

**Α.Τ.Ε.Ι ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΤΟΪΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

**Πτυχιακή εργασία
Γκαρέτσα Νικολέτα, Εξάμηνο 10^ο
Επιβλέπων καθηγητής : Οικονομίδης Θεοδόσης**

ΑΡΤΑ , Ιούνιος 2004

Περιεχόμενα

Πρόλογος	3
Ιστορική αναδρομή	5
Εισαγωγή.....	7
Λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση	9
<hr/>	
Κεφάλαιο 1^ο	
1.1 Εννοιολογικό περιεχόμενο εκπαίδευσης.....	11
1.2 Εννοιολογικό περιεχόμενο ανάπτυξης.....	13
1.3 Διάκριση όρων	15
<hr/>	
Κεφάλαιο 2^ο	
2.1 Ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής.....	17
2.2 Σχέση εκπαίδευσης με την στρατηγική της επιχείρησης.....	24
2.3 Λόγοι αποτυχίας της διαδικασίας της εκπαίδευσης	28
2.4 Δομή προγράμματος εκπαίδευσης	29
<hr/>	
Κεφάλαιο 3^ο	
3.1 Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών	31
3.1.1. Συλλογή πληροφοριών	32
3.1.2. Διαδικασία αξιολόγησης εκπαιδευτικών αναγκών	34
3.1.2.1. Οργανωτική ανάλυση	34
3.1.2.2. Ανάλυση έργου	35
3.1.2.3. Ανάλυση ατόμου- εργαζόμενου	37
<hr/>	
Κεφάλαιο 4^ο	
4.1. Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος	39
4.2. Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων	40
4.3. Βασικές αρχές μάθησης.....	42
4.4. Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης	49
4.4.1. Μέθοδοι εκπαίδευση εργατοϋπαλλήλων	50
4.4.2. Μέθοδοι Ανάπτυξης στελεχών.....	55
<hr/>	
Κεφάλαιο 5^ο	
5.1. Αξιολόγηση	62
5.2. Η αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.....	64
5.3. Επίπεδα ή κριτήρια αξιολόγησης	68
5.3.1. Πρώτο επίπεδο ή κριτήριο : Αντίδραση	68
5.3.2. Δεύτερο επίπεδο ή κριτήριο : Μάθηση.....	69
5.3.2. Τρίτο επίπεδο ή κριτήριο : Συμπεριφορά.....	70
5.3.2. Τέταρτο επίπεδο ή κριτήριο : Αποτέλεσμα.....	71
5.4. Σχέδια αξιολόγησης	72
5.4.1. Απλά σχέδια αξιολόγησης	73
5.4.2. Σύνθετα σχέδια αξιολόγησης	74
5.5. Μέτρηση της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης.....	77
<hr/>	
Επίλογος.....	80
Παράρτημα	82
Βιβλιογραφία.....	86

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στόχος της παρούσας πτυχιακής είναι να γίνει ανάπτυξη του θεωρητικού μέρους, της εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων και ανάπτυξης στελεχών στις επιχειρήσεις. Γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί το θέμα, όσο το δυνατό πιο εμπειριστατωμένα, και μετά από μελέτη ευρείας βιβλιογραφίας να δοθεί μια πολύπλευρη προσέγγιση του. Η εκπαίδευση μελετήθηκε τόσο από πλευράς διοίκησης επιχειρήσεων, όπως επίσης και στο χώρο της επιστήμης της ψυχολογίας, όπου υπάρχει ξεχωριστή ειδικότητα instructional psychology 'οργανωτική ψυχολογία', που ασχολείται με θέματα που αναφέρονται στην εκπαίδευση προσωπικού και την αποτελεσματικότητα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης εντάσσεται στο τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, άρα προϋποθέτει την ύπαρξη του αντίστοιχου τμήματος στη εταιρία, αν και μπορεί να υπάρξουν περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα αλλά επιδιώκεται η παροχή κάποιας μορφής εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση ως ενέργεια του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, δεν είναι αποκομμένη από τις άλλες ενέργειες τις οποίες εκπονεί το συγκεκριμένο τμήμα. Ειδικότερα, μπορεί να ειπωθεί πως, κάποιες ενέργειες του είναι αλληλένδετες ή άμεσα επηρεαζόμενες από την παροχή ή όχι εκπαίδευσης. Στο σημείο αυτό μπορεί να γίνει απλή αναφορά στη σχέση της εκπαίδευσης με τις άλλες ενέργειες του τμήματος. Για παράδειγμα αυτή δύναται να αποτελεί μέρος της στρατηγικής των προσλήψεων. Ακόμα σχετίζεται και με διάφορες λειτουργίες όπως είναι η προσέλκυση, επιλογή υποψηφίων, διατήρηση, υποκίνηση και η αξιολόγηση απόδοσης.

Καταρχάς, γίνεται ο προσδιορισμός των εννοιολογικών περιεχομένων των όρων εκπαίδευσης και ανάπτυξης καθώς και η διάκριση τους. Αν και για λόγους απλοποίησης, στην παρούσα εργασία, χρησιμοποιείται ο όρος 'εκπαίδευση' όταν γίνεται αναφορά στην όλη διαδικασία της εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων και ανάπτυξης στελεχών. Η διαδικασία της εκπαίδευσης αλληλεπιδρά με όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Θα δούμε την συσχέτιση της με την στρατηγική και τους στόχους της εταιρίας, καθώς και την ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής που απαιτείται.

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην δομή του προγράμματος εκπαίδευσης και στην ανάλυση των επιμέρους σταδίων για την υλοποίησή της. Αναφορικά τα στάδια αυτά είναι η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος, η υλοποίησή του και τέλος η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση, ίσως είναι το στάδιο με την μεγαλύτερη δυσκολία υλοποίησης, οπότε τονίζεται η σημασία του και γίνεται εκτενέστερη ανάλυσή του.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Μέχρι και τη δεκαετία του 1970 (τουλάχιστον στη χώρα μας), η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις ήταν μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στο πως ο εργαζόμενος θα αποκτήσει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες για την εκτέλεση του έργου του, στην παρούσα θέση εργασίας. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας του 1980 με την εκπαίδευση επιδιώκεται οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν και ευρύτερες δεξιότητες (επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, ομαδικής εργασίας, κ.λπ.) και να "δεθούν" περισσότερο με την επιχείρηση, κάτι το οποίο σχετίζεται και με τη διαδικασία ανάπτυξης τους.

Το 1980 ιδρύθηκε, ο Σύνδεσμος Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης, που είναι ένας οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Η ίδρυσή έγινε από μια ομάδα βιομηχανιών, οι οποίες έγκαιρα είχαν διαπιστώσει ότι η επιμόρφωση αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες στην ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας και της κοινωνικής προαγωγής. Τα μέλη του συνδέσμου, καθώς και ο σκοπός – στόχος του αναφέρονται αναλυτικά στο παράρτημα.

Για την υλοποίηση των σκοπών του Συνδέσμου Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης ιδρύθηκε το 1981 το Ινστιτούτο Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης (ΙΒΕΠΕ). Στο παράρτημα γίνεται εκτενέστερη αναφορά στο ΙΒΕΠΕ, στα εκπαιδευτικά προγράμματα στην χώρα μας και παρατίθεται πίνακας με στατιστικά στοιχεία σχετικά με αύξηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Τα τελευταία χρόνια, στις προηγμένες χώρες, για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών, οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά. Σε σχετική έρευνα που έγινε το 1998, στην Ευρώπη 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο το 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία, και τη Βρετανία. Το ίδιο περίπου ποσοστό (2%) επί των δαπανών μισθοδοσίας φαίνεται να ξοδεύουν και οι αμερικάνικες επιχειρήσεις σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1994. Στα προγράμματα εκπαίδευσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων τη μεγαλύτερη συμμετοχή έχουν τα διοικητικά στελέχη με μέσο όρο 3-4 ημέρες παραπάνω απ' ό,τι το υπαλληλικό κι εργατοτεχνικό προσωπικό. Στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης (έναντι

57,4% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών χωρών, της έρευνας). Το ανά εκπαιδευόμενο κόστος των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα φθάνει τις 320.000 δρχ. περίπου έναντι 410.000 στο Βέλγιο και 350.000 στην Ολλανδία. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο μικρό αυτό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που προσφέρουν επαγγελματική κατάρτιση, συμμετέχει το 13% των εργαζομένων και κάθε εκπαιδευόμενος διαθέτει 139 ώρες, χρόνος υπερτριπλάσιος του μέσου όρου της Ευρώπης των 12 χωρών.

Όσον αφορά την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, στην Αμερική, λιγότερες από το 1/3 των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών τους αναγκών. Στην Ευρώπη, όπως προκύπτει από σχετική έρευνα, τα πράγματα είναι καλύτερα αφού οι περισσότερες των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (Γαλλία, Βρετανία, Σουηδία, Ισπανία, Ιρλανδία και Ελβετία). Στην Ελλάδα το πρότυπο ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών μοιάζει με εκείνο της Αμερικής, δηλαδή βασίζεται στα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων και στις αξιολογήσεις απόδοσης.

Σχετικά με την αξιολόγηση, που είναι πολύ σημαντική, για την όλη διαδικασία της εκπαίδευσης, η αντιμετώπισή της είναι κοινή, τόσο από τις αμερικάνικες όσο από τις ευρωπαϊκές και βέβαια και από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση η οποία συνήθως γίνεται, περιορίζεται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευόμενους, μετά το τέλος του προγράμματος, ή στην άτυπη πληροφόρηση και τα αξιολογικά σχόλια από τους εκπαιδευόμενους και τα στελέχη. Λίγες επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστηματικά διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, για να προσδιορίσουν ποια αποτελέσματα είχε η εκπαίδευση του προσωπικού τους, όπως π.χ. η Motorola η οποία διαπιστώνει πως για κάθε ένα δολάριο που ξοδεύει στην εκπαίδευση κερδίζει 30 δολάρια σε αυξημένη παραγωγικότητα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην κοινωνία της πληροφορίας οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχές αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών (Beardwell – Holden). Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών οι σύγχρονες οργανώσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών. Όλο και περισσότερο οι οργανώσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση προσωπικού είναι μια διαδικασία που αποκτά αυξανόμενη σημασία τα τελευταία χρόνια. Παλαιότερα, δεν συνέβαιναν συχνές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης. Υπήρχε μια σταθερότητα για μεγάλα χρονικά διαστήματα, εξασφαλίζοντας στους εργαζόμενους την δυνατότητα, να μπορούν να αντεπεξέλθουν στην εργασία τους με τις γνώσεις που κατείχαν, χωρίς να προκύπτει η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση ή παρακολούθηση των εξελίξεων. Σήμερα, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Ο ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική ανάπτυξη και οι συνεχόμενες αλλαγές που επιφέρει, δημιουργούν συνθήκες στις οποίες για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μια επιχείρηση χρειάζεται κάτι παραπάνω από το να είναι απλά παραγωγικά ικανή. Σπουδαίο ρόλο στην πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού παίζει η ταχύτητα με την οποία μπορούν να αφομοιώσουν τις νέες κάθε φορά (και για σχετικά μικρό χρονικό διάστημα επικρατούσες) τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες.

Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενο τους αλλάζει γρήγορα. Αλλά η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού δεν δημιουργήθηκε μόνο στον κατασκευαστικό τομέα, αλλά και στο επίπεδο υπηρεσιών και της διοίκησης. Σήμερα όλοι συνειδητοποιούν ότι οι εμπειρικές συνταγές του παρελθόντος και η πείρα δεν αρκούν για την άσκηση της διοίκησης ή για την ικανοποιητική προσφορά υπηρεσιών. Οι σχετικές κοινωνικές επιστήμες

(διοίκηση επιχειρήσεων, οικονομικά, οργανωτική ψυχολογία) παρουσίασαν τεράστια πρόοδο τα τελευταία χρόνια, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για ίσα ενημέρωση ή μετεκπαίδευση παλαιών ή νέων στελεχών σε νέες μορφές άσκησης της διοίκησης ή οργάνωσης των επιχειρήσεων. Δεν είναι τυχαίο ότι στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, συνεχώς πληθαίνουν τα σεμινάρια εκπαίδευσης στελεχών σε παρεμφερή θέματα.

Με την πάροδο των χρόνων αυξάνονται οι ανάγκες των εταιριών για εξειδικευμένο προσωπικό. Το γεγονός αυτό αιτιολογείται λόγω της συνεχής ανάπτυξης της τεχνολογίας, τη συνεχή μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διαθέσεως των προϊόντων, στην συνεχή αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και την μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση. Έτσι καθίσταται αναγκαία η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σ' αυτές.

Από τα παραπάνω, διαπιστώνουμε την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης καθώς και την αυξανόμενη σημασία που αποκτά με το πέρασμα του χρόνου. Θα γίνει και περαιτέρω ανάλυση των λόγων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι δεν αποτελεί αναγκαίο κακό, αλλά μια διαδικασία που αποφέρει μεγάλα κέρδη στις επιχειρήσεις.

Λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση

Τα σημαντικότερα αίτια που καθορίζουν την αναγκαιότητα για εκπαίδευση των εργαζομένων πηγάζουν από τις μεγάλες αλλαγές, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά, αναφέρονται τα παρακάτω:

- Ίσως ο σημαντικότερος λόγος είναι η ραγδαία και συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας που απαιτεί συνεχή αναπροσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας, νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου και φυσικά συνεχή εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού .
- Η διαφοροποίηση των καταναλωτικών αναγκών και οι νέες ανάγκες που προκύπτουν για ποιότητα, ποικιλία, ευκολία, ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες - απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο .
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές - απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας, διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές - απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.
- Χάσμα απόδοσης κι αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και τη διαφορετικότητα τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία.
- Ένας ακόμα λόγος είναι ότι εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και μακροπρόθεσμα επιβιώνουν αυτές που έχουν σωστά καταρτισμένα στελέχη σε θέματα διοίκησης , παραγωγής , πωλήσεων κ.ο.κ.
- Τέλος ένας σπουδαίος λόγος είναι το γεγονός ότι υπάρχει χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ αυτών που παρέχονται από το εκπαιδευτικό σύστημα και αυτών που απαιτούνται από την επιχείρηση. Η δημόσια εκπαίδευση, γενική για όλους, ανάγεται στην προπαρασκευή των ανθρώπων ως πολιτών μάλλον, παρά ως εργαζόμενων. Το

μεγαλύτερο μέρος του δυναμικού που εισέρχεται κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή για την εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζετε σήμερα περισσότερο και όλο και περισσότερο γίνεται γενικώς παραδεκτό, πως αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 1^ο

Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Το πρώτο που πρέπει να γνωρίζουμε είναι τι σημαίνει εκπαίδευση στο χώρο των επιχειρήσεων. Η λέξη εκπαίδευση έχει μια γενική έννοια, εδώ όμως ο προσδιορισμός των όρων είναι πολύ συγκεκριμένος και θα πρέπει να γίνει κατανοητός. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός των όρων εκπαίδευσης - ανάπτυξης και η απαραίτητη διάκρισή τους.

1.1 Εννοιολογικό περιεχόμενο εκπαίδευσης

Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοείται μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης, σύμφωνα με την οποία επιδιώκεται η απόκτηση ειδικών γνώσεων, τεχνικών δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών σχετικών με την εργασία, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση, δηλαδή η παροχή εφοδίων, αύξηση γνώσεων, κυρίως με διδασκαλία και εξάσκηση τελείται για έναν ορισμένο, συγκεκριμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει περισσότερο ωφελιμιστικό και εξειδικευμένο σκοπό (όχι την παιδεία). Σαν γενική έννοια μπορούμε να πούμε ότι επιδιώκεται να γίνει ο εργαζόμενος πιο αποτελεσματικός στην τωρινή δουλειά του. Η λέξη τωρινή προσδιορίζει και τον χρόνο, αφού η εκπαίδευση αφορά και στοχεύει στο παρόν. Ο χαρακτήρας της εκπαίδευσης, στις επιχειρήσεις, είναι εργοκεντρικός. Με γνώμονα τις απαιτήσεις τις εργασίας, προσδιορίζονται οι γνώσεις και οι ικανότητες που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος, για να μπορεί να αντεπεξέλθει τώρα ή στο άμεσο μέλλον. Έτσι καθορίζεται η εκπαίδευση που θα λάβει για να καλύψει τις ελλείψεις του, ώστε η απόδοση του στη θέση εργασίας να είναι η καλύτερη δυνατή ή σε κάθε περίπτωση η κατ' ελάχιστον αποδεκτή.

Η χρήση του όρου «εκπαίδευση προσωπικού» δεν είναι η πιο επιτυχή-στερη απόδοση του αγγλικού όρου «training», που χρησιμοποιείται για τις αντίστοιχες περιπτώσεις. Ο όρος εκπαίδευση έχει να κάνει με την απόκτηση γενικών γνώσεων και αρχών η οποία παρεμβαίνει και στη διαμόρφωση της προσωπικότητας του ατόμου. Στην παρούσα περίπτωση αναφερόμαστε στην απόκτηση ειδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων πάνω σε θέματα που τυγχάνουν άμεσης εφαρμογής. Στην ουσία η αναφορά γίνεται σε αυτά που συνηθίζουμε να αναφέρουμε ως KSA από τα αρχικά των λέξεων knowledge (γνώση), skills (δεξιότητες), abilities (ικανότητες). Η εκπαίδευση προσωπικού στο πλαίσιο αυτό παίρνει πιο πολύ τη μορφή της πρακτικής άσκησης ή εξάσκησης. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο σε πολλές περιπτώσεις για την ορθότερη απόδοση του όρου «εκπαίδευση προσωπικού» χρησιμοποιείται ο όρος «κατάρτιση».

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης αποσκοπεί στην αλλαγή της συμπεριφοράς των συγκεκριμένων ατόμων που θα βιώσουν την διαδικασία της εκπαίδευσης. Η αλλαγή αυτή της συμπεριφοράς αναμένεται να έχει ως αποτέλεσμα τον βέλτιστο τρόπο ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της εργασίας τους αλλά και στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών της εταιρίας από τους ίδιους τους υπαλλήλους αλλά και από την εταιρία ως ολοκληρωμένη οντότητα.

1.2 Εννοιολογικό περιεχόμενο ανάπτυξης

Με τον όρο ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων εννοείται, επίσης μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης, που στόχο έχει, να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Σε αυτή την περίπτωση, η λέξη μέλλον μας δείχνει τον χρονικό προσδιορισμό. Σε αντίθεση με την εκπαίδευση, η ανάπτυξη έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα. Ο χαρακτήρας της ανάπτυξης είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον ν' αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά κυρίως με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Ένας από τους διάφορους λόγους, για τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να προβεί σε αυτού του είδους την διαδικασία είναι, όταν αυτή, επιθυμεί και δύναται να προάγει σε κέραιες θέσης της, εργαζόμενους από το υπάρχον δυναμικό της. Δηλαδή, η πολιτική της εταιρίας να προωθεί τις προσλήψεις εκ των έσω. Για αυτό το λόγο συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών»

Ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών» αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες οι οποίες θα αποτελέσουν το μέσο για την επίτευξη, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, των αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε ένα τομέα. Για να καταστεί σαφέστερο σε τι ακριβώς αναφερόμαστε, θα παραθέσουμε ενδεικτικά κάποιες τέτοιες ικανότητες: η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον (μια σφαιρική δηλαδή αντίληψη των πραγμάτων), η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος, η σωστή κατανομή του χρόνου κ.λ.π. Με άλλα λόγια, ανάπτυξη ηγετικών στελεχών σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης.

Για να προσδιορισθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια το εννοιολογικό της περιεχόμενο ανάπτυξη σημαίνει επιπλέον και τα εξής:

- παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ανθρώπων, οι οποίοι έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.
- συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων με τρόπο που θα αναπτυχθεί παρακάτω.
- ανάγεται στην απόκτηση γενικών γνώσεων και αρχών και στη διαμόρφωση της προσωπικότητας του ανθρώπου.

1.3 Διάκριση όρων

Οι διαφορές μεταξύ των όρων εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι λεπτές, διότι στην ουσία αμφότεροι αναφέρονται στην διαδικασία του εφοδιασμού του ατόμου με γνώσεις και εμπειρία. Ακόμα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, για να επιτευχθεί αυτός ο “εφοδιασμός γνώσεων” ή η μάθηση γενικότερα, στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι παρόμοιες ή πολλές φορές οι ίδιες. Έτσι, η απόλυτη διάκριση μεταξύ των όρων εκπαίδευσης κι ανάπτυξης είναι δύσκολη και εν πολλοίς αυθαίρετη. Σήμερα, οι όροι εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων ή εκπαίδευση εργατοϋπαλλήλων χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ίδιο νόημα, για να ορίσουν και να περιγράψουν πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης, που στοχεύουν στην παροχή μάθησης για την αύξηση - βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.

Παρόλες τις ομοιότητες, η σημασία των εννοιών είναι διαφορετική. Υπάρχουν κάποια σημεία, που τονίζουν και κάνουν πιο ευδιάκριτη την διαφοροποίηση αυτή. Η βασικότερη διάκριση των δύο όρων, είναι ότι η εκπαίδευση έχει εργοκεντρικό χαρακτήρα, είναι προσανατολισμένη προς την εργασία, σε αντίθεση με την ανάπτυξη, που έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, καλύπτει θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία και είναι ευρύτερη σε στόχους, (παιδεία). Όπως ήδη αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα.

Επίσης εμφανή διαχωρισμό αποτελεί η χρονική διαφοροποίηση. Πιο συγκεκριμένα σε αντίθεση με την εκπαίδευση που αναφέρεται στο παρόν, η ανάπτυξη έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και αναφέρεται στο μέλλον. Τα αποτελέσματα από την εκπαίδευση αναμένονται και υλοποιούνται με την ολοκλήρωση της, ενώ στην ανάπτυξη οι στόχοι είναι μακροπρόθεσμοι και όχι προκαθορισμένοι με ακρίβεια.

Είναι σημαντικό να γίνει και ο διαχωρισμός ανάμεσα στην έννοια της εκπαίδευσης ή κατάρτισης (training) και στην έννοια της μάθησης. Σύμφωνα με τον Landy (1989), η εκπαίδευση - κατάρτιση (training) συνίσταται σε ένα πλέγμα δραστηριοτήτων οι οποίες τυγχάνουν ιδιαίτερα καλού και προσεγμένου σχεδιασμού από πλευράς οργανισμού, με στόχο την αύξηση γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, ή τη μετατροπή των στάσεων τους και της

κοινωνικής συμπεριφοράς τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να εναρμονίζονται με τους στόχους του οργανισμού και τις απαιτήσεις της δουλειάς. Όσο αφορά τη μάθηση, αυτή αποτελεί μια μόνιμη μεταβολή της συμπεριφοράς του ατόμου, αποκτάται και λαμβάνει χώρα μέσω της εμπειρίας. Πρόκειται για κάτι που συμβαίνει εντός του ατόμου και δεν επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες.

