



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ  
ΜΑΘΗΣΗΣ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ  
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

του/της

Τσαρέλα Μαρία

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του

μεταπτυχιακού διπλώματος στη

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ**

**Σεπτέμβριος, 2023**



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ  
ΜΑΘΗΣΗΣ**

**Όνοματεπώνυμο: Τσαρέλα Μαρία**

**Θέμα Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας (Ελληνικά):**

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

**Θέμα Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας (Αγγλικά):**

THE ROLE OF INTRA-CORPORATE TRAINING IN MODERN ENTREPRENEURSHIP

**Επιβλέπων Καθηγητής:** \_\_\_\_\_

**Υπογραφή Επιβλέποντος Καθηγητή:** \_\_\_\_\_

**Υπογραφή Φοιτητή/τριας:** \_\_\_\_\_

*Να επιστραφεί στη Γραμματεία του Π.Μ.Σ. έως \_\_\_\_\_ .*



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ  
ΜΑΘΗΣΗΣ**

**Όνοματεπώνυμο: Τσαρέλα Μαρία**

**Θέμα Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας (Ελληνικά):**

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

**Θέμα Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας (Αγγλικά):**

THE ROLE OF INTRA-CORPORATE TRAINING IN MODERN ENTREPRENEURSHIP

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

\_\_\_\_\_

**Υπογραφή:** \_\_\_\_\_

**Εξεταστής 1:** \_\_\_\_\_

**Υπογραφή:** \_\_\_\_\_

**Εξεταστής 2:** \_\_\_\_\_

**Υπογραφή:** \_\_\_\_\_

**ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ:** \_\_\_\_\_

**Ημερομηνία:** \_\_\_\_\_





ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ  
ΜΑΘΗΣΗΣ**

Θεσσαλονίκη, 2023

**ΠΡΟΣ:**

- α) Την/ον Πρόεδρο Τμήματος ΕΚΠ
- β) Την/ο Διευθυντή Π.Μ.Σ
- γ) Τη Συντονιστική Επιτροπή

**ΘΕΜΑ: ΑΝΑΦΟΡΑ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ  
ΕΡΓΑΣΙΑ**

Ο/Η Επιβλέπων /-ουσα

..... (ονοματεπώνυμο & ιδιότητα)

και οι Συν-επιβλέποντες

α) ..... (ονοματεπώνυμο & ιδιότητα)

β) ..... (ονοματεπώνυμο & ιδιότητα)

της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας με τίτλο

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

του / της .....

(ονοματεπώνυμο)

αναφέρουμε ότι διαπιστώσαμε εκτεταμένη αντιγραφή / λογοκλοπή στην προαναφερθείσα  
Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία.

Διά της παρούσας αναφοράς, σας ενημερώνουμε σχετικά και παρακαλούμε να προβείτε στις προβλεπόμενες από τον Κανονισμό του Π.Μ.Σ. και την ισχύουσα νομοθεσία ενέργειες.

**Ο /Η Επιβλέπων /-  
ουσα**

.....  
**(ονοματεπώνυμο &  
υπογραφή)**

---

**α) Ο /Η Συν-επιβλέπων  
/-ουσα**

.....  
**(ονοματεπώνυμο &  
υπογραφή)**

**β) Ο /Η Συν-επιβλέπων  
/-ουσα**

.....  
**(ονοματεπώνυμο &  
υπογραφή)**

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2023

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Διοίκηση και Ηγεσία στις Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

## Περίληψη

*Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση προάγει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την προσαρμοστικότητα μιας σύγχρονης επιχείρησης στις ταχύτατες αλλαγές και τις ραγδαίες μεταβολές της σημερινής αγοράς. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους στον χώρο εργασίας. Στην παρούσα εργασία μελετάται διεξοδικά ο ρόλος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται με ποιους τρόπους οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση των εργαζομένων τους, ποια είναι τα οικονομικά οφέλη από την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και τα πλεονεκτήματα που εγγυόνται ανάπτυξη κερδοφορίας, η σχέση του μεγέθους και του κλάδου της επιχείρησης με την κατάρτιση και την πρόοδο, και τέλος, η επιρροή των νέων τεχνολογιών στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Η ερευνητική μέθοδος που αξιοποιήθηκε για να δοθούν απαντήσεις στα παραπάνω ζητήματα ήταν αυτή της ποιοτικής θεματικής ανάλυσης, ενώ ερευνητικό εργαλείο ήταν οι δομημένες συνεντεύξεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι υπεύθυνοι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις εστιάζουν στα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην πρόοδο όλων, των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Αναγνωρίζουν τις επιρροές μεγέθους και κλάδου των επιχειρήσεων στις πρακτικές της κατάρτισης και αντιλαμβάνονται τη σημασία του ρόλου της τεχνολογίας. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής βρίσκονται σε πλήρη συνάφεια με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επομένως αναδεικνύεται η ενημερότητα των γνώσεων των υπεύθυνων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για το ρόλο της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα.*

**Λέξεις-κλειδιά:** *Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση, Εσωτερική Κατάρτιση, Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, Επιχειρήσεις*



## **Abstract**

*Intra-corporate training (or “on-the-job training”) promotes the development of human resources and the adaptability of a modern company to the rapid changes of today's market. Intra-corporate training is an important tool in the hands of human resource managers to improve the skills of employees and increase their effectiveness in the workplace. In this paper, the role of in-company education and training in modern entrepreneurship is studied in detail. More specifically, this thesis investigates the ways in which modern Greek firms invest in the in-company training of their employees, the economic benefits of in-company training and the advantages that guarantee profitability growth, the relationship of firm size and industry with training and progress, and finally, the influence of new technologies on in-company training. The research method used to provide answers to the above questions was the one of qualitative thematic analysis, while the research tool used was a number of structured interviews. The results of the analysis showed that human resource managers in small and medium-sized Greek enterprises focus on the benefits of in-company training in the progress of both, employees and enterprises. They recognize the influences of size and business sector on training practices and understand the importance of the role of technology. The findings of this research are in full consistency with the findings of the literature review, therefore found to be highlighting the currency of HR managers' knowledge of the role of in-company training in modern business.*

**Keywords:** *Intra-Corporate Training, On-the-Job Training, Human Resource Management, Businesses*

## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	11
1. Θεωρητικό Μέρος.....	14
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης.....	14
1.2 Στόχοι και οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.....	16
1.2.1 Ανάπτυξη δεξιοτήτων και επικαιροποίηση των γνώσεων .....	17
1.2.2 Βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων .....	19
1.2.3 Ενίσχυση της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας .....	21
1.2.4 Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και επίτευξη διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	22
1.2.5 Οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση.....	25
1.3 Εφαρμογή μεθόδων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης σε ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις .....	26
1.4 Αποτελεσματικότητα της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αντιμετώπιση εσωτερικών προκλήσεων.....	31
1.5 Ο ρόλος της τεχνολογίας στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.....	33
1.6 Επισκόπηση ερευνών που αφορούν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων..	35
2. Ερευνητικό μέρος .....	39
2.1 Μεθοδολογία.....	39
2.1.1 Ερευνητική μέθοδος .....	39
2.2.2 Ερευνητικό εργαλείο .....	40
2.2.3 Δείγμα .....	41
2.2.4 Ερευνητική διαδικασία .....	42
2.2 Ανάλυση και παρουσίαση αποτελεσμάτων .....	43
2.2.1 Κωδικοποίηση και θεματικές ενότητες ανά ερευνητικό ερώτημα .....	43
2.2.2 Έκθεση ευρημάτων .....	110
3. Συμπεράσματα.....	117
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	123
Παράρτημα Ι .....	131
Παράρτημα ΙΙ .....	134



## Κατάλογος Πινάκων

<b>Πίνακας 1.</b> Κωδικοποίηση και αποσπάσματα όσον αφορά τον τρόπο που επενδύουν οι επιχειρήσεις στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.....	63
<b>Πίνακας 2.</b> Θεματικές ενότητες για τους τρόπους επένδυσης των ελληνικών επιχειρήσεων στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.....	65
<b>Πίνακας 3.</b> Κωδικοποίηση των αποσπασμάτων όσον αφορά το οφέλη από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση προσωπικού που οδηγούν σε κερδοφορία.....	84
<b>Πίνακας 4.</b> Θεματικές ενότητες για τα οφέλη από την εσωτερική κατάρτιση που οδηγούν σε κερδοφορία.....	8
<b>Πίνακας 5.</b> Κωδικοποίηση όσον αφορά την επιρροή μεγέθους/κλάδου επιχείρησης στο σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης.....	98
<b>Πίνακας 6.</b> Θεματικές ενότητες για την επιρροή μεγέθους και κλάδου επιχείρησης στο σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων.....	99
<b>Πίνακας 7.</b> Κωδικοποίηση των αποσπασμάτων για τους τρόπους που οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.....	112
<b>Πίνακας 8.</b> Θεματικές ενότητες για τον τρόπο που οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν την παρεχόμενη εσωτερική κατάρτιση.....	114

## Εισαγωγή

Το τοπίο του εργασιακού περιβάλλοντος στη σύγχρονη εποχή αλλάζει δραματικά, δεδομένων των ραγδαίων κοινωνικών, οικονομικών, πολιτισμικών και τεχνολογικών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα. Οι πολιτικές διοίκησης των επιχειρήσεων εναρμονίζονται με τις τρέχουσες κοινωνικές τάσεις όσον αφορά το ανθρωπιστικό μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ενώ σε ένα περισσότερο πρακτικό επίπεδο η ίδια ευθυγράμμιση με τις σύγχρονες τάσεις πρέπει να ισχύει και σε ότι αφορά τις οικονομικές τάσεις της αγοράς και την τεχνολογική εξέλιξη. Η όλο και αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στον χώρο εργασίας, με το διαδίκτυο σήμερα να αποτελεί τον πυρήνα της επιχειρηματικής λειτουργικότητας, η συνεχής μετατόπιση από την παραγωγή σε προσφορά υπηρεσιών και η διαρκής παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου καθιστούν αναγκαία τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων, ώστε να μπορούν να συμβαδίζουν και να είναι παραγωγικά μέλη των επιχειρήσεων κάτω από τις συνθήκες που επιβάλλει η σύγχρονη ψηφιακή πραγματικότητα. Οι συνθήκες αυτές επιβάλλουν τη θέσπιση νέων προτεραιοτήτων και την υιοθέτηση προσανατολισμού σε νέες κατευθύνσεις (Schwertner, 2017).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων για την ανταπόκριση στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί έναν ουσιαστικό παράγοντα, που μπορεί να καθορίσει τη διατήρηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και τη βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας. Ο όρος λοιπόν, «ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση» αναφέρεται στις οργανωμένες, μεθοδευμένες και συστηματικές εκπαιδευτικές διεργασίες, οι οποίες πραγματοποιούνται στα πλαίσια των επιχειρήσεων ή των οργανισμών και έχουν ως στόχο τη διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, την εξειδίκευση τους και την υιοθέτηση νέων τρόπων συμπεριφοράς, προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις συνεχείς αλλαγές και απαιτήσεις του σύγχρονου επαγγελματικού περιβάλλοντος (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Η εκπαίδευση διαδραματίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την επιχείρηση, αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της. Μέσα από ένα σωστό και αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, μπορεί να καλλιεργηθεί η κριτική σκέψη των ανθρώπων της, ώστε να έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να αφομοιώνουν τη γνώση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, στην προσφορά

καλύτερων υπηρεσιών, στην ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησής τους ώστε να αναλαμβάνουν κοινωνικές, επαγγελματικές και άλλες ευθύνες, στην κατανόηση των προβλημάτων και την εύρεση βέλτιστων ή εναλλακτικών λύσεων, και στη συνειδητοποίηση ότι έχουν τη δύναμη να κάνουν τη διαφορά. Μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων (training and development), ο οργανισμός προσπαθεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό του, πράγμα που θα του επιτρέψει να γίνει και ο ίδιος περισσότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός (Κουτούζης, 1999).

Αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού, επομένως υπάρχει το πλεονέκτημα του οικονομικού οφέλους για την επιχείρηση (Nikandrou, Apospori, Panayotopoulou, Stavrou, & Papalexandris, 2008). Συνεπώς, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού των οργανισμών και επιχειρήσεων καθίσταται αναγκαία προκειμένου να αντιμετωπιστούν άμεσα και αποτελεσματικά οι προκλήσεις της εποχής στον εργασιακό βίο (Βαλκάνος, 2009). Τέλος, η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει περαιτέρω στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.

Εξετάζοντας τη σχετική βιβλιογραφία που αφορά τον κλάδο της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης, εντοπίστηκαν αρκετές έρευνες οι οποίες τονίζουν την αναγκαιότητα και τη σημαντική συμβολή της εκπαίδευσης υπό των πρίσμα των εργαζομένων. Αντίθετα, ελάχιστες ήταν αυτές που εκπονήθηκαν παρουσιάζοντας κατά πόσο η εκάστοτε επιχειρηματική μονάδα κρίνει ωφέλιμο να εντάξει ή όχι την συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων της με την μορφή της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην μακροχρόνια ατζέντα της προς ίδιον όφελος.

Στην παρούσα εργασία ο σκοπός είναι η διερεύνηση των πτυχών και του ρόλου της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, παρακάτω θα υπάρξει εστίαση στον ρόλο, την συχνότητα, και τις μορφές της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις και στον τρόπο που αυτή η εστίαση ευνοεί την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Επιπλέον, μέσω της παρούσας έρευνας επιδιώκεται να εξεταστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στο πλαίσιο της ψηφιακής κοινωνίας της γνώσης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώθηκαν ως εξής:

- Οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων τους και με ποιους τρόπους;
- Ποια είναι τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων στην κατεύθυνση της ανάπτυξης της κερδοφορίας των σύγχρονων ελληνικών επιχειρήσεων;
- Ποιος ο ρόλος του μεγέθους της επιχείρησης και του κλάδου που ανήκει στην υλοποίηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και πώς συνδέονται αυτά με την πρόοδο της επιχείρησης;
- Πώς επηρεάζουν οι νέες τεχνολογίες, στο πλαίσιο της ψηφιακής κοινωνίας της γνώσης τον σχεδιασμό και την οργάνωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων;

Στο πρώτο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αρχικά, προσεγγίζεται εννοιολογικά η έννοια της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης και αναφέρονται οι στόχοι και τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Αναλυτικά, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης δεξιοτήτων και επικαιροποίησης των γνώσεων του προσωπικού, η βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων η ενίσχυση της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας και η ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, όπως και η επίτευξη της διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Φυσικά, δεν παραλείπεται η αναφορά σε οικονομικά οφέλη για την ίδια την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται η εφαρμογή μεθόδων επιχειρησιακής εκπαίδευσης σε ιδιωτικές και σε δημόσιες επιχειρήσεις και επισημαίνεται η αποτελεσματικότητα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην αντιμετώπιση πιθανών εσωτερικών προκλήσεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Ακόμη αποσαφηνίζεται ο ρόλος της τεχνολογίας στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης κλείνει μια επισκόπηση ερευνών που αφορούν την επιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας πραγματοποιείται μια ποιοτική θεματική ανάλυση σε δεδομένα που έχουν συλλεχθεί μέσω συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναμένεται να απαντήσουν στα προαναφερθέντα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν στην παρούσα έρευνα.

# 1. Θεωρητικό Μέρος

## 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αφορά τα διάφορα προγράμματα που διοργανώνονται και παρέχονται στους εργαζόμενους εντός του πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων και έχουν ως στόχο την επιμόρφωση και την κατάρτιση των εργαζομένων για διάφορες πτυχές και εξειδικευμένα ζητήματα της εργασίας τους. Μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως σεμινάρια και επιμορφωτικές ημερίδες, να τηρηθεί ένα σαφές πρόγραμμα κατάρτισης ή να πραγματοποιηθεί πρακτική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας μιας επιχείρησης. Οι αλλαγές στα επιχειρησιακά περιβάλλοντα είναι συνεχείς, ενώ το ίδιο ισχύει και για τις προκλήσεις που εμφανίζονται. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση προκειμένου να έχουν στη διάθεσή τους προετοιμασμένο ανθρώπινο δυναμικό, που ξέρει πως να ανταποκριθεί σε προκλήσεις και προβλήματα με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο (Βαλκάνος, 2009).

Δεδομένης της φύσης της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, σε πολλά σημεία μπορεί να θεωρηθεί παρόμοια με την εκπαίδευση ενηλίκων. Οι δύο αυτές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις έχουν αρκετά σημεία, εξαιτίας του κοινού πλαισίου μάθησης που μοιράζονται. Αρχικά, και στις δύο περιπτώσεις δίνεται έμφαση στην διαδικασία της μάθησης. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση έχει ως βασικό της στόχο την ενημέρωση των γνώσεων των εργαζομένων ενός οργανισμού, ώστε να προκύψουν τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα από την απόκτηση γνώσεων και την ανανέωση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Η εκπαίδευση ενηλίκων βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ενίσχυση της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των ενηλίκων, επομένως ως προς αυτό το σημείο τα δύο πεδία έχουν κάποιες ομοιότητες (Κόκκος, 2005).

Επιπλέον, όπως υπογραμμίζεται στο Descy & Tessaring (2002), στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση δίνεται έμφαση στην προσαρμογή των εργαζομένων σε συγκεκριμένες ανάγκες και στόχους των ίδιων αλλά και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Η προσαρμογή σε νέες δεξιότητες για την επίτευξη δεδομένων στόχων αποτελεί ένα κεντρικό σημείο της εκπαίδευσης ενηλίκων (Κόκκος, 2005), που στην προκειμένη περίπτωση οι δεξιότητες αυτές μπορεί να ανταποκρίνονται σε προσωπικές φιλοδοξίες και σε φιλοδοξίες επαγγελματικής ανέλιξης.



Ένα ακόμη σημαντικό κοινό σημείο μεταξύ εκπαίδευσης ενηλίκων και ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι το ζήτημα της πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων. Στα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων, η πρακτική εφαρμογή διαδραματίζει ένα μείζον μέρος του προγράμματος κατάρτισης, αφού επιχειρείται να καλυφθούν κάποια πρακτικά κενά με απόκτηση γνώσεων από το δυναμικό ανθρώπινο δυναμικό. Συχνά, στο πλαίσιο της κατάρτισης οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να διαχειριστούν καταστάσεις σε πραγματικά σενάρια-εφαρμογές του πραγματικού επαγγελματικού γίνεσθαι που θα αντιμετωπίσουν στην εργασία τους. Το ίδιο ισχύει και στο πλαίσιο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, που το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε απόκτηση πρακτικών μαθησιακών εμπειριών, με στόχο να ενσωματωθεί η θεωρία στην πράξη (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012).

Από την άλλη, προκειμένου να γίνει κατανοητή η φύση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης, κρίνεται σκόπιμο να διατυπωθούν ορισμένες βασικές διαφορές ανάμεσα στην ίδια και την εκπαίδευση ενηλίκων. Αρχικά, υπάρχει η βασική διαφορά της ιδιότητας των εκπαιδευόμενων: στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση τα διάφορα προγράμματα σχεδιάζονται με στόχο την εξειδίκευση και την περαιτέρω κατάρτιση των απασχολούμενων σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή κλάδο, επομένως υπολογίζεται ότι οι δεξιότητες και το περιεχόμενο των προγραμμάτων θα διακατέχεται από την αντίστοιχη εξειδίκευση στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων (Panagiotopoulos, Giannouli & Karanikola, 2018). Στην περίπτωση της εκπαίδευσης ενηλίκων επικρατεί ένα ευρύτερο φάσμα ιδιοτήτων των ατόμων που ενδιαφέρονται για την προσωπική τους ανάπτυξη και παρακολουθούν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Τα προγράμματα αυτά έχουν και το αντίστοιχο περιεχόμενο, αφού οι ενήλικες που επιλέγουν την παρακολούθηση τέτοιων προγραμμάτων μπορεί να ενδιαφέρονται για ακαδημαϊκό εμπλουτισμό γνώσεων, για εξέλιξη στο παρόντικό επάγγελμά τους ή ακόμη και για στροφή στην επαγγελματική τους πορεία, αλλάζοντας ολοκληρωτικά πεδίο εργασίας (Κάραλης, 2008).

Η βασική αυτή διαφορά στο ακροατήριο στο οποίο απευθύνεται το εκάστοτε πρόγραμμα κατάρτισης και στο αντίστοιχο περιεχόμενο, διαμορφώνει και μια βασική διαφορά ως προς το στόχο της κατάρτισης. Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση λειτουργεί εντός του οργανωτικού πλαισίου, ευθυγραμμίζοντας το περιεχόμενο και τους στόχους της με τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης και των εργαζομένων της (Barrett & O'Connell, 2001). Η εκπαίδευση ενηλίκων, από την άλλη, συνήθως λαμβάνει χώρα εκτός ενός συγκεκριμένου οργανισμού και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων και κλάδων, καλύπτοντας τα ποικίλα ενδιαφέροντα των ενηλικων εκπαιδευομένων (Foley, 2020).

Τέλος, όπως παρουσιάζεται η πλήρης διάσταση της εκπαίδευσης ενηλίκων στο Foley (2020), είναι εμφανές ότι οι δύο τομείς προγραμμάτων κατάρτισης έχουν εμφανείς διαφορές ως προς τους διατυπωμένους στόχους της κατάρτισης. Η εκπαίδευση ενηλίκων συνήθως έχει στόχους που μπορεί να παρατηρηθεί ότι έχουν μια περισσότερο ευρεία εφαρμογή, όπως η προσωπική ανάπτυξη, η επαγγελματική ανέλιξη ή η κοινωνική δέσμευση. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, όμως, έχει ως βασικό σκοπό την άμεση βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των απασχολούμενων σε έναν οργανισμό, εντός του συγκεκριμένου οργανωτικού πλαισίου, με μακροπρόθεσμες βλέψεις για αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση, προσανατολισμό στον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία και αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), η εκπαίδευση των εργαζομένων ενός οργανισμού ή επιχείρησης δε στοχεύει αποκλειστικά στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και την απόκτηση νέων γνώσεων. Σημαντικός παράγοντας είναι και η αλλαγή στάσης των εργαζομένων και στην αλλαγή συμπεριφοράς, που συνδέονται με τη συνολική απόδοση και παραγωγικότητα των απασχολούμενων σε μια επιχείρηση. Η εστίαση σε παράγοντες όπως η συνεργασία και η συμμετοχικότητα, η προσαρμοστικότητα και η εκδήλωση ευελιξίας σε δυσμενείς καταστάσεις ή η επίλυση συγκρούσεων αποτελούν επίσης μέρη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων.

## **1.2 Στόχοι και οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης**

Πολλούς από τους παραπάνω στόχους της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης που διατυπώθηκαν παραπάνω, αντικατοπτρίζουν τα άμεσα οφέλη των προγραμμάτων κατάρτισης για τους ίδιους τους εργαζόμενους και για τον οργανισμό. Αυτό το κοινό σημείο φανερώνει ότι υπάρχει μια κοινή κατεύθυνση ανάμεσα στους επιχειρηματικούς στόχους και τους στόχους της κατάρτισης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, στόχος της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης είναι η ενίσχυση της παραγωγικότητας, ένα ζήτημα που άμεσα αποτελεί σημαντικό εταιρικό στόχο για την μεγιστοποίηση του κέρδους. Παρακάτω παρουσιάζονται τα διάφορα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης τόσο από την πλευρά των εργαζομένων, όσο και από την πλευρά των οργανισμών/επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τα εν λόγω προγράμματα.

### **1.2.1 Ανάπτυξη δεξιοτήτων και επικαιροποίηση των γνώσεων**

Όπως προαναφέρθηκε, ένας βασικός στόχος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η απόκτηση νέων γνώσεων για το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό αποτελεί και βασικό πλεονέκτημα της δια βίου μάθησης. Η ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων είναι ένα σημαντικό όφελος των εφαρμοζόμενων προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, καθώς επιτρέπει το άνοιγμα σε νέες ευκαιρίες για τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων. Μάλιστα, το προσωπικό που απασχολείται στις εταιρίες μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων μπορεί να εντοπίζει το ίδιο τις νέες ευκαιρίες που δημιουργούνται και να ακολουθούν σταθερά βήματα επαγγελματικής ανάπτυξης και προσωπικής εξέλιξης.

Στο πλαίσιο των στόχων της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, ο Terziew (2009, σ. 389-390) επισημαίνει ότι υπάρχουν δύο τύποι: αυτός της “διατήρησης” και αυτός της “καινοτομίας”. Η διατήρηση στο πλαίσιο της κατάρτισης των εργαζομένων επικεντρώνεται στην απόκτηση σταθερών γνώσεων, μεθόδων και κανόνων για τη λειτουργία σε οικείες καταστάσεις και την επίλυση τρεχόντων προβλημάτων εντός της επιχείρησης. Αντικαθιστά τις παλιές δεξιότητες με νέες γνώσεις και στοχεύει στη διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων της εταιρείας. Το όφελος από αυτή τη διαδικασία είναι η βελτιστοποίηση της λειτουργικότητας των υφιστάμενων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, η καινοτόμος κατάρτιση προετοιμάζει τους οργανισμούς για νέες συνθήκες παραγωγής και οικονομίας. Προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες και προσαρμόζεται στις εξωτερικές αλλαγές, την τεχνολογία και τα συστήματα διαχείρισης. Η καινοτόμος κατάρτιση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση λόγω των μοναδικών προβλημάτων και του φόβου για δυσκολίες προσαρμογής στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Ενώ η διατήρηση της κατάρτισης είναι καλά ανεπτυγμένη και χρησιμοποιείται ευρέως, η καινοτόμος κατάρτιση απαιτεί εστίαση στη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας και την προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού μέσω εξωτερικών οργανισμών κατάρτισης για τα στελέχη και το προσωπικό. Το πλεονέκτημα των καινοτόμων προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων είναι η ενίσχυση ενός ανθρώπινου δυναμικού που ανταποκρίνεται στις σύγχρονες τάσεις και παράγει αποτελέσματα σε ένα εκσυγχρονισμένο περιβάλλον (Terziew, 2009).

Το άμεσο αποτέλεσμα της επικαιροποίησης των γνώσεων και της ανάπτυξης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, ένα θετικό στοιχείο τόσο για τους εργαζόμενους που σημειώνουν αυξημένη αποδοτικότητα και βιώνουν την ικανοποίηση της αυτοαποτελεσματικότητας χάριν επίδοσης, όσο και για τις επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι το ισχυρότερο ανθρώπινο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, μια σημαντική παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη, είναι η στάση των εργαζομένων σε αυτήν την διαδικασία ανάπτυξης και αύξησης της παραγωγικότητας. Οι Barret & O'Connell (2001) διευκρινίζουν ότι για να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα και να καταστεί ωφέλιμη η συνολική διαδικασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους και φυσικά για τις επιχειρήσεις, δεν αρκεί η παροχή εκπαίδευσης και δυνατότητας επικαιροποίησης των γνώσεων και ανάπτυξης δεξιοτήτων από τους οργανισμούς. Στην πραγματικότητα, είναι μία διαδικασία που απαιτεί άμεση συνεργασία και από τα δύο μέλη: οι εργοδότες συνεισφέρουν παρέχοντας δυνατότητες βελτίωσης και εξέλιξης και οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν συμμετέχοντας δεσμευμένοι και αφοσιωμένοι στην αυτοβελτίωση. Χωρίς την πλήρη συμμετοχή ενός από τα δύο μέλη, δεν είναι εφικτό ένας οργανισμός να αποκομίσει τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Μείζονα ρόλο στο πλαίσιο αυτής της ανάγκης για κοινή προσπάθεια και προσανατολισμό στην αύξηση της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της απόδοσης διαδραματίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων.

Πάντως, το όφελος της ανάπτυξης δεξιοτήτων είναι σαφές, καθώς σε πολλά σημεία οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μπορεί να μην είναι απόλυτα καταρτισμένοι και προετοιμασμένοι για τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Τα εκπαιδευτικά κενά και τα κενά εξειδίκευσης είναι ένα πιθανό σενάριο, που παρεμποδίζει τη λειτουργικότητα εντός του οργανισμού, μειώνει την παραγωγικότητα του εργαζόμενου και έχει άμεσο αντίκτυπο στον ίδιο τον οργανισμό. Έτσι, οι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν τη δυνατότητα για κάλυψη αυτών των κενών μέσω των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης (Βεργίδης, 2008).

Ο Βεργίδης (2008) επισημαίνει και έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα, ο οποίος επεξηγεί την αναγκαιότητα για ανάπτυξη δεξιοτήτων και απόκτηση νέων γνώσεων μέσω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για όφελος του οργανισμού και των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτόν: η σύγχρονη μορφή της αγοράς και η εξέλιξη στη βιομηχανία. Στη σύγχρονη πραγματικότητα υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, ενώ το ζητούμενο για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτύξουν στρατηγικό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στην πρωτοβουλία, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Οι συνθήκες μαζικής παραγωγής έχουν διαφοροποιηθεί, και με γνώση αυτής της διαφοροποίησης οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προετοιμάζουν, να εκπαιδεύουν και να παρέχουν ευκαιρίες βελτίωσης στους εργαζομένους ώστε να ανταποκρίνονται όλοι συνολικά στις νέες απαιτήσεις.

### ***1.2.2 Βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων***

Σημαντικό όφελος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι η συνολική αύξηση της παραγωγικότητας σε κάθε επίπεδο και δραστηριότητα ενός οργανισμού ή επιχείρησης και η συνολική βελτίωση της απόδοσης. Χάρη στις ενημερωμένες γνώσεις των εργαζομένων και χάρη στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου, είναι εφικτό να υπάρξει εστιασμένη προσπάθεια για βελτίωση σε διάφορες πτυχές της λειτουργικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού ή της επιχείρησης. Έτσι, τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης δεν αφορούν μόνο το ατομικό πλεονέκτημα των εργαζομένων από την προσωπική τους ενασχόληση με τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους και την προσωπική τους ανάπτυξη, αλλά έχει και συλλογικό χαρακτήρα. Πρόκειται για όφελος που αντανακλάται στο σύνολο της επιχείρησης, και έτσι μπορεί να διατυπωθεί ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση σημειώνει συλλογικά οφέλη στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης (Αθανασίου, 2006).

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο που έχει ως στόχο τελικά την αυξημένη παραγωγικότητα, εστιάζοντας πρωτίστως στην ενισχυμένη απόδοση των εργαζομένων. Βελτιώνοντας τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και ενισχύοντας τις τάσεις αποδοτικότητά τους, οι οργανισμοί στοχεύουν τελικά στην αποτελεσματικότερη λειτουργία στις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να διεκπεραιώνονται, ώστε να υπάρχει συνολικά αυξημένη παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι έχοντας αποκτήσει μία πληρέστερη εικόνα σε ό,τι αφορά τα καθήκοντά τους στην επιχείρηση και έχοντας αναπτύξει νέες δεξιότητες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου οργανισμού, είναι σε θέση να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, να αναλάβουν περισσότερα καθήκοντα, και το σημαντικότερο, να το κάνουν σωστά. Έτσι, η επιχείρηση βγαίνει κερδισμένη από κάθε άποψη. Οι Jagero, Komba & Ndaskoi Mlingi (2012) επιβεβαιώνουν τα παραπάνω, υποστηρίζοντας

μέσω της έρευνάς τους ότι υπάρχει άμεση ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης των εργαζομένων, της αυξημένης απόδοσής τους και των συνολικών πλεονεκτημάτων για τη λειτουργία και την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα αυτά προκύπτουν από την ενισχυμένη παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης ως προς την επίτευξη στόχων, παράγοντας που αποδεικνύει ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση αποτελεί εργαλείο ενίσχυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999), η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στην ενισχυμένη αποδοτικότητα των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης με τους εξής τρόπους:

- Χάρη στις νέες γνώσεις και τις ενισχυμένες δεξιότητες των εργαζομένων, είναι εμφανής όχι μόνο η προσωπική τους βελτίωση, αλλά υπάρχει και ένας συλλογικός αντίκτυπος στην συνολική απόδοση, ανάλογα με τις δραστηριότητες που καλούνται να διεκπεραιώσουν οι εργαζόμενοι. Ο συλλογικός αυτός αντίκτυπος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι το σημαντικό όφελος που επισημαίνεται και στο Αθανασίου (2006), αναφορικά με το συλλογικό χαρακτήρα των πλεονεκτημάτων της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η ποιότητα του έργου που παράγουν οι εργαζόμενοι βελτιώνεται αισθητά, όταν οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για την διεκπεραίωση του έργου και όταν έχουν ανεπτυγμένες δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι με ενημερωμένες γνώσεις και δεξιότητες είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται πιο άμεσα, πιο αποτελεσματικά και πιο ποιοτικά στις διάφορες διεργασίες και τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσουν, ώστε να λειτουργούν εύρυθμα τα γρανάζια της επιχείρησης. Έτσι, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση φαίνεται πως δεν έχει μόνο διεκπεραιωτικό χαρακτήρα, αλλά ωφελεί σε σημαντικό βαθμό και την ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος για τον οργανισμό.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας πώς να συμπεριφερθούν για να αυξήσουν την απόδοση και την παραγωγικότητά τους, θέτουν σαφείς στόχους και φέρονται ανάλογα με προσανατολισμό στην επίτευξη των στόχων. Μέσω της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, προλαμβάνεται πιθανή λανθασμένη χρήση του εξοπλισμού της επιχείρησης, μειώνοντας έτσι αχρείαστες δαπάνες και προλαβαίνοντας την κατασπατάληση πόρων. Η μείωση των δαπανών, η σωστή και πλήρης αξιοποίηση των

διαθέσιμων πόρων είναι εμφανή πλεονεκτήματα για την αυξημένη παραγωγικότητα της επιχείρησης, η οποία μπορεί να συντελείται χωρίς κωλύματα και χωρίς ανυπολόγιστα έξοδα.

- Οι εργαζόμενοι μέσω της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, γνωρίζοντας καλύτερα τις πλήρεις διαστάσεις του έργου που καλούνται να φέρουν εις πέρας, συχνά παρουσιάζουν ιδιαίτερα αυξημένο ζήλο μετά την διαδικασία της εκπαίδευσης. Φαίνεται πως η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει την εργατικότητα των εργαζομένων, οι οποίοι αντιλαμβάνονται με το βέλτιστο τρόπο το ηθικό όφελος από την αρετή της εργασίας και της αποτελεσματικότητας. Αυτός ο παράγοντας λειτουργεί θετικά και στο πλαίσιο της εποπτείας των εργαζομένων, η οποία υπό αυτές τις συνθήκες δεν χρειάζεται να είναι συνεχής ή παρεμβατική.
- Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης προετοιμάζει κατάλληλα το έδαφος για τυχόν μελλοντικές οργανωτικές αλλαγές, και με το όφελος της ενισχυμένης προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας στο ανθρώπινο κεφάλαιο διευκολύνει την εφαρμογή σημαντικών μετασχηματιστικών ενεργειών στο πλαίσιο εφαρμογής νέας εταιρικής πολιτικής. Υπό αυτές τις συνθήκες, η παραγωγικότητα της επιχείρησης δεν αντιμετωπίζει κίνδυνο σε περίπτωση μεταρρυθμίσεων, αφού το εργατικό δυναμικό είναι έτοιμο να ανταποκριθεί σε μετασχηματιστικές πολιτικές και ενέργειες, χωρίς να επηρεάζεται το αποτέλεσμα και η ποιότητα της δουλειάς.

### ***1.2.3 Ενίσχυση της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας***

Όπως ανέφερε ο Βεργίδης (2008), η αγορά σήμερα και η μεγιστοποίηση της οικονομικής ισχύος των οργανισμών και των επιχειρήσεων βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών και στην ανταπόκριση του ανθρώπινου κεφαλαίου στην καινοτομία. Έτσι, υπάρχει ανάγκη για εργατικό δυναμικό που με ανεπτυγμένο ένα πακέτο κατάλληλων δεξιοτήτων και γνώσεων και με προσανατολισμό σε αυξημένη παραγωγικότητα, μπορεί να ανταποκριθεί στην εφαρμογή καινοτομίας, μπορεί να προσαρμοστεί κάτω από νέες

συνθήκες αλλαγής και μπορεί να παράγει αποτελέσματα λαμβάνοντας τις σωστές αποφάσεις και με εστίαση στις σωστές πρωτοβουλίες.

Τα σύγχρονα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στοχεύουν άμεσα στην εφαρμογή της καινοτομίας, αφού εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους στην επίλυση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σε περιόδους ανασχηματισμού και στην αποδοχή και υιοθέτηση των καινοτόμων πρακτικών. Μπορεί να θεωρηθεί πως η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη καινοτομίας. Οι καταρτισμένοι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις με προσανατολισμό την εύρεση πρωτότυπων λύσεων σε ουσιαστικά προβλήματα που μπορεί να παρακωλύουν στάδια της λειτουργικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης (James, 2002).

Μια επιχείρηση που απασχολεί εργατικό δυναμικό με τέτοιο προσανατολισμό παρουσιάζει συνολικά ευελιξία, προσαρμογή στις νέες τάσεις, βασικό πλεονέκτημα στην εποχή των ραγδαίων αλλαγών της αγοράς. Παράλληλα, η ευελιξία και η προσαρμογή αφορούν άμεσα όχι μόνο το πρακτικό ζήτημα της παραγωγικότητας, αλλά και την εναρμόνιση των επιχειρήσεων με τη βιώσιμη ανάπτυξη και τις κοινωνικές τάσεις του σήμερα (Avis, 2014).

Όπως εύστοχα αναφέρουν οι Χαρτοφύλακα, Χάρχαλος & Μανώλογλου (2013), στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι απαραίτητο να ευνοείται η ευελιξία στην αλλαγή νοοτροπίας, ενώ εξίσου σημαντικό είναι η υιοθέτηση των πρακτικών εκείνων που μπορούν να συμβάλουν στην ενσωμάτωση των σύγχρονων τάσεων προς όφελος της επιχείρησης. Πρόκειται για έναν συνολικό προσανατολισμό στην καινοτομία, που φανερώνει ότι η επιτυχημένη επιχείρηση εστιάζει στη συνεχή μάθηση και το συνεχή εκσυγχρονισμό με το εξωτερικό περιβάλλον και τις σύγχρονες τάσεις και πρακτικές.

#### ***1.2.4 Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και επίτευξη διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου***

Τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και στην επίτευξη της διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου στους οργανισμούς. Παρέχοντας στους εργαζόμενους ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων, προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης και ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, όπου



ευνοείται η ανάπτυξη της καινοτομίας, οι οργανισμοί προωθούν την αύξηση της απασχόλησης. Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν την κρίσιμη σημασία της προσέλκυσης και διατήρησης κορυφαίων ταλέντων. Η δέσμευση και η διατήρηση των εργαζομένων είναι δύο βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία κάθε επιχείρησης (Chandani, Mehta, Mall & Khokhar, 2016). Τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης έχουν αναδειχθεί σε πολύτιμο εργαλείο για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και τη διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ένας βασικός παράγοντας που συμβάλλει σε αυτήν την κατεύθυνση είναι η παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους να βελτιωθούν προσωπικά και επαγγελματικά, γεγονός που στη συνέχεια λειτουργεί θετικά ως προς την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης στον οργανισμό. Πρόκειται για μία αλυσίδα θετικών επιρροών, που διαμορφώνουν ένα φαύλο κύκλο επιτυχίας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο εργοδότης τους επενδύει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, είναι πιο πιθανό να έχουν κίνητρα και να δεσμεύονται στην εργασία τους. Τα προγράμματα κατάρτισης προσφέρουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να μάθουν νέες δεξιότητες, να αποκτήσουν γνώσεις ειδικά για τον κλάδο και να ενημερώνονται για τις τελευταίες τάσεις και τεχνολογίες. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι και ικανοί να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης. Έτσι, οι οργανισμοί κατορθώνουν να διατηρήσουν παραγωγικό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό (Kaliski, 2007· Ozturan & Kutlu, 2010).

Με την στήριξη που παρέχουν οι επιχειρήσεις στους εργαζομένους μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης, διαμορφώνεται ένα κλίμα αναγνώρισης και εκτίμησης, το οποίο δημιουργεί θετικές συνθήκες και ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν να προσφέρουν, όντας ικανοποιημένοι από το ρόλο τους και αφοσιωμένοι στους στόχους τους (Bercu, 2017). Παράλληλα, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα κατάρτισης διαμορφώνουν σαφείς διαδρομές σταδιοδρομίας για τους εργαζόμενους, παρέχοντας ευκαιρίες εξέλιξης, προαγωγής, βελτίωσης, γεγονός που αποτρέπει την απομάκρυνση των εργαζομένων από τον οργανισμό, μειώνει τα ποσοστά παραίτησης και αντιθέτως αυξάνει τις προοπτικές για πρόοδο. Μέσα από τα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων είναι πιθανό να αναδυθούν οι μελλοντικές ηγετικές μορφές στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επομένως, τα προγράμματα κατάρτισης όντας εργαλεία εσωτερικής κινητικότητας, διατηρούν αξιολόγο ανθρώπινο κεφάλαιο (Bidwell, 2011).

Όλα αυτά τα οφέλη φαίνεται πως συνδυάζονται εξασφαλίζοντας μια θετική πορεία για την εξέλιξη και την ενδυνάμωση της επιχείρησης στην αγορά. Συνδυαστικά, οι πρωτοβουλίες ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης ενισχύουν το αίσθημα ενδυνάμωσης μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι όντας εφοδιασμένοι με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για να υπερέχουν στους ρόλους τους, αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και δέσμευση. Τα προγράμματα κατάρτισης μάλιστα, παρέχουν στους εργαζομένους ένα ασφαλές πλαίσιο, όπου μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους, να μοιραστούν ιδέες και να συμβάλουν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού. Τελικά, η αυξημένη δέσμευση που προκύπτει από τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, δημιουργικότητας και καινοτομίας στο χώρο εργασίας (Nawaz, Hassan, Hassan, Shaukat & Asadullah, 2014).

Η παροχή εκπαίδευσης στο υφιστάμενο προσωπικό είναι επίσης μία οικονομική πρακτική για τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η εκπαίδευση νέου προσωπικού είναι μία ιδιαίτερα δαπανηρή διαδικασία (Welford & Frost, 2006). Έτσι, αφού η αλλαγή εργαζομένων δεν συμφέρει οικονομικά την επιχείρηση, είναι κρίσιμης σημασίας η αξιοποίηση των οφελών της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στη διατήρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου κεφαλαίου, με την προοπτική ότι αυτό μπορεί να ισχυροποιηθεί και ότι η αποδόσεις του μπορούν να βελτιωθούν μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης. Αυτή η πρακτική επίσης φανερώνει στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης ότι ο ίδιος ο οργανισμός επενδύει στην προσωπική και την επαγγελματική τους ανάπτυξη, κι έτσι όπως είναι φυσικό οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να ανταποδώσουν σε αυτήν την εμπιστοσύνη με τις βέλτιστες δυνατές αποδόσεις και με υψηλή παραγωγικότητα, καθώς αναγνωρίζουν την αξία της επένδυσης που πραγματοποιείται στο όνομα της ανάπτυξής τους (Drábek, Lorincová & Javorčíková, 2017).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μια επιχείρηση που δίνει προτεραιότητα στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση δημιουργεί μια θετική οργανωτική κουλτούρα. Οι πρωτοβουλίες κατάρτισης επικοινωνούν ότι ο οργανισμός εκτιμά τους υπαλλήλους του και είναι αφοσιωμένος στη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Μια θετική κουλτούρα ενθαρρύνει τη συνεργασία και την κοινή στοχοθεσία εντός του οργανισμού, αλλά και τη συνεχή μάθηση, ενισχύοντας περαιτέρω τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην κατάρτιση και την ανάπτυξη δημιουργούν ένα ισχυρό όνομα στην αγορά, γεγονός που ευνοεί όχι μόνο τη διατήρηση προσωπικού (και δη ικανοποιημένου προσωπικού), αλλά και ευνοεί την απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bellmann, Grunau, Troltsch & Walden, 2014).

Όπως αναφέρεται στο Bellmann, Grunau, Troltsch & Walden (2014), οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται εντός του οργανισμού, μπορούν έπειτα να αποδώσουν θετικά εντός του ίδιου του οργανισμού, στις δομές και τις συνθήκες όπου εκπαιδεύτηκαν κατάλληλα. Πρόκειται για τη δημιουργία ειδικού ανθρώπινου κεφαλαίου με προσόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για συγκεκριμένες δραστηριότητες και λειτουργίες της συγκεκριμένης επιχείρησης, αφού η ίδια η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση βασίζεται σε συγκεκριμένες δομές και δεν παρέχει γνώσεις που μεταβιβάζονται σε άλλες επιχειρήσεις. Αυτή η κεντρική φιλοσοφία της προσέγγισης της ενδυνάμωσης του υπάρχοντος ανθρώπινου κεφαλαίου επεξηγεί το πλεονέκτημα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για την ίδια την επιχείρηση.

### ***1.2.5 Οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση***

Σύμφωνα με τους Nikandrou, Apospori, Panayotopoulou, Stavrou & Papalexandris (2008), όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα από την κατάρτιση των εργαζομένων εντός της επιχείρησης οδηγούν σε εξασφάλιση σημαντικού οικονομικού οφέλους για την ίδια την επιχείρηση. Αναλυτικότερα, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση αυξάνει την παραγωγικότητα εξοπλίζοντας τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να εκτελούν πιο αποτελεσματικά τις εργασίες τους. Όταν οι εργαζόμενοι είναι καλά εκπαιδευμένοι, μπορούν να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους ταχύτερα, να παράγουν εργασία υψηλής ποιότητας και να μειώνουν τα λάθη ή την επανεπεξεργασία.

Αυτή η αυξημένη παραγωγικότητα μεταφράζεται άμεσα σε εξοικονόμηση κόστους για την εταιρεία, καθώς μπορεί να επιτύχει περισσότερα σε λιγότερο χρόνο. Επιπλέον, η κατάρτιση συμβάλλει στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Οι καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, διαχειρίζονται τα αιτήματα των πελατών και επιλύουν ζητήματα πιο άμεσα και πιο αποτελεσματικά. Αυτό οδηγεί σε βελτιωμένες εμπειρίες των πελατών, αυξημένη αφοσίωση των πελατών και σε βελτίωση της φήμης της επιχείρησης, οδηγώντας τελικά σε υψηλότερες πωλήσεις και έσοδα για την εταιρεία (Nikandrou, Apospori, Panayotopoulou, Stavrou & Papalexandris, 2008).

Επιπρόσθετα, η επένδυση μιας επιχείρησης στην κατάρτιση των εργαζομένων μειώνει το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης νέου προσωπικού. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν κατάρτιση αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ότι η επιχείρηση επενδύει σε αυτούς, με αποτέλεσμα υψηλότερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης και διατήρησης. Η εταιρεία

αποφεύγει τα έξοδα και διατηρεί εξειδικευμένα άτομα που είναι ήδη εξοικειωμένα με τις λειτουργίες της εταιρείας. Επιπλέον, η κατάρτιση εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν ενημερωμένοι με τις αλλαγές στον κλάδο, τις τεχνολογίες και τις βέλτιστες πρακτικές. Αυτή η προσαρμοστικότητα επιτρέπει στην εταιρεία να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς, να παραμένει ανταγωνιστική και να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν γρήγορα νέες δεξιότητες ή να προσαρμοστούν σε αλλαγές στις διαδικασίες, μειώνοντας το χρόνο και το κόστος που σχετίζονται με οργανωτικές μεταβάσεις ή τεχνολογικές εξελίξεις (Elias & Merriam, 1995).

Τέλος, το οικονομικό όφελος για την επιχείρηση που αξιοποιεί προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων της προκύπτει από την πλήρη εναρμόνιση των αποφάσεων που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με τις πολιτικές της εταιρίας. Αυτό το πλεονέκτημα συνδυάζεται με αυτό που αναφέρθηκε και νωρίτερα για την επιτυχή εφαρμογή των γνώσεων στο πλαίσιο της ίδιας της επιχείρησης, με εκπαίδευση που αφορά λειτουργίες του εσωτερικού της ίδιας της επιχείρησης που παρέχει το πρόγραμμα κατάρτισης, με περιεχόμενο που δεν αφορά γνώσεις που μεταβιβάζονται στη λειτουργικότητα άλλων επιχειρήσεων (Bellmann, Grunau, Troltsch & Walden, 2014). Οι κατάλληλα καταρτισμένοι εργαζόμενοι κατανοούν και ακολουθούν τις πολιτικές της εταιρείας, μειώνοντας τον κίνδυνο δαπανηρών κυρώσεων ή νομικών ζητημάτων. Αυτό μετριάξει τους οικονομικούς κινδύνους και τους κινδύνους φήμης που συνδέονται με τη μη συμμόρφωση (Bandari, 2023).

### **1.3 Εφαρμογή μεθόδων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης σε ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις**

Τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Συνήθως, η κατάρτιση του εργατικού δυναμικού και η ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων στον εκάστοτε κλάδο πραγματοποιείται μέσω των εξής μεθόδων κατάρτισης:

1. Προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (τηλεκπαίδευση, e-learning)
2. Πρακτική άσκηση και εκπαίδευση στο πόστο εργασίας των εργαζομένων (coaching, mentoring, demonstration, internships)

3. Πρακτική άσκηση με εναλλαγή στις θέσεις εργασίας εντός της δομής της επιχείρησης.  
Συνήθης πρακτική είναι η μέθοδος (job rotation)

### **E-learning**

Η διαδικασία της τηλεκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια, και κυρίως μετά την πανδημία COVID-19, έχει γίνει ιδιαίτερα δημοφιλής μέθοδος για την εκπαίδευση και την κατάρτιση των ατόμων σε κάθε πλαίσιο. Έτσι συνέβη και στην περίπτωση των ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων, όπου η υιοθέτηση της ηλεκτρονικής μάθησης αξιοποιείται ολοένα και περισσότερο. Αυτή η καινοτόμος προσέγγιση για την ανάπτυξη των εργαζομένων προσφέρει πολυάριθμα οφέλη και έχει μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επενδύουν στις δεξιότητες και τις γνώσεις του εργατικού δυναμικού τους. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής μάθησης στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση είναι η ευελιξία της (Seitlová & Czyž, 2013).

Με τις παραδοσιακές μεθόδους κατάρτισης, οι εργαζόμενοι έπρεπε συχνά να παρακολουθούν προγραμματισμένες συνεδρίες, οι οποίες θα μπορούσαν να διαταράξουν την καθημερινή ρουτίνα εργασίας τους. Ωστόσο, η ηλεκτρονική μάθηση επιτρέπει στα άτομα να έχουν πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό με το δικό τους ρυθμό και τη δική τους ευκολία. Αυτή η ευελιξία επιτρέπει στους εργαζόμενους να εξισορροπούν τις εργασιακές τους υποχρεώσεις, αποκτώντας παράλληλα νέες δεξιότητες και γνώσεις, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας (Gebhardt, Grimm & Neugebauer, 2015).

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα είναι η επεκτασιμότητα της ηλεκτρονικής μάθησης. Σε μεγάλους οργανισμούς, η ταυτόχρονη εκπαίδευση μεγάλου αριθμού εργαζομένων μπορεί να είναι δύσκολη και δαπανηρή υπόθεση. Η ηλεκτρονική μάθηση ξεπερνά αυτό το εμπόδιο παρέχοντας μια πλατφόρμα όπου το εκπαιδευτικό υλικό μπορεί να είναι προσβάσιμο από πολλούς υπαλλήλους ταυτόχρονα, εξαλείφοντας την ανάγκη για φυσικούς χώρους εκπαίδευσης και μειώνοντας τους υλικοτεχνικούς περιορισμούς. Αυτή η επεκτασιμότητα διασφαλίζει επίσης τη συνέπεια στην παροχή κατάρτισης σε διαφορετικές τοποθεσίες και τμήματα (Stachoná, Stacho, Cagáňová & Stareček, 2020).

Επιπλέον, η ηλεκτρονική μάθηση στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση προσφέρει εξατομικευμένες μαθησιακές εμπειρίες. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες μπορούν να

παρακολουθούν την ατομική πρόοδο και να παρέχουν προσαρμοσμένο περιεχόμενο με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες και τα κενά δεξιοτήτων του εργαζομένου. Αυτή η εξατομικευμένη προσέγγιση ενισχύει την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης, καθώς οι εργαζόμενοι λαμβάνουν στοχευμένες οδηγίες και πόρους που απευθύνονται άμεσα στους τομείς βελτίωσής τους (Seitlová & Czyż, 2013).

Τέλος, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση μέσω e-learning επιτρέπει επίσης στους οργανισμούς να συμβαδίζουν με τους ταχέως εξελισσόμενους κλάδους. Με τη χρήση διαδικτυακών πόρων, οι εργαζόμενοι μπορούν να ενημερώνονται για τις τελευταίες τάσεις, τεχνολογίες και βέλτιστες πρακτικές στους αντίστοιχους τομείς. Αυτή η προσαρμοστικότητα βοηθά τους οργανισμούς να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο και διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων (Seitlová & Czyż, 2013).

### **Coaching/Mentoring**

Σύμφωνα με τους Vasanthi & Basariya (2019), η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση σε δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις συμβαίνει στο πλαίσιο της εργασίας ή εκτός αυτής. Οι κατάλληλες μέθοδοι για την εκπαίδευση πάνω στην εργασία είναι η καθοδήγηση και το mentoring. Αναλυτικότερα, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση μέσω της καθοδήγησης (μέθοδος coaching) και της αξιοποίησης υπαλλήλων ή υπευθύνων στη θέση των μεντόρων (μέθοδος mentoring) έχουν κερδίσει σημαντική αναγνώριση στις ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις ως ισχυρές πρακτικές κατάρτισης για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την προώθηση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Οι προσεγγίσεις αυτές υπερβαίνουν τις παραδοσιακές μεθόδους κατάρτισης, εστιάζοντας στην εξατομικευμένη καθοδήγηση και υποστήριξη για τη μεγιστοποίηση του δυναμικού των εργαζομένων και την προώθηση της οργανωτικής επιτυχίας.

