



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

Ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην  
ικανοποίηση των πελατών στα σούπερ μάρκετ.

της

Σοφίας Μαλιαρού

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (με εξειδίκευση στη διοίκηση ανθρωπίνων  
πόρων)

Μάιος, 2018

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σ' όλους όσους με υποστήριξαν για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου κ. Μιχαήλ Δημήτριο, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου.

Θα ήθελα να επίσης να ευχαριστήσω την Διοίκηση και τα στελέχη της Δ. ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε. και ειδικότερα την κυρία Αλαμίσση Βικτώρια, υπεύθυνη του τμήματος ανάπτυξης εργαζομένων.

Με ιδιαίτερη έμφαση θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου Πασχάλη και την κόρη μου Ελένη Μαρία για την υπομονή τους και την συναισθηματική τους υποστήριξη.

## Περίληψη

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική πορεία και βιωσιμότητα κάθε οργανισμού. Η απόδοση κι η εξέλιξη μιας επιχείρησης επωφελείται και βελτιώνεται μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων της, όπως και η ικανοποίηση που αντλούν οι πελάτες της. Η στάση των καταναλωτών είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους εργαζομένους μιας επιχείρησης ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων, στις οποίες οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Ακριβώς το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση των σούπερ μάρκετ και στη συγκεκριμένη περίπτωση με την εταιρία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στους τρόπους εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και στην Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. πιο συγκεκριμένα. Επίσης, γίνεται αναφορά πώς αυτή η εκπαίδευση συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών.

Επομένως, στο πρώτο κεφάλαιο υπάρχει ένα εισαγωγικό σημείωμα και αναφέρεται ο σκοπός και η δομή της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά στην εκπαίδευση, στα στάδια, στα πλεονεκτήματά της, στις μεθόδους εκπαίδευσης και στην αξιολόγησή τους. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κλάδος των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα και αναφέρονται οι πρακτικές και οι μέθοδοι εκπαίδευσης στα σουπερ μάρκετ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η εταιρία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. και το όραμα της. Ακόμη, παρατίθενται κάποιες πληροφορίες για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, για τις πρακτικές εκπαίδευσης που ακολουθεί η ίδια και πώς λειτουργεί σε αυτό τον τομέα .

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναφέρονται τα συμπεράσματα της έρευνας και η πολιτική των επιπτώσεων της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην Δ. Μασούτης Α.Ε.

## Abstract

Employee training is a basic precondition for business viability and effective progress.

A business's efficiency and development improves and benefits from its employees' training and so does the clients' satisfaction.

Consumers' attitude and behavior are inextricably linked with the company's personnel, particularly in businesses where the staff and clients are in direct contact. This is exactly what happens in super markets and in this particular case Diamantis Masoutis A.E. company.

This project refers to the various ways of human resource training and more specifically in Diamantis Masoutis A.E. company. What is more, there is a reference to the ways this training is connected with the consumers satisfaction.

Therefore, the first chapter includes an introductory note in which the aim and lay out of the dissertation are mentioned. The second chapter is a general reference to training and more precisely its stages and advantages the training methods followed and their evaluation. The third chapter refers to super markets in Greece and the practices and methods of training used.

The fourth chapter is a presentation of Diamantis Maoutis A.E. company and its vision. Additionally some information about human resourses management and the training methods adopted is included.

In the fifth chapter, the conclusions of the survey and the policy of the impact of employee training on D. Masoutis SA are mentioned.

## Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή .....	iii
1.1. Εισαγωγικό Σημείωμα .....	1
1.2. Σκοπός Εργασίας .....	2
1.3. Δομή Εργασίας .....	2
Κεφάλαιο 2 Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	4
2.1. Ο ορισμός της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	4
2.2. Η Σημασία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης Προσωπικού .....	5
2.3. Στάδια Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
2.4. Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών. ....	9
2.5. Υλοποίηση της Εκπαίδευσης.....	12
2.5.1. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	12
2.5.2. Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	13
2.5.2.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης εντός θέσης εργασίας.....	13
2.5.2.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσεως εργασίας. ....	15
2.5.3. Η Εφαρμογή της Εκπαίδευσης.....	17
2.5.4. Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης.....	17
2.6. Οφέλη της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	18
2.7. Διαφορές Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάπτυξης .....	21
Κεφάλαιο 3: Συστήματα εκπαίδευσης στο λιανικό εμπόριο και στα σούπερ μάρκετ ...	24
3.1. Το λιανικό εμπόριο .....	26
3.2. Εισαγωγή στον Κλάδο .....	26
3.3. Αλυσίδες Super Market .....	27
3.4. Μέθοδοι Εκπαίδευσης στα Σούπερ Μάρκετ στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό ..	28

3.4.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων στα Σούπερ Μάρκετ στην Ελλάδα.	28
3.4.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων στα Σούπερ Μάρκετ στο Εξωτερικό.	30
Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε.	33
4.1. Μεθοδολογία.....	33
4.2. Ιστορικό της εταιρίας.....	33
4.3. Στόχοι της εταιρίας .....	27
4.4. Οργάνωση και δομή της εταιρίας .....	28
4.5. Το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης.....	40
4.6. Διεύθυνση Ανθρωπινων Πόρων .....	44
4.7 Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
4.8 Σχεδιασμός εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	46
4.9. Μέθοδοι εκπαίδευσης .....	47
4.10. Αποτίμηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων .....	48
4.11. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	28
Κεφάλαιο 5 Οι επιπτώσεις της πολιτικής της εταιρίας .....	50
Βιβλιογραφία .....	53
Προσαρτήματα .....	59

## **Κατάλογος των Πινάκων**

Πίνακας 1:	Εκπαίδευση σε αντιπαράθεση με την ανάπτυξη του προσωπικού.....	22
Πίνακας 2:	Οργανόγραμμα της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε. ....	39
Πίνακας 3:	Οργανόγραμμα διεύθυνσης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων της Δ. Μασούτης Α.Ε. .....	44

## **Κατάλογος των διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1: Τύπος Απασχόλησης 1 .....	41
Διάγραμμα 2: Τύπος Απασχόλησης 2 .....	41
Διάγραμμα 3: Αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης.....	42
Διάγραμμα 4: Αριθμός εργαζομένων μερικής απασχόλησης.....	42
Διάγραμμα 5: Αριθμός προσωρινών ή εποχιακών εργαζομένων.....	42
Διάγραμμα 6: Επίπεδα εργασίας .....	43
Διάγραμμα 7: Έτη υπηρεσίας εργαζομένων.....	43



## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

### 1.1. Εισαγωγικό Σημείωμα

Η περίοδος που οι επιχειρήσεις ήταν περισσότερο σταθερές, το μέλλον αποτελούσε μία ευχάριστη πρόκληση και η συνεχής απασχόληση των εργαζομένων έμοιαζε εξασφαλισμένη, έχει πια περάσει. Δύο νέες έννοιες έκαναν την εμφάνιση τους, η μία μετά την άλλη κι αυτές είναι η τεχνολογία κι η παγκοσμιοποίηση.

Την ίδια περίοδο, μία σειρά γεγονότων συνέβησαν σε όλο τον πλανήτη κι αυτά ήταν: η ανασφάλεια και η δυσπιστία σε επίπεδο εθνών, φυσικές καταστροφές, οι δομές του εμπορίου άλλαξαν τις αγορές, ο τρόπος ζωής επιταχύνθηκε κι η αβεβαιότητα κυριάρχησε. Οι άνθρωποι μετακινούνται και αλλάζουν εργασία συχνότερα, αναζητώντας περισσότερη ευχαρίστηση, κάνοντας περισσότερα πράγματα ταυτόχρονα (Rabey, 2007).

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η επιβίωση και συνεπώς η ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ανταγωνιστικότητά τους και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Οι αλλαγές που συντελούνται, απαιτούν νέες και υψηλότερου επιπέδου δεξιότητες και οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά κινδυνεύουν να εξαφανιστούν. Πώς όμως μπορούν οι επιχειρήσεις να εφοδιάσουν τους εργαζόμενους με τις δεξιότητες και τις ικανότητες αυτές που απαιτούνται για να εκπληρώσουν τωρινές και κυρίως μελλοντικές ανάγκες και προκλήσεις; Χωρίς να αποτελεί έκπληξη, οι περισσότεροι περιμένουν από την εκπαίδευση να παρέχει αποτελεσματικές απαντήσεις (Davenport, 2006).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας την ικανοποίηση της ανάγκης των επιχειρήσεων για επάρκεια ικανοτήτων και αποδοτικότητας σε κάθε πτυχή των επιχειρηματικών διεργασιών. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων είναι σήμερα περισσότερο διαδεδομένη και αναγκαία από ποτέ. Πολλές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, δαπανούν μεγάλα ποσά και πολύ χρόνο για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους, προκειμένου να αποκτούν τις απαιτούμενες κάθε φορά γνώσεις και δεξιότητες και να μπορούν στη συνέχεια να

ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που διαμορφώνουν ο ανταγωνισμός και οι αλλαγές (J. M., C. Liedtka Weber, J. Weber, 1999).

Είναι προφανές ότι η υιοθέτηση μίας επιτυχημένης στρατηγικής σε οποιοδήποτε οικονομικό κλάδο ή επιχείρηση, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο καλείται κάθε φορά να αναλάβει την εφαρμογή της. Σε πολλές περιπτώσεις, τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων δηλώνουν πως ο κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία μίας επιχείρησης είναι η ποιότητα των ανθρώπινου δυναμικού της (Papalexandris, Nikandrou, 2000).

## 1.2. Σκοπός Εργασίας

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου εξυπηρετεί τις βασικές καθημερινές ανάγκες, σε τρόφιμα κι άλλα είδη λιανεμπορίου, ενός μεγάλου αριθμού καταναλωτών. Εξυπηρετεί καθημερινά ένα μεγάλο αριθμό καταναλωτών, στους οποίους παρέχει μία πολύ μεγάλη ποικιλία προϊόντων (τρόφιμα, ποτά και λοιπά είδη λιανεμπορίου), αλλά και υπηρεσιών.

Από την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία αυτών των επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, η ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών (παροχή μεγάλης ποικιλίας και υψηλής ποιότητας προϊόντων), η επίτευξη της οποίας συντελεί στην προσπάθεια ανάπτυξης υπεροχής στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών σε σχέση με τον ανταγωνισμό και την δημιουργία «πιστών» πελατών. Η παρούσα εργασία εστιάζει στο να αναφέρει τον τρόπο που η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση του λιανικού εμπορίου και πιο συγκεκριμένα, ενός σούπερ μάρκετ, βοηθάει στην ανάπτυξη της επιχείρησης και πώς επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών.

Αυτή η επιχείρηση είναι η εταιρία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. μιας μεγάλης αλυσίδας σούπερ μάρκετ στη Ελλάδα. Στόχος αυτής της εργασίας μέσα από τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε, είναι να φανεί η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού κι οι τρόποι που εφαρμόζεται αυτή και τα πλεονεκτήματα που έχει για την εδραίωση μιας επιχείρησης στην οικονομική πραγματικότητα γενικότερα, αλλά και στην ικανοποίηση των πελατών της.

## 1.3. Δομή Εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται η εισαγωγή, ο σκοπός κι η δομή αυτής της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται αρχικά η διερεύνηση των εννοιών της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και ποια η σημασία της, αναλύονται τα στάδια της εκπαίδευσης καθώς και οι μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων. Επίσης, αναφέρεται

η ανάπτυξη του προσωπικού κι οι διαφορές της από την εκπαίδευση, οι μέθοδοι εκπαίδευσης που υπάρχουν, οι παράγοντες που τις επηρεάζουν και ο τρόπος που αυτές οι μέθοδοι αξιολογούνται. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η κατάσταση του κλάδου των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα και οι μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων στα σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εταιρία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε., παρέχονται πληροφορίες για το ιστορικό, την οργάνωση και δομή της, το όραμα και τις αξίες της, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικό της και την εκπαίδευση των εργαζομένων της, ποιες μέθοδοι εφαρμόζονται, οι εκπαιδευτικές ανάγκες που υπάρχουν κι η αξιολόγηση που εφαρμόζεται. Στο κεφάλαιο πέντε περιγράφονται οι επιπτώσεις της πολιτικής της εταιρίας και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω

## Κεφάλαιο 2: Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

### 2.1. Ο Ορισμός της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Κάνοντας μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η έννοια της εκπαίδευσης Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσα από τους εξής ορισμούς:

«Η εκπαίδευση είναι μια αλληλουχία εμπειριών, που έχουν ως σκοπό, την τροποποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς για την επίτευξη κάποιου στόχου. Η δραστηριότητα της εκπαίδευσης στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας» (Hamblin, 1974).

Στα πλαίσια μιας επιχείρησης η εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία που αποσκοπεί στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

«Η εκπαίδευση με την ευρεία έννοια περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό την επίδραση με συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη και στο χαρακτήρα του ατόμου. Από τεχνικής πλευράς, με τη διαδικασία της εκπαίδευσης αποκτώνται συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και αξίες. Η εκπαίδευση γίνεται με βάση συγκεκριμένες μεθόδους (θεωρητική διδασκαλία, επίδειξη, ανάθεση εργασιών, πρακτική εξάσκηση κτλ), σε ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα και είναι οριοθετημένη χρονικά» (Ζαβλάνος, 2002).

Κύριος στόχος της εκπαίδευσης είναι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία των ανθρώπινων πόρων της. Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό μιας επιχείρησης είναι οι παρακάτω: α) οι γνώσεις (knowledge, που αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν (Χατζηπαντελή, 1999; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003), β) οι ικανότητες (skills), που χαρακτηρίζονται ως το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας. Η ανάπτυξη

των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης και χειρισμού προβλημάτων, λήψης αποφάσεων (Χατζηπαντελή, 1999; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). γ) Οι στάσεις (Attitudes), που περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος (Χατζηπαντελή, 1999; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) και δ) οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies), οι οποίες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να φέρει εις πέρας άρτια μια συγκεκριμένη εργασία (Χατζηπαντελή, 1999; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

## 2.2. Η Σημασία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης Προσωπικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει μια ομάδα από λειτουργίες που εξελίσσονται μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, με σκοπό να φέρει εις πέρας τους στόχους της, όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ανάπτυξη του προσωπικού, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η αύξηση της παραγωγικότητας, η εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού κ.ά..

Σύμφωνα με τη Δεληθέου (2008), ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος χρησιμοποιείται για την ανάλυση και την περιγραφή των θέσεων εργασίας αποτελεί βασικότερη λειτουργία. Εξίσου βασικές λειτουργίες είναι η επιλογή και η αξιολόγηση των εργαζομένων που συνδέονται με τις εργασιακές σχέσεις και η εσωτερική επικοινωνία.

Οι αυξημένες ικανότητες και η παρακίνηση των εργαζομένων επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης η οποία αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, χρησιμοποιώντας την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων και την παρακίνηση των εργαζομένων. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων στοχεύει στην προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, με σκοπό την ανάληψη υψηλότερων θέσεων μέσα στην ιεραρχία (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Ως εκπαίδευση λογίζουμε την οργανωμένη διαδικασία μάθησης μέσω της οποίας ο εργαζόμενος πρόκειται να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να υιοθετήσει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του (Χυτήρης, 2001). Ειδικότερα, η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω της διαδικασίας μάθησης που απορρέει από την εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού .

Ως μάθηση ορίζεται η διεργασία συνεχούς επανερμηνείας των εμπειριών, γεγονός που σημαίνει ότι είναι άτυπη και περιστασιακή, η εκπαίδευση αναφέρεται στη συνειδητή μάθηση που είναι σχεδιασμένη με συγκροτημένο τρόπο από κάποιον φορέα παροχής μάθησης (Κόκκος, 2005). Επίσης, εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Αντιθέτως, η κατάρτιση αποτελεί χαμηλότερου επιπέδου είδος εκπαίδευσης, με περισσότερο περιορισμένους στόχους, που προετοιμάζει τα άτομα ώστε να μπορούν να εκτελούν έργα ή ρόλους μάλλον μηχανικού και τυποποιημένου χαρακτήρα, χωρίς να υπάρχει η ανάγκη της κατανόησης των βαθύτερων εννοιών των έργων που αναλαμβάνουν. Γενικότερα η βασική διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση και την κατάρτιση τείνει να εξαφανιστεί, με την έννοια ότι η κατάρτιση έχει ως στόχο τη συστηματική εκμάθηση όχι μόνο των ικανοτήτων, κανόνων και εννοιών, αλλά και στάσεων και συμπεριφορών, άρα και με τη βαθύτερη κατανόηση των ζητημάτων.

Μια ακόμη σημαντική, άξια λόγου, έννοια είναι η επιμόρφωση, η οποία αποτελεί συνήθως προεπαγγελματική ή επαγγελματική κατάρτιση ή ακαδημαϊκή εκπαίδευση, η οποία πραγματοποιείται μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση, αλλά όχι απαραίτητα μετά την αρχική. Αποτελεί έννοια που είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της εκπαίδευσης, καθώς και οι δύο έχουν ως βασική προϋπόθεση την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης από τους εργαζόμενους και αναφέρεται συνήθως σε προσωπικό ανώτερων και μεσαίων βαθμίδων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού δείχνουν την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού. Ενδεικτικά οι λόγοι που οδηγούν στην αναγκαιότητα αυτή σχετίζονται: α) με την τεχνολογική πρόοδο, η οποία απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου, β) με τον

επανασχεδιασμό των λειτουργιών και των οργανωτικών αλλαγών που μπορεί να προκύψουν, οι οποίες απαιτούν νέες αρμοδιότητες και πιο διευρυμένα καθήκοντα, γ) με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, που απαιτούν από τους οργανισμούς νέα οργανωτική κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας, δ) με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του καταναλωτή, μέσω των οποίων απαιτούνται νέες θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο.

