

Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ

ΜΠΟΖΙΑΡΗ ΕΥΤΥΧΙΑ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΡΕΒΕΖΑΣ

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Περιεχόμενα	Σελίδα
ΜΕΡΟΣ Α΄ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1-6
1.1 Οι εταιρείες και ο ρόλος τους στην επιχειρηματική δραστηριότητα	1
1.2 Οι κυριότεροι εταιρικοί τύποι και τα κριτήρια επιλογής τους	2
1.3 Τα θέματα πάνω στα οποία θα αναλύσουμε τις διαφορές & τις ομοιότητες ανάμεσα σε Α.Ε. και Ε.Π.Ε.	6
<u>ΜΕΡΟΣ Β΄ - ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ Α.Ε. & Ε.Π.Ε.</u>	7-9
2.1 Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε.)	7
2.2 Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)	9
<u>ΜΕΡΟΣ Γ΄ - ΔΙΑΦΟΡΕΣ – ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ Α.Ε. - Ε.Π.Ε.</u>	10-109
3.1 Χαρακτήρας	10
3.2 Εταιρικό κεφάλαιο	14
3.3 Ονομασία και διαίρεση εταιρικού κεφαλαίου	15
3.4 Τρόπος μεταβίβασης	20
3.5 Λήψη αποφάσεων	23
3.6 Διαδικασία λήψεως αποφάσεων	26
3.7 Εισφορές σε είδος ή σε εργασία	32
3.8 Συμμετοχή στο κεφάλαιο, στα κέρδη, στις ζημιές	38
3.9 Απόσβεση κεφαλαίου	42
3.10 Ονομασία – Τίτλος εταιρείας	46
3.11 Διαδικασίες ίδρυσης	48
3.12 Διαδικασίες διάλυσης	52
3.13 Έξοδος κεφαλαιούχων από την εταιρεία	56
3.14 Τήρηση Βιβλίων	58

3.15 Λογαριασμοί κεφαλαιακής διάρθρωσης σύμφωνα με το Ενιαίο Γενικό Λογιστικό Σχέδιο	63
3.16 Ιδρυτικά μέλη	67
3.17 Έλεγχος	68
3.18 Ιδρυτικοί τίτλοι	71
3.19 Δικαιώματα μετόχων	75
3.20 Μέγεθος	78
3.21 Φορολόγηση	80
3.22 Διανομή κερδών	88
3.23 Χρηματοδότηση – Δάνεια από εταίρους	94
3.24 Σύνταξη οικονομικών καταστάσεων	97
3.25 Μετατροπή εταιρειών	103
3.26 Απώλεια ½ εταιρικού κεφαλαίου	106
3.27 Συγχώνευση Ε.Π.Ε. & Α.Ε.	108

ΜΕΡΟΣ Δ΄ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ 110-113

4.1 Μέρος Α΄	110
4.2 Μέρος Β΄	112

ΜΕΡΟΣ Ε΄ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 114-115

Περιεχόμενα	Σελίδα
ΜΕΡΟΣ Α΄ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1-6
1.1 Οι εταιρείες και ο ρόλος τους στην επιχειρηματική δραστηριότητα	1
1.2 Οι κυριότεροι εταιρικοί τύποι και τα κριτήρια επιλογής τους	2
1.3 Τα θέματα πάνω στα οποία θα αναλύσουμε τις διαφορές & τις ομοιότητες ανάμεσα σε Α.Ε. και Ε.Π.Ε.	6
<u>ΜΕΡΟΣ Β΄ - ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ Α.Ε. & Ε.Π.Ε.</u>	7-9
2.1 Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε.)	7
2.2 Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)	9
<u>ΜΕΡΟΣ Γ΄ - ΔΙΑΦΟΡΕΣ – ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ Α.Ε. - Ε.Π.Ε.</u>	10-109
3.1 Χαρακτήρας	10
3.2 Εταιρικό κεφάλαιο	14
3.3 Ονομασία και διαίρεση εταιρικού κεφαλαίου	15
3.4 Τρόπος μεταβίβασης	20
3.5 Λήψη αποφάσεων	23
3.6 Διαδικασία λήψεως αποφάσεων	26
3.7 Εισφορές σε είδος ή σε εργασία	32
3.8 Συμμετοχή στο κεφάλαιο, στα κέρδη, στις ζημιές	38
3.9 Απόσβεση κεφαλαίου	42
3.10 Ονομασία – Τίτλος εταιρείας	46
3.11 Διαδικασίες ίδρυσης	48
3.12 Διαδικασίες διάλυσης	52
3.13 Έξοδος κεφαλαιούχων από την εταιρεία	56
3.14 Τήρηση Βιβλίων	58

