού. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες, στην εποχή μας, όπως τεχνολογικές αλλαγές, ανάγκες για εξειδικευμένο προσωπικό, στροφή στην ποιότητα, παγκοσμιοποιημένη αγορά, απαιτούν την ανάπτυξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσωπικού.

Στην παρούσα μελέτη, αναφέρονται βασικές έννοιες σχετικά με την εκπαίδευση, καθώς και οι κυριότερες μέθοδοι υλοποίησής της. Γίνεται αναφορά στους παράγοντες που καθορίζουν τις ανάγκες εκπαίδευσης και σε αυτούς που επιδρούν στην μορφή και έκταση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με κυριότερους το μέγεθος των επιχειρήσεων και την πολιτεία.

Έχοντας ως δεδομένο ότι η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών είναι μικρομεσαίου μεγέθους, παρουσιάζονται οι ιδιαίτερες συνθήκες που υπάρχουν σε τέτοιες επιχειρήσεις παγκοσμίως, καθορίζοντας τα δεδομένα εκπαίδευσης. Επιπροσθέτως, τονίζεται το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού στη χώρα μας, σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη, παραθέτοντας στοιχεία για την κρατική πολιτική στον τομέα της συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Δεν παραβλέπουμε να τονίσουμε την θετική συνεισφορά των προγραμμάτων εκπαίδευσης τόσο στον εργαζόμενο, όσο και στην επιχείρηση, σύμφωνα με βιβλιογραφικά δεδομένα. Το φλέγον ζήτημα στην υπόθεση της εκπαίδευσης είναι η περίπτωση ύπαρξης σύνδεσής της με την αποδοτικότητα μίας επιχείρησης, αφού οι απόψεις είναι συγκεχυμένες, χωρίς σαφείς αποδείξεις.

Θέλοντας να μελετήσουμε την ελληνική πραγματικότητα προχωρήσαμε στην διεξαγωγή έρευνας μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών, με αποστολή ερωτηματολογίων, σχετικών με την εκπαίδευση προσωπικού. Η ιδιαίτερη επιτυχία της έρευνας σε ποσοστό ανταπόκρισης των εταιριών, εξηγείται από την αυξημένη ύπαρξη υπεύθυνων σε θέματα κατάρτισης, παρά την περιορισμένη ύπαρξη ξεχωριστών τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα για τα επίπεδα εκπαίδευσης στις

εταιρίες, τις χρησιμοποιούμενες πρακτικές, τα έξοδα και τις απόψεις των υπευθύνων για θέματα κατάρτισης. Καθορίζονται οι παράγοντες που επιδρούν στην εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Τεχνολογία, Στρατηγική, Προσφορά εργατικού δυναμικού, Πρόσληψη, Εργασιακή ασφάλεια, Εξειδίκευση και Απόδοση εργαζομένων), ενώ αποδεικνύεται έως έναν βαθμό η σύνδεση της εκπαίδευσης προσωπικού με την απόδοση της επιχείρησης, κυρίως χάρη στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Άλλωστε, όπως είχε πει και ο Nakano, «Σε μία οικονομία που η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, η μόνη σίγουρη πηγή διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση.

Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Στα κεφάλαια που ακολουθούν γίνεται λεπτομερής αναφορά για μία από τις σημαντικότερες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, την εκπαίδευση προσωπικού. Παρατίθενται οι ποικίλες μορφές της, οι προκλήσεις που εντείνουν την αναγκαιότητα εφαρμογής της στις επιχειρήσεις, καθώς και οι παράγοντες που καθορίζουν την έκταση και την μορφή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Χαρακτηριστικό των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η μεγαλύτερη εξοικείωση με την εκπαίδευση προσωπικού σε σχέση με την ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού ακόμα και εταιρίες χωρίς το συγκεκριμένο τμήμα, διαθέτουν υπεύθυνο για θέματα εκπαίδευσης. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τα νεότερα δεδομένα, στον ελληνικό χώρο παρατηρούνται οι μικρότερες επενδύσεις σε κατάρτιση προσωπικού, πανευρωπαϊκά. Η εξήγηση αυτού του φαινομένου αναζητείται μέσω της μελέτης της κυβερνητικής πολιτικής, καθώς και των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, αφού η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων και τροφίμων ανήκουν σε αυτήν την τάξη μεγέθους.

Παρατηρώντας τα χαμηλά επίπεδα εκπαίδευσης στην Ελλάδα, παρά τα οφέλη που προσφέρει στους εργαζομένους και εμμέσως στις επιχειρήσεις, διεξάγουμε έρευνα (Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ), έτσι ώστε να αποκτήσουμε μία πρώτη εικόνα της εκπαίδευσης προσωπικού στην Ελλάδα και των παραγόντων που επηρεάζουν τις εγχώριες επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών.

1.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1.Ορισμός

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν *γνώσεις* και *ικανότητες* για έναν ορισμένο σκοπό.

Ανάπτυξη (development) σημαίνει παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία κι έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.(1)

Ο τομέας της εκπαίδευσης που αφορά κυρίως τις εταιρίες είναι αυτός της «συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης», ο οποίος ορίζεται ως εξής:

- 1) η συνεχής παροχή συμπληρωματικής κατάρτισης σε όλους τους εργαζομένους με διάφορα μέσα, ώστε να εμπλουτιστούν οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους, με σκοπό να συμπλέουν με τις εξελίξεις του τομέα τους και να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.
- 2) η παροχή συμπληρωματικής κατάρτισης, ώστε οι επαγγελματίες που εργάζονται σε έναν τομέα που υπόκειται σε οικονομικές αλλαγές να μπορούν να μεταπηδήσουν σε παρόμοιες επαγγελματικές δραστηριότητες οι οποίες παρουσιάζουν ζήτηση στην αγορά εργασίας.(2)

Η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση λειτουργεί συμπληρωματικά της «βασικής επαγγελματικής εκπαίδευσης» που παρέχεται στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτό τονίζεται και σε ορισμό της συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης που βρίσκουμε σε ξένη βιβλιογραφία:

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση περιλαμβάνει κάθε είδους εκπαίδευση που είναι πέραν της βασικής (σπουδές), καθώς και κάθε είδους δια βίου μάθηση, η οποία προσφέρεται σε ήδη εργαζόμενα άτομα, είτε κατόπιν δικής τους επιθυμίας, είτε της εταιρίας που εργάζονται.(3)

Έρευνα, αιτιολόγησε την συμπληρωματικότητα των δύο ειδών επαγγελματικής εκπαίδευσης, μελετώντας την επίδραση των γενικών και επαγγελματικών ικανοτήτων στην διαδικασία της εκπαίδευσης. Οι γενικές ικανότητες περιλαμβάνουν τις ικανότητες μάθησης, ευέλικτης σκέψης, λύσης προβλημάτων και ανάλυσης. Οι επαγγελματικές ικανότητες περιλαμβάνουν την θεωρητική και την τεχνική γνώση. Αποδεικνύεται ότι κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, αξιοποιούνται οι γενικές ικανότητες για να βελτιωθούν οι επαγγελματικές. Το επίπεδο

των γενικών ικανοτήτων που κατέχει κανείς κατά την αποφοίτησή του έχει θετική επίδραση στην συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Το επίπεδο των επαγγελματικών ικανοτήτων δεν φαίνεται να έχει αντίκτυπο στην εκπαίδευση. Επομένως υπάρχει συμπληρωματικότητα μεταξύ υποχρεωτικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, κυρίως όμως για τις γενικές ικανότητες.(4)

1.2.Ανάγκες για εκπαίδευση

Σημαντικό ζήτημα για κάθε επιχείρηση, αποτελεί η διαπίστωση ύπαρξης ανάγκης για εκπαίδευση, αφού η τελευταία δεν αποτελεί την μοναδική λύση σε κάθε πρόβλημα. Η ύπαρξη δυσλειτουργίας στην εργασία δεν σημαίνει αυτομάτως ότι οφείλεται σε έλλειψη εκπαίδευσης. Μπορεί να υφίστανται άλλοι λόγοι, όπως ακατάλληλο υλικό και εξοπλισμός, ή ελλιπής σχεδιασμός. Επομένως, αποτελεί θέμα μέγιστης σημασίας η αναγνώριση ανάγκης για εκπαίδευση. Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους παρακάτω τρόπους (1):

1. Ανακάλυψη προβλημάτων οργανωτικών και παραγωγής

Χαμηλή παραγωγικότητα

Υψηλό κόστος

Χαμηλή ποιότητα

Αποχωρήσεις σε υψηλό βαθμό

Υπερβολικός ρυθμός απουσιών

2. Ανάλυση ανθρώπων και έργων-θέσεων

Ανάλυση έργου

Αξιολόγηση υπαλλήλων

Δοκιμασίες (Testing)

3. Γνώμες υπαλλήλων και στελεχών

Συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια για την συγκέντρωση απόψεων που αναφέρονται σε απαραίτητα και επιθυμητά προγράμματα εκπαίδευσης

4. Πρόβλεψη επικείμενων και μελλοντικών προβλημάτων

Επέκταση της επιχείρησης

Νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες

Νέα τεχνολογία

Οργανωτικές αλλαγές

Μελλοντικές ανάγκες σε εργατικό δυναμικό

Έρευνα που διεξήχθη στην Αυστραλία, τονίζει την επίδραση των παραγόντων της 4^{ης} ομάδας στην εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα, θεωρεί ότι 3 παράγοντες αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στην εκπαίδευση: η αλλαγή του χώρου εργασίας, νέες τεχνολογίες και καινοτομικά προϊόντα, επίτευξη στόχων ποιότητας (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, εγκατάσταση συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας). (5)

Γεγονός είναι ότι στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις, οι οποίες μεγιστοποιούν την ανάγκη για την ανάπτυξη τόσο της βασικής όσο και της συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης.

Η Ευρωπαϊκή στρατηγική που βασίζεται στην παραγωγή υψηλής ποιότητας και υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω καινοτομιών σε διαδικασίες και προϊόντα, και υψηλής παραγωγικότητας εργαζομένων, μπορεί να υλοποιηθεί αν αναπτύσσεται ένα υψηλής μόρφωσης και ικανοτήτων εργατικό δυναμικό. Από την μεριά των εργαζομένων, η ανάπτυξη των ικανοτήτων δεν προσφέρει μόνο νέες ευκαιρίες επαγγελματικής καριέρας, αλλά αποτελεί μία επιπλέον εγγύηση απέναντι στον κίνδυνο της ανεργίας. Σύμφωνα με την UNESCO, οι ραγδαίες αλλαγές στην παραγωγή και στην οργάνωση οδηγούν στην υποβάθμιση της ήδη αποκτημένης γνώσης, καθώς υπολογίζει ότι το 80% της γνώσης ενός ατόμου γίνεται άχρηστη μέσα σε μία δεκαετία. (3)

Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι απόψεις του Δρ. Καραγιάννη, 8 χρόνια πριν: «Σε κοινωνικό επίπεδο, οι προκλήσεις είναι η αυξημένη ανεργία, το πτωτικό επίπεδο ζωής και η επιταχυνόμενη αχρηστία των γνώσεων λόγω των τεχνολογικών αλλαγών. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθίσταται δύσκολη, λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης και της παγκοσμιοποιημένης αγοράς».(6)

Αυτά τα θέματα αποτέλεσαν πηγή προβληματισμού ακόμα και σε πολιτικό επίπεδο. Σε συμβούλια μεταξύ των Ευρωπαϊκών χωρών, τονίζεται η επίδραση 2 ακόμα κοινωνικών παραγόντων, οι οποίοι απαιτούν την περαιτέρω ανάπτυξη των εκπαιδευτικών συστημάτων. Ο πρώτος είναι οι αλλαγές στην δημογραφία και στην μετανάστευση. Η αναλογία των πιο ηλικιωμένων είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Οι νέοι που κατέχουν ειδικές δεξιότητες σπανίζουν, ιδίως σε χώρες με στενότητα αγοράς. Επίσης, υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία μεταναστευτικών ρευμάτων, οπότε τα συστήματα εκπαίδευσης απευθύνονται σε ένα κοινό πιο πολυποίκιλο και πολύγλωσσο. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η αποφυγή κοινωνικού αποκλεισμού, φροντίζοντας οι διαθέσιμες γνώσεις να προσφέρονται σε όλους, με έμφαση στις

ευάλωτες ομάδες (π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες) ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα διακρίσεων.(7)

Συνοψίζοντας, πλήθος παραγόντων εντείνουν την ανάγκη για εκπαίδευση στις επιχειρήσεις (νέες τεχνολογίες, διευρυμένη παγκόσμια αγορά, αλλαγές εσωτερικές, στροφή στην υψηλή ποιότητα και υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντων). Πέραν αυτών, υπάρχουν παράγοντες που απαιτούν την ανάπτυξη εκπαιδευτικής φιλοσοφίας στις χώρες, καθώς και στην βελτίωση των προγραμμάτων βασικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, πολλοί από τους οποίους συμπίπτουν με τους προαναφερθέντες (ανεργία, κοινωνικές αλλαγές, διεύρυνση της αγοράς, νέες τεχνολογίες).

1.3.Μάθηση και μορφές της

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται από τον εργαζόμενο ικανότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του.(1) Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης και οι μορφές της παρουσιάζονται στη συνέχεια.

1.3.1.Τεχνολογική μάθηση

Η τεχνολογική μάθηση περιλαμβάνει την λειτουργική (μαθαίνω μέσω εμπειρίας), την τακτική (μαθαίνω πως να μαθαίνω μέσω εμπειρίας) και την στρατηγική μάθηση (μαθαίνω να μάθω πως θα μάθω από την εμπειρία.). Η τακτική μάθηση, πέραν της γνώσης από την εμπειρία, εστιάζεται στην βελτίωση του τρόπου μάθησης νέων ικανοτήτων. Στην στρατηγική μάθηση, οι εκπαιδευόμενοι εξάγουν συμπεράσματα από αυτά που έχουν μάθει να αντιμετωπίζουν και από καταστάσεις που δεν έχουν δει και δεν περιμένουν. Αναπτύσσουν περισσότερο τις κριτικές τους ικανότητες, εκμεταλλευόμενοι την ήδη αποκτηθείσα γνώση σε καινούριες άγνωστες καταστάσεις. Προβλέπουν τα όρια των γνώσεων και ικανοτήτων τους, αποφεύγοντας λάθη στο μέλλον. Η τεχνολογική μάθηση ενδείκνυται για στελέχη ανώτερης διοίκησης, τα οποία οφείλουν να αποκτήσουν κουλτούρα λύσης προβλημάτων. (6)

1.3.2.Μάθηση με την εφαρμογή (Learning by doing)

Με την εκτέλεση μίας ενέργειας μαθαίνει κανείς καλύτερα παρά όταν απλά ακούει τον διδάσκοντα. Μάλιστα, η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται. Στην περίπτωση διδασκαλίας θεωριών και εννοιών υπάρχει ποικιλία τεχνικών που στηρίζονται σε αυτό το είδος μάθησης. Τέτοιες είναι τα εργαστηριακά πειράματα, η λύση προβλημάτων, η μελέτη περιπτώσεων και το παίξιμο (υπόδυση) ρόλων.(1)

Παράδειγμα επιτυχούς εφαρμογής της μάθησης με την εφαρμογή αποτελεί η εκπαίδευση προσωπικού στο σύστημα HACCP. Τέτοια περίπτωση είναι οι Λιθουανικές γαλακτοκομικές εταιρίες (1999), όπου παρατηρήθηκαν τα εξής πλεονεκτήματα: μικρές και ευέλικτες ομάδες με δυνατότητα συζήτησης των συμμετεχόντων σε θέματα πρακτικής φύσεως, αυξημένο ενδιαφέρον των συμμετεχόντων που συνήθως δεν αποδίδουν σε συνθήκες σχολικής τάξης, παρακολούθηση πραγματικών θεμάτων στην πράξη για καλύτερη κατανόηση του συστήματος.(8)

1.3.3.Θεωρία

Θεωρείται απαραίτητη για την απόκτηση γνώσης των αρχών που διέπουν μία εργασία, ακόμα και αν είναι τεχνικής φύσης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχτούν αρκετή θεωρία για να κατανοήσουν τις αρχές και τους λόγους που αναφέρονται στην εργασία τους και να ανταποκριθούν με επιτυχία στη λύση γενικών προβλημάτων που μπορεί να συναντήσουν (1). Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονιστεί η αυξημένη αποτελεσματικότητα της μάθησης, όταν συνδυάζει θεωρία και εφαρμογή.

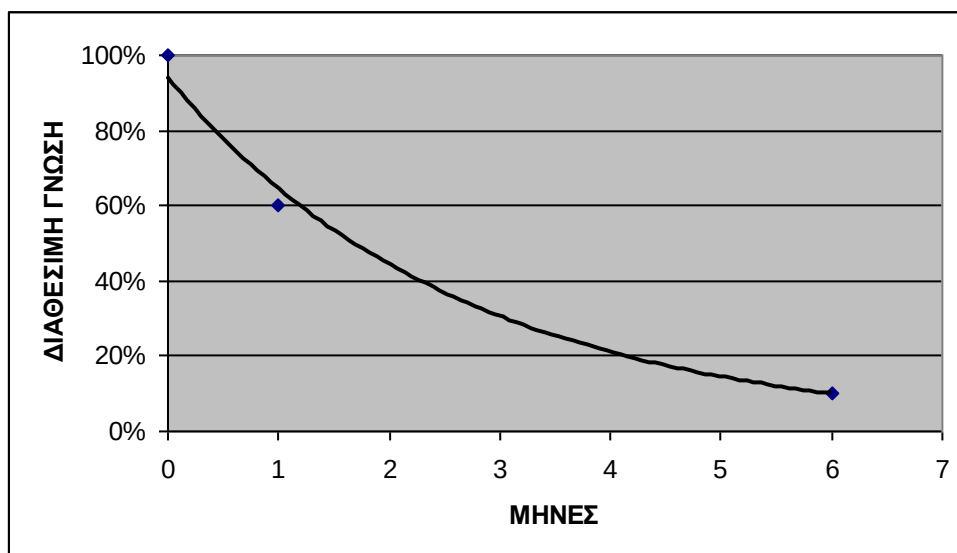
Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η εφαρμογή μάθησης με την εφαρμογή, το 1992, σε εταιρίες τεχνολογίας πληροφοριών. Η μάθηση ήταν βασισμένη σε 4 θέματα: 1) πληροφορία, τεχνολογία και μάνατζμεντ, 2) οργάνωση, στρατηγική και μάνατζμεντ, 3) οικονομικά και χρηματοδότηση, 4) τεχνικές διαχείρισης. Το πρόγραμμα περιελάμβανε 50% θεωρία και 50% πρακτική άσκηση. Η αξιολόγηση από πλευράς εργαζομένων και εταιριών κατέληξε ότι η μάθηση με την εφαρμογή ενισχύει την ανάπτυξη ικανοτήτων μάνατζμεντ σε εταιρίες τεχνολογίας πληροφοριών, αφού απεικονίζει την πραγματικότητα, αποφεύγοντας την μελέτη υποθετικών καταστάσεων.(9)

1.3.4.Διακεκομμένη άσκηση

Η εκπαίδευση δεν είναι ανάγκη να είναι συνεχής. Είναι αποτελεσματικότερη, σύμφωνα με τις έρευνες, αν οι προσπάθειες γίνονται κατά διακεκομμένες περιόδους. Αυτό, ιδιαίτερα, φαίνεται στα προγράμματα μαθητείας, όπου ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει με επαναλαμβανόμενη άσκηση που συνοδεύεται από μία σειρά σύντομων περιόδων ανάπαυσης. Μία επιπρόσθετη αξία αυτής της επανάληψης, είναι ότι εμποδίζεται η λήθη, ενώ εξάλλου χωρίς άσκηση οι αποκτημένες δεξιότητες βαθμιαία εξαφανίζονται(1). Το δεδομένο αυτό έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη της εκπαίδευσης

Just In Time (JIT). Η προσφερόμενη γνώση μέσα από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο σύνολό της, άμεσα, επιστρέφοντας στον χώρο εργασίας. Αντιθέτως, κάποιες γνώσεις εφαρμόζονται άμεσα σε θέματα που προκύπτουν στην εργασία, ενώ άλλες δεν χρησιμοποιούνται για πολύ καιρό μέχρι να προκύψει ανάγκη. Έρευνα, όμως, έδειξε μείωση της αποκτημένης γνώσης της τάξεως του 40% μετά από 1 μήνα απόκτησής της, που φτάνει το 90% μετά από 6 μήνες. (Διάγραμμα 1). Η εκπαίδευση JIT δεν περιλαμβάνει μόνο εκπαίδευση την σωστή χρονική στιγμή, αλλά και την απαιτούμενη ποσότητα γνώσης στον τομέα που χρειάζεται. Πρόκειται για μία παραλλαγή της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας με έναν πιο προσωπικό χαρακτήρα. Αυτού του είδους η εκπαίδευση συμφέρει εφόσον το κόστος υλοποίησής της δεν ξεπερνά το κόστος που βαρύνει την εταιρία από την απώλεια γνώσης. Η χρήση πολυμέσων επιταχύνει κατά 30% την διαδικασία μάθησης, ενώ αυξάνει κατά 25% την απόδοση σε σχέση με παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης. Επομένως, η χρήση των τελευταίων μπορεί να ευνοήσει οικονομικά την χρήση της εκπαίδευσης JIT. Οι εκπαιδευτές οφείλουν πέραν της άριστης γνώσης του θέματος, να μπορούν να οργανώσουν την ποσότητα γνώσης και την συχνότητα που πρέπει να δίνεται ώστε να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα. Στην εποχή των ραγδαίων εξελίξεων στην τεχνολογία, τα προϊόντα και τα συστήματα παραγωγής, τα παραδοσιακά συστήματα εκπαίδευσης πρέπει σταδιακά να αντικατασταθούν από μεθόδους JIT. Οι μέθοδοι αυτοί μπορούν να οδηγήσουν σε εξαιρετικά αποτελέσματα, με μικρό κόστος, με την προϋπόθεση ότι είναι διαθέσιμη η απαραίτητη τεχνολογία των πολυμέσων.(10)

Η χρήση ή όχι διακεκομμένης άσκησης εξαρτάται από τους εκπαιδευόμενους και από την φύση της γνώσης που διδάσκεται. Σε περίπτωση περιορισμένης ύλης διδασκαλίας, προτιμάται η συνεχής μάθηση. Αντίθετα, όταν πρόκειται για πολύπλοκη και εκτεταμένη ύλη, προτιμάται η διακεκομμένη άσκηση.(1)



Διάγραμμα 1. Μείωση αποκτημένης γνώσης με το πέρασμα του χρόνου (10)

1.3.5.Μάθηση κινητικών δεξιοτήτων

Στην περίπτωση αυτή, ο διδάσκων οφείλει να δείξει και να εξηγήσει το υλικό, τα εργαλεία και τις μηχανές που θα χρησιμοποιήσει. Έπειτα κάνει μία επίδειξη εκτέλεσης μίας ενέργειας που, αν είναι πολύπλοκη, θα τη χωρίσει σε λογικά μέρη, θα εξηγήσει τις διαδοχικές φάσεις και ύστερα θα κάνει την επίδειξη. Στην συνέχεια, ο εκπαιδευόμενος θα αρχίσει να εφαρμόζει τα διδαχθέντα με κατανόηση για το τι κάνει και με ικανότητα να ερμηνεύσει την κάθε ενέργεια.(1)

1.3.6.Μάθηση εννοιών και στάσεων

Μέσω της διαδικασίας αυτής, το άτομο μαθαίνει όλα τα είδη των συνδυασμών και των σχέσεων ιδεών, προσπαθώντας να φτάσει σε γενικές αλήθειες, αρχές και νόμους. Οι τρόποι να αποκτηθούν ιδέες και στάσεις είναι η μέθοδος δοκιμής και λάθους, η προσωπική εμπειρία, η μελέτη και η παρατήρηση, καθώς και η ακρόαση και η συζήτηση με άλλους.(1)

1.3.7.Οικογενειακή μάθηση στον χώρο της εταιρίας

Ο τρόπος αυτός αξιοποιείται στο εξωτερικό και χαρακτηρίζεται από την συμμετοχή όλων των μελών μίας οικογένειας στα προγράμματα μάθησης που διοργανώνει η εταιρία, στην οποία εργάζεται ένας εκ των δύο γονέων. Αν ενθαρρυνθούν όλα τα μέλη μίας οικογένειας να μαθαίνουν μαζί, τότε μπορεί να ενισχυθεί η κοινωνική συνοχή, να βελτιωθούν οι σχέσεις, καθώς και να διαδοθεί το θέμα της δια βίου εκπαίδευσης στα παιδιά. Παράλληλα, λύνεται το πρόβλημα των

εργαζόμενων γονέων που απείχαν από εκπαιδευτικά προγράμματα λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων. Με τον τρόπο αυτό, οι νέοι έρχονται από μικροί σε επαφή με την λειτουργία των εταιριών, ενώ μαθαίνουν με περισσότερη προθυμία μέσα στους οργανισμούς παρά στην σχολική τάξη. Η συμμετοχή των παιδιών μπορεί να περιοριστεί σε απλή παρακολούθηση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης, ή να εξελιχθεί σε παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλη την οικογένεια. Συνολικά, η εκπαίδευση οικογενειών από εταιρίες, ενισχύει το ηθικό και την απόδοση περισσότερων υπαλλήλων, δημιουργεί στενότερους δεσμούς μεταξύ σχολείων και εταιριών, ενώ ενισχύει το οικογενειακό δέσιμο και δημιουργεί ικανοποίηση στους γονείς ότι μετέχουν ενεργά στην εκπαίδευση των παιδιών τους.(11) Πάντως, θεωρούμε δύσκολη την εφαρμογή τέτοιων μέτρων στην Ελλάδα, λόγω έλλειψης υποδομών.

1.3.8.Ηλεκτρονική μάθηση (E-learning)

Πρόκειται για ένα είδος μάθησης που αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια, με αφορμή τις εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας. Ο όρος αυτός αναφέρεται στην χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας για την διαδικασία απόκτησης γνώσης. Η ανάπτυξη του τομέα αυτού έχει περιοριστεί στην δημιουργία εικονικών τάξεων διδασκαλίας και πανεπιστημίων. Αντιθέτως, δεν έχει αναπτυχθεί στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης με χαρακτήρα λιγότερο επίσημο, παρά το γεγονός ότι αποκτάμε γνώση κυρίως σε περιβάλλον ανεπίσημο. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει την προσπάθεια εφαρμογής του e-learning σε θέματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, σε αντίθεση με την ελάχιστη εφαρμογή του στις μικρές. Η εφαρμογή του επικεντρώνεται στην πρόσβαση σε εικονικές αίθουσες διδασκαλίας και στην μάθηση εξ αποστάσεως, μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Από πλευράς πολιτείας, ευρωπαϊκά προγράμματα όπως το Go Digital, δίνουν έμφαση στην σπουδαιότητα του διαδικτύου και της ψηφιακής τεχνολογίας στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Παρόλα αυτά, ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί στην χρήση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας για ουσιαστική απόκτηση γνώσης (12). Στον ελληνικό χώρο, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίου μεγέθους, παράγοντας που δρα ανασταλτικά στην διάδοση του e-learning, όπως θα εξηγηθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

1.4.Μέθοδοι εκπαίδευσης

Το είδος της εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθεί καθορίζεται από κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και άλλων παραγόντων. Σημαντική βοήθεια στην επιλογή κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης προσφέρει και η χρήση της τεχνολογίας. Το σύστημα ISPM (Interactive Support system for Personnel career Management) έχει ως σκοπό να καθορίσει το είδος της εκπαίδευσης που χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό πριν αναλάβει μία συγκεκριμένη εργασιακή θέση. Επεξεργάζεται τις ικανότητες του προσωπικού, όπως λειτουργικές (γνώση διαδικασιών και πληροφοριακών συστημάτων της εταιρίας), διαχείρισης (διαχείριση και οργάνωση ατόμων), μεθοδολογικές (οργάνωση εργασίας σύμφωνα με συγκεκριμένες μεθόδους) και τεχνικές (γνώση συστημάτων χειρισμού). Τα δεδομένα αυτά σε συνδυασμό με την περιγραφή της θέσης εργασίας καθώς και με στοιχεία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μπορούν να οδηγήσουν στη λύση των παρακάτω θεμάτων:

- Καθορισμός εκπαίδευσης ενός ατόμου που έχει αναλάβει μία θέση.
- Τοποθέτηση νέου υπαλλήλου σε μία θέση, ή αλλαγή θέσης παλαιού εργαζομένου.
- Εισαγωγή νέας θέσης εργασίας στην εταιρία. (13)

Οι σπουδαιότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι κάτωθι (1):

1. Στη θέση εργασίας (in-the-job)
2. Εκτός της εργασίας
3. Θεραπευτική εκπαίδευση
4. Μέθοδοι διδασκαλίας
 - α) Διάλεξη
 - β) Συσκέψεις
 - γ) Περιπτώσεις
 - δ) Παίξιμο ρόλου
 - ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία
5. Άλλες μέθοδοι
 - α) Επίδειξη
 - β) Παρομοίωση (Simulation)-Προσποίηση

1.4.1.Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Το περισσότερο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την εργασία. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη, ο οποίος την εφαρμόζει ο ίδιος ή την αναθέτει σε κάποιον έμπειρο υφιστάμενό του, ο οποίος γνωρίζει τις αρχές και την τεχνική διδασκαλίας, όπως τις έχει διδαχτεί από το γραφείο εκπαίδευσης. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται στη πραγματικότητα η επίδειξη για το πως πρέπει να γίνει η δουλειά. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση και όπου χρειάζεται τον διορθώνουν. Τα εκπαιδευτικά μέσα που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση αυτή είναι σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προβλημάτων, επιδείξεις, προφορικές και γραπτές εξηγήσεις και μαγνητοφωνήσεις.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων και ικανοτήτων που μπορούν να αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο (λίγες εβδομάδες) και όπου οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν σύγχρονα στην ίδια εργασία. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για μάθηση ανειδίκευτων ή ημειδίκευμένων χειρωνακτικών εργασιών, απλών υπαλληλικών εργασιών και εργασιών πώλησης. Χρήσιμη αποδεικνύεται και στις περιπτώσεις ανώτερων στελεχών, μόνο που στην περίπτωση αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά των βασικών μεθόδων εκπαίδευσης.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης αυτής, βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον εργασίας, όπου αποκτά επιπλέον την εμπειρία του επιτεύγματος καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες. Επιπλέον αποτελεί οικονομικά συμφέρουσα λύση, ιδιαίτερα στη περίπτωση μικρού αριθμού εκπαιδευόμενων. Μειονεκτήματα αποτελούν η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών θορύβων, όπως και η τάση να παραβλεφθούν οι αρχές και η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.(1)

1.4.2.Εκπαίδευση έξω από την εργασία

Όταν η εργασία είναι δύσκολη και όπου τα λάθη ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή μεθόδων παραγωγής και όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση (coaching), τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω από την θέση εργασίας σε αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση). Η εκπαίδευση αυτή είναι κατάλληλη όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά

τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς. Η έμφαση περιορίζεται στην μάθηση παρά στην παραγωγή.

Σημαντική είναι η εξασφάλιση συνθηκών ίδιων με την πραγματικότητα (υλικά, εξοπλισμός, συνθήκες). Ο χρόνος μάθησης κυμαίνεται από λίγες μέρες μέχρι μερικούς μήνες, η θεωρία προσφέρεται ευκολότερα παρά στο έργο και οι συνθήκες μάθησης ελέγχονται προσεκτικότερα. Τα μειονεκτήματα εστιάζονται στα παρακάτω θέματα. Πολλές ικανότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας, τους οποίους πρέπει ο εκπαιδευόμενος να συνηθίσει. Επίσης, η εκπαίδευση αυτή στοιχίζει, ενώ ο υπάλληλος διδάσκεται από ανθρώπους που δεν θα εργαστούν μαζί του για να αξιολογήσουν την εκτέλεση της δουλειάς του.(1)

1.4.3.Θεραπευτική εκπαίδευση

Εφαρμόζεται στις περιπτώσεις αυξημένου αριθμού λαθών των εργαζομένων, καθώς και όταν εισάγονται νέοι τρόποι παραγωγής και εξοπλισμού, οπότε οι παλαιοί εργαζόμενοι οφείλουν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Κατά την εκπαίδευση αυτή, υπάρχει ο κίνδυνος αντίδρασης έμπειρων υπαλλήλων, οι οποίοι αρνούνται πως κάνουν λάθος την δουλειά τους, ενώ πιθανή είναι και η δημιουργία ανησυχίας από πλευράς τους ότι δεν είναι αποδοτικοί και χρήσιμοι στην επιχείρηση. Για τους λόγους αυτούς, προτιμάται η εφαρμογή συχνών μαθημάτων φρεσκαρίσματος γνώσεων προς όλους, έτσι ώστε να ωφεληθεί η επιχείρηση χωρίς προβλήματα.(1)

1.4.4.Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας

Όπου πρέπει να διδαχθούν θεωρίες, έννοιες, φιλοσοφία και ικανότητες λύσης διάφορων προβλημάτων, η διδασκαλία σε αίθουσες είναι η πιο ενδεδειγμένη. Υπάρχουν πολλές απόψεις σχεδόν όλων των έργων που μπορούν να διδαχθούν με αυτόν τον τρόπο. Ιδιαίτερα χρήσιμη αποδεικνύεται η διδασκαλία αυτή σε θέματα προσανατολισμού, εκπαίδευσης σε πρόληψη ατυχημάτων και για εκπαίδευση τεχνικού, επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο χρειάζεται εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες, αρχές και έννοιες. (1)

ΔΙΑΛΕΞΗ

Είναι μία μέθοδος επίσημη και οργανωμένη από τον διδάσκοντα που χρησιμοποιείται σε κολέγια και πανεπιστήμια και προϋποθέτει την από μέρους του κατοχή σε βάθος της γνώσης πάνω σε κάποιο θέμα. Ο ομιλητής επιδιώκει να

μεταδώσει τις σκέψεις του κατά τρόπο που να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατηρίου του και να πετύχει την συγκράτηση από μέρους τους, αυτού που έχει πει.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της διάλεξης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια και έτσι να μειώνεται το κόστος εκπαίδευσης. Μπορεί να οργανωθεί με τρόπο που οι ιδέες και οι αρχές να συνδέονται μεταξύ τους. Στα μειονεκτήματα παρουσιάζεται η παραβίαση της αρχής της μάθησης με αυτενέργεια. Επίσης, αποτελεί μονής κατεύθυνσης επικοινωνία, κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση από τον ακροατή. Δεν είναι δυνατή η εξασφάλιση ρυθμού διδασκαλίας αποδεκτού από όλους, αφού άλλοι αντιλαμβάνονται γρηγορότερα από τους άλλους. Εξαιρετικά δύσκολη είναι και η διατήρηση της προσοχής του ακροατηρίου.