Η καθοδήγηση από μέντορες και η παροχή υποστήριξης στους εργαζομένους προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση. Πρώτον, οι μέθοδοι αυτές ενισχύουν ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό περιβάλλον μάθησης. Σε αντίθεση με τα συμβατικά προγράμματα κατάρτισης που συχνά βασίζονται σε μονόδρομη επικοινωνία, το coaching και το mentoring ενθαρρύνουν τον ανοιχτό διάλογο μεταξύ του μέντορα και του εργαζομένου. Αυτή η εξατομικευμένη αλληλεπίδραση επιτρέπει στους υπαλλήλους να μοιράζονται απόψεις σε σχέση με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στο πόστο εργασίας

τους, να ζητούν καθοδήγηση και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο, οδηγώντας σε βαθύτερη κατανόηση των δυνατών σημείων και των τομέων που χρήζουν βελτίωσης. Έτσι, οι μέθοδοι αυτές παρέχουν ευκαιρίες για εξατομικευμένη ανάπτυξη. Κάθε εργαζόμενος έχει μοναδικούς στόχους, φιλοδοξίες και στυλ μάθησης. Με την καθοδήγηση, η κατάρτιση προσαρμόζεται στις ατομικές ανάγκες και προτιμήσεις, μεγιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα της μαθησιακής εμπειρίας. Οι μέντορες και οι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση του προσωπικού μπορούν να εντοπίσουν συγκεκριμένους τομείς ανάπτυξης και να παρέχουν στοχευμένη καθοδήγηση, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που είναι απαραίτητες για να διαπρέψουν στο ρόλο τους (Sekerin, Gaisina, Shutov, Abdrakhmanov & Valitova, 2018).

Ένα άλλο σημαντικό όφελος είναι η μεταφορά σιωπηρής γνώσης και εμπειρογνωμοσύνης. Οι έμπειροι μέντορες διαθέτουν πολύτιμες γνώσεις που έχουν αποκτήσει από τη δική τους επαγγελματική διαδρομή. Μοιράζοντας την εμπειρία και τη σοφία τους, γεφυρώνουν το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης, βοηθώντας τους εργαζόμενους να αναπτύξουν πρακτικές δεξιότητες και να περιηγηθούν σε πολύπλοκες εργασιακές καταστάσεις. Αυτή η μεταλαμπάδευση της γνώσης μπορεί να επιταχύνει σημαντικά την μαθησιακή διαδικασία και να συμβάλει στη συνολική επιτυχία του οργανισμού. Επιπλέον, το coaching και το mentoring στο πλαίσιο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης προάγουν τη μακροπρόθεσμη επαγγελματική ανάπτυξη. Αυτές οι μέθοδοι καλλιεργούν μια νοοτροπία συνεχούς μάθησης μεταξύ των εργαζομένων, καλλιεργώντας μια κουλτούρα ανάπτυξης και βελτίωσης εντός του οργανισμού. Μέσω συνεχών σχέσεων καθοδήγησης, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν καθοδήγηση και υποστήριξη καθώς εξελίσσονται στην καριέρα τους, ενισχύοντας την ικανοποίηση από την εργασία τους και τη διατήρησή τους (Vasanthi & Basariya, 2019).

### **Πρακτική άσκηση (Internship-Apprenticeship)**

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση μέσω της πρακτικής άσκησης έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την προετοιμασία του εργατικού δυναμικού τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει την πρακτική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας με τη θεωρητική εκπαίδευση, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη μαθησιακή εμπειρία για τα άτομα που εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό. Το γερμανικό σύστημα μαθητείας (Apprenticeship method), γνωστό και ως διπλή επαγγελματική κατάρτιση, έχει κερδίσει παγκόσμια αναγνώριση για την επιτυχία του

να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ εκπαίδευσης και απασχόλησης. Πρόκειται για μια συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όπου οι σπουδαστές περνούν σημαντικό μέρος του χρόνου τους σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα, αποκτώντας πρακτικές δεξιότητες και γνώσεις υπό την καθοδήγηση έμπειρων επαγγελματιών. Αυτή η πρακτική εμπειρία συμπληρώνεται από θεωρητική διδασκαλία στην τάξη, εξασφαλίζοντας μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση (Franz & Soskice, 1995).

Ομοίως, η Νορβηγία έχει υιοθετήσει ένα παρόμοιο μοντέλο μαθητείας που βασίζεται στο γερμανικό σύστημα. Η νορβηγική μαθητεία επιτρέπει στους σπουδαστές να συνδυάσουν τη διδασκαλία στην τάξη με την πρακτική εξάσκηση σε διάφορους τομείς, όπως οι κατασκευές, η υγειονομική περίθαλψη και η τεχνολογία. Η προσέγγιση αυτή συνέβαλε στη δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης και συνέβαλε καθοριστικά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας. Το νορβηγικό σύστημα μαθητείας έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές με την εμφάνιση των “γραφείων κατάρτισης”, τα οποία έχουν καταστεί κεντρικός θεσμός στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Αν και η υιοθέτηση των e-portfolio και των συστημάτων διαχείρισης μάθησης σε αυτά τα γραφεία μπορεί να φαίνεται ως τετριμμένη τεχνολογία, έχει σημασία λόγω της ευρείας χρήσης τους και της ευθυγράμμισής τους με τις μαθησιακές προτιμήσεις της νέας γενιάς μαθητευόμενων. Η μετάβαση σε διαδικτυακά περιβάλλοντα μάθησης θέτει προκλήσεις για τους εκπαιδευτές να προσαρμοστούν και να γίνουν σχεδιαστές τέτοιων πλατφορμών. Τα γραφεία κατάρτισης λειτουργούν ως ενδιάμεση δομή, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ εργασίας και εκπαίδευσης στο πλαίσιο του διπλού συστήματος μαθητείας. Ωστόσο, αυτό αντιπροσωπεύει επίσης μια μετατόπιση αρμοδιοτήτων από τις εκπαιδευτικές αρχές στα γραφεία κατάρτισης. Η στενή σύνδεση μεταξύ γραφείων κατάρτισης και επιχειρήσεων διακρίνει το νορβηγικό σύστημα από παρόμοιες διεθνείς δομές (Nore & Lahn, 2014).

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση μέσω πρακτικής άσκησης και μαθητείας προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Πρώτον, παρέχει στα άτομα πολύτιμη εργασιακή εμπειρία, ενισχύοντας την απασχολησιμότητά τους και την ετοιμότητά τους για την αγορά εργασίας. Ο συνδυασμός πρακτικών δεξιοτήτων που αποκτώνται σε πραγματικές συνθήκες εργασίας και θεωρητικών γνώσεων που αποκτώνται στις αίθουσες διδασκαλίας παρέχει στα άτομα ισχυρά θεμέλια για να διαπρέψουν στον τομέα που έχουν επιλέξει. Επιπλέον, η μαθητεία εγγυάται μετέπειτα πλήρη απασχόληση, αν και στην περίπτωση της πρακτικής άσκησης δεν είναι σίγουρη η πρόσληψη του ασκούμενου (Steedman, 2012).



Επιπλέον, η πρακτική άσκηση και η μαθητεία προωθούν ισχυρές συνεργασίες μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων. Η συνεργασία αυτή διασφαλίζει ότι η παρεχόμενη κατάρτιση ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες του κλάδου και επιτρέπει στους εργοδότες να διαμορφώνουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες του μελλοντικού τους εργατικού δυναμικού. Προωθεί επίσης την ομαλότερη μετάβαση από την εκπαίδευση στην απασχόληση, καθώς οι σπουδαστές είναι ήδη εξοικειωμένοι με το εργασιακό περιβάλλον και έχουν δημιουργήσει δίκτυα στους κλάδους που έχουν επιλέξει. Επιπλέον, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση μέσω της πρακτικής άσκησης και της μαθητείας προωθεί μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Ενθαρρύνει τα άτομα να συμμετέχουν στη δια βίου μάθηση, καθώς κατανοούν τη σημασία της ενημέρωσης για τις τάσεις και τις τεχνολογίες του κλάδου. Αυτή η δέσμευση για συνεχή ανάπτυξη συμβάλλει στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα τόσο των ατόμων όσο και των οργανισμών (Votinius & Rönningmar, 2021).

#### **1.4 Αποτελεσματικότητα της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αντιμετώπιση εσωτερικών προκλήσεων**

Σε κάθε μορφή ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης είναι απαραίτητο να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις, προκειμένου η εκπαίδευση να είναι αποτελεσματική και να λειτουργεί προς όφελος των ίδιων των εργαζομένων αλλά και των επιχειρήσεων, είτε πρόκειται για ιδιωτικές επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για το δημόσιο τομέα. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν σημαντικές προσαρμογές και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα ως προς την αντιμετώπιση πιθανών προκλήσεων που μπορεί να προκύπτουν στο πλαίσιο της εφαρμογής προγράμματος κατάρτισης. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της εφαρμογής προγραμμάτων κατάρτισης, μια βασική προϋπόθεση είναι να υπάρχει εναρμόνιση μεταξύ του περιεχομένου του προγράμματος εκπαίδευσης και των εκάστοτε επιχειρηματικών στόχων.

Σε πρώτη φάση είναι χρήσιμο να υπάρχει σαφής προσδιορισμός των βασικών επιχειρηματικών δεξιοτήτων που ενδέχεται να χρειαστούν για την αντιμετώπιση προβλημάτων αλλά και για την επίτευξη σημαντικών εταιρικών στόχων. Οι ικανότητες που πρέπει να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένες εξ αρχής, καθώς σε αυτές τις δεξιότητες και το συγκεκριμένο πλήθος χαρακτηριστικών θα πρέπει να υπάρξει δυνατότητα εξάσκησης. Όσον αφορά την προσαρμογή της εκπαίδευσης, εκτός από τις επιμέρους

δεξιότητες που χρειάζονται στην εκάστοτε εταιρική δομή, πρέπει να υπάρχει σαφής αναφορά και στους συγκεκριμένους στόχους, αφού οι ανάγκες για κάθε οργανισμό είναι διαφορετικές και οι εταιρικοί στόχοι διαφέρουν εξίσου. Επομένως είναι απαραίτητο όλα αυτά τα στοιχεία να προσδιορίζονται εξαρχής, ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται σε σαφείς κατευθύνσεις και σε προσδιορισμένες δεξιότητες. Δεν είναι εφικτό να υπάρχει αποτελεσματική κατάρτιση, εάν το περιεχόμενο του προγράμματος κατάρτισης δεν ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της κατάρτισης θα είναι εμφανής όταν θα υπάρξει πλήρης σύνδεση ανάμεσα στη θεωρία και στην πράξη και όταν οι δεξιότητες που θα αναπτυχθούν θα μπορούν να οδηγούν στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Επιπρόσθετα, ο σχεδιασμός αποτελεσματικών προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης απαιτεί προσεκτική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών και ενδελεχή ανάλυση των κενών στις δεξιότητες των εργαζομένων. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση διασφαλίζει ότι τα προγράμματα κατάρτισης είναι στοχευμένα, συναφή και ευθυγραμμισμένα με τους στόχους του οργανισμού (McGuinness & Ortiz, 2016). Οι ακόλουθες στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν στο σχεδιασμό τέτοιων προγραμμάτων (Nadler & Nadler, 2012):

- Αναλυτική αξιολόγηση των αναγκών των εργαζομένων για ανάπτυξη δεξιοτήτων και εντοπισμός συγκεκριμένων γνώσεων και ικανοτήτων προς ενίσχυση.
- Ευθυγράμμιση των στόχων κατάρτισης με τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης, με το μακροπρόθεσμο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη σαφών και μετρήσιμων μαθησιακών αποτελεσμάτων.
- Προσαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης στις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού και των υπαλλήλων του.
- Ενσωμάτωση μιας ποικιλίας μεθόδων κατάρτισης, ώστε να ανταποκρίνεται στα μαθησιακά στυλ και τις ανάγκες όλων των εργαζομένων.
- Συνεχής αξιολόγηση και βελτίωση των προγραμμάτων κατάρτισης για εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας.

Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της ανάλυσης κενών των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αξιοποιούνται μοντέλα, όπως το Skills Gap Analysis Model (SGAM), το οποίο περιλαμβάνει μετρήσεις για την επάρκεια, τη σημασία και τη συχνότητα, ώστε να είναι δυνατή η

ποσοτικοποιημένη σύγκριση μεταξύ των προσόντων των εργαζομένων και των απαιτήσεων της θέσης. Χρησιμοποιεί την εκτεταμένη και διαρκώς ενημερωμένη βάση δεδομένων ONET, καθιστώντας την προσαρμόσιμη σε κάθε επάγγελμα. Το μοντέλο προσδιορίζει συγκεκριμένους τομείς για πρόσθετη κατάρτιση και βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν αν το υπάρχον προσωπικό μπορεί να καλύψει τις θέσεις ή αν απαιτείται περαιτέρω κατάρτιση (McKenney & Handley, 2020).

## 1.5 Ο ρόλος της τεχνολογίας στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Η εξέλιξη της τεχνολογίας διαδραματίζει διττό ρόλο στο πλαίσιο της εφαρμογής ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Από τη μία αποτελεί βασικό λόγο για τον οποίο οι εργαζόμενοι χρειάζονται περαιτέρω κατάρτιση ώστε να ανταποκριθούν στις νέες αναδυόμενες ανάγκες, και από την άλλη τα νέα τεχνολογικά μέσα διευκολύνουν την διαδικασία της εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθιστώντας την εκπαίδευση πιο αποτελεσματική και πιο άμεση.

Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται στο Autor, Dorn, Katz, Patterson & Van Reenen (2020), η ραγδαία ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών, του Διαδικτύου των Πραγμάτων (Internet of Things, IoT), της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων και της τεχνητής νοημοσύνης έχει οδηγήσει σε νέες διαστάσεις που διαμορφώνουν την κοινωνική και οικονομική δραστηριότητα. Αντίστοιχα, η αγορά εργασίας έχει υποστεί αλλαγές, με την απασχόληση να αυξάνεται σε απλές και χαμηλά αμειβόμενες εργασίες, καθώς και σε σύνθετες εργασίες που απαιτούν μη τυποποιημένη σκέψη, ενώ η χειρωνακτική εργασία και η εργασία ρουτίνας έχει μειωθεί αισθητά. Η αυτοματοποίηση σήμερα αποτελεί πραγματική απειλή για τους εργαζόμενους με μέτριες δεξιότητες και η αγορά κινείται μεταξύ δύο πόλων: μαζικά τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες με αυτόματες λύσεις και εξατομικευμένα αγαθά και υπηρεσίες που δίνουν έμφαση στην επικοινωνία και την επίλυση προβλημάτων. Τα άτομα πρέπει να επιλέξουν μεταξύ της ανάπτυξης της δημιουργικότητας και της επικοινωνίας ή της βελτίωσης των δεξιοτήτων πληροφορικής και επεξεργασίας δεδομένων. Η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη προσεγγίσεων για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς αποτελεί κρίσιμο πόρο για τις επιχειρήσεις (Orlova, 2021).

Σύμφωνα με τους Hawkridge, Newton & Hall (2018), η τεχνολογία διαδραματίζει και δευτερεύων ρόλο στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, καθιστώντας την εφαρμογή της πιο αποτελεσματική, πιο προσιτή και άμεση και πιο οικονομική. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί σήμερα προσεγγίζουν την ανάπτυξη των εργαζομένων εστιάζοντας στις νέες μορφές τεχνολογίας και αξιοποιώντας τα τεχνολογικά μέσα στο πλαίσιο των πρακτικών κατάρτισης. Με τη χρήση των ψηφιακών μέσων έχει επέλθει ο μετασχηματισμός στον τρόπο ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, αξιοποιούνται σύγχρονες μεθοδολογίες αξιολόγησης και εκπαίδευσης και υπάρχει εξατομικευμένη στόχευση σε μαθησιακά αποτελέσματα μέσω της χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή. Γενικότερα, η κατάρτιση μέσω του υπολογιστή στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης είναι μία ευέλικτη και ευπροσάρμοστη μέθοδος εκπαίδευσης των εργαζομένων: παρέχει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να προσφέρουν αυτορρυθμιζόμενες δραστηριότητες μάθησης, διαδραστικές προσομοιώσεις και υλικό πλούσιο σε πολυμέσα. Με τη χρήση υπολογιστή, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ασχολούνται με το εκπαιδευτικό υλικό ακόμη και από την άνεση του σπιτιού τους, επιτρέποντας μια εξατομικευμένη και προσαρμοστική εμπειρία μάθησης, και χωρίς την ανάγκη παρακολούθησης πολύωρων σεμιναρίων που απευθύνονται σε πολλά άτομα και είναι δύσχρηστα ως προς τη μετάδοση νέων γνώσεων.

Ακόμη, με την αξιοποίηση της τεχνολογίας, η συνολική διαδικασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται από βελτιωμένες συνθήκες συνεργασίας και επικοινωνίας. Αναλυτικότερα, ο διευρυμένος ρόλος της επικοινωνίας μέσω της χρήσης υπολογιστή συμβάλλει στην ενίσχυση της συνεργατικής μάθησης και την μετάδοση των πληροφοριών και των γνώσεων στους διάφορους τομείς και τα τμήματα μιας επιχείρησης. Έτσι, είναι εφικτό οι εργαζόμενοι να ανταλλάσσουν τις εμπειρίες και να μοιράζονται τις γνώσεις τους εντός του οργανισμού. Με τη χρήση ειδικών εκπαιδευτικών πλατφορμών, όπως οι εικονικές αίθουσες διδασκαλίας και τα διαδικτυακά φόρουμ συζητήσεων, οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν και να αλληλοεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο, ανεξάρτητα από γεωγραφικούς περιορισμούς. Αυτό ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν εντός του οργανισμού και προάγει τη μάθηση από τους συνεργάτες και τους συναδέλφους, ενισχύοντας τελικά την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών κατάρτισης (Hawkridge, Newton & Hall, 2018).

Τα οφέλη της ηλεκτρονικής μάθησης είναι πολλαπλά και επεξηγούν το ρόλο της τεχνολογίας στην αποτελεσματική κατάρτιση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα περιλαμβάνουν (Conkonά, 2013):

- τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας
- την επεκτασιμότητα
- τη δυνατότητα παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου των εργαζομένων μέσω των συστημάτων διαχείρισης μάθησης
- τη χρήση νέων τεχνολογιών (εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα) που επιτρέπουν την απόκτηση πρακτικής εμπειρίας σε ασφαλές περιβάλλον και ελεγχόμενες συνθήκες
- την τοποθέτηση του εργαζόμενου και των εκπαιδευτικών αναγκών του στο επίκεντρο της κατάρτισης
- τη δυνατότητα να υπάρξει διαθεσιμότητα του προγράμματος σε μεγαλύτερη εμβέλεια, ακόμη και σε παγκόσμια κλίμακα, γεγονός που διευρύνει τα περιθώρια πρόσληψης για την εταιρία

## **1.6 Επισκόπηση ερευνών που αφορούν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων**

Σύμφωνα με τους Shafiq & Hamza (2017), η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στο πλαίσιο της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων αποφέρει σημαντικά οφέλη. Χαρακτηριστικά αναφέρουν καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας για τους εργαζόμενους και αυξημένη οργανωτική αποτελεσματικότητα γενικότερα, για το σύνολο της λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι που έχουν ενημερωμένες γνώσεις και ενισχυμένες δεξιότητες ανάλογα με τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν αποδίδουν καλύτερα, πιο άμεσα, ενώ οι αποδόσεις τους είναι σταθερές μακροπρόθεσμα. Η μελέτη των Shafiq & Hamza (2017) χρησιμοποίησε ερωτηματολόγιο και εργαλεία SPSS για την ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιώντας περιγραφικές αναλύσεις, αναλύσεις συσχέτισης και παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας είχε σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, ενώ η εκπαίδευση εντός και εκτός εργασίας και η εναλλαγή θέσεων εργασίας βρέθηκαν στατιστικά ασήμαντες μεταβλητές. Η σύστασή τους είναι οι εταιρείες να εφαρμόσουν σταδιακά προοδευτικά προγράμματα και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, να δημιουργήσουν ένα άνετο εργασιακό περιβάλλον, να αυξήσουν τις

προσπάθειες κατάρτισης και ανάπτυξης, να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές αλλαγές και να βελτιώσουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Η έρευνα επικεντρώθηκε σε μια ιδιωτική εταιρεία στο Shah Alam, Selangor, Μαλαισία, και μελλοντικές μελέτες μπορούν να διερευνήσουν την απόδοση των εργαζομένων με βάση την κατάρτιση και την ανάπτυξη σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς και σενάρια.

Η έρευνα των Tabvuma, Georgellis & Lange (2015) εστίασε στην εργασιακή ικανοποίηση και τον αντίκτυπό της στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία, τις εργασιακές στάσεις και την οργανωτική απόδοση. Στο πλαίσιο αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της κατάρτισης προσανατολισμού, ιδίως σε δυναμικά περιβάλλοντα όπου η κινητικότητα των εργαζομένων και οι αλλαγές σταδιοδρομίας είναι συχνές. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση προσανατολισμού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης και στη συνέχεια επηρεάζει τις συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως η δέσμευση, τα κίνητρα, οι απουσίες και οι προθέσεις για αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση. Οι Tabvuma, Georgellis & Lange (2015) επισημαίνουν τη σημασία της κατάρτισης προσανατολισμού για τη διευκόλυνση της κοινωνικοποίησης των νέων εργαζομένων, τη μείωση της αβεβαιότητας και την αποσαφήνιση των πτυχών που σχετίζονται με την εργασία. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν την ανάγκη να διατίθενται πόροι για την κατάρτιση προσανατολισμού των εργαζομένων, ώστε να ενισχυθεί η ικανοποίηση από την εργασία και να προωθηθούν θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους και για τους οργανισμούς.

Όσον αφορά την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση σε μικρές ή μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα κατατοπιστική είναι η έρευνα των Twyford, Alagaraja & Shuck (2016), οι οποίοι εστίασαν στην εφαρμογή των αρχών του Brethower για την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας σε μικρές επιχειρήσεις. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και συστάσεων που προτάθηκαν από τον Brethower, εμπειρογνώμονα στον τομέα της βελτίωσης της απόδοσης και της εκπαίδευσης. Οι αρχές αυτές αποσκοπούν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών κατάρτισης στο χώρο εργασίας εντός των μικρών επιχειρήσεων. Ορισμένες κοινές κατευθύνσεις που υποστηρίζει ο Brethower περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση εργασιών
- Στόχοι απόδοσης
- Ενεργός συμμετοχή
- Άμεση ανατροφοδότηση
- Ενίσχυση και ανταμοιβή

- Μεταφορά κατάρτισης
- Ειδική κατάρτιση για την εργασία
- Συνεχής

μάθηση

Συγκεκριμένα, οι πέντε αρχές που έθεσε διατυπώθηκαν ως εξής (Ferond, 2006):

1. Η συμπεριφορά είναι συνάρτηση εισροών και εκροών: τι φέρνει ένα άτομο σε μια εμπειρία και τι παρέχει το περιβάλλον.
2. Η μάθηση θα πρέπει να εντάσσεται σε ένα λειτουργικό πλαίσιο, το οποίο επιτρέπει την καθιέρωση ελέγχου των ερεθισμάτων.
3. Η συμπεριφορά μπορεί να γενικευτεί καλύτερα σε διάφορες καταστάσεις με την έκθεση του εκπαιδευόμενου σε πολλαπλά παραδείγματα.
4. Η απόδοση μπορεί να ελεγχθεί από τις συνέπειες και η αποτελεσματική διαχείριση των συνεπειών είναι πιο πιθανό να έχει αντίκτυπο στα κίνητρα του εκπαιδευόμενου.
5. Η βέλτιστη απόδοση είναι άμεσο προϊόν της καλής συλλογής πληροφοριών.

Οι αρχές αυτές αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας, εστιάζοντας σε σαφείς στόχους, ενεργητική μάθηση, άμεση ανατροφοδότηση και συνεχή ενίσχυση. Ακολουθώντας αυτές τις αρχές, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις επιδόσεις των εργαζομένων τους, οδηγώντας σε βελτιωμένη παραγωγικότητα και συνολική επιχειρηματική επιτυχία.. Η μελέτη των Twyford, Alagaraja & Shuck (2016) αναφέρει ωστόσο ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα για την αξιολόγηση της στατιστικής αποτελεσματικότητας και της πρακτικής σημασίας της εφαρμογής των αρχών του Brethower στην κατάρτιση στο χώρο εργασίας σε μικρές επιχειρήσεις. Συνιστά τη δοκιμή του μοντέλου σε διαφορετικά πλαίσια, τη χρήση αξιόπιστων πειραματικών σχεδίων και την συνεχή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, ενώ αναφέρουν ότι είναι απαραίτητη η χρήση ποιοτικών ερευνητικών τεχνικών για τη διερεύνηση των προσωπικών εμπειριών των εργαζομένων. Η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της ενσωμάτωσης της θεωρίας του Brethower με το βασικό πλαίσιο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, με τη διερεύνηση εναλλακτικών πλαισίων. Με αυτές τις προϋποθέσεις υπολογίζεται ότι μπορούν να βελτιωθούν τα αποτελέσματα της κατάρτισης στο πλαίσιο των

υφιστάμενων στρατηγικών ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης που αξιοποιούνται στις μικρές επιχειρήσεις, με αντιμετώπιση του ελλείμματος δεξιοτήτων κατάρτισης μεταξύ των διευθυντών και προώθηση της δομημένης κατάρτισης και της βελτίωσης των επιδόσεων.

Οι Greenidge, Alleyne, Parris & Grant (2012) πραγματοποίησαν ερευνητική μελέτη στην οποία συγκρίνουν τις πρακτικές πρόσληψης και κατάρτισης μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους, οι μικρές επιχειρήσεις βασίζονται σε ανεπίσημες προσεγγίσεις, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πιο επίσημες μεθόδους. Αμφότερες χρησιμοποιούν αξιολογήσεις προσώπων και κενών θέσεων εργασίας, αλλά οι περιγραφές θέσεων εργασίας και οι αναλύσεις είναι πιο διαδομένες στις μεγάλες επιχειρήσεις. Η άτυπη κατάρτιση, όπως η εκπαίδευση εντός του πλαισίου εργασίας, είναι κοινή σε όλους τους οργανισμούς, είτε πρόκειται για μεγάλες είτε πρόκειται για μικρότερες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι άτυπες μέθοδοι μπορούν να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την παραγωγικότητα, αλλά εμποδίζουν την ανάπτυξη του προσωπικού και τη δημιουργία εσωτερικού εργατικού δυναμικού.

Μια βασική διαφορά που αναφέρουν για την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις είναι ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στην επίσημη κατάρτιση με πακέτα ηλεκτρονικών υπολογιστών και εξωτερικούς παρόχους, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις βασίζονται στην ανεπίσημη κατάρτιση. Αυτή η βασική διαφορά επεξηγείται μέσω των υφιστάμενων περιορισμών στους οικονομικούς πόρους των μικρών επιχειρήσεων (Greenidge, Alleyne, Parris & Grant, 2012).



## 2. Ερευνητικό μέρος

### 2.1 Μεθοδολογία

#### 2.1.1 Ερευνητική μέθοδος

Για την παρούσα έρευνα επιλέχτηκε η μέθοδος της ποιοτικής θεματικής ανάλυσης. Η ερευνητική αυτή μέθοδος χρησιμοποιείται για την επίτευξη βαθιάς κατανόησης ενός συγκεκριμένου θέματος ή φαινομένου. Στην ποιοτική έρευνα, η ποιοτική θεματική ανάλυση συνήθως εστιάζει στην ανάλυση του περιεχομένου δεδομένων από διαφορετικές πηγές, όπως συνεντεύξεις, κείμενα, ή άλλες γραπτές ή προφορικές πηγές. Στόχος της, σύμφωνα με τους Ίσαρη & Πουρκό (2016) είναι να αναδείξει και να ερμηνεύσει τα κύρια θέματα, τα μοτίβα και τις αντιλήψεις που προκύπτουν από αυτά τα δεδομένα. Η ποιοτική θεματική ανάλυση επιλέγεται όταν η έρευνα απαιτεί μια βαθιά κατανόηση των απόψεων, των εμπειριών και των πεποιθήσεων των ανθρώπων, καθώς και την ανάδειξη κρυφών θεμάτων που δεν είναι προφανή. Συχνά χρησιμοποιείται σε κοινωνιολογικές, ψυχολογικές και ανθρωπιστικές έρευνες, όπου η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των κοινωνικών περιβαλλόντων αποτελεί προτεραιότητα.

Κατά την διάρκεια της ποιοτικής θεματικής ανάλυσης, τα δεδομένα καταγράφονται, κωδικοποιούνται, και αναλύονται σε θεματικές κατηγορίες. Οι ερευνητές αναζητούν μοτίβα, αντιλήψεις και τάσεις που προκύπτουν από τα δεδομένα και προσπαθούν να δώσουν νόημα σε αυτά. Η ποιοτική θεματική ανάλυση απαιτεί συχνά εξειδικευμένες δεξιότητες στην ερμηνεία και στην ανάλυση του περιεχομένου δεδομένων. Συνολικά, σύμφωνα με τον Τσιώλη (2018), η ποιοτική θεματική ανάλυση παρέχει μια κατάλληλη ερευνητική προσέγγιση για την αναλυτική ποιοτική κατανόηση και γνώση, που προκύπτει από πλούσια και πολύπλοκα δεδομένα, κάνοντας την κατάλληλη για πολλούς ερευνητικούς τομείς όπου το βάθος κατανόησης είναι ουσιώδες στο πλαίσιο της ευρύτερης αντίληψης και της γνώσης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, της οποίας η μελέτη προηγείται σε ένα ρόλο ευαισθητοποίησης των ερευνητών αναφορικά με το υπό διερεύνηση θέμα.

### **2.2.2 Ερευνητικό εργαλείο**

Το ερευνητικό εργαλείο που αξιοποιήθηκε ήταν οι δομημένες συνεντεύξεις. Όπως αναφέρουν οι Ίσαρη & Πουρκός (2016), Οι δομημένες συνεντεύξεις αποτελούν ισχυρό ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία δεδομένων σε πληθώρα ερευνητικών πεδίων, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η εκπαίδευση, η υγεία, και πολλοί άλλοι. Σε αυτές τις συνεντεύξεις, οι ερευνητές υποβάλλουν σε έναν ή περισσότερους συμμετέχοντες ένα προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων που καθοδηγούν τη συζήτηση προς συγκεκριμένα θέματα. Αυτό διασφαλίζει μια δομημένη διαδικασία συνέντευξης. Οι δομημένες συνεντεύξεις προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα. Καταρχάς, επιτρέπουν τον πολύ συγκεκριμένο έλεγχο των ερωτήσεων και του περιεχομένου της συνέντευξης, εξασφαλίζοντας ότι όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν στα ίδια ερωτήματα. Αυτό καθιστά τα δεδομένα συγκρίσιμα και επιτρέπει την εύκολη ανάλυση. Επιπλέον, οι δομημένες συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συγκέντρωση δεδομένων από μεγάλα αριθμητικά δείγματα συμμετεχόντων. Το προκαθορισμένο πλαίσιο ερωτήσεων επιτρέπει επίσης τη συνεκτίμηση και την σύγκριση διάφορων συμμετεχόντων, σε περίπτωση που αυτό είναι το ζητούμενο. Οι απαντήσεις συχνά υπόκεινται στην ανάλυση και την κατηγοριοποίηση, προκειμένου να αναδειχθούν μοτίβα και θέματα. Ωστόσο, οι δομημένες συνεντεύξεις μπορεί να περιορίσουν την ελευθερία του συμμετέχοντα να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του. Επίσης, απαιτούν προσεκτική προετοιμασία στον σχεδιασμό των ερωτήσεων, καθώς και χρόνο για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Αυτό είναι ένα αρνητικό χαρακτηριστικό των δομημένων συνεντεύξεων έναντι των ημι-δομημένων: η δομημένη συνέντευξη έχει ένα τυποποιημένο, περιορισμένο σύνολο ερωτήσεων, η ημιδομημένη συνέντευξη από την άλλη πλευρά είναι ευέλικτη, επιτρέποντας την υποβολή νέων ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (Ruslin, Mashuri, Rasak, Alhabsyi & Syam, 2022).

Το παρόν ερευνητικό εργαλείο που αξιοποιήθηκε σχεδιάστηκε σε 5 άξονες των 21 ερωτήσεων: ο πρώτος άξονας περιείχε ερωτήσεις για τα δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων, ενώ οι υπόλοιποι τέσσερις άξονες με τις επιμέρους ερωτήσεις τους αντιστοιχούσαν στο κάθε ένα από τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν. Στο Παράρτημα I υπάρχει αναλυτικά ο οδηγός συνέντευξης με τις επιμέρους ερωτήσεις και τους άξονες ανά ερευνητικό ερώτημα. Το αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε επειδή η υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν παρείχε κατάλληλα ερωτηματολόγια που να ευθυγραμμίζονται με τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, τους στόχους και τον σκοπό της μελέτης.

Δεδομένης της μοναδικής εστίασης της έρευνας στην ανάπτυξη της κερδοφορίας των επιχειρήσεων ή στον κλάδο απασχόλησης, σχεδιάστηκε ένας προσαρμοσμένος κορμός ερωτήσεων με προσεκτικά καθορισμένους άξονες και εκτιμήσεις. Η προσέγγιση αυτή επέτρεψε την εξατομικευμένη διερεύνηση των ερευνητικών θεμάτων και εξασφάλισε ότι οι ερωτήσεις απευθύνονταν άμεσα στους στόχους της μελέτης. Το ερωτηματολόγιο, όπως παρουσιάζεται στο παράρτημα, διαμορφώθηκε σχολαστικά για να συλλέξει σχετικά δεδομένα και πληροφορίες που θα συνέβαλαν στη βαθύτερη κατανόηση του ερευνητικού πεδίου, καθιστώντας το ένα πολύτιμο και στοχευμένο εργαλείο για τη μελέτη, ανάγκη που υπογραμμίζει εύστοχα ο Castillo-Montoya (2016).

### **2.2.3 Δείγμα**

Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε μέσω της διαδικασίας της στοχευμένης δειγματοληψίας από πληθυσμό διευθυντών επιχειρήσεων και υπευθύνων τμημάτων Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων ελληνικών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Η στοχευμένη δειγματοληψία στην ποιοτική έρευνα έχει πολλά οφέλη. Καταρχάς, επιτρέπει βαθύτερη κατανόηση του θέματος, καθώς συλλέγει δεδομένα από εξειδικευμένες πηγές. Αυτό βοηθάει στην ανάπτυξη θεμάτων και υποθέσεων κατά τη διάρκεια της έρευνας με έγκυρο τρόπο και πάντα σε πλήρη συνάφεια με το ερευνητικό ενδιαφέρον. Επίσης, η στοχευμένη δειγματοληψία ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, αφού τα δεδομένα προέρχονται από ειδικούς στο εκάστοτε θέμα. Επιτρέπει επίσης την εμβάθυνση στο πλαίσιο της έρευνας και την αποτελεσματική συλλογή δεδομένων, εξοικονομώντας χρόνο και πόρους. Επιπλέον, επιτρέπει την ανάπτυξη συγκεκριμένων συστάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην πράξη (Campbell et al., 2020· Etikan, Musa & Alkassim, 2016).

Το δείγμα αποτελούνταν συνολικά από 6 άντρες και 6 γυναίκες. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών, με αμέσως επόμενη ομάδα συμμετεχόντων να κατατάσσονται στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών. Υπήρξαν δύο συμμετέχοντες που αντιπροσώπευαν αντίστοιχα τη νεότερη ομάδα συμμετεχόντων (21-35 ετών) και τη γηραιότερη (56<sup>+</sup> ετών). Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, οι περισσότεροι συμμετέχοντες κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο και είχαν τελειώσει την ανώτατη εκπαίδευση, ενώ μόνο μία περίπτωση συμμετέχοντα είχε δηλώσει “Άλλο” όσον αφορά την εκπαίδευση. Υπήρξε ένα άτομο που κατείχε διδακτορικό τίτλο. Ακόμη, να τονιστεί ότι υπήρξε σχετική ποικιλία όσον αφορά τους κλάδους και τα επιχειρηματικά πεδία από τα οποία προέρχονταν οι

συμμετέχοντες στην έρευνα. Αναλυτικά, παρουσιάζονται οι κλάδοι στους οποίους ανήκαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις από όπου αξιοποιήθηκε το δείγμα:

- Εστίαση (2 συμμετέχοντες)
- Ξενοδοχεία (2 συμμετέχοντες)
- Χρηματοοικονομικά
- Κατασκευές
- Gaming
- E-shop
- Αθλητισμός-Fitness
- Εμπόριο
- Τεχνολογία
- Μεταποίηση

#### ***2.2.4 Ερευνητική διαδικασία***

Η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε ξεκίνησε με μια πρώτη επαφή και επικοινωνία μέσω τηλεφώνου και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τους συμμετέχοντες που αποτελούσαν το δείγμα της έρευνας. Σύντομα διαπιστώθηκε ότι, παρά την προθυμία των συμμετεχόντων να συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα, θα ήταν δύσκολο να υπάρξει διαζώσης συνάντηση για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων λόγω των πολύ διαφορετικών προγραμμάτων και λόγω του επιβαρυσμένου φόρτου εργασίας και της έλλειψης χρόνου των συμμετεχόντων. Για το λόγο αυτό, αποφασίστηκε να αποσταλούν μέσω e-mail οι ερωτήσεις της δομημένης συνέντευξης μαζί με ένα έντυπο συγκατάθεσης συμμετοχής στην έρευνα, όπου παράλληλα οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την διατήρηση της ανωνυμίας τους και την τήρηση εμπιστευτικότητας. Έπειτα, μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας (Skype, Viber) πραγματοποιήθηκαν σύντομα ραντεβού, στα οποία οι συμμετέχοντες απάντησαν στη σειρά ερωτήσεων. Τόσο η χρήση των δομημένων συνεντεύξεων, όσο και η επιλογή του διαδικτύου ως μέσου επικοινωνίας με τους συμμετέχοντες επιλέχθηκαν χάριν ευκολίας, λόγω του ζητήματος της έλλειψης χρόνου για αναλυτικές και χρονοβόρες συζητήσεις και συναντήσεις διαζώσης.

Αναφορικά με την διαδικασία ανάλυσης που ακολούθησε την συλλογή των δεδομένων, αυτή παρουσιάζεται αναλυτικά στον Τσιώλη (2018) και αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

- 1) Απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων: Αναλυτική καταγραφή των όσων λέχθηκαν στις συνεντεύξεις. Με τον τρόπο αυτό ο ερευνητής έρχεται σε άμεση επαφή με το υλικό του και διεισδύει στο σύνολο των δεδομένων που έχει στη διάθεσή του.
- 2) Κωδικοποίηση: Δημιουργία κωδικών ανάλογα με τα κοινά σημεία που προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Το στάδιο αυτό της κωδικοποίησης γίνεται πάντοτε με γνώμονα το κάθε ερευνητικό ερώτημα και οι κωδικοί απαντούν στο ερώτημα αυτό. Οι κωδικοί παρουσιάζονται με τα αντίστοιχα αποσπάσματα των συνεντεύξεων από τα οποία εξάχθηκαν.
- 3) Θεματικές ενότητες: Ταξινόμηση των κωδικών σε ευρύτερες θεματικές ενότητες. Οι ίδιοι οι κωδικοί εμφανίζουν κοινά σημεία μεταξύ τους, που μπορούν να διαμορφώσουν ευρύτερες θεματικές ενότητες, θέματα που απαντούν στο ερευνητικό ερώτημα.
- 4) Έκθεση ευρημάτων: όλα τα παραπάνω πρέπει να παρουσιαστούν έπειτα στην ενότητα “έκθεσης ευρημάτων”, όπου συγκεντρώνονται όλα τα ευρήματα ανά ερευνητικό ερώτημα, καθιστώντας εύκολη και άμεση την πρόσβαση στα ευρήματα της έρευνας για τη σύνδεση με τη βιβλιογραφία κατά τη σύνθεση των συμπερασμάτων.

## **2.2 Ανάλυση και παρουσίαση αποτελεσμάτων**

### **2.2.1 Κωδικοποίηση και θεματικές ενότητες ανά ερευνητικό ερώτημα**

#### **1. Οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων τους και με ποιους τρόπους;**

- **Επικαιροποίηση των γνώσεων του προσωπικού**

*“Όλα αλλάζουν πάρα πολύ γρήγορα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, πρέπει οι άνθρωποι να είναι πάντα ενημερωμένοι και έτοιμοι να προσαρμοστούν σε μετασχηματισμούς και αλλαγές.” (Συν. 1)*

“Από κει και πέρα πραγματοποιούμε εκπαίδευση και προσαρμογή σε νέες τάσεις στον κλάδο στο υπάρχον προσωπικό που διαθέτουμε.” (Συν. 4)

“..διαδραματίζονται διάφορα σεμινάρια και επιμορφωτικές ημερίδες καθ’ όλη τη διάρκεια της απασχόλησης των εργαζομένων, διότι προκύπτουν συνεχώς νέες ανάγκες. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο, συνεχώς έρχονται αλλαγές, μεταρρυθμίσεις σε πράγματα στα οποία πρέπει να προσαρμοστείς..” (Συν. 7)

“..συνέχεια υπάρχουν καινούριες πληροφορίες, τα δεδομένα μετασχηματίζονται με ραγδαίους ρυθμούς, δεν είσαι ποτέ σίγουρος ότι ξέρεις με κάθε λεπτομέρεια μέχρι και την τελευταία εξέλιξη, για αυτό και μεγάλο μέρος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αφορά την επαφή με τις νέες τάσεις και εξελίξεις. Βλέπεις ότι μεγάλο μέρος της κατάρτισης πάει εκεί.” (Συν. 9)

“..σκέψου λίγο αυτά τα τελευταία 20-30 χρόνια, πόσο έχει αλλάξει αυτό το πεδίο; Επομένως, αν δεν έχουμε την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, έχουμε απλά ανθρώπους που έχουν εκπαιδευτεί σε πανεπιστήμια και έχουνε την παλιά γνώση, ενώ ο κλάδος τρέχει..” (Συν. 9)

“Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι τώρα διοργανώνουμε συστηματικά σεμινάρια ενημέρωσης των εργαζομένων σε σχέση με τις τάσεις της αγοράς και φροντίζουμε ανά τακτά χρονικά διαστήματα να επικαιροποιούμε τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις.” (Συν. 11)

Σύμφωνα με τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων, φαίνεται πώς οι σύγχρονες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται το πόσο μεταβλητό είναι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν συνεχώς αλλαγές και ανάγκη για προσαρμογές των εργαζομένων στις νέες τάσεις και τις εξελίξεις. Επομένως, μια σημαντική πτυχή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης κρίνεται ότι είναι η επικαιροποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου αυτό να δύναται να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις του επιχειρηματικού τομέα.

- **Εξειδίκευση προσωπικού στην εκτέλεση πρακτικών εργασιακών καθηκόντων**

“..θα ήθελα να υπάρχει επαφή με επαγγελματίες του χώρου σε τομείς που είναι σχετικοί με το αντικείμενο των εργαζομένων. Αυτό για πιο πρακτικές βελτιώσεις στα επιμέρους εργασιακά καθήκοντα.” (Συν. 1)

“Στη σημερινή εποχή, με όλες αυτές τις αναδυόμενες ανάγκες εξειδίκευσης, άκρως απαραίτητη. Δεν αρκεί ένα σχολείο και ένα πανεπιστήμιο, πρέπει συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό να είναι σε άμεση επαφή με τον τομέα απασχόλησης και τις εξελίξεις του.” (Συν. 2)

“Συνήθως γίνεται μετά την πρόσληψη, στην αρχή, για να μάθει προφανώς ο εργαζόμενος τις λεπτομέρειες και το πώς πρέπει να λειτουργεί.” (Συν. 3)

“Περισσότερο είναι πρακτική εξάσκηση που πραγματοποιείται. Δηλαδή, με το που έρχεται κάποιος να δουλέψει στην εταιρεία μας υποχρεωτικά πρέπει να περάσει από μια περίοδο που προσαρμόζεται στα καθήκοντά του..” (Συν. 5)

“Η επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης έχει άτομα να εργάζονται που ξέρουν τις απαιτήσεις της δουλειάς τους, τα άτομα νιώθουν παραγωγικά, τα καταφέρνουν..” (Συν. 6)

“..στοχεύουμε σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση της επαγγελματικής τους ιδιότητας. Θέλουμε οι εργαζόμενοι που θα έρθουν στην εταιρεία μας να είναι με δεδομένες δεξιότητες τις οποίες θέλουν συνεχώς να αναπτύσσουν, θέλουμε οι εργαζόμενοι μας να θέλουν να αναπτυχθούν. Παρέχοντάς τους πρακτική εξειδίκευση στα κομμάτια της εργασίας τους και βοηθώντας τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές τις σύγχρονες..” (Συν. 7)

“Στα πρώτα χρόνια φτιάξαμε περισσότερο τα πρακτικά μέρη της εκπαίδευσης των εργαζομένων, σκοπός ήταν να έχω ανθρώπους να μπορούν να βγάζουν τις διαδικασίες της δουλειάς..” (Συν. 9)

“..αναγνωρίσω τα οφέλη των προγραμμάτων κατάρτισης, εάν μπορούν να προσαρμοστούν στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησής μου και να παρέχουν πρακτική καθοδήγηση για εργασίες..” (Συν. 10)

Ένα σημείο στο οποίο στοχεύουν οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι η κατάρτιση με σκοπό την εξειδίκευση των εργαζομένων στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αναγνωρίζεται πως η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται ως “εποχή της εξειδίκευσης”. Σε κάθε κλάδο υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις και αυξημένες ανάγκες ο κάθε εργαζόμενος να έχει ενισχυμένη την επαγγελματική του ιδιότητα, προκειμένου να μπορεί να προσφέρει τα μέγιστα στο εργασιακό του περιβάλλον. Έτσι, οι επιχειρήσεις επενδύουν στην κατάρτιση και την καθοδήγηση του προσωπικού με σκοπό την εξειδίκευσή του στη

διεκπεραίωση των εργασιών και φροντίζουν ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να προσαρμοστεί σύντομα στα καθήκοντά του.

- **Ψυχική ενδυνάμωση του προσωπικού και προσανατολισμός στην αυτοβελτίωση**

*“Μέχρι στιγμής περισσότερο έχει υπάρξει εστίαση σε υγιεινή, ψυχική ενδυνάμωση, αυτοβελτίωση, θεματικές που είναι βασικές όταν έχεις να κάνεις με κόσμο.” (Συν. 1)*

*“..με εκπαίδευση σε πρακτικές ψυχικής ανθεκτικότητας ιδιαίτερα κατά την περίοδο της πανδημίας, δημιουργήθηκαν ισχυροί δεσμοί εντός της εταιρίας μεταξύ των προσώπων που την απαρτίζουν, έτσι ήμασταν περισσότερο αποτελεσματικοί στην κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών..” (Συν. 1)*

*“..για να δω πώς γίνεται να συνδυάσεις τμήματα της εκπαίδευσης που να στοχεύουν και στο πρακτικό μέρος της δουλειάς και στον άνθρωπο που εργάζεται για σένα. Δε θεωρώ το ένα πιο σημαντικό από το άλλο.” (Συν. 9)*

Ένα κομμάτι στο οποίο επενδύουν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι η κατάρτιση σε ζητήματα που αφορούν την ψυχική υγεία και την αυτοβελτίωση, την ενδυνάμωση και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των εργαζομένων. Θεωρείται πως με αυτό τον τρόπο μπορούν να ενισχυθούν οι δεσμοί στις εσωτερικές δομές της εταιρείας, ενώ κάτι τέτοιο μπορεί να φέρει καλύτερα αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών. Επιπλέον, είναι σημαντικό το ότι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού δεν κρίνει ότι είναι σημαντικότερη εξειδίκευση στα πρακτικά καθήκοντα από την εστίαση στην ψυχική υγεία των εργαζομένων.

- **Προσαρμογή στην ευμετάβλητη αγορά**

*“Όλα αλλάζουν πάρα πολύ γρήγορα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, πρέπει οι άνθρωποι να είναι πάντα ενημερωμένοι και έτοιμοι να προσαρμοστούν σε μετασχηματισμούς και αλλαγές.” (Συν. 1)*

*“Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο, συνεχώς έρχονται αλλαγές, μεταρρυθμίσεις σε πράγματα στα οποία πρέπει να προσαρμοστείς, το είδαμε και μέσα στην πανδημία το πόσο πολύ έπρεπε να προσαρμοστούμε σε νέες αλλαγές. Έτσι καταλαβαίνεις*



ότι είναι απαραίτητο συνεχώς να παρέχεις εφόδια, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να λειτουργήσουν στο τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον της αγοράς σήμερα.” (Συν. 7)

“..στρατηγικές διοίκησης για αποτελεσματική προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς και των απαιτήσεων των πελατών. Αυτά είναι πράγματα που αλλάζουν συνεχώς, δεν μπορείς να επαναπαύεσαι.” (Συν. 8)

“..γιατί είναι τόσες πολλές οι αλλαγές στο πρακτικό κομμάτι που συνεχώς εστιάζω εκεί, γιατί δεν γίνεται να εφησυχαστείς ποτέ.” (Συν. 9)

“..συνέχεια υπάρχουν καινούριες πληροφορίες, τα δεδομένα μετασχηματίζονται με ραγδαίους ρυθμούς, δεν είσαι ποτέ σίγουρος ότι ξέρεις με κάθε λεπτομέρεια μέχρι και την τελευταία εξέλιξη, για αυτό και μεγάλο μέρος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αφορά την επαφή με τις νέες τάσεις και εξελίξεις. Βλέπεις ότι μεγάλο μέρος της κατάρτισης πάει εκεί.” (Συν. 9)

Το χαρακτηριστικό του ευμετάβλητου επιχειρηματικού περιβάλλοντος δεν έχει διαφύγει της προσοχής των διευθυντών ανθρώπινων πόρων. Οι υπεύθυνοι για το προσωπικό στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι οι αλλαγές, μεταρρυθμίσεις και μετασχηματισμοί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι σε τέτοιο βαθμό ραγδαίες, που δεν υπάρχει περιθώριο εφησυχασμού, αλλά πρέπει συνεχώς οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στις ελληνικές επιχειρήσεις να εξελίσσονται, να εκπαιδεύονται και να καταρτίζονται κατάλληλα, προκειμένου να ακολουθούν τις τάσεις και τις εξελίξεις. Επομένως, ένα μεγάλο μέρος της κατάρτισης κατευθύνεται στην ενδυνάμωση των εργαζομένων προκειμένου να μπορούν να ακολουθούν τους ταχύτατους ρυθμούς των συνεχών εναλλαγών της αγοράς.

- **Εντοπισμός αδυναμιών και κάλυψη αναγκών εργαζομένων και επιχείρησης**

“Με γνώμονα τις ανάγκες που πρέπει να καλύψουμε σχεδιάστηκαν τα προγράμματα κατάρτισης.” (Συν. 1)

“..διοργανώνουμε προγράμματα ανάλογα με τις αδυναμίες που εντοπίζουμε κάθε χρονιά και λειτουργούμε επανορθωτικά.” (Συν. 2)

*“..γιατί καταρτίζεις το εργατικό σου δυναμικό για να μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες του με έναν κατάλληλο τρόπο, όπως αρμόζει ανάλογα με τις ανάγκες που καλείσαι ως επιχείρηση να καλύψεις.” (Συν. 2)*

*“..Βλέπεις τι ανάγκες έχεις να καλύψεις, διαμορφώνεις συγκεκριμένους στόχους και με βάση αυτούς τους στόχους εφαρμόζεις τα προγράμματα.” (Συν. 6)*

*“Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και τη διοργάνωση των επιχειρημάτων κατάρτισης, αλλά ακολουθείται συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας, από την οποία γίνονται αντιληπτές οι ανάγκες κατάρτισης.” (Συν. 11)*

Οι ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση του προσωπικού τους φροντίζοντας να καλύψουν ενδεχόμενα κενά και αδυναμίες που αναγνωρίζονται στην πορεία δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην αγορά με βάση τα κενά και τις αδυναμίες σχεδιάζονται και οργανώνονται τα διάφορα προγράμματα κατάρτισης στο πλαίσιο της επανορθωτικής αξιοποίησης της εκπαίδευσης του προσωπικού.

- **Συνοχή προσωπικού και συνεργατικότητα**

*“..έτσι λειτουργούμε και για τη συνοχή των εργαζομένων, γιατί από την αρχή έρχονται σε μια συνεργασία.” (Συν. 3)*

*“..ένας παράγοντας στον οποίο στοιχηματίζουμε είναι η συνοχή, η συνεργασία μεταξύ των μελών της εταιρείας, η επικοινωνία, η αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Με την εκπαίδευση δημιουργούνται στενοί δεσμοί εντός της εταιρίας.” (Συν. 3)*

*“..θα ήθελα να δω τι θα μπορούσε να γίνει αν υπάρξει καλύτερη συνεργασία (...) Εμείς σε αυτό το κομμάτι υστερούμε, νομίζω αν εκπαιδεύουμε περισσότερο τα παιδιά να συνεργάζονται μεταξύ τους και να αυξήσουμε κάπως τη συμμετοχικότητά τους, θα μπορούσαμε να δούμε τέτοια έργα και σε μας.” (Συν. 6)*

*“Είναι απαραίτητο να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία που να καταλήγει στην βελτιωμένη συνεργασία, πρέπει να ακολουθούνται τυποποιημένες πρακτικές ενημέρωσης, συνεννόησης, κτλ., οπότε ιδανικά θα ήθελα να εκπαιδεύσω περισσότερο τους υπαλλήλους της εταιρείας στη μεταξύ τους συνεργασία καθώς κάτι τέτοιο μπορεί να φέρει περισσότερη αποτελεσματικότητα στην συνολική απόδοση.” (Συν. 11)*

*“..βοηθά στην προώθηση του κλίματος συνεργασίας..” (Συν. 12)*

Η επιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο και στο πλαίσιο της ενίσχυσης της συνεργατικότητας και της συνοχής μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού κρίνουν ότι η συνεργασία, η επικοινωνία και αποτελεσματική αλληλεπίδραση είναι παράγοντες που μπορούν να ευνοήσουν τις δομές της επιχείρησης και τη λειτουργικότητά της και να συμβάλουν στην βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης. Επομένως, επιθυμούν μέσα από την εκπαίδευση να υπάρξει προώθηση ενός κλίματος συνεργασίας ανάμεσα στο προσωπικό. Επιπλέον, δεδομένου ότι πρόκειται για μεσαίες επιχειρήσεις, γίνεται σαφές ότι υπάρχουν αρκετές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα διάφορα τμήματα και στην ιεραρχία, άρα η εστίαση στην συνεργασία είναι μείζονος σημασίας στο πλαίσιο της επένδυσης στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευσης.