Η αναγκαιότητα για την εκπαίδευση μπορεί να φανεί και να προκύψει από διάφορες και διαφορετικές μεταξύ τους πηγές. Μερικές από αυτές είναι: οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι τους, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων, οι πελάτες των οργανισμών, τα ανώτερα στελέχη, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2001).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού αποτελεί σήμερα μια σημαντική προτεραιότητα για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό. Μέσα από ένα τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης διευκολύνεται η δημιουργία και η ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η επιβίωση ενός οργανισμού στο οικονομικό, ανταγωνιστικό περιβάλλον συνδέεται με την ικανότητα που έχει να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του (Argyris, 1971). Η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν μάλιστα γίνεται συστηματικά, μπορεί να οδηγήσει εύκολα στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των οργανισμών προέρχεται από:

- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που λαμβάνουν μέρος στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.
- Την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.
- Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας

εκπαίδευσης είναι πάντα πιο απαρχαιωμένα, σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

- Τις αναπροσαρμογές και αναδιαρθρώσεις, στη λειτουργία του οργανισμού.

### 2.3. Στάδια Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας σύμφωνα με την Βεντούρη (2005) είναι:

1. Ανάλυση αναγκών, όπου διευκρινίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία αποτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων και καθορίζονται οι στόχοι βάσει ελλείψεων (Βεντούρη, 2005).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι: η οργανωσιακή ανάλυση, η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων Ανθρώπινου δυναμικού, οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits), η ανάλυση απόδοσης (performance reviews) και η ανάλυση καθηκόντων (job analysis) ή ανάλυση θέσης εργασίας.

2. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος, κατά τον οποίο προσδιορίζεται και ελέγχεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος (Βεντούρη, 2005). Συγκεκριμένα εξετάζει: τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων, το χρόνο παραμονής στην επιχείρηση, το επίπεδο γνώσεων, την ικανότητα και τη θέληση να μάθουν, τις βασικές αρχές της μάθησης: την εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, τη γνώση των αποτελεσμάτων και το feedback, τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος (κατάλληλος φωτισμός, ησυχία, θέρμανση κ.τ.λ.), την πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, τη χρήση της εμπειρίας και τέλος, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας.

3. Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης επιλέγονται από την κάθε επιχείρηση βάσει των αναγκών της και κάποιων άλλων κριτηρίων όπως είναι το κόστος, ο χρόνος, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά. (Βεντούρη, 2005).

4. Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος: κατά το οποίο πρέπει να τηρείται το χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί και να διανέμεται το απαραίτητο εκπαιδευτικό υλικό, ενώ επιπλέον θα πρέπει για να



επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και να έχει επιλεγεί ο κατάλληλος εκπαιδευτής (Βεντούρη, 2005).

5. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος: σε αυτό το στάδιο εκτιμάται η αξία του προγράμματος και η ικανότητα να επιτύχει τους στόχους που είχαν τεθεί στο αρχικό στάδιο. Υπάρχουν πέντε μέθοδοι για να μετρήσουμε την αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος (Βεντούρη, 2005).

#### 2.4. Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών.

Ο όρος ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών αναφέρεται στις δραστηριότητες συλλογής δεδομένων των οργανισμών που στηρίζουν τις λήψεις αποφάσεων ιδιαίτερα με το αν η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει την απόδοση, ποιος θα έπρεπε να λάβει εκπαίδευση, ποιο θα είναι το υλικό της εκπαίδευσης. Υπάρχουν σχετικά λίγα μοντέλα όσον αφορά την καθοδήγηση της εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Τα μοντέλα αυτά αποτυγχάνουν στο να απεικονίσουν πλήρως το εύρος των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα των εκπαιδευτικών αποφάσεων.

Σύμφωνα με τον Anderson (1994) η ακόλουθη διαδικασία επιδιώκει να προσφέρει μια πιο στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στην ανάλυση αναγκών. Αφορά έναν συσχετισμό μεταξύ εκπαίδευσης και της αποστολής του οργανισμού καθώς και τις στρατηγικές της.

Αποτελείται από τα εξής στάδια:

##### 1. Ανάλυση της επιχείρησης.

Το στάδιο αυτό έχει σχεδιαστεί ώστε να αποκαλύψει πιθανά προβλήματα και να βοηθήσει στην αποσαφήνιση του προβλήματος ή να βρει τα αίτια που οδήγησαν στην απόφαση για την διεξαγωγή της ανάλυσης αναγκών. Αυτό επιτρέπει την ακόλουθη έρευνα να σχεδιαστεί με μεγαλύτερη ακρίβεια. Στόχος αυτού του σταδίου είναι να προσδιορίσει περιορισμούς, να αποκαλυφθούν πηγές ανεπίσημης εξουσίας και επιρροής και να δημιουργηθεί μια γενική εικόνα. Η ανάλυση αναγκών προσπαθεί να ταξινομήσει τα κομμάτια του πάζλ που θα επιτρέψουν στον ερευνητή να συγκεντρώσει όλες του τις προσπάθειες εκεί όπου θα είναι πιο χρήσιμες ώστε να επιλέξει μεθοδολογίες πιο αποτελεσματικές για αυτόν. Ερωτήσεις που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη σε αυτό το στάδιο της ανάλυσης αναγκών θα πρέπει να περιλαμβάνουν

Ποια η αποστολή της επιχείρησης και οι στόχοι των διαφόρων τμημάτων; Έχουν επιτευχθεί αυτοί οι στόχοι; Ποιοι είναι οι δείκτες που μετρούν την επιτυχία της επιχείρησης; Πως η δομή, η κουλτούρα και το εργασιακό περιβάλλον επιδρούν στην επιτυχία και την απόδοση της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία τους; Πως καθορίζονται και αποτιμώνται οι ρόλοι και οι λειτουργίες; Ποιες οι ενδεχόμενες αλλαγές στην αποστολή ή τις μεθόδους της διοίκησης της εταιρίας στο μέλλον; Ποιες οι περιοχές που αντιμετωπίζουν προβλήματα ή αλλαγές; Ποιος ο ρόλος της εκπαίδευσης όπως αυτός γίνεται αντιληπτός από τον κάθε ενδιαφερόμενο;

Υπάρχουν πολλά ζητήματα που πρέπει να διερευνηθούν προκειμένου να συνδεθούν η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι απαντήσεις για τις παραπάνω ερωτήσεις πολύ συχνά δεν είναι άμεσα διαθέσιμες. Είναι πολύ πιθανό να βρεθούν μέσω της παρατήρησης και κάποιων άτυπων συζητήσεων. Είναι απίθανο όμως οι ερωτήσεις αυτές να απαντηθούν μέσω κάποιων ερωτηματολογίων ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών.

## 2. Στάδιο συλλογής στοιχείων/ Εστίαση στην έρευνα.

Η αρχική εξέταση της επιχείρησης έχει ήδη αποκαλύψει ένα σημαντικό αριθμό πληροφοριών και ο ερευνητής είναι πλέον σε θέση να αναγνωρίσει ποια επιπλέον πράγματα χρειάζεται να γίνουν γνωστά. Η εξέταση βοήθησε στο να αποφευχθεί η συλλογή μη επεξεργασμένων – φιλτραρισμένων πληροφοριών και στοιχείων τα οποία ήταν απογοητευτικά και χρονοβόρα και συνήθως έχουν ως αποτέλεσμα να προκύπτουν πάρα πολλά δεδομένα για επεξεργασία. Στο στάδιο συλλογής στοιχείων αναγκαία είναι η άμεση εστίαση στην έρευνα. Ποιοι εργαζόμενοι, ποια τμήματα της επιχείρησης, ποιες εργασίες πρέπει να ερευνηθούν. Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο συνεργάσιμοι εάν προσεγγίζονται με συγκεκριμένες ερωτήσεις για συγκεκριμένο σκοπό.

Το στάδιο συλλογής δεδομένων περιλαμβάνει μια πιο επίσημη διαδικασία έρευνας. Η έρευνα αυτή θα πρέπει να εξετάσει πιθανές τάσεις και μελλοντικές ευκαιρίες στην επιχείρηση καθώς επίσης και τωρινά προβλήματα. Μέθοδοι συλλογής στοιχείων θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν δομημένες συνεντεύξεις με βασικούς στοχοθετημένους ερωτηθέντες ώστε να καταγράφονται τα αρχεία ή οι βάσεις δεδομένων. Κάθε νέα συλλογή δεδομένων μπορεί να ρίξει νέο φως σε ζητήματα που σχετίζονται και να αποκαλύψουν μοναδικές προοπτικές οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν σημαντικότερη αξία σε ένα επόμενο στάδιο σχεδιασμού της εκπαίδευσης.

Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ικανές να παράγουν δεδομένα τα οποία αν δεν είναι πάντα ποσοτικοποιημένα στατιστικά τουλάχιστον να αντιπροσωπεύουν κάποια ομόφωνη απόφαση. Αν η εκπαίδευση φαίνεται να υποδεικνύεται είναι σημαντικό να καλυφθεί η πραγματική ικανότητα των απαιτήσεων των σχετικών θέσεων και να μην περιορίζεται στην ανάλυση κατανομής εργασιών.

### 3. Ερμηνεία δεδομένων.

Τα δεδομένα γίνονται χρήσιμες πληροφορίες μόλις οργανωθούν και ληφθούν υπόψη. Σε αυτό το στάδιο η σημασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν προηγουμένων πρέπει να είναι προσδιορίσιμα. Τα δεδομένα καθεαυτού έχουν ελάχιστη σημασία, αλλά μπορούν να βοηθήσουν στην κρίση και τη λήψη αποφάσεων αν και πολλά θα εξαρτηθούν από τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Οποιαδήποτε σύσταση για εκπαίδευση και μη εκπαίδευση πρέπει να αντικατοπτρίζει γνήσιες οργανωτικές ανάγκες σε ομαδικό και ατομικό επίπεδο. Οι ανάγκες αυτές που αφορούν μόνο παρούσες ελλείψεις αλλά αντιδράσεις και πρωτοβουλίες που θα έρθουν αντιμέτωπες με μελλοντικές αλλαγές. Υπάρχει μια σημαντική αλλαγή από την εκπαίδευση ως απάντηση σε ένα πρόβλημα στην εκπαίδευση μιας ολοκληρωμένης επιχειρηματικής στρατηγικής για την προετοιμασία της βάσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για αναπόφευκτες αλλαγές και ευκαιρίες στην τεχνολογία, στα συστήματα, τις δομές και στη φύση της ίδιας της εργασίας γενικότερα.

### 4. Στάδιο δράσης.

Το στάδιο της δράσης δεν πρέπει να θεωρείται ως η τελική φάση του κύκλου. Είναι αυτό που κατευθύνει την όλη διαδικασία. Η ανάλυση των αναγκών είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη διαβούλευση και την έρευνα. Αυτό που ανακαλύπτεται από τη διαδικασία αυτή πρέπει επίσης να εφαρμοστεί. Οι προτάσεις της εκπαίδευσης πρέπει να ληφθούν υπόψη και από άλλους εργαζόμενους που συμμετέχουν (ιδιαίτερα των στελεχών που διοικούν) ώστε να κερδίσουν την οργανωτική δέσμευση που απαιτείται για να αναλάβουν περαιτέρω δράση. Οι ανάγκες της εκπαίδευσης που είναι πιθανόν να συναντηθούν μέσω της εφαρμογής σύντομων προγραμμάτων θα απαιτήσουν τον σχεδιασμό τέτοιων προγραμμάτων μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού που συνεργάζονται με τους επόπτες ή προϊσταμένους του τμήματος διοίκησης. Ομοίως, μια μακροπρόθεσμη στρατηγική θα έπρεπε να αναπτυχθεί ώστε να διασφαλίσει τις μελλοντικές ανάγκες που θα παρουσιαστούν. Η ανάλυση αυτή επίσης μπορεί να αποκαλύψει πληθώρα μη εκπαιδευτικών αναγκών και αυτό απαιτεί διαφορετικές αντιδράσεις από την πλευρά της διοίκησης. Η απόλυτη επιτυχία ενός εκπαιδευτικού

προγράμματος μπορεί κάλλιστα να εξαρτηθεί από την καταλληλότητα αυτών των αντιδράσεων έναντι των λοιπών σχετικών αναγκών. Το στάδιο της διαδικασίας περιλαμβάνει συγκεκριμένα βήματα ανάπτυξης ώστε να διασφαλίσει τις ανάγκες σε όλα τα επίπεδα όπως ατομικό, επαγγελματικό και οργανωτικό. Οι ανάγκες αυτές θα επιτευχθούν τελικά και οι ενέργειες θα αξιολογηθούν ως προς τη συνεισφορά τους στο τέλος. (Anderson, 1994)

## 2.5. Υλοποίηση της Εκπαίδευσης

Η εφαρμογή της εκπαίδευσης των εργαζομένων μπορεί να διεξαχθεί είτε εντός είτε εκτός της θέσης εργασίας.

- Εκπαίδευση εντός θέσης εργασίας (on the job training).

Ο εργαζόμενος εξασκεί τις ικανότητες και δεξιότητες του μέσα στην επιχείρηση. Βρίσκεται από την εποπτεία του προϊσταμένου του, ο οποίος ως καλύτερος γνώστης του αντικειμένου, διορθώνει τυχόν λάθη και παραλήψεις του εργαζομένου, ενώ δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο να χρησιμοποιήσει ποικίλα οπτικοακουστικά βοηθήματα για να διευκολύνει τον εργαζόμενο να κατανοήσει. Δίκαια αυτός ο τρόπος θεωρείται από πολλούς ως ο πιο αποτελεσματικός και αυτό γιατί ο εργαζόμενος μαθαίνει σε πραγματικές συνθήκες κάτω από την εποπτεία του εκπαιδευτή-προϊσταμένου του.

- Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training).

Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας πραγματοποιείται σε περιβάλλον διαφορετικό από αυτό της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή έχει πολλά μειονεκτήματα ιδιαίτερα για μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Τέτοια μειονεκτήματα είναι η διάρκεια των διδακτικών ωρών, αυξημένα κόστη για εκπαιδευτικό υλικό, μικρότερη ταχύτητα στην εκπαίδευση και την αποτελεσματικότητα. Το σημαντικότερο όμως μειονέκτημα είναι το γεγονός ότι ο εκπαιδευόμενος δεν εκπαιδεύεται στο πραγματικό περιβάλλον όπου εργάζεται. (Κανελλόπουλος, (1991); Μπουράντας, Παπαλεξανδρή (2002) )

### 2.5.1. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία, από την οποία εξαρτάται η επιτυχία της υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στη σχεδιαστική φάση είναι απαραίτητος ο σαφής καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων, η κατάλληλη επιλογή των στελεχών που θα συμμετάσχουν στα εκπαιδευτικά

προγράμματα και η εφαρμογή των αρχών της μάθησης, δηλαδή τα χαρακτηριστικά κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και να κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες-γνώσεις και να τις εφαρμόσουν στην δουλειά τους (Χυτήρης, 2001).

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού σε σχέση με την εκπαιδευτική διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να δείχνουν τη γενική στρατηγική του οργανισμού, να συμμορφώνονται με τις ανάγκες συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, αλλά και να είναι ανάλογοι των προσόντων των υπαλλήλων που καλούνται να παρακολουθήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος, είναι αποτέλεσμα του είδους των αναγκών των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Επίσης, το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος καθορίζεται και από τις πιθανές ελλείψεις του προσωπικού, στις οποίες πρέπει να εστιάσει το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα εξαρτάται από τον χρόνο ανάληψης των καθηκόντων από το προσωπικό ή και από τη σημαντικότητα κάποιου οργανωσιακού προβλήματος που θα προκύψει.

## 2.5.2. Μέθοδοι Εκπαίδευσης

### 2.5.2.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης εντός θέσης εργασίας

Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται στους εργαζόμενους μέσα στην θέση εργασίας τους είναι οι εξής:

- Επίδειξη (Demonstration)

Μέσω αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης ο εργαζόμενος μπορεί να ακολουθήσει μια σειρά από βήματα ώστε να κατανοήσει τι πρέπει να κάνει μέσω κάποιων παραδειγμάτων. (Cannon Gustafson (2002); Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή (2002) )

- Εκπαίδευση μέσω της καθοδήγησης (coaching)

Σύμφωνα με τους Beardwell και Holden (1997) η μέθοδος αυτή θεωρείται μία από τις πιο συνηθισμένες και παλαιότερες μορφές εκπαίδευσης. Το coaching αφορά την εκπαίδευση ενός εργαζόμενου από τον προϊστάμενο του. Η μέθοδος αυτή θεωρείται ως μία από τις αποτελεσματικότερες και αυτό γιατί

επιτυγχάνεται συνεχής σχέση εργαζόμενου-προϊσταμένου ως εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή ενώ ταυτόχρονα το κόστος της όλης διαδικασίας είναι ελάχιστο. (Χυτήρης, (2001); Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή (2002) )

- Εκπαίδευση μέσω μέντορα/ συμβούλου (mentoring)

Η μέθοδος εκπαίδευσης αυτή δρα επικουρικά συμπληρώνοντας την κύρια και επίσημη εκπαίδευση του εργαζόμενου. Οι μέντορες έχουν σαν βασικό στόχο να καθοδηγήσουν και να συμβουλευσουν τους εργαζόμενους. Αυτό έχει σαν συνέπεια την δημιουργία στενών σχέσεων εργαζομένων και προϊσταμένων επομένως να καταλυθεί κάθε έννοια αξιοκρατικότητας και ορισμένοι εργαζόμενοι να χαίρουν κάποιων προνομίων. (Χυτήρης, (2001); Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή (2002) )

- Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)

Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αλλάζει αρκετές θέσεις εργασίας ώστε να γίνει δέκτης γνώσεων και καινούργιων μορφών εργασίας. Μέθοδος ιδιαίτερα χρήσιμη σε εργαζομένους που στοχεύουν στην προαγωγή τους σε υψηλότερες θέσεις. (Χυτήρης, (2001): 137; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή , (2002: 292) )

- Αυτοκατευθυνόμενη μάθηση

Μέσω αυτής της μεθόδου γίνεται χρήση ερωτηματολογίου (τέστ) μέσω των οποίων ο εργαζόμενος – εκπαιδευόμενος μαθαίνει πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του.

- Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction training)

Η εκπαίδευση αυτή θεωρείται αρκετά χρήσιμη σε εργαζόμενους οι οποίοι μετεκπαιδεύονται για νέες θέσεις εργασίας . Για να επιτευχθεί αυτό ο εκπαιδευόμενος πρέπει πρώτα να ενημερωθεί για το αντικείμενο της εκπαίδευσης. Έπειτα γίνεται θεωρητική ανάλυση των θέσεων εργασίας, κατόπιν τα θέματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως πρέπει να εφαρμοστούν στην πράξη. Ενώ τέλος ο εργαζόμενος θα τοποθετηθεί στη νέα θέση εργασίας ώστε να εποπτεύεται από τον ανώτερο. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή , 2002: 292)

- Job enrichment

Για να αποκτήσει ένας εργαζόμενος μία διοικητική θέση θα πρέπει να υπάρξει προσεκτικός σχεδιασμός στην ανάθεση περισσότερων αρμοδιοτήτων. ( Μπουράντας, Παπαλεξανδρή , 2002: 292)

- Εκπαίδευση με χρήση ηλεκτρονικών μέσων

Ο εργαζόμενος αναπτύσσει τις δεξιότητές του εκμεταλλεύόμενος την χρήση νέων τεχνολογιών όπως τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, την χρήση οπτικοακουστικών μέσων και μέσων προσομοίωσης.

- Internships

Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης στις οποίες οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με πανεπιστήμια απασχολούν φοιτητές προκειμένου να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις των προγραμμάτων σπουδών τους.

#### 2.5.2.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσεως εργασίας.

Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται στους εργαζόμενους εκτός της θέσης εργασίας είναι οι εξής:

- Διαλέξεις.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μία από τις κλασικότερες μορφές μετάδοσης γνώσεων και πληροφοριών από τους εκπαιδευτικούς – προϊσταμένους στους εκπαιδευόμενους – εργαζόμενους. Η μέθοδος αυτή μειονεκτεί σε σχέση με άλλες γιατί βασίζεται κατά κύριο λόγο στο θεωρητικό και όχι σε πρακτικό επίπεδο. (Μπουραντάς, 2002)

- Σεμινάρια (Seminars).

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην προαναφερθείσα μέθοδο με μόνη διαφορά ότι υπάρχει η δυνατότητα από μέρους των εργαζομένων να σχηματίσουν ομάδες (κυρίως με μικρό αριθμό ατόμων) και να συμμετέχουν , πράγμα το οποίο τους οδηγεί σε πιο ενεργή συμμετοχή. (Χυτήρης, 2001).

- Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies).

Μέσω της μεθόδου αυτής οι εργαζόμενοι – εκπαιδευόμενοι μπορούν να συζητήσουν και πιθανώς να βρουν λύση σε κάποιο οργανωτικό πρόβλημα της επιχείρησης, πρόβλημα το οποίο μπορεί να είναι τόσο υπαρκτό όσο και ανύπαρκτο (υποθετικό).

Αυτό βοηθά τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους. (Χυτήρης, 2001).

- Επιχειρηματικά παίγνια (Business games).

Πρόκειται για μία μέθοδο κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και γνωρίζοντας βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις, να επιλύσουν προβλήματα της επιχείρησης και να δημιουργήσουν πιθανές καινοτομίες, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει στόχους. Η μέθοδος αυτή αποτελεί σημαντικό μέσο αυτοανάπτυξης (Χυτήρης, 2001).

- Ασκήσεις ρόλων (Role playing).

Μέσω της μεθόδου αυτής δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους – εργαζόμενους να υποδυθούν ρόλους. Μέσω της υποκριτικής αυτής ο ίδιος ο εργαζόμενος μπορεί να κάνει την αυτοκριτική του, οι συνάδελφοι – παρατηρητές να σχολιάσουν και να εντοπίσουν τυχόν λάθη ή παραλήψεις. Μέσω της μεθόδου αυτής κάθε εκπαιδευόμενος μπορεί να παρατηρήσει και να κρίνει καθώς και να αναπτύξει νέες ικανότητες. Επίσης μπορούν να δημιουργηθούν ή και να ισχυροποιηθούν εργασιακοί δεσμοί σχέσεων τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένων – προϊσταμένων. (Χυτήρης, 2001)

- Προσομοίωση (simulation).

Μέσω της προσομοίωσης ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται σε συνθήκες παρόμοιες με αυτές της πραγματικής εργασίας. Απαραίτητη είναι η χρήση των τεχνολογικών μέσων όπως ηλεκτρονικών υπολογιστών, του διαδικτύου, οπτικών δίσκων κ.α. Ο εκπαιδευόμενος οδηγείται ώστε να λάβει σημαντικές διοικητικές αποφάσεις. Αποφάσεις τυχόν λανθασμένες θα επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. (Cannon, 2002).

- Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling).

Στόχος της μεθόδου αυτής είναι η ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Σχέσεις βασιζόμενες στους πειθαρχικούς κανόνες και στην ανάπτυξη των συμπεριφορών των εργαζομένων – συναδέλφων. (Μπουραντάς, 2002).



### 2.5.3. Η Εφαρμογή της Εκπαίδευσης

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των εργαζομένων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό. Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Σίγουρα η πείρα και η προετοιμασία του εκπαιδευτή έχουν πάντως από τους βασικότερους ρόλους.

### 2.5.4. Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Την τελική φάση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, του ανθρώπινου δυναμικού, συνιστά η αξιολόγηση των χρησιμοποιηθέντων προς τούτο μεθόδων. Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (1997) η αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται ως η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Η παράλειψη της αξιολόγησης οδηγεί στη συνέχιση πιθανών προβλημάτων, αλλά και στην απώλεια επενδυμένων πόρων στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η διαδικασία της αξιολόγησης αναπτύσσεται σε τέσσερα επίπεδα ή Κριτήρια: στην αντίδραση στη μάθηση, στη συμπεριφορά και στα αποτελέσματα (Jackson, Schuler, 2006).

Από τα τέσσερα κριτήρια, τα δύο πρώτα σχετίζονται με τα αποτελέσματα που έδωσε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ως προς τις γνώσεις που αποκτήθηκαν και λέγονται «Εσωτερικά Κριτήρια», ενώ τα δύο τελευταία εξετάζουν και αναλύουν τις επιπτώσεις που προκάλεσε η εκπαίδευση πάνω στην εργασία και γι' αυτό το λόγο λέγονται «Εξωτερικά Κριτήρια» (Casio, 2003).

Η Αντίδραση: εξετάζει την ικανοποίηση των εκπαιδευομένων σε σχέση με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με τους εκπαιδευτές, με το χρησιμοποιούμενο εκπαιδευτικό υλικό και με τα μέσα διδασκαλίας, όπως τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, το οπτικοακουστικό υλικό, τις αίθουσες διδασκαλίας και τα εργαστήρια.

Η Μάθηση: εξετάζει τις αποκτηθείσες από τους εκπαιδευόμενους γνώσεις και δεξιότητες λόγω της συμμετοχής τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Έτσι, οι αντίστοιχες μετρήσεις μπορούν να γίνουν μέσω γραπτών και προφορικών εξετάσεων.

Η Συμπεριφορά ή Αλλαγή στην απόδοση: εξετάζει την ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων που αποκτήθηκαν, στα καθημερινά εργασιακά καθήκοντα, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η αξιολόγηση στο επίπεδο αυτό, γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο των υπαλλήλων, από τους συναδέλφους τους και τους υφισταμένους τους,

μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων ή προσωπικών συνεντεύξεων (Χυτήρης, 2001).

Τα Αποτελέσματα: αποτελεί το τελευταίο στάδιο αξιολόγησης, στο οποίο εξετάζονται τα τελικά αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε επίπεδο υπηρεσίας και οργανισμού. Οι μετρήσεις που γίνονται στο στάδιο αυτό αναφέρονται στην επίδραση που προκάλεσε η εκπαίδευση των εργαζομένων στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του οργανισμού, στο κέρδος, στο κόστος παραγωγής, στο χρόνο ανταπόκρισης του οργανισμού στις ανάγκες του κοινού, στην ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, στο ρυθμό αποχώρησης των υπαλλήλων και στο ποσοστό των ατυχημάτων και των ελαττωματικών προϊόντων (Χυτήρης, 2001).

## 2.6. Οφέλη της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

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

- Αυξημένη παραγωγικότητα: Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).
- Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων: Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως

αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

- Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους: Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός, τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).
- Μείωση ατυχημάτων: Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).
- Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας: Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της, παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).
- Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων: Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:  
η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

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

Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα, σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες.

Τα οφέλη, που απορρέουν από την εκπαίδευση του προσωπικού, για την ίδια την επιχείρηση είναι: η βελτίωση της κερδοφορίας, η βελτίωση της γνώσης της εργασίας και των ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, το καλύτερο ηθικό των εργαζομένων, η βελτίωση της εταιρικής εικόνας, η ενίσχυση της αυθεντικότητας, της ευελιξίας και της εμπιστοσύνης.

Επίσης, η εκπαίδευση βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου, συμβάλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη, η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο, βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία, συμβάλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών, παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, συμβάλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Έπειτα, συμβάλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης, βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών και στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας, συμβάλει στη μείωση του κόστους, βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας, ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας και βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές και στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι:

- Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα.
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη.
- Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη.
- Βοηθάει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις.
- Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας.
- Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας.
- Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων.
- Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου.  
(Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

## 2.7. Διαφορές Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάπτυξης

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού αποτελεί σημαντικό θέμα για μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει τα πιο κατάλληλα στελέχη της για την εκπαίδευση του προσωπικού που πρόκειται να προσληφθούν.

Η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης γι' αυτό και δίνεται ιδιαίτερη προσοχή τόσο από τους προϊσταμένους προς το προσωπικό, όσο και από την επιχείρηση, προσπαθώντας έτσι το εκπαιδευτικό προσωπικό να εκπαιδευτεί όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Η παραπάνω διαδικασία επιτυγχάνεται εφόσον οι επιχειρήσεις έχουν ως πρώτο στόχο τη διαδικασία και τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού και στο τελικό στάδιο την αξιολόγησή του όπου μπορεί να διαπιστώσει τις αποδόσεις του προσωπικού οι οποίες πρέπει να ικανοποιούν τους στόχους της επιχείρησης. Όμως, εκτός από την εκπαίδευση σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση έχει και η ανάπτυξη του προσληφθέντος προσωπικού, όπου οι επιχειρήσεις φροντίζουν κάθε ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων και γνώσεων του κάθε εκπαιδευόμενου, δίνοντας του τη δυνατότητα να συμμετέχει σε διάφορες οργανώσεις ή σεμινάρια, χωρίς όμως να επιβαρυνθεί με δικά του έξοδα ο εκπαιδευόμενος.

Με αυτό τον τρόπο δίνεται ώθηση στον εργαζόμενο, αφού αναπτύξει τις ικανότητες και τις γνώσεις του στη συνέχεια να τις εφαρμόσει πάνω στη επιχείρηση προς όφελός της. Αν και οι δύο όροι είναι σημαντικοί για μια επιχείρηση, θα πρέπει να τονιστεί ότι

οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί θα παρουσιαστούν οι βασικές διαφορές ανάμεσα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

**Πίνακας 1: Εκπαίδευση σε αντιπαράθεση με την ανάπτυξη του προσωπικού**

(Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)

	<b>Εκπαίδευση</b>	<b>Ανάπτυξη</b>
<b>Εστίαση</b>	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
<b>Σκοπός</b>	Μεμονωμένοι Εργαζόμενοι	Ομάδα Εργασίας ή επιχείρηση
<b>Χρονικός ορίζοντας</b>	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
<b>Στόχος</b>	Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων

Όπως φαίνεται και στον πίνακα παραπάνω, στην εκπαίδευση η εστίαση είναι αποκλειστικά και μόνο στην τρέχουσα εργασία, απευθύνεται σε μεμονωμένους εργαζομένους, δηλαδή αντιμετωπίζει ειδικά ελλείμματα απόδοσης ή προβλήματα, εστιάζει στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, έχοντας ως βασικό στόχο την ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η ανάπτυξη, σε αντιπαράθεση με την εκπαίδευση, εστιάζει τόσο στην τρέχουσα εργασία, όσο και στις εργασίες που θα έχουν οι εργαζόμενοι στο μέλλον. Απευθύνεται σε ολόκληρη την ομάδα εργασίας ή στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα αφορά τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και την ευελιξία του έχοντας ως πρωταρχικό στόχο τον εμπλουτισμό των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Η ανάπτυξη αποδίδει ως προς τους περισσότερο ικανούς και ευέλικτους ανθρώπινους πόρους μακροπρόθεσμα.

Ο όρος εκπαίδευση δεν είναι πολύ αποδεκτός από τους εργαζομένους, καθώς τον αντιλαμβάνονται ως ένα χαρακτηριστικό έλλειψης δεξιοτήτων και έτσι ο εργαζόμενος ενδεχομένως να θεωρήσει την επιλογή του για συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αρνητικό μήνυμα. Σε αντίθεση με το πώς αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι εκτιμούν μια ευκαιρία για ανάπτυξη. Ίσως, είναι δύσκολο να αλλάξει

αυτή η αντιμετώπιση. Μπορεί, όμως, η επιχείρηση να εστιάσει την προσοχή της στη δυναμική βελτίωσης που προσφέρεται μέσω της εκπαίδευσης, αντί στη διόρθωση μιας έλλειψης δεξιοτήτων. Έτσι, η εκπαίδευση να παρουσιάζεται ως ανάπτυξη με το να χρησιμοποιείται ο ένας όρος στη θέση του άλλου χωρίς να χάνει κάθε όρος την αξία του και να υπάρχει θετική αντιμετώπιση για την εκπαίδευση (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

## Κεφάλαιο 3:

### 3.1 Το λιανικό εμπόριο

Σύμφωνα με τους Armstrong & Kotler (2009), ως λιανικό εμπόριο ή λιανεμπόριο λογίζονται ως «όλες οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει η πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών απευθείας στους τελικούς καταναλωτές για προσωπική και όχι για επιχειρηματική χρήση». Συνεπώς οι καταναλωτές βρίσκονται σε άμεση επαφή με το λιανεμπόριο, το οποίο αποτελεί και τον ενδιάμεσο συνδετικό κρίκο μεταξύ των παραγωγών και των καταναλωτών.

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λιανικό εμπόριο μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής βάση της εμπορικής στρατηγικής τους:

- Καταστήματα ευκολίας (convenience stores).
- Εξειδικευμένα καταστήματα (specialty stores).
- Καταστήματα ποικιλίας προϊόντων (variety stores).
- Σούπερ μάρκετ.
- Πολυκαταστήματα (department stores).
- Γενικά εκπωτικά καταστήματα (discount stores).
- Εξειδικευμένα εκπωτικά καταστήματα (category killers).
- Καταστήματα – αποθήκες καταλόγου (catalogues showrooms). (Corsetti & Muller, 2006).

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου έχει ως ταυτότητα τον προσανατολισμό των επιχειρήσεών του προς τους πελάτες. Σύμφωνα με τον Macdonald 1994 «ακόμα και με το πέρασμα των χρόνων και την εξέλιξη του λιανικού εμπορίου από τα μικρά καταστήματα μέχρι πλέον και τα μεγάλα καταστήματα, το κρίσιμο στοιχείο για τις επιχειρήσεις παραμένει η κατανόηση των πελατών καθώς ο κλάδος εξαρτάται απόλυτα από τις καθημερινές αποφάσεις αυτών».

Το στοιχείο εκείνο που χαρακτηρίζει τον κλάδο του λιανικού εμπορίου είναι ο έντονος ανταγωνισμός. Είναι επιτακτική ανάγκη της εκάστοτε επιχείρησης να καταβάλει συνεχή προσπάθεια ώστε να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό αποτελεί απαραίτητη δέσμευση της εκάστοτε επιχείρησης έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών. Αυτό το αποτέλεσμα όμως μπορεί να καταστεί εφικτό όχι μόνο όταν η ίδια η διοίκηση της επιχείρησης υιοθετήσει αυτή την φιλοσοφία αλλά το γενικότερο σύνολο που την απαρτίζει να το ενστερνιστεί. Και αυτό



το σύνολο δεν είναι άλλο από το σύνολο των εργαζομένων της. Χαρακτηριστικά αναφέρει ο Τζωρτζάκης (2001, σελ.193): «Η σημερινή επιχείρηση λιανικής πώλησης θα πρέπει να καθοδηγείται και να διοικείται κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι επιδιωκόμενοι στόχοι να υλοποιούνται μέσα από την όσο δυνατόν τελειότερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών».

Κοινός στόχος όλων των επιχειρήσεων αποτελεί η αέναη προσπάθεια για την συνεχόμενη και αδιάκοπη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των πελατών τους με απώτερο σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Μιχαηλίδη (1993) πρέπει να αναγνωρισθεί το γεγονός ότι η γνώση αποτελεί το πιο σημαντικό θέμα που αντιμετωπίζουν οι Έλληνες λιανέμποροι και προτείνει στην κυβέρνηση το 1993 την εισαγωγή περισσότερης εκπαίδευσης και μόρφωσης σε θέματα διοίκησης των εμπορικών επιχειρήσεων. Αποτελεί επιτακτική ανάγκη εκ μέρους των διοικήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου του λιανικού εμπορίου να κατανοήσουν τη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η άρτια εκπαίδευση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σημαντικότερο εργαλείο ώστε να αποκτηθεί κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

«Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον των λιανικών πωλήσεων, η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου φέρεται ως η βασική στρατηγική πώλησης ( Berry 1996, Hummel & Savitt 1999)».