Δεδομένου των δυσλειτουργιών, αποδοτικότερος εμφανίζεται ο συνδυασμός της διάλεξης με άλλες τεχνικές, όπως η μέθοδος διάλεξη-συζήτηση. Μπορεί επίσης ο εκπαιδευτής να αναθέσει θέματα για μελέτη από βιβλία, να κάνει επιδείξεις ή να προβάλλει ταινίες ή διαφάνειες.(1)

ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ

Σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μίας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με την μεγάλη σε βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας. Οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον και η μάθηση χτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (ιδέες, γνώσεις). Επιπροσθέτως, αποφεύγεται η δημιουργία αισθήματος ανίας, ενώ μειώνεται ο δογματισμός και οι συμμετέχοντες δέχονται μεταβολή στις στάσεις τους.

Οι περιορισμοί της μεθόδου συνοψίζονται στα επόμενα δεδομένα. Η μάθηση περιορίζεται σε μία μικρή ομάδα, ενώ η πρόοδος είναι αργή, αφού όλοι έχουν το δικαίωμα να μιλήσουν και να εκφράσουν απορίες μέχρι να κατανοήσουν το θέμα. Πέρα από αυτά, η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη για την ανάπτυξη γνώσεων αντιληπτών και την δημιουργία και μεταβολή στάσεων, εφαρμοζόμενη κατά την εκπαίδευση εποπτών και διοικητικών στελεχών.(1)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Πρόκειται για μία μέθοδο, η οποία συνήθως λειτουργεί συμπληρωματικά της θεωρίας. Αφού διδαχθούν οι απαιτούμενες αρχές, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να

συζητήσουν και να δώσουν λύσεις σε προβληματικές περιπτώσεις, συνήθως πραγματικές που συνέβησαν παλαιότερα σε κάποια εταιρία. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους κανονισμούς, στη διοίκηση προσωπικού, στις εργατικές σχέσεις, στο μάρκετινγκ, στην διοίκηση παραγωγής και στην πολιτική της επιχείρησης. Μέσω της μεθόδου αυτής, τα άτομα αποκτούν κριτική σκέψη και αναγνωρίζουν την ύπαρξη περισσότερων από μία λύσεων, έτσι ώστε να αποφεύγεται η στενότητα του μυαλού. Πάντως, η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται περισσότερο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, σε σχολές και μεταπτυχιακά προγράμματα διοίκησης επιχειρήσεων. Επομένως, η σημασία της εστιάζεται κυρίως στην βασική επαγγελματική κατάρτιση, καθώς και στην συνεχή ανώτερων διοικητικών στελεχών (1).

Έρευνα, συνέκρινε 2 μεθόδους διδασκαλίας μελέτης περιπτώσεων. Η πρώτη περιελάμβανε την μελέτη δύο ή περισσότερων περιπτώσεων ταυτοχρόνως, και κατόπιν την εξαγωγή συμπερασμάτων μέσα από την σύγκρισή τους. Η δεύτερη περιοριζόταν στην μελέτη μίας περίπτωσης, αποκλειστικά, και εξαγωγής συμπερασμάτων. Η έρευνα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα. Η σύγκριση περιπτώσεων προάγει περισσότερο την μετάδοση γνώσης. Οι αρχές που προκύπτουν από την εξέταση μίας περίπτωσης μπορεί εύκολα να ξεχαστούν, ενώ αυτές που προκύπτουν από την σύγκριση περιπτώσεων μένουν εντονότερα στη μνήμη και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον, υπό πραγματικές συνθήκες.(14)

ΥΠΟΔΥΣΗ (ΠΑΙΞΙΜΟ) ΡΟΛΩΝ

Η μέθοδος αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά της θεωρίας. Κατά την μέθοδο αυτή, οι εκπαιδευόμενοι απεικονίζουν στην πραγματικότητα μία κατάσταση. Ενημερώνονται για την φύση της κατάστασης και υποδύονται τους πρωταγωνιστές της. Μέσω των αυθόρμητων αντιδράσεών τους, προκύπτουν παρατηρήσεις από τον εκπαιδευτή και συμπεράσματα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για θέματα ανθρωπίνων σχέσεων και διοίκησης ηγεσίας. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας, οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν ιδιαίτερη προσοχή και ενδιαφέρον, εφαρμόζουν στην πράξη τις γνώσεις της θεωρίας, ενώ βλέπουν πως επιδρά η συμπεριφορά τους στους άλλους, οπότε προκύπτουν άμεσα συμπεράσματα σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. (1)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ

Αποτελεί εξέλιξη των μεθόδων εκπαίδευσης και τα χαρακτηριστικά της είναι:

1. Οι σπουδαστές μαθαίνουν με τον δικό τους ρυθμό
2. Οι διδάσκοντες δεν αποτελούν το κύριο μέρος της μάθησης
3. Η ύλη χωρίζεται σε πολύ μικρές ενότητες ή στάδια
4. Κάθε μέρος χτίζεται λογικά πάνω σε κάτι που έχει προηγηθεί
5. Παρέχεται άμεση γνώση στον σπουδαστή, για την πρόοδό του
6. Ο σπουδαστής μετέχει ενεργά σε κάθε στάδιο του προγράμματος

Το πρόγραμμα αυτό ενδείκνυται για την διδασκαλία πρακτικών (π.χ. τεχνικών) θεμάτων, ενώ δύσκολα εφαρμόζεται σε θέματα στάσεων, λύσης προβλημάτων ή κινητικών ικανοτήτων. Επιπλέον, στοιχίζει πολύ (1). Η εφαρμογή του, όμως, παρουσιάζεται ιδανική για την περίπτωση μεγάλων σε ηλικία εργαζομένων, όπως αναφέρεται στην συνέχεια.

1.4.5. Άλλες μέθοδοι

ΕΠΙΔΕΙΞΗ

Αποτελεί συμπληρωματική μέθοδο των θεωρητικών πρακτικών. Μετά την θεωρία, ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί στην πραγματικότητα πως λειτουργεί κάποιος που κατέχει την γνώση που διδάσκεται. Για παράδειγμα, κατά την εκπαίδευση για την χρήση νέου εξοπλισμού, ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί πως χειρίζεται ένα μηχάνημα κάποιος που ήδη γνωρίζει. Η χρήση της περιορίζεται σε τεχνικά θέματα, για την απόκτηση δεξιοτήτων.(1)

ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ (SIMULATION)

Με την μέθοδο αυτή, δημιουργούνται συνθήκες κοντά στις πραγματικές, αλλά όχι πραγματικές. Συνηθέστερο παράδειγμα είναι τα επιχειρηματικά παιχνίδια, με την δημιουργία εικονικών συνεδριάσεων μεταξύ διοικητικών στελεχών, αφού η εφαρμογή της μεθόδου εστιάζεται κυρίως σε αυτό το προσωπικό (1). Η μέθοδος αυτή, μπορεί να δώσει πολύ καλά αποτελέσματα σε συνδυασμό με διδασκαλία στην τάξη, όπως διαλέξεις. Αυτό αποδεικνύεται από σχετική έρευνα για την εκπαίδευση διοικητών έργου.

Η εκπαίδευση των διοικητών έργου είναι εξέχουσας σημασίας λόγω των πολλών γνώσεων που απαιτεί η θέση και την φύση της θέσης που είναι τόσο θεωρητική όσο και πρακτική. Χρησιμοποιούνται δύο ήδη εκπαίδευσης. Η μία είναι η κλασική των διαλέξεων και μελέτης βιβλίων σε τάξη, ενώ η άλλη έχει την έννοια του πειραματισμού και περιλαμβάνει μελέτες περιπτώσεων, παρομοίωση και παίξιμο ρόλων. Ιδανική φαίνεται η περίπτωση συνδυασμού των δύο μεθόδων. Εστιάζοντας

στην προσομοίωση, φαίνεται ότι αυτή η μέθοδος βελτιώνει τα επίπεδα γνώσης των συμμετεχόντων και την δυνατότητα αξιοποίησής της στο μέλλον. (15)

1.5.Άλλες παράμετροι της εκπαίδευσης προσωπικού

Πέραν των βασικών μεθόδων εκπαίδευσης που αναφέρθηκαν, σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή τους, διαδραματίζουν 2 σημαντικές παράμετροι: η χρήση εξωτερικών συνεργατών ή όχι κατά την εκπαίδευση και η εκπαίδευση εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας.

1.5.1.Εξωτερική συνεργασία

Έρευνα έδειξε ότι για τις περισσότερες δραστηριότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρίες απευθύνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες, καθώς το 93% των επιχειρήσεων συμβουλευονται εξωτερικούς συνεργάτες για μερικά από τα θέματα αυτής της φύσεως. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται ακόμα και σε τομείς στενά συνδεδεμένους με την στρατηγική μίας επιχείρησης, όπως την εκπαίδευση προσωπικού. Προκειμένου να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που να ταιριάζει στην εταιρία, στην περίπτωση βοήθειας από εξωτερικό συνεργάτη, απαιτείται στενή σχέση μεταξύ των δύο πλευρών. Κάτι τέτοιο, όμως, μπορεί να οδηγήσει τους εξωτερικούς συνεργάτες σε καιροσκοπική συμπεριφορά. Επιπροσθέτως, γνωρίζοντας ότι η εκπαίδευση συνδέεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας εταιρίας, η χρήση εξωτερικού συνεργάτη έχει το ρίσκο διαρροής στοιχείων και αντιγραφής από ανταγωνιστές. Πρέπει να ομολογήσουμε πως κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο να συμβεί, αφού η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται σε πολλούς άλλους παράγοντες πέραν της εκπαίδευσης. Επομένως, αν ένας ανταγωνιστής γνωρίζει την εκπαίδευση άλλων εταιριών δεν μπορεί αυτομάτως να μιμηθεί το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Στην συνεργασία εταιριών με εξωτερικούς συνεργάτες, κλειδιά αποτελούν η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση από την συνεργασία. Έρευνα που διεξήχθη στις Η.Π.Α. το 2001, έδειξε ότι κατά μέσο όρο, οι εταιρίες χρησιμοποιούσαν εξωτερικούς συνεργάτες για το 30% των εκπαιδευτικών τους δραστηριοτήτων και ξόδευαν για αυτούς το 26% του προϋπολογισμού εκπαίδευσης. Επίσης το 58% των εταιριών χρησιμοποιούσαν πέντε ή λιγότερους εξωτερικούς συνεργάτες για θέματα εκπαίδευσης. Το 25% απευθυνόταν σε τρίτους για θέματα προγραμμάτων μάνατζμεντ, ενώ το 23% έδειξε ότι η εκπαίδευση τεχνικής φύσεως ήταν το σημαντικότερο θέμα εξωτερικής βοήθειας. Οι

υπόλοιπες εταιρίες επιθυμούσαν εξωτερική συνεργασία για θέματα εκπαίδευσης σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ικανότητες επικοινωνίας. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, η συνεργασία μέσω συμβολαίων που περιείχαν λεπτομερείς όρους παρουσίασε θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των εταιριών από τους εξωτερικούς συνεργάτες. Με τον τρόπο αυτό οι εταιρίες μείωναν την αβεβαιότητά τους και τον κίνδυνο αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς των συνεργατών. Θετικά στην ικανοποίηση των εταιριών συμβάλλει και η εμπιστοσύνη που δείχνουν στους συνεργάτες τους. Η εμπιστοσύνη οδηγεί σε μεγαλύτερη δεκτικότητα στις συμβουλές των εξωτερικών συνεργατών, περισσότερη και φιλική επικοινωνία, οπότε η συνεργασία οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα, ενώ ο εξωτερικός συνεργάτης δύσκολα εμφανίζει στοιχεία καιροσκοπού. (16)

1.5.2. Εκπαίδευση μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της επίδρασης των μεθόδων εκπαίδευσης σε εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (40 ετών και άνω). Είναι σαφές ότι το ποσοστό αυτών των εργαζομένων είναι αυξημένο, εμφανίζουν κατά κανόνα επιθυμητή συμπεριφορά (λιγότερες παραιτήσεις, ατυχήματα, απουσίες) και έχουν εμπειρία που είναι χρήσιμη στις εταιρίες. Δεδομένων των ραγδαίων αλλαγών σε θέματα τεχνολογίας, η εκπαίδευση αυτών των ατόμων θεωρείται απαραίτητη, οπότε οφείλουμε να γνωρίζουμε πως αποδίδουν σε διαφορετικές μορφές εκπαίδευσης. Εξετάζουμε τις περιπτώσεις της διάλεξης, της χρήσης μοντέλων και της ενεργούς συμμετοχής. Η θεωρία ισχυρίζεται ότι η χρησιμότητα της διάλεξης εκμηδενίζεται αν αυτή διαρκεί πάνω από 30 λεπτά ή όταν οι συμμετέχοντες δεν έχουν την απαραίτητη γνώση και εμπειρία να κατανοήσουν αυτό που διδάσκονται. Αν λάβουμε υπόψιν, πόσα χρόνια έχουν να μπου σε μία τυπική τάξη, υποθέτουμε πως δεν είναι ο προτιμότερος τρόπος εκπαίδευσης. Θεωρητικά, η χρήση μοντέλων (παρακολούθηση άλλων για τον τρόπο που γίνεται μία εργασία), βοηθάει περισσότερο μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους, αφού επιθυμούν να βλέπουν στην πράξη πως υλοποιείται αυτό που μαθαίνουν. Η επίδραση της ενεργούς συμμετοχής, χαρακτηρίζεται και αυτή θετική, τονίζοντας το κίνητρο των μεγαλύτερων να μάθουν, οι οποίοι νιώθουν υπεύθυνοι για την πρόοδο τους και ανακαλύπτουν τις ικανότητές τους από πρώτο χέρι. Έρευνες είχαν δείξει θετική συσχέτιση μεταξύ αυτής της μεθόδου και της απόδοσης μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. Υπάρχουν θεωρητικά δεδομένα και για τις συνθήκες που επικρατούν κατά την εκπαίδευση. Σε θέματα εκπαιδευτικού

υλικού, προτιμώνται γραπτές σημειώσεις, λόγω της μειωμένης μνήμης των μεγαλύτερων. Επίσης, ως προς τον ρυθμό διδασκαλίας, προτιμάται να καθορίζεται από τον εκπαιδευόμενο, έτσι ώστε να έχει τον απαραίτητο χρόνο να κατανοήσει νέες γνώσεις. Η ενημέρωση των συμμετεχόντων για την πρόοδό τους κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης αυξάνει το αίσθημα υπευθυνότητας για επιτυχές αποτέλεσμα της εκπαίδευσης. Τέλος, σε θέματα αριθμού μελών της εξεταζόμενης ομάδας, προτιμότερα είναι τα ολιγομελή τμήματα, όπου ο εκπαιδευόμενος έχει μεγαλύτερη ευχέρεια συνεργασίας με τον εκπαιδευτή, οπότε λύνονται οι απορίες του και αποβάλλει αισθήματα φόβου και άγχους. Οι Callahan et al. ερεύνησαν τα προαναφερθέντα δεδομένα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευόμενοι απέδωσαν περισσότερο σε ολιγομελή τμήματα όπου ο ρυθμός διδασκαλίας προσαρμοζόταν στον κάθε έναν ξεχωριστά. Όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης, επαληθεύτηκε η θετική συνεισφορά της ενεργούς συμμετοχής και της χρήσης μοντέλων. Δεν αποδείχθηκε, όμως, η αρνητική συσχέτιση διάλεξης και απόδοσης εκπαιδευομένων. Στο θέμα αυτό, παίζει ρόλο το είδος της γνώσης που θέλουμε να μεταδώσουμε. Για παράδειγμα, σε θέματα εκπαίδευσης περί πολιτικής της επιχείρησης, η διάλεξη φαίνεται ιδανική, ενώ στην περίπτωση χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, σαφώς προτιμότερη είναι η ενεργή συμμετοχή (17).

Τα παραπάνω συμπεράσματα μας καθοδηγούν στην εφαρμογή της προγραμματισμένης διδασκαλίας, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, για τις περιπτώσεις αυτές.

2.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε εκτενής αναφορά σχετικά με τις προκλήσεις και τις συνθήκες, οι οποίες κάνουν απαραίτητη την εφαρμογή επαγγελματικής εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις. Εκτός, όμως, από τους παράγοντες αυτούς, υπάρχουν δεδομένα που επηρεάζουν τόσο το είδος όσο και την έκταση της εκπαίδευσης. Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται στην συνέχεια.

2.1. Παραδοσιακή εκπαίδευση του κλάδου

Το είδος της εκπαίδευσης που εφαρμόζει μία εταιρία συνδέεται στενά με τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Εταιρίες του ίδιου κλάδου, συνήθως παρουσιάζουν πανομοιότυπες ανάγκες εκπαίδευσης. Το προσωπικό τους έχει ανάγκη από την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων που είναι δεδομένες για κάθε κλάδο. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των επιχειρήσεων τροφίμων, οι οποίες εστιάζουν στην εφαρμογή συστημάτων HACCP, εκπαιδευόμενες στο σύνολό τους στον τομέα αυτό. Η εμπειρία εταιριών που ήδη έχουν εκπαιδευτεί, τροφοδοτεί τις υπόλοιπες εταιρίες με γνώση περί της ιδανικότερης μορφής εκπαίδευσης για τα θέματα αυτά, οπότε η βάση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν διαφέρει πολύ μεταξύ των επιχειρήσεων.(5)

2.2. Δομή εργατικού δυναμικού

Καθοριστική αποδεικνύεται και η σύνθεση του προσωπικού μίας εταιρίας, όσον αφορά το επίπεδο βασικής εκπαίδευσης και θέσης στην επιχείρηση (ποσοστό ανώτερου και κατώτερου προσωπικού (5). Έρευνα του ENSR (European Network for Social and Economic Research) δείχνει θετική συσχέτιση μεταξύ υψηλής μόρφωσης και ικανοτήτων εργαζομένων και λήψης εκπαίδευσης. Αυτό εξηγείται με το γεγονός ότι το ανώτερο προσωπικό συμμετέχει σε επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης, ενώ οι λιγότερο ειδικευμένοι εργάτες εκπαιδεύονται ανεπίσημα, στον χώρο εργασίας. Επιπροσθέτως, άτομα υψηλής μόρφωσης είναι πιο ευαίσθητα σε θέματα εκπαίδευσης, σε αντίθεση με άτομα χαμηλότερης μόρφωσης. Με άλλα λόγια, συνήθως, το προσωπικό υψηλότερης μόρφωσης αντιδρά θετικότερα σε θέματα εκπαίδευσης, σε σχέση με το προσωπικό χαμηλότερης μόρφωσης. (3)

2.3. Απόψεις της ανώτερης διοίκησης

Είναι σαφές πως οποιαδήποτε δραστηριότητα, προκειμένου να εφαρμοστεί σε μία επιχείρηση, πρέπει να εγκριθεί από την ανώτερη διοίκηση. Η θετική ή αρνητική άποψη των ανώτερων διοικούντων περί εκπαίδευσης προσωπικού έχει άμεσο

αντίκτυπο στην εφαρμογή της ή όχι στο σύνολο των εργαζομένων (5). Στον παράγοντα αυτό, εμμέσως, συμμετέχει και ο παράγοντας μόρφωση. Συνήθως οι αυτοδημιούργητοι μάνατζερ που αναδείχτηκαν δουλεύοντας από μικροί, θεωρούν ότι μαθαίνουν μέσω της εμπειρίας, ενώ οι περισσότεροι μορφωμένοι δείχνουν να εκτιμούν ιδιαίτερα εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτές οι απόψεις αντικατοπτρίζονται και στην εκπαίδευση του υπόλοιπου προσωπικού.(3)

2.4. Μέγεθος της επιχείρησης

Θεωρούμε πως αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο για το είδος και την έκταση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε μία επιχείρηση. Συγκεκριμένα, οι περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στο προσωπικό τους, είναι μεγάλου μεγέθους. Σύμφωνα με έρευνα του ENSR, πανευρωπαϊκά, το 1998, 19% επιχειρήσεων χωρίς εργαζομένους, 38% πολύ μικρών επιχειρήσεων, 63% μικρών επιχειρήσεων και το 79% μεσαίων επιχειρήσεων εφήρμοσαν εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Λαμβάνοντας υπόψιν παλαιότερες έρευνες που κατέληξαν σε παρόμοια αποτελέσματα, επιβεβαιώνεται ότι το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύονται συνδέεται με το μέγεθος της επιχείρησης. Ενδεικτικά, έρευνα της Eurostat δείχνει ότι το 13% των εργαζομένων σε μικρές επιχειρήσεις εκπαιδεύονται, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό σε επιχειρήσεις που έχουν περισσότερους από 1000 υπαλλήλους φτάνει το 43%.

Το μέγεθος της επιχείρησης καθορίζει και την μορφή της προσφερόμενης εκπαίδευσης, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι μία επιχείρηση, τόσο συχνότερα υπάρχουν επίσημα σχέδια εκπαίδευσης. Σύμφωνα με έρευνα του ENSR το έτος 1999, το 39% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διέθετε επίσημα σχέδια εκπαίδευσης, το 33% εκπαίδευε κατόπιν πρωτοβουλίας των εργαζομένων και το 26% μετά από εκτίμηση της εταιρίας, με τις δύο τελευταίες κατηγορίες να μην διαθέτουν επίσημα σχέδια εκπαίδευσης.

Το μέγεθος της επιχείρησης φαίνεται ότι δεν συνδέεται με το κόστος εκπαίδευσης προσωπικού, με εξαίρεση τις επιχειρήσεις χωρίς εργαζομένους,. Το 1999, το 23% των επιχειρήσεων χωρίς εργαζομένους διέθεσαν ποσά για εκπαίδευση που αντιστοιχούν σε ποσοστό μεγαλύτερο του 7,5% των μισθών των εργαζομένων. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, τις μικρές και τις μεσαίες κυμάνθηκαν στο 11%, 10% και 11% αντιστοίχως. (3)

Η υπεροχή των μεγάλων έναντι των μικρότερων επιχειρήσεων μπορεί να μεταφραστεί από τα παρακάτω δεδομένα:

Οικονομικές πηγές: Όσο μεγαλύτερη είναι μία επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν στον τομέα της εκπαίδευσης. Επίσης, είναι μεγαλύτερη η ικανότητά τους να προσφέρουν εσωτερική, επίσημη εκπαίδευση, υποστηριζόμενη από υψηλές επενδύσεις στην εκπαιδευτική υποδομή.

Φύση των εργαζομένων: Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερο ικανούς και επαγγελματίες εργαζομένους, οι οποίοι απαιτούν περισσότερη εκπαίδευση και ανταποκρίνονται καλύτερα.

Δίκτυο: Οι μικρές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν εξωτερικούς συνεργάτες για εκπαίδευση, ενώ οι μεγαλύτερες διαθέτουν καλύτερες διασυνδέσεις με τους οργανισμούς αυτούς, διατηρώντας στενές, αποκλειστικές και μακροχρόνιες σχέσεις με αυτούς. (5)

2.5. Ρόλος της πολιτείας

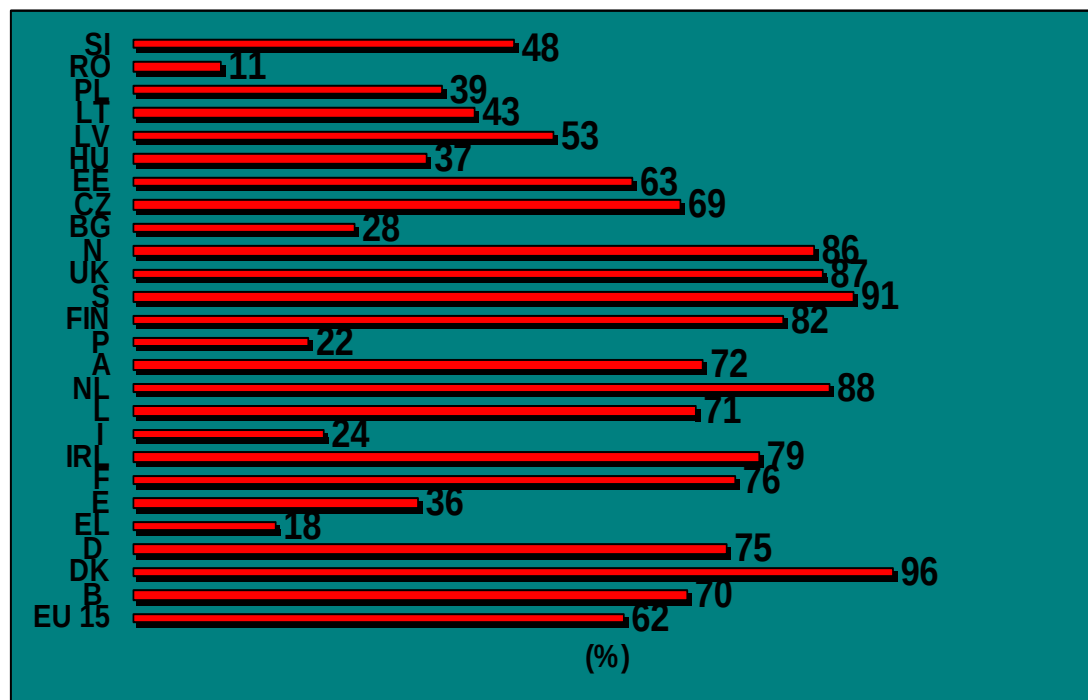
Το κράτος δεν είναι υπεύθυνο μόνο για την ανάπτυξη της βασικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Η συνεισφορά του κρίνεται αναγκαία και στον τομέα της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης. Η πολιτεία συμβάλλει είτε με την ίδρυση οργανισμών κατάρτισης (π.χ. τα ΚΕΚ στην Ελλάδα), είτε μέσω νομοθεσίας, όπως την υποχρεωτική χρηματοδότηση από τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση του προσωπικού τους σε Γαλλία και Νορβηγία, καθώς και με φοροαπαλλαγές όπως στην Ολλανδία.(3)

Η δράση των δημόσιων αρχών κάθε χώρας και το επίπεδο βασικής κατάρτισης που έχουν αναπτύξει, καθορίζουν την δημιουργία ή όχι εκπαιδευτικής κουλτούρας στις εταιρίες και τους εργαζομένους τους. Επιπλέον, ο βαθμός ενίσχυσης μέσω κρατικών επιδοτήσεων επηρεάζει την ικανότητα ή όχι των επιχειρήσεων να αναπτύξουν ικανοποιητικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι διαφορές μεταξύ των χωρών της Ευρώπης σε θέματα βασικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κρατικών ενισχύσεων, καθώς και οικονομικής ευημερίας, μεταφράζονται σε αντίστοιχες διαφορές στα επίπεδα εκπαίδευσης προσωπικού των εταιριών.

Τα έξοδα και η προσφορά εκπαίδευσης παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών της Ευρώπης. Γενικότερα, οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης (Φινλανδία, Νορβηγία, Λιχτενστάιν, Αυστρία, Σουηδία, Ισλανδία και Ελβετία) κατέχουν το υψηλότερο ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων που προσφέρουν συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, ενώ κάποιες περιφερειακές χώρες της Νότιας Ευρώπης (Ιταλία, Πορτογαλία και Ελλάδα) έχουν το χαμηλότερο ποσοστό. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα παρατηρείται το μικρότερο ποσοστό με 13%. Επίσης,

παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων που διαθέτουν ποσά μικρότερα του 3% των μισθών των υπαλλήλων για εκπαίδευση, 86%, ενώ μόλις το 28% των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είχαν επίσημα σχέδια εκπαίδευσης (1998). (3)

Μελέτη της Eurostat (1999) που δημοσιεύει ο CEDEFOP, παρουσιάζει τις διαφορές μεταξύ των Ευρωπαϊκών χωρών. Σε ποσοστό επιχειρήσεων που εκπαιδεύουν το προσωπικό τους, ο μέσος όρος της Ε.Ε. κυμαίνεται γύρω στο 62%. Ενδεικτικά στοιχεία για κάποιες χώρες δίνουν την Δανία πρώτη με 96%, ενώ Ελλάδα, Ισπανία και Ιταλία έχουν τα χαμηλότερα ποσοστά (18-36%) (Διάγραμμα 2) (18)



Διάγραμμα 2. Ποσοστά επιχειρήσεων που εκπαιδεύουν το προσωπικό τους στην Ευρώπη (18)

Σε όλες τις χώρες, τα ποσοστά εταιριών που εκπαιδεύουν το προσωπικό τους ήταν υψηλότερα για τις μεσαίες επιχειρήσεις, σε σχέση με τις μικρές, ενώ ήταν ακόμα μεγαλύτερα για τις μεγάλες. Σε 16 από τις 25 χώρες, περισσότερες από το 90% των εταιριών με αριθμό υπαλλήλων 250 και άνω, εκπαιδεύουν το προσωπικό τους. Αντιθέτως, το ποσοστό των μικρών επιχειρήσεων κυμαινόταν από 8%, στη Ρουμανία, έως 95% στη Δανία. Στην Ελλάδα, μόλις το 11% των επιχειρήσεων με 10-49 υπαλλήλους εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης, το 43% επιχειρήσεων με 50-249 υπαλλήλους και το 78% επιχειρήσεων με αριθμό υπαλλήλων μεγαλύτερο από 250. Τα

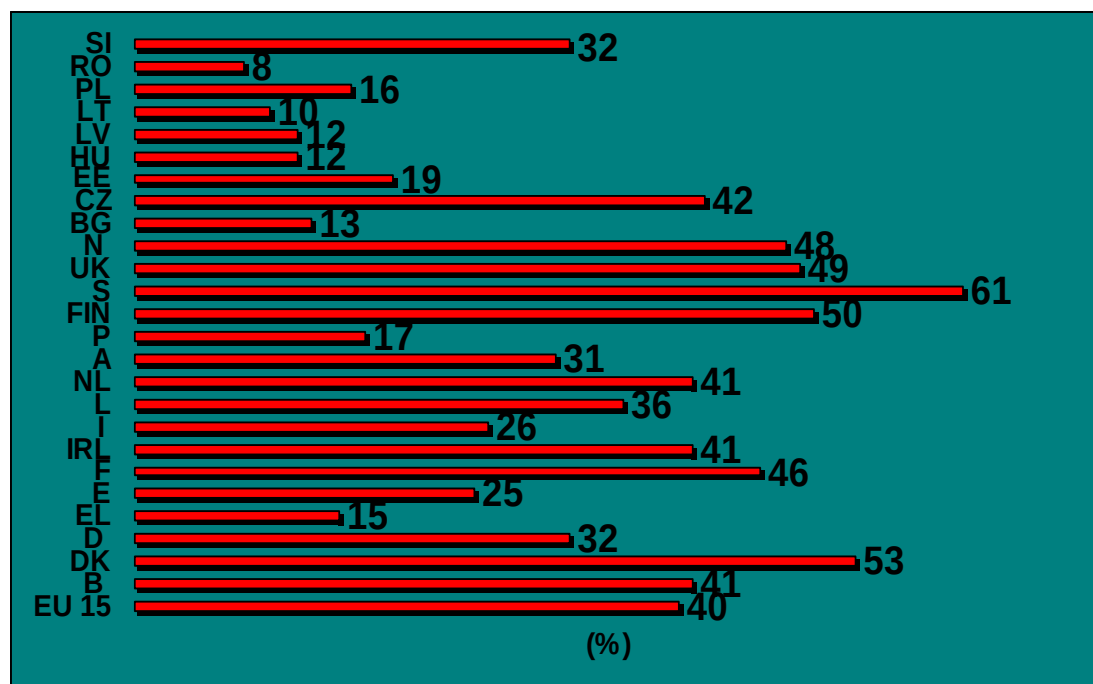
νούμερα αυτά εμφανίζονται σαφώς μικρότερα του μέσου όρου της Ε.Ε. (Πίνακας 1).(18)

Πίνακας 1. Ποσοστό επιχειρήσεων που εκπαιδεύουν το προσωπικό τους στην Ευρώπη, ανά τάξεις μεγέθους. (18)

	EU 15	B	DK	D	EL	E	F	IRL	I	L	NL	A	P
<49	56	66	95	71	11	31	70	75	20	67	85	68	17
50-249	81	93	98	87	43	58	93	98	48	83	96	91	46
>250	96	100	100	98	78	86	98	100	81	99	98	96	78
ΣΥΝΟΛΟ	62	70	96	75	18	36	76	79	24	71	88	72	22

	FIN	S	UK	N	BG	CZ	EE	HU	LV	LT	PL	RO	SI
<49	78	88	85	84	24	62	58	32	49	37	36	8	35
50-249	97	99	91	97	34	84	85	51	70	60	52	13	72
>250	99	99	98	100	62	96	96	79	91	80	63	38	96
ΣΥΝΟΛΟ	82	91	87	86	28	69	63	37	53	43	39	11	48

Όσον αφορά το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύονταν, ο μέσος όρος στην Ε.Ε. ήταν 40%, με την Δανία, την Φινλανδία και την Σουηδία να ηγούνται, με ποσοστά άνω του 50%. Η Ελλάδα εμφανίζεται τελευταία με ποσοστό 15%. (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3. Ποσοστό εργαζομένων που εκπαιδεύονται στην Ευρώπη (18)

Τέλος, στον τομέα των εξόδων, κατά μέσο όρο, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις επένδυναν για εκπαίδευση ποσά που κυμαίνονται μεταξύ 0,5-3,6% επί του κόστους εργασίας. Η Ελλάδα, και σε αυτήν την περίπτωση παρουσιάζει νούμερα κάτω του μέσου όρου της Ε.Ε. (Πίνακας 2) (18)

Πίνακας 2. Έξοδα για προγράμματα εκπαίδευσης ως ποσοστό των συνολικών εργατικών εξόδων στην Ευρώπη (%). (18)

	EU 15	B	DK	D	EL	E	F	IRL	I	L	NL	A	P
ΕΞΟΔΑ	2.3	1.6	3.0	1.5	0.9	1.5	2.4	2.4	1.7	1.9	2.8	1.3	1.2

	FIN	S	UK	N	BG	CZ	EE	HU	LV	LT	PL	RO	SI
ΕΞΟΔΑ	2.4	2.8	3.6	2.3	1.0	1.9	1.8	1.2	1.1	0.8	0.8	0.5	1.3

Η επεξήγηση των κωδικών που χρησιμοποιούνται στα διαγράμματα και στους πίνακες, περιλαμβάνεται στο Παράρτημα.