Αποτέλεσμα αυτού είναι η εκπαίδευση να μην οδηγεί υποχρεωτικά σε μάθηση και η μάθηση να μην συνίσταται σε ένα απαραίτητο προϊόν της εκπαίδευσης.

Στο χώρο της επίσημης εγκύκλιας εκπαίδευσης δεν κάνουμε πάντοτε παρόμοιες λεπτές διακρίσεις, γιατί η εκπαίδευση θεωρείται αγαθό από μόνη της, ακόμα και όταν δεν υπάρχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα από πλευράς μάθησης. Στο χώρο της εκπαίδευσης προσωπικού η διάσταση ανάμεσα σε εκπαίδευση και μάθηση αποτελεί το κυριότερο πρόβλημα, γιατί, όπως είναι φυσικό, το τελικό ζητούμενο είναι η απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων. Από μια άποψη θα μπορούσαμε, κάπως απλουστευτικά, να πούμε ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων εκπαιδευτικών και διδακτικών μεθόδων κρίνεται κατεξοχήν στο πλαίσιο της εκπαίδευσης του προσωπικού, όπου τα αναμενόμενα αποτελέσματα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και προκαθορισμένα με σαφήνεια. Αυτό, όμως, που συνήθως συμβαίνει είναι να ξοδεύονται τεράστια κονδύλια για την εκπαίδευση προσωπικού με πενιχρά αποτελέσματα. Πολλές φορές δεν αναμένονται καν αποτελέσματα, γιατί υπάρχει η ίδια αντιμετώπιση που υπάρχει και για τη γενική εκπαίδευση: κάθε εκπαίδευση είναι από μόνη της κάτι καλό, όλο και κάτι μένει. Το ζητούμενο όμως είναι ότι σε πολλούς οργανισμούς, κρατικούς και ιδιωτικούς, έχει συνειδητοποιηθεί πλέον ότι κάθε παρεχόμενη εκπαίδευση στο προσωπικό πρέπει να στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και ότι πρέπει να ελέγχεται αν οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες αποκτήθηκαν από τους εκπαιδευθέντες μετά το πέρας της εκπαίδευσης. Και όχι μόνο αυτό, πρέπει να ελέγχεται ο βαθμός που οι αποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες εφαρμόστηκαν μετά στην πράξη. Αυτός σήμερα θεωρείται ο τελικός στόχος κάθε εκπαίδευσης προσωπικού και αυτό που αναζητείται είναι με ποιες μεθόδους θα μπορούσε να επιτευχθεί κάτι τέτοιο.

Κεφάλαιο 2^ο

2.1 Ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής

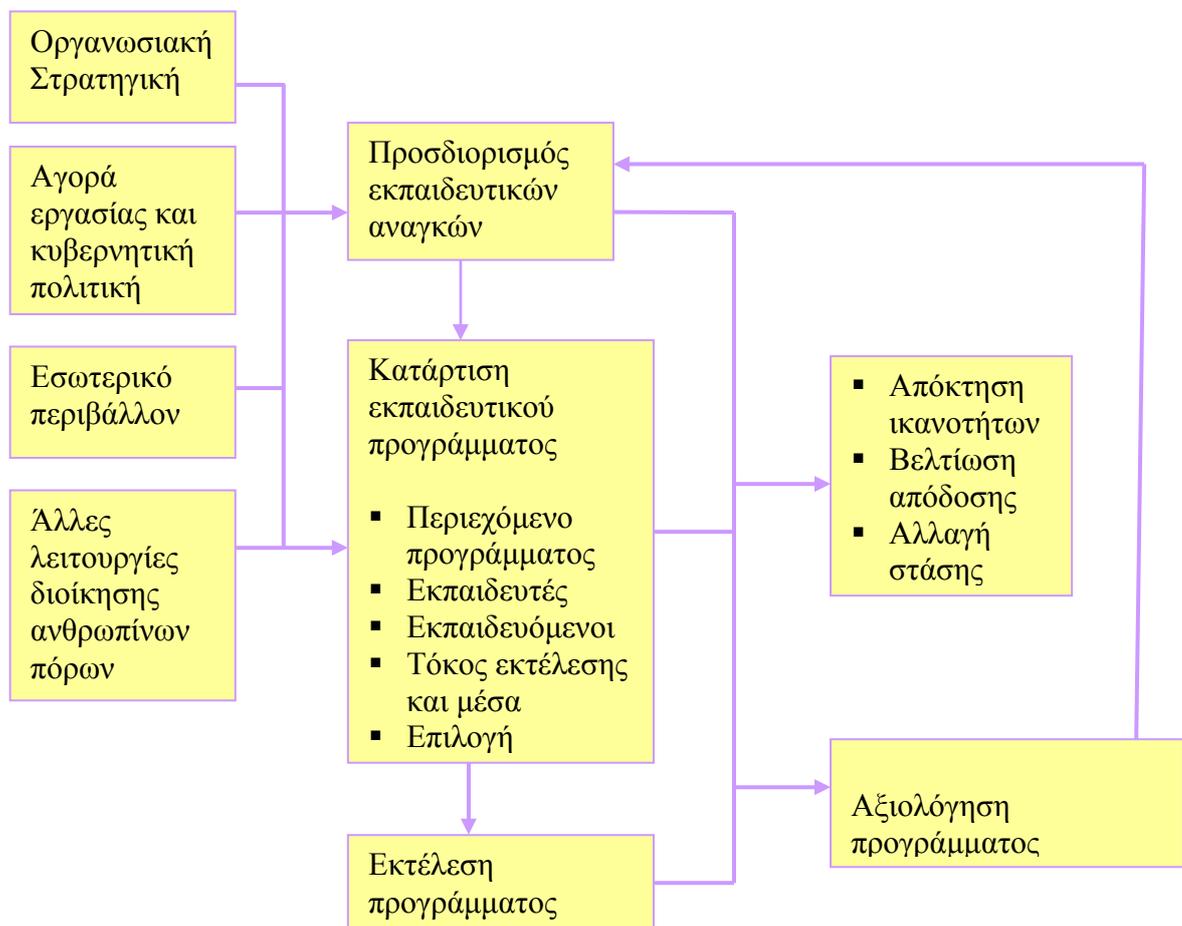
Η ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής είναι πολύ σημαντική για να στεφθεί με επιτυχία η διαδικασία της εκπαίδευσης. Παρακάτω θα δούμε τι σημαίνει ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής και ποια σημεία χρήζουν προσοχής.

Σε πολλές οργανώσεις η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ακόμη περισσότερο σαν κόστος και λιγότερο σαν επένδυση και αυτό γιατί ίσως είναι πολύ δύσκολο να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ ανάπτυξης στελεχών (employee development) και οργανωσιακής απόδοσης (organizational performance). Ορισμένοι το αποδίδουν στην ασάφεια του ορισμού τόσο της «ανάπτυξης στελεχών» όσο και της «επιχειρηματικής επιτυχίας» (Harrison, 1993, Torrington and Hall, 1995:). Οπωσδήποτε όμως η δυσκολία οφείλεται στην πολυπλοκότητα των μεταβλητών που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Έτσι π.χ. είναι δύσκολο να ξεχωρίσουμε αν βελτιώθηκε η απόδοση επειδή εφαρμόστηκε αποτελεσματική εκπαιδευτική πολιτική ή επειδή βελτιώθηκε η πολιτική ανταμοιβών ή ίσως επειδή έγιναν πιο ξεκάθαροι οι στόχοι της οργάνωσης.

Στο σχήμα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι σχέσεις και η διαδικασία κατάρτισης της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Σχήμα 1

Οι σχέσεις και η διαδικασία κατάρτισης της εκπαιδευτικής πολιτικής



Σύνδεση με **οργανωσιακή στρατηγική**: Ερευνητές επισημαίνουν ότι πολλές οργανώσεις δεν περιλαμβάνουν τα θέματα ανάπτυξης προσωπικού στη διαμόρφωση της στρατηγικής ανταγωνισμού. Αυτές όμως που τα λαμβάνουν υπόψη τους πιστεύουν ότι αυτό τους δίνει τη δυνατότητα όχι μόνο να αποκτήσουν αλλά και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (McClelland, 1994: Torrington -Hall, 1995:395).

Αγορά Εργασίας και κυβερνητική πολιτική: Η κυβερνητική πολιτική στα θέματα εκπαίδευσης επηρεάζει τη στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού δεδομένου ότι τροφοδοτεί την αγορά εργασίας με άτομα τα οποία κατέχουν συγκεκριμένες ικανότητες. Αν η πολιτική αυτή δεν ανταποκρίνεται στις

απαιτήσεις των εξελίξεων τότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάσουν ανάλογα την εκπαιδευτική τους πολιτική ώστε τα στελέχη να εφοδιασθούν με τις απαραίτητες ικανότητες. Με άλλα λόγια αν το κράτος δεν φροντίσει να τροφοδοτεί την αγορά εργασίας με τις ειδικότητες εργασίας που αυτή χρειάζεται τότε θα πρέπει οι ίδιες οι εταιρίες να φροντίσουν για την διαμόρφωση των στελεχών αυτών. Το αρνητικό βέβαια είναι ότι στην περίπτωση αυτή, πέρα από την απώλεια χρόνου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλάβουν και το κόστος εκπαίδευσης των στελεχών τους, στις ειδικότητες που απαιτεί η φύση της εργασίας τους. Και πέρα από αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν την ευελιξία να προσλάβουν “έτοιμους” υπαλλήλους για να εργαστούν γιατί θα πρέπει πρώτα να τους εκπαιδεύσουν. Το γεγονός αυτό είναι ζημιογόνο για την εταιρία. Επίσης, στην περίπτωση που ένας υπάλληλος δεν εκτελεί καλά τα καθήκοντά του, δεν είναι καθόλου εύκολο να απομακρυνθεί διότι η εταιρία έχει επενδύσει χρήματα και χρόνο στην εκπαίδευσή του.

Εσωτερικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει τις εξελίξεις στο εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης σχετικά με τη χρήση νέων τεχνολογιών, την οργανωσιακή κουλτούρα και την φιλοσοφία της Διοίκησης όσον αφορά τα θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Αυτό το τελευταίο αποτελεί ίσως τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας κάθε εκπαιδευτικής προσπάθειας. Πραγματικά η πολιτική ανάπτυξης προσωπικού αφορά όλη την οργάνωση και πρέπει να είναι αποτέλεσμα της συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων στελεχών. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων λειτουργεί απλά σαν εσωτερικός σύμβουλος που συμμετέχει στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

Άλλες λειτουργίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων: Η πολιτική εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού σχεδιάζεται με βάση τα σχέδια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση των εργασιών, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της επίδοσης αλλά και την πολιτική αμοιβών.

Θετική αντιμετώπιση της εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους

Ένα σημείο που χρήζει προσοχής, στα πλαίσια της ανάπτυξης εκπαιδευτικής πολιτικής, είναι να πεισθούν οι εργαζόμενοι για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσής τους. Παρακάτω αναλύεται πώς αυτό συμβάλλει στην επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους αλλά και των πελατών. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευθεί, δηλαδή να μάθει. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως ως αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοσθεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους εργαζομένους που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευθούν, είτε γιατί εμφανίσθηκαν καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης, είτε, τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο.

Πρώτα πρώτα ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για τη χρησιμότητα αυτών που θα μάθει στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές. Σαν εξωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες κατώτερων επιπέδων, αναφέρονται η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προωθήσεως, η εξασφάλιση της θέσεως. Ως εσωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες ανώτερων επιπέδων, αναφέρονται η ολοκλήρωση που νοιώθει ένα άτομο που αγαπά πολύ τη φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την καλύτερη αυτή εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του, η δυνατότητα προσωπικής αναπτύξεως.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί η θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του ΑΗ. Maslow (1916 - 1970).

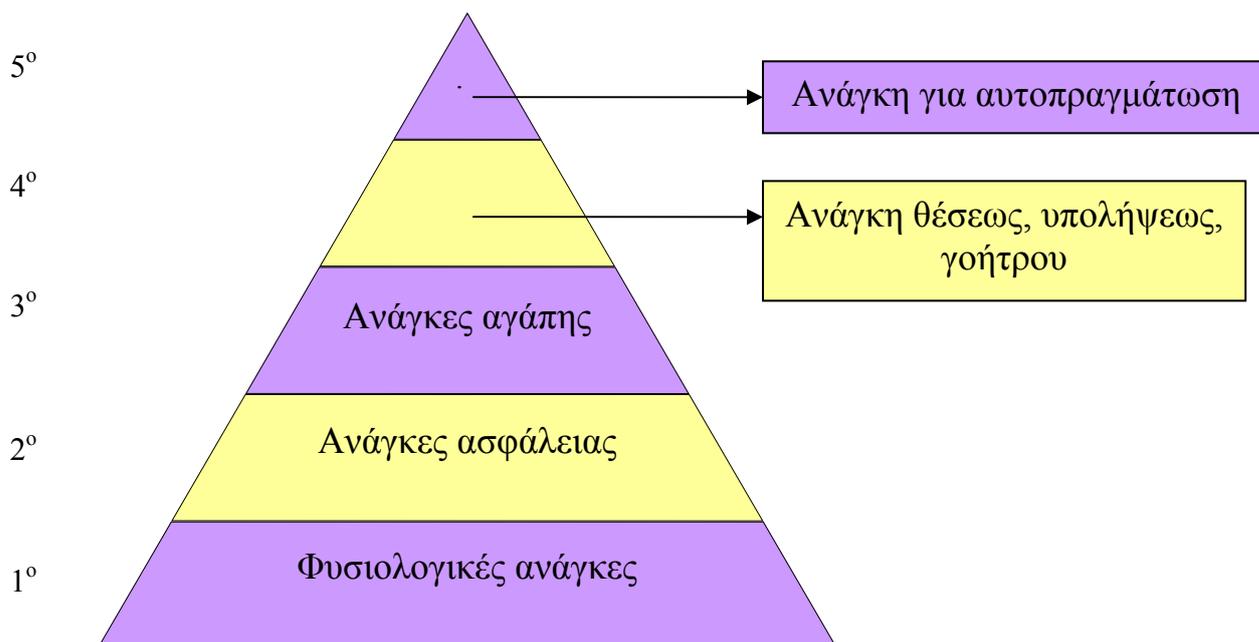
Ο ΑΗ. Maslow διατύπωσε μια θεωρία για την ανθρώπινη παρώθηση με την οποία καταλαβαίνουμε γιατί εργάζεται ο άνθρωπος.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, καθώς μια επιθυμία ικανοποιείται, μια άλλη αναπηδά για να πάρει τη θέση της. Αυτή η συνεχής διαδοχή που δεν τελειώνει ποτέ, δημιουργεί την θεωρία της παρωθήσεως στην οποία διατυπώνεται η ιδέα της ιεραρχίας των αναγκών. Σαν κεντρικό χαρακτηριστικό αυτής της θεωρίας είναι η έννοια των ανθρωπίνων αναγκών.

Η θεωρία του Maslow λέει ότι υπάρχουν πέντε κατηγορίες αναγκών :

Οι φυσιολογικές, οι ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες αγάπης, οι ανάγκες θέσεως, υπολήψεως και τέλος η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση.

Κατά τον Maslow οι ανάγκες ταξινομούνται ως εξής:



Σχήμα 2 Πυραμίδα του Maslow.

1. **Φυσιολογικές ανάγκες** : είναι η τροφή, το νερό, η ανάπαυση. Αυτές είναι οι πιο επιτακτικές.
2. **Οι ανάγκες ασφάλειας** : Όταν οι φυσιολογικές ανάγκες ικανοποιηθούν τότε αναδύεται μια νέα κατηγορία αναγκών : οι ανάγκες ασφαλείας. Τέτοιες είναι η προστασία του ατόμου από διαφόρους κινδύνους, από την απειλή, από πόνο, από ανεργία, από άγχος κ.α.
3. **Οι ανάγκες αγάπης** : οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στην ανάγκη του ατόμου να γίνει δεκτό από τους άλλους και στην ανάγκη να έχει ικανοποιητικές σχέσεις με αυτούς.
4. **Ανάγκες θέσεως, υπολήψεως, γοήτρου** : Όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν να έχουν μια θέση μέσα στην ομάδα η οποία θα τους απονέμει προνόμια και καθήκοντα. Η ανάγκη να διατηρήσει κάποιος και να αυξήσει την κοινωνική του υπόληψη είναι ένα δυναμικό κίνητρο. Όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν αναγνώριση, σεβασμό και εκτίμηση από τους άλλους ανθρώπους.

Η ικανοποίηση των αναγκών αυτού του επιπέδου δημιουργεί συναισθήματα αυτοπεποίθησης, αξίας, επάρκειας και οδηγεί σε ανεξαρτησία και ελευθερία. Αντίθετα η μη ικανοποίηση αυτών των αναγκών οδηγεί στην αποθάρρυνση, στα συναισθήματα κατωτερότητας και ανεπάρκειας.

5. **Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση** : Είναι η ανάγκη του ανθρώπου να γίνει ότι μπορεί να γίνει, να αναπτύξει τον δυναμισμό του στο έπακρο, να εξελιχθεί σύμφωνα με τις προδιαθέσεις του.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, η υπεύθυνη εργασία, αυτή που ζητά κάτι περισσότερο, η ενδιαφέρουσα, συνδέεται με την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης και με την ολοκλήρωση.

Εάν η οργάνωση επιδιώκει οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες (multiskilled), πρέπει να αναδιαμορφώσει την πολιτική ανταμοιβής, έτσι ώστε να αμείβεται η απόκτηση νέων ικανοτήτων, παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου.

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσής του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την εξέλιξη του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση.

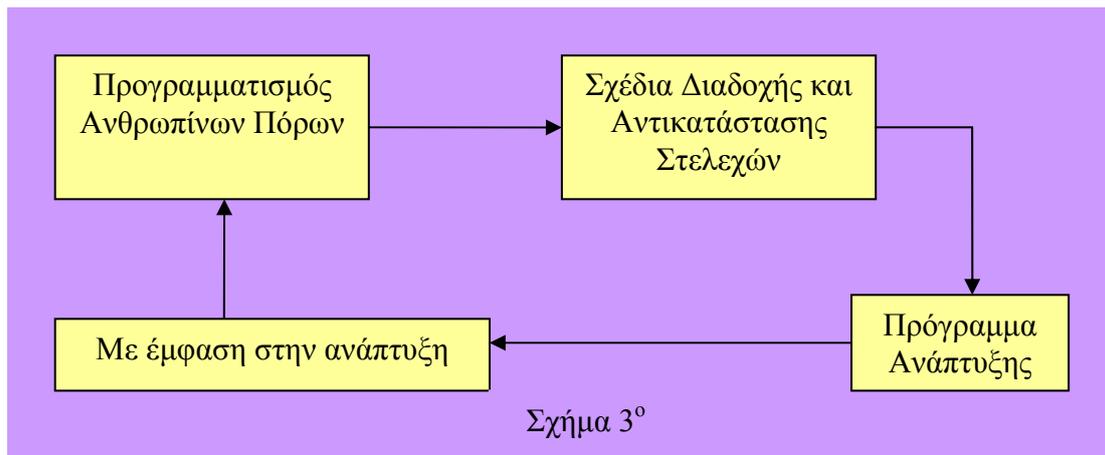
2.2 Σχέση εκπαίδευσης και ανάπτυξης με την στρατηγική της επιχείρησης.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης, η οργανωσιακή κουλτούρα και ο τρόπος διοίκησης γενικότερα, είναι και οφείλει να είναι, άμεσα συνδεδεμένη με την όλη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων.

Στις περιπτώσεις όπου, στη στρατηγική μιας επιχείρησης, περιλαμβάνονται 'οι προσλήψεις εκ των έσω', τα σχέδια διαδοχής και αντικατάστασης στελεχών επηρεάζονται άμεσα ή καθορίζονται πλήρως από την παρεχόμενη εκπαίδευση και τα αποτελέσματά της. Το ίδιο συμβαίνει και σε περιπτώσεις όπου εφαρμόζεται σύστημα αμοιβής βασιζόμενο στα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων, όπου το ύψος της ανταμοιβής επηρεάζεται από την παροχή εκπαίδευσης. Επιπλέον, ενέργειες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διοίκηση ολικής ποιότητας, κ.ά. συνδέονται άμεσα με την όλη εκπαιδευτική δραστηριότητα και διαδικασία μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση στοχεύει σε τεχνολογική καινοτομία απαιτείται διαφορετική εκπαίδευση από αυτή που θα εφάρμοζε εάν επιδίωκε τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της, με την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, σχετίζεται και με διάφορες λειτουργίες του τμήματος διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. όπως είναι η προσέλκυση, επιλογή υποψηφίων, η διατήρηση, η υποκίνηση και η αξιολόγηση απόδοσης. Η επιλογή υποψηφίων δίχως επαρκή προσόντα δεν αποτελεί πρόβλημα, όταν εφαρμόζεται ένα επιτυχημένο και αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων.

Ας δούμε και σχηματικά κάποιες από τις παραπάνω ενέργειες και την σχέση τους με την εκπαίδευση :

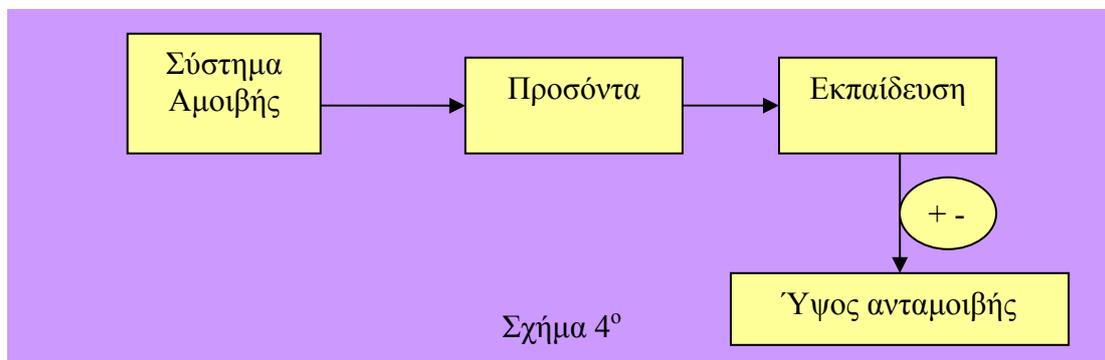
προσλήψεις εκ των έσω:

Στον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, τα σχέδια διαδοχής και αντικατάστασης στελεχών, αν παρέχεται πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών, επηρεάζονται άμεσα ή καθορίζονται πλήρως. Με βάση τα αποτελέσματά της εκπαίδευσης, μελετούνται και επανασχεδιάζονται. Τα προγράμματα που προσφέρονται σε αυτές τις περιπτώσεις, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη.

