

Αξιολόγηση Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών

Επιδράσεις στην Αναβάθμιση των Επιχειρήσεων

1995-2001



ΑΡΧΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΥΠΡΟΥ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΑνΑΔ
1995 - 2001**

Επιδράσεις στην Αναβάθμιση των Επιχειρήσεων

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
ΑΡΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΥΠΡΟΥ**

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2002

ISBN 9963-43-740-0

Υπεύθυνοι Λειτουργοί

Ζήνα Γαβριηλίδου, Λειτουργός Ανθρώπινου Δυναμικού 1ης Τάξης
Κωνσταντίνα Κυριάκου, Λειτουργός Ανθρώπινου Δυναμικού

Εξειδικευμένη συνεισφορά

Κυριάκος Κυριάκου, Λειτουργός Ανθρώπινου Δυναμικού 1ης Τάξης
Ελισάβετ Βούλγαρη-Ιωάννου, Λειτουργός Ανθρώπινου Δυναμικού
Μαρία Πετρίδου, Λειτουργός Ανθρώπινου Δυναμικού

Πληκτρολόγηση

Αγάθη Τουμπουρή, Στενογράφος

Συντονισμός

Γιώργος Σιεκκερής, Ανώτερος Λειτουργός Ανθρώπινου Δυναμικού
Μάκης Κεραυνός, Ανώτερος Λειτουργός Ανθρώπινου Δυναμικού

Γενική ευθύνη

Δρ. Γιώργος Οξίνος, Διευθυντής Έρευνας και Προγραμματισμού

Αναδημοσίευση μέρους ή ολόκληρης της μελέτης επιτρέπεται νοουμένου ότι αναφέρεται η πηγή.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, της όξυνσης της ανταγωνιστικότητας, των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, της ευρωπαϊκής πορείας της Κύπρου αλλά και της εισαγωγής νέων συστημάτων οργάνωσης και διεύθυνσης των επιχειρήσεων, η πληρέστερη και προγραμματισμένη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο όχι μόνο για την επιτυχή και αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων, αλλά και για την ίδια την επιβίωση τους.

Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ανταποκρινόμενη στο ρόλο και στην αποστολή της, λειτούργησε από το 1995, μεταξύ άλλων Σχεδίων και Δραστηριοτήτων, το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, το οποίο στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων μέσα από την ορθολογική και προγραμματισμένη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Βασικός σκοπός της μελέτης είναι η αξιολόγηση του Σχεδίου και της προσφοράς του σε σχέση με τα οφέλη που είναι δυνατό να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους σ' αυτό. Στόχος είναι να εντοπισθούν τα σημεία που χρήζουν βελτιώσεων και να γίνουν οι ανάλογες τροποποιήσεις σχετικά με θέματα λειτουργικών προνοιών του Σχεδίου, οικονομικής βοήθειας προς τις επιχειρήσεις και θέματα συνεργασίας Επιχειρήσεων-Συμβούλων-Αρχής. Είμαι βέβαιος ότι τα συμπεράσματα και πορίσματα της μελέτης θα αξιοποιηθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό από όλους τους ενδιαφερόμενους.

Θερμές ευχαριστίες εκφράζονται στους Διευθυντές των επιχειρήσεων και τους Συμβουλευτικούς Οίκους που συμμετείχαν στην έρευνα και βοήθησαν την Αρχή στη συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών και στην εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων.

Τα θερμά μου συγχαρητήρια και ευχαριστίες εκφράζω επίσης σε όλους τους συντελεστές - Διευθυντή, Λειτουργούς και προσωπικό - της Διεύθυνσης Έρευνας και Προγραμματισμού για την επιτυχή διεξαγωγή της παρούσας μελέτης.

Μιχάλης Α. Φυσεντζίδης
Γενικός Διευθυντής

ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και αλλαγές, η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, καθώς και η Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου δημιούργησαν νέα δεδομένα για τις κυπριακές επιχειρήσεις. Γι' αυτό, η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού υιοθέτησε έγκαιρα σειρά δραστηριοτήτων, για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν μέσα από τις εντεινόμενες και πιεστικές συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού.

Μια από τις δραστηριότητες αυτές, είναι το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, που σχεδιάστηκε και εισήχθη από την Αρχή το 1995 για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν ευκολότερα στις ποσοτικές και ποιοτικές διαφοροποιήσεις της οικονομίας.

Η Αρχή, ως κίνητρο προς τις επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο, τους παρέχει οικονομική βοήθεια για εξασφάλιση των υπηρεσιών ειδικών Συμβούλων για την ετοιμασία μελέτης για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Πρόσθετα, υιοθετούνται κίνητρα με τη μορφή οικονομικής αρωγής για εφαρμογή αριθμού βραχυπρόθεσμων πρακτικών εισηγήσεων στις οποίες καταλήγουν οι μελέτες.

Σκοπός της μελέτης

Βασικός σκοπός της μελέτης είναι η αξιολόγηση του Σχεδίου και της προσφοράς του σε σχέση με τα οφέλη που είναι δυνατό να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους σ' αυτό.

Στόχος είναι να εντοπισθούν τα σημεία που χρήζουν βελτιώσεων και να γίνουν οι ανάλογες τροποποιήσεις σχετικά με θέματα λειτουργικών προνοιών του Σχεδίου, οικονομικής βοήθειας προς τις επιχειρήσεις και θέματα συνεργασίας Επιχειρήσεων-Συμβούλων-Αρχής.

Έκταση της έρευνας

Η έρευνα κάλυψε τα ακόλουθα:

- **Επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001 των οποίων εγκρίθηκε η μελέτη.**

- **Συμβουλευτικούς Οίκους που ετοίμασαν μελέτες σε επιχειρήσεις κατά την ίδια περίοδο.**

Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Ο **πληθυσμός** της έρευνας αποτελείτο από όλες τις **επιχειρήσεις που συμμετείχαν στο Σχέδιο την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001 για τις οποίες εγκρίθηκε μελέτη** για το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης και επιχορηγήθηκε από την Αρχή. Περιλάμβανε δε όλες τις περιπτώσεις για τις οποίες εγκρίθηκε μελέτη ανεξάρτητα αν υλοποιήθηκαν οι εισηγήσεις της μελέτης ή όχι.

Με βάση το ηλεκτρονικό αρχείο της Αρχής και αφού λήφθηκαν υπόψη τα πιο πάνω δεδομένα, ο πληθυσμός των επιχειρήσεων ανήρχετο στις 394. Με βάση τον πληθυσμό αυτό υπολογίστηκε **αντιπροσωπευτικό δείγμα από 84 επιχειρήσεις.**

Πρόσθετα από τις επιχειρήσεις, **έρευνα έγινε και μεταξύ των Συμβουλευτικών Οίκων που ετοίμασαν μελέτες στα πλαίσια του Σχεδίου κατά την αντίστοιχη περίοδο.** Τον **πληθυσμό** στην περίπτωση αυτή **αποτελέσαν οι Συμβουλευτικοί Οίκοι που ετοίμασαν 6 μελέτες και άνω** την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001. Αυτοί οι συμβουλευτικοί οίκοι ανέρχονταν σε 29 παγκύπρια. Το **δείγμα** της έρευνας μεταξύ των **Συμβουλευτικών Οίκων** έχει περιλάβει τους **10 Συμβουλευτικούς Οίκους με τη μεγαλύτερη συμμετοχή** στο Σχέδιο καθώς και **5 άλλους από τον υπόλοιπο πληθυσμό** οι οποίοι επιλέγηκαν με τυχαία δειγματοληψία.

Μεθοδολογία

Η συλλογή των στοιχείων, κατά την έρευνα, έγινε με τη χρησιμοποίηση **δύο ειδικά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων.** Το ένα ερωτηματολόγιο αφορούσε τις επιχειρήσεις και το άλλο τους Συμβουλευτικούς Οίκους. Η συλλογή των στοιχείων τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους Συμβουλευτικούς Οίκους έγινε με **προσωπικές συνεντεύξεις** Λειτουργών της Αρχής με τους Γενικούς Διευθυντές ή άλλα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων και των Συμβουλευτικών Οίκων και τη βοήθεια δομημένου ερωτηματολογίου.

Η ανάλυση των στοιχείων αναφορικά με τις πληροφορίες που **πάρθηκαν από τις επιχειρήσεις έχει γίνει κατά μέγεθος επιχείρησης**

και **κατάσταση συμμετοχής στο Σχέδιο**. Κατά μέγεθος, η επικέντρωση αφορούσε τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19, 20-49 και 50+ άτομα ενώ κατά κατάσταση συμμετοχής, η επικέντρωση αφορούσε τις επιχειρήσεις για τις οποίες εγκρίθηκε η μελέτη διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού και υλοποίησαν και τις συμφωνηθείσες εισηγήσεις και σε αυτές που έχουν υλοποιήσει μερικώς ή καθόλου τις εισηγήσεις.

Διαπιστώσεις και συμπεράσματα

Οι κυριότερες διαπιστώσεις και συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη αυτή παρουσιάζονται στη συνέχεια:

Πολιτική κατάρτισης και Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Κύπρο

- (i) Η **ποιότητα της κατάρτισης** αποτελεί για την Ευρωπαϊκή Ένωση **σημαντικό συστατικό** στοιχείο της παρεχόμενης κατάρτισης και **πρωταρχικό μέλημα** προκειμένου τα κράτη-μέλη της να επιτύχουν τους στόχους τους όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών τους και την πλήρη απασχόληση.
- (ii) Η **διά βίου κατάρτιση** αποτελεί τη βάση για την **ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας** και για τη βελτίωση της απασχολησιμότητας του εργατικού δυναμικού. Γι' αυτό στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επέρχονται σημαντικές αλλαγές έτσι ώστε αυτά να προσαρμοστούν στις στρατηγικές και τα μέτρα για προώθηση της διά βίου κατάρτισης.
- (iii) Η **ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων για τα οφέλη της κατάρτισης** στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης γίνεται μέσω ειδικών σχεδίων. Δυο γνωστά σχέδια που βοηθούν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων είναι το "Investors in People" της Αγγλίας και το "Excellence through People" της Ιρλανδίας. Στα Σχέδια αυτά υπάρχει άμεση σύνδεση της κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους της επιχείρησης.

- (iv) Η **κατάρτιση και η ανάπτυξη** του ανθρώπινου δυναμικού και η **ορθή αξιοποίηση** του αποτελούσε πάντοτε ένα από τους **κύριους στρατηγικούς στόχους** του κυπριακού κράτους. Το ανθρώπινο δυναμικό ήταν και παραμένει ο κύριος πλουτοπαραγωγικός πόρος του τόπου, γι' αυτό και καταβάλλονταν συνεχείς προσπάθειες στον εκάστοτε πενταετή στρατηγικό προγραμματισμό του κράτους για να υπάρχει πάντοτε άρτια καταρτισμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.
- (v) **Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και ανάπτυξη πολιτικής κατάρτισης** στην Κύπρο καθώς και στην εξέλιξη του συστήματος κατάρτισης αποτέλεσε η **ίδρυση της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού**. Βασικός στόχος της είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων για προγραμματισμένη και συστηματική παροχή κατάρτισης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Κύπρου σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω σχεδίων και δραστηριοτήτων που οργανώνονται από την Αρχή ή κάτω από την εποπτεία της.
- (vi) Για εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων και αποτελεσματική προσαρμογή τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, λειτουργούν στην Κύπρο **Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών** προς τις επιχειρήσεις, τα βασικότερα των οποίων είναι:
- Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ
 - Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών του Ιδρύματος Τεχνολογίας, και
 - Συμβουλευτικές Υπηρεσίες του ΚΕΠΑ.

Η σημασία και τα χαρακτηριστικά του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ

- (i) Οι επιχειρήσεις αναμένεται να αποκομίζουν **οφέλη** από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ, τα βασικότερα των οποίων είναι:

- **Αύξηση της παραγωγικότητας** και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- **Σύνδεση του εντοπισμού αναγκών** και της εφαρμογής δραστηριοτήτων με τους **στρατηγικούς στόχους**
- **Βελτίωση της υποδομής** για προγραμματισμό και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- **Συνειδητοποίηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού** στην οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησης και καλύτερη αξιοποίηση του.
- **Ενθάρρυνση για αξιοποίηση** από τις επιχειρήσεις των **υπηρεσιών εξωτερικών Συμβούλων** σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

- (ii) Ετοιμάζεται μελέτη για την επιχείρηση από εξωτερικό Σύμβουλο και υλοποιούνται βραχυπρόθεσμες εισηγήσεις περιλαμβανομένων και προγραμμάτων κατάρτισης για επίλυση προβλημάτων που εντοπίζονται.
- (iii) Το Σχέδιο διαχρονικά έχει τροποποιηθεί και βελτιωθεί, όσον αφορά τις πρόνοιες και τις διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία του, κυρίως δε όσον αφορά το ύψος της επιχορήγησης προς τις επιχειρήσεις, καθώς και τη δυνατότητα συμμετοχής σ' αυτό μεγαλύτερου φάσματος επιχειρήσεων από απόψεως μεγέθους απασχόλησης.

Συμμετοχή επιχειρήσεων και Συμβουλευτικών Οίκων στο Σχέδιο κατά την περίοδο 1995-2001

- (i) Από την έναρξη λειτουργίας του Σχεδίου, το Μάιο του 1995, μέχρι και το Δεκέμβριο του 2001, **υποβλήθηκαν** από επιχειρήσεις **673 αιτήσεις** και **δαπανήθηκε** από την Αρχή για σκοπούς επιχορήγησης **£1.306.358**.

- (ι) Η μεγάλη **πλειοψηφία των αιτήσεων** που υποβλήθηκαν για **συμμετοχή** στο Σχέδιο, **78,7%, εγκρίθηκαν** από την Αρχή για να προχωρήσουν στην ετοιμασία μελέτης διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, το 12,7% των αιτήσεων αποσύρθηκαν από τις επιχειρήσεις για διάφορους λόγους και το 8,6% απορρίφθηκαν από την Αρχή κυρίως διότι δεν ετεκμηριώνετο η ανάγκη για συμμετοχή στο Σχέδιο.
- (ιι) Από τις **αιτήσεις που εγκρίθηκαν** για συμμετοχή στο Σχέδιο, σημαντικό ποσοστό που φθάνει το 60,9%, ολοκλήρωσαν τη μελέτη και υλοποίησαν τις εισηγήσεις, ενώ ποσοστό 7,2% που ολοκλήρωσαν τη μελέτη βρίσκονταν στο στάδιο υλοποίησης των εισηγήσεων κατά την περίοδο της έρευνας. Πρόσθετα, ποσοστό που ανέρχεται στο 20,6%, αν και ολοκλήρωσαν τη μελέτη και επιχορηγήθηκαν για το βασικό μέρος, δεν προχώρησαν στην υλοποίηση των εισηγήσεων που συμφωνήθηκαν μεταξύ Επιχείρησης-Συμβούλου-Αρχής. Επίσης το 5,6% διέκοψαν τη συμμετοχή στο Σχέδιο στο στάδιο ετοιμασίας της μελέτης.

Τέλος, το 6% των μελετών που ετοιμάστηκαν, απορρίφθηκαν από την Αρχή. Οι κυριότεροι λόγοι για απόρριψη της μελέτης ήταν γιατί από τη μελέτη απουσίαζαν σημαντικές πληροφορίες ή δεν αναλύονταν σε ικανοποιητικό βαθμό σημαντικές πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό. Πρόσθετα, υπήρξαν περιπτώσεις όπου δεν εντοπιζόνταν με σαφήνεια τα προβλήματα και οι εισηγήσεις ήταν θεωρητικές και όχι πρακτικές και συγκεκριμένες σε βαθμό που να μη βοηθείται η επιχείρηση στην επίλυση των προβλημάτων της.

- (ιγ) Ενδιαφέρον για συμμετοχή στο Σχέδιο παρατηρήθηκε από επιχειρήσεις από όλους τους **τομείς οικονομικής δραστηριότητας**. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον προήλθε όμως από τους τομείς της Μεταποίησης 28,1%, του Εμπορίου 22,7% και των Ξενοδοχείων 13,5%.

Κατά **μέγεθος απασχόλησης**, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για συμμετοχή στο Σχέδιο επέδειξαν οι επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα. Σημειώνεται το κατ' αναλογία περιορισμένο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων με απασχόληση

10-19 άτομα. Η μεγαλύτερη συμμετοχή επιχειρήσεων κατά **επαρχία**, αφορούσε τη Λευκωσία. Περίπου οι μισές επιχειρήσεις, 48,8% που συμμετείχαν στο Σχέδιο προέρχονταν από την επαρχία αυτή. Περιορισμένη συμμετοχή παρατηρείται από τις επαρχίες Λάρνακας και Πάφου.

(v) Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, 73,9%, ενημερώθηκαν για το Σχέδιο από τους Συμβούλους και το 13,1% από τις υπηρεσίες της ΑνΑΔ. Οι **κυριότεροι λόγοι για συμμετοχή** ήταν:

- η διαμόρφωση και καταγραφή της οργανωτικής δομής και των περιγραφών εργασίας (64%)
- η διαμόρφωση οράματος (52%)
- η αύξηση της παραγωγικότητας (49%)
- το σύστημα επικοινωνίας και ροής πληροφοριών (31%), και
- η αλλαγή στην κουλτούρα και η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (25%).

(vi) Στο Σχέδιο συμμετείχαν **73 Συμβουλευτικοί Οίκοι παγκύπρια**. Από αυτούς η μεγάλη πλειοψηφία (70%) είχαν την έδρα τους στην επαρχία Λευκωσίας. Σημαντική είναι και η συμμετοχή Συμβουλευτικών Οίκων από την επαρχία Λεμεσού (26%).

Γενικές και Ειδικές επιδράσεις του Σχεδίου στην αναβάθμιση των επιχειρήσεων

(i) Ποσοστό **93%** των επιχειρήσεων **είχαν θετική επίδραση από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο**. Για τις επιχειρήσεις, σημαντικότερη επίδραση είναι η βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας (65%) ενώ για το προσωπικό, σημαντικότερη είναι η καλύτερη επικοινωνία (70%).

- (ii) Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο, αναφορικά με το πεδίο «**Στόχοι και Στρατηγική**» αφορούν τη διαμόρφωση πολιτικής και στόχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (79%), τη σύνδεση επιχειρησιακών στόχων με στόχους Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (64%), τη διαμόρφωση στρατηγικής στόχων/κατευθύνσεων επιχείρησης (63%) και τη διαμόρφωση οράματος επιχείρησης (55%).
- (iii) Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (95-96%) **έχουν πραγματοποιήσει** είτε εξ ολοκλήρου είτε μερικώς **τις προσδοκίες τους** στο πεδίο "Στόχοι και Στρατηγική".
- (iv) Οι επιχειρήσεις που **έχουν ολοκληρώσει τη μελέτη και έχουν υλοποιήσει και τις σχετικές εισηγήσεις** έχουν **μεγαλύτερα ποσοστά εξ ολοκλήρου πραγματοποίησης** των προσδοκιών τους συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που δεν έχουν υλοποιήσει τις εισηγήσεις της μελέτης.
- (v) Ο **βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης ή και την εφαρμογή των εισηγήσεων** σε κάθε θέμα του πεδίου «**Στόχοι και Στρατηγική**», είναι καλύτερος.
- (vi) Οι **προσδοκίες των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο, αναφορικά με το πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού»** αφορούν κυρίως την οργανωτική δομή (88%), το σύστημα επικοινωνίας (83%), τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (77%), τις περιγραφές εργασίας (70%), το σύστημα υποκίνησης προσωπικού (61%) και το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού (61%).
- (vii) Τα μεγαλύτερα ποσοστά επιχειρήσεων **πραγματοποίησαν εξ ολοκλήρου κάθε προσδοκία τους** στο πεδίο «**Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού**».
- (viii) Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εκτιμούν ότι **βελτιώθηκε η απόδοση σε κάθε θέμα του πεδίου «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου**

Δυναμικού» μετά την έγκριση της μελέτης ή και την εφαρμογή των εισηγήσεων που απορρέουν από τη μελέτη.

- (ιχ) Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είχαν **προσδοκίες** από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο σε όλα τα θέματα του πεδίου **«Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»**.
- (χ) Το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων που είχαν προσδοκία σε κάθε θέμα στο πεδίο **«Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»**, έχουν πραγματοποιήσει εξ ολοκλήρου την προσδοκία τους.
- (χι) Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε κάθε θέμα του πεδίου **«Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»** έχουν αξιολογήσει την απόδοσή τους πιο καλή έως πολύ πιο καλή συγκρινόμενη με την απόδοση πριν την έγκριση της μελέτης ή και την εφαρμογή των εισηγήσεων.

Συνεργασία επιχειρήσεων με ΑνΑΔ και Συμβουλευτικούς Οίκους

- (i) Παρατηρείται γενικά **μεγάλος βαθμός ικανοποίησης** των επιχειρήσεων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με την ΑνΑΔ όσον αφορά τις λειτουργικές πρόνοιες και την οικονομική βοήθεια του Σχεδίου.
- (ii) Οι επιχειρήσεις αξιολογούν τη συνεργασία τους με τους **Συμβουλευτικούς Οίκους με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης**.

Συνεργασία Συμβουλευτικών Οίκων με ΑνΑΔ και επιχειρήσεις

- (i) Παρατηρείται **μεγάλος βαθμός ικανοποίησης** των Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με την ΑνΑΔ.
- (ii) Ποσοστό **87%** των Συμβουλευτικών Οίκων συνεχίζουν να **συνεργάζονται με την Αρχή στα πλαίσια του Σχεδίου** Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.
- (iii) Με στόχο τη **βελτίωση της συνεργασίας** μεταξύ **Συμβουλευτικών Οίκων και επιχειρήσεων** γίνεται εισήγηση από τους Συμβουλευτικούς Οίκους όπως απλοποιηθούν οι

διαδικασίες και έντυπα και παρέχεται περισσότερη βοήθεια/διευκολύνσεις στους Συμβούλους. Παράλληλα, γίνεται εισήγηση για αύξηση του βαθμού υλοποίησης των εισηγήσεων που πηγάζουν από τις μελέτες.

- (iv) **Μεγάλος βαθμός ικανοποίησης των Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με τις επιχειρήσεις** εντοπίζεται μόνο στο θέμα της παροχής αναγκαίων στοιχείων / πληροφοριών.
- (v) **Εισηγήσεις που έχουν δοθεί από τους Συμβουλευτικούς Οίκους με στόχο τη βελτίωση των σχέσεων τους με τις επιχειρήσεις** αφορούν την αύξηση του ποσού επιχορήγησης στο στάδιο της υλοποίησης των εισηγήσεων με στόχο τη μεγαλύτερη προθυμία των επιχειρήσεων να επιφέρουν αλλαγές στις επιχειρήσεις τους.
- (vi) **Ποσοστό 93% των Συμβουλευτικών Οίκων συνεχίζουν να συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις** με τις οποίες η συνεργασία άρχισε στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.
- (vii) **Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής βοήθησε σε μεγάλο βαθμό τους Συμβουλευτικούς Οίκους να αναπτύξουν συνεργασία με νέες επιχειρήσεις.**
- (viii) **Οι τομείς στους οποίους συνεχίζεται η συνεργασία** αφορούν για τη συντριπτική πλειοψηφία των Συμβουλευτικών Οίκων (79%) την εφαρμογή δραστηριοτήτων κατάρτισης.
- (ix) **Οι τρόποι τους οποίους ακολουθούν οι Συμβουλευτικοί Οίκοι στην εξεύρεση πελατών/επιχειρήσεων** για την εκπόνηση μελέτης στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών είναι κυρίως η προσωπική επαφή και επικοινωνία (93%) και μέσω κάποιας προηγούμενης συνεργασίας μεταξύ τους (67%).
- (x) **Οι ενέργειες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από την Αρχή για διευκόλυνση της συμμετοχής των επιχειρήσεων στο Σχέδιο και ανάπτυξης της σχέσης Συμβούλου–Επιχείρησης,** σύμφωνα με την πλειοψηφία των

Συμβουλευτικών Οίκων, είναι η οργάνωση ενημερωτικών συγκεντρώσεων με τη συμμετοχή επιχειρήσεων και Συμβούλων (86%), ο εμπλουτισμός του έντυπου ενημερωτικού υλικού και αποστολή του στις επιχειρήσεις και τους Συμβούλους (79%) και η οργάνωση ενημερωτικών επισκέψεων της ΑνΑΔ στις επιχειρήσεις (71%).

- (χι) Με στόχο την **ανάπτυξη νέων Συμβούλων** έχουν δοθεί εισηγήσεις από τους Συμβουλευτικούς Οίκους, οι οποίες αφορούν τόσο την κατάρτιση όσο και την εμπειρία που χρειάζεται να αποκτήσουν. Από πλευράς της κατάρτισης έχει γίνει εισήγηση όπως οργανώνονται ειδικά σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα από την Αρχή με στόχο την ανάπτυξη τέτοιων Συμβούλων. Αναφορικά με την εμπειρία, γίνεται εισήγηση όπως οι νέοι Σύμβουλοι αναλαμβάνουν πρώτα το ρόλο του βοηθού κοντά σε ήδη αποδεκτούς από την Αρχή Συμβούλους στην ετοιμασία μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.
- (χιι) Τα **προγράμματα κατάρτισης Συμβούλων** τα οποία οργανώθηκαν από την Αρχή μέχρι σήμερα, **αξιολογήθηκαν** με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης σε ότι αφορά τη διάρκεια, περιεχόμενο και μορφή. Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, ο βαθμός ικανοποίησης κυμαίνεται από μέτριος ως μεγάλος.
- (χιιι) **Ανάγκες κατάρτισης** των ήδη αποδεκτών Συμβούλων της Αρχής στα θέματα που σχετίζονται άμεσα με την ετοιμασία μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, έχουν αναφερθεί κυρίως τα θέματα των συστημάτων αμοιβής και υποκίνησης του προσωπικού, της οργάνωσης της επιχείρησης/ετοιμασίας περιγραφών εργασίας καθώς και του στρατηγικού προγραμματισμού.

Πορίσματα

Τα πορίσματα που καταγράφονται εδώ αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα λειτουργίας του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών:

- (ι) Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1995-2001 **συμμετείχε στο Σχέδιο γύρω στο 19% των επιχειρήσεων με απασχόληση**

10+ άτομα. Σημειώνεται ότι τα ποσοστά συμμετοχής επιχειρήσεων διαφέρουν κατά:

- ◆ οικονομικό τομέα,
- ◆ επαρχία,
- ◆ μέγεθος απασχόλησης.

Από τις διαπιστώσεις της μελέτης συμπεραίνεται **ότι απαιτείται πιο επικεντρωμένη προώθηση** του νέου Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το οποίο τίθεται σε εφαρμογή από 1/1/03. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσω του νέου Σχεδίου λαμβάνεται εγγενώς υπόψη το μέγεθος απασχόλησης των επιχειρήσεων.

- (ii) Από την ανάλυση των στοιχείων/πληροφοριών προκύπτει ότι η **συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είχε θετικές επιδράσεις, τόσο γενικές όσο και ειδικές, από τη συμμετοχή στο Σχέδιο.** Οι επιδράσεις αφορούσαν τις ίδιες τις επιχειρήσεις καθώς και το προσωπικό τους. Τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις αφορούν τα πεδία:

- ◆ Στόχοι και Στρατηγική
- ◆ Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
- ◆ Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Αναμένεται ότι με το νέο Σχέδιο οι επιδράσεις στις επιχειρήσεις θα είναι ακόμη πιο θετικές, αφού στο σχεδιασμό του λήφθηκαν υπόψη σε σημαντικό βαθμό οι απόψεις των επιχειρήσεων που συμμετείχαν.

- (iii) **Οι επιχειρήσεις έχουν αξιολογήσει τη συνεργασία τους με την ΑνΑΔ ως πολύ ικανοποιητική.** Παράλληλα, **έχουν εντοπισθεί συγκεκριμένα σημεία βελτίωσης** του Σχεδίου αναφορικά με τις λειτουργικές πρόνοιες, τις διαδικασίες και τα έντυπα που χρησιμοποιούνται.

- (iv) **Μεγάλος βαθμός ικανοποίησης εκφράστηκε και από τους Συμβουλευτικούς Οίκους,** οι οποίοι παραταύτα **έχουν αναφέρει σημεία βελτίωσης,** ιδιαίτερα σε σχέση με την

απλοποίηση των διαδικασιών και την εμπλοκή του Συμβούλου στο στάδιο υλοποίησης των εισηγήσεων.

Σημειώνεται ο **μεγάλος βαθμός ικανοποίησης** των Συμβούλων αναφορικά με τα **κριτήρια αποδοχής Συμβούλων**, με παράλληλη **εισήγηση για εισαγωγή του θεσμού του βοηθού Συμβούλου** για την απόκτηση εμπειριών από αυτούς κοντά σε ήδη αποδεκτούς από την Αρχή Συμβούλους.

Οι Σύμβουλοι έχουν μείνει **ικανοποιημένοι** και από τις προσπάθειες που καταβάλλει η Αρχή **αναφορικά με την κατάρτιση/ανάπτυξη Συμβούλων**. Παράλληλα, έχουν γίνει εισηγήσεις για βελτίωση της οργάνωσης σχετικών προγραμμάτων στο μέλλον, ιδιαίτερα σε σχέση με περισσότερη εξειδίκευση και πρακτική εφαρμογή.

(v) Με βάση τις διαπιστώσεις και συμπεράσματα της μελέτης σχεδιάστηκε το **νέο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών με την εφαρμογή του οποίου αναμένεται:**

- ◆ Εμπλουτισμός και βελτίωση των αποτελεσμάτων/επιδράσεων που θα έχουν οι επιχειρήσεις
- ◆ Αναβάθμιση του ρόλου του Συμβούλου
- ◆ Απλοποίηση των διαδικασιών και περιορισμός της γραφειοκρατίας
- ◆ Ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ Επιχείρησης-Συμβούλου-Αρχής
- ◆ Εντατικοποίηση της προσπάθειας προώθησης/προβολής του Σχεδίου

Ειδικότερα, με την εισαγωγή του νέου Σχεδίου:

- ◆ Επιδιώκεται συμμόρφωση με τη Νομοθεσία Περί Δημοσίων Ενισχύσεων
- ◆ Διαφοροποιούνται βασικές πρόνοιες και διαδικασίες:
 - Κάλυψη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων με απασχόληση 5-249 άτομα

- Αύξηση στα ποσά επιχορήγησης ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης
 - Καταβολή ολόκληρου του ποσού επιχορήγησης μετά την υλοποίηση και των εισηγήσεων
 - Ενεργητική εμπλοκή του Συμβούλου κατά την υλοποίηση των εισηγήσεων
-
- ◆ Εμπλουτίζονται τα κριτήρια αποδοχής Συμβούλων με την ενσωμάτωση του θεσμού του βοηθού Συμβούλου
 - ◆ Αναβαθμίζονται τα προγράμματα κατάρτισης για Συμβούλους
 - ◆ Εντατικοποιούνται οι προσπάθειες για προώθηση και προβολή του Σχεδίου με ενημερωτικές επισκέψεις σε επιχειρήσεις, οργάνωση ενημερωτικών ημερίδων και ειδικών συνάξεων, αξιοποίηση των ΜΜΕ
 - ◆ Καθιερώνεται διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης του Σχεδίου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ		iii
ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ		v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1.	Σκοπός της μελέτης	1
1.2.	Έκταση της έρευνας	2
1.3.	Μεθοδολογία	6
1.4.	Περίγραμμα της μελέτης	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΥΠΡΟ	10
2.1.	Πολιτική κατάρτισης και Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση	10
2.1.1.	Πολιτική κατάρτισης στην Ευρωπαϊκή Ένωση	10
2.1.2.	Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων	15
2.2.	Πολιτική κατάρτισης και Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στην Κύπρο	18
2.2.1.	Πολιτική κατάρτισης στην Κύπρο	19

2.2.2.	Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	26
3.1.	Η πολιτική των Δημοσίων Ενισχύσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση	26
3.2.	Η εναρμόνιση της Κύπρου στην πολιτική των Δημοσίων Ενισχύσεων	29
3.3.	Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής σε συνάρτηση με το Νόμο περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΑνΑΔ	36
4.1.	Στόχοι και οφέλη του Σχεδίου	36
4.2.	Διαχρονική εξέλιξη του Σχεδίου	37
4.3.	Πρόνοιες και διαδικασίες του Σχεδίου	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1995-2001	45
5.1.	Συμμετοχή Επιχειρήσεων στο Σχέδιο	45
5.1.1.	Συμμετοχή επιχειρήσεων κατά κατάσταση μελέτης	47

5.1.2	Συμμετοχή επιχειρήσεων κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, επαρχία και μέγεθος	51
5.2.	Πηγή ενημέρωσης και λόγοι συμμετοχής επιχειρήσεων στο Σχέδιο	55
5.2.1.	Πηγή ενημέρωσης επιχειρήσεων για το Σχέδιο	55
5.2.2.	Λόγοι συμμετοχής επιχειρήσεων στο Σχέδιο	59
5.3.	Συμμετοχή Συμβουλευτικών Οίκων	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	65
6.1.	Γενικές επιδράσεις του Σχεδίου στην απόδοση των επιχειρήσεων	65
6.2.	Θετικές επιδράσεις στην επιχείρηση	67
6.3.	Θετικές επιδράσεις στο προσωπικό	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	71
7.1.	Ειδικές επιδράσεις στους Στόχους και Στρατηγική	71
7.1.1.	Προσδοκίες των επιχειρήσεων και βαθμός πραγματοποίησής τους	71
7.1.2.	Βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης	74

7.2.	Ειδικές επιδράσεις στην Επιχειρησιακή Οργάνωση και τα Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού	75
7.2.1.	Προσδοκίες των επιχειρήσεων και βαθμός πραγματοποίησης τους	75
7.2.2.	Βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης	78
7.3.	Ειδικές επιδράσεις στην Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	80
7.3.1.	Προσδοκίες των επιχειρήσεων και βαθμός πραγματοποίησης τους	80
7.3.2.	Βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑνΑΔ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ	84
8.1.	Συνεργασία Επιχειρήσεων με ΑνΑΔ	84
8.1.1.	Βαθμός ικανοποίησης επιχειρήσεων από ΑνΑΔ	84
8.1.2.	Εισηγήσεις από επιχειρήσεις για βελτίωση του Σχεδίου	87
8.2.	Συνεργασία Επιχειρήσεων με Συμβουλευτικούς Οίκους	88
8.2.1.	Βαθμός ικανοποίησης επιχειρήσεων από Συμβουλευτικούς Οίκους	88
8.2.2.	Εισηγήσεις από επιχειρήσεις για βελτίωση του Σχεδίου	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ ΜΕ ΑνΑΔ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	93
9.1.	Συνεργασία Συμβουλευτικών Οίκων με ΑνΑΔ	93
9.1.1.	Βαθμός ικανοποίησης Συμβουλευτικών Οίκων από τη συνεργασία τους με την ΑνΑΔ	93
9.1.2.	Εισηγήσεις από Συμβουλευτικούς Οίκους για βελτίωση του Σχεδίου	97
9.2.	Συνεργασία Συμβουλευτικών Οίκων με Επιχειρήσεις	100
9.2.1.	Βαθμός ικανοποίησης Συμβουλευτικών Οίκων από τη συνεργασία τους με τις Επιχειρήσεις	100
9.2.2.	Εισηγήσεις από Συμβουλευτικούς Οίκους για βελτίωση του Σχεδίου	101
9.3.	Η συμβολή της ΑνΑΔ στην ανάπτυξη συνεργασίας Συμβουλευτικών Οίκων με Επιχειρήσεις	103
9.3.1.	Συνέχιση συνεργασίας Συμβουλευτικών Οίκων με επιχειρήσεις και τρόποι εξεύρεσης ενδιαφερομένων επιχειρήσεων	103
9.3.2.	Διευκόλυνση συμμετοχής επιχειρήσεων στο Σχέδιο	106
9.4.	Κριτήρια αποδοχής των Συμβούλων	107
9.4.1.	Απόψεις για κριτήρια αποδοχής Συμβούλων	107
9.4.2.	Τρόποι ανάπτυξης νέων Συμβούλων	110

9.5.	Κατάρτιση/Ανάπτυξη Συμβούλων	112
9.5.1.	Απόψεις για τα υλοποιηθέντα προγράμματα κατάρτισης Συμβούλων	112
9.5.2.	Ανάγκες κατάρτισης των Συμβούλων	115
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ	117
10.1.	Διαπιστώσεις και συμπεράσματα	117
10.2.	Πορίσματα	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11	ΝΕΟ ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	133
11.1.	Πρόνοιες και Διαδικασίες Σχεδίου	133
11.2.	Κριτήρια Αποδοχής Συμβούλων	137
11.3.	Κατάρτιση και Ανάπτυξη Συμβούλων	138
11.4.	Προώθηση και Αξιολόγηση Σχεδίου	139
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		143
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	ΜΕΤΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 1999-2003	145
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ	151

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3	ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	165
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4	ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	171
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5	ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑvΑΔ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ	199
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6	ΝΕΟ ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	205
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΤΟΥ ΚΕΙΜΕΝΟΥ	213
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	215
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	219

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και αλλαγές, η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, καθώς και η Ευρωπαϊκή πορεία της Κύπρου δημιούργησαν ριζικές αλλαγές σ' όλους τους τομείς της οικονομίας και νέα δεδομένα για τις κυπριακές επιχειρήσεις. Γι' αυτό, η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑνΑΔ), ανταποκρινόμενη στο ρόλο και στην αποστολή της, υιοθέτησε έγκαιρα σειρά δραστηριοτήτων για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν μέσα από τις εντεινόμενες και πιεστικές συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού.

Μια από τις δραστηριότητες αυτές, είναι το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, που σχεδιάστηκε και εισήχθη από την Αρχή το 1995 για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν ευκολότερα στις ποσοτικές και ποιοτικές διαφοροποιήσεις της οικονομίας. Τούτο επιτυγχάνεται μέσα από τη καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης και τη βελτίωση των συστημάτων του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, που οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της αποδοτικότητας τους.

Η Αρχή, ως κίνητρο προς τις επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο, τους παρέχει οικονομική βοήθεια για εξασφάλιση των υπηρεσιών ειδικών εξωτερικών Συμβούλων για την ετοιμασία μελέτης για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Πρόσθετα, υιοθετούνται κίνητρα με τη μορφή οικονομικής αρωγής για εφαρμογή αριθμού βραχυπρόθεσμων πρακτικών εισηγήσεων στις οποίες καταλήγει η μελέτη.

1.1. Σκοπός της μελέτης

Βασικός σκοπός της μελέτης είναι η **αξιολόγηση του Σχεδίου και της προσφοράς του** σε σχέση με τα οφέλη που είναι δυνατό να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους σ' αυτό.

Οι αναλυτικοί στόχοι της μελέτης είναι:

- Η διερεύνηση της λειτουργικότητας του Σχεδίου, μέσα από την αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο και τη

συνεργασία τους με την ΑνΑΔ και τους Συμβουλευτικούς Οίκους.

- Η διερεύνηση των γενικών επιδράσεων του Σχεδίου στην απόδοση των επιχειρήσεων σε σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους.
- Η διερεύνηση των ειδικών επιδράσεων του Σχεδίου στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά:
 - Στόχους και Στρατηγική
 - Επιχειρησιακή οργάνωση και συστήματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού
 - Συστήματα κατάρτισης/ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού
 - Αξιοποίηση υπηρεσιών συμβούλων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.
- Η διερεύνηση και η ανάπτυξη της συνεργασίας των Συμβουλευτικών Οίκων με τις επιχειρήσεις και την ΑνΑΔ, ο εντοπισμός των αναγκών κατάρτισης των Συμβούλων και η διερεύνηση και ο καθορισμός των τρόπων για ανάπτυξη και αποδοχή νέων Συμβούλων.

Στόχος είναι να εντοπισθούν τα σημεία που χρήζουν βελτιώσεων και να γίνουν οι ανάλογες βελτιώσεις σχετικά με θέματα λειτουργικών προνοιών του Σχεδίου, οικονομικής βοήθειας προς τις επιχειρήσεις και θέματα συνεργασίας Επιχειρήσεων-Συμβούλων-Αρχής.

1.2. Έκταση της έρευνας

Η έρευνα κάλυψε τα ακόλουθα:

- **Επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών** την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001 των οποίων εγκρίθηκε η μελέτη και υλοποιήθηκαν ή μη οι εισηγήσεις.

- Συμβουλευτικούς Οίκους που ετοίμασαν μελέτες σε επιχειρήσεις κατά την ίδια περίοδο.

Πληθυσμός

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείτο από όλες τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στο Σχέδιο την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001 για τις οποίες εγκρίθηκε μελέτη για το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης και επιχορηγήθηκε από την Αρχή. Περιλάμβανε δε όλες τις περιπτώσεις για τις οποίες εγκρίθηκε μελέτη ανεξάρτητα αν υλοποιήθηκαν οι εισηγήσεις της μελέτης ή όχι.

Με βάση το ηλεκτρονικό αρχείο της Αρχής και αφού λήφθηκαν υπόψη τα πιο πάνω δεδομένα, ο πληθυσμός των επιχειρήσεων ανήρχετο στις 394 (Πίνακας 1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
ΠΑΛΘΥΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΟ
ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1995-ΙΟΥΝΙΟ 2001 ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ
ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ Η ΜΕΛΕΤΗ

ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΠΑΛΘΥΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ					
	Ο		Μ/Ω		ΣΥΝΟΛΟ	
	Αρ.	%	Αρ.	%	Αρ.	%
10 - 19	63	57,27	47	42,73	110	100
20 - 49	109	66,06	56	33,94	165	100
50+	86	72,27	33	27,73	119	100
ΣΥΝΟΛΟ	258	65,48	136	34,52	394	100

O = Έγκριση μελέτης και υλοποίηση εισηγήσεων

M = Έγκριση μελέτης και μερική συμπλήρωση υλοποίησης εισηγήσεων

Ω = Έγκριση μελέτης και μη υλοποίηση εισηγήσεων

Από τα στοιχεία του Πίνακα 1 προκύπτει ότι από τις επιχειρήσεις των οποίων εγκρίθηκε η μελέτη, η πλειοψηφία (65,48%) υλοποίησαν τις εισηγήσεις της μελέτης ενώ οι υπόλοιπες (34,52%) βρίσκονταν ακόμα στο στάδιο υλοποίησης των εισηγήσεων ή δεν υλοποίησαν καθόλου τις εισηγήσεις.

Πρόσθετα από τις επιχειρήσεις, έρευνα έγινε και μεταξύ των Συμβουλευτικών Οίκων που ετοίμασαν μελέτες στα πλαίσια του

Σχεδίου κατά την αντίστοιχη περίοδο. Τον πληθυσμό στην περίπτωση αυτή αποτέλεσαν οι **Συμβουλευτικοί Οίκοι που ετοίμασαν 6 μελέτες και άνω** την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001. Αυτοί οι Συμβουλευτικοί Οίκοι ανέρχονταν σε 29 παγκύπρια.

Δείγμα

Με βάση το μαθηματικό τύπο που ακολουθεί και με καθορισμένα το στατιστικό σφάλμα ($\varepsilon = \pm 8\%$) και τη βεβαιότητα (90%) υπολογίστηκε το **αντιπροσωπευτικό δείγμα για το σύνολο του πληθυσμού που ανέρχεται σε 84 επιχειρήσεις**.

$$\varepsilon = \frac{Z_{\alpha/2}}{2 \times \sqrt{n}} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \Rightarrow n = \frac{N}{\frac{4 \times \varepsilon^2 \times (N-1)}{Z_{\alpha/2}^2} + 1}$$

όπου:

- N = Μέγεθος του πληθυσμού
- n = Μέγεθος του πληθυσμού δείγματος
- ε = Στατιστικό λάθος
- $Z_{\alpha/2}$ = 1.645 για διάστημα εμπιστοσύνης 90%

Στον υπολογισμό του δείγματος κατά μέγεθος επιχείρησης λήφθηκε υπόψη η ποσοστιαία κατανομή στο σύνολο του πληθυσμού κατά μέγεθος επιχείρησης και το τελικό αποτέλεσμα του δείγματος αναπροσαρμόστηκε με στόχο τον περιορισμό του στατιστικού λάθους σε επίπεδα κάτω του 14%. Επίσης λήφθηκε υπόψη η κατάσταση της μελέτης Ο, Μ και Ω όπου:

- Ο = Έγκριση της μελέτης και υλοποίηση εισηγήσεων
- Μ = Έγκριση μελέτης και μερική συμπλήρωση υλοποίησης εισηγήσεων
- Ω = Έγκριση μελέτης και μη υλοποίηση εισηγήσεων

Το δείγμα της έρευνας για τις επιχειρήσεις φαίνεται αναλυτικά στον Πίνακα 2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2
ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ
ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1995-ΙΟΥΝΙΟ 2001
ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ Η ΜΕΛΕΤΗ

ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ		
	Ο	Μ/Ω	ΣΥΝΟΛΟ
10 - 19	15	12	27
20 - 49	19	10	29
50+	20	8	28
ΣΥΝΟΛΟ	54	30	84

Ο = Έγκριση μελέτης και υλοποίηση εισηγήσεων

Μ = Έγκριση μελέτης και μερική συμπλήρωση υλοποίησης εισηγήσεων

Ω = Έγκριση μελέτης και μη υλοποίηση εισηγήσεων

Το δείγμα της έρευνας μεταξύ των Συμβουλευτικών Οίκων έχει περιλάβει τους 10 Συμβουλευτικούς Οίκους με τη μεγαλύτερη συμμετοχή στο Σχέδιο καθώς και 5 άλλους από τον υπόλοιπο πληθυσμό οι οποίοι επιλέγηκαν με τυχαία δειγματοληψία.

Για το σκοπό ετοιμασίας των δειγμάτων έχει αξιοποιηθεί κατάλογος επιχειρήσεων και Συμβουλευτικών Οίκων που συμμετείχαν στο Σχέδιο κατά την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001 από το μηχανογραφικό σύστημα της Αρχής.

Για τη σωστή εκτίμηση των διαφόρων ποσοστών που προέκυψαν από την έρευνα στις διάφορες απαντήσεις πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το **στατιστικό λάθος** το οποίο υπολογίζεται με την πιο κάτω μαθηματική εξίσωση και παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.

$$\varepsilon = Z_{\alpha/2} \times \sqrt{\frac{p^* \times (1 - p^*)}{n}} \times \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

όπου:

ε = Στατιστικό λάθος

N = Μέγεθος του πληθυσμού

n = Μέγεθος του δείγματος

$Z_{\alpha/2}$ = 1,645 για διάστημα εμπιστοσύνης 90%

p^* = Ποσοστό απαντήσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟ ΛΑΘΟΣ ($\epsilon \pm \%$) ΚΑΤΑ
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ποσοστά απαντήσεων (p*%)	Στατιστικό λάθος ($\epsilon \pm \%$) (%)
50	7,97
40 ή 60	7,81
30 ή 70	7,31
20 ή 80	6,38
10 ή 90	4,78

1.3. Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

- Αξιολογήθηκαν και αξιοποιήθηκαν στατιστικά και άλλα στοιχεία και πληροφορίες που ήταν διαθέσιμα στην Αρχή.
- Έγινε δοκιμαστική έρευνα σε αριθμό επιχειρήσεων και συμβουλευτικών οίκων.
- Έγινε έρευνα σε στατιστικά αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001.
- Έγινε έρευνα σε δείγμα Συμβουλευτικών Οίκων που ετοίμασαν σημαντικό αριθμό μελετών την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν **δύο ειδικά σχεδιασμένα ερωτηματολόγια**. Το ένα ερωτηματολόγιο αφορούσε τις επιχειρήσεις και το άλλο τους Συμβουλευτικούς Οίκους. Η συλλογή των στοιχείων τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους Συμβουλευτικούς Οίκους έγινε με **προσωπικές συνεντεύξεις** Λειτουργών της Αρχής με τους Γενικούς Διευθυντές ή άλλα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων και των Συμβουλευτικών Οίκων και με τη βοήθεια δομημένου ερωτηματολογίου.

Το **ερωτηματολόγιο** που χρησιμοποιήθηκε για συλλογή των πληροφοριών από τις **επιχειρήσεις** αποτελείτο από πέντε κύριες ενότητες. Οι δύο πρώτες ενότητες επικεντρώνονται γύρω από γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων και πληροφορίες για τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο. Η τρίτη ενότητα αφορά τη συνεργασία των επιχειρήσεων με την ΑνΑΔ και τους Συμβουλευτικούς Οίκους. Η τέταρτη ενότητα καταπιάνεται με τις γενικές επιδράσεις του Σχεδίου στην απόδοση των επιχειρήσεων και η πέμπτη ενότητα με τις ειδικές επιδράσεις του Σχεδίου στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάλυση των στοιχείων αναφορικά με τις πληροφορίες που πάρθηκαν από τις επιχειρήσεις έχει γίνει κατά **μέγεθος επιχείρησης** και κατάσταση συμμετοχής στο Σχέδιο. Κατά μέγεθος, η επικέντρωση αφορούσε τις επιχειρήσεις με απασχόληση **10-19, 20-49 και 50+ άτομα** ενώ κατά κατάσταση συμμετοχής, η επικέντρωση αφορούσε τις επιχειρήσεις για τις οποίες εγκρίθηκε η μελέτη διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού και υλοποίησαν και τις συμφωνηθείσες εισηγήσεις (Ολοκλήρωση) και σε αυτές που έχουν υλοποιήσει μερικώς ή καθόλου τις εισηγήσεις (Μερική Συμπλήρωση ή Μη Υλοποίηση).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για συλλογή των πληροφοριών από τους Συμβουλευτικούς Οίκους αποτελείτο επίσης από πέντε κύριες ενότητες. Οι δύο πρώτες ενότητες αφορούν και στην περίπτωση αυτή γενικά στοιχεία των Συμβουλευτικών Οίκων και πληροφορίες για τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο. Η τρίτη και η τέταρτη ενότητα αφορούν τη συνεργασία των Συμβουλευτικών Οίκων με την Αρχή και τις επιχειρήσεις αντίστοιχα, ενώ η πέμπτη ενότητα καταπιάνεται με τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης των Συμβούλων.

1.4. Περίγραμμα της μελέτης

Στο **πρώτο κεφάλαιο** περιγράφεται ο σκοπός της μελέτης, η έκταση της έρευνας και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στην πολιτική κατάρτισης και σε Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών σε κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην Κύπρο.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στο θέμα των Δημοσίων Ενισχύσεων, το οποίο απασχόλησε την Ευρωπαϊκή Ένωση και διαμόρφωσε σύστημα ελέγχου τους. Στο κεφάλαιο αναλύεται η πολιτική των Δημοσίων Ενισχύσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η εναρμόνιση της Κύπρου αναφορικά με την πολιτική αυτή. Παράλληλα, γίνεται αναφορά στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής, για το οποίο έγιναν τροποποιήσεις σύμφωνα και με το Νόμο περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναφέρονται πληροφορίες για τη σημασία και τα χαρακτηριστικά του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ, όπως οι στόχοι και τα οφέλη του Σχεδίου, η διαχρονική εξέλιξη του, καθώς και οι πρόνοιες και οι διαδικασίες του.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται και αναλύονται γενικά στοιχεία και πληροφορίες για τη συμμετοχή των επιχειρήσεων και των Συμβουλευτικών Οίκων στο Σχέδιο κατά την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001 ανεξάρτητα αν η μελέτη εγκρίθηκε ή όχι και αναφέρονται οι λόγοι συμμετοχής στο Σχέδιο, που δηλώθηκαν από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στο **κεφάλαιο έξι** διερευνούνται οι γενικές επιδράσεις του Σχεδίου στην αναβάθμιση των επιχειρήσεων, ενώ στο **κεφάλαιο επτά** διερευνούνται οι ειδικές επιδράσεις του στη διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού. Στα πλαίσια αυτά παρουσιάζονται και αναλύονται στοιχεία σχετικά με τις επιδράσεις στους στόχους και τη στρατηγική των επιχειρήσεων, την επιχειρηματική οργάνωση και τα συστήματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού και την κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερα, διερευνούνται οι προσδοκίες των επιχειρήσεων και ο βαθμός πραγματοποίησης τους καθώς και ο βαθμός απόδοσης τους μετά την υιοθέτηση της μελέτης και την εφαρμογή των εισηγήσεων.