Όπως προαναφέρθηκε, οι διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων της Ευρώπης, πιθανώς να οφείλονται στον διαφορετικό προσανατολισμό του κάθε κράτους περί επαγγελματικής κατάρτισης. Σε επόμενο κεφάλαιο αναφέρονται τέτοια παραδείγματα, με ιδιαίτερη έμφαση στον ελληνικό χώρο.

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σε προηγούμενο κεφάλαιο τονίστηκε η επίδραση του μεγέθους μίας εταιρίας στην έκταση και το είδος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το προσωπικό. Είναι γεγονός πως ο όρος «εκπαίδευση προσωπικού» είναι λιγότερο διαδεδομένος σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επειδή, στην πλειοψηφία τους, οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών, στην Ελλάδα, ανήκουν στην κλάση αυτή (12), γίνεται εκτενέστερη ανάλυση των συνθηκών εκπαίδευσης σε εταιρίες μικρότερου μεγέθους.

3.1. Μορφή εκπαίδευσης

Επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι λιγότερο διαδεδομένα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σε σχέση με τις μεγάλες. Ένας λόγος είναι ότι οι ιδιοκτήτες μικρών εταιριών αγνοούν τα οφέλη της εκπαίδευσης ανώτερων και κατώτερων υπαλλήλων. Ο άλλος λόγος βασίζεται στο γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν επίσημες μορφές εκπαίδευσης, καταλήγουν με περισσότερα έξοδα παρά οφέλη από την εκπαίδευση, ίσως λόγω της δυσκολίας αποτίμησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Με τον όρο «επίσημη», εννοούμε την εκπαίδευση, όταν οι εργαζόμενοι μαθαίνουν ικανότητες και γνώσεις που τους βοηθούν να κάνουν την δουλειά τους καλύτερα, με βάση καθορισμένο πρόγραμμα και δομή μαθημάτων. Αντιθέτως, η ανεπίσημη εκπαίδευση στερείται σχεδίου και δομής, και προσαρμόζεται σε ατομικές περιπτώσεις.(19)

Η εκπαίδευση προσωπικού σε μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις είναι κυρίως ανεπισημού χαρακτήρα, με μορφή εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας από προσωπικό της εταιρίας. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κυρίως δικό τους προσωπικό για την εκπαίδευση ανειδίκευτων εργατών και εργατών μερικής ειδίκευσης, ενώ εξωτερική εκπαίδευση χρησιμοποιείται για τεχνικό και ανώτερο προσωπικό. Και στον τομέα αυτό, παρουσιάζονται διαφορές μεταξύ των χωρών που έχουν να κάνουν με ιστορικά και θεσμικά δεδομένα, καθώς και με τις διαφορετικές μορφές κρατικών επιδοτήσεων. Επιχειρήσεις τέτοιου μεγέθους απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς μόνο όταν έχουν ανάγκη από εξειδικευμένης μορφής ικανότητες που δεν μπορούν να αποκτηθούν μέσω εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας.(3)

3.2. Εμπόδια

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση θεωρείται ένα εργαλείο για την συμπλήρωση των εμπειριών που αποκτά κανείς από την υποχρεωτική εκπαίδευση, ενώ βοηθά τις εταιρίες να παραμένουν σε επαφή με τεχνολογικές αλλαγές, με τυχόν περισσότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον και οργανωσιακές αλλαγές που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας. Η θεώρηση αυτή σε συνδυασμό με το νομικό καθεστώς που επικρατεί σε κάθε χώρα (όρια στην αλλαγή του αριθμού υπαλλήλων και μισθών), αποτελούν κίνητρα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλά εμπόδια για τις επιχειρήσεις αυτές, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι τα κάτωθι:

- 1) Λόγω του μικρού τους μεγέθους, οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν να διαθέσουν ικανοποιητικό αριθμό υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, αφού αυτό θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην λειτουργία της εταιρίας.
- 2) Οι περισσότερες εταιρίες μικρού και μεσαίου μεγέθους έχουν την προκατάληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί κόστος και όχι επένδυση, λόγω του γεγονότος ότι δεν υπάρχει εμφανής σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και απόδοσης της εταιρίας, κυρίως βραχυπρόθεσμα.
- 3) Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από βραχυπρόθεσμη στρατηγική, γεγονός που κάνει πολύ δύσκολη την εκπαίδευση προσωπικού. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μία δραστηριότητα που απαιτεί μακροπρόθεσμη δέσμευση και προοπτική από τις εταιρίες.
- 4) Η εκπαίδευση προσωπικού γίνεται λιγότερο επαγγελματική όσο μικρότερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Η εκπαίδευση στις μικρές επιχειρήσεις είναι ανεπίσημη, λαμβάνοντας χώρα στην θέση εργασίας μέσω πρακτικής εξάσκησης.
- 5) Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών έχουν ηθικούς φραγμούς στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, θεωρώντας ότι μπορεί το εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να προσελκυσθεί και αποκτηθεί από ανταγωνιστικές εταιρίες.
- 6) Ανασταλτικός παράγοντας είναι η διαφορετική οπτική περί εκπαίδευσης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Οι εργοδότες βλέπουν ως μέγιστο στόχο την θετική προοπτική της επιχείρησης, ενώ οι εργαζόμενοι εστιάζουν στα προσωπικά οφέλη (καριέρα, αυξημένες ικανότητες, υψηλότερος μισθός). Οι

μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται να αυξήσουν τις ικανότητες του προσωπικού τους, παρά μόνο στον βαθμό που εξυπηρετούν τις ανάγκες της λειτουργίας τους.

- 7) Το υψηλό κόστος εκπαίδευσης παρουσιάζεται απαγορευτικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την αδύναμη οικονομική κατάσταση. Σύμφωνα με έρευνα του 1998, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία δεν επιδοτούνται. Οι κρατικές επιδοτήσεις αποκτούν εξαιρετική σημασία για τις μικρές επιχειρήσεις.(3)

3.3 Ηλεκτρονική μάθηση (E-learning)

Σε αυτές τις επιχειρήσεις, ο όρος e-learning περιορίζεται σε τυπική χρήση ψηφιακών μέσων, όπως CD-ROM, και του παγκόσμιου δικτύου, χωρίς όμως ουσιαστική εμβάθυνση στις διαθέσιμες πληροφορίες και τρόπους απόκτησης γνώσης.

Το κυριότερο πρόβλημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελούσε πάντα η έλλειψη εκπαιδευτικής κουλτούρας και δια βίου μάθησης, κυρίως λόγω έλλειψης χρόνου από πλευράς προσωπικού και υψηλού κόστους. Το e-learning μπορεί να ενισχύσει το ενδιαφέρον για εκπαίδευση, δίνοντας λύση στα προβλήματα χρόνου και κόστους. Πάντως δεν υπάρχουν σαφείς ενδείξεις περί χαμηλού κόστους της μεθόδου αυτής, ούτε για την επάρκεια χρόνου. Αν και θεωρείται φθηνή λύση, οι ερευνητές δεν φαίνεται να συμφωνούν με την άποψη αυτή. Μελέτες σύγκρισης των δεικτών ROI (Return On Investment) μεταξύ e-learning και παραδοσιακής εκπαίδευσης δεν καταλήγουν σε σαφές συμπέρασμα (12). Σε άλλη μελέτη, η χρήση Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας θεωρείται αρκετά υψηλού κόστους, κάτι που αποθαρρύνει μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν την ηλεκτρονική μάθηση (3). Πάντως, πρέπει να αναλογιστούμε «κρυμμένα» έξοδα που αποφεύγουμε με το e-learning, όπως αμοιβή εκπαιδευτών και κόστος λόγω απουσίας από την εργασία. Κατά την παραδοσιακή εκπαίδευση, το προσωπικό είναι απαλλαγμένο από μέρος της εργασίας του, ενώ με το e-learning, ο εργαζόμενος οφείλει να ασχολείται στον χώρο της εργασίας του, εφόσον τελειώσει τη δουλειά του. Οπότε η εκπαίδευση έγκειται στην επιθυμία του εργαζόμενου να αφιερώσει ή όχι τον ελεύθερο χρόνο του.

Ακόμα και όταν εφαρμόζεται, είναι προσιτό μόνο σε ανώτερα στελέχη και τεχνικούς που έχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες στην εργασία τους. Ο αποκλεισμός των υπόλοιπων εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως προβληματικό φαινόμενο. Ο διαχωρισμός αυτός είναι εμφανής και στα πακέτα e-learning που

διατίθενται στην αγορά. Περιορίζονται σε θέματα μανάτζμεντ, ηλεκτρονικού εμπορίου, τεχνολογίας δικτύου και εκμάθησης ξένων γλωσσών, τα οποία απευθύνονται, κυρίως, σε τεχνικό, ανώτερο και διοικητικό προσωπικό.

Άλλος ανασταλτικός παράγοντας στην εφαρμογή του e-learning σε αυτού του μεγέθους τις εταιρίες, αποτελεί η έλλειψη ικανών εκπαιδευτών στον τομέα αυτόν. Όπως προαναφέρθηκε, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τον ρόλο του εκπαιδευτή αναλαμβάνουν κυρίως άτομα μέσα από την επιχείρηση, οι οποίοι, συνήθως, δεν κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις στην εκμετάλλευση των ψηφιακών τεχνολογιών (12). Επιπροσθέτως, στις εταιρίες αυτές, λόγω των ελλείψεων σε τέτοιου είδους τεχνολογίες, δεν υπάρχει το απαραίτητο υπόβαθρο και εξοικείωση. Ανασταλτικά επιδρά η συνεχής αλλαγή της τεχνολογίας, με αδυναμία των εταιριών να ανταποκριθούν, καθώς και η θεωρούμενη αρνητική επίδραση των ηλεκτρονικών μέσων στην κοινωνικότητα του χρήστη.(3)

Τα Ευρωπαϊκά συστήματα υποχρεωτικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης υιοθετούν με χαμηλούς ρυθμούς τις νέες απαιτήσεις και τεχνολογικές καινοτομίες, ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με χώρες όπως Ιαπωνία και Η.Π.Α. (3). Η διάδοση του e-learning βασίζεται στην κατανόηση από πλευράς όλων της δια βίου μάθησης. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αποκτήσουν εκπαιδευτική κουλτούρα, ενώ η πολιτεία να αντιμετωπίσει την εκπαίδευση ως δικαίωμα των πολιτών και όχι ως ιδιωτικό αγαθό, φροντίζοντας να εξαλειφθούν οι αποκλεισμοί ατόμων από εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε συνδυασμό με εντονότερη επιχορήγηση σε τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας, το e-learning μπορεί να χρησιμοποιηθεί ευρέως στο μέλλον.

3.4. Εκπαίδευση ανώτερου προσωπικού

Εκτός των εργατών, ενδιαφέρον παρουσιάζει η επαφή των μανάτζερ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με την εκπαίδευση. Οι τελευταίοι παρουσιάζονται λιγότερο συνδεδεμένοι με εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο αριθμός των μανάτζερ μειώνεται με το μέγεθος της εταιρίας. Επίσης, το ποσοστό των μανάτζερ που παρακολουθούν επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, μειώνεται και αυτό ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης (37% για επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 υπαλλήλους, 82% για επιχειρήσεις άνω των 500 υπαλλήλων) (19). Το γεγονός ότι η εκπαίδευση ανώτερων διοικητικών στελεχών επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης, αποδεικνύεται και από έρευνα του ENSR (1999). Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, το

19% των πολύ μικρών επιχειρήσεων εκπαιδεύουν τους μάνατζέρ τους, 23% των μικρών και 33% των μεσαίων επιχειρήσεων.(3)

Οι απόψεις των μάνατζερ για την εκπαίδευση τους, έχει να κάνει και με την μόρφωσή τους. Οι μάνατζερ μικρομεσαίων επιχειρήσεων ενδιαφέρονται για άλλα μέσα γνώσης πέραν των επίσημων μορφών εκπαίδευσης, όπως συμβουλές από τρίτους και χρήση του διαδικτύου.

Τα εμπόδια για την εκπαίδευση των μάνατζερ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι τα κάτωθι:

- 1) Ο κεντρικός ρόλος των προσώπων αυτών στις επιχειρήσεις που εργάζονται δεν τους αφήνει αρκετό χρόνο για συμμετοχή σε εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Κάτι τέτοιο είναι εφικτό σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
- 2) Το προηγούμενο εμπόδιο ενισχύεται από την αβεβαιότητα των μάνατζερ για την λειτουργία της επιχείρησης στην διάρκεια της απουσίας τους για εκπαίδευση. Για τον λόγο αυτό, προτιμούν προγράμματα μικρής διάρκειας.
- 3) Προηγούμενες εμπειρίες μη ικανοποιητικές.
- 4) Σκεπτικισμός σχετικά με την αξία της εκπαίδευσης.
- 5) Κίνδυνος για μία επιχείρηση να χάσει τον εκπαιδευμένο μάνατζερ από ανταγωνιστική εταιρία.
- 6) Οι ιδιοκτήτες-μάνατζερ ενδιαφέρονται περισσότερο να αποκτήσουν ευρεία γνώση παρά σε βάθος. (3)

Συνοψίζοντας, η ανεπαρκής εικόνα εκπαίδευσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλεται κυρίως στην έλλειψη κουλτούρας της δια βίου μάθησης, καθώς και στην αδυναμία υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, λόγω έλλειψης πόρων και κατάλληλης οργανωσιακής υποδομής. Στην αντιμετώπιση αυτής της τροχοπέδης, μπορεί να συμβάλλει το κράτος, ο ρόλος του οποίου εξηγείται στο επόμενο κεφάλαιο.

4.ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ

Η συμβολή της πολιτείας στον τομέα της επαγγελματικής κατάρτισης αντικατοπτρίζεται σε διάφορα Ευρωπαϊκά προγράμματα, στην δράση κάποιων οργανισμών, καθώς και στο νομοθετικό πλαίσιο του κάθε κράτους περί επαγγελματικής εκπαίδευσης.

4.1.Προγράμματα

Μεταξύ των ποικίλων προγραμμάτων, χαρακτηριστικά είναι το *Leonardo da Vinci* και το *Socrates*.

Το πρόγραμμα *Leonardo da Vinci* της Ευρωπαϊκής Επιτροπής έχει ως κύριο στόχο την υποστήριξη εκπαιδευτικών πολιτικών στα κράτη μέλη. Το πρόγραμμα αυτό έχει 5 στρατηγικές προτεραιότητες: απόκτηση νέων ικανοτήτων, δημιουργία στενότερων δεσμών μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων, καταπολέμηση αποκλεισμών κάθε είδους, προώθηση επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, χρήση τεχνολογίας πληροφοριών.(3)

Στόχος του προγράμματος *Socrates* είναι η ενδυνάμωση της ευρωπαϊκής διάστασης της εκπαίδευσης, να προωθήσει την ποσοτική και ποιοτική βελτίωση στην γνώση γλωσσών της Ε.Ε., να προωθήσει την συνεργασία και την κινητικότητα στον χώρο της εκπαίδευσης και να ενθαρρύνει καινοτομίες στα μέσα και στις πρακτικές διδασκαλίας. (20)

4.2.Οργανισμοί

Άξια λόγου κρίνεται η δράση του CEDEFOP και του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Εκπαίδευσης στο Τορίνο (ETF).

Ο CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training) ιδρύθηκε το 1975, εδρεύει στην Θεσσαλονίκη και είναι μία πανευρωπαϊκή αντιπροσωπεία που ενισχύει την προώθηση και την ανάπτυξη της βασικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην Ε.Ε. Εργάζεται για την προώθηση της ιδέας της δια βίου μάθησης στην διευρυμένη Ευρώπη, μέσω παροχής πληροφοριών και αναλύσεων σε θέματα συστημάτων, πολιτικών, έρευνας και πρακτικών επαγγελματικής κατάρτισης. Η αποστολή του είναι:

- Συλλογή επιλεγμένων εγγράφων και αναλύσεων δεδομένων
- Συμβολή στην ανάπτυξη ερευνών
- Προώθηση και διασπορά πληροφοριών
- Ενθάρρυνση από κοινού προσεγγίσεων σε θέματα εκπαίδευσης

- Δημιουργία μέρους διακίνησης ιδεών περί εκπαίδευσης

Για την περίοδο 2003-2006, έχει θέσει τις εξής μεσοπρόθεσμες προτεραιότητες:

- Βελτίωση στην πρόσβαση στην μάθηση, στην κινητικότητα και στην εξάλειψη αποκλεισμών
- Ενδυνάμωση της μάθησης
- Υποστήριξη δικτύων και συνεργασιών στην Ευρώπη(20)

Το ETF βοηθάει τα μέλη του να αναπτύξουν ποιοτικά συστήματα βασικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης (21). Σκοπός του είναι να προωθήσει την συνεργασία για την παροχή βοήθειας σε θέματα αναμόρφωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη και στη Μογγολία.(3).

Τα μέλη του χωρίζονται σε 4 ομάδες, ανάλογα με ποιο ευρωπαϊκό πρόγραμμα ενισχύονται:

- Βουλγαρία, Κροατία, Ρουμανία, Τουρκία (Phare and MEDA Programmes)
- Αλβανία, Βοσνία, Σκόπια (FYROM), Σερβία (CARDS Programme)
- Αρμενία, Αζερμπαϊτζάν, Λευκορωσία, Γεωργία, Καζακστάν, Κιργιστάν, Μολδαβία, Ρωσία, Τατζικιστάν, Ουκρανία, Ουζμπεκιστάν (Tacis Programme)
- Αλγερία, Αίγυπτος, Ισραήλ, Ιορδανία, Λίβανο, Μαρόκο, Συρία, Τυνησία, Δυτική Όχθη και Λωρίδα της Γάζας (MEDA Programme) (21)

Εικόνα 1. Μέλη του ETF(21)



4.3.Κράτος

Το κράτος συμβάλλει μέσω της νομοθεσίας, Η δημόσια βοήθεια σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού δεν θεωρείται μεγάλης αξίας από τις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ευρώπης. Μία πανευρωπαϊκή μελέτη μεταξύ 11 χωρών έδειξε ότι μόνο 3 από τις 10 μικρομεσαίες επιχειρήσεις ωφελήθηκαν από την δημόσια βοήθεια (3). Στην συνέχεια παρατίθενται παραδείγματα κάποιων κρατών.

Στις Η.Π.Α., διαχρονικά η επαγγελματική εκπαίδευση είχε ιδρυματικό χαρακτήρα. Το βάρος δινόταν στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα προγράμματα των επιχειρήσεων λειτουργούσαν συμπληρωματικά, ενώ τα επιδοτούμενα κρατικά προγράμματα ήταν ελάχιστης σημασίας.

Στην Ιαπωνία, η επαγγελματική εκπαίδευση έχει χαρακτήρα διαχυτικό. Το βάρος αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις με δικά τους έξοδα, ενώ η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας της επιχείρησης, αναμένοντας αποτελέσματα από τον πιο ανώτερο έως τον πιο κατώτερο υπάλληλο.

Στην Γερμανία υπάρχει χαρακτήρας καθοδηγητή. Επικρατούν προγράμματα μαθητείας σε συνεργασία κυβέρνησης-επιχειρήσεων.

Στην Γαλλία, παραδοσιακά, η επαγγελματική εκπαίδευση θεωρείται κοινωνικού χαρακτήρα, με το βάρος να δίνεται σε κρατικά επιδοτούμενα προγράμματα. Η κυβέρνηση προσπαθεί να δώσει κίνητρα στις επιχειρήσεις να αναλάβουν ιδιωτικές πρωτοβουλίες, μέσω φοροελαφρύνσεων.(6)

Όσον αφορά την χώρα μας, φαίνεται πως το βάρος της επαγγελματικής εκπαίδευσης αναλαμβάνει κυρίως το κράτος, με τις επιχειρήσεις να περιορίζονται, με λίγες εξαιρέσεις, στα προγράμματα και στις επιδοτήσεις της πολιτείας. Αναλυτικότερη περιγραφή ακολουθεί στο ένθετο για την πολιτική στην συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση στην Ελλάδα.

Είναι επιτακτική η ανάγκη ανάπτυξης πολιτικής για την εκπαίδευση σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η οποία πρέπει να στηρίζεται στα κάτωθι δεδομένα:

- 1) Οι κρατικές αρχές οφείλουν να βελτιώσουν τις βασικές ικανότητες που προσφέρει η υποχρεωτική εκπαίδευση.
- 2) Να δοθούν κίνητρα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ώστε να κατανοήσουν την σημασία της εκπαίδευσης στην μελλοντική πορεία της εταιρίας. Βελτίωση των «ευνοϊκών για την κατάρτιση επιπτώσεων των φορολογικών συστημάτων και των συστημάτων παροχών»(22)
- 3) Οποιαδήποτε χρηματική ενίσχυση για εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο τα άμεσα έξοδα (δίδακτρα, εκπαιδευτικό υλικό, έξοδα ταξιδιών) αλλά και τα έμμεσα έξοδα (κόστος από μειωμένη παραγωγή), τα οποία απασχολούν κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- 4) Ενημέρωση μικρών επιχειρήσεων και προτροπή να απευθυνθούν σε εξωτερικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- 5) Οι πολιτικές αρχές να προωθήσουν την ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας, ενισχύοντας τις γνώσεις των ανθρώπων για τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και μειώνοντας το κόστος του αντίστοιχου εξοπλισμού στα σχολεία.
- 6) Υποστήριξη των εργαζομένων που επιθυμούν να καταρτιστούν περαιτέρω, ανεξάρτητα από τις ανάγκες των επιχειρήσεων που εργάζονται, αφού η νέα ανταγωνιστική πραγματικότητα απαιτεί από τους εργαζομένους να είναι υπεύθυνοι για την δική τους εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων.(3)

Εκτός της περίπτωσης μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η πολιτεία οφείλει να αναπτύξει τα συστήματα εκπαίδευσης, με τις παρακάτω δράσεις:

A) Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης

Οι βασικές γνώσεις και δεξιότητες που οφείλει να κατέχει κανείς πρέπει να αναπροσαρμοστούν, καθώς και να αυξηθεί ο αριθμός των ανθρώπων που τις

κατέχουν. Πρέπει να εξασφαλιστεί η πρόσβαση στις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας για όλους, με παροχή άρτιου εξοπλισμού στα ιδρύματα, κατάρτιση ειδικών εκπαιδευτών και ενθάρρυνση χρήσης των δικτύων.

B) Διευκόλυνση πρόσβασης όλων στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης

Αυτό γίνεται εφικτό σε ένα ανοικτό περιβάλλον μάθησης, το οποίο προσφέρει ελκυστικότερους τρόπους διδασκαλίας. Συγχρόνως, ο πολίτης πρέπει να ενεργοποιηθεί στον τομέα της μάθησης, ενώ απαραίτητη είναι η εξασφάλιση ίσων ευκαιριών.

Γ) Συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ανοικτά στον ευρύτερο κόσμο

Στα πλαίσια αυτά, κρίνεται αναγκαία η σύνδεση των σχολείων και των ιδρυμάτων κατάρτισης με τον κόσμο της εργασίας, δηλαδή τις επιχειρήσεις, καθώς και η ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος. Σημαντική είναι και η αύξηση της κινητικότητας και ανταλλαγών στον ευρωπαϊκό χώρο, φροντίζοντας προηγουμένως για την βελτίωση της διδασκαλίας ξένων γλωσσών, καθώς και η ενίσχυση της ευρωπαϊκής συνεργασίας στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης. (7)

ΕΝΘΕΤΟ: ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '80, η δια βίου μάθηση και οι δραστηριότητες συνεχιζόμενης κατάρτισης ήταν έννοιες σχεδόν άγνωστες στην Ελλάδα. Μόνο οι μεγάλες δημόσιες και ιδιωτικές εταιρίες διεθνούς κύρους είχαν κάποιο σύστημα κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους. Στο παρελθόν, υπήρχε η νοοτροπία ότι μόνο οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι χρειάζονταν κατάρτιση. Κατά συνέπεια, οι πιο πεπειραμένοι υπάλληλοι μετέφεραν τη βασική γνώση και τις δεξιότητες στους νέους υπαλλήλους, δηλαδή γινόταν «κατάρτιση κατά την εργασία». Ωστόσο θεωρήθηκε ότι η πιο οργανωμένη μορφή συνεχιζόμενης κατάρτισης θα αποτελούσε πιο ενεργή εργασιακή πολιτική με άμεση επίδραση στη σωστή κατανομή του εργατικού δυναμικού, στην περιφερειακή ανάπτυξη και στη διάχυση της τεχνολογίας. Μόλις πρόσφατα άρχισε να γίνεται συνείδηση στους εργοδότες και στους εργαζόμενους ότι η συμμετοχή σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων, στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Σημαντικά βήματα για την οργάνωση και χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων συνεχιζόμενης κατάρτισης άρχισαν να γίνονται από τα μέσα της δεκαετίας του '80.(2)

Συγκεκριμένα, ιδρύθηκε ο Οργανισμός Απασχόλησης Επαγγελματικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Προστέθηκαν άλλες δραστηριότητες συνεχιζόμενης κατάρτισης στο πλαίσιο διάφορων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Στα μέσα της δεκαετίας του '90, καθιερώθηκαν τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης. Καθιερώθηκε ειδικός λογαριασμός (ΛΑΕΚ) κατόπιν συμφωνίας μεταξύ των κοινωνικών εταίρων για την υποστήριξη δραστηριοτήτων συνεχιζόμενης κατάρτισης υπέρ εργαζομένων ασφαλισμένων στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ), καθώς και για άνεργους. Ο λογαριασμός αυτός άρχισε να λειτουργεί το 1996. Από το 1996 παρατηρείται μία τάση δημιουργίας αυτόνομων πηγών χρηματοδότησης για τη συνεχιζόμενη κατάρτιση, που αποσκοπεί στη στήριξη ελεύθερων επαγγελματιών, αγροτών, εμπόρων και άλλων αυτοαπασχολούμενων. Το πρώτο βήμα ήταν η ίδρυση ενός ειδικού οργανισμού γεωργικής επαγγελματικής κατάρτισης, με σκοπό την παροχή

κατάρτισης σε αγρότες. Σύμφωνα με το νόμο 2520/97, και ακολουθώντας το παράδειγμα του ΛΑΕΚ, ένα ποσοστό της ασφαλιστικής συνεισφοράς των αγροτών προς τον Οργανισμό Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ) παρακρατείται για τη στήριξη δραστηριοτήτων κατάρτισης.(2)

ΟΑΕΔ

1)Αποστολή-στόχοι

Ο Οργανισμός είναι το κύριο όργανο εφαρμογής της Κυβερνητικής Πολιτικής για την απασχόληση, ώστε να εξασφαλιστούν οι αναγκαίες προϋποθέσεις ταχείας προσαρμογής της προσφοράς εργασίας προς τις απαιτήσεις της ζήτησης, σε αρμονία με το εκάστοτε Πρόγραμμα Οικονομικής Ανάπτυξης της Χώρας και τις συναφείς κατευθύνσεις και οδηγίες του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Ειδικότερα, ο Οργανισμός μεριμνά για

- τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό του εργατικού δυναμικού.
- την Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση του εργατικού δυναμικού.
- την διευκόλυνση της επαφής μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας.
- διάφορες παροχές, όπως τη με προϋποθέσεις επιδότηση ανέργων, τη συμπλήρωση των επιδομάτων κύησης και μητρότητας που παρέχει το ΙΚΑ κλπ. (23)

2)Λειτουργίες

Για την εκπλήρωση της αποστολής του, ο Οργανισμός υλοποιεί ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων, όπως

- σύζευξη Προσφοράς και Ζήτησης Εργασίας
- Προγράμματα Απασχόλησης (Επιχορήγηση επιχειρήσεων για δημιουργία Νέων Θέσεων Εργασίας,
- Επιχορήγηση Νέων Ελευθέρων Επαγγελματιών (EURES κλπ)
- Επιδόματα Ασφάλισης (Ανεργίας, Οικογενειακό, Οικοδομικό κλπ)

- Προγράμματα Απασχόλησης Ειδικών Κοινωνικών Ομάδων
- Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού Ιδιωτικών Επιχειρήσεων
- Επαγγελματικό Προσανατολισμό (23)

3)Δομές συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης του ΟΑΕΔ

Ο ΟΑΕΔ διαθέτει 52 κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης, μη πιστοποιημένα από το ΕΚΕΠΙΣ, στα οποία παρέχεται συνεχιζόμενη κατάρτιση για εργαζόμενους και ανέργους και τα οποία απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος των διατιθέμενων από το ΥΠΕΚΑ σχετικών κονδυλίων. Η συμμετοχή των ανέργων στα προγράμματα αυτά πραγματοποιείται μέσω των Κέντρων Προώθησης της Απασχόλησης (ΚΠΑ). Στο εξής ο προγραμματισμός και η υλοποίηση της συνεχιζόμενης κατάρτισης από τον ΟΑΕΔ θα γίνεται μέσω της εταιρείας “Επαγγελματική Κατάρτιση ΑΕ”. Τα προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης του ΟΑΕΔ περιλαμβάνουν:

1) Συνεχιζόμενη κατάρτιση ανέργων. Πρόκειται για κατάρτιση 50-1200 ωρών που απευθύνεται σε άνεργους άνω των 16 ετών, κατά προτίμηση επιδοτούμενους. Πραγματοποιείται στα κέντρα κατάρτισης του ΟΑΕΔ και για ορισμένες ειδικότητες δεν απαιτείται απολυτήριο γυμνασίου. Τα δύο τελευταία έτη λειτουργούν πιλοτικά και προγράμματα εναλλασσόμενης κατάρτισης για νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας ή για άτομα που επιθυμούν να αλλάξουν επάγγελμα. Η κατάρτιση σ’ αυτά περιλαμβάνει θεωρητικό μέρος στα κέντρα κατάρτισης του ΟΑΕΔ και πρακτική άσκηση σε επιδοτούμενες από τον ΟΑΕΔ επιχειρήσεις.

2) Επαγγελματική κατάρτιση ανέργων στα μεγάλα τεχνικά έργα. Πραγματοποιείται σε συνεργασία με ιδιωτικά ΚΕΚ.

3) Επαγγελματική κατάρτιση αυτοαπασχολούμενων. Πραγματοποιείται στα κέντρα κατάρτισης του ΟΑΕΔ

4) Επαγγελματική κατάρτιση ανέργων στα πλαίσια των ολοκληρωμένων παρεμβάσεων που γίνονται σε νομούς με οξύμένο πρόβλημα ανεργίας. Περιλαμβάνουν «πακέτο» επαγγελματικού προσανατολισμού, κατάρτισης και απασχόλησης.

