

2024-01

þý •<sup>0</sup> À ±<sup>-</sup> ´ µ Å Ã · µ Á<sup>3</sup> ± ¶ Ì ¼ µ ½ É ½ µ ½ Ä

þý µ Á<sup>3</sup> ± Ã<sup>-</sup> ± Â : — À µ Á<sup>-</sup> À Ä É Ã · 1 ´ 1 É Ä

þý ½ ¿ Ã ¿<sup>0</sup> ¿ ¼ µ<sup>-</sup> ¿ Å Ä · Â ‘ Ä Ä<sup>10</sup> ® Ä

þý š » ¬ È · Â , ´ ± Ã<sup>-</sup> » µ<sup>1</sup> ¿ Â

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç<sup>1±0</sup> Ì Á Ì<sup>3</sup> Á ± ¼ ¼ ± "¹ ¿<sup>-0</sup> · Ä · Â • Ä<sup>1</sup> Ç µ<sup>1</sup> Á ® Ä µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý<sup>10</sup> ¿ ½ ¿ ¼<sup>10</sup> Î ½

þý "¹ ¿<sup>-0</sup> · Ä · Â , ± ½ µ Ä<sup>1</sup> Ä Ä ® ¼<sup>1</sup> ¿ • µ ¬ Ä ¿ »<sup>1</sup> Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/12730>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ,  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

ΘΕΜΑ

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ  
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΚΛΑΨΗΣ**

**(Α.Μ.: 2026109924)**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ,  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ  
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

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

**ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΚΛΑΨΗΣ**

**(Α.Μ.: 2026109924)**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Βασίλειος Κλάψης, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

## Σελίδα εγκυρότητας

**Όνοματεπώνυμο φοιτητή:** Βασίλειος Κλάψης

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:** Εκπαίδευση εργαζόμενων εντός της εργασίας: Η περίπτωση ιδιωτικού νοσοκομείου της Αττικής

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

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων: Χρήστος Παπαδημητρίου, Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....

## **Υπεύθυνη δήλωση**

Ο Βασίλειος Κλάψης, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Εκπαίδευση εργαζόμενων στον χώρο εργασίας: Η περίπτωση ιδιωτικού νοσοκομείου της Αττικής», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Ο δηλών**

**Βασίλειος Κλάψης**

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	1
Summary.....	2
Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	6
Κεφάλαιο 2: Θεωρητική θεμελίωση.....	11
2.1. Θεωρίες παρακίνησης.....	11
2.1.1. Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης.....	11
2.1.1.1. Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών (Abraham Maslow).....	11
2.1.1.2. Θεωρία παρακίνησης ERG (Clayton Alderfer).....	12
2.1.1.3. Θεωρία των δύο παραγόντων (Frederick Herzberg).....	13
2.1.1.4. Θεωρία των αναγκών (David McClelland).....	13
2.1.2. Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης.....	14
2.1.2.1. Θεωρία της στοχοθέτησης (Edwin Locke).....	14
2.1.2.2. Θεωρία των προσδοκιών (Victor Vroom).....	15
2.1.2.3. Θεωρία της αυτοδιάθεσης (Edward L. Deci & Richard M. Ryan).....	15
2.2. Ανδραγωγική θεωρία και μετασχηματίζουσα μάθηση.....	16
2.2.1. Ανδραγωγική.....	16
2.2.2. Μετασχηματίζουσα μάθηση.....	18
Κεφάλαιο 3: Εκπαίδευση ενηλίκων εντός της εργασίας (on-the-job training).....	19
3.1. Διά βίου εκπαίδευση – Διά βίου μάθηση – Εκπαίδευση ενηλίκων.....	19
3.2. Χαρακτηριστικά ενηλίκων εκπαιδευόμενων.....	21
3.3. Εκπαιδευτές ενηλίκων.....	22
3.4. Εκπαιδευτικές ανάγκες.....	24
3.5. Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης εντός της εργασίας.....	26
3.6. Μορφές εκπαίδευσης εντός της εργασίας.....	27
3.7. Κίνητρα εκπαίδευσης εντός της εργασίας.....	28
3.8. Εμπόδια στην εκπαίδευση εντός της εργασίας.....	29
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας.....	31
4.1. Μεθοδολογία έρευνας.....	31
4.2. Ερευνητικός σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	32
4.3. Επιλογή μελέτης περίπτωσης-Πληθυσμός έρευνας.....	33