3.15 Λογαριασμοί κεφαλαιακής διάρθρωσης σύμφωνα με το Ενιαίο Γενικό Λογιστικό Σχέδιο	63
3.16 Ιδρυτικά μέλη	67
3.17 Έλεγχος	68
3.18 Ιδρυτικοί τίτλοι	71
3.19 Δικαιώματα μετόχων	75
3.20 Μέγεθος	78
3.21 Φορολόγηση	80
3.22 Διανομή κερδών	88
3.23 Χρηματοδότηση – Δάνεια από εταίρους	94
3.24 Σύνταξη οικονομικών καταστάσεων	97
3.25 Μετατροπή εταιρειών	103
3.26 Απώλεια ½ εταιρικού κεφαλαίου	106
3.27 Συγχώνευση Ε.Π.Ε. & Α.Ε.	108

ΜΕΡΟΣ Δ΄ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ 110-113

4.1 Μέρος Α΄	110
4.2 Μέρος Β΄	112

ΜΕΡΟΣ Ε΄ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 114-115

Περιεχόμενα	Σελίδα
ΜΕΡΟΣ Α΄ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1-6
1.1 Οι εταιρείες και ο ρόλος τους στην επιχειρηματική δραστηριότητα	1
1.2 Οι κυριότεροι εταιρικοί τύποι και τα κριτήρια επιλογής τους	2
1.3 Τα θέματα πάνω στα οποία θα αναλύσουμε τις διαφορές & τις ομοιότητες ανάμεσα σε Α.Ε. και Ε.Π.Ε.	6
<u>ΜΕΡΟΣ Β΄ - ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ Α.Ε. & Ε.Π.Ε.</u>	7-9
2.1 Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε.)	7
2.2 Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)	9
<u>ΜΕΡΟΣ Γ΄ - ΔΙΑΦΟΡΕΣ – ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ Α.Ε. - Ε.Π.Ε.</u>	10-109
3.1 Χαρακτήρας	10
3.2 Εταιρικό κεφάλαιο	14
3.3 Ονομασία και διαίρεση εταιρικού κεφαλαίου	15
3.4 Τρόπος μεταβίβασης	20
3.5 Λήψη αποφάσεων	23
3.6 Διαδικασία λήψεως αποφάσεων	26
3.7 Εισφορές σε είδος ή σε εργασία	32
3.8 Συμμετοχή στο κεφάλαιο, στα κέρδη, στις ζημιές	38
3.9 Απόσβεση κεφαλαίου	42
3.10 Ονομασία – Τίτλος εταιρείας	46
3.11 Διαδικασίες ίδρυσης	48
3.12 Διαδικασίες διάλυσης	52
3.13 Έξοδος κεφαλαιούχων από την εταιρεία	56
3.14 Τήρηση Βιβλίων	58

3.15 Λογαριασμοί κεφαλαιακής διάρθρωσης σύμφωνα με το Ενιαίο Γενικό Λογιστικό Σχέδιο	63
3.16 Ιδρυτικά μέλη	67
3.17 Έλεγχος	68
3.18 Ιδρυτικοί τίτλοι	71
3.19 Δικαιώματα μετόχων	75
3.20 Μέγεθος	78
3.21 Φορολόγηση	80
3.22 Διανομή κερδών	88
3.23 Χρηματοδότηση – Δάνεια από εταίρους	94
3.24 Σύνταξη οικονομικών καταστάσεων	97
3.25 Μετατροπή εταιρειών	103
3.27 Συγχώνευση Ε.Π.Ε. & Α.Ε.	108

ΜΕΡΟΣ Δ΄ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ 110-113

4.1 Μέρος Α΄	110
4.2 Μέρος Β΄	112

ΜΕΡΟΣ Ε΄ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 114-115

ΜΕΡΟΣ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΠΟΡΩΝ

ΜΕΡΟΣ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι φαίνεται να οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Σε αυτή τους την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, όπως αναφέρει ο Porter να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλ. η οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται όπως οι ανθρώπινοι πόροι διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόλησή τους.

Αυτό σημαίνει ότι:

- Επιλέγονται¹ με προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

¹ Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, *Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001,σελ.3.

- Εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση.
- Εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη.

Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υποβοηθά τη δέσμευση της ευφυΐας, εμπειρίας και εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, δημιουργώντας μια επιχείρηση που «μαθαίνει», γεγονός που σημαίνει ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος.

1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους.

Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέφτεται» διαφορετικά από τις άλλες υποστηρίζουν οι G. Hamel και C.K. Prahalad. Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον εκπαιδεύονται στο "πώς να σκέπτονται" όχι στο "πώς να εκτελούν κάτι". Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται

ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στη επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει ως κύριο σκοπό να υποδείξει αλλά και να καταστήσει ικανούς εργοδότες μέσω της εκπαίδευσης έτσι ώστε να κατανοήσουν τις μεταβαλλόμενες πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες.