Στα **κεφάλαια οκτώ** και **εννέα** εξετάζεται αντίστοιχα η συνεργασία των επιχειρήσεων με την ΑνΑΔ και τους Συμβουλευτικούς Οίκους και των Συμβουλευτικών Οίκων με την ΑνΑΔ και τις επιχειρήσεις. Επίσης, παρέχονται πληροφορίες για τη συμβολή της ΑνΑΔ στην ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ Συμβουλευτικών Οίκων και επιχειρήσεων και αναφέρονται στοιχεία σχετικά με τις απόψεις των συμβούλων για τα υλοποιηθέντα προγράμματα κατάρτισης

συμβούλων, για τις ανάγκες κατάρτισης των συμβούλων καθώς και τους τρόπους ανάπτυξης νέων συμβούλων.

Στο **κεφάλαιο δέκα** επισημαίνονται τα κυριότερα συμπεράσματα και πορίσματα που πηγάζουν από τη μελέτη και τα οποία αφορούν κυρίως τα οφέλη που αποκόμισαν οι επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο.

Τέλος, στο **κεφάλαιο έντεκα** παρουσιάζεται το νέο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, του οποίου η διαμόρφωση βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στις εμπειρίες και απόψεις τόσο των επιχειρήσεων όσο και των Συμβουλευτικών Οίκων που συμμετείχαν στο Σχέδιο.

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αρχικά αναφορά στη γενική πολιτική κατάρτισης που ισχύει στην Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και σε Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών που ισχύουν σε κράτη-μέλη της, των οποίων τα χαρακτηριστικά προσομοιάζουν με εκείνα της Κύπρου. Εκτενέστερη αναφορά γίνεται στην πολιτική κατάρτισης που ισχύει στην Κύπρο και ιδιαίτερα στις ενέργειες που έχουν γίνει και στις δραστηριότητες που έχουν εισαχθεί κυρίως από την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού έτσι ώστε να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

2.1. Πολιτική κατάρτισης και Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η πολιτική κατάρτισης που ισχύει στην Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών που έχουν αναπτυχθεί σε κράτη-μέλη της για να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, είναι το αντικείμενο του υποκεφαλαίου αυτού.

Οι βασικές αρχές και τα χαρακτηριστικά της πολιτικής κατάρτισης στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι αποτέλεσμα των αποφάσεων που λαμβάνονται από τα συλλογικά όργανα της. Οι αποφάσεις αυτές υποστηρίζουν και συμπληρώνουν τις δράσεις των κρατών-μελών και αποτελούν για τα κράτη-μέλη κατευθυντήριες γραμμές για τη διαμόρφωση πολιτικής κατάρτισης σε εθνικό επίπεδο.

2.1.1. Πολιτική κατάρτισης στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Με την έγκριση από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, το 1989 στο Στρασβούργο, του Χάρτη των θεμελιωδών κοινωνικών δικαιωμάτων των εργαζομένων, ξεκίνησε ο διάλογος για την πρόσβαση στην κατάρτιση. Ειδικότερα όμως, με την υπογραφή της **Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 1992 (Συνθήκη του Μάαστριχτ)** που τέθηκε σε ισχύ το 1993, προσδιορίζεται στο **άρθρο 127** το πλαίσιο

στόχων της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στα θέματα της επαγγελματικής κατάρτισης. Συγκεκριμένα, οι δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά τα θέματα της κατάρτισης στοχεύουν μεταξύ άλλων, στα εξής:

- Παροχή διευκολύνσεων για προσαρμογή στις βιομηχανικές αλλαγές, ιδιαίτερα μέσα από την επαγγελματική κατάρτιση και την επανεκπαίδευση.
- Βελτίωση της αρχικής και συνεχούς κατάρτισης προς το σκοπό της διευκόλυνσης της επαγγελματικής ενσωμάτωσης και της επανένταξης στην αγορά εργασίας.
- Παροχή διευκολύνσεων για ενθάρρυνση της διακίνησης εκπαιδευτών και καταρτιζομένων, ειδικότερα των νέων.
- Παροχή διευκολύνσεων για πρόσβαση στην επαγγελματική κατάρτιση.
- Ενθάρρυνση της συνεργασίας σε θέματα κατάρτισης μεταξύ ιδρυμάτων κατάρτισης και επιχειρήσεων.

Αυτό το πλαίσιο στόχων αναμένεται να αποτελεί καθοδηγητική πυξίδα και μόνιμη επιδίωξη της πολιτικής των κρατών-μελών όσον αφορά την επαγγελματική κατάρτιση σε εθνικό επίπεδο.

Όμως, πέρα από το πλαίσιο στόχων που αφορούν τη γενική πολιτική κατάρτισης, η ποιότητα αποτελεί για την Ευρωπαϊκή Ένωση σημαντικό συστατικό στοιχείο της παρεχόμενης επαγγελματικής κατάρτισης. Γι' αυτό, το **Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης με ψηφίσματα του το 1993 και 1994** υπογράμμισε ότι η **ποιότητα της επαγγελματικής κατάρτισης** στα κράτη-μέλη πρέπει να ενδυναμωθεί έτσι ώστε να υπάρχουν ευκαιρίες για τα άτομα να αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και να συμβάλλουν με τον τρόπο αυτό στη βελτίωση και την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών των χωρών τους. Επίσης στα ψηφίσματα αυτά υπογραμμίζεται η ανάγκη για υψηλής ποιότητας επαγγελματική κατάρτιση η οποία να ανταποκρίνεται στις ανάγκες αλλά και τις προσδοκίες των νέων και των ενηλίκων.

Η ποιότητα της κατάρτισης και η σημασία που προσδίδεται από τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν ένα από τα βασικά θέματα που συζητήθηκαν από το **Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 1995**. Το Συμβούλιο αφού κατέληξε σε συμπεράσματα για τις επιπτώσεις της ποιότητας της κατάρτισης καλούσε τα κράτη-μέλη να βελτιώσουν την ποιότητα υιοθετώντας για το σκοπό αυτό μέτρα όπως:

- Ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών σε θέματα ποιότητας μεταξύ των κρατών-μελών, των κοινωνικών εταίρων αλλά και των οργανισμών που ασχολούνται με κατάρτιση.
- Ανάπτυξη πρωτοβουλιών για εισαγωγή καινοτομιών σε θέματα ποιότητας.
- Προώθηση μεθόδων για συνεχή αξιολόγηση της παρεχόμενης κατάρτισης.

Απόδειξη της σημασίας που δίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση στην κατάρτιση είναι και η **ανακήρυξη του έτους 1996 ως Ευρωπαϊκού έτους της διά βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης**. Το γεγονός αυτό έδωσε το έναυσμα να ξεκινήσει ένας ουσιαστικός διάλογος για την ανάγκη συνεχούς αναβάθμισης των προσόντων των ατόμων καθόλη τη διάρκεια της ζωής τους και επηρέασε τη γενική πολιτική κατάρτισης στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Βασικό συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε το **Ευρωπαϊκό Συμβούλιο** στη **σύνοδο** που έγινε στη **Νίκαια το 2000** ήταν ότι η ποιότητα της κατάρτισης πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου τα κράτη-μέλη να επιτύχουν τους στόχους τους, όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα και την πλήρη απασχόληση.

Σύμφωνα με τα πορίσματα του Συμβουλίου, η ανάπτυξη και η εξέλιξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται πλέον απαραίτητα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της ικανότητας προσαρμογής και της καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού των ατόμων. Γι' αυτό καλούνται τα κράτη-μέλη να βελτιώσουν την πρόσβαση στην εκπαίδευση και στη διά βίου κατάρτιση.

Πρόσθετα, από τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν τα **Συμβούλια της Λισσαβώνας το Μάρτιο του 2000 και της Φέϊρα τον Ιούνιο 2000**, επιβεβαιώνεται ότι η **συνεχής πρόσβαση** σε πληροφορίες και γνώσεις και η **διά βίου κατάρτιση** αποτελεί τη βάση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης και για τη βελτίωση της απασχολησιμότητας του εργατικού δυναμικού της.

Η διά βίου κατάρτιση αποτελεί πλέον την αρχή που διέπει και κατευθύνει όλες τις ενέργειες σε ολόκληρο το φάσμα της εκπαίδευσης. Γι' αυτό το λόγο στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επέρχονται σημαντικές αλλαγές έτσι ώστε αυτά να προσαρμοστούν στις στρατηγικές και τα μέτρα για προώθηση της διά βίου κατάρτισης.

Τα πορίσματα στα οποία κατέληξαν τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια της Λισσαβώνας και της Φέϊρα παρέχουν ένα διαρθρωμένο πλαίσιο για διάλογο σε σχέση με τη μετατροπή σε πράξη της διά βίου κατάρτισης. Μέσα από τα σημαντικά μηνύματα των πορισμάτων των πιο πάνω συνόδων επισημαίνεται ότι μια εκτενής και εναρμονισμένη ευρωπαϊκή στρατηγική για τη διά βίου εκπαίδευση πρέπει να στοχεύει στα ακόλουθα:

- Εξασφάλιση καθολικής και συνεχούς πρόσβασης στη μάθηση για την απόκτηση και ανανέωση των γνώσεων που απαιτούνται για τη διαρκή συμμετοχή στην κοινωνία της γνώσης.
- Αισθητή αύξηση των επενδύσεων σε ανθρώπινους πόρους προκειμένου να δοθεί προτεραιότητα στο πιο σημαντικό πλεονέκτημα της Ευρώπης στους πολίτες της.
- Ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων διδασκαλίας και μάθησης καθώς και του κατάλληλου περιβάλλοντος για τη συνεχή εκπαίδευση καθόλη τη διάρκεια της ζωής και σε ολόκληρο το φάσμα της ζωής.
- Βελτίωση του τρόπου κατανόησης και αξιολόγησης της συμμετοχής και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

- Εξασφάλιση σε κάθε άτομο εύκολης πρόσβασης σε ψηλής ποιότητας πληροφορίες και συμβουλές σχετικά με τις δυνατότητες εκπαίδευσης σε ολόκληρη την Ευρώπη και καθόλη τη διάρκεια της ζωής.
- Παροχή τοπικά προσβάσιμων πηγών εκπαίδευσης και κατάρτισης καθόλη τη διάρκεια της ζωής έτσι ώστε οι άνθρωποι να μην είναι υποχρεωμένοι να μετακινηθούν, αν δεν το επιθυμούν, σε άλλες περιοχές για να εκπαιδευτούν, με τη χρήση, σε περιπτώσεις όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο, τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας.

Η Ευρωπαϊκή πολιτική και η συνεργασία όλων των κρατών-μελών για τη μετατροπή σε πράξη των αποφάσεων για κατάρτιση και εκπαίδευση καθόλη τη διάρκεια της ζωής βοηθά στη δημιουργία μιας πιο ιδανικής κοινωνίας στο χώρο της εκπαίδευσης. Με τον τρόπο αυτό παρέχονται μεγαλύτερες δυνατότητες για δημιουργία ίσων ευκαιριών κατάρτισης και για εφοδιασμό των ανθρώπων με απαιτούμενες και κατάλληλες γνώσεις. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι άνθρωποι να συμμετέχουν πιο ενεργά σε όλα τα επίπεδα της κοινωνικής και οικονομικής ζωής του τόπου τους και του ευρωπαϊκού χώρου γενικότερα.

Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, το Μάρτιο του 2000 σε σχέση με την κατάρτιση είχαν ως αποτέλεσμα την ανάληψη δραστηριοτήτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση που βοηθούν στην **εύκολη πρόσβαση των πολιτών σε πληροφορίες** σε ολόκληρο τον Ευρωπαϊκό χώρο. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η **πρωτοβουλία e-learning** με στόχο την επέκταση της ηλεκτρονικής μάθησης και την πληροφόρηση σε ευρύ φάσμα ανθρώπων των θέσεων εργασίας και των δυνατοτήτων εκπαίδευσης στην Ευρώπη, η **συνέχιση του προγράμματος BEST** για την προώθηση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας, η **συνέχιση του προγράμματος Leonardo da Vinci** για βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας μέσω της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά.

Για ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και μετατροπή της θεωρίας σε πράξη η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δημιουργήσει το **Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο**. Το

Ταμείο αυτό επιχορηγεί σχέδια και προγράμματα τα οποία μεταξύ άλλων αφορούν την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, την παροχή συμβουλών σε σχέση με την ανάπτυξη και αναβάθμιση των επιχειρησιακών συστημάτων, την προώθηση της συνειδητοποίησης από τις επιχειρήσεις της σχέσης μεταξύ των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

2.1.2. Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων

Η ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων για τα οφέλη της κατάρτισης αποτελεί κύριο μέλημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και γίνεται από τα κράτη-μέλη μέσω ειδικών εκστρατειών και σχεδίων. Δύο τέτοια Σχέδια που εντοπίστηκαν και τα οποία στοχεύουν μέσα από την αξιοποίηση των υπηρεσιών Συμβούλων στη συστηματική και προγραμματισμένη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων είναι τα πιο κάτω:

- Στην Αγγλία το "Investors in People" και
- Στην Ιρλανδία το "Excellence Through People".

Investors in People - TEC Αγγλίας

Το Σχέδιο "Investors in People", δηλαδή επενδυτές στους ανθρώπινους πόρους, παρέχει στους εργοδότες ένα πρότυπο εντοπισμού και ανάλυσης των αναγκών κατάρτισης και οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναγνωρισθούν ως επενδυτές στους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να συμμορφωθούν προς αυτό. Το Σχέδιο βοηθά στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων αφού συνδέει την κατάρτιση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων με τους στόχους της επιχείρησης.

Το πρότυπο Investors in People αποτελείται από τις ακόλουθες 4 ενότητες οι οποίες αποτελούν και τις βασικές αρχές του προτύπου:

- **Δέσμευση**

Η διεύθυνση της επιχείρησης δεσμεύεται να εκπαιδεύσει/καταρτίσει όλους τους εργαζόμενους για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

- **Προγραμματισμός**

Ο εργοδότης αναθεωρεί τους επιχειρησιακούς στόχους και τα σχέδια για την επίτευξη των στόχων αξιοποιώντας τις γνώσεις ομάδων ή και μεμονωμένων υπαλλήλων.

- **Δράση**

Ο εργοδότης εκπαιδεύει και αξιοποιεί τους υπαλλήλους του από τη στιγμή που προσλαμβάνονται σ' αυτή μέχρι τη στιγμή που την εγκαταλείπουν.

- **Αξιολόγηση**

Ο εργοδότης αξιολογεί την επένδυση στην κατάρτιση και εκτιμά τις επιπτώσεις της κατάρτισης στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Η διαδικασία για εφαρμογή του προτύπου και απόκτηση σχετικού πιστοποιητικού κατευθύνεται και υποστηρίζεται από το Training and Enterprise Council της κάθε περιφέρειας.

Για να συμμετάσχει μια επιχείρηση σ' αυτό το εθνικό πρότυπο έρχεται σε επαφή με το Training and Enterprise Council της περιφέρειας της, το οποίο ανταποκρίνεται ως ακολούθως:

- Θα συνεργαστεί με την επιχείρηση έτσι ώστε αυτή να επιτύχει το εθνικό αυτό πρότυπο.
- Θα προσφέρει δωρεάν βοήθεια και συμβουλές στον προγραμματισμό που απαιτείται και στις ενέργειες που χρειάζονται να γίνουν για το εθνικό πρότυπο.
- Θα παράσχει πληροφορίες και συμβουλευτικές υπηρεσίες αν χρειαστεί.
- Θα προμηθεύσει τα αναγκαία υλικά αυτοβοήθειας.

Excellence Through People - FAS Ιρλανδίας

Άλλο παρόμοιο Σχέδιο το οποίο έχει ως στόχο την επίτευξη υψηλών προτύπων ποιότητας μέσω επένδυσης στους ανθρώπινους πόρους είναι το "Excellence Through People" (ETP) της Ιρλανδίας. Και στην περίπτωση αυτή υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και των στόχων της πολιτικής για την επαγγελματική κατάρτιση.

Το ETP είναι μια διαπιστευμένη αναγνώριση που δίδεται από τον Οργανισμό FAS της Ιρλανδίας προς επιχειρήσεις και οργανισμούς οι οποίοι εφαρμόζουν τις διεργασίες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους βάση του πρότυπου ETP.

Σκοπός του ETP είναι η ενθάρρυνση επιχειρήσεων/οργανισμών στην προσπάθεια να πετύχουν υπεροχή μέσω κατάρτισης, ανάπτυξης και συμμετοχής των εργαζομένων και να δώσει αναγνώριση για τους οργανισμούς που έχουν επιτύχει στο σκοπό αυτό.

Υπάρχουν **δύο στόχοι** του πρότυπου ETP:

- Να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων έτσι που να χρησιμοποιούν πλήρως τις δυνατότητες τους ώστε να μεγιστοποιηθεί η συνεισφορά τους στις ειδικές ανάγκες της επιχείρησης/οργανισμού.
- Να αποδώσει αναγνώριση στις επιχειρήσεις/οργανισμούς που έχουν πετύχει στο στόχο αυτό.

Το πρότυπο Excellence Through People αποτελείται από τις ακόλουθες 6 ενότητες/κριτήρια και η ενδιαφερόμενη επιχείρηση για να αποκτήσει το πρότυπο ETP πρέπει να πετύχει 80% της βαθμολογίας στο καθένα από αυτά:

- **Ανασκόπηση των πλάνων και στόχων του οργανισμού,**
(150 βαθμοί)
- **Ετοιμασία του πλάνου κατάρτισης του οργανισμού,**
(250 βαθμοί)

- **Ανασκόπηση της κατάρτισης, (120 βαθμοί)**
- **Εφαρμογή κατάρτισης, (240 βαθμοί)**
- **Στοιχεία καταγραφής κατάρτισης και ανάπτυξης, (40 βαθμοί)**
- **Επικοινωνία και συμμετοχή εργαζομένων, (200 βαθμοί)**

Η διαδικασία για εφαρμογή του προτύπου και απόκτηση σχετικού πιστοποιητικού από τον οργανισμό, όπως περιγράφεται πιο κάτω, κατευθύνεται και βοηθείται από τη FAS Ιρλανδίας:

- Πληροφόρηση από τη FAS για τις ανάγκες του προτύπου
- Διενέργεια αυτοαξιολόγησης
- Προσαρμογή και εφαρμογή ενεργειών για επιτυχία των στόχων του προτύπου
- Υποβολή αίτησης για πιστοποίηση
- Διενέργεια αξιολόγησης από το FAS
- Ετοιμασία αναφοράς Αξιολόγησης στο Συμβούλιο Έγκρισης
- Απόφαση Συμβουλίου και ενημέρωση επιχείρησης/ οργανισμού για την απόφαση

Για πιστοποίηση από τη FAS με το πρότυπο ETP οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί καταβάλλουν χρηματικό ποσό στη FAS. Το πιστοποιητικό παρέχεται για ένα χρόνο και ανανεώνεται μετά από επανεξέταση που γίνεται πάνω σε ετήσια βάση.

2.2. Πολιτική κατάρτισης και Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στην Κύπρο

Στο υποκεφάλαιο αυτό η ανάλυση επικεντρώνεται στην πολιτική κατάρτισης που ισχύει στην Κύπρο και στο ρόλο που διαδραματίζει η ΑνΑΔ στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών που λειτουργούν στην Κύπρο και στοχεύουν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην ορθότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους με κύρια αναφορά το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ.

2.2.1. Πολιτική κατάρτισης στην Κύπρο

Η **ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού** αποτελούσε πάντοτε ένα από τους **κύριους στρατηγικούς στόχους** του κυπριακού κράτους. Τούτο διότι το ανθρώπινο δυναμικό ήταν και παραμένει ο κύριος πλουτοπαραγωγικός πόρος του τόπου.

Μέσα από τον εκάστοτε πενταετή στρατηγικό προγραμματισμό του κράτους ήταν εμφανείς οι προσπάθειες που καταβάλλονταν για να υπάρχει πάντοτε άρτια καταρτισμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό για ικανοποίηση των αναγκών της οικονομίας.

Στο παρελθόν, η εκπαίδευση και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ήταν απλή υπόθεση και συνήθως συμπληρωνόταν με την υποχρεωτική εκπαίδευση και την είσοδο στην αγορά εργασίας. Το πρότυπο όμως αυτό έχει αλλάξει διότι τα συνεχή επιτεύγματα της επιστήμης και οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές έχουν επηρεάσει τις οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων και έχουν επιφέρει μεταβολές στη δομή της απασχόλησης και στη φύση και το περιεχόμενο των επαγγελμάτων. Σήμερα, το ανθρώπινο δυναμικό, για να παραμείνει εργοδοτήσιμο, πρέπει να καταρτίζεται συνεχώς, να ανανεώνει τις γνώσεις του, να αναπτύσσει τις δεξιότητες του και να προσαρμόζεται στις νέες και συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Στο Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης 1999-2003, που ετοιμάστηκε από το Γραφείο Προγραμματισμού του Κράτους, αναφέρεται ρητά ότι οι νέες διαμορφούμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας απαιτούν νέα, πιο σύνθετα προσόντα και ικανότητες για το εργατικό δυναμικό του τόπου. Σε αντίθεση με το παρελθόν, απαιτούνται πια πολλαπλές δεξιότητες, ικανότητες αυτομάθησης, ομαδική εργασία και άλλα προσόντα που θα βοηθούν το εργατικό δυναμικό της Κύπρου να προσαρμόζεται ευκολότερα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στην αγορά εργασίας.

Η απόκτηση των προαναφερθεισών ικανοτήτων και η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες της οικονομίας, προϋποθέτει από τη μια αλλαγές στα υφιστάμενα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης και από την άλλη υιοθέτηση συστημάτων δια βίου κατάρτισης και μάθησης.

Η ενταξιακή πορεία της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η υιοθέτηση και εφαρμογή του κοινοτικού κεκτημένου προδιαγράφουν τη μελλοντική αναπτυξιακή της πορεία. Γι' αυτό, και για να υπάρχει μια κοινή βάση για επίτευξη των στόχων, **στο Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του κράτους προσδιορίζεται το όραμα ανάπτυξης της κυπριακής οικονομίας για τον 21ο αιώνα** και αναφέρονται οι πολιτικές και τα μέτρα για τους πιο σημαντικούς κοινωνικοοικονομικούς τομείς.

Όσον αφορά τον τομέα της κατάρτισης, βασική επιδίωξη του Σχεδίου είναι η συνεχής αναβάθμιση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και η αντιμετώπιση των ανισοσκελειών μεταξύ της ζήτησης και της προσφοράς στην αγορά εργασίας. Πιο αναλυτικά οι **κυριότερες επιδιώξεις του Σχεδίου** σε σχέση με την κατάρτιση είναι οι ακόλουθες:

- **Αξιοποίηση των δυνατοτήτων** από τη συμμετοχή της Κύπρου στο πρόγραμμα κατάρτισης **Leonardo da Vinci II**.
- **Ενίσχυση των θεσμικών διευθετήσεων και των οργανωτικών δομών κατάρτισης** και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στις **επιχειρηματικές μονάδες** καθώς και στη **δημόσια διοίκηση**.
- **Προσαρμογή του συστήματος κατάρτισης** στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς εργασίας, αξιοποιώντας τη ραγδαία τεχνολογική πρόοδο, ιδιαίτερα στον τομέα της πληροφορικής.
- **Καλλιέργεια του προτύπου της διά βίου μάθησης** λόγω των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών στην αγορά εργασίας.
- **Απάμβλυνση των ποιοτικών και των ποσοτικών ανισοσκελειών** στην αγορά εργασίας, μέσω περαιτέρω

ανάπτυξης της αρχικής κατάρτισης και συνεχούς επιμόρφωσης του εργατικού δυναμικού.

- **Παροχή δυνατότητας κατάρτισης σ' όλους τους νέους** που να οδηγεί σε απόκτηση αναγνωρισμένων προσόντων.
- Επεξεργασία και **προώθηση ειδικών μέτρων κατάρτισης για τις προβληματικές ομάδες** που διατρέχουν τον κίνδυνο του κοινωνικού αποκλεισμού.
- **Ενίσχυση της υποδομής κατάρτισης** τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.
- Σταδιακή **εισαγωγή προτύπων επαγγελματικών προσόντων**.

Για επίτευξη των επιδιώξεων του Στρατηγικού Σχεδίου Ανάπτυξης, σε σχέση με την κατάρτιση, έχουν καθοριστεί μέτρα πολιτικής τα οποία συνοψίζονται σε μέτρα εναρμόνισης, αναπτυξιακά μέτρα, αναμόρφωση του Σχεδίου της Υποδομής Κατάρτισης που διαχειρίζεται η ΑνΑΔ, εφαρμογή δραστηριοτήτων ενημέρωσης και κατάρτισης και τέλος εκσυγχρονισμό του Συστήματος Μαθητείας. Αναλυτικές πληροφορίες σε σχέση με τα μέτρα πολιτικής για την κατάρτιση που περιλαμβάνονται στο κυβερνητικό Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης (1999-2003) φαίνονται στο Παράρτημα 1.

Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και ανάπτυξη πολιτικής **κατάρτισης** και στην εξέλιξη του συστήματος κατάρτισης στην Κύπρο αποτέλεσε η **ίδρυση της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού** με το Νόμο 21 του 1974 και στη συνέχεια ο αναθεωρημένος Νόμος του 1999. Βασικός στόχος της Αρχής είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων για προγραμματισμένη και συστηματική παροχή κατάρτισης σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα. Για επίτευξη του στόχου της, η Αρχή κινείται σε πέντε βασικούς άξονες ενεργειών:

- **Προωθεί την ανάπτυξη ενιαίας πολιτικής κατάρτισης** σύμφωνα με τις προτεραιότητες της κοινωνικής και οικονομικής πολιτικής του κράτους. Με βάση την πολιτική

αυτή εφαρμόζονται οι κατάλληλες δραστηριότητες κατάρτισης και κατανέμονται οι δαπάνες.

- **Διεξάγει μελέτες και έρευνες για τις ανάγκες της οικονομίας** σε κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό και διαμορφώνει ανάλογα πολιτική κατάρτισης. Προωθεί τον εκσυγχρονισμό του συστήματος κατάρτισης με τη δημιουργία της αναγκαίας υποδομής κατάρτισης, τη συστηματοποίηση και την πιστοποίηση της κατάρτισης και την εισαγωγή των προτύπων επαγγελματικών προσόντων.
- **Ενημερώνει τις επιχειρήσεις και τα άτομα για τις ανάγκες της οικονομίας σε εργατικό δυναμικό** και συμβάλλει στη συνειδητοποίηση της ανάγκης για συνεχιζόμενη κατάρτιση. Επίσης παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες.
- **Αναλύει το κοινοτικό κεκτημένο στον τομέα της κατάρτισης** και προβαίνει στην προώθηση ενεργειών για προσαρμογή προς αυτό.

2.2.2. Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων

Με στόχο τον εκσυγχρονισμό των κυπριακών επιχειρήσεων και την αποτελεσματική προσαρμογή τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, έχουν εισαχθεί από οργανισμούς και υπηρεσίες **Σχέδια Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών** προς τις επιχειρήσεις, τα βασικότερα των οποίων είναι:

- Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ
- Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στη Βιομηχανία του Ιδρύματος Τεχνολογίας
- Οι Συμβουλευτικές Υπηρεσίες του Κέντρου Παραγωγικότητας

Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών ΑνΑΔ

Η Αρχή με γνώμονα πάντοτε τις ανάγκες των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν και να ανταποκριθούν με επάρκεια στις

απαιτήσεις που δημιουργούνται από τον εντεινόμενο διεθνή ανταγωνισμό, έχει εισάξει σειρά δραστηριοτήτων για κατάρτιση, ανάπτυξη και πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Μια από αυτές τις δραστηριότητες είναι και το **Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών** το οποίο στοχεύει στην **αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων**, που θα προέλθει μέσα από ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για επίτευξη του στόχου αυτού, η Αρχή παρέχει οικονομική βοήθεια για ουσιαστική κάλυψη του κόστους ετοιμασίας μελέτης για το ανθρώπινο δυναμικό, με την εξασφάλιση των υπηρεσιών ειδικών συμβούλων.

Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ μπήκε σε εφαρμογή το Μάιο του 1995. Στην πρώτη φάση εφαρμογής του (1/5/1995-31/12/1997) το Σχέδιο κάλυπτε μόνο επιχειρήσεις που απασχολούσαν 10 άτομα και άνω. Το ανώτατο συνολικό ποσό επιχορήγησης προς την επιχείρηση για ετοιμασία της μελέτης και υλοποίηση των εισηγήσεων ανερχόταν στις £3.000.

Η Αρχή αφού αξιολόγησε τα δεδομένα και την πείρα που αποκτήθηκε από τη διετή εφαρμογή του Σχεδίου, επέφερε βελτιώσεις στο αρχικό Σχέδιο. Έτσι από την 1/1/98 το Σχέδιο μπήκε στη 2η φάση εφαρμογής του με βελτιώσεις και διαφοροποιήσεις στις πρόνοιες του. Τέτοιες βελτιώσεις ήταν η αύξηση του ανώτατου συνολικού ποσού επιχορήγησης στις £4.000 για επιχειρήσεις με απασχόληση 20 άτομα και άνω και πρόσθετη οικονομική βοήθεια σε επιχειρήσεις με απασχόληση 50 άτομα και άνω για εφαρμογή μέχρι δύο μεσοπρόθεσμων εισηγήσεων στις οποίες κατέληγαν οι μελέτες που ετοιμάζονταν στα πλαίσια του Σχεδίου.

Η Αρχή αξιολογώντας παραπέρα τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν από τη λειτουργία του Σχεδίου και λαμβάνοντας υπόψη και τη σημασία των μικροεπιχειρήσεων στην οικονομική δραστηριότητα του τόπου, προχώρησε στην 3η φάση εφαρμογής του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών με νέες τροποποιήσεις και βελτιώσεις. Από τον Ιανουάριο 2001 λειτουργούν δύο Σχέδια, το υφιστάμενο για επιχειρήσεις με απασχόληση 20 άτομα και άνω και το Σχέδιο για τις μικροεπιχειρήσεις με απασχόληση 5-19 άτομα. Το τελευταίο

στοχεύει στη βελτίωση της λειτουργίας και της αποδοτικότητας των μικροεπιχειρήσεων και γενικά στην επαύξηση της ανταγωνιστικότητας τους μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Για επίτευξη του σκοπού του Σχεδίου η Αρχή παρέχει τεχνική και οικονομική βοήθεια προς τις μικροεπιχειρήσεις για εξασφάλιση των υπηρεσιών ειδικών συμβούλων.

Περισσότερες λεπτομέρειες για τη σημασία και τα χαρακτηριστικά του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής παρουσιάζονται και αναλύονται στο κεφάλαιο 4.

Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στη Βιομηχανία - Ίδρυμα Τεχνολογίας

Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών του Ιδρύματος Τεχνολογίας, το οποίο εφαρμόζεται από το 1992, **αφορά τη μεταποιητική βιομηχανία**. Το Σχέδιο αναμένεται να συνεχιστεί και να διευρυνθεί έτσι ώστε να καλύπτει και μελέτες για τη δημιουργία νέων βιομηχανικών μονάδων. Η τροποποίηση αυτή στοχεύει να ενθαρρύνει νέους επιχειρηματίες να αξιολογήσουν με τρόπο επιστημονικό την εμπλοκή τους σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Οι Συμβουλευτικές Υπηρεσίες παρέχονται υπό μορφή ετοιμασίας μελετών από διαπιστευμένους συμβούλους στο Ίδρυμα Τεχνολογίας. Οι μελέτες καλύπτουν θέματα που σχετίζονται άμεσα με την **ανταγωνιστικότητα κάθε επιχείρησης** όπως δηλαδή **βελτίωση της ποιότητας, των προϊόντων, εμπορία, εξοικονόμηση ενέργειας, τεχνολογία, περιβάλλον, οργάνωση, πληροφόρηση, ανθρώπινο δυναμικό**.

Η επιχορήγηση ανέρχεται στο 40% του κόστους ετοιμασίας της μελέτης με ανώτατο ύψος £6.000. Επίσης καταβάλλεται πρόσθετη επιχορήγηση, 50% του κόστους των συμβουλευτικών υπηρεσιών για υλοποίηση των εισηγήσεων της μελέτης με ανώτατο ύψος £2.500.

Συμβουλευτικές Υπηρεσίες - Κέντρο Παραγωγικότητας

Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών του Κέντρου Παραγωγικότητας (ΚΕΠΑ) έχει ως **σκοπό την παροχή άμεσης και**

πρακτικής βοήθειας σε επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού τους, τον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών διαδικασιών και εγκαταστάσεων τους, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και τη μείωση του κόστους. Πρόσθετα, το Σχέδιο στοχεύει στη μεγιστοποίηση του βαθμού αξιοποίησης της νέας τεχνολογίας και τεχνογνωσίας και εν κατακλείδι στη βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Συμβουλευτικές υπηρεσίες παρέχονται στις επιχειρήσεις ύστερα από υποβολή σχετικής αίτησης με βάση σχετική διαγνωστική μελέτη. Για τη διεξαγωγή συμβουλευτικών μελετών από το ΚΕΠΑ, καταβάλλεται από τις επιχειρήσεις αμοιβή, σύμφωνα με το σύνολο των ωρών που διατίθενται γι' αυτό το σκοπό από τους Λειτουργούς του ΚΕΠΑ. Παράλληλα, όλες οι επιχειρήσεις δικαιούνται δωρεάν συμβουλές, μια μέρα ανά εξάμηνο πάνω σε λειτουργικά ή άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

3. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η εμπέδωση ενός ελεύθερου ανταγωνισμού χωρίς στρεβλώσεις, είναι μια από τις βασικές αρχές πάνω στις οποίες οικοδομήθηκε η Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο υγιής ανταγωνισμός συμβάλλει στην οικονομική πρόοδο, στην τεχνολογική αναβάθμιση και στη βελτίωση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών προς όφελος του καταναλωτή. Παράλληλα, μετά από διαπιστώσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αποδείχτηκε ότι η χορήγηση Δημοσίων Ενισχύσεων οδηγεί συνήθως σε μείωση της οικονομικής ευημερίας και εξασθένιση των κινήτρων προς τις επιχειρήσεις για βελτίωση της αποδοτικότητας τους.

Με βάση τα πιο πάνω, η Ευρωπαϊκή Ένωση διαμόρφωσε ένα σύστημα ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων το οποίο στόχο έχει να μη στρεβλώνει μεν τον ανταγωνισμό αλλά και να ενισχύει εκείνες τις δραστηριότητες που κρίνεται αναγκαίο για σκοπούς αναδιάρθρωσης των οικονομιών και για κοινωνικούς σκοπούς.

3.1. Η πολιτική των Δημοσίων Ενισχύσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο το οποίο εφαρμόζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, **Δημόσιες Ενισχύσεις ορίζονται** οι ενισχύσεις οι οποίες χορηγούνται υπό οποιαδήποτε μορφή από τα Κράτη ή με κρατικούς πόρους και που νοθεύουν ή απειλούν να νοθεύσουν τον ανταγωνισμό δια της ευνοϊκής μεταχείρισης ορισμένων επιχειρήσεων ή ορισμένων κλάδων παραγωγής οι οποίες είναι ασυμβίβαστες με την κοινή αγορά, κατά το μέτρο που επηρεάζουν τις μεταξύ κρατών – μελών συναλλαγές, εκτός εάν η συνθήκη ορίζει διαφορετικά.

Το σύστημα ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων παρέχει την αποκλειστική εξουσία στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τον έλεγχο της χορήγησης Δημοσίων Ενισχύσεων σε κάθε κράτος – μέλος. Ο έλεγχος ο οποίος γίνεται αφορά το είδος, το σκοπό και τον τρόπο χορήγησης των ενισχύσεων που δίδονται προς τις διάφορες επιχειρήσεις και για τις οποίες διατίθενται κρατικοί πόροι και όχι κοινοτικά κονδύλια.

Οι κοινοτικοί κανόνες περί Δημοσίων Ενισχύσεων ισχύουν μόνο για τα μέτρα Δημοσίων Ενισχύσεων τα οποία πληρούν τις πιο κάτω **προϋποθέσεις**:

- Μεταφορά Δημοσίων πόρων.
- Οικονομικό όφελος για την επιχείρηση, η οποία δε θα το είχε λάβει υπό κανονικές συνθήκες.
- Επιλεκτικότητα. Η ενίσχυση δηλαδή δεν αφορά όλες ανεξαιρέτα τις επιχειρήσεις.
- Συνέπειες για τον ανταγωνισμό και το εμπόριο. Αυτές πρέπει να είναι δυνητικές.

Παράλληλα, για μέτρα/σχέδια για επιχορήγηση τα οποία εμπίπτουν στον **κανόνα de minimis** δεν είναι υποχρεωτική η εκ των προτέρων κοινοποίηση τους στην Επιτροπή για έγκριση. Ο κανόνας αυτός στηρίζεται στο σκεπτικό ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι ενισχύσεις μικρού ύψους δεν ασκούν αξιόλογη επίδραση στις συναλλαγές και τον ανταγωνισμό μεταξύ κρατών – μελών.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εκδώσει ορισμένα **πλαίσια κανόνων και κατευθυντήριες γραμμές** προκειμένου να αποσαφηνιστεί η πολιτική της στον τομέα των Δημοσίων Ενισχύσεων. Τα κείμενα μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Περιφερειακές Ενισχύσεις (Regional Aid). Σε αυτές περιέχονται έγγραφα που, μεταξύ άλλων, καθορίζουν τα κριτήρια για τις περιοχές που δικαιούνται αυτού του είδους την ενίσχυση. Για παράδειγμα, σε ιδιαίτερα φτωχές περιφέρειες της κοινότητας (ΑΕΠ χαμηλότερο από το 75% του κοινοτικού μέσου όρου) επιτρέπεται η χορήγηση ιδιαίτερα ψηλών ενισχύσεων.
- Οριζόντιοι Κανόνες (Horizontal Rules). Είναι κανόνες που εφαρμόζονται ανεξαιρέτα σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας και θέτουν κριτήρια που αφορούν κατηγορίες ενισχύσεων, όπως οι ενισχύσεις για Μικρομεσαίες

επιχειρήσεις, για επιμόρφωση προσωπικού και για προώθηση της απασχόλησης.

- Τομεακοί Κανόνες (Sectoral Rules). Η Επιτροπή έχει υιοθετήσει αυτούς τους κανόνες, οι οποίοι περιέχουν όρους και προϋποθέσεις για παροχή ενισχύσεων σε συγκεκριμένους τομείς της βιομηχανίας, όπως για παράδειγμα την αυτοκινητοβιομηχανία και τη ναυπηγική βιομηχανία. Σε τέτοιους τομείς οι κανόνες είναι πολύ πιο περιοριστικοί.

Στις περιπτώσεις που μπορεί να επιτραπεί η χορήγηση Δημοσίων Ενισχύσεων, η δευτερογενής νομοθεσία καθορίζει κύρια το είδος των επενδύσεων για τις οποίες επιτρέπεται η χορήγηση ενίσχυσης καθώς και το ποσοστό κάλυψης της δαπάνης για τις επενδύσεις αυτές. Ο γενικός κανόνας είναι ότι το ύψος της κρατικής ενίσχυσης που χορηγείται δεν καλύπτει εξ ολοκλήρου τη δαπάνη που κάνει μια επιχείρηση για συγκεκριμένη επένδυση. Η δευτερογενής νομοθεσία καθορίζει κατά περίπτωση, τα ανώτατα επιτρεπτά όρια ως ποσοστά επί της συνολικής δαπάνης της επένδυσης. Τα ποσοστά αυτά καλούνται «ένταση της ενίσχυσης».

Σύμφωνα με τις διαδικασίες που έχει θέσει η Επιτροπή, κάθε μέτρο ενίσχυσης και κάθε τροποποίηση υφιστάμενου μέτρου πρέπει υποχρεωτικά να κοινοποιούνται στην Επιτροπή από το στάδιο του προγραμματισμού και κάθε ενίσχυση η οποία έχει χορηγηθεί χωρίς προηγουμένως να έχει κοινοποιηθεί και να έχει εγκριθεί από την Επιτροπή θεωρείται παράνομη, και ενδέχεται να απαιτηθεί η επιστροφή της, αν η Επιτροπή καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η ενίσχυση είναι ασυμβίβαστη με την κοινή αγορά.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εγκρίνει κανονισμούς που αφορούν τους τομείς/κλάδους/δραστηριότητες, στις οποίες θα επιτρέπεται η παροχή Δημοσίων Ενισχύσεων. Μεταξύ άλλων, τέτοιοι κανονισμοί αφορούν την κατάρτιση και επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού και τη βοήθεια σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση θέσπισε τον Κανονισμό για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (MME) για να διευκολύνει την ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων των MME, δια της δυνατότητας της

παροχής Δημοσίων Ενισχύσεων, υπό την προϋπόθεση όμως ότι οι ενισχύσεις αυτές δε βλάπτουν τους όρους των συναλλαγών σε βαθμό ενάντιο προς το κοινό συμφέρον.

Η Κοινότητα θεωρεί ότι οι ΜΜΕ συντελούν αποφασιστικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας και γενικότερα αποτελούν παράγοντα κοινωνικής σταθερότητας. Παράλληλα όμως, δυσκολεύονται να εξασφαλίσουν τα κεφάλαια και τις πιστώσεις που χρειάζονται για την ανάπτυξη τους, οπότε και έγινε επιτρεπτή η ενίσχυση υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις που αναφέρονται στο σχετικό Κανονισμό.

Όσον αφορά τον Κανονισμό για την Επαγγελματική Εκπαίδευση θεσπίστηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση διότι θεωρεί ότι οι ενισχύσεις για επαγγελματική κατάρτιση συντείνουν καθοριστικά στην αύξηση του ειδικευμένου εργατικού δυναμικού από το οποίο μπορούν διάφορες επιχειρήσεις να αντλήσουν προσωπικό. Επίσης, συντείνουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής βιομηχανίας και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη στρατηγική της απασχόλησης. Η επαγγελματική κατάρτιση αφορά τόσο τη γενική όσο και την ειδική κατάρτιση.

3.2. Η εναρμόνιση της Κύπρου στην πολιτική των Δημοσίων Ενισχύσεων

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, αναγνωρίζοντας την πρωταρχική σημασία που έχει η εφαρμογή του συστήματος ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων, θεωρεί **απαραίτητο όπως όλα τα υποψήφια κράτη – μέλη είναι σε θέση να εφαρμόσουν σε πλήρη βάση και αποδοτικά το σύστημα ελέγχου από την πρώτη μέρα ένταξης τους**. Ως αποτέλεσμα, προενταξιακά προωθείται σε κάθε υποψήφιο κράτος – μέλος η ψήφιση Εθνικών Νομοθεσιών για ρύθμιση των Δημοσίων Ενισχύσεων.

Στις 8 Μαρτίου 2001 **ψηφίστηκε από τη Βουλή «Ο Περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων Νόμος» Ν.30(1) του 2001**. Ο Νόμος τέθηκε σε ισχύ στις 20 Απριλίου 2001. Βασικές **πρόνοιες της Νομοθεσίας** είναι οι ακόλουθες:

- Στο Νόμο ενσωματώθηκε όσο ήταν δυνατό το σχετικό Άρθρο 87 της συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- «Δημόσια Ενίσχυση» ορίζεται από το νόμο ότι σημαίνει την οικονομική ενίσχυση που χορηγείται υπό οποιαδήποτε μορφή, άμεσα ή έμμεσα, από το Δημόσιο ή με πόρους του Δημοσίου και που νοθεύει ή απειλεί να νοθεύσει τον ανταγωνισμό δια της ευνοϊκής μεταχείρισης ορισμένων επιχειρήσεων ή ορισμένων κλάδων παραγωγής.
- «Πρόγραμμα Ενισχύσεων» σημαίνει το σύστημα με βάση το οποίο παρέχονται Δημόσιες Ενισχύσεις, ο τύπος των οποίων καθορίζεται από το πρόγραμμα, σε επιχειρήσεις που πληρούν κριτήρια, τα οποία καθορίζονται από το πρόγραμμα, και ατομική ενίσχυση είναι αυτή που δεν παρέχεται με βάση πρόγραμμα ενισχύσεων.
- Ο Νόμος καλύπτει, εκτός όπου ρητά εξαιρούνται, όλες τις οικονομικές ενισχύσεις που χορηγούνται, άμεσα ή έμμεσα, από το Δημόσιο (δηλαδή το Κράτος, τους Δήμους και τις Κοινότητες) ή με πόρους του Δημοσίου και που νοθεύουν ή απειλούν να νοθεύσουν τον ανταγωνισμό δια της ευνοϊκής μεταχείρισης ορισμένων επιχειρήσεων ή ορισμένων κλάδων παραγωγής.
- Έχει διοριστεί από το Υπουργικό Συμβούλιο **Έφορος Δημοσίων Ενισχύσεων** για περίοδο έξι χρόνων.
- Δημόσιες Ενισχύσεις οι οποίες θα κριθούν μη συμβατές θα τροποποιούνται κατάλληλα, ή θα καταργούνται δύο χρόνια μετά την ημερομηνία που θα αρχίσει η εφαρμογή του Νόμου.
- Δημόσιες Ενισχύσεις οι οποίες μπορεί να θεωρηθούν μη συμβατές, θα εξακολουθήσουν να ισχύουν εφόσον το ύψος του ποσού που χορηγείται είναι συγκριτικά μικρό και για αυτό θα μπορούν να χορηγούνται ως «ενισχύσεις **de minimis**». Τέτοιες επιχορηγήσεις θεωρούνται αρκετά μικρές ώστε να μην επηρεάζουν ουσιαστικά τον ανταγωνισμό. Σημειώνεται όμως ότι προβλέπεται από το Νόμο μια

διαδικασία ελέγχου των ενισχύσεων de minimis, η οποία βασίζεται σε ένα σύστημα γραπτών δηλώσεων κάθε δικαιούχου τέτοιας ενίσχυσης.

- Το Υπουργικό Συμβούλιο έχει υποβάλει στη Βουλή για έγκριση κανονισμούς που αφορούν τους τομείς/κλάδους/δραστηριότητες, στις οποίες θα επιτρέπεται η παροχή Δημοσίων Ενισχύσεων. Οι κυριότεροι **τομείς/κλάδοι οι οποίοι θα ρυθμιστούν με κανονισμούς** και στους οποίους θα επιτρέπεται, υπό προϋποθέσεις, η παροχή Δημοσίων Ενισχύσεων είναι η κατάρτιση και επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν μεγάλες οικονομικές δυσχέρειες, η βοήθεια σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις κ.ά. Με την έκδοση και την εφαρμογή των υπό αναφορά κανονισμών θα διαφοροποιηθούν σημαντικά οι όροι χορήγησης των ενισχύσεων στους επηρεαζόμενους τομείς.

Σημειώνεται ότι οι κανονισμοί για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, την Επαγγελματική Εκπαίδευση και την Έρευνα και Ανάπτυξη, έχουν ήδη εγκριθεί από τη Βουλή των Αντιπροσώπων στις 19/4/2001 ενώ άλλοι τρεις που αφορούν την Προστασία του Περιβάλλοντος, τις Δημόσιες Ενισχύσεις που χορηγούνται με την Μορφή Εγγυήσεων και τη Διάσωση και Αναδιάρθρωση Προβληματικών Επιχειρήσεων εγκρίθηκαν στις 12 Ιουλίου 2001. Οι κανονισμοί για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και την Επαγγελματική Εκπαίδευση αφορούν άμεσα την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και αναλύονται στη συνέχεια.

Η εφαρμογή της πιο πάνω Νομοθεσίας σηματοδοτεί ριζικές αλλαγές στη διαδικασία έγκρισης, χορήγησης και ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων που παραχωρούνται με πόρους του Δημόσιου από οποιαδήποτε Αρμόδια Αρχή. Με βάση το Νόμο, κατά κανόνα, ουδεμία παροχή Δημοσίας Ενίσχυσης είναι επιτρεπτή εκτός εάν έχει προηγουμένως εγκριθεί από τον Έφορο Δημοσίων Ενισχύσεων.

Οι περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων (Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις), Κανονισμοί του 2001

Με αυτούς τους Κανονισμούς, επιτυγχάνεται η εναρμόνιση με τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 70/2001 της Επιτροπής της 12 Ιανουαρίου, 2001 ο οποίος ρυθμίζει την παραχώρηση Δημοσίων Ενισχύσεων σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

Με τον όρο ΜΜΕ ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους, έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 23 εκ. Λίρες Κύπρου ή ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 15.5 εκ. Λίρες Κύπρου και πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας. Ανεξάρτητες επιχειρήσεις είναι εκείνες που δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ. Κάποιες υπερβάσεις αυτού του ανώτατου ορίου επιτρέπονται υπό ορισμένες προϋποθέσεις.

Ενισχύσεις που χορηγούνται σε ΜΜΕ και δεν σχετίζονται με επενδύσεις, εγκρίνονται από τον Έφορο, εφόσον πληρούν τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Εάν πρόκειται για υπηρεσίες παρεχόμενες από εξωτερικούς συμβούλους, η ακαθάριστη ενίσχυση δεν υπερβαίνει το 50% του κόστους των εν λόγω υπηρεσιών. Οι εν λόγω υπηρεσίες δεν συνιστούν διαρκή ή περιοδική δραστηριότητα, ούτε συνδέονται με τις συνήθεις λειτουργικές δαπάνες της επιχείρησης όπως για συνήθεις φοροτεχνικές υπηρεσίες, τακτικές νομικές υπηρεσίες ή διαφήμιση.
- Εάν πρόκειται για συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις, η ακαθάριστη ενίσχυση δεν πρέπει να υπερβαίνει το 50% της πρόσθετης δαπάνης που είναι αναγκαία για τη μίσθωση, το στήσιμο και τη λειτουργία του περιπτέρου.

Υπεύθυνος για εφαρμογή των Κανονισμών είναι ο Έφορος Δημοσίων Ενισχύσεων.

Οι περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων (Επαγγελματική Εκπαίδευση), Κανονισμοί του 2001

Με αυτούς τους Κανονισμούς, επιτυγχάνεται η εναρμόνιση με τον Κανονισμό (ΕΚ) αρ. 68/2001 της 12 Ιανουαρίου, 2001 ο οποίος ρυθμίζει την παραχώρηση Δημοσίων Ενισχύσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση για επαγγελματική εκπαίδευση.

Οι παρόντες Κανονισμοί προβλέπουν μέγιστη ένταση ενίσχυσης 25% για τις μεγάλες και 35% για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις εάν η εκπαίδευση παρέχει προσόντα στον εργαζόμενο τα οποία είναι χρήσιμα για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, τα οποία όμως δεν μπορούν εξ ολοκλήρου να μεταβιβαστούν προς άλλη επιχείρηση (ειδική επαγγελματική εκπαίδευση). Αντίθετα, αν η εκπαίδευση παρέχει προσόντα στον εργαζόμενο που είναι μεταβιβάσιμα σε άλλες επιχειρήσεις ή σε άλλους τομείς απασχόλησης, η μέγιστη ένταση της ενίσχυσης είναι 50% για τις μεγάλες και 70% για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (γενική επαγγελματική εκπαίδευση). Οι εντάσεις αυτές προσαυξάνονται για επιχειρήσεις εγκατεστημένες σε περιοχές επιλέξιμες για περιφερειακές ενισχύσεις. Επίσης, η ένταση των ενισχύσεων επαυξάνεται κατά 10% εάν η εκπαίδευση χορηγείται σε εργαζόμενους που βρίσκονται σε «μειονεκτική θέση». Εργαζόμενος σε μειονεκτική θέση, μπορεί να σημαίνει, μεταξύ άλλων, κάθε άτομο κάτω των 25 ετών που για τους πρώτους 6 μήνες μετά την πρόσληψη του δεν είχε αποκτήσει προηγουμένως μια πρώτη τακτικά αμειβόμενη εργασία και κάθε άτομο που αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα λόγω φυσικών, νοητικών ή ψυχολογικών εμποδίων, αλλά που παρόλα αυτά είναι ικανό να εργασθεί.