- **Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά**

*“..για να βελτιώνουμε όλο και περισσότερο τις προοπτικές της επιχείρησης μέσα από τη δράση των εργαζομένων.” (Συν. 3)*

*“Εφόσον είμαστε μια εταιρεία σε πιο χαμηλό επίπεδο από ότι πιστεύουμε ότι μπορούμε να φτάσουμε, κάνουμε ότι μπορούμε για να καταφέρουμε να καινοτομήσουμε και να φέρουμε τα αποτελέσματα που αναμένουμε στην αγορά. Η εκπαίδευση είναι καλό μέσο για να επιτευχθεί αυτό.” (Συν. 4)*

*“Ουσιαστικά μόνο η ίδια η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι της και ποιες είναι οι κατευθύνσεις που θέλει να πάρει στην αγορά, οπότε το να εκπαιδεύεις τα άτομα που πρόκειται να απασχολήσεις είναι το άλφα και το ωμέγα.” (Συν. 5)*

*“..στοχεύοντας πάντα σε συγκεκριμένες πτυχές και στόχους της εταιρείας που θέλουμε να πετύχουμε για να προχωρήσουμε μπροστά και να έχουμε ένα καλό όνομα στην αγορά, έτσι διαμορφώνουμε και την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.” (Συν. 7)*

*“Έτσι, ενισχύουμε την εταιρική κουλτούρα και την ανταγωνιστικότητά μας στην αγορά. Για αυτό και εστιάζουμε στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων.” (Συν. 8)*

*“..έχω διαπιστώσει ότι δεν αποτελεί επιπλέον λιθαράκι στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης, είναι μάλλον ακρογωνιαίος λίθος.” (Συν. 9)*

*“Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί βασικό εργαλείο εξέλιξης των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Έπειτα, τα πλεονεκτήματα αυτής της εξέλιξης είναι εμφανή κάθε στάδιο δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην αγορά, στην κερδοφορία, στη διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ακόμη και στη βελτίωση του brand.” (Συν. 11)*

*“Η προσπάθεια έγκειται στην ευθυγράμμιση των σύγχρονων μεθόδων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, όπως αυτές αναπτύσσονται διεθνώς, με τις συγκεκριμένες τάσεις και τους στόχους της ίδιας της επιχείρησης, καθώς αυτά τα δύο είναι μεταβλητές που πρέπει συνεχώς να συμβαδίζουν, δεν πρόκειται για ανεξάρτητους παράγοντες.” (Συν. 11)*

*“Φυσικά, μόνο έτσι μπορείς να προχωρήσεις και να αποκτήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, ειδικά για το χώρο της εστίασης που είναι κατάμεστος. Να προσανατολιστείς σε καινοτόμες πρακτικές να βελτιωθείς συνολικά ως επιχείρηση, και μεγαλύτερο κομμάτι μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που απασχολεί.” (Συν. 12)*

Η επιχειρησιακή εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ένα κατάλληλο μέσο για να μπορέσει η εκάστοτε ελληνική επιχείρηση να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της στον επιχειρηματικό κλάδο όπου δραστηριοποιείται και να μπορέσει να αποκτήσει ένα ισχυρό όνομα στην αγορά. Επομένως, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης αναμένεται να αποφέρει καρπούς στην εξέλιξη της επιχείρησης στην αγορά. Σημαντικό ζήτημα για τους υπευθύνους ανθρωπίνων πόρων είναι η ευθυγράμμιση των προσπαθειών κατά την επένδυση στην κατάρτιση των εργαζομένων με τους στόχους της εταιρείας για την εξέλιξη.

- **Εισαγωγή του νέου προσωπικού στο μικρόκοσμο της εκάστοτε επιχείρησης**

*“Θεωρώ ότι είναι απαραίτητη, γιατί σε κάθε επιχείρηση λειτουργούν διαφορετικά τα πράγματα, οπότε πρέπει να υπάρχει μια ξεχωριστή προσέγγιση, την οποία οφείλει να μαθαίνει αυτός που έχει την επιχείρηση, ο υπεύθυνος σε κάθε περίπτωση, στους εργαζόμενούς του.” (Συν. 3)*

*“Θεωρώ ότι πλέον είναι αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιχείρησης, καθώς χωρίς αυτή, στην ουσία βάζεις τον εργαζόμενο να πειραματίζεται, να δοκιμάζει πράγματα και να βρίσκει μόνος του τις απαντήσεις για τον τρόπο που πρέπει να εργάζεται.” (Συν. 4)*

*“..με αυτό τον τρόπο μπορείς να τους εισάγεις στο μικρόκοσμο που δημιουργείται στην εκάστοτε επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, ένα περιβάλλον μοναδικό, οπότε δεν μπορείς να προσλάβεις ένα άτομο και να το πετάξεις μέσα σε ένα καινούργιο κόσμο, πρέπει να του δώσεις τα κατάλληλα εφόδια για να ευοδώσει.” (Συν. 7)*

*“..η κάθε επιχείρηση θα λειτουργεί διαφορετικά, επομένως θα είναι απαραίτητη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στο εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης, βάσει των στόχων της ίδιας της επιχείρησης (...) Κάθε εργαζόμενος με το που έρχεται στην εταιρεία χρειάζεται οπωσδήποτε δυο εβδομάδες, ώστε να δει ακριβώς πώς λειτουργεί η διαδικασία..” (Συν. 12)*

Το διαφοροποιημένο περιβάλλον που ισχύει σε κάθε εργασιακό χώρο και φυσικά σε κάθε διαφορετική επιχείρηση ωθεί τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού στο να επενδύουν στην επιχειρησιακή εκπαίδευση με σκοπό την επίσημη εισαγωγή των νεοπροσληφθέντων μελών σε μια εταιρεία, ώστε να προσαρμόζονται με τα καθήκοντά τους σύντομα και να γίνονται μέλη της μικρής κοινότητας, που διαμορφώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας. Κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση η προετοιμασία ενός εργαζόμενου, με στόχο να αντιληφθεί τους στόχους και τις κατευθύνσεις που λαμβάνει η κάθε εταιρεία στο διαφοροποιημένο της περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο, ο κάθε νέος εργαζόμενος μπορεί να αντιληφθεί πώς θα πρέπει να λειτουργεί στο νέο του περιβάλλον εργασίας και να ευθυγραμμίζει τους στόχους του και τις επαγγελματικές επιδιώξεις του με τις ανάγκες της εταιρίας.

- **Εστίαση στις σχέσεις των εργαζομένων**

*“..θα εστίαζα περισσότερο στις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους γιατί καλώς ή κακώς είμαστε αρκετά άτομα που αλληλοεπιδρούμε εδώ καθημερινά και σε πολλά σημεία βλέπεις ότι οι μεταξύ μας σχέσεις είναι αυτές που μπορούν να καθορίσουν το πώς θα περάσει κάθε μέρα.. και θες να περνάει ευχάριστα η μέρα στη δουλειά σου.” (Συν. 5)*

*“..διάβασα για το πόσο σημαντική είναι η σχέση των εργαζομένων και το πώς μπορεί αυτό να βοηθήσει την παραγωγικότητα τους και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οπότε κατάλαβα ότι σίγουρα μπορεί να έχει εφαρμογή και σε εμάς, δηλαδή να μπορέσουμε να λειτουργήσουμε περισσότερο επιλύοντας τις μεταξύ μας συγκρούσεις και όχι ανακυκλώνοντας τα μεταξύ μας προβλήματα, θα μπορούσε να βοηθήσει σε πολλά σημεία.” (Συν. 5)*

*“Όσο πάει, επειδή αυξάνονται και οι απαιτήσεις, αυξάνονται και τα άτομα που απασχολούμε, αυξάνονται και οι εντάσεις ενδεχομένως, άρα σταδιακά θέλω να εστιάσω περισσότερο και στο πώς μπορώ αυτούς τους ανθρώπους που ήδη απασχολώ να τους κάνω ακόμα πιο αποδοτικούς. Ναι μεν δείχνουμε συνεχώς πράγματα για την ίδια την εργασία, πρακτικά πράγματα, νέες τάσεις, νέες πρακτικές, αλλά θα ήθελα να αφιερωθεί και περισσότερος χρόνος στους ανθρώπους..” (Συν. 9)*

Η εστίαση στις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αποτελεί μια σημαντική επένδυση για τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Κρίνουν ότι εστιάζοντας στη βελτίωση των σχέσεων του προσωπικού μπορούν να εντοπίσουν αποτελέσματα και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ παράλληλα η επένδυση στη βελτίωση των σχέσεων του προσωπικού εξασφαλίζει και τη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος. Δεδομένου ότι πρόκειται για μεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους εργαζόμενους, είναι μείζονος σημασίας παράγοντας να υπάρχει ένα θετικό κλίμα εργασίας, όπου μπορούν να προοδεύουν και να συνεργάζονται αρμονικά προς όφελος της ίδιας της επιχείρησης όλοι οι εργαζόμενοι.

- **Ενημέρωση προσωπικού και προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις**

*“Όσο υπάρχουν νέες προοπτικές με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και όσο ενσωματώνονται στο πλαίσιο εργασίας διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να μας βοηθήσουν στο να είναι πιο λειτουργική επιχείρησή μας, τόσο αυξάνονται και οι ανάγκες για ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων.” (Συν. 2)*

*“..είναι απαραίτητη η επιχειρησιακή εκπαίδευση, και όσο περισσότερα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούμε, όσο περισσότερες τεχνολογικές εφαρμογές εισάγουμε στην εταιρεία, τόσο περισσότερες είναι και οι ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση.” (Συν. 3)*

*“..θα ήμουν διατεθειμένη να λάβω περαιτέρω εκπαίδευση σε τεχνολογικές εφαρμογές γιατί σίγουρα κάτι τέτοιο θα μου επιτρέψει να ανταποκριθώ στις αυξανόμενες τεχνολογικές απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και να προσφέρω τη βέλτιστη υποστήριξη και καθοδήγηση στους υπαλλήλους της εταιρίας μας.” (Συν. 7)*

*“Η βελτιωμένη τεχνολογική εκπαίδευση θα βοηθούσε τους εργαζόμενους να είναι εξοικειωμένοι και αποτελεσματικοί στη χρήση νέων εργαλείων και πλατφορμών που εισάγονται στον κλάδο.” (Συν. 8)*

Στο πλαίσιο του σύγχρονου ευμετάβλητου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των συνεχών αλλαγών που εισάγονται στην καθημερινότητα και στην πραγματικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή, είναι απαραίτητο οι εταιρείες να επενδύουν στην τεχνολογική εξειδίκευση των εργαζομένων τους. Η τεχνολογία έχει παρεισφρήσει στον επιχειρηματικό κόσμο, χρησιμοποιείται σε καθημερινό επίπεδο σε κάθε δραστηριότητα και σε κάθε επιμέρους στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επομένως, οι επιχειρήσεις χρειάζονται προσωπικό που να μπορεί να ενσωματώνει τις ψηφιακές εφαρμογές και να μπορεί να αξιοποιεί τα τεχνολογικά μέσα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο η εκάστοτε εταιρεία δραστηριοποιείται.

- **Προσανατολισμός στη βέλτιστη εξυπηρέτηση πελατών**

*“..υπολογίζουμε πάντα όταν είναι να εκπαιδεύσουμε τους εργαζόμενους, ότι έχουμε σκοπό να θέλουμε την τέλεια εξατομικευμένη προσωπική εστίαση και εξυπηρέτηση στον πελάτη..” (Συν. 6)*

*“..εκπαιδεύοντας το εργατικό δυναμικό να μπορεί να παράγει αποτελεσματικά και σωστά την εργασία, ώστε να μη χρειάζονται διορθώσεις και να μην έχουμε να λύνουμε περισσότερα προβλήματα από αυτά που δημιουργούνται εξαρχής, καταφέρνουμε να έχουμε μια ταχύτατη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση..” (Συν. 7)*

*“Η εκπαίδευση ιδανικά θα επικεντρωνόταν περισσότερο σε δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών για βελτιωμένη εμπειρία των καταναλωτών,..” (Συν. 8)*

*“..θα ήταν κρίσιμο να τους εκπαιδεύσω περαιτέρω στην άριστη εξυπηρέτηση πελατών και στην προσοχή στη λεπτομέρεια. Εκεί νομίζω κρύβονται σημαντικά σημεία βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.” (Συν. 12)*

Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που έρχονται σε άμεση επαφή με το καταναλωτικό κοινό και η εξυπηρέτηση πελατών διαδραματίζει μια σημαντική πτυχή της επιχειρηματικής καθημερινότητας, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού προσανατολίζονται στην αξιοποίηση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της βέλτιστης εξυπηρέτησης πελατών, καθώς με αυτόν τον τρόπο θεωρούν ότι μπορούν να παρέχουν μια εξατομικευμένη

και εστιασμένη υπηρεσία στο καταναλωτικό κοινό, με αποτέλεσμα τη βελτιωμένη εμπειρία των καταναλωτών.

- **Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας**

*“Σε μια μεσαία επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να επικεντρωθεί σε σημαντικές διατμηματικές αλληλεπιδράσεις, το ίδιο ισχύει και για μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Εκπαίδευση πάνω στην καλύτερη επικοινωνία δηλαδή.” (Συν. 2)*

*“Εταιρίες που απασχολούν πολλούς εργαζόμενους και που στοχεύουν σε κατάρτιση σε θέματα επίλυσης συγκρούσεων επικοινωνίας, βελτίωση της διοίκησης και τα λοιπά παρατηρείται ότι βιώνουν πολλαπλά οφέλη στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που έχει άμεσα αντίκτυπο και στον τρόπο που λειτουργούν στην εργασία τους, επιφέροντας παράλληλα και σημαντικά κέρδη.” (Συν. 3)*

*“..κατάφεραν με κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης να βελτιώσουν την εσωτερική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα τμήματα ενδέχεται να είναι το κεντρικό σημείο.” (Συν. 8)*

*“Φαίνεται πως ένα σημείο όπου πρέπει να εστιάσουμε περισσότερο είναι αυτό της επικοινωνίας. Η εσωτερική επικοινωνία σε μια εταιρεία είναι καθοριστικής σημασίας παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στη βελτιστοποίηση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, επειδή πρόκειται για έναν κλάδο που απαιτεί συνεχώς την αλληλεπίδραση των μελών του εργατικού δυναμικού ανάμεσα σε διάφορους τομείς.” (Συν. 11)*

Οι μεσαίες επιχειρήσεις βασίζεται γενικότερα στην συνεργασία ανάμεσα σε διάφορα τμήματα όπου απασχολούνται εργαζόμενοι με διαφορετικές ευθύνες και διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό η κατάρτισή τους να βασίζεται στη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας, δηλαδή στην αλληλεπίδραση και την επικοινωνία ανάμεσα σε όλους τους εργαζόμενους που απασχολούνται στο σύνολο των τμημάτων μιας επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να επιλύονται πιθανές συγκρούσεις, να αντιμετωπίζονται έγκαιρα πιθανά σφάλματα και να βελτιστοποιούνται οι διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες.



Κωδικοί	Αποσπάσματα
<p><b>Επικαιροποίηση των γνώσεων του προσωπικού</b></p>	<p>“Όλα αλλάζουν πάρα πολύ γρήγορα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, πρέπει οι άνθρωποι να είναι πάντα ενημερωμένοι και έτοιμοι να προσαρμοστούν σε μετασχηματισμούς και αλλαγές.” (Συν. 1)</p> <p>“Από κει και πέρα πραγματοποιούμε εκπαίδευση και προσαρμογή σε νέες τάσεις στον κλάδο στο υπάρχον προσωπικό που διαθέτουμε.” (Συν. 4)</p> <p>“..διαδραματίζονται διάφορα σεμινάρια και επιμορφωτικές ημερίδες καθ’ όλη τη διάρκεια της απασχόλησης των εργαζομένων, διότι προκύπτουν συνεχώς νέες ανάγκες. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο, συνεχώς έρχονται αλλαγές, μεταρρυθμίσεις σε πράγματα στα οποία πρέπει να προσαρμοστείς..” (Συν. 7)</p> <p>“..συνέχεια υπάρχουν καινούριες πληροφορίες, τα δεδομένα μετασχηματίζονται με ραγδαίους ρυθμούς, δεν είσαι ποτέ σίγουρος ότι ξέρεις με κάθε λεπτομέρεια μέχρι και την τελευταία εξέλιξη, για αυτό και μεγάλο μέρος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αφορά την επαφή με τις νέες τάσεις και εξελίξεις. Βλέπεις ότι μεγάλο μέρος της κατάρτισης πάει εκεί.” (Συν. 9)</p> <p>“..σκέψου λίγο αυτά τα τελευταία 20-30 χρόνια, πόσο έχει αλλάξει αυτό το πεδίο; Επομένως, αν δεν έχουμε την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, έχουμε απλά ανθρώπους που έχουν εκπαιδευτεί σε πανεπιστήμια και έχουνε την παλιά γνώση, ενώ ο κλάδος τρέχει..” (Συν. 9)</p> <p>“Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι τώρα διοργανώνουμε συστηματικά σεμινάρια ενημέρωσης των εργαζομένων σε σχέση με τις τάσεις της αγοράς και φροντίζουμε ανά τακτά χρονικά διαστήματα να επικαιροποιούμε τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις.” (Συν. 11)</p>
<p><b>Εξειδίκευση προσωπικού στην εκτέλεση πρακτικών εργασιακών καθηκόντων</b></p>	<p>“..θα ήθελα να υπάρχει επαφή με επαγγελματίες του χώρου σε τομείς που είναι σχετικοί με το αντικείμενο των εργαζομένων. Αυτό για πιο πρακτικές βελτιώσεις στα επιμέρους εργασιακά καθήκοντα.” (Συν. 1)</p> <p>“Στη σημερινή εποχή, με όλες αυτές τις αναδυόμενες ανάγκες εξειδίκευσης, άκρως απαραίτητη. Δεν αρκεί ένα σχολείο και ένα πανεπιστήμιο, πρέπει συνεχώς το ανθρώπινο</p>

	<p>δυναμικό να είναι σε άμεση επαφή με τον τομέα απασχόλησης και τις εξελίξεις του.” (Συν. 2)</p> <p>“Συνήθως γίνεται μετά την πρόσληψη, στην αρχή, για να μάθει προφανώς ο εργαζόμενος τις λεπτομέρειες και το πώς πρέπει να λειτουργεί.” (Συν. 3)</p> <p>“Περισσότερο είναι πρακτική εξάσκηση που πραγματοποιείται. Δηλαδή, με το που έρχεται κάποιος να δουλέψει στην εταιρεία μας υποχρεωτικά πρέπει να περάσει από μια περίοδο που προσαρμόζεται στα καθήκοντά του..” (Συν. 5)</p> <p>“Η επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης έχει άτομα να εργάζονται που ξέρουν τις απαιτήσεις της δουλειάς τους, τα άτομα νιώθουν παραγωγικά, τα καταφέρνουν..” (Συν. 6)</p> <p>“..στοχεύουμε σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση της επαγγελματικής τους ιδιότητας. Θέλουμε οι εργαζόμενοι που θα έρθουν στην εταιρεία μας να είναι με δεδομένες δεξιότητες τις οποίες θέλουν συνεχώς να αναπτύσσουν, θέλουμε οι εργαζόμενοι μας να θέλουν να αναπτυχθούν. Παρέχοντάς τους πρακτική εξειδίκευση στα κομμάτια της εργασίας τους και βοηθώντας τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές τις σύγχρονες..” (Συν. 7)</p> <p>“Στα πρώτα χρόνια φτιάξαμε περισσότερο τα πρακτικά μέρη της εκπαίδευσης των εργαζομένων, σκοπός ήταν να έχω ανθρώπους να μπορούν να βγάλουν τις διαδικασίες της δουλειάς..” (Συν. 9)</p> <p>“..αναγνωρίσω τα οφέλη των προγραμμάτων κατάρτισης, εάν μπορούν να προσαρμοστούν στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησής μου και να παρέχουν πρακτική καθοδήγηση για εργασίες..” (Συν. 10)</p>
<p><b>Ψυχική ενδυνάμωση του προσωπικού και προσανατολισμός στην αυτοβελτίωση</b></p>	<p>“Μέχρι στιγμής περισσότερο έχει υπάρξει εστίαση σε υγιεινή, ψυχική ενδυνάμωση, αυτοβελτίωση, θεματικές που είναι βασικές όταν έχεις να κάνεις με κόσμο.” (Συν. 1)</p> <p>“..με εκπαίδευση σε πρακτικές ψυχικής ανθεκτικότητας ιδιαίτερα κατά την περίοδο της πανδημίας, δημιουργήθηκαν ισχυροί δεσμοί εντός της εταιρίας μεταξύ των προσώπων που την απαρτίζουν, έτσι ήμασταν περισσότερο αποτελεσματικοί στην κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών..” (Συν. 1)</p> <p>“..για να δω πώς γίνεται να συνδυάσεις τμήματα της εκπαίδευσης που να στοχεύουν και στο πρακτικό μέρος της δουλειάς και στον άνθρωπο</p>

	<p>που εργάζεται για σένα. Δε θεωρώ το ένα πιο σημαντικό από το άλλο.” (Συν. 9)</p>
<p><b>Προσαρμογή στην ευμετάβλητη αγορά</b></p>	<p>“Όλα αλλάζουν πάρα πολύ γρήγορα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, πρέπει οι άνθρωποι να είναι πάντα ενημερωμένοι και έτοιμοι να προσαρμοστούν σε μετασχηματισμούς και αλλαγές.” (Συν. 1)</p> <p>“Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο, συνεχώς έρχονται αλλαγές, μεταρρυθμίσεις σε πράγματα στα οποία πρέπει να προσαρμοστείς, το είδαμε και μέσα στην πανδημία το πόσο πολύ έπρεπε να προσαρμοστούμε σε νέες αλλαγές. Έτσι καταλαβαίνεις ότι είναι απαραίτητο συνεχώς να παρέχεις εφόδια, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να λειτουργήσουν στο τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον της αγοράς σήμερα.” (Συν. 7)</p> <p>“..στρατηγικές διοίκησης για αποτελεσματική προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς και των απαιτήσεων των πελατών. Αυτά είναι πράγματα που αλλάζουν συνεχώς, δεν μπορείς να επαναπαύεσαι.” (Συν. 8)</p> <p>“..γιατί είναι τόσες πολλές οι αλλαγές στο πρακτικό κομμάτι που συνεχώς εστιάζω εκεί, γιατί δεν γίνεται να εφησυχαστείς ποτέ.” (Συν. 9)</p> <p>“..συνέχεια υπάρχουν καινούριες πληροφορίες, τα δεδομένα μετασχηματίζονται με ραγδαίους ρυθμούς, δεν είσαι ποτέ σίγουρος ότι ξέρεις με κάθε λεπτομέρεια μέχρι και την τελευταία εξέλιξη, για αυτό και μεγάλο μέρος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αφορά την επαφή με τις νέες τάσεις και εξελίξεις. Βλέπεις ότι μεγάλο μέρος της κατάρτισης πάει εκεί.” (Συν. 9)</p>
<p><b>Εντοπισμός αδυναμιών και κάλυψη αναγκών εργαζομένων και επιχείρησης</b></p>	<p>“Με γνώμονα τις ανάγκες που πρέπει να καλύψουμε σχεδιάστηκαν τα προγράμματα κατάρτισης.” (Συν. 1)</p> <p>“..διοργανώνουμε προγράμματα ανάλογα με τις αδυναμίες που εντοπίζουμε κάθε χρονιά και λειτουργούμε επανορθωτικά.” (Συν. 2)</p> <p>“..γιατί καταρτίζεις το εργατικό σου δυναμικό για να μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες του με έναν κατάλληλο τρόπο, όπως αρμόζει ανάλογα με τις ανάγκες που καλείσαι ως επιχείρηση να καλύψεις.” (Συν. 2)</p> <p>“..Βλέπεις τι ανάγκες έχεις να καλύψεις, διαμορφώνεις συγκεκριμένους στόχους και με βάση αυτούς τους στόχους εφαρμόζεις τα προγράμματα.” (Συν. 6)</p>

	<p>“Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και τη διοργάνωση των επιχειρημάτων κατάρτισης, αλλά ακολουθείται συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας, από την οποία γίνονται αντιληπτές οι ανάγκες κατάρτισης.” (Συν. 11)</p>
<p><b>Συνοχή προσωπικού και συνεργατικότητα</b></p>	<p>“..έτσι λειτουργούμε και για τη συνοχή των εργαζομένων, γιατί από την αρχή έρχονται σε μια συνεργασία.” (Συν. 3)</p> <p>“..ένας παράγοντας στον οποίο στοιχηματίζουμε είναι η συνοχή, η συνεργασία μεταξύ των μελών της εταιρείας, η επικοινωνία, η αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Με την εκπαίδευση δημιουργούνται στενοί δεσμοί εντός της εταιρίας.” (Συν. 3)</p> <p>“..θα ήθελα να δω τι θα μπορούσε να γίνει αν υπάρξει καλύτερη συνεργασία (...) Εμείς σε αυτό το κομμάτι υστερούμε, νομίζω αν εκπαιδεύουμε περισσότερο τα παιδιά να συνεργάζονται μεταξύ τους και να αυξήσουμε κάπως τη συμμετοχικότητά τους, θα μπορούσαμε να δούμε τέτοια έργα και σε μας.” (Συν. 6)</p> <p>“Είναι απαραίτητο να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία που να καταλήγει στην βελτιωμένη συνεργασία, πρέπει να ακολουθούνται τυποποιημένες πρακτικές ενημέρωσης, συνεννόησης, κτλ., οπότε ιδανικά θα ήθελα να εκπαιδεύσω περισσότερο τους υπαλλήλους της εταιρείας στη μεταξύ τους συνεργασία καθώς κάτι τέτοιο μπορεί να φέρει περισσότερη αποτελεσματικότητα στην συνολική απόδοση.” (Συν. 11)</p> <p>“..βοηθά στην προώθηση του κλίματος συνεργασίας..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά</b></p>	<p>“..για να βελτιώνουμε όλο και περισσότερο τις προοπτικές της επιχείρησης μέσα από τη δράση των εργαζομένων.” (Συν. 3)</p> <p>“Εφόσον είμαστε μια εταιρεία σε πιο χαμηλό επίπεδο από ότι πιστεύουμε ότι μπορούμε να φτάσουμε, κάνουμε ότι μπορούμε για να καταφέρουμε να καινοτομήσουμε και να φέρουμε τα αποτελέσματα που αναμένουμε στην αγορά. Η εκπαίδευση είναι καλό μέσο για να επιτευχθεί αυτό.” (Συν. 4)</p> <p>“Ουσιαστικά μόνο η ίδια η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι της και ποιες είναι οι κατευθύνσεις που θέλει να πάρει στην αγορά, οπότε το να εκπαιδεύεις τα άτομα που πρόκειται</p>

	<p>να απασχολήσεις είναι το άλφα και το ωμέγα.” (Συν. 5)</p> <p>“..στοχεύοντας πάντα σε συγκεκριμένες πτυχές και στόχους της εταιρείας που θέλουμε να πετύχουμε για να προχωρήσουμε μπροστά και να έχουμε ένα καλό όνομα στην αγορά, έτσι διαμορφώνουμε και την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.” (Συν. 7)</p> <p>“Έτσι, ενισχύουμε την εταιρική κουλτούρα και την ανταγωνιστικότητά μας στην αγορά. Για αυτό και εστιάζουμε στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων.” (Συν. 8)</p> <p>“..έχω διαπιστώσει ότι δεν αποτελεί επιπλέον λιθαράκι στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης, είναι μάλλον ακρογωνιαίος λίθος.” (Συν. 9)</p> <p>“Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί βασικό εργαλείο εξέλιξης των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Έπειτα, τα πλεονεκτήματα αυτής της εξέλιξης είναι εμφανή κάθε στάδιο δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην αγορά, στην κερδοφορία, στη διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ακόμη και στη βελτίωση του brand.” (Συν. 11)</p> <p>“Η προσπάθεια έγκειται στην ευθυγράμμιση των σύγχρονων μεθόδων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, όπως αυτές αναπτύσσονται διεθνώς, με τις συγκεκριμένες τάσεις και τους στόχους της ίδιας της επιχείρησης, καθώς αυτά τα δύο είναι μεταβλητές που πρέπει συνεχώς να συμβαδίζουν, δεν πρόκειται για ανεξάρτητους παράγοντες.” (Συν. 11)</p> <p>“Φυσικά, μόνο έτσι μπορείς να προχωρήσεις και να αποκτήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, ειδικά για το χώρο της εστίασης που είναι κατάμεστος. Να προσανατολιστείς σε καινοτόμες πρακτικές να βελτιωθείς συνολικά ως επιχείρηση, και μεγαλύτερο κομμάτι μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που απασχολεί.” (Συν. 12)</p>
<p><b>Εισαγωγή του νέου προσωπικού στο μικρόκοσμο της εκάστοτε επιχείρησης</b></p>	<p>“Θεωρώ ότι είναι απαραίτητη, γιατί σε κάθε επιχείρηση λειτουργούν διαφορετικά τα πράγματα, οπότε πρέπει να υπάρχει μια ξεχωριστή προσέγγιση, την οποία οφείλει να μαθαίνει αυτός που έχει την επιχείρηση, ο υπεύθυνος σε κάθε περίπτωση, στους εργαζόμενούς του.” (Συν. 3)</p> <p>“Θεωρώ ότι πλέον είναι αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιχείρησης, καθώς χωρίς αυτή, στην ουσία βάζεις τον εργαζόμενο να πειραματίζεται, να δοκιμάζει πράγματα και να βρίσκει μόνος του τις</p>

	<p>απαντήσεις για τον τρόπο που πρέπει να εργάζεται.” (Συν. 4)</p> <p>“..με αυτό τον τρόπο μπορείς να τους εισάγεις στο μικρόκοσμο που δημιουργείται στην εκάστοτε επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, ένα περιβάλλον μοναδικό, οπότε δεν μπορείς να προσλάβεις ένα άτομο και να το πετάξεις μέσα σε ένα καινούργιο κόσμο, πρέπει να του δώσεις τα κατάλληλα εφόδια για να ευοδώσει.” (Συν. 7)</p> <p>“..η κάθε επιχείρηση θα λειτουργεί διαφορετικά, επομένως θα είναι απαραίτητη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στο εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης, βάσει των στόχων της ίδιας της επιχείρησης (...) Κάθε εργαζόμενος με το που έρχεται στην εταιρεία χρειάζεται οπωσδήποτε δυο εβδομάδες, ώστε να δει ακριβώς πώς λειτουργεί η διαδικασία..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Εστίαση στις σχέσεις των εργαζομένων</b></p>	<p>“..θα εστίαζα περισσότερο στις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους γιατί καλώς ή κακώς είμαστε αρκετά άτομα που αλληλοεπιδρούμε εδώ καθημερινά και σε πολλά σημεία βλέπεις ότι οι μεταξύ μας σχέσεις είναι αυτές που μπορούν να καθορίσουν το πώς θα περάσει κάθε μέρα.. και θες να περνάει ευχάριστα η μέρα στη δουλειά σου.” (Συν. 5)</p> <p>“..διάβασα για το πόσο σημαντική είναι η σχέση των εργαζομένων και το πώς μπορεί αυτό να βοηθήσει την παραγωγικότητα τους και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οπότε κατάλαβα ότι σίγουρα μπορεί να έχει εφαρμογή και σε εμάς, δηλαδή να μπορέσουμε να λειτουργήσουμε περισσότερο επιλύοντας τις μεταξύ μας συγκρούσεις και όχι ανακυκλώνοντας τα μεταξύ μας προβλήματα, θα μπορούσε να βοηθήσει σε πολλά σημεία.” (Συν. 5)</p> <p>“Όσο πάει, επειδή αυξάνονται και οι απαιτήσεις, αυξάνονται και τα άτομα που απασχολούμε, αυξάνονται και οι εντάσεις ενδεχομένως, άρα σταδιακά θέλω να εστιάσω περισσότερο και στο πώς μπορώ αυτούς τους ανθρώπους που ήδη απασχολώ να τους κάνω ακόμα πιο αποδοτικούς. Ναι μεν δείχνουμε συνεχώς πράγματα για την ίδια την εργασία, πρακτικά πράγματα, νέες τάσεις, νέες πρακτικές, αλλά θα ήθελα να αφιερωθεί και περισσότερος χρόνος στους ανθρώπους..” (Συν. 9)</p>
<p><b>Ενημέρωση προσωπικού και προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις</b></p>	<p>“Όσο υπάρχουν νέες προοπτικές με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και όσο ενσωματώνονται στο πλαίσιο εργασίας διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να μας βοηθήσουν στο να είναι πιο λειτουργική επιχείρησή μας, τόσο</p>

	<p>αυξάνονται και οι ανάγκες για ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων.” (Συν. 2)</p> <p>“..είναι απαραίτητη η επιχειρησιακή εκπαίδευση, και όσο περισσότερα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούμε, όσο περισσότερες τεχνολογικές εφαρμογές εισάγουμε στην εταιρεία, τόσο περισσότερες είναι και οι ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση.” (Συν. 3)</p> <p>“..θα ήμουν διατεθειμένη να λάβω περαιτέρω εκπαίδευση σε τεχνολογικές εφαρμογές γιατί σίγουρα κάτι τέτοιο θα μου επιτρέψει να ανταποκριθώ στις αυξανόμενες τεχνολογικές απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και να προσφέρω τη βέλτιστη υποστήριξη και καθοδήγηση στους υπαλλήλους της εταιρίας μας.” (Συν. 7)</p> <p>“Η βελτιωμένη τεχνολογική εκπαίδευση θα βοηθούσε τους εργαζομένους να είναι εξοικειωμένοι και αποτελεσματικοί στη χρήση νέων εργαλείων και πλατφορμών που εισάγονται στον κλάδο.” (Συν. 8)</p>
<p><b>Προσανατολισμός στη βέλτιστη εξυπηρέτηση πελατών</b></p>	<p>“..υπολογίζουμε πάντα όταν είναι να εκπαιδεύσουμε τους εργαζόμενους, ότι έχουμε σκοπό να θέλουμε την τέλεια εξατομικευμένη προσωπική εστίαση και εξυπηρέτηση στον πελάτη..” (Συν. 6)</p> <p>“..εκπαιδεύοντας το εργατικό δυναμικό να μπορεί να παράγει αποτελεσματικά και σωστά την εργασία, ώστε να μη χρειάζονται διορθώσεις και να μην έχουμε να λύνουμε περισσότερα προβλήματα από αυτά που δημιουργούνται εξ'αρχής, καταφέρνουμε να έχουμε μια ταχύτατη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση..” (Συν. 7)</p> <p>“Η εκπαίδευση ιδανικά θα επικεντρωνόταν περισσότερο σε δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών για βελτιωμένη εμπειρία των καταναλωτών,..” (Συν. 8)</p> <p>“..θα ήταν κρίσιμο να τους εκπαιδεύσω περαιτέρω στην άριστη εξυπηρέτηση πελατών και στην προσοχή στη λεπτομέρεια. Εκεί νομίζω κρύβονται σημαντικά σημεία βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.” (Συν. 12)</p>
<p><b>Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας</b></p>	<p>“Σε μια μεσαία επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να επικεντρωθείς σε σημαντικές διατμηματικές αλληλεπιδράσεις, το ίδιο ισχύει και για μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Εκπαίδευση πάνω στην καλύτερη επικοινωνία δηλαδή.” (Συν. 2)</p> <p>“Εταιρίες που απασχολούν πολλούς εργαζόμενους και που στοχεύουν σε κατάρτιση σε</p>

	<p>θέματα επίλυσης συγκρούσεων επικοινωνίας, βελτίωση της διοίκησης και τα λοιπά παρατηρείται ότι βιώνουν πολλαπλά οφέλη στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που έχει άμεσα αντίκτυπο και στον τρόπο που λειτουργούν στην εργασία τους, επιφέροντας παράλληλα και σημαντικά κέρδη.” (Συν. 3)</p> <p>“..κατάφεραν με κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης να βελτιώσουν την εσωτερική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα τμήματα ενδέχεται να είναι το κεντρικό σημείο.” (Συν. 8)</p> <p>“Φαίνεται πως ένα σημείο όπου πρέπει να εστιάσουμε περισσότερο είναι αυτό της επικοινωνίας. Η εσωτερική επικοινωνία σε μια εταιρεία είναι καθοριστικής σημασίας παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στη βελτιστοποίηση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, επειδή πρόκειται για έναν κλάδο που απαιτεί συνεχώς την αλληλεπίδραση των μελών του εργατικού δυναμικού ανάμεσα σε διάφορους τομείς.” (Συν. 11)τη</p>
--	--

Πίνακας 1. Κωδικοποίηση και αποσπάσματα όσον αφορά τον τρόπο που επενδύουν οι επιχειρήσεις στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

Από τη μελέτη των αποσπασμάτων των συνεντευξιαζόμενων και από τους εξαγόμενους κωδικούς, είναι εμφανές ότι σχηματίζονται κάποιες θεματικές ενότητες που περιγράφουν συνολικά τους τρόπους με τους οποίους επενδύουν οι (μικρο)μεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Αναλυτικότερα, η εστίαση της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται σε τέσσερις κατευθύνσεις, με την ανάλογη εστίαση να ακολουθεί και το περιεχόμενο της εσωτερικής κατάρτισης του προσωπικού. Πρόκειται για:

1. Εστίαση στις προσωπικές και εσωτερικές ανάγκες κατάρτισης του εργαζομένου, είτε η εκπαίδευση αφορά γνωστικές και πρακτικές δεξιότητες, είτε αφορά το προσωπικό κομμάτι της ψυχικής υγείας και ανθεκτικότητας.
2. Εστίαση στις εσωτερικές σχέσεις μιας επιχείρησης, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και τις δια τμηματικές αλληλεπιδράσεις, τις οριζόντιες και κατακόρυφες σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης.
3. Εστίαση στις εξωτερικές σχέσεις, άρα τις σχέσεις με το καταναλωτικό κοινό.



4. Εστίαση στην ίδια την επιχείρηση, άρα εκπαίδευση που έχει εμφανή προσανατολισμό στην εξέλιξη της εταιρίας, στην κάλυψη δεδομένων επιχειρησιακών αναγκών και την επίτευξη δεδομένων εταιρικών στόχων.

<b>Θεματικές ενότητες</b>	<b>Κωδικοί</b>
<b>Εστίαση στον ίδιο τον εργαζόμενο ως μονάδα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Επικαιροποίηση των γνώσεων του προσωπικού</li> <li>✓ Εξειδίκευση προσωπικού στην εκτέλεση πρακτικών εργασιακών καθηκόντων</li> <li>✓ Ψυχική ενδυνάμωση του προσωπικού και προσανατολισμός στην αυτοβελτίωση</li> <li>✓ Ενημέρωση προσωπικού και προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις</li> </ul>
<b>Εστίαση στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων στις εσωτερικές δομές της επιχείρησης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Συνοχή προσωπικού και συνεργατικότητα</li> <li>✓ Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας</li> <li>✓ Εστίαση στις σχέσεις των εργαζομένων</li> </ul>
<b>Εστίαση στις εξωτερικές αλληλεπιδράσεις</b>	<b>Προσανατολισμός στη βέλτιστη εξυπηρέτηση πελατών</b>
<b>Εστίαση στην επιχείρηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Προσαρμογή στην ευμετάβλητη αγορά</li> <li>✓ Εντοπισμός αδυναμιών και κάλυψη αναγκών εργαζομένων και επιχείρησης</li> <li>✓ Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά</li> <li>✓ Εισαγωγή του νέου προσωπικού στο μικρόκοσμο της εκάστοτε επιχείρησης</li> </ul>

Πίνακας 2. Θεματικές ενότητες για τους τρόπους επένδυσης των ελληνικών επιχειρήσεων στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

## **2. Ποια είναι τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων στην κατεύθυνση της ανάπτυξης της κερδοφορίας των σύγχρονων ελληνικών επιχειρήσεων;**

- **Συνολική ομαλή λειτουργία στα διάφορα πόστα εργασίας**

*“Για να λειτουργούν όλα αρμονικά (...) ανεξαρτήτως πόστου.” (Συν. 1)*

*“..βλέπεις κατευθείαν τις διαφορές και το πόσο καλύτερος γίνεται ο τρόπος που δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Σε μια επιχείρηση που όλοι οι τομείς βελτιώνονται, βλέπεις προφανώς αστραπιαία εκτίναξη των εσόδων.” (Συν. 4)*

*“..εξειδικεύοντας το ανθρώπινο δυναμικό σου, έχουν ως αντίκτυπο την κερδοφορία, γιατί πολύ απλά, όλα λειτουργούν καλύτερα.” (Συν. 7)*

*“..με αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών και λειτουργικών διαδικασιών γενικότερα...” (Συν. 8)*

*“..βελτίωσαν τη συνολική αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους...” (Συν. 8)*

Μελετώντας τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων στην έρευνα παρατηρήθηκε μια συνολική εστίαση όσον αφορά τα οικονομικά πλεονεκτήματα που μπορούν να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση του προσωπικού. Κρίνεται πως η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να λειτουργούν πιο ομαλά και με μια συνολική αρμονία στα διάφορα πόστα εργασίας. Φαίνεται πως η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση για τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού έχει οφέλη που λειτουργούν σε μια αλυσιδωτή κλίμακα, αφού με την εξειδίκευση του προσωπικού υπάρχουν πιο αποτελεσματικές πρακτικές στη διαχείριση διαφόρων επιχειρηματικών και λειτουργικών διαδικασιών γενικότερα, που βελτιώνουν τη συνολική αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών.

- **Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας**

*“..και να μεγιστοποιείται το παραγόμενο αποτέλεσμα, ανεξαρτήτως κόστους.” (Συν. 1)*

*“..όσο πιο αποτελεσματικοί είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο αποτελεσματική είναι και η εταιρία, οπότε αυτό κατευθείαν μεταφράζεται σε οικονομική κερδοφορία για την εταιρεία μας.” (Συν. 4)*

*“Το σημαντικότερο είναι ότι εκπαιδεύεις τους εργαζόμενους και αυτό μεταφράζεται σε αποτελεσματικότητα και σε ταχύτητα.” (Συν. 5)*

*“Έτσι τους ενισχύεις, μπουστάρεις τις δεξιότητές τους, ώστε να μπορούν να παράγουν τα αποτελέσματα που αναμένεις. Άμα έχεις εργαζόμενους που αποδίδουν στην εργασία τους τα οικονομικά οφέλη είναι το άμεσο επακόλουθο.” (Συν. 6)*

*“..το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και κυρίως των υπηρεσιών που προσφέρονται..” (Συν. 8)*

*“Η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην κερδοφορία πραγματοποιείται έμμεσα, με βελτίωση των δεξιοτήτων και απόκτηση γνώσεων από το προσωπικό, με βελτιωμένη απόδοση και παραγωγικότητα,..” (Συν. 8)*

*“..είναι ότι από τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης, από την πορεία των εργαζομένων και από την εξέλιξη του προσωπικού, την ενίσχυση των δεξιοτήτων του, μπορούν μόνο να γίνουν πιο παραγωγικοί οι εργαζόμενοι..” (Συν. 11)*

*“Πρώτον, βελτιώνει τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να εκτελούν τους ρόλους τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτό μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα..” (Συν. 12)*

Το πλεονέκτημα της αυξημένης παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότερης απόδοσης στις επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσα από την εσωτερική κατάρτιση φαίνεται να αποτελεί βασικό παράγοντα, στον οποίο εστιάζουν οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού καταρτίζοντας το προσωπικό κατάλληλα για να εξασφαλίσουν αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Τα άμεσα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων και η επικαιροποίηση των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να γίνονται πιο παραγωγικοί, πιο αποτελεσματικοί, πιο αποδοτικοί, πιο γρήγοροι και να παρέχουν βελτιωμένες υπηρεσίες και προϊόντα. Η άμεση αύξηση της παραγωγικότητας και της

αποτελεσματικότητας της επιχείρησης συνολικά μεταφράζεται άμεσα και σε αύξηση της κερδοφορίας.

- **Βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εξυπηρέτηση των καταναλωτικών αναγκών**

*“..με εκπαίδευση σε πρακτικές ψυχικής ανθεκτικότητας ιδιαίτερα κατά την περίοδο της πανδημίας, δημιουργήθηκαν ισχυροί δεσμοί εντός της εταιρίας μεταξύ των προσώπων που την απαρτίζουν, έτσι ήμασταν περισσότερο αποτελεσματικοί στην κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών στις υπηρεσίες στέγασης και εστίασης.” (Συν. 1)*

*“βγαίνει κερδισμένη η εταιρεία όταν προλαβαίνεις και ανταποκρίνεσαι ως επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό.” (Συν. 5)*

*“..καταφέρνουμε να έχουμε μια ταχύτατη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση...” (Συν. 7)*

*“..αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών..” (Συν. 8)*

*“..και οδήγησαν σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα ήρθε και η επακόλουθη επιχειρηματική ανάπτυξη.” (Συν. 9)*

Μια βασική πτυχή της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εξυπηρέτηση των καταναλωτικών αναγκών. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποτελεσματικοί όταν καλούνται να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους. Επομένως, οι επιχειρήσεις κερδίζουν με αυτό τον τρόπο το καταναλωτικό κοινό και παρέχοντας ικανοποιητικές υπηρεσίες συμβάλλουν στην αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι περισσότερο πιθανό να επαναλάβουν την αγορά, επομένως με εστίαση στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών εξασφαλίζεται και η παράλληλη εστίαση στην κερδοφορία.

- **Θετική αξιολόγηση των υπηρεσιών από τους πελάτες**

*“Με τη σειρά του ο ικανοποιημένος πελάτης αφήνει τις θετικές κριτικές του, λέει γύρω του πόσο ικανοποιημένος έμεινε, σε προτείνει και αλλού, βγαίνεις κερδισμένος.” (Συν. 1)*

*“..κερδίζεις τις εντυπώσεις των πελατών, κερδίζεις καινούργιους πελάτες, και πάει λέγοντας.” (Συν. 2)*

*“Αυτό έχει αντίκτυπο στη φήμη σου στην αγορά. Εστιάζουμε πάρα πολύ στην καλή εξυπηρέτηση των ατόμων που θα έρθουν να γυμναστούν σε εμάς, για αυτό το λόγο και έχουμε ένα καλό όνομα ότι ασχολούμαστε με τον πελάτη πραγματικά, δεν παρατάμε κανέναν, είμαστε δίπλα σε όλους.”*  
(Συν. 6)

*“Αφού εκπαιδεύεις τους καινούριους για να δουλεύουν όπως πρέπει στην επιχείρηση και να εξυπηρετούν τον κόσμο σωστά, αποτελεσματικά. Αν έχεις καλή εξυπηρέτηση, θα ξανάρθουν οι πελάτες.”* (Συν. 10)

*“..και να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές και θετικές συστάσεις από στόμα σε στόμα..”* (Συν. 12)

Οι ικανοποιημένοι πελάτες παρέχουν ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα που βοηθά στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης: οι πελάτες που έχουν ικανοποιηθεί από τις προσφορές ή τα προϊόντα που έχουν αγοράσει, είναι πιθανό να κάνουν θετικές συστάσεις από στόμα σε στόμα και να κοινοποιήσουν το επίπεδο της ικανοποίησής τους σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή σε άλλες πλατφόρμες ενημέρωσης άλλων πελατών, αφήνοντας θετικές κριτικές για μια επιχείρηση. Έτσι, βελτιώνεται σημαντικά η φήμη της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο με εκπαίδευση των εργαζομένων στην ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πελατών και εξασφαλίζοντας ότι οι πελάτες θα φύγουν από την επιχείρηση ικανοποιημένοι, οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν παράλληλα μελλοντικές προοπτικές κερδοφορίας.

- **Ενίσχυση της εξειδίκευσης και μεγιστοποίηση της παραγωγής σημαίνει μεγιστοποίηση και βελτιστοποίηση της προσφοράς**

*“Πιο γρήγορη παραγωγή, μεγαλύτερη προσφορά, προφανώς θα είχαν και την αντίστοιχη ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό τους, προόδευσαν σημαντικά. Είναι σαν να κέρδισαν ενάντια στο χρόνο. Για αυτό και θεωρώ ότι μια περισσότερο πρακτική εξειδίκευση σε διάφορα πόστα μπορεί να φανεί κερδοφόρα.”* (Συν. 1)

*“Με την εκπαίδευση ο εργαζόμενος γίνεται καλύτερος στη δουλειά του. Σταδιακά, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι μετράει στην επιχείρηση, βελτιώνει τις δεξιότητες του και αυτό γυρνάει σε όφελος της εταιρείας.”* (Συν. 3)

*“Όσο πιο εξειδικευμένους ανθρώπους έχεις να εργάζονται για σένα, τόσο πιο σίγουρο είναι ότι πετυχαίνεις στην αγορά.” (Συν. 5)*

*“..άμα έχεις εξειδικευμένο προσωπικό, έχεις καλύτερη εξυπηρέτηση. Άμα έχεις καλύτερη εξυπηρέτηση, αυτό σημαίνει ότι θα δεις αποτελέσματα, θα δεις ότι υπάρχει εξατομικευμένη προσέγγιση στον πελάτη, θα δεις ότι ο πελάτης μένει ευχαριστημένος,..” (Συν. 6)*

*“Είναι τόσο απλό, είχαμε να προσφέρουμε αυτό που ζητούσε ο κόσμος. Πώς το πετύχαμε αυτό; Καταρτίζοντας τους γυμναστές μας να μπορούν να προσφέρουν,..” (Συν. 6)*

*“..το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και κυρίως των υπηρεσιών που προσφέρονται..” (Συν. 8)*

*“Εστιάζεις σε αυτούς, τους δίνεις γνώσεις και τους βοηθάς να αναπτύξουν τις κατάλληλες δεξιότητες που χρειάζεται η εταιρία σου για να ανθίσει, και όλα παίρνουν το δρόμο τους. Ενισχύεις τα εργατικά σου χέρια και αυτά ενισχύουν την πορεία σου στην αγορά..” (Συν. 9)*

*“Έμμεσα η κατάρτιση των εργαζομένων οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία για την επιχείρηση, διότι μέσω της κατάρτισης βασικός στόχος είναι να αναπτυχθούν δεξιότητες προσωπικού. Οι δεξιότητες αυτές που σχεδιάζονται να αναπτυχθούν βασίζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες που πρέπει να καλύπτουν οι εργάτες στα πόστα τους στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επομένως, βελτιωμένες δεξιότητες σε συγκεκριμένα πόστα, σημαίνει βελτιωμένη παραγωγή και αποτελέσματα στη στην ταχεία και σωστή απόδοση της επιχείρησης στην πορεία της εφοδιαστικής αλυσίδας.” (Συν. 11)*

Οι επιχειρήσεις που αφουγκράζονται τις απαιτήσεις των καταναλωτών και που αντιλαμβάνονται ποιες είναι οι συνθήκες της ζήτησης, φροντίζουν να προσαρμόζουν το περιεχόμενο της επιχειρησιακής κατάρτισης προκειμένου να διαμορφώσουν συνθήκες βελτιστοποίησης και μεγιστοποίησης της προσφοράς. Με έμμεσο τρόπο, λοιπόν, αναπτύσσοντας στο προσωπικό τις δεξιότητες που είναι απαραίτητο να διαθέτει, οι επιχειρήσεις μπορούν να εγγυηθούν μια βελτιωμένη παραγωγή, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Η εξειδίκευση των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, την ταχύτητα, την ικανοποιητική εξυπηρέτηση: όλοι αυτοί οι παράγοντες μεταφράζονται σε μεγιστοποίηση και βελτιστοποίηση της προσφοράς.

- **Μειωμένα περιθώρια σφάλματος και κατασπατάλησης πόρων και χρόνου σε διορθώσεις**

*“..έχοντας εσύ φροντίσει να εκπαιδεύσεις το ανθρώπινο δυναμικό, έχεις φροντίσει στην ουσία να γίνονται σωστά οι δουλειές σου, να μην έχεις ζημιά, μειωμένα περιθώρια λάθους. Έτσι, κερδίζεις χρόνο, κερδίζεις χρήμα,..” (Συν. 2)*

*“..εκπαιδεύοντας το εργατικό δυναμικό να μπορεί να παράγει αποτελεσματικά και σωστά την εργασία, ώστε να μη χρειάζονται διορθώσεις και να μην έχουμε να λύνουμε περισσότερα προβλήματα από αυτά που δημιουργούνται εξαρχής..” (Συν. 7)*

*“Όταν έχεις προσωπικό σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας που λειτουργεί σαν μηχανή, που δεν κάνει λάθη, που δεν χρειάζεται να επιστρέφεις και να διορθώνεις τυχόν σφάλματα, αυτό σημαίνει ότι κερδίζεις πάρα πολύ χρόνο και κερδίζεις και πάρα πολλούς πόρους. Εξοικονόμηση πόρων, πρόκειται για βασικό στοιχείο όταν μιλάμε για τα οικονομικά της επιχείρησης.” (Συν. 11)*

*“να μειώσει τα σφάλματα..” (Συν. 12)*

Φαίνεται πως ένας βασικός παράγοντας ενίσχυσης της κερδοφορίας μιας επιχείρησης είναι αρχικά η εξάλειψη των πιθανοτήτων να κατασπαταληθούν πόροι σε διεργασίες που δεν είναι απαραίτητο να διατίθενται πόροι της επιχείρησης εξ' αρχής. Οι υπεύθυνοι για το ανθρώπινο δυναμικό φροντίζουν να καταρτίζουν το προσωπικό, ώστε να γίνονται οι όποιες εργασίες σωστά, με μειωμένα περιθώρια λάθους, χωρίς σφάλματα, ώστε να μην απαιτούνται διορθώσεις και επίλυση πρόσθετων προβλημάτων. Έτσι, ο στόχος είναι να εξοικονομούνται σημαντικοί πόροι και χρόνος για την επιχείρηση, σημαντικός παράγοντας που επιτρέπει στην επιχείρηση εστίαση στην αύξηση των κερδών.