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στο παρελθόν όπου έχει παρατηρηθεί μια μειωτική τάση του αριθμού των καταστημάτων λιανικής πώλησης κυρίως στις ΗΠΑ καθώς και στην Δυτική Ευρώπη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό της Μεγάλης Βρετανίας όπου από τα 504.781 καταστήματα λιανικής πώλησης το έτος 1971 , έφτασε να αριθμεί στα 350.000 καταστήματα 18 έτη αργότερα το 1981. Αυτή η αξιοσημείωτη μείωση των καταστημάτων λιανικής πώλησης μπορεί να οφείλεται σε μια πληθώρα παραγόντων. Ένας βασικότερος λόγος είναι η ύπαρξη μεγάλων αλυσίδων πολυκαταστημάτων. Έχοντας στην κατοχή τους τεράστια αγοραστική δύναμη καθιστούν τους μικρούς ανεξάρτητους έμπορους αρκετά αδύναμους. Μία ακόμη βασικότερη αιτία αποτελεί το γεγονός ότι οι μεγάλες αλυσίδες πολυκαταστημάτων μπορούν να έχουν την ευελιξία να κλείσουν κάποια μικρότερη μονάδα και να ανοίξουν κάποια μεγαλύτερη βασιζόμενοι στην ορθολογική τους οργάνωση και διοίκηση. Τέλος, ένας εξίσου σημαντικός λόγος μείωσης των καταστημάτων λιανικής πώλησης αποτελεί το εύρος και η αυξημένη

ποσότητα των προϊόντων που διαθέτει κάποιο υπερκατάστημα συγκρινόμενο με κάποιο κατάστημα του κλάδου του λιανεμπορίου.

Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που ανήκουν στο κλάδο του λιανικού εμπορίου αντιμετωπίζουν τις μεγαλύτερες δυσκολίες σε αντίθεση με τις μικρές και μεγάλες λιανικές επιχειρήσεις και αυτό γιατί μπορούν να προσφέρουν στους καταναλωτές τη δυνατότητα να ολοκληρώσουν τις αγορές τους σε ένα σημείο συνδυάζοντας την εξειδίκευση αφού υπάρχει μια μεγάλη πληθώρα εμπορευμάτων στα μεγάλα καταστήματα, ενώ στα μικρά κυριαρχεί η καλύτερη γνώση και εξειδίκευση πάνω σε αυτά.

Η βελτίωση των λειτουργικών αποδόσεων οδηγεί τους επιτυχημένους ομίλους καταστημάτων να συνενωθούν με λιγότερο επιτυχημένους ομίλους ώστε να μεταδώσουν τα μυστικά της επιτυχημένης πορείας τους, κατά συνέπεια σχηματίζονται ολοένα και μεγαλύτεροι όμιλοι επιχειρήσεων (ειδικότερα στο τομέα των τροφίμων).

### 3.2. Εισαγωγή στον Κλάδο των Σούπερ Μάρκετ

Στο σύγχρονο λιανεμπόριο ο κλάδος των σούπερ μάρκετ παραμένει μια σημαντική προσοδοφόρα επιχείρηση. Παρόλο που τα τελευταία χρόνια ξέσπασε η κρίση στην Ελλάδα και θα ήταν αναμενόμενο να έχουν μειωθεί οι πωλήσεις στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, σε συνδυασμό και με τη μείωση των εισοδημάτων των νοικοκυριών, αντίθετα παρατηρείται ότι υπάρχει ακόμη και αύξηση του τζίρου τους και οι τυχόν απώλειες είναι μικρές. Επίσης παρατηρείται και ο έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, λόγω των υπεράριθμων επιχειρήσεων που εδρεύουν στη χώρα μας, καθώς υπάρχουν οι μικρότερες σε μέγεθος αλυσίδες που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο κυρίως, αλλά και οι μεγαλύτερες αλυσίδες που προχωρούν τόσο σε εκ νέου δημιουργία νέων καταστημάτων, αλλά παράλληλα και σε μείωση των τιμών των προϊόντων τους (Franchise Success, 2011).

Στη σημερινή εποχή οι καταναλωτές, για τη δική τους διευκόλυνση αλλά και μετακίνηση επιδιώκουν να κάνουν τις αγορές τους μέσω των σούπερ μάρκετ, που τους προσφέρει και καλύτερη ποιότητα, αλλά και ποσότητα προϊόντων. Κατά βάση οι καταναλωτές επισκέπτονται εβδομαδιαία κάποιο κατάστημα σούπερ μάρκετ για τις αγορές τους, μερικοί από αυτούς έχουν προκαθορίσει από πριν το τι θα αγοράσουν και τι μάρκα κι άλλοι να επιλέγουν εντός του καταστήματος, συγκρίνοντας τιμές των προϊόντων, καθώς παρατηρείται και η μεταστροφή τους σε Ελληνικής παραγωγής προϊόντα για τις αγορές τους.

Συμπερασματικά, λοιπόν στον κλάδο των Super Market υπάρχουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης κι αυτό εξαρτάται από την κοινή πράξη των υπευθύνων των αλυσίδων που θα λάβουν υπόψη τους τις τάσεις των καταναλωτών, αλλά και το νέο οικονομικό τοπίο που έχει διαμορφωθεί και θα ορίζουν δίκαιες τιμολογιακές τιμές. Έτσι, οι μεγάλες αλυσίδες των Super Market καταφέρνουν να αυξάνουν τα έσοδά τους εν μέσω της ύφεσης, αντίθετα απ' την γενική άποψη πως υπάρχει μείωση των προϊόντων της ιδιωτικής κατανάλωσης (Franchise Success, 2011).

### 3.3. Αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ

Οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ κατάφεραν να αντισταθούν απέναντι στην οικονομική κρίση αναπροσαρμόζοντας την τιμολογιακή πολιτική τους, ενδυναμώνοντας την γκάμα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, αλλά και επενδύοντας κατά κύριο λόγο σε Ελληνικά προϊόντα (moneypro.gr, 2012).

Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ παίρνει θετικό πρόσημο λόγω της μεγάλης του συγκέντρωσης καθώς αποτελείται από λίγες αλυσίδες, οι οποίες κατά το παρελθόν απορρόφησαν άλλες μικρότερες επιχειρήσεις. Ορισμένες από τις μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ είναι οι εξής:

- Η αλυσίδα σούπερ μάρκετ PROTON, η οποία ανήκει στον όμιλο ΕΛ.ΕΤ.Α, και έχει ξεπεράσει τις 370 επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ με δυναμικό 578 καταστημάτων ([www.protonmarkets.gr](http://www.protonmarkets.gr)).
- Η εταιρία Σκλαβενίτης που λογίζεται ως μια 100% Ελληνική εταιρία και αναπτύσσεται αποκλειστικά στα όρια του λεκανοπεδίου της Αττικής μέχρι το 2016 που δικτυώθηκε και στην υπόλοιπη Ελλάδα και παρόλο της κρίσης η συγκεκριμένη αλυσίδα κατάφερε να ορθοποδήσει τόσο μια ευέλικτης τιμολογιακής πολιτικής που ακολούθησε, αλλά και των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που διαθέτει στα καταστήματά της, αριθμεί 560 καταστήματα. ([www.sklaivenitis.gr](http://www.sklaivenitis.gr)).
- ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, που αριθμοί 397 καταστήματα ([www.ab.gr](http://www.ab.gr)).
- η εταιρία ΜΑΣΟΥΤΗΣ που δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στη βόρεια Ελλάδα και εκεί καταγράφει κέρδη και η οποία κατάφερε το 2012 να ενισχύσει τις επιλογές για τα προϊόντα ετικέτας, αριθμεί 272 καταστήματα ([www.masoutis.gr](http://www.masoutis.gr)).
- Μία ακόμη αλυσίδα σούπερ μάρκετ με επωνυμία MY MARKET, αριθμεί 271 καταστήματα. Τα My Market είναι καταστήματα με χώρους

πώλησης 800 - 1.700τ.μ., τα οποία βρίσκονται σε συνέχεια της ενοποίησης με την Βερόπουλος σε όλη την Ελλάδα. ([www.mymarket.gr](http://www.mymarket.gr))

- Τέλος, σημαντική αλυσίδα σούπερ μάρκετ είναι η Γερμανική εταιρία LIDL, η οποία άνοιξε το πρώτο κατάστημα στην Ελλάδα πριν από 18 χρόνια και σήμερα αριθμεί 226 καταστήματα. Τακτική της εταιρίας είναι να μη δημοσιοποιεί τα οικονομικά της δεδομένα. Η συγκεκριμένη εταιρία είναι η μοναδική στην Ελλάδα που διαθέτει τα δικά της σήματα, όπως επίσης και περιορισμένες επιλογές σε βασικά είδη πρώτης ανάγκης. Κατά γενική ομολογία, έχει βγει κερδισμένη από τη κρίση λόγω των χαμηλών τιμών των προϊόντων τους που δεν περνούν απαρατήρητα από τον καταναλωτή ([www.lidl-hellas.gr](http://www.lidl-hellas.gr)).

### 3.4. Μέθοδοι Εκπαίδευσης στα Σούπερ Μάρκετ στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό

#### 3.4.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων στα Σούπερ Μάρκετ στην Ελλάδα.

Οι νέες απαιτήσεις και προκλήσεις της εποχής οδήγησαν τα σούπερ μάρκετ και γενικότερα τον κλάδο του λιανεμπορίου να επενδύσουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε να προσδώσει στην επιχείρηση ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πίστη τους, στην καθοριστική συμβολή και δύναμη των υπαλλήλων τους, τις οδήγησε στην εκπαίδευσή τους θεωρητικά και πρακτικά και κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας ενός σούπερ μάρκετ, η οικονομική απόδοση της επιχείρησης καθώς επίσης καθίσταται και ανταγωνιστικότερη στο κλάδο του λιανικού εμπορίου. (Mullins 1995:197)

Στα σούπερ μάρκετ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι προσαρμοσμένες στις αυξημένες απαιτήσεις και εξελίξεις του περιβάλλοντος. Σε ορισμένα σούπερ μάρκετ προτού διενεργηθεί κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το τμήμα εκπαίδευσης των εργαζομένων ακολουθεί τα εξής στάδια: εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών, μετατροπή των αναγκών σε συγκεκριμένους στόχους, επιλογή των ατόμων που θα εκπαιδευτούν, επιλογή των κατάλληλων για την περίπτωση εκπαιδευτικών μεθόδων, επιλογή των εκπαιδευτών, προϋπολογισμός του κόστους της εκπαιδευτικής διαδικασίας, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αξιολόγηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Η διάρκεια της εκπαίδευσης των εργαζομένων διαφέρει ανάλογα στο κάθε σούπερ μάρκετ και ανάλογα με τη θέση που αφορούν. Για την εκπαίδευση διευθυντικών

στελεχών καταστήματος χρειάζονται συνήθως μερικοί μήνες ενώ για την εκπαίδευση χαμηλών στελεχών (πωλητές, ταμίες), στελέχη γραφείου μόλις κάποιες εβδομάδες (Φούφας 2016).

Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται συνήθως στα εξής θέματα:

- Διοίκηση επιχειρήσεων.
- Θέματα marketing.
- Θέματα management.
- Γραφιστικά προγράμματα.
- Προγράμματα πληροφορικής.
- Τεχνικές πωλήσεων.
- Θέματα που αφορούν τεχνικά και κατασκευαστικά περιεχόμενα.
- Θέματα ασφάλειας και υγιεινής.
- Ξένες γλώσσες.

Οι πιο συνηθισμένοι μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων που ακολουθούν είναι οι εξής:

- Εκπαιδευτικά σεμινάρια, τα οποία στοχεύουν ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν γνώσεις, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες. Οι νέοι εργαζόμενοι ενημερώνονται για θέματα κουλτούρας, οργάνωσης και διαδικασιών.
- Διαλέξεις και εισηγήσεις, οι οποίες πραγματοποιούνται από εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης, εκπαιδευτές και εξωτερικούς συμβούλους. Στόχος τους είναι να εμφυσήσουν τη φιλοσοφία και να κερδίσουν έτσι τη πίστη και την αφοσίωση.
- Μαθήματα με ηλεκτρονική πλατφόρμα (Computer Based courses), όπου οι εργαζόμενοι με προσωπικούς κωδικούς που τους παρέχονται, ώστε να έχουν πρόσβαση.
- Project team, Συνδυασμός των παραπάνω μέσω ομάδων εργασίας και μάλιστα περιπτώσεων όπου οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να ζήσουν – βιώσουν την

εμπειρία προσομοίωσης σε διάφορες εργασιακές καταστάσεις ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα σε πραγματικές συνθήκες.

- Μεθοδολογία της διοίκησης έργων (Project management), όπου με τη συμμετοχή τους στις ομάδες εργασίας τα στελέχη των επιχειρήσεων αποκτούν περισσότερη εμπειρία σε καθήκοντα πλην των καθηκόντων της θέσης που κατέχουν.
- E-learning, όπου με τη μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή με πλούσιο διαδραστικό υλικό (βίντεο, φωτογραφίες, μουσική, κείμενα). Πλεονέκτημά της είναι ότι διευκολύνει τους εκπαιδευόμενους να οργανώσουν καλύτερα το χρόνο της εκπαίδευσής τους.
- Συνεργασία με πανεπιστήμια, για την εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών.
- Ανταλλαγή εργαζομένων, στο οποίο οι υπάλληλοι εργάζονται στην εργασία του υπαλλήλου σε άλλες χώρες.
- Trainee international, όπου οι υποψήφιοι-ταλαντούχοι απόφοιτοι πανεπιστημίων έχουν τη δυνατότητα να προετοιμαστούν για να αναλάβουν μια υπεύθυνη θέση στελέχους σε ένα από τα τμήματα της επιχείρησης διάρκειας δύο ετών στο τομέα των πωλήσεων.
- Duales Studium, μέσω αυτής της μεθόδου η επιχείρηση εντοπίζει την δυναμική, τα ταλέντα και τα ιδιαίτερα χαρίσματα του κάθε υπαλλήλου της ώστε ο κάθε ένας από αυτούς να καθίσταται υποψήφιος για εργασία σε θέση προϊσταμένου και να μπορεί να εξελιχθεί σε επαγγελματικό αλλά και προσωπικό επίπεδο. (Φούφας Α, 2016)

### 3.4.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων στα Σούπερ Μάρκετ στο Εξωτερικό.

Στο τομέα του λιανικού εμπορίου χρησιμοποιείται ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών μεθόδων. Αυτές κυμαίνονται από τις παραδοσιακές μεθόδους, οι οποίες βασίζονται στην τάξη έως μεθόδους βασισμένες στην χρήση νέων και καινοτόμων εργαλείων όπως η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών. (Byrom J, Harris J, Parker C, 2000)

Παρακάτω αναλύονται οι προαναφερθέντες μέθοδοι εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

- Καθοδηγούμενη εκπαίδευση από εκπαιδευτή – οδηγό (instructor-led).  
Αποτελεί κλασική μορφή εκπαίδευσης, στην οποία ο εκπαιδευτής καθοδηγεί έναν ή και περισσότερους εκπαιδευόμενους. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να λάβει μέρος σε οποιοδήποτε χώρο εργασίας, ενώ σύμφωνα με τον Hudson-Davies ακόμα και όταν τα μαθήματα είναι ελεύθερα και εξελίσσονται σε τοπικό χώρο αφομοιώνονται πολύ δύσκολα.
- Εκπαίδευση με βάση το γραπτό υλικό(Print based).  
Στη μέθοδο αυτή ανήκουν όλες οι κατηγορίες των γραπτών υλικών, βασισμένα στην εκτύπωση, όπως κείμενα βιβλίων, μελέτες, φυλλάδια ή εγχειρίδια. Τα υλικά αυτά θα πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμα, ευέλικτα και εύχρηστα. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί το χαμηλό κόστος. Τέλος να σημειωθεί ότι απαραίτητη προϋπόθεση της μεθόδου αυτής αποτελεί η αναγκαιότητα ύπαρξης εικονογραφήσεων και χρωμάτων.
- Εκπαίδευση βασισόμενη σε ηχητικό υλικό (Audio based).  
Η μέθοδος αυτή επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης διαφόρων ακουστικών μέσων όπως το ραδιόφωνο, ηχητικών δίσκων (cd-rom), καθώς και ηχητικών τηλεδιασκέψεων.
- Εκπαίδευση με βάση το οπτικό υλικό (Visual based).  
Μέθοδος βασισόμενη σε ένα μέσο το οποίο χαίρει τεράστιας εξοικείωσης από το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού. Η χρήση μέσων όπως η τηλεόραση, οι οπτικοί δίσκοι (dvd-rom) και οι τηλεδιασκέψεις καθιστούν αυτή τη μέθοδο ιδιαίτερα αποτελεσματική. Κυρίως συνδυαζόμενη με διαδραστικά μέσα καθώς και με τη χρήση του διαδικτύου, όπου γίνεται ακόμα ευκολότερη η διανομή και διακίνηση εκπαιδευτικών βίντεο.
- Εκπαίδευση βασισόμενη στην τεχνολογία πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων (ICT-based).  
Η ολοένα και συνεχόμενη αύξηση των τεχνολογιών πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων έχει οδηγήσει στην αύξηση της χρήσης τους από τον ευρύτερο πληθυσμό. Σε αυτό φυσικά συνετέλεσαν και άλλοι παράγοντες όπως η μείωση του κόστους. Συνεπώς διαπιστώνεται μια συνεχόμενη αύξηση της διαθεσιμότητας των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της πρόσβασης στο διαδίκτυο. Μέσω της μεθόδου αυτής η εκπαίδευση πραγματοποιείται με χρήση οπτικών δίσκων (cd-rom), τηλεδιασκέψεων μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, χρήση διαδικτύου και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η χρήση αυτών των συστημάτων για εκπαιδευτικούς σκοπούς έχει αποδειχθεί ότι διαθέτει πάρα

πολλά πλεονεκτήματα όπως η ευελιξία καθώς και το γεγονός ότι εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι αλληλεπιδρούν χωρίς να παρεμποδίζονται και να εξαρτώνται από αποστάσεις και χώρους. Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι εάν και διακρίνεται πολύ μεγάλη διάδοση της χρήσης των τεχνολογιών πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις του λιανεμπορίου δεν διαθέτουν τα απαραίτητα συστήματα. Αν και κάποιοι έμποροι λιανικής πώλησης κατέχουν προσωπικούς υπολογιστές, δεν βλέπουν την εμπορική σημασία του εξοπλισμού τους και τα χρησιμοποιούν για ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Σε κάθε περίπτωση πάντως σημαντικό εμπόδιο στη χρήση δεν αποτελεί μόνο η έλλειψη του κατάλληλου εξοπλισμού πληροφορικής αλλά και η μη αναγνώριση της συνάφειας του εξοπλισμού με δραστηριότητες που έχουν σχέση με την εκπαίδευση.