Υπεύθυνος για εφαρμογή των Κανονισμών είναι ο Έφορος Δημοσίων Ενισχύσεων.

Από την εφαρμογή των Κανονισμών, θα παρέχεται η δυνατότητα όπως οι κρατικοί πόροι που θα διατίθενται για επαγγελματική κατάρτιση κατανέμονται με δικαιότερο τρόπο από κοινωνικής άποψης διότι το μεγαλύτερο ποσοστό των οικονομικών πόρων θα ενισχύει εκπαίδευση που τα οφέλη της θα μπορούν να προσποριστούν σε πολλές επιχειρήσεις. Επίσης, θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για παροχή πρόσθετων κινήτρων για αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε φτωχές περιοχές και επιπλέον η εφαρμογή τους θα

συμβάλει έμμεσα στην εργοδότηση διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

3.3. Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής σε συνάρτηση με το Νόμο περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων

Σύμφωνα με τη Νομοθεσία, όλες οι υφιστάμενες Δημόσιες Ενισχύσεις όφειλαν να γνωστοποιηθούν εντός 6 μηνών στον Έφορο Δημοσίων Ενισχύσεων, για να αποφασίσει κατά πόσο είναι συμβατές με το Νόμο ή χρειάζονται τροποποίηση ή θα πρέπει να καταργηθούν εντός διετίας από την ημερομηνία ισχύος του Νόμου, δηλαδή από 1/5/2003.

Ως αποτέλεσμα της πιο πάνω απόφασης, στις 29 Οκτωβρίου 2001 **κοινοποιήθηκαν από την Αρχή** Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Έφορο Δημοσίων Ενισχύσεων **όλα τα Σχέδια** και Δραστηριότητες της Αρχής, αφού εμπίπτουν και μπορούν να θεωρηθούν ως προγράμματα ενισχύσεων. Μεταξύ των Σχεδίων και Δραστηριοτήτων της Αρχής που υποβλήθηκαν ήταν και το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για επιχειρήσεις με απασχόληση 20 άτομα και άνω. Η υποβολή των Σχεδίων και Δραστηριοτήτων αφορούσε τη λεπτομερή περιγραφή του προγράμματος και έδιδε πληροφορίες μεταξύ άλλων αναφορικά με τις πρόνοιες και διαδικασίες του προγράμματος, τους στόχους/οφέλη, τους δικαιούχους, την ένταση της ενίσχυσης και τις οικονομικές διευθετήσεις.

Περί τα μέσα Ιανουαρίου 2002 **κοινοποιήθηκαν οι αποφάσεις του Εφόρου Δημοσίων Ενισχύσεων** αναφορικά με ορισμένα από τα υποβληθέντα προγράμματα Δημοσίων Ενισχύσεων, μεταξύ των οποίων και το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για επιχειρήσεις με απασχόληση 20 άτομα και άνω.

Σύμφωνα με την Απόφαση του Εφόρου για το συγκεκριμένο Σχέδιο, η κοινοποιηθείσα ενίσχυση κρίθηκε ότι συνιστά Δημόσια Ενίσχυση διότι ικανοποιεί σωρευτικά τις προϋποθέσεις του Νόμου. Πιο συγκεκριμένα, έχουν αναφερθεί τα ακόλουθα αναφορικά με την κοινοποιηθείσα ενίσχυση:

- Χορηγείται έμμεσα από το Δημόσιο, διότι η κοινοποιηθείσα ενίσχυση χορηγείται από την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου η οποία αποτελεί νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο που ορίζει και παύει το Υπουργικό Συμβούλιο.
- Συνιστά οικονομικό όφελος αφού η επιχορήγηση που παρέχεται στις δικαιούχους επιχειρήσεις σημαίνει οικονομικό πλεονέκτημα το οποίο οι αποδέκτριες επιχειρήσεις δε θα είχαν λάβει υπό τις κανονικές συνθήκες της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.
- Συνιστά ευνοϊκή μεταχείριση ορισμένων επιχειρήσεων ή κλάδων παραγωγής και αυτό γιατί η επιχορήγηση δεν δίδεται γενικά σε όλες ανεξαιρέτα τις επιχειρήσεις, αλλά περιορίζεται στις επιχειρήσεις που εργοδοτούν 20 υπαλλήλους και άνω και προτίθενται να αναθέσουν σε ειδικούς συμβούλους τη διεξαγωγή μελέτης για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους και παραχωρείται υπό περιορισμούς.
- Τέλος, επειδή το κοινοποιηθέν πρόγραμμα επιτρέπει τη χορήγηση ενισχύσεων στις δικαιούχους επιχειρήσεις και επειδή οι ενισχύσεις αποτελούν πλεονέκτημα προς αυτές, γι' αυτό το μέτρο είναι σε θέση να νοθεύσει τον ανταγωνισμό τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στις αγορές των άλλων χωρών.

Όσον αφορά τις λεπτομέρειες του προγράμματος, κρίθηκε από τον Έφορο ότι «αντιβαίνει σε ορισμένους όρους και διατάξεις του Νόμου ή και των Κανονισμών». Ως αποτέλεσμα, το πρόγραμμα εγκρίνεται υπό τη βασική προϋπόθεση ότι θα τροποποιηθεί έτσι ώστε δικαιούχοι του προγράμματος θα είναι μόνο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και η ένταση της ενίσχυσης δεν θα υπερβαίνει το 50% του κόστους διεξαγωγής της μελέτης, σε αντίθεση με το 75% που επιχορηγείτο προηγουμένως.

4. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΑνΑΔ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην εισαγωγή του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, στους στόχους και τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους σ' αυτό καθώς και στη διαχρονική εξέλιξη του. Τέλος, γίνεται αναφορά στις πρόνοιες και στις διαδικασίες που το διέπουν.

4.1. Στόχοι και οφέλη του Σχεδίου

Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών έχει ως βασικό στόχο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Τούτο θα επιτευχθεί μέσα από τη βελτίωση, την ανάπτυξη και γενικά την ορθότερη και πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Τα βασικά **οφέλη** που αναμένεται να προκύψουν για τις επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο προσδιορίζονται σε:

- **Αύξηση της παραγωγικότητας** και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
- Καλύτερη **σύνδεση του εντοπισμού αναγκών** και της εφαρμογής δραστηριοτήτων κατάρτισης με τους **στρατηγικούς στόχους** της επιχείρησης.
- **Βελτίωση της υποδομής** για προγραμματισμό και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο επιχείρησης.
- **Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού** με τη συμμετοχή του σε δραστηριότητες κατάρτισης και την καλύτερη αξιοποίηση του.
- **Συνειδητοποίηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού** στη σωστή οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

- **Ενθάρρυνση** των επιχειρήσεων για **αξιοποίηση των υπηρεσιών εξωτερικών Συμβούλων** σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

4.2. Διαχρονική εξέλιξη του Σχεδίου

Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών λειτούργησε για πρώτη φορά το Μάιο του 1995. Σκοπός του Σχεδίου είναι η πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση βελτίωση της αποδοτικότητας τους.

Για επίτευξη του πιο πάνω σκοπού η Αρχή παρέχει οικονομική βοήθεια προς τις επιχειρήσεις για κάλυψη μέρους του κόστους ετοιμασίας μελέτης για το ανθρώπινο δυναμικό τους, με την εξασφάλιση των υπηρεσιών ειδικών Συμβούλων. Ταυτόχρονα η Αρχή επιχορηγεί τις επιχειρήσεις για την εφαρμογή ορισμένων βραχυπρόθεσμων εισηγήσεων οι οποίες απορρέουν από τις μελέτες που ετοιμάζονται στα πλαίσια του Σχεδίου.

Από το 1995 μέχρι σήμερα η λειτουργία του Σχεδίου χαρακτηρίζεται από τρεις φάσεις. Η διαχρονική εξέλιξη του φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 1.

Πρώτη Φάση (1/5/1995-31/12/1997)

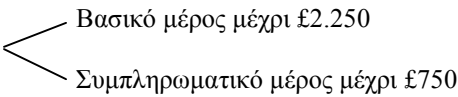
Με την έναρξη του Σχεδίου δυνατότητα συμμετοχής είχαν όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το αντικείμενο των εργασιών τους, οι οποίες απασχολούσαν 10 άτομα και άνω. Το Σχέδιο επιχορηγούσε κατά 75% το κόστος ετοιμασίας της μελέτης με ανώτατο ποσό £3.000. **Η επιχορήγηση συνίστατο** από τα ακόλουθα μέρη:

- **Βασικό μέρος**, που αποτελούσε το 50% του κόστους ετοιμασίας της μελέτης με ανώτατο ποσό £2.250, το οποίο καταβαλλόταν στην επιχείρηση με την έγκριση της μελέτης.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1
ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

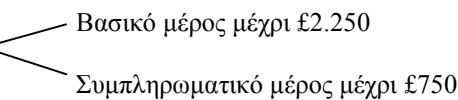
1η Φάση του Σχεδίου 1/5/1995 - 31/12/1997

Δικαιούχοι: επιχειρήσεις με απασχόληση 10 άτομα και άνω

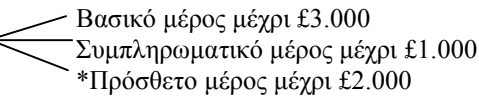
Επιχορήγηση μέχρι £3.000 

2η Φάση του Σχεδίου 1/1/1998 - 31/12/2000

Δικαιούχοι: επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα

Επιχορήγηση μέχρι £3.000 

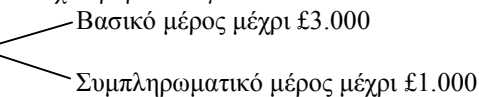
Δικαιούχοι: επιχειρήσεις με απασχόληση 20 άτομα και άνω

Επιχορήγηση μέχρι £4.000 

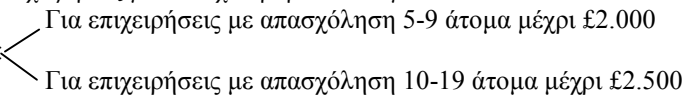
* Επιχειρήσεις με απασχόληση 50 άτομα και άνω δικαιούνται να εφαρμόσουν μέχρι 2 μεσοπρόθεσμες εισηγήσεις με επιχορήγηση μέχρι £2.000 (2Χ£1.000)

3η Φάση του Σχεδίου 1/1/2001 - σήμερα

Δικαιούχοι: επιχειρήσεις με απασχόληση 20 άτομα και άνω

Επιχορήγηση μέχρι £4.000 

Δικαιούχοι: επιχειρήσεις με απασχόληση 5-19 άτομα

Επιχορήγηση 

Σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι εγκατεστημένη σε αγροτική περιοχή η επιχορήγηση αυξάνεται κατά £500.

- **Συμπληρωματικό μέρος** που αποτελούσε το 25% του κόστους ετοιμασίας της μελέτης με ανώτατο ποσό £750 το οποίο καταβαλλόταν μετά την αξιολόγηση της εφαρμογής από την επιχείρηση ορισμένων βραχυπρόθεσμων εισηγήσεων της μελέτης περιλαμβανομένων προγραμμάτων από το πλάνο κατάρτισης.

Η επιχείρηση για ετοιμασία της μελέτης μπορούσε να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες Εξωτερικών Συμβούλων ή προσοντούχων μελών του προσωπικού της (Εσωτερικοί Σύμβουλοι). Σε περίπτωση όμως όπου ο Σύμβουλος προερχόταν μέσα από την επιχείρηση η επιχορήγηση δεν μπορούσε να υπερβαίνει το ποσό των £1.500 (δηλαδή βασικό μέρος 75%: £1.125, συμπληρωματικό μέρος 25%: £375).

Το Σχέδιο λειτούργησε στην πιο πάνω μορφή του μέχρι το τέλος του 1997. Στο διάστημα αυτό η Αρχή διεξήγαγε έρευνα σε επιχειρήσεις που πήραν μέρος στο Σχέδιο. Τα πορίσματα της έρευνας αποτέλεσαν αντικείμενο συζήτησης και προβληματισμού σε συνάντηση που έγινε μεταξύ Επιχειρήσεων-Συμβούλων-Αρχής.

Με βάση τα πορίσματα και τις εισηγήσεις της έρευνας και της σχετικής μελέτης αξιολόγησης του Σχεδίου, καθώς και τα αποτελέσματα της συζήτησης με τους Συμβούλους και τους διευθυντές των επιχειρήσεων, έγιναν διαφοροποιήσεις στις πρόνοιες του Σχεδίου.

Δεύτερη Φάση (1/1/1998-31/12/2000)

Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, τροποποιημένο και βελτιωμένο μπήκε στη δεύτερη φάση εφαρμογής του που κάλυψε την περίοδο από 1/1/98 μέχρι 31/12/2000 (Σχεδιάγραμμα 1). Οι διαφοροποιήσεις που έγιναν στις πρόνοιες του Σχεδίου ήταν οι ακόλουθες:

Επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα

Οι επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα εξακολουθούν να συμμετέχουν στο Σχέδιο και να καλύπτονται με τις πρόνοιες που ίσχυαν πριν την αναθεώρηση του Σχεδίου όσον αφορά τα ανώτατα

ποσά επιχορήγησης για το βασικό (£2.250) και συμπληρωματικό μέρος (£750) (συνολική επιχορήγηση μέχρι £3.000).

Επιχειρήσεις με απασχόληση 20+ άτομα

- **Αύξηση του ανώτατου συνολικού ποσού** της επιχορήγησης από £3.000 σε £4.000.
- **Βασικό μέρος επιχορήγησης**, που είναι 50% του κόστους ετοιμασίας της μελέτης με ανώτατο ποσό £3.000, το οποίο καταβάλλεται στην επιχείρηση με την έγκριση της μελέτης από την Αρχή.
- **Συμπληρωματικό μέρος επιχορήγησης**, που είναι το 25% του κόστους ετοιμασίας της μελέτης με ανώτατο ποσό £1.000, το οποίο καταβάλλεται μετά την αξιολόγηση της εφαρμογής από την επιχείρηση συμφωνηθέντων βραχυπρόθεσμων εισηγήσεων που περιλαμβάνονται στη μελέτη.

Επιχειρήσεις με απασχόληση 50+ άτομα

- **Δυνατότητα για υλοποίηση** μέχρι δύο μεσοπρόθεσμων εισηγήσεων πάνω σε εξειδικευμένα θέματα.
- **Παροχή βοήθειας** από πλευράς **εξωτερικών Συμβούλων** για υλοποίηση των μεσοπρόθεσμων εισηγήσεων.
- **Πρόσθετο μέρος επιχορήγησης** μέχρι 75% του κόστους παροχής των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για την υλοποίηση μέχρι δύο μεσοπρόθεσμων εισηγήσεων, με ανώτατο ποσό £1.000 για κάθε εισήγηση.

Ως μεσοπρόθεσμες εισηγήσεις είχαν καθοριστεί τα πιο κάτω θέματα:

- Σύστημα Αξιολόγησης και Υποκίνησης Προσωπικού
- Ενθαρρυντικά Συστήματα Αμοιβής
- Συστήματα Προγραμματισμού, Επιλογής και Πρόσληψης Προσωπικού

- Σύστημα Εντοπισμού Αναγκών Κατάρτισης/Ανάπτυξης Προσωπικού

Επισημαίνεται ότι στο αναθεωρημένο Σχέδιο δεν υπάρχει πια πρόνοια για αξιοποίηση από τις επιχειρήσεις των υπηρεσιών Εσωτερικού Συμβούλου, δηλαδή ατόμου που θα επενεργήσει ως Σύμβουλος της επιχείρησης και θα προέρχεται από την ίδια την επιχείρηση. Η πρόνοια αυτή έχει τροποποιηθεί, διότι ελάχιστα αξιοποιήθηκε στο παρελθόν, αλλά και γιατί η Αρχή θεωρεί ότι η άποψη Εξωτερικού Συμβούλου είναι πιο ενδεδειγμένη.

Τρίτη Φάση (1/1/2001-σήμερα)

Από τον Ιανουάριο του 2001 έχουν επέλθει νέες τροποποιήσεις και βελτιώσεις στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών το οποίο μπήκε στην τρίτη φάση εφαρμογής του (Σχεδιάγραμμα 1). Το Σχέδιο καλύπτει πλέον μόνο επιχειρήσεις με απασχόληση 20 άτομα και άνω, με την επιχορήγηση να παραμένει στα ίδια επίπεδα (£4.000) ενώ από την ημερομηνία αυτή εισήχθη νέο Σχέδιο για τις Μικροεπιχειρήσεις με απασχόληση 5-19 άτομα. Τέλος, από την πιο πάνω ημερομηνία η πρόνοια του Σχεδίου για υλοποίηση μεσοπρόθεσμων εισηγήσεων έπαυσε να ισχύει αφού διαπιστώθηκε ότι δεν αξιοποιήθηκε από τις επιχειρήσεις στον αναμενόμενο βαθμό.

Όσον αφορά το Σχέδιο για τις Μικροεπιχειρήσεις η συνολική επιχορήγηση ανέρχεται μέχρι το 75% της δαπάνης και καλύπτει το κόστος ετοιμασίας της μελέτης με ανώτατο ποσό ανάλογα με την απασχόληση ως ακολούθως:

- Επιχειρήσεις με απασχόληση 5-9 άτομα μέχρι £2.000.
- Επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα μέχρι £2.500.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι εγκατεστημένη σε αγροτική περιοχή η επιχορήγηση αυξάνεται κατά £500.

4.3. Πρόνοιες και διαδικασίες του Σχεδίου

Στο υποκεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι λειτουργικές πρόνοιες του Σχεδίου και αναφέρονται οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές που

πρέπει να ακολουθούνται κατά την ετοιμασία της μελέτης σε σχέση με το περιεχόμενο της. Επίσης αναφέρονται οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη κατά το στάδιο αποδοχής από την Αρχή του Συμβούλου που υποδεικνύεται από την επιχείρηση για ετοιμασία της μελέτης.

Λειτουργικές Πρόνοιες

Οι κυριότερες λειτουργικές πρόνοιες του Σχεδίου είναι:

- **Υποβολή αίτησης-πρότασης** από την επιχείρηση προς την Αρχή ένα μήνα πριν την προτεινόμενη ημερομηνία έναρξης της εργασίας για διεξαγωγή της μελέτης. Με την αίτηση υποβάλλεται και φωτοαντίγραφο της τελευταίας Κατάστασης Αποδοχών και Εισφορών Κοινωνικών Ασφαλίσεων και της σχετικής απόδειξης.
- **Κοινή συνάντηση** εκπροσώπων της Αρχής, της επιχείρησης και του Συμβούλου και επεξήγηση του Σχεδίου και των όρων συμμετοχής σ' αυτό. Εντοπισμός της ανάγκης για συμμετοχή της επιχείρησης στο Σχέδιο και συμφωνία πάνω στα βασικά θέματα που θα καλύψει η μελέτη και στο χρόνο που θα απαιτηθεί για ετοιμασία και υποβολή της.
- **Υποβολή τελικού προσχεδίου της μελέτης** στην Αρχή το αργότερο σε 6 μήνες από την ημερομηνία έγκρισης της αίτησης-πρότασης.
- **Παρουσίαση και συζήτηση του τελικού προσχεδίου** της μελέτης σε συνάντηση μεταξύ εκπροσώπων της Αρχής, της επιχείρησης και του Συμβούλου.
- **Καθορισμός** κατά τη συζήτηση του προσχεδίου της μελέτης, των βραχυπρόθεσμων εισηγήσεων για υλοποίηση τους μέσα σε 6 μήνες από την ημερομηνία έγκρισης της μελέτης.
- **Έγκριση** της μελέτης και **καταβολή του βασικού μέρους της επιχορήγησης** με την προσκόμιση των σχετικών αποδεικτικών στοιχείων εξόφλησης του Συμβούλου.

- **Υλοποίηση** των εισηγήσεων της μελέτης που συμφωνήθηκαν και **υποβολή αίτησης** από την επιχείρηση μαζί με τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία για **καταβολή του συμπληρωματικού μέρους** της επιχορήγησης.

Περιεχόμενο μελέτης

Η μελέτη που θα υποβληθεί από την επιχείρηση αναμένεται να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- **Καταγραφή και ανάλυση** των στρατηγικών στόχων και των επιχειρησιακών σχεδίων της επιχείρησης.
- **Εξέταση** βασικών λειτουργιών της επιχείρησης με στόχο τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των δυνατοτήτων της.
- **Εξέταση και ανάλυση** των δεδομένων της επιχείρησης με ιδιαίτερη αναφορά σε εξειδικευμένα θέματα ανθρώπινου δυναμικού όπως:
 - Οργανωτική δομή
 - Σύστημα επικοινωνίας και ροής πληροφοριών
 - Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού
 - Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού
 - Σύστημα αμοιβής και υποκίνησης προσωπικού
 - Σύστημα κατάρτισης και ανάπτυξης προσωπικού
 - Υποδομή παροχής κατάρτισης.
 - Αρχείο προσωπικού
- **Εισηγήσεις** για εισαγωγή/ενδυνάμωση συστημάτων και πρακτικών της επιχείρησης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.
- **Ετοιμασία πλάνου κατάρτισης** που να περιλαμβάνει στοιχεία και πληροφορίες για τα προγράμματα που θα εφαρμόσει η επιχείρηση τουλάχιστον κατά τον επόμενο χρόνο.

Σύμβουλοι

Η επιλογή του Συμβούλου γίνεται από την ίδια την επιχείρηση και υποβάλλεται για αποδοχή στην Αρχή κατά το στάδιο υποβολής της αίτησης-πρότασης. Η Αρχή αποδέχεται το Σύμβουλο αφού εξετάσει τα ακόλουθα:

- Ακαδημαϊκά προσόντα
- Εργασιακή πείρα και πείρα ως Σύμβουλος επιχειρήσεων
- Εμπειρία στην εκπόνηση μελετών
- Σχετική κατάρτιση

5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1995-2001

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αρχικά αναφορά στη συμμετοχή των επιχειρήσεων στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για όλη την περίοδο λειτουργίας του, δηλαδή από το Μάιο του 1995 μέχρι και το Δεκέμβριο του 2001. Στη συνέχεια οι πληροφορίες, για σκοπούς συγκρισιμότητας των στοιχείων με εκείνα που έχουν προκύψει από την έρευνα, αφορούν την περίοδο μέχρι και τον Ιούνιο του 2001. Πρόσθετα σε σχέση με τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στο Σχέδιο παρέχονται πληροφορίες κατά κατάσταση αίτησης, τομέα οικονομικής δραστηριότητας, μέγεθος απασχόλησης και επαρχία.

Γίνεται επίσης αναφορά στους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις συμμετείχαν στο Σχέδιο, ενώ πληροφορίες παρέχονται και για τους Συμβουλευτικούς Οίκους που συμμετείχαν στο Σχέδιο κατά την ίδια περίοδο.

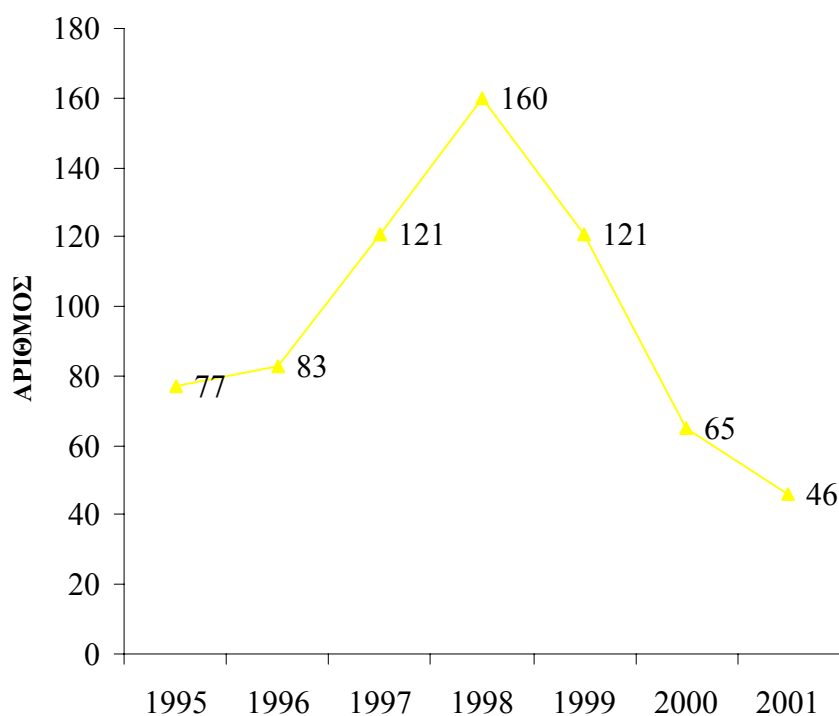
5.1. Συμμετοχή επιχειρήσεων στο Σχέδιο

Από την έναρξη λειτουργίας του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, το Μάιο του 1995 μέχρι και το Δεκέμβριο του 2001, **υποβλήθηκαν από επιχειρήσεις 673 αιτήσεις** για συμμετοχή σ' αυτό. Η συμμετοχή κατά χρόνο φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 2 ενώ πιο αναλυτικές πληροφορίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.1 του Παραρτήματος 2.

Οι περισσότερες αιτήσεις που υποβλήθηκαν ετήσια από επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο αφορούσαν το 1998 (160 νέες αιτήσεις). Τούτο οφείλεται στο γεγονός ότι με την πάροδο του χρόνου το Σχέδιο έγινε πιο γνωστό στις επιχειρήσεις, αλλά και διότι το 1998 μπήκαν σε εφαρμογή βελτιώσεις που παρείχαν περισσότερα ωφέληματα στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν σ' αυτό. Αντίθετα, ο μικρότερος αριθμός αιτήσεων που υποβλήθηκε από επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο (46 αιτήσεις) αφορούσε το 2001. Τούτο δικαιολογείται κυρίως από το γεγονός ότι το 2001 λειτούργησε το νέο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για τις Μικροεπιχειρήσεις, που αφορούσε επιχειρήσεις με απασχόληση 5-19 άτομα, έτσι που αριθμός

επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα που καλύπτονταν από το προηγούμενο Σχέδιο τώρα εντάχθηκαν στο νέο. Σημειώνεται ότι υποβλήθηκαν συνολικά 90 αιτήσεις από επιχειρήσεις με απασχόληση 5-19 άτομα.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΥΠΟΒΛΗΘΗΚΑΝ
ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ
ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1995-2001

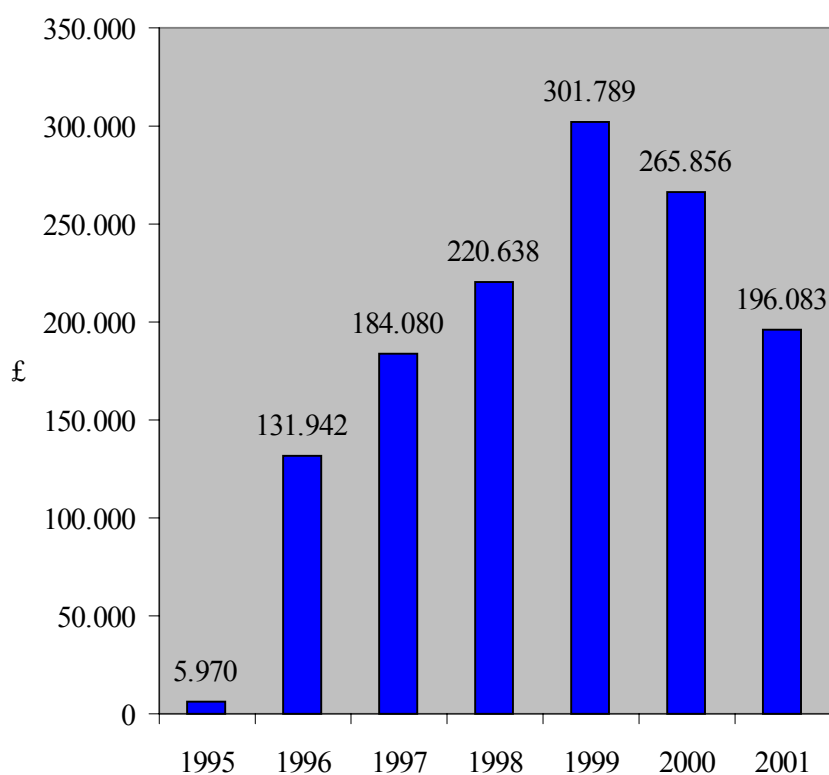


Κατά τη διάρκεια λειτουργίας του Σχεδίου (1995-Δεκέμβριο 2001) **δαπανήθηκε** από την Αρχή το συνολικό ποσό του **£1.306.358** για σκοπούς επιχορήγησης των επιχειρήσεων για ετοιμασία μελετών και υλοποίηση βραχυπρόθεσμων/μεσοπρόθεσμων εισηγήσεων. Οι ετήσιες δαπάνες φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 3. Η μεγαλύτερη ετήσια δαπάνη (£301.789) αφορούσε το έτος 1999 γιατί αυτή τη χρονιά ολοκληρώθηκε και επιχορηγήθηκε ο μεγαλύτερος αριθμός μελετών ενώ η μικρότερη το 1995 διότι οι περισσότερες μελέτες που

αφορούσαν τη χρονιά αυτή ολοκληρώθηκαν και επιχορηγήθηκαν μέσα στον επόμενο χρόνο.

Οι αυξομειώσεις που παρατηρούνται στο Σχέδιο, τόσο στον αριθμό των αιτήσεων όσο και στον αριθμό των δαπανών φαίνεται στον Πίνακα 2.1 του Παραρτήματος 2.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3
ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΝ
ΠΕΡΙΟΔΟ 1995-2001



5.1.1. Συμμετοχή επιχειρήσεων κατά κατάσταση μελέτης

Κατά τη διάρκεια της περιόδου που κάλυψε η έρευνα (1995 - Ιούνιο 2001), υποβλήθηκαν για συμμετοχή στο Σχέδιο 630 αιτήσεις από 594 επιχειρήσεις. Υπήρξαν δηλαδή, επιχειρήσεις που υπέβαλαν δεύτερη, και σε μερικές περιπτώσεις, και τρίτη αίτηση για συμμετοχή στο Σχέδιο. Τούτο οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιες αιτήσεις που είχαν

υποβληθεί, απορρίφθηκαν αρχικά από την Αρχή γιατί δεν πληρούσαν συγκεκριμένες πρόνοιες του Σχεδίου τη δεδομένη στιγμή, γι' αυτό οι επιχειρήσεις επανήλθαν με νέα αίτηση. Άλλες αιτήσεις αποσύρθηκαν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για να επανυποβληθούν σε ευθετότερο χρόνο, ενώ μερικές επιχειρήσεις υπέβαλαν δεύτερη αίτηση για ετοιμασία δεύτερης μελέτης. Στον Πίνακα 4 φαίνεται ο αριθμός των αιτήσεων που υποβλήθηκαν από επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο κατά κατάσταση μελέτης την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001.

Από την ανάλυση των στοιχείων του Πίνακα 4 φαίνεται ότι από τις 630 αιτήσεις που υποβλήθηκαν, η μεγάλη πλειοψηφία, 78,7%, εγκρίθηκαν από την Αρχή για να προχωρήσουν στην ετοιμασία μελέτης διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού. Το υπόλοιπο 12,7% των αιτήσεων αποσύρθηκαν από τις επιχειρήσεις για να επανυποβληθούν σε μεταγενέστερο στάδιο, πιο κατάλληλο για τις επιχειρήσεις από απόψεως χρονικής περιόδου, ενώ το 8,6% των αιτήσεων απορρίφθηκαν από την Αρχή.

Οι κυριότεροι λόγοι για απόρριψη αίτησης για συμμετοχή στο Σχέδιο ήταν συνήθως η μη τεκμηρίωση από την επιχείρηση της ανάγκης για συμμετοχή στο Σχέδιο ή διότι η επιχείρηση δεν πληρούσε τα απαραίτητα κριτήρια συμμετοχής σ' αυτό.

Από τις **αιτήσεις που υποβλήθηκαν** για συμμετοχή στο Σχέδιο, ένα σημαντικό ποσοστό που ανέρχεται στο **47,9%** ολοκλήρωσαν τη μελέτη και υλοποίησαν τις εισηγήσεις που είχαν συμφωνηθεί. Επίσης ένα άλλο ποσοστό που ανέρχεται στο 5,7% προχώρησαν και ολοκλήρωσαν τη μελέτη, βρίσκονταν όμως κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας στο στάδιο υλοποίησης των εισηγήσεων. Η κατηγορία αυτή αφορά κατά κανόνα επιχειρήσεις που υπέβαλαν αίτηση για συμμετοχή στο Σχέδιο μέσα στο 2001 και λειτουργούν ακόμα μέσα στα χρονικά πλαίσια υλοποίησης που τους παρέχει το Σχέδιο.

Πρόσθετα όμως υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό, που ανέρχεται στο **15,9%**, που ενώ ολοκλήρωσαν τη μελέτη και επιχορηγήθηκαν για το βασικό μέρος, **δεν προχώρησαν στην υλοποίηση των εισηγήσεων**, που συμφωνήθηκαν μεταξύ Επιχείρησης-Συμβούλου-Αρχής.

Οι κυριότεροι λόγοι που εντοπίστηκαν για τη μη υλοποίηση των εισηγήσεων είναι:

- Οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να διαθέσουν τον απαιτούμενο χρόνο μέσα στα καθορισμένα πλαίσια των 6 μηνών που τους παρείχε το Σχέδιο.
- Λόγω άλλων προτεραιοτήτων της επιχείρησης.
- Το κόστος εφαρμογής των εισηγήσεων ήταν πολύ μεγαλύτερο σε σύγκριση με την επιχορήγηση που θα έπαιρναν από την Αρχή για την υλοποίηση των εισηγήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΥΠΟΒΛΗΘΗΚΑΝ ΑΠΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΙΤΗΣΗΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1995-ΙΟΥΝΙΟ 2001

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΙΤΗΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΙΤΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Απόσυρση Αίτησης	80	12,7
Απόρριψη Αίτησης	54	8,6
Διακοπή Συμμετοχής στο Σχέδιο	28	4,4
Απόρριψη μελέτης	30	4,8
Ολοκλήρωση μελέτης και υλοποίηση εισηγήσεων (Ο)	302	47,9
Μερική συμπλήρωση μελέτης (υλοποιούνται οι εισηγήσεις) (Μ)	36	5,7
Μερική συμπλήρωση μελέτης (μη υλοποίηση εισηγήσεων) (Ω)	100	15,9
ΣΥΝΟΛΟ	630	100

Σημείωση: Οι 630 αιτήσεις αφορούν 594 επιχειρήσεις που αποτάθηκαν στην Αρχή για συμμετοχή στο Σχέδιο την περίοδο 1995-6/2001.

Επισημαίνεται ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν υλοποιούν τις εισηγήσεις είναι ακόμη μεγαλύτερο αν αυτό υπολογιστεί πάνω

στον αριθμό των μελετών που εγκρίθηκαν και προχωρούν στην υλοποίηση των εισηγήσεων αντί πάνω στο συνολικό αριθμό των αιτήσεων που υποβλήθηκαν για συμμετοχή στο Σχέδιο. Το ποσοστό αυτό ανέρχεται τότε στο 23%.

Αυτό το ψηλό ποσοστό της μη υλοποίησης των εισηγήσεων από τις επιχειρήσεις πρέπει να προβληματίσει την Αρχή. Τούτο διότι η Αρχή πρέπει να παρέχει ουσιαστικά κίνητρα και υποστήριξη προς τις επιχειρήσεις να υλοποιούν τις εισηγήσεις αφού αυτές αποτελούν σημαντικό μέρος της μελέτης γιατί αφορούν πρακτική επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Τέτοια κίνητρα θα μπορούσαν να είναι:

- Η ενεργός αξιοποίηση των υπηρεσιών των Συμβούλων για παροχή βοήθειας και υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις για υλοποίηση των εισηγήσεων.
- Το ύψος της επιχορήγησης και το πότε αυτή καταβάλλεται στις επιχειρήσεις.

Επίσης από τον Πίνακα 4 φαίνεται ότι το 4,4% διέκοψαν τη συμμετοχή στο Σχέδιο είτε στο στάδιο ετοιμασίας της μελέτης για διάφορους λόγους που αφορούσαν την επιχείρηση ή το Σύμβουλο, είτε στο στάδιο απόρριψης του πρώτου προσχεδίου της μελέτης, το οποίο αφού κρίθηκε ακατάλληλο η επιχείρηση δεν προχώρησε σε αναθεώρηση και επανυποβολή του.

Τέλος, το 4,8% των μελετών που ετοιμάστηκαν, απορρίφθηκαν από την Αρχή. Ο κυριότερος λόγος για απόρριψη της μελέτης ήταν συνήθως γιατί δεν ακολουθείτο το πλαίσιο ετοιμασίας της μελέτης που είχε υποβληθεί από την επιχείρηση και συμφωνηθεί με την Αρχή. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να απουσιάζουν από τη μελέτη σημαντικές πληροφορίες ή να μην αναλύονται σε ικανοποιητικό βαθμό κάποια σημαντικά επιμέρους στοιχεία σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό. Πρόσθετα, υπήρξαν περιπτώσεις όπου δεν εντοπίζονταν με σαφήνεια τα προβλήματα και οι εισηγήσεις ήταν θεωρητικές και όχι πρακτικές και συγκεκριμένες σε βαθμό που να μην βοηθείται η επιχείρηση στην επίλυση των προβλημάτων της.

Οι αδυναμίες της μελέτης καθώς και οι τροποποιήσεις/βελτιώσεις συζητούνταν και συμφωνούνταν σε κοινή συνάντηση Επιχείρησης-Συμβούλου-Αρχής. Πρόσθετα, η επιχείρηση και ο Σύμβουλος ενημερώνονταν γραπτώς για τις βελτιώσεις που έπρεπε να γίνουν στη μελέτη. Η απόρριψη της μελέτης γινόταν εφόσον η Αρχή έδινε δεύτερη ευκαιρία στην επιχείρηση να βελτιώσει το αρχικό προσχέδιο της μελέτης και η επιχείρηση δεν κατόρθωνε να το επιτύχει.

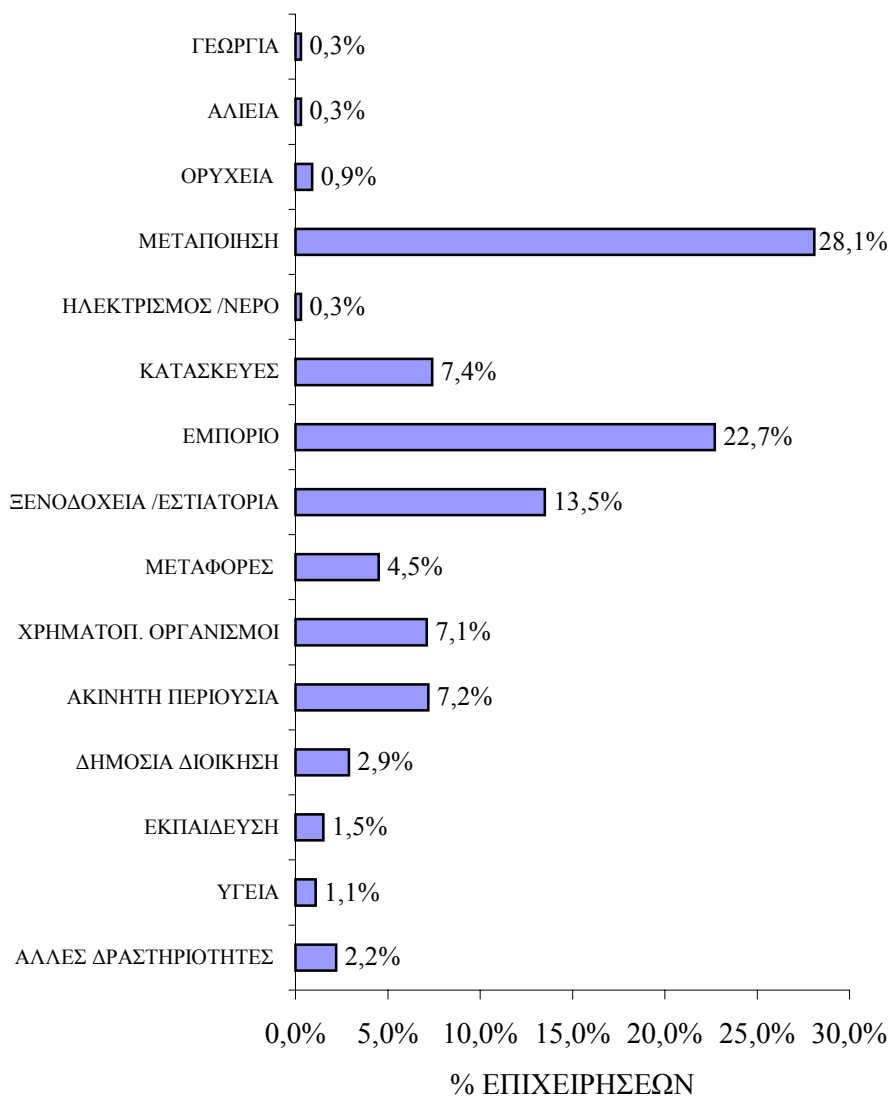
5.1.2. Συμμετοχή επιχειρήσεων κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, επαρχία και μέγεθος

Συμμετοχή επιχειρήσεων κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας

Στο Σχεδιάγραμμα 4, όπου παρουσιάζεται η συμμετοχή των επιχειρήσεων στο Σχέδιο κατά οικονομική δραστηριότητα, φαίνεται ότι ενδιαφέρον για συμμετοχή παρατηρήθηκε από επιχειρήσεις όλων ανεξαιρέτα των τομέων. Όμως το **μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρατηρήθηκε από επιχειρήσεις των τομέων της Μεταποίησης 28,1%, του Εμπορίου 22,7% και των Ξενοδοχείων 13,5%**. Πιο αναλυτικές πληροφορίες για το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για συμμετοχή στο Σχέδιο κατά οικονομική δραστηριότητα φαίνονται στον πίνακα 2.2 στο Παράρτημα 2.

Συγκρίνοντας επίσης την ποσοστιαία συμμετοχή επιχειρήσεων κατά οικονομική δραστηριότητα με τα αντίστοιχα στοιχεία της απογραφής επιχειρήσεων του 2000, η μεγαλύτερη αρνητική ποσοστιαία απόκλιση των δύο, παρατηρείται στους τομείς Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών (-3%) και στις Μεταφορές, Αποθήκευση και Επικοινωνίες (-2,1%) και θετική όσον αφορά τον τομέα της Μεταποίησης (4,5%). Από ανάλυση και εξέταση των στοιχείων σε σχέση με τη συμμετοχή και κάλυψη επιχειρήσεων στα πλαίσια του Σχεδίου εντοπίζονται μεγάλα περιθώρια προσέλκυσης επιχειρήσεων στο Σχέδιο. Τούτο ιδιαίτερα όσον αφορά βασικούς τομείς της οικονομίας όπως είναι οι Κατασκευές, οι Μεταφορές, το Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο και τα Ξενοδοχεία. Οι πίνακες 2.3 και 2.4 στο Παράρτημα 2 είναι σχετικοί.

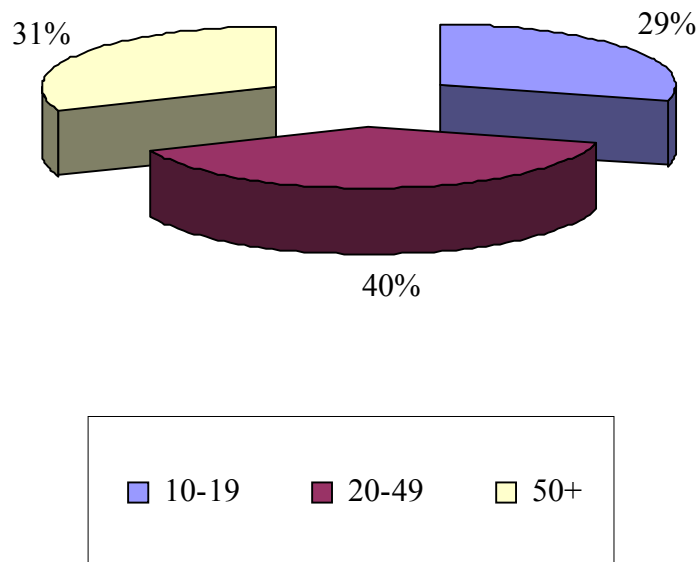
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ
ΤΟΜΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
1995-ΙΟΥΝΙΟ 2001



Συμμετοχή επιχειρήσεων κατά μέγεθος απασχόλησης

Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για συμμετοχή στο Σχέδιο κατά μέγεθος απασχόλησης παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 5. Από την ανάλυση των πληροφοριών στο Σχεδιάγραμμα αυτό φαίνεται ότι το **μεγαλύτερο ποσοστό, 40% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν** στο Σχέδιο την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001, **αφορούσε επιχειρήσεις με μέγεθος απασχόλησης 20-49 άτομα**. Επίσης το 31% αφορούσε επιχειρήσεις με απασχόληση 50+ άτομα και τέλος το 29% επιχειρήσεις με 10-19 άτομα. Πιο λεπτομερείς πληροφορίες κατά μέγεθος απασχόλησης και τομέα οικονομικής δραστηριότητας φαίνονται στον πίνακα 2.5 του Παραρτήματος 2.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΗΝ
ΠΕΡΙΟΔΟ 1995- ΙΟΥΝΙΟ 2001



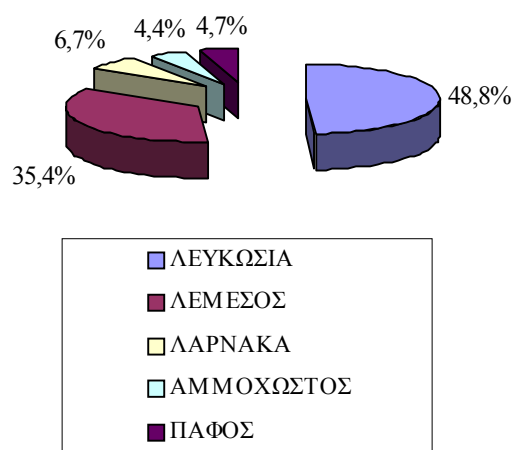
Συγκρίνοντας την ποσοστιαία συμμετοχή των επιχειρήσεων στο Σχέδιο κατά μέγεθος απασχόλησης, με τα αντίστοιχα στοιχεία της απογραφής των επιχειρήσεων του 2000, φαίνεται ότι σημαντική αρνητική ποσοστιαία απόκλιση των δύο παρατηρείται στις μικρές επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα η οποία ανέρχεται στο -28,4%. Θετική απόκλιση +15,3% παρατηρείται στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50+ ενώ στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 παρατηρείται θετική απόκλιση +13%. Το γεγονός της περιορισμένης συμμετοχής των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα εντοπίστηκε έγκαιρα από την ΑνΑΔ. Ήδη από 1/1/2001 εισήχθη Σχέδιο για τις Μικροεπιχειρήσεις, το οποίο λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις ιδιαιτερότητες αυτού του μεγέθους επιχειρήσεων με στόχο τη μεγαλύτερη προσέλκυσή τους. Οι πίνακες 2.6 και 2.7 στο Παράρτημα 2 είναι σχετικοί.

Συμμετοχή επιχειρήσεων κατά επαρχία

Η μεγαλύτερη συμμετοχή επιχειρήσεων στο Σχέδιο κατά επαρχία αφορούσε πρώτα την επαρχία Λευκωσίας 48,8% και μετά την επαρχία Λεμεσού 35,4%. Στη συνέχεια ακολουθούσαν η επαρχία Λάρνακας με 6,7%, η Πάφος με 4,7% και τέλος η Αμμόχωστος με 4,4%. Στο Σχεδιάγραμμα 6 παρουσιάζεται η συμμετοχή των επιχειρήσεων κατά επαρχία ενώ πιο αναλυτικές πληροφορίες κατά επαρχία και τομέα οικονομικής δραστηριότητας φαίνονται στον πίνακα 2.2 στο Παράρτημα 2.

Συγκρίνοντας τέλος την ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων κατά επαρχία για την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001 με τα αντίστοιχα στοιχεία της απογραφής επιχειρήσεων του 2000 παρατηρείται σημαντική θετική ποσοστιαία απόκλιση των δύο όσον αφορά την επαρχία Λευκωσίας (+9,8%) και αρνητική όσον αφορά την επαρχία Λάρνακας (-9,3%) και Πάφου (-5,3%). Το γεγονός της αρνητικής απόκλισης που παρατηρείται στις επαρχίες Λάρνακας και Πάφου δείχνει, ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια αύξησης της συμμετοχής επιχειρήσεων στο Σχέδιο από αυτές τις δύο επαρχίες. Σχετικοί είναι οι πίνακες 2.8 και 2.9 στο Παράρτημα 2.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΚΑΤΑ ΕΠΑΡΧΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ
1995- ΙΟΥΝΙΟ 2001



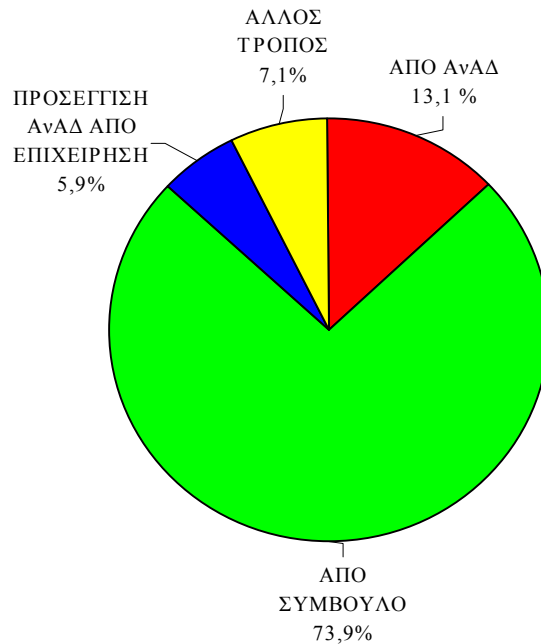
5.2. Πηγή ενημέρωσης και λόγοι συμμετοχής επιχειρήσεων στο Σχέδιο

Στο υποκεφάλαιο αυτό αναλύονται οι πηγές ενημέρωσης των επιχειρήσεων για συμμετοχή στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών και οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις συμμετείχαν σ' αυτό.

5.2.1. Πηγή ενημέρωσης επιχειρήσεων για το Σχέδιο

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, **73,9%**, δήλωσαν ότι ενημερώθηκαν για το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών από τους **Συμβούλους**. Από ανάλυση των στοιχείων που απεικονίζονται στο Σχεδιάγραμμα 7 φαίνεται επίσης ότι το 13,1% των επιχειρήσεων ενημερώθηκαν από τις Υπηρεσίες της ΑνΑΔ ενώ το 7,1% δήλωσαν πως ενημερώθηκαν με διάφορους άλλους τρόπους.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7
ΠΗΓΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ

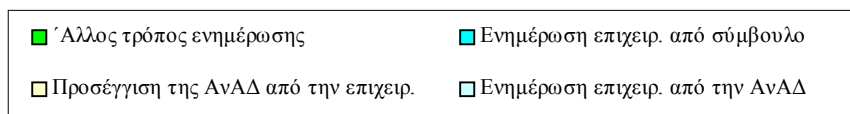
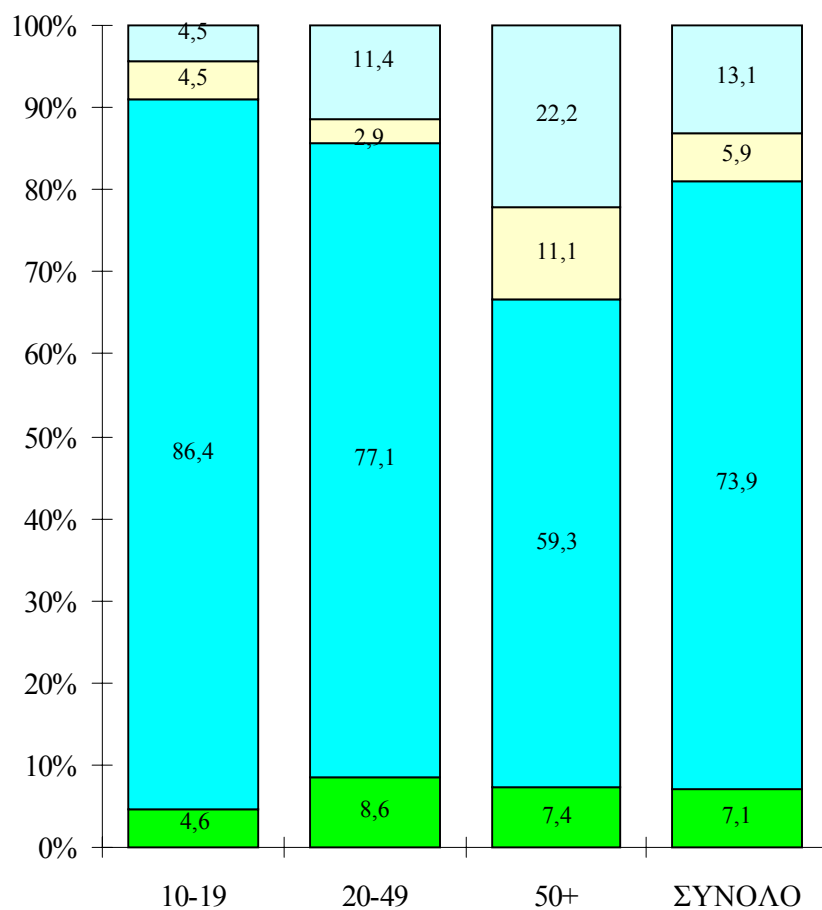


Τέλος το 5,9% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι από μόνες τους προσέγγισαν την Αρχή και ενημερώθηκαν για το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.