<i>4.4. Εργαλεία συλλογής δεδομένων</i> .....	35
<i>4.5. Μέθοδος συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων</i> .....	38
<b>Κεφάλαιο 5: Τα αποτελέσματα της έρευνας – Συζήτηση για την έρευνα</b> .....	<b>39</b>
<i>5.1. Δημογραφικά στοιχεία</i> .....	39
<i>5.2. Επιθυμία συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα εντός της εργασίας</i> .....	43
<i>5.3. Προσδοκίες και κίνητρα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα εντός της εργασίας</i> .....	44
<i>5.4. Εμπόδια στη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εντός της εργασίας</i> .....	50
<i>5.5. Εκπαιδευτικές ανάγκες</i> .....	54
<i>5.6. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση</i> .....	56
<i>5.7. Εκπαιδευτές ενηλίκων</i> .....	59
<b>Συμπεράσματα – Προτάσεις</b> .....	<b>68</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	<b>72</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>126</b>



## Περίληψη

Η παρούσα εργασία αναλύει τη σημασία και τα οφέλη της εκπαίδευσης εργαζόμενων εντός του χώρου εργασίας, εξετάζοντας παράλληλα τις τάσεις και τις προκλήσεις που συναντώνται σε αυτό τον σημαντικό τομέα. Η εργασία επικεντρώνεται στην περιπτωσιολογική μελέτη ενός μεγάλου ιδιωτικού νοσοκομείου, το οποίο βρίσκεται στην Αττική. Αρχικά, πραγματοποιείται επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, η οποία σχετίζεται με ζητήματα α) εκπαίδευσης ενηλίκων και εκπαιδευτών ενηλίκων, β) εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας (on-the-job training), γ) μορφών εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας, δ) διά βίου μάθησης, ε) συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, και στ) σχεδιασμού και υλοποίησης συναφών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στη συνέχεια, επισκοπούνται οι θεωρητικές προσεγγίσεις (όπως οι πρώιμες και οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, η ανδραγωγική θεωρία του Knowles και η μετασχηματίζουσα μάθηση του Mezirow), οι οποίες αποτελούν το υπόβαθρο της εργασίας. Επιπλέον, δίνονται οι ορισμοί των κυριότερων εννοιών που αναλύονται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, αποτυπώνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενήλικων εκπαιδευόμενων, αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει ο εκπαιδευτής ενηλίκων στην επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, απαριθμούνται οι μορφές εκπαίδευσης εντός της εργασίας, και επισημαίνονται τα βασικά πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης εντός της εργασίας, καθώς και τα κίνητρα αλλά και τα εμπόδια που σχετίζονται με αυτή. Ακολούθως, παρουσιάζεται εκτενώς η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, επεξηγούνται οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή του οργανισμού. Τέλος, αναλύονται ενδελεχώς τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από πολυάριθμους εργαζόμενους στον υπό εξέταση οργανισμό.

**Λέξεις κλειδιά:** Εκπαίδευση εργαζομένων εντός της εργασίας (On-the-job training), Συνεχιζόμενη εκπαίδευση, Εκπαίδευση ενηλίκων, Εκπαιδευτής ενηλίκων, Διά βίου μάθηση

## Summary

This MA Thesis analyzes the significance and benefits of on-the-job training for employees within the workplace, simultaneously examining the trends and challenges encountered in this important area. The focus is on a case study of a large private hospital located in Attica. Initially, there is a review of international literature related to a) adult education and adult educator training, b) on-the-job training, c) forms of workplace education, d) lifelong learning, e) continuous education, as well as f) the design and implementation of relevant educational programs. Subsequently, theoretical approaches (such as early and contemporary motivation theories, Knowles' andragogical theory, and Mezirow's transformative learning) that form the background of the work are explored. In addition, definitions of key concepts analyzed in this paper are provided, highlighting the specific characteristics of adult learners. The crucial role played by the adult educator in the success of an educational program is emphasized, various forms of on-the-job training are enumerated, and the fundamental advantages of on-the-job training are outlined, along with the motivations, obstacles, and challenges associated with it. Following that, the methodology used for this paper is extensively presented, explaining the reasons for selecting the organization. Finally, the results of the primary research, conducted through surveys completed by numerous employees in the examined organization, are thoroughly analyzed.