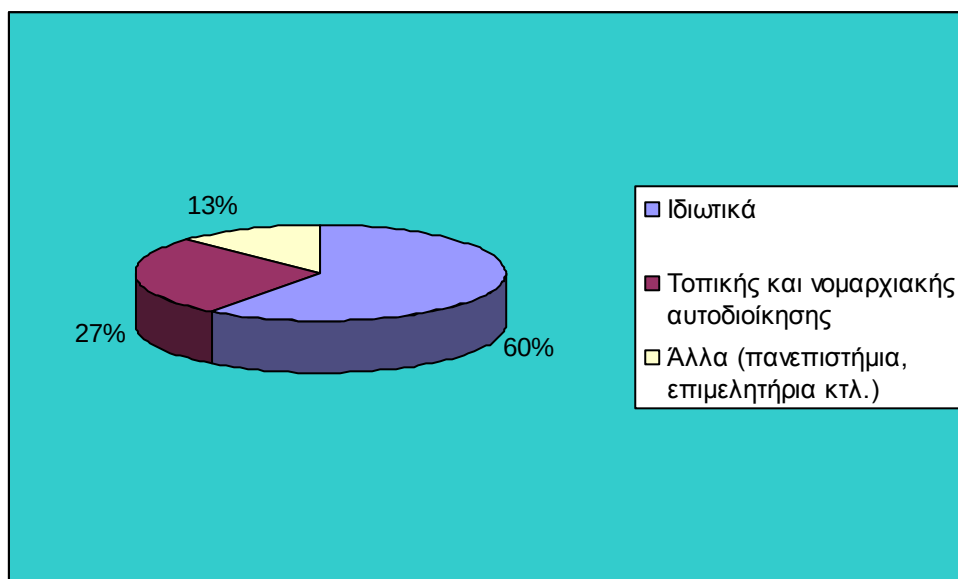
5) Επαγγελματική κατάρτιση εργαζομένων σε επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα, με πόρους του Λογαριασμού για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (ΛΑΕΚ) . Το έτος 2000 έλαβαν μέρος σε προγράμματα που χρηματοδοτήθηκαν από πόρους της εργοδοτικής εισφοράς 0,45% 107.972 εργαζόμενοι.(24)

ΚΕΚ

Οι ιδιωτικοί (κερδοσκοπικοί ή μη) και δημόσιοι φορείς παροχής συνεχιζόμενης κατάρτισης οι οποίοι αξιολογούνται θετικά από το ΕΚΕΠΙΣ , πιστοποιούνται ως Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) και εξασφαλίζουν χρηματοδότηση από εθνικούς (Υπουργείο Εργασίας) και κοινοτικούς πόρους (Ευρωπαϊκά ταμεία ΕΚΤ και ΕΤΠΑ). Τα ΚΕΚ σχεδιάζουν, οργανώνουν και υλοποιούν προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης για εργαζόμενους και άνεργους, αποφοίτους όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων, σε πολλούς τομείς (περιβάλλον, υγεία, εκπαίδευση, γεωργία, οικονομία, υπηρεσίες, κτλ.). Τα γενικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση ενός φορέα ως ΚΕΚ είναι:

- 1) η εμπειρία του στη διοργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης ενηλίκων
- 2) το προσωπικό του, και
- 3) οι κτιριακές του υποδομές

Για την περίοδο 2001-2003 έχουν πιστοποιηθεί 283 φορείς συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης οι οποίοι διαθέτουν 35.000 θέσεις κατάρτισης σε 577 ΚΕΚ σε όλη τη χώρα. Η πλειονότητα αυτών των ΚΕΚ είναι ιδιωτικά (Διάγραμμα 4). Επιπλέον έχουν πιστοποιηθεί 36 ΚΕΚ για άτομα με αναπηρίες και 4 εξειδικευμένα ΚΕΚ για άτομα υπό απεξάρτηση ή απεξαρτηθέντα. Τα 40 αυτά ΚΕΚ τα λειτουργούν κυρίως οργανισμοί πρόνοιας. Πολύ σύντομα θα λειτουργήσει σύστημα αξιολόγησης των ΚΕΚ.(24)



Διάγραμμα 4. Κατανομή πιστοποιημένων ΚΕΚ (από το ΕΚΕΠΙΣ) κατά φορέα, το 2002 (24)

1) Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Υπάρχουν δύο κύριοι μηχανισμοί για τη συνεχιζόμενη κατάρτιση σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα: το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και ο ειδικός λογαριασμός ΛΑΕΚ.

(α) Το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης

Το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης λειτουργεί εδώ και περισσότερα από 15 χρόνια. Εποπτεύεται από τον ΟΑΕΔ και χρηματοδοτείται από το δημόσιο (Ε.Ε. και Κράτος) καθώς και από τον ιδιωτικό τομέα. Το πρόγραμμα καλύπτει επιχειρήσεις όλων των μεγεθών (μικρές, μεσαίες και μεγάλες) και όλων των τομέων. Ο ΟΑΕΔ προκηρύσσει ετήσιο διαγωνισμό για υποβολή προσφορών και οι επιχειρήσεις υποβάλουν προτάσεις στις οποίες περιγράφουν το δικό τους πρόγραμμα κατάρτισης. Αυτά τα προγράμματα, που μπορεί να είναι διάρκειας από 150 μέχρι 300 ωρών, καλύπτουν πολλά πεδία. Οι προτάσεις αξιολογούνται από τον ΟΑΕΔ και οι περισσότερες εγκρίνονται για χρηματοδότηση, συνήθως με μικρότερο προϋπολογισμό από εκείνον της πρότασης. Πριν υποβληθούν οι προτάσεις, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν συμφωνία με ένα ΚΕΚ όπου θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα κατάρτισης. Τα τοπικά γραφεία του ΟΑΕΔ είναι αρμόδια για τον έλεγχο κάθε προγράμματος, εφόσον η δημόσια συνεισφορά στον προϋπολογισμό κυμαίνεται

από 50% μέχρι 70% (ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης). Η επιχείρηση συνεισφέρει το υπόλοιπο 50% έως 30%.(2)

(β) ΛΑΕΚ

Ο δεύτερος μηχανισμός είναι ο ΛΑΕΚ, μια καθαρά ιδιωτική πηγή χρηματοδότησης της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης. Η συνεχιζόμενη κατάρτιση πρόσφατα συμπεριελήφθη σε συλλογικές συμβάσεις διαφόρων τομέων, πράγμα που δείχνει τη δέσμευση των κοινωνικών εταίρων. Ο ΛΑΕΚ (Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση) άρχισε να λειτουργεί το 1996. Στηρίζεται σε μια από κοινού συνεισφορά εργοδοτών και εργαζομένων της τάξης του 0,81% (0,45% για επαγγελματική κατάρτιση και 0,36% για απασχόληση) από το συνολικό μισθό κάθε εργαζόμενου, η οποία εισπράττεται από το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ). Η διαχείριση του ΛΑΕΚ γίνεται από μία τριμερή επιτροπή με τεχνική υποστήριξη από τον ΟΑΕΔ. Η διαδικασία σχεδιασμού κι εφαρμογής προγραμμάτων κατάρτισης μέσω αυτού του μηχανισμού είναι πιο ευέλικτη από ό,τι με το πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης που περιγράφηκε παραπάνω. Κάθε επιχείρηση δικαιούται να οργανώσει τουλάχιστον σειρές προγραμμάτων κατάρτισης και, με την ολοκλήρωσή τους, μπορεί να ζητήσει να καλυφθούν οι δαπάνες σε ποσοστό έως και 80% της συνεισφοράς τους στον ΛΑΕΚ κατά τα προηγούμενα έτη. Ο φορέας παροχής κατάρτισης μπορεί να είναι ένα ΚΕΚ, ένα ΚΕΣ ή ένας εκπαιδευτής/ εκπαιδευτρια. Δέκα ημέρες πριν ξεκινήσει το τμήμα, η επιχείρηση πρέπει να υποβάλει ένα πρόγραμμα μαθημάτων στο τοπικό γραφείο του ΟΑΕΔ, το οποίο αναλαμβάνει να ελέγξει την εφαρμογή του προγράμματος. Συνήθως τα προγράμματα είναι μικρής διάρκειας (20-100 ώρες) με μικρό αριθμό συμμετεχόντων. Αυτό οφείλεται στα επίπεδα οικονομικής κάλυψης για την κατάρτιση, αν και τελικά φαίνεται ότι με τον τρόπο αυτό τα προγράμματα γίνονται όλο και πιο εξειδικευμένα και αποτελεσματικά.(2)

2) Συνεχιζόμενη κατάρτιση σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα (συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών κοινής ωφελείας) έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης, είτε στο πλαίσιο του δραστηριοτήτων που προγραμματίζουν οι υπηρεσίες τους και οργανισμοί, είτε ζητώντας εκπαιδευτική άδεια. Επειδή η δεύτερη

επιλογή αφορά κατάρτιση για προσωπικούς λόγους, θα αναφερθούμε μόνο στην πρώτη.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔ) είναι υπεύθυνο για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων. Πρόκειται για δημόσιο φορέα, ο οποίος αποτελείται από δύο επιστημονικές μονάδες: το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης (ΙΔΕ) και την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ).

Το ΙΔΕ έχει δύο έδρες: στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη. Το πρόγραμμα κατάρτισής του έχει τη μορφή σειράς μαθημάτων με θέματα όπως η δημόσια διοίκηση, η διοίκηση ολικής ποιότητας, η πληροφορική, ο οικονομικός και χωροταξικός σχεδιασμός, θέματα της Ε.Ε., ξένες γλώσσες κτλ. Ο κάθε κύκλος μαθημάτων διαρκεί 40-100 ώρες και το Ινστιτούτο ενημερώνει δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς σχετικά με τις προγραμματιζόμενες δραστηριότητες κατάρτισης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν αίτηση στην υπηρεσία τους και να ζητούν άδεια παρακολούθησης ενός ή περισσότερων κύκλων μαθημάτων. Ειδικός τομέας δραστηριότητας για το ΙΔΕ είναι η εισαγωγική κατάρτιση, με προγράμματα προσανατολισμένα σε βασικές γνώσεις και στα διοικητικά προσόντα, με στόχο να προετοιμάζει τους νέους δημοσious υπαλλήλους για το επάγγελμά τους. Αυτά τα προγράμματα είναι υποχρεωτικά για όλους τους νέους εργαζόμενους. Το ΚΠΣ, μέσω του ΕΠ «Κλεισθένης» (εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης), χρηματοδότησε το μεγαλύτερο μέρος αυτών των δραστηριοτήτων κατάρτισης.

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) παρέχει προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης που έχουν στόχο να εφοδιάζουν επαγγελματικές δεξιότητες και γνώσεις. Οι συμμετέχοντες στα τμήματα μαθημάτων του ΕΣΔΔ έχουν υψηλά προσόντα σε διάφορες ειδικότητες, και τα μαθήματα τούς ενισχύουν με ακόμα περισσότερα προσόντα αναγνωρισμένα σε εθνικό επίπεδο. Αυτό αποτελεί και προϋπόθεση για οποιονδήποτε επιθυμεί να διοριστεί σε υψηλές θέσεις δημοσίων υπηρεσιών. Η διάρκεια σπουδών για κάθε έναν από τους παραπάνω κύκλους μαθημάτων είναι δύο ημερολογιακά έτη, εμπλουτισμένα με επιτόπια εκπαίδευση και κατάρτιση, εμπειρική έρευνα, προφορικές παρουσιάσεις και δομημένες εργασίες.

Οι υπηρεσίες και οργανισμοί του δημόσιου τομέα σχεδιάζουν κι εφαρμόζουν προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους, όσον αφορά διοικητικά, οικονομικά και τεχνικά θέματα. Οι περισσότερες από αυτές έχουν ιδρύσει ΚΕΚ για την υλοποίηση των προγραμμάτων.(2)

3) Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στον αγροτικό τομέα

Η συνεχιζόμενη κατάρτιση στον αγροτικό τομέα αποσκοπεί στην παροχή των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων σε όλους όσους ασχολούνται με αγροτικά επαγγέλματα, δασοπονία ή αλιεία, καθώς και την αγροτική οικονομία και ανάπτυξη. Προγράμματα κατάρτισης παραδίδονται σε 68 κέντρα γεωργικής εκπαίδευσης (ΚΕΓΕ) και σε τρεις γεωργικές σχολές με διάρκεια 100-300 ώρες και με προσανατολισμό κυρίως σε πρακτικά και τεχνικά θέματα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον και προτεραιότητα δόθηκε στην κατάρτιση νέων αγροτών κι εκείνων οι οποίοι υπέβαλαν σχέδια για τη βελτίωση των εκμεταλλεύσεων τους.(2)

4) Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση για αυτοαπασχολούμενους

Οι αυτοαπασχολούμενοι (ελεύθεροι επαγγελματίες, έμποροι, βιοτέχνες και αγρότες) έχουν πρόσφατα αποκτήσει μεγαλύτερη πρόσβαση στη συνεχιζόμενη κατάρτιση με την υιοθέτηση νέων κανονισμών. Η ανάγκη για μια ανεξάρτητη πηγή χρηματοδότησης οδήγησε στις παρακάτω μεταβολές:

- 1) Οι ίδιες οι επαγγελματικές ενώσεις άρχισαν να χρηματοδοτούν δραστηριότητες κατάρτισης.
- 2) Εργοδότες με μικρό αριθμό υπαλλήλων (έως και 10 άτομα) έχουν τώρα τη δυνατότητα να συμμετέχουν και οι ίδιοι σε κατάρτιση που αφορά τους υπαλλήλους τους.(2)

5) Ατομική συνεχιζόμενη κατάρτιση

Ενώ τα ΚΕΚ χρηματοδοτούνται κυρίως από κονδύλια της Ε.Ε., τα κέντρα ελευθέρων σπουδών (ΚΕΣ) είναι ιδιωτικά και οι συμμετέχοντες πληρώνουν δίδακτρα. Οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν αίτηση για να παρακολουθήσουν τα προγράμματα κατάρτισης των ΚΕΚ που οργανώνονται εντός προγραμμάτων χρηματοδοτούμενων από το ΚΠΣ (κυρίως μέσω των περιφερειακών ΕΠ). Μπορούν επίσης να παρακολουθήσουν μαθήματα των ΚΕΣ με δικά τους έξοδα. Υπάρχει μηχανισμός φορολογικής έκπτωσης για τα δίδακτρα που πληρώνονται στα ΚΕΣ από αυτοαπασχολούμενους.(2)

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Οι πηγές χρηματοδότησης της συνεχιζόμενης κατάρτισης μπορεί να χωριστούν σε δημόσιες και ιδιωτικές.

Οι δημόσιες είναι οι εξής:

- Χρηματοδότηση από την κυβέρνηση
- Χρηματοδότηση από την περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση
- Συγχρηματοδότηση από το κράτος και την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ)

Η τελευταία αποτελεί την σημαντικότερη πηγή δημόσιας χρηματοδότησης.

Οι ιδιωτικές πηγές χρηματοδότησης είναι:

- Χρηματοδότηση δραστηριοτήτων κατάρτισης μέσω του ΛΑΕΚ
- Χρηματοδότηση από τους οικογενειακούς προϋπολογισμούς

Η τελευταία αποτελεί την σημαντικότερη πηγή ιδιωτικής χρηματοδότησης.(2)

5.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η χρήση των προγραμμάτων εκπαίδευσης, θεωρητικά, κρίνεται ευεργετική για το άτομο και τις επιχειρήσεις. Αν και η συνεισφορά της βασικής επαγγελματικής εκπαίδευσης δεν αμφισβητείται, αφού συμβάλλει στην πνευματική ανάπτυξη του ατόμου, ωστόσο δεν υπάρχουν σαφή πειραματικά δεδομένα που να αποδεικνύουν τα οφέλη της συνεχιζόμενης κατάρτισης στις επιχειρήσεις. Το τελευταίο δεδομένο αποτελεί θέμα εκτενούς συζήτησης και αναλύεται στο κεφάλαιο αυτό.

5.1. Επίπεδα συνεισφοράς

Η βασική και η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση αποδίδουν καρπούς στα παρακάτω επίπεδα:

- Η εκπαίδευση συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας και της απασχόλησης σε μία χώρα. Έρευνες τα τελευταία 10-15 χρόνια δείχνουν ότι η επένδυση των χωρών στην εκπαίδευση αποτελεί βασικό μέσο για την επίτευξη οικονομικής ευημερίας, η οποία αποτελεί προϋπόθεση για την κοινωνική συνοχή και σταθερότητα. Περαιτέρω, μπορεί η πολιτεία να καρπωθεί και άλλα άυλα οφέλη, όπως μείωση εγκληματικότητας, αστική και πολιτική υπευθυνότητα.(25)
- Ατομικά, η επένδυση στην εκπαίδευση δίνει καρπούς μελλοντικά, με την αύξηση του μισθού ή την δυνατότητα καριέρας. Στο θέμα αύξησης μισθού, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα Ολλανδών ανώτερης εκπαίδευσης, οι οποίοι μετά από 3 χρόνια επαγγελματικής εκπαίδευσης, παρατήρησαν αύξηση του μισθού τους κατά 6% (4).Εμμέσως, μπορεί να ωφελήσει σε θέματα κοινωνικής συμμετοχής και βελτίωσης προσωπικής ζωής.(25)
- Στο επίπεδο της επιχείρησης, μελέτες δείχνουν θετική συσχέτιση μεταξύ επενδύσεων σε εκπαίδευση και κερδοφορίας, παραγωγικότητας, στοιχεία που ισχύουν και για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μέσω της εκπαίδευσης, αυξάνονται οι ικανότητες των εργαζομένων, οι οποίες αποτελούν θεμελιώδη παράγοντα στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.(25)

Στη συνέχεια, θα επικεντρωθούμε στο επίπεδο της επιχείρησης, για το οποίο υπάρχουν συγκεχυμένες απόψεις.

5.2. Επίπεδο επιχείρησης

Τα αποτελέσματα ορθών εκπαιδευτικών πρακτικών γίνονται ορατά, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, στους τομείς που αναφέρονται στην συνέχεια.

5.2.1. Ανταγωνιστικότητα

Η εκπαίδευση θεωρείται σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία ανταγωνιστικότητας και στην επιχειρηματική στρατηγική, αν και η σύνδεση με την τελευταία δεν είναι σαφής (26).

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην μακροπρόθεσμη επιβίωση και επιτυχία τεχνολογικά αναπτυγμένων επιχειρήσεων. Επομένως, η σχεδίαση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με επιχορηγούμενα κρατικά προγράμματα, αποτελούν πρωτεύον στρατηγικό στοιχείο της επιχείρησης. Μέσω της εκπαίδευσης, οι εταιρίες μπορούν να ενδυναμώσουν τις τεχνολογικές τους γνώσεις και ικανότητες, τις οργανωτικές τους ικανότητες και τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές ικανότητες ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.(6)

5.2.2. Προσωπικό και πελάτες

Επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα προσφερόμενης εκπαίδευσης έχουν λιγότερες πιθανότητες οικειοθελούς αποχώρησης υπαλλήλων ή απόλυσης λόγω κακής απόδοσης. Επίσης, αποκτούν καλύτερη φήμη μεταξύ νέων υποψήφιων εργαζομένων, προσελκύοντας ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας. Μέσω της εκπαίδευσης, οι εταιρίες αυξάνουν την ικανοποίηση του προσωπικού καθώς και την πίστη των πελατών τους προς αυτές.(27)

5.2.3. Ανώτερο προσωπικό

Εξέχουσας σημασίας είναι η εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού σε θέματα στρατηγικής. Στρατηγική και εκπαίδευση συνδέονται, αφού αποτελεσματική στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν υπάρχει πλήρης γνώση των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που αφορούν μία εταιρία. Είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των μελών της διοίκησης σε θέματα στρατηγικής όπως αποστολή, στρατηγικές και στόχοι της εταιρίας. Οι μάνατζερ και οι ομάδες τους πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι στην ανίχνευση του περιβάλλοντος για την απόκτηση σωστών πληροφοριών. Οφείλουν, ακόμα να γνωρίζουν τους δεσμούς μεταξύ παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως κανονισμοί, πολιτικά, κοινωνικά και οικονομικά θέματα, και

των οργανωτικών στόχων. Η εκπαίδευση μελών διοίκησης διαφέρει από την παραδοσιακή, διότι εστιάζει σε θέματα διοικητικής σκέψης και λήψης αποφάσεων.

Έρευνα που διεξήχθη με δείγμα τραπεζικές εταιρίες, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών σε θέματα στρατηγικής, σε συνδυασμό με την δέσμευση της εταιρίας στα στρατηγικά σχέδια, οδηγεί στην αύξηση του κεφαλαίου των μετόχων. Η εκπαίδευση και ο σχεδιασμός αποτελούν βασικούς παράγοντες για την απόδοση της επιχείρησης.(28)

Μελέτες, αναδεικνύουν την σημασία εκπαίδευσης ανώτερων στελεχών, χωρίς να εστιάζονται στην στρατηγική. Για πολλούς, το κλειδί για την ανάπτυξη μίας επιχείρησης είναι η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών. Τέτοια παραδείγματα ενθαρρύνουν και το υπόλοιπο προσωπικό να εκπαιδευτεί, αφού τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά που καθορίζουν το ήθος και την στρατηγική πορεία μίας επιχείρησης.(29,26)

Η εκπαίδευση των εργαζομένων, βελτιώνει τις ατομικές τους ικανότητες, ώστε να είναι παραγωγικότεροι στην εργασία τους. Η βελτίωση της ατομικής απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εταιρική απόδοση, μακροπρόθεσμα.

Οι παράγοντες που καθορίζουν την εφαρμογή εκπαίδευσης ή όχι σε διοικητικά στελέχη, έχουν σχέση με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μία εταιρία, το προσφερόμενο εργατικό δυναμικό, το μέγεθος και την οργάνωση της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού ωφελεί μία επιχείρηση σε πολλούς τομείς. Η βελτίωση σε θέματα διοίκησης περιλαμβάνει την αλλαγή κουλτούρας σε θέματα εκπαίδευσης, την αυξημένη εμπιστοσύνη στο υπάρχον προσωπικό σε σχέση με το προσφερόμενο και την επένδυση στην ανάπτυξη πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στον οργανωτικό τομέα, βελτιώνεται η οργάνωση της επιχείρησης με την δημιουργία ομάδων διοίκησης και την εστίαση σε θέματα περιγραφής θέσεων εργασίας, αξιολόγησης και σχεδιασμού. Τέλος, ευεργετικές είναι οι συνέπειες και σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως εξυπηρέτηση πελατών και εικόνα της επιχείρησης.

Η οικονομική απόδοση μίας επιχείρησης, πέραν της εκπαίδευσης, επηρεάζεται από ένα ευρύ φάσμα παραγόντων (π.χ. μακροοικονομικές συνθήκες, νομοθετικές αλλαγές. Δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και απόδοσης σε

μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη και εκπαίδευση της διοίκησης μπορεί να ευνοήσει την απόδοση σε μακροπρόθεσμη προοπτική.(29)

Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν από μελέτες για την επίσημη εκπαίδευση των μάνατζερ σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η επίσημη εκπαίδευση μάνατζερ σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις ορίζεται ως εξής:

«Επίσημη διδασκαλία σε ομάδες, από εξωτερικούς εκπαιδευτές, που παρέχεται σε ιδιοκτήτες και μάνατζερ επιχειρήσεων 500 ή λιγότερων υπαλλήλων, με την συνεισφορά της ίδιας της επιχείρησης σε ένα κομμάτι των εξόδων.»

Επισημώς, η επίσημη εκπαίδευση μειώνει τον δείκτη αποτυχίας της επιχείρησης στο μισό, ενώ όλα τα άλλα μεγέθη μένουν αμετάβλητα. Επομένως, σχέση μεταξύ επίσημης εκπαίδευσης διοικητικού προσωπικού και απόδοσης εταιρίας, περιορίζεται στην περίπτωση της μειωμένης πιθανότητας αποτυχίας της επιχείρησης. Άλλη έρευνα στην Μεγάλη Βρετανία θεωρεί ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης, όχι όμως στην περίπτωση διοικητικών υπαλλήλων, και απόδοσης. (19)

5.2.4. Απόδοση επιχείρησης

Για το θέμα αυτό έγινε μία μικρή αναφορά στα οφέλη από την εκπαίδευση των μάνατζερ. Χαρακτηριστικό σε αυτό το ζήτημα αποτελεί η θεωρητική σύνδεσή του με την εκπαίδευση, συνοδευόμενη από αδυναμία επιβεβαίωσής της στην πράξη. Στη συνέχεια, παρατίθενται αποτελέσματα μελετών, με ποικίλα συμπεράσματα, τα οποία , όμως, σχεδόν συμφωνούν με την αρχική μας διαπίστωση.

Η πλειοψηφία των ερευνών εξετάζουν την επίδραση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην απόδοση της επιχείρησης. Ενδιαφέρον παρουσιάζει μία μελέτη που ασχολείται με τον ρόλο της βασικής εκπαίδευσης στον τομέα της απόδοσης. Συγκρίνοντας την Βρετανία και την Ολλανδία σε θέματα απόδοσης εταιριών και βασικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, παρατηρούμε την ανωτερότητα των Ολλανδών. Η απόδοση των Βρετανικών εταιριών είναι 25-30% χαμηλότερη σε σχέση με τις Ολλανδικές του ίδιου κλάδου. Η διαφορά αυτή οφείλεται στην διαφορετική βασική επαγγελματική εκπαίδευση των δύο χωρών. Στην Ολλανδία, εφαρμόζεται εκπαίδευση πλήρους απασχόλησης σε ειδικά σχολεία, από όπου αποφοιτούν άτομα πλήρους ειδίκευσης. Αντιθέτως, στην Βρετανία, το σύστημα έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη εργατών μερικής ειδίκευσης, οι οποίοι ανταποκρίνονται δυσκολότερα σε θέματα συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης, σε σχέση με τους

Ολλανδούς. Αυτό το δεδομένο αποδεικνύεται ότι επηρεάζει την παραγωγικότητα των εταιριών των δύο χωρών, με εμφανή την ανωτερότητα των Ολλανδών.(30)

Έρευνα του 1995 (Huselid), σε δείγμα 968 εταιριών, έδειξε ότι όσες εφήρμοζαν εκτεταμένα προγράμματα εκπαίδευσης, σε συνδυασμό με αυστηρού ελέγχου προσλήψεις και επίσημων αποτιμήσεων της απόδοσης των εργαζομένων, παρουσίασαν υψηλότερη παραγωγικότητα και εταιρική απόδοση.

Επιχειρήσεις που στοχεύουν σε θέματα υψηλής ποιότητας και παραγωγικότητας, προβαίνουν σε αύξηση των ωρών εκπαίδευσης, ενώ η αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης (ώρες, προϋπολογισμός) συνιστάται για την επιτυχή εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM).

Έρευνα των Chandler et al. μεταξύ 66 επιχειρήσεων μικρού μεγέθους επιβεβαίωσε την αρχική τους υπόθεση ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στην σχέση μεταξύ εφαρμογής στρατηγικής ολικής ποιότητας και αύξησης κερδών της επιχείρησης. Παρόλα αυτά δεν προέκυψε σαφής συσχέτιση μεταξύ εκπαίδευσης και εταιρικής απόδοσης, παρά μόνο εμμέσως, με την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής ολικής ποιότητας. Οι δραστηριότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με κυριότερο εκπρόσωπο την εκπαίδευση, κάνουν την διαφορά σε μία επιχείρηση, ιδίως όταν υποστηρίζουν τις στρατηγικές πρωτοβουλίες.(31)

Σύμφωνα με τον Pfeffer (1994), η συμμετοχή των εργαζομένων στην ενδυνάμωση και αναδιάρθρωση μίας θέσης εργασίας, η εκπαίδευση, τα συστήματα παραγωγής βασισμένα σε ομάδες και η ανταμοιβή για θέματα παραγωγικότητας, βελτιώνουν την απόδοση των επιχειρήσεων.

Μελέτη του Delaney επιβεβαίωσε την υπόθεσή του ότι προοδευτικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, υποκίνηση, θέματα δομής της εργασίας) συσχετίζονται θετικά με την απόδοση των εταιριών. Πρέπει όμως να τονιστεί το γεγονός πως η συγκεκριμένη έρευνα περιορίζεται στην συνολική συμβολή όλων των προαναφερθέντων πρακτικών, αδυνατώντας να αποδείξει σαφή συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης και της κάθε μία πρακτικής ξεχωριστά, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης.(32)

Μελέτη του Stewart (1995) υπολόγισε ότι οι επενδύσεις σε εκπαίδευση προσωπικού μπορούν μελλοντικά να αποδώσουν στο διπλάσιο βαθμό σε σχέση με τις επενδύσεις στην τεχνολογία. Οι Faxcett et al απέδειξαν ότι τα προγράμματα ανάπτυξης του προσωπικού (εκπαίδευση) βοηθούν στην υλοποίηση

αυτοματοποιημένης και just-in-time παραγωγής. Δεδομένης της αυξημένης εταιρικής απόδοσης που προσφέρουν τα δύο συστήματα παραγωγής, η εκπαίδευση μπορεί να συσχετισθεί, εμμέσως, θετικά με την αύξηση της απόδοσης.(33)

5.2.5. Πωλήσεις

Η πώληση προσανατολισμένη στον πελάτη έχει αποκτήσει ιδιαίτερη βαρύτητα στις μέρες μας. Η σημασία της έγκειται στην παραδοχή ότι μακροπρόθεσμες σχέσεις με τον πελάτη μπορούν να επιτευχθούν μέσω της πελατοκεντρικής στρατηγικής πωλήσεων. Πωλητές που εκπαιδεύονται σε θέματα ηθικής είναι πιθανότερο να αντεπεξέλθουν επιτυχώς στον συγκεκριμένο τρόπο πώλησης. Πρόσφατα στατιστικά στοιχεία δείχνουν προβληματική συμπεριφορά των πωλητών. Συγκεκριμένα, το 36% των προϊσταμένων πωλήσεων πιστεύουν ότι οι πωλητές συμπεριφέρονται λιγότερο ηθικά απέναντι στους πελάτες, σε σχέση με 5 χρόνια πριν. Επίσης, το 47% πιστεύουν ότι οι πωλητές τους έχουν πει ψέματα κατά καιρούς σε πελάτες, ενώ το 83,5% έχουν ακούσει τους πωλητές τους να δίνουν ψεύτικες υποσχέσεις σε πελάτες. Τα δεδομένα αυτά μαρτυρούν την ανάγκη ηθικής εκπαίδευσης των πωλητών στα πλαίσια της πελατοκεντρικής αγοράς.

Οι πωλητές με προσανατολισμό στον πελάτη, ανιχνεύουν τις μοναδικές ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά και τους βοηθούν να πάρουν τις ικανοποιητικότερες αποφάσεις αγοράς. Συγχρόνως, οι πωλητές αποφεύγουν παραπλανητικές πρακτικές, οι οποίες θυσιάζουν τις ανάγκες των πελατών, μόνο και μόνο για την επίτευξη της πώλησης. Επομένως, η ηθική συμπεριφορά, νόμιμα και ηθικά αποδεκτή, διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στην πελατοκεντρική συμπεριφορά. Έρευνα που διεξήχθη για το θέμα αυτό, κατέληξε σε χρήσιμα συμπεράσματα για το ζήτημα αυτό:

- 1) Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εκπαίδευσης περί ηθικών θεμάτων και πελατοκεντρικού προσανατολισμού των πωλητών.
- 2) Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της νοοτροπίας του προϊσταμένου πωλήσεων, σε θέματα ηθικής, και της ηθικής εκπαίδευσης των πωλητών.
- 3) Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της γνώσης των ηθικών φραγμών, από πλευράς προϊσταμένου, και της εκπαίδευσης που εφαρμόζουν για θέματα ηθικής.

- 4) Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ πελατοκεντρικού προσανατολισμού των πωλητών και ικανοποίησης των απαιτήσεων του προϊσταμένου σε αριθμό πωλήσεων.

Επομένως, η εκπαίδευση των πωλητών, κυρίως σε θέματα ηθικής, από προϊσταμένους σωστού ηθικού υποβάθρου, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων, μέσω της ανάπτυξης μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες.(34)

5.3 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν μπορεί να λειτουργήσει στο κενό. Απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών και υποβάθρου, ώστε να αποδώσει στον μέγιστο βαθμό.

Η εκπαίδευση πρέπει να εξυπηρετεί ουσιαστικούς σκοπούς (προσαρμογή νέου προσωπικού, αύξηση ικανοτήτων και απόδοσης προσωπικού, προετοιμασία προσωπικού για ανώτερες θέσεις) και όχι παραδοσιακούς (εκπαίδευση ως μία δραστηριότητα που πρέπει να γίνει, εξυπηρέτηση επιθυμιών του προσωπικού).(6)

Εμπόδια στον στρατηγικό ρόλο των προγραμμάτων εκπαίδευσης μπορούν να σταθούν η έλλειψη υποστήριξης από την κυβέρνηση και την ανώτερη διοίκηση της εταιρίας, η κατάρτιση πολυμελών τμημάτων, προγράμματα που δεν συμβαδίζουν με τις παρούσες ανάγκες και με γνώσεις υπερβολικά διευρυμένες, η αδυναμία των εργαζομένων να κατανοήσουν την αξία της εκπαίδευσης και οι εκπαιδευτές χωρίς επαρκή εμπειρία. Ευεργετικά λειτουργεί η ύπαρξη σαφών στόχων της εκπαίδευσης, η συμμετοχή κυβέρνησης και ανώτερης διοίκησης της εταιρίας, η ορθή πρόσληψη προσωπικού, η παροχή ιδανικών συνθηκών και εκπαιδευτικού υλικού, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, η παροχή κινήτρων και οι έμπειροι εκπαιδευτές.(6)

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1. Σκοπός της έρευνας

Από όσα προαναφέρθηκαν, γίνεται σαφής η τεράστια σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού στις επιχειρήσεις, οι ποικίλες μορφές της, οι παράγοντες που επιδρούν στην εφαρμογή της, καθώς και η ποικιλία απόψεων περί της αποτελεσματικότητάς της. Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον, να μελετήσουμε τα δεδομένα στις επιχειρήσεις της χώρας μας, εστιάζοντας σε έναν από τους πιο αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας, αυτόν της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών.

Δεδομένη είναι η πολιτική της χώρας μας στον τομέα της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης (Ενθετο Κεφαλαίου 4). Η έρευνα αυτή στοχεύει στην διαλεύκανση των πτυχών που αφορούν τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, επιθυμούμε να σχηματίσουμε μία εικόνα για τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών, καθώς και για τις απόψεις τους για την εκπαίδευση προσωπικού. Μέσω των απόψεων, θα προκύψουν οι παράγοντες που οι ίδιες οι επιχειρήσεις θεωρούν πως επηρεάζουν την εκπαίδευση, καθώς και τα πιστεύω τους για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού στην λειτουργία της επιχείρησης.

Δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Επομένως, αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον η ανίχνευση ύπαρξης ή όχι δυσλειτουργιών στην εκπαίδευση, καθώς και η αντιμετώπισή τους.

Η μελέτη των παραπάνω μεταβλητών ίσως μπορέσει να δώσει απαντήσεις στα χαμηλά επίπεδα εκπαίδευσης προσωπικού που εμφανίζει η χώρα μας πανευρωπαϊκά, όπως παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2.