- Συνδυαζόμενοι μέθοδοι εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τον Tucker (1999) «είναι σίγουρο πως καμία μέθοδος δεν μπορεί να σταθεί τελείως μόνη της. Ένα μείγμα σχετικών μεθόδων βοηθά στη μετάδοση και τη διατήρηση της γνώσης». Ειδικότερα στις μικρές επιχειρήσεις του λιανεμπορίου πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η σπουδαιότητα όχι μόνο μίας ευέλικτης μεθόδου εκπαίδευσης αλλά και άλλοι παράμετροι όπως ο χρόνος, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης αλλά και όλες οι λεπτομέρειες αυτές που χρειάζονται για να οργανωθεί και να έρθει εις πέρας αυτή η συγκεκριμένη εκπαίδευση. Σήμερα, αρκετές επιχειρήσεις γνωρίζουν την σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που οδηγεί στην ανάπτυξή τους. Γι αυτό το λόγο προσπαθούν συνεχώς να υιοθετήσουν όλες τις μεθόδους και τις τεχνικές εκείνες οι οποίες θα εφαρμοστούν με επιτυχία και θα επιφέρουν όλα εκείνα τα επιθυμητά αποτελέσματα.



## Κεφάλαιο 4 Παρουσίαση της εταιρείας Δ. ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε.

### 4.1 Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνεται η μελέτη περίπτωσης (case study) της εταιρίας Διαμαντής Μασούτης Α.Ε..

Ο στόχος της έρευνας που διενεργήθηκε ήταν να μελετήσει:

1. Τη φιλοσοφία και την προσέγγιση της επιχείρησης για τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού της (ύπαρξη οράματος, αξιών, στρατηγικών και πολιτικών)
2. Τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (μοντέλο διοίκησης, δομή, κύριες δραστηριότητες)
3. Τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες (σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέθοδοι εκπαίδευσης)
4. Τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών.

Η συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων για την εξέταση των παραπάνω αντικειμένων έγινε μέσω προσωπικής συνέντευξης με την επικεφαλής εκπαίδευσης και ανάπτυξης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και σχετικού τεκμηριωμένου υλικού που δόθηκε από την επιχείρηση.

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στην συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε καθώς και το τεκμηριωμένο υλικό που δόθηκε από την επιχείρηση παρατίθενται στα αντίστοιχα παραρτήματα.

### 4.2. Ιστορικό της Εταιρείας

Το 1976 ο επιχειρηματίας Διαμαντής Μασούτης σταματάει να ασχολείται με το χονδρεμπόριο και ανοίγει το πρώτο σούπερ μάρκετ στην οδό Κ. Κρυστάλλη, στην καρδιά της Θεσσαλονίκης, δημιουργώντας τον πρώτο κρίκο της αλυσίδας σούπερ μάρκετ ΜΑΣΟΥΤΗΣ.

Μέσα στην πρώτη δεκαετία, η αλυσίδα έφτασε να αριθμεί εννέα καταστήματα, τα οποία μέχρι το 1990 αυξήθηκαν σε δεκατέσσερα, πάντα στη πόλη της Θεσσαλονίκης. Την ίδια χρονιά αποφασίζονται τα πρώτα βήματα στην επαρχία, με τρία καταστήματα στις πόλεις Κατερίνη, Αλεξανδρούπολη και Ορεστιάδα. Η επέκταση συνεχίζεται και

έτσι το 1995 ανοίγει το Grand Αλεξάνδρειας και ολοκληρώνεται η επέκταση με την εξαγορά επτά ακόμη καταστημάτων.

Το 1998, χρονιά ορόσημο, η εταιρεία επεκτείνεται και ανοίγει πέντε νέα καταστήματα, μεταξύ των οποίων και το Grand Καλαμαριάς. Τα εγκαίνια του καταστήματος, σηματοδοτούν μια νέα εποχή για το λιανεμπόριο της Θεσσαλονίκης. Πρόκειται για ένα κατάστημα με ιδιαίτερη φιλοσοφία, σχεδιασμό και προϋποθέσεις το οποίο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις των καταναλωτών.

Το 1999 ολοκληρώνεται η μεγάλη εξαγορά των δυο αλυσίδων σούπερ μάρκετ ΑΦΟΙ ΜΠΙΣΚΑ και ΔΥΟ ΑΛΦΑ με 53 καταστήματα. Το 2001, η Δ. Μασούτης Α.Ε. προχωρεί στην εξαγορά της αλυσίδας σούπερ μάρκετ ΑΛΦΑ ΔΕΛΤΑ με έδρα τη Θεσσαλονίκη και συνολικό αριθμό καταστημάτων 49. Το 2004 η εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. έχει συνολικά 152 καταστήματα λιανικής και 14 καταστήματα χονδρικής Cash & Carry που βρίσκονται σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Βόρειας Ελλάδας.

Το 2005 είναι η χρονιά που δημιουργήθηκε το πρότυπο κατάστημα λιανικής Μασούτης στο εμπορικό κέντρο Mediterranean Cosmos (11ο χλμ. Θεσ/νίκης-Μουδανιών). Ένα άνετο σαλόνι αγορών, μοντέρνας αρχιτεκτονικής, με λιτή και σύγχρονη διακόσμηση, συμφωνία χρωμάτων, σχημάτων και διαστάσεων. Την ίδια χρονιά δημιουργήθηκε, επίσης, το Grand Μασούτης στη Βέροια, 3ο χλμ. Π.Ε.Ο. Βέροιας-Θεσσαλονίκης. Συνολικά, το 2005, η εταιρεία έχει 153 καταστήματα λιανικής και 14 καταστήματα χονδρικής Cash & Carry.

Η εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. ξεκίνησε στα τέλη του 2005 μια νέα δραστηριότητα στον τομέα της χονδρικής πώλησης, που απευθύνεται σε επαγγελματίες που διαθέτουν σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ και παντοπωλεία. Η δραστηριότητα αυτή είναι μια ειδική συνεργασία, που στηρίζεται στη φιλοσοφία ότι όλοι οι συνεργάτες θα προμηθεύονται τα προϊόντα που διακινούν στα καταστήματά τους από την εταιρεία Μασούτης ή απευθείας από τη βιομηχανία, πετυχαίνοντας παράλληλα ειδικές εκπτώσεις. Η πολυετής εμπειρία και η δυναμική της Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. εγγυάται στους νέους συνεργάτες ότι θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και να αναπτυχθούν ανταγωνιστικά στο χώρο τους, έχοντας σαν βάση την άριστη τεχνογνωσία, την ολοκληρωμένη οργάνωση καθώς και την υποστήριξη της εταιρείας.

Τον Ιανουάριο του 2007 προστέθηκαν στην εταιρεία 3 νέα καταστήματα στην πόλη των Τρικάλων (πρώην καταστήματα «Ευρωμάρκετ Μαίος Α.Ε.») και ένα νέο κατάστημα στην πόλη της Καβάλας (πρώην κατάστημα «Εμπορική Ένωση Ε.Π.Ε.).

Το Δεκέμβριο του 2009 εγκαινιάζεται το πρώτο για την εταιρία και πρώτο στην Ελλάδα πράσινο κατάστημα, στη Χλόη Καστοριάς. Για το πρώτο πράσινο κατάστημα στην Ελλάδα απονεμήθηκε στον κ. Διαμαντή Μασούτη βραβείο καινοτομίας, για το έργο και την πολύτιμη συμβολή του στην προώθηση και ανάδειξη της καινοτομίας, με τη δημιουργία του πράσινου καταστήματος.

Το 2009, επίσης, η εταιρεία πρόσθεσε στο δυναμικό της 7 νέα καταστήματα στην πόλη της Κατερίνης, με την εξαγορά των καταστημάτων της εταιρείας «Πασχαλίδης Α.Ε.Ε.» και 3 νέα καταστήματα στο Βόλο, με την εξαγορά των καταστημάτων της εταιρείας «Γ. Γεωργάκος & Σια Ε.Ε.».

Στις αρχές του 2011, μετά από 35 χρόνια επιτυχημένης πορείας, ο κ. Διαμαντής Μασούτης παραχώρησε τη διοίκηση της επιχείρησης στα παιδιά του. Έτσι, η δομή του Δ.Σ. έχει ως εξής: Πρόεδρος, Ιωάννης Μασούτης Διευθύνουσα Σύμβουλος, Ζαφειρία Μασούτη

Αντιπρόεδρος & Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, Διαμαντής Μασούτης .Τον Οκτώβριο του 2011 η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. εγκαινίασε το μεγάλο και υπερσύγχρονο Κέντρο Αποθήκευσης και Διανομής (Logistics Center) στο Καβαλάρι Θεσσαλονίκης, μια επένδυση αξίας 50 εκατομμυρίων ευρώ. Πρόκειται για ένα Κέντρο Αποθήκευσης και Διανομής πολλαπλών προδιαγραφών και ένα από τα μεγαλύτερα και πιο σύγχρονα Κέντρα Αποθήκευσης και Διανομής στην Ελλάδα και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.

Το 2011 η εταιρεία άνοιξε 24 νέα καταστήματα λιανικής. Τα 16 καταστήματα λιανικής είναι τα πρώην σούπερ μάρκετ «Ατλάντικ» στα οποία διατηρήθηκε όλο το προσωπικό, αναγνωρίστηκε η προϋπηρεσία του και βασικός όρος της συμφωνίας για την αγορά των καταστημάτων ήταν η εξόφληση των οφειλόμενων στους 280 εργαζόμενους.

Το 2012, η εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε., διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στη Βόρεια Ελλάδα και κυρίαρχη θέση στο χώρο του λιανικού εμπορίου, ενώ σε πανελλαδικό επίπεδο βρίσκεται ανάμεσα στις τέσσερις μεγαλύτερες αλυσίδες.

Με 272 καταστήματα, 250 καταστήματα λιανικής και 22 καταστήματα χονδρικής Cash & Carry, καλύπτει γεωγραφικά όλους τους νομούς της Μακεδονίας, της Θράκης, της Θεσσαλίας, την Ήπειρο, τη Θεσπρωτία και τα νησιά Λήμνο και Λέσβο. Απασχολεί περισσότερους από 7.100 εργαζόμενους, οι οποίοι κατά τη θερινή περίοδο 2012 έφτασαν τους 6.050.

Το 2012 η εταιρεία γιορτάζει τα 36α γενέθλιά της με μεγάλες προσφορές και πολλές ενέργειες με σκοπό τη μείωση τιμών, για οικονομικότερες αγορές σε βασικά είδη.

Εδώ και 36 χρόνια η εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. παραμένει πιστή και σταθερή στις αξίες: οικονομία, ποιότητα, ποικιλία, φροντίδα, συνέπεια, εμπιστοσύνη, σωστή εξυπηρέτηση, γι αυτό και οι καταναλωτές παραμένουν και αυτοί με τη σειρά τους πιστοί στην εταιρία. Η εταιρία τους το ανταποδίδει καθημερινά με προσφορές, οικονομικές τιμές, δώρα, σύγχρονες υπηρεσίες και πολλές άλλες παροχές.

Το 2013 η κατασκευή σύμφωνα με τις τελευταίες διεθνείς προδιαγραφές των 2 Data Center της εταιρείας (το κεντρικό στη Θέρμη και το εφεδρικό στις εγκαταστάσεις logistics) εξασφαλίζουν την αδιάλειπτη και ασφαλή λειτουργία όλων των κρίσιμων εφαρμογών πληροφορικής 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα. Αναβάθμιση του συστήματος μηχανογράφησης με την εγκατάσταση του συστήματος SAP. Με την αλλαγή σε SAP επιδιώκεται:

- Εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση της κεντρικής πληροφοριακής υποδομής.
- Ανταπόκριση στις νέες επιχειρηματικές προκλήσεις των επόμενων χρόνων, που χαρακτηρίζονται από τον έντονο μετασχηματισμό του retail και του μοντέλου συναλλαγών και κατανάλωσης (πελατοκεντρικά συστήματα, ψηφιακή οικονομία, internet, social media).
- Μετατόπιση του ενδιαφέροντος από το προϊόν στον πελάτη.

Την πλατφόρμα πληροφόρησης και ανάλυσης δεδομένων με την ονομασία Masinfo (κωδικό όνομα λύσης QlikView σε συνεργασία με τη DCW Software Hellas) έχει θέσει σε λειτουργία η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. από τις αρχές του 2013. Με το Masinfo πραγματοποιείται εισαγωγή δεδομένων από πολλές και διαφορετικές πηγές: Κεντρικό σύστημα, καταστήματα, αποθήκες. Γίνεται ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων και υπάρχει δυνατότητα διαρκούς πρόσβασης στην αναλυτική πληροφορία, από οποιοδήποτε σημείο, από οποιαδήποτε συσκευή. Από τις αρχές του 2013 έγινε

ανανέωση της ηλεκτρονικής σελίδας της εταιρείας. Ο σχεδιασμός της νέας σελίδας έχει μορφή ηλεκτρονικής οθόνης αφής, με κουμπιά-πλήκτρα και μπορεί να λειτουργήσει με αυτόν τον τρόπο σε κάθε τηλέφωνο ή υπολογιστή με οθόνη αφής.

Σήμερα με 273 καταστήματα, εκ των οποίων 251 σούπερ μάρκετ, 22 καταστήματα χονδρικής Cash & Carry, και ένα κέντρο αποθήκευσης και διανομής στο Καβαλάρι καλύπτει γεωγραφικά όλες τις περιφέρειες της Μακεδονίας, της Θράκης, της Θεσσαλίας, της Ηπείρου, τη Φθιώτιδα, την Εύβοια, την Αιτωλοακαρνανία και τα νησιά Θάσο, Λήμνο, Λέσβο και Χίο, δίνοντας θέση εργασίας για το 2017 σε 7.479 άτομα

Πρόσφατα η εταιρία ανακοινώσε μια μεγάλη είδηση για το χώρο του λιανεμπορίου και κατ' επέκταση και για την ελληνική οικονομία. Η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. εξαγόρασε την αλυσίδα καταστημάτων Προμηθευτική Τροφίμων Α.Ε. που βρίσκεται στο νομό Αττικής, με 57 σημεία πώλησης σε λειτουργία και 2 νέα που ανοίγουν με το πρότυπο σχεδιασμό καταστημάτων Μασούτης. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη εξαγορά που έχει κάνει η εταιρεία στα 42 χρόνια της αναπτυξιακής της πορείας προσθέτοντας στο ανθρώπινο δυναμικό της τους 1050 εργαζόμενους της Προμηθευτικής Τροφίμων Α.Ε. ... (masoutis.gr)

#### 4.3 Στόχοι της Εταιρείας

Η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. εφαρμόζει πρότυπη στρατηγική ανάπτυξης που χαρακτηρίζεται από σταθερά και μεθοδικά βήματα εξέλιξης, πάντα με επίκεντρο τον άνθρωπο και το συμφέρον του καταναλωτή. Οι στόχοι της είναι:

- Να αναπτύσσεται συνεχώς η πολύτιμη σχέση που έχει οικοδομηθεί όλα αυτά τα χρόνια με τους ανθρώπους της εταιρείας, δημιουργώντας ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας.
- Να προβλέπονται και να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών, με επαγγελματισμό.
- Να προσφέρονται στους καταναλωτές οικονομικότερες τιμές και υψηλής ποιότητας προϊόντα, σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα.
- Να διατηρείται υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και να αυξάνεται η παραγωγικότητα.

- Να προωθούνται τα ελληνικά προϊόντα, να στηρίζονται οι Έλληνες παραγωγοί, στηρίζοντας έτσι την απασχόληση στην Ελλάδα και την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων.
- Να διατηρείται ανοιχτό κανάλι επικοινωνίας με τους καταναλωτές, ώστε η εταιρία να ενημερώνεται για τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται στις καταναλωτικές συνήθειες και να χαρτογραφείται η εικόνα της εταιρείας προς τον καταναλωτή.
- Να διατηρούνται καλές σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες, καλλιεργώντας ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης που θα λειτουργεί θετικά στην επίτευξη των στόχων και των δύο πλευρών, και πάντα προς το συμφέρον των καταναλωτών.
- Να παραμένει η εταιρία πιστή στη φιλοσοφία και τις αξίες που έχει θεσπίσει ώστε να διατηρείται η ευαισθησία απέναντι σε κοινωνικά και οικολογικά θέματα, πραγματοποιώντας δράσεις και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες προς όφελος της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

Η τεχνολογία αποτελεί κλειδί στη στρατηγική της Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.

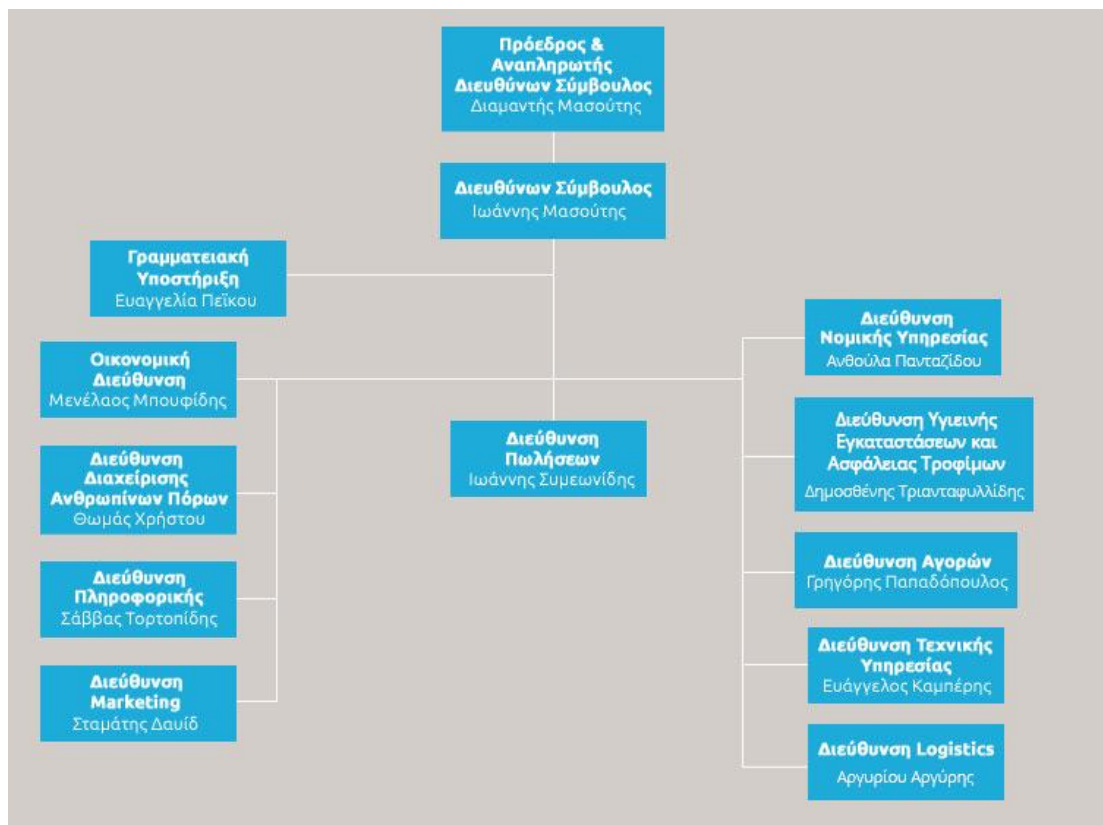
Η εταιρεία επικεντρώνεται στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για τους καταναλωτές (κάρτα mas card) και στην εφαρμογή πιλοτικών προγραμμάτων (EDI, spaceman και category management) σε συνεργασία με τους προμηθευτές. (masoutis.gr)

#### 4.4 Οργάνωση και δομή της εταιρίας.

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. αποτελείται από έξι διευθύνσεις με πρόεδρο και αναπληρωτή διευθύνοντα σύμβουλο τον κ. Δ. Μασούτη και CEO τον κ. Ιωάννη Μασούτη.