1.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. **Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων².** Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακριβείας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.

2. **Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων.** Αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι ο εντοπισμός των υποψηφίων, η πρόσκλησή τους να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η επιλογή των πλέον ικανών. Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσλαμβανόμενων είναι μια ενέργεια η οποία δεν γίνεται συστηματικά, από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας υποδοχής-ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα απασχοληθούν.

² Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις, INTERBOOKS Αθήνα, 2001, σελ.19.

3. Αμοιβή. Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησής τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων³. Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.

5. Εργασιακές σχέσεις⁴. Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοτών-εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθειά του αυτή:

- διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση
- προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό
- χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία
- επιλύει τις συγκρούσεις
- χειρίζεται τις απολύσεις
- εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών (π.χ. συμφωνίες νέας τεχνολογίας)
- συζητά και ανταλλάζει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας

³ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις, INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σελ. 20.

⁴ Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ.69.

6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πραγματοποιείται και ολοκληρώνεται σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός ατόμου.

Η εκπαίδευση ⁵επομένως, αποτελεί το όχημα για την υλοποίηση των οργανωτικών αλλαγών μέσα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς οι οποίες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε γίνονται αναγκαίες μια και ζούμε σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και σε μια εποχή που οι τεχνολογικές και άλλες αλλαγές διαδέχονται η μια την άλλη με γρήγορους ρυθμούς.

Η εκπαίδευση των ατόμων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό μέσα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό έχει ως στόχο να βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Αποβλέπει στη ανάπτυξη των ανθρωπίνων δυνατοτήτων που θα βοηθήσουν τον οργανισμό και τα άτομα να εκπληρώσουν τους προβλεπόμενους στόχους.

Γίνεται, επομένως, φανερό πόσο σπουδαία λειτουργία είναι η εκπαίδευση, η οποία λειτουργία για να αποδώσει πρέπει να προγραμματιστεί, να οργανωθεί, να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σωστά και αποτελεσματικά. Η σημασία και η χρησιμότητά της φαίνεται και από το γεγονός της υψηλής χρηματοδότησης και των προτεραιοτήτων που έχει θέση γι' αυτή σε όλα τα προγράμματά της η Ευρωπαϊκή Ένωση.

⁵ Μύρων Μ. Ζαβλανός, *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, 1999, σελ.168.

ΜΕΡΟΣ 2

2.1 ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

2.3 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.4 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

2.5 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

2.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

2.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

2.7.1. Επίπεδα ή κριτήρια αξιολόγησης

2.7.2. Σχέδια αξιολόγησης

2.8 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

2.9 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΜΕΡΟΣ 2

«Κάθε νομισματική μονάδα που επενδύεται στην εκπαίδευση παράγει τριπλάσιο οικονομικό αποτέλεσμα.»

Robert Henkoff

2.1 ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Υποστηρίζεται ότι 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 συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών. 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, ενώ δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το καθιστά, κατά τεκμήριο, και ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος. Έτσι σήμερα μιλάμε για **κοινωνικοποίηση** του ατόμου μέσα στην επιχείρηση στη διδασκαλία και αφομοίωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και της φιλοσοφικής διοίκησης.

Εκπαίδευση είναι η διαδικασία η οποία κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο, τον προετοιμάζει είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία του. Η εκπαίδευση δεν συμπεριλαμβάνει μόνο την μετάδοση των γνώσεων αλλά και την εμπέδωση αυτών, με την πρακτική εξάσκηση, την πρόβα και την τέλεια εφαρμογή τους.

Ειδικότερα με τον όρο **επαγγελματική εκπαίδευση**⁶ εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου.

Με τον όρο **μετεκπαίδευση**, εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, π.χ. μιλούμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως, στελεχών τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη.

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Μέχρι και την 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.λ.π.) και να "δεθούν" περισσότερο με την επιχείρηση, κάτι το οποίο σχετίζεται και με τη διαδικασία ανάπτυξής τους.

Παλαιότερα το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές.

Σήμερα, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της τεχνολογικής φρενίτιδας, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές.

⁶ Σ. Ζευγαρίδης-Γ. Σταματιάδης, *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1997, σελ.31.

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά οι αιτίες αυτές είναι⁷:

- Τεχνολογική πρόοδος-απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή-απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο (για ποιότητα, ποικιλία, ευκολία, ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Εκπαιδευτικό σύστημα-χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχομένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές-απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας, διαφορετικό περιεχόμενο έργου.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά. Σε σχετική έρευνα που έγινε το 1998⁸ στην Ευρώπη 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο το 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία και τη Βρετανία (Πίνακας 2.2). 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 στην Ολλανδία. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο μικρό αυτό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που προσφέρουν επαγγελματική κατάρτιση, συμμετέχει το

⁷ Λεωνίδας Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σελ.114-115.