6.2. Μέθοδος συλλογής πληροφοριών

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε εστίασε σε επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών που λειτουργούν είτε στην Αθήνα είτε στην επαρχία. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε τυχαία από βάση δεδομένων. Επιλέχτηκαν συνολικά 400 επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω fax στις επιχειρήσεις και παράλληλα πραγματοποιήθηκαν και κάποιες τηλεφωνικές συνομιλίες, είτε για περαιτέρω εξήγηση του περιεχομένου του είτε για υπενθύμιση αποστολής αυτού, σε κάθε περίπτωση όμως προκειμένου να αυξηθεί η ανταπόκριση των ερωτώμενων στην έρευνα. Υπήρξαν μερικές περιπτώσεις που η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά (μέσω e-mail), για την διευκόλυνση των επιχειρήσεων. Πέρα από το

κυρίως σώμα του ερωτηματολογίου, το τελευταίο συνοδευόταν και από ένα γράμμα, το οποίο απευθυνόταν στον Διευθυντή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ή σε κάποιο ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης με ανάλογες αρμοδιότητες, όπου τον πληροφορούσε για το σκοπό και τους στόχους της έρευνας και τη δομή του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και τον διαβεβαίωνε για την τήρηση απόλυτης εχεμύθειας.

Οι επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν και απέστειλαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο ήταν 107, δίνοντας έτσι ένα ποσοστό ανταπόκρισης (response rate) της τάξης του **26,75%**, (στην ανάλυση αποκλείστηκαν 5 ελλιπή ερωτηματολόγια, αναλύθηκαν 102), ποσοστό ιδιαίτερα ικανοποιητικό και ανάλογο προς αντίστοιχες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο εξωτερικό προηγούμενα έτη.

6.3. Περιγραφή του ερωτηματολογίου

Η δομή του ερωτηματολογίου αποτελείται από 3 επιμέρους τμήματα. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις σε θέματα εκπαίδευσης. Ξεκινά με την βασική ερώτηση για ύπαρξη ή όχι τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και συνεχίζει με ερωτήσεις για την ύπαρξη υπεύθυνου εκπαίδευσης, τις ειδικότητες που εκπαιδεύονται, καθώς και τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που προτιμούν οι επιχειρήσεις.

Το δεύτερο τμήμα, στην πρώτη του σελίδα αφορά τις πρακτικές εκπαίδευσης προσωπικού που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα την χρήση θεωρίας, εκπαίδευση στη θέση εργασίας, ηλεκτρονικής μάθησης, επίπεδο εξόδων για εκπαίδευση, συχνότητα εκπαίδευσης κτλ. Συγχρόνως, υπάρχουν ερωτήσεις σχετικές με τους τρόπους που καθορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης, όπως ερωτηματολόγια, παρακολούθηση εργαζομένων, μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας κ.α.

Το δεύτερο τμήμα, στην δεύτερή του σελίδα, αφορά τις απόψεις των επιχειρήσεων για την εκπαίδευση, τόσο για τους παράγοντες που την επηρεάζουν (π.χ. τεχνολογία, στρατηγική, προσφερόμενο εργατικό δυναμικό), όσο και για την αποτελεσματικότητά της (π.χ. τζίρος, ρυθμός ανάπτυξης επιχείρησης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Στο τρίτο τμήμα, οι ερωτώμενοι απαντούν σε θέματα δημογραφικών στοιχείων της επιχείρησης, όπως αριθμό υπαλλήλων, συχνότητα πρόσληψης, τζίρο, ύπαρξη ιστοσελίδας και e-mail. Στο τέλος συμπληρώνουν τα προσωπικά τους στοιχεία, σε περίπτωση ανάγκης επικοινωνίας από την πλευρά μας, για περαιτέρω διευκρινίσεις.

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, δηλαδή γίνεται επιλογή ανάμεσα σε ένα συγκεκριμένο πλήθος πιθανών απαντήσεων. Οι εναλλακτικές επιλογές είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες και στο σύνολό τους συμπληρώνουν το προς απάντηση ερώτημα. Επιπλέον, οι ερωτήσεις είτε είναι διχοτομικές, τύπου «ναι» ή «όχι» είτε πολλαπλής επιλογής, όπου ο ερωτώμενος επιλέγει από κάποιες κατηγορίες είτε κλίμακας Likert 5 σημείων. Οι ερωτήσεις τύπου Likert περιλαμβάνουν 5 σημεία όπου «1:διαφωνώ απολύτως, 2: διαφωνώ, 3: ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απολύτως». Επιπρόσθετα, υπάρχουν και περιορισμένου αριθμού ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, στις οποίες ο απαντών το ερωτηματολόγιο συμπληρώνει την απάντησή του, χωρίς να επιλέγει μεταξύ κάποιων πιθανών απαντήσεων.

Το πλήρες ερωτηματολόγιο, παρουσιάζεται στο Παράρτημα.

6.4. Μέθοδος ανάλυσης

Η ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου έγινε με 3 μεθόδους. Η πρώτη είναι η περιγραφική ανάλυση. Στα πλαίσια της ανάλυσης αυτής έγινε χρήση της Ανάλυσης Συχνοτήτων (Frequencies), η οποία χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να μπορούμε να έχουμε μια γενική εικόνα με την μορφή ποσοστών όλων των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση που δόθηκαν από τις επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών. Συγχρόνως εφαρμόστηκε Διασταύρωση Πινάκων (Crosstabs), έτσι ώστε να ελεγχθεί κατά πόσον οι απαντήσεις είναι ανεξάρτητες ή όχι από τα δεδομένα των δημογραφικών στοιχείων.

Η δεύτερη ανάλυση είναι η Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis), η οποία εφαρμόστηκε στις μεταβλητές που αφορούν τις απόψεις των επιχειρήσεων για την εκπαίδευση. Στόχος της ανάλυσης αυτής είναι η εύρεση ενός αριθμού παραγόντων (factors, F), οι οποίοι καθορίζουν τις εσωτερικές σχέσεις του αρχικού σετ μεταβλητών, το οποίο αντικαθιστούν με την ελάχιστη δυνατή απώλεια πληροφορίας (variance). Με άλλα λόγια, επιχειρούμε να ανακαλύψουμε βαθύτερες έννοιες που καθορίζουν τις απόψεις των επιχειρήσεων.

Η τρίτη ανάλυση είναι η Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis), μέσω της οποίας ο στόχος που εκπληρώνεται είναι η εύρεση των παραγόντων εκείνων που μπορούν να προβλέψουν καθεμιά από τις διαστάσεις της απόδοσης της επιχείρησης.

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.1. Περιγραφική ανάλυση

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα ποσοστά των απαντήσεων των επιχειρήσεων για κάθε τομέα του ερωτηματολογίου ξεχωριστά: Δημογραφικά, γενικά στοιχεία, πρακτικές, απόψεις.

7.1.1. Δημογραφικά

Στον πίνακα 3 απεικονίζονται τα αποτελέσματα για τον αριθμό υπαλλήλων. Παρατηρούμε, πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων τροφοίμων και ποτών, του δείγματός μας, είναι μικρομεσαίου μεγέθους (Διάγραμμα 5). Το τελευταίο έτος οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (0-10 εργαζόμενοι) κατέχουν το 14,1% του δείγματός μας, οι μικρές (10-50 εργαζόμενοι) το 41,4% και οι μεσαίες (50-250 εργαζόμενοι) το 34,3%. Συνολικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατέχουν το συντριπτικό ποσοστό του 89,9%.

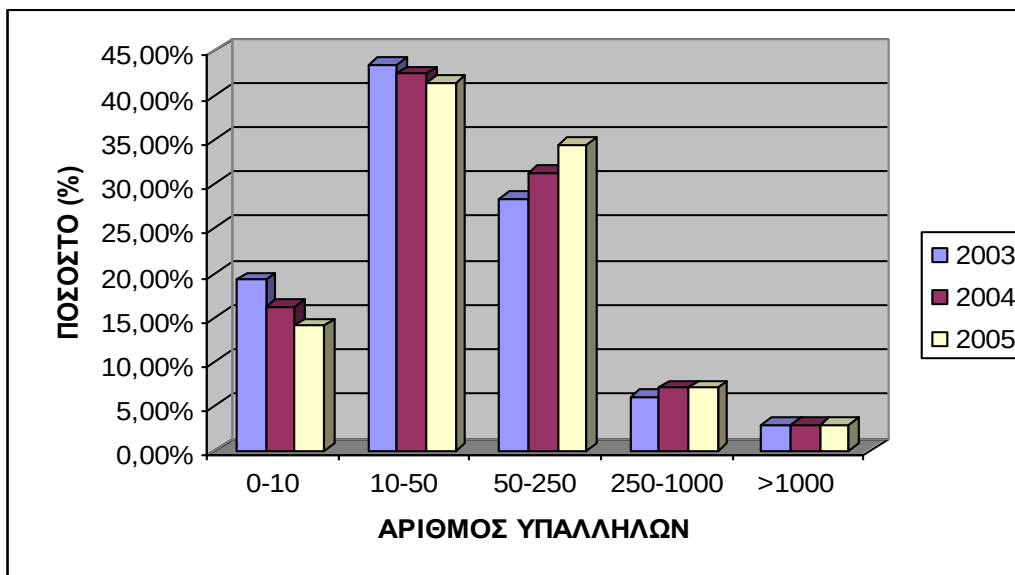
Πίνακας 3. Αριθμός υπαλλήλων

	0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000
2003	19,20%	43,40%	28,30%	6,10%	3%
2004	16,20%	42,40%	31,30%	7,10%	3%
2005	14,10%	41,40%	34,40%	7,10%	3%

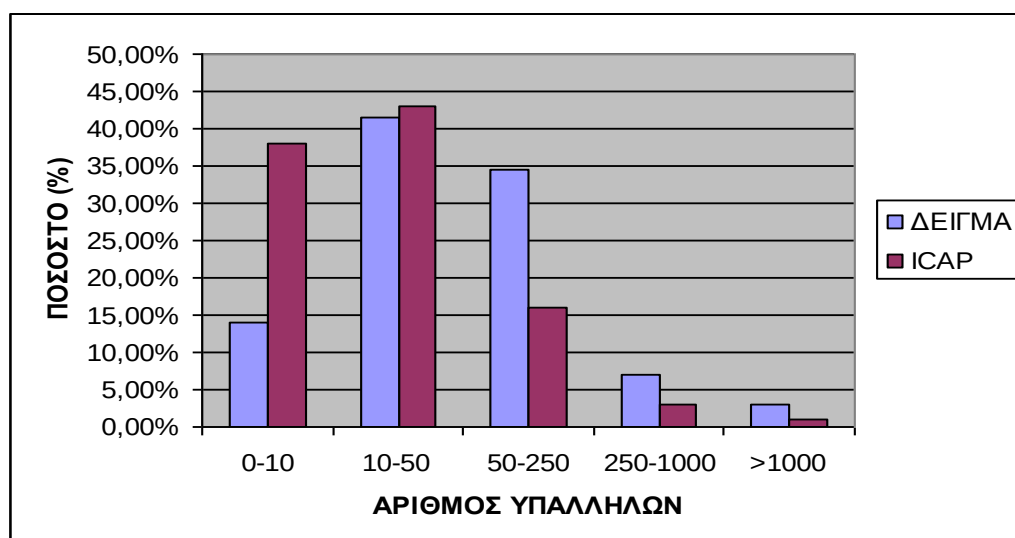
Οι μεγάλες επιχειρήσεις περιορίζονται στο 10,1% (250-1000: 7,1%, >1000: 3%). Θετικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις, αποτελεί το γεγονός της μείωσης των πολύ μικρών επιχειρήσεων, αυξάνοντας το ποσοστό των μεσαίων, οι οποίες έχουν περισσότερες προοπτικές για ανάπτυξη. Το δείγμα αυτό θεωρείται αρκετά αντιπροσωπευτικό της ελληνικής πραγματικότητας, κάνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας πιο αξιόπιστα (Πίνακας 4 [35]). Βέβαια, δεν πρέπει να παραβλέψουμε εμφανείς διαφορές μεταξύ δείγματος και πληθυσμού στα ποσοστά των πολύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6. Ανεξάρτητα από αυτό, το δείγμα αποτελείται κυρίως από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως ισχύει και στην πραγματικότητα, γεγονός που το χαρακτηρίζει αρκετά αξιόπιστο.

Πίνακας 4. Μέγεθος ελληνικών επιχειρήσεων 2005 (Πηγή ICAP)

Αριθμός υπαλλήλων	Ποσοστό (%)
0-10	38%
11-50	43%
51-250	16%
251-1000	3%
>1000	1%



Διάγραμμα 5. Αριθμός υπαλλήλων δείγματος (2003-2005)



Διάγραμμα 6. Σύγκριση δείγματος και έρευνας ICAP όσον αφορά τον αριθμό υπαλλήλων των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων για το έτος 2005.

Όσον αφορά το ποσοστό πλήρους απασχόλησης, παρατηρούμε πως στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, 82,1%, το ποσοστό του προσωπικού πλήρους απασχόλησης ξεπερνά το 80%, όπως φαίνεται στον πίνακα 5.

Πίνακας 5. Ποσοστό πλήρους απασχόλησης

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
2003	4,7%	2,4%	3,5%	8,2%	81,2%
2004	3,5%	3,5%	3,5%	8,3%	81,2%
2005	2,4%	3,6%	3,6%	8,3%	82,1%

Επίσης, οι προσλήψεις νέου προσωπικού γίνονται ανά μεγάλα χρονικά διαστήματα, αφού σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν με συχνότητα άνω των 9 μηνών (Πίνακας 6), δεδομένο που δεν συνδέεται με το μέγεθος των επιχειρήσεων, όπως διαπιστώθηκε μετά την ανάλυση Crosstabs. Η αραιή συχνότητα πρόσληψης μπορεί να οφείλεται σε αυξημένη εμπιστοσύνη και ικανοποίηση των επιχειρήσεων απέναντι στο υπάρχον προσωπικό.

Πίνακας 6. Συχνότητα πρόσληψης

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ			
<3 ΜΗΝΕΣ	3-6 ΜΗΝΕΣ	6-9 ΜΗΝΕΣ	>9 ΜΗΝΕΣ
13,20%	13,20%	22%	51,60%

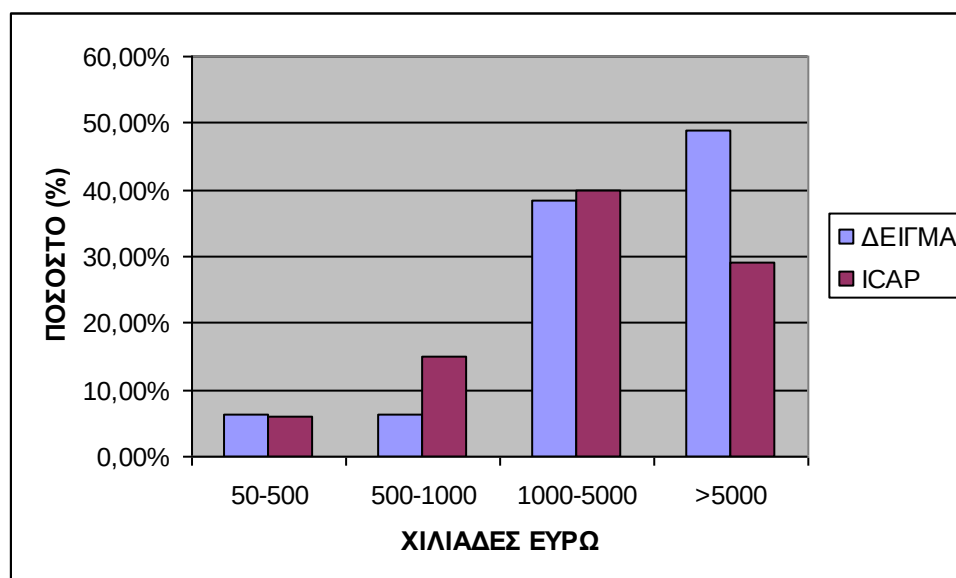
Στο θέμα του τζίρου, ανεξάρτητα από το μέγεθος των επιχειρήσεων, εμφανίζονται σχεδόν όλες (>85%) με τζίρο άνω του 1 εκ. Ευρώ. Όπως φαίνεται στον πίνακα 7, τα μικρά ποσοστά των μεγάλων επιχειρήσεων δεν εμφανίζονται ξεχωριστά σε κάποια ανώτερη κλάση τζίρου. Αντιθέτως, στην μέγιστη κλάση (>5 εκ. Ευρώ), παρατηρούμε ποσοστό κοντά στο 50%, μαρτυρώντας πως και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατορθώνουν τέτοια ποσά. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός πως το ποσοστό επιχειρήσεων με τζίρο άνω των 5 εκ. Ευρώ, αυξάνεται στο διάστημα των τριών χρόνων που μελετάται. Οι παραπάνω τιμές ομοιάζουν με αντίστοιχες μελέτης της ICAP (35), όπως φαίνεται στον πίνακα 8. Λαμβάνοντας υπόψιν την μεγάλη διαφορά στο ποσοστό επιχειρήσεων με ετήσιο τζίρο άνω των 5 εκ. Ευρώ, ίσως το δείγμα μας να εμφανίζει περισσότερο αισιόδοξα δείγματα από το κανονικό (Διάγραμμα 7).

Πίνακας 7. Κύκλος εργασιών (τζίρος)

ΤΖΙΡΟΣ (ΧΙΛΙΑΔΕΣ ΕΥΡΩ)				
	50-500	500-1000	1000-5000	>5000
2003	7,40%	5,30%	45,20%	42,10%
2004	7,40%	5,30%	38,90%	48,40%
2005	6,40%	6,40%	38,30%	48,90%

Πίνακας 8. Κύκλος εργασιών (Ευρώ) ελληνικών επιχειρήσεων 2005 (Πηγή ICAP)

Τζίρος	Ποσοστό (%)
0-500.000	6%
500.000-1.000.000	15%
1.000.000-2.000.000	22%
2.000.000-5.000.000	28%
5.000.000-10.000.000	14%
>10.000.000	15%



Διάγραμμα 7. Σύγκριση δείγματος και έρευνας ICAP όσον αφορά τον κύκλο εργασιών (τζίρο) των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων για το έτος 2005.

7.1.2. Γενικά στοιχεία

Φαίνεται πως στις επιχειρήσεις του δείγματός μας, δεν είναι ευρέως διαδεδομένη η έννοια του ξεχωριστού τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού λιγότερες από τις μισές διαθέτουν τέτοιο τμήμα. Παρόλα αυτά, παρουσιάζονται

εξοικειωμένες με την έννοια της εκπαίδευσης, αφού η πλειοψηφία (72,7%) διαθέτουν υπεύθυνο για την εκπαίδευση προσωπικού (Πίνακας 9).

Πίνακας 9. Γενικά στοιχεία

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	42,30%	57,70%
Υπάρχει υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού	72,70%	27,30%

Η ανάλυση Crosstabs που παρουσιάζεται παρακάτω, αποδεικνύει την συσχέτιση της πρώτης μεταβλητής με τον αριθμό υπαλλήλων σε μία επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η απουσία του προαναφερθέντος τμήματος παρουσιάζεται, ως επί το πλείστον, σε μικρές επιχειρήσεις. Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα, με τις περισσότερες, οριακά, να απαντούν θετικά. Στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων, η ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται δεδομένη. (Πίνακας 10)

Στο θέμα ύπαρξης υπευθύνου για θέματα εκπαίδευσης, πέραν της συσχέτισης με τον αριθμό υπαλλήλων, αποδεικνύεται και συσχέτιση με τον τζίρο (Πίνακες 11,12). Η ύπαρξη υπευθύνου είναι πιθανότερη όσο αυξάνεται ο αριθμός υπαλλήλων και ο τζίρος της επιχείρησης. Έτσι, ίσως εξηγείται η διαφοροποίηση στις 2 απαντήσεις. Μικρές επιχειρήσεις, με αυξημένο τζίρο, πράγμα σύνηθες, διαθέτουν υπεύθυνο εκπαίδευσης, όχι όμως και τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πίνακας 10. Διασταύρωση πινάκων: Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005

			ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005					Σύνολο
			0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	ΝΑΙ	Εκτίμηση	0	13	17	7	3	40
		% εντός ΥΠΑΡΧΕΙ HR	,0%	32,5%	42,5%	17,5%	7,5%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	,0%	33,3%	53,1%	100,0%	100,0%	42,6%
		% Συνόλου	,0%	13,8%	18,1%	7,4%	3,2%	42,6%
	ΟΧΙ	Εκτίμηση	13	26	15	0	0	54
		% εντός ΥΠΑΡΧΕΙ HR	24,1%	48,1%	27,8%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	66,7%	46,9%	,0%	,0%	57,4%
		% Συνόλου	13,8%	27,7%	16,0%	,0%	,0%	57,4%
Σύνολο		Εκτίμηση	13	39	32	7	3	94
		% εντός ΥΠΑΡΧΕΙ HR	13,8%	41,5%	34,0%	7,4%	3,2%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	13,8%	41,5%	34,0%	7,4%	3,2%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	25,949(a)	4	,000
Λόγος Πιθανότητας	34,334	4	,000
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	24,394	1	,000
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	94		

(a): 4 κελιά (40, 0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 1, 28.

Πίνακας 11. Διασταύρωση πινάκων: Υπάρχει υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005

			ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005					Σύνολο
			0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
Υπάρχει υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού	ΝΑΙ	Εκτίμηση	7	28	24	7	3	69
		% εντός ΥΠΑΡΧΕΙ TRAINER	10,1%	40,6%	34,8%	10,1%	4,3%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	53,8%	68,3%	75,0%	100,0%	100,0%	71,9%
		% Συνόλου	7,3%	29,2%	25,0%	7,3%	3,1%	71,9%
	ΟΧΙ	Εκτίμηση	6	13	8	0	0	27
		% εντός ΥΠΑΡΧΕΙ TRAINER	22,2%	48,1%	29,6%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	46,2%	31,7%	25,0%	,0%	,0%	28,1%
		% Συνόλου	6,3%	13,5%	8,3%	,0%	,0%	28,1%
Σύνολο		Εκτίμηση	13	41	32	7	3	96
		% εντός ΥΠΑΡΧΕΙ TRAINER	13,5%	42,7%	33,3%	7,3%	3,1%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	13,5%	42,7%	33,3%	7,3%	3,1%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	6,418(a)	4	,170
Λόγος Πιθανότητας	8,918	4	,063
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	5,775	1	,016
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	96		

(a): 4 κελιά (40, 0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,84.

Πίνακας 12. Διασταύρωση πινάκων: Υπάρχει υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού * ΤΖΙΡΟΣ 2005

			ΤΖΙΡΟΣ 2005				Σύνολο
			50-500	500-1 ΕΚ	1-5 ΕΚ	>5 ΕΚ	
Υπάρχει υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού	ΝΑΙ	Εκτίμηση	3	3	23	36	65
		% εντός ΥΠΑΡΧΕΙ TRAINER	4,6%	4,6%	35,4%	55,4%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	60,0%	50,0%	63,9%	81,8%	71,4%
		% Συνόλου	3,3%	3,3%	25,3%	39,6%	71,4%
	ΟΧΙ	Εκτίμηση	2	3	13	8	26
		% εντός ΥΠΑΡΧΕΙ TRAINER	7,7%	11,5%	50,0%	30,8%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	40,0%	50,0%	36,1%	18,2%	28,6%
		% Συνόλου	2,2%	3,3%	14,3%	8,8%	28,6%
Σύνολο		Εκτίμηση	5	6	36	44	91
		% εντός ΥΠΑΡΧΕΙ TRAINER	5,5%	6,6%	39,6%	48,4%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	5,5%	6,6%	39,6%	48,4%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	5,000(a)	3	,172
Λόγος Πιθανότητας	5,021	3	,170
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	3,868	1	,049
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	91		

(a): 4 κελιά (50, 0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 1, 43.

Η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με τις κατηγορίες εργαζομένων που εκπαιδεύθηκαν τα τελευταία 2 έτη, καθώς και για τις μέλλουσες ανάγκες σε εκπαίδευση (2 επόμενα έτη), θεωρείται δύσκολη. Στις ερωτήσεις αυτές, οι επιχειρήσεις δεν απάντησαν για όλες τις ερωτώμενες κατηγορίες προσωπικού. Το ποσοστό έλλειψης απαντήσεων αυξάνεται στην αντίστοιχη ερώτηση για το μέλλον, ίσως λόγω άγνοιας των μελλοντικών αναγκών. Παρόλα αυτά, τα τελευταία 2 έτη, οι επιχειρήσεις εστίασαν στην εκπαίδευση πωλητών, ανειδίκευτων εργατών και διοικητικών στελεχών (Πίνακας 13).

Πίνακας 13. Ποσοστά υπαλλήλων που έχουν εκπαιδευτεί τα τελευταία 2 έτη, ταξινομημένα ανά κατηγορίες εργαζομένων

2 ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΕΤΗ (2004,2005)				
	100%	50-99%	1-50%	0%
1. Πωλητές	19,60%	15,70%	16,70%	14,70%
2. Ανειδίκευτοι εργάτες	14,70%	13,70%	23,50%	17,60%
3. Διευθυντές, στελέχη διοίκησης	13,70%	22,50%	30,40%	8,80%
4. Γραμματείς, διοικητικό προσωπικό	12,70%	23,50%	30,40%	9,80%
5. Τεχνολόγοι Τροφίμων	11,80%	12,70%	6,90%	16,70%
6. Γεωπόνοι	9,80%	5,90%	10,80%	16,70%
7. Τεχνικοί, μηχανικοί	8,80%	12,70%	10,80%	12,70%
8. Εργάτες μερικής ειδίκευσης	4,90%	10,80%	15,70%	18,60%
9. Άλλοι	1%	2%	1%	8,80%

Τα αποτελέσματα είναι παρόμοια και για τις μελλοντικές ανάγκες σε εκπαίδευση. Η προτεραιότητα δίνεται στους πωλητές, ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη και κατόπιν οι ανειδίκευτοι εργάτες. (Πίνακας 14)

Πίνακας 14. Ποσοστά υπαλλήλων που κρίνεται αναγκαίο να εκπαιδευτούν τα επόμενα 2 έτη, ταξινομημένα ανά κατηγορίες εργαζομένων

2 ΕΠΟΜΕΝΑ ΕΤΗ (2006,2007)				
	100%	50-99%	1-50%	0%
1. Πωλητές	22,50%	12,70%	14,70%	7,80%
2. Διευθυντές, στελέχη διοίκησης	17,60%	16,70%	20,60%	4,90%
3. Ανειδίκευτοι εργάτες	16,70%	9,80%	18,60%	10,80%
4. Γραμματείς, διοικητικό προσωπικό	15,70%	17,60%	23,50%	5,90%
5. Τεχνολόγοι Τροφίμων	12,70%	12,70%	6,90%	9,80%
6. Γεωπόνοι	9,80%	2%	10,80%	9,80%
7. Εργάτες μερικής ειδίκευσης	7,80%	8,80%	10,80%	13,70%
8. Τεχνικοί, μηχανικοί	6,90%	10,80%	13,70%	6,90%
9. Άλλοι	2,90%	1%	2%	5,90%

Αξιοπρόσεκτα είναι τα μικρά ποσοστά εκπαίδευσης των γεωπόνων και των τεχνολόγων τροφίμων, των οποίων η εργασία είναι υψίστης σημασίας στις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών.

Τα τελευταία 2 έτη, οι επιχειρήσεις δείχνουν προτίμηση στα σεμινάρια, την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και τους σύμβουλους-εκπαιδευτές. Τα δεδομένα αυτά είναι ανεξάρτητα του μεγέθους και του τζίρου των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα ενισχύουν την άποψη ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως το δείγμα μας, προτιμούν την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση. Είναι, πάντως θετικό το αυξημένο ποσοστό των συμβούλων, δείχνοντας ότι δεν αγνοούν την προσφορά ειδικών εκτός της εταιρίας.(Πίνακας 15)

Πίνακας 15. Εκπαιδευτικοί οργανισμοί, με τους οποίους συνεργάστηκαν οι επιχειρήσεις τα τελευταία δύο έτη (2004,2005), με σειρά προτίμησης (Α=1^η προτίμηση, Β=2^η προτίμηση, Γ=3^η προτίμηση, Δ=4^η προτίμηση, ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ= ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ (ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ)					
	Α	Β	Γ	Δ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ
Σεμινάρια	47,10%	20,60%	8,80%	2%	2%
Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση	34,30%	15,70%	2,90%	4,90%	3,90%
Σύμβουλοι-Εκπαιδευτές	17,60%	13,70%	12,70%	4,90%	7,80%
Κ.Ε.Κ.	5,90%	4,90%	4,90%	4,90%	10,80%
Μεταπτυχιακά	2,90%	8,80%	7,80%	2,90%	8,80%
Τ.Ε.Ι.	2,90%	0%	2,90%	1%	16,70%
Ι.Ε.Κ.	2,90%	4,90%	2%	1%	14,70%
Α.Ε.Ι.	2%	8,80%	3,90%	4,90%	8,80%
Εξ-αποστάσεως εκπαίδευση	1%	3,90%	2%	1%	17,60%
Πανεπιστήμια Εξωτερικού	0%	3,90%	1%	2,90%	15,70%
Πτυχία με συνεργασία πανεπιστημίων εξωτερικού	0%	1%	1%	2%	17,60%

7.1.3. Πρακτικές εκπαίδευσης προσωπικού

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται συγκεντρωμένα τα ποσοστά των απαντήσεων σχετικά με τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις.

Πίνακας 16. Πρακτικές εκπαίδευσης

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Η εκπαίδευση / κατάρτιση περιλαμβάνει πρακτική εξάσκηση	1%	3%	3%	39,40%	53,50%
Η εκπαίδευση / κατάρτιση λαμβάνει χώρα κυρίως εντός Ελλάδας	2%	2%	12,10%	31,30%	51,50%
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται αμέσως μετά την πρόσληψή τους	3%	5%	24%	21%	47%
Η εκπαίδευση / κατάρτιση πραγματοποιείται στη θέση εργασίας (in-the-job)	3%	5%	16%	42%	34%
Το κράτος επιδοτεί την εκπαίδευση / κατάρτιση των υπαλλήλων της επιχείρησης	6,10%	3%	22,20%	35,40%	33,30%
Η εκπαίδευση / κατάρτιση περιλαμβάνει θεωρία	2%	4,10%	17,30%	45,90%	30,60%
Η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθά στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης.			15%	55%	30%
Η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης.	1%	5,10%	20,20%	45,50%	28,30%
Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια	4,10%	4,10%	8,20%	58,80%	24,70%
Οι ανάγκες εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανώτερων διοικητικών στελεχών.	1%	3,10%	14,30%	57,10%	24,50%
Οι ανάγκες εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων όλων των εμπλεκόμενων εργαζομένων.	7%	14%	23%	38%	18%
Οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν ερωτηματολόγιο ώστε να προκύψουν εμφανείς ανάγκες εκπαίδευσης.	11,10%	19,20%	29,30%	25,30%	15,20%
Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν διαλέξεις	8%	12%	35%	34%	11%
Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε συσκέψεις	7,10%	17,30%	27,60%	37,80%	9,20%
Πραγματοποιείται εκπαίδευση / κατάρτιση μέσω Η/Υ και δικτύου (π.χ. ICT, e-learning)	13,30%	24,50%	33,70%	19,40%	9,20%
Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μεταπτυχιακά προγράμματα	23,20%	20%	28,40%	20%	8,40%
Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε προγράμματα Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.)	20,20%	23,20%	25,30%	25,30%	6,10%
Η εκπαίδευση / κατάρτιση των υπαλλήλων ανατίθεται σε εταιρίες	24,20%	21,20%	37,40%	12,10%	5,10%
Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε προγράμματα Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.)	26,50%	27,60%	28,60%	14,30%	3,10%
Η εκπαίδευση / κατάρτιση λαμβάνει χώρα κυρίως στο εξωτερικό	44,40%	25,30%	24,20%	3%	3%

Χαρακτηριστικά είναι τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη των εξόδων και της συχνότητας εκπαίδευσης. Το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων

επενδύουν ποσά της τάξεως του 0-3% επί του μισθού των υπαλλήλων, με τις περισσότερες να περιορίζονται στο ποσοστό του ΛΑΕΚ.(Πίνακας 17)

Πίνακας 17. Έξοδα εκπαίδευσης (ποσοστό επί του μισθού των υπαλλήλων)

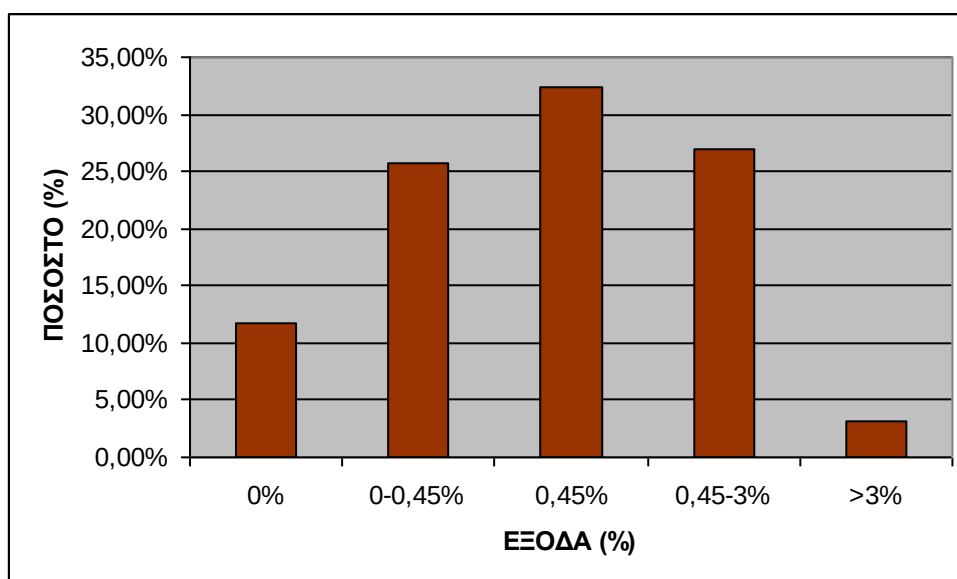
ΕΞΟΔΑ (ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΜΙΣΘΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ)				
0%	0-0,45%	0,45%	0,45-3%	>3%
11,80%	25,80%	32,30%	26,90%	3,20%

Η συχνότητα εκπαίδευσης κυμαίνεται από λιγότερο του ενός έτους έως τα δύο έτη. Χαρακτηριστικό είναι πως δεν παρουσιάζει διαφορετική εικόνα για τις περιπτώσεις του ανώτερου προσωπικού. Φαίνεται πως η τακτική των επιχειρήσεων ως προς την συχνότητα εκπαίδευσης δεν διαφοροποιείται μεταξύ ανώτερου και κατώτερου προσωπικού. (Πίνακας 18)

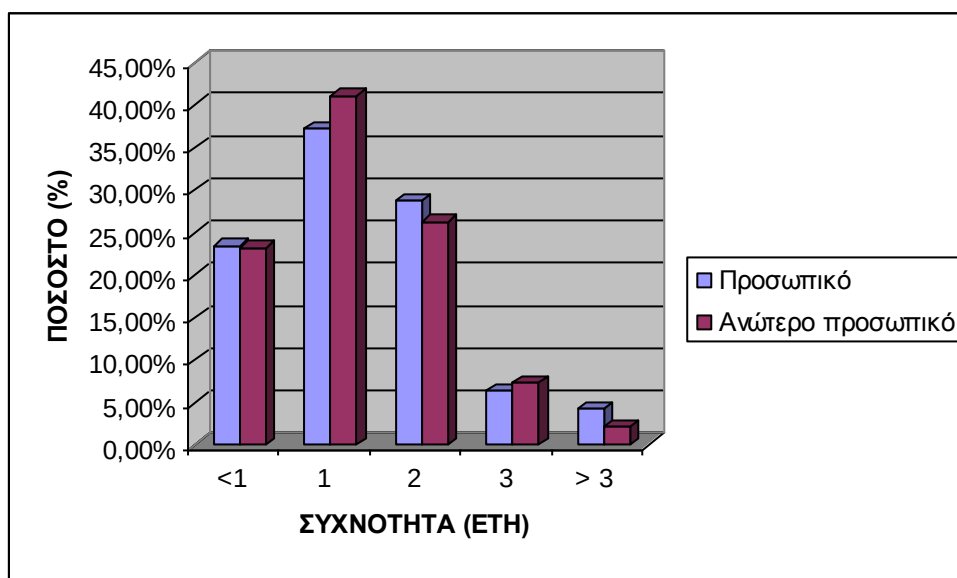
Πίνακας 18. Συχνότητα εκπαίδευσης προσωπικού

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ					
	<1 έτος	1 έτος	2 έτη	3 έτη	>3 έτη
Προσωπικό	23,40%	37,20%	28,70%	6,40%	4,30%
Ανώτερο προσωπικό	23,20%	41,10%	26,30%	7,40%	2,10%

Τα δεδομένα εξόδων και συχνότητας εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις του δείγματός μας, φαίνονται παραστατικότερα στα διαγράμματα που ακολουθούν.