- **Διευκόλυνση στην υιοθέτηση καινοτομίας**

*“..εταιρίες μεγάλες εστιάζουν σε κατάρτιση των εργαζομένων τους για να μπορούν να εφαρμόζουν διάφορες καινοτομίες και αυτό έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της εταιρίας.” (Συν. 2)*

*“..επίτευξη μιας κάποιας ευελιξίας στον ανταγωνιστικό τομέα. Ένα σημείο-κλειδί που παρατηρείς μελετώντας επιχειρήσεις που πέτυχαν σημαντική κερδοφορία είναι ότι αξιοποίησαν*

την εκπαίδευση και πέτυχαν καλύτερη παρακολούθηση των επιδόσεων, χρησιμοποίησαν νέες πρακτικές για ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών στον κλάδο..” (Συν. 8)

“Επενδύοντας στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους, οι εταιρείες μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας..” (Συν. 12)

Έχοντας παρατηρήσει ότι οι εταιρείες που έχουν φροντίσει να εφαρμόσουν οποιοσδήποτε καινοτομίες στο οποιοδήποτε κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην κερδοφορία τους και επιτυγχάνουν σημαντική ευελιξία στον ανταγωνιστικό τομέα, οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού εστιάζουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων, προκειμένου να μπορούν να χρησιμοποιούν νέες πρακτικές για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών στον εκάστοτε κλάδο. Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε αυτό το πλαίσιο κρίνεται ως μια σημαντική επένδυση, κατά την οποία η εταιρεία μπορεί να καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας.

- **Ενίσχυση της αφοσίωσης του εργαζόμενου στην εξέλιξή του και υποστήριξη της επαγγελματικής του ανάπτυξης**

“Σταδιακά, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι μετράει στην επιχείρηση, βελτιώνει τις δεξιότητες του και αυτό γυρνάει σε όφελος της εταιρείας.” (Συν. 3)

“..αξίζει να δει κανείς την εξέλιξη που υπάρχει αμέσως όταν δίνεις αυτό το βήμα στους εργαζομένους σου για να γίνουν καλύτεροι γιατί οι εργαζόμενοι είναι το νούμερα ένα, είναι τα γρανάζια της επιχείρησης.” (Συν. 4)

“Να έχεις εργαζόμενους που είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία, γιατί ξέρουν ότι εξελίσσονται μέσα σε αυτήν και τους παρέχεται κάθε μέσο για να εξελίσσονται, πάλι είναι κέρδος.” (Συν. 7)

“..ανέπτυξαν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα κατάρτισης που επικεντρώθηκε στην ενίσχυση των τεχνικών δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, επένδυσαν σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους..” (Συν. 9)

“Θεωρώ ότι εκείνη τη στιγμή επενδύω σε αυτούς για να μπορέσουμε να συνεργαστούμε, το βλέπω σαν συνεργασία και όχι σαν ιδιοκτησία..” (Συν. 10)

“Από ‘κει και πέρα με την κατάρτιση οι εργαζόμενοι ανήκουν πλέον στην μικρή κοινωνία της επιχείρησης, είναι ενεργά μέλη στα οποία επενδύεις και αναμένεις την ανταμοιβή. Αυτή η



*ανταμοιβή έρχεται σε μορφή αυξημένης παραγωγικότητας, σε αφοσίωση στην εργασία, με αποτέλεσμα να μεγιστοποιούνται τα κέρδη.” (Συν. 11)*

*“Επενδύοντας στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους, οι εταιρείες μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης..” (Συν. 12)*

Η διαμόρφωση μιας κουλτούρας βελτίωσης φαίνεται να αποτελεί κομβικό σημείο για την αύξηση της κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις μέσα από την εσωτερική κατάρτιση των εργαζομένων στοχεύουν στην υποστήριξη της επαγγελματικής τους ανάπτυξης και στην ενσωμάτωση των εργαζομένων στο κοινωνικό περιβάλλον της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την επένδυση που έχει πραγματοποιηθεί σε αυτούς και όχι μόνο αναπτύσσονται επαγγελματικά και προσωπικά αλλά παρουσιάζουν ισχυρά επίπεδα αφοσίωσης στην εταιρεία. Οι επιχειρήσεις που δίνουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να βελτιώνονται και που επενδύουν σε αυτούς λαμβάνουν πίσω τα πλεονεκτήματα αυτής της επαγγελματικής εξέλιξης, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό εξαργυρώνει τους πόρους που έχουν καταναλωθεί από την εταιρεία για την εκπαίδευση του σε προσπάθεια, αφοσίωση, δέσμευση στους εταιρικούς στόχους και παραγωγικότητα.

- **Το θετικό κλίμα εργασίας και οι βελτιωμένες σχέσεις επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά**

*“Εταιρίες που απασχολούν πολλούς εργαζόμενους και που στοχεύουν σε κατάρτιση σε θέματα επίλυσης συγκρούσεων επικοινωνίας, βελτίωση της διοίκησης και τα λοιπά παρατηρείται ότι βιώνουν πολλαπλά οφέλη στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που έχει άμεσα αντίκτυπο και στον τρόπο που λειτουργούν στην εργασία τους, επιφέροντας παράλληλα και σημαντικά κέρδη.” (Συν. 3)*

*“Η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην κερδοφορία πραγματοποιείται έμμεσα με ενίσχυση της ομαδικότητας..” (Συν. 8)*

*“..κατάφεραν με κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης να βελτιώσουν την εσωτερική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα τμήματα ενδέχεται να είναι το κεντρικό σημείο.” (Συν. 8)*

*“..μπορεί μόνο να γίνει πιο βελτιωμένο το περιβάλλον εργασίας.” (Συν. 11)*

Σύμφωνα με τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού, ένας τρόπος που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση οδηγεί σε οικονομικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις είναι μέσα από την διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος εργασίας και συνεργασίας και με βελτιωμένες τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους. Το θετικό κλίμα και οι βελτιωμένες σχέσεις δείχνουν να επηρεάζουν τη συνολικότερη εργασιακή συμπεριφορά. Χωρίς επιπρόσθετες συγκρούσεις και περιττές πιέσεις, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά σε ένα ασφαλές περιβάλλον, δρώντας ομαδικά υπό συνθήκες συνεργασίας και αρμονικής συμμετοχής.

- **Μείωση των αναγκών για περισσότερες προσλήψεις και διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου**

*“..τα καταρτίσαμε κατάλληλα στο να μπορούν να ανταποκριθούν σε περαιτέρω καθήκοντα που κρίναμε ότι μπορούν να τα αναλάβουν. Έτσι, δεν χρειάζεται και να προσλάβω καινούργιο προσωπικό,(...) έστω και part time. Οπότε, από αυτή την άποψη έχουμε κερδίσει κάνοντας οικονομία στις προσλήψεις. Αυτό είναι και άμεσο κέρδος.” (Συν. 5)*

*“..εξειδικεύεις εργατικό δυναμικό, άρα φροντίζεις να το κρατήσεις για περισσότερο καιρό, γιατί του δίνεις προοπτικές για βελτίωση, για εξέλιξη, για αποτελεσματική εργασία και για παραγωγικότητα, το κάνεις πιο αποδοτικό, αυτό το εργατικό δυναμικό σου μένει, δεν χρειάζεται να ανανεώνεις το ανθρώπινο κεφάλαιο..” (Συν. 7)*

*“..η διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας εξοικονόμησης πόρων, και μπορείς να το πετύχεις μέσα από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.” (Συν. 7)*

*“..εταιρεία μείωσε τα ποσοστά κύκλου εργασιών και το κόστος προσλήψεων, προώθησε τα εσωτερικά talenta μέσω πρωτοβουλιών ανάπτυξης δεξιοτήτων. Όλα αυτά συνέβαλαν περαιτέρω στην κερδοφορία.” (Συν. 9)*

*“Αυτό νομίζω είναι ένα μεγάλο λάθος των επιχειρήσεων, δεν κατορθώνουν έτσι να κρατήσουν κόσμο, δεν κατορθώνουν να κρατήσουν προσωπικό και τελικά αναγκάζονται συνέχεια να προσλαμβάνουν καινούργιο προσωπικό, βγαίνουν χαμένοι..” (Συν. 10)*

*“..οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην εταιρεία, μειώνοντας το κόστος του κύκλου εργασιών και διατηρώντας πολύτιμη τεχνογνωσία στο εσωτερικό της επιχείρησης.” (Συν. 12)*

Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην εσωτερική κατάρτιση των εργαζομένων τους εξασφαλίζουν τη διατήρηση επαρκώς εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Μειώνονται έτσι οι απαιτήσεις για νέες προσλήψεις, μειώνεται ο κύκλος εργασιών και οι εταιρίες διατηρούν παραγωγικό και αποτελεσματικό ανθρώπινο κεφάλαιο, εξοικονομώντας οικονομικούς πόρους για την επιχείρηση.

- **Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

*“..και αμέσως μετά ακολουθεί η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον κλάδο, όλα αυτά οδηγώντας σε αύξηση της κερδοφορίας.” (Συν. 8)*

*“..παραμένοντας ανταγωνιστικές στην αγορά και προσαρμοζόμενες στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Τελικά, όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και της κερδοφορίας.” (Συν. 12)*

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν σημαντικό οικονομικό όφελος είναι αυτός της απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε όλα τα πλεονεκτήματα από τα αποτελέσματα της εσωτερικής κατάρτισης των εργαζομένων γίνονται ιδιαίτερα ανταγωνιστικές στην αγορά. Αυτό συμβαίνει επειδή προσαρμόζονται στις νέες τάσεις και στις εξελίξεις της σύγχρονης επιχειρηματικότητας, σημειώνοντας σημαντικές επιχειρηματικές αποδόσεις και αυξάνοντας την κερδοφορία τους.

- **Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης προσωπικού**

*“Είναι σημαντικό που βλέπεις ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους διαφορετικά, νομίζω χαίρονται και περισσότερο με τη δουλειά τους, είναι πιο ικανοποιημένοι στην καθημερινότητά τους, αλλά είναι σημαντικό γιατί ενισχύει ακόμα περισσότερο τις πτυχές που περιμένεις εσύ ως επιχείρηση να βελτιωθούν.” (Συν. 6)*

*“Όταν η εταιρία μεριμνά για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αυτό επιστρέφει σε κερδοφορία.” (Συν. 8)*

*“Το μεγαλύτερο ίσως όφελος είναι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Παντού θα το δεις, ότι οι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους εργαζόμενοι αποδίδουν τα μέγιστα, είναι αφοσιωμένοι στο έργο τους, δεν εγκαταλείπουν την προσπάθειά τους, λαμβάνουν τις ανταμοιβές που αναμένουν και βρίσκουν ότι τα κίνητρά τους ικανοποιούνται. Η εταιρία εστιάζει στους ανθρώπους της και τελικά το όφελος είναι πάλι για την ίδια την επιχείρηση, γιατί ο ικανοποιημένος υπάλληλος αποδίδει.” (Συν. 9)*

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους, την επαγγελματική τους ανάπτυξη και την προσωπική τους βελτίωση. Σαφώς, όλα αυτά τα πλεονεκτήματα οδηγούν σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού. Αυτό είναι ένα τεράστιο όφελος για τις επιχειρήσεις, διότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους και παράγουν κέρδος που επιστρέφει στην ίδια την επιχείρηση.

- **Επένδυση στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας**

*“Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση σημαίνει κατάρτιση του προσωπικού πάνω στους στόχους της εταιρίας. Εκπαιδεύεις ανθρώπινο κεφάλαιο - έχεις αποτελέσματα. Είναι σαν επένδυση.” (Συν. 9)*

*“..οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται ενδοεπιχειρησιακά αποκτούν μια συγκεκριμένη εταιρική ταυτότητα βάσει της οποίας δραστηριοποιούνται και βάσει της οποίας κινούνται γενικότερα στο πλαίσιο εργασίας τους. Διαμορφώνεται με αυτό τον τρόπο μια συγκεκριμένη εταιρική κουλτούρα κατά την οποία εργαζόμενοι έχουν αποκλειστικά τα οφέλη της εταιρείας στο προσωπικό τους επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Με αυτό τον τρόπο οι εταιρείες μπορούν να αυξάνουν την κερδοφορία τους, γιατί έχουν προσωπικό που δίνει όλο του το είναι για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.” (Συν. 12)*

Δεδομένης της σύνδεσης των στόχων της εκάστοτε εταιρείας με το περιεχόμενο και την εστίαση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, καθίσταται σαφές ότι υπάρχει μια

γενικότερη επένδυση από τις εταιρείες στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Στο πλαίσιο αυτό η επιχειρησιακή εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ως μία επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο με αναμονή την απόκτηση των σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των αποτελεσμάτων της εσωτερικής κατάρτισης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που έχουν εκπαιδευτεί βάσει μιας συγκεκριμένης εταιρικής κουλτούρας, ενσωματώνουν στις προσωπικές τους επιδιώξεις και στους στόχους τους τους στόχους της ίδιας της επιχείρησης. Επομένως, οι επιχειρήσεις μέσα από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μεγιστοποιούν τις προοπτικές επίτευξης των τελικών στόχων και σημαντικό μέρος αυτών είναι η μεγιστοποίηση των κερδών.

<b>Κωδικοί</b>	<b>Αποσπάσματα</b>
<b>Συνολική ομαλή λειτουργία στα διάφορα πόστα εργασίας</b>	<p>“Για να λειτουργούν όλα αρμονικά (...) ανεξαρτήτως κόστους.” (Συν. 1)</p> <p>“..βλέπεις κατευθείαν τις διαφορές και το πόσο καλύτερος γίνεται ο τρόπος που δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Σε μια επιχείρηση που όλοι οι τομείς βελτιώνονται, βλέπεις προφανώς αστραπιαία εκτίναξη των εσόδων.” (Συν. 4)</p> <p>“..εξειδικεύοντας το ανθρώπινο δυναμικό σου, έχουν ως αντίκτυπο την κερδοφορία, γιατί πολύ απλά, όλα λειτουργούν καλύτερα.” (Συν. 7)</p> <p>“..με αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών και λειτουργικών διαδικασιών γενικότερα...” (Συν. 8)</p> <p>“..βελτίωσαν τη συνολική αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους...” (Συν. 8)</p>
<b>Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας</b>	<p>“..και να μεγιστοποιείται το παραγόμενο αποτέλεσμα, ανεξαρτήτως κόστους.” (Συν. 1)</p> <p>“..όσο πιο αποτελεσματικοί είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο αποτελεσματική είναι και η εταιρία, οπότε αυτό κατευθείαν μεταφράζεται σε οικονομική κερδοφορία για την εταιρεία μας.” (Συν. 4)</p> <p>“Το σημαντικότερο είναι ότι εκπαιδεύεις τους εργαζόμενους και αυτό μεταφράζεται σε αποτελεσματικότητα και σε ταχύτητα.” (Συν. 5)</p> <p>“Έτσι τους ενισχύεις, μπουστάρεις τις δεξιότητές τους, ώστε να μπορούν να παράγουν τα αποτελέσματα που αναμένεις. Άμα έχεις εργαζόμενους που αποδίδουν στην εργασία τους τα οικονομικά οφέλη είναι το άμεσο επακόλουθο.” (Συν. 6)</p>

	<p>“..το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και κυρίως των υπηρεσιών που προσφέρονται..” (Συν. 8)</p> <p>“Η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην κερδοφορία πραγματοποιείται έμμεσα, με βελτίωση των δεξιοτήτων και απόκτηση γνώσεων από το προσωπικό, με βελτιωμένη απόδοση και παραγωγικότητα,..” (Συν. 8)</p> <p>“..είναι ότι από τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης, από την πορεία των εργαζομένων και από την εξέλιξη του προσωπικού, την ενίσχυση των δεξιοτήτων του, μπορούν μόνο να γίνουν πιο παραγωγικοί οι εργαζόμενοι..” (Συν. 11)</p> <p>“Πρώτον, βελτιώνει τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να εκτελούν τους ρόλους τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτό μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εξυπηρέτηση των καταναλωτικών αναγκών</b></p>	<p>“..με εκπαίδευση σε πρακτικές ψυχικής ανθεκτικότητας ιδιαίτερα κατά την περίοδο της πανδημίας, δημιουργήθηκαν ισχυροί δεσμοί εντός της εταιρίας μεταξύ των προσώπων που την απαρτίζουν, έτσι ήμασταν περισσότερο αποτελεσματικοί στην κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών στις υπηρεσίες στέγασης και εστίασης.” (Συν. 1)</p> <p>“βγαίνει κερδισμένη η εταιρεία όταν προλαβαίνεις και ανταποκρίνεσαι ως επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό.” (Συν. 5)</p> <p>“..καταφέρνουμε να έχουμε μια ταχύτατη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση..” (Συν. 7)</p> <p>“..αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών..” (Συν. 8)</p> <p>“..και οδήγησαν σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα ήρθε και η επακόλουθη επιχειρηματική ανάπτυξη.” (Συν. 9)</p>
<p><b>Θετική αξιολόγηση των υπηρεσιών από τους πελάτες</b></p>	<p>“Με τη σειρά του ο ικανοποιημένος πελάτης αφήνει τις θετικές κριτικές του, λέει γύρω του πόσο ικανοποιημένος έμεινε, σε προτείνει και αλλού, βγαίνεις κερδισμένος.” (Συν. 1)</p> <p>“..κερδίζεις τις εντυπώσεις των πελατών, κερδίζεις καινούργιους πελάτες, και πάει λέγοντας.” (Συν. 2)</p>

	<p>“Αυτό έχει αντίκτυπο στη φήμη σου στην αγορά. Εστιάζουμε πάρα πολύ στην καλή εξυπηρέτηση των ατόμων που θα έρθουν να γυμναστούν σε εμάς, για αυτό το λόγο και έχουμε ένα καλό όνομα ότι ασχολούμαστε με τον πελάτη πραγματικά, δεν παρατάμε κανέναν, είμαστε δίπλα σε όλους.” (Συν. 6)</p> <p>“Αφού εκπαιδεύεις τους καινούριους για να δουλεύουν όπως πρέπει στην επιχείρηση και να εξυπηρετούν τον κόσμο σωστά, αποτελεσματικά. Αν έχεις καλή εξυπηρέτηση, θα ζανάρθουν οι πελάτες.” (Συν. 10)</p> <p>“..και να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές και θετικές συστάσεις από στόμα σε στόμα..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Ενίσχυση της εξειδίκευσης και μεγιστοποίηση της παραγωγής σημαίνει μεγιστοποίηση και βελτιστοποίηση της προσφοράς</b></p>	<p>“Πιο γρήγορη παραγωγή, μεγαλύτερη προσφορά, προφανώς θα είχαν και την αντίστοιχη ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό τους, προόδευαν σημαντικά. Είναι σαν να κέρδισαν ενάντια στο χρόνο. Για αυτό και θεωρώ ότι μια περισσότερο πρακτική εξειδίκευση σε διάφορα πόστα μπορεί να φανεί κερδοφόρα.” (Συν. 1)</p> <p>“Με την εκπαίδευση ο εργαζόμενος γίνεται καλύτερος στη δουλειά του. Σταδιακά, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι μετράει στην επιχείρηση, βελτιώνει τις δεξιότητες του και αυτό γυρνάει σε όφελος της εταιρείας.” (Συν. 3)</p> <p>“Όσο πιο εξειδικευμένους ανθρώπους έχεις να εργάζονται για σένα, τόσο πιο σίγουρο είναι ότι πετυχαίνεις στην αγορά.” (Συν. 5)</p> <p>“..άμα έχεις εξειδικευμένο προσωπικό, έχεις καλύτερη εξυπηρέτηση. Άμα έχεις καλύτερη εξυπηρέτηση, αυτό σημαίνει ότι θα δεις αποτελέσματα, θα δεις ότι υπάρχει εξατομικευμένη προσέγγιση στον πελάτη, θα δεις ότι ο πελάτης μένει ευχαριστημένος...” (Συν. 6)</p> <p>“Είναι τόσο απλό, είχαμε να προσφέρουμε αυτό που ζητούσε ο κόσμος. Πώς το πετύχαμε αυτό; Καταρτίζοντας τους γυμναστές μας να μπορούν να προσφέρουν...” (Συν. 6)</p> <p>“..το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και κυρίως των υπηρεσιών που προσφέρονται..” (Συν. 8)</p> <p>“Εστιάζεις σε αυτούς, τους δίνεις γνώσεις και τους βοηθάς να αναπτύξουν τις κατάλληλες δεξιότητες που χρειάζεται η εταιρία σου για να</p>

	<p>ανθίσει, και όλα παίρνουν το δρόμο τους. Ενισχύεις τα εργατικά σου χέρια και αυτά ενισχύουν την πορεία σου στην αγορά..” (Συν. 9)</p> <p>“Έμμεσα η κατάρτιση των εργαζομένων οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία για την επιχείρηση, διότι μέσω της κατάρτισης βασικός στόχος είναι να αναπτυχθούν δεξιότητες προσωπικού. Οι δεξιότητες αυτές που σχεδιάζονται να αναπτυχθούν βασίζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες που πρέπει να καλύπτουν οι εργατές στα πόστα τους στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επομένως, βελτιωμένες δεξιότητες σε συγκεκριμένα πόστα, σημαίνει βελτιωμένη παραγωγή και αποτελέσματα στη στην ταχεία και σωστή απόδοση της επιχείρησης στην πορεία της εφοδιαστικής αλυσίδας.” (Συν. 11)</p>
<p><b>Μειωμένα περιθώρια σφάλματος και κατασπατάλησης πόρων και χρόνου σε διορθώσεις</b></p>	<p>“..έχοντας εσύ φροντίσει να εκπαιδεύσεις το ανθρώπινο δυναμικό, έχεις φροντίσει στην ουσία να γίνονται σωστά οι δουλειές σου, να μην έχεις ζημιά, μειωμένα περιθώρια λάθους. Έτσι, κερδίζεις χρόνο, κερδίζεις χρήμα,..” (Συν. 2)</p> <p>“..εκπαιδεύοντας το εργατικό δυναμικό να μπορεί να παράγει αποτελεσματικά και σωστά την εργασία, ώστε να μη χρειάζονται διορθώσεις και να μην έχουμε να λύνουμε περισσότερα προβλήματα από αυτά που δημιουργούνται εξαρχής..” (Συν. 7)</p> <p>“Όταν έχεις προσωπικό σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας που λειτουργεί σαν μηχανή, που δεν κάνει λάθη, που δεν χρειάζεται να επιστρέφεις και να διορθώνεις τυχόν σφάλματα, αυτό σημαίνει ότι κερδίζεις πάρα πολύ χρόνο και κερδίζεις και πάρα πολλούς πόρους. Εξοικονόμηση πόρων, πρόκειται για βασικό στοιχείο όταν μιλάμε για τα οικονομικά της επιχείρησης.” (Συν. 11)</p> <p>“να μειώσει τα σφάλματα..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Διευκόλυνση στην υιοθέτηση καινοτομίας</b></p>	<p>“..εταιρίες μεγάλες εστιάζουν σε κατάρτιση των εργαζομένων τους για να μπορούν να εφαρμόζουν διάφορες καινοτομίες και αυτό έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της εταιρίας.” (Συν. 2)</p> <p>“..επίτευξη μιας κάποιας ευελιξίας στον ανταγωνιστικό τομέα. Ένα σημείο-κλειδί που παρατηρείς μελετώντας επιχειρήσεις που πέτυχαν σημαντική κερδοφορία είναι ότι αξιοποίησαν την εκπαίδευση και πέτυχαν καλύτερη παρακολούθηση των επιδόσεων, χρησιμοποίησαν</p>



	<p>νέες πρακτικές για ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών στον κλάδο..” (Συν. 8)</p> <p>“Επενδύοντας στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους, οι εταιρείες μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Ενίσχυση της αφοσίωσης του εργαζόμενου στην εξέλιξή του και υποστήριξη της επαγγελματικής του ανάπτυξης (κουλτούρα βελτίωσης)</b></p>	<p>“Σταδιακά, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι μετράει στην επιχείρηση, βελτιώνει τις δεξιότητες του και αυτό γυρνάει σε όφελος της εταιρείας.” (Συν. 3)</p> <p>“..αξίζει να δει κανείς την εξέλιξη που υπάρχει αμέσως όταν δίνεις αυτό το βήμα στους εργαζόμενούς σου για να γίνουν καλύτεροι γιατί οι εργαζόμενοι είναι το νούμερα ένα, είναι τα γρανάζια της επιχείρησης.” (Συν. 4)</p> <p>“Να έχεις εργαζόμενους που είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία, γιατί ξέρουν ότι εξελίσσονται μέσα σε αυτήν και τους παρέχεται κάθε μέσο για να εξελίσσονται, πάλι είναι κέρδος.” (Συν. 7)</p> <p>“..ανέπτυξαν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα κατάρτισης που επικεντρώθηκε στην ενίσχυση των τεχνικών δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, επένδυσαν σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους...” (Συν. 9)</p> <p>“Θεωρώ ότι εκείνη τη στιγμή επενδύω σε αυτούς για να μπορέσουμε να συνεργαστούμε, το βλέπω σαν συνεργασία και όχι σαν ιδιοκτησία.” (Συν. 10)</p> <p>“Από ‘κει και πέρα με την κατάρτιση οι εργαζόμενοι ανήκουν πλέον στην μικρή κοινωνία της επιχείρησης, είναι ενεργά μέλη στα οποία επενδύεις και αναμένεις την ανταμοιβή. Αυτή η ανταμοιβή έρχεται σε μορφή αυξημένης παραγωγικότητας, σε αφοσίωση στην εργασία, με αποτέλεσμα να μεγιστοποιούνται τα κέρδη.” (Συν. 11)</p> <p>“Επενδύοντας στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους, οι εταιρείες μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Το θετικό κλίμα εργασίας και οι βελτιωμένες σχέσεις επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά</b></p>	<p>“Εταιρίες που απασχολούν πολλούς εργαζόμενους και που στοχεύουν σε κατάρτιση σε θέματα επίλυσης συγκρούσεων επικοινωνίας, βελτίωση της διοίκησης και τα λοιπά παρατηρείται ότι βιώνουν πολλαπλά οφέλη στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που έχει άμεσα αντίκτυπο και στον τρόπο που λειτουργούν</p>

	<p>στην εργασία τους, επιφέροντας παράλληλα και σημαντικά κέρδη.” (Συν. 3)</p> <p>“Η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην κερδοφορία πραγματοποιείται έμμεσα με ενίσχυση της ομαδικότητας..” (Συν. 8)</p> <p>“..κατάφεραν με κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης να βελτιώσουν την εσωτερική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα τμήματα ενδέχεται να είναι το κεντρικό σημείο.” (Συν. 8)</p> <p>“..μπορεί μόνο να γίνει πιο βελτιωμένο το περιβάλλον εργασίας.” (Συν. 11)</p>
<p><b>Μείωση των αναγκών για περισσότερες προσλήψεις και διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου</b></p>	<p>“..τα καταρτίσαμε κατάλληλα στο να μπορούν να ανταποκριθούν σε περαιτέρω καθήκοντα που κρίναμε ότι μπορούν να τα αναλάβουν. Έτσι, δεν χρειάζεται και να προσλάβω καινούργιο προσωπικό,(...) έστω και part time. Οπότε, από αυτή την άποψη έχουμε κερδίσει κάνοντας οικονομία στις προσλήψεις. Αυτό είναι και άμεσο κέρδος.” (Συν. 5)</p> <p>“..εξειδικεύεις εργατικό δυναμικό, άρα φροντίζεις να το κρατήσεις για περισσότερο καιρό, γιατί του δίνεις προοπτικές για βελτίωση, για εξέλιξη, για αποτελεσματική εργασία και για παραγωγικότητα, το κάνεις πιο αποδοτικό, αυτό το εργατικό δυναμικό σου μένει, δεν χρειάζεται να ανανεώσεις το ανθρώπινο κεφάλαιο..” (Συν. 7)</p> <p>“..η διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας εξοικονόμησης πόρων, και μπορείς να το πετύχεις μέσα από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.” (Συν. 7)</p> <p>“..εταιρεία μείωσε τα ποσοστά κύκλου εργασιών και το κόστος προσλήψεων, προώθησε τα εσωτερικά talέντα μέσω πρωτοβουλιών ανάπτυξης δεξιοτήτων. Όλα αυτά συνέβαλαν περαιτέρω στην κερδοφορία.” (Συν. 9)</p> <p>“Αυτό νομίζω είναι ένα μεγάλο λάθος των επιχειρήσεων, δεν κατορθώνουν έτσι να κρατήσουν κόσμο, δεν κατορθώνουν να κρατήσουν προσωπικό και τελικά αναγκάζονται συνέχεια να προσλαμβάνουν καινούργιο προσωπικό, βγαίνουν χαμένοι..” (Συν. 10)</p> <p>“..οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην εταιρεία, μειώνοντας το κόστος του κύκλου εργασιών και διατηρώντας πολύτιμη τεχνογνωσία στο εσωτερικό της επιχείρησης.” (Συν. 12)</p>

<p><b>Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</b></p>	<p>“..και αμέσως μετά ακολουθεί η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον κλάδο, όλα αυτά οδηγώντας σε αύξηση της κερδοφορίας.” (Συν. 8)</p> <p>“..παραμένοντας ανταγωνιστικές στην αγορά και προσαρμοζόμενες στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Τελικά, όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και της κερδοφορίας.” (Συν. 12)</p>
<p><b>Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης προσωπικού</b></p>	<p>“Είναι σημαντικό που βλέπεις ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους διαφορετικά, νομίζω χαίρονται και περισσότερο με τη δουλειά τους, είναι πιο ικανοποιημένοι στην καθημερινότητά τους, αλλά είναι σημαντικό γιατί ενισχύει ακόμα περισσότερο τις πτυχές που περιμένεις εσύ ως επιχείρηση να βελτιωθούν.” (Συν. 6)</p> <p>“Όταν η εταιρία μεριμνά για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αυτό επιστρέφει σε κερδοφορία.” (Συν. 8)</p> <p>“Το μεγαλύτερο ίσως όφελος είναι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Παντού θα το δεις, ότι οι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους εργαζόμενοι αποδίδουν τα μέγιστα, είναι αφοσιωμένοι στο έργο τους, δεν εγκαταλείπουν την προσπάθειά τους, λαμβάνουν τις ανταμοιβές που αναμένουν και βρίσκουν ότι τα κίνητρά τους ικανοποιούνται. Η εταιρία εστιάζει στους ανθρώπους της και τελικά το όφελος είναι πάλι για την ίδια την επιχείρηση, γιατί ο ικανοποιημένος υπάλληλος αποδίδει.” (Συν. 9)</p>
<p><b>Επένδυση στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας</b></p>	<p>“Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση σημαίνει κατάρτιση του προσωπικού πάνω στους στόχους της εταιρίας. Εκπαιδύεις ανθρώπινο κεφάλαιο - έχεις αποτελέσματα. Είναι σαν επένδυση.” (Συν. 9)</p> <p>“..οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται ενδοεπιχειρησιακά αποκτούν μια συγκεκριμένη εταιρική ταυτότητα βάσει της οποίας δραστηριοποιούνται και βάσει της οποίας κινούνται γενικότερα στο πλαίσιο εργασίας τους. Διαμορφώνεται με αυτό τον τρόπο μια συγκεκριμένη εταιρική κουλτούρα κατά την οποία εργαζόμενοι έχουν αποκλειστικά τα οφέλη της εταιρείας στο προσωπικό τους επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Με αυτό τον τρόπο οι εταιρείες μπορούν να αυξάνουν την κερδοφορία τους, γιατί έχουν προσωπικό που δίνει όλο του το είναι για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.” (Συν. 12)</p>

Πίνακας 3. Κωδικοποίηση των αποσπασμάτων όσον αφορά το οφέλη από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση προσωπικού που οδηγούν σε κερδοφορία.

Τα οικονομικά οφέλη για τις επιχειρήσεις από την εσωτερική κατάρτιση των εργαζομένων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις μεγαλύτερες ενότητες. Αυτές, όπως προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, είναι οι εξής:

- 1) Αύξηση της κερδοφορίας μέσα από την εξοικονόμηση πόρων
- 2) Μεγιστοποίηση των κερδών εστιάζοντας σε βελτίωση της φήμης της εταιρίας
- 3) Αυξημένα κέρδη από την αυξημένη παραγωγή και την εξασφάλιση καλύτερης/μεγαλύτερης προσφοράς προς τους καταναλωτές
- 4) Μεγιστοποίηση των κερδών από τη διαμόρφωση μιας εταιρικής κουλτούρας που βασίζεται στη συνεχή βελτίωση, την καινοτομία, την επίτευξη στόχων και στην αφοσίωση του προσωπικού.

<b>Θεματικές ενότητες</b>	<b>Κωδικοί</b>
<b>Εξοικονόμηση πόρων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Μειωμένα περιθώρια σφάλματος και κατασπατάλησης πόρων και χρόνου σε διορθώσεις</li> <li>✓ Μείωση των αναγκών για περισσότερες προσλήψεις και διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου</li> </ul>
<b>Βελτίωση της φήμης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εξυπηρέτηση των καταναλωτικών αναγκών</li> <li>✓ Θετική αξιολόγηση των υπηρεσιών από τους πελάτες</li> <li>✓ Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Περισσότερη και καλύτερη παραγωγή/προσφορά</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας</li> <li>✓ Ενίσχυση της εξειδίκευσης και μεγιστοποίηση της παραγωγής σημαίνει μεγιστοποίηση και βελτιστοποίηση της προσφοράς</li> <li>✓ Το θετικό κλίμα εργασίας και οι βελτιωμένες σχέσεις επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά</li> <li>✓ Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης προσωπικού</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Εταιρική κουλτούρα</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Συνολική ομαλή λειτουργία στα διάφορα πόστα εργασίας</li> <li>✓ Διευκόλυνση στην υιοθέτηση καινοτομίας</li> <li>✓ Ενίσχυση της αφοσίωσης του εργαζόμενου στην εξέλιξή του και υποστήριξη της επαγγελματικής του ανάπτυξης</li> <li>✓ Επένδυση στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας</li> </ul>

Πίνακας 4. Θεματικές ενότητες για τα οφέλη από την εσωτερική κατάρτιση που οδηγούν σε κερδοφορία.

**3. Ποιος ο ρόλος του μεγέθους της επιχείρησης και του κλάδου που ανήκει στην υλοποίηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και πώς συνδέονται αυτά με την πρόοδο της επιχείρησης;**

- **Σημασία των διαθέσιμων πόρων για υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης**

“Το μέγεθος επιχείρησης μπορεί να είναι περιοριστικό, από την άποψη ότι μικρότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους για την υποστήριξη προγραμμάτων κατάρτισης.” (Συν. 1)

“Όπως εφαρμόσαμε τα πρώτα προγράμματα κατάρτισης έπαιξε σημαντικό ρόλο το μέγεθος της επιχείρησης γιατί βάσει του μεγέθους και των πόρων που διαθέταμε σχεδιάσαμε και τα κατάλληλα προγράμματα.” (Συν. 2)

*“..το μέγεθος της επιχείρησης καθόρισε τους πόρους που θα διατεθούν για τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης..” (Συν. 3)*

*“Εννοείται επηρεάζει γιατί και εγώ αν είχα μεγαλύτερη επιχείρηση με περισσότερα κέρδη και περισσότερες οικονομικές δυνατότητες θα προσλάμβανα ανθρώπους αποκλειστικά για αυτό το σκοπό, γιατί το βρίσκω σημαντικό. Τώρα δεν έχω τη δυνατότητα να το κάνω, όποτε κινούμαι ενδοεπιχειρησιακά, θα φρόντιζα να το κάνω πιο συστηματικό, πιο υπεύθυνο, πιο επίσημο, οπότε μάλλον σχετίζεται με τον οικονομικό παράγοντα περισσότερο.” (Συν. 5)*

*“..εμείς που είμαστε μεγαλύτερη επιχείρηση από αυτές που συναντάς γενικά στον κλάδο αυτό του αθλητισμού, είχαμε τη δυνατότητα, είχα εγώ τη δυνατότητα να στείλω ας πούμε τους αθλητές και τους γυμναστές μας να εκπαιδευτούν περαιτέρω. Άλλα κέντρα δεν το έχουν αυτό, σε κάποια κέντρα ξέρω ότι οι αθλητές, οι γυμναστές που εργάζονται πηγαίνουν με δικά τους λεφτά να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα.” (Συν. 6)*

*“..επηρεάζει συγκεκριμένα τη διαθεσιμότητα των πόρων, την ευελιξία στην προσαρμογή και την ανάγκη για τυποποίηση. Οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν συχνά μεγαλύτερη ευελιξία και επιλογές εξατομίκευσης, ενώ οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορεί να διαθέτουν περισσότερους πόρους για τυποποιημένα προγράμματα κατάρτισης. Η συστηματοποίηση της εκπαίδευσης ακολουθεί αναλογικά το μέγεθος μιας επιχείρησης.” (Συν. 9)*

*“Οι μεγαλύτερες εταιρείες μπορεί να διαθέτουν περισσότερους πόρους και να παρέχουν την αντίστοιχη δομή. Έτσι διευκολύνεται η οργάνωση και η χρηματοδότηση των προγραμμάτων κατάρτισης.” (Συν. 10)*

*“..συνυπολογίζοντας ότι διαθέτουμε τους πόρους μιας μεσαίας επιχείρησης.” (Συν. 11)*

*“Μεγαλύτερες εταιρίες διαθέτουν περισσότερους πόρους για αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν προσαρμοσμένες και οικονομικές λύσεις.” (Συν. 12)*

Μια σημαντική παράμετρος που αφορά το μέγεθος μιας επιχείρησης και μπορεί να επηρεάσει το σχεδιασμό και την οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων είναι τα οικονομικά της επιχείρησης. Οι διαθέσιμοι πόροι μπορούν να καθορίσουν την εστίαση που θα δοθεί στην εκπαίδευση των εργαζομένων, την ευελιξία που θα παρουσιάσει η κάθε

επιχείρηση ανάλογα με τις δομές που διαθέτει και ανάλογα με τους πόρους που μπορεί να διαθέσει για την εκπαίδευση των εργαζομένων της.

- **Διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης σε διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις**

*“..διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης θα έχει μια μικρή επιχείρηση σε σύγκριση με μια μεσαία ή μεγαλύτερη επιχείρηση..” (Συν. 1)*

*“Σίγουρα το μέγεθος της επιχείρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, γιατί ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης προκύπτουν και διαφορετικοί λόγοι να παρακολουθήσουν κάποιοι εργαζόμενοι συγκεκριμένα προγράμματα.” (Συν. 2)*

*“Το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να παίζει ρόλο γιατί οι εργαζόμενοι θα έχουν διαφορετικούς ρόλους και διαφορετικές ανάγκες εκπαίδευσης ανάλογα με τα μεγέθη επιχειρήσεων.” (Συν. 4)*

*“Τα προγράμματα που θα εφαρμοστούν θα σχεδιαστούν κάτω από ειδικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, τους κανονισμούς του κλάδου και τις ελλείψεις δεξιοτήτων. Μια μικρή επιχείρηση έχει άλλες απαιτήσεις από ένα κολοσσό του κλάδου. Ανάλογα με τις αδυναμίες της συγκεκριμένου μεγέθους επιχείρησης, θα σχεδιαστούν τα πρότυπα εκπαίδευσης.” (Συν. 11)*

Τα διαφορετικά μεγέθη επιχειρήσεων παρουσιάζουν και διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης. Μια μικρή επιχείρηση που απασχολεί συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων παρουσιάζεται σίγουρα και διαφορετικές ανάγκες όσον αφορά την κατάρτισή τους. Οι διαφορετικοί ρόλοι, τα διαφορετικά καθήκοντα και τα συγκεκριμένα κενά και οι αδυναμίες που μπορούν να προκύψουν σε μια εταιρεία ανάλογα με το μέγεθος της μπορούν να επηρεάσουν το σχεδιασμό της εκπαίδευσης.

- **Μεγαλύτερες επιχειρήσεις απαιτούν εστίαση στην κατάρτιση για βελτίωση σχέσεων προσωπικού**

*“..σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε κάθε τομέα πολλά άτομα, θα πρέπει να εστιάζεις και στις σχέσεις τους για να δεις θετικά αποτελέσματα στην εργασία. Σε μικρές επιχειρήσεις με ένα-δύο άτομα δεν υπάρχει τέτοια ανάγκη.” (Συν. 1)*

*“Σε μια μεσαία επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να επικεντρωθείς σε σημαντικές διατμηματικές αλληλεπιδράσεις, το ίδιο ισχύει και για μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Εκπαίδευση πάνω στην καλύτερη επικοινωνία δηλαδή.” (Συν. 2)*

Συνήθως μεγαλύτερες επιχειρήσεις απασχολούν και μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων. Επομένως, υπάρχουν διάφορες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων που συνεργάζονται στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης και είναι απαραίτητο σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις να δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση όσον αφορά τη βελτίωση των σχέσεων του προσωπικού. Ο σκοπός είναι να υπάρχει παραγωγική εργασία χάρη στη βελτιωμένη επικοινωνία. Σε μικρότερες επιχειρήσεις που απασχολούν μικρότερου μεγέθους ανθρώπινο δυναμικό, δεν υπάρχουν σε αυτήν την έκταση οι αντίστοιχες ανάγκες.

- **Επιρροή στο περιεχόμενο της εσωτερικής κατάρτισης ανάλογα με το μέγεθος επιχείρησης και τις απαιτήσεις του κλάδου**

*“Έπαιξε καταλυτικό ρόλο ο τομέας που δραστηριοποιούμαστε (υπηρεσίες στέγασης και εστίασης) και το γεγονός ότι είμαστε μεσαία επιχείρηση. Με γνώμονα τις ανάγκες που πρέπει να καλύψουμε σχεδιάστηκαν τα προγράμματα κατάρτισης. Η σκέψη ήταν ότι έχουμε να κάνουμε με πελάτες που θα ζητήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουμε (...) Άρα, πρέπει όλοι να είναι καταρτισμένοι ώστε να διατηρήσουν μια επαγγελματική εικόνα, να παρέχουν την υπηρεσία μας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να αφήσουν τους πελάτες ικανοποιημένους, και να είναι σε θέση να διαχειριστούν ευτράπελα.” (Συν. 1)*

*“..ο κάθε κλάδος έχει και διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης για τους εργαζόμενους. Στον δικό μας κλάδο υπάρχει αυστηρό πλαίσιο πρακτικής εξάσκησης του ανθρώπινου δυναμικού, διότι οποιοδήποτε λάθος μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες για τη λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης.” (Συν. 2)*

*“..οι ανάγκες της εργασίας έχουν καθορίσει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.” (Συν. 3)*

*“..ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείσαι εφαρμόζεις και τα αντίστοιχα προγράμματα. Βλέπεις τι ανάγκες έχεις να καλύψεις..” (Συν. 6)*

*“..συγκεκριμένα οι λόγοι περιλαμβάνουν την ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις ανάλογα με τον κλάδο. Κάθε κλάδος απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις. Σχεδιάζοντας την κατάρτιση*



*πρέπει να αναγνωρίζεις τις τάσεις και τις απαιτήσεις του εκάστοτε κλάδου. Επίσης, πρέπει να συνυπολογίζεις την ανταγωνιστικότητα..” (Συν. 7)*

*“Σήμερα είναι απαραίτητη η εξειδίκευση για να προχωρήσεις, είναι η εποχή της εξειδίκευσης. Υπάρχει ανάγκη για πολλές γνώσεις σε συγκεκριμένο κλάδο. Η αγορά συνεχώς πιέζει για καινοτομία, για πρωτοπορία, αυτό δεν μπορεί κανείς να το εγγυηθεί χωρίς εξειδίκευση στον κλάδο του. Και με την εκπαίδευση αυτό κάνεις, εξειδικεύεις προσωπικό στον κλάδο σου.” (Συν. 8)*

*“Μια μεσαία επιχείρηση στον κλάδο “Ξενοδοχεία-Εστιατόρια” σαν και τη δική μας πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ειδικότητα των θέσεων εργασίας, τις ανάγκες των εργαζομένων σε γνώσεις και δεξιότητες, τους εσωτερικούς διαδικαστικούς κανόνες, τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών, τις απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας και τις τρέχουσες εξελίξεις στον κλάδο.” (Συν. 8)*

*“Ο επιχειρηματικός κλάδος μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις απαιτήσεις κατάρτισης και την ανάγκη υλοποίησης εσωτερικών προγραμμάτων κατάρτισης. Κλάδοι με ταχέως εξελισσόμενες τεχνολογίες ή πολύπλοκα κανονιστικά πλαίσια, όπως η τεχνολογία, η υγειονομική περίθαλψη, η χρηματοδότηση ή η μεταποίηση, έχουν συχνά μεγαλύτερη ζήτηση για εξειδικευμένες και σύγχρονες δεξιότητες.” (Συν. 9)*

*“..μπορεί επίσης να εξαρτάται από τον συγκεκριμένο κλάδο, το πόσο σύνθετα είναι τα καθήκοντα, όλα αυτά διαμορφώνουν και συγκεκριμένα επιθυμητά πακέτα δεξιοτήτων. (...), άλλα καθήκοντα έχει ο εργαζόμενος στον κλάδο της εστίασης, άλλα σε επιστημονικό πεδίο, η κατάρτιση θα βασίζεται στα καθήκοντα.” (Συν. 10)*

*“..κάθε κλάδος έχει τις δικές του απαιτήσεις. Η εκπαίδευση πάντα πρέπει να είναι σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις.” (Συν. 11)*

*“Ο κλάδος μπορεί να προκαλεί ιδιαίτερες απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα στο δικό μας πεδίο θα δεις τεχνικές μαγειρικής ή ασφάλεια τροφίμων, και πρέπει να έχουμε προσωπικό με εξειδίκευση σε αυτά. Ανάλογα, η ανάγκη για εστίαση εκπαίδευσης μπορεί να διαφέρει ανά κλάδο.” (Συν. 12)*

Εκτός από το μέγεθος και οι απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου διαμορφώνουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Ιδιαίτερες απαιτήσεις για εξειδίκευση και για συγκεκριμένα πακέτα δεξιοτήτων, οι συγκεκριμένες τάσεις και εξελίξεις ανά κλάδο επηρεάζουν το

περιεχόμενο της εσωτερικής κατάρτισης και τα σημεία στα οποία θα εστιάσουν οι επιχειρήσεις κατά την εξειδίκευση των εργαζομένων τους.

- **Μικρότερες επιχειρήσεις απαιτούν εστίαση σε εκπαίδευση για την υιοθέτηση καινοτομίας**

*“..σε μια μικρή επιχείρηση ενδεχομένως να χρειάζονται προγράμματα για να δεις πώς μπορείς να εφαρμόσεις κάποια καινοτομία, πώς μπορείς να εξελιχθείς με τη χρήση της τεχνολογίας και να μπορέσεις να κάνεις το ίδιο πιο αποτελεσματικά και πιο γρήγορα..” (Συν. 2)*

Το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, δεδομένης της συγκεκριμένης εστίασης στους στόχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι μικρές επιχειρήσεις ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν τις πρακτικές της εκπαίδευσης προκειμένου να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους στην εφαρμογή και υιοθέτηση νέων καινοτομιών ή πρωτοβουλιών που μπορούν να συνδέονται με την αύξηση της παραγωγικότητας και της ενισχυμένης ανταγωνιστικότητας στην αγορά.

- **Σύνδεση μεγέθους επιχείρησης με προοπτικές εξειδίκευσης/εξέλιξης προσωπικού**

*“Πιστεύω ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με την επιχειρησιακή εκπαίδευση αλλά όχι μόνο με αυτό, γενικότερα με την θέληση για εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Γιατί όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερες προοπτικές προσφέρει για τους εργαζόμενους και για να εξελιχθούν.” (Συν. 3)*

*“Θα ισχύουν σίγουρα διαφορετικοί λόγοι εκπαίδευσης, διαφορετικές προοπτικές εξέλιξης, διαφορετικά πεδία εξέλιξης, άρα ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμόζεται και η κάθε επιχειρησιακή εκπαίδευση.” (Συν. 4)*

Το μέγεθος μιας εταιρείας και επιχειρηματικός κλάδος συνδέονται επίσης με τις προοπτικές εξέλιξης του προσωπικού μέσα στην εκάστοτε εταιρεία. Από αυτές τις προοπτικές θα επηρεαστεί αντίστοιχα και το περιεχόμενο της κατάρτισης. Όσο οι εργαζόμενοι έχουν προοπτικές να ανελιχθούν επαγγελματικά, τότε η συνολική εμπειρία της εκπαίδευσης και της

εσωτερικής κατάρτισης έχει πράγματι κάποιο νόημα. Εάν είναι μια μικρή επιχείρηση σε έναν κλάδο που δεν παρέχει προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης θα εστίαζε ενδεχομένως σε πιο πρακτικές πτυχές της εργασίας.

- **Επιρροή μεγέθους/κλάδου στους στόχους της επιχείρησης**

*“Ανάλογα με τον κλάδο της η κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους στην αγορά, ανάλογα και με τα άτομα που τη διοικούν, ανάλογα με τους επιμέρους στόχους (...) Άρα οι στόχοι της επιχείρησης στον συγκεκριμένο κλάδο που είμαστε, στο e-shopping ήταν ο κανόνας, γύρω από αυτό κινηθήκαμε.” (Συν. 5)*

*“..διαμορφώνεις συγκεκριμένους στόχους και με βάση αυτούς τους στόχους εφαρμόζεις τα προγράμματα.” (Συν. 6)*

*“Μέγεθος και κλάδος καθορίζουν τις ανάγκες εσωτερικής κατάρτισης. Με επιπρόσθετο το βασικό σημείο που πρέπει να προσθέσω, αυτό των στόχων. Η αναγνώριση των εταιρικών στόχων και η στοχοθεσία είναι απαραίτητη εκκίνηση για το σχεδιασμό εκπαίδευσης.” (Συν. 9)*

Το μέγεθος μιας επιχείρησης και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζουν άμεσα και τους στόχους που θέτει η επιχείρηση για το μέλλον της στην αγορά. Αυτοί οι στόχοι συγκεκριμένα διαδραματίζουν μείζονα ρόλο κατά την οργάνωση και το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το προσωπικό, διότι τα προγράμματα αυτά πάντοτε ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας. Επομένως, το μέγεθος και ο κλάδος της εταιρείας επηρεάζουν τελικά μέσα από τους στόχους και το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης.

- **Επιρροή μεγέθους ανθρώπινων πόρων σε ανάγκες εκπαίδευσης**

*“Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν περισσότερο προσωπικό που απασχολούν και πολύπλοκες ιεραρχικές δομές, κάτι που απαιτεί προγράμματα που να καλύπτουν διάφορες ανάγκες. Η ανάγκη εκπαίδευσης συσχετίζεται με το μέγεθος, καθώς μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν περισσότερους υπαλλήλους που απαιτούν εκπαίδευση για την ανάπτυξή τους. Έχει να κάνει με τους ανθρώπινους πόρους.” (Συν. 7)*

“..σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχει συνήθως περισσότερη ανάγκη για δομημένα προγράμματα εκπαίδευσης λόγω του μεγαλύτερου αριθμού υπαλλήλων και της πολυπλοκότητας των διαδικασιών.” (Συν. 8)

Το μέγεθος της επιχείρησης και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζουν φυσικά και το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται να διαθέτει η επιχείρηση. Βάσει του μεγέθους των ανθρώπινων πόρων προκύπτουν και διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης. Ανάλογα με τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολεί μια επιχείρηση, ανάλογα με την πολυπλοκότητα των διαδικασιών που πρέπει να διεκπεραιώσουν οι εργαζόμενοι, ανάλογα με την ιεραρχία που ισχύει σε διαφορετικά μεγέθη επιχειρήσεων προκύπτουν διαφορετικές ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν μέσω της εκπαίδευσης. Έτσι, λοιπόν, το μέγεθος των ανθρώπινων πόρων μπορεί να επηρεάσει τις ανάγκες της εκπαίδευσης.