Στο Σχεδιάγραμμα 8, όπου οι πληροφορίες για ενημέρωση των επιχειρήσεων για το Σχέδιο ταξινομήθηκαν κατά **μέγεθος επιχείρησης**, φαίνεται ότι οι μικρές επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα ενημερώθηκαν για το Σχέδιο κυρίως από τους Συμβούλους (86,4%).

Όσον αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις με απασχόληση 50+, αν και η πλειοψηφία (59,3%) ενημερώθηκαν και πάλι από τους Συμβούλους, εντούτοις, ψηλά ποσοστά (22,2%) ενημερώθηκαν από τις Υπηρεσίες της ΑνΑΔ ή διέθεταν μηχανισμούς έτσι ώστε οι ίδιες οι επιχειρήσεις προσέγγισαν την ΑνΑΔ και πληροφορήθηκαν για το Σχέδιο (11,1%).

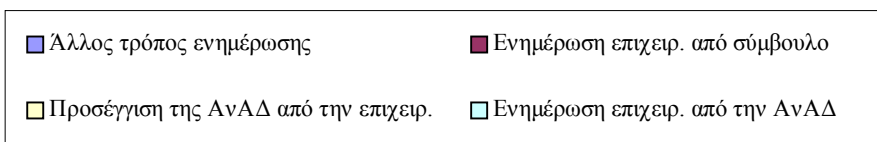
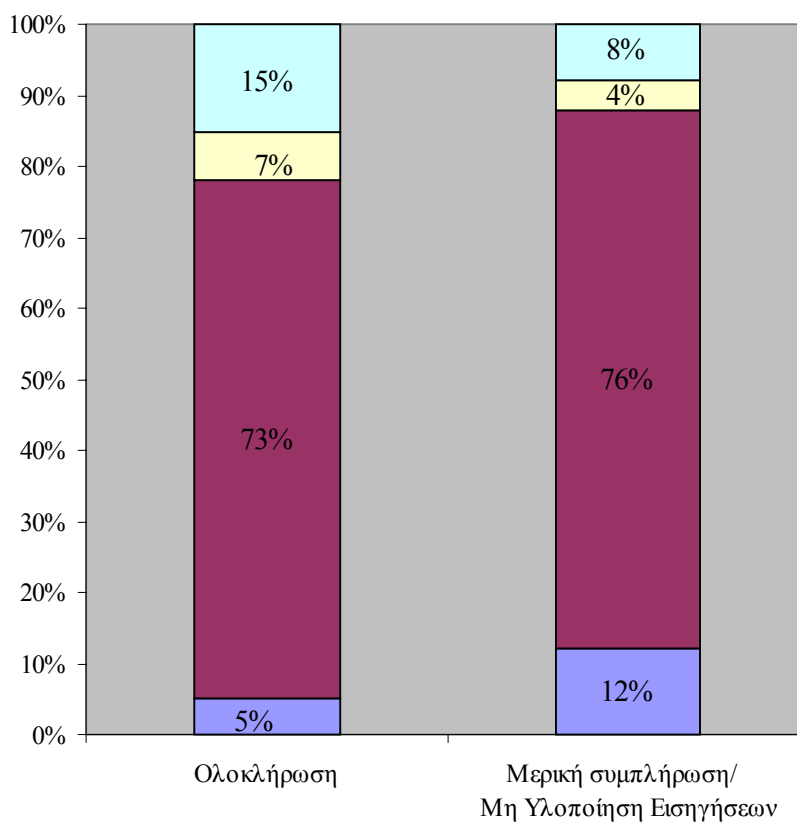
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8
ΠΗΓΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Αναλυτικές πληροφορίες για την πηγή ενημέρωσης των επιχειρήσεων κατά μέγεθος για συμμετοχή στο Σχέδιο, φαίνονται στον πίνακα 2.10 στο Παράρτημα 2.

Στο Σχεδιάγραμμα 9 παρουσιάζονται πληροφορίες για την πηγή ενημέρωσης των επιχειρήσεων για συμμετοχή στο Σχέδιο κατά κατάσταση μελέτης. Από την ανάλυση των στοιχείων φαίνεται και πάλι ο σημαντικός ρόλος των Συμβούλων στην ενημέρωση των επιχειρήσεων αναφορικά με το Σχέδιο. Πιο λεπτομερείς πληροφορίες παρουσιάζονται στον πίνακα 2.11 στο Παράρτημα 2.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9
ΠΗΓΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟ
ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ**



5.2.2. Λόγοι συμμετοχής επιχειρήσεων στο Σχέδιο

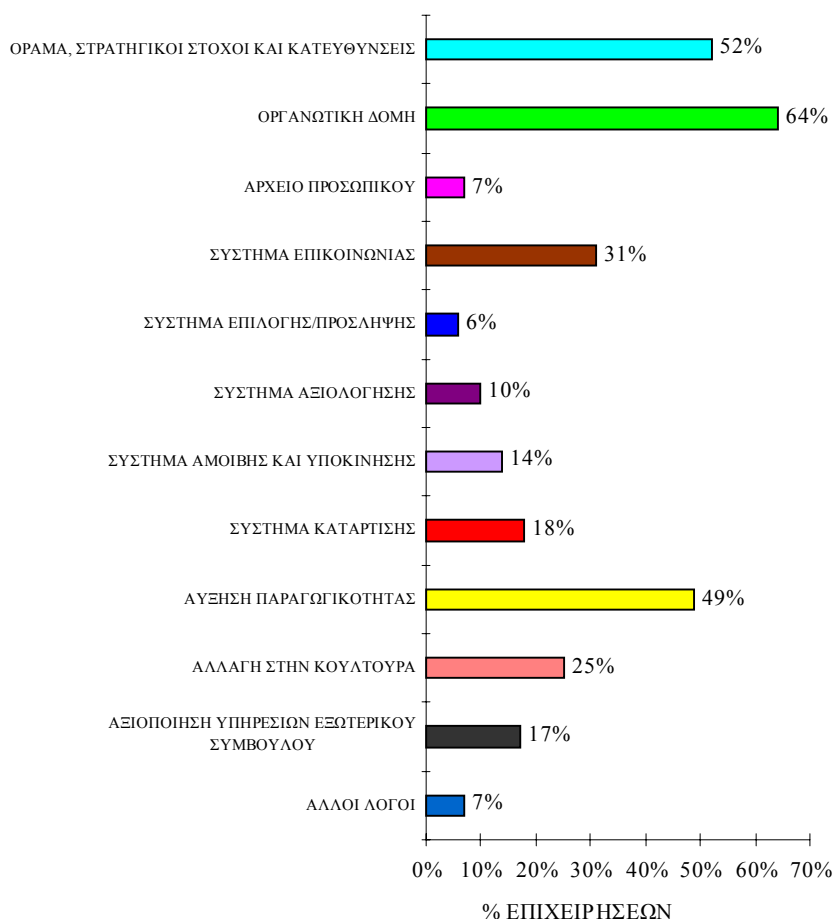
Η κάθε επιχείρηση ανέφερε τους 3 πιο σημαντικούς λόγους για τους οποίους συμμετείχε στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών. Οι πιο **σημαντικοί** από αυτούς σύμφωνα και με το Σχεδιάγραμμα 10 είναι:

- Η **διαμόρφωση και η καταγραφή της οργανωτικής δομής** καθώς και η ετοιμασία περιγραφών εργασίας για τις κυριότερες θέσεις εργασίας της επιχείρησης (64%).
- Η **διαμόρφωση οράματος, στρατηγικών στόχων** και κατευθύνσεων της επιχείρησης (52%).
- Η **αύξηση της παραγωγικότητας** και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας (49%).
- Το **σύστημα επικοινωνίας και ροής πληροφοριών** (31%).
- Η **αλλαγή στην κουλτούρα** και η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (25%).

Μικρότερα ποσοστά επιχειρήσεων ανέφεραν διάφορους άλλους λόγους για συμμετοχή στο Σχέδιο όπως:

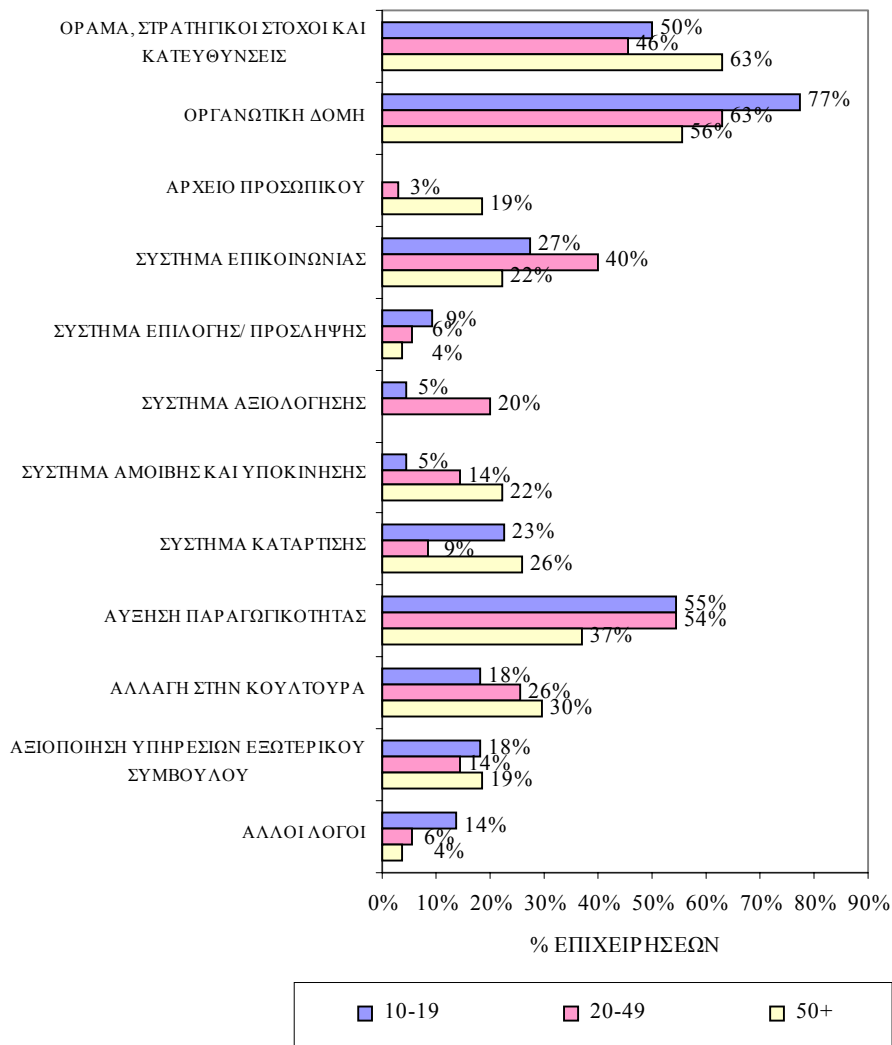
- Προώθηση συστήματος κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού τους (18%).
- Αξιοποίηση των υπηρεσιών εξωτερικού συμβούλου σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (17%).
- Εισαγωγή/βελτίωση συστήματος αμοιβής και υποκίνησης του προσωπικού (14%).
- Εισαγωγή/βελτίωση συστήματος αξιολόγησης προσωπικού (10%) κ.ά.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10
ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΑΝΕΦΕΡΑΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ



Στο Σχεδιάγραμμα 11 παρουσιάζονται οι λόγοι που ανέφεραν οι επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο κατά **μέγεθος επιχείρησης**. Από ανάλυση των πληροφοριών αυτών φαίνεται ότι ο κυριότερος λόγος συμμετοχής για τις μικρές επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 και 20-49 ήταν για να βοηθηθούν στην οργανωτική δομή και στην ετοιμασία περιγραφών εργασίας ενώ για τις πιο μεγάλες επιχειρήσεις, με απασχόληση 50+ άτομα ήταν για μελέτη ή και καθορισμό οράματος, στρατηγικών στόχων και κατευθύνσεων.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11
ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Μεγαλύτερη ανάλυση των λόγων που ανέφεραν οι επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο κατά μέγεθος επιχείρησης και κατά κατάσταση μελέτης φαίνονται στους συνημμένους πίνακες 2.12 και 2.13 στο Παράρτημα 2.

5.3. Συμμετοχή Συμβουλευτικών Οίκων

Από την έναρξη του Σχεδίου το Μάιο του 1995, μέχρι τον Ιούνιο του 2001 που είναι η περίοδος που κάλυψε η έρευνα, **συμμετείχαν** στο Σχέδιο **73 Συμβουλευτικοί Οίκοι Παγκύπρια**. Από αυτούς η μεγάλη **πλειοψηφία (70%)** είχαν την **έδρα** τους στην **επαρχία Λευκωσίας**. Επίσης σημαντική είναι και η συμμετοχή Συμβουλευτικών Οίκων από την επαρχία Λεμεσού (27%).

Η συμμετοχή Συμβουλευτικών Οίκων από τις άλλες επαρχίες είναι μικρή, ίσως γιατί στις επαρχίες αυτές δεν έχουν δραστηριοποιηθεί αρκετοί τοπικοί Συμβουλευτικοί Οίκοι αφού οι επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες τους συνήθως από εξειδικευμένους οίκους των επαρχιών Λευκωσίας και Λεμεσού.

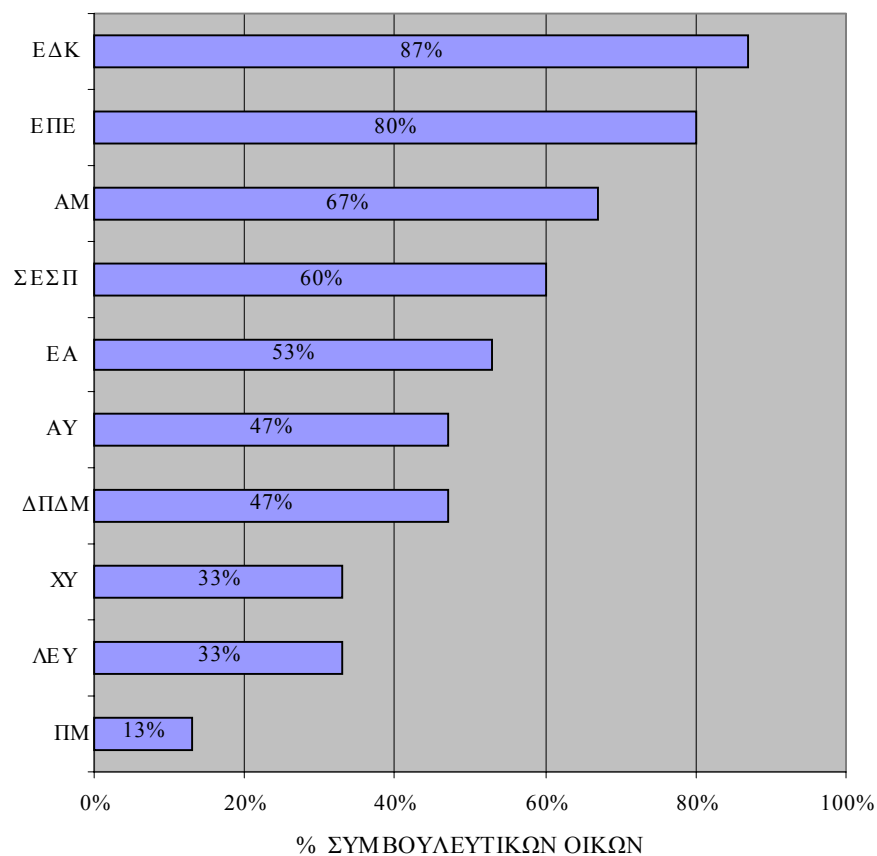
Στον Πίνακα 5 φαίνεται η συμμετοχή των Συμβουλευτικών Οίκων στο Σχέδιο της ΑνΑΔ κατά επαρχία την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ
ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΑνΑΔ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ
1995-ΙΟΥΝΙΟ 2001

ΕΠΑΡΧΙΑ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΙ ΟΙΚΟΙ	
	Αριθμός	%
ΛΕΥΚΩΣΙΑ	51	70
ΛΕΜΕΣΟΣ	19	27
ΛΑΡΝΑΚΑ	1	1
ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΣ	1	1
ΠΑΦΟΣ	1	1
ΣΥΝΟΛΟ	73	100

Πέρα από τα θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και την ετοιμασία σχετικών μελετών, οι Συμβουλευτικοί Οίκοι, όπως διαφάνηκε από τη μελέτη, δραστηριοποιούνται και σε άλλους τομείς. Τα θέματα δραστηριοποίησης των Συμβούλων φαίνονται στο Σχεδιάγραμμα 12.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ
ΟΙΚΩΝ



- ΕΔΚ: Εφαρμογή Δραστηριοτήτων Κατάρτισης
- ΕΠΕ: Εξεύρεση Προσωπικού για Επιχειρήσεις
- ΑΜ: Άλλες Μελέτες
- ΣΕΣΠ: Σχεδιασμός και Εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας
- ΕΑ: Έρευνες Αγοράς
- ΑΥ: Άλλες Υπηρεσίες
- ΔΠΔΜ: Δραστηριότητες Προώθησης, Διαφήμισης και Μάρκετινγκ
- ΧΥ: Χρηματοσηριακές Υπηρεσίες
- ΛΕΥ: Λογιστικές και Ελεγκτικές Υπηρεσίες
- ΠΜ: Περιβαλλοντικές Μελέτες

Τα **θέματα δραστηριοποίησης** για την **πλειοψηφία** των Συμβουλευτικών Οίκων έχουν ως ακολούθως:

- Εφαρμογή δραστηριοτήτων κατάρτισης (87%)
- Εξεύρεση προσωπικού για επιχειρήσεις (80%)
- Άλλες μελέτες πέραν των περιβαλλοντικών και των μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού (67%)
- Σχεδιασμός και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας (60%)
- Έρευνες αγοράς (53%)

Τα **λιγότερο διαδεδομένα θέματα δραστηριοποίησης** για τους Συμβουλευτικούς Οίκους είναι τα ακόλουθα:

- Περιβαλλοντικές μελέτες (13%)
- Λογιστικές και ελεγκτικές υπηρεσίες (33%)
- Χρηματοπιστηριακές υπηρεσίες (33%)

6. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την αναβάθμιση της κυπριακής επιχείρησης και έχει σχεδιαστεί σε μια προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας και βελτίωσης της αποδοτικότητας της. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται τόσο οι γενικές επιδράσεις του Σχεδίου στην απόδοση των επιχειρήσεων όσο και οι συγκεκριμένες θετικές επιδράσεις που είχε στην επιχείρηση και το προσωπικό της.

6.1. Γενικές επιδράσεις του Σχεδίου στην απόδοση των επιχειρήσεων

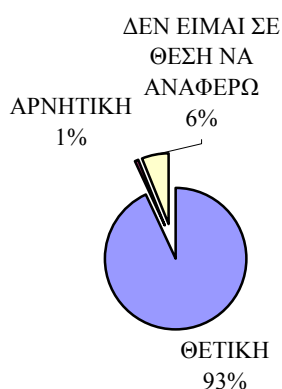
Σύμφωνα με το Σχεδιάγραμμα 13, ποσοστό **93% των επιχειρήσεων είχαν θετική επίδραση από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο**, στοιχείο πολύ σημαντικό στη γενική αξιολόγηση του Σχεδίου.

Περιορισμένο παρουσιάζεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που είχαν **αρνητική επίδραση** από το Σχέδιο (1%) και αφορά μόνο επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα οι οποίες έχουν ολοκληρώσει τη μελέτη και έχουν υλοποιήσει και τις εισηγήσεις που είχαν συμφωνηθεί. Οι λόγοι που αναφέρθηκαν για την αρνητική επίδραση είναι η μη ικανοποιητική βοήθεια από το Σύμβουλο στην όλη προσπάθεια καθώς και ο μη ικανοποιητικός βαθμός συντονισμού από την Αρχή στην όλη διαδικασία. Σημειώνεται ότι από 1 Ιανουαρίου 2001 το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών έχει διαφοροποιηθεί και οι επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα δεν καλύπτονται πλέον από το συγκεκριμένο Σχέδιο, αλλά μπορούν να συμμετέχουν στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για Μικροεπιχειρήσεις, στο οποίο αναμένεται η μεγαλύτερη εμπλοκή του Συμβούλου κατά το στάδιο υλοποίησης των εισηγήσεων που πηγάζουν από τη σχετική μελέτη.

Μικρό ποσοστό επιχειρήσεων (6%) **δεν ήταν σε θέση να αναφέρουν τις επιδράσεις** στην επιχείρησή τους από τη συμμετοχή στο Σχέδιο. Από αυτές τις επιχειρήσεις, ποσοστό 60% ανέφεραν ως λόγους την πάροδο αρκετού χρόνου από την ετοιμασία της μελέτης σε βαθμό που δε θυμούνται τις ακριβείς επιδράσεις από τη συμμετοχή στο Σχέδιο και την αλλαγή της διεύθυνσης ή/και την αποχώρηση του προσωπικού της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 40% των επιχειρήσεων που δεν ήταν σε

θέση να αναφέρουν τις επιδράσεις, δήλωσαν ως λόγους τη μη συμπλήρωση της υλοποίησης των εισηγήσεων που καθιστά δύσκολη την αξιολόγηση των επιδράσεων στην επιχείρηση.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13 ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ



Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι εντοπίζονται επιχειρήσεις οι οποίες για συγκεκριμένους λόγους **δεν ολοκληρώνουν την υλοποίηση των εισηγήσεων** οι οποίες συμφωνούνται με την Αρχή. Το ποσοστό ανέρχεται στο 29% του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος και οι **λόγοι** που έχουν αναφερθεί είναι οι ακόλουθοι:

- Αναδιοργάνωση της επιχείρησης με σημαντικές αλλαγές στο προσωπικό (38%).
- Υλοποιήθηκαν οι εισηγήσεις χωρίς την ανάλογη ενημέρωση της Αρχής (30%).
- Έλλειψη χρόνου και προσωπικού (28%).
- Οι εισηγήσεις που έχουν συμφωνηθεί βρίσκονται ακόμα στο στάδιο υλοποίησης (12%).

- Η επιχείρηση ανέμενε περισσότερη βοήθεια από το Σύμβουλο (8%).

Στους πίνακες 3.1 και 3.2 του Παραρτήματος 3 παρουσιάζεται ο βαθμός επίδρασης στην επιχείρηση από τη συμμετοχή στο Σχέδιο κατά μέγεθος επιχείρησης και κατάσταση μελέτης αντίστοιχα.

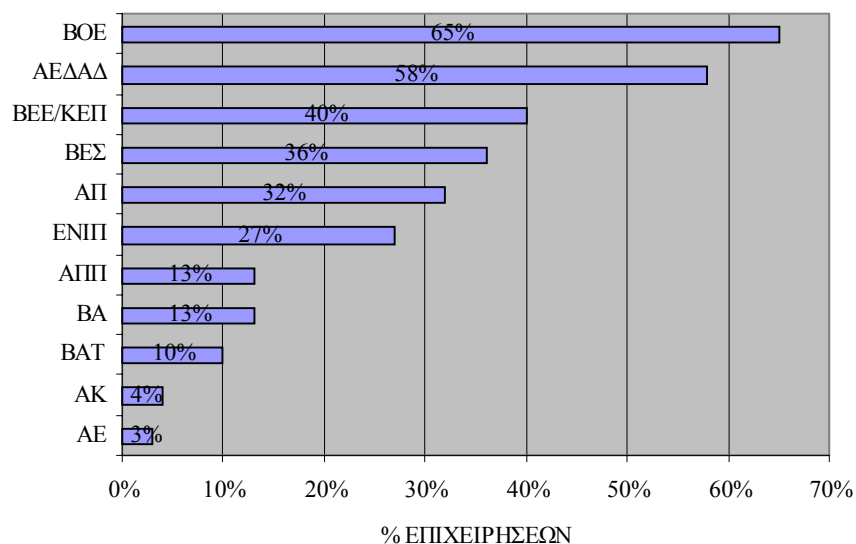
6.2. Θετικές επιδράσεις στην επιχείρηση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ποσοστό 93% των επιχειρήσεων είχαν **θετική επίδραση** από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο. Οι **συγκεκριμένες επιδράσεις** που αναφέρθηκαν **από τις επιχειρήσεις**, έχοντας να επιλέξουν τις 3 περισσότερο σημαντικές, παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 14.

Οι πιο σημαντικές επιδράσεις που αναφέρθηκαν είναι η βελτίωση της οργάνωσης εργασίας (65%) και η αναβάθμιση του επιπέδου διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού (58%). Σε χαμηλότερα, αλλά σημαντικά ποσοστά, παρουσιάζεται η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών (40%), η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (36%) και η αύξηση της παραγωγικότητας (32%). Αξιοσημείωτο είναι ότι όλες οι προαναφερθείσες επιδράσεις στην επιχείρηση είναι επιδράσεις οι οποίες **έχουν άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων**.

Κατά **μέγεθος επιχείρησης**, παρατηρούνται κάποιες σημαντικές αποκλίσεις από τα συνολικά αποτελέσματα. Συγκριτικά με τα συνολικά αποτελέσματα, ψηλό παρουσιάζεται το ποσοστό των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα οι οποίες είχαν ως θετική επίδραση την αύξηση της παραγωγικότητας (50%). Η επίδραση της εισαγωγής νέων ιδεών/πρακτικών παρουσιάζεται ως σημαντική θετική επίδραση για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50 άτομα και άνω (40%) ενώ δε θεωρείται τόσο σημαντική επίδραση για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα, όπου το ποσοστό ανέρχεται μόνο στο 5%. Παράλληλα, η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων παρουσιάζεται συγκριτικά ως σημαντική θετική επίδραση για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα (52%) ενώ δεν είναι τόσο σημαντική για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14
ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ



BOE:	Βελτίωση της Οργάνωσης Εργασίας
ΑΕΔΑΔ:	Αναβάθμιση του επιπέδου διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού
BEE/ΚΕΠ:	Βελτίωση της Εικόνας της Επιχείρησης και Καλύτερη Εξυπηρέτηση Πελατών
ΒΕΣ:	Βελτίωση των Εργασιακών Σχέσεων
ΑΠ:	Αύξηση της Παραγωγικότητας
ΕΝΠ:	Εισαγωγή Νέων Ιδεών / Πρακτικών
ΑΠΠ:	Αναβάθμιση της Ποιότητας των Προϊόντων
ΒΑ:	Βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας
ΒΑΤ:	Βελτίωση Αξιοποίησης της Τεχνολογίας
ΑΚ:	Αύξηση των Κερδών
ΑΕ:	Άλλη Επίδραση

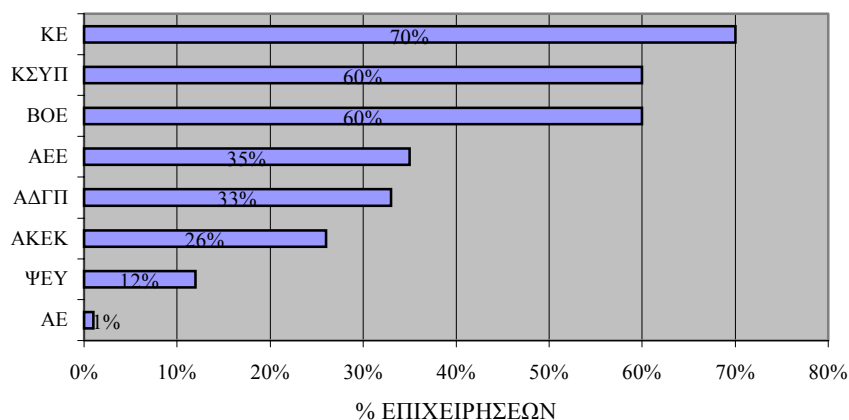
Στους πίνακες 3.3 και 3.4 του Παραρτήματος 3 παρουσιάζονται οι θετικές επιδράσεις στην επιχείρηση από τη συμμετοχή στο Σχέδιο κατά μέγεθος επιχείρησης και κατάσταση μελέτης αντίστοιχα.

6.3. Θετικές επιδράσεις στο προσωπικό

Στο Σχεδιάγραμμα 15 παρουσιάζονται οι **θετικές επιδράσεις του Σχεδίου για το ίδιο το προσωπικό**. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων σημαντικές θετικές επιδράσεις είναι:

- Καλύτερη επικοινωνία (70% των επιχειρήσεων).
- Καλύτερη συνεργασία με υφισταμένους και προϊσταμένους (60%).
- Βελτίωση στην ομαδική εργασία (60%).

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15
ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ



ΚΕ:	Καλύτερη Επικοινωνία
ΚΣΥΠ:	Καλύτερη Συνεργασία με Υφισταμένους και Προϊσταμένους
ΒΟΕ:	Βελτίωση στην ομαδική εργασία
ΑΕΕ:	Αύξηση Ενδιαφέροντος προς την Επιχείρηση
ΑΔΓΠ:	Αναβάθμιση Δεξιοτήτων/Γνώσεων του Προσωπικού
ΑΚΕΚ:	Ανάπτυξη Κουλτούρας Ευνοϊκής προς την Κατάρτιση
ΨΕΥ:	Ψηλότερα Επίπεδα Υποκίνησης
ΑΕ:	Άλλη Επίδραση

Κατά μέγεθος επιχείρησης οι διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται από τα συνολικά αποτελέσματα αφορούν τις επιδράσεις στην αναβάθμιση δεξιοτήτων/γνώσεων του προσωπικού, στην αύξηση

ενδιαφέροντος προς την επιχείρηση και στην ανάπτυξη κουλτούρας ευνοϊκής προς την κατάρτιση. Συγκεκριμένα, η αναβάθμιση δεξιοτήτων/γνώσεων του προσωπικού αφορά θετική επίδραση για μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα (50%) και 50+ άτομα (42%), ενώ δε θεωρείται τόσο σημαντική θετική επίδραση για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα όπου το ποσοστό παρουσιάζεται συγκριτικά μειωμένο (15%). Η επίδραση στην αύξηση ενδιαφέροντος προς την επιχείρηση παρουσιάζεται συγκριτικά μειωμένη στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50+ άτομα (25%), ενώ συγκριτικά μειωμένο παρουσιάζεται και το ποσοστό της επίδρασης στην ανάπτυξη κουλτούρας ευνοϊκής προς την κατάρτιση για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα.

Κατά κατάσταση μελέτης δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις από τα συνολικά αποτελέσματα.

Στους πίνακες 3.5 και 3.6 του Παραρτήματος 3 παρουσιάζονται οι θετικές επιδράσεις στο προσωπικό από τη συμμετοχή της επιχείρησης στο Σχέδιο κατά μέγεθος επιχείρησης και κατάσταση μελέτης αντίστοιχα.

7. ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πέραν των γενικών επιδράσεων που είχε το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στην αναβάθμιση των επιχειρήσεων, στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι ειδικές επιδράσεις του Σχεδίου στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα, εξετάζονται οι επιδράσεις στους Στόχους και Στρατηγική της επιχείρησης, στην Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και στην Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού. Για το κάθε επιμέρους θέμα, οι ειδικές επιδράσεις εξετάζονται σε σχέση με τις προσδοκίες των επιχειρήσεων και το βαθμό πραγματοποίησης τους ενώ παράλληλα εξετάζεται και ο βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης και την υλοποίηση των εισηγήσεων.

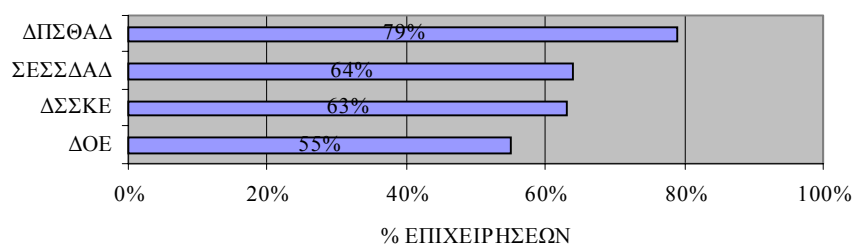
7.1. Ειδικές επιδράσεις στους Στόχους και Στρατηγική

7.1.1. Προσδοκίες των επιχειρήσεων και βαθμός πραγματοποίησης τους

Οι **προσδοκίες των επιχειρήσεων** από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο, οι οποίες εξετάστηκαν σε σχέση με το πεδίο «**Στόχοι και Στρατηγική**» και το αντίστοιχο **ποσοστό επιχειρήσεων που συγκέντρωσε κάθε προσδοκία** παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 16. Αν και σε όλα τα θέματα παρουσιάζεται προσδοκία από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, συγκριτικά ψηλό παρουσιάζεται το ποσοστό της διαμόρφωσης πολιτικής και στόχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (79%).

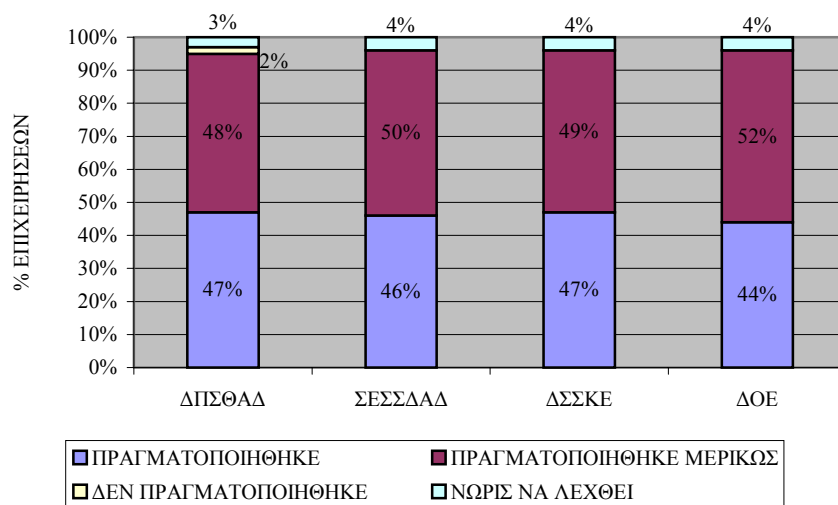
Η εκτίμηση του **βαθμού πραγματοποίησης της προσδοκίας από τις επιχειρήσεις** για το κάθε θέμα παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 17. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα, οι προσδοκίες της συντριπτικής πλειοψηφίας των επιχειρήσεων (95% - 96%) έχουν πραγματοποιηθεί είτε εξ ολοκλήρου είτε μερικώς, με το ποσοστό σε κάθε θέμα που έχουν πραγματοποιήσει μερικώς κάθε προσδοκία να είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο της πραγματοποίησης. Το ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες δεν έχουν πραγματοποιήσει τις προσδοκίες τους ή δεν είναι ακόμη σε θέση να αναφέρουν είναι πολύ περιορισμένο.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ
ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



ΔΠΣΘΑΔ: Διαμόρφωση Πολιτικής και Στόχων σε Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού
 ΣΕΣΣΔΑΔ: Σύνδεση Επιχειρησιακών Στόχων με Στόχους Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
 ΔΣΣΚΕ: Διαμόρφωση Στρατηγικής Στόχων / Κατευθύνσεων Επιχείρησης
 ΔΟΕ: Διαμόρφωση Οράματος Επιχείρησης

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ
ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



ΔΠΣΘΑΔ: Διαμόρφωση Πολιτικής και Στόχων σε Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού
 ΣΕΣΣΔΑΔ: Σύνδεση Επιχειρησιακών Στόχων με Στόχους Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
 ΔΣΣΚΕ: Διαμόρφωση Στρατηγικής Στόχων/Κατευθύνσεων Επιχείρησης
 ΔΟΕ: Διαμόρφωση Οράματος Επιχείρησης

Κατά μέγεθος επιχείρησης, παρατηρούνται μεμονωμένες αποκλίσεις από τα συνολικά αποτελέσματα. Συγκριτικά ψηλά ποσοστά πραγματοποίησης προσδοκιών παρουσιάζουν η διαμόρφωση πολιτικής και στόχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50+ άτομα (62%) και η σύνδεση των επιχειρησιακών στόχων με τους στόχους διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, όπου για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα ποσοστό 73% έχει πραγματοποιήσει την προσδοκία εξ ολοκλήρου ενώ στις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα έχει πραγματοποιηθεί μερικώς από ποσοστό 64%. Συγκριτικά χαμηλά ποσοστά αφορούν τη μερική πραγματοποίηση της διαμόρφωσης στρατηγικής στόχων/κατευθύνσεων της επιχείρησης και της διαμόρφωσης πολιτικής και στόχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50 άτομα και άνω (35% και 33% αντίστοιχα). Χαμηλό ποσοστό παρουσιάζει επίσης η μερική πραγματοποίηση της σύνδεσης των επιχειρησιακών στόχων με τους στόχους διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα (27%).

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η προσδοκία για διαμόρφωση οράματος επιχείρησης έχει πραγματοποιηθεί είτε εξ ολοκλήρου είτε μερικώς από όλες τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10-19 άτομα και 20-49. Το ίδιο ισχύει και για την προσδοκία διαμόρφωσης στρατηγικής στόχων/κατευθύνσεων της επιχείρησης για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα.

Κατά κατάσταση μελέτης, αξιοσημείωτη διαπίστωση είναι το ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ολοκληρώσει τη μελέτη και έχουν υλοποιήσει και τις σχετικές εισηγήσεις έχουν μεγαλύτερα ποσοστά εξ ολοκλήρου πραγματοποίησης των προσδοκιών τους συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει μερικώς ή καθόλου τις εισηγήσεις της μελέτης (μερική ή καθόλου συμπλήρωση). Εξαίρεση αποτελεί η προσδοκία της διαμόρφωσης οράματος της επιχείρησης, όπου ποσοστό 55% των επιχειρήσεων με μερική ή καθόλου συμπλήρωση εισηγήσεων έχουν πραγματοποιήσει εξ ολοκλήρου τη συγκεκριμένη προσδοκία σε αντίθεση με το ποσοστό του 40% των επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει και τις εισηγήσεις που είχαν συμφωνηθεί. Συγκριτικά ψηλό στις επιχειρήσεις με μερική ή καθόλου συμπλήρωση εισηγήσεων παρουσιάζεται και το ποσοστό αυτών που έχουν

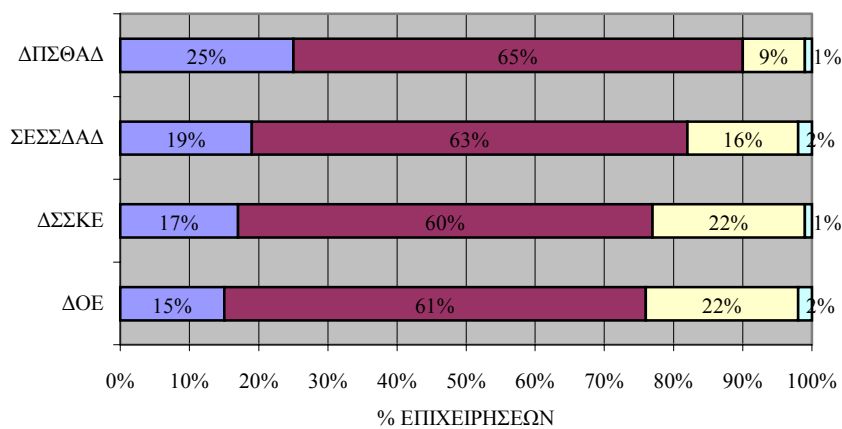
πραγματοποιήσει μερικώς την προσδοκία της διαμόρφωσης πολιτικής και στόχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (68%).

Στους πίνακες 4.1 και 4.2 του Παραρτήματος 4 παρουσιάζεται ο βαθμός πραγματοποίησης των προσδοκιών των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο στο πεδίο Στόχοι και Στρατηγική κατά μέγεθος επιχείρησης και κατάσταση μελέτης αντίστοιχα.

7.1.2. Βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης

Στο Σχεδιάγραμμα 18 αναλύεται διαγραμματικά ο βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης σε κάθε θέμα του πεδίου «Στόχοι και Στρατηγική».

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**



ΔΠΣΘΑΔ: Διαμόρφωση Πολιτικής και Στόχων σε Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού
 ΣΕΣΣΔΑΔ: Σύνδεση Επιχειρησιακών Στόχων με Στόχους Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
 ΔΣΣΚΕ: Διαμόρφωση Στρατηγικής Στόχων/Κατευθύνσεων Επιχείρησης
 ΔΟΕ: Διαμόρφωση Οράματος Επιχείρησης

Όπως φαίνεται από το Σχεδιάγραμμα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, συγκρίνοντας το κάθε θέμα με την κατάσταση που επικρατούσε πριν και μετά την έγκριση της μελέτης ή και την εφαρμογή των εισηγήσεων, θεωρούν ότι σε όλα τα θέματα ο βαθμός απόδοσης τους είναι καλύτερος. Τα μεγαλύτερα ποσοστά ανήκουν στα θέματα της διαμόρφωσης πολιτικής και στόχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (90%) και της σύνδεσης των επιχειρησιακών στόχων με τους στόχους διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού (82%). Το ποσοστό των επιχειρήσεων που εκτιμούν ότι η απόδοση είναι πιο χαμηλή είναι περιορισμένο σε όλα τα θέματα.

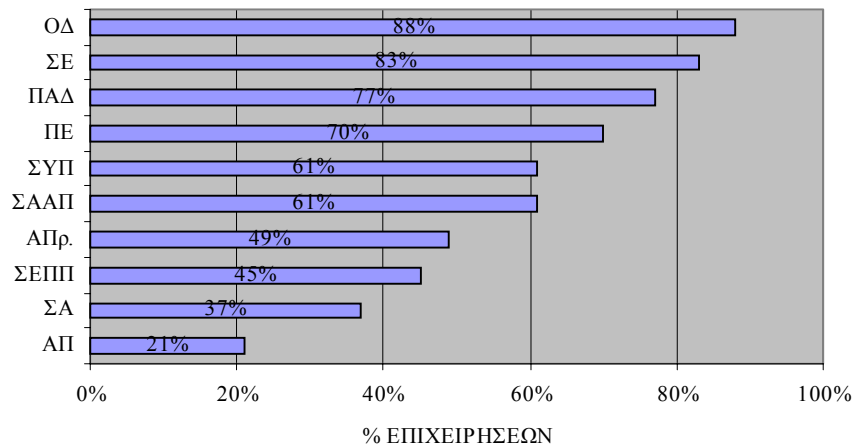
Κατά μέγεθος επιχείρησης και κατάσταση μελέτης, δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αντίστοιχα στους πίνακες 4.3 και 4.4 του Παραρτήματος 4.

7.2. Ειδικές επιδράσεις στην Επιχειρησιακή Οργάνωση και τα Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

7.2.1. Προσδοκίες των επιχειρήσεων και βαθμός πραγματοποίησής τους

Οι **προσδοκίες των επιχειρήσεων** από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο, οι οποίες εξετάστηκαν σε σχέση με το πεδίο «**Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού**» και το αντίστοιχο **ποσοστό επιχειρήσεων που συγκέντρωσε κάθε προσδοκία** παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 19. Το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων είχαν ως προσδοκία την οργανωτική δομή (88%), το σύστημα επικοινωνίας (83%), τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (77%) και τις περιγραφές εργασίας (70%).

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

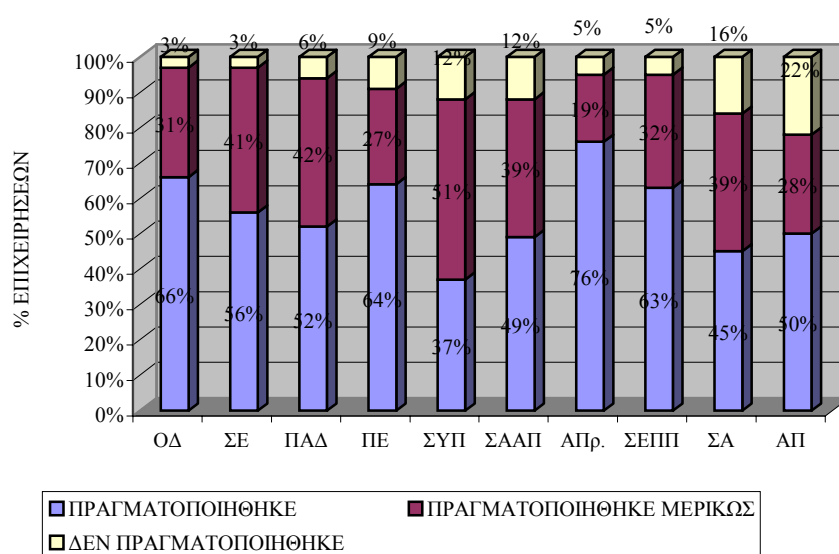


- ΟΔ: Οργανωτική Δομή
- ΣΕ: Σύστημα Επικοινωνίας
- ΠΑΔ: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- ΠΕ: Περιγραφές εργασίας
- ΣΥΠ: Σύστημα Υποκίνησης Προσωπικού
- ΣΑΑΠ: Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού
- ΑΠρ.: Αρχείο Προσωπικού
- ΣΕΠΠ: Σύστημα Επιλογής / Πρόσληψης Προσωπικού
- ΣΑ: Σύστημα Αμοιβής
- ΑΠ: Αποχώρηση Προσωπικού

Ο βαθμός πραγματοποίησης της προσδοκίας από τις επιχειρήσεις για το κάθε θέμα παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 20. Μεγάλα ποσοστά επιχειρήσεων σε κάθε θέμα πραγματοποίησαν εξ ολοκλήρου την προσδοκία τους. Εξάιρεση αποτελεί το θέμα του συστήματος υποκίνησης προσωπικού, όπου ποσοστό 37% των επιχειρήσεων που προσδοκούσαν κάτι τέτοιο πραγματοποίησαν εξ ολοκλήρου την προσδοκία τους σε σύγκριση με ποσοστό 51% των επιχειρήσεων που πραγματοποίησαν μερικώς την προσδοκία τους. Τα ψηλότερα ποσοστά μη πραγματοποίησης των προσδοκιών παρατηρούνται στην αποχώρηση προσωπικού (22%), στο Σύστημα Αμοιβής (16%) και στα Συστήματα Υποκίνησης και Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού

(12% στο καθένα). Παράλληλα, το ψηλότερο ποσοστό πραγματοποίησης των προσδοκιών παρατηρείται στο αρχείο προσωπικού (76%) και το χαμηλότερο στα συστήματα υποκίνησης και αμοιβής με 37% και 45% αντίστοιχα.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



- ΟΔ: Οργανωτική Δομή
- ΣΕ: Σύστημα Επικοινωνίας
- ΠΑΔ: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- ΠΕ: Περιγραφές εργασίας
- ΣΥΠ: Σύστημα Υποκίνησης Προσωπικού
- ΣΑΑΠ: Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού
- ΑΠρ.: Αρχείο Προσωπικού
- ΣΕΠΠ: Σύστημα Επιλογής / Πρόσληψης Προσωπικού
- ΣΑ: Σύστημα Αμοιβής
- ΑΠ: Αποχώρηση Προσωπικού

Κατά μέγεθος επιχείρησης, αξιοσημείωτο είναι το ότι τα ποσοστά της πραγματοποίησης των προσδοκιών, είτε εξ ολοκλήρου είτε μερικώς, είναι σε όλες τις προσδοκίες ψηλότερα για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 50 άτομα και άνω. Κάποιες διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται από τα συνολικά αποτελέσματα αφορούν κυρίως τις

προσδοκίες του συστήματος αμοιβής και της αποχώρησης προσωπικού. Συγκεκριμένα, στις επιχειρήσεις με απασχόληση 50+ άτομα παρουσιάζεται συγκριτικά μεγάλο το ποσοστό των επιχειρήσεων που πραγματοποίησαν εξ ολοκλήρου την προσδοκία τους για το σύστημα αμοιβής με αποτέλεσμα να είναι και συγκριτικά μειωμένο το ποσοστό που πραγματοποίησαν μερικώς τη συγκεκριμένη προσδοκία. Σε σχέση με την προσδοκία της μείωσης της αποχώρησης προσωπικού, συγκριτικά μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων με απασχόληση 20-49 άτομα δεν πραγματοποίησαν την προσδοκία τους (50%) με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται συγκριτικά μειωμένο το ποσοστό που πραγματοποίησαν εξ ολοκλήρου την προσδοκία τους (17%).

Κατά κατάσταση μελέτης, ποσοστό 50% των επιχειρήσεων που δεν υλοποίησαν τις εισηγήσεις που είχαν συμφωνηθεί δεν πραγματοποίησαν την προσδοκία τους σε σχέση με τη μείωση στην αποχώρηση προσωπικού. Παράλληλα, συγκρίνοντας τα ποσοστά των επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει τις εισηγήσεις που είχαν συμφωνηθεί και αυτών που δεν τις έχουν υλοποιήσει σε σχέση με κάθε προσδοκία, παρατηρείται ότι το ποσοστό αυτών που δεν έχουν πραγματοποιήσει τις προσδοκίες τους είναι ψηλότερο σε όλες τις προσδοκίες για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν υλοποιήσει τις εισηγήσεις που είχαν συμφωνηθεί.

Στους πίνακες 4.5 και 4.6 του Παραρτήματος 4 παρουσιάζεται ο βαθμός πραγματοποίησης των προσδοκιών στο πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» κατά μέγεθος απασχόλησης και κατάσταση μελέτης αντίστοιχα.

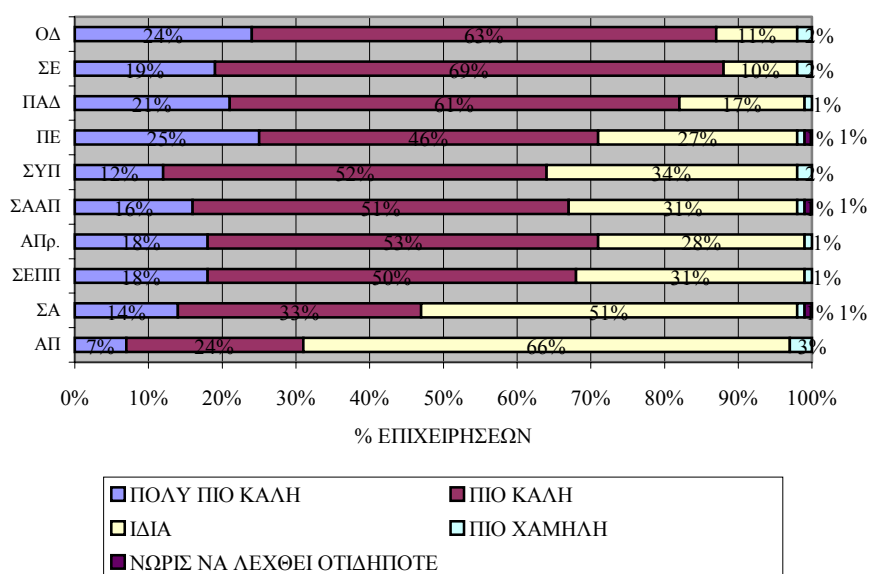
7.2.2. Βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης

Στο Σχεδιάγραμμα 21 αναλύεται ο **βαθμός απόδοσης** των επιχειρήσεων στο πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού».