⁸ Eurostat και CEDEFOP, *Έρευνα για τη συνεχή Επαγγελματική Εκπαίδευση*, Το Βήμα, Οκτώβριος, 10, 1999, σ. Δ 39

13% των εργαζομένων και κάθε εκπαιδευόμενος διαθέτει 139 ώρες, χρόνος υπερτριπλάσιος του μέσου όρου της Ευρώπης των 12 χωρών.

Πίνακας 2.2 Η Συνεχής Επαγγελματική Εκπαίδευση στην Ε.Ε.

	Επιχ/σεις που Προσφέ- ρουν ΣΣΕ στους Εργαζόμενους (%)	Κόστος της ΣΣΕ ως Ποσοστό του Συνολικού Εργατικού Κόστους	Εργαζόμενοι που Συμμετέ- χουν σε Προγράμματα ΣΣΕ(%)
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	57,4	1,6	28
ΒΕΛΓΙΟ	45,9	1,4	25
ΔΑΝΙΑ	86,8	1,3	32
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	85,3	1,2	24
ΕΛΛΑΔΑ	16,4	1,1	13
ΙΣΠΑΝΙΑ	26,5	1,0	20
ΓΑΛΛΙΑ	62,4	2,0	37
ΙΡΑΝΔΙΑ	76,8	1,5	43
ΙΤΑΛΙΑ	15,0	0,8	15
ΛΟΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	60,3	1,3	25
ΟΛΑΝΔΙΑ	56,1	1,8	26
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	13,1	0,7	13
ΒΡΕΤΑΝΙΑ	81,6	2,7	39

Πηγή: Έρευνα για τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση-Eurostat.

Εφημερίδα το ΒΗΜΑ, 10/10/1999, σελ. Δ39

2.3 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Μερικές δε από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι⁹:

1. *Η μείωση του χρόνου εκμάθησης*, για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης. Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
2. *Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο*. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους.
3. *Η διαμόρφωση στάσεων*, για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει αυτό με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα: «Οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα») ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
4. *Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων*, όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για τα προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλειπών μεθόδων εργασίας.
5. *Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό*. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης.
6. *Τα ωφέληματα στους ίδιους εργαζόμενους*. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας ικανότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και την δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν την σιγουριά τους στην εργασία τους

⁹ Νικόλαος Β. Μαντάς, *Διοίκηση Προσωπικού*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992,σελ.125.

και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

2.4 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει-υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μία ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Αν δηλαδή ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσουν οι τωρινοί εργαζόμενοι την απόδοσή τους ή είναι να προετοιμαστούν (κάποιοι τωρινοί εργαζόμενοι) για αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή για ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων ή για προαγωγή ή είναι για νεοπροσληφθέντες που πρέπει να μάθουν γρήγορα τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και να ενταχθούν στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης (νοοτροπία, ομαδικό πνεύμα, πρότυπα συμπεριφοράς, κ.α.)

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων (π.χ. ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, ατυχημάτων, περιγραφές θέσεων εργασίας, κ.α.), συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αξιολόγηση απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση (εκτέλεσης εργασίας), κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι: οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι άμεσοι προϊστάμενοί τους, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων (π.χ. για ατυχήματα, επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, απουσίες, φθορές-σπασίματα, αξιολογήσεις απόδοσης

εργαζομένων, ατομικοί φάκελοι εργαζομένων, περιγραφές εργασιών, κ.α.), οι πελάτες, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, τα ανώτατα στελέχη και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει χρήμα. Οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται από αναποτελεσματική απόδοση και «κακή» εκτέλεση και στα αιτήματα των προϊσταμένων ή ανωτέρων στελεχών. Αυτό κυρίως συμβαίνει στην Αμερική, όπου 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 απόδοσης¹⁰.

Για να εκτιμηθούν και να προσδιορισθούν όσο γίνεται πιο επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία επίπεδα-επίπεδο της επιχείρησης, επίπεδο εργασιών-καθηκόντων και επίπεδο εργαζομένων.

1. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης

Σ' αυτό το επίπεδο αναλύονται:

- Οι παράγοντες-δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις).