Για παράδειγμα για την κάλυψη μιας θέσης στελέχους, μπορεί να επιλεγεί κάποιος με τα ανάλογα προσόντα, από την αγορά εργασίας ή να επιλεγεί κάποιος ήδη εργαζόμενος στην επιχείρηση, με τα ανάλογα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για κάθε περίπτωση. Το αν προσφέρεται ή όχι εκπαίδευση θα παίξει σπουδαίο ρόλο στην απόφαση. Αν τελικά αποφασιστεί η κάλυψη της θέσης να γίνει με πρόσληψη εκ των έσω, από το πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα εξαχθούν αποτελέσματα, σύμφωνα με τα οποία και θα επιλεγεί εργαζόμενος.

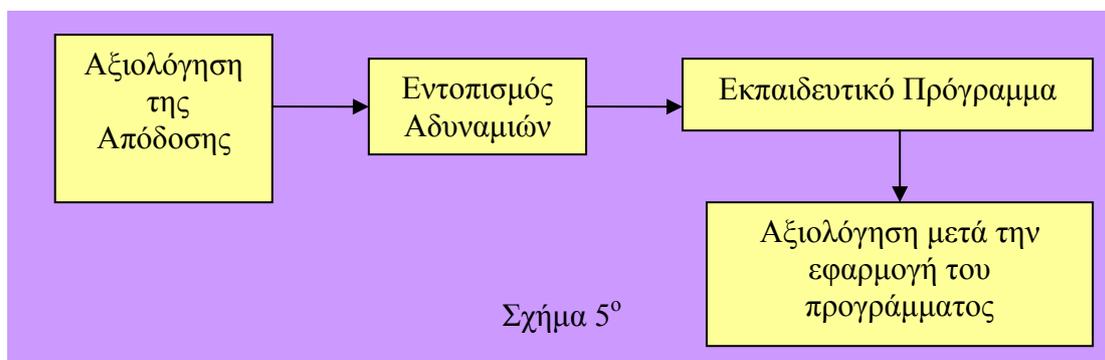
Υποκίνηση

μέσω:



Παρατηρούμε και στο σχήμα, αυτά που προαναφέρθηκαν. Όταν η υποκίνηση των εργαζομένων, γίνεται μέσω ενός συστήματος αμοιβής με βάση τα προσόντα, όπως είναι λογικό, η παροχή ή όχι εκπαίδευσης, εφόσον μεταβάλει τα προσόντα, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά το ύψος της ανταμοιβής.

Σε αυτό το σημείο, μπορεί να αναφερθεί και ότι η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: Υποκινεί του εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση της εργασίας τους είναι πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, επενδύει σε αυτή την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή, αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης.

Διατήρηση:

Στην διατήρηση – παραμονή ενός νέοπροσληφθέντος ή γενικά ενός υπαλλήλου σπουδαίο ρόλο παίζει η Αξιολόγηση απόδοσης. Η αξιολόγηση οδηγεί στον εντοπισμό των αδυναμιών, με βάση τις οποίες επιλέγεται το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οπότε μετά την εφαρμογή του προγράμματος ξαναγίνεται αξιολόγηση ώστε να ελεγχθούν και τα αποτελέσματά του.

2.3 Λόγοι Αποτυχίας Της Διαδικασίας Της Εκπαίδευσης.

Για να αποτελέσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα εργαλείο για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης, θα πρέπει όλη η διαδικασία να είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης.

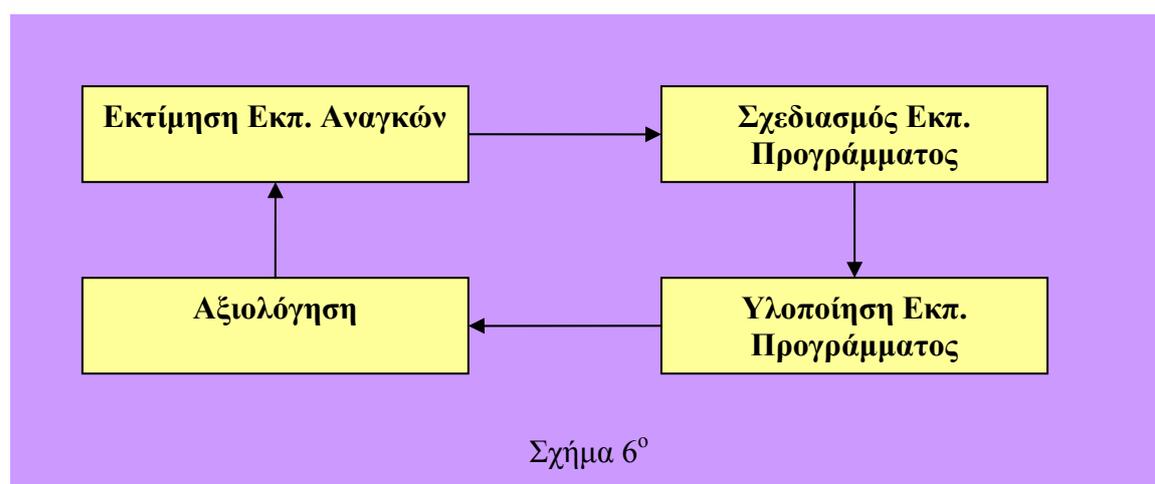
Τα ποσά που δαπανούνται από τις επιχειρήσεις είναι τεράστια και ανάλογοι οι πόροι που χρησιμοποιούνται. Πολλές φορές όμως συμβαίνει να μην επιτυγχάνεται το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και το κόστος του εκπαιδευτικού προγράμματος παύει να αποτελεί επένδυση της επιχείρησης.

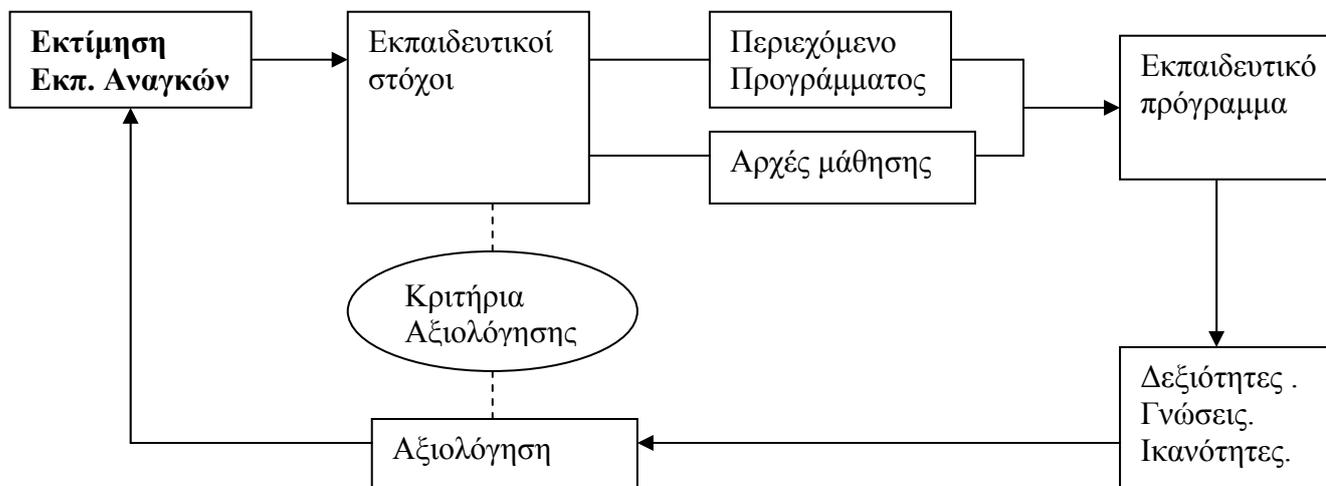
Η αποτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, οφείλεται κυρίως σε λανθασμένο σχεδιασμό του, καθώς και στην απόκλιση του από τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να εφαρμόζουν ακατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, πιθανόν να σχετίζονται με γεγονότα όπως, κάτι αντίστοιχο να εφαρμόζεται από τους ανταγωνιστές τους, ακολουθούν ή παρασύρονται από τις κυρίαρχες τάσεις, λόγω ευκολίας υλοποίησης ορισμένων προγραμμάτων, επειδή αυτά τα προγράμματα χρηματοδοτούνται, λόγω της αντίληψης πως η εκπαίδευση, όποια και αν είναι και όπως και αν γίνεται, θα καλύψει τις ανάγκες τους ή θα ξεπεράσουν τα προβλήματα αναποτελεσματικότητάς τους.

2.4 Δομή Προγράμματος Εκπαίδευσης

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, δηλαδή για να αποκτήσει ο εργαζόμενος τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, να τις μεταφέρει και να τις αξιοποιήσει στη δουλειά του, θα πρέπει ν' αντιμετωπισθεί με υπευθυνότητα και σαφώς ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Ως τέτοια χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση και απαιτείται να καθορισθούν τα στάδια (φάσεις) της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού θα πρέπει κανονικά να περιλαμβάνει τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορά τον καθορισμό των αναγκών σε εκπαίδευση και τον καθορισμό των συγκεκριμένων στόχων που θα έχει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στο καθορισμό του τρόπου παροχής της εκπαίδευσης, το τρίτο στην υλοποίηση του προγράμματος και το τέταρτο στάδιο στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης προσωπικού πρέπει να έχει την μορφή που φαίνεται στο σχήμα.

1.Σχηματική Παράσταση

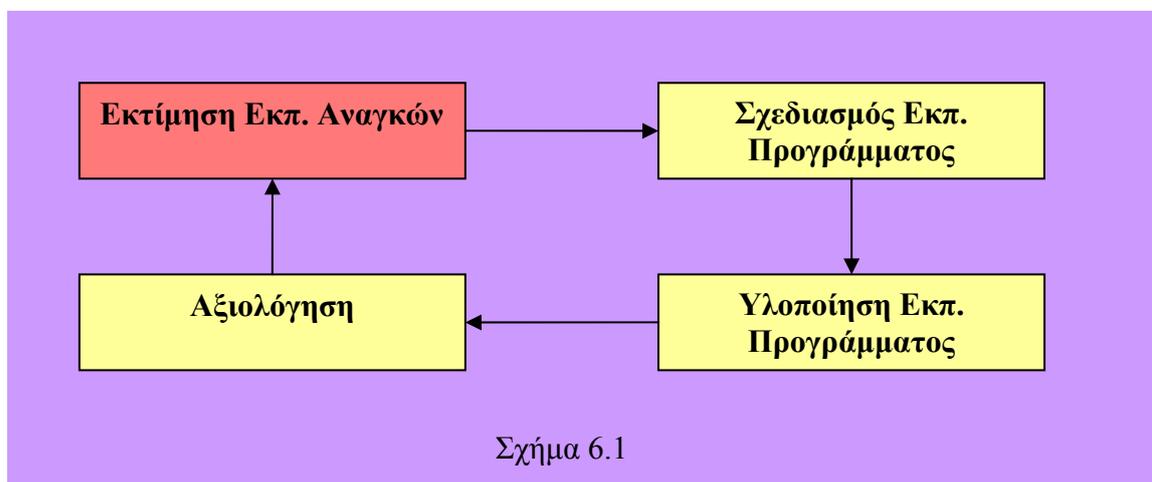


Αναλυτικά:

Όπως φαίνεται από τα βέλη του σχήματος, η ροή των πληροφοριών είναι κυκλική. Στην αρχή γίνεται μια πρώτη εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών και βάση των αποτελεσμάτων καθορίζονται με ακρίβεια οι εκπαιδευτικοί στόχοι. Στη συνέχεια επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος και καθορίζεται το περιεχόμενο του προγράμματος με γνώμονα τις αρχές μάθησης. Ακολουθεί η υλοποίησή του, παρέχεται εκπαίδευση στις ομάδες και στα άτομα που έχουν επιλεγεί. Τέλος γίνεται η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, διαπιστώνονται οι αδυναμίες τους - σε τι και πόσο υστερούν - και αν τελικά οι εργαζόμενοι (όσοι έχουν εκπαιδευθεί) μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντα τους. Έτσι, οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αποτίμησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μέσα από αυτή την ανατροφοδότηση γίνεται μια εκ νέου εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών και ο καθορισμός ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Κεφάλαιο 3^ο

3.1 Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών



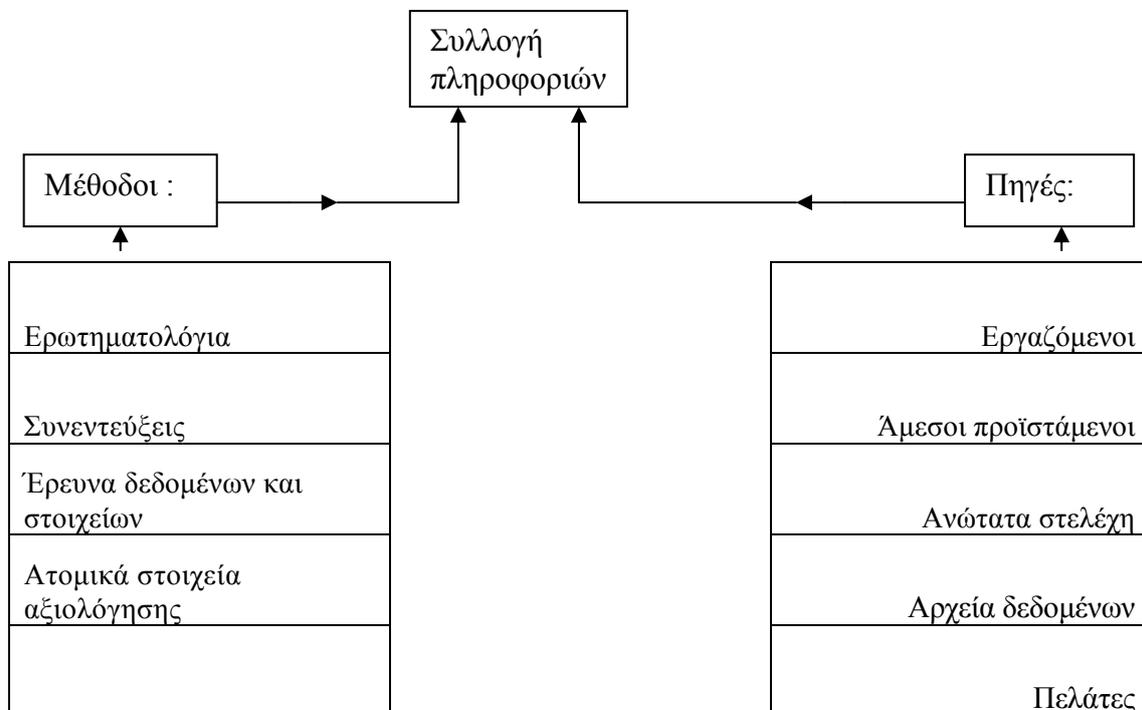
Όπως βλέπουμε στο σχήμα που παρατίθεται για περισσότερη ευκολία, το πρώτο στάδιο είναι η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών. Αρχικά σε έναν οργανισμό χρειάζεται, να γίνει εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών και συγκεκριμένα να προσδιοριστεί σε ποια σημεία της εργασίας απαιτείται να προσφερθεί εκπαίδευση. Αναλυτικότερα, η επιχείρηση θα πρέπει να εκτιμήσει εάν χρειάζεται εκπαίδευση, για ποιους λόγους και τι είδους. Ακόμα θα πρέπει να εντοπίσει, σε ποια συγκεκριμένα τμήματα, για πόσους και ποιους εργαζομένους, πόση εκπαίδευση και πότε.

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία, που αποτελείται από δύο βασικά στάδια:

- α) τη συλλογή πληροφοριών και την ανάλυση πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων
- β) τη διαδικασία αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών.

3.1.1. Συλλογή Πληροφοριών.

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και οι βασικές πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες φαίνονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Όσον αφορά τις μεθόδους, η συλλογή των πληροφοριών γίνεται: από *ερωτηματολόγια* που καλούνται να συμπληρώσουν όλοι οι εμπλεκόμενοι, τις *συνεντεύξεις* υπαλλήλων ατομικές ή ομαδικές, *έρευνα δεδομένων και στοιχείων* όπως είναι η μελέτη ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, ατυχημάτων, περιγραφές θέσεων εργασίας, κ.ά. και από τα *ατομικά στοιχεία αξιολόγησης* τα οποία συλλέγονται από γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση κατά την εκτέλεση εργασίας, αξιολόγηση απόδοσης. Ακόμα, άλλες μέθοδοι συλλογής πληροφοριών αποτελούν τα *κέντρα αξιολόγησης*, η *καταγραφή κρίσιμων περιστατικών*, η *ανάλυση καθηκόντων και επιχειρηματικών σχεδίων*.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι: οι ίδιοι οι *εργαζόμενοι*, οι *άμεσοι προϊστάμενοί τους*, τα *ανώτατα στελέχη*, τα *υπάρχοντα αρχεία δεδομένων* (π.χ. για ατυχήματα, επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, απουσίες, φθορές - σπασίματα, αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων, οδηγοί -εγχειρίδια χρήσης εξοπλισμού, εγχειρίδια διαδικασιών, ατομικοί φάκελοι εργαζομένων, περιγραφές εργασιών, αιτήσεις - προτάσεις

εργαζομένων για εκπαίδευση τους, κ.ά.), *οι πελάτες, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.*

Ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης επιλέγονται οι κατάλληλες μέθοδοι και πηγές άντλησης των πληροφοριών. Διαφορετική διαδικασία ακολουθείται για εκπαίδευση εργατοϋπαλλήλων και διαφορετικές είναι οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν αν ο στόχος είναι η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών

Σε πολλές περιπτώσεις το γεγονός ότι η συστηματική αποτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, οδηγεί τις επιχειρήσεις να καταφεύγουν σε λιγότερο αποτελεσματικές μεθόδους για την εκτίμηση τους. Τέτοιες βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται από αναποτελεσματική απόδοση και "κακή" εκτέλεση και στα αιτήματα των προϊσταμένων ή κάποιων ανωτέρων στελεχών

3.1.2. Διαδικασία Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Αναγκών

Η διαδικασία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών εμπεριέχει τρία επιμέρους στοιχεία. Απαιτεί δηλαδή τρεις διαφορετικές αναλύσεις αναγκών: οργανωτική ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης, ανάλυση του συγκεκριμένου έργου σε επίπεδο εργασιών -καθηκόντων (task analysis) και ανάλυση του ατόμου-φορέα της εργασιακής θέσης σε επίπεδο εργαζομένων (person analysis) (Goldstein & Buxtc, 1982).

3.1.2.1. Οργανωτική Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης

Η ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη, στο πρώτο μέρος γίνεται η μελέτη και ανάλυση των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ενώ σε δεύτερη φάση αναλύονται οι εξωτερικοί παράγοντες ή αλλιώς παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Η οργανωτική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνει εξέταση των στόχων του οργανισμού, των πόρων που διαθέτει και του οργανωσιακού περιβάλλοντος : πού δηλαδή υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση και σε τι πρέπει αυτή να στοχεύει. Αναμφίβολα, το έργο αυτό είναι αρκετά δύσκολο διότι στην ουσία συνίσταται στη διάγνωση των αδυναμιών και σε ποιο ακριβώς σημείο αυτές εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό.

Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης ή οποιασδήποτε οργάνωσης αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο σχεδιάζονται όλες οι δραστηριότητες που αφορούν το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Μια προσεκτική ανάλυση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών. Με βάση τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που μπορεί αφορούν νέες δραστηριότητες, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, συγχωνεύσεις, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας), ανασχεδιασμό ορισμένων λειτουργικών διαδικασιών κ.ά., μπορούν να προσδιοριστούν ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και κουλτούρα, πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα.

Η μελέτη και ανάλυση των διαθέσιμων πόρων, μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσα από την επεξεργασία υφιστάμενων στοιχείων ή με ειδικά σχεδιασμένες έρευνες. Τα επανομαζόμενα υφιστάμενα στοιχεία, αναφέρονται: σε δείκτες παραγωγικότητας, αυθαίρετες απουσίες, παράπονα πελατών, ατυχήματα, στο χαμηλό ηθικό, στο μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τη χαμηλή ποιότητα και έρευνες στάσεων προσωπικού, διερεύνηση της συνεχούς αδυναμίας επίτευξης των στόχων, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, τα φαινόμενα απειθαρχίας, τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων, τον εντοπισμό ελλείψεων, το να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες κ.ά.

Στο δεύτερο στάδιο της οργανωτικής ανάλυσης, είναι επίσης αναγκαίο να μελετηθούν οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παράγοντες όπως οι υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Άλλος εξωτερικός παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο είναι οι ανεπαρκώς καταρτισμένοι υποψήφιοι στην αγορά εργασίας. Επίσης θα πρέπει να παρακολουθούνται οι κλαδικές και γενικά οι τεχνολογικές εξελίξεις. Είναι σημαντική η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και πιθανό να αποβεί καθοριστική στον προσδιορισμό των αναγκών.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε πως η ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών αποσκοπεί στο να ταιριάσει τις απαιτήσεις της υλοποίησης των οργανωσιακών στόχων με το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό από άποψη ποιότητας των ικανοτήτων του.

3.1.2.2. Ανάλυση Έργου

Η ανάλυση έργου (job analysis) ή η ανάλυση συγκεκριμένου καθήκοντος, αφορά τα συγκεκριμένα καθήκοντα ή υπευθυνότητες που συναποτελούν ένα έργο. Εξετάζεται το περιεχόμενο των εργασιών τόσο αυτών που εκτελούνται σήμερα όσο και αυτών που προβλέπεται να είναι απαραίτητες στο άμεσο μέλλον, καθώς και τα προσόντα αυτών που θα τις εκτελέσουν. Γίνεται

λεπτομερής περιγραφή των θέσεων εργασίας και κυρίως των συγκεκριμένων καθηκόντων που περιλαμβάνονται σε αυτές.