Διάγραμμα 8. Έξοδα εκπαίδευσης (ποσοστό επί του μισθού των υπαλλήλων)



Διάγραμμα 9. Συχνότητα εκπαίδευσης προσωπικού

Πέραν αυτών, σημαντικές είναι οι παρακάτω διαπιστώσεις:

- Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις είναι πιστές σε παραδοσιακές πρακτικές εκπαίδευσης. Σπουδαιότερο παράδειγμα είναι η πρακτική εξάσκηση, με συνολικό ποσοστό συμφωνίας 92,9%, ενώ η θεωρία συγκεντρώνει το 76,5% των θετικών απόψεων. Επίσης, 76% των επιχειρήσεων συμφωνούν με την εκπαίδευση στην θέση εργασίας, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα σεμινάρια είναι 83,5%. Περιορισμένη είναι η χρήση διαλέξεων και συσκέψεων, 45% και 47% αντιστοίχως. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε την σύνδεση εφαρμογής σεμιναρίων και εκπαίδευσης στη θέση εργασίας με δημογραφικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις με τζίρο κατώτερο του 1 εκ. Ευρώ. Αντιθέτως, σε επιχειρήσεις με μεγαλύτερο τζίρο, το ποσοστό συμφωνίας με την πρακτική αυτή είναι σαφώς μικρότερο, δείχνοντας προτίμηση ίσως σε ακριβότερες και πιο σύγχρονες μεθόδους. Στην περίπτωση των σεμιναρίων, εφαρμόζονται εκτενέστερα όσο αυξάνει ο αριθμός των υπαλλήλων της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο φαίνεται λογικό, αφού αυτή η πρακτική συμφέρει οικονομικά όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός εκπαιδευόμενων. Οι συσχετίσεις αυτές παρουσιάζονται αναλυτικότερα στις αναλύσεις Crosstabs του Παραρτήματος.

- Όπως προέκυψε από την ανάλυση των γενικών στοιχείων, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, έχοντας περιορισμένη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Πράγματι, εμφανίζονται μικρά ποσοστά συμμετοχής εργαζομένων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Κ.Ε.Κ., Ι.Ε.Κ., μεταπτυχιακά), της τάξεως του 17,4%-31,4%, με ανώτερο ποσοστό για τα Κ.Ε.Κ., ίσως λόγω της κρατικής επιδότησης. Η περίπτωση συνεργασίας με εταιρίες για την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολύ περιορισμένη (17,2%). Όπως αναμέναμε, η εκπαίδευση περιορίζεται στον ελληνικό χώρο (82,8%), μάλλον λόγω έλλειψης πόρων για εκπαίδευση στο εξωτερικό. Τα δεδομένα αυτά δικαιολογούνται από το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν ανάλογα χαρακτηριστικά.
- Η προσήλωση των επιχειρήσεων σε παραδοσιακές πρακτικές δεν αφήνει πολλά περιθώρια ανάπτυξης μορφών ηλεκτρονικής μάθησης. Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μείνει πίσω σε αυτόν τον τομέα, 28,6% συμφωνίας, κυρίως λόγω έλλειψης γνώσης και ενημέρωσης για την προοπτική αυτή. Χαρακτηριστικό είναι ότι 1 στις 3 επιχειρήσεις του δείγματος αδυνατούν να εκφέρουν σαφή άποψη περί της χρήσης της τεχνολογίας στην εκπαίδευση (33,7% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν).
- «Παραδοσιακή» συμπεριφορά εκφράζουν και στο ζήτημα του τρόπου αναγνώρισης αναγκών εκπαίδευσης. Οι ανάγκες καθορίζονται μέσω παρακολούθησης των εργαζομένων (85%), μελέτης στοιχείων παραγωγικότητας (73,8%) και προτάσεων της ανώτερης διοίκησης (81,6%). Σύγχρονες μέθοδοι που επιτρέπουν την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων φαίνονται λιγότερο διαδεδομένες, όπως ομαδικές συζητήσεις (56%) και ερωτηματολόγια (40,5%).

7.1.4. Απόψεις επιχειρήσεων για την εκπαίδευση προσωπικού

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων εκφράζουν τις απόψεις τους περί των παραγόντων που καθορίζουν την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης, καθώς και της σημασίας τέτοιων προγραμμάτων για την λειτουργία της επιχείρησης.

Πίνακας 19. Απόψεις περί εκπαίδευσης προσωπικού

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Τα χρήματα που επενδύονται για εκπαίδευση δεν πάνε χαμένα.		2%	17,30%	40,80%	39,80%
Στο μέλλον, θα έχουμε ανάγκη από περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό.		1%	19,20%	41,40%	38,40%
Η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη λόγω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών		2%	15%	45%	38%
Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού	1%	5%	23%	33%	38%
Η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών ή προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης.	2%	7,10%	12,10%	42,40%	36,40%
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην ενίσχυση της ασφάλειας της εργασίας των εργαζομένων.		1%	15%	48%	36%
Υπάρχουν νέες τεχνολογίες που απαιτούν την εκπαίδευση του προσωπικού	3%	4%	15,20%	43,40%	34,30%
Κάποιες κατηγορίες εργαζομένων χρειάζονται πιο τακτική εκπαίδευση	1%	4%	15,20%	47,50%	32,30%
Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος		1%	17,30%	50%	31,60%
Η εκπαίδευση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων	1%	3%	13,10%	52,50%	30,30%
Ο αυτοματισμός της παραγωγής κάνει αναγκαία την εκπαίδευση προσωπικού	2%	5,10%	12,10%	51,50%	29,30%
Στο μέλλον, η επιχείρηση θα έχει ανάγκη από ανώτερο-διοικητικό προσωπικό	1%	8,20%	29,90%	32%	28,90%
Οι εξελίξεις στις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας απαιτούν συχνή εκπαίδευση προσωπικού	3%	1%	21,20%	46,50%	28,30%
Όταν προσλαμβάνουμε διοικητικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης μας	1%	4%	12%	55%	28%
Η ανώτερη διοίκηση δίνει έμφαση στην σωστή κατάρτιση των υπαλλήλων	1%	4,10%	16,50%	51,50%	26,80%
Οι εκπαιδευμένοι πωλητές κατορθώνουν μεγαλύτερες πωλήσεις.	2,10%	3,20%	19,10%	48,90%	26,60%
Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων (δύναμη πωλητών)	4,20%	4,20%	17,90%	47,40%	26,30%
Η εκπαίδευση έχει οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων	2%	1%	16,30%	55,10%	25,50%

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Η εκπαίδευση προσωπικού μας έχει δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	1%	3%	21,20%	49,50%	25,30%
Το είδος και το επίπεδο εκπαίδευσης καθορίζονται από την στρατηγική μας		4%	18,20%	52,50%	25,30%
Όταν προσλαμβάνουμε τεχνικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής μας.	1%	3%	12,90%	58,40%	24,80%
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση		3%	25%	48%	24%
Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο αξιολόγησης ενός υποψήφιου κατά την πρόσληψη προσωπικού	1%	1%	19,20%	57,60%	21,20%
Η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.	3%	3%	15,20%	57,60%	21,20%
Αξιολογούμε συστηματικά την απόδοση των εργαζομένων	1%	15,20%	22,20%	43,40%	18,20%
Όταν προσλαμβάνουμε προσωπικό, λαμβάνουμε βιογραφικά σημειώματα από υποψήφιους με υψηλή μόρφωση και ικανοποιητική προϋπηρεσία.	4%	6,90%	34,70%	40,60%	13,90%
Η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο ως μέσο αξιολόγησης των εργαζομένων.	2%	5,10%	29,60%	50%	13,30%
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην κάλυψη αναγκών σε θέσεις της επιχείρησης	2%	5,10%	26,30%	53,50%	13,10%
Η εκπαίδευση επηρεάζει τον τζίρο της επιχείρησης.	4%	9%	25%	50%	12%
Η επιχείρηση δαπανά αρκετά χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού	7,10%	22,40%	42,90%	18,40%	9,20%
Προτιμούμε να προσλάβουμε εξειδικευμένο προσωπικό παρά να εκπαιδεύσουμε το ήδη υπάρχον	11%	21%	39%	21%	8%
Ανταγωνιστικές εταιρίες δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού	5,20%	14,40%	50,50%	22,70%	7,20%
Οι εργαζόμενοι, κατά τη διάρκεια της κατάρτισής τους, αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν χρόνο στην εκπαίδευσή τους	22,20%	20,20%	40,40%	14,10%	3%
Οι ανταγωνιστές διαθέτουν υψηλά ποσά για εκπαίδευση του προσωπικού τους.	8,20%	16,50%	60,80%	13,40%	1%

Τα κυριότερα σημεία αναφοράς παρουσιάζονται στην συνέχεια. Οποιαδήποτε συσχέτιση μεταβλητών με δημογραφικά στοιχεία, απεικονίζεται στο Παράρτημα μέσω των πινάκων Crosstabs.

- Αισιόδοξο είναι το δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις βλέπουν την εκπαίδευση προσωπικού ως επιτυχημένη επένδυση. Η ερώτηση «Τα χρήματα που επενδύονται για εκπαίδευση δεν πάνε χαμένα» κατέχει ποσοστό συμφωνίας 80,6%. Η άποψη αυτή ενισχύεται σε επιχειρήσεις με μεγαλύτερο αριθμό

υπαλλήλων και μεγαλύτερο τζίρο. Παρόλα αυτά, οι υπεύθυνοι δεν δείχνουν το ίδιο σίγουροι ως προς δαπάνη αρκετών χρημάτων της επιχείρησης για εκπαίδευση (42,9% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 22,4% διαφωνούν, μόλις 9,2% συμφωνούν απόλυτα). Ανεξάρτητα από αυτό, η πλειοψηφία υποστηρίζει πως η ανώτερη διοίκηση δίνει έμφαση στην σωστή κατάρτιση (78,3% συμφωνίας). Άλλωστε συμφωνούν στην άποψη ότι η εκπαίδευση καθορίζεται από την στρατηγική της επιχείρησης (77,8%), η οποία επιβάλλει την συστηματική εκπαίδευση (71%).

- Ως προς τις συνθήκες που επιβάλλουν την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εξέχουσα θέση καταλαμβάνουν οι νέες τεχνολογίες (83% συμφωνίας), με τα παρακλάδια του αυτοματισμού της παραγωγής (80,8% συμφωνίας) και των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας (74,8%). Επίσης, καταλυτικό ρόλο διαδραματίζουν οι μελλοντικές ανάγκες για εξειδικευμένο προσωπικό (83,2% συμφωνίας), ενώ οι αντίστοιχες σε ανώτερο προσωπικό υπολείπονται κατά πολύ (60,9% συμφωνίας). Οι παρούσες ανάγκες σε τεχνικό και ανώτερο προσωπικό καλύπτονται επαρκώς από το υπάρχον εργατικό δυναμικό της αγοράς (συμφωνία 83,2% για τεχνικό και 83% για ανώτερο). Ο τομέας του ανταγωνισμού φαίνεται να αδιαφορεί τις επιχειρήσεις, αφού αγνοούν τις πολιτικές ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (50,5%) και για τα έξοδα σε θέματα εκπαίδευσης (60,8%).
- Σχεδόν το σύνολο των επιχειρήσεων συμφωνεί για τα θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης προσωπικού, ενώ δεν παρατηρεί δυσλειτουργίες λόγω της εκπαίδευσης (το 42,4% διαφωνούν στο ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν λιγότερο ενώ εκπαιδεύονται, λόγω έλλειψης χρόνου, ενώ το 40,4% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν). Αναγνωρίζουν την συμβολή της κατάρτισης στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (81,6%), στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων (80,6%), στην ποιότητα των προϊόντων (78,8%) και στο επίπεδο των πωλήσεων (75,5%). Εξαιρετικά σημαντική είναι η πεποίθηση των υπευθύνων ότι μέσω της εκπαίδευσης ενισχύεται το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων (84%). Μικρότερα ποσοστά συμφωνίας παρατηρούνται σε θέματα διατήρησης εργαζομένων και κάλυψης αναγκών (72% και 66,6% αντίστοιχα). Πολλά από τα στοιχεία αυτά συνδέονται με τον αριθμό υπαλλήλων της επιχείρησης, όπως η ποιότητα των αγαθών, το επίπεδο

των πωλήσεων, η κάλυψη αναγκών και η αυξημένη απόδοση των εργαζομένων. Επιπροσθέτως οι απόψεις περί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρουσιάζουν συσχέτιση με τον αριθμό υπαλλήλων και τον τζίρο της επιχείρησης.

- Θετικά συσχετίζεται η εκπαίδευση και με την απόδοση της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, όμως, οι επιχειρήσεις δεν συμφωνούν απολύτως με την συσχέτιση αυτή. Η πλειοψηφία των υπευθύνων συμφωνεί απλά, ενώ υπάρχουν και ποσοστά αδυναμίας συμφωνίας η διαφωνίας. Συγκεκριμένα το 57,6% συμφωνούν ότι η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης, 21,2% συμφωνούν απόλυτα, ενώ 15,2% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Στο θέμα επίδρασης επί του τζίρου, το 50% συμφωνούν, μόλις το 12% συμφωνούν απόλυτα, ενώ το 25% μάλλον δεν γνωρίζουν. Οι απόψεις αυτές σχετίζονται με τον τζίρο των επιχειρήσεων. Φαίνεται πως επιβεβαιώνονται τα στοιχεία της βιβλιογραφίας, σύμφωνα με τα οποία, η εκπαίδευση ενισχύει θετικά την απόδοση της επιχείρησης, χωρίς, όμως, άμεσο και σαφή τρόπο.

7.2. Παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis)

Εφαρμόζεται στις μεταβλητές των απόψεων, με στόχο την εύρεση ενός αριθμού παραγόντων (factors, F), οι οποίοι καθορίζουν τις εσωτερικές σχέσεις του αρχικού σετ μεταβλητών, το οποίο αντικαθιστούν με την ελάχιστη δυνατή απώλεια πληροφορίας (variance). Προσπαθούμε να ανιχνεύσουμε παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις, παράγοντες που «κρύβονται» πίσω από τις μεταβλητές απόψεων. Η μέθοδος εξαγωγής αποτελεσμάτων έγινε με **Principal factor analysis (PFA)** ή αλλιώς **principal axis factoring**, γιατί θεωρούμε πως οι παράγοντες που προκύπτουν δεν είναι εντελώς ανεξάρτητοι μεταξύ τους (Correlation Matrix στο Παράρτημα). Στην ανάλυση αυτή αποκλείστηκαν μεταβλητές απόψεων που δεν «φόρτωναν» ικανοποιητικά στην ανάλυση, καθώς και οι μεταβλητές απόδοσης της επιχείρησης. Οι τελευταίες χρησιμοποιούνται για την Ανάλυση Παλινδρόμησης (**Regression Analysis**). Στη συνέχεια ακολουθεί αναλυτικός πίνακας (**Pattern Matrix**) με τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης. Μεταξύ των μεταβλητών που εξηγούν έναν παράγοντα, έχει πραγματοποιηθεί **Reliability Analysis**, με υπολογισμό του όρου **Alpha**, ώστε να επιβεβαιωθεί η συσχέτιση των μεταβλητών.

Πίνακας 20. Pattern Matrix

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού	,674						
Η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη λόγω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών	,558						
Υπάρχουν νέες τεχνολογίες που απαιτούν την εκπαίδευση του προσωπικού	,423			-,395			
Οι εξελίξεις στις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας απαιτούν συχνή εκπαίδευση προσωπικού	,363			-,307		,351	
Ο αυτοματισμός της παραγωγής κάνει αναγκαία την εκπαίδευση προσωπικού	,544						
Όταν προσλαμβάνουμε τεχνικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης μας.			,750				
Η εκπαίδευση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων							-,498
Όταν προσλαμβάνουμε διοικητικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης μας			,753				
Όταν προσλαμβάνουμε προσωπικό, λαμβάνουμε βιογραφικά σημειώματα από υποψήφιους με υψηλή μόρφωση και ικανοποιητική προϋπηρεσία.				-,503			
Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων				-,656	-,403		
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην κάλυψη αναγκών σε θέσεις της επιχείρησης					-,648		

	1	2	3	4	5	6	7
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση					-,486	,370	
Στο μέλλον, η επιχείρηση θα έχει ανάγκη από ανώτερο-διοικητικό προσωπικό						,775	
Η επιχείρηση δαπανά αρκετά χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού		,432			-,358		
Κάποιες κατηγορίες εργαζομένων χρειάζονται πιο τακτική εκπαίδευση							-,778
Αξιολογούμε συστηματικά την απόδοση των εργαζομένων		,675					
Η ανώτερη διοίκηση δίνει έμφαση στην σωστή κατάρτιση των υπαλλήλων		,802					
Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο αξιολόγησης ενός υποψήφιου κατά την πρόσληψη προσωπικού				-,520			
Η εκπαίδευση έχει οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων		,304					-,447
Στο μέλλον, θα έχουμε ανάγκη από περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό.						,549	
Alpha	0,795	0,733	0,683	0,691	0,662	0,660	0,648

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
A Rotation converged in 13 iterations.

Στο Παράρτημα εμπεριέχεται και το **Structure Matrix**, το οποίο απεικονίζει την συνολική επίδραση των μεταβλητών στους παράγοντες, άμεση και έμμεση. Ο πίνακας που παρουσιάζεται εδώ απεικονίζει την άμεση επίδραση. Μελετώντας διεξοδικά τα αποτελέσματα του πίνακα αυτού, καταλήγουμε στην ονομασία των παραγόντων που προέκυψαν.

Ο 1^{ος} παράγοντας αναφέρεται στις μεταβλητές:

- Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού
- Η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη λόγω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών
- Υπάρχουν νέες τεχνολογίες που απαιτούν την εκπαίδευση του προσωπικού

- Ο αυτοματισμός της παραγωγής κάνει αναγκαία την εκπαίδευση προσωπικού
Περιέχει την επίδραση των νέων τεχνολογιών στον τομέα της εκπαίδευσης. Οι νέες τεχνολογίες οδηγούν σε ανάγκη για εκπαίδευση και εμμέσως σε μεγαλύτερη απόδοση. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να ονομαστεί «**Τεχνολογία**».

Ο 2^{ος} παράγοντας αναφέρεται στις μεταβλητές:

- Η επιχείρηση δαπανά αρκετά χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού
- Αξιολογούμε συστηματικά την απόδοση των εργαζομένων
- Η ανώτερη διοίκηση δίνει έμφαση στην σωστή κατάρτιση των υπαλλήλων

Εξηγεί την σημασία της στρατηγικής μίας επιχείρησης στην εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης, μέσω πολιτικών εξόδων για εκπαίδευση, αξιολόγησης προσωπικού και έμφασης στην κατάρτιση. Η σαφής στρατηγική ως προς την εκπαίδευση, κάνει την εκπαίδευση καλύτερη. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να ονομαστεί «**Στρατηγική**».

Ο 3^{ος} παράγοντας περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

- Όταν προσλαμβάνουμε τεχνικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης μας.
- Όταν προσλαμβάνουμε διοικητικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης μας.

Οι μεταβλητές αυτές αναφέρονται στο προσφερόμενο εργατικό δυναμικό της αγοράς, τεχνικό ή διοικητικό. Όσο υψηλότερο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων παρουσιάζουν οι προσφερόμενοι εργαζόμενοι, τόσο αποτελεσματικότερη είναι η εκπαίδευση, με αυξημένα οφέλη προς το προσωπικό και την επιχείρηση. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να ονομαστεί «**Προσφορά εργατικού δυναμικού**».

Ο 4^{ος} παράγοντας περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

- Όταν προσλαμβάνουμε προσωπικό, λαμβάνουμε βιογραφικά σημειώματα από υποψήφιους με υψηλή μόρφωση και ικανοποιητική προϋπηρεσία.
- Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων
- Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο αξιολόγησης ενός υποψήφιου κατά την πρόσληψη προσωπικού

Εδώ, περιγράφεται η επίδραση των διαδικασιών πρόσληψης. Οι διαδικασίες πρόσληψης επηρεάζουν τις ανάγκες για εκπαίδευση και εμμέσως την απόδοση της επιχείρησης. Η ορθή επιλογή υποψηφίων οδηγεί σε λιγότερες ανάγκες εκπαίδευσης,

καθώς και σε αποτελεσματικότερη εφαρμογή της, με την συμμετοχή ατόμων δεκτικών σε αυτήν. Υπό τις προϋποθέσεις αυτές, μακροχρόνια ωφελείται η επιχείρηση. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να ονομαστεί «**Πρόσληψη**».

Ο 5^{ος} παράγοντας περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

- Η εκπαίδευση συμβάλλει στην κάλυψη αναγκών σε θέσεις της επιχείρησης
- Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση

Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση αυξάνει την ασφάλεια και μειώνει απώλειες προσωπικού. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να ονομαστεί «**Εργασιακή ασφάλεια**».

Ο 6^{ος} παράγοντας περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

- Στο μέλλον, η επιχείρηση θα έχει ανάγκη από ανώτερο-διοικητικό προσωπικό
- Στο μέλλον, θα έχουμε ανάγκη από περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό

Γίνεται σαφής αναφορά στην ανάγκη της εξειδίκευσης. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ικανοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες με την δημιουργία εξειδικευμένου προσωπικού, τεχνικού και διοικητικού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να ονομαστεί «**Εξειδίκευση**».

Τέλος, ο 7^{ος} παράγοντας περιλαμβάνει τις μεταβλητές:

- Η εκπαίδευση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων
- Κάποιες κατηγορίες εργαζομένων χρειάζονται πιο τακτική εκπαίδευση
- Η εκπαίδευση έχει οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων

Γίνεται σαφής αναφορά στον τομέα της απόδοσης των εργαζομένων. Η εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης βοηθά στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, ενώ κρίνεται αναγκαία για ορισμένες κατηγορίες εργατών. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να ονομαστεί «**Απόδοση εργαζομένων**».

Οι παράγοντες που προέκυψαν εκφράζουν το **71%** της πληροφορίας των μεταβλητών που αναλύθηκαν, ποσοστό πολύ ικανοποιητικό. Πάντως, είναι γεγονός, πως το μεγαλύτερο ποσοστό της πληροφορίας μεταφράζεται από τον πρώτο παράγοντα (**Τεχνολογία**), με **27,238%**. Για τους υπόλοιπους παράγοντες ισχύουν τα κάτωθι ποσοστά:

Στρατηγική: 10,864%

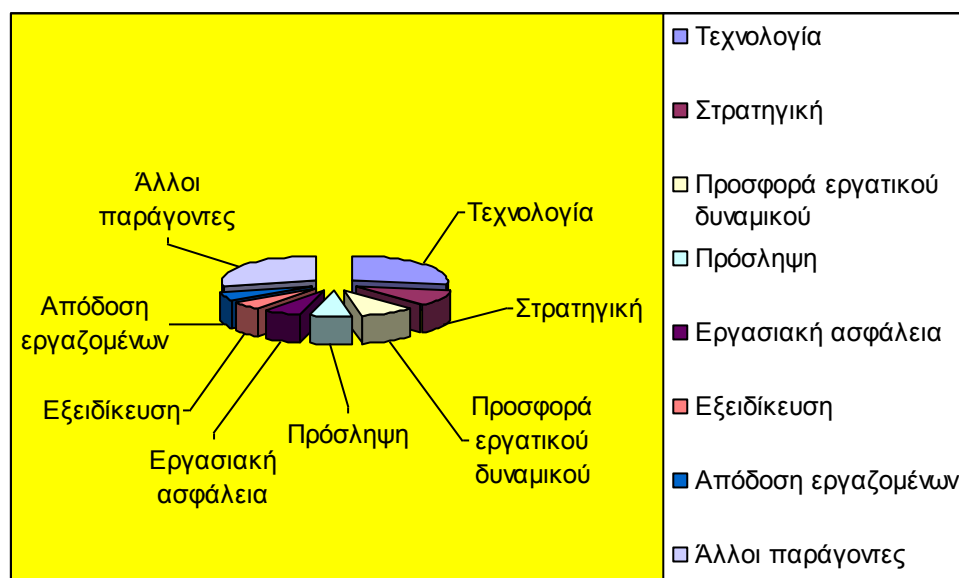
Προσφορά εργατικού δυναμικού: 8,706%

Πρόσληψη: 7,450%

Εργασιακή ασφάλεια: 6,182%

Εξειδίκευση: 5,432%

Απόδοση εργαζομένων: 5,205%



Διάγραμμα 10. Παράγοντες εκπαίδευσης προσωπικού και ποσοστά μετάφρασης πληροφορίας

Όσον αφορά την τιμή του Κ.Μ.Ο, που αποτελεί ένα μέτρο της επάρκειας του δείγματος, είναι αξιόπιστη καθώς κυμαίνεται κοντά στο 0,800 (0,744).

7.3. Ανάλυση Παλινδρόμησης

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται μεταξύ των παραγόντων εκπαίδευσης προσωπικού και των μεταβλητών απόδοσης της επιχείρησης, ώστε να προκύψουν συσχετίσεις μεταξύ της εκπαίδευσης προσωπικού και της αποδοτικότητας μίας εταιρίας.

Οι μεταβλητές απόδοσης είναι η κάτωθι:

- Η εκπαίδευση προσωπικού μας έχει δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ανταγωνιστικό στην πράξη)
- Η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών ή προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης (Ποιότητα αγαθών)
- Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ανταγωνιστικό-άποψη)
- Η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης (Ρυθμός ανάπτυξης)
- Η εκπαίδευση επηρεάζει τον τζίρο της επιχείρησης (Τζίρος)

Στη συνέχεια ακολουθεί πίνακας αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων εκπαίδευσης, των μεταβλητών απόδοσης και της μεταβλητής μεγέθους

της επιχείρησης. Στον πίνακα αυτόν φαίνεται η αλληλεπίδραση των μεταβλητών αυτών μεταξύ τους. Εστιάζοντας περισσότερο στην συσχέτιση των παραγόντων εκπαίδευσης με τις μεταβλητές απόδοσης, παρατηρούμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην πράξη επηρεάζεται θετικά από τους παράγοντες «Τεχνολογία» και «Στρατηγική» και αρνητικά από τον παράγοντα «Απόδοση εργαζομένων» (μεγαλύτερη απόδοση, λιγότερη ανάγκη για εκπαίδευση προς την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος). Ο τελευταίος παράγοντας επηρεάζει αρνητικά όλες τις μεταβλητές απόδοσης, αφού αυξανόμενος μειώνει τις ανάγκες εκπαίδευσης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως άποψη επηρεάζεται θετικά από τους παράγοντες «Τεχνολογία», «Στρατηγική» και «Εξειδίκευση», ενώ αρνητικά επιδρά ο παράγοντας «Εργασιακή ασφάλεια» (εξηγείται όμοια με τον παράγοντα «Απόδοση εργαζομένων»). Ο ρυθμός ανάπτυξης επηρεάζεται θετικά από τον παράγοντα «Στρατηγική». Τέλος, ο τζίρος επηρεάζεται θετικά από τους παράγοντες «Τεχνολογία» και «Στρατηγική» και αρνητικά από τον παράγοντα «Εργασιακή ασφάλεια». Οι συμβολισμοί μεταφράζονται ως εξής:

Αριθμός υπαλλήλων (2005): X1

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα-πράξη: X2

Ποιότητα αγαθών: X3

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα-άποψη: X4

Ρυθμός ανάπτυξης: X5

Τζίρος: X6

Τεχνολογία: F1

Στρατηγική: F2

Προσφορά εργατικού δυναμικού: F3

Πρόσληψη: F4

Εργασιακή ασφάλεια: F5

Εξειδίκευση: F6

Απόδοση εργαζομένων: F7

Τυπική απόκλιση μέσου όρου τιμών: S.D.

Πίνακας 21. Συσχετίσεις παραγόντων εκπαίδευσης και μεταβλητών απόδοσης

	Μέσος όρος	S.D.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (2005)	2,43(!)	0,928	1	,264(**)	,235(*)	,188	,230(*)	,102	,184	,360(**)	,024	-,127	-,181	-,229(*)	-,315(**)
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ (ΠΡΑΞΗ)	3,95	0,825	,264(**)	1	,092	,506(**)	,320(**)	,346(**)	,326(**)	,442(**)	,258(*)	-,174	-,132	,157	-,314(**)
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ	4,04	0,979	,235(*)	,092	1	,228(*)	,234(*)	,184	,178	-,034	-,045	,187	-,138	-,025	-,390(**)
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ (ΑΠΟΨΗ)	4,12	0,722	,188	,506(**)	,228(*)	1	,218(*)	,169	,362(**)	,422(**)	,145	-,132	-,397(**)	,375(**)	-,556(**)
ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	3,91	0,870	,230(*)	,320(**)	,234(*)	,218(*)	1	,685(**)	,207	,236(*)	,019	-,088	-,197	-,001	-,408(**)
ΤΖΙΡΟΣ	3,57	0,956	,102	,346(**)	,184	,169	,685(**)	1	,410(**)	,252(*)	-,030	-,109	-,410(**)	,085	-,295(**)
F1	0	0,877	,184	,326(**)	,178	,362(**)	,207	,410(**)	1	,253(*)	,127	-,352(**)	-,368(**)	,401(**)	-,437(**)
F2	0	0,925	,360(**)	,442(**)	-,034	,422(**)	,236(*)	,252(*)	,253(*)	1	,179	-,277(**)	-,101	-,086	-,402(**)
F3	0	0,890	,024	,258(*)	-,045	,145	,019	-,030	,127	,179	1	-,190	-,064	,201	-,117
F4	0	0,910	-,127	-,174	,187	-,132	-,088	-,109	-,352(**)	-,277(**)	-,190	1	,261(*)	-,230(*)	,189
F5	0	0,874	-,181	-,132	-,138	-,397(**)	-,197	-,410(**)	-,368(**)	-,101	-,064	,261(*)	1	-,299(**)	,340(**)
F6	0	0,880	-,229(*)	,157	-,025	,375(**)	-,001	,085	,401(**)	-,086	,201	-,230(*)	-,299(**)	1	-,205
F7	0	0,869	-,315(**)	-,314(**)	-,390(**)	-,556(**)	-,408(**)	-,295(**)	-,437(**)	-,402(**)	-,117	,189	,340(**)	-,205	1

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

(!): Στην μεταβλητή «Αριθμός υπαλλήλων», η τιμή 2 αντιστοιχεί σε 10-50 υπαλλήλους, ενώ η τιμή 3 σε 50-250 υπαλλήλους. Οπότε, ο μέσος όρος 2,43 αποδεικνύει το μικρομεσαίο μέγεθος των περισσότερων επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών.