**Keywords:** On-the-job training, Continuing education, Adult education, Adult educator, Lifelong learning

## Εισαγωγή

Στο σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, η ανάγκη για τη διαρκή εξέλιξη και προσαρμογή των επαγγελματικών δεξιοτήτων στα νέα δεδομένα καθίσταται επιτακτική. Στο πλαίσιο της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, αλλά και των καινοφανών δεδομένων που δημιουργεί η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζόμενων αναδεικνύεται ως ένα κρίσιμο κομμάτι της διαδικασίας αυτής, αποτελώντας εφελκυστήρα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της αποδοτικότητάς του. Ωστόσο, η εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας ξεπερνά το απλό πλαίσιο επαγγελματικής κατάρτισης, εφόσον επιδιώκει την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των ατόμων, την ενίσχυση των γενικότερων προοπτικών τους, αλλά και την προώθηση της καινοτομίας.

Η παρούσα εργασία αναλύει τη σημασία και τα οφέλη της εκπαίδευσης εργαζόμενων εντός του χώρου εργασίας, εξετάζοντας παράλληλα τις τάσεις και τις προκλήσεις που συναντώνται σε αυτό τον σημαντικό τομέα. Η εργασία επικεντρώνεται στην περιπτωσιολογική μελέτη ενός μεγάλου ιδιωτικού νοσοκομείου, το οποίο βρίσκεται στην Αττική. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκεται να απαντηθούν μέσα από αυτή την έρευνα είναι τα εξής:

- E1: Ποιος είναι ο βαθμός επιθυμίας συμμετοχής των εργαζόμενων σε προγράμματα εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας;
- E2: Ποια εμπόδια παρατηρούνται στη συμμετοχή των εργαζόμενων σε προγράμματα εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας;
- E3: Ποια κίνητρα μπορεί να δοθούν στους εργαζόμενους ώστε να αυξηθεί η συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας;
- E4: Ποιος βαθμός συσχέτισης παρατηρείται μεταξύ του βαθμού επιθυμίας συμμετοχής των εργαζόμενων σε προγράμματα εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας με τα κίνητρα και τα εμπόδια που παρατηρούνται;
- E5: Ποιες είναι οι προσδοκίες των εργαζόμενων από τη συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας;
- E6: Ποιες βασικές εκπαιδευτικές ανάγκες διαπιστώνονται;
- E7: Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας εκπαιδευτής ενηλίκων προκειμένου να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα καθήκοντά του;

Η συνδυαστική απάντηση αυτών των ερωτημάτων επιτρέπει την πλήρη κατανόηση του υπό εξέταση ζητήματος, την ανάδειξη όλων των επιμέρους πτυχών που το συνθέτουν, αλλά και την αξιολόγηση της σημασίας που έχει, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις ειδικές ανάγκες ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας. Το πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, η οποία σχετίζεται με ζητήματα εκπαίδευσης ενηλίκων και εκπαιδευτών ενηλίκων, εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας (on-the-job training), μορφών εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας, διά βίου μάθησης, συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, καθώς και σχεδιασμού και υλοποίησης συναφών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Θεωρητικά θεμέλια της εργασίας, όπως αναλύονται στο κεφάλαιο 2, αποτελούν οι πρώιμες και οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν, μεταξύ άλλων, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer, καθώς και η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Αντίστοιχα, στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke, η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, όπως επίσης η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci & Ryan. Σε ό,τι αφορά στην εκπαίδευση ενηλίκων, στο πλαίσιο της εργασίας αξιοποιούνται, επίσης, δύο κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις: αφενός η ανδραγωγική θεωρία του Knowles, αφετέρου η μετασχηματίζουσα μάθηση του Mezirow.

Στο κεφάλαιο 3 δίνονται οι ορισμοί των κυριότερων εννοιών που αναλύονται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, όπως η διά βίου εκπαίδευση, η διά βίου μάθηση, η εκπαίδευση ενηλίκων, οι εκπαιδευτικές ανάγκες, καθώς και η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας (on-the-job training). Παράλληλα, αποτυπώνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενήλικων εκπαιδευόμενων, τα οποία πολλές φορές καθορίζουν τη μορφή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που υλοποιείται εντός του χώρου εργασίας. Επιπλέον, αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει ο εκπαιδευτής ενηλίκων στην επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, ρόλος που δεν περιορίζεται στην απλή διεκπεραίωση ενός τέτοιου είδους προγράμματος. Ακόμα, απαριθμούνται οι μορφές εκπαίδευσης εντός της εργασίας, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (coaching), η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring) και η εκπαίδευση μέσω παρουσίασης-επίδειξης (demonstration). Τέλος, επισημαίνονται τα βασικά πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης εντός της εργασίας, καθώς και τα κίνητρα αλλά και τα εμπόδια που σχετίζονται με αυτή.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται εκτενώς η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Η εν λόγω μεθοδολογία βασίζεται στην περιγραφική ποσοτική