Δίνεται ένα παράδειγμα για να γίνουν κατανοητά τα πιο πάνω. Το να είναι κάποιος οδηγός φορτηγού αυτοκινήτου αποτελεί μια εργασιακή θέση (job). Το έργο αυτό αποτελείται από πολλά συγκεκριμένα καθήκοντα (task), π.χ. να επιβλέπει ή να εκτελεί τη φόρτωση-εκφόρτωση, να φροντίζει για τη συμπλήρωση των απαραίτητων εγγράφων (φορτωτικών, δελτίων παραλαβής κ.λπ.), να οδηγεί το φορτηγό με ασφάλεια και σύμφωνα με τους κανόνες του κώδικα οδικής κυκλοφορίας κ.λπ. Αν μια εταιρεία αποφασίσει να κάνει εκπαίδευση στους οδηγούς των φορτηγών της, πρέπει καταρχήν να αποφασίσει σε ποιο ακριβώς σημείο υπάρχει ανάγκη για την παροχή εκπαίδευσης. Συγκρίνοντας τις απαιτήσεις της εργασίας με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι, προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Ας υποθέσουμε ότι επειδή πρόσφατα υπήρξαν αρκετά ατυχήματα με τα φορτηγά της εταιρείας, ή επειδή πρόκειται να εισαγάγει ένα νέο τύπο φορτηγών, η εταιρεία αποφασίζει να παράσχει εκπαίδευση σε θέματα οδήγησης. Το συγκεκριμένο καθήκον (task) της οδήγησης αποτελείται από επιμέρους συνθετικά στοιχεία (π.χ. αποστάθμευση του φορτηγού, οδήγηση μέσα στην πόλη, στην εθνική οδό ή σε επαρχιακούς δρόμους, στάθμευση κ.ο.κ.). Η ανάλυση έργου - καθήκοντος, ανάλογα και με το πρόβλημα που υπάρχει (μείωση ατυχημάτων ή εισαγωγή νέου τύπου φορτηγών), εντοπίζει σε ποια ακριβώς σημεία χρειάζεται να προσφερθεί εκπαίδευση στο προσωπικό. Ποιες οι υπευθυνότητες του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Πρέπει να καθοριστεί με συγκεκριμένους συμπεριφορικούς όρους ο στόχος της εκπαίδευσης, ο οποίος μπορεί, για παράδειγμα, να είναι να έχει ο οδηγός την ικανότητα να παρκάρει το φορτηγό σε ορισμένο χώρο και σε ορισμένο χρονικό διάστημα (π.χ. δυο λεπτά). Όταν οι εκπαιδευόμενοι οδηγοί έχουν επιτύχει την επίδοση αυτή, μπορούμε να πούμε ότι η εκπαίδευση τους έχει ολοκληρωθεί. Είναι όμως πολύ πιθανό στη συνέχεια να διαπιστώσουμε ότι στην καθημερινή δουλειά τους οι οδηγοί των φορτηγών εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τις παλαιές μεθόδους στάθμευσης! Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν είναι σίγουρο ότι θα αποδώσει όπως αναμένουμε, ούτε ότι θα γίνει η αποκαλούμενη μεταβίβαση της μάθησης από τον εκπαιδευτικό στον πραγματικό χώρο. Αυτό που είναι απολύτως απαραίτητο είναι να γνωρίζουμε τι

ακριβώς επιδιώκουμε να επιτύχουμε για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος.

3.1.2.3. Ανάλυση ατόμου - εργαζόμενου

Μετά την ανάλυση του περιεχομένου των εργασιών ακολουθεί η ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων, που αποτελεί το τρίτο στάδιο ανάλυσης. Η ανάλυση προσώπου, αποσκοπεί στο να διαπιστωθεί το κενό μεταξύ των τωρινών ικανοτήτων των ατόμων και των επιθυμητών. Προσδιορίζεται πόσοι και ποιοι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες - ελλείψεις, σε τι και σε ποιο βαθμό, ποιοι από αυτούς ενδιαφέρονται και εκδηλώνουν την επιθυμία τους να εκπαιδευθούν και να αναπτυχθούν. Στην προσπάθεια προσδιορισμού των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών βοηθά ιδιαίτερα η μελέτη της απόδοσης του συγκεκριμένου εργαζόμενου και η καταγραφή των προσωπικών του εκτιμήσεων, για το είδος των γνώσεων και ικανοτήτων που ο ίδιος κρίνει ότι πρέπει να αποκτήσει. Εκτιμήσεις επίσης πελατών θεωρείται ότι βοηθούν στη διάγνωση απουσίας συγκεκριμένων ικανοτήτων των εργαζομένων. Ακόμα μπορούν να χρησιμοποιηθούν πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια, το αρχείο - φάκελος των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις - συζητήσεις με τους άμεσους προϊστάμενους, η ανάλυση κρίσιμων περιστατικών, οι διάφορες δοκιμασίες και εξετάσεις, η έρευνα στάσεων, όλες αυτές οι μέθοδοι μπορούν να δώσουν επιπλέον πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

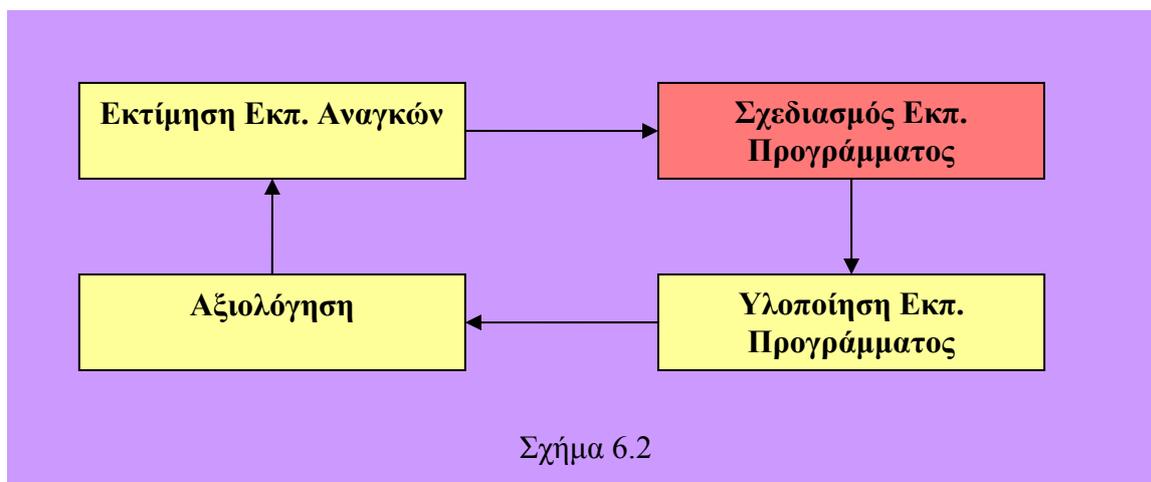
Η ανάλυση προσώπου, αναφέρεται κυρίως σε ποια πρόσωπα ή σε ποιες κατηγορίες εργαζομένων θα προσφερθεί εκπαίδευση. Θα προσφερθεί σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων (π.χ. νεοπροσληφθέντες), σε συγκεκριμένα πρόσωπα και πώς θα γίνει η επιλογή; Θα είναι το πρόγραμμα υποχρεωτικό ή προαιρετικό; Ενώ φαινομενικά πρόκειται για ένα εύκολο μέρος της οργάνωσης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, στη πραγματικότητα μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα. Για παράδειγμα, πόσο εύκολο είναι να πείσεις εργαζόμενους με δέκα ή είκοσι χρόνια υπηρεσίας να αναθεωρήσουν τον τρόπο εργασίας τους, να μαθητεύσουν εκ νέου σε θέματα που υποτίθεται ότι γνωρίζουν, καθώς και να αναθεωρήσουν τον τρόπο επικοινωνίας τους ή ότι άλλο συνεπάγεται. Ακόμα αν η

εκπαίδευση αυτή γίνει υποχρεωτικά, πόση πραγματική συμμετοχή στην εκπαίδευση θα έχουμε; Πάλι, αν η εκπαίδευση αυτή προσφερθεί επιλεκτικά (π.χ. στους νεοπροσληφθέντες) και συνεπάγεται απουσία από τη δουλειά ή ταξίδι σε κάποιο άλλο μέρος, δε θα έχουμε αντιδράσεις από αυτούς που εξαιρούνται, επειδή θα χάσουν «την ξεκούραση» ή το ταξίδι; Αν η εκπαίδευση κάποιων διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης αποφασιστεί να γίνει σε ώρες εκτός εργασίας (π.χ. σαββατοκύριακα), είναι πολύ πιθανό να έχουμε αντιδράσεις ή με κάθε τρόπο «σαμποτάρισμα» του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αν η εκπαίδευση προσφερθεί σε μια κατηγορία εργαζομένων (π.χ. στους άντρες ή στους νεοπροσληφθέντες), για να χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια ως προσόν για μελλοντικές προαγωγές (ή αν νομίζουν οι εργαζόμενοι ότι κάτι τέτοιο θα συμβεί), θα έχουμε αντιδράσεις από τις κατηγορίες εργαζομένων που αποκλείονται. Πέρα από τα προβλήματα σχέσεων που δημιουργούνται, θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι κάθε είδους αντίδραση σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητά του. Οι εκπαιδευόμενοι είτε δε μαθαίνουν τίποτε, είτε δεν μπορούν στη συνέχεια να εφαρμόσουν τίποτε, γιατί τους εμποδίζουν έμμεσα ή άμεσα οι άλλοι.

Από αυτή την ανάλυση εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό να μη γίνει το λάθος να εκπαιδευθούν άτομα που δεν χρειάζονται εκπαίδευση ή άτομα που είναι αρνητικά στην εκπαίδευση ή να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα άτομα που αδυνατούν (λόγω έλλειψης βασικών γνώσεων) ή άτομα που είναι αδιάφορα, είτε για συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε για ειδικούς λόγους (λόγω π.χ. επικείμενης συνταξιοδότησης ή αποχώρησής τους).

Κεφάλαιο 3^ο

4.1 Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος



Σχήμα 6.2

Κατά το σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, αυτό που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι η πιθανότητα αυτό να χρησιμοποιείται ως πρόσχημα από τον οργανισμό στον οποίο θα προσφερθεί για να επιλυθούν ή αποσιωπηθούν άλλα προβλήματα (π.χ. συγκρούσεις, δυσαρέσκειες). Σε μια τέτοια περίπτωση η αποτελεσματικότητα του είναι αμφίβολη.

Είναι επίσης αναγκαίο να καθοριστεί εκ των προτέρων αν η διοίκηση είναι διατεθειμένη να βοηθήσει και να συμβάλλει στην υλοποίηση του προγράμματος παρέχοντας τα απαραίτητα μέσα και, μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, ενθαρρύνοντας και υποβοηθώντας την εφαρμογή των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.

4.2. Καθορισμός Εκπαιδευτικών Στόχων

Από τη στιγμή που έχει καθοριστεί ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες και σε ποιους θα προσφερθεί η εκπαίδευση, θα πρέπει παράλληλα, να καθοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της εκπαίδευσης. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν, στο προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν είναι σίγουρο ότι θα αποδώσει όπως αναμένουμε, ούτε ότι θα γίνει η αποκαλούμενη μεταβίβαση της μάθησης από τον εκπαιδευτικό χώρο στον πραγματικό χώρο. Αυτό που είναι απολύτως απαραίτητο είναι να γνωρίζουμε τι ακριβώς επιδιώκουμε να επιτύχουμε για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος. Έτσι οι στόχοι είναι απαραίτητο να είναι συγκεκριμένοι και μετρίσιμοι. Σύμφωνα με τους McCormick & Ilgen (1985) οι στόχοι ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να καθοριστούν με συμπεριφορικούς όρους με βάση τις εξής αρχές:

1. Ο στόχος να αναφέρεται στους μαθητές και όχι στο περιεχόμενο της διδασκαλίας ή στις ενέργειες του εκπαιδευτή.
2. Ο στόχος να αναφέρεται στη συμπεριφορά του μαθητή. Δεν προσδιορίζεται απλώς τι πρέπει να μάθει ο μαθητής αλλά και ποια είναι η έννοια της μάθησης, δηλαδή τι θα πρέπει να κάνει ο μαθητής ώστε να δείχνει ότι έχει μάθει.
3. Ο στόχος ορίζεται ως τελική συμπεριφορά. Δίνεται δηλαδή περιγραφή του τελικού αποτελέσματος, όχι της μεθόδου επίτευξης του τελικού αποτελέσματος. Δηλαδή να καθορισθεί συγκεκριμένα από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση να μάθουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά π.χ. γνώσεις (ποιες και πόσο, π.χ. Αγγλικά επιπέδου Lower, δημιουργία αρχείων στον Η/Υ) δεξιότητες (π.χ. συναρμολόγησης, χειρισμού ηλεκτρονικού εξοπλισμού) και ικανότητες (π.χ. επίβλεψης υφισταμένων, διευθέτησης συγκρούσεων, εφαρμογής τεχνικών στατιστικής για έλεγχο ποιότητας).
4. Ο στόχος περιγράφει επίσης τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ο μαθητής θα αποδώσει (π.χ., πώς θα χρησιμοποιήσει μια συγκεκριμένη συσκευή).
5. Ο στόχος θα καθορίζει ταυτόχρονα και το επίπεδο επίδοσης που θα δεί-

χνει επίτευξη του στόχου (π.χ. αριθμός επιτρεπτών σφαλμάτων, ταχύτητα παραγωγής, ποσοστιαία μείωση αυθαίρετων απουσιών κ.λπ.). Ας θυμηθούμε, για παράδειγμα, ποιο υποτίθεται ότι πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης στην οδήγηση προκειμένου να χορηγηθεί σε κάποιον δίπλωμα. Εκτός των άλλων, ο εξεταζόμενος υποψήφιος οδηγός πρέπει να σταθμεύει με τρεις κινήσεις του αυτοκινήτου (ασχέτως χρόνου) και να κινείται σωστά σε πολυσύχναστο δρόμο (πάλι ασχέτως ταχύτητας, εφόσον αυτή είναι εντός των νομίμων ορίων), τηρώντας όλους τους κανόνες ασφαλείας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν έχει περιληφθεί η «σβελάδα» του οδηγού στα κριτήρια, κάτι απαραίτητο για την οδήγηση σε μεγάλες πόλεις ή εθνικές οδούς, προφανώς επειδή πιστεύεται ότι αυτή αποκτάται από την πρακτική άσκηση.

Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι αυτοί οι στόχοι που θα οδηγήσουν τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν για τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα ορισθούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η απόκτηση όμως συγκεκριμένων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων είναι ο ένας μόνο στόχος κάθε προγράμματος επαγγελματικής εκπαίδευσης. Ο άλλος στόχος είναι η μεταβίβαση της μάθησης. Λέγοντας μεταβίβαση της μάθησης εννοούμε την εφαρμογή σε άλλο πλαίσιο, και πιο συγκεκριμένα στον πραγματικό χώρο εργασίας, των γνώσεων και των αρχών που αποκτήθηκαν στο τεχνητό πλαίσιο του εκπαιδευτικού χώρου. Με απλά λόγια, αυτό σημαίνει να εφαρμόσει, για παράδειγμα, ο εκπαιδευόμενος πιλότος σε πραγματική πτήση αυτά που έμαθε στον προσομοιωτή πτήσης, ή να αλλάξει ύφος (στιλ) διοίκησης το διευθυντικό στέλεχος, που μόλις τελείωσε ένα σεμινάριο πάνω σε θέματα ηγεσίας. Το πρόβλημα της μεταβίβασης της μάθησης είναι πραγματικά μεγάλο και έχουν κατά καιρούς χρησιμοποιηθεί διάφορες μέθοδοι για να αντιμετωπιστεί. Για παράδειγμα, η πρόβλεψη να υπάρξει στο πρόγραμμα εκπαίδευσης ειδική συζήτηση με συγκεκριμένα προβλήματα και παραδείγματα για τις δυσχέρειες της μεταβίβασης της γνώσης στον πραγματικό χώρο εργασίας, φαίνεται ότι μειώνει τα προβλήματα μεταβίβασης της μάθησης.

4.3 Βασικές Αρχές Μάθησης

Η δεύτερη φάση στην πορεία κατάρτισης ενός προγράμματος εκπαίδευσης προσωπικού, αναφέρεται κυρίως στις διδακτικές μεθόδους που συνήθως χρησιμοποιούνται και από τις οποίες καλείται η επιχείρηση να επιλέξει την καταλληλότερη για την υλοποίηση του προγράμματος. Η αποτελεσματικότητα μιας διδακτικής μεθόδου εξαρτάται, σε πολύ μεγάλο βαθμό, από το πόσο αξιοποιεί βασικές αρχές της μάθησης. Και η πιο κατάλληλη εκπαιδευτική μέθοδος δεν θα είναι αποτελεσματική αν δεν τηρηθούν ορισμένες βασικές αρχές μάθησης.

Συνοπτικά οι αρχές μάθησης είναι οι εξής:

- *Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί.* Όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει εξ' αρχής γιατί γίνεται αυτό το πρόγραμμα, τι θα μάθει και σε τι θα τον ωφελήσει, είναι λογικό ότι θα δείξει ενδιαφέρον και θα προσπαθήσει περισσότερο. Η γνωστοποίηση αυτή πρέπει να γίνεται από τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης, στην επιχείρηση (όταν καλούν τους εργαζόμενους σε συγκεκριμένο πρόγραμμα) αλλά και από τον/τους εισηγητή/τές στην έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ακόμη, είναι σκόπιμο και τα κύρια σημεία της (καθημερινής) διδασκαλίας/ εκπαίδευσης να γίνονται γνωστά στους εκπαιδευόμενους, πριν την έναρξη της διαδικασίας μάθησης
- *Η παρατήρηση διευκολύνει τη μάθηση.* Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα βλέποντας / παρατηρώντας τους άλλους τι και πως κάνουν. Έχουν έτσι την ευκαιρία να "αντιγράψουν" την ορθή συμπεριφορά ή να αποφύγουν τη λάθος συμπεριφορά. Η αρχή αυτή βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (social learning) και προτείνει στους εισηγητές - δασκάλους να δείχνουν τι είναι και πως γίνεται αυτό που διδάσκουν, με τη χρήση εποπτικών μέσων ή εκτελώντας το οι ίδιοι.
- Ευκαιρίες μάθησης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης (ενεργό συμμετοχή, ανάπτυξη αυτοπεποίθησης, αναπληροφόρηση, εξάσκηση).

- *Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική.* Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας, οι άνθρωποι διαφέρουν στο πόσο, πως και τι μαθαίνουν. Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του τρόπο να μαθαίνει. Για παράδειγμα, κάποιος είναι οπτικός τύπος σ' αντίθεση με τον άλλον που είναι ακουστικός, κάποιος έχει βασικές γνώσεις ή εμπειρίες για το αντικείμενο, ενώ κάποιος άλλος όχι, μερικοί τα καταφέρνουν καλύτερα στα ποσοτικά ή τεχνικά θέματα απ' ό,τι κάποιος άλλος που υπερέχουν στην ικανότητα ν' αποκτούν θεωρητικές γνώσεις, κάποιος έχει έντονο ενδιαφέρον για να μάθουν, κάποιος άλλος λιγότερο, ενώ ο βαθμός αφομοίωσης δεν είναι ο ίδιος σε όλους. Αυτές και άλλες διαφορές, που διακρίνουν τα άτομα όσον αφορά την ικανότητα τους να μαθαίνουν, πρέπει, στο μέτρο του εφικτού, να λαμβάνονται υπ' όψη απ' αυτούς που σχεδιάζουν το πρόγραμμα αλλά και από τους διδάσκοντες.

- *Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει τη μάθηση.* Η πρόταση του Κομφούκιου (451 π.Χ.) "ακούω και ξεχνώ, βλέπω και θυμάμαι, εκτελώ / κάνω και μαθαίνω", είναι από τις σημαντικότερες αρχές μάθησης. Όταν οι εκπαιδευόμενοι εκτελούν αυτό που ακούν ή αυτό που διαβάζουν ή βλέπουν, τότε και δοκιμάζουν τις ικανότητες τους και αυτοαξιολογούνται και αποκτούν αυτοπεποίθηση. Πολύ δύσκολα ξεχνά κανείς κάτι όταν το έχει κάνει. Η αρχή αυτή πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο όσον αφορά την εκμάθηση τεχνικών θεμάτων (π.χ. χειρισμός μηχανών, ηλεκτρονικών υπολογιστών) αλλά ακόμη και στα θεωρητικά θέματα, με την υπόδηση ρόλων (π.χ. πως παίρνεις μια συνέντευξη, πως αντιμετωπίζεις έναν θυμωμένο πελάτη, πως παρουσιάζεις μια εισήγηση στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης).

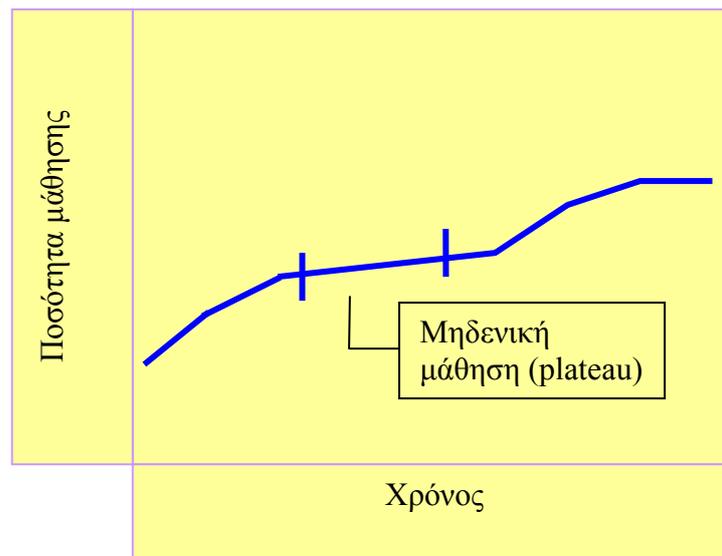
- *Η επανάληψη είναι μήτηρ μαθήσεως.* Τίποτε δεν είναι πιο αληθές από αυτό. Οι άνθρωποι ξεχνούν με τον καιρό, θα πρέπει λοιπόν να τους υπενθυμίζονται κύρια σημεία που διδάχθηκαν στο παρελθόν. Όσον αφορά την πρακτική άσκηση η πολλή επανάληψη (ξανά και ξανά, περισσότερες φορές απ' ό,τι πραγματικά χρειάζεται μέχρι να μάθει κανείς να εκτελεί σωστά) είναι απαραίτητη (ιδιαίτερα για κρίσιμες και πολύπλοκες εργασίες)

για τους εξής λόγους:

- Βοηθά τη μνήμη (δεν το ξεχνάς εύκολα).
- Η συμπεριφορά γίνεται περισσότερο αυτόματη.
- Αυξάνει την ποιότητα της εκτέλεσης, σε συνθήκες πίεσης.
- Βοηθά στο να μεταφέρουν οι εκπαιδευόμενοι τα όσα έχουν μάθει

πιο γρήγορα και πιο σωστά, στο χώρο εργασίας.