¹⁰ Ν. Παπαλεξανδρή, *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη*, Αθήνα, 1997, σελ.15-16

■ Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες-γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις και εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας, ομαδική εργασία), ανασχεδιασμό ορισμένων λειτουργιών διαδικασιών, διεθνείς συνεργασίες, κ.ά. Η ανάλυση όλων αυτών θα απαντήσει στα ερωτήματα: Ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και κουλτούρα, πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα;

■ Απαραίτητη και καθοριστική είναι η μελέτη και ανάλυση (δεικτών) της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες, ελλείψεις και αναποτελεσματικότητά τους, που σχετίζονται με: τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα ατυχήματα, το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και φθορές, τη χαμηλή ποιότητα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, τις πολλές απουσίες, τη συνεχή αδυναμία επίτευξης των στόχων, τα φαινόμενα απειθαρχίας, το χαμηλό ηθικό, τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων κ.ά.

Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες, τότε τίθεται το ερώτημα: είναι θέμα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων ή είναι θέμα παρακίνησης-διάθεσης των εργαζομένων; Στη δεύτερη περίπτωση η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει και ούτε μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωσή τους. Αν ισχύει η πρώτη περίπτωση τότε η εκπαίδευση είναι αναγκαία. Οι πόροι (οικονομικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι) που μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για την εκπαίδευση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, αφού όπως

είναι λογικό επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες, το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον τύπο της εκπαίδευσης.

2. Ανάλυση εργασίας-καθηκόντων¹¹

Τι συγκεκριμένα κάνει ή τι θα πρέπει να κάνει ο φορέας κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητές του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, είναι το αντικείμενο της ανάλυσης σ' αυτό το επίπεδο. Κρίνεται δε ιδιαίτερα απαραίτητη για νεοπροσληφθέντες, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται κυρίως στην περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας. Συγκρίνοντας τις απαιτήσεις της εργασίας με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι, προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

3. Ανάλυση εργαζομένων

Η ανάλυση στα δύο προηγούμενα επίπεδα δεν προσδιορίζει πόσοι και ποιοι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες-ελλείψεις, σε τι και σε τι βαθμό, ποιοι ενδιαφέρονται και εκδηλώνουν την επιθυμία τους να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν. Αυτό επιτυγχάνεται σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος ή ομάδας εργαζομένων, χρησιμοποιώντας κυρίως τις πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια, το αρχείο-φάκελος των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις-συζητήσεις με τους εργαζομένους και τους άμεσους προϊσταμένους, η ανάλυση κρίσιμων περιστατικών, οι διάφορες δοκιμασίες και εξετάσεις, η έρευνα στάσεων, όλες αυτές οι μέθοδοι μπορούν να δώσουν πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά

¹¹ Λεωνίδας Σ. Ζυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σελ.122.

προγράμματα (π.χ. αντικείμενο εκπαίδευσης, διάρκεια, τύπος εκπαίδευσης, αριθμός ατόμων, σύνθεση ομάδας, κ.ά.). ακόμη, από αυτή την ανάλυση εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό να μη γίνει το λάθος να εκπαιδευτούν 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).

2.5 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η μάθηση¹² είναι μια σειρά ενεργειών του ανθρώπου με τις οποίες αποκτώνται δεξιότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που μεταβάλλουν τη συμπεριφορά του. Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης και αυτή είναι εκείνη που περιμένει η διοίκηση από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έτσι ώστε οι υπάλληλοι να εκδηλώσουν μια καινούργια ενέργεια.

Αρχές της μάθησης:

- ❖ *Υποκίνηση.* Αρκετή υποκίνηση (motivation) είναι αναγκαία για την επιτυχία της μάθησης και αυτό γιατί οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι σε κάποιο σκοπό, για να ικανοποιήσουν δηλαδή κάποια ανάγκη τους. Για την επιτυχία της υποκίνησης υπάρχουν κίνητρα **εσωτερικά**, όπως το αίσθημα της ικανοποίησης από την επιτυχημένη διεξαγωγή της εργασίας και κίνητρα **εξωτερικά**, όπως ο έπαινος από τον προϊστάμενο, η υψηλότερη αμοιβή, η προαγωγή,

¹² Νίκος Δήμου, *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, 1999, σελ.130-131

οι καλύτερες συνθήκες εργασίας κλπ. Και τα δύο είδη κινήτρων υποβοηθούν τη μάθηση, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη, αν υπάρχουν τα εξωτερικά κίνητρα και λείπουν τα εσωτερικά. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του σπουδαστή που εργάζεται στο Πολυτεχνείο για να γίνει μηχανικός, που ξέρει ότι κερδίζει χρήματα, αλλά δεν του αρέσουν τα μαθηματικά, η φυσική κλπ. Και αν προσπαθήσει ιδιαίτερα, η μάθηση θα είναι οπωσδήποτε επίπονη.