Όπως φαίνεται από το Σχεδιάγραμμα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εκτιμούν ότι **βελτιώθηκε η απόδοση σε όλα τα θέματα μετά την έγκριση της μελέτης ή και την εφαρμογή των εισηγήσεων που απορρέουν από αυτή**. Εξαίρεση αποτελούν το σύστημα αμοιβής και

η μείωση στην αποχώρηση προσωπικού, όπου για τις περισσότερες επιχειρήσεις η απόδοση δεν έχει βελτιωθεί.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



- ΟΔ: Οργανωτική Δομή
- ΣΕ: Σύστημα Επικοινωνίας
- ΠΑΔ: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- ΠΕ: Περιγραφές Εργασίας
- ΣΥΠ: Σύστημα Υποκίνησης Προσωπικού
- ΣΑΑΠ: Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού
- ΑΠρ.: Αρχείο Προσωπικού
- ΣΕΠΠ: Σύστημα Επιλογής / Πρόσληψης Προσωπικού
- ΣΑ: Σύστημα Αμοιβής
- ΑΠ: Αποχώρηση Προσωπικού

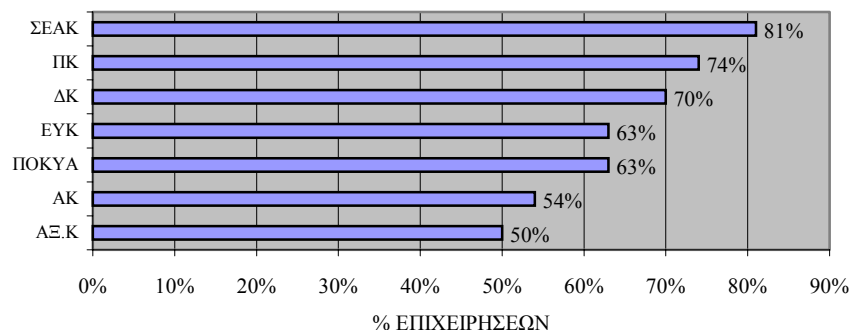
Κατά μέγεθος επιχείρησης και κατάσταση μελέτης, δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις από τα συνολικά αποτελέσματα. Στους πίνακες 4.7 και 4.8 του Παραρτήματος 4 παρουσιάζονται τα αντίστοιχα στοιχεία.

7.3. Ειδικές επιδράσεις στην Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

7.3.1. Προσδοκίες των επιχειρήσεων και βαθμός πραγματοποίησής τους

Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο, οι οποίες εξετάστηκαν σε σχέση με το πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» και το αντίστοιχο ποσοστό επιχειρήσεων που συγκέντρωσε κάθε προσδοκία παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 22. Σύμφωνα με τα συνολικά αποτελέσματα, το σύστημα εντοπισμού αναγκών κατάρτισης είναι η προσδοκία με τις μεγαλύτερες προτιμήσεις για τις επιχειρήσεις (81%). Ακολουθούν το πλάνο κατάρτισης (74%) και οι δραστηριότητες κατάρτισης (70%), ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι όλα τα θέματα που εξετάστηκαν ήταν προσδοκία για τουλάχιστον την πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



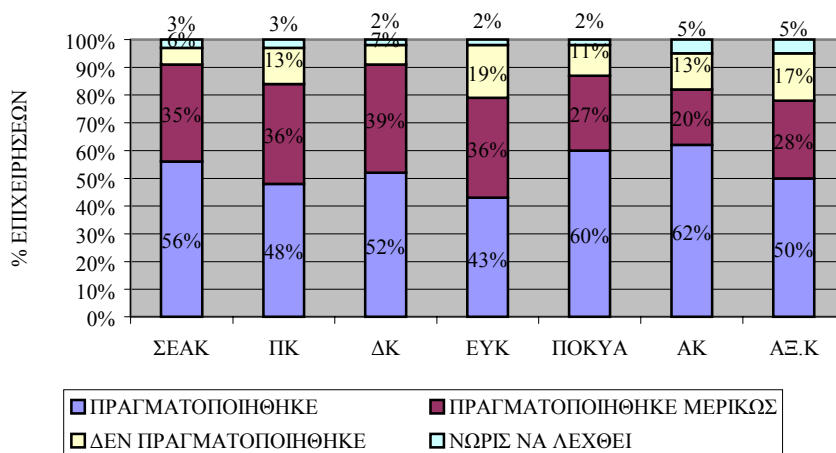
ΣΕΑΚ:	Σύστημα Εντοπισμού Αναγκών Κατάρτισης
ΠΚ:	Πλάνο Κατάρτισης
ΔΚ:	Δραστηριότητες Κατάρτισης
ΕΥΚ:	Ενίσχυση Υποδομής Κατάρτισης
ΠΟΚΥΑ:	Προγραμματισμός και Οργάνωση Κατάρτισης από Υπεύθυνο Άτομο
ΑΚ:	Αρχείο Κατάρτισης
ΑΞ.Κ:	Αξιολόγηση Κατάρτισης

Στο Σχεδιάγραμμα 23 παρουσιάζεται διαγραμματικά η εκτίμηση του βαθμού πραγματοποίησης των προσδοκιών των επιχειρήσεων στο πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού». Όπως

φαίνεται από τα αποτελέσματα, το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων που είχαν ως προσδοκία το κάθε θέμα, έχουν πραγματοποιήσει εξ ολοκλήρου την προσδοκία τους ενώ ακολουθεί το ποσοστό αυτών που την έχουν πραγματοποιήσει μερικώς.

Αξιοσημείωτο είναι ότι σε όλες τις προσδοκίες, το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν πραγματοποιήσει κάθε προσδοκία είναι μεγαλύτερο στις επιχειρήσεις με απασχόληση **10-19 άτομα** συγκριτικά με άλλα μεγέθη απασχόλησης. Παράλληλα, συγκριτικά μεγάλο παρουσιάζεται το ποσοστό των επιχειρήσεων σε αυτό το μέγεθος απασχόλησης, οι οποίες δεν πραγματοποίησαν την προσδοκία που είχαν σε σχέση με την ενίσχυση της υποδομής κατάρτισης (31%), ενώ συγκριτικά μικρό παρουσιάζεται το ποσοστό που έχουν πραγματοποιήσει μερικώς τη συγκεκριμένη προσδοκία (15%).

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



- ΣΕΑΚ: Σύστημα Εντοπισμού Αναγκών Κατάρτισης
- ΠΚ: Πλάνο Κατάρτισης
- ΔΚ: Δραστηριότητες Κατάρτισης
- ΕΥΚ: Ενίσχυση Υποδομής Κατάρτισης
- ΠΟΚΥΑ: Προγραμματισμός και Οργάνωση Κατάρτισης από Υπεύθυνο Άτομο
- ΑΚ: Αρχείο Κατάρτισης
- ΑΞ.Κ: Αξιολόγηση Κατάρτισης

Κατά κατάσταση μελέτης, οι επιχειρήσεις με μερική συμπλήρωση του Σχεδίου έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά που δεν πραγματοποίησαν τις προσδοκίες τους. Εξαίρεση αποτελεί το σύστημα εντοπισμού αναγκών κατάρτισης. Συγκριτικά με τα συνολικά αποτελέσματα, μεγάλο παρουσιάζεται το ποσοστό των επιχειρήσεων με μερική συμπλήρωση, οι οποίες δεν πραγματοποίησαν τις προσδοκίες τους σε σχέση με τα θέματα του πλάνου κατάρτισης (29%) και αρχείου κατάρτισης (33%).

Στους πίνακες 4.9 και 4.10 του Παραρτήματος 4 παρουσιάζεται ο βαθμός πραγματοποίησης των προσδοκιών στο πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» κατά μέγεθος επιχείρησης και κατάσταση μελέτης αντίστοιχα.

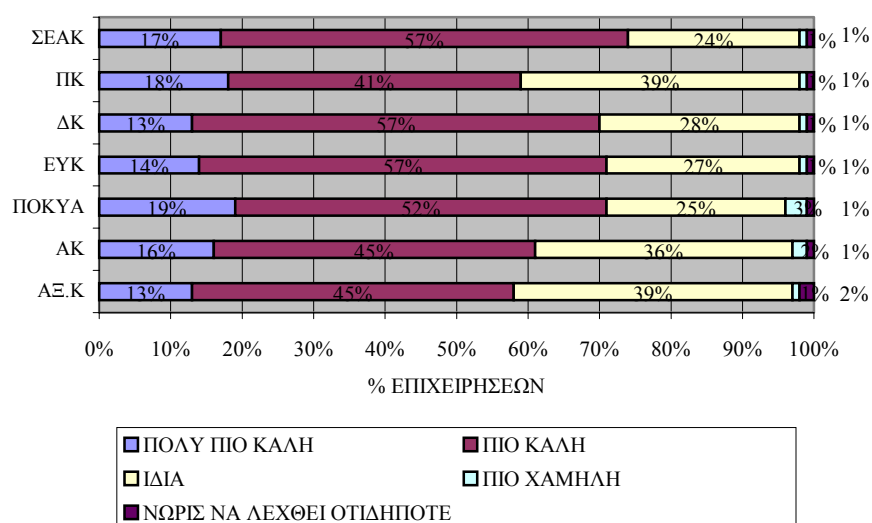
7.3.2. Βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε κάθε θέμα του πεδίου «Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» **έχουν αξιολογήσει την απόδοσή τους**, σύμφωνα με το Σχεδιάγραμμα 24, **πιο καλή έως πολύ πιο καλή συγκρινόμενη με την απόδοση πριν την έγκριση της μελέτης και την εφαρμογή των εισηγήσεων**. Η καλύτερη απόδοση παρατηρείται στο σύστημα εντοπισμού αναγκών κατάρτισης (74%), στον προγραμματισμό και οργάνωση κατάρτισης από υπεύθυνο άτομο (71%), στην ενίσχυση υποδομής κατάρτισης (71%) και στις δραστηριότητες κατάρτισης (70%) αφού η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχουν αποδώσει πιο καλά έως πολύ πιο καλά.

Κατά μέγεθος επιχείρησης, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις με απασχόληση 50+ άτομα έχουν ωφεληθεί περισσότερο συγκριτικά με τα άλλα μεγέθη επιχειρήσεων αφού έχουν και τα μεγαλύτερα ποσοστά σε όλες τις προσδοκίες πιο καλής/πολύ πιο καλής απόδοσης. **Κατά κατάσταση μελέτης**, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει και τις εισηγήσεις που είχαν συμφωνηθεί έχουν επίσης ωφεληθεί περισσότερο συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις που δεν είχαν υλοποιήσει τις εισηγήσεις. Παράλληλα, συγκριτικά ψηλά σε ορισμένα θέματα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δεν έχουν υλοποιήσει τις εισηγήσεις της μελέτης και αξιολογούν την απόδοσή τους συγκριτικά στα ίδια επίπεδα όπως πριν την έγκριση της

μελέτης. Η διαπίστωση αυτή αφορά κυρίως το πλάνο κατάρτισης (56%), αρχείο κατάρτισης (52%), προγραμματισμό και οργάνωση κατάρτισης από υπεύθυνο άτομο (48%) και αξιολόγηση κατάρτισης (56%).

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**



- ΣΕΑΚ: Σύστημα Εντοπισμού Αναγκών Κατάρτισης
- ΠΚ: Πλάνο Κατάρτισης
- ΔΚ: Δραστηριότητες Κατάρτισης
- ΕΥΚ: Ενίσχυση Υποδομής Κατάρτισης
- ΠΟΚΥΑ: Προγραμματισμός και Οργάνωση Κατάρτισης από Υπεύθυνο Άτομο
- ΑΚ: Αρχείο Κατάρτισης
- ΑΞ.Κ: Αξιολόγηση Κατάρτισης

Στους πίνακες 4.11 και 4.12 του Παραρτήματος 4 παρουσιάζεται ο βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων στο πεδίο «Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» κατά μέγεθος απασχόλησης και κατάσταση μελέτης αντίστοιχα.

8. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑνΑΔ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ

Πρόσθετα από τις γενικές και ειδικές επιδράσεις από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ, κρίθηκε σκόπιμο όπως αξιολογηθεί και ο βαθμός ικανοποίησης στα πλαίσια της συνεργασίας των επιχειρήσεων με την ΑνΑΔ και τους Συμβουλευτικούς Οίκους.

8.1. Συνεργασία Επιχειρήσεων με ΑνΑΔ

8.1.1. Βαθμός ικανοποίησης επιχειρήσεων από ΑνΑΔ

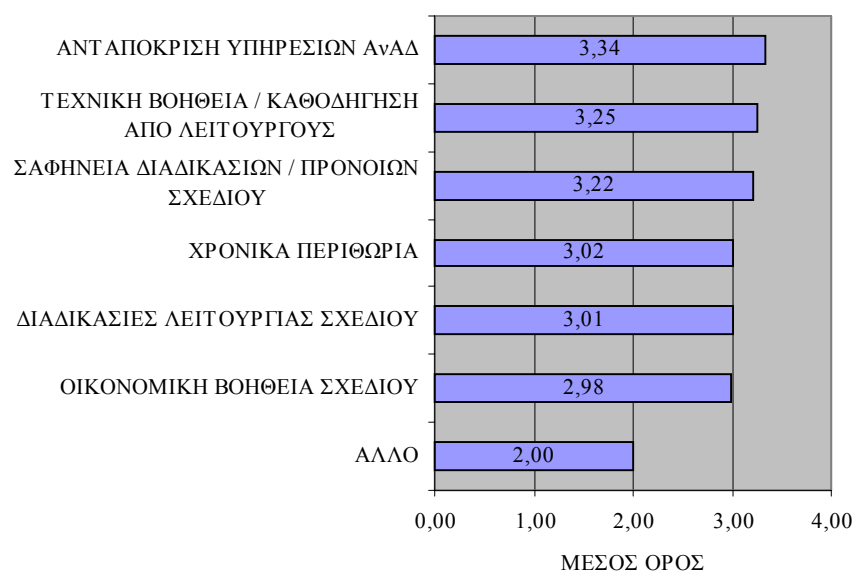
Η αξιολόγηση του **βαθμού ικανοποίησης των επιχειρήσεων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με την Αρχή** αφορούσε τις λειτουργικές πρόνοιες και την οικονομική βοήθεια του Σχεδίου. Συγκεκριμένα, αξιολογήθηκαν τα ακόλουθα θέματα:

- Ανταπόκριση υπηρεσιών ΑνΑΔ.
- Τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση από Λειτουργούς.
- Σαφήνεια διαδικασιών/προνοιών Σχεδίου (π.χ. ενημερωτικά έντυπα).
- Χρονικά περιθώρια (π.χ. 6 μήνες για ετοιμασία μελέτης, 6 μήνες για υλοποίηση εισηγήσεων).
- Οικονομική βοήθεια Σχεδίου.
- Διαδικασίες λειτουργίας Σχεδίου (π.χ. έγκριση αίτησης/ μελέτης, καταβολή χορηγήματος, έντυπο αίτησης-πρότασης επιχείρησης, έντυπα καταβολής χορηγήματος).

Σύμφωνα με το Σχεδιάγραμμα 25, **σε όλα τα θέματα που έχουν εξεταστεί γενικά παρατηρείται μεγάλος βαθμός ικανοποίησης από τις επιχειρήσεις**. Κατά μέσο όρο, ο μεγαλύτερος βαθμός ικανοποίησης αφορά την ανταπόκριση υπηρεσιών της Αρχής (3,34), ενώ ο μικρότερος αφορά την οικονομική βοήθεια του Σχεδίου (2,98) η οποία όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, δεν

υπερβαίνει το 75% του κόστους ετοιμασίας της μελέτης με ανώτατο ποσό τις £4.000.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΑνΑΔ



Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ μεγάλος

Κατά μέγεθος επιχείρησης και κατάσταση μελέτης δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις, ενώ τα στοιχεία παρουσιάζονται αντίστοιχα στους πίνακες 5.1 και 5.2 του Παραρτήματος 5.

Παρά το σχετικά μεγάλο κατά μέσο όρο βαθμό ικανοποίησης από τις επιχειρήσεις, παρατηρείται ένα ποσοστό επιχειρήσεων οι οποίες έχουν αξιολογήσει τη συνεργασία τους με την Αρχή σε συγκεκριμένα θέματα είτε με μικρό ή με μέτριο βαθμό ικανοποίησης. Τα ποσοστά τέτοιας αξιολόγησης σε κάθε θέμα έχουν ως ακολούθως:

- Χρονικά περιθώρια (π.χ. 6 μήνες για ετοιμασία μελέτης/ υλοποίηση εισηγήσεων) (18%).
- Διαδικασίες λειτουργίας Σχεδίου (π.χ. έγκριση αίτησης/ μελέτης, καταβολή χορηγήματος, έντυπο αίτησης-πρότασης επιχείρησης, έντυπα καταβολής χορηγήματος) (18%).
- Οικονομική βοήθεια Σχεδίου (16%).
- Τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση από Λειτουργούς (10%).
- Σαφήνεια διαδικασιών/προνοιών Σχεδίου (π.χ. ενημερωτικά έντυπα) (7%).
- Ανταπόκριση υπηρεσιών ΑνΑΔ (2%).

Σε σχέση με τα χρονικά περιθώρια τα οποία καθορίζονται από το Σχέδιο, θέμα το οποίο παρουσίασε, μαζί με τις διαδικασίες λειτουργίας του Σχεδίου, τα μεγαλύτερα συγκριτικά ποσοστά μη ικανοποίησης, οι κυριότεροι λόγοι που αναφέρθηκαν ήταν ο φόρτος εργασίας των επιχειρήσεων και ο περιορισμένος χρόνος των 6 μηνών για την υλοποίηση των εισηγήσεων.

Όσον αφορά τις διαδικασίες λειτουργίας του Σχεδίου, οι λόγοι οι οποίοι έχουν δοθεί είναι:

- Η διαδικασία όπως εφαρμόζεται σήμερα είναι χρονοβόρα και χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό γραφειοκρατίας.
- Οι επισκέψεις των Λειτουργών της Αρχής στην επιχείρηση είναι περιορισμένες.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, δημιουργούνται καθυστερήσεις στις πληρωμές των επιχειρήσεων ενώ παρατηρούνται και περιπτώσεις καθυστέρησης στην έγκριση της αίτησης/ μελέτης. Σημειώνεται εδώ, ότι σύμφωνα με τις διαδικασίες του Σχεδίου, η Αρχή ανταποκρίνεται προς την επιχείρηση εντός 15 ημερών μετά που ο αρμόδιος Λειτουργός αναλαμβάνει το χειρισμό στα διάφορα στάδια του Σχεδίου.

Τα κάτω ψηλά ποσοστά μη ικανοποίησης από την οικονομική βοήθεια του Σχεδίου οφείλονται στο ποσό επιχορήγησης το οποίο υποστηρίζεται ότι είναι χαμηλό και στη μη παροχή οικονομικής

βοήθειας στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να υποβάλει αίτηση για διεκπεραίωση παρόμοιας μελέτης.

Όσον αφορά την τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση από Λειτουργούς, ο κυριότερος λόγος της μη ικανοποιητικής συνεργασίας αφορά την περιορισμένη συμβολή του Λειτουργού στη διαδικασία ετοιμασίας/έγκρισης μελέτης και υλοποίησης των εισηγήσεων τόσο από πλευράς χρόνου όσο και από πλευράς παροχής τεχνικής βοήθειας και καθοδήγησης.

8.1.2. Εισηγήσεις από επιχειρήσεις για βελτίωση του Σχεδίου

Από το ποσοστό επιχειρήσεων (44%) οι οποίες έχουν αξιολογήσει τη συνεργασία τους με την Αρχή σε συγκεκριμένα θέματα είτε με μικρό ή με μέτριο βαθμό ικανοποίησης, έχει ζητηθεί όπως δώσουν συγκεκριμένες **εισηγήσεις με στόχο τη βελτίωση του Σχεδίου στα πλαίσια της συνεργασίας επιχείρησης - ΑνΑΔ**.

Το μεγαλύτερο ποσοστό από τις πιο πάνω επιχειρήσεις (37%) έχουν αναφέρει τη βελτίωση των εντύπων που χρησιμοποιούνται με στόχο την ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας και την απλοποίηση της διαδικασίας.

Παράλληλα, τέθηκε θέμα σε σχέση με τα χρονικά περιθώρια τα οποία δίδονται, ιδιαίτερα για την υλοποίηση των εισηγήσεων της μελέτης (26%). Για το θέμα αυτό έγινε εισήγηση για καθορισμό των χρονικών περιθωρίων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, αφού όσο πιο μικρή είναι η επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολη είναι η υλοποίηση των εισηγήσεων στον καθορισμένο χρόνο λόγω και των προβλημάτων υποδομής που υπάρχουν (6%).

Αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό που αφορά και την οικονομική βοήθεια του Σχεδίου, για την οποία ποσοστό 26% των επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι η επιχορήγηση χρειάζεται να αυξηθεί. Με αυτό τον τρόπο αναμένεται ότι και ο Σύμβουλος θα αφιερώνει περισσότερο χρόνο μέσα στις επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τις διαδικασίες του Σχεδίου, ποσοστό 17% των επιχειρήσεων έχουν δώσει κάποιες εισηγήσεις για βελτίωση. Σε σχέση

με την έγκριση της αίτησης - πρότασης του Σχεδίου, γίνεται εισήγηση όπως εγκρίνεται η ετοιμασία μελέτης και από εσωτερικό Σύμβουλο της επιχείρησης. Επίσης, κάθε επιχείρηση να δικαιούται να επανυποβάλει αίτηση για την ετοιμασία δεύτερης μελέτης μετά από μερικά χρόνια ανεξάρτητα με το εάν παρατηρήθηκαν ή όχι σημαντικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση.

Σε σχέση με την τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση από Λειτουργούς της Αρχής, αναφέρθηκε ότι αναμένεται ουσιαστικότερη συνεισφορά τους στην ετοιμασία της μελέτης και υλοποίηση των εισηγήσεων (11%).

8.2. Συνεργασία Επιχειρήσεων με Συμβουλευτικούς Οίκους

8.2.1. Βαθμός ικανοποίησης επιχειρήσεων από Συμβουλευτικούς Οίκους

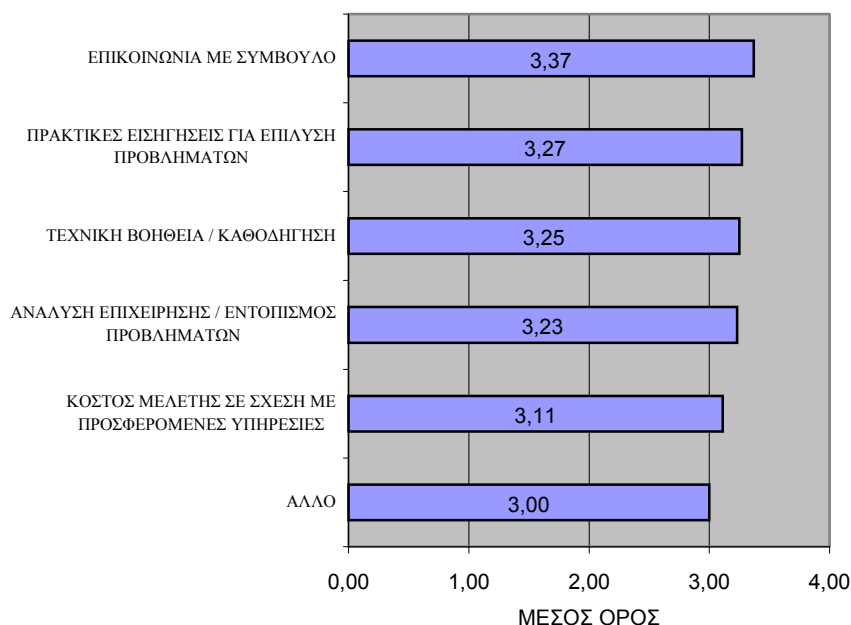
Τα θέματα τα οποία αξιολογήθηκαν από τις επιχειρήσεις στα πλαίσια της συνεργασίας τους με το Συμβουλευτικό Οίκο/Συμβούλους είναι τα ακόλουθα:

- Επικοινωνία με Σύμβουλο.
- Τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση.
- Ανάλυση επιχείρησης/εντοπισμός προβλημάτων.
- Πρακτικές εισηγήσεις για επίλυση προβλημάτων.
- Κόστος μελέτης σε σχέση με προσφερόμενες υπηρεσίες.

Όπως και στην περίπτωση της εκτίμησης του βαθμού ικανοποίησης στα πλαίσια συνεργασίας με την Αρχή, έτσι και στην περίπτωση της εκτίμησης του βαθμού ικανοποίησης στα πλαίσια συνεργασίας με τους Συμβουλευτικούς Οίκους, **σε όλα τα θέματα που έχουν εξεταστεί γενικά παρατηρείται μεγάλος βαθμός ικανοποίησης από τις επιχειρήσεις.** Σύμφωνα με το Σχεδιάγραμμα 26, κατά μέσο όρο, ο μεγαλύτερος βαθμός ικανοποίησης παρατηρείται στην επικοινωνία με το Σύμβουλο (3,37), ενώ ο μικρότερος βαθμός ικανοποίησης παρατηρείται στο κόστος της μελέτης συγκριτικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες (3,11). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν την ετοιμασία σχετικής μελέτης αλλά δεν περιλαμβάνουν οποιαδήποτε βοήθεια ή

καθοδήγηση όσον αφορά την υλοποίηση των συμφωνηθέντων βραχυπρόθεσμων εισηγήσεων.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ /
ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ



Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ μεγάλος

Κατά μέγεθος επιχείρησης και κατάσταση μελέτης δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις. Τα στοιχεία παρουσιάζονται αντίστοιχα στους πίνακες 5.3 και 5.4 του Παραρτήματος 5.

Όπως και στην περίπτωση αξιολόγησης του βαθμού ικανοποίησης των επιχειρήσεων στα πλαίσια συνεργασίας τους με την Αρχή, έτσι και σε αυτή την περίπτωση εντοπίζεται ένα ποσοστό επιχειρήσεων οι οποίες έχουν αξιολογήσει τη συνεργασία τους με τους

Συμβουλευτικούς Οίκους/Συμβούλους σε συγκεκριμένα θέματα είτε με μικρό ή με μέτριο βαθμό ικανοποίησης. Τα πιο σημαντικά ποσοστά της αξιολόγησης αυτής σε κάθε θέμα έχουν ως ακολούθως:

- Κόστος μελέτης σε σχέση με προσφερόμενες υπηρεσίες (14%).
- Ανάλυση επιχείρησης/εντοπισμός προβλημάτων (13%).
- Τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση (10%).
- Πρακτικές εισηγήσεις για επίλυση προβλημάτων (10%).
- Επικοινωνία με Σύμβουλο (8%).

Οι λόγοι που αναφέρθηκαν από τις επιχειρήσεις για τη μη ικανοποίηση τους από τους Συμβούλους αναφορικά με το κόστος της μελέτης σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες αφορούν:

- Το υψηλό κόστος συγκριτικά με το χρόνο που αφιέρωσε ο Σύμβουλος και την ποιότητα στις υπηρεσίες που πρόσφερε.
- Το ότι ο Σύμβουλος δεν παρείχε οποιαδήποτε βοήθεια στην επιχείρηση για την υλοποίηση των εισηγήσεων.
- Οι προσπάθειες Συμβούλων για χρέωση των επιχειρήσεων με μεγαλύτερο από το συμφωνηθέν ποσό με στόχο την προσφορά περισσότερων υπηρεσιών.

Στην ανάλυση της επιχείρησης και στον εντοπισμό των προβλημάτων, αριθμός επιχειρήσεων δεν έχουν μείνει ικανοποιημένες λόγω της μη διάθεσης του κατάλληλου χρόνου από το Σύμβουλο ή λόγω του υπερβολικού φόρτου εργασίας της επιχείρησης με αποτέλεσμα να είναι πολύ περιορισμένος ο χρόνος του Συμβούλου μέσα στην επιχείρηση. Τέτοιες συνθήκες δημιουργούν προβλήματα όπως είναι η επιφανειακή ανάλυση των προβλημάτων ή η θεωρητική προσέγγιση των προβλημάτων της επιχείρησης.

Όσον αφορά τις πρακτικές εισηγήσεις που έχουν δοθεί για την επίλυση των προβλημάτων τους, οι λόγοι της μη ικανοποίησης των επιχειρήσεων είναι:

- Η αμφισβήτηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των Συμβούλων στην παροχή πρακτικών εισηγήσεων.
- Η μη άμεση σύνδεση των εισηγήσεων που δόθηκαν με τα προβλήματα που είχαν εντοπιστεί.
- Ο περιορισμένος βαθμός αποτελεσματικότητας των εισηγήσεων μετά την υλοποίηση τους.
- Ο πολύ περιορισμένος αριθμός νέων και καινοτόμων εισηγήσεων οι οποίες δεν ήταν γνωστές στην επιχείρηση.

Η τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση η οποία δόθηκε από το Σύμβουλο βαθμολογήθηκε ως μη ικανοποιητική από περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων κυρίως λόγω της μη διάθεσης ικανοποιητικού χρόνου αλλά και λόγω της μη πρακτικής καθοδήγησης από το Σύμβουλο. Παράλληλα, εντοπίστηκαν περιπτώσεις όπου ο Σύμβουλος δε βοήθησε την επιχείρηση στην υλοποίηση των εισηγήσεων της μελέτης, πράγμα το οποίο σημειώνεται ότι δεν αναμενόταν να γίνει στα πλαίσια του Σχεδίου, ενώ σε κάποιες άλλες περιπτώσεις υπήρχε πίεση χρόνου και φόρτος εργασίας από πλευράς της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να είναι πολύ περιορισμένος ο χρόνος του Συμβούλου μέσα στην επιχείρηση.

8.2.2. Εισηγήσεις από επιχειρήσεις για βελτίωση του Σχεδίου

Από το ποσοστό επιχειρήσεων οι οποίες έχουν αξιολογήσει τη συνεργασία τους με το Συμβουλευτικό Οίκο/Σύμβουλο σε συγκεκριμένα θέματα είτε με μικρό ή με μέτριο βαθμό ικανοποίησης, έχει ζητηθεί όπως δώσουν συγκεκριμένες **εισηγήσεις με στόχο τη βελτίωση του Σχεδίου στα πλαίσια της συνεργασίας επιχείρησης – Συμβουλευτικού Οίκου/Συμβούλου**.

Η πλειοψηφία των πιο πάνω επιχειρήσεων (63%) έχουν δώσει εισηγήσεις αναφορικά με τα **κριτήρια αποδοχής Συμβούλων** στο Σχέδιο. Υποστηρίζεται όπως τα κριτήρια αυτά γίνουν περισσότερο αυστηρά ενώ οι Σύμβουλοι που γίνονται αποδεκτοί για κάθε περίπτωση να έχουν τις ανάλογες εμπειρίες σύμφωνα με τον τομέα δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Παράλληλα, γίνεται εισήγηση όπως υπάρχει συνεχής αξιολόγηση των ικανοτήτων των Συμβούλων μετά από εμπειρίες που αποκτούν μέσα στις επιχειρήσεις στα πλαίσια

της συνεργασίας τους με την Αρχή. Τέτοια αξιολόγηση θα αφορά κυρίως την ανταπόκριση και βοήθεια που δίδεται προς τις επιχειρήσεις από τους Συμβούλους με ενδεχόμενο μελλοντικής απόρριψης κάποιου Συμβούλου σε περίπτωση μη ικανοποιητικής απόδοσης και επαγγελματικής συμπεριφοράς.

Πρόσθετη εισήγηση αφορά τις **υποχρεώσεις του Συμβούλου** (44%). Αναμένεται από την Αρχή να ενημερώνει την επιχείρηση για τις ακριβείς υποχρεώσεις του Συμβούλου, ο οποίος σύμφωνα με τις επιχειρήσεις θα πρέπει να συμβάλλει θετικά στην υλοποίηση των εισηγήσεων που πηγάζουν από τις μελέτες. Παράλληλα, αναμένεται από το Σύμβουλο να δώσει περισσότερη έμφαση στον εντοπισμό των προβλημάτων της επιχείρησης αλλά και περισσότερο εξειδικευμένες και πρακτικές εισηγήσεις αναφορικά με τα διάφορα συστήματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.

9. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ ΜΕ ΑνΑΔ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Εκτός από την εξέταση του βαθμού ικανοποίησης των επιχειρήσεων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με την Αρχή και τους Συμβουλευτικούς Οίκους/Συμβούλους, κρίθηκε σημαντικό όπως εξεταστεί και ο βαθμός ικανοποίησης των Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με την Αρχή και τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, εξετάζεται η συμβολή της Αρχής στην ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ τους ενώ εξετάζονται και τα κριτήρια αποδοχής των Συμβούλων και οι ανάγκες κατάρτισης/ανάπτυξης τους. Η συλλογή και ανάλυση των πιο πάνω στοιχείων, όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 1, αφορά 15 Συμβουλευτικούς Οίκους, οι οποίοι μέχρι την 31/6/2001 είχαν τη μεγαλύτερη συμμετοχή στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής από πλευράς αριθμού αιτήσεων-προτάσεων.

9.1. Συνεργασία Συμβουλευτικών Οίκων με ΑνΑΔ

9.1.1. Βαθμός ικανοποίησης Συμβουλευτικών Οίκων από τη συνεργασία τους με την ΑνΑΔ

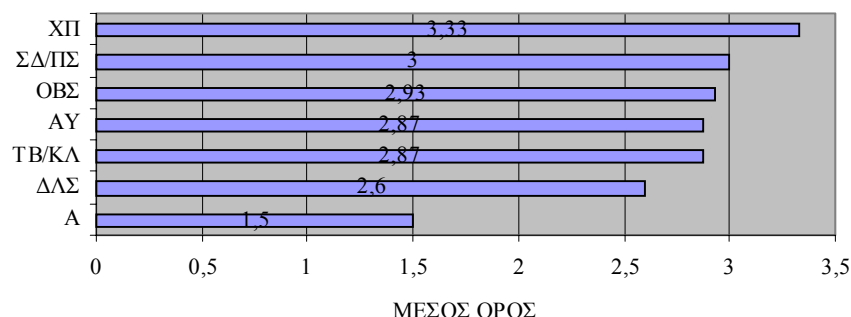
Τα θέματα τα οποία αξιολογήθηκαν από τους 15 Συμβουλευτικούς Οίκους στα πλαίσια της συνεργασίας τους με την Αρχή αφορούν τις λειτουργικές πρόνοιες και την οικονομική βοήθεια του Σχεδίου. Συγκεκριμένα, αξιολογήθηκαν τα ακόλουθα:

- Ανταπόκριση υπηρεσιών ΑνΑΔ.
- Τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση από Λειτουργούς.
- Σαφήνεια διαδικασιών/προνοιών Σχεδίου (π.χ. ενημερωτικά έντυπα).
- Χρονικά περιθώρια (π.χ. 6 μήνες για ετοιμασία μελέτης, 6 μήνες για υλοποίηση εισηγήσεων).
- Οικονομική βοήθεια Σχεδίου.

- Διαδικασίες λειτουργίας Σχεδίου (π.χ. έγκριση αίτησης/ μελέτης, καταβολή χορηγήματος, έντυπο αίτησης επιχείρησης, έντυπο καταβολής χορηγήματος).

Σύμφωνα με το Σχεδιάγραμμα 27, όπου παρουσιάζεται διαγραμματικά ο βαθμός ικανοποίησης των Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με την Αρχή, φαίνεται ότι κατά μέσο όρο ο βαθμός ικανοποίησης είναι μεγάλος.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑνΑΔ



ΧΠ:	Χρονικά Περιθώρια
ΣΔ/ΠΣ:	Σαφήνεια Διαδικασιών/Προνοιών Σχεδίου
ΟΒΣ:	Οικονομική Βοήθεια Σχεδίου
ΑΥ:	Ανταπόκριση Υπηρεσιών ΑνΑΔ
ΤΒ/ΚΛ:	Τεχνική Βοήθεια/Καθοδήγηση από Λειτουργούς
ΔΛΣ:	Διαδικασίες Λειτουργίας Σχεδίου
Α:	Άλλο

Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ μεγάλος

Περισσότερη ικανοποίηση φαίνεται να υπάρχει στα χρονικά περιθώρια του Σχεδίου (3,33) ενώ μικρότερος βαθμός ικανοποίησης παρατηρείται στις διαδικασίες λειτουργίας του Σχεδίου (2,6). Ο συγκριτικά χαμηλός μέσος όρος αναφορικά με τις διαδικασίες λειτουργίας του Σχεδίου οφείλεται κυρίως στο ότι ποσοστό 53% των

Συμβουλευτικών Οίκων που έχουν εξεταστεί έχουν αξιολογήσει το θέμα αυτό με μέτριο βαθμό ικανοποίησης.

Αν και το ποσοστό των Συμβουλευτικών Οίκων που έχουν αξιολογήσει το κάθε θέμα με μικρό ή μέτριο βαθμό ικανοποίησης είναι περιορισμένο, με εξαίρεση τις διαδικασίες λειτουργίας του Σχεδίου, εντούτοις έχουν εξεταστεί οι συγκεκριμένοι **λόγοι της μη ικανοποίησης τους**.

Αναφορικά με το θέμα των **διαδικασιών λειτουργίας του Σχεδίου**, όπου ποσοστό 53% των Συμβουλευτικών Οίκων τις έχουν αξιολογήσει ως μέτριες, οι κύριοι λόγοι που έχουν αναφερθεί είναι οι καθυστερήσεις που παρατηρούνται στην προώθηση εξέτασης αιτήσεων επιχειρήσεων λόγω γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Το θέμα της **ανταπόκρισης των υπηρεσιών της ΑνΑΔ**, αξιολογήθηκε από μικρό μέχρι μέτριο από ποσοστό 27% των Συμβουλευτικών Οίκων. Κύριοι λόγοι αφορούν τις καθυστερήσεις που παρατηρούνται στην ανταπόκριση των Λειτουργών της Αρχής, ενώ υποστηρίζεται ότι σε κάποιες περιπτώσεις η βοήθεια η οποία παρέχεται από την Αρχή δεν είναι ικανοποιητική.

Ποσοστό 27% των Συμβουλευτικών Οίκων υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει **σαφήνεια** στις **διαδικασίες/πρόνοιες του Σχεδίου**. Αυτό οφείλεται στη συχνή διαφοροποίηση των εντύπων της Αρχής ενώ εντοπίζονται και περιθώρια βελτίωσης ως προς την καθοδήγηση την οποία παρέχουν. Παράλληλα, υποστηρίζεται ότι θα πρέπει να υπάρξει περισσότερη ενημέρωση και διαφάνεια από την Αρχή προς τους Συμβούλους αναφορικά με τις διαδικασίες/πρόνοιες του Σχεδίου.

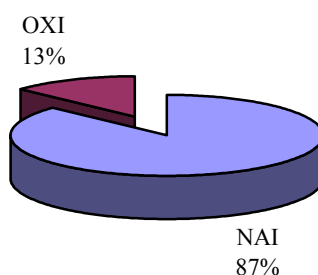
Όσον αφορά την **οικονομική βοήθεια του Σχεδίου**, όπου ποσοστό 27% των Συμβουλευτικών Οίκων την έχουν αξιολογήσει ως μέτρια, οι κύριοι λόγοι που έχουν αναφερθεί είναι το σχετικά μικρό ποσό επιχορήγησης και η διαπίστωση εκ μέρους τους της καταβολής του ίδιου ποσοστού επιχορήγησης που παρέχεται μεταξύ μικρών και μεγάλων σε μέγεθος απασχόλησης επιχειρήσεων.

Τέλος, αναφορικά με την **τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση από Λειτουργούς**, ποσοστό 20% των Συμβουλευτικών Οίκων δεν είναι

αρκετά ικανοποιημένοι, λόγω κάποιας αμφισβήτησης τεχνικών γνώσεων Λειτουργών της Αρχής.

Πέραν από το βαθμό ικανοποίησης των Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια συνεργασίας τους με την Αρχή, κρίθηκε σκόπιμο όπως εξεταστεί και το κατά πόσο οι συγκεκριμένοι Συμβουλευτικοί Οίκοι **εξακολουθούν να συνεργάζονται με την Αρχή** στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών. Σύμφωνα με το Σχεδιάγραμμα 28, ποσοστό 87% των Συμβουλευτικών Οίκων συνεχίζουν τη συνεργασία τους, ενώ μόνο ποσοστό 13% από αυτούς έχουν σταματήσει να συνεργάζονται με την Αρχή.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 28
ΣΥΝΕΧΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΑνΑΔ



Κύριοι λόγοι στην απόφαση Συμβουλευτικών Οίκων για τη **μη συνέχιση της συμμετοχής** τους στο Σχέδιο είναι ο αθέμιτος ανταγωνισμός και η δημιουργία στην αγορά τέτοιας νοοτροπίας μεταξύ των επιχειρήσεων οι οποίες απαιτούν την ετοιμασία των μελετών Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με την όσο το δυνατό μικρότερη οικονομική επιβάρυνση για τους ιδίους, σε βαθμό που να καθίσταται ασύμφορη η συμμετοχή των Συμβουλευτικών Οίκων στο Σχέδιο. Παράλληλα, οι καθυστερήσεις που κατά καιρούς παρατηρούνται στις πληρωμές λειτουργούν ως ανασταλτικός παράγοντας.

9.1.2. Εισηγήσεις από Συμβουλευτικούς Οίκους για βελτίωση του Σχεδίου

Παρά το γεγονός ότι στη μεγάλη πλειοψηφία τους οι Συμβουλευτικοί Οίκοι είναι ικανοποιημένοι από τη λειτουργία του Σχεδίου, εντούτοις ποσοστό 60% έχουν δώσει κάποιες **εισηγήσεις με στόχο τη βελτίωση της συνεργασίας τους με την Αρχή**.

Η πλειοψηφία των Συμβουλευτικών Οίκων που έχουν υποβάλει σχετικές εισηγήσεις (89%), έχουν δώσει κάποιες εισηγήσεις για βελτίωση του Σχεδίου που αφορούν την **απλοποίηση των διαδικασιών** και εντύπων που χρησιμοποιούνται. Αυτές είναι:

- Να διαφοροποιηθούν σημεία του περιεχομένου της επιστολής που αποστέλλεται στις περιπτώσεις που συμφωνείται να αναθεωρηθεί το περιεχόμενο της μελέτης έτσι ώστε να μη δημιουργούνται αμφιβολίες στην επιχείρηση για τις ικανότητες του Συμβούλου.
- Να μελετηθεί η δυνατότητα συνδυασμού των μελετών που ετοιμάζονται στα πλαίσια του Σχεδίου, μαζί με τις μελέτες για εισαγωγή του προτύπου ποιότητας ISO.
- Να μελετηθεί η δυνατότητα καθορισμού και υιοθέτησης διαδικασιών διαπίστευσης Συμβούλων.
- Να συνεχίζεται η βοήθεια προς την επιχείρηση από το Σύμβουλο και μετά την ολοκλήρωση της μελέτης και την υλοποίηση των εισηγήσεων. Η συνέχιση της συνεργασίας να επιχορηγείται από την Αρχή.
- Να επαναφερθεί η επιχορήγηση του σταδίου της υλοποίησης των Μεσοπρόθεσμων Εισηγήσεων της μελέτης, η οποία έχει καταργηθεί από 1/1/2001. Σημειώνεται ότι η συγκεκριμένη πρόνοια του Σχεδίου είχε καταργηθεί λόγω της υποβολής πολύ περιορισμένου αριθμού αιτήσεων.

Ποσοστό 78% των Συμβουλευτικών Οίκων, έχουν δώσει τέτοιες εισηγήσεις οι οποίες έχουν ως στόχο την παροχή περισσότερης **βοήθειας/διευκολύνσεων στους Συμβούλους** για το ρόλο που

διαδραματίζουν στο Σχέδιο. Πιο συγκεκριμένα έχουν υποβληθεί οι ακόλουθες εισηγήσεις:

- Να περιληφθεί πρόνοια για συναντήσεις μεταξύ αρμόδιου Λειτουργού της Αρχής και Συμβούλου με στόχο τη συζήτηση κάποιων ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Σημειώνεται ότι τέτοιες συναντήσεις γίνονται ήδη στις περιπτώσεις που ζητηθεί από τον ίδιο το Σύμβουλο.
- Να δοθούν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές προς τους Συμβούλους αναφορικά με τις απαιτήσεις της Αρχής για το περιεχόμενο, την ανάλυση, τα πορίσματα και τις εισηγήσεις και γενικά την ποιότητα των μελετών. Παρά το γεγονός ότι τέτοιες κατευθυντήριες γραμμές δίδονται και συζητούνται πάντοτε κατά την πρώτη συνάντηση στην επιχείρηση στην οποία είναι παρών τόσο ο Σύμβουλος όσο και ο αρμόδιος Λειτουργός της Αρχής, ίσως να χρειάζεται να δοθούν περισσότερες λεπτομέρειες μέσω ειδικών σεμιναρίων τύπου εργαστηρίου.

Εισηγήσεις έχουν επίσης δοθεί ως προς την **οικονομική βοήθεια** που παρέχει το Σχέδιο (33%) και αφορούν το ποσό επιχορήγησης για το οποίο γίνεται εισήγηση όπως αυτό είναι ανάλογο με το μέγεθος απασχόλησης καθώς και τη δυνατότητα να καταβάλλεται στο Σύμβουλο από την επιχείρηση συγκεκριμένο ποσοστό προκαταβολής για τις υπηρεσίες που θα προσφερθούν.

Τέλος, ποσοστό 22% των Συμβουλευτικών Οίκων αναφέρονται στα **χρονικά περιθώρια** του Σχεδίου τα οποία σε κάποιες περιπτώσεις δεν είναι ικανοποιητικά, ενώ παράλληλα γίνεται αναφορά και στη χρονική ανταπόκριση των Λειτουργών της Αρχής στα διάφορα στάδια της διαδικασίας υποβολής, έγκρισης και επιχορήγησης.

Παράλληλα με τις εισηγήσεις που έχουν δοθεί με στόχο τη βελτίωση της συνεργασίας των Συμβουλευτικών Οίκων με την Αρχή, ποσοστό 90% των Συμβουλευτικών Οίκων έχουν δώσει και κάποιες **εισηγήσεις με στόχο την αύξηση του βαθμού υλοποίησης των εισηγήσεων** που πηγάζουν από τις μελέτες και συμφωνούνται για

υλοποίηση στα πλαίσια του Σχεδίου, αφού έχει διαπιστωθεί ότι αυτές δεν υλοποιούνται σε ικανοποιητικό βαθμό.

Ποσοστό 90% των Συμβουλευτικών Οίκων έχουν δώσει εισηγήσεις για βελτίωση του **τρόπου με τον οποίο καταβάλλεται η επιχορήγηση** από την Αρχή. Οι εισηγήσεις που έχουν δοθεί παρατίθενται πιο κάτω:

- Να δίδεται από την Αρχή είτε το μεγαλύτερο ποσό της επιχορήγησης μετά και την υλοποίηση των εισηγήσεων που συμφωνούνται ή να είναι ισόποση η κατανομή της επιχορήγησης μεταξύ των δύο σταδίων της μελέτης. Ακόμη πιο αυστηρή εισήγηση είναι η πληρωμή ολόκληρου του ποσού της επιχορήγησης μετά την υλοποίηση των εισηγήσεων.
- Να απαιτείται η πληρωμή των Συμβούλων από τις επιχειρήσεις μετά την υλοποίηση των εισηγήσεων έτσι ώστε οι Σύμβουλοι να δεσμεύονται στην παροχή βοήθειας προς την επιχείρηση κατά τη διάρκεια της περιόδου υλοποίησης των εισηγήσεων.
- Οι εισηγήσεις οι οποίες συμφωνούνται για υλοποίηση να μην επιβαρύνουν με υψηλό οικονομικό κόστος την επιχείρηση.

Ο **ρόλος που διαδραματίζουν οι Σύμβουλοι** στην προσπάθεια αύξησης του βαθμού υλοποίησης των εισηγήσεων θεωρείται σημαντικός από ποσοστό 40% των Συμβουλευτικών Οίκων. Γίνεται εισήγηση όπως ο Σύμβουλος επιδεικνύει ενδιαφέρον και εμπλέκεται περισσότερο στην όλη διαδικασία προσπαθώντας να πείσει και τις επιχειρήσεις για τα οφέλη που προκύπτουν από την υλοποίηση των εισηγήσεων.

Παράλληλα έγινε αναφορά και στο **ρόλο που θα πρέπει να διαδραματίζει** η ίδια η **Αρχή** στην όλη προσπάθεια δίδοντας ως εισήγηση την παροχή των απαραίτητων κινήτρων από την Αρχή προς τις επιχειρήσεις και την εξάσκηση περισσότερης πίεσης προς αυτές.

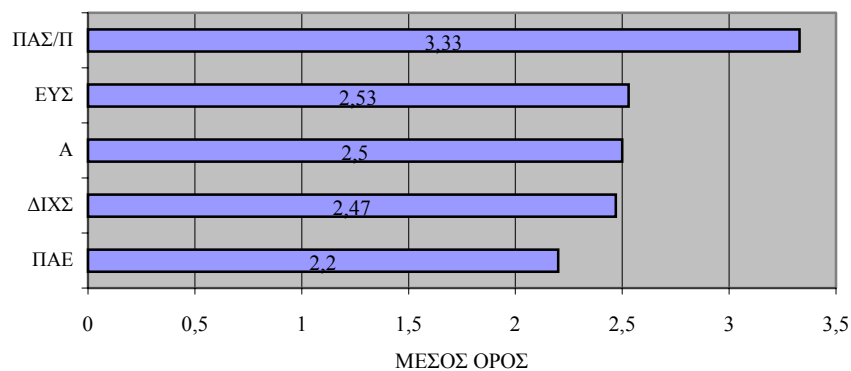
9.2. Συνεργασία Συμβουλευτικών Οίκων με Επιχειρήσεις

9.2.1. Βαθμός ικανοποίησης Συμβουλευτικών Οίκων από τη συνεργασία τους με τις Επιχειρήσεις

Τα θέματα τα οποία αξιολογήθηκαν από τους 15 Συμβουλευτικούς Οίκους στα πλαίσια της συνεργασίας τους με τις επιχειρήσεις αναφέρονται πιο κάτω, ενώ ο βαθμός ικανοποίησης τους για κάθε θέμα ξεχωριστά φαίνεται διαγραμματικά στο Σχεδιάγραμμα 29:

- Παροχή αναγκαίων στοιχείων/πληροφοριών.
- Διάθεση ικανοποιητικού χρόνου στο Σύμβουλο.
- Προθυμία για αλλαγές στην επιχείρηση.
- Εφαρμογή υποδείξεων και συμβουλών του Συμβούλου.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 29
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ
ΟΙΚΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΠΑΣ/Π: Παροχή Αναγκαίων Στοιχείων/Πληροφοριών
ΕΥΣ: Εφαρμογή Υποδείξεων και Συμβουλών του Συμβούλου
Α: Άλλο
ΔΙΧΣ: Διάθεση ικανοποιητικού χρόνου στο Σύμβουλο
ΠΑΕ: Προθυμία για Αλλαγές στην Επιχείρηση

Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ μεγάλος

Όπως φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 29, η εικόνα η οποία παρουσιάζεται δεν είναι τόσο θετική όσο στις προηγούμενες αναλύσεις του βαθμού ικανοποίησης μεταξύ των διαφόρων μερών. Μεγάλος βαθμός ικανοποίησης των Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με τις επιχειρήσεις εντοπίζεται μόνο στο θέμα της παροχής αναγκαίων στοιχείων/πληροφοριών από τις επιχειρήσεις. Ο μικρότερος βαθμός ικανοποίησης παρατηρείται όσον αφορά την προθυμία των επιχειρήσεων να επιφέρουν αλλαγές μέσα στις επιχειρήσεις τους σύμφωνα με τα πορίσματα και τις εισηγήσεις της μελέτης.