- *Η μάθηση απαιτεί άμεση γνώση της προόδου και των αποτελεσμάτων.*
Το να γνωρίζει κανείς την πρόοδο του έγκαιρα και πόσο καλά έμαθε ή έκανε κάτι, τον βοηθά να διορθώνει τα όποια λάθη του, να αποκτά αυτοπεποίθηση και να δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για περαιτέρω μάθηση. Οι διάφορες δοκιμασίες (τεστ), τα ερωτηματολόγια και η αξιολόγηση από τον διδάσκοντα ή προϊστάμενο βοηθούν στην εφαρμογή αυτής της αρχής.
- *Η μάθηση στην αρχή είναι γρήγορη, στη συνέχεια επιβραδύνεται.* Η αρχή αυτή ισχύει για τους περισσότερους ανθρώπους, καθώς στα πρώτα στάδια της εκπαίδευσης (ή τα πρώτα μαθήματα) το ενδιαφέρον είναι υψηλό και η προσδοκία μεγάλη από τους εκπαιδευόμενους. Στη συνέχεια ο ρυθμός απόκτησης - κατανόησης γνώσεων και δεξιοτήτων επιβραδύνεται (π.χ. λόγω κόπωσης, μειωμένου ενδιαφέροντος, αδιαφορίας, κ.λπ.) και είναι σύνηθες να φθάνουν οι εκπαιδευόμενοι σε ένα σημείο που ο ρυθμός αυτός σχεδόν μηδενίζεται (plateau). Μετά από αυτό το σημείο είναι δυνατόν (με κατάλληλα μέσα) να αυξηθεί ξανά ο ρυθμός μάθησης - να γίνει πιο γρήγορος- και να ακολουθηθεί το ίδιο υπόδειγμα μάθησης από την αρχή (περίπτωση καμπύλης δηλαδή, αύξηση - μείωση - μηδενισμός - αύξηση, του ρυθμού μάθησης). Βέβαια, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο ρυθμός μάθησης είναι αργός στην αρχή και αυξάνει στη συνέχεια, όσο ο εκπαιδευόμενος αποκτά περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες (περίπτωση ενός πολύπλοκου έργου και τελείως άγνωστου σε αυτόν). Οι ρυθμοί αυτοί μάθησης ονομάζονται καμπύλες μάθησης. Στο Σχήμα 6 που ακολουθεί παρουσιάζεται μια τυπική καμπύλη μάθησης.



Σχήμα 7^ο Τυπική καμπύλη μάθησης.

Τόσο οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όσο κυρίως οι διδάσκοντες θα πρέπει, για κάθε συγκεκριμένη ομάδα εκπαιδευομένων, να διαπιστώνουν την καμπύλη μάθησης (με δοκιμασίες, ερωτηματολόγια, παρακολούθηση της ενεργούς συμμετοχής τους και του τρόπου εφαρμογής - εκτέλεσης των όσων μαθαίνουν) ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες να αυξήσουν την παρακίνηση για μάθηση και κατ' επέκταση τον ρυθμό με τον οποίο μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι. Είναι αυτονόητο ότι, σε μεγάλο ποσοστό, η επιτυχία του όποιου εκπαιδευτικού προγράμματος (δηλ. να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι όσα πρέπει και όπως πρέπει και στον κατάλληλο χρόνο) έχει να κάνει με την επάρκεια του διδάσκοντος. Για να είναι επαρκής ο διδάσκων θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες, τέτοια όπως:

- Να γνωρίζει το αντικείμενο που διδάσκει. Να είναι καλά προετοιμασμένος (π.χ. οργάνωση διάλεξης, εκπαιδευτικό υλικό, κ.ά.).
- Να προσαρμόζεται στους ρυθμούς μάθησης των εκπαιδευομένων.
- Να είναι ειλικρινής (σε ό,τι υποστηρίζει και στις απαντήσεις που δίνει).

- Να αντιμετωπίζει με ευγένεια και συμπάθεια (στις ερωτήσεις που κάνει, τις γνώμες που εκφράζει) το ακροατήριο. Να έχει χιούμορ.
 - Να έχει και να δείχνει ενδιαφέρον για ό,τι διδάσκει.
 - Να είναι σαφής και κατανοητός.
 - Να ενδιαφέρεται και να βοηθά, ατομικά, όσους δείχνουν αδυναμία ή έχουν προβλήματα να παρακολουθήσουν την όλη διαδικασία μάθησης.
 - Να δείχνει ότι απολαμβάνει αυτό που κάνει.
- *Η συνήθεια δυσκολεύει τη μάθηση.* Η δύναμη της συνήθειας είναι ισχυρή ("η έξις είναι δευτέρα φύσις"). Ό,τι έχει μάθει κανείς στο παρελθόν το έχει αποδεχθεί, συνήθως, ως σωστό και τον έχει βοηθήσει να εξοικειωθεί με το αντικείμενο δουλειάς του. Την εκτελεί από συνήθεια, χωρίς να σκέφτεται, σχεδόν σίγουρος ότι δεν κάνει λάθος. Αν του ζητηθεί να μάθει να την εκτελεί με διαφορετικό τρόπο, στο σύνολο της (ή σε τμήματα αυτής), αυτό ίσως τον κάνει να αντιδράσει αρνητικά στη διαδικασία μάθησης. Οι αντιδράσεις αυτές είναι αναμενόμενες και μπορούν να εκδηλωθούν με την άρνηση τους να το εφαρμόσουν, ή με την παλινδρόμηση τους μεταξύ καινούριου και παλιού. Κλασικό παράδειγμα αποτελούν τα τελευταία χρόνια οι εταιρίες που διεκδικούν την πιστοποίηση ποιότητας ISO. Είναι πολύ δύσκολο να πείσουν εργαζόμενους με πολυετή πείρα να αλλάξουν τον τρόπο που εκτελούν μια συγκεκριμένη εργασία ή ακόμη δυσκολότερο να συνηθίσουν να συμπληρώνουν με επιμέλεια τα απαραίτητα έγγραφα για κάθε εργασία που εκτελείται. Για να ξεπερασθούν αυτές οι αντιδράσεις και για να διευκολυνθεί η αποτελεσματική διαδικασία μάθησης θα πρέπει στους εκπαιδευόμενους : (α) να γίνει σαφές το αναποτελεσματικό ή ανώφελο ή ανεπαρκές του παλαιού και η αναγκαιότητα του καινούριου, (β) να τους δοθεί η ευκαιρία για πρακτική εξάσκηση και (γ) να συνδυασθεί η απόκτηση νέας γνώσης με επιβραβεύσεις και κίνητρα.
- *Η γνώση που παρέχεται πρέπει να μπορεί να εφαρμόζεται στην πράξη (και μάλιστα το συντομότερο δυνατό).* Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους για να επιδείξουν, με το πέρασ αυτής, συγκεκριμένη –

διαφορετική συμπεριφορά και συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τα όσα μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μπορούν να τα μεταφέρουν στο χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα στη δουλειά τους. Δεν έχει νόημα π.χ. να μαθαίνει ένας εργαζόμενος μια δεξιότητα ή να αποκτά τέλεια μια γνώση στην αίθουσα διδασκαλίας αν δεν μπορεί να την αξιοποιήσει στη δουλειά του (λόγω π.χ. έλλειψης ανάλογου εξοπλισμού, ή μη εφαρμογής ανάλογης διαδικασίας ή συστήματος στην πράξη).

Για να είναι δυνατή αυτή η μεταφορά της γνώσης τρεις προϋποθέσεις πρέπει να ισχύσουν. Η πρώτη, ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος να είναι πολύ σχετικά με τα πραγματικά δεδομένα στο χώρο εργασίας. Η δεύτερη, να δίνεται η ευκαιρία και η δυνατότητα αυτός που εκπαιδεύθηκε να εφαρμόσει αμέσως ή τουλάχιστον μετά από πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, τα όσα έμαθε, στην εργασία του. Και τέλος, οι νέες συμπεριφορές να γίνουν αποδεκτές και να υποστηριχθούν (με λόγια κι έργα) τόσο από τους προϊστάμενους και τη διοίκηση, όσο και από τους συναδέλφους των εκπαιδευθέντων.

- *Η απόκτηση της (νέας) γνώσης και συμπεριφοράς πρέπει να επιβραβεύεται.* Η απόκτηση γνώσης και η υιοθέτηση νέας - κατάλληλης συμπεριφοράς σημαίνει προσπάθεια, κόπο και επίδειξη θετικής διάθεσης από τον εργαζόμενο. Αυτό πρέπει να αναγνωρίζεται, από τους διδάσκοντες και την επιχείρηση, διότι έτσι:

Επιβραβεύεται η προσπάθεια και το αποτέλεσμα, κάτι που ικανοποιεί τον εκπαιδευόμενο και αυξάνει την παρακίνηση του για περαιτέρω μάθηση.

Έχει λόγους να δείχνει αυτή τη (νέα) συμπεριφορά, διατηρώντας έτσι το αποτέλεσμα και τις θετικές επιδράσεις της μάθησης.

- *Η ηλικία των εκπαιδευομένων επηρεάζει τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της μάθησης.* Οι περισσότερες και συνήθεις τεχνικές εκπαίδευσης βασίζονται στην παιδαγωγική - στην επιστήμη δηλαδή του πως να διδάσκεις

τα παιδιά - που έχει ως κέντρο βάρους τον διδάσκοντα (δασκαλοκεντρική). Ο διδάσκων γνωρίζει και αποφασίζει τι πρέπει, πότε και πως να μάθουν τα παιδιά. Οι εργαζόμενοι όμως είναι ενήλικες και χρειάζονται μια διαφορετική αντιμετώπιση, αφού κατά τον Malcolm Knowles οι ενήλικες, σε σχέση με τα παιδιά, παρουσιάζουν τις εξής διαφορές όσον αφορά τη διάθεση και ικανότητα τους να μαθαίνουν:

Έχουν ήδη αρκετές γνώσεις και εμπειρίες και αυτό τους βοηθά να μαθαίνουν από τους άλλους.

Θέλουν να έχουν την ευθύνη για την ποιότητα των γνώσεων, την ποσότητα και τον τρόπο με τον οποίο θα τις αποκτήσουν.

Επικεντρώνουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους σε (πραγματικά) προβλήματα.

Θέλουν να μαθαίνουν πράγματα που θα τους βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων τους.

Αν και δεν υπάρχουν ισχυρές αποδείξεις ότι η ηλικία διαφοροποιεί τη μαθησιακή διαδικασία εν τούτοις οι εμπειρίες, η συσσωρευμένη γνώση και το εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου (ανάληψη ιδίων ευθυνών) των ενηλίκων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο κατά το σχεδιασμό του προγράμματος όσο βεβαίως και από τον διδάσκοντα.

- *Η παρουσίαση της γενικής εικόνας (του όλου) διευκολύνει τη μάθηση.* Είναι λογικό και έχει αποδειχθεί πως είναι εύκολο να μάθει κανείς κάτι όταν πρώτα κατανοεί το όλον, σε γενικές γραμμές, δηλαδή περί τίνος πρόκειται και μετά να ασχολείται με τα επιμέρους (Gestalt learning, whole learning). Για παράδειγμα, πρώτα θα πρέπει να μαθαίνει κανείς τι είναι το σύστημα, από ποια μέρη αποτελείται και πως συσχετίζονται μεταξύ τους και στη συνέχεια το πως λειτουργεί το καθένα από αυτά.

4.4. Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Η επιχείρηση, για να επιλέξει την καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης, από την πληθώρα των υπαρχόντων, θα πρέπει να λάβει υπόψη της κάποιους παράγοντες-κριτήρια. Καθοριστικά για αυτή την απόφαση κριτήρια, αποτελούν: τα κριτήρια κόστους εφαρμογής της μεθόδου, του χρόνου, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, που ευρίσκονται όσοι πρόκειται να εκπαιδευθούν (τοποθεσία), του απαιτούμενου βάθους γνώσεων, καθώς και του πνευματικού επιπέδου εκπαιδευόμενων. Ακόμα, η ύπαρξη ειδικών εκπαιδευτών και η καταλληλότητα της μεθόδου ως προς το κάθε φορά συγκεκριμένο αντικείμενο εκπαίδευσης και πολλών άλλων παραγόντων. Βεβαίως, για την εκπαίδευση πάνω σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, ίσως είναι απαραίτητη η εφαρμογή διαφόρων μεθόδων ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η όλη διαδικασία εκπαίδευσης (π.χ. εισαγωγή- ενημέρωση, εφαρμογή- άσκηση, έλεγχος γνώσεων, κ.ά.). Μια άλλη απόφαση, που πρέπει να πάρει η επιχείρηση και σχετίζεται και με την επιλογή της μεθόδου, είναι αν την εκπαίδευση θα την κάνουν ειδικοί μέσα από την επιχείρηση, οι προϊστάμενοι ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων. Οι τελευταίοι συνήθως διαθέτουν την πιο πρόσφατη τεχνογνωσία εκπαίδευσης αλλά θα πρέπει να εξετασθεί κατά πόσο μπορούν να "φτιάξουν" (και με ποιο κόστος) ένα πρόγραμμα απολύτως κατάλληλο για τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης.

Οι διαθέσιμες μέθοδοι, μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Σε αυτές που είναι καταλληλότερες για την εκπαίδευση εργατοϋπαλλήλων και σε αυτές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ανάπτυξη στελεχών.

4.4.1. Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εργατοϋπαλλήλων

Υπάρχει μεγάλη πληθώρα στον τρόπο και τη μέθοδο εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων και την ανάπτυξη στελεχών και κάποιες από αυτές μπορούν να λειτουργήσουν και να αποδώσουν τα βέλτιστα σε συνδυασμό μεταξύ τους.

Μια πρώτη διάκριση που μπορεί να γίνει, όσον αφορά τις εκπαιδευτικές μεθόδους, είναι μεταξύ αυτών που εφαρμόζονται στο χώρο δουλειάς (on-the-job-training) και μεθόδων που εφαρμόζονται εκτός του χώρου εργασίας (off-the-job-training). Στη συνέχεια θα δούμε κάποιες από τις σημαντικότερες μεθόδους εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων.

on-the-job-training

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης στο χώρο της δουλειάς (on-the-job-training) έχουν ένα βασικό πλεονέκτημα. Ο μαθητευόμενος έρχεται κατευθείαν σε επαφή με το προς μάθηση αντικείμενο, στο φυσικό χώρο και σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Υπάρχουν όμως δύο βασικές αδυναμίες σε παρόμοια συστήματα: (α) Δεν υπάρχει συγκεκριμένη ή τυποποιημένη διδακτική μέθοδος, αλλά ο τρόπος εκπαίδευσης του νέου υπαλλήλου αφήνεται στη διακριτική ευχέρεια του εκπαιδευτή του, με όλες τις δυνατές συνέπειες, θετικές και αρνητικές που μπορεί να έχει κάτι τέτοιο ως προς τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. (β) Συνήθως δεν υπάρχει αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του αποτελέσματος της εκπαίδευσης, όπως δεν υπάρχει αντικειμενικός τρόπος καθορισμού του χρόνου περάτωσης της. Η εκπαίδευση ολοκληρώνεται όταν ο εκπαιδευτής ή ο εκπαιδευόμενος κρίνουν ότι έχει ολοκληρωθεί ο κύκλος της, αλλά κάτι τέτοιο δεν αποκλείει υπερβολική βιασύνη από τη μια εκ των δύο πλευρών. Ο εκπαιδευτής μπορεί να θέλει να απαλλαγεί από το περιπτό βάρος, ενώ ο εκπαιδευόμενος μπορεί να θέλει να δείξει υπερβολικό ζήλο και να βιάζεται να αποκτήσει αυτονομία, ενώ στην πραγματικότητα δεν έχει μάθει παρά μόνο επιφανειακά τα της εργασίας.

Η εκπαίδευση έξω από την εργασία.

Όταν η εργασία είναι δύσκολη και όπου τα λάθη ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή των μεθόδων παραγωγής και όπου

απαιτείται ειδική καθοδήγηση, τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω από την θέση εργασίας σε αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στη επιχείρηση). Για μερικές εργασίες η τοποθέτηση νέου εργαζομένου, αμέσως σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, είναι δυνατό να βάλει σε κίνδυνο την ίδια του την ασφάλεια και την ασφάλεια των άλλων ή ακόμα μπορεί να ζημιώσει αισθητά την επιχείρηση.

Αυτή η μορφή εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος εργασίας. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντες η έμφαση περιορίζεται στην μάθηση μάλλον παρά στην παραγωγή.

Καταβάλλεται προσπάθεια να υπάρχουν όσο το δυνατόν τα ίδια με τα πραγματικά υλικά, ο εξοπλισμός και οι συνθήκες που συναντώνται στον πραγματικό τόπο της εργασίας.

Ο χρόνος μάθησης κυμαίνεται από λίγες ημέρες μέχρι λίγες εβδομάδες. Η θεωρία εδώ προσφέρεται ευκολότερα παρά στην εργασία και οι συνθήκες μάθησης ελέγχονται προσεκτικότερα. Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως το γεγονός ότι πολλές δεξιότητες μαθαίνονται με αργές κίνησης που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας με τους οποίους σιγά σιγά πρέπει ο εκπαιδευόμενος να προσαρμοστεί και τελικά η εκπαίδευση στοιχίζει και ο εργαζόμενος διδάσκεται από ανθρώπους που δεν θα εργαστούν μαζί του για να αξιολογήσουν την εκτέλεση της εργασίας του όταν πάει εκεί.

Η μαθητεία ή άσκηση

Οι προγενέστερες μέθοδοι εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο είναι η μαθητεία, κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος εισαγόταν σταδιακά στο έργο, υπό την εποπτεία κάποιου πεπειραμένου τεχνικού ή ειδικού, αρχικά ως βοηθός και στη συνέχεια αναλαμβάνοντας όλο και περισσότερο αυτόνομο έργο μέχρι να αναγορευτεί σε «μάστορα» ή «τεχνίτη», σύμφωνα με τους κανόνες των συντεχνιών. Κατά τη διάρκεια του μεσαίωνα, και σε μερικές περιπτώσεις μέχρι τις ημέρες μας, η μαθητεία ήταν η μόνη μέθοδος για την είσοδο σε ορισμένα επαγγέλματα. Επίσης μεγάλοι 'αναγεννησιακοί' καλλιτέχνες, κυρίως ζωγράφοι, ξεκίνησαν την λαμπρή πορεία τους ως μαθητευόμενοι (Μοντιλιάνι, Ελ Γκρέκο).

Σήμερα υπό τη μορφή της «άσκησης» χρησιμοποιείται σε ορισμένα επιστημονικά επαγγέλματα (π.χ. δικηγόρος, γιατρός, φαρμακοποιός) αλλά και σε ορισμένα χειρωνακτικά επαγγέλματα (π.χ. μηχανικός αυτοκινήτων), μετά την απόκτηση των συγκεκριμένων τυπικών εκπαιδευτικών προσόντων που απαιτούνται από το νόμο . Η μαθητεία όμως ως άτυπη μέθοδος εξακολουθεί να υπάρχει σε πολλά, μερικώς ή μη ειδικευμένα επαγγέλματα, στα οποία ένας πεπειραμένος εργαζόμενος δείχνει στον νέοπροσληφθέντα τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνεται η εργασία και τον εποπτεύει μέχρι τη στιγμή που θα κριθεί ικανός να μπορεί να την επιτελέσει μόνος του.

Διάλεξη.

Η διάλεξη αποτελεί την πιο γνωστή μέθοδο διδασκαλίας, μια μέθοδο απόλυτα δασκαλο-κεντρική, η οποία κατά καιρούς έχει δεχτεί πολλά πυρά (Howell, 1976). Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι ότι αποτελεί μονόδρομη επικοινωνία, διότι ο εκπαιδευτής διδάσκει και ο εκπαιδευόμενος ακούει παθητικά. Πέρα από αυτό δεν αφήνει καμιά δυνατότητα εξατομίκευσης του μαθήματος, ανάλογα με τις δυνατότητες και τα κίνητρα του εκπαιδευόμενου. Το κύριο της πλεονέκτημα είναι ότι είναι η πλέον οικονομική μέθοδος , ιδίως όταν πρόκειται για την ταυτόχρονη εκπαίδευση πολλών ατόμων. Η μέθοδος της διάλεξης είναι περισσότερο κατάλληλη ως εισαγωγική πριν από την χρήση άλλων. Επίσης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ιδανική μέθοδος για την παρουσίαση θεωριών και ιστορικών στοιχείων. Αντίθετα, η μέθοδος αυτή δεν προσφέρεται καθόλου για τη διδασκαλία ψυχοκινητικών δεξιοτήτων.

Οι αδυναμίες της μεθόδου της διάλεξης είναι αναμφισβήτητα πολλές. Δε λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές διαφορές και παρέχεται περιορισμένη ανατροφοδότηση στον εκπαιδευόμενο. Παρ' όλα αυτά, όμως, αν λάβουμε υπόψη το χαμηλό κόστος της μεθόδου της διάλεξης, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί με εμπειρικά στοιχεία πότε και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Υπάρχουν ήδη ενδείξεις ότι η τεχνική αυτή, δεν είναι κατάλληλη όταν απαιτούνται σύνθετες αποκρίσεις (π.χ. κινητικές δεξιότητες), αλλά μπορεί να είναι απόλυτα ενδεδειγμένη για καταστάσεις όπου ο στόχος είναι η απόκτηση γνώσεων. Υπάρχει μια γενική αβεβαιότητα, για τα πλεονεκτήματα της μεθόδου της διάλεξης όταν πρόκειται γι'

άλλες μορφές συμπεριφοράς όπως είναι η αλλαγή στάσεων (Goldstein, 1986, σελ. 188-189).

Επίδειξη

Η επίδειξη αναφέρεται στην όραση η οποία είναι μια από τις καλύτερες αισθήσεις για μάθηση . Συνίσταται στην καθοδήγηση από μέρους του διδάσκοντος για το πως ο εκπαιδευόμενος μπορεί να κάνει κάτι. Η μέθοδος αυτή έχει ευρύτατη εφαρμογή και αποτελεί το πρώτο βήμα στην εκπαίδευση πάνω στο έργο.

Οι επιδείξεις συνήθως συνδυάζονται με κάποια άλλη τεχνική όπως μια διάλεξη, βιντεοταινίες, σλάιντς, εικόνες, σχεδιαγράμματα, βιβλία και συζήτηση.

Είναι αποτελεσματικότερη κατά την απόκτηση δεξιοτήτων, ενώ έχει περιορισμένη δυνατότητα για εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού.

Σεμινάρια.

Το σεμινάριο συνίσταται στην παράλληλη συνεισφορά εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων και περιλαμβάνει συζητήσεις και επίλυση προβλημάτων. Απευθύνεται σε μικρότερο αριθμό εκπαιδευομένων και επιτρέπει την αλληλεπίδραση και την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων. Χάρη στην αυτενέργεια που απαιτεί από τους συμμετέχοντες, αποδεικνύεται κατά κανόνα αποτελεσματική μέθοδος μάθησης.

Οπτικοακουστικές μέθοδοι

Σήμερα όταν μιλάμε για οπτικοακουστικές μεθόδους αναφερόμαστε στην χρήση τεχνικών βοηθημάτων της εκπαίδευσης, όπως η τηλεόραση, το βίντεο, και κυρίως στην χρήση της νέας τεχνολογίας, δηλαδή χρήση υπολογιστή και πολυμέσων (multimedia).