- ❖ *Γνώση των αποτελεσμάτων.* Ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να πληροφορείται, δηλαδή να γνωρίζει τα αποτελέσματά ή την πρόοδό του. Αυτό συμβαίνει διότι θέλει να ικανοποιεί το αίσθημα της προόδου, τη βεβαιότητα ότι πέτυχε η προσπάθειά του ή εάν απέτυχε αυτή τους λόγους της αποτυχίας του. Χρειάζεται την ψυχολογική στήριξη, την ενθάρρυνση, την υποβοήθηση και την ενίσχυση της προσπάθειάς του.
- ❖ *Μάθηση με την εφαρμογή (Learning by doing).* Με την εκτέλεση μιας ενέργειας μαθαίνει κανείς καλύτερα παρά όταν απλά ακούει το διδάσκοντα. Η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται, όπως όταν μαθαίνει κανείς π.χ. ένα ποίημα, δεν αρκείται μόνο στο διάβασμά του με τα μάτια, αλλά και το απαγγέλλει.
- ❖ *Διακεκομμένη ή συνολική μάθηση.* Αν οι γνώσεις που πρέπει να εκμαθηθούν είναι απλές ή αν ένα έργο περικλείει λίγες λειτουργίες, τότε η εκμάθηση του όλου είναι ανώτερη. Αν οι γνώσεις είναι κάτι το πολύπλοκο και εκτεταμένο, τότε πρέπει να κατανεμηθεί έτσι ώστε ο εκπαιδευόμενος να μαθαίνει ένα μέρος κάθε φορά.
- ❖ *Θεωρητική κατάρτιση.* Οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχτούν αρκετή θεωρία για να κατανοήσουν τις αρχές και τους λόγους που αναφέρονται στην εργασία τους και ν' ανταποκριθούν μ' επιτυχία στη λύση γενικών προβλημάτων που μπορεί να συναντήσουν.

❖ *Εκμάθηση κινητικών δεξιοτήτων.* Ο εκπαιδευτής δείχνει στον εκπαιδευόμενο τις μηχανές, τα υλικά, επεξηγεί τη χρήση τους, κάνει επίδειξη εκτέλεσης μιας εργασίας, χωρίζει τις πολύπλοκες εργασίες σε μέρη και εξηγεί τις διαδοχικές φάσεις αυτών και τον καθοδηγεί στην εκτέλεσή της, διορθώνοντάς τον συνεχώς μέχρι την πλήρη απόκτηση της δεξιοτεχνίας που θα του επιτρέψει να κάνει τη δουλειά του καλά και χωρίς κινδύνους ατυχημάτων.

Όλα ¹³ αυτά γίνονται γιατί είναι γνωστό ότι «οι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται παρά να οδηγούνται» (Σερ Αντριάν Μπούλτ).

2.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι μέθοδοι, με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της, είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική εκείνη ενός εκκολαπτόμενου διευθυντικού στελέχους ή ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους. Οι μέθοδοι ανάλογα με τις ομάδες των στελεχών διακρίνονται ως εξής:

- Μέθοδοι, που αφορούν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- Μέθοδοι, που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.
- Μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.
- Μέθοδοι, που αφορούν σε ανώτερα ηγετικά στελέχη.

A) Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης

1) *Εγκατάσταση και ενημέρωση*¹⁴: Όταν μια επιχείρηση προσλάβει ένα καινούριο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του

¹³ Νίκος Δήμου, *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, 1999,σελ.132

στελέχους στο νέο περιβάλλον να γίνει, όσο το δυνατόν, πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατό 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 της εργασίας του νέου στελέχους προς τους υπόλοιπους τομείς της επιχείρησης, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού 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 εργαζόμενου στους στόχους της επιχείρησης, γιατί έτσι ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της επιχείρησης και τις πράξεις της διοίκησης.

2) *Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα*¹⁵. Πολλές επιχειρήσεις πιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας· για το σκοπό αυτό στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε Πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές κ.λ.π. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στις επιχειρήσεις.

3) *Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης*¹⁶. Η λειτουργικότητα και ανάπτυξη μιας επιχειρήσεως 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 κλασσικό, παραδοσιακό τρόπο που έμαθαν να σκέπτονται για να

¹⁴ Σ. Ζευγαρίδης-Γ. Σταματιάδης, *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1997, σελ.322

¹⁵ Νικόλαος Μαντάς, *Διοίκηση Προσωπικού*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992, σελ.135

¹⁶ Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, 163-164

αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψή τους καθώς και νέους τρόπους θεωρήσεως των προβλημάτων, ανακατατάσσοντας, συνδυάζοντας και κάνοντας διάφορα πειράματα με δεδομένα που διαθέτουν ώσπου να βρουν την προσφορότερη λύση. Γι' αυτό πολλοί ονομάζουν τα προγράμματα αυτά «ανιχνευτές ιδεών».