Κωδικοί	Αποσπάσματα
<p><b>Σημασία των διαθέσιμων πόρων για υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης</b></p>	<p>“Το μέγεθος επιχείρησης μπορεί να είναι περιοριστικό, από την άποψη ότι μικρότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους για την υποστήριξη προγραμμάτων κατάρτισης.” (Συν. 1)</p> <p>“Όπως εφαρμόσαμε τα πρώτα προγράμματα κατάρτισης έπαιξε σημαντικό ρόλο το μέγεθος της επιχείρησης γιατί βάσει του μεγέθους και των πόρων που διαθέταμε σχεδιάσαμε και τα κατάλληλα προγράμματα.” (Συν. 2)</p> <p>“..το μέγεθος της επιχείρησης καθόρισε τους πόρους που θα διατεθούν για τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης..” (Συν. 3)</p> <p>“Εννοείται επηρεάζει γιατί και εγώ αν είχα μεγαλύτερη επιχείρηση με περισσότερα κέρδη και περισσότερες οικονομικές δυνατότητες θα προσλάμβανα ανθρώπους αποκλειστικά για αυτό το σκοπό, γιατί το βρίσκω σημαντικό. Τώρα δεν έχω τη δυνατότητα να το κάνω, όποτε κινούμαι ενδοεπιχειρησιακά, θα φρόντιζα να το κάνω πιο συστηματικό, πιο υπεύθυνο, πιο επίσημο, οπότε μάλλον σχετίζεται με τον οικονομικό παράγοντα περισσότερο.” (Συν. 5)</p> <p>“..εμείς που είμαστε μεγαλύτερη επιχείρηση από αυτές που συναντάς γενικά στον κλάδο αυτό του</p>

	<p>αθλητισμού, είχαμε τη δυνατότητα, είχα εγώ τη δυνατότητα να στείλω ας πούμε τους αθλητές και τους γυμναστές μας να εκπαιδευτούν περαιτέρω. Άλλα κέντρα δεν το έχουν αυτό, σε κάποια κέντρα ξέρω ότι οι αθλητές, οι γυμναστές που εργάζονται πηγαίνουν με δικά τους λεφτά να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα.” (Συν. 6)</p> <p>“..επηρεάζει συγκεκριμένα τη διαθεσιμότητα των πόρων, την ευελιξία στην προσαρμογή και την ανάγκη για τυποποίηση. Οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν συχνά μεγαλύτερη ευελιξία και επιλογές εξατομίκευσης, ενώ οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορεί να διαθέτουν περισσότερους πόρους για τυποποιημένα προγράμματα κατάρτισης. Η συστηματοποίηση της εκπαίδευσης ακολουθεί αναλογικά το μέγεθος μιας επιχείρησης.” (Συν. 9)</p> <p>“Οι μεγαλύτερες εταιρείες μπορεί να διαθέτουν περισσότερους πόρους και να παρέχουν την αντίστοιχη δομή. Έτσι διευκολύνεται η οργάνωση και η χρηματοδότηση των προγραμμάτων κατάρτισης.” (Συν. 10)</p> <p>“..συνυπολογίζοντας ότι διαθέτουμε τους πόρους μιας μεσαίας επιχείρησης.” (Συν. 11)</p> <p>“Μεγαλύτερες εταιρίες διαθέτουν περισσότερους πόρους για αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν προσαρμοσμένες και οικονομικές λύσεις.” (Συν. 12)</p>
<p><b>Διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης σε διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις</b></p>	<p>“..διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης θα έχει μια μικρή επιχείρηση σε σύγκριση με μια μεσαία ή μεγαλύτερη επιχείρηση..” (Συν. 1)</p> <p>“Σίγουρα το μέγεθος της επιχείρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, γιατί ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης προκύπτουν και διαφορετικοί λόγοι να παρακολουθήσουν κάποιοι εργαζόμενοι συγκεκριμένα προγράμματα.” (Συν. 2)</p> <p>“Το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να παίζει ρόλο γιατί οι εργαζόμενοι θα έχουν διαφορετικούς ρόλους και διαφορετικές ανάγκες εκπαίδευσης ανάλογα με τα μεγέθη επιχειρήσεων.” (Συν. 4)</p> <p>“Τα προγράμματα που θα εφαρμοστούν θα σχεδιαστούν κάτω από ειδικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, τους κανονισμούς του κλάδου και τις ελλείψεις δεξιοτήτων. Μια μικρή επιχείρηση έχει άλλες απαιτήσεις από ένα κολοσσό του κλάδου. Ανάλογα με τις αδυναμίες</p>

	<p>της συγκεκριμένου μεγέθους επιχείρησης, θα σχεδιαστούν τα πρότυπα εκπαίδευσης.” (Συν. 11)</p>
<p><b>Μεγαλύτερες επιχειρήσεις απαιτούν εστίαση στην κατάρτιση για βελτίωση σχέσεων προσωπικού</b></p>	<p>“..σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε κάθε τομέα πολλά άτομα, θα πρέπει να εστιάζεις και στις σχέσεις τους για να δεις θετικά αποτελέσματα στην εργασία. Σε μικρές επιχειρήσεις με ένα-δύο άτομα δεν υπάρχει τέτοια ανάγκη.” (Συν. 1)</p> <p>“Σε μια μεσαία επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να επικεντρωθείς σε σημαντικές διατμηματικές αλληλεπιδράσεις, το ίδιο ισχύει και για μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Εκπαίδευση πάνω στην καλύτερη επικοινωνία δηλαδή.” (Συν. 2)</p>
<p><b>Επιρροή στο περιεχόμενο της εσωτερικής κατάρτισης ανάλογα με το μέγεθος επιχείρησης και τις απαιτήσεις του κλάδου</b></p>	<p>“Έπαιξε καταλυτικό ρόλο ο τομέας που δραστηριοποιούμαστε (υπηρεσίες στέγασης και εστίασης) και το γεγονός ότι είμαστε μεσαία επιχείρηση. Με γνώμονα τις ανάγκες που πρέπει να καλύψουμε σχεδιάστηκαν τα προγράμματα κατάρτισης. Η σκέψη ήταν ότι έχουμε να κάνουμε με πελάτες που θα ζητήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουμε (...) Άρα, πρέπει όλοι να είναι καταρτισμένοι ώστε να διατηρήσουν μια επαγγελματική εικόνα, να παρέχουν την υπηρεσία μας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να αφήσουν τους πελάτες ικανοποιημένους, και να είναι σε θέση να διαχειριστούν ευτράπελα.” (Συν. 1)</p> <p>“..ο κάθε κλάδος έχει και διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης για τους εργαζόμενους. Στον δικό μας κλάδο υπάρχει αυστηρό πλαίσιο πρακτικής εξάσκησης του ανθρώπινου δυναμικού, διότι οποιοδήποτε λάθος μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες για τη λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης.” (Συν. 2)</p> <p>“..οι ανάγκες της εργασίας έχουν καθορίσει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.” (Συν. 3)</p> <p>“..ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείσαι εφαρμόζεις και τα αντίστοιχα προγράμματα. Βλέπεις τι ανάγκες έχεις να καλύψεις..” (Συν. 6)</p> <p>“..συγκεκριμένα οι λόγοι περιλαμβάνουν την ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις ανάλογα με τον κλάδο. Κάθε κλάδος απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις. Σχεδιάζοντας την κατάρτιση πρέπει να αναγνωρίζεις τις τάσεις και τις απαιτήσεις του εκάστοτε κλάδου. Επίσης, πρέπει να συνυπολογίζεις την ανταγωνιστικότητα..” (Συν. 7)</p> <p>“Σήμερα είναι απαραίτητη η εξειδίκευση για να προχωρήσεις, είναι η εποχή της εξειδίκευσης. Υπάρχει ανάγκη για πολλές γνώσεις σε</p>

	<p>συγκεκριμένο κλάδο. Η αγορά συνεχώς πιέζει για καινοτομία, για πρωτοπορία, αυτό δεν μπορεί κανείς να το εγγυηθεί χωρίς εξειδίκευση στον κλάδο του. Και με την εκπαίδευση αυτό κάνεις, εξειδικεύεις προσωπικό στον κλάδο σου.” (Συν. 8)</p> <p>“Μια μεσαία επιχείρηση στον κλάδο “Ξενοδοχεία-Εστιατόρια” σαν και τη δική μας πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ειδικότητα των θέσεων εργασίας, τις ανάγκες των εργαζομένων σε γνώσεις και δεξιότητες, τους εσωτερικούς διαδικαστικούς κανόνες, τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών, τις απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας και τις τρέχουσες εξελίξεις στον κλάδο.” (Συν. 8)</p> <p>“Ο επιχειρηματικός κλάδος μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις απαιτήσεις κατάρτισης και την ανάγκη υλοποίησης εσωτερικών προγραμμάτων κατάρτισης. Κλάδοι με ταχέως εξελισσόμενες τεχνολογίες ή πολύπλοκα κανονιστικά πλαίσια, όπως η τεχνολογία, η υγειονομική περίθαλψη, η χρηματοδότηση ή η μεταποίηση, έχουν συχνά μεγαλύτερη ζήτηση για εξειδικευμένες και σύγχρονες δεξιότητες.” (Συν. 9)</p> <p>“..μπορεί επίσης να εξαρτάται από τον συγκεκριμένο κλάδο, το πόσο σύνθετα είναι τα καθήκοντα, όλα αυτά διαμορφώνουν και συγκεκριμένα επιθυμητά πακέτα δεξιοτήτων. (...), άλλα καθήκοντα έχει ο εργαζόμενος στον κλάδο της εστίασης, άλλα σε επιστημονικό πεδίο, η κατάρτιση θα βασίζεται στα καθήκοντα.” (Συν. 10)</p> <p>“..κάθε κλάδος έχει τις δικές του απαιτήσεις. Η εκπαίδευση πάντα πρέπει να είναι σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις.” (Συν. 11)</p> <p>“Ο κλάδος μπορεί να προκαλεί ιδιαίτερες απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα στο δικό μας πεδίο θα δεις τεχνικές μαγειρικής ή ασφάλεια τροφίμων, και πρέπει να έχουμε προσωπικό με εξειδίκευση σε αυτά. Ανάλογα, η ανάγκη για εστίαση εκπαίδευσης μπορεί να διαφέρει ανά κλάδο.” (Συν. 12)</p>
<p><b>Μικρότερες επιχειρήσεις απαιτούν εστίαση σε εκπαίδευση για την υιοθέτηση καινοτομίας</b></p>	<p>“..σε μια μικρή επιχείρηση ενδεχομένως να χρειάζονται προγράμματα για να δεις πώς μπορείς να εφαρμόσεις κάποια καινοτομία, πώς μπορείς να εξελιχθείς με τη χρήση της τεχνολογίας και να μπορέσεις να κάνεις το ίδιο πιο αποτελεσματικά και πιο γρήγορα..” (Συν. 2)</p>

<p><b>Σύνδεση μεγέθους επιχείρησης με προοπτικές εξειδίκευσης/εξέλιξης προσωπικού</b></p>	<p>“Πιστεύω ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με την επιχειρησιακή εκπαίδευση αλλά όχι μόνο με αυτό, γενικότερα με την θέληση για εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Γιατί όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερες προοπτικές προσφέρει για τους εργαζόμενους και για να εξελιχθούν.” (Συν. 3)</p> <p>“Θα ισχύουν σίγουρα διαφορετικοί λόγοι εκπαίδευσης, διαφορετικές προοπτικές εξέλιξης, διαφορετικά πεδία εξέλιξης, άρα ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμόζεται και η κάθε επιχειρησιακή εκπαίδευση.” (Συν. 4)</p>
<p><b>Επιρροή μεγέθους/κλάδου στους στόχους της επιχείρησης</b></p>	<p>“Ανάλογα με τον κλάδο της η κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους στην αγορά, ανάλογα και με τα άτομα που τη διοικούν, ανάλογα με τους επιμέρους στόχους (...) Άρα οι στόχοι της επιχείρησης στον συγκεκριμένο κλάδο που είμαστε, στο e-shopping ήταν ο κανόνας, γύρω από αυτό κινηθήκαμε.” (Συν. 5)</p> <p>“..διαμορφώνεις συγκεκριμένους στόχους και με βάση αυτούς τους στόχους εφαρμόζεις τα προγράμματα.” (Συν. 6)</p> <p>“Μέγεθος και κλάδος καθορίζουν τις ανάγκες εσωτερικής κατάρτισης. Με επιπρόσθετο το βασικό σημείο που πρέπει να προσθέσω, αυτό των στόχων. Η αναγνώριση των εταιρικών στόχων και η στοχοθεσία είναι απαραίτητη εκκίνηση για το σχεδιασμό εκπαίδευσης.” (Συν. 9)</p>
<p><b>Επιρροή μεγέθους ανθρώπινων πόρων σε ανάγκες εκπαίδευσης</b></p>	<p>“Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν περισσότερο προσωπικό που απασχολούν και πολύπλοκες ιεραρχικές δομές, κάτι που απαιτεί προγράμματα που να καλύπτουν διάφορες ανάγκες. Η ανάγκη εκπαίδευσης συσχετίζεται με το μέγεθος, καθώς μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν περισσότερους υπαλλήλους που απαιτούν εκπαίδευση για την ανάπτυξή τους. Έχει να κάνει με τους ανθρώπινους πόρους.” (Συν. 7)</p> <p>“..σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχει συνήθως περισσότερη ανάγκη για δομημένα προγράμματα εκπαίδευσης λόγω του μεγαλύτερου αριθμού υπαλλήλων και της πολυπλοκότητας των διαδικασιών.” (Συν. 8)</p>

Πίνακας 5. Κωδικοποίηση όσον αφορά την επιρροή μεγέθους/κλάδου επιχείρησης στο σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης.



Καταληκτικά, το μέγεθος μιας επιχείρησης και ο επιχειρηματικός κλάδος φαίνεται πως μπορούν να επηρεάσουν το σχεδιασμό εσωτερικής κατάρτισης ως προς το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, λόγω των διαφορετικών απαιτήσεων και των αναγκών που προκύπτουν, ενώ παράλληλα ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας επιρροής είναι αυτός των διαθέσιμων πόρων (οικονομικών και ανθρώπινων). Επιπλέον, το μέγεθος μιας επιχείρησης και ο κλάδος δραστηριοποίησης επηρεάζουν τους στόχους που θέτει η κάθε επιχείρηση και τις προοπτικές που υπάρχουν για την επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού, άρα έμμεσα επηρεάζουν και τις διαδικασίες κατάρτισης.

<b>Θεματικές ενότητες</b>	<b>Κωδικοί</b>
<b>Επιρροή στο περιεχόμενο της κατάρτισης λόγω διαφορετικών αναγκών και απαιτήσεων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης σε διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις</li> <li>✓ Μεγαλύτερες επιχειρήσεις απαιτούν εστίαση στην κατάρτιση για βελτίωση σχέσεων προσωπικού</li> <li>✓ Επιρροή στο περιεχόμενο της εσωτερικής κατάρτισης ανάλογα με το μέγεθος επιχείρησης και τις απαιτήσεις του κλάδου</li> <li>✓ Μικρότερες επιχειρήσεις απαιτούν εστίαση σε εκπαίδευση για την υιοθέτηση καινοτομίας</li> </ul>
<b>Επιρροή από άποψη πόρων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Σημασία των διαθέσιμων πόρων για υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης</li> <li>✓ Επιρροή μεγέθους ανθρώπινων πόρων σε ανάγκες εκπαίδευσης</li> </ul>
<b>Επιρροή των προοπτικών και των στόχων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Σύνδεση μεγέθους επιχείρησης με προοπτικές εξειδίκευσης/εξέλιξης προσωπικού</li> <li>✓ Επιρροή μεγέθους/κλάδου στους στόχους της επιχείρησης</li> </ul>

Πίνακας 6. Θεματικές ενότητες για την επιρροή μεγέθους και κλάδου επιχείρησης στο σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων.

#### **4. Πώς επηρεάζουν οι νέες τεχνολογίες, στο πλαίσιο της ψηφιακής κοινωνίας της γνώσης τον σχεδιασμό και την οργάνωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων;**

- Η ανάπτυξη και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο επιχειρηματικό πεδίο δημιουργεί ανάγκες εκπαίδευσης για την προσαρμογή στη χρήση της

*“Σίγουρα, γιατί όσο προστίθενται νέες μέθοδοι λειτουργίας και νέα συστήματα που μπορούν να διευκολύνουν το έργο μας εμείς πρέπει να ξέρουμε να τα διαχειριζόμαστε. Αυτό γίνεται με την σωστή κατάρτιση στη χρήση της νέας τεχνολογίας.” (Συν. 1)*

*“Όσο υπάρχουν νέες προοπτικές με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και όσο ενσωματώνονται στο πλαίσιο εργασίας διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να μας βοηθήσουν στο να είναι πιο λειτουργική επιχείρησή μας, τόσο αυξάνονται και οι ανάγκες για ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων.” (Συν. 2)*

*“..όσο περισσότερα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούμε, όσο περισσότερες τεχνολογικές εφαρμογές εισάγουμε στην εταιρεία, τόσο περισσότερες είναι και οι ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση.” (Συν. 3)*

*“..διάφορες προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε εταιρεία στη χρήση της τεχνολογίας σήμερα μπορούν να αντιμετωπιστούν με εκπαίδευση του προσωπικού.” (Συν. 4)*

*“Με εισαγωγή νέων εφαρμογών προκύπτει η ανάγκη να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι σε αυτές. Άρα, άμεσα προκύπτει η ανάγκη για ενίσχυση των γνώσεων σε αυτόν τον παράγοντα της τεχνολογίας.” (Συν. 7)*

*“Πρέπει να εκπαιδευούμε το προσωπικό να χρησιμοποιεί τα νέα ψηφιακά μέσα...” (Συν. 8)*

*“Η τεχνολογία που ενσωματώνεις δημιουργεί νέα πόστα εργασίας, νέες ευθύνες και νέες δουλειές γενικότερα. Και κάποιος πρέπει να εκπαιδευτεί και να τις κάνει.” (Συν. 10)*

*“Η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών καθιστούν πιο αναγκαία την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, διότι οι νέες τεχνολογίες απαιτούν ενημέρωση και εξοικείωση των υπαλλήλων για να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά. Με*

*τη σωστή χρήση τους βελτιώνεται η απόδοση και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής μας, άρα υπάρχει ένα κίνητρο επιπρόσθετης κατάρτισης.” (Συν. 12)*

Εισάγοντας νέες τεχνολογίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον προκύπτουν οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, ώστε να προσαρμόζεται στη χρήση των νέων τεχνολογιών και να μπορεί να τις αξιοποιεί για την βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας δημιουργεί έναν επιπλέον τομέα, στον οποίο το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση και έτσι άμεσα η τεχνολογία καθίσταται αντικείμενο εκπαίδευσης για το προσωπικό.

- **Αξιοποίηση εξ αποστάσεων εκπαίδευσης για την εσωτερική κατάρτιση**

*“..θα μπορούσε να αξιοποιηθεί ώστε να παραδίδεται στους εργαζόμενους υλικό στο οποίο πρέπει να καταρτιστούν εξ αποστάσεως, ώστε να μη χάνουν χρόνο σε μετακινήσεις κ.τ.λ. Στην πανδημία εφαρμόσαμε πράγματι τηλεεκπαίδευση για θέματα που αφορούσαν τη διαχείριση των κρίσεων αυτών στην επιχείρησή μας και είδαμε ότι λειτουργεί, κερδίζεις χρόνο, πόρους..” (Συν. 1)*

*“Με την τηλεεκπαίδευση προσεγγίζεις από απόσταση τυχόν προβλήματα, ο ρόλος της τεχνολογίας στην εκπαίδευση σε κάθε κλάδο είναι σήμερα εμφανής..” (Συν. 4)*

*“Χρησιμοποιούμε πολύ την τεχνολογία, ιδιαίτερα μετά την πανδημία, με πλατφόρμες εκπαιδευτικές πετυχαίνουμε ταχύτερη προσέγγιση στην κατάρτιση τω εργαζομένων,..” (Συν. 8)*

*“Στην εταιρία μου, χρησιμοποιούμε τεχνολογία όπως e-learning, βίντεο μαθήματα και πλατφόρμες..” (Συν. 12)*

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση αξιοποιείται και στο επιχειρηματικό περιβάλλον για την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, πρακτική που αναδείχθηκε περισσότερο εν μέσω πανδημίας. Η εξ αποστάσεως ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση θεωρείται ως ένα κατάλληλο μέσο ώστε να μην σπαταλούνται πόροι για την εκπαίδευση των εργαζομένων και για την προσέγγιση προβλημάτων της επιχείρησης από την ασφάλεια της απόστασης. Χαρακτηριστικά αναφέρονται στα πλεονεκτήματα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης η αμεσότητα, η ταχύτερη προσέγγιση στην κατάρτιση και εξοικονόμηση χρόνου και πόρων.

- **Εμπλουτισμός του περιεχομένου της εκπαίδευσης με αξιοποίηση της τεχνολογίας**

*“Με τον κατάλληλο σχεδιασμό μπορείς να βελτιώσεις και τις μεθόδους εκπαίδευσης, να παρέχεις περισσότερο υλικό..” (Συν. 1)*

*“Σίγουρα μπορεί να αξιοποιηθεί, γιατί με την τεχνολογία έχουμε πρόσβαση σε τεράστιες πηγές δεδομένων και το διαδίκτυο είναι αστείρευτη πηγή γνώσεων, οπότε όλα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν για την κατάρτιση των εργαζομένων.” (Συν. 2)*

*“Ενδεχομένως με περισσότερο υλικό (...) με περισσότερο επικαιροποιημένο περιεχόμενο.” (Συν. 3)*

*“Η τεχνολογία έχει τεράστιες δυνατότητες σήμερα. Καταρχάς εκεί μέσα μπορείς να βρεις τα πάντα, στο διαδίκτυο δηλαδή, να ανοίξεις έτσι το κινητό σου, μπορείς να βρεις ό,τι πληροφορία θέλεις, τόσο απλά! Άρα γιατί να μην μπορείς να τη χρησιμοποιείς και στην εκπαίδευση, ήδη στην εκπαίδευση γενικά, και στα παιδιά ακόμα, στα σχολεία, χρησιμοποιούν πάρα πολύ την τεχνολογία, υπάρχει συγκεκριμένος λόγος που γίνεται αυτό!” (Συν. 6)*

Δεδομένου ότι το διαδίκτυο είναι μια αστείρευτη πηγή πληροφοριών και τεράστιου όγκου δεδομένων, οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αξιοποιούνται για τη βελτίωση των μεθόδων εκπαίδευσης, με εμπλουτισμό του περιεχομένου εκπαίδευσης των εργαζομένων και με επικαιροποιημένες οδηγίες.

- **Βελτίωση των μεθόδων της παρεχόμενης κατάρτισης με χρήση των νέων τεχνολογιών**

*“..ενσωματώσουν την τεχνολογία για βελτιώσεις στις μεθόδους εκπαίδευσης.” (Συν. 3)*

*“..όποιες προκλήσεις εμφανίζονται στο πλαίσιο της εκπαίδευσης αντιμετωπίζονται πλέον με την χρήση της τεχνολογίας..” (Συν. 4)*

*“..οι εταιρίες μπορούν να στοχεύουν σε άμεσες διαδικασίες μάθησης..” (Συν. 7)*

*“..η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει τις μεθόδους εκπαίδευσης..” (Συν. 12)*

Συνολικά, με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι εφικτό να βελτιωθούν σημαντικά οι αξιοποιούμενες μέθοδοι κατάρτισης του προσωπικού και να αντιμετωπιστούν οι όποιες προκλήσεις μπορεί να παρουσιάζει το πλαίσιο εκπαίδευσης ενηλίκων, ιδιαίτερα σε κοινό εργασιακό περιβάλλον και να δοθεί έμφαση στις αναγκαίες πτυχές.

- **Αξιοποίηση της τεχνολογίας για διαδραστικό και ασφαλές περιβάλλον πρακτικής εξάσκησης**

*“..με περισσότερες πρακτικές ευκαιρίες εξάσκησης..” (Συν. 3)*

*“Μετά η τεχνολογία επιτρέπει δυνατότητες πρακτικής εξάσκησης,..” (Συν. 4)*

*“Μετά υπάρχει και το πλεονέκτημα της προσομοίωσης, οι εργαζόμενοι κάνουν πρακτική εξάσκηση χωρίς να ελλοχεύει ο κίνδυνος του σφάλματος, που θα μπορούσε να δώσει κακή εντύπωση στους πελάτες. Η τεχνολογία επιτρέπει ένα ασφαλές περιβάλλον μάθησης, για την επιχείρηση περισσότερο!” (Συν. 8)*

*“Το να τους φέρει σε επαφή για την αντιμετώπιση προκλήσεων σε ένα κοινό, ασφαλές, πλαίσιο που δεν είναι δυνατόν ούτε να γίνουν λάθη, ούτε να υπάρξει επιβάρυνση της εταιρείας με κάποιο τρόπο, σε πόρους ή σε οτιδήποτε άλλο, ναι, είναι χρήσιμο για την εξέλιξή τους.” (Συν. 11)*

Χαρακτηριστικό πλεονέκτημα της αξιοποίησης της τεχνολογίας στην εσωτερική κατάρτιση του προσωπικού είναι το γεγονός ότι με αυτό τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί ένα ασφαλές, διαδραστικό περιβάλλον, όπου με την εγγύηση της μη δυνατότητας σφάλματος, οι εργαζόμενοι μπορούν να προχωρήσουν σε πρακτική εξάσκηση στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.

- **Αξιοποίηση της τεχνολογίας για άμεση επανάληψη όποτε χρειάζεται το προσωπικό**

*“..εύκαιρο υλικό προς επανάληψη της γνώσης αν χρειαστεί..” (Συν. 4)*

Ακόμα οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους υπό επιμόρφωση να έχουν πρόσβαση στο υλικό της κατάρτισης κατά βούληση και όποτε παρουσιάζεται κάποια ανάγκη επανάληψης.

- **Άμεση και συνεχής επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτή/εργαζόμενου και εργαζομένων**

*“..επιτρέπει συνεχή επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου.” (Συν. 4)*

*“..ήτοι η τεχνολογία εγγυάται αμεσότητα και εξατομίκευση.” (Συν. 9)*

*“Σε πλατφόρμες εκπαίδευσης παρατηρείται ότι είναι πιο ανοιχτοί οι άνθρωποι να εκφράζουν την άποψή τους σε σχέση με το πως είναι στο πλαίσιο της διά ζώσης επικοινωνίας.” (Συν. 11)*

Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να εγγυηθούν αμεσότητα και συνεχή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων και μεταξύ των εργαζομένων που συμμετέχουν στα προγράμματα κατάρτισης. Γενικά, το χαρακτηριστικό της άμεσης επικοινωνίας που παρέχει η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί στο πλαίσιο της κατάρτισης των εργαζομένων, καθώς οι τελευταίοι μπορούν να επικοινωνούν ανοιχτά στο πλαίσιο της εκπαίδευσής τους, να μοιράζονται τις κοινές τους εμπειρίες, τις ιδέες τους και να δημιουργείται έτσι ένας στενός κύκλος αλληλεπιδράσεων.

- **Πιο προσιτή και οικονομική η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση με τις νέες τεχνολογίες**

*“..γιατί με την τεχνολογία γίνεται όλο πιο προσιτό στον εργαζόμενο και είναι και οικονομικό από αυτή την άποψη.” (Συν. 5)*

*“Τα βλέπουν και τα κάνουνε, τα μαθαίνουν στην ουσία με έναν “εικονικό δάσκαλο”, πάρα πολύ χρήσιμο αν με ρωτάς, γιατί δεν χρειάζεται να έχεις άτομο, εκπαιδευτή συγκεκριμένο που να τους δείχνει..” (Συν. 6)*

*“Αυτό επιτρέπει ευέλικτη πρόσβαση σε εκπαίδευση...” (Συν. 12)*

Επιπλέον οι νέες τεχνολογίες παρέχουν μια ξεχωριστή ευελιξία ως προς την πρόσβαση στη γνώση και έτσι αποτελούν οικονομικά μέσα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης του προσωπικού για τις επιχειρήσεις. Ένα πρόγραμμα κατάρτισης που βασίζεται στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών μπορεί να είναι πιο προσιτό και οικονομικό σε σύγκριση με ένα πρόγραμμα που σχεδιάζεται και πρέπει να απασχολήσει μεγάλο αριθμό εκπαιδευτών, να χρησιμοποιήσει πόρους για όγκο εκπαιδευτικού υλικού, να διαθέσει συγκεκριμένο χώρο για εκπαίδευση, κ.α.

- **Δυνατότητες άμεσης αξιολόγησης της προόδου κατάρτισης των εργαζομένων**

*“..οι εταιρίες μπορούν να στοχεύουν σε άμεσες διαδικασίες μάθησης και αξιολόγησης της πορείας των εργαζομένων τόσο στην εκπαίδευση, όσο και στην εργασία τους” (Συν. 7)*

*“..και ελέγχουμε με σταθερότητα και με συνέπεια την πρόοδό τους, γνωρίζουμε πότε είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν σε νέα καθήκοντα.” (Συν. 8)*

*“..θα ήταν πολύ χρήσιμο να έχεις τις πλατφόρμες για κατάρτιση υποψήφιων σε πόστα που χρειάζεσαι, και σαν εξετάσεις, να προσλαμβάνεις τον κατάλληλο. Αφού αξιολογούν αυτά τα συστήματα..” (Συν. 10)*

*“Στην εταιρία μου χρησιμοποιούμε τεχνολογία όπως (...) πλατφόρμες για αξιολόγηση..” (Συν. 12)*

Με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτές και στις διευθύνσεις ανθρώπινων πόρων να προχωρούν σε άμεσες διαδικασίες αξιολόγησης της προόδου κατάρτισης των εργαζομένων. Έτσι, οι εταιρείες μπορούν να στοχεύουν στις νέες προσιτές και ευέλικτες διαδικασίες αξιολόγησης της πορείας των εργαζομένων στην εκπαίδευση αλλά και στην εργασία τους, να ελέγχουν με σταθερότητα την πρόοδό τους και να μπορούν να υπολογίζουν την ετοιμότητα των εργαζομένων για την ανάληψη των εργασιακών τους καθηκόντων.

- **Εξατομικευμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση χάρη στην τεχνολογία**

*“..με την τεχνολογία δεν απευθύνεσαι μαζικά σε ένα κοινό υπαλλήλων που πρέπει αν εκπαιδεύσεις, αλλά ατομικά, στον κάθε εργαζόμενο. Η εξατομικευμένη προσέγγιση στην*

ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι μείζονος σημασίας πλεονέκτημα και η τεχνολογία βοηθάει σε αυτό.” (Συν. 7)

“..ήτοι η τεχνολογία εγγυάται αμεσότητα και εξατομίκευση. Σε κάθε κλάδο, εκπαιδεύοντας εξειδικευμένους υπαλλήλους της εξατομίκευση. Εν έτει 2023 διαμορφώνεις την κατάρτιση με μια τέτοια προσέγγιση ανεξαρτήτως κλάδου.” (Συν. 9)

“Αυτό επιτρέπει ευέλικτη πρόσβαση σε εκπαίδευση (...) έτσι επιτυγχάνουμε και την εξατομικευμένη προσέγγιση που προανέφερα.” (Συν. 12)

Σημαντικό είναι το πλεονέκτημα που προσφέρει η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση όσον αφορά το κομμάτι της εξατομικευμένης προσέγγισης στην κατάρτιση των εργαζομένων. Με την τεχνολογία και την αμεσότητα που εξασφαλίζει είναι εφικτό να υπάρξει εστίαση στην εξειδίκευση των υπαλλήλων μέσα από εξατομικευμένες μεθόδους, που υποστηρίζουν τον κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα ανάλογα με τα ελλείμματα του και τις δυνάμεις του.

- **Προώθηση της καινοτομίας με τις νέες τεχνολογίες στην εσωτερική κατάρτιση**

“Τόσην ώρα μιλάμε για ανταγωνιστικότητα και για καινοτομία, αν η χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων δεν είναι καινοτομία, δεν ξέρω τι είναι! Το προσωπικό πρέπει να κατανοεί τη λειτουργία της τεχνολογίας και να την αποδέχεται, εδώ έγκειται και ο προσανατολισμός στην καινοτομία που προανέφερα.” (Συν. 8)

“..έχοντας κατανοήσει τα οφέλη, θέλω ακόμα περισσότερο να ενημερώνομαι για όποια καινοτομία αφορά την εσωτερική κατάρτιση. Καινοτομία στην κατάρτιση σημαίνει καινοτομία στην εταιρία!” (Συν. 9)

“Μέχρι σήμερα έχει αποδειχτεί ότι όσο περισσότερα νέα στοιχεία εισάγονται στο περιβάλλον εργασίας, τότε τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη να εκπαιδεύσεις τους υπαλλήλους για να μπορούν να διαχειριστούν τις καινοτομίες. Είναι θέμα διαχείρισης της καινοτομίας πια, και προσαρμογής στην αλλαγή, δεν είναι κάτι άλλο. Ειδικά όταν μιλάμε για τεχνολογία.” (Συν. 11)



Επιπλέον, με τις νέες τεχνολογίες στην εσωτερική κατάρτιση του προσωπικού προωθείται έμμεσα και άμεσα η καινοτομία. Η ίδια η χρήση των τεχνολογικών εργαλείων αποτελούν μια καινοτομία την οποία οφείλουν να υιοθετούν οι επιχειρήσεις που θέλουν να προοδεύσουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επομένως, ο προσανατολισμός στην υιοθέτηση της καινοτομίας επιβάλλει την εκπαίδευση του προσωπικού στην αξιοποίηση της τεχνολογίας. Χαρακτηριστικά, επισημαίνεται ότι η καινοτομία στην εκπαίδευση σημαίνει παράλληλα καινοτομία και στην πορεία της ίδιας της εταιρείας.

- **Παρακολούθηση των εξελίξεων και των τάσεων χάρη στην τεχνολογία**

*“..συνέχεια υπάρχουν καινούριες πληροφορίες, τα δεδομένα μετασχηματίζονται με ραγδαίους ρυθμούς, δεν είσαι ποτέ σίγουρος ότι ξέρεις με κάθε λεπτομέρεια μέχρι και την τελευταία εξέλιξη, για αυτό και μεγάλο μέρος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αφορά την επαφή με τις νέες τάσεις και εξελίξεις. Βλέπεις ότι μεγάλο μέρος της κατάρτισης πάει εκεί.” (Συν. 9)*

Με την πληθώρα των πληροφοριών που συναντά κανείς στο διαδίκτυο είναι εφικτό οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις εξελίξεις στον εκάστοτε κλάδο και τις τάσεις στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Χάρη στην τεχνολογία, οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν το περιεχόμενο στα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων, προσπαθώντας να συμβαδίσουν με τις τάσεις της αγοράς.

- **Ενίσχυση της ομαδικότητας και του πνεύματος συνεργασίας μέσω νέων τεχνολογιών στην κατάρτιση**

*“Η τεχνολογία και οι πλατφόρμες εκπαίδευσης είναι ένας πάρα πολύ ασφαλής τρόπος να τους φέρεις κοντά, να καταλάβουν ότι έχουν ένα κοινό στόχο και να εργαστούν, αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους με βάση τους στόχους της επιχείρησης.” (Συν. 11)*

Οι εργαζόμενοι συμμετέχοντας σε προγράμματα κατάρτισης που αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις νέες τεχνολογίες έρχονται κοντά και χάρη στην αμεσότητα που παρέχουν στην επικοινωνία αυτά τα νέα μέσα και τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να αντιλαμβάνονται ότι κατευθύνονται από έναν κοινό στόχο στο πλαίσιο της εργασίας τους. Έτσι, αναπτύσσουν

δεξιότητες που αφορούν την πρόοδο της επιχείρησης, ενισχύεται η συλλογικότητα, η ομαδικότητα και ευνοείται το πνεύμα συνεργασίας.

Κωδικοί	Αποσπάσματα
<p><b>Η ανάπτυξη και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο επιχειρηματικό πεδίο δημιουργεί ανάγκες εκπαίδευσης για την προσαρμογή στη χρήση της</b></p>	<p>“Σίγουρα, γιατί όσο προστίθενται νέες μέθοδοι λειτουργίας και νέα συστήματα που μπορούν να διευκολύνουν το έργο μας εμείς πρέπει να ξέρουμε να τα διαχειριζόμαστε. Αυτό γίνεται με την σωστή κατάρτιση στη χρήση της νέας τεχνολογίας.” (Συν. 1)</p> <p>“Όσο υπάρχουν νέες προοπτικές με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και όσο ενσωματώνονται στο πλαίσιο εργασίας διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να μας βοηθήσουν στο να είναι πιο λειτουργική επιχείρησή μας, τόσο αυξάνονται και οι ανάγκες για ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων.” (Συν. 2)</p> <p>“..όσο περισσότερα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούμε, όσο περισσότερες τεχνολογικές εφαρμογές εισάγουμε στην εταιρεία, τόσο περισσότερες είναι και οι ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση.” (Συν. 3)</p> <p>“..διάφορες προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε εταιρεία στη χρήση της τεχνολογίας σήμερα μπορούν να αντιμετωπιστούν με εκπαίδευση του προσωπικού.” (Συν. 4)</p> <p>“Με εισαγωγή νέων εφαρμογών προκύπτει η ανάγκη να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι σε αυτές. Άρα, άμεσα προκύπτει η ανάγκη για ενίσχυση των γνώσεων σε αυτόν τον παράγοντα της τεχνολογίας.” (Συν. 7)</p> <p>“Πρέπει να εκπαιδεύουμε το προσωπικό να χρησιμοποιεί τα νέα ψηφιακά μέσα,..” (Συν. 8)</p> <p>“Η τεχνολογία που ενσωματώνεις δημιουργεί νέα πόστα εργασίας, νέες ευθύνες και νέες δουλειές γενικότερα. Και κάποιος πρέπει να εκπαιδευτεί και να τις κάνει.” (Συν. 10)</p> <p>“Η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών καθιστούν πιο αναγκαία την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, διότι οι νέες τεχνολογίες απαιτούν ενημέρωση και εξοικείωση των υπαλλήλων για να αξιοποιηθούν</p>

	<p>αποτελεσματικά. Με τη σωστή χρήση τους βελτιώνεται η απόδοση και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής μας, άρα υπάρχει ένα κίνητρο επιπρόσθετης κατάρτισης.” (Συν. 12)</p>
<p><b>Αξιοποίηση εξ αποστάσεων εκπαίδευσης για την εσωτερική κατάρτιση</b></p>	<p>“..θα μπορούσε να αξιοποιηθεί ώστε να παραδίδεται στους εργαζόμενους υλικό στο οποίο πρέπει να καταρτιστούν εξ αποστάσεως, ώστε να μη χάνουν χρόνο σε μετακινήσεις κ.τ.λ. Στην πανδημία εφαρμόσαμε πράγματι τηλεεκπαίδευση για θέματα που αφορούσαν τη διαχείριση των κρίσεων αυτών στην επιχείρησή μας και είδαμε ότι λειτουργεί, κερδίζεις χρόνο, πόρους..” (Συν. 1)</p> <p>“Με την τηλεεκπαίδευση προσεγγίζεις από απόσταση τυχόν προβλήματα, ο ρόλος της τεχνολογίας στην εκπαίδευση σε κάθε κλάδο είναι σήμερα εμφανής..” (Συν. 4)</p> <p>“Χρησιμοποιούμε πολύ την τεχνολογία, ιδιαίτερα μετά την πανδημία, με πλατφόρμες εκπαιδευτικές πετυχαίνουμε ταχύτερη προσέγγιση στην κατάρτιση τω εργαζομένων,..” (Συν. 8)</p> <p>“Στην εταιρία μου, χρησιμοποιούμε τεχνολογία όπως e-learning, βίντεο μαθήματα και πλατφόρμες..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Εμπλουτισμός του περιεχομένου της εκπαίδευσης με αξιοποίηση της τεχνολογίας</b></p>	<p>“Με τον κατάλληλο σχεδιασμό μπορείς να βελτιώσεις και τις μεθόδους εκπαίδευσης, να παρέχεις περισσότερο υλικό..” (Συν. 1)</p> <p>“Σίγουρα μπορεί να αξιοποιηθεί, γιατί με την τεχνολογία έχουμε πρόσβαση σε τεράστιες πηγές δεδομένων και το διαδίκτυο είναι αστείρευτη πηγή γνώσεων, οπότε όλα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν για την κατάρτιση των εργαζομένων.” (Συν. 2)</p> <p>“Ενδεχομένως με περισσότερο υλικό (...) με περισσότερο επικαιροποιημένο περιεχόμενο.” (Συν. 3)</p> <p>“Η τεχνολογία έχει τεράστιες δυνατότητες σήμερα. Καταρχάς εκεί μέσα μπορείς να βρεις τα πάντα, στο διαδίκτυο δηλαδή, να ανοίξεις έτσι το κινητό σου, μπορείς να βρεις ό,τι πληροφορία θέλεις, τόσο απλά! Άρα γιατί να μην μπορείς να τη χρησιμοποιείς και στην εκπαίδευση, ήδη στην εκπαίδευση γενικά, και στα παιδιά ακόμα, στα σχολεία, χρησιμοποιούν πάρα πολύ την τεχνολογία, υπάρχει συγκεκριμένος λόγος που γίνεται αυτό!” (Συν. 6)</p>

<p><b>Βελτίωση των μεθόδων της παρεχόμενης κατάρτισης με χρήση των νέων τεχνολογιών</b></p>	<p>“..ενσωματώσουν την τεχνολογία για βελτιώσεις στις μεθόδους εκπαίδευσης.” (Συν. 3)</p> <p>“..όποιες προκλήσεις εμφανίζονται στο πλαίσιο της εκπαίδευσης αντιμετωπίζονται πλέον με την χρήση της τεχνολογίας..” (Συν. 4)</p> <p>“..οι εταιρίες μπορούν να στοχεύουν σε άμεσες διαδικασίες μάθησης..” (Συν. 7)</p> <p>“..η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει τις μεθόδους εκπαίδευσης..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Αξιοποίηση της τεχνολογίας για διαδραστικό και ασφαλές περιβάλλον πρακτικής εξάσκησης</b></p>	<p>“..με περισσότερες πρακτικές ευκαιρίες εξάσκησης..” (Συν. 3)</p> <p>“Μετά η τεχνολογία επιτρέπει δυνατότητες πρακτικής εξάσκησης..” (Συν. 4)</p> <p>“Μετά υπάρχει και το πλεονέκτημα της προσομοίωσης, οι εργαζόμενοι κάνουν πρακτική εξάσκηση χωρίς να ελλοχεύει ο κίνδυνος του σφάλματος, που θα μπορούσε να δώσει κακή εντύπωση στους πελάτες. Η τεχνολογία επιτρέπει ένα ασφαλές περιβάλλον μάθησης, για την επιχείρηση περισσότερο!” (Συν. 8)</p> <p>“Το να τους φέρει σε επαφή για την αντιμετώπιση προκλήσεων σε ένα κοινό, ασφαλές, πλαίσιο που δεν είναι δυνατόν ούτε να γίνουν λάθη, ούτε να υπάρξει επιβάρυνση της εταιρείας με κάποιο τρόπο, σε πόρους ή σε οτιδήποτε άλλο, ναι, είναι χρήσιμο για την εξέλιξή τους.” (Συν. 11)</p>
<p><b>Αξιοποίηση της τεχνολογίας για άμεση επανάληψη όποτε χρειάζεται το προσωπικό</b></p>	<p>“..εύκαιρο υλικό προς επανάληψη της γνώσης αν χρειαστεί..” (Συν. 4)</p>
<p><b>Άμεση και συνεχής επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτή/εργαζόμενου και εργαζομένων</b></p>	<p>“..επιτρέπει συνεχή επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου.” (Συν. 4)</p> <p>“..ήτοι η τεχνολογία εγγυάται αμεσότητα και εξατομίκευση.” (Συν. 9)</p> <p>“Σε πλατφόρμες εκπαίδευσης παρατηρείται ότι είναι πιο ανοιχτοί οι άνθρωποι να εκφράζουν την άποψή τους σε σχέση με το πως είναι στο πλαίσιο της διά ζώσης επικοινωνίας.” (Συν. 11)</p>
<p><b>Πιο προσιτή και οικονομική η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση με τις νέες τεχνολογίες</b></p>	<p>“..γιατί με την τεχνολογία γίνεται όλο πιο προσιτό στον εργαζόμενο και είναι και οικονομικό από αυτή την άποψη.” (Συν. 5)</p> <p>“Τα βλέπουν και τα κάνουνε, τα μαθαίνουν στην ουσία με έναν “εικονικό δάσκαλο”, πάρα πολύ χρήσιμο αν με ρωτάς, γιατί δεν χρειάζεται να έχεις</p>

	<p>άτομο, εκπαιδευτή συγκεκριμένο που να τους δείχνει..” (Συν. 6)</p> <p>“Αυτό επιτρέπει ευέλικτη πρόσβαση σε εκπαίδευση..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Δυνατότητες άμεσης αξιολόγησης της προόδου κατάρτισης των εργαζομένων</b></p>	<p>“..οι εταιρίες μπορούν να στοχεύουν σε άμεσες διαδικασίες μάθησης και αξιολόγησης της πορείας των εργαζομένων τόσο στην εκπαίδευση, όσο και στην εργασία τους” (Συν. 7)</p> <p>“..και ελέγχουμε με σταθερότητα και με συνέπεια την πρόοδό τους, γνωρίζουμε πότε είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν σε νέα καθήκοντα.” (Συν. 8)</p> <p>“..θα ήταν πολύ χρήσιμο να έχεις τις πλατφόρμες για κατάρτιση υποψήφιων σε πόστα που χρειάζεσαι, και σαν εξετάσεις, να προσλαμβάνεις τον κατάλληλο. Αφού αξιολογούν αυτά τα συστήματα..” (Συν. 10)</p> <p>“Στην εταιρία μου χρησιμοποιούμε τεχνολογία όπως (...) πλατφόρμες για αξιολόγηση..” (Συν. 12)</p>
<p><b>Εξατομικευμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση χάρη στην τεχνολογία</b></p>	<p>“..με την τεχνολογία δεν απευθύνεσαι μαζικά σε ένα κοινό υπαλλήλων που πρέπει αν εκπαιδεύσεις, αλλά ατομικά, στον κάθε εργαζόμενο. Η εξατομικευμένη προσέγγιση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι μείζονος σημασίας πλεονέκτημα και η τεχνολογία βοηθάει σε αυτό.” (Συν. 7)</p> <p>“..ήτοι η τεχνολογία εγγυάται αμεσότητα και εξατομίκευση. Σε κάθε κλάδο, εκπαιδεύοντας εξειδικευμένους υπαλλήλους της εξατομίκευσης. Εν έτει 2023 διαμορφώνεις την κατάρτιση με μια τέτοια προσέγγιση ανεξαρτήτως κλάδου.” (Συν. 9)</p> <p>“Αυτό επιτρέπει ευέλικτη πρόσβαση σε εκπαίδευση (...) έτσι επιτυγχάνουμε και την εξατομικευμένη προσέγγιση που προανέφερα.” (Συν. 12)</p>
<p><b>Προώθηση της καινοτομίας με τις νέες τεχνολογίες στην εσωτερική κατάρτιση</b></p>	<p>“Τόσην ώρα μιλάμε για ανταγωνιστικότητα και για καινοτομία, αν η χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων δεν είναι καινοτομία, δεν ξέρω τι είναι! Το προσωπικό πρέπει να κατανοεί τη λειτουργία της τεχνολογίας και να την αποδέχεται, εδώ έγκειται και ο προσανατολισμός στην καινοτομία που προανέφερα.” (Συν. 8)</p> <p>“..έχοντας κατανοήσει τα οφέλη, θέλω ακόμα περισσότερο να ενημερώνομαι για όποια καινοτομία αφορά την εσωτερική κατάρτιση.</p>

	<p><i>Καινοτομία στην κατάρτιση σημαίνει καινοτομία στην εταιρία!” (Συν. 9)</i></p> <p><i>“Μέχρι σήμερα έχει αποδειχτεί ότι όσο περισσότερα νέα στοιχεία εισάγονται στο περιβάλλον εργασίας, τότε τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη να εκπαιδεύσεις τους υπαλλήλους για να μπορούν να διαχειριστούν τις καινοτομίες. Είναι θέμα διαχείρισης της καινοτομίας πια, και προσαρμογής στην αλλαγή, δεν είναι κάτι άλλο. Ειδικά όταν μιλάμε για τεχνολογία.” (Συν. 11)</i></p>
<p><b>Παρακολούθηση των εξελίξεων και των τάσεων χάρη στην τεχνολογία</b></p>	<p><i>“..συνέχεια υπάρχουν καινούριες πληροφορίες, τα δεδομένα μετασχηματίζονται με ραγδαίους ρυθμούς, δεν είσαι ποτέ σίγουρος ότι ξέρεις με κάθε λεπτομέρεια μέχρι και την τελευταία εξέλιξη, για αυτό και μεγάλο μέρος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αφορά την επαφή με τις νέες τάσεις και εξελίξεις. Βλέπεις ότι μεγάλο μέρος της κατάρτισης πάει εκεί.” (Συν. 9)</i></p>
<p><b>Ενίσχυση της ομαδικότητας και του πνεύματος συνεργασίας μέσω νέων τεχνολογιών στην κατάρτιση</b></p>	<p><i>“Η τεχνολογία και οι πλατφόρμες εκπαίδευσης είναι ένας πάρα πολύ ασφαλής τρόπος να τους φέρεις κοντά, να καταλάβουν ότι έχουν ένα κοινό στόχο και να εργαστούν, αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους με βάση τους στόχους της επιχείρησης.” (Συν. 11)</i></p>

Πίνακας 7. Κωδικοποίηση των αποσπασμάτων για τους τρόπους που οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.

Οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης του προσωπικού με τους εξής τρόπους: από τη μία η προσαρμογή στην αξιοποίηση της τεχνολογίας αποτελεί αυτούσιο εκπαιδευτικό αντικείμενο πάνω στο οποίο πρέπει να καταρτιστούν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης, από την άλλη οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αξιοποιηθούν ως μέσο για τη βελτίωση της παρεχόμενης εσωτερικής κατάρτισης. Επιπλέον, ένα κομμάτι που βελτιώνουν οι νέες τεχνολογίες είναι αυτό της επικοινωνίας και της συνεργασίας χάρη στην αμεσότητα και την ευελιξία στην πρόσβαση που εγγυώνται.

<b>Θεματικές ενότητες</b>	<b>Κωδικοί</b>
---------------------------	----------------

<p>Αξιοποίηση τεχνολογίας ως περιεχόμενο της εκπαίδευσης</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Η ανάπτυξη και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο επιχειρηματικό πεδίο δημιουργεί ανάγκες εκπαίδευσης για την προσαρμογή στη χρήση της</li> <li>✓ Προώθηση της καινοτομίας με τις νέες τεχνολογίες στην εσωτερική κατάρτιση</li> <li>✓ Παρακολούθηση των εξελίξεων και των τάσεων χάρη στην τεχνολογία</li> </ul>
<p>Αξιοποίηση ης τεχνολογίας για τη βελτίωση της κατάρτισης</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Αξιοποίηση εξ αποστάσεων εκπαίδευσης για την εσωτερική κατάρτιση</li> <li>✓ Εμπλουτισμός του περιεχομένου της εκπαίδευσης με αξιοποίηση της τεχνολογίας</li> <li>✓ Βελτίωση των μεθόδων της παρεχόμενης κατάρτισης με χρήση των νέων τεχνολογιών</li> <li>✓ Αξιοποίηση της τεχνολογίας για διαδραστικό και ασφαλές περιβάλλον πρακτικής εξάσκησης</li> <li>✓ Αξιοποίηση της τεχνολογίας για άμεση επανάληψη όποτε χρειάζεται το προσωπικό</li> <li>✓ Δυνατότητες άμεσης αξιολόγησης της προόδου κατάρτισης των εργαζομένων</li> <li>✓ Εξατομικευμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση χάρη στην τεχνολογία</li> </ul>
<p>Βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας χάρη στην αμεσότητα της εκπαίδευσης με νέες τεχνολογίες</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Άμεση και συνεχής επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτή/εργαζόμενου και εργαζομένων</li> <li>✓ Πιο προσιτή και οικονομική η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση με τις νέες τεχνολογίες</li> <li>✓ Ενίσχυση της ομαδικότητας και του πνεύματος συνεργασίας μέσω νέων τεχνολογιών στην κατάρτιση</li> </ul>

Πίνακας 8. Θεματικές ενότητες για τον τρόπο που οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν την παρεχόμενη εσωτερική κατάρτιση.

### **2.2.2 Έκθεση ευρημάτων**

#### **Τρόποι επένδυσης στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση**

Οι σύγχρονες ελληνικές μεσαίες επιχειρήσεις επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Φαίνεται πως οι διευθύνσεις ανθρώπινων πόρων εστιάζουν σε τέσσερις συγκεκριμένες κατευθύνσεις σχεδιάζοντας την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων, με γνώμονα τις ανάγκες της επιχείρησης και των εργαζομένων που πρέπει να καλυφθούν και πάντοτε βάσει των εταιρικών στόχων. Αρχικά, οι επιχειρήσεις επενδύουν ιδιαίτερα στον ίδιο τον εργαζόμενο ως μονάδα. Εστιάζουν στην επικαιροποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού, προκειμένου αυτό να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις και τις εξελίξεις του εκάστοτε κλάδου, ενώ παράλληλα, δεδομένου ότι πρόκειται για την εποχή της εξειδίκευσης οι επιχειρήσεις επιθυμούν να έχουν στη δούλεψή τους εξειδικευμένο προσωπικό που να μπορεί να εκτελεί πρακτικά και με επιτυχία τα εργασιακά του καθήκοντα. Επιπλέον, αναγνωρίζεται η σημασία της ψυχικής ενδυνάμωσης του προσωπικού, οπότε δίνεται ο απαραίτητος προσανατολισμός στην αυτοβελτίωση των εργαζομένων, γεγονός που φανερώνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εστιάζουν και στην ευημερία των ανθρώπων που απασχολούν και δεν τους αντιμετωπίζουν απλώς ως εργατικά χέρια. Δεδομένης της σύγχρονης ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης και της ενσωμάτωσης όλο και περισσότερων ψηφιακών εργαλείων στην επιχειρηματική πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις επενδύουν επίσης στην τεχνολογική εξειδίκευση του προσωπικού, ώστε αυτό να προσαρμόζεται στη χρήση των νέων ψηφιακών μέσων.

Ένας δεύτερος προσανατολισμός των επιχειρήσεων ως προς την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και την κατάρτισή του είναι η εστίαση στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων στις εσωτερικές δομές της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι στο πλαίσιο της εσωτερικής κατάρτισης δίνεται έμφαση στη συνοχή του προσωπικού και στην ενίσχυση της συνεργατικότητας και της συμμετοχικότητας, στη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας και στη βελτιωμένη αλληλεπίδραση, ώστε να είναι εφικτή η επίλυση συγκρούσεων και η ελαχιστοποίηση των εντάσεων και πιθανών λαθών που μπορεί να οφείλονται στην καθημερινή



πίεση. Γενικότερα, οι σχέσεις των εργαζομένων είναι ένας παράγοντας στον οποίο επενδύουν οι επιχειρήσεις. Κατά αντίστοιχο τρόπο, οι επιχειρήσεις εστιάζουν και στην εξωτερική επικοινωνία και αλληλεπίδραση, καθώς, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις που αφορούν την άμεση επαφή με το καταναλωτικό κοινό, ο προσανατολισμός στη βέλτιστη εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί αναπόφευκτα σημαντικό κομμάτι της εσωτερικής κατάρτισης των εργαζομένων.

Τέλος η ίδια η επιχείρηση και η εξέλιξη της στην αγορά δεν απουσιάζει από το επίκεντρο της προσοχής των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού. Πέρα από τον παράγοντα της ανάγκης για προσαρμογή στην ευμετάβλητη σύγχρονη αγορά, η επένδυση στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στον εντοπισμό πιθανών αδυναμιών και στην κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών που μπορεί να έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ή ακόμα και το σύνολο μιας επιχείρησης. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συνολικά χαρακτηρίζεται ως ένα σημαντικό μέσο για την εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης στην αγορά. Σε αυτό το πλαίσιο, οι στόχοι και οι επιδιώξεις της κάθε εταιρείας διαδραματίζουν ένα μείζονα ρόλο για αυτό το λόγο, με την εισαγωγή ενός νεοπροσληφθέντα εργαζόμενου σε ένα νέο εταιρικό περιβάλλον, είναι απαραίτητη η ομαλή μετάβαση του και η εκπαίδευσή του, ώστε να μπορεί να ενσωματωθεί στην εταιρεία, στο μικρόκοσμο που δημιουργείται σε κάθε μικρή, μεσαία ή μεγάλη επιχείρηση, και να μπορεί να εναρμονίσει τους στόχους του με τους στόχους της εταιρείας.

### **Πώς τα οφέλη της εσωτερικής κατάρτισης οδηγούν σε κερδοφορία για την επιχείρηση;**

Μέσα από τέσσερις βασικούς τρόπους τα πλεονεκτήματα και τα επιμέρους οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης οδηγούν σε οικονομικά οφέλη για τις επιχειρήσεις. Αρχικά, ένας βασικός παράγοντας είναι η εξοικονόμηση πόρων: με εκπαιδευμένο προσωπικό και επαρκώς εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, οι επιχειρήσεις σημειώνουν λιγότερες ανάγκες για περισσότερες προσλήψεις και διατηρούν ένα ισχυρό και αποτελεσματικό, παραγωγικό ανθρώπινο κεφάλαιο. Επιπλέον, μειώνονται τα περιθώρια σφάλματος κατά την εργασία και δεν απαιτείται από τις επιχειρήσεις να σπαταλήσουν πόρους (ανθρώπινους και οικονομικούς) για να διορθώσουν τυχόν λάθη και παραβλέψεις.