9.2.2. Εισηγήσεις από Συμβουλευτικούς Οίκους για βελτίωση του Σχεδίου

Οι Συμβουλευτικοί Οίκοι οι οποίοι αξιολόγησαν με μικρό ή μέτριο βαθμό ικανοποίησης τη συνεργασία τους με τις επιχειρήσεις έχουν αναφέρει και κάποιες **εισηγήσεις** τις οποίες η Αρχή θα μπορούσε να επεξεργαστεί περαιτέρω με στόχο τη **βελτίωση των σχέσεων μεταξύ τους**. Τα ποσοστά των Συμβουλευτικών Οίκων που δεν έχουν μείνει ικανοποιημένοι για κάθε θέμα παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 30.

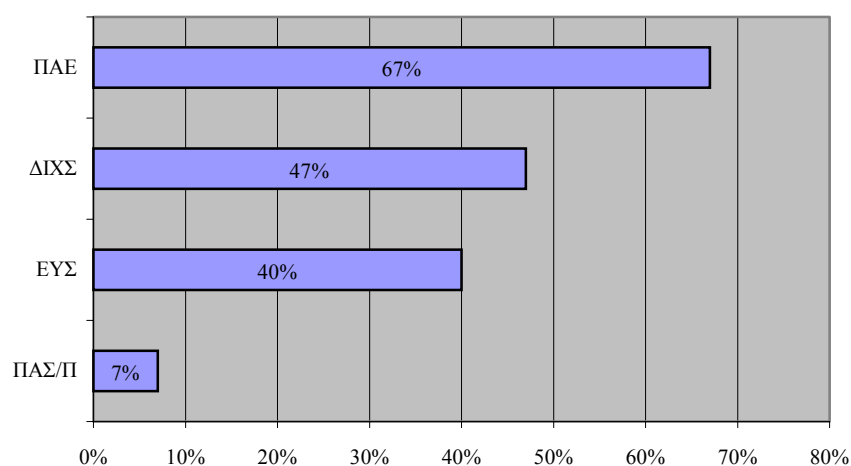
Το θέμα της **προθυμίας των επιχειρήσεων για αλλαγές** στην επιχείρησή τους είχε τα μεγαλύτερα ποσοστά μη ικανοποίησης από τους Συμβουλευτικούς Οίκους (67%). Οι εισηγήσεις που έχουν δοθεί αφορούν την αύξηση του ποσού επιχορήγησης στο στάδιο της υλοποίησης των εισηγήσεων και η παροχή πρόσθετων κινήτρων προς τις επιχειρήσεις από την Αρχή.

Ποσοστό 47% των Συμβουλευτικών Οίκων δεν είναι ικανοποιημένοι από το **χρόνο που διαθέτουν οι επιχειρήσεις** στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής. Εισηγήσεις που έχουν δοθεί αφορούν την ενημέρωση των επιχειρήσεων από την Αρχή για τα οφέλη του Σχεδίου, έτσι ώστε να πεισθούν να διαθέτουν περισσότερο χρόνο και την παροχή τέτοιων κινήτρων από την Αρχή ώστε να δεσμεύονται να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο.

Αναφορικά με το θέμα της **εφαρμογής υποδείξεων και συμβουλών του Συμβούλου**, οι εισηγήσεις οι οποίες έχουν αναφερθεί αφορούν την πραγματοποίηση περισσότερων επισκέψεων από τους

Λειτουργούς της Αρχής στις επιχειρήσεις, αύξηση του ποσού της επιχορήγησης κατά το στάδιο της υλοποίησης των εισηγήσεων και παραχώρηση περισσότερων κινήτρων από την Αρχή προς τις επιχειρήσεις για την εφαρμογή των υποδείξεων των Συμβούλων. Παράλληλα, υποστηρίζεται όπως υπάρξει περισσότερη ενημέρωση των επιχειρήσεων για τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των εισηγήσεων της μελέτης.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 30
ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ ΜΕ
ΜΙΚΡΟ/ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΠΑΕ: Προθυμία για Αλλαγές στην Επιχείρηση
ΔΙΧΣ: Διάθεση Ικανοποιητικού Χρόνου στο Σύμβουλο
ΕΥΣ: Εφαρμογή Υποδείξεων και Συμβουλών του Συμβούλου
ΠΑΣ/Π: Παροχή Αναγκαίων Στοιχείων/Πληροφοριών

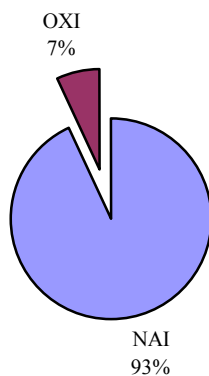
9.3. Η συμβολή της ΑνΑΔ στην ανάπτυξη συνεργασίας Συμβουλευτικών Οίκων με Επιχειρήσεις

9.3.1. Συνέχιση συνεργασίας Συμβουλευτικών Οίκων με επιχειρήσεις και τρόποι εξεύρεσης ενδιαφερομένων επιχειρήσεων

Συνέχιση συνεργασίας Συμβουλευτικών Οίκων με επιχειρήσεις

Σύμφωνα με το Σχεδιάγραμμα 31, ποσοστό 93% των Συμβουλευτικών Οίκων συνεχίζουν να συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις με τις οποίες η συνεργασία άρχισε στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών. Αντίθετα, μόνο ποσοστό 7% σταματούν να έχουν συνεργασία μαζί τους μετά την ολοκλήρωση της μελέτης στα πλαίσια του Σχεδίου.

**ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 31
ΣΥΝΕΧΙΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ
ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

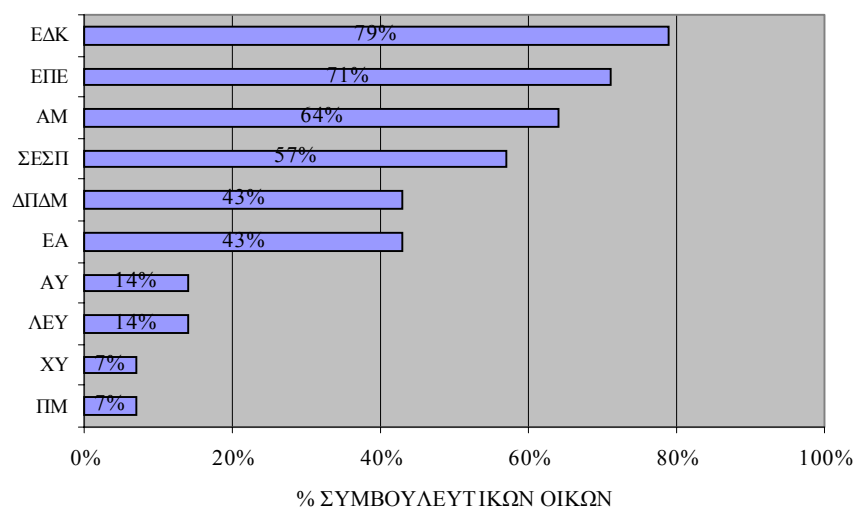


Οι τομείς στους οποίους συνεχίζεται η συνεργασία, παρουσιάζονται διαγραμματικά στο Σχεδιάγραμμα 32.

Η συντριπτική πλειοψηφία των Συμβουλευτικών Οίκων (79%) συνεχίζουν να συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις στα πλαίσια της εφαρμογής δραστηριοτήτων κατάρτισης. Ακολουθούν η εξεύρεση προσωπικού στις επιχειρήσεις (71%), η διεκπεραίωση άλλων μελετών

(εκτός περιβαλλοντικών) (64%) και ο σχεδιασμός και η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας (57%).

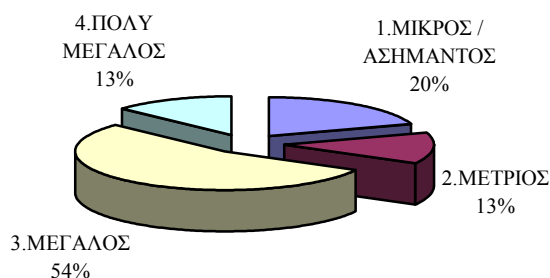
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 32
ΤΟΜΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΣΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΙΚΩΝ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



- ΕΔΚ: Εφαρμογή Δραστηριοτήτων Κατάρτισης
- ΕΠΕ: Εξεύρεση Προσωπικού για Επιχειρήσεις
- ΑΜ: Άλλες Μελέτες
- ΣΕΣΠ: Σχεδιασμός και Εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας
- ΔΠΔΜ: Δραστηριότητες Προώθησης, Διαφήμισης και Μάρκετινγκ
- ΕΑ: Έρευνες Αγοράς
- ΑΥ: Άλλες Υπηρεσίες
- ΛΕΥ: Λογιστικές και Ελεγκτικές Υπηρεσίες
- ΧΥ: Χρηματοπιστωτικές Υπηρεσίες
- ΠΜ: Περιβαλλοντικές Μελέτες

Εξετάζοντας κατά πόσο το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής βοήθησε τους Συμβουλευτικούς Οίκους να αναπτύξουν συνεργασία με νέες επιχειρήσεις, φαίνεται από το Σχεδιάγραμμα 33 ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων έχει βοηθήσει σε μεγάλο μέχρι πολύ μεγάλο βαθμό (67%). Κατά μέσο όρο, ο βαθμός βοήθειας είναι 2,6.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 33
ΒΑΘΜΟΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΣΧΕΔΙΟΥ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΟΙΚΟ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

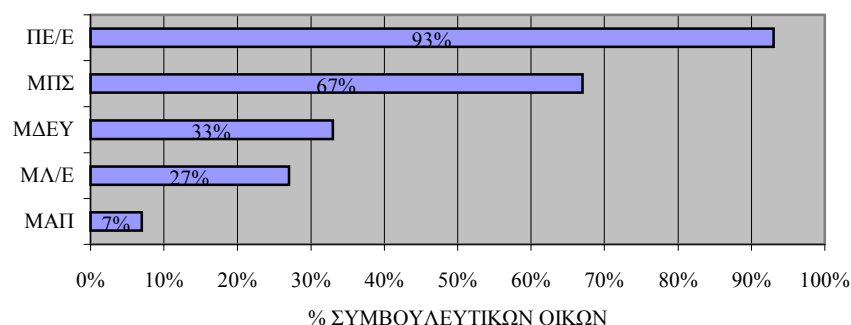


Τρόποι εξεύρεσης πελατών/επιχειρήσεων

Οι τρόποι τους οποίους ακολουθούν οι Συμβουλευτικοί Οίκοι στην εξεύρεση πελατών/επιχειρήσεων για την εκπόνηση μελέτης στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 34.

Οι κυριότεροι τρόποι που χρησιμοποιούνται είναι η **προσωπική επαφή και επικοινωνία** (93%) και **μέσω κάποιας προηγούμενης συνεργασίας μεταξύ τους** (67%). Λιγότερο διαδεδομένοι τρόποι είναι μέσω άλλων πελατών του Συμβουλευτικού Οίκου (7%), η εξεύρεση πελατών μέσω των λογιστών/ελεγκτών των επιχειρήσεων (27%) ή μέσω διαφημιστικού εντύπου (33%). Αξιοσημείωτο είναι το ότι η επιλογή του τρόπου εξεύρεσης πελατών μέσω των εργοδοτικών οργανώσεων, δε σημειώθηκε από κανένα Συμβουλευτικό Οίκο.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 34
ΤΡΟΠΟΙ ΕΞΕΥΡΕΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ



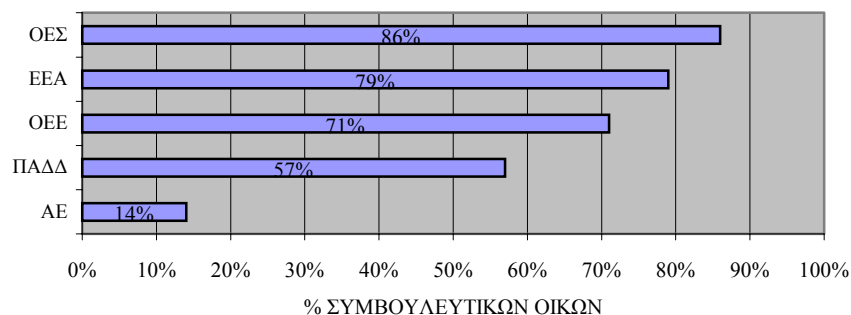
ΠΕ/Ε: Προσωπική Επαφή/Επικοινωνία
 ΜΠΣ: Μέσω Προηγούμενης Συνεργασίας
 ΜΔΕΥ: Μέσω Διαφημιστικού Έντυπου Υλικού
 ΜΛ/Ε: Μέσω των Λογιστών/Ελεγκτών
 ΜΑΠ: Μέσω Άλλων Πελατών

9.3.2. Διευκόλυνση συμμετοχής επιχειρήσεων στο Σχέδιο

Σε αυτό το μέρος, εξετάζονται οι απόψεις των Συμβουλευτικών Οίκων σε σχέση με ενέργειες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από την Αρχή για διευκόλυνση της συμμετοχής των επιχειρήσεων στο Σχέδιο και ανάπτυξης της σχέσης Συμβούλου – Επιχείρησης. Όπως φαίνεται και στο Σχεδιάγραμμα 35, οι ενέργειες οι οποίες έχουν εξεταστεί είναι:

- Οργάνωση ενημερωτικών επισκέψεων της ΑνΑΔ στις επιχειρήσεις.
- Οργάνωση ενημερωτικών συγκεντρώσεων με τη συμμετοχή επιχειρήσεων και Συμβούλων.
- Εμπλουτισμός έντυπου ενημερωτικού υλικού και αποστολή του στις επιχειρήσεις και τους Συμβούλους.
- Παραπέρα αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχει το διαδίκτυο.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 35
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ
ΑΝΑΛΗΦΘΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ ΓΙΑ
ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ



- ΟΕΣ: Οργάνωση Ενημερωτικών Συγκεντρώσεων με τη συμμετοχή επιχειρήσεων και Συμβούλων
 ΕΕΑ: Εμπλουτισμός Έντυπου Ενημερωτικού υλικού και Αποστολή του στις επιχειρήσεις και τους Συμβούλους
 ΟΕΕ: Οργάνωση Ενημερωτικών Επισκέψεων της ΑνΑΔ στις επιχειρήσεις
 ΠΑΔΔ: Παραπέρα Αξιοποίηση των Δυνατοτήτων που παρέχει το Διαδίκτυο
 ΑΕ: Άλλες Ενέργειες

Οι ενέργειες τις οποίες υποστηρίζουν η πλειοψηφία των Συμβουλευτικών Οίκων είναι η οργάνωση ενημερωτικών συγκεντρώσεων με τη συμμετοχή επιχειρήσεων και Συμβούλων (86%), ο εμπλουτισμός του έντυπου ενημερωτικού υλικού και αποστολή του στις επιχειρήσεις και τους Συμβούλους (79%) και η οργάνωση ενημερωτικών επισκέψεων της ΑνΑΔ στις επιχειρήσεις (71%). Παράλληλα, ποσοστό 57% υποστηρίζει την παραπέρα αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχει το Διαδίκτυο.

9.4. Κριτήρια αποδοχής των Συμβούλων

9.4.1. Απόψεις για κριτήρια αποδοχής Συμβούλων

Ποσοστό **73%** των Συμβουλευτικών Οίκων **δε γνωρίζουν τα κριτήρια και διαδικασίες αποδοχής Συμβούλων** της Αρχής στα πλαίσια του Σχεδίου, ενώ μόνο ποσοστό 27% είναι ενήμεροι. Αυτό

οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι τα συγκεκριμένα κριτήρια δεν έχουν δημοσιοποιηθεί επίσημα και επομένως δεν είναι και τόσο εύκολη η πρόσβαση σε αυτά από τους Συμβούλους.

Από τους Συμβούλους οι οποίοι γνώριζαν τα συγκεκριμένα κριτήρια και διαδικασίες, έχει ζητηθεί όπως **αξιολογήσουν το βαθμό ικανοποίησης τους αναφορικά με το κάθε κριτήριο**. Ο μέσος όρος του βαθμού ικανοποίησης παρουσιάζεται διαγραμματικά στο Σχεδιάγραμμα 36, ενώ τα κριτήρια αναφέρονται σε:

- Ακαδημαϊκά προσόντα.
- Επαγγελματική πείρα.
- Εκπόνηση μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.
- Παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων.
- Έγκριση Συμβούλου κάθε φορά με την υποβολή νέας αίτησης.

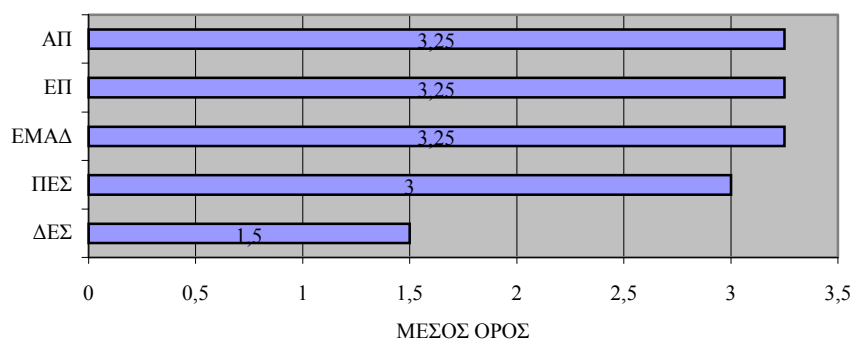
Οι Σύμβουλοι εκφράζουν σχετικά μεγάλο βαθμό ικανοποίησης για όλα τα κριτήρια που εξετάστηκαν, με το ψηλότερο βαθμό ικανοποίησης στα κριτήρια της εκπόνησης μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, επαγγελματικής πείρας και ακαδημαϊκών προσόντων (3,25). Αξίζει να σημειωθεί ότι για τα τρία προαναφερθέντα κριτήρια, όλοι οι Συμβουλευτικοί Οίκοι έχουν εκφράσει μεγάλο έως πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποίησης. Τα ποσοστά αυτών που δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι (μικρό ή μέτριο βαθμό ικανοποίησης) παρατίθενται πιο κάτω:

- Παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων (25% ή 1 από 4 Συμβουλευτικούς Οίκους).
- Διαδικασία αποδοχής Συμβούλου κάθε φορά με την υποβολή νέας αίτησης (75% ή 3 από 4 Συμβουλευτικούς Οίκους).

Οι Συμβουλευτικοί Οίκοι οι οποίοι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι αναφορικά με συγκεκριμένα κριτήρια αποδοχής Συμβούλων της ΑνΑΔ έχουν αναφέρει και **εισηγήσεις** για βελτίωση. Αναφορικά με τη διαδικασία αποδοχής Συμβούλων κάθε φορά με την υποβολή νέας αίτησης, Συμβουλευτικός Οίκος υποστήριξε την κατάργηση αυτής της

διαδικασίας, ενώ άλλος Συμβουλευτικός Οίκος έχει εισηγηθεί όπως η αποδοχή ισχύει για διάστημα ενός έτους.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 36 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ



ΑΠ: Ακαδημαϊκά Προσόντα
ΕΠ: Επαγγελματική Πείρα
ΕΜΑΔ: Εκπόνηση Μελετών Ανθρώπινου Δυναμικού
ΠΕΣ: Παρακολούθηση Ειδικών Σεμιναρίων
ΔΕΣ: Διαδικασία Έγκρισης Συμβούλων κάθε φορά με την υποβολή νέας αίτησης

Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ Μεγάλος

Παράλληλα, 12 από τους 15 Συμβουλευτικούς Οίκους έχουν δώσει εισηγήσεις αναφορικά με το **ποια πιστεύουν θα αποτελούσαν κατάλληλα κριτήρια αποδοχής Συμβούλων**. Ποσοστό 58% των Συμβουλευτικών Οίκων έχουν δώσει εισηγήσεις αναφορικά με την **επαγγελματική πείρα** των Συμβούλων σε θέματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού. Οι εισηγήσεις που έχουν δοθεί αφορούν:

- Την εργασιακή πείρα ως Σύμβουλος στη βιομηχανία για 10 χρόνια.
- Από τα 10 χρόνια εμπειρίας στη βιομηχανία, τα 3-4 χρόνια να ενασχολείται σε σημαντικό βαθμό με θέματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα **ακαδημαϊκά προσόντα** των Συμβούλων θεωρούνται από 50% των Συμβουλευτικών Οίκων ως απαραίτητο κριτήριο αποδοχής των Συμβούλων. Σχετικά έχουν αναφέρει ότι οι Σύμβουλοι πρέπει να είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και προτιμότερο σε θέματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικά και διοίκηση επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εισήγηση αυτή δε διαφέρει από αυτή που ήδη υπάρχει ως κριτήριο αποδοχής Συμβούλων της Αρχής.

Ποσοστό 17% των Συμβουλευτικών Οίκων έχουν εισηγηθεί την ύπαρξη της **απαραίτητης υποδομής στους Συμβουλευτικούς Οίκους** ως κριτήριο αποδοχής Συμβούλων, ενώ άλλο κριτήριο που έχει αναφερθεί από ίδιο ποσοστό Συμβουλευτικών Οίκων είναι η εναρμόνιση των κριτηρίων της Αρχής με αυτά που ισχύουν στο Ίδρυμα Τεχνολογίας.

Μικρότερο ποσοστό Συμβουλευτικών Οίκων (8%) έχουν αναφέρει ότι θα πρέπει να οργανώνονται από την Αρχή προγράμματα κατάρτισης Συμβούλων σε τακτά χρονικά διαστήματα με στόχο τον εμπλουτισμό των γνώσεων και των εμπειριών τους.

9.4.2. Τρόποι ανάπτυξης νέων Συμβούλων

Πρόσθετα, οι Συμβουλευτικοί Οίκοι εισηγούνται τρόπους για την ανάπτυξη και έγκριση νέων Συμβούλων. Ο όρος "νέοι Σύμβουλοι" περιλαμβάνει αυτούς οι οποίοι δεν πληρούν τα κριτήρια αποδοχής Συμβούλων της Αρχής και επομένως δε συγκαταλέγονται μεταξύ των Συμβούλων οι οποίοι μπορούν να διεκπεραιώνουν μελέτες διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής.

Οι τρόποι ανάπτυξης των νέων Συμβούλων που έχουν αναφερθεί αφορούν την κατάρτιση τους και την εμπειρία που χρειάζεται να αποκτήσουν.

Κατάρτιση

Ποσοστό 55% των Συμβουλευτικών Οίκων έχουν δώσει εισηγήσεις οι οποίες αφορούν **διαδικαστικά θέματα στην οργάνωση της κατάρτισης**. Οι εισηγήσεις που έχουν αναφερθεί αφορούν:

- Την οργάνωση ειδικών σεμιναρίων είτε από ήδη αποδεκτούς Συμβούλους ή από Λειτουργούς της Αρχής.
- Την παροχή τέτοιας κατάρτισης σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Την επιχορήγηση της κατάρτισης από την Αρχή μέσω κάποιου ειδικού Σχεδίου το οποίο να αποσκοπεί στην ανάπτυξη νέων Συμβούλων.
- Την πιστοποίηση της κατάρτισης μέσω γραπτών εξετάσεων για τους υποψηφίους Συμβούλους.

Η **εξειδίκευση των Συμβούλων σε θέματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού** και ιδιαίτερα στους τομείς με τους οποίους καταπιάνονται οι μελέτες διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού τις οποίες επιχορηγεί η Αρχή, αποτελεί θέμα κατάρτισης για τους νέους Συμβούλους για ποσοστό 45% των Συμβουλευτικών Οίκων. Το πρόγραμμα αυτό γίνεται εισήγηση όπως οργανώνεται από την ίδια την Αρχή.

Παράλληλα, ποσοστό 18% των Συμβουλευτικών Οίκων έχουν αναφέρει όπως οργανώνεται πρόγραμμα κατάρτισης από την Αρχή με απώτερο στόχο την **ενημέρωση των νέων Συμβούλων αναφορικά με τις πρόνοιες και διαδικασίες του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών**. Το ίδιο ποσοστό Συμβουλευτικών Οίκων ανέφεραν την ανάγκη για **οργάνωση συναντήσεων μεταξύ των νέων Συμβούλων και λειτουργών της Αρχής** με στόχο τη συζήτηση των εμπειριών τους και την παροχή διευκρινίσεων αναφορικά με τις πρόνοιες και τις λειτουργίες του Σχεδίου.

Εμπειρία

Ποσοστό 69% των Συμβουλευτικών Οίκων θεωρούν ως σημαντικό τρόπο στην ανάπτυξη και αποδοχή νέων Συμβούλων την **ανάληψη του ρόλου του βοηθού στην ετοιμασία μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού**. Η μαθητεία και η απόκτηση εμπειριών κοντά σε ήδη αποδεκτούς Συμβούλους θα πρέπει να είναι διάρκειας τουλάχιστον τριών χρόνων και αυτό να καθορισθεί ως ένα από τα κριτήρια αποδοχής νέων Συμβούλων. Παράλληλα, ποσοστό 15% των Συμβουλευτικών Οίκων ανέφεραν την ανάγκη για αξιολόγηση των

νέων Συμβούλων είτε από την Αρχή είτε από το Σύμβουλο κοντά στον οποίο μαθητεύουν ή κάνουν την άσκηση τους.

9.5. Κατάρτιση/Ανάπτυξη Συμβούλων

9.5.1. Απόψεις για τα υλοποιηθέντα προγράμματα κατάρτισης Συμβούλων

Μέχρι σήμερα έχουν οργανωθεί από την Αρχή σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα **σειρές προγραμμάτων κατάρτισης για Συμβούλους**. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

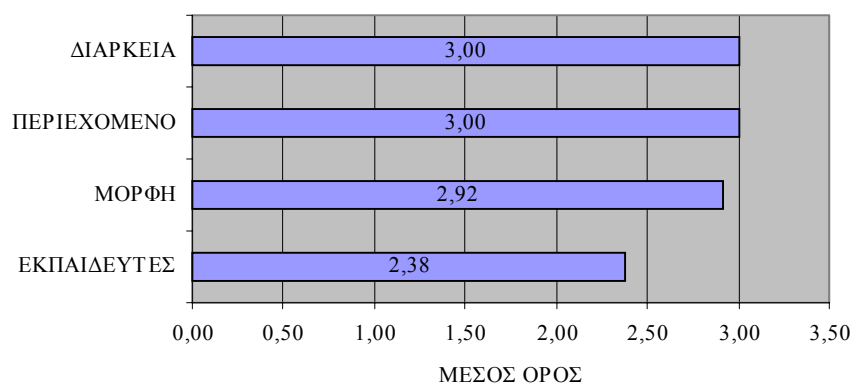
- “Developing Capabilities for Human Resources Consultancy” (7-17/3/1995 και 20-30/6/95). Στόχος των προγραμμάτων ήταν η ανάπτυξη των ικανοτήτων των Κύπριων Συμβούλων στα θέματα της επιχειρηματικής ανάλυσης (business analysis) η οποία να συνδέεται άμεσα με τα θέματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού. Το πρώτο πρόγραμμα έγινε σε συνεργασία με το Durham University Business School και το University of Sussex και το δεύτερο σε συνεργασία με το Irish Management Institute.
- “Seminar for Human Resource Professionals in Cyprus” (24/11/1997 – 19/12/1997). Το πρόγραμμα αυτό εφαρμόστηκε εξ αφορμής της αναθεώρησης του Σχεδίου, του οποίου οι νέες διαδικασίες και πρόνοιες τίθεντο σε εφαρμογή από 1/1/1998. Το πρόγραμμα κάλυψε 4 θεματικούς τομείς και υπήρξε συνεργασία με πανεπιστήμια/οίκους του εξωτερικού. Οι θεματικοί τομείς, τα πανεπιστήμια και οίκοι με τους οποίους συνεργάστηκε η Αρχή για την οργάνωση των προγραμμάτων είναι:
 - Manpower Planning/Recruitment/ Selection (Buckingham Consultancy Ltd).
 - Performance Appraisal (Buckingham Consultancy Ltd).
 - Reward and Motivation of Personnel (Buckingham Consultancy Ltd).

- Identification of Training Needs (Leicester University/ CLMS).

Λόγω του ότι τα προγράμματα αυτά είχαν οργανωθεί από την ίδια την Αρχή, κρίθηκε σκόπιμο όπως αξιολογηθούν από τους Συμβούλους, ως συμμετέχοντες, με στόχο τη βελτίωση της οργάνωσης παρόμοιων προγραμμάτων στο μέλλον.

Τα πιο πάνω προγράμματα κατάρτισης αξιολογήθηκαν από 13 Συμβουλευτικούς Οίκους αναφορικά με τη διάρκεια, τη μορφή, το περιεχόμενο και τους εκπαιδευτές. Ο βαθμός ικανοποίησης των Συμβούλων για το καθένα από τα προαναφερθέντα στοιχεία των προγραμμάτων φαίνεται διαγραμματικά κατά μέσο όρο στο Σχεδιάγραμμα 37.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 37
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ



Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ μεγάλος

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα, μεγάλος βαθμός ικανοποίησης από τους Συμβουλευτικούς Οίκους παρατηρείται στη διάρκεια, το περιεχόμενο,

και τη μορφή των συγκεκριμένων προγραμμάτων. Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, ο βαθμός ικανοποίησης κυμαίνεται από μέτριος ως μεγάλος.

Το ποσοστό των Συμβουλευτικών Οίκων που έχουν αξιολογήσει με μικρό ή μέτριο βαθμό ικανοποίησης τα συγκεκριμένα στοιχεία των προγραμμάτων έχουν ως εξής:

- Εκπαιδευτές (54%).
- Διάρκεια (31%).
- Μορφή (23%).
- Περιεχόμενο (15%).

Οι **λόγοι** της **μη ικανοποίησης** των Συμβουλευτικών Οίκων αναφορικά με τους **εκπαιδευτές**, όπου παρατηρήθηκαν και τα μεγαλύτερα ποσοστά Συμβουλευτικών Οίκων που δεν ήταν ικανοποιημένοι, είναι οι ακόλουθοι:

- Η χρησιμοποίηση ξένων εκπαιδευτών δημιούργησε προβλήματα στους συμμετέχοντες τόσο λόγω της χρήσης της αγγλικής γλώσσας όσο και του γεγονότος ότι οι εκπαιδευτές δε γνώριζαν σε λεπτομέρεια την κυπριακή πραγματικότητα.
- Χρησιμοποιήθηκε από τους εκπαιδευτές μεγάλος βαθμός θεωρίας ενώ αναμένονταν σε μεγαλύτερο βαθμό οι πρακτικές εμπειρίες τους.

Σε σχέση με τη **διάρκεια**, αυτή θεωρήθηκε μεγάλη από ποσοστό 57% των Συμβουλευτικών Οίκων. Όσον αφορά τους λόγους της μη ικανοποίησης από το **περιεχόμενο/μορφή** των προγραμμάτων, οι Σύμβουλοι ανέφεραν την περιορισμένη χρήση/αξιοποίηση του υλικού με τη λήξη του προγράμματος λόγω του ότι ήταν περισσότερο θεωρητικό παρά πρακτικό (57%), ενώ παράλληλα αναφέρθηκε ότι τα προγράμματα αυτά γίνονται μόνο σε αίθουσες διδασκαλίας και δεν περιλαμβάνουν οποιοδήποτε πρακτικό μέρος σε επιχειρήσεις.

Πέραν από την αξιολόγηση των προγραμμάτων και την αναφορά στους λόγους για το μικρό ή μέτριο βαθμό ικανοποίησης από

ορισμένους Συμβουλευτικούς Οίκους για συγκεκριμένα στοιχεία των προγραμμάτων, ποσοστό 67% των Συμβουλευτικών Οίκων έχουν δώσει και σχετικές **εισηγήσεις για βελτίωση στην οργάνωση τέτοιων προγραμμάτων για τους Συμβούλους** στο μέλλον.

Ποσοστό 60% των Συμβουλευτικών Οίκων εισηγήθηκαν όπως τα προγράμματα τα οποία οργανώνονται από την Αρχή για αυτό το σκοπό γίνουν πιο **εξειδικευμένα**, λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες που ήδη απέκτησαν οι Σύμβουλοι στην Κύπρο. Παράλληλα με την εξειδίκευση, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην **πρακτική εφαρμογή** των προγραμμάτων, μέσω κυρίως της ανταλλαγής εμπειριών τόσο μεταξύ των Συμβούλων όσο και μεταξύ των ιδίων και του εκπαιδευτή.

Η χρησιμοποίηση ελληνόφωνων εκπαιδευτών αντί αγγλόφωνων, ήταν επίσης εισηγήση που προήλθε από 40% των Συμβουλευτικών Οίκων, ενώ ποσοστό 20% υποστήριξαν την ανάγκη συνεργασίας μεταξύ της Αρχής και του Κυπριακού Συνδέσμου Συμβούλων Επιχειρήσεων για ανταλλαγή εμπειριών και την καλύτερη διοργάνωση των προγραμμάτων. Το ίδιο ποσοστό Συμβουλευτικών Οίκων εισηγούνται την οργάνωση προγραμμάτων μικρότερης διάρκειας και την πιο προσεκτική επιλογή των εκπαιδευτών. Ποσοστό 10% των Συμβουλευτικών Οίκων ανέφεραν επίσης την ανάγκη οργάνωσης προγραμμάτων σε δύο τουλάχιστον επίπεδα: εισαγωγικό και προχωρημένο.

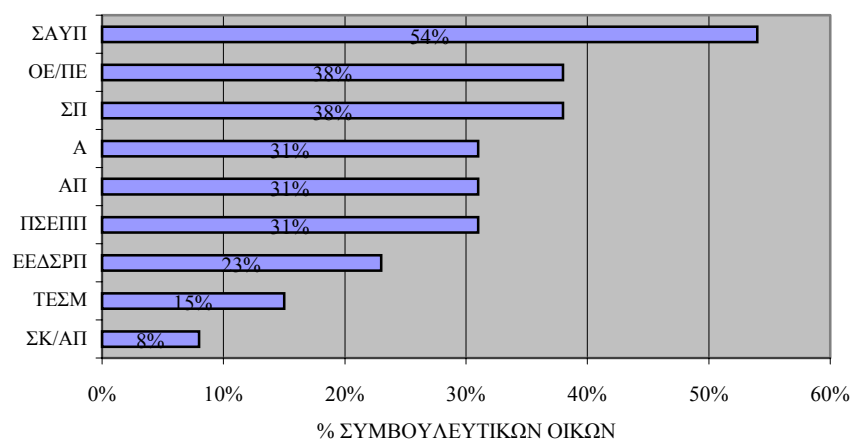
9.5.2. Ανάγκες κατάρτισης των Συμβούλων

Στο Σχεδιάγραμμα 38 φαίνονται τα ποσοστά των Συμβουλευτικών Οίκων που έχουν δηλώσει **ανάγκες για κατάρτιση των Συμβούλων** τους στα διάφορα θέματα που εξετάζονται και αφορούν άμεσα την εργασία σε σχέση με την ετοιμασία μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.

Ποσοστό 54% των Συμβουλευτικών Οίκων δήλωσαν ανάγκη για κατάρτιση των Συμβούλων τους αναφορικά με τα συστήματα αμοιβής και υποκίνησης του προσωπικού, ενώ ποσοστό 38% δήλωσαν ανάγκη κατάρτισης στα θέματα της οργάνωσης της επιχείρησης/ετοιμασίας περιγραφών εργασίας καθώς και στα θέματα του στρατηγικού προγραμματισμού. Σημαντικά θέματα κατάρτισης για ποσοστό 31%

των Συμβουλευτικών Οίκων είναι επίσης το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού και ο προγραμματισμός και το σύστημα επιλογής και πρόσληψης προσωπικού. Όσον αφορά τα άλλα θέματα που έχουν αναφερθεί από ποσοστό 31% των Συμβουλευτικών Οίκων, αυτά αφορούν κυρίως την ενημέρωσή τους αναφορικά με τις διεθνείς και ιδιαίτερα τις ευρωπαϊκές εξελίξεις και τάσεις σε θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 38 ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ



ΣΑΥΠ:	Συστήματα Αμοιβής & Υποκίνησης Προσωπικού
ΟΕ/ΠΕ:	Οργάνωση Επιχείρησης/Περιγραφές Εργασίας
ΣΠ:	Στρατηγικός Προγραμματισμός
Α:	Άλλο θέμα
ΑΠ:	Αξιολόγηση Προσωπικού
ΠΣΕΠΠ:	Προγραμματισμός και Σύστημα Επιλογής και Πρόσληψης Προσωπικού
ΕΕΔΣΡΠ:	Εσωτερική Επικοινωνία, Διαδικασίες και Σύστημα Ροής Πληροφοριών
ΤΕΣΜ:	Τεχνικές Εκπόνησης και Συγγραφής Μελετών
ΣΚ/ΑΠ:	Σύστημα Κατάρτισης/Ανάπτυξης Προσωπικού

Παράλληλα με τα πιο πάνω, είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι μικρό ποσοστό Συμβουλευτικών Οίκων έχουν ζητήσει όπως οργανώνονται προγράμματα στα οποία να γίνεται παρουσίαση επιτυχημένων μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, αναφέροντας και τα αποτελέσματα που είχαν οι ίδιες οι επιχειρήσεις.

10. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ

Η μελέτη αυτή, μαζί με τη σχετική έρευνα που έγινε, έδωσε σημαντικά στοιχεία και πληροφορίες τόσο για τις επιδράσεις και τον τρόπο λειτουργίας του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής όσο και για τη σημασία της παροχής σε επίπεδο επιχειρήσεων κατάλληλων συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εξέταση και ανάλυση των στοιχείων και πληροφοριών στα επιμέρους κεφάλαια της μελέτης, παρουσιάζονται σε αυτό το κεφάλαιο. Πρόσθετα, δίδονται συγκεκριμένες εισηγήσεις και προτάσεις με στόχο τη συνεχή βελτίωση στον τρόπο λειτουργίας του Σχεδίου με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της.

10.1. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα

10.1.1. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για την πολιτική κατάρτισης και Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Κύπρο

- (i) Η **ποιότητα της κατάρτισης** αποτελεί για την Ευρωπαϊκή Ένωση **σημαντικό συστατικό** στοιχείο της παρεχόμενης κατάρτισης και **πρωταρχικό μέλημα** προκειμένου τα κράτη-μέλη της να επιτύχουν τους στόχους τους όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών τους και την πλήρη απασχόληση.
- (ii) Η **διά βίου κατάρτιση** αποτελεί τη βάση για την **ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας** και για τη βελτίωση της απασχολησιμότητας του εργατικού δυναμικού. Γι' αυτό στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επέρχονται σημαντικές αλλαγές έτσι ώστε αυτά να προσαρμοστούν στις στρατηγικές και τα μέτρα για προώθηση της διά βίου κατάρτισης.

- (iii) Η **ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων για τα οφέλη της κατάρτισης** στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης γίνεται μέσω ειδικών σχεδίων. Δυο γνωστά σχέδια που βοηθούν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων είναι το "Investors in People" της Αγγλίας και το "Excellence through People" της Ιρλανδίας. Στα Σχέδια αυτά υπάρχει άμεση σύνδεση της κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους της επιχείρησης.
- (iv) Η **κατάρτιση και η ανάπτυξη** του ανθρώπινου δυναμικού και η **ορθή αξιοποίηση** του αποτελούσε πάντοτε ένα από τους **κύριους στρατηγικούς στόχους του κυπριακού κράτους**. Το ανθρώπινο δυναμικό ήταν και παραμένει ο κύριος πλουτοπαραγωγικός πόρος του τόπου, γι' αυτό και καταβάλλονταν συνεχείς προσπάθειες στον εκάστοτε πενταετή στρατηγικό προγραμματισμό του κράτους για να υπάρχει πάντοτε άρτια καταρτισμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.
- (v) Καθοριστικό **ρόλο στη διαμόρφωση και ανάπτυξη πολιτικής κατάρτισης** στην Κύπρο καθώς και στην εξέλιξη του συστήματος κατάρτισης αποτέλεσε η **ίδρυση της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού**. Βασικός στόχος της είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων για προγραμματισμένη και συστηματική παροχή κατάρτισης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Κύπρου σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω σχεδίων και δραστηριοτήτων που οργανώνονται από την Αρχή ή κάτω από την εποπτεία της.
- (vi) Για εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων και αποτελεσματική προσαρμογή τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, λειτουργούν στην Κύπρο **Σχέδια Συμβουλευτικών Υπηρεσιών** προς τις επιχειρήσεις, τα βασικότερα των οποίων είναι:
- Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ
 - Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών του Ιδρύματος Τεχνολογίας, και
 - Συμβουλευτικές Υπηρεσίες του ΚΕΠΑ.

10.1.2. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τη σημασία και τα χαρακτηριστικά του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ

- (i) Οι επιχειρήσεις αναμένεται να αποκομίζουν **οφέλη** από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ, τα βασικότερα των οποίων είναι:
- **Αύξηση της παραγωγικότητας** και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
 - **Σύνδεση του εντοπισμού αναγκών** και της εφαρμογής δραστηριοτήτων με τους **στρατηγικούς στόχους**
 - **Βελτίωση της υποδομής** για προγραμματισμό και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
 - **Συνειδητοποίηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού** στην οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησης και καλύτερη αξιοποίηση του.
 - **Ενθάρρυνση για αξιοποίηση** από τις επιχειρήσεις των **υπηρεσιών εξωτερικών Συμβούλων** σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.
- (ii) Ετοιμάζεται μελέτη για την επιχείρηση από εξωτερικό Σύμβουλο και υλοποιούνται βραχυπρόθεσμες εισηγήσεις περιλαμβανομένων και προγραμμάτων κατάρτισης για επίλυση προβλημάτων που εντοπίζονται.
- (iii) Το Σχέδιο διαχρονικά έχει τροποποιηθεί και βελτιωθεί, όσον αφορά τις πρόνοιες και τις διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία του, κυρίως δε όσον αφορά το ύψος της επιχορήγησης προς τις επιχειρήσεις, καθώς και τη δυνατότητα συμμετοχής σ' αυτό μεγαλύτερου φάσματος επιχειρήσεων από απόψεως μεγέθους απασχόλησης.

10.1.3. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τη συμμετοχή επιχειρήσεων και Συμβουλευτικών Οίκων στο Σχέδιο κατά την περίοδο 1995-2001

- (i) Από την έναρξη λειτουργίας του Σχεδίου, το Μάιο του 1995, μέχρι και το Δεκέμβριο του 2001, υποβλήθηκαν από επιχειρήσεις 673 αιτήσεις και δαπανήθηκε από την Αρχή για σκοπούς επιχορήγησης £1.306.358.
- (ii) Η μεγάλη πλειοψηφία των αιτήσεων που υποβλήθηκαν για συμμετοχή στο Σχέδιο, **78,7%**, εγκρίθηκαν από την Αρχή για να προχωρήσουν στην ετοιμασία μελέτης διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, το 12,7% αποσύρθηκαν από τις επιχειρήσεις για διάφορους λόγους και το 8,6% απορρίφθηκαν από την Αρχή κυρίως διότι δεν ετεκμηριώνετο η ανάγκη για συμμετοχή στο Σχέδιο.
- (iii) Από τις αιτήσεις που εγκρίθηκαν για συμμετοχή στο Σχέδιο, σημαντικό ποσοστό που φθάνει το 60,9%, ολοκλήρωσαν τη μελέτη και υλοποίησαν τις εισηγήσεις, ενώ ποσοστό 7,2% που ολοκλήρωσαν τη μελέτη βρίσκονταν στο στάδιο υλοποίησης των εισηγήσεων κατά την περίοδο της έρευνας. Πρόσθετα, ποσοστό που ανέρχεται στο 20,6%, αν και ολοκλήρωσαν τη μελέτη και επιχορηγήθηκαν για το βασικό μέρος, δεν προχώρησαν στην υλοποίηση των εισηγήσεων που συμφωνήθηκαν μεταξύ Επιχείρησης-Συμβούλου-Αρχής. Επίσης το 5,6% διέκοψαν τη συμμετοχή στο Σχέδιο στο στάδιο ετοιμασίας της μελέτης.

Τέλος, το 6% των μελετών που ετοιμάστηκαν, απορρίφθηκαν από την Αρχή. Οι κυριότεροι λόγοι για απόρριψη της μελέτης ήταν γιατί από τη μελέτη απουσίαζαν σημαντικές πληροφορίες ή δεν αναλύονταν σε ικανοποιητικό βαθμό σημαντικές πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό. Πρόσθετα, υπήρξαν περιπτώσεις όπου δεν εντοπίζονταν με σαφήνεια τα προβλήματα και οι εισηγήσεις ήταν θεωρητικές και όχι πρακτικές και συγκεκριμένες σε βαθμό που να μη βοηθείται η επιχείρηση στην επίλυση των προβλημάτων της.

- (iv) Ενδιαφέρον για συμμετοχή στο Σχέδιο παρατηρήθηκε από επιχειρήσεις από όλους τους **τομείς οικονομικής δραστηριότητας**. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον προήλθε όμως από τους τομείς της Μεταποίησης 28,1%, του Εμπορίου 22,7% και των Ξενοδοχείων 13,5%.

Κατά **μέγεθος απασχόλησης**, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για συμμετοχή στο Σχέδιο επέδειξαν οι επιχειρήσεις με απασχόληση 20-49 άτομα. Σημειώνεται το κατ' αναλογία περιορισμένο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων με απασχόληση 10-19 άτομα. Η μεγαλύτερη συμμετοχή επιχειρήσεων κατά **επαρχία**, αφορούσε τη Λευκωσία. Περίπου οι μισές επιχειρήσεις, 48,8%, που συμμετείχαν στο Σχέδιο προέρχονταν από την επαρχία αυτή. Περιορισμένη συμμετοχή παρατηρείται από τις επαρχίες Λάρνακας και Πάφου.

- (v) Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, 73,9%, ενημερώθηκαν για το Σχέδιο από τους Συμβούλους και το 13,1% από τις Υπηρεσίες της ΑνΑΔ. Οι **κυριότεροι λόγοι για συμμετοχή** ήταν:

- η διαμόρφωση και καταγραφή της οργανωτικής δομής και των περιγραφών εργασίας (64%)
- η διαμόρφωση οράματος (52%)
- η αύξηση της παραγωγικότητας (49%)
- το σύστημα επικοινωνίας και ροής πληροφοριών (31%), και
- η αλλαγή στην κουλτούρα και η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (25%).

- (vi) Στο Σχέδιο συμμετείχαν **73 Συμβουλευτικοί Οίκοι παγκύπρια**. Από αυτούς η μεγάλη πλειοψηφία (70%) είχαν την έδρα τους στην επαρχία Λευκωσίας. Σημαντική είναι και η συμμετοχή Συμβουλευτικών Οίκων από την επαρχία Λεμεσού (26%).

10.1.4. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τις γενικές επιδράσεις του Σχεδίου στην αναβάθμιση των επιχειρήσεων

- (i) Ποσοστό **93%** των επιχειρήσεων είχαν θετική επίδραση από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο.
- (ii) Οι πιο σημαντικές θετικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο είναι η βελτίωση της οργάνωσης εργασίας (65%) και η αναβάθμιση του επιπέδου διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού (58%).
- (iii) Οι σημαντικές θετικές επιδράσεις στο προσωπικό από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο είναι η καλύτερη επικοινωνία (70%), η καλύτερη συνεργασία με υφισταμένους και προϊσταμένους (60%) και η βελτίωση στην ομαδική εργασία (60%).
- (iv) Ποσοστό **29%** των επιχειρήσεων δεν ολοκληρώνουν την υλοποίηση των εισηγήσεων οι οποίες συμφωνούνται με την Αρχή. Σημαντικοί λόγοι είναι η αναδιοργάνωση της επιχείρησης (38%) καθώς και η υλοποίηση τους χωρίς την ανάλογη ενημέρωση της Αρχής (30%).

10.1.5. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τις ειδικές επιδράσεις του Σχεδίου στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού

- (i) Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο, αναφορικά με το πεδίο «Στόχοι και Στρατηγική» αφορούν τη διαμόρφωση πολιτικής και στόχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (79%), τη σύνδεση επιχειρησιακών στόχων με στόχους Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (64%), τη διαμόρφωση στρατηγικής στόχων/κατευθύνσεων επιχείρησης (63%) και τη διαμόρφωση οράματος επιχείρησης (55%).
- (ii) Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (95-96%) έχουν πραγματοποιήσει είτε εξ ολοκλήρου είτε μερικώς τις προσδοκίες τους στο πεδίο "Στόχοι και Στρατηγική".
- (iii) Αξιοσημείωτο είναι ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ολοκληρώσει τη μελέτη και έχουν υλοποιήσει και τις

σχετικές εισηγήσεις έχουν μεγαλύτερα ποσοστά εξ ολοκλήρου πραγματοποίησης των προσδοκιών τους συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει μερικώς ή καθόλου τις εισηγήσεις της μελέτης.

- (iv) Ο βαθμός απόδοσης των επιχειρήσεων μετά την υιοθέτηση της μελέτης ή και την εφαρμογή των εισηγήσεων σε κάθε θέμα του πεδίου «Στόχοι και Στρατηγική», είναι καλύτερος. Τα μεγαλύτερα ποσοστά αφορούν τα θέματα της διαμόρφωσης πολιτικής και στόχων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (90%) και της σύνδεσης των επιχειρησιακών στόχων με τους στόχους διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού (82%).
- (v) Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο, αναφορικά με το πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» αφορούν κυρίως την οργανωτική δομή (88%), το σύστημα επικοινωνίας (83%), τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (77%), τις περιγραφές εργασίας (70%), το σύστημα υποκίνησης προσωπικού (61%) και το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού (61%).
- (vi) Τα μεγαλύτερα ποσοστά επιχειρήσεων πραγματοποίησαν εξ ολοκλήρου κάθε προσδοκία τους στο πεδίο «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού».
- (vii) Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εκτιμούν ότι βελτιώθηκε η απόδοση σε κάθε θέμα του πεδίου «Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού» μετά την έγκριση της μελέτης ή και την εφαρμογή των εισηγήσεων που απορρέουν από τη μελέτη. Εξάιρεση αποτελούν το σύστημα αμοιβής και η μείωση στην αποχώρηση προσωπικού, όπου για τις περισσότερες επιχειρήσεις η απόδοση δεν έχει βελτιωθεί.
- (viii) Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είχαν προσδοκίες από τη συμμετοχή τους στο Σχέδιο σε όλα τα θέματα του πεδίου «Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού». Τα ανάλογα ποσοστά επιχειρήσεων σε κάθε προσδοκία έχουν ως ακολούθως: σύστημα εντοπισμού αναγκών κατάρτισης (81%),

πλάνο κατάρτισης (74%), δραστηριότητες κατάρτισης (70%), ενίσχυση υποδομής κατάρτισης (63%), προγραμματισμός και οργάνωση κατάρτισης από υπεύθυνο άτομο (63%), αρχείο κατάρτισης (54%) και αξιολόγηση κατάρτισης (50%).

- (ιχ) Το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων που είχαν προσδοκία σε κάθε θέμα στο πεδίο **«Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»**, έχουν πραγματοποιήσει εξ ολοκλήρου την προσδοκία τους ενώ ακολουθεί το ποσοστό αυτών που την έχουν πραγματοποιήσει μερικώς. Αξιοσημείωτο είναι ότι σε όλες τις προσδοκίες, το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν πραγματοποιήσει την προσδοκία τους είναι μεγαλύτερο στις επιχειρήσεις με απασχόληση 10–19 άτομα συγκριτικά με άλλα μεγέθη απασχόλησης. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει μερικώς ή καθόλου τις εισηγήσεις της μελέτης έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά μη πραγματοποίησης των προσδοκιών τους.
- (ιζ) Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε κάθε θέμα του πεδίου **«Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»** έχουν αξιολογήσει την απόδοσή τους πιο καλή έως πολύ πιο καλή συγκρινόμενη με την απόδοση πριν την έγκριση της μελέτης ή και την εφαρμογή των εισηγήσεων. Σημειώνεται όμως ότι οι επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει και τις εισηγήσεις που είχαν συμφωνηθεί, έχουν επίσης ωφεληθεί περισσότερο συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις που δεν είχαν υλοποιήσει τις εισηγήσεις, σε όλες τις προσδοκίες.