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

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

B) Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους

1. *Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία* (on the job training). Στην περίπτωση αυτή, ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή της από τον εκπαιδευόμενο,

διορθώνοντάς τον και δίνοντας οδηγίες μέχρι να καταφέρει να μάθει να την εκτελεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτείται πρόσθετος εξοπλισμός για την επιχείρηση και επιπλέον ο εκπαιδευόμενος μαθαίνοντας παράγει έργο· μειονεκτεί όμως προς το ότι η επιτυχία της βασίζεται αποκλειστικά στη διδακτική ικανότητα του προϊσταμένου ή του οποιοδήποτε πεπειραμένου υπαλλήλου, η οποία μπορεί να είναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη και ως προς το ότι μπορεί να προκληθεί καταστροφή ακριβών και πολύπλοκων μηχανισμών λόγω απειρίας του εκπαιδευόμενου.

2. *Προκαταρκτική εκπαίδευση* (Vestibule training). Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας στην οποία θα εκπαιδευτεί ο υποψήφιος. Μέσα σ' αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία, γιατί θα είναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του. Πλεονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η μείωση του χρόνου εκπαιδύσεως καθώς και η καλύτερη κατανόηση των απαιτήτων γνώσεων. Μειονέκτημα πάλι θεωρείται το υψηλό κόστος που απαιτείται για να διατηρεί η επιχείρηση ειδικά εξοπλισμένους χώρους.

Γ) Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη

Η δουλειά ενός προϊσταμένου διαφέρει από τη δουλειά ενός απλού υπαλλήλου. Ένας προϊστάμενος έστω και μικρού τμήματος ή κατωτέρου ιεραρχικού επιπέδου, πρέπει π.χ. να καθοδηγεί, να συντονίζει, και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να υλοποιεί ή να διευθετεί οτιδήποτε

φέρνει προσκόμματα στην ομαλή λειτουργία του τμήματός του κ.λ.π. Πρέπει δηλαδή, πέρα από τις ειδικές γνώσεις που θα διαθέτει σχετικά με το αντικείμενο του τμήματός του, να είναι εξοπλισμένος και με κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες οι οποίες θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο. Εκτός από κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο που θα πρέπει να αποκτήσουν, διαβάζοντας σχετικά με το τι είναι διοίκηση, οι υποψήφιοι προϊστάμενοι θα πρέπει να δοκιμάσουν και στην πράξη τις δυνάμεις τους, για να μπορέσει και η επιχείρηση να εκτιμήσει τις δυνατότητές τους. Έτσι σαν βασικές μέθοδοι των προϊσταμένων προτείνονται οι εξής:

1. *Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία*¹⁷ (on the job training)

Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο, καθόσον είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από το καθένα. Έτσι, σ' αυτή την περίπτωση τοποθετούμε τον εκπαιδευόμενο σε θέση «βοηθού προϊσταμένου», όπου με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται προσωπικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοικήσεως.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος μάθει να ενεργεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμός ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες ελέγχου, προσλήψεις προσωπικού κ.λ.π.) είναι λιγότερο χρήσιμη στο πεδίο

¹⁷ Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ.165-166

ανθρωπίνων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο ένας προϊστάμενος επικοινωνεί, υποκινεί και γενικά διευθύνει τους υφισταμένους του ή συμπεριφέρεται με τους συναδέλφους του, είναι κάτι το προσωπικό, είναι κάτι που πέρα από τις σχετικές γνώσεις, εξαρτάται από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του.

2. *Εναλλαγή θέσεων εργασίας*¹⁸ (job rotation): Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται, οριζόντια- από λειτουργία σε λειτουργία- αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση, για διάστημα 3-6 μηνών. Είναι από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο το στέλεχος και την επιχείρηση. Συγκεκριμένα ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματά τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της. Το ίδιο το στέλεχος δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού (σε μια μόνο λειτουργία π.χ. πωλήσεις, οικονομικά, παραγωγή) αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες που θα το βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα (π.χ. ανώτερο, ανώτατο στέλεχος), κάτι το οποίο ωφελεί και την ίδια την επιχείρηση.

Με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους να προσφέρει κάτι καινούργιο και διαφορετικό, ταραζώντας έτσι τα λιμνάζοντα νερά στα τμήματα που πηγαίνει. Αυτή η μετακίνηση του στελέχους από τμήμα σε τμήμα το βοηθά να γνωρίζει ανθρώπους και να αναπτύξει δίκτυο γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Αν η μετακίνηση γίνεται και σε διαφορετική χώρα τότε ο εκπαιδευόμενος, πέρα από το να

¹⁸ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2001,σελ.137-138

γνωρίζει την κουλτούρα των συνεργατών του, γνωρίζει και αυτή των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της προσθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημαντικό ακόμη όφελος για τον εκπαιδευόμενο προκύπτει από το γεγονός ότι, μέσα απ' αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος.