Μάθηση από απόσταση (distance learning)

Τα τεχνικά βοηθήματα που περιγράψαμε πριν, μπορούν να αξιοποιηθούν και στην μάθηση από απόσταση. Σε αυτήν την περίπτωση επίσης χρησιμοποιούνται βιβλία , τετράδια ασκήσεων και άλλα μέσα διδασκαλίας, για να την αποφυγή της μετακίνησης του εργαζόμενου προς κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο. Η μέθοδος αυτή λόγω του χαμηλού, σχετικά, κόστους της και της ευελιξίας που προσφέρει ως προς τη διαχείριση του χρόνου του εκπαιδευόμενου, γίνεται όλο και πιο δημοφιλής και παρουσιάζεται ως η μέθοδος του μέλλοντος. Εγείρει όμως δύο αντιρρήσεις. Η πρώτη αφορά την αποτελεσματικότητα της, δεδομένου ότι αφενός η μέθοδος αυτή στερεί από τον εκπαιδευόμενο το ευεργέτημα της άμεσης παρουσίας του εκπαιδευτή και αφετέρου η έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο εύκολα και πιο “μόνιμα” όταν είναι σε ομάδες. Η δεύτερη κάνει λόγο για τις κοινωνικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων και για τους κινδύνους της απομόνωσης.

Προσομοιωτές (simulators)

Οι προσομοιωτές χρησιμοποιούνται όταν, για κάποιο λόγο, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια πραγματική συσκευή ή ένα πραγματικό σύστημα. Πρόκειται για μια όσο το δυνατόν πιστότερη αναπαράσταση των πραγματικών συνθηκών εργασίας.

Η μέθοδος αυτή συντελεί στην ανάπτυξη σε μεγάλο βαθμό του ενδιαφέροντος και της ώθησης των εκπαιδευόμενων και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όπου υπάρχει κίνδυνος τραυματισμού ή σοβαρού λάθους ή ακόμα καταστροφής πολύτιμου υλικού.

Το κύριο μειονέκτημα είναι ότι επειδή αποτελούν απομίμηση του φυσικού περιβάλλοντος δεν είναι σίγουρο ότι η συμπεριφορά που επιδεικνύεται εκεί θα επιδειχθεί και όταν ο μαθητευόμενος θα βρεθεί στο πραγματικό περιβάλλον.

4.4.2. Μέθοδοι Ανάπτυξης Στελεχών

Τα ανώτερα στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα στον οποίο προΐστανται, πρέπει να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση, ώστε να ανταποκρίνονται τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν κάποια μέρα, θέση διευθύνων. Τα στελέχη αυτά συνήθως έχουν ένα υπόβαθρο γνώσεων, σχετικές με θέματα διοικήσεως και οπωσδήποτε διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες, επειδή έχουν ήδη χρηματίσει συνήθως ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευση τους μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουμε βέβαια προσαρμοσμένες ανάλογα.

Εκτός από τις μεθόδους αυτές μπορούμε να εφαρμόσουμε και τις εξής:

Σύσκεψη

Παρόμοια μέθοδος με το σεμινάριο είναι και η σύσκεψη. Η σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας, που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ, ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με τη, σε μεγάλο βαθμό, προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διάλεξης, αφού οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους. Μαθαίνουν έτσι ο ένας απ' τον άλλο και τελικά η μάθηση χιτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (π.χ. ιδέες, απόψεις, θέσεις, γνώσεις κ.λπ.). Κατά τη σύσκεψη, οι συμμετέχοντες δεν δέχονται παθητικά τις απόψεις του διδάσκοντος και συντελούν ενεργητικά στην πρόοδο της, προβάλλοντας απόψεις και ερωτήσεις και μαθαίνοντας όχι μόνο με τη συμβολή του διδάσκοντος, αλλά και ο ένας από τον άλλο. Σπάνια ο συμμετέχων πέφτει σε ανία, κάτι που δεν αποκλείεται κατά την διάλεξη, γιατί το ενδιαφέρον βρίσκεται σε υψηλό σημείο εφόσον έχει την ευχέρεια να βλέπει τα πράγματα από πολλές πλευρές.

Έτσι μειώνεται ο δογματισμός και οι συμμετέχοντες δέχονται μεταβολή στις στάσεις τους, αφού είχαν συμμετοχή στην ανάπτυξη των λύσεων και των συμπερασμάτων.

Παρόλα αυτά η μέθοδος αυτή έχει και τους περιορισμούς της. Περιορίζεται σε μια μικρή ομάδα και η πρόοδος είναι βραδεία, γιατί υπάρχει η επιθυμία και το

δικαίωμα σ' όλους όσοι επιθυμούν να μιλήσουν, με κίνδυνο ν' ανακύψουν εύκολα και άσχετα θέματα. Ωστόσο η σύσκεψη είναι χρήσιμη οπωσδήποτε για την ανάπτυξη γνώσεων, αντιλήψεων και τη δημιουργία και καταβολή στάσεων .

Case study

Μια ακόμα παραλλαγή της μεθόδου του σεμιναρίου είναι η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης (case study) , κατά την οποία οι συμμετέχοντες συζητούν διεξοδικά μια μεμονωμένη περίπτωση, που αποτελεί γενικό υπόδειγμα ή μεμονωμένο παράδειγμα άξιο μελέτης.

Εγκατάσταση και ενημέρωση:

Όταν μια επιχείρηση προσλάβει ένα καινούργιο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στελέχους στο νέο του περιβάλλον να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατόν ταχύτερα. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τα προγράμματα εγκατάστασης και ενημέρωσης τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια μέρα) και περιλαμβάνουν: ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης, λεπτομερή ανάλυση της σχέσης εργασίας, του νέου στελέχους προς τους υπόλοιπους τομείς της επιχείρησης, ανάλυση της πολιτικής προσώπου της επιχείρησης και πολλές φορές ανάλυση των οικονομικών προβλημάτων τόσο της επιχείρησης όσο και του κλάδου. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η προσαρμογή και συμμετοχή του εργαζομένου στους στόχους της επιχείρησης γιατί ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της επιχείρησης και τις πράξεις της διοίκησης.

Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνέχεια ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας. Για το σκοπό αυτό, στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές κ.λπ. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στις επιχειρήσεις.

Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης:

Η λειτουργικότητα και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτώνται, σε μεγάλο βαθμό, από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον παραδοσιακό τρόπο, που έμαθαν να σκέπτονται, για να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα, να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψη τους, καθώς και νέους τρόπους θεώρησης των προβλημάτων, ανακατατάσσοντας, συνδυάζοντας και κάνοντας διάφορα πειράματα με τα δεδομένα που διαθέτουν, ώσπου να βρουν τη προσφερόμενη λύση. Για το λόγο αυτό πολλοί ονομάζουν τα προγράμματα αυτά «ανιχνευτές ιδεών».

Θύελλα εγκεφάλων (brainstorming)

Το πιο γνωστό πρόγραμμα, που χρησιμοποιείται συνήθως για αυτές τις περιπτώσεις, είναι το λεγόμενο «brainstorming» (θύελλα εγκεφάλων): Στα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή την διαδικασία, δίνεται ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μια πρωτότυπη λύση. Οι συμμετέχοντες προσπαθούν να δώσουν πρότυπες απαντήσεις, λέγοντας ότι σχετικό τους περνά από το μυαλό εκείνη την ώρα. Στην φάση αυτή τα σχόλια και η κριτική είναι πολύ περιορισμένα, οι απαντήσεις και οι ιδέες υφίστανται λεπτομερή ανάλυση και κριτική όταν τελειώσει η διαδικασία.

Συνεκτικότητα (Synectics):

Μια άλλη σχετική μέθοδος είναι η «συνεκτικότητα» (Synectics). Με την μέθοδο αυτή προσπαθούμε να μάθουμε στα άτομα πως να αναλύουν τους παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν ένα πρόβλημα, καθώς και τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι παράγοντες αυτοί και βρίσκουν λύσεις βασισμένες στις εμπειρίες τους. Για το λόγο αυτό τα άτομα τα οποία αποτελούν τις ομάδες που εκπαιδεύονται με την μέθοδο αυτή έχουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, εμπειρίας και ειδίκευσης.

Πρακτική εξάσκηση (In-basket exercise).

Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται με ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα στα οποία καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις και οι ενέργειές του παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.

Επιχειρηματικά παιχνίδια (Business game)

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες οι οποίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων παίρνουν μια σειρά αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

Εναλλαγή θέσεων εργασίας «job rotation»

Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση ενός άλλου τομέα της επιχείρησης. Π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται κι αναλαμβάνει θέση προϊστάμενου στο τμήμα πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό ν' αποκτήσει, ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία κι ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε στελέχη, που ήδη έχουν χρηματίσει προϊστάμενοι.

Υπόδυση ρόλων (role playing):

Σχηματίζεται μια ομάδα εκπαιδευόμενων, όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης, στα οποία πρέπει να εκπαιδευθούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας κι ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

Οι εκπαιδευόμενοι ωθούνται αφενός να αφομοιώσουν κάποιες χρήσιμες πληροφορίες και αφετέρου να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Πρόκειται για μέθοδο που κατορθώνει να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τις απαιτήσεις της θέσης τους. Ακόμη, με την μέθοδο αυτή μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή στάσης του εργαζόμενου – ένα κατά κανόνα δύσκολο ζητούμενο. Απαιτείται, όμως, αυστηρή πειθαρχία από τους εκπαιδευόμενους και ικανή καθοδήγηση από την πλευρά του εισηγητή.

Εκπαίδευση ευαισθησίας (Sensitivity training).

Όσο ψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει ένα στέλεχος, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Αυτό σημαίνει ότι για να μπορέσει να διευθύνει σωστά αυτούς τους ανθρώπους και να εκτελέσει σωστά το έργο του, πρέπει να μην έχει προβλήματα συμπεριφοράς, τόσο με τους υφιστάμενους του όσο και με τους ομοιόβαθμους του και τους ανωτέρους του. Για το σκοπό αυτό τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:

- Να μπορούν να κατανοούν την συμπεριφορά και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων.
- Να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους.
- Να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους.
- Να ενημερώνονται ανελλιπώς σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους.
- Να παίρνουν υπόψη τους τόσο τις γνώμες όσο και τα αισθήματα των άλλων.
- Να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο.
- Να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.

Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)

Τα κέντρα αξιολόγησης, είτε χρησιμοποιούνται στην διαδικασία της επιλογής στελεχών, είτε στην διαδικασία εκπαίδευσης, είναι αρκετά αξιόπιστη, αλλά δαπανηρή μέθοδος.

Περιπετειώδη ταξίδια (wilderness trips)

Σκοπός των ταξιδιών αυτών, που διαρκούν δύο με πέντε ημέρες είναι να βοηθήσουν τα στελέχη να αναπτύξουν την αντοχή τους και τις δυνατότητες συνεργασίας ως μέλη ομάδων, όταν αντιμετωπίζουν αντίξοες συνθήκες. Αν και ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούν πετυχημένη την μέθοδο αυτή άλλες εκφράζουν σοβαρές επιφυλάξεις.

Εργαστηριακές ομάδες ή T-groups.

Πρόκειται για μέθοδο αυτογνωσίας και αυτοανακάλυψης, μέσα από την αλληλεπίδραση της ομάδας. Οι μέθοδοι αυτού του τύπου ήταν ιδιαίτερα δημοφιλείς κατά της δεκαετίες 1960 και 1970 όταν κυριαρχούσε η ανθρωπιστική ψυχολογία που έστρεφε την προσοχή στο αίτημα να κατανοήσει ο άνθρωπος τις ανάγκες του και τις ανάγκες των άλλων.

Όταν πρόκειται για εκπαίδευση διοικητικών στελεχών, όπου κατεξοχήν χρησιμοποιήθηκαν παρόμοιες μέθοδοι, δημιουργείται μια μικρή ομάδα με επικεφαλή κάποιον εκπαιδευτή (ψυχολόγο ή ψυχοθεραπευτή) ο οποίος προσπαθεί να φέρει την ομάδα σε όσο το δυνατό μεγαλύτερη αλληλεπίδραση, στη διάρκεια της οποίας θα φανούν τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες του καθενός.

Το κύριο μειονέκτημα είναι ότι τέτοιου τύπου μέθοδοι μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές της προσωπικότητας του ατόμου με απρόβλεπτες συνέπειες, χαρακτηριστικό που τις κάνει αμφισβητήσιμες ως προς την αποτελεσματικότητά τους.

Προγραμματισμένη διδασκαλία (PI) και διδασκαλία με υπολογιστές (CAI)

Η προγραμματισμένη διδασκαλία (programmed instruction –PI) και η διδασκαλία με την βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή (computer-assisted- instruction CAI) στηρίζονται στις ίδιες αρχές: το αντικείμενο διδασκαλίας χωρίζεται σε μικρά κομμάτια αυξανόμενης δυσκολίας και ο εκπαιδευόμενος πρέπει να διέλθει σταδιακά από όλα τα επιμέρους στάδια της προγραμματισμένης διδασκαλίας. Την πορεία της διδασκαλίας καθορίζει το πρόγραμμα του υπολογιστή ή στην περίπτωση της προγραμματισμένης διδασκαλίας η δομή του ειδικού εγχειριδίου.

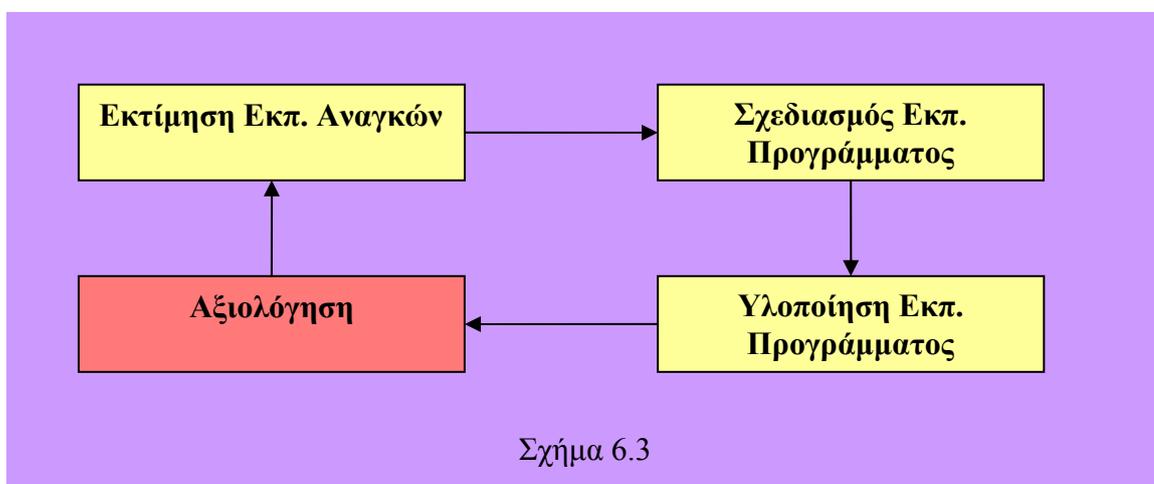
Η εκπαίδευση με την βοήθεια υπολογιστή (CAI) επιτρέπει τη εξατομικευμένη μάθηση και σε ρυθμούς που ταιριάζουν με την ιδιοσυγκρασία του κάθε εκπαιδευόμενου. Παράλληλα είναι δυνατό να δίνεται στον εκπαιδευόμενο άμεση ανατροφοδότηση για την επίδοσή του και να γίνεται αξιολόγηση αυτών που έχει μάθει σε κάθε φάση (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Παρόμοιες μέθοδοι έχουν εντυπωσιακά αρχικά αποτελέσματα και σε μικρότερο χρονικό διάστημα από αυτό που απαιτούν άλλες μέθοδοι. Μακροπρόθεσμα όμως τα αποτελέσματα των μεθόδων αυτών, όσον αφορά την συγκράτηση της διδαχθείσας ύλης και την μεταφορά της μάθησης στον πραγματικό χώρο εργασίας, δεν φαίνονται να είναι ανώτερα των αποτελεσμάτων που έχουν άλλες παραδοσιακές μέθοδοι.

Κεφάλαιο 5^ο

Έγινε περιγραφή των βασικότερων από τις μεθόδους που διαθέτει μια επιχείρηση, για να βελτιώσει τις ικανότητες των στελεχών της. Οι μέθοδοι αυτές και ιδιαίτερα οι πιο εξειδικευμένες, επιβαρύνουν την επιχείρηση με κάποιο κόστος. Και, φυσικά, διερωτάται κανείς, αξίζει τον κόπο να υποβληθεί η επιχείρηση στις δαπάνες αυτές; Βεβαίως αξίζει, εφόσον προσδοκά κάποιο, έστω και μακροχρόνιο, αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να διοργανώνει ασυλλόγιστα εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά πρέπει, αφού τα μελετήσει προσεκτικά, να επιλέγει τα καταλληλότερα για κάθε περίπτωση.

5.1 Αξιολόγηση εισαγωγή



Στα πλαίσια της επίσημης εκπαίδευσης, η εκπαίδευση από μόνη της θεωρείται αγαθό, ακόμα και στην περίπτωση που δεν υπάρχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα όσο αφορά τη μάθηση. Στο χώρο της εκπαίδευσης προσωπικού η απόσταση ανάμεσα στην εκπαίδευση και στην μάθηση αποτελεί αναμφίβολα το κυριότερο πρόβλημα, γιατί το ζητούμενο από όλη αυτή την διαδικασία είναι η απόκτηση και η ικανότητα χειρισμού με ικανοποιητικό τρόπο συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων. Θα μπορούσαμε, με κάπως πιο απλό τρόπο να πούμε ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων εκπαιδευτικών και διδακτικών μεθόδων κρίνεται αποκλειστικά στο πλαίσιο της εκπαίδευσης του προσωπικού, όπου τα αποτελέσματα τα οποία αναμένουμε και στα οποία στοχεύουμε πρέπει να είναι συγκεκριμένα και προκαθορισμένα με σαφήνεια. Αυτό όμως που συμβαίνει, στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι να δαπανώνται τεράστια κονδύλια για την εκπαίδευση προσωπικού αλλά τα αποτελέσματα να είναι πολύ μικρότερα των αναμενόμενων και ιδιαίτερα δυσανάλογα του ύψους της επένδυσης. Σε πολλές περιπτώσεις, δεν αναμένονται καν αποτελέσματα, γιατί η αντιμετώπιση που υπάρχει είναι ίδια με αυτή που υπήρχε και όσο αφορά τη γενική εκπαίδευση: κάθε προσπάθεια εκπαίδευσης αποτελεί από μόνη της ένα θετικό γεγονός, διότι οι συμμετέχοντες σ' αυτή τη διαδικασία εκμάθησης δεν μπορούν παρά να αποκομίσουν έστω και κάποιες λιγιστές γνώσεις. Σε πολλούς κρατικούς και ιδιωτικούς οργανισμούς το πρόβλημα έχει συνειδητοποιηθεί ότι συνίσταται στο γεγονός ότι κάθε παρεχόμενη εκπαίδευση στο προσωπικό πρέπει να στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και ότι πρέπει να ελέγχεται αν οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες αποκτήθηκαν από τους εκπαιδευθέντες μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης. Επίσης είναι αναγκαίο να γίνεται συστηματικός έλεγχος του βαθμού κατά τον οποίο οι γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά την διάρκεια της διαδικασίας της μάθησης εφαρμόστηκαν στην συνέχεια στην πράξη. Σήμερα θεωρείται ως ο τελικός στόχος κάθε διαδικασίας εκπαίδευσης προσωπικού και αυτό που αναζητείται είναι με ποιες μεθόδους θα μπορούσε να επιτευχθεί κάτι τέτοιο. Η επιστήμη της ψυχολογίας έχει αναπτύξει ξεχωριστή ειδικότητα (instructional psychology) που ασχολείται με θέματα που αναφέρονται στην εκπαίδευση προσωπικού και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τον σκοπό αυτό.

5.2 Η αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού

Η παρακολούθηση κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα υπάρξουν κάποιου είδους αποτελέσματα όσον αφορά τους εκπαιδευόμενους. Όλοι έχουμε παρόμοιες εμπειρίες από την εκπαίδευση μας, που πολλές φορές δε μας άφησε τίποτε ούτε μας άγγιξε καθόλου.

Κάθε παρεχόμενη εκπαίδευση στο προσωπικό πρέπει να στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και πρέπει να ελέγχεται αν μετά το πέρας της εκπαίδευσης αποκτήθηκαν οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες από τους εκπαιδευθέντες. Και όχι μόνο αυτό, πρέπει να ελέγχεται ο βαθμός που οι αποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες εφαρμόστηκαν μετά στην πράξη. Αυτό σήμερα θεωρείται ο τελικός στόχος κάθε εκπαίδευσης προσωπικού και αυτό που αναζητάται είναι με ποιες μεθόδους θα μπορούσε να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, δηλαδή πώς μπορεί να γίνει η έγκυρη αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος .

Η αξιολόγηση κάθε μορφής εκπαίδευσης είναι πράγμα άγνωστο στη χώρα μας. Ίσως και εδώ ισχύουν οι λόγοι που προβάλλει ο Torlis (1992) όταν μιλάει για το ίδιο φαινόμενο στη Βρετανία, όσον αφορά την εκπαίδευση προσωπικού. Για πολλούς ανθρώπους η εκπαίδευση εξ ορισμού θεωρείται κάτι καλό και η αποτελεσματικότητα της είναι γι' αυτούς δεδομένη. Η άποψη αυτή θεωρείται ότι ισχύει και για την εκπαίδευση προσωπικού: ακόμα και αν δεν πρόκειται να έχει άμεσα ή μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, καλό είναι να προσφέρεται. Ο κυριότερος όμως λόγος για την έλλειψη αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού, πάντοτε σύμφωνα με τον Torlis, είναι ότι ελάχιστοι γνωρίζουν πώς θα μπορούσε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και κατά συνέπεια δεν πρόκειται για θέμα πάνω στο οποίο υπάρχει προβληματισμός και το οποίο βρίσκεται στο προσκήνιο της επικαιρότητας.

Για την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, εφόσον βέβαια έχουν εκ των προτέρων τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι, με τον τρόπο που περιγράψαμε στην πρώτη φάση του σχεδιασμού ενός προγράμματος, αυτό που οπωσδήποτε είναι απαραίτητο να γίνει είναι μια σύγκριση του πριν και του μετά. Τυπικά, θα αρκούσε να συγκρίνουμε τις γνώσεις της ομάδας στην οποία παρεσχέθη το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πριν και μετά την παρακολούθησή του. Όμως, είναι πολύ πιθανό τα αποτελέσματα να οφείλονται σε αίτια άσχετα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Για λόγους καθαρά μεθοδολογικούς κάτι τέτοιο δεν αρκεί. Θα πρέπει, στην ιδανικότερη των περιπτώσεων, να έχουμε και μια ομάδα ελέγχου, δηλαδή μια ομάδα εργαζομένων με ίδια δημογραφικά χαρακτηριστικά, ίδιους ρόλους, προϋπηρεσία, παιδεία, περιβάλλον κ.λπ., στην οποία να μην προσφερθεί εκπαίδευση. Στη συνέχεια να συγκρίνουμε το πριν και το μετά και στις δυο ομάδες.

Ακόμα και αν έχουμε διαφορές ως προς τις αποκτηθείσες γνώσεις στην ομάδα των εκπαιδευομένων, δεν είναι σίγουρο ότι οι γνώσεις αυτές θα εφαρμοστούν στο χώρο δουλειάς, θα γίνει δηλαδή μεταβίβαση της μάθησης. Αυτό είναι ένα άλλο σημείο που πρέπει να ελεγχθεί.