10.1.6. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τη συνεργασία επιχειρήσεων με ΑνΑΔ και Συμβουλευτικούς Οίκους

- (ι) Παρατηρείται γενικά **μεγάλος βαθμός ικανοποίησης των επιχειρήσεων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με την ΑνΑΔ** όσον αφορά τις λειτουργικές πρόνοιες και την οικονομική βοήθεια του Σχεδίου. Κατά μέσο όρο, ο μεγαλύτερος βαθμός ικανοποίησης αφορά την ανταπόκριση υπηρεσιών της Αρχής (3,34), ενώ ο μικρότερος αφορά την οικονομική βοήθεια του Σχεδίου (2,98).

- (ii) Παρά το σχετικά μεγάλο κατά μέσο όρο βαθμό ικανοποίησης από τις επιχειρήσεις, παρατηρείται ένα **ποσοστό επιχειρήσεων** οι οποίες έχουν **αξιολογήσει τη συνεργασία τους με την Αρχή** σε συγκεκριμένα θέματα είτε με **μικρό** ή με **μέτριο βαθμό ικανοποίησης**. Τα ποσοστά τέτοιας αξιολόγησης σε κάθε θέμα είναι: χρονικά περιθώρια (18%), διαδικασίες λειτουργίας Σχεδίου (18%), οικονομική βοήθεια Σχεδίου (16%), τεχνική βοήθεια/καθοδήγηση από Λειτουργούς (10%), σαφήνεια διαδικασιών/προνοιών Σχεδίου (7%) και ανταπόκριση υπηρεσιών ΑνΑΔ (2%).
- (iii) Οι **λόγοι της μη ικανοποίησης** αναφορικά με τα **χρονικά περιθώρια** του Σχεδίου ήταν ο φόρτος εργασίας των επιχειρήσεων και ο περιορισμένος χρόνος των 6 μηνών για την υλοποίηση των εισηγήσεων. Όσον αφορά τις **διαδικασίες λειτουργίας του Σχεδίου**, οι λόγοι οι οποίοι έχουν δοθεί είναι η χρονοβόρα διαδικασία, οι περιορισμένες επισκέψεις των Λειτουργών της Αρχής στην επιχείρηση και οι καθυστερήσεις στις πληρωμές και στην έγκριση της μελέτης.
- (iv) Σημαντικές **εισηγήσεις για βελτίωση του Σχεδίου στα πλαίσια συνεργασίας επιχείρησης – ΑνΑΔ** αφορούν την απλοποίηση στα έντυπα που χρησιμοποιούνται και τον καθορισμό των χρονικών περιθωρίων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Παράλληλα, εισήγηση έγινε και για αύξηση του ποσού επιχορήγησης με στόχο την αφέρωση περισσότερου χρόνου από το Σύμβουλο μέσα στις επιχειρήσεις.
- (v) Οι **επιχειρήσεις αξιολογούν τη συνεργασία τους με τους Συμβουλευτικούς Οίκους με γενικά μεγάλο βαθμό ικανοποίησης**. Κατά μέσο όρο, ο μεγαλύτερος βαθμός ικανοποίησης παρατηρείται στην επικοινωνία με το Σύμβουλο (3,37), ενώ ο μικρότερος βαθμός ικανοποίησης παρατηρείται στο κόστος της μελέτης συγκριτικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες (3,11).
- (vi) **Ποσοστό επιχειρήσεων έχουν αξιολογήσει τη συνεργασία τους με τους Συμβουλευτικούς Οίκους/ Συμβούλους σε συγκεκριμένα θέματα είτε με μικρό ή με μέτριο βαθμό**

ικανοποίησης. Τα ποσοστά της αξιολόγησης αυτής σε κάθε θέμα είναι: κόστος μελέτης σε σχέση με προσφερόμενες υπηρεσίες (14%), ανάλυση επιχείρησης/ εντοπισμός προβλημάτων (13%), τεχνική βοήθεια/ καθοδήγηση (10%), πρακτικές εισηγήσεις για επίλυση προβλημάτων (10%) και επικοινωνία με Σύμβουλο (8%).

- (vi) **Κύριος λόγος της μη ικανοποίησης** αναφορικά με το **κόστος της μελέτης σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες** και την **ανάλυση της επιχείρησης/εντοπισμό προβλημάτων** είναι η μη αφιέρωση ικανοποιητικού χρόνου από το Σύμβουλο, ιδιαίτερα στο στάδιο υλοποίησης των εισηγήσεων.
- (vii) Ως εισηγήσεις για **βελτίωση στη συνεργασία Συμβουλευτικού Οίκου με επιχειρήσεις** έχουν αναφερθεί η επανεξέταση των κριτηρίων αποδοχής Συμβούλων και η αναθεώρηση των υποχρεώσεων των Συμβούλων που αναμένονται από το Σχέδιο.

10.1.7. Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τη συνεργασία Συμβουλευτικών Οίκων με ΑνΑΔ και επιχειρήσεις

- (i) Παρατηρείται **μεγάλος βαθμός ικανοποίησης των Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με την ΑνΑΔ.** Περισσότερη ικανοποίηση φαίνεται να υπάρχει στα χρονικά περιθώρια του Σχεδίου (3,33), ενώ μικρότερος βαθμός ικανοποίησης παρατηρείται στις διαδικασίες λειτουργίας του Σχεδίου (2,6).
- (ii) Οι **λόγοι** που αναφέρθηκαν από ποσοστό **Συμβουλευτικών Οίκων** οι οποίοι έχουν αξιολογήσει τη **συνεργασία τους με την ΑνΑΔ** με μικρό ή μέτριο βαθμό ικανοποίησης είναι κυρίως οι καθυστερήσεις που παρατηρούνται στην προώθηση εξέτασης αιτήσεων επιχειρήσεων λόγω γραφειοκρατικών διαδικασιών και η ανάγκη για περισσότερη σαφήνεια σε ότι αφορά τις διαδικασίες και πρόνοιες του Σχεδίου.
- (iii) Ποσοστό **87%** των **Συμβουλευτικών Οίκων** **συνεχίζουν να συνεργάζονται με την Αρχή στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.**

- (iv) Ποσοστό 60% των Συμβουλευτικών Οίκων έχουν δώσει **εισηγήσεις για βελτίωση της συνεργασίας** τους με την Αρχή. Βασικές εισηγήσεις είναι η απλοποίηση των διαδικασιών και εντύπων που χρησιμοποιούνται και η παροχή περισσότερης βοήθειας/ διευκολύνσεων στους Συμβούλους. Παράλληλα, αναφέρθηκε η **αύξηση του βαθμού υλοποίησης των εισηγήσεων** που πηγάζουν από τις μελέτες μέσω της βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο καταβάλλεται η επιχορήγηση από την Αρχή και της μεγαλύτερης εμπλοκής των Συμβούλων.
- (v) Μεγάλος **βαθμός ικανοποίησης των Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια της συνεργασίας τους με τις επιχειρήσεις** εντοπίζεται μόνο στο θέμα της παροχής αναγκαίων στοιχείων/πληροφοριών. Ο μικρότερος βαθμός ικανοποίησης παρατηρείται όσον αφορά την προθυμία των επιχειρήσεων να επιφέρουν αλλαγές μέσα στις επιχειρήσεις τους σύμφωνα με τα πορίσματα και τις εισηγήσεις της μελέτης.
- (vi) **Εισηγήσεις** που έχουν δοθεί από τους Συμβουλευτικούς Οίκους με στόχο τη **βελτίωση των σχέσεων τους με τις επιχειρήσεις** αφορούν την αύξηση του ποσού επιχορήγησης στο στάδιο της υλοποίησης των εισηγήσεων με στόχο τη μεγαλύτερη προθυμία των επιχειρήσεων να επιφέρουν αλλαγές στις επιχειρήσεις τους και την περισσότερη ενημέρωση από την Αρχή προς τις επιχειρήσεις για τα οφέλη που αποφέρει το Σχέδιο.
- (vii) Ποσοστό **93%** των Συμβουλευτικών Οίκων **συνεχίζουν να συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις** με τις οποίες η συνεργασία άρχισε στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.
- (viii) Το Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής **βοήθησε σε μεγάλο βαθμό τους Συμβουλευτικούς Οίκους να αναπτύξουν συνεργασία με νέες επιχειρήσεις.**
- (ix) Οι **τομείς στους οποίους συνεχίζεται η συνεργασία** αφορούν για τη συντριπτική πλειοψηφία των Συμβουλευτικών Οίκων (79%) την εφαρμογή δραστηριοτήτων κατάρτισης.

Ακολουθούν η εξεύρεση προσωπικού στις επιχειρήσεις (71%), η διεκπεραίωση άλλων μελετών (εκτός περιβαλλοντικών) (64%) και ο σχεδιασμός και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας (57%).

- (χ) **Οι τρόποι τους οποίους ακολουθούν οι Συμβουλευτικοί Οίκοι στην εξεύρεση πελατών/επιχειρήσεων** για την εκπόνηση μελέτης στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών είναι κυρίως η προσωπική επαφή και επικοινωνία (93%) και μέσω κάποιας προηγούμενης συνεργασίας μεταξύ τους (67%). Λιγότερο διαδεδομένοι τρόποι είναι η εξεύρεση πελατών μέσω διαφημιστικού εντύπου (33%) ή μέσω των λογιστών/ελεγκτών των επιχειρήσεων (27%).
- (χι) **Οι ενέργειες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από την Αρχή για διευκόλυνση της συμμετοχής των επιχειρήσεων στο Σχέδιο και ανάπτυξης της σχέσης Συμβούλου-Επιχείρησης**, σύμφωνα με την πλειοψηφία των Συμβουλευτικών Οίκων, είναι η οργάνωση ενημερωτικών συγκεντρώσεων με τη συμμετοχή επιχειρήσεων και Συμβούλων (86%), ο εμπλουτισμός του έντυπου ενημερωτικού υλικού και αποστολή του στις επιχειρήσεις και τους Συμβούλους (79%) και η οργάνωση ενημερωτικών επισκέψεων της ΑνΑΔ στις επιχειρήσεις (71%).
- (χii) Ποσοστό **73%** των Συμβουλευτικών Οίκων **δε γνωρίζουν τα κριτήρια και διαδικασίες αποδοχής Συμβούλων** της Αρχής στα πλαίσια του Σχεδίου. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι τα συγκεκριμένα κριτήρια δεν έχουν δημοσιοποιηθεί επίσημα και επομένως δεν είναι τόσο εύκολη η πρόσβαση σε αυτά από τους Συμβούλους. Από τους Συμβούλους οι οποίοι γνωρίζουν τα κριτήρια, εκφράζεται σχετικά **μεγάλος βαθμός ικανοποίησης για όλα τα κριτήρια**.
- (χiii) Μεγάλη βαρύτητα από τους Συμβουλευτικούς Οίκους έχει δοθεί στην επαγγελματική πείρα, ως **κατάλληλο κριτήριο αποδοχής Συμβούλων**.
- (χiv) Με στόχο την **ανάπτυξη νέων Συμβούλων** έχουν δοθεί εισηγήσεις από τους Συμβουλευτικούς Οίκους, οι οποίες αφορούν τόσο την κατάρτιση όσο και την εμπειρία που

χρειάζεται να αποκτήσουν. Από πλευράς της κατάρτισης έχει γίνει εισήγηση όπως οργανώνονται ειδικά σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα από την Αρχή με στόχο την ανάπτυξη τέτοιων Συμβούλων. Αναφορικά με την εμπειρία, γίνεται εισήγηση όπως οι νέοι Σύμβουλοι αναλαμβάνουν πρώτα το ρόλο του βοηθού κοντά σε ήδη αποδεκτούς από την Αρχή Συμβούλους στην ετοιμασία μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.

- (χv) Τα **προγράμματα κατάρτισης Συμβούλων** τα οποία οργανώθηκαν από την Αρχή μέχρι σήμερα, **αξιολογήθηκαν** με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης σε ότι αφορά τη διάρκεια, περιεχόμενο και μορφή. Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, ο βαθμός ικανοποίησης κυμαίνεται από μέτριος ως μεγάλος. Οι κύριοι **λόγοι** αναφορικά με τον περιορισμένο βαθμό **ικανοποίησης για τους εκπαιδευτές** των προγραμμάτων αφορούν τη χρησιμοποίηση ξένης γλώσσας, αντί της ελληνικής, και ο περιορισμένος βαθμός πρακτικού μέρους στα προγράμματα.
- (χvi) **Ως εισηγήσεις για βελτίωση των προγραμμάτων** έχουν αναφερθεί κυρίως η περισσότερη εξειδίκευση των προγραμμάτων και η περισσότερη πρακτική εφαρμογή τους.
- (χvii) **Ως ανάγκες κατάρτισης** των ήδη αποδεκτών Συμβούλων της Αρχής στα θέματα που σχετίζονται άμεσα με την ετοιμασία μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, έχουν αναφερθεί κυρίως τα θέματα των συστημάτων αμοιβής και υποκίνησης του προσωπικού, της οργάνωσης της επιχείρησης/ετοιμασίας περιγραφών εργασίας καθώς και του στρατηγικού προγραμματισμού.

10.2. Πορίσματα

Τα πορίσματα που καταγράφονται εδώ αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα λειτουργίας του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών:

- (ι) Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1995-2001 **συμμετείχε στο Σχέδιο γύρω στο 19% των επιχειρήσεων με απασχόληση**

10+ άτομα. Σημειώνεται ότι τα ποσοστά συμμετοχής επιχειρήσεων διαφέρουν κατά:

- ◆ οικονομικό τομέα,
- ◆ επαρχία,
- ◆ μέγεθος απασχόλησης.

Από τις διαπιστώσεις της μελέτης συμπεραίνεται **ότι απαιτείται πιο επικεντρωμένη προώθηση** του νέου Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το οποίο τίθεται σε εφαρμογή από 1/1/03. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσω του νέου Σχεδίου λαμβάνεται εγγενώς υπόψη το μέγεθος απασχόλησης των επιχειρήσεων.

- (ii) Από την ανάλυση των στοιχείων/πληροφοριών προκύπτει ότι η **συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είχε θετικές επιδράσεις, τόσο γενικές όσο και ειδικές, από τη συμμετοχή στο Σχέδιο.** Οι επιδράσεις αφορούσαν τις ίδιες τις επιχειρήσεις καθώς και το προσωπικό τους. Τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις αφορούν τα πεδία:

- ◆ Στόχοι και Στρατηγική
- ◆ Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
- ◆ Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Αναμένεται ότι με το νέο Σχέδιο οι επιδράσεις στις επιχειρήσεις θα είναι ακόμη πιο θετικές, αφού στο σχεδιασμό του λήφθηκαν υπόψη σε σημαντικό βαθμό οι απόψεις των επιχειρήσεων που συμμετείχαν.

- (iii) **Οι επιχειρήσεις έχουν αξιολογήσει τη συνεργασία τους με την ΑνΑΔ ως πολύ ικανοποιητική.** Παράλληλα, **έχουν εντοπισθεί συγκεκριμένα σημεία βελτίωσης** του Σχεδίου αναφορικά με τις λειτουργικές πρόνοιες, τις διαδικασίες και τα έντυπα που χρησιμοποιούνται.

- (iv) **Μεγάλος βαθμός ικανοποίησης εκφράστηκε και από τους Συμβουλευτικούς Οίκους,** οι οποίοι παραταύτα **έχουν αναφέρει σημεία βελτίωσης,** ιδιαίτερα σε σχέση με την

απλοποίηση των διαδικασιών και την εμπλοκή του Συμβούλου στο στάδιο υλοποίησης των εισηγήσεων.

Σημειώνεται ο **μεγάλος βαθμός ικανοποίησης** των Συμβούλων αναφορικά με τα **κριτήρια αποδοχής Συμβούλων**, με παράλληλη **εισήγηση για εισαγωγή του θεσμού του βοηθού Συμβούλου** για την απόκτηση εμπειριών από αυτούς κοντά σε ήδη αποδεκτούς από την Αρχή Συμβούλους.

Οι Σύμβουλοι έχουν μείνει **ικανοποιημένοι** και από τις προσπάθειες που καταβάλλει η Αρχή **αναφορικά με την κατάρτιση/ανάπτυξη Συμβούλων**. Παράλληλα, έχουν γίνει εισηγήσεις για βελτίωση της οργάνωσης σχετικών προγραμμάτων στο μέλλον, ιδιαίτερα σε σχέση με περισσότερη εξειδίκευση και πρακτική εφαρμογή.

(v) Με βάση τις διαπιστώσεις και συμπεράσματα της μελέτης σχεδιάστηκε το **νέο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών με την εφαρμογή του οποίου αναμένεται:**

- ◆ Εμπλουτισμός και βελτίωση των αποτελεσμάτων/επιδράσεων που θα έχουν οι επιχειρήσεις
- ◆ Αναβάθμιση του ρόλου του Συμβούλου
- ◆ Απλοποίηση των διαδικασιών και περιορισμός της γραφειοκρατίας
- ◆ Ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ Επιχείρησης-Συμβούλου-Αρχής
- ◆ Εντατικοποίηση της προσπάθειας προώθησης/προβολής του Σχεδίου

Ειδικότερα, με την εισαγωγή του νέου Σχεδίου:

- ◆ Επιδιώκεται συμμόρφωση με τη Νομοθεσία Περί Δημοσίων Ενισχύσεων
- ◆ Διαφοροποιούνται βασικές πρόνοιες και διαδικασίες:
 - Κάλυψη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων με απασχόληση 5-249 άτομα

- Αύξηση στα ποσά επιχορήγησης ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης
 - Καταβολή ολόκληρου του ποσού επιχορήγησης μετά την υλοποίηση και των εισηγήσεων
 - Ενεργητική εμπλοκή του Συμβούλου κατά την υλοποίηση των εισηγήσεων
-
- ◆ Εμπλουτίζονται τα κριτήρια αποδοχής Συμβούλων με την ενσωμάτωση του θεσμού του βοηθού Συμβούλου
 - ◆ Αναβαθμίζονται τα προγράμματα κατάρτισης για Συμβούλους
 - ◆ Εντατικοποιούνται οι προσπάθειες για προώθηση και προβολή του Σχεδίου με ενημερωτικές επισκέψεις σε επιχειρήσεις, οργάνωση ενημερωτικών ημερίδων και ειδικών συνάξεων, αξιοποίηση των ΜΜΕ
 - ◆ Καθιερώνεται διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης του Σχεδίου

11. ΝΕΟ ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στα πλαίσια εναρμόνισης της Κύπρου με το Κοινοτικό Κεκτημένο, αλλά και μετά τις σημαντικές διαπιστώσεις της παρούσης μελέτης αξιολόγησης του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ, έχει ετοιμαστεί ένα νέο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το οποίο αποσκοπεί στη βελτίωση του υφιστάμενου Σχεδίου έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να αποκομίζουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη. Τονίζεται εδώ, ότι στο σχεδιασμό του νέου Σχεδίου έχουν ληφθεί σε μεγάλο βαθμό υπόψη οι απόψεις τόσο των επιχειρήσεων που συμμετείχαν μέχρι σήμερα στο Σχέδιο όσο και των Συμβουλευτικών Οίκων/ Συμβούλων.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται περιγραφή του νέου Σχεδίου, το οποίο τίθεται σε εφαρμογή από την 1^η Ιανουαρίου 2003. Σημειώνεται ότι το Σχέδιο έχει εγκριθεί από τον Έφορο Δημοσίων Ενισχύσεων και είναι συμβατό με τη Νομοθεσία του Περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων Νόμου, Ν.30(1) του 2001.

11.1. Πρόνοιες και Διαδικασίες Σχεδίου

Το Σχέδιο **στοχεύει** στη βελτίωση της λειτουργίας και αποδοτικότητας και γενικά στην επαύξηση της ανταγωνιστικότητας των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μέσω της ανάπτυξης και πληρέστερης αξιοποίησης του ανθρώπινου τους δυναμικού και της επίλυσης σημαντικών ανασταλτικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν.

Σημαντικό να τονιστεί είναι ότι το νέο Σχέδιο **καλύπτει μόνο τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις** με απασχόληση 5-249 άτομα. Εξαιρούνται οι επιχειρήσεις με απασχόληση 1-4 άτομα, για τις οποίες λόγω της ιδιαιτερότητας τους αναμένεται η εκπόνηση σχετικής μελέτης με απώτερο στόχο το σχεδιασμό ειδικού Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για Μικροεπιχειρήσεις με απασχόληση 1-4 άτομα.

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν το δικαίωμα συμμετοχής στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΑνΑΔ, θα πρέπει να

ικανοποιούν τον **ορισμό των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων**, όπως ορίζεται στο Παράρτημα των Κανονισμών του 2001 για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις δυνάμει του άρθρου 5(2) του περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων Νόμου 30 (I) του 2001. Το σχετικό Παράρτημα των Κανονισμών παρουσιάζεται στο Παράρτημα 6^Α.

Οι **στόχοι** και τα **οφέλη** από την εφαρμογή του Σχεδίου συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Ενθάρρυνση των δικαιούχων επιχειρήσεων για αξιοποίηση των υπηρεσιών Συμβούλων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και άλλα σημαντικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση.
- Συνειδητοποίηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού στη σωστή οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
- Εφαρμογή πρακτικών λύσεων για αποτελεσματική αντιμετώπιση ανασταλτικών προβλημάτων.
- Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με τη συμμετοχή του σε δραστηριότητες κατάρτισης και καλύτερη αξιοποίηση του.
- Ετοιμασία μελέτης και παροχή βοήθειας και καθοδήγησης από το Σύμβουλο για την υλοποίηση των εισηγήσεων.
- Ενθάρρυνση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε αγροτικές περιοχές να συμμετάσχουν στο Σχέδιο καθώς και Συμβούλων να δραστηριοποιηθούν σε αυτές τις περιοχές με την παροχή πρόσθετης οικονομικής βοήθειας.

Αναφορικά με την **οικονομική βοήθεια** την οποία παρέχει το Σχέδιο προς τις επιχειρήσεις, αυτή περιορίζεται μεν στο 50% του κόστους των συμβουλευτικών υπηρεσιών που θα παρέχει ο Σύμβουλος, αντί του 75% που ίσχυε προηγουμένως, αλλά συγκριτικά με το προηγούμενο Σχέδιο, σημειώνεται αύξηση στα ανώτατα ποσά

επιχορήγησης. Τα ανώτατα ποσά της επιχορήγησης κατά μέγεθος απασχόλησης διαφοροποιούνται ως εξής:

- **5-9 άτομα** από **£2.000** σε **£2.500**.
- **10-19 άτομα** από **£2.500** σε **£3.000**.
- **20-249 άτομα** από **£4.000** σε **£4.500**.

Με στόχο την ενθάρρυνση επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες σε **αγροτική περιοχή** να συμμετάσχουν στο Σχέδιο, τα πιο πάνω ανώτατα ποσά επιχορήγησης αυξάνονται κατά **£500** για αυτές τις περιπτώσεις. Για τους σκοπούς του Σχεδίου, αγροτικές περιοχές θεωρούνται εκείνες οι περιοχές που καθορίζονται στο Κρατικό «Σχέδιο Παροχής Χορηγιών για την Ενθάρρυνση Ίδρυσης ή και Επέκτασης των Δραστηριοτήτων Μεταποιητικών Μονάδων σε Αγροτικές Περιοχές». Σχετικός κατάλογος αγροτικών περιοχών παρουσιάζεται στο Παράρτημα 6^B.

Σημαντικό να σημειωθεί είναι ότι το ποσό της επιχορήγησης **καταβάλλεται ολόκληρο** μετά την έγκριση της σχετικής μελέτης και την **αξιολόγηση της υλοποίησης των εισηγήσεων που συμφωνήθηκαν** και περιέχονται σε αυτή. Η ενέργεια αυτή έχει υιοθετηθεί, λόγω του ότι μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο δεν υλοποιούν τις εισηγήσεις που πηγάζουν από τη μελέτη διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού που ετοιμάζεται. Επομένως, η επιχορήγηση περιοριζόταν μόνο στο βασικό μέρος, το οποίο καταβαλλόταν στην επιχείρηση με την έγκριση της μελέτης, χωρίς την παροχή του συμπληρωματικού μέρους, το οποίο καταβαλλόταν μετά την εφαρμογή από την επιχείρηση ορισμένων βραχυπρόθεσμων εισηγήσεων της μελέτης. Με την τροποποίηση που έχει εισαχθεί, οι επιχειρήσεις θα είναι υποχρεωμένες να εφαρμόσουν αριθμό βραχυπρόθεσμων εισηγήσεων που θα συμφωνούνται για υλοποίηση, πριν την καταβολή οποιουδήποτε χορηγήματος.

Οι λειτουργικές πρόνοιες του Σχεδίου είναι οι ακόλουθες:

- **Υποβολή αίτησης-πρότασης** εκ μέρους της επιχείρησης προς την Αρχή. Κατά την υποβολή, η επιχείρηση και ο Σύμβουλος δεσμεύονται για την πιστή τήρηση των Όρων Παροχής Οικονομικής Βοήθειας, που επισυνάπτονται στο Παράρτημα 6¹, και των Προνοιών του Σχεδίου.

- Σε **κοινή συνάντηση** εκπροσώπων της Επιχείρησης, του Συμβούλου και της Αρχής, εντοπίζεται η ύπαρξη ανάγκης που να δικαιολογεί τη συμμετοχή της επιχείρησης στο Σχέδιο. Παράλληλα, γίνεται επεξήγηση του Σχεδίου, των όρων συμμετοχής και συζήτηση για τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί καθώς και τα βασικά θέματα που θα πρέπει να καλύψει η μελέτη.
- Η **μελέτη** θα πρέπει να **υποβληθεί το αργότερο μέσα σε 3 μήνες** από την ημερομηνία έγκρισης της αίτησης-πρότασης, θα εξετάζεται κατά πόσο αυτή καλύπτει τα θέματα που συμφωνήθηκαν και στη συνέχεια θα πραγματοποιείται **κοινή συνάντηση** για συζήτηση του τελικού προσχεδίου.

Το χρονικό πλαίσιο των 3 μηνών που δίδεται για την ετοιμασία της μελέτης είναι μειωμένο, συγκριτικά με τους 6 μήνες που παρέχονταν προηγουμένως, με στόχο να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά το στάδιο της υλοποίησης των εισηγήσεων που απορρέουν από τη μελέτη Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, για το οποίο το χρονικό πλαίσιο παραμένει 6 μήνες. Με τέτοια χρονικά πλαίσια, αναμένεται ο Σύμβουλος να αφιερώνει περισσότερο χρόνο κατά το στάδιο της υλοποίησης των εισηγήσεων που απορρέουν από τη μελέτη διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, παρά στο στάδιο ετοιμασίας της μελέτης. Αναφορικά με τη μελέτη, αναμένεται όπως είναι περισσότερο επικεντρωμένη και καταπιάνεται με τα βασικά θέματα τα οποία αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Απώτερος στόχος είναι η αναφορά σε περισσότερο συγκεκριμένες και πρακτικές εισηγήσεις αναφορικά με τα συστήματα και πρακτικές διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.

- Στη συνάντηση συμφωνούνται οι **εισηγήσεις** που θα πρέπει να **υλοποιηθούν το αργότερο μέσα σε 6 μήνες** από την ημερομηνία έγκρισης της μελέτης.

Στις επιχειρήσεις με απασχόληση **5-19 άτομα**, αναμένεται η υλοποίηση συγκεκριμένων και πρακτικών εισηγήσεων για επίλυση των πιο σημαντικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, ενώ στις επιχειρήσεις με απασχόληση **20-249 άτομα**,

η υλοποίηση των εισηγήσεων θα πρέπει να αφορά την εισαγωγή/ενδυνάμωση των συστημάτων ή πρακτικών της επιχείρησης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Επαναλαμβάνεται εδώ η σχετική πρόνοια του Σχεδίου η οποία διαλαμβάνει την ενεργό εμπλοκή και ουσιαστική συνεισφορά του Συμβούλου στην υλοποίηση των εισηγήσεων, πράγμα το οποίο σημαίνει μεγαλύτερη βοήθεια και υποστήριξη προς την επιχείρηση από το Σύμβουλο.

- Αφού υλοποιηθούν οι εισηγήσεις, η επιχείρηση υποβάλλει **αίτηση για την καταβολή της επιχορήγησης μαζί με τα αποδεικτικά στοιχεία για την υλοποίηση τους** και αφού διαπιστωθεί η υλοποίηση των εισηγήσεων από πλευράς Αρχής καταβάλλεται στην επιχείρηση η ανάλογη επιχορήγηση.

Τα έντυπα του νέου Σχεδίου παρουσιάζονται στο Παράρτημα 6^Δ και 6^Ε. Σημειώνεται η σημαντική απλοποίηση των εντύπων και η ουσιαστική βελτίωση της γραφειοκρατικής διαδικασίας που ακολουθείτο μέχρι σήμερα στα πλαίσια του Σχεδίου, πράγμα το οποίο έγινε μετά τις παρατηρήσεις των επιχειρήσεων και των Συμβούλων για το θέμα αυτό.

11.2. Κριτήρια Αποδοχής Συμβούλων

Αναφορικά με τα κριτήρια αποδοχής Συμβούλων δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις από προηγουμένως, με εξαίρεση την εισαγωγή μιας νέας κατηγορίας Συμβούλου, αυτή του Βοηθού Συμβούλου. Στόχος της δημιουργίας αυτής της νέας κατηγορίας είναι η διευκόλυνση νέων Συμβούλων να γίνουν αποδεκτοί και να συνεργαστούν με την Αρχή στα πλαίσια του Σχεδίου. Με τον όρο «**Βοηθός Σύμβουλος**» νοείται το άτομο που θα βοηθά και συνεργάζεται για την ετοιμασία μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του Σχεδίου με Σύμβουλο ο οποίος ήδη θα έχει γίνει αποδεκτός από την Αρχή για την ετοιμασία τέτοιων μελετών.

Σύμφωνα με το νέο Σχέδιο, ο **Σύμβουλος γίνεται αποδεκτός** από την Αρχή, αφού εξεταστούν τα ακόλουθα:

* **Ακαδημαϊκά προσόντα:**

Πανεπιστημιακό δίπλωμα, ή τίτλος ή ισότιμο προσόν.

* **Εργασιακή πείρα:**

5 χρόνια μετά την απόκτηση των ακαδημαϊκών προσόντων, από τα οποία τουλάχιστον 3 ως Σύμβουλος επιχειρήσεων.

* **Εμπειρία στην εκπόνηση συναφών μελετών:**

Τουλάχιστον μια μελέτη σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και/ή σε θέματα Διεύθυνσης/Οργάνωσης της επιχείρησης.

Στην περίπτωση που το κριτήριο αυτό δεν ικανοποιείται, το άτομο μπορεί να γίνει αποδεκτό ως Βοηθός Σύμβουλος και να έχει καθοδηγούμενη συμμετοχή κατά την εκπόνηση τουλάχιστον 2 μελετών στα πλαίσια του Σχεδίου.

11.3. Κατάρτιση και Ανάπτυξη Συμβούλων

Με στόχο την αναβάθμιση των προγραμμάτων και της προσφοράς της Αρχής προς τους Συμβούλους, έχουν ληφθεί σοβαρά υπόψη οι απόψεις τους αναφορικά με προγράμματα που οργανώθηκαν στο παρελθόν από την Αρχή για την κατάρτιση τους.

Ως αποτέλεσμα, αναμένεται να αναληφθούν οι πιο κάτω ενέργειες σε μελλοντικά προγράμματα κατάρτισης που θα οργανώνονται για αυτό το σκοπό:

- **Επανάληψη των προγραμμάτων** έτσι ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση τους από μεγαλύτερο αριθμό Συμβούλων από ότι προηγουμένως.
- Περισσότερο **εξειδικευμένα και πρακτικά** προγράμματα, με όσο το δυνατό μικρότερη διάρκεια. Παράλληλα, να οργανώνονται σε **τακτά χρονικά διαστήματα**, ίσως πάνω σε ετήσια βάση.
- **Αξιοποίηση** όπου είναι δυνατό και **ελληνόφωνων εκπαιδευτών**.

Τονίζεται η συνέχιση της συμμετοχής και αρμόδιων Λειτουργών της Αρχής στα πιο πάνω προγράμματα, με στόχο τόσο την κατάρτιση των ιδίων όσο και για συνεχή αξιολόγηση των προγραμμάτων.

11.4. Προώθηση και Αξιολόγηση Σχεδίου

Με στόχο την πληρέστερη ενημέρωση και διευκόλυνση της συμμετοχής των επιχειρήσεων στο νέο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Αρχής, έχει αποφασιστεί όπως ετοιμαστεί ολοκληρωμένο **Πλάνο Προβολής και Προώθησης** του Σχεδίου. Στο Πλάνο αυτό, θα ενθαρρύνονται ενέργειες όπως οι πιο κάτω:

- Αναθεώρηση, ανανέωση και **εμπλουτισμός του έντυπου ενημερωτικού υλικού** της Αρχής, το οποίο να αποσταλεί τόσο προς τις δικαιούχες επιχειρήσεις όσο και προς τους Συμβουλευτικούς Οίκους. Σημειώνεται ότι αυτή η ενέργεια έχει ήδη ολοκληρωθεί, αφού έχει ήδη διαφοροποιηθεί το έντυπο ενημερωτικό υλικό του Σχεδίου και έχει αποσταλεί σε όλες τις δικαιούχες επιχειρήσεις.
- **Πληρέστερη ενημέρωση επιχειρήσεων** μέσω των **Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης**, όπως για παράδειγμα μέσω της δημοσίευσης άρθρων στον ημερήσιο και άλλο τύπο και της συμμετοχής Λειτουργών της Αρχής σε ενημερωτικά προγράμματα σε τηλεοπτικά κανάλια και ραδιοφωνικούς σταθμούς.
- **Ενημέρωση** μέσω του **περιοδικού της Αρχής «Άνθρωπος και Ανάπτυξη»**, το οποίο εκδίδεται δύο φορές ετησίως. Στο περιοδικό θα δημοσιευθεί άρθρο στο οποίο θα αναφέρονται όλες οι πρόνοιες και διαδικασίες του νέου Σχεδίου.
- Παράλληλη **ενημέρωση** έχει γίνει και μέσω της **ιστοσελίδας της Αρχής**, από την οποία κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να πάρει οποιοσδήποτε πληροφορίες χρειαστεί αναφορικά με το Σχέδιο.
- **Ενημερωτικές επισκέψεις των Λειτουργών της Αρχής σε επιχειρήσεις και Εργοδοτικούς Συνδέσμους** στη βάση ειδικού σχεδίου δράσης. Μέσω της παρούσας μελέτης αξιολόγησης του Σχεδίου, φαίνεται ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια προσέλκυσης επιχειρήσεων για συμμετοχή στο Σχέδιο.

- **Οργάνωση ενημερωτικών ημερίδων** από την Αρχή **κατά επαρχία**, στις οποίες θα παρουσιαστούν οι πρόνοιες και διαδικασίες του Σχεδίου και θα γίνει αναφορά στις υποχρεώσεις κάθε συμβαλλόμενου μέρους καθώς και στα οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή.
- Οργάνωση **ειδικής σύναξης Συμβούλων** με στόχο τόσο την ενημέρωση για τη διαφοροποίηση στις πρόνοιες και διαδικασίες του Σχεδίου όσο και να δοθούν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με τις απαιτήσεις της Αρχής για το περιεχόμενο των μελετών διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού που θα ετοιμάζονται. Η σύναξη αυτή έχει προγραμματιστεί για το μήνα Οκτώβριο.

Παράλληλα με την εντατικοποίηση της προσπάθειας για προώθηση του νέου Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών και λαμβάνοντας υπόψη τα θετικά αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αξιολόγησης, κρίθηκε αναγκαία η καθιέρωση διαδικασίας **συνεχούς αξιολόγησης** του. Βασικός σκοπός είναι η αξιολόγηση του Σχεδίου και της προσφοράς του σε σχέση με τα οφέλη που είναι δυνατό να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους σε αυτό, με απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση του Σχεδίου.

Η συλλογή των στοιχείων θα γίνεται μέσω της χρησιμοποίησης ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου το οποίο θα απευθύνεται προς τις επιχειρήσεις. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα γίνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά και την υλοποίηση των εισηγήσεων μέσω προσωπικών συνεντεύξεων αρμόδιων Λειτουργών της Αρχής με τους Γενικούς Διευθυντές ή άλλα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων που θα έχουν άμεση εμπλοκή κατά τη διαδικασία ετοιμασίας της μελέτης και υλοποίησης των εισηγήσεων που απορρέουν από αυτή.

Μετά την πάροδο τριών περίπου χρόνων από την έναρξη του νέου Σχεδίου, αναμένεται να αναλυθούν και αξιολογηθούν τα στοιχεία της έρευνας με στόχο τη σύνοψη των αποτελεσμάτων, έτσι ώστε να ληφθούν και πάλι υπόψη οι απόψεις των επιχειρήσεων με απώτερο στόχο την παραπέρα βελτίωση του Σχεδίου. Σημειώνεται ότι αξιολόγηση του Σχεδίου αναμένεται να γίνει και από τους Συμβούλους, έτσι ώστε να συμπεριληφθούν και οι δικές τους απόψεις.

Καταληκτικά και με βάση το σύνολο των δεδομένων που αφορούν το νέο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι με την εφαρμογή του αναμένεται ο **εμπλουτισμός και βελτίωση των αποτελεσμάτων/επιδράσεων που θα έχουν οι επιχειρήσεις από την εφαρμογή του**, αφού **αναβαθμίζεται και ο ρόλος του Συμβούλου** με τη μεγαλύτερη και ουσιαστική εμπλοκή του στην υλοποίηση των εισηγήσεων. Παράλληλα, **περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό η γραφειοκρατία και ενδυναμώνεται η συνεργασία μεταξύ όλων των συμβαλλόμενων μερών**, ενώ αναμένεται να υπάρχει **μεγαλύτερη προώθηση/προβολή του Σχεδίου** από ότι προηγουμένως, **με στόχο τη μεγαλύτερη και αποδοτικότερη συμμετοχή των επιχειρήσεων στο Σχέδιο.**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1
ΜΕΤΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
1999-2003

**ΜΕΤΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ
ΠΟΥ ΠΡΟΩΘΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 1999-2003**

1. Μέτρα Εναρμόνισης

- Συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αξιοποίηση των εμπειριών των προηγμένων κρατών-μελών σε θέματα κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Ενθάρρυνση της συνεργασίας** κυπριακών φορέων με ευρωπαϊκούς, στα πλαίσια του προγράμματος Leonardo da Vinci και προώθηση καινοτόμων σχεδίων σε θέματα κατάρτισης.
- **Διαμόρφωση συστήματος επαγγελματικών προσόντων** στα πλαίσια των προσεγγίσεων που ακολουθούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στα κράτη-μέλη.
- Προώθηση προγραμμάτων για **κατάρτιση και απασχόληση μειονεκτούντων ομάδων** του πληθυσμού, μέσω ενημέρωσης οργανώσεων εθελοντικής πρωτοβουλίας για τις δυνατότητες κατάρτισης διαφόρων προγραμμάτων π.χ. Leonardo da Vinci.
- Προώθηση **δημιουργίας Εθνικού Κέντρου Καθοδήγησης** σε θέματα επαγγελματικής κατάρτισης μέσω συγχρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση στα πλαίσια του προγράμματος Leonardo da Vinci.
- **Αναβάθμιση της συνεργασίας με διεθνείς οργανισμούς** κυρίως της Ευρωπαϊκής Ένωσης αρμόδιους για θέματα κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Διενέργεια έρευνας για τις δραστηριότητες κατάρτισης** στην Κύπρο βάσει προτύπου ερευνών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2. Αναπτυξιακά Μέτρα

- **Προγραμματισμός ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**

- **Ετοιμασία** από την ΑνΑΔ σε συνεργασία με κυβερνητικές υπηρεσίες **μακροπρόθεσμου εθνικού σχεδίου** που να στοχεύει στην προσαρμογή του οικονομικά ενεργού πληθυσμού στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς εργασίας.
- **Ενθάρρυνση** των επιχειρήσεων να **εφαρμόσουν συγκεκριμένα προγράμματα ανάπτυξης** του ανθρώπινου δυναμικού τους.

- **Υποδομή κατάρτισης**

- **Ενδυνάμωση της ενδοεπιχειρησιακής υποδομής** κατάρτισης και ενθάρρυνση αξιοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας στον τομέα της κατάρτισης μέσω του Σχεδίου της ΑνΑΔ.
- Καλύτερη **αξιοποίηση της υφιστάμενης κρατικής υποδομής** κατάρτισης όπως ΑΞΙΚ, ΚΕΠΑ, ΑΤΙ κ.ά.

- **Δραστηριότητες ενημέρωσης**

- Προώθηση δραστηριοτήτων **ενημέρωσης και καθοδήγησης των νέων** καθώς και του υπόλοιπου εργατικού δυναμικού για τις προοπτικές απασχόλησης και κατάρτισης.
- Συστηματική **ενημέρωση των επιχειρήσεων και των εργοδοτούμενων** για τη σημασία της διά βίου κατάρτισης.
- Συστηματική **ενημέρωση και ενθάρρυνση των γυναικών** ιδιαίτερα αυτών που είναι εκτός αγοράς εργασίας για συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης τόσο εξ υπαρχής αλλά και για αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους.
- Συστηματική **ενημέρωση των αποδήμων** για τις δυνατότητες κατάρτισης στην Κύπρο.
- Προώθηση της **επαγγελματικής κατάρτισης όλων των ηλικιών**, ιδιαίτερα σε θέματα πληροφορικής.

- **Δραστηριότητες κατάρτισης**
 - Προώθηση **προγραμμάτων επιμόρφωσης συμβούλων** σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
 - Ενθάρρυνση της **ανάπτυξης καινοτόμων προγραμμάτων** κατάρτισης που να αξιοποιούν τη σύγχρονη τεχνολογία και να βοηθούν στην ανάπτυξη των μέσων για την εξ αποστάσεως μάθηση.
 - Έμφαση σε **επιμορφωτικά προγράμματα** στον τομέα της **διευθυντικής ανάπτυξης** και σε κατάρτιση στον τόπο εργασίας.
 - Ανάπτυξη **προγραμμάτων κατάρτισης γυναικών** που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στο σπίτι τους.
 - Ανάπτυξη **προγραμμάτων κατάρτισης** για ένταξη στην αγορά εργασίας **ατόμων με χρόνια ψυχοκοινωνικά προβλήματα**.
 - Προώθηση από την ΑνΑΔ προγραμμάτων **ταχύρρυθμης κατάρτισης** για ένταξη ατόμων στην αγορά εργασίας με πιστοποιημένη κατάρτιση.
 - Παροχή **ευκαιριών σε νέους αποφοίτους όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων τοποθέτησης σε επιχειρήσεις του εξωτερικού** στα πλαίσια του κοινοτικού προγράμματος Leonardo da Vinci.
 - Διαμόρφωση πολιτικής για **ενθάρρυνση των ανέργων να βελτιώσουν και να επαυξήσουν την ικανότητα επανένταξης** τους στην αγορά εργασίας με την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.
 - Επανεξέταση της δυνατότητας **συμμετοχής αυτοεργοδοτούμενων σε δραστηριότητες κατάρτισης** που εφαρμόζονται σε συνεργασία με την ΑνΑΔ.

- **Σύστημα Μαθητείας**

- Εκσυγχρονισμός του Συστήματος Μαθητείας με στόχο την αναβάθμιση της προσφερόμενης κατάρτισης και την ποσοτική και ποιοτική προσαρμογή των ειδικοτήτων του στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς εργασίας.
- Αναβάθμιση των αναλυτικών προγραμμάτων του και γενικά εκσυγχρονισμό της υποδομής κατάρτισης με χρηματοδότηση από την ΑνΑΔ.
- Ένταξη στα προγράμματα της ΑνΑΔ των προγραμμάτων κατάρτισης των καθηγητών για τις ειδικές ανάγκες του Συστήματος Μαθητείας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2
ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ
ΟΙΚΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΥΠΟΒΛΗΘΗΚΑΝ ΑΠΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΚΑΙ ΕΤΗΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ
1995-ΔΕΚΕΜΒΡΙΟ 2001

Έτος συμμετοχής	Αρ. Αιτήσεων	Αυξομείωση (%)	Δαπάνη (£)	Αυξομείωση (%)
1995	77	-	5.970	-
1996	83	+7.8	131.942	
1997	121	+45.8	184.080	+39.5
1998	160	+32.2	220.638	+19.9
1999	121	-24.4	301.789	+36.8
2000	65	-46.3	265.856	-11.9
2001	46	-29.2	196.083	-26.2
ΣΥΝΟΛΟ	673		1.306.358	

Σημείωση: Οι 673 αιτήσεις αφορούν την περίοδο 1995-12/2001.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΡΧΙΑ 1995-ΙΟΥΝΙΟ 2001

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΠΑΡΧΙΑ					ΣΥΝΟΛΟ
	Λ/σία	Λ/σόζ	Λ/κα	Λμ/ος	Πάφος	
Γεωργία, θήρα και Δασοκομία	2	-	-	-	-	2
Αλιεία	-	2	-	-	-	2
Ορυχεία και Λατομεία	2	3	-	-	-	5
Μεταποιητικές Βιομηχανίες	83	65	11	5	3	167
Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, νερού	-	2	-	-	-	2
Κατασκευές	22	17	1	2	2	44
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο	78	43	11	-	3	135
Ξενοδοχεία και Εστιατόρια	10	32	7	16	15	80
Μεταφορές, Αποθήκευση και Επικοινωνίες	15	12	-	-	-	27
Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί	28	9	4	1	-	42
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	26	12	2	-	3	43
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα	7	6	1	2	1	17
Εκπαίδευση	6	1	1	-	1	9
Υγεία και κοινωνική μέριμνα	3	3	-	-	-	6
Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	8	3	2	-	-	13
ΣΥΝΟΛΟ	290	210	40	26	28	594

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ
ΣΧΕΔΙΟ (1995-6/2001) ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ (% ΚΑΛΥΨΗΣ)

Κλάδος οικονομικής δραστηριότητας	Αριθμός επιχειρήσεων με βάση την απογραφή επιχειρήσεων 2000 (≥ 10 άτομα) (1)	Αριθμός επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο (2)	Ποσοστό κάλυψης (%) (2)/(1)
Γεωργία, θήρα και Δασοκομία	-	2	-
Αλιεία	-	2	-
Ορυχεία και Λατομεία	18	5	27,8
Μεταποιητικές Βιομηχανίες	745	167	22,4
Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, νερού	5	2	40
Κατασκευές	291	44	15,1
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο	710	135	19
Ξενοδοχεία και Εστιατόρια	401	80	20
Μεταφορές, Αποθήκευση και Επικοινωνίες	209	27	12,9
Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί	181	42	23,2
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	209	43	20,6
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα	73	17	23,3
Εκπαίδευση	75	9	12
Υγεία και κοινωνική μέριμνα	72	6	8,3
Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	163	13	8
ΣΥΝΟΛΟ	3152	594	18,8

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ
ΣΧΕΔΙΟ (1995-6/2001) ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ (ΑΠΟΚΛΙΣΗ ±%)

Κλάδος οικονομικής δραστηριότητας	Ποσοστιαία κατανομή επιχειρήσεων με βάση την απογραφή επιχειρήσεων 2000 (%) (1)	Ποσοστιαία κατανομή επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο (%) (2)	Απόκλιση κατανομών (±%) (2)-(1)
Γεωργία, θήρα και Δασοκομία	-	0,3	+0,3
Αλιεία	-	0,3	+0,3
Ορυχεία και Λατομεία	0,6	0,9	+0,3
Μεταποιητικές Βιομηχανίες	23,6	28,1	+4,5
Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, νερού	0,2	0,3	+0,1
Κατασκευές	9,2	7,4	-1,8
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο	22,5	22,7	+0,2
Ξενοδοχεία και Εστιατόρια	12,7	13,5	+0,8
Μεταφορές, Αποθήκευση και Επικοινωνίες	6,6	4,5	-2,1
Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί	5,7	7,1	+1,4
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	6,6	7,2	+0,6
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα	2,3	2,9	+0,6
Εκπαίδευση	2,4	1,5	-0,9
Υγεία και κοινωνική μέριμνα	2,3	1,0	-1,3
Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	5,2	2,2	-3

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΠΕΡΙΟΔΟ 1995-ΙΟΥΝΙΟ 2001

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ
	10 - 19	20 - 49	50+	
Γεωργία, θήρα και Δασοκομία	-	-	2	2
Αλιεία	1	1	-	2
Ορυχεία και Λατομεία	2	3	-	5
Μεταποιητικές Βιομηχανίες	57	74	36	167
Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, νερού	1	-	1	2
Κατασκευές	16	15	13	44
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο	39	56	40	135
Ξενοδοχεία και Εστιατόρια	13	23	44	80
Μεταφορές, Αποθήκευση και Επικοινωνίες	5	17	5	27
Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί	12	16	14	42
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	16	18	9	43
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα	3	4	10	17
Εκπαίδευση	4	1	4	9
Υγεία και κοινωνική μέριμνα	-	2	4	6
Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	4	6	3	13
ΣΥΝΟΛΟ	173	236	185	594

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (% ΚΑΛΥΨΗΣ)

Μέγεθος επιχείρησης	Αρ. επιχειρήσεων με βάση την απογραφή επιχειρήσεων 2000	Αρ. επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών την περίοδο 1995-6/2001	Ποσοστό κάλυψης (%)
	(1)	(2)	(2)/(1)
10-19	1.813	173	9,5
20-49	841	236	28,1
50+	498	185	37,1
ΣΥΝΟΛΟ	3.152	594	18,8

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ
ΣΧΕΔΙΟ (1995-6/2001) ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
(ΑΠΟΚΛΙΣΗ ± %)

Μέγεθος επιχείρησης	Ποσοστιαία κατανομή επιχειρήσεων με βάση την απογραφή επιχειρήσεων 2000 (%)	Ποσοστιαία κατανομή επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών την περίοδο 1995-6/2001 (%)	Απόκλιση κατανομών (±%)
	(1)	(2)	(2)-(1)
10-19	57,5	29,1	-28,4
20-49	26,7	39,7	+13
50+	15,8	31,1	+15,3

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΑ ΕΠΑΡΧΙΑ (% ΚΑΛΥΨΗΣ)

Επαρχία	Αρ. επιχειρήσεων με βάση την απογραφή επιχειρήσεων 2000 (≥ 10 άτομα) (1)	Αρ. επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών την περίοδο 1995-6/2001 (2)	Ποσοστό κάλυψης (%) (2)/(1)
Λευκωσία	1.229	290	23,6
Λεμεσός	914	210	23,0
Λάρνακα	505	40	7,9
Αμμόχωστος	189	26	13,8
Πάφος	315	28	8,9
ΣΥΝΟΛΟ	3.152	594	18,8

Σημ: Η κατανομή κατά επαρχία για τις επιχειρήσεις με απασχόληση 10 άτομα και άνω έγινε με βάση την ποσοστιαία κατανομή του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων κατά επαρχία της απογραφής του 2000.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΑ ΕΠΑΡΧΙΑ (ΑΠΟΚΛΙΣΗ ± %)

Επαρχία	Ποσοστιαία κατανομή επιχειρήσεων με βάση την απογραφή επιχειρήσεων 2000 (%) (1)	Ποσοστιαία κατανομή επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο Συμβουλευτικών Υπηρεσιών την περίοδο 1995-6/2001 (%) (2)	Απόκλιση κατανομών (±%) (2)-(1)
Λευκωσία	39	48,8	+9,8
Λεμεσός	29	35,4	+6,4
Λάρνακα	16	6,7	-9,3
Αμμόχωστος	6	4,4	-1,6
Πάφος	10	4,7	-5,3