Προκειμένου να καταλήξουμε σε ασφαλέστερα και περισσότερο σαφή συμπεράσματα περί συσχέτισης των παραγόντων εκπαίδευσης στις μεταβλητές απόδοσης μίας επιχείρησης, εφαρμόζουμε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (Regression Analysis). Έχοντας ως εξαρτημένες μεταβλητές, τις μεταβλητές απόδοσης που προαναφέραμε και ανεξάρτητες τις μεταβλητές του μεγέθους της επιχείρησης και των παραγόντων εκπαίδευσης, επιθυμούμε να διαπιστώσουμε σε τι βαθμό επηρεάζεται η απόδοση από τους παράγοντες εκπαίδευσης. Στην ανάλυση αυτή, το μαθηματικό μοντέλο που εξετάζεται έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_i X_i$$

Όπου: Y: η εξαρτημένη μεταβλητή (οι μεταβλητές της απόδοσης).

α : η σταθερά της εξίσωσης (constant).

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_i$: οι συντελεστές μερικής παλινδρόμησης (partial regression coefficients).

X_1, X_2, X_3, X_i : οι ανεξάρτητες μεταβλητές (οι παράγοντες εκπαίδευσης).

Η ανάλυση γίνεται ξεχωριστά για κάθε μεταβλητή απόδοσης και ακολουθεί τρία βήματα. Πρώτα ελέγχεται η συσχέτιση της μεταβλητής απόδοσης με το μέγεθος της επιχείρησης. Στο δεύτερο βήμα προστίθενται οι επιδράσεις των παραγόντων εκπαίδευσης, ενώ στο τελευταίο λαμβάνονται υπόψιν οι επιδράσεις από τις αλληλεπιδράσεις των παραγόντων εκπαίδευσης. Στον πίνακα που ακολουθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης. Στο κελί κάθε παράγοντα, αναγράφονται οι συντελεστές μερικής παλινδρόμησης (beta) και η τυπική τους απόκλιση (ακριβώς από κάτω). Η χρήση αστερίσκων τονίζει την σημαντικότητα μίας συσχέτισης σε συγκεκριμένο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Πίνακας 22. Regression Analysis (Πίνακας Ανάλυσης Παλινδρόμησης)

Μεταβλητές	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ-ΠΡΑΞΗ			ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ-ΑΠΟΨΗ			ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ		
	Βήμα 1	Βήμα2	Βήμα 3	Βήμα 1	Βήμα2	Βήμα 3	Βήμα 1	Βήμα2	Βήμα 3
	Μέγεθος	Παράγοντες	Συνδυασμοί	Μέγεθος	Παράγοντες	Συνδυασμοί	Μέγεθος	Παράγοντες	Συνδυασμοί
Αριθμός υπαλλήλων	0,274	0,161	0,135	0,209	0,061	0,064	0,202	0,118	0,11
	2,56*	1,426	1,175	1,925*	0,635	0,86	1,868*	1,037	0,852
1.Τεχνολογία		0,139	0,066		-0,028	0,032		0,145	0,068
		1,15	0,484		-0,265	0,349		1,182	0,436
2.Στρατηγική		0,362	0,307		0,331	0,455		-0,238	-0,311
		3,136**	2,184*		3,363**	4,918***		-2,025*	-1,929*
3.Προσφορά εργατικού δυναμικού		0,196	0,122		0,008	-0,055		-0,014	-0,074
		1,961	0,969		0,095	-0,663		-0,142	-0,513
4.Πρόσληψη		0,081	0,017		0,157	-0,078		0,247	0,217
		0,74	0,124		1,683	-0,863		2,235*	1,388
5.Εργασιακή ασφάλεια		0,015	0,118		-0,187	-0,39		-0,036	-0,01
		0,137	0,853		-1,961	-4,243***		-0,316	-0,064
6.Εξειδίκευση		0,159	0,276		0,348	0,294		-0,121	-0,034
		1,333	1,937*		3,397**	2,968**		-1	-0,207
7.Απόδοση εργαζομένων		-0,009	0,038		-0,309	-0,058		-0,446	-0,589
		-0,074	0,248		-3,018**	-0,561		-3,678***	-3,439**
F1XF2			-0,535			-0,225			0,165
			-2,662*			-1,693			0,718
F1XF3			0,269			-0,052			0,271
			1,365			-0,386			1,201
F1XF4			-0,368			-0,551			0,23
			-1,595			-3,625***			0,869
F1XF5			-0,457			-0,462			-0,41
			-1,553			-2,391*			-1,215
F1XF6			-0,008			0,077			-0,089
			-0,038			0,547			-0,374
F1XF7			-0,12			0,204			0,314
			-0,66			1,694			1,512
F2XF3			0,101			-0,137			-0,175
			0,658			-1,354			-1
F2XF4			0,021			-0,079			0,205
			0,098			-0,561			0,852
F2XF5			-0,037			0,053			-0,34
			-0,173			0,373			-1,39
F2XF6			-0,027			0,092			-0,067
			-0,141			0,728			-0,306
F2XF7			-0,027			0,054			-0,264
			-0,177			0,538			-1,49
F3XF4			-0,358			-0,161			-0,035
			-2,047			-1,341			-0,176
F3XF5			-0,057			0,123			0,146
			-0,366			1,197			0,815
F3XF6			-0,067			0,411			-0,202
			-0,392			3,476**			-1,043
F3XF7			-0,092			-0,272			0,011
			-0,469			-1,984*			0,05

F4XF5			-0,413			-0,409			-0,176
			-1,26			-1,868*			-0,47
F4XF6			0,334			0,525			0,262
			1,485			3,561**			1,019
F4XF7			0,099			0,358			0,189
			0,337			1,848*			0,558
F5XF6			0,196			-0,104			-0,299
			1,249			-1,002			-1,657
F5XF7			0,01			0,093			-0,063
			0,044			0,613			-0,24
F6XF7			0,019			0,012			-0,051
			0,117			0,104			-0,271
<i>F</i>	6,555*	4,322***	2,732**	3,706*	9,316***	8,759***	3,489*	3,774**	1,614*
Adjusted Rsquare	0,063	0,245	0,38	0,032	0,448	0,733	0,029	0,211	0,177
Change in adjusted Rsquare	0,075	0,244	0,281	0,044	0,458	0,326	0,041	0,246	0,177

Συνέχεια πίνακα 22

Μεταβλητές	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ			ΤΖΙΡΟΣ		
	Βήμα 1	Βήμα2	Βήμα 3	Βήμα 1	Βήμα2	Βήμα 3
	Μέγεθος	Παράγοντες	Συνδυασμοί	Μέγεθος	Παράγοντες	Συνδυασμοί
Αριθμός υπαλλήλων	0,269	0,119	0,162	0,136	-0,068	-0,027
	2,529*	0,992	1,289	1,244	-0,61	-0,223
1.Τεχνολογία		0,081	0,018		0,361	0,251
		0,627	0,119		2,974**	1,746*
2.Στρατηγική		0,029	-0,001		0,169	0,211
		0,231	-0,005		1,457	1,415
3.Προσφορά εργατικού δυναμικού		-0,032	-0,138		-0,077	-0,157
		-0,299	-0,978		-0,765	-1,169
4.Πρόσληψη		0,001	0,09		0,098	0,187
		0,01	0,59		0,893	1,291
5.Εργασιακή ασφάλεια		-0,014	0,122		-0,299	-0,011
		-0,122	0,794		-2,684**	-0,077
6.Εξειδίκευση		-0,052	0,054		-0,099	0,084
		-0,41	0,342		-0,836	0,557
7.Απόδοση εργαζομένων		-0,354	-0,388		-0,047	-0,134
		-2,772**	-2,328*		-0,389	-0,843
F1XF2			-0,247			0,025
			-1,104			0,119
F1XF3			0,199			-0,007
			0,906			-0,031
F1XF4			0,152			0,002
			0,592			0,009
F1XF5			0,091			0,16
			0,276			0,511
F1XF6			0,351			0,385
			1,518			1,748*
F1XF7			-0,122			-0,249
			-0,604			-1,292

F2XF3			0,161			-0,072
			0,941			-0,441
F2XF4			0,12			0,119
			0,511			0,533
F2XF5			-0,18			-0,14
			-0,755			-0,616
F2XF6			-0,161			-0,088
			-0,752			-0,429
F2XF7			-0,354			-0,1
			-2,048*			-0,605
F3XF4			0,096			-0,073
			0,492			-0,394
F3XF5			-0,298			-0,339
			-1,703*			-2,033*
F3XF6			-0,234			-0,23
			-1,237			-1,278
F3XF7			-0,088			-0,324
			-0,404			-1,562
F4XF5			-0,158			-0,385
			-0,433			-1,106
F4XF6			0,056			0,086
			0,222			0,359
F4XF7			-0,27			-0,246
			-0,821			-0,785
F5XF6			0,066			0,029
			0,375			0,171
F5XF7			-0,236			-0,173
			-0,917			-0,707
F6XF7			0,196			0,238
			1,075			1,368
<i>F</i>	6,396*	2,503*	1,802*	1,548	4,135***	2,177**
Adjusted Rsquare	0,061	0,127	0,219	0,007	0,232	0,291
Change in adjusted Rsquare	0,072	0,138	0,281	0,019	0,288	0,233

*** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,1%

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10%

Ελέγχουμε την εγκυρότητα των μοντέλων μέσω των τιμών Rsquare (επιθυμούμε τιμές άνω του 0,2 και όσο πλησιέστερες στην μονάδα). Η συσχέτιση εκπαίδευσης και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην πράξη φαίνεται ορθή. Σύμφωνα με το μοντέλο που περιλαμβάνει μόνο τους παράγοντες εκπαίδευσης ($R^2=0,245$), ο παράγοντας «Στρατηγική» επιδρά θετικά στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην πράξη μέσω της εκπαίδευσης. Πληρέστερο παρουσιάζεται το μοντέλο που συμπεριλαμβάνει και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων εκπαίδευσης ($R^2=0,38$), σύμφωνα με το οποίο, πέραν της στρατηγικής, ο παράγοντας «Εξειδίκευση» επιδρά θετικά στην μεταβλητή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω εκπαίδευσης, ενώ η συσχέτιση παραγόντων τεχνολογίας και στρατηγικής επιδρά αρνητικά. Πρέπει να τονιστεί ότι οι μηχανισμοί αλληλεπιδράσεων μεταξύ των παραγόντων εκπαίδευσης δεν είναι ορατοί ώστε να εξηγηθούν ορθά.

Όπως αναμενόταν, καλύτερα είναι τα αποτελέσματα στο θέμα απόψεων περί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε θεωρητικό επίπεδο. Το μοντέλο με τους παράγοντες ($R^2=0,448$) δείχνει ισχυρή θετική συσχέτιση της «Στρατηγικής» και της «Εξειδίκευσης», καθώς και αρνητική του παράγοντα «Απόδοση εργαζομένων» με την εξαρτημένη μεταβλητή του θεωρητικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εκπαίδευσης. Το μοντέλο «ολοκληρώνεται» με τις αλληλεπιδράσεις των παραγόντων ($R^2=0,733$) αντικαθιστώντας την αρνητική συσχέτιση της «Απόδοσης εργαζομένων» με την επίσης αρνητική της «Ασφάλειας της εργασίας». Επιπλέον προσθέτει τις αρνητικές συσχετίσεις «Τεχνολογίας-Πρόσληψης» και «Τεχνολογίας-Εργασιακής ασφάλειας», καθώς και την θετική «Προσφοράς εργατικού δυναμικού-Εξειδίκευσης».

Οι υπόλοιπες μεταβλητές απόδοσης παρουσιάζουν μικρές τιμές Rsquare, οπότε δεν αποδεικνύεται συσχέτιση της εκπαίδευσης και των παραγόντων της με την ποιότητα των αγαθών και τον ρυθμό ανάπτυξης μίας επιχείρησης. Οριακή εξαίρεση αποτελεί η μεταβλητή του τζίρου. Το μοντέλο με τους παράγοντες ($R^2=0,232$), ισχυρίζεται θετική επίδραση της «Τεχνολογίας» και αρνητική της «Εργασιακής ασφάλειας» στην μεταβλητή επιρροής του τζίρου μέσω εκπαίδευσης. Η προσθήκη των αλληλεπιδράσεων ($R^2=0,291$) αναιρεί την αρνητική επίδραση της «Εργασιακής ασφάλειας» από μόνη της. Στην θετική επίδραση της «Τεχνολογίας»

προστίθεται αυτή της αλληλεπίδρασης «Τεχνολογίας-Εξειδίκευσης» και η αρνητική «Προσφοράς εργατικού δυναμικού-Εργασιακής ασφάλειας».

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί η συνεισφορά των αλληλεπιδράσεων των παραγόντων στην ερμηνεία των μοντέλων. Παρατηρούμε ότι η προσθήκη τους αυξάνει την τιμή R^2 , δίνοντας πληρέστερη και ορθότερη ερμηνεία των μοντέλων συσχέτισης. Παρόλα αυτά, οδηγούν στην ραγδαία αύξηση των εμπλεκόμενων μεταβλητών, μειώνοντας το ποσοστό ερμηνείας των μεταβλητών (μειωμένες τιμές F), ενώ οι ενδιάμεσες μεταβλητές που προκύπτουν μέσω των αλληλεπιδράσεων δεν είναι ορατές ώστε να εξηγηθούν με τρόπο σαφή.

Ανεξάρτητα από αυτά, είναι εμφανές πως η εκπαίδευση συμβάλλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρακτικά, αλλά κυρίως σε θεωρητικό επίπεδο, μέσω των παραγόντων της. Επιπροσθέτως, ο τζίρος μίας επιχείρησης εμφανίζει δεσμούς με την εκπαίδευση, όχι τόσο έντονους όσο στην περίπτωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού φαίνεται πως συνδέεται με την απόδοση μίας επιχείρησης, μέσω δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, δευτερευόντως, με την επίδραση στον τζίρο.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως αναφέρθηκε στην περιγραφή των δημογραφικών στοιχείων, το δείγμα μας θεωρείται αρκετά αντιπροσωπευτικό της ελληνικής πραγματικότητας. Περιλαμβάνει, ως επί το πλείστον, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ η κατανομή των ετήσιων κύκλων εργασιών των επιχειρήσεων του δείγματός μας δεν διαφέρει κατά πολύ από την αντίστοιχη του πληθυσμού. Τα χαρακτηριστικά αυτά που παρουσιάζει το δείγμα μας, μας επιτρέπουν να εξάγουμε συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να γενικευτούν και να αντιπροσωπεύσουν το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών.

8.1. Υπόβαθρο εκπαίδευσης των επιχειρήσεων

Αν και οι επιχειρήσεις μας δεν φαίνεται να έχουν εξοικειωθεί πλήρως με την έννοια και την χρησιμότητα της ύπαρξης τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εντούτοις φροντίζουν για την ύπαρξη υπεύθυνου θεμάτων εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, ενώ μόλις το 42,3% του δείγματος διαθέτουν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το 72,7% έχουν στις τάξεις τους υπεύθυνο για θέματα εκπαίδευσης. Αναμφισβήτητα, το δεδομένο αυτό, εφόσον δεν περιορίζεται σε τυπική λειτουργία του υπευθύνου, αποτελεί θετικό μήνυμα για την δέσμευση των επιχειρήσεων σε θέματα συνεχιζόμενης κατάρτισης.

Θολή είναι η εικόνα που προκύπτει για τις κατηγορίες των εργαζομένων που εκπαιδεύονται και τις διαφορές μεταξύ τους ως προς την ένταση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (ποσοστό εργαζομένων). Οι εταιρίες του δείγματος δεν δίνουν πλήρεις απαντήσεις, ίσως λόγω της πολυπλοκότητας της πληροφορίας που ζητάμε. Πάντως, το ενδιαφέρον τους στρέφεται σε 3 κατηγορίες εργαζομένων, τους ανειδίκευτους, το διοικητικό προσωπικό και τους πωλητές, με τους τελευταίους να κατέχουν το προβάδισμα. Ίσως να αποτελεί ένδειξη ότι και οι ελληνικές εταιρίες ενστερνίζονται τον κεντρικό ρόλο των πωλήσεων και του πελατοκεντρικού χαρακτήρα τους.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, όπως και η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο, εστιάζουν στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση. Δεν δείχνουν ενδιαφέρον σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Α.Ε.Ι., Ι.Ε.Κ., Μεταπτυχιακά, Κ.Ε.Κ.). Φωτεινή εξαίρεση και αισιόδοξο μήνυμα για το μέλλον, αποτελεί η συνεργασία με σύμβουλους-εκπαιδευτές.

8.2. Πρακτικές εκπαίδευσης

Οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται προσκολλημένες σε παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης, αγνοώντας τις εξελίξεις της εποχής μας. Συγκεκριμένα, αναλώνονται, κυρίως, στην εφαρμογή σεμιναρίων και εκπαίδευσης στην θέση εργασίας, συνδυάζοντας πρακτική και θεωρητική εξάσκηση. Δεν φαίνονται σύμφωνες με την συνεργασία με εταιρίες και εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Δυστυχώς, η έννοια της ηλεκτρονικής μάθησης δεν έχει διαδοθεί ευρέως μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων. Η κατάρτιση μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι περιορισμένη, γεγονός που μάλλον οφείλεται σε έλλειψη ενημέρωσης και πόρων.

Παραδοσιακοί παραμένουν και οι τρόποι αναγνώρισης αναγκών εκπαίδευσης. Αυτοί περιορίζονται στην μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, στην παρακολούθηση των εργαζομένων κατά την εργασία και στις προτάσεις της ανώτερης διοίκησης. Μέθοδοι που στηρίζονται στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων, όπως συμπλήρωση ερωτηματολογίων και ομαδικές συζητήσεις εφαρμόζονται σε μικρότερο βαθμό.

Η απουσία σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης, εξωτερικών συνεργατών και εξελιγμένων τεχνολογικών μέσων, εξηγείται μελετώντας το επίπεδο εξόδων των επιχειρήσεων σε θέματα κατάρτισης. Παρατηρούμε ότι τα έξοδα εκπαίδευσης περιορίζονται κοντά στο ποσό που προσφέρει ο ΛΑΕΚ (0,45% επί του μισθού του υπαλλήλου). Οι επενδύσεις των εταιριών κυμαίνονται σε ποσά γύρω από το ποσοστό αυτό, ενώ οι εξαιρέσεις επενδύσεων άνω του 3%, δυστυχώς, είναι λίγες. Θεωρούμε, όπως προαναφέρθηκε στον ρόλο της πολιτείας, ότι η συνεχιζόμενη κατάρτιση στην Ελλάδα, βασίζεται στην κρατική πρωτοβουλία, με την συμβολή των ιδιωτικών πρωτοβουλιών να είναι περιορισμένη.

Ενθαρρυντικά είναι τα δείγματα συχνότητας εκπαίδευσης. Οι ελληνικές εταιρίες φροντίζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα να υλοποιούνται, το αργότερο, ανά 2 χρόνια. Σημαντική είναι η διαπίστωση, παρά το μικρό τους μέγεθος, ότι οι εταιρίες φροντίζουν με την ίδια ένταση και για την κατάρτιση του ανώτερου προσωπικού τους.

8.3. Απόψεις

Παρά την φτωχή εφαρμογή στην πράξη, οι ελληνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σημασία της εκπαίδευσης, σε θεωρητικό επίπεδο. Τονίζουν την συνεισφορά της στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, στην κάλυψη αναγκών σε θέσεις και στην βελτίωση του επιπέδου πωλήσεων. Σημαντική είναι η αποδοχή

πως μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης αυξάνεται το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων. Γενικότερα, επικρατεί η άποψη πως η εκπαίδευση αποτελεί επιτυχημένη επένδυση για μία επιχείρηση, ενώ δίνεται έμφαση στον στρατηγικό ρόλο της.

Όσον αφορά τις συνθήκες που καθορίζουν τις ανάγκες εκπαίδευσης, παρατηρείται πλήρης ταύτιση μεταξύ των εταιριών. Κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών (αυτοματισμός παραγωγής, Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας), καθώς και οι μελλοντικές ανάγκες σε εξειδικευμένο προσωπικό. Αντιθέτως, ο ανταγωνισμός αφήνει αδιάφορες τις εταιρίες κατά τον προγραμματισμό εκπαίδευσης προσωπικού. Μέσω της ανάλυσης παραγόντων, ολοκληρώνεται η εικόνα των παραγόντων που επιδρούν στην υλοποίηση της εκπαίδευσης, οπότε προκύπτουν οι εξής 7:

1. **«Τεχνολογία»:** Οι νέες τεχνολογίες οδηγούν σε ανάγκη για εκπαίδευση και εμμέσως σε μεγαλύτερη απόδοση
2. **«Στρατηγική»:** Η σαφής στρατηγική ως προς την εκπαίδευση, κάνει την εκπαίδευση καλύτερη
3. **«Προσφορά εργατικού δυναμικού»:** Όσο υψηλότερο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων παρουσιάζουν οι προσφερόμενοι εργαζόμενοι, τόσο αποτελεσματικότερη είναι η εκπαίδευση, με αυξημένα οφέλη προς το προσωπικό και την επιχείρηση
4. **«Πρόσληψη»:** Οι διαδικασίες πρόσληψης επηρεάζουν τις ανάγκες για εκπαίδευση και εμμέσως την απόδοση της επιχείρησης
5. **«Εργασιακή ασφάλεια»:** η εκπαίδευση αυξάνει την ασφάλεια και μειώνει απώλειες προσωπικού
6. **«Εξειδίκευση»:** Οι επιχειρήσεις μπορούν να ικανοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες με την δημιουργία εξειδικευμένου προσωπικού, τεχνικού και διοικητικού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης
7. **«Απόδοση εργαζομένων»:** Η εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης βοηθά στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, ενώ κρίνεται αναγκαία για ορισμένες κατηγορίες εργατών

8.4. Σύνδεση εκπαίδευσης με απόδοση επιχείρησης

Αποτελεί το πλέον αμφιλεγόμενο θέμα στον τομέα της εκπαίδευσης προσωπικού. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, δεν αποδεικνύεται άμεση σχέση κατάρτισης και απόδοσης επιχείρησης, παρά έμμεση, μέσω της συνεισφοράς και άλλων παραγόντων (μικροοικονομικών, μακροοικονομικών, πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού).

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, οι απόψεις των επιχειρήσεων υποστηρίζουν την σύνδεση εκπαίδευσης και απόδοσης, με κάποια επιφυλακτικότητα, αφού απουσιάζει η απόλυτη συμφωνία στο θέμα αυτό (δηλώνεται απλή συμφωνία). Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων συμφωνούν πως μέσω της εκπαίδευσης ευνοείται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ υποστηρίζουν με ασθενέστερο τρόπο την συμβολή της στην ποιότητα αγαθών, στο ρυθμό ανάπτυξης και στον τζίρο. Προκειμένου να μελετηθεί η εγκυρότητα των απόψεων αυτών, ελέγχουμε την περίπτωση εξάρτησής τους ή όχι από τους παράγοντες εκπαίδευσης που προαναφέραμε. Τελικά, καταλήγουμε ότι η εκπαίδευση μέσω των παραγόντων της συμβάλλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επηρεάζει τον τζίρο μίας επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την ορθότητα των απόψεων των επιχειρήσεων, αφού στην πράξη δεν διαθέτουμε στοιχεία. Συνοψίζοντας, θεωρητικά, οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών, φαίνεται πως διαθέτουν εκπαιδευτική κουλτούρα και διάθεση δέσμευσης σε προγράμματα κατάρτισης. Παρόλα αυτά, υστερούν στην πράξη, επενδύοντας σε παραδοσιακές μεθόδους (έναντι των σύγχρονων), περιορίζοντας συγχρόνως τον εκπαιδευτικό τους προϋπολογισμό. Σε μία εποχή οικονομικής κρίσης, το κράτος μπορεί να βελτιώσει στο ελάχιστο τις προσφερόμενες παροχές του. Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους, δεν πρέπει μόνο να το λένε, αλλά να πιστεύουν ότι η εκπαίδευση προσωπικού αποτελεί επένδυση για αυτές, αφιερώνοντας το μερίδιο οικονομικών πόρων που της αναλογεί. Κάτι τέτοιο μπορεί να εφαρμοστεί στο βαθμό που τους επιτρέπουν οι εγχώριες και παγκόσμιες οικονομικές συνθήκες.

Εργαζόμενοι και επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν πιστεύοντας την παρακάτω άποψη. Η εκπαίδευση προσωπικού αποτελεί επένδυση με μακροπρόθεσμη προοπτική.

Γ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΚΩΔΙΚΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ 1 ΚΑΙ 2, ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2
(18)**

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΧΩΡΑ
EU15	Μέσος όρος Ευρωπαϊκής Ένωσης
B	Βέλγιο
DK	Δανία
D	Γερμανία
EL	Ελλάδα
E	Ισπανία
F	Γαλλία
IRL	Ιρλανδία
I	Ιταλία
L	Λουξεμβούργο
NL	Ολλανδία
A	Αυστρία
P	Πορτογαλία
FIN	Φινλανδία
S	Σουηδία
UK	Μεγάλη Βρετανία
N	Νορβηγία
IS	Ισλανδία
BG	Βουλγαρία
CY	Κύπρος
CZ	Τσεχία
EE	Εσθονία
HU	Ουγγαρία
LV	Λετονία
LT	Λιθουανία
MT	Μάλτα
PL	Πολωνία
RO	Ρουμανία
SK	Σλοβακία
SI	Σλοβενία

CROSSTABS (ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΕΙΣ ΠΙΝΑΚΩΝ)

IN THE JOB * ΤΖΙΡΟΣ 2005

			ΤΖΙΡΟΣ 2005				Σύνολο
			50-500	500-1 ΕΚ	1-5 ΕΚ	>5 ΕΚ	
IN THE JOB	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	0	0	1	2	3
		% εντός IN THE JOB	,0%	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	,0%	,0%	2,9%	4,3%	3,3%
		% Συνόλου	,0%	,0%	1,1%	2,2%	3,3%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	0	0	3	2	5
		% εντός IN THE JOB	,0%	,0%	60,0%	40,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	,0%	,0%	8,8%	4,3%	5,4%
		% Συνόλου	,0%	,0%	3,3%	2,2%	5,4%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	0	1	4	10	15
		% εντός IN THE JOB	,0%	6,7%	26,7%	66,7%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	,0%	16,7%	11,8%	21,7%	16,3%
		% Συνόλου	,0%	1,1%	4,3%	10,9%	16,3%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	2	2	14	19	37
		% εντός IN THE JOB	5,4%	5,4%	37,8%	51,4%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	33,3%	33,3%	41,2%	41,3%	40,2%
		% Συνόλου	2,2%	2,2%	15,2%	20,7%	40,2%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	4	3	12	13	32
		% εντός IN THE JOB	12,5%	9,4%	37,5%	40,6%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	66,7%	50,0%	35,3%	28,3%	34,8%
		% Συνόλου	4,3%	3,3%	13,0%	14,1%	34,8%
Σύνολο		Εκτίμηση	6	6	34	46	92
		% εντός IN THE JOB	6,5%	6,5%	37,0%	50,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	6,5%	6,5%	37,0%	50,0%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	7,162(a)	12	,847
Λόγος Πιθανότητας	8,652	12	,732
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	3,856	1	,050
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	92		

(a): 14 κελιά (70,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,20.

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005

			ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005					Σύνολο
			0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	1	1	2	0	0	4
		% εντός ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	25,0%	25,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	7,1%	2,6%	6,1%	,0%	,0%	4,3%
		% Συνόλου	1,1%	1,1%	2,1%	,0%	,0%	4,3%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	2	1	0	0	4
		% εντός ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	25,0%	50,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	7,1%	5,3%	3,0%	,0%	,0%	4,3%
		% Συνόλου	1,1%	2,1%	1,1%	,0%	,0%	4,3%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	4	2	1	0	8
		% εντός ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	7,1%	10,5%	6,1%	14,3%	,0%	8,5%
		% Συνόλου	1,1%	4,3%	2,1%	1,1%	,0%	8,5%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	10	26	16	2	1	55
		% εντός ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	18,2%	47,3%	29,1%	3,6%	1,8%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	71,4%	68,4%	48,5%	28,6%	50,0%	58,5%
		% Συνόλου	10,6%	27,7%	17,0%	2,1%	1,1%	58,5%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	1	5	12	4	1	23
		% εντός ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	4,3%	21,7%	52,2%	17,4%	4,3%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	7,1%	13,2%	36,4%	57,1%	50,0%	24,5%
		% Συνόλου	1,1%	5,3%	12,8%	4,3%	1,1%	24,5%
Σύνολο		Εκτίμηση	14	38	33	7	2	94
		% εντός ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	14,9%	40,4%	35,1%	7,4%	2,1%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	14,9%	40,4%	35,1%	7,4%	2,1%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	14,800(a)	16	,539
Λόγος Πιθανότητας	15,712	16	,473
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	4,780	1	,029
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	94		

(a): 20 κελιά (80,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,09.

ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005

			ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005					Σύνολο
			0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	0	1	0	0	2
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	7,1%	,0%	3,1%	,0%	,0%	2,1%
		% Συνόλου	1,1%	,0%	1,1%	,0%	,0%	2,1%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	5	11	1	0	0	17
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	29,4%	64,7%	5,9%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	35,7%	28,2%	3,1%	,0%	,0%	17,9%
		% Συνόλου	5,3%	11,6%	1,1%	,0%	,0%	17,9%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	6	13	16	3	1	39
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	15,4%	33,3%	41,0%	7,7%	2,6%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	42,9%	33,3%	50,0%	42,9%	33,3%	41,1%
		% Συνόλου	6,3%	13,7%	16,8%	3,2%	1,1%	41,1%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	2	15	14	4	2	37
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	5,4%	40,5%	37,8%	10,8%	5,4%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	14,3%	38,5%	43,8%	57,1%	66,7%	38,9%
		% Συνόλου	2,1%	15,8%	14,7%	4,2%	2,1%	38,9%
Σύνολο		Εκτίμηση	14	39	32	7	3	95
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	14,7%	41,1%	33,7%	7,4%	3,2%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	14,7%	41,1%	33,7%	7,4%	3,2%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	18,184(a)	12	,110
Λόγος Πιθανότητας	21,999	12	,038
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	10,148	1	,001
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	95		

(a): 12 κελιά (60,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,06.

ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ * ΤΖΙΡΟΣ 2005

			ΤΖΙΡΟΣ 2005				Σύνολο
			50-500	500-1 ΕΚ	1-5 ΕΚ	>5 ΕΚ	
ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	0	1	0	2
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	20,0%	,0%	2,9%	,0%	2,2%
		% Συνόλου	1,1%	,0%	1,1%	,0%	2,2%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	2	2	9	4	17
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	11,8%	11,8%	52,9%	23,5%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	40,0%	33,3%	26,5%	8,9%	18,9%
		% Συνόλου	2,2%	2,2%	10,0%	4,4%	18,9%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	2	4	10	19	35
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	5,7%	11,4%	28,6%	54,3%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	40,0%	66,7%	29,4%	42,2%	38,9%
		% Συνόλου	2,2%	4,4%	11,1%	21,1%	38,9%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	0	0	14	22	36
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	,0%	,0%	38,9%	61,1%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	,0%	,0%	41,2%	48,9%	40,0%
		% Συνόλου	,0%	,0%	15,6%	24,4%	40,0%
Σύνολο		Εκτίμηση	5	6	34	45	90
		% εντός ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΕΝ ΠΑΝΕ ΧΑΜΕΝΑ	5,6%	6,7%	37,8%	50,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	5,6%	6,7%	37,8%	50,0%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	20,990(a)	9	,013
Λόγος Πιθανότητας	21,877	9	,009
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	13,243	1	,000
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	90		

(a): 10 κελιά (62,5%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,11.

ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005

			ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005					Σύνολο
			0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	0	2	0	0	0	2
		% εντός ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	,0%	5,1%	,0%	,0%	,0%	2,1%
		% Συνόλου	,0%	2,1%	,0%	,0%	,0%	2,1%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	2	3	2	0	0	7
		% εντός ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	28,6%	42,9%	28,6%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	14,3%	7,7%	6,1%	,0%	,0%	7,3%
		% Συνόλου	2,1%	3,1%	2,1%	,0%	,0%	7,3%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	3	6	3	0	0	12
		% εντός ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	25,0%	50,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	21,4%	15,4%	9,1%	,0%	,0%	12,5%
		% Συνόλου	3,1%	6,3%	3,1%	,0%	,0%	12,5%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	6	14	15	4	1	40
		% εντός ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	15,0%	35,0%	37,5%	10,0%	2,5%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	42,9%	35,9%	45,5%	57,1%	33,3%	41,7%
		% Συνόλου	6,3%	14,6%	15,6%	4,2%	1,0%	41,7%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	3	14	13	3	2	35
		% εντός ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	8,6%	40,0%	37,1%	8,6%	5,7%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	21,4%	35,9%	39,4%	42,9%	66,7%	36,5%
		% Συνόλου	3,1%	14,6%	13,5%	3,1%	2,1%	36,5%
Σύνολο		Εκτίμηση	14	39	33	7	3	96
		% εντός ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΓΑΘΩΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	14,6%	40,6%	34,4%	7,3%	3,1%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	14,6%	40,6%	34,4%	7,3%	3,1%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	10,039(a)	16	,865
Λόγος Πιθανότητας	12,320	16	,722
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	5,233	1	,022
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	96		

(a): 19 κελιά (76,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,06.

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟΙ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ * ΑΡΙΘΜΟΣ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005**

			ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005					Σύνολο
			0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟΙ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	0	0	1	1	0	2
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	,0%	,0%	3,2%	16,7%	,0%	2,2%
		% Συνόλου	,0%	,0%	1,1%	1,1%	,0%	2,2%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	0	0	2	0	0	2
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	,0%	,0%	6,5%	,0%	,0%	2,2%
		% Συνόλου	,0%	,0%	2,2%	,0%	,0%	2,2%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	4	6	7	0	0	17
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	23,5%	35,3%	41,2%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	28,6%	16,2%	22,6%	,0%	,0%	18,7%
		% Συνόλου	4,4%	6,6%	7,7%	,0%	,0%	18,7%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	7	22	13	3	1	46
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	15,2%	47,8%	28,3%	6,5%	2,2%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	50,0%	59,5%	41,9%	50,0%	33,3%	50,5%
		% Συνόλου	7,7%	24,2%	14,3%	3,3%	1,1%	50,5%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	3	9	8	2	2	24
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	12,5%	37,5%	33,3%	8,3%	8,3%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	21,4%	24,3%	25,8%	33,3%	66,7%	26,4%
		% Συνόλου	3,3%	9,9%	8,8%	2,2%	2,2%	26,4%
Σύνολο		Εκτίμηση	14	37	31	6	3	91
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	15,4%	40,7%	34,1%	6,6%	3,3%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	15,4%	40,7%	34,1%	6,6%	3,3%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	17,072(a)	16	,381
Λόγος Πιθανότητας	16,313	16	,431
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	,001	1	,974
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	91		

(a): 18 κελιά (72,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,07.