Σύμφωνα με τον Goldstein (1986), χρειάζεται να εξεταστεί, κατά πόσο ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει αποτελεσματικότητα όταν χρησιμοποιείται με άλλες ομάδες εργαζομένων του ίδιου οργανισμού, καθώς και η αποτελεσματικότητά του, σε άλλους οργανισμούς.

Σε μια πρόσφατη επισκόπηση των θεμάτων που σχετίζονται με την εκπαίδευση προσωπικού (Tannenbaum & Yukl, 1992) τονίζεται η ανάγκη για τη μετατόπιση του στόχου των ερευνών: αντί να εξετάζεται αν μια συγκεκριμένη μορφή εκπαιδευτικού προγράμματος είναι αποτελεσματική ή όχι, να εξετάζεται γιατί, πότε και σε ποιους είναι αποτελεσματική. Οι Kraiger, Ford & Salas (1993) σε πρόσφατη μονογραφία τους προτείνουν η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να στηριχτεί σε τρεις κατηγορίες αποτελεσμάτων:

(α) *στα γνωστικά αποτελέσματα*, όπως τα περιγράφει ο Gage, στα οποία περιλαμβάνονται η λεκτική γνώση (Verbal knowledge), (ποσότητα γνώσης, ακρίβεια της ανάκλησης, ταχύτητα πρόσβασης), η οργάνωση της γνώσης (knowledge organization) στην οποία περιλαμβάνονται τα νοητικά μοντέλα

(ομοιότητα με το ιδεατό, αλληλοσυσχέτιση των στοιχείων, ιεραρχική κατάταξη) και οι γνωστικές στρατηγικές (αυτοεπίγνωση και αυτορύθμιση),

(β) *στα αποτελέσματα που σχετίζονται με τις δεξιότητες* (ταχύτητα επίδοσης, ρευστότητα επίδοσης, αριθμός σφαλμάτων, γενίκευση, διάκριση, προσοχή κ.λπ.) και

(γ) *στα συναισθηματικά αποτελέσματα* (κατεύθυνση και ισχύς στάσης, προσανατολισμός, οριοθέτηση στόχων κ.λπ.).

Όποια και αν είναι η κατεύθυνση των ερευνών για την αξιολόγηση, η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Με άλλα λόγια, ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιορισθεί η αποτελεσματικότητα της.

Έχει ήδη γίνει αναφορά σε κάποιους από τους λόγους για τους οποίους δεν πραγματοποιείται αξιολόγηση σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης. Συγκεντρώνοντας τους μπορούμε να πούμε ότι η μη συστηματική αξιολόγηση της εκπαίδευσης έγκειται σε διάφορες αιτίες, όπως:

- Ο μη επακριβής καθορισμός, κατά το στάδιο του προγραμματισμού της εκπαίδευσης, του τι ακριβώς επιδιώκεται σε κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης, π.χ. απλή παροχή γνώσεων; βελτίωση - διαφοροποίηση συμπεριφοράς; αύξηση αποδοτικότητας στη θέση εργασίας; μεγαλύτερη διοικητική αποτελεσματικότητα;
- Η επικρατούσα αντίληψη ότι η εκπαίδευση, όποια και να είναι, όπως και να γίνεται, κάνει καλό και άρα δεν χρειάζονται επί μέρους μετρήσεις και αξιολογήσεις.
- Η ανεπάρκεια των σχεδιαστών των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα σχέδιο αξιολόγησης.
- Το είδος και η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (π.χ. ενδοεπιχειρησιακό, θεωρητικό, ομοιογένεια εκπαιδευομένων).

- Η μη ύπαρξη επαρκών μέσων, π.χ. εκπαιδευμένο προσωπικό (αξιολογητές), γραμματειακή υποστήριξη, κ.ά.
- Η άρνηση ή η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους να αξιολογηθούν.
- Η έλλειψη ενδιαφέροντος, από τη διοίκηση της επιχείρησης, στις περιπτώσεις που η εκπαίδευση χρηματοδοτείται από άλλους (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση, ΟΑΕΔ) ή όταν η εκπαίδευση χρησιμοποιείται ως εργαλείο για την εφαρμογή μιας πολιτικής.
- Η λανθασμένη άποψη ότι δεν επαρκεί ο χρόνος, για αξιολόγηση

5.3. Επίπεδα Ή Κριτήρια Αξιολόγησης

Από πλευράς επιχείρησης, ο τελικός σκοπός που επιδιώκεται με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της σε οργανωσιακό και λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητας της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής. Επομένως, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προσπαθειών και ενεργειών της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίζει εκείνα τα αποτελέσματα (σε επίπεδο ατόμου κι επιχείρησης) που προέκυψαν εξ' ολοκλήρου από την εκπαίδευση.

Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης δηλαδή, η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να γίνεται, με βάση τους στόχους ή τα κριτήρια της, στα ακόλουθα τουλάχιστον επίπεδα: Αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα .

5.3.1. Πρώτο Επίπεδο ΈΗ Κριτήριο: Αντίδραση

Η αντίδραση των εκπαιδευομένων. Είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος και αποβλέπει στην εκτίμηση του βαθμού στον οποίο οι συμμετέχοντες βρήκαν χρήσιμο και αποτελεσματικό το πρόγραμμα. Να εκτιμηθεί, το πόσο ικανοποιημένοι είναι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα, τους χώρους εκπαίδευσης, κ.λπ. Είναι ένας δείκτης, του πόσο καλά σχεδιάστηκε, οργανώθηκε και υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα.

Η θετική κρίση των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι το πρόγραμμα τους βοήθησε να μάθουν ή να αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους. Εν τούτοις, είναι ένας δείκτης που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Μια θετική αντίδραση στο πρόγραμμα δικαιολογεί την επιλογή και το σχεδιασμό του προγράμματος και διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης, ενώ προγράμματα για τα οποία γίνεται μια αρνητική (συνολική ή επί μέρους) κρίση, δεν προσελκύουν ακροατήριο ή δυσχεραίνουν τη μάθηση. Η συλλογή αυτών των αντιδράσεων - στοιχείων αξιολόγησης γίνεται με ανάλογα ερωτηματολόγια στα οποία ζητείται από τους εκπαιδευόμενους να απαντήσουν, αμέσως μετά το τέλος της εκπαίδευσης. (Στις περισσότερες των περιπτώσεων τα σχόλια -κρίσεις είναι θετικά).

5.3.2. Δεύτερο Επίπεδο ΈΗ Κριτήριο: Μάθηση

Το να είναι ευχαριστημένοι οι εκπαιδευόμενοι με το πρόγραμμα, π.χ. με τα οπτικοακουστικά μέσα ή το λέγειν και την παρουσία του εισηγητή - διδάσκοντος, δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι μαθαίνουν. Ως μάθηση νοείται η απόκτηση - κατανόηση αρχών, εννοιών, πληροφοριών και δεξιοτήτων και αυτό είναι που πρέπει ν' αξιολογηθεί.

Σε αυτό το επίπεδο γίνεται η εξέταση απόκτησης γνώσεων και ικανοτήτων. Στην περίπτωση αυτή οι εκπαιδευόμενοι εξετάζονται (εξετάσεις, δοκιμασίες κλπ.) ώστε να διαπιστωθεί αν απέκτησαν τις απαραίτητες

γνώσεις. Δηλαδή, τι και πόσα έμαθαν, από τα αρχικά επιδιωκόμενα; Η αξιολόγηση γίνεται πριν, κατά τη διάρκεια και στο τέλος κυρίως του προγράμματος εκπαίδευσης με: (α) γραπτές δοκιμασίες, απάντηση σε ανοικτού τύπου ερωτήσεις, επιλογή από πολλαπλές απαντήσεις, επιλογή σωστού / λάθους ή συμφωνώ / διαφωνώ - (β) με προφορικές εξετάσεις, (γ) με τεστ απόδοσης - για τεχνικές δεξιότητες , και (δ) με ασκήσεις προσημείωσης.

5.3.3. Τρίτο Επίπεδο ΈΗ Κριτήριο: Συμπεριφορά

Η απόκτηση γνώσεων λίγη αξία έχει, για την επιχείρηση, αν αυτή δεν εφαρμόζεται στον εργασιακό χώρο, δηλαδή αν δεν αλλάξουν τρόπο εργασίας και συμπεριφορά οι εργαζόμενοι. Στην πράξη, συμβαίνει μερικές φορές η αξιολόγηση σε επίπεδο μάθησης να είναι υψηλή, δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι πραγματικά να μαθαίνουν αλλά αυτή η γνώση να μην μεταφέρεται στο χώρο δουλειάς. Η "μεταφορά" της γνώσης στο χώρο δουλειάς εξαρτάται και από τη διάρθρωση και υλοποίηση του προγράμματος αλλά κυρίως από το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον και κλίμα της επιχείρησης, όπου θα εφαρμοσθεί η νέα γνώση. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η παρατηρούμενη "αποτυχία" ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, στην αλλαγή της συμπεριφοράς, δεν πρέπει να αποδοθεί αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα αλλά αντίθετα πρέπει πρώτα να εξετασθούν οι παράγοντες εκείνοι που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή της νέας γνώσης. Παράγοντες που συνήθως δυσκολεύουν τη μεταφορά γνώσης είναι π.χ. παλαιά τεχνολογία, πρακτικές και συνήθειες προϊσταμένων και συναδέλφων, γραφειοκρατικοί περιορισμοί.

Η μέτρηση της αλλαγής της συμπεριφοράς και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης που προκύπτουν μετά την εκπαίδευση των εργαζομένων, πραγματοποιείται συνήθως στο τέλος της εκπαίδευσης και μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση απόδοσης την οποία θα κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευθέντων, οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι τους. Αξιολογήσεις για την αλλαγή ή όχι της συμπεριφοράς, μπορούν να συγκεντρωθούν και από τους πελάτες (π.χ. με ερωτηματολόγια, σχόλια, παρατηρήσεις, παράπονα). Η παρατήρηση και αξιολόγηση κρίσιμων

περιστατικών και συμπεριφορών, μετά την εκπαίδευση, καθώς και η συνέντευξη με τους εκπαιδευθέντες μπορούν να δώσουν ένα επίπεδο εκτίμησης για την αλλαγή συμπεριφοράς. Επίσης αποτιμάται, με την διερεύνηση των προβλημάτων που ενδεχομένως υπήρχαν ή την απόκτηση της συμπεριφοράς που προσδοκάται. Π.χ. αν σε ένα τμήμα ή μία ομάδα είχαν διαπιστωθεί προβλήματα επικοινωνίας, εξετάζεται σε πιο βαθμό βελτιώθηκε η ενδεχομένη συμπεριφορά και γενικότερα η κατάσταση μετά την εκπαίδευση.

5.3.4. Τέταρτο Επίπεδο Ή Κριτήριο : Αποτελέσματα

Όπως είναι προφανές, η εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζόμενους έχει ως τελικό σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα αυτή θα καταστεί δυνατή μόνον αν επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα (που έχουν προκαθορισθεί στο στάδιο του προγραμματισμού των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων), τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο μονάδας, καταστήματος, διεύθυνσης ή τμήματος. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σε επίπεδο (τελικών) αποτελεσμάτων, περιλαμβάνει τη μέτρηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης π.χ. πάνω στην παραγωγικότητα, τα κέρδη, τις αποχωρήσεις εργαζομένων, το κόστος παραγωγής, κ.ά. Για να είναι αντικειμενική και αξιόπιστη αυτή η αξιολόγηση (αφού την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης επηρεάζουν πολλοί παράγοντες πέραν της εκπαίδευσης), θα πρέπει να προσδιορισθεί σαφώς η σχέση εκπαίδευσης και βελτίωσης των αποτελεσμάτων.

Τα τέσσερα αυτά επίπεδα μέτρησης αποτελούν μια ιεραρχία αφού, αν δεν είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευόμενοι (με το πρόγραμμα) δεν μαθαίνουν. Αλλαγή στη συμπεριφορά τους δεν μπορεί να επέλθει αν δεν αποκτήσουν και κατανοήσουν τη γνώση και τελικά, όπως είναι ευνόητο, χωρίς την εφαρμογή του διαφορετικού, του καινούριου (αλλαγή συμπεριφοράς) στο χώρο εργασίας δεν πρέπει να αναμένονται σοβαρές και μετρήσιμες βελτιώσεις στα αποτελέσματα.

5.4. Σχέδια αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης για να έχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα, θα πρέπει να σχεδιασθεί κατάλληλα. Ένα σχέδιο αξιολόγησης περιλαμβάνει τη μέθοδο (π.χ. ερωτηματολόγιο, γραπτές εξετάσεις, παρατήρηση, κ.λπ.), το χρόνο που θα γίνει η αξιολόγηση και τις ομάδες από τις οποίες θα ληφθούν οι πληροφορίες - στοιχεία αξιολόγησης.

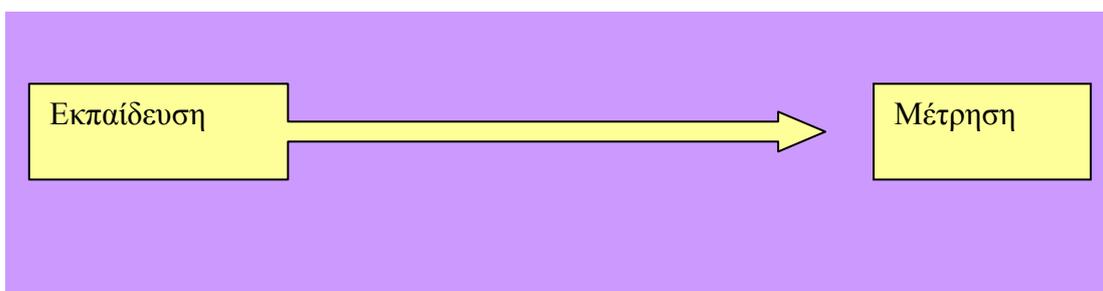
Ως προς τη μέτρηση της αντίδρασης (πρώτο επίπεδο αξιολόγησης) των εκπαιδευομένων στο πρόγραμμα, τα πράγματα είναι εύκολα. Κατά τη διάρκεια αλλά και στο τέλος της εκπαίδευσης οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο. Από τις απαντήσεις προκύπτει αν το πρόγραμμα είναι ικανοποιητικό και δεν χρειάζεται τροποποιήσεις ή πρέπει ν' αλλαχθεί σε κάποια σημεία του και να βελτιωθεί.

Η αξιολόγηση στα υπόλοιπα τρία επίπεδα όμως απαιτεί προσεχτικό σχεδιασμό, αφού είναι δύσκολο αφ' ενός να μετρηθούν οι αλλαγές που σημειώνονται σ' αυτά τα επίπεδα, και αφ' ετέρου τι μέρος από αυτές τις αλλαγές μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά και μόνο στην εκπαίδευση.

Υπάρχουν βασικά δύο στρατηγικές που έχουν είδη αναφερθεί, για να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η αλλαγή που μπορεί να έχει σημειωθεί σε αυτά τα τρία επίπεδα. Η πρώτη είναι να συγκριθούν οι εκπαιδευόμενοι, αφού συμπλήρωσαν την εκπαίδευση τους, με το πως ήταν (π.χ. τι και πόσα γνώριζαν, πώς συμπεριφερόταν και πόσο απέδιδαν) πριν την εκπαίδευση και το πως είναι τώρα. Η δεύτερη στρατηγική είναι να συγκριθεί το επίπεδο μάθησης, η αλλαγή στη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα της ομάδας που εκπαιδεύθηκε, με τα αντίστοιχα μιας ομάδας με τα ίδια χαρακτηριστικά η οποία όμως δεν έλαβε τη συγκεκριμένη εκπαίδευση. Τα πιο συνήθη σχέδια αξιολόγησης με βάση αυτές τις στρατηγικές είναι :

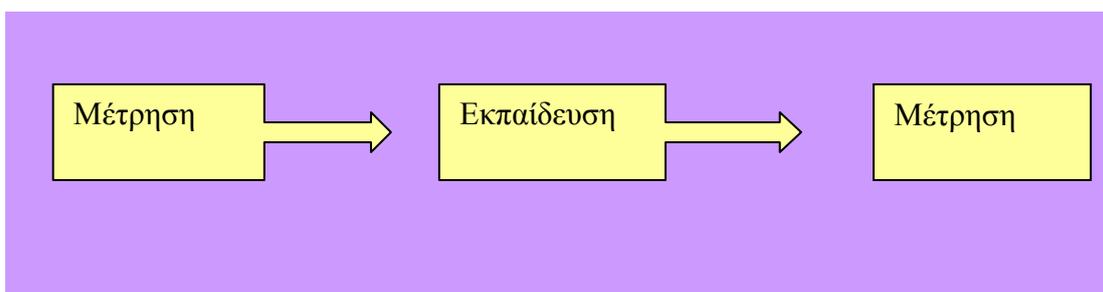
5.4.1. Απλά σχέδια αξιολόγησης:

α) Μία 'τελική' αξιολόγηση



• Μια μόνο αξιολόγηση στο τέλος. Εδώ αξιολογείται η ομάδα των εκπαιδευομένων ως προς τα τρία κριτήρια - επίπεδα (Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα), αφού συμπληρώσει την εκπαίδευσή της. Αφού όμως δεν υπάρχουν μετρήσεις από πριν δεν μπορούν να γίνουν συγκρίσεις, ούτε ν' αποδοθούν με βεβαιότητα τα αποτελέσματα της απόδοσης στην επίδραση της εκπαίδευσης. Παρ' όλα αυτά, όταν επιδιώκεται να προσδιορισθεί αν επετεύχθη κάποιο αποτέλεσμα με την εκπαίδευση (π.χ. πόσα έμαθαν), αυτό το σχέδιο αξιολόγησης είναι αρκετό.

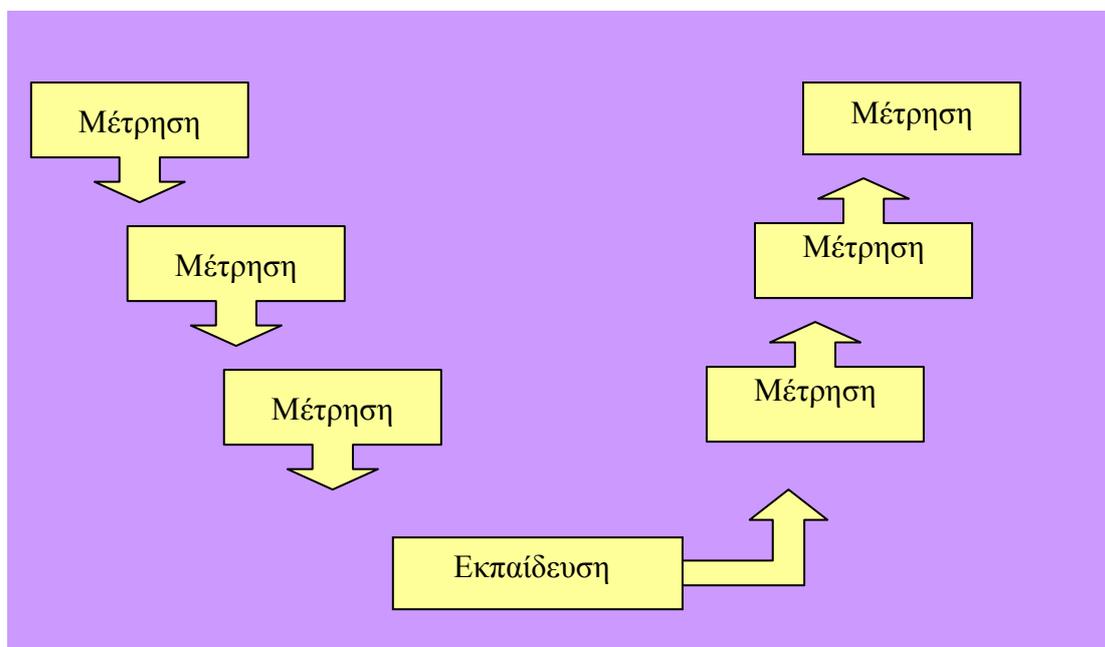
β) Αρχική (πριν την εκπαίδευση) και τελική αξιολόγηση



• *Αρχική και τελική αξιολόγηση.* Το σχέδιο αυτό δίνει πιο έγκυρα αποτελέσματα. Η ομάδα των εκπαιδευομένων αξιολογείται πριν την εκπαίδευση, για να διαπιστωθεί, τι ξέρει, πως συμπεριφέρεται ή πόσο αποδίδει, αλλά και μετά την εκπαίδευση για να διαπιστωθεί η όποια αλλαγή ή επίδραση σημειώθηκε και οφείλεται σε αυτήν. Αν εξασφαλισθεί ότι, στο μεσοδιάστημα (πριν και μετά την εκπαίδευση), δεν έχουν μεσολαβήσει άλλοι παράγοντες ή αλλαγές, π.χ. αύξηση μισθών, αλλαγή προϊσταμένου, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, κ.ά., που να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση, τότε αυτό το σχέδιο αξιολόγησης είναι κατάλληλο για να δώσει πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

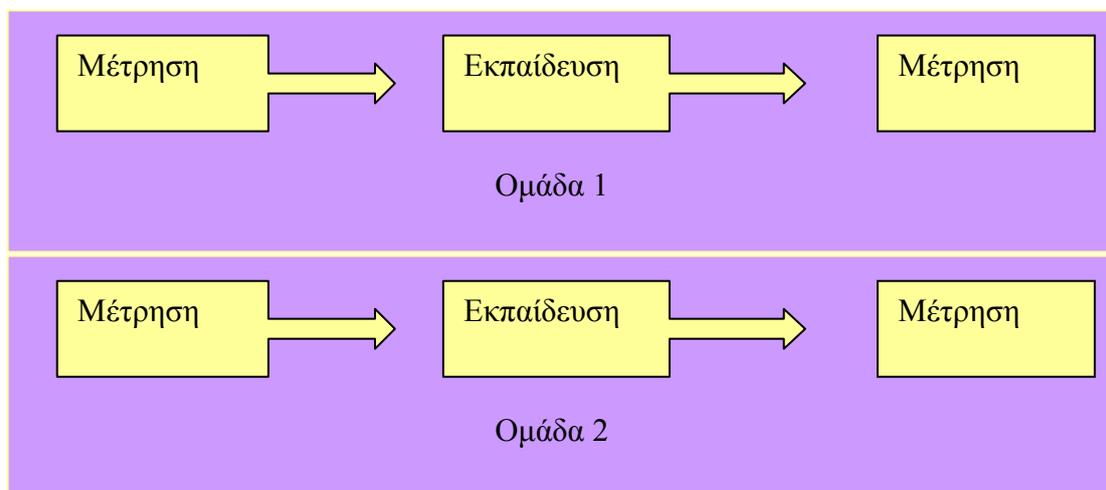
5.4.2. Σύνθετα σχέδια αξιολόγησης:

γ) *Πολλές αξιολογήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση*



- Πολλές αξιολογήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση. Πρόκειται για βελτιωμένο σχήμα συλλογής πιο αντικειμενικών και έγκυρων μετρήσεων. Οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούνται σε διάφορα χρονικά σημεία πριν και μετά την εκπαίδευση τους. Έτσι, είναι δυνατή η παρακολούθηση των όποιων αλλαγών στην απόδοση ή τη συμπεριφορά, εξ' αιτίας της εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, μπορεί να διαπιστωθεί ότι ένας εργαζόμενος, ενώ πριν την εκπαίδευση του είχε βαθμιαία αλλά αργή βελτίωση στην απόδοση του, μετά την εκπαίδευση σημειώνει ταχύτερη και αυξημένη πρόοδο βελτίωσης. Οι συνεχείς μετρήσεις βοηθούν, επίσης, τον αξιολογητή να διαπιστώσει αν και κάποιοι άλλοι παράγοντες εκτός της εκπαίδευσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου.