Ένας δεύτερος παράγοντας είναι η βελτίωση της φήμης. Με εξειδικευμένο προσωπικό και με αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας, η εξυπηρέτηση που λαμβάνουν οι καταναλωτές είναι και αυτή αισθητά βελτιωμένη. Με αυτόν τον τρόπο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών, επομένως είναι περισσότερο πιθανό οι

ικανοποιημένοι καταναλωτές να επαναλάβουν κάποια αγορά. Επίσης, είναι περισσότερο πιθανό ικανοποιημένοι καταναλωτές να αξιολογήσουν θετικά την εμπειρία τους από την λήψη υπηρεσίας από κάποια επιχείρηση. Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα διαμορφώνουν μια θετική εικόνα για την επιχείρηση, βελτιώνουν τη φήμη της και συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία.

Το εξειδικευμένο προσωπικό, επίσης, σημαίνει περισσότερη και καλύτερη παραγωγή/προσφορά. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα να παράγεται περισσότερο έργο και το έργο αυτό να είναι ακόμα καλύτερο. Έτσι, η διαθέσιμη προσφορά των επιχειρήσεων μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις της ζήτησης των καταναλωτών. Επιπρόσθετα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης των εργαζομένων που μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης είναι το θετικό κλίμα εργασίας και οι βελτιωμένες σχέσεις των εργαζομένων, που επιτρέπουν σχέσεις συνεργασίας, ομαδικότητας, συμμετοχικότητας, με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι μια περισσότερο επιθυμητή εργασιακή συμπεριφορά, μια στάση πιο επαγγελματική απέναντι στην εργασία τους, πετυχαίνοντας παράλληλα, καλύτερα αποτελέσματα. Στον ίδιο προσανατολισμό μπορεί να αναφερθεί και η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού, αφού το ικανοποιημένο προσωπικό αποδίδει τα μέγιστα.

Τέλος μέσα από την επιχειρησιακή εκπαίδευση διαμορφώνεται μια συγκεκριμένη εταιρική κουλτούρα για όλα τα μέλη της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι σταδιακά εξασφαλίζεται μια συνολική ομαλή λειτουργία στα διάφορα πόστα εργασίας με αποτέλεσμα τη βελτίωση όλων των πλευρών της επιχειρηματικής δραστηριότητας, επομένως και των κερδών. Παράλληλα, μέσα από την εκπαίδευση ενισχύεται η υιοθέτηση της καινοτομίας, αφού προωθούνται σημαντικές πρωτοβουλίες για την ενσωμάτωση νέων πρακτικών και νέων ιδεών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει μακροπρόθεσμα σε αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, με εκπαίδευση των εργαζομένων ενισχύεται η αφοσίωση του προσωπικού στην προσωπική του εξέλιξη αλλά και η αφοσίωσή του στην εταιρεία, η οποία υποστηρίζει την επαγγελματική του ανάπτυξη και το καθιστά αυτό σαφές με την παροχή εκπαίδευσης. Έτσι, η κουλτούρα βελτίωσης δεν αφορά μόνο τις διευθύνσεις των τμημάτων, αλλά και το ίδιο το προσωπικό. Όλοι αυτοί οι παράγοντες αποτελούν μια σημαντική επένδυση της επιχείρησης στην μακροπρόθεσμη επίτευξη των εταιρικών στόχων βάσει, των οποίων σχεδιάζονται άλλωστε και τα προγράμματα κατάρτισης.

### **Πώς μέγεθος/κλάδος της επιχείρησης επηρεάζουν το σχεδιασμό εκπαίδευσης;**

Φαίνονται τρία βασικά πεδία επιρροής της εσωτερικής κατάρτισης από το μέγεθος μιας επιχείρησης και τον κλάδο δραστηριοποίησης της. Αναλυτικότερα, το μέγεθος και ο κλάδος της επιχείρησης επηρεάζουν το περιεχόμενο της κατάρτισης λόγω των διαφορετικών αναγκών και των απαιτήσεων που προκύπτουν. Διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις εμφανίζουν διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού. Για παράδειγμα μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρειάζονται εστίαση στην κατάρτιση για τη βελτίωση των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ μικρότερες επιχειρήσεις συχνά απαιτούν εστίαση σε εκπαίδευση για την υιοθέτηση καινοτομίας. Γενικότερα, φαίνεται πως η επιρροή στο περιεχόμενο της εσωτερικής κατάρτισης προκύπτει από τις ανάγκες εξειδίκευσης και τις απαιτήσεις σε πακέτα δεξιοτήτων ανάλογα με τον κλάδο της εκάστοτε επιχείρησης.

Επίσης, το μέγεθος και ο κλάδος μιας επιχείρησης επηρεάζουν την οργάνωση της εκπαίδευσης από άποψη πόρων, τόσο οικονομικών όσο και ανθρώπινων. Βάσει των διαθέσιμων οικονομικών πόρων προκύπτουν οι αντίστοιχες επενδύσεις σε συστηματικά προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, ενώ το μέγεθος των ανθρώπινων πόρων μπορεί να καθορίσει τις ανάγκες κατάρτισής του. Τέλος, το μέγεθος και ο κλάδος μιας επιχείρησης επηρεάζουν άμεσα τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων και τους στόχους που θέτει η ίδια επιχείρηση για το μέλλον της στην αγορά. Έτσι, υπάρχει ισχυρή σύνδεση του μεγέθους της επιχείρησης με τα επιλεγόμενα προγράμματα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού βάσει των προοπτικών εξέλιξής του, ενώ αντίστοιχα δεν πρέπει να λησμονείται πως τα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων βασίζονται στους επιμέρους στόχους μιας επιχείρησης.

### **Πώς συνδέονται τα οφέλη από την εσωτερική κατάρτιση βάσει μεγέθους και κλάδου με την πρόοδο της επιχείρησης;**

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω ευρήματα, μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τον τρόπο που συνδυάζονται όλα τα οφέλη από την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση του προσωπικού, η οποία σχεδιάζεται ώστε να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις του κάθε κλάδου, στους στόχους της κάθε επιχείρησης και βάσει των διαθέσιμων πόρων. Η εσωτερική κατάρτιση ευθυγραμμίζεται τελικά με την πρόοδο μιας επιχείρησης. Αρχικά, η επένδυση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων δημιουργεί σε αυτούς την αίσθηση της αξίας και της ασφάλειας. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε αυξημένη

αφοσίωση, δέσμευση και βελτιωμένη απόδοση στους ρόλους τους. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και έχουν ευκαιρίες ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία, γίνονται σημαντικά μέλη του οργανισμού και συμβάλλουν στην επιτυχία του. Η κερδοφορία παραμένει ένας κρίσιμος παράγοντας, αλλά οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν επίσης τη σημασία της βιωσιμότητας και της κοινωνικής ευθύνης. Κατά το σχεδιασμό των προγραμμάτων κατάρτισης, οι εταιρείες εξετάζουν την ενσωμάτωση πρακτικών που προάγουν την οικονομική επιτυχία, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και την ικανοποίηση και τη λειτουργικότητα του εργατικού δυναμικού τους. Με αυτόν τον τρόπο, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση συμβάλλει σε μια ισορροπημένη προσέγγιση που ευθυγραμμίζει την πρόοδο της εταιρείας με τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευημερία.

Επιπλέον, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση προάγει τη συνοχή, τη συνεργασία και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Δημιουργεί στενούς δεσμούς εντός της εταιρείας, ενισχύοντας την ομαδική εργασία και τη συνολική παραγωγικότητα. Με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, η κατάρτιση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμόζονται στις νέες προκλήσεις και να συμβάλλουν στη συνεχή καινοτομία και επιτυχία της εταιρείας. Επιπλέον, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση επηρεάζει θετικά τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Η εξειδικευμένη εκπαίδευση στα αντίστοιχα περιβάλλοντα οδηγεί σε αλλαγή στην αφοσίωση, τη δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτή η αλλαγή στάσης μεταφράζεται σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση, αυξημένη παραγωγικότητα και ικανότητα παραγωγής ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση ενισχύει την εσωτερική κουλτούρα και συντελεί στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία. Τα προγράμματα κατάρτισης προσανατολίζουν το προσωπικό προς τον εκσυγχρονισμό, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα, επηρεάζοντας θετικά τη συμπεριφορά του εντός της εταιρείας. Επιπλέον, η κατάρτιση προωθεί την αλληλεπίδραση των εργαζομένων, δημιουργεί νέους δεσμούς και ενισχύει την κατανόηση των κοινών στόχων. Ο συνολικός αντίκτυπος περιλαμβάνει τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών, τη μείωση των παραπόνων, τη συνεργασία, την ευελιξία, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη διατήρηση των εργαζομένων. Παράλληλα με την κερδοφορία, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση διαφόρων πτυχών μιας εταιρείας, οδηγώντας στην ανάπτυξη και την επιτυχία της.

## **Πώς επηρεάζουν οι νέες τεχνολογίες την εσωτερική κατάρτιση προσωπικού;**

Οι νέες τεχνολογίες που αναδύονται και που ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στην επιχειρηματική πραγματικότητα μπορούν να επηρεάσουν το σχεδιασμό των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Αυτό πραγματοποιείται με δύο κύριους τρόπους: από τη μία, η αξιοποίηση της τεχνολογίας αποτελεί αναγκαίο αντικείμενο εκπαίδευσης του προσωπικού και από την άλλη αποτελεί μέσο για τη βελτίωση της παρεχόμενης εσωτερικής κατάρτισης του προσωπικού. Η ανάπτυξη και ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο επιχειρηματικό πεδίο δημιουργεί ανάγκες εκπαίδευσης προκειμένου το προσωπικό να προσαρμόζεται στην χρήση της τεχνολογίας. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο προωθείται η καινοτομία, αφού είναι εφικτό οι εταιρείες να παρακολουθούν τις τρέχουσες εξελίξεις και τις τάσεις στον εκάστοτε επιχειρηματικό κλάδο.

Όσον αφορά τη βελτίωση της κατάρτισης χάρη στην αξιοποίηση της τεχνολογίας, αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από πολλούς τρόπους. Αρχικά, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η αξιοποίηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης για την εσωτερική κατάρτιση, ενώ είναι εφικτός ο εμπλουτισμός του περιεχομένου της εκπαίδευσης και γενικότερη η βελτίωση των μεθόδων της παρεχόμενης εκπαίδευσης με τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Επιπρόσθετα, χάρη στις νέες τεχνολογίες μπορούν να διαμορφωθούν διαδραστικά και ασφαλή περιβάλλοντα για την πρακτική εξάσκηση των εργαζομένων στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση με ευελιξία και αμεσότητα στο εκπαιδευτικό τους υλικό, ενώ οι επιχειρήσεις και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προχωρούν σε αξιολόγηση της πορείας της κατάρτισης του προσωπικού και να κρίνουν κατά πόσο ή όχι οι υπάλληλοι είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στα εργασιακά τους καθήκοντα. Επιπλέον, μέσα από τη χρήση των νέων τεχνολογιών επιτυγχάνεται μια εξατομικευμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση.

Τέλος, οι νέες τεχνολογίες και η χρήση τους στο σχεδιασμό της εσωτερικής κατάρτισης επιτρέπουν ενίσχυση των σχέσεων συνεργασίας και προώθηση του πνεύματος ομαδικότητας, καθώς η άμεση και συνεχής επικοινωνία και η αλληλεπίδραση που επιτρέπουν τα ψηφιακά μέσα κατά τη χρήση τους διαμορφώνουν μια εμπειρία πιο προσιτή και σαφώς πιο οικονομική για τις επιχειρήσεις, που δεν χρειάζεται πλέον να κατασπαταλούν πόρους για εκπαιδευτές, εκπαιδευτικό υλικό, αίθουσες διδασκαλίας, κτλ. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης αντιλαμβάνονται ότι έχουν κοινούς στόχους, έρχονται πιο κοντά, μαθαίνουν να συνεργάζονται και να αλληλοεπιδρούν παραγωγικά.



### 3. Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στην διεξοδική μελέτη του ρόλου της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα. Για το σκοπό της έρευνας αυτής πραγματοποιήθηκε ποιοτική ανάλυση δεδομένων που συλλέχθηκαν από συνεντεύξεις που παραχώρησαν μέλη των διευθύνσεων ή των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού από ελληνικές μικρές/μεσαίες επιχειρήσεις.

Τα ευρήματα της έρευνας υπογραμμίζουν τον πολύπλευρο χαρακτήρα των στρατηγικών εσωτερικής κατάρτισης στις ελληνικές μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες όχι μόνο δίνουν προτεραιότητα στην ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων, αλλά επίσης ενισχύουν την ομαδική εργασία, ενισχύουν τις εξωτερικές αλληλεπιδράσεις και ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους, εύρημα σύμφωνο με τις αναφορές των Nadler & Nadler (2012) για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας και της οργανωτικής ανάπτυξης. Το ίδιο επισημαίνουν άλλωστε και οι Votinius & Rönnmar (2021) αναφορικά με την ευθυγράμμιση εταιρικών στόχων επιχείρησης και εσωτερικής κατάρτισης. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπογραμμίζει τη στρατηγική σημασία της εσωτερικής κατάρτισης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και τα ευρήματα αναφορικά με τους τρόπους αξιοποίησης της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στο επιχειρηματικό περιβάλλον συμφωνούν με τις αναφορές των Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), οι οποίοι τονίζουν όχι μόνο την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και την βελτίωση της συνεργασίας.

Παράλληλα, εντοπίστηκε ότι η εσωτερική κατάρτιση επηρεάζει σημαντικά την κερδοφορία των επιχειρήσεων μέσω τεσσάρων κρίσιμων μηχανισμών, παρουσιάζοντας πολλά κοινά σημεία με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με τα οικονομικά οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης (Bellmann, Grunau, Troltsch & Walden, 2014· Nikandrou, Apospori, Panayotopoulou, Stavrou & Papalexandris, 2008). Πρώτον, μειώνει το κόστος καλλιεργώντας ένα εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, μειώνοντας την ανάγκη για συχνές προσλήψεις και διατηρώντας ένα αποτελεσματικό ανθρώπινο κεφάλαιο που ελαχιστοποιεί τα δαπανηρά λάθη. Δεύτερον, η κατάρτιση ενισχύει τη φήμη μιας επιχείρησης, αυξάνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστοί, με αποτέλεσμα επαναλαμβανόμενες αγορές και θετικές συστάσεις, ενισχύοντας τελικά την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία. Τρίτον, οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι αυξάνουν την παραγωγή και την προσφορά, ικανοποιώντας αποτελεσματικά τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Η κατάρτιση προάγει τη θετική δυναμική στο χώρο εργασίας, βελτιώνοντας τις σχέσεις των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και τον επαγγελματισμό, με αποτέλεσμα ανώτερες επιδόσεις. Τέλος, η κατάρτιση προάγει μια εταιρική κουλτούρα αποδοτικότητας, καινοτομίας και δέσμευσης των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία, ευθυγραμμίζοντας την ανάπτυξη του προσωπικού με τους στόχους της εταιρείας, όπως ακριβώς αναφέρουν και οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003).

Όλα τα παραπάνω ευρήματα ήταν αναμενόμενα, δεδομένων των πληροφοριών που είχαν εντοπιστεί πριν τη διεξαγωγή της ανάλυσης και στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Πράγματι, η μελέτη της βιβλιογραφίας είχε σχηματίσει μια σαφή εντύπωση σε σχέση με τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής κατάρτισης σε πληθώρα παραγόντων, παράγοντες που επιβεβαιώθηκαν και μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Τα πλεονεκτήματα αυτά άμεσα παρουσιάζουν ακόμη και χωρίς περαιτέρω αναλύσεις συσχετίσεις με την ανάπτυξη της κερδοφορίας σε επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, πιστεύω πως κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι η εταιρική κουλτούρα που εστιάζει στην αποδοτικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων θα φέρει σύντομα αποτελέσματα στην οικονομική ανάπτυξη ενός οργανισμού/επιχείρησης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να φανεί ο τρόπος με τον οποίο οι διευθύνοντες εστιάζουν στις παραμέτρους αυτές και ο βαθμός στον οποίο υπογραμμίζουν τη σχέση μεταξύ ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και οικονομικής ανάπτυξης της επιχείρησης.



Το μέγεθος και ο τομέας της εταιρείας βρέθηκε πως επηρεάζουν τις στρατηγικές κατάρτισης, διαμορφώνοντας το περιεχόμενο, την υλικοτεχνική υποδομή και την επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στις σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ οι μικρότερες εστιάζουν στην καινοτομία. Οι ειδικές ανάγκες του κλάδου καθοδηγούν το περιεχόμενο της κατάρτισης. Έτσι, επιβεβαιώνονται οι αναφορές των Votinius & Rönningmar (2021) που εστίασαν ιδιαίτερα στη σημασία του κλάδου των επιχειρήσεων. Η κατανομή των πόρων και οι απαιτήσεις κατάρτισης εξαρτώνται από τους διαθέσιμους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Το μέγεθος και ο τομέας μιας επιχείρησης ευθυγραμμίζουν την ανάπτυξη του προσωπικού με τους οργανωτικούς στόχους. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τη σύνθετη σχέση μεταξύ της κατάρτισης, των χαρακτηριστικών της εταιρείας και της κερδοφορίας, υπογραμμίζοντας τη σημασία των προσαρμοσμένων πρωτοβουλιών κατάρτισης. Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι τα προγράμματα εσωτερικής κατάρτισης προσαρμόζονται ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κλάδου, στους στόχους της επιχείρησης και στη διαθεσιμότητα των πόρων, ευθυγραμμιζόμενα τελικά με την πρόοδο της εταιρείας. Με το εύρημα αυτό συμφωνούν οι Bellmann, Grunau, Troltsch & Walden (2014), ενώ και οι Nawaz, Hassan, Hassan, Shaukat & Asadullah (2014) συμφωνούν ότι οι επενδύσεις στην κατάρτιση δημιουργούν αίσθημα αξίας και ασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων, προωθώντας την αφοσίωση, τη δέσμευση και τη βελτίωση της απόδοσης, αλλά και την καινοτομία, μία παράμετρος στην οποία εστιάζει ιδιαίτερα ο Βεργίδης (2008). Λόγω του αντικειμενικής λογικής συνέχειας και της πρακτικής συσχέτισης των πόρων της επιχείρησης με τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τα ευρήματα αυτά και η συνεπής συμφωνία με τη βιβλιογραφία ήταν εξίσου αναμενόμενα.

Όσο για το ρόλο της τεχνολογίας, η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στα προγράμματα εσωτερικής κατάρτισης εξετάζεται, εξυπηρετώντας διπλό σκοπό. Πρώτον, αντιμετωπίζει την ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων στην αξιοποίηση της τεχνολογίας, προωθώντας την καινοτομία και διατηρώντας τις εταιρείες ενήμερες με τις τάσεις του κλάδου. Δεύτερον, η τεχνολογία ενισχύει την κατάρτιση, επιτρέποντας την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, το διαδραστικό περιεχόμενο, τις εξατομικευμένες προσεγγίσεις και την αξιολόγηση της προόδου. Προωθεί επίσης τη συνεργασία και την ομαδική εργασία μέσω της ψηφιακής επικοινωνίας, καθιστώντας την κατάρτιση πιο προσιτή και οικονομικά αποδοτική. Τα ευρήματα αυτά για το ρόλο της τεχνολογίας είναι σε συνάφεια με τις αναφορές των Autor, Dorn, Katz, Patterson & Van Reenen (2020) ή της Orlova (2021), ενώ παρουσιάζεται από τους

συμμετέχοντες στην έρευνα η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των σύγχρονων ψηφιακών μέσων σε δευτερεύοντα ρόλο, όπως ανέφεραν νωρίτερα οι Hawkrigde, Newton & Hall (2018), οι οποίοι εστίασαν σε μετασχηματιστικό ρόλο της τεχνολογίας και στην ενίσχυση της προσιτότητας των εργαζομένων σε σύγχρονες πρακτικές εκπαίδευσης και διαδραστικής αλληλεπίδρασης.

Συμπερασματικά, η έρευνα αυτή υπογραμμίζει τον μετασχηματιστικό ρόλο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, δίνοντας έμφαση στη συμβολή της σε διάφορες πτυχές μιας επιχείρησης, όπως η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών, η συνεργασία και η επαγγελματική ανάπτυξη, οι οποίες συμβάλλουν συλλογικά στην ανάπτυξη και την επιτυχία. Επιπλέον, υπογραμμίζεται ο εξελισσόμενος ρόλος της τεχνολογίας στη διαμόρφωση των μεθόδων κατάρτισης και στη βελτίωση της προσβασιμότητας, της αποδοτικότητας και της συνεργασίας στο πλαίσιο των προγραμμάτων κατάρτισης. Δεδομένης της συνάφειας των αποτελεσμάτων της έρευνας με τις αναφορές της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που προηγήθηκε της έρευνας, κατά την προσωπική μου άποψη, οι διευθύνοντες και οι υπεύθυνοι των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα είναι πλήρως ενημερωμένοι με τις σύγχρονες ανάγκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο πλαίσιο της εσωτερικής κατάρτισης.

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας πιστεύω πως αναδεικνύουν σημαντικές πτυχές της εσωτερικής κατάρτισης στον χώρο των μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων. Κατ' αρχάς, αποδεικνύεται ότι η προσαρμογή στο μέγεθος και τον κλάδο της επιχείρησης είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική υλοποίηση της εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει ένας τύπος κατάρτισης ή μία στρατηγική κατάρτισης που να ταιριάζει σε όλους όσον αφορά την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, και ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες τους με προσοχή. Επιπλέον, η εύρεση ότι η εσωτερική κατάρτιση συσχετίζεται άμεσα με την οικονομική μεγέθυνση της επιχείρησης είναι σημαντική αν και αναμενόμενη, αφού υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε εκπαίδευση μπορούν να αναμένουν απτά οφέλη στον τομέα της ανάπτυξης και του ανταγωνισμού. Συνεπώς, θεωρώ ότι αποτελεί σημαντικό μήνυμα για τους επιχειρηματίες που επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοση των επιχειρήσεών τους. Τέλος, η παρατήρηση ότι η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει την εσωτερική κατάρτιση είναι πρωταρχικής σημασίας, καθώς προσφέρει μια πρακτική προσέγγιση για την εκπαίδευση. Τα εργαλεία και οι πλατφόρμες τεχνολογίας μπορούν να βοηθήσουν στην πιο αποτελεσματική και αποδοτική διαδικασία ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων. Αυτό είναι πράγματι καίριο εύρημα, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις

αντιμετωπίζουν συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις στον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας.

Όσον αφορά τις πρακτικές εφαρμογές της έρευνας, τα αποτελέσματα αυτά προσφέρουν σημαντικές κατευθυντήριες γραμμές για τους επιχειρηματίες αλλά και για τους ερευνητές, υπογραμμίζοντας τη σημασία της προσαρμογής της εσωτερικής κατάρτισης στις ανάγκες της επιχείρησης, την επένδυση σε τεχνολογικές λύσεις και την αναγνώριση της άμεσης σχέσης μεταξύ εκπαίδευσης και οικονομικής απόδοσης στο χώρο της επιχειρηματικότητας. Οι Διευθύνσεις Ανθρωπίνων Πόρων και τα τμήματα Διοίκησης μπορούν να επωφεληθούν από αυτές τις γνώσεις εμπλουτίζοντας τις προοπτικές των εργαζομένων τους και ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα στον κλάδο τους. Επιπλέον, στο ερευνητικό πεδίο μπορεί να υπάρξει αντίστοιχη εστίαση για τον σχεδιασμό και την οργάνωση σχετικών προγραμμάτων εσωτερικής κατάρτισης και εξέταση των οικονομικών πλεονεκτημάτων για την επιχειρηματικότητα.

Ένας περιορισμός της έρευνας είναι ότι, ενώ υπήρξε ενδελεχής μελέτη των απόψεων των συμμετεχόντων αναφορικά με το υπό διερεύνηση θέμα, δεν υπήρξε κάποια ποσοτική εστίαση στην απεικόνιση της πραγματικότητας των συνθηκών ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική επιχειρηματικότητα. Αντίστοιχα, δεν εξετάστηκε η πραγματικότητα που αφορά τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εστιάσουν στο ευρύτερο επιχειρηματικό ελληνικό περιβάλλον και να αξιοποιήσουν συνδυασμό μεθόδων ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, ώστε να είναι εφικτή η πλήρης κατανόηση της ελληνικής πραγματικότητας όσον αφορά την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, αλλά να είναι επίσης εφικτή και η διεξαγωγή ποσοτικής μέτρησης, που θα μπορεί να αποτυπώσει απαντήσεις για τις πραγματικές συνθήκες ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Με άλλα λόγια, να εντοπιστεί και να κατανοηθεί η άποψη των διευθυντών επιχειρήσεων/διευθυντών τμημάτων ΔΑΠ, αλλά και να μετρηθεί κατά πόσο συμβαίνουν οι περιγραφόμενες συνθήκες στην ελληνική σύγχρονη επιχειρηματικότητα.

Μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να εμβαθύνουν στις συγκεκριμένες ψηφιακές ικανότητες που πρέπει να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι μέσω της κατάρτισης, δεδομένου του διαρκώς εξελισσόμενου τεχνολογικού τοπίου. Επιπλέον, μέσα από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δικαιολογείται μια βαθύτερη διερεύνηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στη διατήρηση των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία, αναγνωρίζοντας τον κρίσιμο αντίκτυπό τους στην ευημερία και την κερδοφορία

μιας επιχείρησης. Ακόμη, θα ήταν εφικτή η διερεύνηση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας των διαφόρων μεθόδων κατάρτισης, όπως η ηλεκτρονική μάθηση και οι διαδραστικές τεχνολογίες, καθώς κάτι τέτοιο θα μπορούσε να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιστοποιήσουν τις επενδύσεις τους στην κατάρτιση. Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να δώσουν έμφαση στη σχέση μεταξύ της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και της προσαρμοστικότητας μιας επιχείρησης στην ψηφιακή αναβάθμιση, φωτίζοντας τη στρατηγική σημασία της κατάρτισης για τη διασφάλιση της επιβίωσης και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων στην νέα ψηφιακή εποχή. Τέλος, η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση ευθυγραμμίζεται με βιώσιμες πρακτικές, συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της περιβαλλοντικής συνείδησης, είναι απαραίτητη, δεδομένης της αυξανόμενης σημασίας αυτών των παραγόντων τόσο για την κερδοφορία όσο και για την κοινωνική ευημερία.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Α. Βιβλιογραφία στα ελληνικά

- Αθανασίου, Α. (2006). Η υποκίνηση των ενηλίκων όσον αφορά τη συμμετοχή τους σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. *Εκπαίδευση Ενηλίκων* (7), 12-17.
- Βαλκάνος, Ε. (2009). *Η συμβολή της βιωματικής μάθησης στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση*. Ανακτήθηκε από [http://edu4adults.blogspot.com/2010/09/blogpost\\_16.html#ixzz1sKgDrXmE](http://edu4adults.blogspot.com/2010/09/blogpost_16.html#ixzz1sKgDrXmE)
- Βεργίδης, Δ. (2008). *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων: Η εξέλιξη της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ελλάδα και η κοινωνικο-οικονομική λειτουργία της*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2016). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Καραλής, Θ. & Παπαγεωργίου, Η. (2012). *Εκπαίδευση εργαζομένων στην εκπαίδευση ενηλίκων: Σχεδιασμός, Υλοποίηση και αξιολόγηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης*. Εργασία και δια βίου εκπαίδευση. Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης. Ινστιτούτο εργασίας –ΓΣΕΕ. Εκπαιδευτικό υλικό. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ. Ανακτήθηκε από <https://www.openbook.gr/schediasmos-ylopoiisi-kai-axiologisi-programmaton-dia-vioug-ekpaideysis/>
- Καραλής, Θ. (2008). Διά Βίου Μάθηση, Εκπαίδευση Ενηλίκων και Ενεργός Πολίτης. Στο Σ. Μπάλιας (Επιμ.), *Ενεργός Πολίτης και Εκπαίδευση* (σελ. 125-150). Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Μεταίχμιο: Αθήνα.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Κτιζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Τσιώλης, Γ. (2018). Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. στο Γ. Ζαϊμάκης (επ). *Ερευνητικές διαδρομές στις κοινωνικές επιστήμες, Θεωρητικές, μεθοδολογικές συμβολές και μελέτες περίπτωσης* ( σ. 97-125). Πανεπιστήμιο Κρήτης – Εργαστήριο Κοινωνικής Ανάλυσης και Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Έρευνας.

Χαρτοφύλακα, Τ., Χάρχαλος, Μ., & Μανώλογλου, Β. (2013). Workplace e-learning: data, trends and perspectives. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 7(1Α), 236-242. Ανακτήθηκε από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/view/547>

Χατζηπαντελή, Π., (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

## **Β. Βιβλιογραφία στα ελληνικά από μετάφραση**

Descy, P., & Tessaring, M. (2002). *Κατάρτιση και μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

## **Γ. Βιβλιογραφία στα αγγλικά**

Autor, D., Dorn, D., Katz, L., Patterson, C. & Van Reenen. J. (2020). The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 135, 645–709.

Avis, J. (2014). Workplace learning, VET and vocational pedagogy: the transformation of practice. *Research in Post-Compulsory Education*, 19(1), 45-53.

Bandari, V. (2023). Enterprise Data Security Measures: A Comparative Review of Effectiveness and Risks Across Different Industries and Organization Types. *International Journal of Business Intelligence and Big Data Analytics*, 6(1), 1-11. Retrieved from <https://research.tensorgate.org/index.php/IJBIBDA/article/view/3>

Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *ILR Review*, 54(3), 647-662. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/001979390105400307>

- Bellmann, L., Grunau, P., Troltsch, K., & Walden, G. (2014). Make or buy: train in-company or recruit from the labour market?. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 6, 1-18. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1186/s40461-014-0009-x>
- Bercu, A. M. (2017). Impact of employees' training programmes on job satisfaction. *Current science*, 1340-1345. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/24912676>
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0001839211433562>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., ... & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of research in Nursing*, 25(8), 652-661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *Qualitative report*, 21(5), 811-831. <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol21/iss5/2brought>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
- Conková, M. (2013). Analysis of perceptions of conventional and e-learning education in corporate training. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 73-97. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/dcae/7f0837df06daddef34458e5b4a468da9d58e.pdf>
- Drábek, J., Lorincová, S., & Javorčíková, J. (2017). Investing in human capital as a key factor for the development of enterprises. In Ladislav, M. (Eds.). *Issues of Human Resource Management*, (pp. 54-78). InTech. Retrieved from [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=sdCPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA113&dq=in-company+training+as+an+investment+in+human+resources&ots=DxLgqePhcJ&sig=noBikPPysHGN8ccdvlYw2tXcEgQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=in-company%20training%20as%20an%20investment%20in%20human%20resources&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=sdCPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA113&dq=in-company+training+as+an+investment+in+human+resources&ots=DxLgqePhcJ&sig=noBikPPysHGN8ccdvlYw2tXcEgQ&redir_esc=y#v=onepage&q=in-company%20training%20as%20an%20investment%20in%20human%20resources&f=false)

- Elias, J., & Merriam, S. (1995). *Philosophical Foundations of Adult Education* (2nd Ed.). USA: Krieger Publishing Company.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Ferond, C. (2006). The origins and evolution of human performance technology. In J. A. Pershing (Ed.), *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Foley, G. (2020). *Understanding adult education and training*. Routledge. Retrieved from [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=NsHyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=adult+training&ots=ZgOvtYjYIA&sig=BwqG2WdU8J9KC1zQ4TiOM8CiPBE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=adult%20training&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=NsHyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=adult+training&ots=ZgOvtYjYIA&sig=BwqG2WdU8J9KC1zQ4TiOM8CiPBE&redir_esc=y#v=onepage&q=adult%20training&f=false)
- Franz, W., & Soskice, D. (1995). The German apprenticeship system. In F. Buttler, W. Franz, R. Schettkat & D. Soskice (Eds.). *Institutional frameworks and labor market performance: comparative views on the US and German economies*, (pp. 208-234). Routledge.
- Gebhardt, J., Grimm, A., & Neugebauer, L. M. (2015). Developments 4.0 Prospects on future requirements and impacts on work and vocational education. *Journal of technical education*, 3(2), 117-133. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/236100231.pdf>
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B., & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy: The case of Barbados. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164-182. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626001211196460/full/html>
- Hawkrige, D., Newton, W., & Hall, C. (2018). *Computers in company training* (Vol. 19). Routledge. Retrieved from [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=tiZTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=technology+and+in-company+training&ots=IDGRp1iRSe&sig=NjnIGNosYCrAchZL0vK6thL0EDY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=technology%20and%20in-company%20training&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=tiZTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=technology+and+in-company+training&ots=IDGRp1iRSe&sig=NjnIGNosYCrAchZL0vK6thL0EDY&redir_esc=y#v=onepage&q=technology%20and%20in-company%20training&f=false)



- Jagero, N., Komba, H. V. & Ndaskoi Mlingi, M. (2012). Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania. *International Journal of Humanities and Social Science*, November, 2(22), 114-120.
- James, P. (2002). Discourses and practices of competence-based training: implications for worker and practitioner identities. *International Journal of Lifelong Learning*. 21(4), 269-391.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit: Thompson Gale.
- McGuinness, S., & Ortiz, L. (2016). Skill gaps in the workplace: measurement, determinants and impacts. *Industrial relations journal*, 47(3), 253-278. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/114146/1/dp9278.pdf>
- McKenney, M. J., & Handley, H. A. (2020). Using the DSRM to Develop a Skills Gaps Analysis Model. *IEEE Engineering Management Review*, 48(4), 102-119. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9149577>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human Resource Management* (Global Edition). Pearson.
- Nadler, Z., & Nadler, L. (2012). *Designing training programs*. Routledge. Retrieved from [https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=bmC4MqTfD0QC&oi=fnd&pg=PR3&dq=strategies+for+designing+on+the+job+training&ots=EpxYPVTBxY&sig=t-SIQKyzoaysmryUhkFnlPUjTbM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=strategies%20for%20designing%20on%20the%20job%20training&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=bmC4MqTfD0QC&oi=fnd&pg=PR3&dq=strategies+for+designing+on+the+job+training&ots=EpxYPVTBxY&sig=t-SIQKyzoaysmryUhkFnlPUjTbM&redir_esc=y#v=onepage&q=strategies%20for%20designing%20on%20the%20job%20training&f=false)
- Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement: Empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan. *Middle-east journal of scientific research*, 19(4), 593-601. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Ali-Asadullah/publication/286461589\\_Impact\\_of\\_employee\\_training\\_and\\_empowerment\\_on\\_employee\\_creativity\\_through\\_employee\\_engagement\\_Empirical\\_evidence\\_from\\_the\\_manufacturing\\_sector\\_of\\_Pakistan/links/56af4f8708ae19a385174591/Impact-of-employee-training-and-empowerment-on-employee-creativity-through-employee-engagement-Empirical-evidence-from-the-manufacturing-sector-of-Pakistan.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Ali-Asadullah/publication/286461589_Impact_of_employee_training_and_empowerment_on_employee_creativity_through_employee_engagement_Empirical_evidence_from_the_manufacturing_sector_of_Pakistan/links/56af4f8708ae19a385174591/Impact-of-employee-training-and-empowerment-on-employee-creativity-through-employee-engagement-Empirical-evidence-from-the-manufacturing-sector-of-Pakistan.pdf)

- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E. T., & Papalexandris, N. (2008). Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2057-2078.
- Nore, H., & Lahn, L. C. (2014). Bridging the Gap between Work and Education in Vocational Education and Training: A study of Norwegian Apprenticeship Training Offices and E-portfolio Systems. *International journal for research in vocational education and training*, 1(1), 21-34. Retrieved from <https://doi.org/10.13152/IJRVET.1.1.2>
- Orlova, E. V. (2021). Design of Personal Trajectories for Employees' Professional Development in the Knowledge Society under Industry 5.0. *Social Sciences*, 10(11), 427. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/socsci10110427>
- Ozturan, M., & Kutlu, B. (2010). Employee satisfaction of corporate e-training programs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5561-5565. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.907>
- Panagiotopoulos, G., Giannouli, D., & Karanikola, Z. (2018). the Contribution of in-Company Training To Skills Improvement and Human Resources Development. *International Journal of Education, Learning and Development*, 6(10), 16-29.
- Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1), 22-29. <http://repository.iainpalu.ac.id/id/eprint/1247/1/Saepudin%20Mashuri.%20Artkel%20inter..pdf>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/51bb/4fd609d174438fb8911f283d48d34ef1e894.pdf>
- Seitlová, K., & Czyž, H. (2013). E-learning in Company Environments. In *EduLearn13 Proceedings*, 758-766. Retrieved from <https://library.iated.org/view/SEITLOVA2013ELE>

- Sekerin, V. D., Gaisina, L. M., Shutov, N. V., Abdrakhmanov, N. K., & Valitova, N. E. (2018). Improving the quality of competence-oriented training of personnel at industrial enterprises. *Calitatea*, 19(165), 68-72.
- Shafiq, S., & Hamza, S. M. (2017). The effect of training and development on employee performance in private company, Malaysia. *International Journal of Education, Learning and Training*, 2(2), 42-56. Retrieved from <https://ftms.edu.my/journals/pdf/IJELT/Nov2017/42-56.pdf>
- Stachová, K., Stacho, Z., Cagaňová, D., & Stareček, A. (2020). Use of digital technologies for intensifying knowledge sharing. *Applied Sciences*, 10(12), 4281. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/app10124281>
- Steedman, H. (2012). Overview of apprenticeship systems and issues. *ILO contribution to the G20 task force on employment, Geneva*.
- Tabvuma, V., Georgellis, Y., & Lange, T. (2015). Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis. *Human Resource Management*, 54(2), 303-321. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/hrm.21650>
- Terziev, V. (2009). Intercompany training as a technology for company management staff development. *Proceedings of the International Conference on Manufacturing Systems ICMaS, Bucharest, Romania*, 4, 389-392. Retrieved from [http://www.icmas.eu/Journal\\_archive\\_files/Vol4\\_2009\\_PDF/389-392\\_Terziev\\_131.pdf](http://www.icmas.eu/Journal_archive_files/Vol4_2009_PDF/389-392_Terziev_131.pdf)
- Twyford, D., Alagaraja, M., & Shuck, B. (2016). Human resource development in small business: An application of Brethower's performance principles to on the job training. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 28(4), 28-40. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/nha3.20159>
- Vasanthi, S., & Basariya, S. R. (2019). On the job training implementation and its benefits. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 210-15. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/S-Rabiyathul-Basariya/publication/331486221\\_ON\\_THE\\_JOB\\_TRAINING\\_IMPLEMENTATION\\_AND\\_ITS\\_BENEFITS/links/5c7cb799a6fdcc4715acaf0e/ON-THE-JOB-TRAINING-IMPLEMENTATION-AND-ITS-BENEFITS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/S-Rabiyathul-Basariya/publication/331486221_ON_THE_JOB_TRAINING_IMPLEMENTATION_AND_ITS_BENEFITS/links/5c7cb799a6fdcc4715acaf0e/ON-THE-JOB-TRAINING-IMPLEMENTATION-AND-ITS-BENEFITS.pdf)

Votinius, J. J., & Rönmar, M. (2021). Internships and apprenticeships in Sweden, collective bargaining and social partner involvement. In *Internships, Employability and the Search for Decent Work Experience* (pp. 145-162). Edward Elgar Publishing. Retrieved from <https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781800885035/9781800885035.00018.xml>

Welford, R., & Frost, S. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate social responsibility and environmental management*, 13(3), 166-176. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/csr.121>

### **Χρήσιμες Ιστοσελίδες**

Επίσημη ιστοσελίδα της Γενικής Γραμματείας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης [www.gsae.edu.gr](http://www.gsae.edu.gr)

Επίσημη ιστοσελίδα του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών <https://www.sev.org.gr>  
[https://www.cedefop.europa.eu/files/4130\\_el.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4130_el.pdf)

## Παράρτημα Ι

### Οδηγός συνέντευξης

Ερωτήσεις:

#### **Α' Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία**

1. Φύλο: Άντρας ..... Γυναίκα .....
2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε; α) 21-35, β) 36-45, γ) 46-55, δ) 56 και άνω
3. Οικογενειακή κατάσταση : Έγγαμος/η ... Άγαμος/η..... Διαζευγμένος/η... Χήρος/α....  
Σύμφωνο Συμβίωσης.....
4. Είστε κάτοχος : α) Πτυχίου ..... β) Μεταπτυχιακού ..... γ) Διδακτορικού ..... δ)  
Άλλο.....
5. Κλάδος .....
6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;
7. Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;

#### **Β' Άξονας: Εφαρμογή και τρόποι ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις**

8. Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;
9. Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;
10. Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι;

11. Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;

### **Γ' Άξονας: Οφέλη ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης**

12. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;

13. Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;

14. Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;

### **Δ' Άξονας: Ρόλος του μεγέθους και του κλάδου της επιχείρησης**

15. Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;

16. Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;

17. Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρηση σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;

18. Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρηση ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;

### **Ε' Άξονας: Τεχνολογία και εκπαίδευση εργαζομένων**

19. Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;

20. Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;

21. Θα ήσασταν διατεθειμένος/η να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;

## Παράρτημα II

### Απομαγνητοφώνηση συνεντεύξεων

#### Συνέντευξη 1 (Συν. 1)

1. Φύλο: Γυναίκα

2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε; 46-55

3. Οικογενειακή κατάσταση: Διαζευγμένη

4. Είστε κάτοχος: Μεταπτυχιακού

5. Κλάδος: Υπηρεσίες στέγασης και εστίασης

- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;

- *“Είναι τώρα 7 χρόνια, εργάζομαι ως διευθύντρια της επιχείρησης.”*

- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;

- *“Είναι η πρώτη φορά, στην ουσία από όταν στήσαμε εδώ την επιχείρηση. Πιο πριν εργαζόμουν ως υπάλληλος σε διάφορους κλάδους, μετά το μεταπτυχιακό πήρα αυτήν τη κατεύθυνση.”*

- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;

- *“Απαραίτητη προϋπόθεση για να λειτουργούν όλα ομαλά. Όλα αλλάζουν πάρα πολύ γρήγορα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, πρέπει οι άνθρωποι να είναι πάντα ενημερωμένοι και έτοιμοι να προσαρμοστούν σε μετασχηματισμούς και αλλαγές.”*

- Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;

- *“Φυσικά και εκπαιδεύουμε τους εργαζόμενους. Πραγματοποιούνται σεμινάρια που οργανώνονται και σχεδιάζονται κατάλληλα δύο φορές το χρόνο. Μέχρι στιγμής το σχεδιασμό*



αναλαμβάνει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με διευθυντές τμημάτων της εταιρίας ώστε να καλύπτονται επακριβώς οι ανάγκες κατάρτισης των εργαζομένων.”

- **Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

- *“Είμαι πολύ ευχαριστημένη, διότι βλέπω ότι αποδίδει. Ωστόσο, πάντα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης από εξειδικευμένο προσωπικό. Δηλαδή, θα ήθελα να υπάρχει επαφή με επαγγελματίες του χώρου σε τομείς που είναι σχετικοί με το αντικείμενο των εργαζομένων. Αυτό για πιο πρακτικές βελτιώσεις στα επιμέρους εργασιακά καθήκοντα. Μέχρι στιγμής περισσότερο έχει υπάρξει εστίαση σε υγιεινή, ψυχική ενδυνάμωση, αυτοβελτίωση, θεματικές που είναι βασικές όταν έχεις να κάνεις με κόσμο.”*

- **Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Προς το παρόν όχι, αλλά επειδή είναι ένα σημείο που έχουμε σκοπό να εστιάσουμε μελλοντικά, σίγουρα θα ασχοληθώ τότε, να δω πώς μπορεί να γίνει η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση με το βέλτιστο δυνατό τρόπο και να φέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Φυσικά θα με ενδιέφερε να γνωρίσω και άλλους τομείς και με τη σειρά μου να βοηθήσω όσο μπορώ και εγώ το προσωπικό να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του.”*

- **Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- *“Εννοείται υπάρχουν οικονομικά οφέλη, αυτός είναι και ο βασικός λόγος που χρειάζεται η εκπαίδευση. Για να λειτουργούν όλα αρμονικά και να μεγιστοποιείται το παραγόμενο αποτέλεσμα, ανεξαρτήτως κόστους. Για παράδειγμα, με εκπαίδευση σε πρακτικές ψυχικής ανθεκτικότητας ιδιαίτερα κατά την περίοδο της πανδημίας, δημιουργήθηκαν ισχυροί δεσμοί εντός της εταιρίας μεταξύ των προσώπων που την απαρτίζουν, έτσι ήμασταν περισσότερο αποτελεσματικοί στην κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών στις υπηρεσίες στέγασης και*

εστίασης. Με τη σειρά του ο ικανοποιημένος πελάτης αφήνει τις θετικές κριτικές του, λέει γύρω του πόσο ικανοποιημένος έμεινε, σε προτείνει και αλλού, βγαίνεις κερδισμένος.”

- **Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- “Πρόκειται για περίοδο ανάρρωσης μετά την πανδημία, οπότε δεν μπορεί κανείς να είναι σίγουρος για την αμεσότητα των αποτελεσμάτων. Κάνουμε φυσικά ότι καλύτερο μπορούμε αλλά δεν μπορείς να ξέρεις αν απλά άρχισε να ζανακινείται η αγορά, αν έκανες κάτι εσύ καλά. Τώρα αν πούμε υπάρχει σοβαρό πρόβλημα αισχροκέρδειας και οι τιμές είναι στα ύψη, οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί, δεν μπορείς να πεις “Δεν έκανα καλή εκπαίδευση” γιατί δε λειτουργεί η αγορά όπως περιμένεις. Είναι πολλοί παράγοντες και κάποιοι είναι εξωτερικοί.”

- **Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;**

- “Ναι, επιχειρήσεις ακόμα και μικρότερες που στόχευσαν σε πρακτική εξειδίκευση των εργαζομένων τους για πτυχές της εργασίας που θα μπορούσαν να παράγουν πιο σύντομα αποτελέσματα, βγήκαν κερδισμένες. Πιο γρήγορη παραγωγή, μεγαλύτερη προσφορά, προφανώς θα είχαν και την αντίστοιχη ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό τους, προόδευσαν σημαντικά. Είναι σαν να κέρδισαν ενάντια στο χρόνο. Για αυτό και θεωρώ ότι μια περισσότερο πρακτική εξειδίκευση σε διάφορα πόστα μπορεί να φανεί κερδοφόρα.”

- **Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;**

- “Το μέγεθος επιχείρησης μπορεί να είναι περιοριστικό, από την άποψη ότι μικρότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους για την υποστήριξη προγραμμάτων κατάρτισης. Επίσης, διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης θα έχει μια μικρή επιχείρηση σε σύγκριση με μια μεσαία ή μεγαλύτερη επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε κάθε τομέα πολλά άτομα, θα πρέπει να εστιάζεις και στις σχέσεις τους για να δεις

θετικά αποτελέσματα στην εργασία. Σε μικρές επιχειρήσεις με ένα-δύο άτομα δεν υπάρχει τέτοια ανάγκη.”

- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;

- “Όχι, πιστεύω ακράδαντα ότι οποίος και αν είναι ο τομέας της επιχείρησης, υπάρχει πάντοτε γνωστικό αντικείμενο και υλικό που πρέπει να μεταλαμπαδευτεί. Μπορεί να αφορά την οποιαδήποτε πτυχή του κλάδου, δεν έχει σημασία, πάντα υπάρχει κάτι για βελτίωση, για εξειδίκευση και για εκπαίδευση.”

- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;

- “Έπαιξε καταλυτικό ρόλο ο τομέας που δραστηριοποιούμαστε (υπηρεσίες στέγασης και εστίασης) και το γεγονός ότι είμαστε μεσαία επιχείρηση. Με γνώμονα τις ανάγκες που πρέπει να καλύψουμε σχεδιάστηκαν τα προγράμματα κατάρτισης. Η σκέψη ήταν ότι έχουμε να κάνουμε με πελάτες που θα ζητήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουμε: κατά την παροχή υπηρεσίας έχεις μόνο μία ευκαιρία να παραδώσεις καλό αποτέλεσμα- τη στιγμή της παραγωγής. Άρα, πρέπει όλοι να είναι καταρτισμένοι ώστε να διατηρήσουν μια επαγγελματική εικόνα, να παρέχουν την υπηρεσία μας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να αφήσουν τους πελάτες ικανοποιημένους, και να είναι σε θέση να διαχειριστούν ευτράπελα. Ποτέ δεν ξέρεις τι μπορεί να τύχει όταν έχεις να κάνεις με ανθρώπους, ας είμαστε πάντα έτοιμοι και αποτελεσματικοί.”

- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρησή ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;

- “Ναι, για μένα είναι σημαντικό να νιώθουν και οι εργαζόμενοι άξιοι στη θέση τους, να νιώθουν ασφαλείς. Αυτό το είδαμε και στην πράξη, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν εντελώς διαφορετικά

*το έργο τους όταν έχεις επενδύσει σε αυτούς και στην εκπαίδευσή τους και τους έχεις εξασφαλίσει ότι είναι εδώ για να μείνουν, ότι μπορούν να ανελιχθούν, ότι μπορούν να είναι σημαντικά μέλη της μικρής αυτής κοινότητας. Αυτό συμβάλλει και στην κερδοφορία μετά, όλα είναι ένας φαύλος κύκλος επιτυχίας.*

**- Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;**

*- “Σίγουρα, γιατί όσο προστίθενται νέες μέθοδοι λειτουργίας και νέα συστήματα που μπορούν να διευκολύνουν το έργο μας εμείς πρέπει να ζέρουμε να τα διαχειριζόμαστε. Αυτό γίνεται με την σωστή κατάρτιση στη χρήση της νέας τεχνολογίας.”*

**- Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

*- “Ναι, θα μπορούσε να αξιοποιηθεί ώστε να παραδίδεται στους εργαζόμενους υλικό στο οποίο πρέπει να καταρτιστούν εξ αποστάσεως, ώστε να μη χάνουν χρόνο σε μετακινήσεις κ.τ.λ. Στην πανδημία εφαρμόσαμε πράγματι τηλεεκπαίδευση για θέματα που αφορούσαν τη διαχείριση των κρίσεων αυτών στην επιχείρησή μας και είδαμε ότι λειτουργεί, κερδίζεις χρόνο, πόρους. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό μπορείς να βελτιώσεις και τις μεθόδους εκπαίδευσης, να παρέχεις περισσότερο υλικό, κτλ.”*

**- Θα ήσασταν διατεθειμένη να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;**

*- “Γιατί όχι, είναι και αυτό κομμάτι της δουλειάς μας. Δεν αποτελεί ξεχωριστή διάσταση, δεν είναι ξένο έργο.”*

## Συνέντευξη 2 (Συν. 2)

1. Φύλο: Γυναίκα

2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε; 46-55

3. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμη

4. Είστε κάτοχος: Μεταπτυχιακού

5. Κλάδος: Χρηματοοικονομικά

- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;

- *“Πάνω από μια δεκαετία, σίγουρα.”*

- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;

- *“Τέσσερα χρόνια.”*

- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;

- *“Στη σημερινή εποχή, με όλες αυτές τις αναδύμενες ανάγκες εξειδίκευσης, άκρως απαραίτητη. Δεν αρκεί ένα σχολείο και ένα πανεπιστήμιο, πρέπει συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό να είναι σε άμεση επαφή με τον τομέα απασχόλησης και τις εξελίξεις του.”*

- Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;

- *“Ναι, διοργανώνουμε προγράμματα ανάλογα με τις αδυναμίες που εντοπίζουμε κάθε χρονιά και λειτουργούμε επανορθωτικά.”*

- Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια

**παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

- *“Σίγουρα χρήζει βελτίωσης, νομίζω ότι ενδεχομένως θα έπρεπε να πραγματοποιούνται προγράμματα περισσότερο συστηματικά. Ναι μεν βλέπουμε ποιες αδυναμίες θέλουμε να διορθώσουμε, αλλά χρειάζεται περισσότερο συστηματική προσπάθεια για να διορθωθούν πράγματι οι όποιες αδυναμίες. Δεν αρκεί να παρακολουθήσει κάποιος ένα σεμινάριο και να πεις λύθηκε το πρόβλημα, χρειάζεται και η πρακτική ίσως εξάσκηση σε αυτό.”*

**- Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Οπωσδήποτε. Είναι απαραίτητο να καταρτιστώ και εγώ ως διευθύντρια του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να δω πώς μπορώ να αξιοποιήσω τις μεθόδους εκπαίδευσης, και για τους ανθρώπους που εργάζονται για την επιχείρηση αλλά και για να έχει η επιχείρηση το αναμενόμενο κέρδος.”*

**- Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- *“Φυσικά και υπάρχουν οικονομικά οφέλη, γιατί καταρτίζεις το εργατικό σου δυναμικό για να μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες του με έναν κατάλληλο τρόπο, όπως αρμόζει ανάλογα με τις ανάγκες που καλείσαι ως επιχείρηση να καλύψεις. Οπότε έχοντας εσύ φροντίσει να εκπαιδεύσεις το ανθρώπινο δυναμικό, έχεις φροντίσει στην ουσία να γίνονται σωστά οι δουλειές σου, να μην έχεις ζημιά, μειωμένα περιθώρια λάθους. Έτσι, κερδίζεις χρόνο, κερδίζεις χρήμα, κερδίζεις τις εντυπώσεις των πελατών, κερδίζεις καινούργιους πελάτες, και πάει λέγοντας.”*

**- Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Αυτό, νομίζω, φαίνεται σε βάθος χρόνου και όχι από τη μια στιγμή στην άλλη. Φαίνεται ωστόσο ότι υπάρχει μια εξέλιξη και ανάπτυξη στις δραστηριότητες της εταιρείας, οι εργαζόμενοι ξέρουν τι κάνουν, οπότε σταδιακά περιμένουμε να φανεί και στους υπόλοιπους τομείς.”*

- Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφαρμόσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;

- *“Ναι, εταιρίες μεγάλες εστιάζουν σε κατάρτιση των εργαζομένων τους για να μπορούν να εφαρμόζουν διάφορες καινοτομίες και αυτό έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της εταιρίας.”*

- Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;

- *“Σίγουρα το μέγεθος της επιχείρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, γιατί ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης προκύπτουν και διαφορετικοί λόγοι να παρακολουθήσουν κάποιοι εργαζόμενοι συγκεκριμένα προγράμματα. Για παράδειγμα σε μια μικρή επιχείρηση ενδεχομένως να χρειάζονται προγράμματα για να δεις πώς μπορείς να εφαρμόσεις κάποια καινοτομία, πώς μπορείς να εξελιχθείς με τη χρήση της τεχνολογίας και να μπορέσεις να κάνεις το ίδιο πιο αποτελεσματικά και πιο γρήγορα. Σε μια μεσαία επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να επικεντρωθείς σε σημαντικές διατμηματικές αλληλεπιδράσεις, το ίδιο ισχύει και για μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Εκπαίδευση πάνω στην καλύτερη επικοινωνία δηλαδή.”*

- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;

- *“Φαντάζομαι ότι ο κάθε κλάδος έχει και διαφορετικές ανάγκες κατάρτισης για τους εργαζόμενους. Στον δικό μας κλάδο υπάρχει αυστηρό πλαίσιο πρακτικής εξάσκησης του ανθρώπινου δυναμικού, διότι οποιοδήποτε λάθος μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες για τη λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης.”*

- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;

- *“Όπως εφαρμόσαμε τα πρώτα προγράμματα κατάρτισης έπαιξε σημαντικό ρόλο το μέγεθος της επιχείρησης γιατί βάσει του μεγέθους και των πόρων που διαθέταμε σχεδιάσαμε και τα κατάλληλα προγράμματα. Επίσης, ο κλάδος είχε πολύ μεγάλη σημασία, γιατί υπήρξε συνεργασία με επαγγελματίες του κλάδου, με άτομα που μπορούσαν πράγματι να βοηθήσουνε στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.”*

- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρησή ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;

- *“Η κερδοφορία είναι ένας σημαντικός παράγοντας και σίγουρα εστιάζουμε σε αυτό στο πλαίσιο παροχής επιχείρησης εκπαίδευσης, ωστόσο στη σύγχρονη εποχή υπάρχουν διάφοροι παράγοντες στους οποίους πρέπει οι επιχειρήσεις οποιουδήποτε μεγέθους να εστιάζουν. Η βιωσιμότητα αποτελεί γνώμονα βάσει του οποίου σχεδιάζονται τα διάφορα προγράμματα: ναι μεν πρέπει να εστιάζουμε στην οικονομική επιτυχία μας, αλλά πρέπει να σκεφτούμε και την ενσωμάτωση πρακτικών που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να είναι βιώσιμη για το περιβάλλον πρέπει να σκεφτούμε πώς κοινωνικά μπορούμε να έχουμε ικανοποιημένο και λειτουργικό ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει όλα αυτά να συνυπολογίζονται.”*

- Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;

- *“Όσο υπάρχουν νέες προοπτικές με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και όσο ενσωματώνονται στο πλαίσιο εργασίας διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να μας βοηθήσουν στο να είναι πιο λειτουργική επιχείρησή μας, τόσο αυξάνονται και οι ανάγκες για ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων. Δεν μπορώ εγώ να βάλω στην επιχείρηση να λειτουργούν νέα*



τεχνολογικά συστήματα και να μην εξειδικεύσω τους εργαζόμενους στο να τα χρησιμοποιούν, αυτό θα ήταν άχρηστο.”

**- Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

*- “Σίγουρα μπορεί να αξιοποιηθεί, γιατί με την τεχνολογία έχουμε πρόσβαση σε τεράστιες πηγές δεδομένων και το διαδίκτυο είναι αστείρευτη πηγή γνώσεων, οπότε όλα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν για την κατάρτιση των εργαζομένων. Φυσικά, χρειάζεται να υπάρχει και σωστός σχεδιασμός του προγράμματος κατάρτισης. Ενδεχομένως να χρειάζεται σχεδιασμός ολόκληρου τμήματος που να εστιάζει σε αυτό τον παράγοντα.”*

**- Θα ήσασταν διατεθειμένη να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;**

*- “Είναι αυτό που είπα και προηγουμένως, εγώ δεν θα χρησιμοποιούσα τις τεχνολογικές εφαρμογές για να εκπαιδεύσω προσωπικά τους εργαζόμενους, αλλά έχω ανθρώπους που το κάνουν αυτό, οπότε οι συγκεκριμένοι άνθρωποι θα ήταν χρήσιμο να είναι καταρτισμένοι πάνω σε αυτό, ώστε να μπορεί να ανακυκλώνεται η γνώση και να μεταφέρεται.”*

### **Συνέντευξη 3 (Συν. 3)**

**1. Φύλο:** Άντρας

**2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 21-35

**3. Οικογενειακή κατάσταση:** Έγγαμος

**4. Είστε κάτοχος:** Μεταπτυχιακού

**5. Κλάδος:** Κατασκευαστικός

- **Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

- *“Τέσσερα χρόνια.”*

- **Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

- *“Δύο χρόνια στην εταιρία που εργάζομαι τώρα.”*

- **Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Θεωρώ ότι είναι απαραίτητη, γιατί σε κάθε επιχείρηση λειτουργούν διαφορετικά τα πράγματα, οπότε πρέπει να υπάρχει μια ξεχωριστή προσέγγιση, την οποία οφείλει να μαθαίνει αυτός που έχει την επιχείρηση, ο υπεύθυνος σε κάθε περίπτωση, στους εργαζόμενούς του.”*

- **Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;**

- *“Βεβαίως και πραγματοποιείται εκπαίδευση στους εργαζομένους μας. Συνήθως γίνεται μετά την πρόσληψη, στην αρχή, για να μάθει προφανώς ο εργαζόμενος τις λεπτομέρειες και το πώς πρέπει να λειτουργεί. Τώρα ο υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης είναι συνήθως ένας, ο οποίος έχει εργαστεί πολλά χρόνια και είναι καλός στο να μεταδίδει τις γνώσεις στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Συν ότι έτσι λειτουργούμε και για τη συνοχή των εργαζομένων, γιατί από την αρχή έρχονται σε μια συνεργασία.”*

- **Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

- *“Είμαστε ευχαριστημένοι από την εκπαίδευση που παρέχεται και δεν έχουμε κάποιο λόγο να μην το πιστεύουμε αυτό, καθώς ρωτάμε τους εργαζόμενούς μας, παρατηρούμε συνεχώς το πώς δουλεύουν και θεωρούμε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στην εταιρεία μας είναι σε ένα καλό επίπεδο, γενικά πάντα μπορεί να υπάρχει βελτίωση, αλλά νομίζω ότι είναι κάτι στο οποίο έχουμε αφοσιωθεί με πολλή συγκέντρωση, προχωράμε.”*

**- Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Ναι, φυσικά, για να βελτιώνουμε όλο και περισσότερο τις προοπτικές της επιχείρησης μέσα από τη δράση των εργαζομένων.”*

**- Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- *“Με την εκπαίδευση ο εργαζόμενος γίνεται καλύτερος στη δουλειά του. Σταδιακά, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι μετράει στην επιχείρηση, βελτιώνει τις δεξιότητες του και αυτό γυρνάει σε όφελος της εταιρείας.”*

**- Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Η αλήθεια είναι ότι εγώ δεν έχω πολλά χρόνια που δουλεύω στην εταιρεία, οπότε η πρόσληψη μου και η παρουσία μου σε αυτή λειτουργεί παράλληλα με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Ωστόσο, όπως έχω πληροφορηθεί (επειδή δεν είναι κάτι που ήτανε πάντα σε αυτό το επίπεδο) προφανώς υπάρχει μεγάλη διάφορα και εξέλιξη και ως προς τον τρόπο που λειτουργεί επιχείρηση και ως προς την κερδοφορία. Οπότε, δεν έχω παρατηρήσει κάτι εγώ άμεσα, αλλά από αυτά που έχω ενημερωθεί από τα υπόλοιπα στελέχη της εταιρείας, η εκπαίδευση αποφέρει καρπούς.”*

**- Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφαρμόσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;**

- *“Ναι, και μελετώντας το δικό τους παράδειγμα μπορούμε να παίρνουμε ιδέες για την αποτελεσματικότερη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Εταιρίες που απασχολούν πολλούς εργαζόμενους και που στοχεύουν σε κατάρτιση σε θέματα επίλυσης συγκρούσεων επικοινωνίας, βελτίωση της διοίκησης και τα λοιπά παρατηρείται ότι βιώνουν πολλαπλά οφέλη στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που έχει άμεσα αντίκτυπο και στον τρόπο που λειτουργούν στην εργασία τους, επιφέροντας παράλληλα και σημαντικά κέρδη.”*

- **Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;**

- *“Πιστεύω ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με την επιχειρησιακή εκπαίδευση αλλά όχι μόνο με αυτό, γενικότερα με την θέληση για εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Γιατί όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερες προοπτικές προσφέρει για τους εργαζόμενους και για να εξελιχθούν. Σε μια μικρή επιχείρηση επειδή είναι ακόμα είτε στην αρχή της ή δεν λειτουργούν τα πράγματα σε ένα ιδανικό επίπεδο ή στο απαραίτητο για να υπάρχει να υπάρχει μια ανέλιξη στην αγορά, ενδεχομένως να μην υπάρχουν οι κατάλληλες ανάγκες για εκπαίδευση. Και ενδέχεται να μην υπάρχει και η διάθεση από τους εργαζόμενους, η εκπαίδευση πρέπει να αποσκοπεί κάπου, πρέπει να είναι αξιοποιήσιμη.”*

- **Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;**

- *“Αναμφισβήτητα παίζει ρόλο. Στον κλάδο μας είναι απαραίτητο να γίνεται συνεχώς εκπαίδευση στις ψηφιακές εφαρμογές που χρησιμοποιούμε και στα τεχνολογικά εργαλεία που αξιοποιούμε σε συνεργασία με αντίστοιχες τεχνολογικές εταιρίες. Οι εργαζόμενοι από την αρχή έρχονται σε επαφή με τα καθήκοντα της εργασίας τους, στα οποία συμπεριλαμβάνεται η χρήση τεχνολογικών εφαρμογών και τους εκπαιδεύουμε κατάλληλα για αυτό.”*

- **Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρηση σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;**

- *“Όπως προείπα, το μέγεθος της επιχείρησης καθόρισε τους πόρους που θα διατεθούν για τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης και οι ανάγκες της εργασίας έχουν καθορίσει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Οπότε μέγεθος και κλάδος της δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης μπορούν να κατευθύνουν ανάλογα τις διαστάσεις της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης από άποψη διαθέσιμων πόρων και περιεχομένου.”*

- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρηση ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;

- *“Όπως ανέφερα και σε προηγούμενή σας ερώτηση, πέρα από την κερδοφορία, λόγω του ότι ο υπεύθυνός μας είναι ένας από τους υπόλοιπους εργαζόμενους με χρόνια στην εταιρεία, με εμπειρία και τα λοιπά, ένας παράγοντας στον οποίο στοιχηματίζουμε είναι η συνοχή, η συνεργασία μεταξύ των μελών της εταιρείας, η επικοινωνία, η αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Με την εκπαίδευση δημιουργούνται στενοί δεσμοί εντός της εταιρίας.”*

- Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;

- *“Ήδη έχω αναφέρει ότι με το που έρχεται κάποιος καινούργιος εργαζόμενος πρέπει να περάσει από εκπαίδευση υποχρεωτική, καθώς στα καθήκοντά του είναι η χρήση ψηφιακών εργαλείων για τη διεκπεραίωση των διαφόρων δραστηριοτήτων. Επομένως, είναι απαραίτητη η επιχειρησιακή εκπαίδευση, και όσο περισσότερα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούμε, όσο περισσότερες τεχνολογικές εφαρμογές εισάγουμε στην εταιρεία, τόσο περισσότερες είναι και οι ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση.”*

- Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;

- *“Κατ’ αποκλειστικότητα χρησιμοποιούμε την τεχνολογία, γιατί αυτή είναι και η φύση της εργασίας μας. Τώρα, όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας για τις μεθόδους επιχειρησιακής εκπαίδευσης χρειάζεται πρωταρχικά κατάρτιση και των ίδιων των εκπαιδευτών, ώστε να δουν πώς μπορούν να ενσωματώσουν την τεχνολογία για βελτιώσεις στις μεθόδους εκπαίδευσης. ενδεχομένως με περισσότερο υλικό με περισσότερες πρακτικές ευκαιρίες εξάσκησης με περισσότερο επικαιροποιημένο περιεχόμενο.”*

- Θα ήσασταν διατεθειμένος να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;

-*”Ναι. Γιατί και θα μπορούσα να βοηθήσω τους εργαζόμενούς μου να εξελιχθούν και θα μπορούσα να βελτιωθώ και εγώ ως διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού.”*

#### **Συνέντευξη 4 (Συν. 4)**

**1. Φύλο:** Άντρας

**2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 36-45

**3. Οικογενειακή κατάσταση:** Διαζευγμένος

**4. Είστε κάτοχος:** Πτυχίο

**5. Κλάδος:** Gaming

- **Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

- *“Πέντε χρόνια.”*

- **Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

- *“Εφτά χρόνια, τα τελευταία πέντε σε αυτήν την εταιρία.”*

- **Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Θεωρώ ότι πλέον είναι αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιχείρησης, καθώς χωρίς αυτή, στην ουσία βάζεις τον εργαζόμενο να πειραματίζεται, να δοκιμάζει πράγματα και να βρίσκει μόνος του τις απαντήσεις για τον τρόπο που πρέπει να εργάζεται.”*

- **Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος**

**σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;**

- *“Επειδή η επιχείρησή μας δεν έχει καταφέρει ακόμη να μεγαλώσει στο επίπεδο που θέλουμε, κάτι που είναι δύσκολο στον κλάδο του gaming σε μια χώρα όπως την Ελλάδα, είμαστε μικρομεσαία επιχείρηση που λειτουργεί από την αρχή της με τα ίδια άτομα, όποτε υπάρχουνε καινούργιες προσλήψεις εννοείται ότι υπάρχει μια εκπαίδευση και μια ενημέρωση για τον τρόπο που θέλουμε να ενεργούν. Από κει και πέρα πραγματοποιούμε εκπαίδευση και προσαρμογή σε νέες τάσεις στον κλάδο στο υπάρχον προσωπικό που διαθέτουμε.”*

- **Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

- *“Πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, οπότε είναι κάτι που κοιτάμε και εμείς να εξελίσσουμε γιατί θεωρούμε κιόλας ότι είναι ένας από τους τρόπους που μπορείς να βοηθήσεις την επιχείρησή σου να φτάσει στο επίπεδο που θες. Εφόσον είμαστε μια εταιρεία σε πιο χαμηλό επίπεδο από ότι πιστεύουμε ότι μπορούμε να φτάσουμε, κάνουμε ότι μπορούμε για να καταφέρουμε να καινοτομήσουμε και να φέρουμε τα αποτελέσματα που αναμένουμε στην αγορά. Η εκπαίδευση είναι καλό μέσο για να επιτευχθεί αυτό.”*

- **Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Κοιτάω συνεχώς να εξελίσσομαι και να μπορώ να βοηθώ την επιχείρηση με τον καλύτερο τρόπο, οπότε οτιδήποτε μου έδινε αυτή την επιλογή αλλά και το να γίνω καλύτερος, αμέσως θα έκανα τις απαραίτητες ενέργειες για να μπορέσω να βοηθήσω.”*

- **Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- *“Σίγουρα είναι κάτι που ωφελεί, καθώς όσο πιο αποτελεσματικοί είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο αποτελεσματική είναι και η εταιρία, οπότε αυτό κατευθείαν μεταφράζεται σε οικονομική κερδοφορία για την εταιρεία μας.”*

- Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;

- *“Όπως είπα συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας και νομίζω συμβάλλει και αμέσως. Δηλαδή βλέπεις κατευθείαν τις διαφορές και το πόσο καλύτερος γίνεται ο τρόπος που δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Σε μια επιχείρηση που όλοι οι τομείς βελτιώνονται, βλέπεις προφανώς αστραπιαία εκτίναξη των εσόδων.”*

- Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;

- *“Νομίζω ότι 2023 που έχουμε φτάσει πλέον κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της και γνωρίζει τις προοπτικές στην αγορά, αξιοποιεί μεθόδους εκπαίδευσης. Υπάρχουν άπειρα παραδείγματα νομίζω και αξίζει να δει κανείς την εξέλιξη που υπάρχει αμέσως όταν δίνεις αυτό το βήμα στους εργαζόμενούς σου για να γίνουν καλύτεροι γιατί οι εργαζόμενοι είναι το νούμερα ένα, είναι τα γρανάζια της επιχείρησης.”*

- Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;

- *“Το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να παίζει ρόλο γιατί οι εργαζόμενοι θα έχουν διαφορετικούς ρόλους και διαφορετικές ανάγκες εκπαίδευσης ανάλογα με τα μεγέθη επιχειρήσεων. Θα ισχύουν σίγουρα διαφορετικοί λόγοι εκπαίδευσης, διαφορετικές προοπτικές εξέλιξης, διαφορετικά πεδία εξέλιξης, άρα ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμόζεται και η κάθε επιχειρησιακή εκπαίδευση. Δεν μπορεί να είναι δηλαδή ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας, πρέπει να υπάρχει συνδυασμός αυτών.”*

- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;



- “*Νομίζω ότι σε όλους τους κλάδους μπορεί να πραγματοποιηθεί ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Βέβαια στον δικό μας κλάδο, που είναι αναπόσπαστο κομμάτι η τεχνολογία, υπάρχουν σίγουρα επιλογές και είναι απαραίτητη. Εννοείται πως θα βρεις ανθρώπους οι οποίοι θα έχουν γνώσεις πάνω στο αντικείμενό, αλλά πάλι θα πρέπει να τους δώσεις τα εφόδια και τις απαραίτητες γνώσεις για την εκάστοτε επέκταση.*”

- **Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;**

- “*Όπως ανέφερα και πιο πριν είναι ένας τρόπος για να εξελίξεις την εταιρεία σου και να γίνεις ο καλύτερος που μπορείς, όποτε εταιρείες οι οποίες είναι μικρότερες στο μέγεθος είναι ένα από τα πράγματα που πρέπει να πραγματοποιήσουν έγκαιρα. Αλλά επίσης είναι και ο κλάδος μας τέτοιος όπου δεν μπορείς να λειτουργήσεις χωρίς μια πρότυπη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, χωρίς να παρέχεις στους εργαζόμενούς σου τις γνώσεις και τα απαραίτητα τεχνολογικά μέσα.*”

- **Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρησή ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;**

- “*Στο δικό μας το κομμάτι έχει πάρα πολύ μεγάλη σημασία να είσαι πρωτοποριακός να φέρνεις καινοτομία, όποτε χρειάζεσαι εργαζόμενους που να δεσμεύονται σε αυτό το κομμάτι. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί επίσης να έχει σημαντικά πλεονεκτήματα πέρα από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την ανανέωση των γνώσεων εργαζομένων και στη βελτίωση της απόδοσής τους: μου είναι περιττό να έχω εργαζόμενους που ξέρουν τη δουλειά τους αλλά δεν μπορούν να παράγουν ικανοποιητικά αποτελέσματα.*”

- **Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;-**

*“Είναι κάτι απολύτως φυσιολογικό να υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση, καθώς διάφορες προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε εταιρεία στη χρήση της τεχνολογίας σήμερα μπορούν να αντιμετωπιστούν με εκπαίδευση του προσωπικού. Μετά παίζει και το κομμάτι της ηλικίας: μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους των επιχειρήσεων, επιβάλλεται να τους εκπαιδεύσεις σε θέματα τεχνολογίας, είναι και θέμα συμπερίληψης.”*

**- Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

*- “Σίγουρα, όποιες προκλήσεις εμφανίζονται στο πλαίσιο της εκπαίδευσης αντιμετωπίζονται πλέον με την χρήση της τεχνολογίας. Με την τηλεκπαίδευση προσεγγίζεις από απόσταση τυχόν προβλήματα, ο ρόλος της τεχνολογίας στην εκπαίδευση σε κάθε κλάδο είναι σήμερα εμφανής. Μετά η τεχνολογία επιτρέπει δυνατότητες πρακτικής εξάσκησης, εύκαιρο υλικό προς επανάληψη της γνώσης αν χρειαστεί, επιτρέπει συνεχή επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου.”*

**- Θα ήσασταν διατεθειμένος να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;**

*-”Ναι, γιατί πρόκειται για πρακτική βελτίωσης της προσπάθειας για βελτίωση. Αν έχω καλύτερο team στην εκπαίδευση των εργαζομένων μου, σίγουρα θα έχω καλύτερη εκπαίδευση και σίγουρα θα έχω τα μέγιστα δυνατά οφέλη από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.”*

## **Συνέντευξη 5 (Συν. 5)**

**1. Φύλο:** Γυναίκα

**2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 36-45

**3. Οικογενειακή κατάσταση:** Έγγαμη

**4. Είστε κάτοχος:** άλλο

**5. Κλάδος:** e-shopping

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

- *“Είναι τώρα δεκαπέντε χρόνια περίπου. Από όταν άνοιξα την επιχείρηση.”*

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

- *“Όλα αυτά τα δεκαπέντε χρόνια, ήμουν πάντα υπεύθυνη για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούμε.”*

**- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Είναι πολύ σημαντικό να εκπαιδεύεις τα άτομα που πρόκειται να εργαστούν για σένα ως διευθυντής επιχείρησης. Ουσιαστικά μόνο η ίδια η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι της και ποιες είναι οι κατευθύνσεις που θέλει να πάρει στην αγορά, οπότε το να εκπαιδεύεις τα άτομα που πρόκειται να απασχολήσεις είναι το άλφα και το ωμέγα.”*

**- Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;**

- *“Ναι, φυσικά. Περισσότερο είναι πρακτική εξάσκηση που πραγματοποιείται. Δηλαδή, με το που έρχεται κάποιος να δουλέψει στην εταιρεία μας υποχρεωτικά πρέπει να περάσει από μια περίοδο που προσαρμόζεται στα καθήκοντά του και συνήθως αυτό το πράγμα το αναλαμβάνω εγώ προσωπικά ως υπεύθυνη του ανθρωπίνου δυναμικού και μαζί με άλλους εργαζόμενους ή εργαζόμενες που έχουν περισσότερα χρόνια συνεργασίας μαζί μου και γνωρίζουν τον τρόπο που δουλεύω”.*

**- Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

- *“Είμαι ευχαριστημένη, ναι. Με τον τρόπο που κινούμαστε μέσα σε ένα πολύ σύντομο χρονικό διάστημα οι καινούργιοι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στα καθήκοντά τους,*

χρειάζεται αυτό να γίνεται με ταχύτητα γιατί δεν μπορείς να προσλαμβάνεις κάποιον στην ουσία για να λύσεις ένα πρόβλημα που βρέθηκε στα χέρια σου και να έχεις το επιπρόσθετο πρόβλημα να τον εκπαιδεύεις. Τώρα κάτι που πρέπει να βελτιωθεί.. Σίγουρα θα εστίαζα περισσότερο στις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους γιατί καλώς ή κακώς είμαστε αρκετά άτομα που αλληλεπιδρούμε εδώ καθημερινά και σε πολλά σημεία βλέπεις ότι οι μεταξύ μας σχέσεις είναι αυτές που μπορούν να καθορίσουν το πώς θα περάσει κάθε μέρα.. και θες να περνάει ευχάριστα η μέρα στη δουλειά σου.”

**- Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- “Ναι, για αυτό και απάντησα έτσι όπως απάντησα προηγουμένως. Αυτό το διάβασα κάπου για μεγάλες επιχειρήσεις περισσότερο (εμείς είμαστε μεσαία επιχείρηση) αλλά διάβασα για το πόσο σημαντική είναι η σχέση των εργαζομένων και το πώς μπορεί αυτό να βοηθήσει την παραγωγικότητα τους και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οπότε κατάλαβα ότι σίγουρα μπορεί να έχει εφαρμογή και σε εμάς, δηλαδή να μπορέσουμε να λειτουργήσουμε περισσότερο επιλύοντας τις μεταξύ μας συγκρούσεις και όχι ανακυκλώνοντας τα μεταξύ μας προβλήματα, θα μπορούσε να βοηθήσει σε πολλά σημεία. Όταν το είδα αυτό κατάλαβα ότι είναι και στο χέρι μου.”

**- Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- “Το σημαντικότερο είναι ότι εκπαιδεύεις τους εργαζόμενους και αυτό μεταφράζεται σε αποτελεσματικότητα και σε ταχύτητα. Στην ουσία ασχολούμαστε με τις ηλεκτρονικές πωλήσεις οπότε δεν έχουμε εξυπηρέτηση πελατών και τα λοιπά δια ζώσης, αλλά αυτό που θέλω είναι οι δουλειές που έρχονται στην επιχείρηση να γίνονται γρήγορα και να μην υπάρχουν κενά. Έτσι, αυτό το όφελος που κερδίζεις από την επιχειρησιακή εκπαίδευση άμεσα μεταφράζεται σε οικονομικό όφελος, γιατί βγαίνεις κερδισμένη η εταιρεία όταν προλαβαίνεις και ανταποκρίνεσαι ως επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό.”

**- Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- “Ένας τρόπος που συνέβαλε στην αύξηση της κερδοφορίας ήτανε βασικά ότι τα άτομα που ήδη εργάζονται για μένα τα καταρτίσαμε κατάλληλα στο να μπορούν να ανταποκριθούν σε περαιτέρω καθήκοντα που κρίναμε ότι μπορούν να τα αναλάβουν. Έτσι, δεν χρειάζεται και να προσλάβω καινούργιο προσωπικό, εφόσον είναι δουλειές που μπορούν να συνδυαστούν και είναι εργασίες και καθήκοντα που αντέχει εργαζόμενος να αναλάβει τόσο χρονικά όσο και σε ό,τι αφορά τις δυνάμεις του, δεν υπάρχει λόγος να προσλάβω καινούργιο άτομο, έστω και part time. Οπότε, από αυτή την άποψη έχουμε κερδίσει κάνοντας οικονομία στις προσλήψεις. Αυτό είναι και άμεσο κέρδος.”

**- Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;**

- “Εταιρείες που επικεντρώνονται στο να εκπαιδεύσουν και να καταρτίσουν τους εργαζόμενους σε πρακτικά κομμάτια της εργασίας, ώστε να μπορούν τα άτομα να ανταποκριθούν στις ανάγκες της επιχείρησης, βγαίνουν πάντα κερδισμένες και πετυχαίνουν κέρδος και ενισχύουν το όνομά τους, τη μάρκα τους και τα λοιπά. Είναι δεδομένο. Όσο πιο εξειδικευμένους ανθρώπους έχεις να εργάζονται για σένα, τόσο πιο σίγουρο είναι ότι πετυχαίνεις στην αγορά.”

**- Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;**

- “Εννοείται επηρεάζει γιατί και εγώ αν είχα μεγαλύτερη επιχείρηση με περισσότερα κέρδη και περισσότερες οικονομικές δυνατότητες θα προσλάμβανα ανθρώπους αποκλειστικά για αυτό το σκοπό, γιατί το βρίσκω σημαντικό. Τώρα δεν έχω τη δυνατότητα να το κάνω, όποτε κινούμαι ενδοεπιχειρησιακά, θα φρόντιζα να το κάνω πιο συστηματικό, πιο υπεύθυνο, πιο επίσημο, οπότε μάλλον σχετίζεται με τον οικονομικό παράγοντα περισσότερο.”

**- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;**

- “Ανάλογα με τον κλάδο της η κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους στην αγορά, ανάλογα και με τα άτομα που τη διοικούν, ανάλογα με τους επιμέρους στόχους.. Η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική όσο διαφορετικοί είναι και οι άνθρωποι μέσα της, άρα έχει πάρα πολύ μεγάλη σημασία ο κλάδος. Δηλαδή εγώ δεν μπορώ να έχω τις ίδιες απαιτήσεις από τους εργαζόμενούς μου με έναν που διοικεί μια εταιρεία -τι να πω- για ιατρικά εξαρτήματα ή κάτι τέτοιο, κάτι σημαντικό τέλος πάντων για την υγεία... Ανάλογα με τους στόχους που έχω ως επιχείρηση και ανάλογα με το τι είναι αυτός ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούμαι, εφαρμόζονται και τα κατάλληλα προγράμματα. Άμεση σχέση έχει.”

**- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιος ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;**

- “Ναι, ανάλογα με τους πόρους που είχαμε και με τα άτομα που είχαμε ήδη στη δούλεψή μας και με το στόχους που είχαμε θέσει ως επιχείρηση έπρεπε να εκπαιδεύσουμε και να εξειδικεύσουμε κάποια άτομα που εργαζόνταν σε εμάς, ώστε να πετύχουμε αυτούς τους στόχους. Άρα οι στόχοι της επιχείρησης στον συγκεκριμένο κλάδο που είμαστε, στο e-shopping ήταν ο κανόνας, γύρω από αυτό κινηθήκαμε.”

**- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρησή ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;**

- “Ένα πράγμα που βλέπεις κατευθείαν να αλλάζει με το που ξεκινάς να ασχολείσαι με τον εργαζόμενο σου, να τον εξειδικεύεις, να τον καταρτίσεις κατάλληλα στο περιβάλλον που εργάζεται, είναι ότι αλλάζει εντελώς η στάση του απέναντι στην ίδια του την εργασία, απέναντι στα καθήκοντά του: βλέπεις περισσότερη αφοσίωση, βλέπεις περισσότερη δέσμευση, άρα θα εξυπηρετήσει καλύτερα, θα είναι πιο παραγωγικός. Αυτά τα πράγματα φέρνουν το ένα το άλλο, δεν είναι μόνο το οικονομικό κομμάτι, αλλάζει και συμπεριφορά ο εργαζόμενος.”

**- Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την**

**εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;**

- *“Εννοείται, αυτό το είδαμε και στην πράξη όταν ξεκινήσαμε να αλλάζουμε εδώ πέρα τις εφαρμογές που χρησιμοποιούμε για τις ηλεκτρονικές παραγγελίες και τις παραδόσεις, υπήρχαν καινούργιες εφαρμογές που ήταν βέβαια πιο ακριβές, αλλά μπορούσαν να μας βοηθήσουν να μειώσουμε κάποιες εργασίες στο μισό χρονικά. Οπότε φυσικά και προχωρήσαμε σε αυτή την αγορά. Δεν γινόταν απλά να της πασάρω στους εργαζόμενους και να πω “έλα, βγάλτα πέρα!” έπρεπε να τους δείξεις τι είναι αυτό το πράγμα, πώς θα λειτουργήσει, οπότε αυτό ήταν επιπρόσθετο στην εκπαίδευση.”*

**- Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

- *“Επειδή περισσότερο ασχολούμαστε με το πρακτικό κομμάτι στην εκπαίδευση, όπως σας είπα, στο πώς μπορούν να γίνουν δηλαδή δουλειές πρακτικά, γρήγορα, σωστά, για αυτό δεν την αξιοποιούμε ιδιαίτερα (εκτός από το πλαίσιο που ήδη η εκπαίδευση περιλαμβάνει τη χρήση της τεχνολογίας, δηλαδή όταν έχω να εκπαιδεύσω κάποιον για να λειτουργήσει το σύστημα παραγγελιών με τους προμηθευτές μας και τα λοιπά, τότε αναγκαστικά θα ασχοληθούμε με τεχνολογία). Αλλά για την εκπαίδευση αυτή καθαυτή δεν χρησιμοποιούμε, δηλαδή, τηλεεκπαίδευση και τέτοια που ακούω.. Αλλά πιστεύω ότι είναι πολύ χρήσιμο βάση αυτών που έχω δει και έξω στην αγορά γενικότερα, γιατί με την τεχνολογία γίνεται όλο πιο προσιτό στον εργαζόμενο και είναι και οικονομικό από αυτή την άποψη. Δηλαδή εγώ αντί να διαθέσω τώρα άτομα και χρόνο για να ασχοληθούν με την εκπαίδευση, μπορώ να το παρέχω στον εργαζόμενο με την τεχνολογία, βγαίνω πάλι κερδισμένη”.*

**- Θα ήσασταν διατεθειμένη να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Ναι σίγουρα, για να μπορέσω να αποκομίσω αυτά τα οφέλη που σου είπα θα ήμουν διατεθειμένη να ασχοληθώ λίγο παραπάνω, να δω πώς μπορώ να το χρησιμοποιήσω και εγώ αυτό το εργαλείο για την κατάρτιση του προσωπικού μου.. Δεν έχει αρνητικά σημεία, οπότε γιατί όχι;”*

## **Συνέντευξη 6 (Συν. 6)**

**1. Φύλο:** Άντρας

**2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 46-55

**3. Οικογενειακή κατάσταση:** Διαζευγμένος

**4. Είστε κάτοχος:** Πτυχίου

**5. Κλάδος:** Αθλητισμός-fitness

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

- *“Από παιδί, ήταν του πατέρα μου, ανέλαβα εγώ σιγά σιγά, και έχει τώρα 30 χρόνια plus, δουλεύουμε..”*

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

- *“Ε, μόνο εδώ, από όταν ανέλαβα την οικογενειακή επιχείρηση, ασχολούμαι και με τις προσλήψεις, τα παιδιά που έρχονται να δουλέψουν, κτλ..”*

**- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Σημαντική για την επιχείρηση και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης έχει άτομα να εργάζονται που ξέρουν τις απαιτήσεις της δουλειάς τους, τα άτομα νιώθουν παραγωγικά, τα καταφέρνουν. Έχει πλεονεκτήματα αυτή η διαδικασία για την επιχείρηση συνολικά.”*

**- Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;**

- *“Εδώ λειτουργούμε περισσότερο μεταξύ μας, στην ιεραρχία της ίδιας της επιχείρησης. Για παράδειγμα έχουμε τα άτομα που εργάζονται περισσότερα χρόνια και που λειτουργούν σαν*



*σύμβουλοι για τους νέους που θα έρθουν να εργαστούν, γιατί συνεχώς πρέπει να ανανεώνουμε το προσωπικό μας, είναι και η φύση της δουλειάς τέτοια, ο κλάδος που θέλει νέο κόσμο να έρχεται να εργάζεται για σένα για να είναι και πιο κοντά στον κόσμο. Γιατί, κακά τα ψέματα, καλώς ή κακώς το κοινό το δικό μας είναι η νεολαία, οι καλοί μας οι πελάτες είναι η νεολαία. Τα άτομα που ξέρουν τη δουλειά τη μαθαίνουν στα καινούρια τα παιδιά και λειτουργούμε έτσι, μεταξύ μας περισσότερο, δεν υπάρχει δηλαδή συστηματικά κάποιο πρόγραμμα που να εφαρμόζουμε.”*

**- Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

*- “Είμαι ευχαριστημένος αν και θα ήθελα περισσότερο να δω και άλλες πτυχές της εργασίας να βελτιώνονται. Από τη μία μαθαίνουν τα παιδιά τι πρέπει να κάνουν, πώς πρέπει να διαχειριστούν τους πελάτες, πώς πρέπει να λειτουργήσουν αν προκύψει κάποιο πρόβλημα, τα μαθαίνουν όλα αυτά.. Αλλά θα ήθελα να δω τι θα μπορούσε να γίνει αν υπάρξει καλύτερη συνεργασία. Νομίζω σε αυτό το κομμάτι υστερούμε, δεν είναι όλα πάντοτε εξατομικευμένα. Βλέπεις άλλες αντίστοιχες εταιρείες που τα παιδιά συνεργάζονται και παράγουν φοβερά έργα, φτιάχνουν εκδηλώσεις, τέτοια.. Εμείς σε αυτό το κομμάτι υστερούμε, νομίζω αν εκπαιδεύουμε περισσότερο τα παιδιά να συνεργάζονται μεταξύ τους και να αυξήσουμε κάπως τη συμμετοχικότητά τους, θα μπορούσαμε να δούμε τέτοια έργα και σε μας. Αυτός δεν είναι στόχος προς το παρόν αλλά αν είχα τέτοιο στόχο, θα εστίαζα στην εκπαίδευση για αυτό.”*

**- Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

*- “Απόλυτα, γιατί για τα πράγματα που υστερούμε ως επιχείρηση, εγώ ευθύνομαι, είναι δικιά μου δουλειά να δω πώς μπορώ να βελτιώσω, να μεγιστοποιήσω την παραγωγικότητα των εργαζομένων μου, δικιά μου ευθύνη είναι να δω πώς μπορώ να αποκομίσω το καλύτερο δυνατό όφελος. Οπότε αν μπορώ αυτό να το πετύχω με την κατάρτισή μου σε μεθόδους εκπαίδευσης, αυτό είναι κάτι που πρέπει να κάνω.”*

**- Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη**

**γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- *“Σίγουρα. Στο δικό μας στον κλάδο και με τον τρόπο που λειτουργεί δική μας η επιχείρηση, άμα έχεις εξειδικευμένο προσωπικό, έχεις καλύτερη εξυπηρέτηση. Άμα έχεις καλύτερη εξυπηρέτηση, αυτό σημαίνει ότι θα δεις αποτελέσματα, θα δεις ότι υπάρχει εξατομικευμένη προσέγγιση στον πελάτη, θα δεις ότι ο πελάτης μένει ευχαριστημένος, ότι θα έχει τα αποτελέσματα που περιμένει να δει στο πλαίσιο της προσωπικής του εκγύμνασης σύντομα. Αυτό έχει αντίκτυπο στη φήμη σου στην αγορά. Εστιάζουμε πάρα πολύ στην καλή εξυπηρέτηση των ατόμων που θα έρθουν να γυμναστούν σε εμάς, για αυτό το λόγο και έχουμε ένα καλό όνομα ότι ασχολούμαστε με τον πελάτη πραγματικά, δεν παρατάμε κανέναν, είμαστε δίπλα σε όλους.”*

**- Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Πρακτικά πράγματα, στείλαμε τους εργαζομένους μας σε προγράμματα που είχε εκπαιδευτικά σεμινάρια και τα λοιπά για να πάρουν εξειδίκευση σε κάποια νέα προγράμματα εκγύμνασης, οπότε ξεκινήσαμε να λειτουργούμε αυτά τα νέα προγράμματα εκγύμνασης, υπήρχε κοινό που τα ήθελε, εγγράφηκαν στα προγράμματα, να το κέρδος! Είναι τόσο απλό, είχαμε να προσφέρουμε αυτό που ζητούσε ο κόσμος. Πώς το πετύχαμε αυτό; Καταρτίζοντας τους γυμναστές μας να μπορούν να προσφέρουν, και πήρε τόσο χρόνο όσο να το σχεδιάσεις όλο αυτό, δηλαδή να ακούσεις τον κόσμο τι θέλει, τι ζητά, να βρεις πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους γυμναστές, να τους στείλεις και να το στήσεις. Αυτό είναι.”*

**- Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;**

- *“Περισσότερο καταφέρνεις να αυξήσεις την κερδοφορία σου ως επιχείρηση γιατί έχεις εργαζόμενους που τους έχεις εκπαιδέσει να γίνουν εξειδικευμένοι σε πρακτικά πράγματα που αφορούν τις υποχρεώσεις τους μέσα στο χώρο εργασίας τους. Έτσι τους ενισχύεις, μπουστάρεις τις δεξιότητές τους, ώστε να μπορούν να παράγουν τα αποτελέσματα που αναμένεις. Άμα έχεις εργαζόμενους που αποδίδουν στην εργασία τους τα οικονομικά οφέλη είναι το άμεσο επακόλουθο.”*

- Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;

- *“Σίγουρα, εμείς που είμαστε μεγαλύτερη επιχείρηση από αυτές που συναντάς γενικά στον κλάδο αυτό του αθλητισμού, είχαμε τη δυνατότητα, είχα εγώ τη δυνατότητα να στείλω ας πούμε τους αθλητές και τους γυμναστές μας να εκπαιδευτούν περαιτέρω. Άλλα κέντρα δεν το έχουν αυτό, σε κάποια κέντρα ξέρω ότι οι αθλητές, οι γυμναστές που εργάζονται πηγαίνουν με δικά τους λεφτά να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα. Εμείς μπορούσαμε να τους στείλουμε, έχουμε αυτή τη δυνατότητα. Αυτό είναι πάρα πολύ θετικό για τον εργαζόμενο, δείχνεις και ότι τον υπολογίζεις, ότι ποντάρεις σε αυτόν, έχει και άλλα πλεονεκτήματα.”*

- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;

- *“Καλά, εννοείται, ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείσαι εφαρμόζεις και τα αντίστοιχα προγράμματα. Βλέπεις τι ανάγκες έχεις να καλύψεις, διαμορφώνεις συγκεκριμένους στόχους και με βάση αυτούς τους στόχους εφαρμόζεις τα προγράμματα. Κάνεις την εκπαίδευση την ενδοεπιχειρησιακή για να βελτιώσεις τις προοπτικές των εργαζομένων και να μπορέσεις να μεγιστοποιήσεις και τα δικά σου οφέλη ως επιχείρηση, οπότε εξαρτάται από τον κλάδο που είσαι, εξαρτάται από τους στόχους που έχεις θέσει, δεν είναι τίποτα ανεξάρτητο. Αν δεν υπολόγιζες το μέγεθος και τον κλάδο της επιχείρησης, θα ήταν κατασπατάληση πόρων να ασχοληθείς με κατάρτιση. Σε τι θα κατάρτισεις ποιον;”*

- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρηση σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;

- *“Ναι, είναι όλα αυτά που προείπα, δηλαδή υπολογίζουμε πάντα όταν είναι να εκπαιδεύσουμε τους εργαζόμενους, ότι έχουμε σκοπό να θέλουμε την τέλεια εξατομικευμένη προσωπική εστίαση και εξυπηρέτηση στον πελάτη. Έτσι, εκπαιδεύουμε πάνω σε αυτό και σε πρακτικά ζητήματα που*

μπορούν να αφορούν τις ανάγκες εκγύμνασης ανάλογα με τον εκάστοτε πελάτη και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και με γνώμονα κάποιες γενικές οδηγίες. Ξέρουμε ότι θέλουμε ΑΥΤΟ για να βελτιώσουμε τη φήμη μας, οπότε εκεί ποντάρουμε, σε αυτό εκπαιδεύουμε. Ξέρουμε τις δυνατότητές μας, ξέρουμε τι μπορούμε να παρέχουμε στους εργαζομένους, ξέρουμε και συγκεκριμένα ποιους στόχους θέλουμε να προσέξουμε, και έτσι κινηθήκαμε, με αυτόν τον τρόπο. Είναι όλα προγραμματισμένα, δεν βγαίνεις απλά να πεις “Εγώ τώρα θα εκπαιδεύσω τους εργαζόμενούς μου!”.. Πρέπει να έχεις κάποιους στόχους, γιατί εκπαιδεύεις για να πετύχεις κάποιους στόχους.”

**- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρηση ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;**

- “Είναι σημαντικό που βλέπεις ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους διαφορετικά, νομίζω χαίρονται και περισσότερο με τη δουλειά τους, είναι πιο ικανοποιημένοι στην καθημερινότητά τους, αλλά είναι σημαντικό γιατί ενισχύει ακόμα περισσότερο τις πτυχές που περιμένεις εσύ ως επιχείρηση να βελτιωθούν. Βλέπω ότι παιδιά από τα στέλνουμε και τα εκπαιδεύουμε και τους δίνουμε ευθύνες και καινούργια προγράμματα και τα λοιπά, καταλαβαίνουν ότι στηρίζεσαι σε αυτούς και νιώθουν ικανοποίηση από αυτό, λένε “Αξίζω στη δουλειά μου, τα καταφέρνω!”.. Αυτό είναι πολύ θετικό, δεν είναι μόνο τα λεφτά, αλλά ξέρεις ότι παρέχεις και ένα καλό περιβάλλον εργασίας για τους ανθρώπους.”

**- Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;**

- “Και εγώ ο ίδιος χρειάστηκα εκπαίδευση, όταν φέραμε κάποια καινούργια μηχανήματα εδώ ούτε εγώ ήξερα πώς να τα λειτουργήσω, δεν μπορούσα να τα προσφέρω ως επιχείρηση για λειτουργία στην επιχείρηση, τι θα γινόταν; Έπρεπε να μάθω πώς λειτουργούν, έπρεπε να μάθω πώς να τα συντηρώ, έπρεπε να μάθω όλα αυτά.. Πώς θα δείξω και εγώ μετά στα καινούργια τα παιδιά που θα έρθουν ότι: “Αυτό λειτουργεί έτσι και έτσι και έτσι, και δεν κάνεις αυτό και αυτό και αυτό γιατί θα χαλάσει.” Και εγώ ο ίδιος χρειάστηκα εκπαίδευση για αυτά που έφερα εδώ,

δεν θα χρειαστούν τα καινούρια άτομα που θα έρθουν, που δεν θα τα έχουν ξαναδεί στη ζωή τους;”

- **Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

- *“Η τεχνολογία έχει τεράστιες δυνατότητες σήμερα. Καταρχάς εκεί μέσα μπορείς να βρεις τα πάντα, στο διαδίκτυο δηλαδή, να ανοίξεις έτσι το κινητό σου, μπορείς να βρεις ό,τι πληροφορία θέλεις, τόσο απλά! Άρα γιατί να μην μπορείς να τη χρησιμοποιείς και στην εκπαίδευση, ήδη στην εκπαίδευση γενικά, και στα παιδιά ακόμα, στα σχολεία, χρησιμοποιούν πάρα πολύ την τεχνολογία, υπάρχει συγκεκριμένος λόγος που γίνεται αυτό! Μπορώ εγώ τώρα να χρησιμοποιώ την τεχνολογία και να παρέχω στους εκπαιδευόμενους μου πληροφορίες από τον τρόπο που διαχειρίζονται κάποια προγράμματα στην Αμερική, ας πούμε, με ένα κουμπί. Αυτό είναι τεράστιο εργαλείο μάθησης, οπότε ναι, είναι πάρα πολύ χρήσιμο.”*

- **Θα ήσασταν διατεθειμένος/η να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *”Ναι, η αλήθεια είναι στον κλάδο το δικό μου και τα προγράμματα που καταρτίζουμε εμείς τους γυμναστές μας, δεν ξέρω πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία.. Δηλαδή πέρα από το ότι παρέχουμε κάποια CD με πρακτικά προγράμματα που κάνουν.. Ας πούμε, έχουμε CD από τη RADICAL σε συνεργασία με την εταιρεία αυτή και εκεί υπάρχουν τα συγκεκριμένα προγράμματα για u-bound, top-ride (είναι αερόβια προγράμματα με τραμπολίνο και με ποδήλατα). Τα βλέπουν και τα κάνουνε, τα μαθαίνουν στην ουσία με έναν “εικονικό δάσκαλο”, πάρα πολύ χρήσιμο αν με ρωτάς, γιατί δεν χρειάζεται να έχεις άτομο, εκπαιδευτή συγκεκριμένο που να τους δείχνει: “Θα κάνεις αυτό κι αυτό σε αυτό το πρόγραμμα, με αυτή τη μουσική, για τόση ώρα.” Αυτό είναι πάρα πολύ θετικό, οπότε να δω και τι άλλες προοπτικές υπάρχουν με αυτό, ναι, θα το ήθελα.”*

## **Συνέντευξη 7 (Συν. 7)**

**1. Φύλο:** Γυναίκα

**2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 36-45

**3. Οικογενειακή κατάσταση:** Άγαμη

**4. Είστε κάτοχος:** Μεταπτυχιακού

**5. Κλάδος:** Εμπόριο

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

- *“Ήμουν πέντε χρόνια ως εργαζόμενη στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, αναλάμβανα το κομμάτι των προσλήψεων και της εκπαιδευτικής προετοιμασίας των εργαζομένων, και τα τελευταία δύο χρόνια έγινα διευθύντρια στο τμήμα μου.”*

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

- *“Μόνο αυτά τα δύο χρόνια.”*

**- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Δεδομένου ότι ευθύνη μου σε αυτή την εταιρεία ήταν εξ αρχής η εκπαιδευτική προετοιμασία των εργαζομένων και των νέων προσλήψεων που πραγματοποιούσαμε, ναι την βρίσκω πάρα πολύ σημαντική, καθώς με αυτό τον τρόπο μπορείς να τους εισάγεις στο μικρόκοσμο που δημιουργείται στην εκάστοτε επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, ένα περιβάλλον μοναδικό, οπότε δεν μπορείς να προσλάβεις ένα άτομο και να το πετάξεις μέσα σε ένα καινούργιο κόσμο, πρέπει να του δώσεις τα κατάλληλα εφόδια για να ευοδώσει.”*

**- Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;**

- *“Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στην εταιρεία μας δεν λαμβάνει χώρα μόνο κατά τη διαδικασία της πρόσληψης για την προετοιμασία του εργαζομένου να εισαχθεί στο καινούργιο εργασιακό περιβάλλον, αλλά διαδραματίζονται διάφορα σεμινάρια και επιμορφωτικές ημερίδες καθ' όλη τη διάρκεια της απασχόλησης των εργαζομένων, διότι προκύπτουν συνεχώς νέες ανάγκες. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο, συνεχώς έρχονται αλλαγές, μεταρρυθμίσεις σε πράγματα στα οποία πρέπει να προσαρμοστείς, το είδαμε*

και μέσα στην πανδημία το πόσο πολύ έπρεπε να προσαρμοστούμε σε νέες αλλαγές. Έτσι καταλαβαίνεις ότι είναι απαραίτητο συνεχώς να παρέχεις εφόδια, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να λειτουργήσουν στο τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον της αγοράς σήμερα.”

**- Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

- “Είμαι πολύ ικανοποιημένη, διότι στοχεύουμε σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση της επαγγελματικής τους ιδιότητας. Θέλουμε οι εργαζόμενοι που θα έρθουν στην εταιρεία μας να είναι με δεδομένες δεξιότητες τις οποίες θέλουν συνεχώς να αναπτύσσουν, θέλουμε οι εργαζόμενοι μας να θέλουν να αναπτυχθούν. Παρέχοντάς τους πρακτική εξειδίκευση στα κομμάτια της εργασίας τους και βοηθώντας τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές τις σύγχρονες, στοχεύοντας πάντα σε συγκεκριμένες πτυχές και στόχους της εταιρείας που θέλουμε να πετύχουμε για να προχωρήσουμε μπροστά και να έχουμε ένα καλό όνομα στην αγορά, έτσι διαμορφώνουμε και την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

**- Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- “Όπως είπα, είναι ένα περιβάλλον που αλλάζει πολύ γρήγορα και το ίδιο ισχύει και για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, βλέπεις συνεχώς νέες μεθόδους να αναδύονται και είναι ένα κομμάτι που το ψάχνω ιδιαίτερα. Γενικότερα, επειδή αυτή είναι η δουλειά μου, φροντίζω να είμαι ενήμερη με τις μεθόδους που ισχύουν και που επικαιροποιούνται.”

**- Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- “Υπάρχουν πάρα πολλά οφέλη από την επιχειρησιακή εκπαίδευση που αφορούν και τους εργαζόμενους και την ίδια την επιχείρηση από κάθε άποψη. Με την εκπαίδευση των εργαζομένων μπορείς να μεγιστοποιήσεις τα κέρδη σου, αλλά αυτό δεν είναι ένας ανεξάρτητος στόχος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Ουσιαστικά, όλα αυτά τα οφέλη που αποκομίζεις από την

εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων σου, εξειδικεύοντας το ανθρώπινο δυναμικό σου, έχουν ως αντίκτυπο την κερδοφορία, γιατί πολύ απλά, όλα λειτουργούν καλύτερα.”

**- Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- “Σαφώς, εκπαιδύοντας το εργατικό δυναμικό να μπορεί να παράγει αποτελεσματικά και σωστά την εργασία, ώστε να μη χρειάζονται διορθώσεις και να μην έχουμε να λύνουμε περισσότερα προβλήματα από αυτά που δημιουργούνται εξαρχής, καταφέρνουμε να έχουμε μια ταχύτατη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση, όσο χρειάζεται σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικής μας λειτουργίας. Το να μπορείς να έχεις εργαζόμενους που δουλεύουν χωρίς λάθη για σένα είναι κέρδος και σε χρόνο και σε πόρους και στα πάντα. Επίσης, ένα πολύ βασικό κομμάτι είναι ότι εξειδικεύεις εργατικό δυναμικό, άρα φροντίζεις να το κρατήσεις για περισσότερο καιρό, γιατί του δίνεις προοπτικές για βελτίωση, για εξέλιξη, για αποτελεσματική εργασία και για παραγωγικότητα, το κάνεις πιο αποδοτικό, αυτό το εργατικό δυναμικό σου μένει, δεν χρειάζεται να ανανεώνεις το ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτό το πράγμα εξοικονομεί τεράστιο μέγεθος των οικονομικών πόρων της εταιρείας, η διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας εξοικονόμησης πόρων, και μπορείς να το πετύχεις μέσα από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Άμεσα και έμμεσα υπάρχουν πάντα οικονομικά οφέλη από την κατάρτιση του εργατικού δυναμικού.”

**- Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;**

- “Ναι, νομίζω όλα αυτά που είπα πριν. Το να έχεις ανθρώπους να δουλεύουν για σένα και να ξέρουν με κάθε λεπτομέρεια πώς πρέπει να κινηθούν σε κάθε δραστηριότητα, να είναι αποτελεσματικοί σε κάθε συνδιαλλαγή και γρήγοροι, έχεις κέρδος. Να έχεις εργαζόμενους που είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία, γιατί ξέρουν ότι εξελίσσονται μέσα σε αυτήν και τους παρέχεται κάθε μέσο για να εξελίσσονται, πάλι είναι κέρδος. Να έχει σε εργαζόμενους που μπορείς να βασιστείς πάνω τους και να βασίσει η ίδια η εταιρεία νέους στόχους με το υπάρχον ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει, είναι επίσης κέρδος. Κατ’ επέκταση, εκπαιδεύεις τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτεις, κερδίζεις σε παραγωγικότητα,



*ενισχύεις την κερδοφορία σου και δεν χρειάζεται να προσλάβεις επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό! Τα οικονομικά οφέλη είναι τεράστια για την οποιαδήποτε εταιρία.”*

**- Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;**

*- “Το μέγεθος μίας επιχείρησης φυσικά και επηρεάζει την εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν περισσότερο προσωπικό που απασχολούν και πολύπλοκες ιεραρχικές δομές, κάτι που απαιτεί προγράμματα που να καλύπτουν διάφορες ανάγκες. Η ανάγκη εκπαίδευσης συσχετίζεται με το μέγεθος, καθώς μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν περισσότερους υπαλλήλους που απαιτούν εκπαίδευση για την ανάπτυξή τους. Έχει να κάνει με τους ανθρώπινους πόρους.”*

**- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;**

*- “Ναι, συγκεκριμένα οι λόγοι περιλαμβάνουν την ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις ανάλογα με τον κλάδο. Κάθε κλάδος απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις. Σχεδιάζοντας την κατάρτιση πρέπει να αναγνωρίζεις τις τάσεις και τις απαιτήσεις του εκάστοτε κλάδου. Επίσης, πρέπει να συνυπολογίζεις την ανταγωνιστικότητα. Τι καινούριο φέρνεις ως εταιρεία; Όλα αυτά επηρεάζουν το περιεχόμενο της κατάρτισης. Ο κλάδος που ανήκει μία επιχείρηση καθορίζει τελικά τις ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις των υπαλλήλων και της επιχείρησης.”*

**- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;**

*- “Το μέγεθος επηρέασε την ανάγκη για εξατομικευμένες εκπαιδευτικές λύσεις, ενώ ο κλάδος λήφθηκε υπόψη για την κάλυψη ειδικών απαιτήσεων και γνώσεων που απαιτούνται σε αυτόν. Η*

*εστίαση σε αυτούς τους παράγοντες μπορεί να εξασφαλίσει την ευστοχία και την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης.”*

**- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρηση ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;**

*- “Βελτίωση των δεξιοτήτων και της απόδοσης των υπαλλήλων, ενίσχυση της καινοτομίας και της ομαδικότητας, ενίσχυση της εσωτερικής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης, είναι λίγα μόνο από τα οφέλη που τώρα μπορώ να σκεφτώ.”*

**- Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;**

*- “Με εισαγωγή νέων εφαρμογών προκύπτει η ανάγκη να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι σε αυτές. Άρα, άμεσα προκύπτει η ανάγκη για ενίσχυση των γνώσεων σε αυτόν τον παράγοντα της τεχνολογίας.”*

**- Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

*- “Ναι, σήμερα υπάρχουν πολλές προοπτικές με την χρήση της τεχνολογίας στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, οι εταιρίες μπορούν να στοχεύουν σε άμεσες διαδικασίες μάθησης και αξιολόγησης της πορείας των εργαζομένων τόσο στην εκπαίδευση, όσο και στην εργασία τους. Επίσης, με την τεχνολογία δεν απευθύνεται μαζικά σε ένα κοινό υπαλλήλων που πρέπει αν εκπαιδευθεί, αλλά ατομικά, στον κάθε εργαζόμενο. Η εξατομικευμένη προσέγγιση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι μείζονος σημασίας πλεονέκτημα και η τεχνολογία βοηθάει σε αυτό”.*

**- Θα ήσασταν διατεθειμένη να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;**

-”Ως υπεύθυνη ανθρώπινου δυναμικού, θα ήμουν διατεθειμένη να λάβω περαιτέρω εκπαίδευση σε τεχνολογικές εφαρμογές γιατί σίγουρα κάτι τέτοιο θα μου επιτρέψει να ανταποκριθώ στις αυξανόμενες τεχνολογικές απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και να προσφέρω τη βέλτιστη υποστήριξη και καθοδήγηση στους υπαλλήλους της εταιρίας μας.”

## **Συνέντευξη 8 (Συν. 8)**

**1. Φύλο:** Άντρας

**2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 46-55

**3. Οικογενειακή κατάσταση:** Έγγαμος

**4. Είστε κάτοχος:** πτυχίου

**5. Κλάδος:** Ξενοδοχεία-Εστιατόρια

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

- “Έχει μια εικοσαετία, σίγουρα.”

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

- “Περίπου 15 χρόνια, εδώ.”

**- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- “Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση επιτρέπει την προώθηση της καριέρας των υπαλλήλων, τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων και την προσαρμογή σε νέες τάσεις και απαιτήσεις του κλάδου μας. Έτσι, ενισχύουμε την εταιρική κουλτούρα και την ανταγωνιστικότητά μας στην αγορά. Για αυτό και εστιάζουμε στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων.”

**- Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος**

**σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;**

- *“Ναι, η εκπαίδευση γίνεται μέσω εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εξωτερικών σεμιναρίων και διαδικτυακών μαθημάτων. Τώρα, η συχνότητα εκπαίδευσης εξαρτάται από τις ανάγκες των θέσεων εργασίας, υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός. Υπεύθυνο για την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης είναι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.”*

- **Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

- *“Ως διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, είμαι ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχουμε, αλλά πάντα υπάρχει χώρος για βελτίωση. Παραδείγματα περαιτέρω εκπαίδευσης που μπορώ να δώσω είναι η τεχνολογική εξέλιξη, η εξυπηρέτηση πελατών και η διοίκηση αλλαγής. Η βελτιωμένη τεχνολογική εκπαίδευση θα βοηθούσε τους εργαζομένους να είναι εξοικειωμένοι και αποτελεσματικοί στη χρήση νέων εργαλείων και πλατφορμών που εισάγονται στον κλάδο. Η εκπαίδευση ιδανικά θα επικεντρωνόταν περισσότερο σε δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών για βελτιωμένη εμπειρία των καταναλωτών, και σε στρατηγικές διοίκησης για αποτελεσματική προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς και των απαιτήσεων των πελατών. Αυτά είναι πράγματα που αλλάζουν συνεχώς, δεν μπορείς να επαναπαύεσαι.”*

- **Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Γενικότερα, προσπαθούμε συνεχώς ως τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να είμαστε ενήμεροι για τις τάσεις στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.”*

- **Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- *“Εννοείται, το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και κυρίως των υπηρεσιών που προσφέρονται. Με βελτιωμένες υπηρεσίες αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών και αμέσως*

μετά ακολουθεί η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον κλάδο, όλα αυτά οδηγώντας σε αύξηση της κερδοφορίας.”

- **Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Κοιτάζτε, ο χρόνος επίτευξης αυτής της αύξησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, αλλά συνήθως παρατηρείται στο μακροπρόθεσμο πεδίο. Η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην κερδοφορία πραγματοποιείται έμμεσα, με βελτίωση των δεξιοτήτων και απόκτηση γνώσεων από το προσωπικό, με βελτιωμένη απόδοση και παραγωγικότητα, με ενίσχυση της ομαδικότητας. Όταν η εταιρία μεριμνά για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αυτό επιστρέφει σε κερδοφορία.”*

- **Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;**

- *“Μέσα από την εμπειρία μου, έχω δει παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και αύξησαν την κερδοφορία τους. Αυτό επετεύχθη με βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, με αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών και λειτουργικών διαδικασιών γενικότερα, με βελτιστοποίηση της απόδοσης και επίτευξη μιας κάποιας ευελιξίας στον ανταγωνιστικό τομέα. Ένα σημείο-κλειδί που παρατηρείς μελετώντας επιχειρήσεις που πέτυχαν σημαντική κερδοφορία είναι ότι αξιοποίησαν την εκπαίδευση και πέτυχαν καλύτερη παρακολούθηση των επιδόσεων, χρησιμοποίησαν νέες πρακτικές για ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών στον κλάδο και κατάφεραν με κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης να βελτιώσουν την εσωτερική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα τμήματα ενδέχεται να είναι το κεντρικό σημείο.”*

- **Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;**

- “Με τη λογική πάντα, σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχει συνήθως περισσότερη ανάγκη για δομημένα προγράμματα εκπαίδευσης λόγω του μεγαλύτερου αριθμού υπαλλήλων και της πολυπλοκότητας των διαδικασιών. Ωστόσο, ανεξαρτήτως μεγέθους, η εκπαίδευση είναι σημαντική για την επιτυχία και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, δεν πρέπει το μέγεθος να είναι περιοριστικό.”

- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;

- “Σήμερα είναι απαραίτητη η εξειδίκευση για να προχωρήσεις, είναι η εποχή της εξειδίκευσης. Υπάρχει ανάγκη για πολλές γνώσεις σε συγκεκριμένο κλάδο. Η αγορά συνεχώς πιέζει για καινοτομία, για πρωτοπορία, αυτό δεν μπορεί κανείς να το εγγυηθεί χωρίς εξειδίκευση στον κλάδο του. Και με την εκπαίδευση αυτό κάνεις, εξειδικεύεις προσωπικό στον κλάδο σου.”

- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;

- “Βασικός ο ρόλος. Μια μεσαία επιχείρηση στον κλάδο “Ξενοδοχεία-Εστιατόρια” σαν και τη δική μας πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ειδικότητα των θέσεων εργασίας, τις ανάγκες των εργαζομένων σε γνώσεις και δεξιότητες, τους εσωτερικούς διαδικαστικούς κανόνες, τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών, τις απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας και τις τρέχουσες εξελίξεις στον κλάδο. Αυτά ήταν τα βασικά στοιχεία στον σχεδιασμό ενός προσαρμοσμένου προγράμματος εκπαίδευσης προσωπικού, πρέπει να στηρίζεται κανείς στην αποτελεσματική λειτουργία και στην εξυπηρέτηση των πελατών.”

- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;

- *“Σημαντικό όφελος είναι ότι προσανατολίζεις το προσωπικό σου στον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία, τους ωθείς σε μονοπάτια που μπορούν με την συμπεριφορά τους εντός της επιχείρησης να συμβάλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά.”*

- **Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;**

- *“Τόσην ώρα μιλάμε για ανταγωνιστικότητα και για καινοτομία, αν η χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων δεν είναι καινοτομία, δεν ξέρω τι είναι! Το προσωπικό πρέπει να κατανοεί τη λειτουργία της τεχνολογίας και να την αποδέχεται, εδώ έγκειται και ο προσανατολισμός στην καινοτομία που προανέφερα. Πρέπει να εκπαιδεύουμε το προσωπικό να χρησιμοποιεί τα νέα ψηφιακά μέσα, γιατί αυτά είναι που τελικά αναβαθμίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες, πρόκειται για θέμα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης.”*

- **Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

- *“Χρησιμοποιούμε πολύ την τεχνολογία, ιδιαίτερα μετά την πανδημία, με πλατφόρμες εκπαιδευτικές πετυχαίνουμε ταχύτερη προσέγγιση στην κατάρτιση των εργαζομένων, και ελέγχουμε με σταθερότητα και με συνέπεια την πρόοδό τους, γνωρίζουμε πότε είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν σε νέα καθήκοντα. Μετά υπάρχει και το πλεονέκτημα της προσομοίωσης, οι εργαζόμενοι κάνουν πρακτική εξάσκηση χωρίς να ελλοχεύει ο κίνδυνος του σφάλματος, που θα μπορούσε να δώσει κακή εντύπωση στους πελάτες. Η τεχνολογία επιτρέπει ένα ασφαλές περιβάλλον μάθησης, για την επιχείρηση περισσότερο!”*

- **Θα ήσασταν διατεθειμένος να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Ναι, εφόσον η επιχείρηση έχει οφέλη και δε ζημιώνεται από αυτό, φυσικά.”*

## **Συνέντευξη 9 (Συν. 9)**

1. **Φύλο:** Γυναίκα
2. **Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 56+
3. **Οικογενειακή κατάσταση:** Έγγαμη
4. **Είστε κάτοχος:** Διδακτορικού
5. **Κλάδος:** Τεχνολογίας

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

- *“Είναι ο τέταρτος χρόνος, φτιάξαμε αυτήν την εταιρία με το σύζυγό μου το 2019 όταν ξέσπασε η πανδημία.”*

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

- *“Ανέκαθεν, έχω περίπου είκοσι χρόνια στον κλάδο αυτό. Ήμουν διευθύντρια ανθρωπίνου δυναμικού, τώρα δημιούργησα το δικό μου περιβάλλον, έχω συνθέσει τη δική μου ομάδα.”*

**- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Βασίζομαι πολύ σε αυτήν. Με τα χρόνια εμπειρίας που έχω στην πλάτη μου έχω διαπιστώσει ότι δεν αποτελεί επιπλέον λιθαράκι στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης, είναι μάλλον ακρογωνιαίος λίθος. Είναι και ο κλάδος μας τέτοιος, δηλαδή η εταιρεία μας είναι περισσότερο εστιασμένη στη δημιουργία softwares και ασχολούμαστε με τον ίδιο τον κλάδο της τεχνολογίας γενικότερα. Οπότε σκέψου λίγο αυτά τα τελευταία 20-30 χρόνια, πόσο έχει αλλάξει αυτό το πεδίο; Επομένως, αν δεν έχουμε την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, έχουμε απλά ανθρώπους που έχουν εκπαιδευτεί σε πανεπιστήμια και έχουνε την παλιά γνώση, ενώ ο κλάδος τρέχει.. Με αυτές τις συνθήκες είναι αδύνατο να προχωρήσει μια εταιρία.”*

**- Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;**

- *“Φυσικά, είναι όλα σχεδιασμένα μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια με το τμήμα του ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο έχω φροντίσει να συνθέσω με τους πλέον κατάλληλους*



επαγγελματίες του κλάδου. Προσαρμόζονται προγράμματα ανάλογα με τις απαιτήσεις που έχουμε στην αγορά, βελτιώνουμε συνεχώς τα προγράμματα εκπαίδευσης και συμβουλευόμαστε τις τάσεις του συγκεκριμένου κλάδου στο εξωτερικό, δηλαδή παρατηρούμε πάρα πολύ το τι συμβαίνει διεθνώς. Είναι ένας κλάδος χωρίς σύνορα, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς, κάτι που επιτρέπει και οι προσλήψεις σου να έχουν μεγαλύτερο εύρος και το κοινό στο οποίο απευθύνεσαι να συναντά το αντίστοιχο εύρος. Αλλά πρέπει και εσύ ως επιχείρηση να έχεις τη δυνατότητα να διαχειριστείς όλη αυτήν την έλλειψη περιορισμού.”

- **Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

- “Υπάρχουν πολλά πράγματα που προσπαθώ να βελτιώσω. Στα πρώτα χρόνια φτιάξαμε περισσότερο τα πρακτικά μέρη της εκπαίδευσης των εργαζομένων, σκοπός ήταν να έχω ανθρώπους να μπορούν να βγάζουν τις διαδικασίες της δουλειάς. Όσο πάει, επειδή αυξάνονται και οι απαιτήσεις, αυξάνονται και τα άτομα που απασχολούμε, αυξάνονται και οι εντάσεις ενδεχομένως, άρα σταδιακά θέλω να εστιάσω περισσότερο και στο πώς μπορώ αυτούς τους ανθρώπους που ήδη απασχολώ να τους κάνω ακόμα πιο αποδοτικούς. Ναι μεν δείχνουμε συνεχώς πράγματα για την ίδια την εργασία, πρακτικά πράγματα, νέες τάσεις, νέες πρακτικές, αλλά θα ήθελα να αφιερωθεί και περισσότερος χρόνος στους ανθρώπους, σε αυτό το κομμάτι. Θέλω να ασχοληθώ με την ευελιξία τους, την προσαρμογή τους, γιατί τα πράγματα αλλάζουν συνέχεια σε αυτό τον κλάδο. Ενδεχομένως, αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο δεν μπορώ να ασχοληθώ τόσο πολύ να φτιάξω τη συνεργασία μεταξύ τους, να δημιουργήσω πιο προσαρμοστικές συνθήκες, γιατί είναι τόσες πολλές οι αλλαγές στο πρακτικό κομμάτι που συνεχώς εστιάζω εκεί, γιατί δεν γίνεται να εφησυχαστείς ποτέ.. Και μένουν τα άλλα πίσω.”

- **Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- “Βέβαια, ναι, για να δω πώς γίνεται να συνδυάσεις τμήματα της εκπαίδευσης που να στοχεύουν και στο πρακτικό μέρος της δουλειάς και στον άνθρωπο που εργάζεται για σένα. Δε θεωρώ το ένα πιο σημαντικό από το άλλο.”

- **Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη**

**γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- *“Άμεσα υπάρχουν οικονομικά οφέλη. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση σημαίνει κατάρτιση του προσωπικού πάνω στους στόχους της εταιρίας. Εκπαιδεύεις ανθρώπινο κεφάλαιο - έχεις αποτελέσματα. Είναι σαν επένδυση.”*

**- Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Ναι, με την εκπαίδευση ενημερώνουμε το προσωπικό για τον τρόπο που αναμένουμε να λειτουργήσει. Εστιάζεις σε αυτούς, τους δίνεις γνώσεις και τους βοηθάς να αναπτύξουν τις κατάλληλες δεξιότητες που χρειάζεται η εταιρία σου για να ανθίσει, και όλα παίρνουν το δρόμο τους. Ενισχύεις τα εργατικά σου χέρια και αυτά ενισχύουν την πορεία σου στην αγορά. Αν δεν έχω ανθρώπους να παράγουν για μένα, τι είμαι; Ένα όνομα και κάτι χαρτιά; Υπάρχει έργο που πρέπει να παραχθεί, δείχνεις στους ανθρώπους πώς να το παράγουν και προχωράτε.”*

**- Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;**

- *“Χαρακτηριστικό παράδειγμα, το διερεύνησα αρκετά στο διδακτορικό μου, και εμπνεύστηκα από αυτό, είναι μια εταιρεία τεχνολογίας με την επωνυμία XYZ Solutions. Η εταιρία αυτή με εσωτερικές μεθόδους κατάρτισης αύξησε κατακόρυφα την κερδοφορία της: ανέπτυξαν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα κατάρτισης που επικεντρώθηκε στην ενίσχυση των τεχνικών δεξιοτήτων και των γνώσεων των προϊόντων των εργαζομένων, επένδυσαν σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους, βελτίωσαν τη συνολική αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους, και οδήγησαν σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα ήρθε και η επακόλουθη επιχειρηματική ανάπτυξη. Η εταιρεία μείωσε τα ποσοστά κύκλου εργασιών και το κόστος προσλήψεων, προώθησε τα εσωτερικά talenta μέσω πρωτοβουλιών ανάπτυξης δεξιοτήτων. Όλα αυτά συνέβαλαν περαιτέρω στην κερδοφορία.”*

**- Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να**

**περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;**

- *“Θα σου πω, επηρεάζει συγκεκριμένα τη διαθεσιμότητα των πόρων, την ευελιξία στην προσαρμογή και την ανάγκη για τυποποίηση. Οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν συχνά μεγαλύτερη ευελιξία και επιλογές εξατομίκευσης, ενώ οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορεί να διαθέτουν περισσότερους πόρους για τυποποιημένα προγράμματα κατάρτισης. Η συστηματοποίηση της εκπαίδευσης ακολουθεί αναλογικά το μέγεθος μιας επιχείρησης.”*

**- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;**

- *“Αντίστοιχα με το μέγεθος! Ο επιχειρηματικός κλάδος μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις απαιτήσεις κατάρτισης και την ανάγκη υλοποίησης εσωτερικών προγραμμάτων κατάρτισης. Κλάδοι με ταχέως εξελισσόμενες τεχνολογίες ή πολύπλοκα κανονιστικά πλαίσια, όπως η τεχνολογία, η υγειονομική περίθαλψη, η χρηματοδότηση ή η μεταποίηση, έχουν συχνά μεγαλύτερη ζήτηση για εξειδικευμένες και σύγχρονες δεξιότητες. Κατά συνέπεια, αυτοί οι κλάδοι ενδέχεται να απαιτούν συχνότερα και ειδικά για τον κλάδο προγράμματα κατάρτισης, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για να εκτελούν αποτελεσματικά τους ρόλους τους. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση μας! Από την άλλη πλευρά, οι κλάδοι με σχετικά σταθερές πρακτικές μπορεί να έχουν λιγότερο άμεση ανάγκη για εκτεταμένες πρωτοβουλίες εσωτερικής κατάρτισης. Βλέπεις πώς συνδυάζονται αυτά τα δύο;”*

**- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;**

- *“Ό,τι ακριβώς είπα. Μέγεθος και κλάδος καθορίζουν τις ανάγκες εσωτερικής κατάρτισης. Με επιπρόσθετο το βασικό σημείο που πρέπει να προσθέσω, αυτό των στόχων. Η αναγνώριση των εταιρικών στόχων και η στοχοθεσία είναι απαραίτητη εκκίνηση για το σχεδιασμό εκπαίδευσης.”*

**- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρηση ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;**

*- “Το μεγαλύτερο ίσως όφελος είναι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Παντού θα το δεις, ότι οι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους εργαζόμενοι αποδίδουν τα μέγιστα, είναι αφοσιωμένοι στο έργο τους, δεν εγκαταλείπουν την προσπάθειά τους, λαμβάνουν τις ανταμοιβές που αναμένουν και βρίσκουν ότι τα κίνητρά τους ικανοποιούνται. Η εταιρία εστιάζει στους ανθρώπους της και τελικά το όφελος είναι πάλι για την ίδια την επιχείρηση, γιατί ο ικανοποιημένος υπάλληλος αποδίδει. Για αυτό και σου λέω, θέλω να εστιάσω περισσότερο στους ανθρώπους, αναγνωρίζω ότι υπάρχουν κι άλλα οφέλη.”*

**- Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;**

*- “Ε, στον κλάδο μας είναι το κατ’ εξοχήν πρόβλημα αυτό. Στο είπα, συνέχεια υπάρχουν καινούριες πληροφορίες, τα δεδομένα μετασχηματίζονται με ραγδαίους ρυθμούς, δεν είσαι ποτέ σίγουρος ότι ξέρεις με κάθε λεπτομέρεια μέχρι και την τελευταία εξέλιξη, για αυτό και μεγάλο μέρος της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αφορά την επαφή με τις νέες τάσεις και εξελίξεις. Βλέπεις ότι μεγάλο μέρος της κατάρτισης πάει εκεί.”*

**- Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

*- “Βέβαια, δεδομένου ότι χρησιμοποιούμε αποκλειστικά την τεχνολογία σε κάθε δραστηριότητα, το ίδιο συμβαίνει και στην εσωτερική κατάρτιση. Βλέπω πολλά πλεονεκτήματα που φαντάζομαι μπορούν να λειτουργήσουν και σε άλλα επιχειρηματικά πεδία, ήτοι η τεχνολογία εγγυάται αμεσότητα και εξατομίκευση. Σε κάθε κλάδο, εκπαιδεύοντας εξειδικευμένους υπαλλήλους της εξατομίκευση. Εν έτει 2023 διαμορφώνεις την κατάρτιση με μια τέτοια προσέγγιση ανεξαρτήτως κλάδου.”*

**- Θα ήσασταν διατεθειμένη να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;**

*- "Εννοείται, αφού όλη μου τη ζωή συνεχίζω να ενημερώνομαι, να εκπαιδεύομαι πάνω σε αυτό, να σπουδάζω, να μαθαίνω, δε σταματά ποτέ αυτό. Και έχοντας κατανοήσει τα οφέλη, θέλω ακόμα περισσότερο να ενημερώνομαι για όποια καινοτομία αφορά την εσωτερική κατάρτιση. Καινοτομία στην κατάρτιση σημαίνει καινοτομία στην εταιρία!"*

### **Συνέντευξη 10 (Συν. 10)**

**1. Φύλο:** Άντρας

**2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 46-55

**3. Οικογενειακή κατάσταση:** Διαζευγμένος

**4. Είστε κάτοχος:** Πτυχίου

**5. Κλάδος:** Εστίαση

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

*- "Δώδεκα."*

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

*- "Δεν έχω εργαστεί συγκεκριμένα ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού, στην μικρή επιχείρηση που έχω εδώ διοικώ εγώ, και φροντίζω και τα του προσωπικού."*

**- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

*- "Κρίνοντας από τις προσωπικές μου εμπειρίες και παρατηρήσεις, μπορεί να μην είμαι εξοικειωμένος με την έννοια της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, αλλά εκτιμώ τις πρακτικές δεξιότητες και την εκμάθηση στην εργασία. Μπορεί να εκτιμώ τους υπαλλήλους που διαθέτουν ήδη τις απαραίτητες δεξιότητες ή να προτιμώ να προσλαμβάνω άτομα με σχετική εμπειρία. Όμως, αναγνωρίζω τα οφέλη των προγραμμάτων κατάρτισης, εάν μπορούν να προσαρμοστούν*

στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησής μου και να παρέχουν πρακτική καθοδήγηση για εργασίες, όπως η προετοιμασία τροφίμων και η εξυπηρέτηση πελατών.”

- Στην επιχείρησή σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;

- “Συνήθως ο παλιός συμβουλεύει τον καινούριο. Έτσι πάει. Με την εμπειρία.”

- Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.

- “Νομίζω, ότι θα ήταν σημαντικό να υπάρχει επαγγελματική ενημέρωση για κάποια θέματα της δουλειάς. Βλέπεις πολλές φορές ακόμη και έμπειροι εργαζόμενοι δεν τηρούν βασικούς κανόνες υγιεινής, αυτό είναι ανεπίτρεπτο στο χώρο της εστίασης. Αν σχεδίαζα τώρα ένα πρόγραμμα θα έφερνα ειδικούς σε αυτό το θέμα.”

- Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;

- “Όχι τόσο εγώ, πιο πολύ θα ενδιαφερόμουν να προσλάβω άτομα για αυτή τη δουλειά. Είμαστε μια μικρομεσαία επιχείρηση, ωραία; Αν έχω ανθρώπους επαγγελματίες που μου φτιάχνουν το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση, θα έχει πλεονεκτήματα η επιχείρηση.”

- Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;

- “Ναι. Σίγουρα. Αφού εκπαιδεύεις τους καινούριους για να δουλεύουν όπως πρέπει στην επιχείρηση και να εξυπηρετούν τον κόσμο σωστά, αποτελεσματικά. Αν έχεις καλή εξυπηρέτηση, θα ζανάρθουν οι πελάτες.”

- **Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Είμαστε σταθερά στην αγορά εδώ και πολλά χρόνια, δεν έχω παρατηρήσει κάτι, δεν έχω εστιάσει δηλαδή στην εκπαίδευση. Το έβλεπα πάντα περισσότερο ως κομμάτι της δουλειάς.”*

- **Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;**

- *“Αυτό που βλέπω να συμβαίνει συνέχεια σε αντίστοιχες επιχειρήσεις του κλάδου της εστίασης είναι ότι παίρνουν νέα παιδιά, τα περνάνε από δοκιμαστικά και τα βάζουνε, τα εκπαιδεύουν στην ουσία για το πόστο που θα αναλάβουν χωρίς να τα πληρώνουν. Βασικός τους στόχος είναι να βγάλουν τσάμπα δουλειά από ό,τι καταλαβαίνω. Αυτό το πράγμα εγώ δεν το κάνω, έχει πολλά χρόνια, εγώ πληρώνω τους εργαζόμενους από τη στιγμή που θα πατήσουν το πόδι τους μέσα στην επιχείρηση, ακόμα και κατά την ώρα του δοκιμαστικού. Θεωρώ ότι εκείνη τη στιγμή επενδύω σε αυτούς για να μπορέσουμε να συνεργαστούμε, το βλέπω σαν συνεργασία και όχι σαν ιδιοκτησία. Αυτό νομίζω είναι ένα μεγάλο λάθος των επιχειρήσεων, δεν κατορθώνουν έτσι να κρατήσουν κόσμο, δεν κατορθώνουν να κρατήσουν προσωπικό και τελικά αναγκάζονται συνέχεια να προσλαμβάνουν καινούργιο προσωπικό, βγαίνουν χαμένοι. Εγώ έχω σταθερά το προσωπικό μου, όποιος έρχεται πληρώνεται και θέλει να μείνει, και συνέχεια εξελισσόμαστε ομαδικά.”*

- **Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;**

- *“Οι μεγαλύτερες εταιρείες μπορεί να διαθέτουν περισσότερους πόρους και να παρέχουν την αντίστοιχη δομή. Έτσι διευκολύνεται η οργάνωση και η χρηματοδότηση των προγραμμάτων κατάρτισης. Αλλά μπορεί να μην συσχετίζεται αποκλειστικά με το μέγεθος- μπορεί επίσης να εξαρτάται από τον συγκεκριμένο κλάδο, το πόσο σύνθετα είναι τα καθήκοντα, όλα αυτά διαμορφώνουν και συγκεκριμένα επιθυμητά πακέτα δεξιοτήτων.”*

- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;

- *“Ναι, ναι, άλλα καθήκοντα έχει ο εργαζόμενος στον κλάδο της εστίασης, άλλα σε επιστημονικό πεδίο, η κατάρτιση θα βασίζεται στα καθήκοντα.”*

- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρηση σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;

- *“Αυτά τα δύο ορίζουν το τι θα κάνεις για εκπαίδευση, δεν είναι ότι θα λάβεις κάτι υπόψη. Αυτά σου λένε τι πόρους έχεις και τι θα δείξεις. Τι να υπολογίσεις; Πρέπει μόνο να τα δεις και να σχεδιάσεις, να οργανώσεις τι θέλεις από τους υπαλλήλους σου.”*

- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρηση ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;

- *“Με την εκπαίδευση ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του, να παράγει καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα για τους πελάτες, άρα να τους εξυπηρετεί καλύτερα, αυτό φέρνει συνολική αποτελεσματικότητα. Με τις επαφές που πραγματοποιούνται κατά την εκπαίδευση, αυτό που βλέπεις είναι ότι οι εργαζόμενοι έρχονται κοντά, επικοινωνούν, ενισχύεται το ηθικό τους, βιώνουν περισσότερη ικανοποίηση γιατί υπάρχει ένα θετικό κλίμα. Αυτό με το κλίμα νομίζω είναι πολύ σημαντικό γιατί περνάει και στον πελάτη που θα έρθει. Παρόλο που δεν έχω εφαρμόσει ακόμη επίσημη συστηματική εκπαίδευση, νομίζω ότι για τον κλάδο της εστίασης θα πρέπει να εστιάσω στην ικανοποίηση των πελατών και των υπαλλήλων, γενικότερα των ανθρώπων.”*

- Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την



**εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;**

- *“Η τεχνολογία που ενσωματώνεις δημιουργεί νέα πόστα εργασίας, νέες ευθύνες και νέες δουλειές γενικότερα. Και κάποιος πρέπει να εκπαιδευτεί και να τις κάνει. Αλλάζουν οι στόχοι της δουλειάς με την τεχνολογία, οπότε αλλάζει και η εκπαίδευση. Σκέψου άμα έρθει τώρα κάποιος εδώ στη δουλειά και τον βάλω να παίρνει παραγγελίες από πελάτες δεν θα πρέπει να του μάθω να δουλεύει PDA; Ναι μεν να ξέρει το μενού, αλλά αυτό υπάρχει και ψηφιακά, το σκανάρουν οι πελάτες στα τραπέζια και το γνωρίζουν, δεν θα πρέπει αυτός να ξέρει να δουλεύει το μηχάνημα για να στείλει πάνω τις παραγγελίες; Αυτό πριν 10-15 χρόνια δεν το είχαμε.”*

**- Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

- *“Όπως την χρησιμοποιούν και στην τηλεεκπαίδευση στο σχολείο κτλ.; Σκέφτηκα τώρα, θα ήταν πολύ χρήσιμο να έχεις τις πλατφόρμες για κατάρτιση υποψήφιων σε πόστα που χρειάζεσαι, και σαν εξετάσεις, να προσλαμβάνεις τον κατάλληλο. Αφού αξιολογούν αυτά τα συστήματα. Αλλά έτσι χάνεις την προσωπική επαφή, είναι σημαντικό αυτό στην εστίαση, δεν μπορείς να προετοιμαστείς χωρίς να λερώσεις τα χέρια που λένε.”*

**- Θα ήσασταν διατεθειμένος να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Θα ήθελα να δω στον κλάδο μας τι μπορεί να χρησιμοποιηθεί, με στόχο την διατήρηση ικανοποιημένων και αποδοτικών υπαλλήλων. Αν έχεις τα κατάλληλα χέρια έχεις και την ικανότητα ανάληψης πιο διαφορετικών έργων τροφοδοσίας, και περισσότερων ενδεχομένως, γιατί να μη διευρύνεις τη λειτουργία σου ως επιχείρηση αν γίνεται;”*

## **Συνέντευξη 11 (Συν. 11)**

**1. Φύλο:** Άντρας

**2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 46-55

**3. Οικογενειακή κατάσταση:** Διαζευγμένος

**4. Είστε κάτοχος:** Πτυχίου

**5. Κλάδος:** Μεταποίησης

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

- *“Δέκα χρόνια, αλλά δε διευθύνω όλη την επιχείρηση, μόνο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.”*

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

- *“Άλλα πέντε χρόνια πριν από αυτό, σε μια άλλη επιχείρηση στον ίδιο κλάδο.”*

**- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί βασικό εργαλείο εξέλιξης των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Έπειτα, τα πλεονεκτήματα αυτής της εξέλιξης είναι εμφανή κάθε στάδιο δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην αγορά, στην κερδοφορία, στη διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ακόμη και στη βελτίωση του brand.”*

**- Στην επιχείρηση σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;**

- *“Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι τώρα διοργανώνουμε συστηματικά σεμινάρια ενημέρωσης των εργαζομένων σε σχέση με τις τάσεις της αγοράς και φροντίζουμε ανά τακτά χρονικά διαστήματα να επικαιροποιούμε τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και τη διοργάνωση των εγχειρημάτων κατάρτισης, αλλά ακολουθείται συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας, από την οποία γίνονται αντιληπτές οι ανάγκες κατάρτισης.”*

**- Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω**

**βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησης στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.**

- *“Φαίνεται πως ένα σημείο όπου πρέπει να εστιάσουμε περισσότερο είναι αυτό της επικοινωνίας. Η εσωτερική επικοινωνία σε μια εταιρεία είναι καθοριστικής σημασίας παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στη βελτιστοποίηση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, επειδή πρόκειται για έναν κλάδο που απαιτεί συνεχώς την αλληλεπίδραση των μελών του εργατικού δυναμικού ανάμεσα σε διάφορους τομείς. Είναι απαραίτητο να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία που να καταλήγει στην βελτιωμένη συνεργασία, πρέπει να ακολουθούνται τυποποιημένες πρακτικές ενημέρωσης, συνεννόησης, κτλ., οπότε ιδανικά θα ήθελα να εκπαιδεύσω περισσότερο τους υπαλλήλους της εταιρείας στη μεταξύ τους συνεργασία καθώς κάτι τέτοιο μπορεί να φέρει περισσότερη αποτελεσματικότητα στην συνολική απόδοση.”*

**- Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

- *“Συνεχώς μελετάμε και ψάχνουμε τρόπους να κάνουμε την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση πιο εκσυγχρονισμένη και πιο ευθυγραμμισμένη με τις σύγχρονες στάσεις. Η προσπάθεια έγκειται στην ευθυγράμμιση των σύγχρονων μεθόδων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, όπως αυτές αναπτύσσονται διεθνώς, με τις συγκεκριμένες τάσεις και τους στόχους της ίδιας της επιχείρησης, καθώς αυτά τα δύο είναι μεταβλητές που πρέπει συνεχώς να συμβαδίζουν, δεν πρόκειται για ανεξάρτητους παράγοντες. Κρίνω πως πρέπει να υπάρχει αυτή η κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθεί ο υπεύθυνος προσωπικού.”*

**- Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;**

- *“Εμμεσα η κατάρτιση των εργαζομένων οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία για την επιχείρηση, διότι μέσω της κατάρτισης βασικός στόχος είναι να αναπτυχθούν δεξιότητες προσωπικού. Οι δεξιότητες αυτές που σχεδιάζονται να αναπτυχθούν βασίζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες που πρέπει να καλύπτουν οι εργάτες στα πόστα τους στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επομένως, βελτιωμένες δεξιότητες σε συγκεκριμένα πόστα, σημαίνει βελτιωμένη παραγωγή και αποτελέσματα στη στην ταχεία και σωστή απόδοση της επιχείρησης στην πορεία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όταν έχεις προσωπικό σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας που λειτουργεί*

*σαν μηχανή, που δεν κάνει λάθη, που δεν χρειάζεται να επιστρέφεις και να διορθώνεις τυχόν σφάλματα, αυτό σημαίνει ότι κερδίζεις πάρα πολύ χρόνο και κερδίζεις και πάρα πολλούς πόρους. Εξοικονόμηση πόρων, πρόκειται για βασικό στοιχείο όταν μιλάμε για τα οικονομικά της επιχείρησης. Από 'κει και πέρα με την κατάρτιση οι εργαζόμενοι ανήκουν πλέον στην μικρή κοινωνία της επιχείρησης, είναι ενεργά μέλη στα οποία επενδύεις και αναμένεις την ανταμοιβή. Αυτή η ανταμοιβή έρχεται σε μορφή αυξημένης παραγωγικότητας, σε αφοσίωση στην εργασία, με αποτέλεσμα να μεγιστοποιούνται τα κέρδη.”*

**- Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;**

*- “Είναι κάτι που θέλει το χρόνο του για να το καταλάβεις, είναι κάτι που θέλει το χρόνο του για να φανεί. Η διαδικασία της μάθησης γενικότερα δεν είναι μια άμεση διαδικασία, είναι αργή διαδικασία, θέλει χρόνο, θέλει επαφή με το αντικείμενο, θέλει πρακτική εξάσκηση, θέλει συνέχεια, θέλει αφοσίωση, θέλει να είναι δεσμευμένος ο άλλος στο έργο που αναλαμβάνει να διατελέσει. Οπότε, είναι κάτι που παίρνει χρόνο, υπάρχουν υπάλληλοι που εκπαιδεύονται ενισχύονται επαγγελματικά με αποτέλεσμα να είναι όλο και πιο αποδοτικοί, αλλά αυτό παίρνει πολύ χρόνο, δεν είναι ότι θα κάνεις ένα σεμινάριο σήμερα και αύριο θα δεις αποτέλεσμα.”*

**- Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;**

*- “Φυσικά, μα σε όλες τις επιχειρήσεις που θα δεις ότι πραγματοποιούνται εσωτερικές εκπαιδεύσεις των εργαζομένων υπάρχει αυτό το αποτέλεσμα της αυξημένης κερδοφορίας, για αυτό και αυτός ο κλάδος αναδύεται όλο και περισσότερο. Είναι αναπόφευκτο το κέρδος από την εκπαίδευση και δεν είναι τόσο ότι οι πρακτικές της εκπαίδευσης είναι αυτές που άμεσα αφορούν το κέρδος: είναι ότι από τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης, από την πορεία των εργαζομένων και από την εξέλιξη του προσωπικού, την ενίσχυση των δεξιοτήτων του, μπορούν μόνο να γίνουν πιο παραγωγικοί οι εργαζόμενοι, μπορεί μόνο να γίνει πιο βελτιωμένο το περιβάλλον εργασίας. Όλα αυτά, αν γίνει φυσικά σωστά η εκπαίδευση, κι αν σχεδιαστεί βάσει δεδομένων στόχων η κατάρτιση, έτσι; Δεν γίνεται να παρέχεις στους εργαζόμενους τα κατάλληλα εφόδια για να αντιμετωπίσουν τις όποιες προκλήσεις στο περιβάλλον εργασίας, να τους προετοιμάσεις, να τους ενδυναμώσεις και να μην αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις. Αφού τους έχεις έτοιμους.”*

- Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;

- *“Προσέξτε πώς επηρεάζει το μέγεθος της επιχείρησης. Ας πάρουμε παράδειγμα την δική μας εταιρία, έχουμε μια μεσαίου μεγέθους εταιρία στον τομέα της μεταποίησης. Τα προγράμματα που θα εφαρμοστούν θα σχεδιαστούν κάτω από ειδικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, τους κανονισμούς του κλάδου και τις ελλείψεις δεξιοτήτων. Μια μικρή επιχείρηση έχει άλλες απαιτήσεις από ένα κολοσσό του κλάδου. Ανάλογα με τις αδυναμίες της συγκεκριμένου μεγέθους επιχείρησης, θα σχεδιαστούν τα πρότυπα εκπαίδευσης.*

- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;

- *“Όπως είπα πριν, κάθε κλάδος έχει τις δικές του απαιτήσεις. Η εκπαίδευση πάντα πρέπει να είναι σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις.”*

- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;

- *“Εμείς χρησιμοποιούμε ένα συνδυασμό εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας, στα εργαστήρια και αξιοποιούμε τα τελευταία χρόνια και τις πρακτικές ηλεκτρονικής μάθησης για να εξασφαλίσουμε ολοκληρωμένη και προσαρμοσμένη ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του κλάδου, συνυπολογίζοντας ότι διαθέτουμε τους πόρους μιας μεσαίας επιχείρησης.”*

- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρησή ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;

- “Έχουμε δει σημαντική πρόοδο στην αλληλεπίδραση των εργαζομένων. Παρόλο που και αυτός δεν είναι ο βασικός σκοπός ή η βασική θεματική των περισσότερων σεμιναρίων που εκτυλίσσονται στο πλαίσιο της εσωτερικής κατάρτισης, το γεγονός ότι έρχονται σε επαφή με την επίλυση συγκεκριμένων κοινών προβλημάτων και αντιλαμβάνονται ότι έχουν όλοι τις ίδιες προκλήσεις ίσως να αντιμετωπίσουν στο περιβάλλον εργασίας, είναι κάτι που διαμορφώνει νέους δεσμούς. Οι υπάλληλοι έρχονται κοντά με τρόπο που δεν μπορούν να προσεγγίσουν με την τριβή της καθημερινότητας, με την πίεση της δουλειάς. Όσο αλληλοεπιδρούν εκπαιδευόμενοι, αντιλαμβάνονται καλά τους κοινούς τους στόχους στην εταιρία.”

- **Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;**

- “Μέχρι σήμερα έχει αποδειχτεί ότι όσο περισσότερα νέα στοιχεία εισάγονται στο περιβάλλον εργασίας, τότε τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη να εκπαιδεύσεις τους υπαλλήλους για να μπορούν να διαχειριστούν τις καινοτομίες. Είναι θέμα διαχείρισης της καινοτομίας πια, και προσαρμογής στην αλλαγή, δεν είναι κάτι άλλο. Ειδικά όταν μιλάμε για τεχνολογία.”

- **Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

- “Πιστεύω ότι η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει ιδιαίτερα στο κομμάτι που προανέφερα σε σχέση με την αλληλεπίδραση των εργαζομένων. Σε πλατφόρμες εκπαίδευσης παρατηρείται ότι είναι πιο ανοιχτοί οι άνθρωποι να εκφράζουν την άποψή τους σε σχέση με το πως είναι στο πλαίσιο της διά ζώσης επικοινωνίας. Το να τους φέρει σε επαφή για την αντιμετώπιση προκλήσεων σε ένα κοινό, ασφαλές, πλαίσιο που δεν είναι δυνατόν ούτε να γίνουν λάθη, ούτε να υπάρξει επιβάρυνση της εταιρείας με κάποιο τρόπο, σε πόρους ή σε οτιδήποτε άλλο, ναι, είναι χρήσιμο για την εξέλιξή τους. Η τεχνολογία και οι πλατφόρμες εκπαίδευσης είναι ένας πάρα πολύ ασφαλής τρόπος να τους φέρεις κοντά, να καταλάβουν ότι έχουν ένα κοινό στόχο και να εργαστούν, αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους με βάση τους στόχους της επιχείρησης. Ναι, θεωρώ ότι είναι πολύ ασφαλές περιβάλλον αυτό της τεχνολογίας και θα έπρεπε να αξιοποιείται ακόμα περισσότερο.”

- Θα ήσασταν διατεθειμένος να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;
- *“Φυσικά. Η εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών εκπαίδευσης είναι πάντα ευπρόσδεκτη!”*

## **Συνέντευξη 12 (Συν. 12)**

1. **Φύλο:** Γυναίκα
2. **Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;** 36-45
3. **Οικογενειακή κατάσταση:** Έγγαμη
4. **Είστε κάτοχος:** Μεταπτυχιακών
5. **Κλάδος:** Εστίαση και υπηρεσίες catering

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση που διευθύνετε τώρα;**

- *“Περίπου 10.”*

**- Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού γενικότερα στην επαγγελματική σας πορεία;**

- *“Τα τελευταία τέσσερα χρόνια, όταν πήρα προαγωγή σε διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού, πιο πριν ήμουν στο τμήμα προσλήψεων.”*

**- Ποια είναι η άποψη σας για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων;**

- *“Είναι απαραίτητη, θεωρώ, σε όλους τους τομείς δηλαδή ακόμα και στο ίδιο αντικείμενο ασχολίας, ακόμα και στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο, η κάθε επιχείρηση θα λειτουργεί διαφορετικά, επομένως θα είναι απαραίτητη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στο εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης, βάσει των στόχων της ίδιας της επιχείρησης. Δεν γίνεται να υπάρχουν τυποποιήσεις σε αυτό το ζήτημα.”*

- Στην επιχείρησή σας εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους και τη συχνότητα εκπαίδευσης; Επιπλέον θα μπορούσατε να μας περιγράψετε αν η εκπαίδευση γίνεται συστηματικά, αν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός και να μας αναφέρετε αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος που αναλαμβάνει την οργάνωση και την ευθύνη της εκπαίδευσης;

- “Ναι, η εκπαίδευση γίνεται και από μένα την ίδια, από το δικό μου τμήμα, σε συνεργασία με διάφορους υπεύθυνους και διοικητικά στελέχη και των υπολοίπων τμημάτων. Επειδή, να πω στο σημείο αυτό, είμαστε μεγαλύτερη εταιρεία από αυτές που συνήθως συναντά κανείς στον κλάδο μας, έχουμε πάρα πολλούς συνεργάτες εξωτερικούς, οπότε υπάρχει συνεχώς ροή στη δουλειά. Κάθε εργαζόμενος με το που έρχεται στην εταιρεία χρειάζεται οπωσδήποτε δυο εβδομάδες, ώστε να δει ακριβώς πώς λειτουργεί η διαδικασία.. Φυσικά, εξαρτάται και από το ίδιο το άτομο και τις προσωπικές του επιδιώξεις, από το πόστο εργασίας, από το προσωπικό του μαθησιακό στυλ, αλλά γενικότερα πρέπει και ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να νιώθει ότι είναι έτοιμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που θα του ζητηθούν. Δεν είναι δηλαδή.. δεν είναι σταθερό, είναι συνήθως εξατομικευμένες οι προσεγγίσεις εκπαίδευσης, αυτό θέλω να πω..”

- Αν εκπαιδεύετε τους εργαζομένους σας, μπορείτε να μας αναφέρετε αν είστε ευχαριστημένος από την εκπαίδευση που παρέχετε ή αν θεωρείτε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης; Θα ήταν χρήσιμο αν θεωρείτε ότι χρήζει βελτίωσης να μας αναφέρετε κάποια παραδείγματα ή κάποιους τομείς της επιχείρησής στους οποίους θεωρείτε πιο κρίσιμο να εκπαιδευτούν περαιτέρω οι εργαζόμενοι.

- “Είμαι απόλυτα ικανοποιημένη με την εκπαίδευση που παρέχουμε. Πιστεύω ότι το προσωπικό μου λαμβάνει ολοκληρωμένη εκπαίδευση σε όλους τους τομείς, διότι η εξατομίκευση αυτό το θετικό έχει, μπορείς να εστιάζεις ακριβώς σε ό,τι χρειάζεται βελτίωση στον υπάλληλο. Αλλά αν ήθελα να σκεφτώ την ιδέα της βελτίωσης, θα ήταν κρίσιμο να τους εκπαιδεύσω περαιτέρω στην άριστη εξυπηρέτηση πελατών και στην προσοχή στη λεπτομέρεια. Εκεί νομίζω κρύβονται σημαντικά σημεία βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.”

- Θα σας ενδιέφερε να καταρτιστείτε περαιτέρω αναφορικά με τις διάφορες μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;

- “Φυσικά, μόνο έτσι μπορείς να προχωρήσεις και να αποκτήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, ειδικά για το χώρο της εστίασης που είναι κατάμεστος. Να προσανατολιστείς σε καινοτόμες πρακτικές να βελτιωθείς συνολικά ως επιχείρηση, και μεγαλύτερο κομμάτι μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που απασχολεί.”



- Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων; Αν ναι, μπορείτε να μας περιγράψετε τη γνώμη σας σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους που η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας;

- *“Κατά τη γνώμη μου, υπάρχουν πράγματι οφέλη από την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση για τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη κερδοφορία μέσω διαφόρων μηχανισμών. Πρώτον, βελτιώνει τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να εκτελούν τους ρόλους τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτό μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, να μειώσει τα σφάλματα και να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές και θετικές συστάσεις από στόμα σε στόμα. Επιπλέον, οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην εταιρεία, μειώνοντας το κόστος του κύκλου εργασιών και διατηρώντας πολύτιμη τεχνογνωσία στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επενδύοντας στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους, οι εταιρείες μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας, παραμένοντας ανταγωνιστικές στην αγορά και προσαρμοζόμενες στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Τελικά, όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και της κερδοφορίας.”*

- Εάν εφαρμόζετε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας αναφέρετε αν συνέβαλλε σε αύξηση της κερδοφορίας ή όχι; Επιπλέον αν όντως συνέβαλλε μπορείτε να μας περιγράψετε το χρόνο επίτευξης της αύξησης κερδοφορίας αλλά και τον τρόπο συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης;

- *“Κοιτάζτε, γενικά, το χρονοδιάγραμμα ποικίλλει, αλλά συνήθως η αύξηση πραγματοποιείται μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση συμβάλλει στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, της παραγωγικότητας, της ικανοποίησης των πελατών και στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης. Αυτή η κουλτούρα τελικά είναι που οδηγεί σε αυξημένες επιχειρηματικές επιδόσεις και στην αυξημένη κερδοφορία.*

- Μέσα από την εμπειρία σας στην αγορά, γνωρίζετε παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αύξησαν την κερδοφορία τους; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε αναλυτικά με ποιους τρόπους το πέτυχαν;

- *“Οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται ενδοεπιχειρησιακά αποκτούν μια συγκεκριμένη εταιρική ταυτότητα βάσει της οποίας δραστηριοποιούνται και βάσει της οποίας κινούνται γενικότερα στο*

*πλαίσιο εργασίας τους. Διαμορφώνεται με αυτό τον τρόπο μια συγκεκριμένη εταιρική κουλτούρα κατά την οποία εργαζόμενοι έχουν αποκλειστικά τα οφέλη της εταιρείας στο προσωπικό τους επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Με αυτό τον τρόπο οι εταιρείες μπορούν να αυξάνουν την κερδοφορία τους, γιατί έχουν προσωπικό που δίνει όλο του το είναι για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.”*

**- Πιστεύετε ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι, μπορείτε να περιγράψετε αναλυτικά τους τρόπους και τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται ή όχι με το μέγεθος;**

*- “Μεγαλύτερες εταιρίες διαθέτουν περισσότερους πόρους για αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν προσαρμοσμένες και οικονομικές λύσεις. Η ανάγκη για εκπαίδευση εξαρτάται και από την ανάπτυξη της επιχείρησης και τις απαιτήσεις της αγοράς.”*

**- Πιστεύετε ότι ο κλάδος μίας επιχείρησης αποτελεί παράγοντα που παίζει ρόλο στην εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους; Επιπλέον θεωρείτε ότι η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης συσχετίζεται με τον κλάδο που ανήκει μία επιχείρηση;**

*- “Το ίδιο και ο κλάδος επηρεάζει την εφαρμογή ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Ο κλάδος μπορεί να προκαλεί ιδιαίτερες απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα στο δικό μας πεδίο θα δεις τεχνικές μαγειρικής ή ασφάλεια τροφίμων, και πρέπει να έχουμε προσωπικό με εξειδίκευση σε αυτά. Ανάλογα, η ανάγκη για εστίαση εκπαίδευσης μπορεί να διαφέρει ανά κλάδο.”*

**- Εάν εφαρμόζετε στην επιχείρηση σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, μπορείτε να μας αναφέρατε αν κατά την απόφαση εφαρμογής ή όχι αλλά και κατά το σχεδιασμό έπαιξε κάποιο ρόλο το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης; Στην περίπτωση αυτή μπορείτε να μας περιγράψετε πιο αναλυτικά τους λόγους που λάβατε υπόψη αυτούς τους παράγοντες;**

*- “Θα σου πω, επειδή η εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι βασική προτεραιότητα: το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησής μας έπαιξαν ρόλο στην απόφαση. Προσαρμόσαμε τα προγράμματα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κλάδου μας. Το μέγεθος επέτρεψε εστίαση στην ατομικότητα και την προσαρμογή, ενώ ο κλάδος απαιτεί εξειδίκευση και*

*συμμόρφωση με τους υγειονομικούς κανονισμούς. Άρα ήταν βασικός ο ρόλος τους στο σχεδιασμό εκπαίδευσης.”*

**- Πέραν της κερδοφορίας θεωρείτε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για μία επιχείρηση και αν ναι μπορείτε να περιγράψετε ποια θεωρείτε ότι είναι αυτά; Στην περίπτωση που εφαρμόζετε στην επιχείρηση ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, μπορείτε να μας περιγράψετε αν και σε ποιους τομείς είδατε πρόοδο πέραν της κερδοφορίας;**

*- “Σίγουρα, πέραν της κερδοφορίας, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση έχει πολλά οφέλη: βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών μας, ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών και μειώνει τον αριθμό των παραπόνων, σημαντικό. Επίσης, βοηθά στην προώθηση του κλίματος συνεργασίας και ευελιξίας, προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού και βοηθά στην διατήρηση των καλών εργαζομένων.”*

**- Θεωρείτε ότι η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα κάνει πιο αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή όχι; Αν ναι μπορείτε να περιγράψετε τους λόγους;**

*- “Η ανάπτυξη τεχνολογίας και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών καθιστούν πιο αναγκαία την εφαρμογή περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, διότι οι νέες τεχνολογίες απαιτούν ενημέρωση και εξοικείωση των υπαλλήλων για να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά. Με τη σωστή χρήση τους βελτιώνεται η απόδοση και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής μας, άρα υπάρχει ένα κίνητρο επιπρόσθετης κατάρτισης.”*

**- Πιστεύετε ότι η τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να βελτιώσει τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης; Αν ναι με ποιους τρόπους; Εσείς στην επιχείρησή σας χρησιμοποιείτε την τεχνολογία για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Αν ναι μπορείτε να μας περιγράψετε τους τρόπους;**

*- “Σαφώς και πιστεύω ότι η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει τις μεθόδους εκπαίδευσης. Στην εταιρία μου, χρησιμοποιούμε τεχνολογία όπως e-learning, βίντεο μαθήματα και πλατφόρμες για αξιολόγηση. Αυτό επιτρέπει ευέλικτη πρόσβαση σε εκπαίδευση, ενίσχυση γνώσεων και επιδόσεων των εργαζομένων μας, και έτσι επιτυγχάνουμε και την εξατομικευμένη προσέγγιση που προανέφερα.”*

- Θα ήσασταν διατεθειμένη να λάβετε περαιτέρω εκπαίδευση πάνω σε τεχνολογικές εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων;

- *“Ασφαλώς! Είμαι πάντα ανοιχτή στην περαιτέρω εκπαίδευση σε τεχνολογικές εφαρμογές. Αναγνωρίζω τη σημασία της τεχνολογίας στη βελτίωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Είμαι πρόθυμη να εξερευνήσω τις δυνατότητες που προσφέρουν οι τεχνολογικές εφαρμογές για την ενίσχυση της εκπαίδευσης στην εταιρία μου.”*