Στον πίνακα 2 αποτυπώνεται το οργανόγραμμα της εταιρίας το οποίο αναλύεται παρακάτω:

Πίνακας 2: Οργανόγραμμα της εταιρίας Δ. Μασούτης Α.Ε.



- Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία απαρτίζεται από τια εξής τμήματα:
  - τμήμα μισθοδοσίας (payroll).
  - τμήμα προσωπικού, ορισμένες αρμοδιότητες του οποίου είναι οι προσλήψεις, οι παραιτήσεις, επιλογή προσωπικού (recruitment), η διαχείριση βιογραφικών και η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.
  - τμήμα ανάπτυξης προσωπικού που είναι επιφορτισμένο με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζει η εταιρία, την αξιολόγηση του προσωπικού και τις επιδοτήσεις προγραμμάτων

Η διαχείριση των προγραμμάτων γίνεται εξ' ολοκλήρου στο τμήμα εκπαίδευσης. Διαθέτει εσωτερικούς εκπαιδευτές και παρέχει την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του προσωπικού. Αρμοδιότητα του είναι ακόμη και η αξιολόγηση του προσωπικού (talent management).

- Διεύθυνση πληροφορικής, η οποία έχει ως αρμοδιότητα την εκτέλεση, ανάπτυξη και υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρίας. Αρμοδιότητά της επίσης είναι η συγκέντρωση, η ανάλυση δεδομένων και ο μετασχηματισμός τους σε πληροφορίες. Ενσωματώνει νέες τεχνολογίες και διαδικασίες

προώθησης και πώλησης αγαθών , δημιουργώντας νέα ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας με τον καταναλωτή.

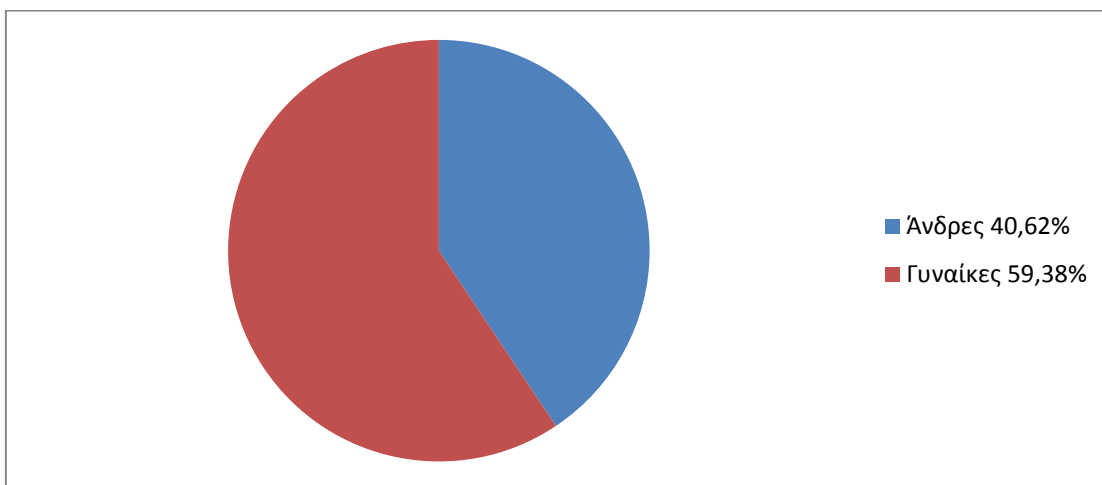
- Η οικονομική διεύθυνση, όπου διαχειρίζεται ορισμένες από τις ευθύνες του λογιστηρίου, μεριμνά για την εξασφάλιση και διαχείριση των οικονομικών πόρων.
- Η διεύθυνση marketing, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία ζήτησης, επιδιώκει δηλαδή να δημιουργήσει και να προβάλλει τα προϊόντα της επιχείρησης. Είναι υπεύθυνο επομένως για τις διαφημιστικές ενέργειες διαφόρων ειδών. Ακόμη στην επιμέλεια του τμήματος ανήκει και η κοινωνική εταιρική ευθύνη.
- Η διεύθυνση Νομικής υπηρεσίας, όπου ως κύρια αρμοδιότητά της είναι η νομική υποστήριξη της εταιρίας.
- Η διεύθυνση υγιεινής εγκαταστάσεων και ασφάλειας τροφίμων, που μεριμνά για την υγιεινή και ασφάλεια στα καταστήματα, με την καθαριότητα, με το πώς γίνονται όλες οι εργασίες από τη στιγμή που παραλαμβάνει όλα τα προϊόντα μέχρι τη στιγμή που φθάνουν στα καταστήματα και μεταπωλούνται στους πελάτες.
- Η διεύθυνση αγορών , με κύριες αρμοδιότητές τις συναλλαγές με τους προμηθευτές.
- Η διεύθυνση τεχνικής υπηρεσίας, η οποία περιλαμβάνει τα ακίνητα, τις κατασκευές, τη συντήρηση ακινήτων.
- Η διεύθυνση logistics, η οποία φροντίζει για την αποθήκευση των εμπορευμάτων και τη διανομή τους προς τα καταστήματα. Η διεύθυνση περιλαμβάνει συσκευαστήριο κρεάτων, αποθήκευση και διαχείριση φρούτων και λαχανικών, διαφορετικά επίπεδα ροής για τα εισερχόμενα και εξερχόμενα προϊόντα, εργαστήριο ποιοτικού έλεγχου.

#### 4.5 Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης

Με ανθρώπινο δυναμικό που ανήλθε στο τέλος του 2017 περίπου στα 6.863 άτομα, η Δ. Μασούτης Α.Ε. κατατάσσεται ανάμεσα στους σημαντικότερους εργοδότες στην Ελλάδα. Στο τέλος του 2017 το 59,38% των εργαζομένων ήταν γυναίκες και το 40,62% άνδρες. Το προσωπικό πλήρους απασχόλησης αντιπροσωπεύει το 45% του συνόλου, ενώ το 53% ήταν μερικής απασχόλησης ενώ παρατηρείται ότι από το σύνολο των εργαζομένων οι 5.937 απασχολούνταν ως υπάλληλοι / εργάτες, οι 757 ως διευθυντές / προϊστάμενοι ενώ μόλις 12 άτομα απασχολούνταν ως ανώτατα διευθυντικά στελέχη.



Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 7, σε μια εποχή όπου η εργασιακές σχέσεις περνάνε μεγάλη κρίση, η Δ. Μασούτης Α.Ε. καταφέρνει να διατηρεί άριστο εργασιακό κλίμα και οι εργαζόμενοί της να παραμένουν σε αυτή για πολλά χρόνια.

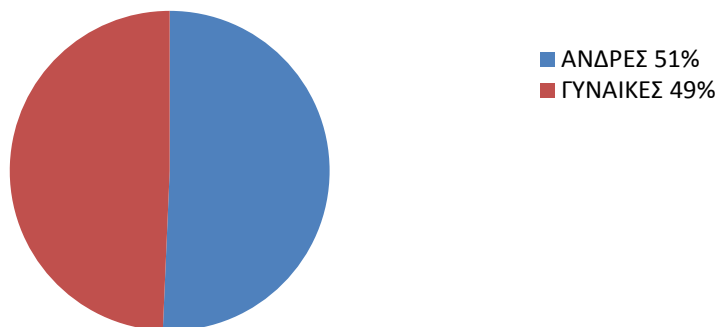


Διάγραμμα 1: Τύπος απασχόλησης 1



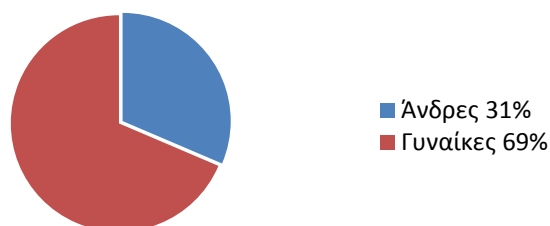
Διάγραμμα 2: Τύπος Απασχόλησης 2

### Αριθμός εργαζομένων πλήρης απασχόλησης



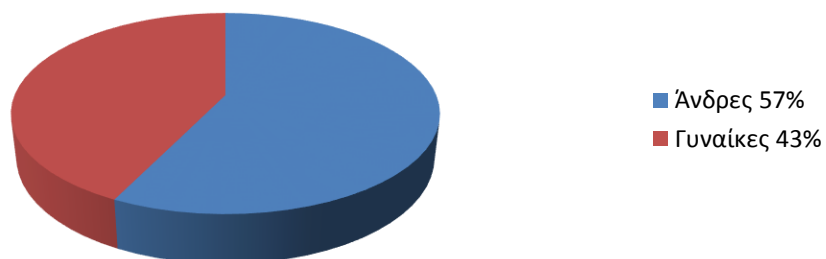
Διάγραμμα 3: Αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης

### Αριθμός εργαζομένων μερικής απασχόλησης

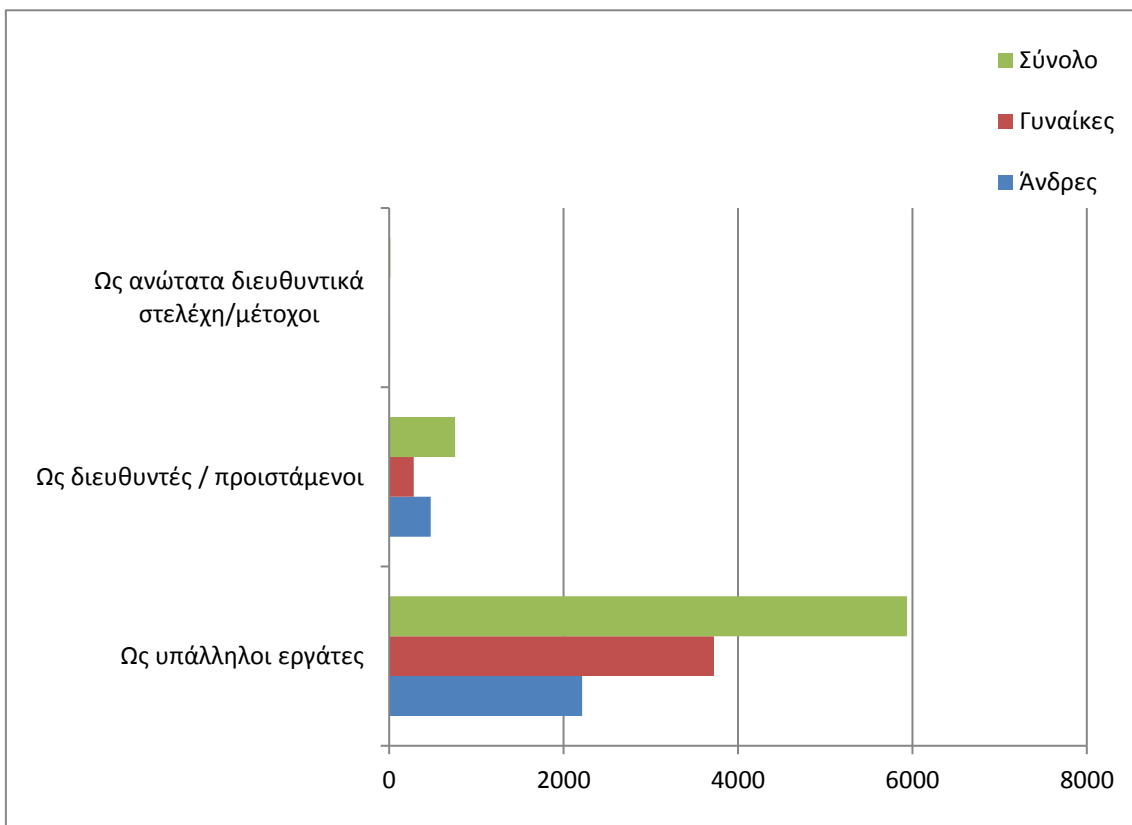


Διάγραμμα 4: Αριθμός εργαζομένων μερικής απασχόλησης

### Αριθμός προσωρινών ή εποχιακών εργαζομένων



Διάγραμμα 5: Αριθμός προσωρινών ή εποχιακών εργαζομένων



Διάγραμμα 6: Επίπεδα εργασίας



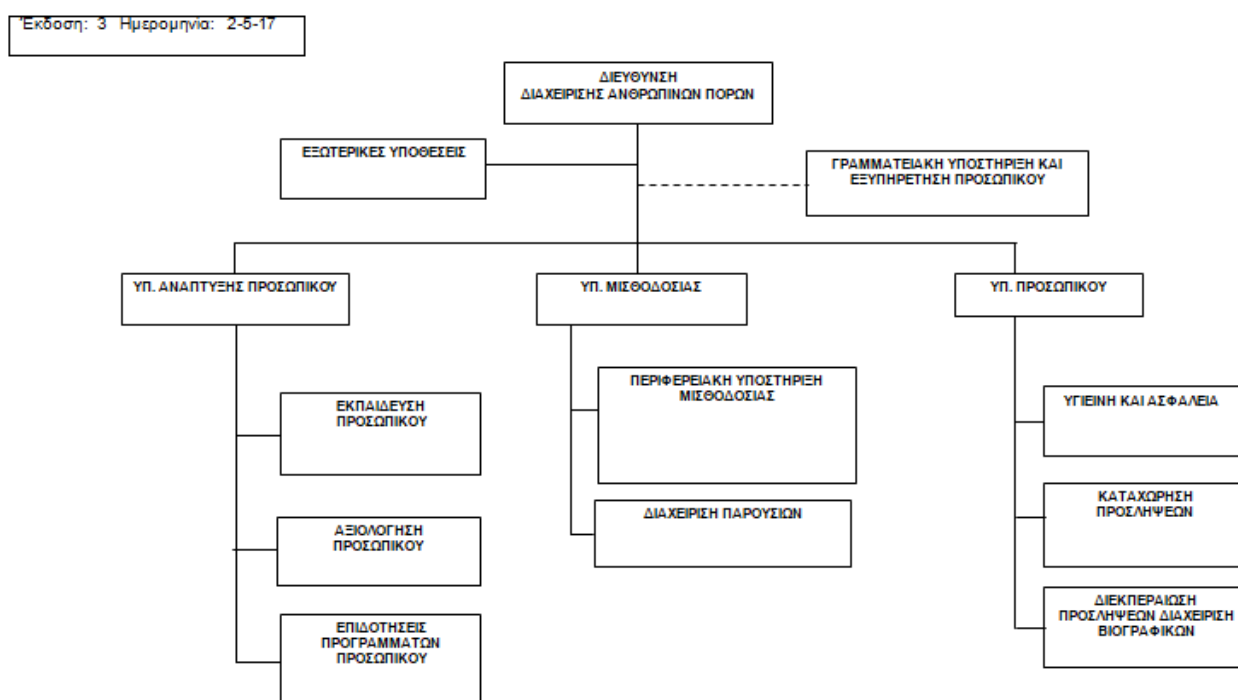
Διάγραμμα 7: Έτη υπηρεσίας εργαζομένων

## 4.6 Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων

Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και είναι επιφορτισμένη όπως προαναφέρθηκε με τις διαδικασίες που αφορούν τη μισθοδοσία, τη διαχείριση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Απαρτίζεται από τρία τμήματα όπως προαναφέρθηκε, το τμήμα ανάπτυξης, το τμήμα μισθοδοσίας καθώς και το τμήμα προσωπικού.

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η εσωτερική οργανωτική δομή της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.

Πίνακας 3: Οργανόγραμμα διεύθυνσης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων της Δ. Μασούτης Α.Ε.



Επιδίωξη της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων είναι να υποστηρίζει τη φιλοσοφία της, η οποία είναι « η δύναμή μας είναι οι άνθρωποί μας». Στο πλαίσιο αυτό, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση – πρόσληψη ικανών ανθρώπων, ενώ επενδύει στην συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων με σκοπό την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων και στόχο την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς το καταναλωτικό κοινό. Η διαδικασία πρόσληψης των ανθρώπων γίνεται αρχικά μέσα από τη συγκέντρωση βιογραφικών και στην συνέχεια με τον διαχωρισμό αυτών από το τμήμα διαχείρισης βιογραφικών και την επιλογή των πιο κατάλληλων ανάλογα της θέσης. Στη συνέχεια μέσα από την συνέντευξη με δομημένο ερωτηματολόγιο, ψυχομετρικά τεστ και άλλες

μεθόδους , η εταιρία στοχεύει στην διερεύνηση ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη αξιολόγηση και τελική επιλογή των υποψηφίων. Στην περίπτωση που η θέση υποψήφιου αφορά θέση στελέχους πάγια τακτική της εταιρίας είναι η αξιολόγηση του προσωπικού της ώστε να δει αν μπορεί να εξελίξει κάποιον εργαζόμενο της στη θέση που τους ενδιαφέρει. Όλες οι μέθοδοι προσέλευσης και επιλογής του προσωπικού στοχεύουν στην αξιοκρατική και επιτυχημένη αξιολόγηση των υποψηφίων και μελλοντικών εργαζομένων της Δ. Μασούτης Α.Ε.