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ * ΑΡΙΘΜΟΣ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005**

			ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005					Σύνολο
			0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	2	0	0	0	0	2
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	14,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,1%
		% Συνόλου	2,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,1%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	0	1	0	0	0	1
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	,0%	2,6%	,0%	,0%	,0%	1,1%
		% Συνόλου	,0%	1,1%	,0%	,0%	,0%	1,1%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	2	10	4	0	0	16
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	12,5%	62,5%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	14,3%	26,3%	12,1%	,0%	,0%	16,8%
		% Συνόλου	2,1%	10,5%	4,2%	,0%	,0%	16,8%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	10	19	18	3	2	52
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	19,2%	36,5%	34,6%	5,8%	3,8%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	71,4%	50,0%	54,5%	42,9%	66,7%	54,7%
		% Συνόλου	10,5%	20,0%	18,9%	3,2%	2,1%	54,7%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	0	8	11	4	1	24
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	,0%	33,3%	45,8%	16,7%	4,2%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	,0%	21,1%	33,3%	57,1%	33,3%	25,3%
		% Συνόλου	,0%	8,4%	11,6%	4,2%	1,1%	25,3%
Σύνολο		Εκτίμηση	14	38	33	7	3	95
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	14,7%	40,0%	34,7%	7,4%	3,2%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	14,7%	40,0%	34,7%	7,4%	3,2%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	25,946(a)	16	,055
Λόγος Πιθανότητας	26,472	16	,048
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	12,284	1	,000
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	95		

(a): 18 κελιά (72,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,03.

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ * ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
2005**

			ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005					Σύνολο
			0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	0	1	0	0	0	1
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	,0%	2,5%	,0%	,0%	,0%	1,0%
		% Συνόλου	,0%	1,0%	,0%	,0%	,0%	1,0%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	2	1	0	0	0	3
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	66,7%	33,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	15,4%	2,5%	,0%	,0%	,0%	3,1%
		% Συνόλου	2,1%	1,0%	,0%	,0%	,0%	3,1%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	4	8	9	0	0	21
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	19,0%	38,1%	42,9%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	30,8%	20,0%	27,3%	,0%	,0%	21,9%
		% Συνόλου	4,2%	8,3%	9,4%	,0%	,0%	21,9%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	5	22	15	5	1	48
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	10,4%	45,8%	31,3%	10,4%	2,1%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	38,5%	55,0%	45,5%	71,4%	33,3%	50,0%
		% Συνόλου	5,2%	22,9%	15,6%	5,2%	1,0%	50,0%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	2	8	9	2	2	23
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	8,7%	34,8%	39,1%	8,7%	8,7%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	15,4%	20,0%	27,3%	28,6%	66,7%	24,0%
		% Συνόλου	2,1%	8,3%	9,4%	2,1%	2,1%	24,0%
Σύνολο		Εκτίμηση	13	40	33	7	3	96
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	13,5%	41,7%	34,4%	7,3%	3,1%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	13,5%	41,7%	34,4%	7,3%	3,1%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	16,858(a)	16	,395
Λόγος Πιθανότητας	16,881	16	,393
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	6,599	1	,010
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	96		

(a):18 κελιά (72,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,03.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ * ΤΖΙΡΟΣ 2005

			ΤΖΙΡΟΣ 2005				Σύνολο
			50-500	500-1 ΕΚ	1-5 ΕΚ	>5 ΕΚ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	0	0	0	1	1
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	,0%	,0%	,0%	2,2%	1,1%
		% Συνόλου	,0%	,0%	,0%	1,1%	1,1%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	2	0	0	1	3
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	66,7%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	33,3%	,0%	,0%	2,2%	3,3%
		% Συνόλου	2,2%	,0%	,0%	1,1%	3,3%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	2	12	5	20
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	5,0%	10,0%	60,0%	25,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	16,7%	33,3%	36,4%	10,9%	22,0%
		% Συνόλου	1,1%	2,2%	13,2%	5,5%	22,0%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	3	4	12	26	45
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	6,7%	8,9%	26,7%	57,8%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	50,0%	66,7%	36,4%	56,5%	49,5%
		% Συνόλου	3,3%	4,4%	13,2%	28,6%	49,5%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	0	0	9	13	22
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	,0%	,0%	40,9%	59,1%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	,0%	,0%	27,3%	28,3%	24,2%
		% Συνόλου	,0%	,0%	9,9%	14,3%	24,2%
Σύνολο		Εκτίμηση	6	6	33	46	91
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	6,6%	6,6%	36,3%	50,5%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	6,6%	6,6%	36,3%	50,5%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	30,297(a)	12	,003
Λόγος Πιθανότητας	24,200	12	,019
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	6,292	1	,012
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	91		

(a): 14 κελιά (70,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,07.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ * ΤΖΙΡΟΣ 2005

			ΤΖΙΡΟΣ 2005				Σύνολο
			50-500	500-1 ΕΚ	1-5 ΕΚ	>5 ΕΚ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	1	0	0	1	2
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	16,7%	,0%	,0%	2,2%	2,2%
		% Συνόλου	1,1%	,0%	,0%	1,1%	2,2%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	0	1	0	1	2
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	,0%	16,7%	,0%	2,2%	2,2%
		% Συνόλου	,0%	1,1%	,0%	1,1%	2,2%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	3	1	6	5	15
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	20,0%	6,7%	40,0%	33,3%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	50,0%	16,7%	18,2%	10,9%	16,5%
		% Συνόλου	3,3%	1,1%	6,6%	5,5%	16,5%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	4	19	28	52
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	1,9%	7,7%	36,5%	53,8%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	16,7%	66,7%	57,6%	60,9%	57,1%
		% Συνόλου	1,1%	4,4%	20,9%	30,8%	57,1%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	1	0	8	11	20
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	5,0%	,0%	40,0%	55,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	16,7%	,0%	24,2%	23,9%	22,0%
		% Συνόλου	1,1%	,0%	8,8%	12,1%	22,0%
Σύνολο		Εκτίμηση	6	6	33	46	91
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΡΥΘΜΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	6,6%	6,6%	36,3%	50,5%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	6,6%	6,6%	36,3%	50,5%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	21,651(a)	12	,042
Λόγος Πιθανότητας	17,219	12	,142
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	5,310	1	,021
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	91		

(a): 14 κελιά (70,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,13.

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ * ΑΡΙΘΜΟΣ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005**

			ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005					Σύνολο
			0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	0	1	0	0	2
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	7,1%	,0%	3,0%	,0%	,0%	2,1%
		% Συνόλου	1,0%	,0%	1,0%	,0%	,0%	2,1%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	1	2	0	0	4
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ	25,0%	25,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	7,1%	2,6%	6,1%	,0%	,0%	4,2%
		% Συνόλου	1,0%	1,0%	2,1%	,0%	,0%	4,2%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	7	9	9	0	0	25
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ	28,0%	36,0%	36,0%	,0%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	50,0%	23,1%	27,3%	,0%	,0%	26,0%
		% Συνόλου	7,3%	9,4%	9,4%	,0%	,0%	26,0%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	5	20	18	6	3	52
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ	9,6%	38,5%	34,6%	11,5%	5,8%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	35,7%	51,3%	54,5%	85,7%	100,0%	54,2%
		% Συνόλου	5,2%	20,8%	18,8%	6,3%	3,1%	54,2%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	0	9	3	1	0	13
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ	,0%	69,2%	23,1%	7,7%	,0%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	,0%	23,1%	9,1%	14,3%	,0%	13,5%
		% Συνόλου	,0%	9,4%	3,1%	1,0%	,0%	13,5%
Σύνολο		Εκτίμηση	14	39	33	7	3	96
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ	14,6%	40,6%	34,4%	7,3%	3,1%	100,0%
		% εντός ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	14,6%	40,6%	34,4%	7,3%	3,1%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	18,759(a)	16	,281
Λόγος Πιθανότητας	23,002	16	,114
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	2,678	1	,102
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	96		

(a): 19 κελιά (76,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,06.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΖΙΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ * ΤΖΙΡΟΣ 2005

			ΤΖΙΡΟΣ 2005				Σύνολο
			50-500	500-1 ΕΚ	1-5 ΕΚ	>5 ΕΚ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΖΙΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	1	0	0	2	3
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΖΙΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	33,3%	,0%	,0%	66,7%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	16,7%	,0%	,0%	4,3%	3,3%
		% Συνόλου	1,1%	,0%	,0%	2,2%	3,3%
	ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	1	3	3	8
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΖΙΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	16,7%	16,7%	8,8%	6,5%	8,7%
		% Συνόλου	1,1%	1,1%	3,3%	3,3%	8,7%
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	Εκτίμηση	2	3	12	8	25
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΖΙΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	8,0%	12,0%	48,0%	32,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	33,3%	50,0%	35,3%	17,4%	27,2%
		% Συνόλου	2,2%	3,3%	13,0%	8,7%	27,2%
	ΣΥΜΦΩΝΩ	Εκτίμηση	1	2	14	28	45
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΖΙΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	2,2%	4,4%	31,1%	62,2%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	16,7%	33,3%	41,2%	60,9%	48,9%
		% Συνόλου	1,1%	2,2%	15,2%	30,4%	48,9%
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	Εκτίμηση	1	0	5	5	11
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΖΙΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9,1%	,0%	45,5%	45,5%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	16,7%	,0%	14,7%	10,9%	12,0%
		% Συνόλου	1,1%	,0%	5,4%	5,4%	12,0%
Σύνολο		Εκτίμηση	6	6	34	46	92
		% εντός ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΖΙΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	6,5%	6,5%	37,0%	50,0%	100,0%
		% εντός ΤΖΙΡΟΣ 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνόλου	6,5%	6,5%	37,0%	50,0%	100,0%

Έλεγχοι ανεξαρτησίας chi-square

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Σημαντικότητα
Pearson Chi-Square	14,007(a)	12	,300
Λόγος Πιθανότητας	14,507	12	,270
Γραμμική προς Γραμμική Σχέση	3,306	1	,069
Αριθμός έγκυρων περιπτώσεων	92		

(a): 15 κελιά (75,0%) έχουν αναμενόμενη εκτίμηση <5. Η ελάχιστη αναμενόμενη εκτίμηση είναι 0,20.

Structure Matrix (Factor Analysis)

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού	,668						-,330
Η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη λόγω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών	,635					,373	-,304
Υπάρχουν νέες τεχνολογίες που απαιτούν την εκπαίδευση του προσωπικού	,551			-,520		,460	
Οι εξελίξεις στις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας απαιτούν συχνή εκπαίδευση προσωπικού	,571		,335	-,477		,560	
Ο αυτοματισμός της παραγωγής κάνει αναγκαία την εκπαίδευση προσωπικού	,668			-,312	-,365		-,316
Όταν προσλαμβάνουμε τεχνικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής μας.			,752				
Η εκπαίδευση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων							-,529
Όταν προσλαμβάνουμε διοικητικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής μας			,764				
Όταν προσλαμβάνουμε προσωπικό, λαμβάνουμε βιογραφικά σημειώματα από υποψήφιους με υψηλή μόρφωση και ικανοποιητική προϋπηρεσία.				-,524			

	1	2	3	4	5	6	7
Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων	,372			-,751	-,562	,381	-,309
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην κάλυψη αναγκών σε θέσεις της επιχείρησης	,348				-,702		
Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση					-,599	,456	-,409
Στο μέλλον, η επιχείρηση θα έχει ανάγκη από ανώτερο-διοικητικό προσωπικό						,581	
Η επιχείρηση δαπανά αρκετά χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού						,777	
Κάποιες κατηγορίες εργαζομένων χρειάζονται πιο τακτική εκπαίδευση		,573		-,390	-,429		
Αξιολογούμε συστηματικά την απόδοση των εργαζομένων							-,767
Η ανώτερη διοίκηση δίνει έμφαση στην σωστή κατάρτιση των υπαλλήλων		,678					
Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο αξιολόγησης ενός υποψήφιου κατά την πρόσληψη προσωπικού		,845		-,417			-,318
Η εκπαίδευση έχει οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων		,395		-,608	-,372		
Στο μέλλον, θα έχουμε ανάγκη από περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό.	,431	,536		-,325	-,363		-,644

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix (Factor Analysis)

Factor	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000	,208	,091	-,267	-,264	,298	-,336
2	,208	1,000	,157	-,205	-,122	-,076	-,308
3	,091	,157	1,000	-,141	-,050	,153	-,077
4	-,267	-,205	-,141	1,000	,155	-,168	,118
5	-,264	-,122	-,050	,155	1,000	-,213	,243
6	,298	-,076	,153	-,168	-,213	1,000	-,145
7	-,336	-,308	-,077	,118	,243	-,145	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

1: Τεχνολογία

2: Στρατηγική

3: Προσφορά εργατικού δυναμικού

4: Πρόσληψη

5: Εργασιακή ασφάλεια

6: Εξειδίκευση

7: Απόδοση εργαζομένων

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ

Ιερά Οδός 75, 118 55, Βοτανικός, Τηλ./ Φαξ: 210 529 4776, e-mail: mba@aia.gr, website: <http://www.mba.aia.gr>

Προς: Διευθυντή Προσωπικού ή Διευθύνοντα Σύμβουλο

ΘΕΜΑ: Έρευνα σχετικά με τις Πρακτικές Εκπαίδευσης / Κατάρτισης προσωπικού από Επιχειρήσεις Τροφίμων & Ποτών

Αγαπητέ κύριε, Αγαπητή κυρία,

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι μέρος μίας ερευνητικής εργασίας που διεξάγεται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και έχει ως θέμα τη διερεύνηση των εφαρμοζόμενων πρακτικών εκπαίδευσης του προσωπικού των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών. Φιλοδοξούμε να αντλήσουμε στοιχεία από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Μία από τις επιχειρήσεις που επελέγη με τυχαία δειγματοληψία είναι και η δική σας.

Η γνώμη σας έχει αξία! Σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, **διαθέτοντας 10 λεπτά** από τον χρόνο σας, προκειμένου να μας δώσετε πληροφορίες, αναγκαίες για την διεξαγωγή της έρευνας. Καταλληλότερος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κρίνεται ο Διευθυντής του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης ή κάποιο άλλο στέλεχος της επιχείρησης σας με ανάλογη γνώση.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία διακριτά τμήματα. Στο τμήμα Α υπάρχουν γενικές ερωτήσεις σχετικές με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο τμήμα Β καλείστε να απαντήσετε σε ερωτήσεις που διερευνούν την εφαρμογή ή μη συγκεκριμένων πρακτικών εκπαίδευσης από την επιχείρησή σας. Τέλος στο τμήμα Γ ζητούνται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την στατιστική ανάλυση. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις σημειώνοντας την επιλογή εκείνη που καλύτερα ανταποκρίνεται στην απάντησή σας.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι **αυστηρά επιστημονικός**. Όλες οι πληροφορίες που δίδονται θα τηρηθούν με **απόλυτη εχεμύθεια**.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη πολύτιμη συμβολή σας. Μόλις η έρευνα ολοκληρωθεί **θα σας αποσταλεί μία περίληψη των αποτελεσμάτων της**. Είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε άλλη πληροφορία ή διευκρίνιση (ivlachos@aia.gr ή 210-5294757).

Παρακαλώ αποστείλατε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο στο **fax: 210 5294767**

Με εκτίμηση,

Επιβλέπων Καθηγητής

Ντεμίρης Νικόλαος
Μεταπτυχιακός Φοιτητής
Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ηλίας Βλάχος
Λέκτορας
Διοίκησης Επιχειρήσεων

Note: If you like to receive an English version of this questionnaire in order to participate in thissurvey, please tick ☐ and fax this form back. Thank you for your cooperation.

Α) Γενικά στοιχεία για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Επιχείρησης (HRM).

- 1) Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση; Ναι ☐ Όχι ☐
- 2) Υπάρχει υπεύθυνος για θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού; Ναι ☐ Όχι ☐

3. Ποιες κατηγορίες υπαλλήλων έχουν εκπαιδευτεί – καταρτιστεί τα τελευταία 2 έτη (2004,2005) και θα εκπαιδευτούν τα επόμενα 2 έτη (2006,2007) και τι ποσοστό (π.χ. όλοι οι τεχνικοί = 100%,

	Τελευταία 2 έτη (2004, 2005)				Επόμενα 2 έτη (2006, 2007)			
	0%	1-50%	50% - 99%	100%	0%	1-50%	50% - 99%	100%
Ανειδίκεντοι εργάτες	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Γεωπόνοι	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Γραμματείς, διοικητικό προσωπικό	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Διευθυντές, στελέχη διοίκησης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Εργάτες μερικής ειδίκευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Πωλητές	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τεχνικοί, μηχανικοί	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τεχνολόγοι τροφίμων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλοι (Παρακαλώ Σημειώστε _____)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

**4. Ποιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς προτιμήσατε τα τελευταία 2 έτη για να κάνετε εκπαίδευση / κατάρτιση του προσωπικού σας.
(1= Πρώτη προτίμηση, 5 = Τελευταία Προτίμηση)**

	Τελευταία 2 έτη (2004, 2005)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ΑΕΙ	☐	☐	☐	☐	☐
Μεταπτυχιακά	☐	☐	☐	☐	☐
ΑΤΕΙ	☐	☐	☐	☐	☐
ΚΕΚ	☐	☐	☐	☐	☐
ΙΕΚ	☐	☐	☐	☐	☐
Ενδο-επιχειρησιακή κατάρτιση	☐	☐	☐	☐	☐
Σεμινάρια	☐	☐	☐	☐	☐
Εξ-αποστάσεως εκπαίδευση	☐	☐	☐	☐	☐
Πανεπιστήμια Εξωτερικού	☐	☐	☐	☐	☐
Πτυχία με συνεργασία πανεπιστημίων εξωτερικού	☐	☐	☐	☐	☐
Σύμβουλοι-Εκπαιδευτές	☐	☐	☐	☐	☐

Β) Στοιχεία για τις πρακτικές εκπαίδευσης - κατάρτισης

➤ Παρακαλώ επιλέξτε ένα νούμερο από το 1 ως το 5 σε κάθε μια από τις παρακάτω απόψεις, όπου:

➤ 1: διαφωνώ απολύτως, 2: διαφωνώ, 3: ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απολύτως.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Ο όρος 'εκπαίδευση' χρησιμοποιείται ως συνώνυμος του όρου 'κατάρτιση'

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5)	Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται αμέσως μετά την πρόσληψή τους	☐	☐	☐	☐	☐
6)	Η εκπαίδευση / κατάρτιση των υπαλλήλων ανατίθεται σε εταιρίες	☐	☐	☐	☐	☐
7)	Η εκπαίδευση / κατάρτιση πραγματοποιείται στη θέση εργασίας (in-the-job)	☐	☐	☐	☐	☐
8)	Η εκπαίδευση / κατάρτιση περιλαμβάνει θεωρία	☐	☐	☐	☐	☐
9)	Η εκπαίδευση / κατάρτιση περιλαμβάνει πρακτική εξάσκηση	☐	☐	☐	☐	☐
10)	Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν διαλέξεις	☐	☐	☐	☐	☐
11)	Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε συσκέψεις	☐	☐	☐	☐	☐
12)	Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια	☐	☐	☐	☐	☐
13)	Πραγματοποιείται εκπαίδευση / κατάρτιση μέσω Η/Υ και δικτύου (π.χ. ICT, e-learning)	☐	☐	☐	☐	☐
14)	Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε προγράμματα Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.)	☐	☐	☐	☐	☐
15)	Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε προγράμματα Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.)	☐	☐	☐	☐	☐
16)	Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μεταπτυχιακά προγράμματα	☐	☐	☐	☐	☐
17)	Η εκπαίδευση / κατάρτιση λαμβάνει χώρα κυρίως εντός Ελλάδας	☐	☐	☐	☐	☐
18)	Η εκπαίδευση / κατάρτιση λαμβάνει χώρα κυρίως στο εξωτερικό	☐	☐	☐	☐	☐
19)	Το κράτος επιδοτεί την εκπαίδευση / κατάρτιση των υπαλλήλων της επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
20)	Η μελέτη στοιχείων παραγωγικότητας, ποιότητας και απόδοσης καθορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης.	☐	☐	☐	☐	☐
21)	Οι ανάγκες εκπαίδευσης καθορίζονται έπειτα από προτάσεις ανώτερων διοικητικών στελεχών.	☐	☐	☐	☐	☐
22)	Οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν ερωτηματολόγιο ώστε να προκύψουν εμφανείς ανάγκες εκπαίδευσης.	☐	☐	☐	☐	☐
23)	Οι ανάγκες εκπαίδευσης καθορίζονται μέσω ομαδικών συζητήσεων όλων των εμπλεκόμενων εργαζομένων.	☐	☐	☐	☐	☐
24)	Η παρακολούθηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας βοηθά στον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης.	☐	☐	☐	☐	☐
25)	Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει συστηματική εκπαίδευση όλου του προσωπικού	☐	☐	☐	☐	☐
26)	Η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη λόγω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών	☐	☐	☐	☐	☐
27)	Έξοδα της επιχείρησης για εκπαίδευση / κατάρτιση (ποσοστό επί του μισθού των υπαλλήλων)	0%	0-0.45%	0.45%	0.45-3%	>3%
		☐	☐	☐	☐	☐
28)	Συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης προσωπικού (έτη)	<1 έτος	1 έτος	2 έτη	3 έτη	>3 έτη
		☐	☐	☐	☐	☐
29)	Συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης ανώτερου προσωπικού (έτη)	<1 έτος	1 έτος	2 έτη	3 έτη	>3 έτη
		☐	☐	☐	☐	☐

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30)	Υπάρχουν νέες τεχνολογίες που απαιτούν την εκπαίδευση του προσωπικού.	☐	☐	☐	☐	☐
31)	Η εκπαίδευση προσωπικού μας έχει δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	☐	☐	☐	☐	☐
32)	Οι εργαζόμενοι, κατά τη διάρκεια της κατάρτισής τους, αποδίδουν λιγότερο γιατί αφιερώνουν χρόνο στην εκπαίδευσή τους.	☐	☐	☐	☐	☐
33)	Η εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών ή προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης.	☐	☐	☐	☐	☐
34)	Οι εξελίξεις στις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας απαιτούν συχνή εκπαίδευση προσωπικού.	☐	☐	☐	☐	☐
35)	Ο αυτοματισμός της παραγωγής κάνει αναγκαία την εκπαίδευση προσωπικού.	☐	☐	☐	☐	☐
36)	Όταν προσλαμβάνουμε τεχνικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής μας.	☐	☐	☐	☐	☐
37)	Η εκπαίδευση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων.	☐	☐	☐	☐	☐
38)	Η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο ως μέσο αξιολόγησης των εργαζομένων.	☐	☐	☐	☐	☐
39)	Οι ανταγωνιστές διαθέτουν υψηλά ποσά για εκπαίδευση του προσωπικού τους.	☐	☐	☐	☐	☐
40)	Όταν προσλαμβάνουμε διοικητικό προσωπικό, οι υποψήφιοι έχουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής μας.	☐	☐	☐	☐	☐
41)	Προτιμούμε να προσλάβουμε εξειδικευμένο προσωπικό παρά να εκπαιδεύσουμε το ήδη υπάρχον.	☐	☐	☐	☐	☐
42)	Τα χρήματα που επενδύονται για εκπαίδευση δεν πάνε χαμένα.	☐	☐	☐	☐	☐
43)	Η εκπαίδευση συμβάλλει στην ενίσχυση της ασφάλειας της εργασίας των εργαζομένων.	☐	☐	☐	☐	☐
44)	Οι εκπαιδευμένοι πωλητές κατορθώνουν μεγαλύτερες πωλήσεις.	☐	☐	☐	☐	☐
45)	Όταν προσλαμβάνουμε προσωπικό, λαμβάνουμε βιογραφικά σημειώματα από υποψήφιους με υψηλή μόρφωση και ικανοποιητική προϋπηρεσία.	☐	☐	☐	☐	☐
46)	Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων (δύναμη πωλητών)	☐	☐	☐	☐	☐
47)	Ανταγωνιστικές εταιρίες δεν δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού.	☐	☐	☐	☐	☐
48)	Η εκπαίδευση συμβάλλει στην κάλυψη αναγκών σε θέσεις της επιχείρησης.	☐	☐	☐	☐	☐
49)	Η εκπαίδευση συμβάλλει στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐
50)	Στο μέλλον, θα έχουμε ανάγκη από περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό.	☐	☐	☐	☐	☐
51)	Στο μέλλον, η επιχείρηση θα έχει ανάγκη από ανώτερο-διοικητικό προσωπικό.	☐	☐	☐	☐	☐
52)	Η επιχείρηση δαπανά αρκετά χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού	☐	☐	☐	☐	☐
53)	Κάποιες κατηγορίες εργαζομένων χρειάζονται πιο τακτική εκπαίδευση	☐	☐	☐	☐	☐
54)	Το είδος και το επίπεδο εκπαίδευσης καθορίζονται από την στρατηγική μας.	☐	☐	☐	☐	☐
55)	Αξιολογούμε συστηματικά την απόδοση των εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐
56)	Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	☐	☐	☐	☐	☐
57)	Η ανώτερη διοίκηση δίνει έμφαση στην σωστή κατάρτιση των υπαλλήλων	☐	☐	☐	☐	☐
58)	Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο αξιολόγησης ενός υποψήφιου κατά την πρόσληψη προσωπικού	☐	☐	☐	☐	☐
59)	Η εκπαίδευση έχει οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.	☐	☐	☐	☐	☐
60)	Η εκπαίδευση επηρεάζει τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.	☐	☐	☐	☐	☐
61)	Η εκπαίδευση επηρεάζει τον τζίρο της επιχείρησης.	☐	☐	☐	☐	☐

Γ) Δημογραφικά στοιχεία επιχειρήσεων.

62. Αριθμός υπαλλήλων της επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια.

						ποσοστό υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης της επιχείρησης.
	0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
2003	☐	☐	☐	☐	☐	____%
2004	☐	☐	☐	☐	☐	____%
2005	☐	☐	☐	☐	☐	____%

63) Συχνότητα πρόσληψης νέων υπαλλήλων στην επιχείρηση.

<3 μήνες ☐ 3-6 μήνες ☐ 6-9 μήνες ☐ >9 μήνες ☐

64)	Κύκλος εργασιών της επιχείρησης (τζίρος) τα τελευταία 3 χρόνια σε χιλιάδες €.					
	0-50		50-500	500-1 εκ. €	1-5 εκ. €	>5 εκ. €
	2003	☐	☐	☐	☐	☐
	2004	☐	☐	☐	☐	☐
	2005	☐	☐	☐	☐	☐

65)	Παρακαλώ σημειώστε με (✓) εάν η επιχείρηση διαθέτει e-mail και website , και αν ναι ποια είναι αυτά.	
	E-Mail	Ναι ☐ Όχι ☐
	Website	Ναι ☐ Όχι ☐

➤ Παρακαλώ σημειώστε τα ακόλουθα προσωπικά σας στοιχεία.

Προσωπικά στοιχεία:

Όνοματεπώνυμο: _____

Στοιχεία Επικοινωνίας (Τηλ.): _____

Στοιχεία επικοινωνίας (E-mail): _____

Θέση στην επιχείρηση: _____

Παρακαλώ σημειώστε εάν ΔΕΝ επιθυμείτε να σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας
☐

Σας ευχαριστούμε θερμά για την συμμετοχή σας!

Παρακαλώ αποστείλατε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο στο fax: 210 5294767

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος (Αθήνα 1991). «Διοίκηση προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες). Θεωρία και πράξη».
2. Τσεκούρας Ι., Σταμπουλής Μ., Λιτσαρδάκης Μ. (2004). «Η χρηματοδότηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα. Περιγραφή του συστήματος χρηματοδότησης». *Cedefop Panorama series*; 90, ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.trainingvillage.gr>
3. European Commission (2000). “The European Observatory for SMEs – Sixth Report”
4. Heijke Hans, Meng Christoph, Ris Catherine (2003). “Fitting to the job: the role of generic and vocational competencies in adjustment and performance”. *Labour Economics* (10), pp.215-229
5. Smith Andrew, Hayton Geoff (1999). “What drives enterprise training? Evidence from Australia”. *The International Journal of Human Resource Management* (10), pp.251-272
6. Carayannis Elias G., Jorge Jennifer (1998). “Bridging government-university-industry technological learning disconnects: a comparative study of training and development policies and practices in the U.S., Japan, Germany, and France”. *Technovation* (18), pp.383-407
7. Έκθεση του Συμβουλίου Παιδείας προς το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο: «Οι συγκεκριμένοι μελλοντικοί στόχοι των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης». ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ, (2001), 5980/01, ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.trainingvillage.gr>
8. Boccas F., Ramanauskas A., Boutrif E., Cavaille P., Lacaze J.M., Pilipiene I. (2001). “HACCP train-in-action program in the Lithuanian dairy industry”. *Food Control* (12), pp. 149-156
9. Mathiassen L., Borum F., Pedersen J.S. (1999). “Developing managerial skills in IT organizations-a case study based on action learning”. *Journal of Strategic Information Systems* (8), pp. 209-225

10. Globerson Shlomo, Korman Abe (2001). "The use of just-in-time training in a project environment". *International Journal of Project Management* (19), pp.279-285
11. Bryans Patricia (2001). "Family learning in the workplace: nurturing lifelong learning". *Futures* (33), pp.531-540
12. Atwell Graham (2003). "The challenge of e-learning in small enterprises. Issues for policy and practice in Europe". *Cedefop Panorama series*; 82, ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.trainingvillage.gr>
13. Bellone M., Merlino M., Pesenti R. (1995). "ISPM: A DSS for personnel carrer management". *Decision Support Systems* (15), pp.219-227
14. Thompson Leigh, Gentner Dedre, Loewenstein Jeffrey (2000). "Avoiding Missed Opportunities in Managerial Life: Analogical Training More Powerful Than Individual Case Training". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (82), pp. 60-75
15. McCreery John K. (2003). "Assessing the value of a project management simulation training exercise". *International Journal of Project Management* (21), pp. 233-242
16. Klaas Brian S., Gainey Thomas W. (2003). "The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction". *Journal of Management* [29(2)], pp. 207-229
17. Callahan Judith Scully, Kiker D. Scott, Cross Tom (2003). "Does Method Matter? A Meta-Analysis of the Effects of Training Method on Older Learner Training Performance". *Journal of Management* [29(5)], pp.663-680
18. Μελέτη της Eurostat (2003). "Key figures on vocational education and training". *Cedefop*, ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.trainingvillage.gr>
19. Storey J. David (2004). "Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries". *The International Journal of Human Resource Management* (15), pp.112-130
20. <http://www.cedefop.eu.int>
21. <http://www.etf.eu.int>

22. Εισαγωγικό Σημείωμα της Γενικής Γραμματείας του Συμβουλίου: «Σχέδιο συμπερασμάτων του Συμβουλίου και των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων των κρατών μελών συνερχομένων στα πλαίσια του Συμβουλίου σχετικά με τις μελλοντικές προτεραιότητες της ενισχυμένης ευρωπαϊκής συνεργασίας όσον αφορά την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ΕΕΚ) (Επανεξέταση του ψηφίσματος του Συμβουλίου της 19^{ης} Δεκεμβρίου 2002)». ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ, (2004), 13832/04
23. <http://www.oaed.gr>
24. Βρετάκου Βασιλεία, Ρουσέας Παναγιώτης (2002). «Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα». *Cedefop Panorama series*; 50, ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.trainingvillage.gr>
25. Descy Pascaline, Tessaring Manfred (2005). “The value of learning. Evaluation and impact of education and training. Third report on vocational training research in Europe: executive summary”. *Cedefop*, ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.trainingvillage.gr>
26. Vinten Gerald (2000). “Training in small and medium sized enterprises”. *Industrial and Commercial Training* (32), pp. 9-14
27. Mollina J.A., Ortega R. (2003). “Effects of employee training on the performance of North-American firms”. *Applied Economics Letters* (10), pp.549-552
28. Bracker S. Jeffrey, Newkirk-Moore Susan (1998). “Strategic management training and commitment to planning: critical partners in stimulating firm performance”. *International Journal of Training and Development* (2:2), pp.82-90
29. Wong Cecilia, Marshall J. Neill, Alderman Neil, Thwaites Alfred (1997). “Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues”. *The International Journal of Human Resource Management* (8), pp. 44-65
30. Mason Geoff, Van Ark Bart (1994). “Vocational Training and Productivity Performance: An Anglo-Dutch Comparison”. *International Journal of Manpower* (15), pp.55-69

31. Chandler N. Gaylen, McEvoy M. Glenn (2000). "Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises". *Entrepreneurship Theory and Practice (Fall 2000)*, pp.43-57
32. Delaney T. John, Huselid A. Mark (1996). "The impact of Human Resource Management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal (39)*, pp. 949-969
33. Fawcett S.E., Myers M.B. (2001). "Product and employee development in advanced manufacturing: implementation and impact". *International Journal of Production Research (39)*, pp. 65-79
34. Schwepker Charles, Good David (2004). "Sales management practices: the impact of ethics on customer orientation, employment and performance". *The Marketing Management Journal (14)*, pp. 134-147
35. Μελέτη ICAP (2005). «Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός»

