

# Αξιολόγηση Σχεδίου Συμβουλευτικών Υπηρεσιών

Επιδράσεις στην Αναβάθμιση των Επιχειρήσεων

1995-2001



---

---

**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**



## 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 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.

- (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

**Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑνΑΔ)**  
Αναβύσσου 2, 2025 Στρόβολος, Τ.Θ. 25431, 1392 Λευκωσία, Κύπρος  
Τηλέφωνο: 22515000, Τηλεμοιότυπο: 22496949  
Ιστοσελίδα: [www.hrdauth.org.cy](http://www.hrdauth.org.cy) Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: [hrda@hrdauth.org.cy](mailto:hrda@hrdauth.org.cy)