Η Δ. Μασούτης καλωσορίζει τους νέους εργαζόμενους των οποίων η θέση αφορά τις πωλήσεις εφαρμόζοντας ένα εισαγωγικό σεμινάριο – ημερίδα.

Στο πρώτο μέρος της εκπαίδευσης δύο εκπαιδευτές της εταιρίας αναφέρονται στα διαδικαστικά θέματα, την ιστορία της εταιρίας, την κουλτούρα και κάποιες γενικές πληροφορίες για θέματα που αφορούν την επικοινωνία, την εξυπηρέτηση πελατών και την αντιμετώπιση των παραπόνων.

Το δεύτερο μέρος της εκπαίδευσης πραγματοποιείται ως πρακτική μέσα στα καταστήματα. Οι νέοι υπάλληλοι – εκπαιδευόμενοι έχουν 1-2 μήνες προσαρμογή μέσα στα καταστήματα έχοντας δίπλα τους ένα έμπειρο εργαζόμενο όπου τους βοηθά στην εκπαίδευσή τους (on the job training). Το εισαγωγικό αυτό σεμινάριο παρακολουθείται από το μη εξειδικευμένο προσωπικό, ωστόσο η διαδικασία και για τα διευθυντικά στελέχη είναι η ίδια. Για παράδειγμα οι διευθυντές στα καταστήματα παρακολουθούν το παραπάνω εισαγωγικό σεμινάριο και στη συνέχεια ακολουθεί η πρακτική εκπαίδευση τους στα καταστήματα. Από το εισαγωγικό αυτό σεμινάριο εξαιρούνται τα στελέχη που εργάζονται σε γραφεία, τα οποία εκπαιδεύονται από έναν παλαιότερο συνάδελφο ανάλογα με τη θέση.

#### 4.7 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική αρμοδιότητα του τμήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων της διεύθυνσης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Το τμήμα αυτό παρέχει στους εργαζομένους της υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα που διεξάγονται τόσο με τη συνεργασία εξωτερικών εκπαιδευτών – συνεργατών, πανεπιστημιακών ιδρυμάτων καθώς και καταξιωμένων εκπαιδευτικών οργανισμών. Συνολικά το 2016, επενδύθηκαν 340.000 € σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία αφορούσαν θέματα όπως πωλήσεις, εξυπηρέτησης πελατών, υγιεινής και ασφάλειας. Η εκπαίδευση αφορά όλα τα αντικείμενα, ενώ δίνεται

ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα πωλήσεων, επικοινωνίας, ομαδικότητας, υποκίνησης, υγιεινής και ασφάλειας. Τακτική της εταιρίας είναι να εμπιστεύεται τα δικά της άτομα και να τα βοηθά να εξελιχθούν ιεραρχικά. Παρακάτω παρουσιάζεται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.

#### 4.8 Σχεδιασμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Με γνώμονα τόσο τη μέγιστη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, όσο και την ατομική ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου, η εταιρεία έχει υιοθετήσει εκπαιδευτικά προγράμματα προσαρμοσμένα κάθε φορά στις ανάγκες και τις ειδικές δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου.

Το τμήμα της εκπαίδευσης του προσωπικού ακολουθεί τα παρακάτω βήματα προκειμένου να διενεργήσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
- Μετατροπή των αναγκών σε στόχο.
- Επιλογή ατόμων που θα εκπαιδευτούν.
- Επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτικών μεθόδων.
- Επιλογή εκπαιδευτών.
- Προϋπολογισμός του κόστους της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται κυρίως από την ανάλυση ενός ειδικού ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώνεται από τους προϊσταμένους, τους διευθυντές των τμημάτων και τους περιφερειακούς διευθυντές της εταιρίας που είναι οι υπεύθυνοι για τα καταστήματα. Τα τελευταία χρόνια λόγω της αύξησης του μεγέθους της εταιρίας και με άμεση σχέση που υπάρχει με το τμήμα προσωπικού, όταν κάποιο ανώτατο στέλεχος ή διοίκηση εντοπίσει κάποιο κενό, το αναφέρει άμεσα στους εκπαιδευτές του.

Η επιλογή των ατόμων που θα εκπαιδευτούν γίνεται είτε ανά ειδικότητα είτε ανά θέμα εκπαίδευσης. Η επανεκπαίδευση γίνεται συνήθως ανά τριετία, (π.χ. πριν τρία χρόνια εκπαιδεύτηκαν οι ταμίες, ενώ πριν δύο χρόνια οι αλλαντοπώλες). Κάποιοι εκπαιδεύονται πιο συχνά μέσα στην διάρκεια των ετών, σε διάφορα αντικείμενα.

Η εταιρία διαθέτει 7 εσωτερικούς εκπαιδευτές, 2 που είναι και οι κύριοι εκπαιδευτές της εταιρίας και 3 εκπαιδευτές που οργανώνουν και εφαρμόζουν το σεμινάριο υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων, έναν εκπαιδευτή που κάνει το σεμινάριο της πυρασφάλειας και ακόμη έναν γιατρό που κάνει το σεμινάριο των πρώτων βοηθειών. Τα εξειδικευμένα σεμινάρια πραγματοποιούνται από διάφορες εταιρίες που συνεργάζεται η επιχείρηση.

#### 4.9 Μέθοδοι εκπαίδευσης.

Η Δ. Μασούτης Α.Ε. χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, προσαρμοσμένος στις αυξημένες απαιτήσεις και εξελίξεις του περιβάλλοντος. Δεν γίνεται διάκριση στην εκπαίδευση. Όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται το ίδιο. Για το προσωπικό που ασχολείται με τις πωλήσεις και αποτελούν τον κύριο όγκο των εργαζομένων οργανώνονται συνήθως σεμινάρια (off the job training), μονοήμερα ή διήμερα και μερικά ολιγόωρα συνήθως σε 8ωρα ή 16ωρα. Τα σεμινάρια πραγματοποιούνται είτε στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας στη Θέρμη, στις 9 αίθουσες εκπαίδευσης που διαθέτει η εταιρία, είτε σε ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις για τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται στην περιφέρεια.

Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε ομάδες των 20 – 25 ατόμων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται με διαδραστικό – βιωματικό τρόπο, συμπεριλαμβάνοντας πολλές διαδραστικές ασκήσεις, ώστε να γίνει βίωμα στον εργαζόμενο. Αυτό είναι και το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου. Μέσω της βιωματικής εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη διάθεση, συμμετοχικότητα, γίνεται καλύτερα η ανατροφοδότηση, οι εκπαιδευτές παίρνουν πληροφορίες σχετικά με το τι συμβαίνει στα καταστήματα, τα οποία αξιοποιούνται στην συνέχεια.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων. Οι κύριοι σκοποί της είναι:

- Να βοηθήσει τους νεοπροσληφθέντες να έχουν μια ξεκάθαρη άποψη για τη Δ. Μασούτης και τους σκοπούς της.
- Να βοηθήσει τους νεοπροσληφθέντες να κατανοήσουν το ρόλο τους στην εταιρία.
- Να κάνει τους εργαζόμενους να αισθανθούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρίας, έτσι ώστε να μπορέσουν να συμβάλλουν στους εταιρικούς σκοπούς όσο πιο

γρήγορα και αποτελεσματικά γίνεται αλλά και να αναπτύξει τις δυνατότητές τους.

- Να παρακινήσει και να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εκείνων και του υπάρχοντος προσωπικού.

Άλλες μορφές εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται όταν από την ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών ομάδων εργαζομένων. (π.χ. διοικητικό προσωπικό, εξειδικευμένα στελέχη κ.α.) ή μεμονωμένων ατόμων προκύπτει ότι απαιτούνται. Σε αυτές τις περιπτώσεις το τμήμα εκπαίδευσης της εταιρίας και σε συνεργασία κάθε φορά με τους προϊσταμένους των εργαζομένων και με γνώμονα την εταιρική στρατηγική εκπονεί τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Εισηγήσεις και διαλέξεις από εσωτερικούς εισηγητές – εκπαιδευτές ή από εξωτερικούς συμβούλους.
- Εξατομικευμένη λήψη μαθημάτων μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών (computer based courses).
- Ειδικά προγράμματα τα οποία μπορούν να αποτελούν συνδυασμό των παραπάνω με την ανάπτυξη ομάδων εργασίας, την ανάλυση μελέτης περιπτώσεων.

#### 4.10 Αποτίμηση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων.

Η εταιρία παρέχει στους εργαζόμενους εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται τόσο με τη συνεργασία στελεχών της εταιρίας, όσο και με τη συνεργασία καταξιωμένων εκπαιδευτικών οργανισμών. Οι εκπαιδευτές της εταιρίας έχουν αναπτύξει διάφορα εγχειρίδια προγραμμάτων εκπαίδευσης, όπως πωλήσεων, βασικές αρχές υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων, οδηγίες ασφάλειας εργαζομένων κ.α.

#### 4.11 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Η αξιολόγηση των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν, γίνεται με βάση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο μοιράζεται στους εκπαιδευόμενους από τους προϊσταμένους, ένα μήνα από το πέρας της εκπαίδευσης και εξετάζονται τα παρακάτω:

1. Οι αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων. Πόσο δηλαδή είναι οι εκπαιδευόμενοι ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το υλικό και τους χώρους εκπαίδευσης.



2. Το επίπεδο μάθησης, αν δηλαδή η εκπαίδευση είχε αποτελεσματικότητα και εάν οι υπάλληλοι εφαρμόζουν στην πράξη όσα εκπαιδεύτηκαν.
3. Η εργασιακή συμπεριφορά, η αλλαγή δηλαδή συμπεριφοράς των εργαζομένων λόγω της εκπαίδευσης.
4. Τα συνολικά αποτελέσματα.

Η εταιρία δεν διαθέτει HR analytics για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και θεωρεί ότι στη πράξη η αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά όταν αυτά αφορούν soft skills δεξιότητες, επικοινωνία, εξυπηρέτηση πελατών, συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή συμπεριφορά. Γι αυτό η αξιολόγηση φτάνει μέχρι ενός σημείου.

Ο κύριος όγκος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι σεμινάρια τα οποία αφορούν την επικοινωνία και την εξυπηρέτηση πελατών. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν υπολογιστή γίνεται με τεστ πριν και μετά την εκπαίδευση.

Στην εκπαίδευση της υγιεινής και ασφάλειας υπάρχουν δείκτες και swepstest. Η αξιολόγηση γίνεται ποσοτικά.

Όλα τα σεμινάρια γίνονται με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και ειδικότερα τα σεμινάρια που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών. Άμεση αξιολόγηση δεν μπορεί να γίνει για το εάν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι λόγω της εκπαίδευσης των εργαζομένων καθώς αυτό είναι αποτέλεσμα πολλών διεργασιών. Έρευνες δείχνουν ότι οι πελάτες είναι κατά 80% ευχαριστημένοι σχετικά με την εξυπηρέτηση του προσωπικού, ότι υπάρχει καλή επικοινωνία, αύξηση του τζίρου. Όλα αυτά όμως δεν είναι αποτέλεσμα μόνο της εκπαίδευσης των εργαζομένων αλλά γενικότερα όλης της στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρία, οι διευθυντές, οι προϊστάμενοι του καταστήματος κτλ. Αποτελούν όμως μια ένδειξη ότι η εκπαίδευση έχει θετικό αποτέλεσμα.

Κάθε μέθοδος εκπαίδευσης πρέπει να αναπροσαρμόζεται και να αναθεωρείται συνεχώς. Μερικές επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικό να χρησιμοποιείται ένα σταθερό πρόγραμμα αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης ενώ άλλες προτιμούν να εξετάζουν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα (Grove Ostroff 2001).

## Κεφάλαιο 5: Οι επιπτώσεις της πολιτικής της εταιρίας

Συμπερασματικά, η επιχείρηση που εξετάστηκε στην παρούσα εργασία, η Δ. Μασούτης Α.Ε., έχει ως κεντρικό σημείο αναφοράς την άρτια δομημένη σχέση μεταξύ αυτής και των εργαζομένων της. Μόνο μέσω της σωστής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας μπορούν να επιτευχθούν οι στρατηγικοί της στόχοι, με κύριο την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών της. Η επίτευξη των στόχων της όμως βασίζονται στον παράγοντα άνθρωπο, καθώς σύμφωνα με την εταιρία ο άνθρωπος είναι ο πραγματικός φορέας γνώσεων, εμπειρίας, καινοτομίας, ευελιξίας, δημιουργικότητας και επιχειρηματικότητας. Η επένδυση στους ανθρώπους ισοδυναμεί με επένδυση στο μέλλον και η μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας επιτυγχάνεται με την ύπαρξη ενός οράματος μιας αποστολής και πολλών αξιών. Έτσι η εταιρία καλλιεργεί μεθοδικά μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αυτής και των εργαζομένων της, διαμορφώνοντας μια αντίστοιχη εταιρική κουλτούρα, όραμα και αξίες.

Πολιτική της εταιρίας είναι, κάνοντας σωστή διαχείριση, του ανθρώπινου δυναμικού της, να το αναπτύσσει και να το αξιοποιεί σωστά, κατά συνέπεια να επενδύει σε αυτούς. Ιδιαίτερη βαρύτητα της πολιτικής της εταιρίας δίνεται σε αξίες όπως:

- Ποιότητα: Υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ασφάλεια: Σε κάθε βήμα, από τον προμηθευτή μέχρι το ράφι, τηρούνται αυστηροί κανόνες ασφαλείας των προϊόντων.
- Οικονομία και ελληνικότητα: Για τους καταναλωτές
- Εξυπηρέτηση: Υψηλό επίπεδο υπηρεσιών σε σύγχρονο περιβάλλον αγορών.
- Φροντίδα: Πάντα δίπλα στον καταναλωτή με φροντίδα για το συμφέρον του.

Στρατηγική της εταιρείας αποτελεί η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά μέσω οργανωμένων δομών.

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό είναι τελικά ο βασικός παραγωγικός συντελεστής που παράγει την τελική υπηρεσία που αγοράζει ο πελάτης. Έτσι η εκπαίδευση συντελεί στην άμεση βελτίωση της παραγόμενης υπηρεσίας και έτσι αποτελεί επένδυση με άμεσα οφέλη για την ίδια την επιχείρηση.

Η εταιρία διεξάγει διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες διαθέτοντας κάθε φορά τους απαιτούμενους πόρους. Χαρακτηριστικά είναι τα σχετικά στοιχεία, σύμφωνα με τα οποία το 2016 στο πλαίσιο στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως

προαναφέρθηκε, επενδύθηκαν 340.000 € , εκπαιδεύτηκαν 3000 εργαζόμενοι, εστιάζοντας στις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες τους.

Σχετικά με τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, η εταιρία δίνει μεγάλη βαρύτητα στη διεργασία του εντοπισμού και την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών καθώς συμμετέχουν και «τροφοδοτούν» με στοιχεία οι προϊστάμενοι των εργαζομένων αλλά και τα ανώτερα στελέχη όπως ο κ. Δ. Μασούτης.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων προσληφθέντων εργαζομένων, στους οποίους παρέχεται εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα (on the job, out of the job), με στόχο την κατανόηση της κουλτούρας , του οράματος, των αξιών και των στόχων της εταιρίας αλλά και το ρόλο τους στην εταιρία.

Όπως έχει επισημανθεί και από τη βιβλιογραφία αποτελεί διαπίστωση η ανάγκη για τον συνδυασμό πολλών μεθόδων εκπαίδευσης ώστε να αξιοποιήσουν τα δυνατά σημεία της κάθε μεθόδου. Στην Δ. Μασούτης Α.Ε. δυο είναι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εκπαίδευσης: η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και οι συνδυασμοί αυτών.

Όσον αφορά το ρόλο του εκπαιδευτή από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται η σημασία του για την επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η εταιρία αξιοποιεί την εταιρική της τεχνογνωσία και αυτό προκύπτει από την ανάθεση ρόλων εκπαιδευτή σε έμπειρα στελέχη της.

Οι θεματικές ενότητες που καλύπτονται περισσότερο αφορούν εσωτερικές διαδικασίες υγιεινής και ασφάλειας, εξυπηρέτησης πελατών. Όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρίας έχουν ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών γι αυτό και εστιάζουν στην εξυπηρέτησή τους.

Η συνολική αποτίμηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών δεν αποδίδεται ποσοτικά καθώς η εταιρία θεωρεί ότι έννοιες όπως εξυπηρέτηση, επικοινωνία, συμπεριφορά, δεν μπορούν να αποδοθούν ποσοτικά. Γίνεται αντιληπτό ωστόσο ότι υπάρχει θετικός αντίκτυπος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών, παρατηρούνται έμμεσα δείκτες αξιολόγησης όπως είναι η μείωση παραπόνων, η αύξηση του τζίρου χωρίς να μπορούμε να γνωρίζουμε σε τι ποσοστό βοηθά η εκπαίδευση των εργαζομένων και αυτό είναι αποτέλεσμα όχι μόνο της εκπαίδευσης των εργαζομένων αλλά και άλλων παραγόντων όπως η διοίκηση υπεύθυνων καταστημάτων κ.α.

Διαπιστώνεται από τα παραπάνω και σύμφωνα με την βιβλιογραφία η ανάγκη για την ανάπτυξη μοντέλων αξιολόγησης που καθιστούν δυνατή τη συσχέτιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων με στόχο της επιχείρησης με τρόπο αντικειμενικό. Έτσι θα είναι εφικτό η εταιρία να αξιολογεί.