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.10
ΠΗΓΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΟΤΑΝ ΥΠΕΒΑΛΕ ΤΗΝ ΑΙΤΗΣΗ						ΣΥΝΟΛΟ	
	10 - 19		20 - 49		50+		Αριθμός	%
	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%		
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑνΑΔ	5	4,5	19	11,4	28	22,2	52	13,1
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ	89	86,4	127	77,1	75	59,3	291	73,9
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑνΑΔ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	4	4,5	5	2,9	14	11,1	23	5,9
ΆΛΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	5	4,6	14	8,6	9	7,4	28	7,1
ΣΥΝΟΛΟ	103	100,0	165	100,0	126	100,0	394	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.11
ΠΗΓΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ				ΣΥΝΟΛΟ	
	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ		ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ			
	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑνΑΔ	42	15,2	9	8,0	51	13,1
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ	202	72,9	89	76,0	291	73,9
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑνΑΔ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	19	6,8	5	4,0	24	5,9
ΆΛΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	14	5,1	14	12,0	28	7,1
ΣΥΝΟΛΟ	277	100,0	117	100,0	394	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12
ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΑΝΕΦΕΡΑΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΟΤΑΝ ΥΠΕΒΑΛΕ ΤΗΝ ΑΙΤΗΣΗ						ΣΥΝΟΛΟ	
	10 - 19		20 - 49		50+		Αριθμός	%
	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%		
ΟΡΑΜΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	52	50,0	75	45,7	80	62,9	207	52,4
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	80	77,3	103	62,9	70	55,6	253	64,3
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΡΧΕΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	--	--	5	2,9	23	18,5	28	7,1
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΡΟΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	28	27,3	66	40,0	28	22,2	122	31
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	9	9,1	9	5,7	5	3,7	23	6
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5	4,5	33	20,0	--	--	38	9,5
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5	4,5	23	14,3	28	22,2	56	14,3

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12 (συνέχεια)
ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΑΝΕΦΕΡΑΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΟΤΑΝ ΥΠΕΒΑΛΕ ΤΗΝ ΑΙΤΗΣΗ						ΣΥΝΟΛΟ	
	10 - 19		20 - 49		50+		Αριθμός	%
	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%		
ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ/ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	23	22,7	14	8,6	33	25,9	70	17,9
ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	56	54,5	89	54,3	47	37,0	192	48,8
ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	19	18,2	42	25,7	38	29,6	99	25,0
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	19	18,2	23	14,3	23	18,5	65	16,7
ΑΛΛΟΙ ΛΟΓΟΙ	14	13,6	9	5,7	5	3,7	28	7,1
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	103		164		127		394	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.13
ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΑΝΕΦΕΡΑΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ				ΣΥΝΟΛΟ	
	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ		ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ			
	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%
ΟΡΑΜΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	150	54,3	56	48,0	206	52,4
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	174	62,7	80	68,0	254	64,3
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΡΧΕΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	19	6,8	9	8,0	28	7,1
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΡΟΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	84	30,5	38	32,0	122	31,0
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	5	1,7	19	16,0	24	6,0
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	28	10,2	9	8,0	37	9,6
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	47	17,0	9	8,0	56	14,3
ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ/ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	52	18,6	19	16,0	71	17,9
ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙ- ΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙ- ΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	141	50,9	52	44,0	193	48,9
ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ- ΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	66	23,7	33	28,0	99	25,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.13 (συνέχεια)
ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΑΝΕΦΕΡΑΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ				ΣΥΝΟΛΟ	
	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ		ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ			
	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%
ΛΕΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕ- ΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙ- ΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	47	17	19	16,0	66	16,7
ΆΛΛΟΙ ΛΟΓΟΙ	19	6,8	9	8,0	28	7,1
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	277		117		394	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3
ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ (%)
	10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΘΕΤΙΚΗ	90,9	94,3	92,6	92,9
ΑΡΝΗΤΙΚΗ	4,5	-	-	1,2
ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΝΑ ΑΝΑΦΕΡΩ	4,6	5,7	7,4	5,9
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	103	164	127	394

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	
ΘΕΤΙΚΗ	93,2	92,0	92,9
ΑΡΝΗΤΙΚΗ	1,7	-	1,2
ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΝΑ ΑΝΑΦΕΡΩ	5,1	8,0	5,9
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	277	117	394

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3
ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ (%)
	10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	50,0	21,2	32,0	32,1
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	20,0	9,1	12,0	12,8
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	60,0	60,6	52,0	57,7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ / ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ	5,0	30,3	40,0	26,9
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	65,0	63,6	68,0	65,4
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	10,0	12,1	8,0	10,3
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	20,0	6,1	16,0	12,8
ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ	5,0	3,0	4,0	3,9
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	20,0	51,5	28,0	35,9
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	40,0	39,4	40,0	39,7
ΆΛΛΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ	5,0	3,0	-	2,6
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	94	155	117	366

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4
ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	
ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	32,7	30,4	32,1
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	14,6	8,7	12,8
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	54,6	65,2	57,7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ / ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ	27,3	26,1	26,9
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	69,1	56,5	65,4
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	5,5	21,7	10,3
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	16,4	4,4	12,8
ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ	1,8	8,7	3,9
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	40,0	26,1	35,9
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	36,4	47,8	39,7
ΆΛΛΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ	1,8	4,4	2,6
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	258	108	366

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5
ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ (%)
	10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ / ΓΝΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	50,0	15,2	41,7	32,5
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	55,0	63,6	58,3	59,7
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	70,0	72,7	66,7	70,1
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ & ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	60,0	60,6	58,3	59,7
ΑΥΞΗΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	35,0	42,4	25,0	35,1
ΨΗΛΟΤΕΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	10,0	9,1	16,7	11,7
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΕΥΝΟΪΚΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	15,0	27,3	33,3	26,0
ΆΛΛΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ	-	3,0	-	1,3
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	94	155	113	361

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6
ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ / ΓΝΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	29,1	40,9	32,5
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	60,0	59,1	59,7
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	72,7	63,6	70,1
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ & ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	63,6	50,0	59,7
ΑΥΞΗΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	34,6	36,4	35,1
ΨΗΛΟΤΕΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	10,9	13,6	11,7
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΕΥΝΟΪΚΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	29,1	18,2	26,0
ΆΛΛΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ	-	4,6	1,3
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	258	103	361

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4
ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	46,1	37,5	61,9	47,0
	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕΡΙΚΩΣ	53,9	56,3	33,3	48,5
	ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	-	3,1	-	1,5
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	3,1	4,8	3,0
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	61	150	98	310
ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΔΙΕΥΘ. ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜ	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	72,7	31,8	47,6	46,3
	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕΡΙΚΩΣ	27,3	63,6	47,6	50,0
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	4,6	4,8	3,7
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	52	103	98	253

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΧΩΝ / ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	41,2	42,1	58,8	47,2
	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕΡΙΚΩΣ	52,9	57,9	35,3	49,0
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	5,9	-	5,9	3,8
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	80	89	80	249
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	53,9	36,8	42,9	43,5
	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕΡΙΚΩΣ	46,1	63,2	42,9	52,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	14,2	4,3
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	61	89	66	216

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
		ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	55,3	26,3	47,0
	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕΡΙΚΩΣ	40,4	68,4	48,5
	ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	-	5,3	1,5
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	4,3	-	3,0
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	220	89	310
ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΔΙΕΥΘ. ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜ	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	47,5	42,9	46,3
	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕΡΙΚΩΣ	47,5	57,1	50,0
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	5,0	-	3,7
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	188	66	253

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
		ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΧΩΝ / ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	54,3	33,3	47,2
	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕΡΙΚΩΣ	40,0	66,7	49,0
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	5,7	-	3,8
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	164	84	249
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ	40,0	54,5	43,5
	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕΡΙΚΩΣ	57,1	36,4	52,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	2,9	9,1	4,3
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	164	52	216

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	19,1	22,9	33,3	25,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	71,4	62,9	63,0	65,1
	ΙΔΙΑ	9,5	11,4	3,7	8,4
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,8	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΔΙΕΥΘ. ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	14,3	20,0	22,2	19,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	71,4	60,0	59,3	62,6
	ΙΔΙΑ	14,3	14,3	18,5	15,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	5,7	-	2,4
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	98	164	127	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΧΩΝ / ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	9,5	8,6	33,3	16,9
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	76,2	62,9	44,5	60,2
	ΙΔΙΑ	14,3	25,7	22,2	21,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,8	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	9,5	8,8	25,9	14,6
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	66,7	64,7	51,9	61,0
	ΙΔΙΑ	23,8	20,6	22,2	22,0
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	5,9	-	2,4
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	98	159	127	385

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
		ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	29,3	16,0	25,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	62,1	72,0	65,1
	ΙΔΙΑ	6,9	12,0	8,4
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389
ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΔΙΕΥΘ. ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	20,7	16,0	19,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	63,8	60,0	62,6
	ΙΔΙΑ	13,8	20,0	15,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	4,0	2,4
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
		ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ (%)	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΧΩΝ / ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	19,0	12,0	16,9
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	53,4	76,0	60,2
	ΙΔΙΑ	25,9	12,0	21,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	17,5	8,0	14,6
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	57,9	68,0	61,0
	ΙΔΙΑ	21,1	24,0	22,0
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	3,5	-	2,4
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	267	117	385

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	Π	75,0	54,9	73,9	66,2
	ΠΜ	20,0	41,9	26,1	31,1
	ΔΠ	5,0	3,2	-	2,7
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	94	145	108	347
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Π	56,3	50,0	62,5	55,7
	ΠΜ	37,5	46,7	37,5	41,4
	ΔΠ	6,2	3,3	-	2,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	75	141	113	328
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Π	52,6	45,8	59,1	52,3
	ΠΜ	42,1	41,7	40,9	41,5
	ΔΠ	5,3	12,5	-	6,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	89	113	103	305
ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Π	68,8	65,2	60,0	64,4
	ΠΜ	18,7	21,8	40,0	27,1
	ΔΠ	12,5	13,0	-	8,5
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	75	108	94	277
ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	46,1	38,9	30,0	37,2
	ΠΜ	38,5	50,0	60,0	51,0
	ΔΠ	15,4	11,1	10,0	11,8
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	61	84	94	239
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	46,1	45,5	56,2	49,0
	ΠΜ	30,8	45,5	37,5	39,2
	ΔΠ	23,1	9,0	6,3	11,8
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	61	103	75	239

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΑΡΧΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	78,6	71,4	76,9	75,6
	ΠΜ	21,4	14,3	23,1	19,5
	ΔΠ	-	14,3	-	4,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	66	66	61	192
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ/ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	54,5	61,5	71,4	63,2
	ΠΜ	36,4	30,8	28,6	31,6
	ΔΠ	9,1	7,7	-	5,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	52	61	66	178
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ	Π	33,3	25,0	80,0	45,2
	ΠΜ	44,5	58,3	10,0	38,7
	ΔΠ	22,2	16,7	10,0	16,1
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	42	56	47	145
ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	50,0	16,7	75,0	50,0
	ΠΜ	25,0	33,3	25,0	27,8
	ΔΠ	25,0	50,0	-	22,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	19	28	38	84

Π: Πραγματοποιήθηκε
ΠΜ: Πραγματοποιήθηκε Μερικώς
ΔΠ: Δεν πραγματοποιήθηκε

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
		Ο (%)	Μ/Ω (%)	
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	Π	68,6	60,9	66,2
	ΠΜ	29,4	34,8	31,1
	ΔΠ	2,0	4,3	2,7
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	239	108	347
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Π	54,0	60,0	55,7
	ΠΜ	44,0	35,0	41,4
	ΔΠ	2,0	5,0	2,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	235	94	328
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Π	47,8	63,2	52,3
	ΠΜ	47,8	26,3	41,5
	ΔΠ	4,4	10,5	6,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	216	89	305
ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Π	68,3	55,5	64,4
	ΠΜ	26,8	27,8	27,1
	ΔΠ	4,9	16,7	8,5
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	192	84	277
ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	36,1	40,0	37,2
	ΠΜ	52,8	46,7	51,0
	ΔΠ	11,1	13,3	11,8
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	169	70	239
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	51,4	42,9	49,0
	ΠΜ	37,8	42,9	39,2
	ΔΠ	10,8	14,2	11,8
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	174	66	239

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
		Ο (%)	Μ/Ω (%)	
ΑΡΧΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	82,1	61,5	75,6
	ΠΜ	17,9	23,1	19,5
	ΔΠ	-	15,4	4,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	131	61	192
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ/ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	66,7	54,5	63,2
	ΠΜ	33,3	27,3	31,6
	ΔΠ	-	18,2	5,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	127	52	178
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ	Π	52,4	30,0	45,2
	ΠΜ	38,1	40,0	38,7
	ΔΠ	9,5	30,0	16,1
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	47	145
ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Π	58,4	33,3	50,0
	ΠΜ	33,3	16,7	27,8
	ΔΠ	8,3	50,0	22,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	56	28	84

Ο: Ολοκλήρωση Εισηγήσεων
Μ: Μερική Συμπλήρωση Εισηγήσεων
Ω: Μη Υλοποίηση Εισηγήσεων

Π: Πραγματοποιήθηκε
ΠΜ: Πραγματοποιήθηκε Μερικώς
ΔΠ: Δεν πραγματοποιήθηκε

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	28,6	14,3	33,3	24,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	61,9	71,4	51,9	62,7
	ΙΔΙΑ	9,5	8,6	14,8	10,8
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	5,7	-	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	23,8	14,3	22,2	19,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	66,7	68,6	70,4	68,7
	ΙΔΙΑ	9,5	11,4	7,4	9,6
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	5,7	-	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	33,3	11,4	22,2	20,5
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	47,6	62,9	70,4	61,4
	ΙΔΙΑ	19,1	22,9	7,4	16,9
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,8	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	23,8	17,1	37,1	25,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	42,9	60,0	29,6	45,8
	ΙΔΙΑ	33,3	17,1	33,3	26,5
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,9	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	2,9	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	23,8	5,7	11,1	12,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	47,6	51,4	55,6	51,8
	ΙΔΙΑ	28,6	37,2	33,3	33,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	5,7	-	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	19,0	11,4	18,5	15,7
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	42,9	60,0	44,5	50,6
	ΙΔΙΑ	38,1	22,8	37,0	31,3
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,9	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	2,9	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΑΡΧΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	28,6	11,4	18,5	18,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	52,4	54,3	51,9	53,0
	ΙΔΙΑ	19,0	31,4	29,6	27,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,9	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ/ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	23,8	11,4	22,2	18,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	47,6	54,3	44,5	49,4
	ΙΔΙΑ	28,6	31,4	33,3	31,3
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,9	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΛΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΛΟΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	23,8	11,4	11,1	14,5
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	28,6	37,1	29,6	32,5
	ΙΔΙΑ	47,6	45,7	59,3	50,6
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,9	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	2,9	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	4,8	2,9	14,8	7,2
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	19,0	25,7	25,9	24,1
	ΙΔΙΑ	76,2	65,7	59,3	66,3
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	5,7	-	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		Ο (%)	Μ/Ω (%)	
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	27,6	16,0	24,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	63,8	60,0	62,7
	ΙΔΙΑ	6,9	20,0	10,8
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	4,0	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	272	117	389
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	22,4	12,0	19,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	67,3	72,0	68,7
	ΙΔΙΑ	8,6	12,0	9,6
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	4,0	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	272	117	389
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	20,7	20,0	20,5
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	63,8	56,0	61,4
	ΙΔΙΑ	13,8	24,0	16,9
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	272	117	389
ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	27,6	20,0	25,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	46,6	44,0	45,8
	ΙΔΙΑ	22,4	36,0	26,5
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	1,7	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	272	117	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		Ο (%)	Μ/Ω (%)	
ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	15,5	4,0	12,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	51,7	52,0	51,8
	ΙΔΙΑ	31,1	40,0	33,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	4,0	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	272	117	389
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	19,0	8,0	15,7
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	55,2	40,0	50,6
	ΙΔΙΑ	24,1	48,0	31,3
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	4,0	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	272	117	389
ΑΡΧΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	20,7	12,0	18,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	51,7	56,0	53,0
	ΙΔΙΑ	25,9	32,0	27,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	272	117	389
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ / ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	22,4	8,0	18,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	48,3	52,0	49,4
	ΙΔΙΑ	27,6	40,0	31,3
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	-	-
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	272	117	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		Ο (%)	Μ/Ω (%)	
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	15,5	12,0	14,5
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	32,8	32,0	32,5
	ΙΔΙΑ	48,3	56,0	50,6
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	1,7	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	272	117	389
	ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	6,9	8,0
ΠΙΟ ΚΑΛΗ		24,1	24,0	24,1
ΙΔΙΑ		65,5	68,0	66,3
ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ		3,5	-	2,4
ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ		-	-	-
ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ		272	117	389

Ο: Ολοκλήρωση Εισηγήσεων
Μ: Μερική Συμπλήρωση Εισηγήσεων
Ω: Μη Υλοποίηση Εισηγήσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	55,6	46,1	66,7	55,9
	ΠΜ	33,3	42,3	29,2	35,3
	ΔΠ	11,1	7,7	-	5,9
	ΝΑ	-	3,9	4,1	2,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	84	122	113	319
ΠΛΑΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	50,0	39,1	56,5	48,4
	ΠΜ	37,5	43,5	26,1	35,5
	ΔΠ	12,5	13,0	13,0	12,9
	ΝΑ	-	4,4	4,4	3,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	75	108	108	291
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟ-ΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	46,7	50,0	57,7	52,5
	ΠΜ	40,0	50,0	30,8	39,0
	ΔΠ	13,3	-	7,7	6,8
	ΝΑ	-	-	3,8	1,7
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	70	84	122	277
ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	53,8	31,6	47,6	43,4
	ΠΜ	15,4	47,4	38,1	35,8
	ΔΠ	30,8	21,0	9,5	18,9
	ΝΑ	-	-	4,8	1,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	61	89	98	249
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ-ΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΠΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΑΤΟΜΟ	Π	63,6	55,0	63,6	60,4
	ΠΜ	18,2	35,0	22,7	26,4
	ΔΠ	18,2	10,0	9,1	11,3
	ΝΑ	-	-	4,6	1,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	52	94	103	249

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΑΡΧΕΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	60,0	57,9	68,8	62,2
	ΠΜ	20,0	21,0	18,8	20,0
	ΔΠ	20,0	15,8	6,2	13,3
	ΝΛ	-	5,3	6,2	4,5
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	47	89	75	211
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	69,2	30,8	50,0	50,0
	ΠΜ	15,4	38,4	31,3	28,6
	ΔΠ	15,4	23,1	12,5	16,7
	ΝΛ	-	7,7	6,2	4,7
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	61	61	75	197

Π: Πραγματοποιήθηκε
ΠΜ: Πραγματοποιήθηκε Μερικώς
ΔΠ: Δεν πραγματοποιήθηκε
ΝΛ: Νωρίς να λεχθεί οτιδήποτε

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ (%)
		Ο (%)	Μ/Ω (%)	
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	57,1	52,6	55,9
	ΠΜ	32,7	42,1	35,3
	ΔΠ	8,2	-	5,9
	ΝΛ	2,0	5,3	2,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	230	89	319
ΠΛΑΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	51,1	41,2	48,4
	ΠΜ	40,0	23,5	35,5
	ΔΠ	6,7	29,4	12,9
	ΝΛ	2,2	5,9	3,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	211	80	291
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	54,7	47,0	52,5
	ΠΜ	38,1	41,2	39,0
	ΔΠ	4,8	11,8	6,8
	ΝΛ	2,4	-	1,7
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	197	80	277
ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	44,8	40,0	43,4
	ΠΜ	36,8	33,3	35,8
	ΔΠ	15,8	26,7	18,9
	ΝΛ	2,6	-	1,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	178	70	249
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΠΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΑΤΟΜΟ	Π	63,2	53,4	60,4
	ΠΜ	31,6	13,3	26,4
	ΔΠ	2,6	33,3	11,3
	ΝΛ	2,6	-	1,9
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	178	70	249

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΣΤΟ
ΠΕΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		Ο (%)	Μ/Ω (%)	
ΑΡΧΕΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	63,6	58,4	62,2
	ΠΜ	27,3	-	20,0
	ΔΠ	6,1	33,3	13,3
	ΝΛ	3,0	8,3	4,5
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	155	56	211
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Π	51,7	46,1	50,0
	ΠΜ	34,5	15,4	28,6
	ΔΠ	6,9	38,5	16,7
	ΝΛ	6,9	-	4,7
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	136	61	197

Ο: Ολοκλήρωση Εισηγήσεων
Μ: Μερική Συμπλήρωση Εισηγήσεων
Ω: Μη Υλοποίηση Εισηγήσεων

Π: Πραγματοποιήθηκε
ΠΜ: Πραγματοποιήθηκε Μερικώς
ΔΠ: Δεν πραγματοποιήθηκε
ΝΛ: Νωρίς να λεχθεί οτιδήποτε

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.11
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	14,3	8,6	29,6	16,9
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	66,7	51,4	55,6	56,6
	ΙΔΙΑ	19,0	34,3	14,8	24,1
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,8	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	2,9	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΠΛΑΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	14,3	14,3	25,9	18,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	42,9	40,0	40,8	41,0
	ΙΔΙΑ	42,8	40,0	33,3	38,5
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,9	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	2,8	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	9,5	8,6	22,2	13,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	66,7	51,4	55,6	56,6
	ΙΔΙΑ	23,8	34,3	22,2	27,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,8	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	2,9	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.11 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΔΙΟ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	4,8	11,4	25,9	14,5
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	61,9	57,1	51,9	56,6
	ΙΔΙΑ	33,3	25,7	22,2	26,5
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,9	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	2,9	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΠΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΑΤΟΜΟ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	14,3	14,3	29,6	19,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	57,1	48,6	51,9	51,8
	ΙΔΙΑ	28,6	28,6	18,5	25,3
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	5,7	-	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	2,8	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389
ΑΡΧΕΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	14,3	14,3	18,5	15,7
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	38,1	45,7	48,2	44,6
	ΙΔΙΑ	47,6	31,4	33,3	36,1
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	5,7	-	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	2,9	-	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	98	164	127	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.11 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΔΙΟ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		10-19 (%)	20-49 (%)	50+ (%)	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	14,3	8,6	18,5	13,2
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	47,6	37,1	51,9	44,6
	ΙΔΙΑ	38,1	45,7	29,6	38,6
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	-	2,9	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	5,7	-	2,4
	ΑΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ		98	164	127

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.12
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		Ο (%)	Μ/Ω (%)	
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	17,2	16,0	16,9
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	62,1	44,0	56,6
	ΙΔΙΑ	19,0	36,0	24,1
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	4,0	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389
ΠΛΑΝΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	20,7	12,0	18,1
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	46,6	28,0	41,0
	ΙΔΙΑ	31,0	56,0	38,5
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	4,0	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	12,1	16,0	13,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	62,1	44,0	56,6
	ΙΔΙΑ	24,1	36,0	27,7
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	4,0	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389
ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	13,8	16,0	14,5
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	58,6	52,0	56,6
	ΙΔΙΑ	25,9	28,0	26,5
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	4,0	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.12 (συνέχεια)
ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥ-ΝΟ-ΛΟ (%)
		Ο (%)	Μ/Ω (%)	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΠΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΑΤΟΜΟ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	19,0	20,0	19,3
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	62,1	28,0	51,8
	ΙΔΙΑ	15,5	48,0	25,3
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	3,4	-	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	4,0	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389
ΑΡΧΕΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	15,5	16,0	15,7
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	51,7	28,0	44,6
	ΙΔΙΑ	29,3	52,0	36,1
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	3,5	-	2,4
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	-	4,0	1,2
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΚΑΛΗ	15,5	8,0	13,2
	ΠΙΟ ΚΑΛΗ	50,0	32,0	44,6
	ΙΔΙΑ	31,1	56,0	38,6
	ΠΙΟ ΧΑΜΗΛΗ	1,7	-	1,2
	ΝΩΡΙΣ ΝΑ ΛΕΧΘΕΙ	1,7	4,0	2,4
	ΑΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389

Ο: Ολοκλήρωση Εισηγήσεων
Μ: Μερική Συμπλήρωση Εισηγήσεων
Ω: Μη Υλοποίηση Εισηγήσεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5
ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕ ΑΝΑΔ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΑvΑΔ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΘΕΜΑ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ
	10-19	20-49	50+	
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑvΑΔ	3,38	3,26	3,41	3,34
ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ/ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΣ	3,20	3,20	3,35	3,25
ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ/ ΠΡΟΝΟΙΩΝ ΣΧΕΔΙΟΥ	3,19	3,34	3,07	3,22
ΧΡΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ	3,05	2,94	3,11	3,02
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΧΕΔΙΟΥ	3,19	2,83	3,00	2,98
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΧΕΔΙΟΥ	3,24	2,94	2,93	3,01
ΑΛΛΟ	-	2,00	2,00	2,00
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	98	164	127	389

Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ μεγάλος

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΑνΑΔ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΘΕΜΑ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ
	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ	ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ	
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑνΑΔ	3,33	3,36	3,34
ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ/ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΣ	3,21	3,35	3,25
ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ/ ΠΡΟΝΟΙΩΝ ΣΧΕΔΙΟΥ	3,24	3,16	3,22
ΧΡΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ	3,09	2,88	3,02
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΧΕΔΙΟΥ	2,98	2,96	2,98
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΧΕΔΙΟΥ	3,05	2,92	3,01
ΆΛΛΟ	2,00	2,00	2,00
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	272	117	389

Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ μεγάλος

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ /
ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΚΑΤΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΘΕΜΑ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			ΣΥΝΟΛΟ
	10-19	20-49	50+	
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΣΥΜΒΟΥΛΟ	3,32	3,40	3,37	3,37
ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ/ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	3,09	3,26	3,37	3,25
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	3,23	3,23	3,22	3,23
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	3,32	3,17	3,37	3,27
ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	3,27	2,91	3,22	3,11
ΆΛΛΟ	2,0	3,0	4,0	3,00
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	103	164	127	394

Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ μεγάλος

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ/
ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΚΑΤΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΘΕΜΑ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ
	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ	ΜΕΡΙΚΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ/ ΜΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ	
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΣΥΜΒΟΥΛΟ	3,39	3,32	3,37
ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ/ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	3,32	3,08	3,25
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	3,32	3,00	3,23
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	3,36	3,08	3,27
ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	3,15	3,00	3,11
ΆΛΛΟ	3,20	2,00	3,00
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	277	117	394

Βαθμός ικανοποίησης

1: Μικρός/Ασήμαντος 2: Μέτριος 3: Μεγάλος 4: Πολύ μεγάλος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6
ΝΕΟ ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6^Α

Κ.Δ.Π. 194/2001

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Κανονισμός 2)

Ορισμός των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων

1. Ως μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εφεξής καλούμενες ως «ΜΜΕ» ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες -
 - (α) Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους,
 - (β) έχουν -
 - (i) ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 23 εκ. Λίρες Κύπρου ή
 - (ii) ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 15,5 εκ. Λίρες Κύπρου, και
 - (γ) πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας, όπως ορίζεται στην παράγραφο 3.
2. Όταν είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, ως «μικρή επιχείρηση» ορίζεται η επιχείρηση η οποία -
 - (α) Απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζόμενους,
 - (β) έχει -
 - (i) ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 4 εκ. Λίρες Κύπρου ή
 - (ii) ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 15,5 εκ. Λίρες Κύπρου, και
 - (γ) πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας, όπως ορίζεται στην παράγραφο 3.
3. Ανεξάρτητες επιχειρήσεις είναι εκείνες που δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μία επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης ανάλογα με την περίπτωση. Υπέρβαση αυτού του ανώτατου ορίου επιτρέπεται στις εξής δύο περιπτώσεις:
 - (α) Αν η κυριότητα της επιχείρησης ανήκει σε δημόσιες επενδυτικές εταιρείες, σε εταιρείες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου ή θεσμικούς επενδυτές, και υπό τον όρο ότι δεν ασκείται έλεγχος ούτε ατομικά ούτε από κοινού,
 - (β) αν το κεφάλαιο είναι διεσπαρμένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην είναι δυνατό να καθοριστεί ποιος το κατέχει και αν η επιχείρηση δηλώνει ότι μπορεί εύλογα να υποθέσει ότι δεν ανήκει, κατά

ποσοστό 25% ή περισσότερο, σε μία επιχείρηση ή, από κοινού σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης ανάλογα με την περίπτωση.

4. Κατά τον υπολογισμό των ορίων που αναφέρονται στις παραγράφους 1 και 2 είναι σκόπιμο να αθροίζονται τα σχετικά στοιχεία που αφορούν τη δικαιούχο επιχείρηση και όλες τις επιχειρήσεις που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα απ' αυτή μέσω κατοχής ποσοστού τουλάχιστο 25% του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου.
5. Σε περίπτωση που επιβάλλεται να γίνει διάκριση μεταξύ μικρομεσαίων και πολύ μικρών επιχειρήσεων, ως πολύ μικρές επιχειρήσεις νοούνται όσες απασχολούν λιγότερους από δέκα εργαζόμενους.
6. Όταν κατά την τελική ημερομηνία κατάρτισης του ισολογισμού, μία επιχείρηση βρίσκεται πάνω ή κάτω από τα όρια τα σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων ή τα προαναφερθέντα χρηματοοικονομικά όρια, η κατάσταση αυτή έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση ή την απώλεια, εκ μέρους της επιχείρησης αυτής, του καθεστώτος «ΜΜΕ», «επιχείρησης μεσαίου μεγέθους», «μικρής επιχείρησης» ή «πολύ μικρής επιχείρησης», μόνο όταν το φαινόμενο αυτό επαναλαμβάνεται επί δύο διαδοχικά οικονομικά έτη.
7. Ο μέγιστος αριθμός απασχολούμενων ατόμων αντιστοιχεί στον αριθμό των ετήσιων μονάδων εργασίας. Το έτος αναφοράς που λαμβάνεται υπόψη είναι το έτος της τελευταίας εγκεκριμένης λογιστικής περιόδου.
8. Τα όρια κύκλου εργασιών και συνολικού ισολογισμού είναι εκείνα της τελευταίας δωδεκάμηνης εγκεκριμένης λογιστικής περιόδου. Στην περίπτωση νεοσύστατων επιχειρήσεων, οι λογαριασμοί των οποίων δεν έχουν κλείσει ακόμη, τα όρια που λαμβάνονται υπόψη πρέπει να προκύπτουν από αξιόπιστες εκτιμήσεις που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους.

**ΕΠΑΡΧΙΑ
ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ**

Άγιος Γεώργιος
Καυκάλλου
Αγία Ειρήνη
Άγιος Επιφάνιος
Άγιος Θεόδωρος
Άγιος Ιωάννης
Μαλούντας
Αγία Μαρίνα
Αγροκησιά
Αληθινό
Αλώνα
Απλίκι
Αρεδιού
Ασκάς
Αστρομερίτης
Βυζακιά
Γαλάτα
Γερακιές
Γούρρι
Δένεια
Ευρύχου
Κακοπετριά
Καλιάνα
Καλοπαναγιώτης
Καλό Χωριό Κλήρου
Καμπί
Καμπιά
Κάμπος
Καννάβια
Καπέδες
Κατύδατα
Κάτω Μονή
Κοράκου
Κούρδαλι
Κουτραφάς(Πάνω και
Κάτω)
Λαγουδερά
Λαζωνιάς
Λειβάδια
Λινού
Λυθροδόνας
Μαλούντα
Μένοικο
Μηλικούρι
Μιτσερό
Μουτουλλάς
Νικητάρι
Ευλιάτος
Οίκος
Ορούντα
Παλαιχώρι
Πεδουλάς
Πέρα Ορεινής
Πηγένια
Πλατανιστάσα
Πολύστυπος
Ποτάμι
Πύργος
Σαράντι
Σινά Όρος
Σκουριώτισσα
Σπήλια
Τεμβριά
Τσακκίστρα
Φαρμακάς
Φικάρδου
Φλάσου (Πάνω και
Κάτω)
Φτερικούδι

ΕΠΑΡΧΙΑ ΛΕΜΕΣΟΥ

Άγιος Αμβρόσιος
Άγιος Γεώργιος
Άγιος Δημήτριος
Άγιος Θεόδωρος
Άγιος Θεράπων
Άγιος Ιωάννης
Άγιος Κωνσταντίνος
Άγιος Μάμας
Άγιος Παύλος
Αγρίδια
Αγρός
Ακαπνού
Ακρούντα
Αμιάντος (Πάνω και
Κάτω)
Ανώγυρα
Απεσιά
Αρακαπάς
Άρσος
Ασγάτα
Αησιού
Βάσα
Βάσα Κελλακίου
Βίκλα
Γεράσα
Γεροβάσα
Δύμες
Δωρός
Διερώνα
Δορά
Εφταγώνεια
Ζωοπηγή
Καλοχωριό
Καμινάρια
Καπηλειό
Κάτω Μύλος
Κελλάκι
Κισσούσα
Κλωνάρι
Κουλάνι
Κορφή
Κουκά
Κυπερούντα
Λάνια
Λεμίθου
Λόφου
Λουβαράς
Μαλλιά
Μαντριά
Μονάγρι
Μοναγρούλι
Όμοδος
Πάχνα
Παλιόμυλος
Παρεκκλησιά
Πελένδρι
Πέρα Πεδί
Πλάτρες
Ποταμιού
Ποταμίτισσα
Πραστειό Αυδήμου
Πρόδρομος
Πύργος
Σανίδα
Σιλίκου
Συκόπετρα
Τρεις Ελιές
Τριμήκληνη
Φοινί
Φοινικάρια
Χανδριά

**ΕΠΑΡΧΙΑ
ΛΑΡΝΑΚΑΣ**

Άγιοι Βαβατσινιάς
Αθένου
Αλαμινός
Βάβλα
Βαβατσινιά
Δελίκηπος
Καλαβασός
Κάτω Δρυς
Κοφίνου
Λάγεια
Λεύκαρα
Μελίνη
Οδού
Ορά
Σκαρίνου
Τόχνη
Χοιροκοιτία

ΕΠΑΡΧΙΑ ΠΑΦΟΥ

Άγιος Γεώργιος
Άγιος Δημητριανός
Άγιος Ιωάννης(Τ/κ)
Άγιος Ισίδωρος
Αγία Μαρίνα
(Κελοκεδάρων)
Άγιος Νικόλαος(Τ/κ)
Άγιος Φώτιος
Ακουρδάλια
Αμαργέτη
Αναδιού(Τ/κ)
Ανδρούκου(Τ/κ)
Αξύλου(Τ/κ)
Αργάκα
Αρμίνου
Ασπρογιά
Βρέτσια(Τ/κ)
Γαλαταριά
Γιόλου
Γουδί
Δρούσια
Δρύμου
Ελεδιό
Επισκοπή
Ευρέτου
Ζαχαριά(Τ/κ)
Θελέτρα
Ίνεια
Ινστιντζιά(Τ/κ)
Κάθηκας
Καλλέπια
Κανναβιού
Καραμμούλληδες(Τ/κ)
Κάτω Ακουρδάλια
Κάτω Αρόδες(Τ/κ)
Κέδαρες
Κελοκεδάρα
Κιδάσι(Τ/κ)
Κινούσα
Κοίλη
Κοιλίνεια
Κουρτακά(Τ/κ)
Κρίτου Μαρόττου
Κρίτου Τέρρα
Λαπηθιού(Τ/κ)
Λάσα
Λεμόνα
Λετύμπου
Λουκρουνού(Τ/κ)

Λυσός
Μακούντα
Μαμώνια
Μαρόνα(Τ/κ)
Μαμουντάλη(Τ/κ)
Μελάδεια(Τ/κ)
Μελάνδρα(Τ/κ)
Μέσανα
Μηλιά
Μηλιού
Νατά
Πάνω Ακουρδάλια
Πάνω Αρόδες
Πάνω Παναγιά
Πελαθούσα
Περιστερώνα
Χρυσοχούς
Πενταλιά
Πιταρκού(Τ/κ)
Πιττοκόπου
Πολέμι
Πραστειό(Τ/κ)
Πραιτώρι
Σαλαμιού
Σαραμά(Τ/κ)
Σίμου
Σκούλλι
Σουσκιού
Στατός
Σταυροκόννου(Τ/κ)
Στενή
Στρουμπί
Τέρα(Τ/κ)
Τραχυπέδουλα
Τρεμθούσα(Τ/κ)
Τσάδα
Φάλεια(Τ/κ)
Φασλί(Τ/κ)
Φασούλα(Τ/κ)
Φιλούσα Κελοκεδάρων
Φιλούσα Χρυσοχούς
Φύτη
Χολέτρια
Χόλη
Χούλου
Χρυσοχού
Ψάθι

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6^Γ

Όροι Παροχής Οικονομικής Βοήθειας

1. Η εργασία και η ετοιμασία της μελέτης από το Σύμβουλο, η υποβολή της από την επιχείρηση καθώς και η υλοποίηση των εισηγήσεων γίνεται μέσα στα χρονικά πλαίσια που έχουν καθορισθεί και συμφωνηθεί. Οποιαδήποτε αλλαγή στα χρονικά πλαίσια γίνεται μόνο μετά από ενημέρωση και συγκατάθεση της Αρχής.
2. Οποιαδήποτε αύξηση στο αρχικό κόστος παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών που έχει καθορισθεί στην αίτηση-πρόταση δεν επιβαρύνει με οποιοδήποτε τρόπο την Αρχή.
3. Η καταβολή της επιδότησης από την Αρχή προς την επιχείρηση γίνεται μετά την τελική έγκριση της μελέτης και την υλοποίηση των εισηγήσεων που θα συμφωνηθούν και αφού η επιχείρηση προσκομίσει αποδεικτικά στοιχεία εξόφλησης των οικονομικών υποχρεώσεων της προς το Σύμβουλο.
4. Η επιχείρηση επιτρέπει σε εκπροσώπους της Αρχής να επισκέπτονται τα υποστατικά της καθόλη τη διάρκεια της συνεργασίας Αρχής και Επιχείρησης στα πλαίσια του Σχεδίου.
5. Ο Σύμβουλος και η επιχείρηση υποχρεούνται να συνεργαστούν τόσο για τη διεξαγωγή και συμπλήρωση της μελέτης όσο και για την εφαρμογή των εισηγήσεων που συμφωνούνται.
6. Αντίγραφο του τελικού κειμένου της μελέτης υποβάλλεται στην Αρχή, παραμένει στην κατοχή της και φυλάσσεται με δική της ευθύνη και με πλήρη εμπιστευτικότητα.
7. Η μελέτη πρέπει να είναι γραμμένη στην Ελληνική γλώσσα. Η Αγγλική γλώσσα μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο μετά από την εκ των προτέρων συγκατάθεση της Αρχής.
8. Η Αρχή απαλλάσσεται από την υποχρέωση επιδότησης της επιχείρησης σε περίπτωση που η τελευταία αδυνατεί να προχωρήσει στη διεξαγωγή ή/και συμπλήρωση της μελέτης ή/και στην εφαρμογή των εισηγήσεων που συμφωνούνται.
9. Η Αρχή ή/και οποιοσδήποτε εκπρόσωπος της δεν φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη σχετικά με τον τρόπο ή/και τα αποτελέσματα εφαρμογής των πορισμάτων και εισηγήσεων της μελέτης.
10. Όλοι οι πιο πάνω όροι είναι ουσιώδεις. Παράλειψη τήρησης οποιοδήποτε ή μέρους από αυτούς παρέχει στην Αρχή το δικαίωμα να αποφασίσει μονομερώς τερματισμό της συνεργασίας και μη καταβολή ολόκληρης ή μέρους της επιδότησης.

ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΑΙΤΗΣΗ-ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΓΚΡΙΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΜΕΡΟΣ Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.	Όνομα Επιχείρησης:
2.	Διεύθυνση (οδός και αριθμός):
	Ταχ. Κώδικας: Δήμος / Κοινότητα:
	Ταχ. Θυρίδα: Ταχ.Κώδικας:..... Επαρχία:.....
	Τηλέφωνο: Τηλεομοιότυπο:
	Ηλεκτρονική διεύθυνση:
3.	Αρ. Μητρώου Κοιν. Ασφαλίσεων:
4.	Τομέας Δραστηριότητας:..... <input type="text"/>
5.	Αριθμός Εργοδοτούμενων: <input type="text"/> (Να επισυναφθεί φωτοαντίγραφο της πιο πρόσφατης Κατάστασης Αποδοχών και Εισφορών των Κοιν Ασφ. και η σχετική απόδειξη πληρωμής)
6.	Όνομα Γενικού Διευθυντή:
7.	Αρμόδιος για επικοινωνία με την Αρχή (όνομα και θέση):

ΜΕΡΟΣ ΙΙ. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ/ΩΝ

1.	Όνομα Συμβουλευτικού Οίκου:
2.	Όνομα Συμβούλου: Αριθμός Ταυτότητας:

3.	Διεύθυνση (Οδός και αριθμός):
	Ταχ. Κώδικας: Δήμος/Κοινότητα:
	Ταχ. Θυρίδα: Ταχ. Κώδικας: Επαρχία:
	Τηλέφωνο: Τηλεομοιότυπο:
	Ηλεκτρονική Διεύθυνση:.....
4.	Αρ. Μητρώου Κοιν Ασφαλίσεων:

ΣΗΜΕΙΩΣΗ:

- Να επισυναφθούν τα βιογραφικά σημειώματα τυχόν νέων **Συμβούλων**, που δεν έχουν ακόμη γίνει αποδεκτοί από την Αρχή για συμμετοχή στο Σχέδιο. Σύμβουλοι που είναι αποδεκτοί από την Αρχή επισυνάπτουν νέα μόνο εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ. ΠΡΟΤΑΣΗ (Συμπληρώνεται σε συνεργασία με το Σύμβουλο)

1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΑΓΚΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
.....	
2. ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ	
	<u>Αρ. ημερών</u>
2.1. Ανάλυση, διάγνωση, διαμόρφωση εισηγήσεων
2.2. Συμβολή στην υλοποίηση των εισηγήσεων
	ΣΥΝΟΛΟ
3. ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
(α) Αμοιβή Συμβούλου (.....ημ. X £...../ημ.):	£
(β) Φ.Π.Α.:	£
	ΣΥΝΟΛΟ £

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ		
Ο κάτωθι υπογράφων εκ μέρους της επιχείρησης δηλώνω ότι:		
<ul style="list-style-type: none">• Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που παρέχονται είναι ακριβή και αληθή.• Έχω μελετήσει, αποδέχομαι και δεσμεύομαι για την πιστή τήρηση των Προνοιών και των Όρων Παροχής Οικονομικής Βοήθειας του Σχεδίου.• Η επιχείρηση για την οποία υποβάλλεται η αίτηση εντάσσεται στην κατηγορία των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως αυτές ορίζονται στο Παράρτημα των Κανονισμών του 2001 για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις δυνάμει του άρθρου 5(2) του περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων Νόμου 30(I) του 2001.		
..... Ονοματεπώνυμο Διευθυντή ή Εξουσιοδοτημένου Αντιπροσώπου Υπογραφή Ημερομηνία

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ		
Ο κάτωθι υπογράφων Σύμβουλος δηλώνω ότι:		
<ul style="list-style-type: none">• Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που παρέχονται στο ΜΕΡΟΣ ΙΙ είναι ακριβή και αληθή.• Συνεργάστηκα με τον αιτητή για τη συμπλήρωσή του ΜΕΡΟΥΣ ΙΙ και ΙΙΙ της αίτησης-πρότασης.• Έχω μελετήσει, αποδέχομαι και δεσμεύομαι για την πιστή τήρηση των Προνοιών και των Όρων Παροχής Οικονομικής Βοήθειας του Σχεδίου.		
..... Ονοματεπώνυμο Συμβούλου Υπογραφή Ημερομηνία

ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΚΑΤΑΒΟΛΗ ΧΟΡΗΓΗΜΑΤΟΣ

ΜΕΡΟΣ Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΚΟΣΤΟΣ

1. Όνομα Επιχείρησης:
2. Αρ. Μητρώου Κοιν. Ασφαλίσεων:
3. Αριθμός προγράμματος:
4. Συνολικό κόστος Συμβουλευτικών Υπηρεσιών (αμοιβή χωρίς Φ.Π.Α.) £.....

Σημείωση:

Πρέπει να επισυνάψετε τιμολόγιο και απόδειξη εξόφλησης του Συμβούλου.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΙΣΗΓΗΣΕΩΝ

Παρακαλείσθε να σημειώσετε τις συμφωνηθείσες εισηγήσεις και βεβαιώσετε με ✓ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι ότι αυτές υλοποιήθηκαν επισυνάπτοντας σχετικά αποδεικτικά στοιχεία και πληροφορίες

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Έχοντας πλήρη επίγνωση των προνοιών του Νόμου Περί Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Αρ.125(Ι)99 άρθρα 30 και 31), καθώς και των Όρων που διέπουν τη συνεργασία της Αρχής με επιχειρήσεις στα πλαίσια του Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών για Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δηλώνω υπεύθυνα ότι όλες οι πληροφορίες που έχω καταχωρήσει ή επισυνάψει στην αίτηση είναι ακριβείς και αληθείς.

.....
Όνοματεπώνυμο Διευθυντή ή
Εξουσιοδοτημένου Αντιπροσώπου

.....
Υπογραφή

.....
Ημερομηνία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΤΟΥ ΚΕΙΜΕΝΟΥ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΤΟΥ ΚΕΙΜΕΝΟΥ

1:	Πληθυσμός επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001 των οποίων εγκρίθηκε η μελέτη	3
2:	Δείγμα επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο Σχέδιο την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001 των οποίων εγκρίθηκε η μελέτη	5
3:	Στατιστικό λάθος ($\epsilon \pm \%$) κατά ποσοστό απαντήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων	6
4:	Αριθμός αιτήσεων που υποβλήθηκαν από επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο κατά κατάσταση αίτησης την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001	49
5:	Συμμετοχή Συμβουλευτικών Οίκων στο Σχέδιο της ΑνΑΔ την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001	62

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1:	Διαχρονική εξέλιξη του Σχεδίου	38
2:	Αριθμός αιτήσεων που υποβλήθηκαν από επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο την περίοδο 1995-2001	46
3:	Ετήσιες δαπάνες για το Σχέδιο την περίοδο 1995-2001	47
4:	Συμμετοχή επιχειρήσεων στο Σχέδιο κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας 1995-Ιούνιο 2001	52
5:	Συμμετοχή επιχειρήσεων στο Σχέδιο κατά μέγεθος απασχόλησης την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001	53
6:	Συμμετοχή επιχειρήσεων στο Σχέδιο κατά επαρχία την περίοδο 1995-Ιούνιο 2001	55
7:	Πηγή ενημέρωσης επιχειρήσεων για το Σχέδιο	56
8:	Πηγή ενημέρωσης επιχειρήσεων για το Σχέδιο κατά μέγεθος επιχείρησης	57
9:	Πηγή ενημέρωσης επιχειρήσεων για το Σχέδιο κατά κατάσταση μελέτης	58
10:	Λόγοι που ανέφεραν οι επιχειρήσεις για συμμετοχή στο Σχέδιο	60
11:	Λόγοι για συμμετοχή στο Σχέδιο κατά μέγεθος επιχείρησης	61
12:	Εξειδικευμένα θέματα δραστηριοποίησης Συμβουλευτικών Οίκων	63
13:	Βαθμός επίδρασης στην επιχείρηση από τη συμμετοχή στο Σχέδιο	66
14:	Θετικές επιδράσεις στην επιχείρηση από τη συμμετοχή στο Σχέδιο	68

15:	Θετικές επιδράσεις στο προσωπικό από τη συμμετοχή της επιχείρησης στο Σχέδιο	69
16:	Προσδοκίες επιχειρήσεων στο πεδίο Στόχοι και Στρατηγική	72
17:	Βαθμός πραγματοποίησης προσδοκιών στο πεδίο Στόχοι και Στρατηγική	72
18:	Βαθμός απόδοσης επιχειρήσεων στο πεδίο Στόχοι και Στρατηγική	74
19:	Προσδοκίες επιχειρήσεων στο πεδίο Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού	76
20:	Βαθμός πραγματοποίησης προσδοκιών στο πεδίο Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού	77
21:	Βαθμός απόδοσης επιχειρήσεων στο πεδίο Επιχειρησιακή Οργάνωση και Συστήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού	79
22:	Προσδοκίες επιχειρήσεων στο πεδίο Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	80
23:	Βαθμός πραγματοποίησης προσδοκιών στο πεδίο Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	81
24:	Βαθμός απόδοσης επιχειρήσεων στο πεδίο Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	83
25:	Βαθμός ικανοποίησης επιχειρήσεων στα πλαίσια συνεργασίας με ΑνΑΔ	85
26:	Βαθμός ικανοποίησης επιχειρήσεων στα πλαίσια συνεργασίας με Συμβουλευτικούς Οίκους/Συμβούλους	89

27:	Βαθμός ικανοποίησης Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια συνεργασίας με την ΑνΑΔ	94
28:	Συνέχιση της συνεργασίας των Συμβουλευτικών Οίκων με την ΑνΑΔ	96
29:	Βαθμός ικανοποίησης Συμβουλευτικών Οίκων στα πλαίσια συνεργασίας με τις επιχειρήσεις	100
30:	Ποσοστό Συμβουλευτικών Οίκων με μικρό/μέτριο βαθμό ικανοποίησης στα πλαίσια συνεργασίας τους με τις επιχειρήσεις	102
31:	Συνέχιση συνεργασίας Συμβουλευτικών Οίκων με τις επιχειρήσεις	103
32:	Τομείς συνέχισης συνεργασίας Συμβουλευτικών Οίκων-Επιχειρήσεων	104
33:	Βαθμός βοήθειας Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στο Συμβουλευτικό Οίκο στην ανάπτυξη συνεργασίας	105
34:	Τρόποι εξεύρεσης πελατών από τους Συμβουλευτικούς Οίκους	106
35:	Ενέργειες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από την Αρχή για διευκόλυνση συμμετοχής επιχειρήσεων στο Σχέδιο	107
36:	Βαθμός ικανοποίησης κριτηρίων αποδοχής Συμβούλων	109
37:	Αξιολόγηση προγραμμάτων κατάρτισης Συμβούλων από τους Συμβουλευτικούς Οίκους	113
38:	Ανάγκη κατάρτισης των Συμβούλων	116

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (2001), "Η Λειτουργία της Κατάρτισης στο Κατώφλι του 21ου Αιώνα".

Γραφείο Προγραμματισμού (1999), "Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης 1999-2003".

Employment Department (1991), "Investors in People: Investing in People".

Employment Department (1991), "Investors in People: The National Standard - Links to Assessment Indicators".

Employment Department (1991), "Investors in People: 10 good answers to 10 pressing questions".

Employment Department (1993), "Investing in People: The Benefits of Being an Investors in People".

European Commission (1997), "Report on Access to Continuing Training in the Union - Council Recommendation of 30 June 1993".

European Commission (1997), "Interim report on the Implementation of the Programme Leonardo da Vinci".

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1997), "Σχέδιο μελέτης για την πρόσβαση στην επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρωπαϊκή Ένωση".

European Commission - Eurostat (1998), "Social Portrait of Europe".

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2000), Έγγραφο Εργασίας των Υπηρεσιών της Επιτροπής: Υπόμνημα σχετικά με την Εκπαίδευση καθόλη τη διάρκεια της ζωής".

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Νίκαιας (2000), "Συμπεράσματα της Προεδρίας".

European Commission (2000), "State aid No N278/2000-IRELAND- Training Networks Programme".

European Commission (2000), "State aid No N470/99 - UNITED KINGDOM - Industry Forum Adaptation Scheme".

European Commission (2001), "Commission Regulation (EC) No 68/2001 of 12 January 2001 on the application of Articles 87 and 88 of the EC Treaty to training aid".

FAS, Ιρλανδία, "Excellence through People".

Κυπριακή Δημοκρατία (2001), "Ο περί Ελέγχου των Δημοσίων Ενισχύσεων Νόμος του 2001".

Στατιστική Υπηρεσία (2000), "Απογραφή Επιχειρήσεων".

Υπουργείο Οικονομικών-Μονάδα Δημοσίων Ενισχύσεων (2001), "Δημόσιες Ενισχύσεις: Κοινοτικό Κεκτημένο και Εναρμόνιση της Κυπριακής Νομοθεσίας".

Υπουργείο Οικονομικών-Μονάδα Δημοσίων Ενισχύσεων (2001), "Δημόσιες Ενισχύσεις: Κοινοτικό Κεκτημένο στον τομέα της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης".

Υπουργείο Οικονομικών-Μονάδα Δημοσίων Ενισχύσεων (2001), "Δευτερογενείς Οριζόντιοι Κανόνες των Δημοσίων Ενισχύσεων (ΜΜΕ - Έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη - Επαγγελματική κατάρτιση - Περιβάλλον)".