γ) Πειραματική αξιολόγηση



- Πειραματική αξιολόγηση. Σύμφωνα με αυτό το σχέδιο αξιολόγησης, εκτός από την ομάδα των εκπαιδευομένων, αξιολογείται και άλλη μία, με τα ίδια χαρακτηριστικά (ρόλοι, προϋπηρεσία, παιδεία, περιβάλλον) η οποία όμως δεν έχει λάβει τη συγκεκριμένη εκπαίδευση. Οι δύο ομάδες αξιολογούνται, τουλάχιστον μια φορά, πριν και μετά την εκπαίδευση. Έτσι,

συγκρίνοντας τις δύο ομάδες μπορεί να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο διαφέρουν και αν αυτές οι διαφορές οφείλονται στην εκπαίδευση. Το μειονέκτημα της πειραματικής αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι στην πράξη, είναι δύσκολο η δεύτερη ομάδα (ομάδα ελέγχου) που θα χρησιμεύσει για τη σύγκριση να είναι ίδια ως προς τα χαρακτηριστικά με την ομάδα των εκπαιδευομένων. Για την αξιολόγηση των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης, όμως, η πειραματική μέθοδος είναι και εφικτή και δίνει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

5.5. Μέτρηση της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση, τόσο ενδοεπιχειρησιακή όσο και εξωεπιχειρησιακή, κοστίζει αρκετά. Το ερώτημα που γεννάται είναι αν αυτά τα χρήματα που ξοδεύονται αποδίδουν. Αν δηλαδή τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση είναι μεγαλύτερα από το κόστος. Είναι σκόπιμο λοιπόν κάθε επιχείρηση να υπολογίζει ένα δείκτη αποδοτικότητας των χρημάτων που ξοδεύει για την εκπαίδευση, κάνοντας κάποιες μετρήσεις. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται μερικές μετρήσεις, τα αποτελέσματα των οποίων μπορούν να συγκριθούν και με τα αντίστοιχα άλλων επιχειρήσεων, που αποτελούν πρότυπα στο σχεδιασμό, οργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Benchmarking).

Για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης χρειάζεται να υπολογισθούν πρώτα το κόστος εκπαίδευσης και στη συνέχεια να αποδοθεί μια δραχμική αξία σε κάθε όφελος - αποτέλεσμα (π.χ. μείωση ελαττωματικών προϊόντων, αύξηση παραγωγικότητας), που προκύπτει από κάθε συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Στον Πίνακα 2, παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά κόστη εκπαίδευσης, που πρέπει να υπολογισθούν. Ακόμη, επειδή το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης (στη συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου) δεν διαρκεί μόνιμα π.χ. λόγω απαρχαίωσης - απαξίωσης της γνώσης ή δεν το καρπίζεται όλο η επιχείρηση, αν ο εργαζόμενος αποχωρήσει μετά από κάποιο σύντομο διάστημα, είναι σκόπιμο στον υπολογισμό του ωφέλους της εκπαίδευσης να υπολογίζεται και η πραγματική διάρκεια των θετικών επιπτώσεων της εκπαίδευσης.

Πίνακας 1**Τύποι και υπολογισμός μετρήσεων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων.**

Μονάδα Μέτρησης	Τύπος Μέτρησης	Υπολογισμός	Σημείο Αναφοράς
Ποσοστό της μισθοδοσίας για εκπαίδευση	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Συνολικές δαπάνες εκπαίδευσης / συνόλου μισθοδοσίας	π.χ. Μέσος όρος Ευρωπαϊκών χωρών ή πρότυπης επιχείρησης
Εκπαιδευτική δαπάνη ανά εργαζόμενο	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Συνολικές δαπάνες εκπαίδευσης / συνόλου εκπαιδευθέντων	π.χ. Η καλύτερη επιχείρηση στον κόσμο ξοδεύει 3.000.000 δρχ., ανά εκπαιδευόμενο
Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Σύνολο ωρών εκπαίδευσης / συνόλου εκπαιδευθέντων	π.χ. Μέσος όρος στον βιομηχανικό κλάδο
Μέσο ετήσιο ποσοστό θετικών κρίσεων, για το πρόγραμμα	Αντίδραση Εκπαιδευομένων	Σύνολο ατόμων που βαθμολόγησαν “καλό” ή “αποτελεσματικό” / συνολικού αριθμού ατόμων που συμπλήρωσαν φύλλα αξιολόγησης, κατ’ έτος	π.χ. Μέσος όρος της πρώτης επιχείρησης στον κλάδο
Μέσο ποσοστό αποκτηθείσας γνώσεις, ανά εκπαιδευτικό πρόγραμμα	Μάθηση	Μέσο ποσοστό αποκτηθείσας γνώσης (διαφορά πριν και μετά το πρόγραμμα) για κάθε τάξη εκπαιδευομένων	π.χ. Αντίστοιχο ποσοστό, των μεγαλύτερων επιχειρήσεων
Μέσο ποσοστό βελτίωσης απόδοσης στη θέση εργασίας	Συμπεριφορά	Μέσος όρος βελτίωσης απόδοσης (διαφορά πριν και μετά το πρόγραμμα) για κάθε τάξη εκπαιδευομένων	π.χ. Η πρώτη επιχείρηση στον κλάδο ανακοίνωσε ποσοστό χ στη βελτίωση της συμπεριφοράς των στελεχών της, που παρακολούθησαν σεμινάριο Ηγεσίας
Μειώσεις κόστους, ως αναλογία εκπαιδευτικών δαπανών	Αποτέλεσμα	Δραχμοποιημένα οφέλη από μειώσεις σπατάλης και σκάρτων προϊόντων / συνόλου εκπαιδευτικών δαπανών	π.χ. Δείκτης απόδοσης εκπαιδευτικής επένδυσης, της μεγαλύτερης επιχείρησης στον κλάδο.

Πίνακας 2**Κόστη εκπαίδευσης****Εφ' άπαξ κόστη**

- Κόστος διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών
- Αμοιβές εκπαιδευτικών συμβούλων
- Κόστος οπτικοακουστικών μέσων και εκπαιδευτικού υλικού

Κόστη ανά πρόγραμμα

- Αμοιβές εκπαιδευτών
- Έξοδα μετακίνησης και παραμονής εκπαιδευτών
- Ενοίκια εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικών μέσων

Κόστη ανά εκπαιδευόμενο

- Μισθοί / Ημερομίσθια, κατά το χρόνο εκπαίδευσης
- Έξοδα μετακίνησης, διατροφής και παραμονής
- Κόστος εκπαιδευτικού υλικού (π.χ. βιβλία, σημειώσεις, κ.ά.).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η εκπαίδευση έχει χαρακτήρα δυναμικό διότι συνδέεται με την εξέλιξη της εργασίας που αλλάζει συνεχώς και διαφοροποιείται σύμφωνα με τις τεχνολογικές και τις οργανωτικές εξελίξεις. Η εκπαίδευση τελικά δεν έχει αρχή και τέλος αλλά αποτελεί μια συνεχή λειτουργία που αλλάζει διαρκώς περιεχόμενο και στοχεύει στη βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων.

Εκπαίδευση προσωπικού λοιπόν είναι κάθε προσπάθεια ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων για να τελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία. Αυτό αδιαμφισβήτητα επιτυγχάνεται και με την καθημερινή τριβή με το αντικείμενο εργασίας, όμως με την εκπαίδευση επιχειρείται να δύναται ο εργαζόμενος να ακολουθήσει τις πολιτικοοικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις και σαφώς να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μελλοντικά προβλήματα.

Μία άλλη μορφή εκπαίδευσης είναι και η ανάπτυξη στελεχών. Οι κυριότερες διαφορές της με την εκπαίδευση προσωπικού, όπως ήδη αναφέρθηκαν στα ανάλογα κεφάλαια, είναι ότι η μεν εκπαίδευση στοχεύει στο παρόν και έχει εργοκεντρικό χαρακτήρα ενώ η ανάπτυξη στελεχών έχει μακροχρόνιους στόχους και χαρακτήρα ανθρωποκεντρικό. Εξάλλου κάνει ακριβώς αυτό που δηλώνει και το όνομά της: δημιουργεί, κατά κάποιον τρόπο, υψηλόβαθμα στελέχη έτοιμα να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Για να πραγματοποιήσουν όμως αυτό που υπόσχονται αμφότερα 'εκπαίδευση προσωπικού' και 'ανάπτυξη στελεχών', απαραίτητη προϋπόθεση είναι μια εμπειρισταωμένη μελέτη των αναγκών που υπάρχουν, των στόχων που τίθενται και φυσικά η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου ή διαφορετικά εκπαιδευτικού προγράμματος.

Μέσα από μια πληθώρα εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι αρμόδιοι σε κάθε περίπτωση φορείς, σταθμίζοντας όλους τους σχετικούς παράγοντες (υλικοτεχνικός εξοπλισμός, ανάγκες, στόχοι, ανθρωπίνι πόροι, κόστος, ωφέλη κ.α.), μπορούν να επιλέξουν το καταλληλότερο ή ένα συνδυασμό από αυτά προσδοκώντας στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Αξίζει να επαναλάβουμε ότι οι στόχοι του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και αποσαφηνισμένοι ευθύς εξ' αρχής. Μόνο έτσι θα μπορούσαμε να αξιολογήσουμε με ακρίβεια αν έχουμε επιτύχει ή όχι το επιθυμητό αποτέλεσμα και να διερευνήσουμε τους λόγους μιας πιθανής αποτυχίας. Οι φορείς

που αναλαμβάνουν προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού ή ανάπτυξης στελεχών (μεμονωμένες επιχειρήσεις, σύλλογοι, ακόμα και εταιρίες που ασχολούνται αποκλειστικά με αυτό), καθώς και οι εκπαιδευόμενοι σε αυτά πρέπει αφενός να γνωρίζουν την αξία της αξιολόγησης του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος και αφετέρου να την εφαρμόζουν, σε προσωπικό επίπεδο οι εργαζόμενοι και σε ένα γενικότερο πλαίσιο οι οργανισμοί, συγκρίνοντας το αποτέλεσμα με τους επιθυμητούς στόχους και το κόστος με τα ωφέλη. Πρέπει να ξεφύγουμε από το γνωμικό ότι 'κάθε εκπαίδευση είναι καλή, κάτι μένει κ.λπ.' και να ενισχύσουμε την ιδέα ότι η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία πέραν της σωστής οργάνωσης που πρέπει να διαθέτει, θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της.

Για τα ελληνικά δεδομένα, μπορούμε πλέον να πούμε, ότι η εκπαίδευση του προσωπικού έχει κάνει μια αρχή και αυτό γιατί η ανάγκη της ν' ανταπεξέλθει στα πρότυπα που καθορίζει η σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα σε θέματα διοίκησης και πληροφορικής, το επιβάλλει. Απαιτούνται άλλωστε, όπως αναφέραμε και πιο πάνω, συνεχείς προσπάθειες προκειμένου να ακολουθούνται οι ραγδαίες εξελίξεις που διαμορφώνονται καθημερινά. Είναι καιρός να συνειδητοποιήσουν οι ενδιαφερόμενοι ότι η ανάπτυξη στελεχών και η εκπαίδευση προσωπικού δεν είναι αναγκαίο κακό, δεν είναι ένα έξοδο που πρέπει να γίνει, αλλά αποτελεί για την επιχείρηση μια σοβαρή κερδοφόρα επένδυση. Αυτό που ίσως ακόμη απουσιάζει είναι μία περισσότερο οργανωμένη δουλειά, μια εμπειριστατωμένη έρευνα σε όλους τους τομείς υλοποίησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ώστε να έχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η Εκπαίδευση του προσωπικού στην Ελλάδα

Ο Σύνδεσμος Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης, είναι ένας οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ιδρύθηκε το 1980 από μια ομάδα βιομηχανιών, οι οποίες έγκαιρα είχαν διαπιστώσει ότι η επιμόρφωση αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες στην ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας και της κοινωνικής προαγωγής. Μέλη του συνδέσμου είναι οι ακόλουθες 15 μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις: Αθηναϊκή Χαρτοποιία Α.Ε. (Softex), Αλουμίνιον της Ελλάδος, Ελληνική Βιομηχανία Δομικών Υλικών «ΕΛΛΕΝΙΤ Α.Ε.», Ελληνική Εταιρία Βιομηχανικών και Μεταλλευτικών Επενδύσεων, Ελληνική Εταιρία Χάλυβος, Εταιρία Επιχειρήσεων Μεταλλευτικών Βιομηχανικών και Ναυτιλιακών, Shelman Α.Ε., Ελληνοελβετική Βιομηχανία Επεξεργασίας Ξύλου, Ανώνυμος Εταιρία Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ, Ελληνικά Ναυπηγεία, Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου, Χημικές Βιομηχανίες Βορείου Ελλάδος, Henninger Hellas, Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, ΕΤΒΑ και ΕΚΟ.

Μεταξύ των μελών του Συνδέσμου, περιλαμβάνονται ακόμα μερικά φυσικά πρόσωπα-στελέχη των επιχειρήσεων που προαναφέρθηκαν. Σκοπός του Συνδέσμου είναι η επιμόρφωση του προσωπικού βιομηχανιών και βιοτεχνιών — μελών ή όχι— με στόχο τη δημιουργία ικανών στελεχών που θα συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα, τα επιμορφωτικά προγράμματα του Συνδέσμου αποβλέπουν:

α) Στην εξειδίκευση ή και τελειοποίηση ειδικευμένων τεχνιτών και εργοδηγών που επανδρώνουν τους τομείς παραγωγής και συντήρησης εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, βελτιώνοντας προοδευτικά την αποδοτικότητά τους.

β) Στην προαγωγή και απόκτηση πολυδυναμίας των μεσαίων στελεχών.

γ) Στην κοινωνική προαγωγή των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Προϋπόθεση για τη δημιουργία των κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων, είναι η συνεχής παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας όσον αφορά τις μεθόδους και τον εξοπλισμό, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, δραστηριότητα που αποτελεί έναν από τους κυριότερους στόχους του Συνδέσμου.

Το ΙΒΕΠΕ

Για την υλοποίηση των σκοπών του Συνδέσμου Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης ιδρύθηκε το 1981 το Ινστιτούτο Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης (ΙΒΕΠΕ). Το ΙΒΕΠΕ λειτουργεί από τότε συστηματικά στις εγκαταστάσεις του, στους πρόποδες της Πάρνηθας, που καλύπτουν συνολικά 1100 τ.μ. Οι χώροι περιλαμβάνουν αίθουσες διδασκαλίας και συγκεντρώσεων, συνεργεία με σύγχρονο βιομηχανικό εξοπλισμό για θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, γραφεία και άλλους βοηθητικούς χώρους.

Εξάλλου, λειτουργούν παραρτήματα του ΙΒΕΠΕ. Στη Θεσσαλονίκη, στη Σίνδο από το 1986, και στο Βόλο από το 1988. Υπάρχει προγραμματισμός για αντίστοιχο παράρτημα στην Καβάλα κ.ά. Η διδασκαλία έχει ανατεθεί σε ειδικούς εκπαιδευτές-μηχανικούς και εκπαιδευμένους τεχνικούς εκπαιδευτές, με εμπειρία στην βιομηχανία και τις σύγχρονες μεθόδους παιδαγωγικής για ενήλικες.

Τα προγράμματα

Η επιλογή των προγραμμάτων γίνεται με γνώμονα τις ανάγκες και τα αιτήματα των ενδιαφερομένων βιομηχανιών και βιοτεχνιών. Τα προγράμματα διαμορφώνονται άλλοτε στο Ινστιτούτο, και άλλοτε παραγγέλλονται σε εξειδικευμένους οίκους του εξωτερικού, και στη συνέχεια προσαρμόζονται στην ελληνική πραγματικότητα. Τα προγράμματα είναι εφάμιλλα, τόσο σε περιεχόμενο, όσο και σε ποιότητα, με τα αντίστοιχα που εφαρμόζονται στις αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες της Ευρώπης. Το μεγαλύτερο μέρος από

αυτά ελέγχεται και εγκρίνεται από τον ΟΑΕΔ και το Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΚΤ).

Η ανταπόκριση εκ μέρους των επιχειρήσεων, αλλά και των εργαζομένων που παίρνουν μέρος στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΒΕΠΕ υπήρξε σημαντική. Στον πίνακα που ακολουθεί, μπορεί κανείς να παρακολουθήσει την προοδευτική αύξηση του αριθμού των εκπαιδευθέντων σε προγράμματα που έγιναν σε συνεργασία με την ΕΟΚ.

ΕΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓΡ/ΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔ/ΝΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ
1981	3	85	8
1982	7	265	13
1983	12	372	19
1984	17	670	32
1985	19	620	36
1986	21	670	40
1987	22	713	43
1988	20	749*	36

* Απ' αυτά, τα 137 άτομα εκπαιδεύτηκαν σε προγράμματα του ΙΒΕΠΕ με δαπάνη των εργοδοτών τους.

Τα προγράμματα οργανώνονται συνήθως στις εγκαταστάσεις του ΙΒΕΠΕ στις Αχαρνές, ή στους χώρους των παραρτημάτων του ΙΒΕΠΕ. Μερικές φορές, μετά από αίτηση, γίνονται και σε ειδικούς χώρους των επιχειρήσεων, έξω όμως από τους χώρους παραγωγής. Ο αριθμός των συμμετεχόντων σε κάθε εκπαιδευτική ομάδα, δεν υπερβαίνει τα 10-12 άτομα, ώστε να εξασφαλίζεται η ενεργός συμμετοχή τους, και παράλληλα η παρακολούθηση της απόδοσης τους. Θέματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που κάλυψαν το διάστημα της οκταετίας του ΙΒΕΠΕ ήταν μεταξύ άλλων: υδραυλικοί αυτοματισμοί, βιομηχανική μηχανολογία, σύγχρονη τεχνική συγκολλήσεων, σωληνουργία, δομή και σύγχρονες εφαρμογές μικροϋπολογισμών, γενική βιομηχανική τεχνολογία, τεχνική αυτοματισμών και ελέγχου, ηλεκτρονικά ισχύος, μεταποίηση αλουμινίου, διαχείριση αποβλήτων, βιομηχανική ψύξη, κλιματισμός κ.ά.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που αποφάσισαν να συνεργαστούν με το ΙΒΕΠΕ στην επιμόρφωση του προσωπικού τους, αλλά και το ενδιαφέρον των τεχνικών στελεχών που παρακολούθησαν τα προγράμματα, αποδεικνύουν την αναγνώριση της αξίας και της χρησιμότητας του έργου του ΙΒΕΠΕ. Η αναγνώριση αυτή ενισχύεται από το έμπρακτο ενδιαφέρον και τη συνεργασία διαφόρων φορέων, όπως ο ΣΕΒ, ο ΟΑΕΔ, το Υπουργείο Εργασίας, η ΕΤΒΑ, ο ΕΟΜΜΕΧ, το Κοινωνικό Ταμείο της ΕΟΚ κ.ά. που ενισχύουν το έργο του Συνδέσμου με υλική, ηθική και συμβουλευτική βοήθεια. Ιδιαίτερα θα πρέπει να προσθέσουμε ότι ο ΟΑΕΔ και η ΕΟΚ συμμετέχουν συστηματικά στην κάλυψη μέρους των δαπανών λειτουργίας του ΙΒΕΠΕ από την ίδρυση του μέχρι σήμερα.

Αξίζει τέλος να σημειώσουμε ότι τα τρία τελευταία χρόνια υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση για τα προγράμματα του ΙΒΕΠΕ από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Επίσης, στατιστικά αναφέρουμε ότι πριν τρία χρόνια τα προγράμματα επιμόρφωσης εκτός επιδότησης κάλυπταν ένα ποσοστό 5 %, ενώ σήμερα καλύπτουν ένα ποσοστό 15 %, πράγμα που σημαίνει ότι τα αξιόλογα προγράμματα σήμερα έχουν ζήτηση από τις ελληνικές επιχειρήσεις που διατίθενται να κάνουν ανάλογες δαπάνες για την επιμόρφωση των εργαζομένων σε αυτές.

Για τα ελληνικά δεδομένα, μπορούμε πλέον να πούμε, ότι η εκπαίδευση του προσωπικού έχει κάνει μια αρχή —τα πρώτα της βήματα— και αυτό γιατί η ανάγκη της ν' αντεπεξέλθει στα πρότυπα που καθορίζει η σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα σε θέματα διοίκησης και πληροφορικής, το επιβάλλει. Απαιτούνται άλλωστε, όπως αναφέραμε και πιο πάνω, συνεχείς προσπάθειες προκειμένου να ακολουθούνται οι ραγδαίες εξελίξεις που διαμορφώνονται καθημερινά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αριστοτέλης Κάντας . ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ.
Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία.
«Ελληνικά Γράμματα ».

Βιτατζάκης Ν ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
« Εκδόσεις “Ελλην” »

Νίκος Δήμου ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
« Εκδόσεις “Ελλην” »

Στέλλα Ξηροτύρη – Κουφίδου . ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΠΟΡΩΝ.
Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον.
«Εκδόσεις Ανικούλα ».

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης . ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.
«INTERBOOKS»

Νικόλαος Β. Μάντας ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
«Σύγχρονη Εκδοτική»

Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.
« μεταίχμιο »

Σπύρου Ζευγαρίδη , ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
Γεωργίου Σταματιάδη. «INTERBOOKS»

Randall S. Schuler. PERSONNEL AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.
Vandra L. Huber

Κανελόπουλος Χ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
1990 «Ευρωτύπος»

Κανελόπουλος Χ,
Παπαλεξανδρή Ν.

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
‘Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη
Προσωπικού Στην Ελλάδα’.
«ΕΛΚΕΠΑ»

Σκουλάς Ν.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
«Κάπα»

Λαδόπουλος Ι

ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
και ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
«Κ. Σμπίλιας- Το οικονομικό»

Χατζηχρήστου Αγγελική

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
και ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Α.Τ.Ε.Ι. Σερρών. Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών.
Τμήμα ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ. Μάρτιος “1996”.

Σχετικές πληροφορίες, με την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχουν στο
site: <http://www.hrmguide.net> .