## Βιβλιογραφία

### Ξένη

- Anderson G, (1994) “A proactive model for training needs analysis”, Journal of European Industrial Training, Vo. 18, No 3, p.23
- Armstrong G. & Kotler P. (2009), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 9 η έκδοση, Αθήνα: Επίκεντρο
- Argyris C., (1971), Management & Organizational Development: The Path from XA to YB, New York: McGraw-Hill.
- Baldwin-Evans K., (2004), “Employees and e-learning: What do the end-users think?.” Industrial and Commercial Training. Vol. 36. No. 7. pp. 269-274.
- Beardwell L., Holdem L. (1994), Human resources Management:. A Contemporary perspective, Pitman Publishing
- Bell R.R. and Burnham J.M., (1991), Managing Productivity and Change. Cincinnati. OH.: South-Western Publishing Co.
- Berry (1986), “Retail businesses and service businesses”, Journal of Retailing, 62 (spring), 3-6
- Brinkerhoff R.O, (2006), “Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability” Industrial and Commercial Training. Vol. 38. No. 6. pp. 302-307.
- Byrom J., Harris J., Parker C., (2000) “Training the independent retailer: an audit of training needs, materials and systems”, Journal of European Industrial Training, Vol 24, No 7, p. 369
- Cannon D., Gustafson C., (2002), Training and Development for the Hospitality Industry, Educational Institute of American Hotel & Lodging Association,, USA
- Casio W. F., (2003), Managing Human Resources, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Clifford J., Thorpe S., (2007), “More ways than one... exploring the use of different learning methods in organization”., Industrial and Commercial Training, Vol. 39. No. 5.
- Corsetti, G and Muller, G. (2006) “Twin deficits: squaring theory, evidence and common. sense” Economic Policy, Vol. 21, p.p .597-638
- Cram, T., (2001). Customers that Count. Pearson Education Limited, London. 65-69 pp 34

- Cunningham I., (2007). Creative use of technology for learning and development: avoiding controlling tendencies. *Development and Learning in Organizations*. Vol. 21. No. 6. pp. 4-6.
- Davenport R. (2006,) “Future of the profession”, *Training & Development*, Vol 60, No 1 p.p.40-46
- Deming, W. Edwards (2000) *The New Economics for Industry, Government, Education*. (2nd ed.). MIT Press.
- Greig F.W., (1997) “Enterprise training, International” *Journal of Manpower*, Vol.18 No. ½ pp. 185-189.
- Franchise Success, (2011) “Αφιέρωμα Αγοράς: Αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ”, Τεύχος 46, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2011.
- Gordon Rabey, (2007). “Diagnose-then act. Some thoughts on training today” *Industrial and Commercial Training*. Vol. 39. No 3. p. 164-165.
- Grove D. & Ostroff C., (2001), *Program Evaluation in Developing Human Resources*,. Ed. K.N. Wexley, Washington
- Gulyas L., (2007) *Trainings and management development at Tesco in Szeged*. University of Szeged. (πρόσβαση 29 Νοεμβρίου 2017).
- Hamblin A.C. (1974), *Evaluation and Control of Training*. Boston: Irvin/McGraw-Hill.
- Holton E.F., (1996), “The Flawed Four Level Evaluation Model”, *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 7. No. 1. pp. 5-22.
- Hummel and Savitt (1988), “Intergrates customer service and retail strategy”, *International Journal of Retailing*, 3(2), 5-21
- Jackson S.E. and Schuler R.S., (2006). *Managing Human Resources: A partnership perspective*, U.S.A.: South Western College Publishing.
- Jackson S.E. and Schuler R. S., (1987), *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. The Academy of Management Executive.
- Jacobs. Jones M.J., (1995), *Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Johnson, R. (2007). *The Realities of Servicing the Customer*. Supply House Times.
- Kirkpatrick D.L., (1996), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler

- Liedtka, J.M., Weber, C. and Weber, J, (1999), “Creating a significant and sustainable executive education experience. A case study”, *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 14. Issue 5. p. 43.
- Lingham T., Richley B. and Rezania D., (2006), “An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach”, *Career Development International*. Vol. 11. No. 4.. pp. 334-51.
- Macdonald John, (1994) "Quality in Retail and Distribution", *The TQM Magazine*, Vol. 6 Issue: 4, pp.11-14
- Michailidis D, (1993)“Letter from the editor”, *Self Service Review*, No 206, November, p.7
- Motwani J.G., Frahm M.L., Kathawala Y., (1994). *Quality Training, The Key to Quality Improvement. Training for Quality*. Vol. 2. No. 2. p. 8.
- Mulins L.J. (1995) , *Hospitality Management- A human Resources Approach*, 2η έκδοση, Longman
- Papalexandris N., Nikandrou I., (2000), “Benchmarking employee skills: results from best practice firms in Greece”, *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24. Number 7. pp. 391.
- Simone J van Zolingen, Jan N Streumer, Rolinda de Jong and Marcel R van der Klink, (2000), “Implementing on-the-job training: critical success factors”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 4. No. 3. p. 209.
- Sloman M., Webster L., (2005), “Training to learning. *Training and Development*”, Vol. 59. No. 9. pp. 58-63.
- Sloman M., (2007), “Making sense of blended learning”, *Industrial and Commercial Training*. Vo. 39. No. 6. pp. 315-318.
- Slotte V., Herbert A., (2006), “Putting professional development online: integrating learning as productive activity”, *The Journal of Workplace Learning*. Vol. 18. No. 4. pp. 235-247.
- Smith A., Oczkowski E., Noble C. and Macklin R., (2003) “New management practices and enterprise training in Australia”, *International Journal of Manpower*, Vol. 24. No. 1.
- Thiagarajan T., Zairi M., (1997), “A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications”, Part 1. *The TQM Magazine*. Vol. 9. No. 4. p. 276.

- Tollinson P., (1992), “Assessing TQM Training Needs”, Journal for Quality and Participation. Vol. 15. No. 2. pp. 50-54.
- Tucker B, (1999) “The future of training delivery”, Training Journal, January/February, p.19-20
- Wills M., (1994), “Managing the training process: Putting the basics into practice. Journal of European Industrial Training”, Vol. 18. No. 6. p. 10.
- Zagarow H.W., (1990), “The Training Challenge” Quality. Vol. 29. No. 8. pp. 22-24.
- Zenger J., Uehlein C., (2001), “Why blended will win. Training and Development”, Vol. 55. pp. 55-60.’

#### Ελληνική

- Αλεξανδρής Κ., (2011), Αρχές Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής. Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη.
- Κανελλόπουλος Χ., (1991), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ICIN, Αθήνα
- Ζαβλάνος, Μ., (2002), Μάνατζμεντ. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μαντζιώρη, Ξ., (2012), Οι σημαντικότερες στιγμές της ιστορίας των σούπερ μάρκετ. Διαθέσιμο στο: [www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=40&arId=4363](http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=40&arId=4363). (πρόσβαση 8 Νοεμβρίου 2017).
- Μπουραντάς Δ., (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουράντας Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. 3η έκδ. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Λ., (2001), Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Αθήνα: Μπένου.
- Ρεγκούκος, Π., (2000), Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών. Αθήνα: Seminars & Consulting. σελ. 33



- Σπανός, Α. (1997), Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας. Αθήνα: Γαλαίος, σελ. 14, 27, 34, 83-84.
- Στράτη Μ., (2013), Η κρίση κάνει τους καταναλωτές πιο δύσπιστους. Διαθέσιμο στο: [www.eligast.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1467:h-----&catid=20:2011-12-01-20-45-15&Itemid=41](http://www.eligast.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1467:h-----&catid=20:2011-12-01-20-45-15&Itemid=41). (10 Δεκεμβρίου 2017).
- Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2001), Αρχές Μάρκετινγκ. Αθήνα: Rosili
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: INTERBOOKS.
- Δεληθέου Β., (2008), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα.
- Κόκκος Αλ., (2005), Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο, Αθήνα: Μεταίχμιο.

#### Ιστοσελίδες

- Βεντούρη, Α.Γ. (2005). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο Σύγχρονο Τεχνολογικό Κόσμο. Διπλωματική εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Διαθέσιμο από: [http://artemis.cslab.ntua.gr/el\\_thesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf](http://artemis.cslab.ntua.gr/el_thesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf) (15/12/2017)
- Φούφας Α., (2016), «Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο κλάδο του Λιανικού Εμπορίου: Μία συγκριτική ανάλυση μεταξύ εταιριών AB Βασιλόπουλος και Lidl Ελλάς, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, διαθέσιμο από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/9694>
- [www.moneypro.gr](http://www.moneypro.gr), (2012). Αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Διαθέσιμο στο: [www.moneypro.gr/ArticleDetails/tabid/82/ArticleID/82936/Default.aspx](http://www.moneypro.gr/ArticleDetails/tabid/82/ArticleID/82936/Default.aspx). (8 Νοεμβρίου 2017).
- <https://www.ab.gr> (20 Φεβρουαρίου 2018)
- <https://www.lidl-hellas.gr> (20 Φεβρουαρίου 2018)
- <http://www.sklaenitis.gr> (20 Φεβρουαρίου 2018)
- [www.masoutis.gr](http://www.masoutis.gr), (πρόσβαση 20 Μάιου 2018).
- <https://www.mymarket.gr/home.aspx> (20 Φεβρουαρίου 2018)
- <http://www.protonmarkets.gr> (20 Φεβρουαρίου 2018)

- [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr), 3 Απριλίου 2016. Best Workplaces 2016. [http://www.tovima.gr/files/1/2016/04/11/great\\_final.pdf](http://www.tovima.gr/files/1/2016/04/11/great_final.pdf). (30 Νοεμβρίου 2017).
- [www.apopsilive.gr](http://www.apopsilive.gr), 14 Νοεμβρίου 2017. Υποχρεωτική εκπαίδευση για τους εργαζομένους σε σούπερ μάρκετ, ζαχαροπλαστεία και εστίαση. <http://apopsilive.gr/oikonomia/ypochreotiki-ekpaideusi-gia-tous-ergazomenous-se-souper-market-zacharoplasteia-kai-estiasi-2>. (18 Νοεμβρίου 2017).

## Προσαρτήματα

### Ερωτήσεις Συνέντευξης

Παρακάτω σας παραθέτω ερωτήσεις βάση των οποίων διεξήχθει η συνέντευξη με την κ. Αλαμίσση Βικτώρια , επικεφαλής εκπαίδευσης και ανάπτυξης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

1. Σχετικά με την **οργάνωση και τη δομή** της επιχείρησης, θα ήθελα να μου δώσετε ορισμένες πληροφορίες αναφορικά με τις αρμοδιότητες των διευθύνσεων της δομής της εταιρείας.
2. Στοιχεία σχετικά με το **ανθρώπινο δυναμικό** (π.χ. στατιστικά στοιχεία που αφορούν σχέση εργασίας, φύλο , ηλικία ,μόρφωση προσωπικού, κατανομή θέσεων εργασίας κλπ).
3. Όσο αναφορά τη **διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας**:
  - Ποιες πρακτικές προσέλευσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ακολουθείτε; Υπάρχει διαφοροποίηση εργατικού δυναμικού και στελεχών ;
  - Με ποιο τρόπο εκπαιδεύετε τους νέους υπαλλήλους (στελέχη, μη εξειδικευμένο προσωπικό);
  - Ποια η πρακτική αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων σας εργαζομένων σας;
4. Αναφορικά με την **εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού**:
  - Ποιο τμήμα είναι αρμόδιο;
  - Με ποιον τρόπο σχεδιάζονται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες;
  - Με ποιον τρόπο υλοποιούνται;
  - Ποιοι οι μέθοδοι εκπαίδευσης ανάλογα με την θέση εργασίας, π.χ.
    - στο νέο προσωπικό,
    - στο ήδη υπάρχον ,
    - στους αποθηκάριους,
    - στους διανομείς,
    - στο προσωπικό των καταστημάτων ,
    - στο διοικητικό προσωπικό,
    - στα εξειδικευμένα στελέχη

- Ποια τα πλεονεκτήματα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται;
- Σε τι ποσοστό εκπαιδεύετε εργαζομένους με συμβάσεις: α) ορισμένου χρόνου, β) μερικής απασχόλησης; Τι είδους εκπαίδευση ακολουθούν οι εργαζόμενοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου και τι είδους οι μερικής απασχόλησης;
- Ποιοι είναι οι εκπαιδευτές;
- Με ποιες συγκεκριμένες πρακτικές ελέγχετε την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών σας προγραμμάτων; Έχετε hr analytics – ποσοτικές πρακτικές που συνδέουν την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος απ ό την ικανοποίηση των πελατών , πως εκτιμάτε δηλαδή εάν ο πελάτης εισέπραξε (και πως) την αλλαγή αυτή στη συμπεριφορά του πωλητή;
- Έχετε εφαρμόσει κάποια εκπαίδευση εργαζομένων στα καταστήματα των σούπερ μάρκετ με στόχο την ικανοποίηση των πελατών;
  - Ποιος ο τρόπος σχεδίασης;
  - Ποιος ο τρόπος υλοποίησης;
- Ποια η αποτίμηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών;
- Μέσα από την εκπαίδευση εργαζομένων εντοπίζετε ταλαντούχους ανθρώπους, πως τους αξιοποιείτε; Τι κίνητρα χρησιμοποιείται για να τους διατηρήσετε;

<b>B ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ</b>		
<b>(Παρακαλώ δώστε τα στοιχεία που αφορούν τους εργαζόμενους στην Ελλάδα, εκτός εάν σας ζητηθεί διαφορετικά)</b>		
<b>Αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης</b>		
B1	Τώρα- άντρες	1554
B2	Τώρα-γυναίκες	1512
B3	Τώρα- σύνολο	3066
B4	Πριν από 12 μήνες-σύνολο	3083
B5	Πριν από 24 μήνες-σύνολο	3119
<b>Αριθμός εργαζομένων μερικής απασχόλησης</b>		
B6	Τώρα- άντρες	1143
B7	Τώρα-γυναίκες	2495
B8	Τώρα-σύνολο	3638
B9	Πριν από 12 μήνες-σύνολο	3509
B10	Πριν από 24 μήνες-σύνολο	3124
<b>Αριθμός προσωρινών ή εποχιακών εργαζομένων</b>		
B11	Τώρα- άντρες	91
B12	Τώρα-γυναίκες	68
B13	Τώρα-σύνολο	159
B14	Πριν από 12 μήνες-σύνολο	176
B15	Πριν από 24 μήνες-σύνολο	90
B16	Για τις ερωτήσεις του μέρους B (B1-B15), ποια ημερομηνία χρησιμοποιείτε για το «τώρα»;	4/11/2017
B17	Συνολικός αριθμός εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης που εργάζονται για την επιχείρηση εκτός Ελλάδας	0
<b>Επίπεδα εργασίας: Από το σύνολο των εργαζομένων</b>		

	<b>πλήρους, μερικής και προσωρινής/εποχιακής απασχόλησης πόσοι εργάζονται:</b>	
B18	Ως υπάλληλοι/εργάτες (άντρες)	2212
B19	Ως υπάλληλοι/εργάτριες (γυναίκες)	3725
B20	Ως υπάλληλοι/εργάτες (σύνολο)	5937
B21	Ως διευθυντές/προϊστάμενοι (άντρες)	476
B22	Ως διευθυντές/προϊστάμενοι (γυναίκες)	281
B23	Ως διευθυντές/προϊστάμενοι (σύνολο)	757
B24	Ως Ανώτατα διευθυντικά στελέχη/μέτοχοι (άντρες)	11
B25	Ως Ανώτατα διευθυντικά στελέχη/μέτοχοι (γυναίκες)	1
B26	Ως Ανώτατα διευθυντικά στελέχη/μέτοχοι (σύνολο)	12
	<b>Ηλικία:</b>	
	<b>Από το σύνολο των εργαζομένων πλήρους, μερικής και προσωρινής/εποχιακής απασχόλησης πόσοι είναι:</b>	
B27	25 ετών ή νεότεροι	136
B28	26 έως 34 ετών	1398
B29	35 έως 44 ετών	2580
B30	45 έως 54 ετών	2192
B31	55 ετών ή μεγαλύτεροι	398
	<b>Χρόνια υπηρεσίας:</b>	
	<b>Από το σύνολο των εργαζομένων πλήρους, μερικής και προσωρινής/εποχιακής απασχόλησης πόσοι έχουν εργαστεί για την εταιρεία:</b>	
B32	Λιγότερο από 2 χρόνια	924
B33	2 έως 5 χρόνια	795
B34	6 έως 10 χρόνια	1834
B35	11 έως 15 χρόνια	1204
B36	16 έως 20 χρόνια	876

B37	πάνω από 20 χρόνια	1071
<b>Άτομα με ειδικές ανάγκες: Πόσα άτομα πλήρους ή μερικής απασχόλησης εργάζονται με ειδικές ανάγκες</b>		
B38	Άτομα με ειδικές ανάγκες ή αναπηρία	14
<b>Εθνικότητα: Για πλήρους και μερικής απασχόλησης υπαλλήλους, πόσοι είναι:</b>		
B39	Έλληνες/Ελληνίδες	6654
B40	Άλλης Εθνικότητας (εκτός της Ελληνικής)	50
<b>Από τα ανώτατα διεθνητικά στελέχη πόσοι είναι:</b>		
B41	Άλλης Εθνικότητας (εκτός της Ελληνικής)	0
<b>Από τους διευθυντές/ προϊστάμενους πόσοι είναι:</b>		
B42	Άλλης Εθνικότητας (εκτός της Ελληνικής)	1
<b>Απώλειες προσωπικού σε εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης τον περασμένο χρόνο</b>		
B43	Αριθμός εθελοντικών αποχωρήσεων (εξαιρουμένων των συνταξιοδοτήσεων)	23
B44	Αριθμός μη εθελοντικών αποχωρήσεων (εξαιρουμένων των περικοπών)	35
B45	Αριθμός περικοπών	0
B46	Αριθμός συνταξιοδοτήσεων	34
<b>Αιτήσεις για εργασία</b>		
B47	Πόσα άτομα έκαναν αίτηση για δουλειά των προηγούμενο χρόνο (εξαιρουμένων των παρόντων εργαζομένων)	ΠΕΡΙΠΟΥ 34.000
<b>Δείκτες Απουσίας από την εργασία</b>		
B48	Ποιος είναι ο μέσος όρος απουσιών ανά υπάλληλο; (παρακαλώ σημειώστε το ποσοστό απουσιών στο σύνολο των ημερών εργασίας)	0,04%

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Έκδοση: 3 Ημερομηνία: 2-5-17