Αν και η δημοφιλής αυτή μέθοδος, εν τούτοις, παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα, όπως: (α) ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας ότι είναι βραχεία και προσωρινή η παραμονή του στην κάθε θέση, να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό του έργο, (β) να κουρασθεί ψυχολογικά από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά, (γ) «σπαταλάται» πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα-δραστηριότητες, ανθρώπους και να αναλάβει πραγματική δράση, (δ) ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να «ξεχασθεί» σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν οι ευκαιρίες και δυνατότητές του για εξέλιξη, (ε) ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι, στο (νέο) τμήμα όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος, να αντιδράσουν αρνητικά και να μην συνεργασθούν μαζί του.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα μπορούν να μειωθούν, αν γίνει κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός αυτών των μετακινήσεων. Αν, δηλαδή, σε κάθε μετακίνηση ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει διαφορετικές, περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες αν το σύστημα προαγωγών λαμβάνονται υπόψη οι επιδόσεις του στα τμήματα που είχε αναλάβει. Ακόμη, αν λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις, τα σχέδια σταδιοδρομίας του και οι προσωπικές του ικανότητες αλλά και δυσκολίες και αδυναμίες να μετακινηθεί, είτε σε κάποιο τμήμα-διεύθυνση είτε σε διαφορετικές και μακρινές τοποθεσίες (π.χ. από μια χώρα σε μια άλλη) και να

εξασφαλίζονται ουσιαστικές και αξιόπιστες αξιολογήσεις για τον εκπαιδευόμενο, από τους κάθε φορά προϊσταμένους του.

3. *Υπόδηση ρόλων*¹⁹ (Role playing): Σχηματίζεται μια ομάδα εκπαιδευομένων όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης στα οποία πρέπει να εκπαιδευτούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

4. *Πρακτική εξάσκηση* (in-basket exercise): Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται μ' 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.

5. *Θεωρητική εκπαίδευση*: Στην θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κ.λ.π. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις προηγούμενες μεθόδους, καθόσον αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα που θα τους απασχολήσουν ή θα τους απασχολούν.

Δ) Μέθοδοι, που αφορούν στα ανώτερα ηγετικά στελέχη

Τα ανώτερα στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα στον οποίο προϊστανται, πρέπει να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση, για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν κάποια μέρα θέση γενικού διευθυντή.

¹⁹ Σ. Ζευγαρίδης-Γ. Σταματιάδης, *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1997, σελ.325.

Τα στελέχη αυτά συνήθως έχουν ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικό με θέματα διοικήσεως και οπωσδήποτε διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες, καθόσον έχουν ήδη χρηματίσει συνήθως ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευσή τους μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη. Εκτός από τις μεθόδους αυτές μπορούμε να εφαρμόσουμε και τις εξής:

1. *Επιχειρηματικά παιχνίδια*²⁰ (Business games): Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1950, στην Αμερική, εφαρμόζεται ευρύτατα και σήμερα έχουν αναπτυχθεί παιχνίδια όχι μόνο γενικής χρήσης αλλά και ειδικά για επιμέρους βιομηχανικούς κλάδους. Τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε 5-6 ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μια την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα, κ.ά.). Όπως και στην πραγματικότητα, η κάθε ομάδα-επιχείρηση δεν γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης και πως επηρεάζουν τις δικές της επιλογές.

Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ικανότητα λήψης αποφάσεων (κυρίως οργάνωσης (η κάθε ομάδα οργανώνεται-ορίζει ρόλους στα μέλη της), προγραμματισμού και ηγεσίας. Ακόμη, οι συμμετέχοντες διαπιστώνουν οι ίδιοι πόσο αναγκαία είναι αλλά και πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και ομαδική εργασία. Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι το σχετικά υψηλό κόστος εφαρμογής, ιδίως αν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η ανάγκη όλοι οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα επίπεδο γνώσεων ή εμπειριών και πάνω και το περιορισμένο των εναλλακτικών λύσεων που τους δίνονται.

²⁰ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σελ.143-144.

2. *Εκπαίδευση «ευαισθησίας»²¹* (Sensitivity training): Όσο ψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει ένα στέλεχος, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευρύνει. 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 υφισταμένους του όσο και με τους ομοιοβάθμους του και τους ανωτέρους του. Για το σκοπό αυτό τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:

- ✘ να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων·
- ✘ να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους·
- ✘ να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους·
- ✘ να βελτιώσουν την ενημέρωσή τους 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·

Η ομάδα των εκπαιδευομένων αποτελείται από λίγα μέλη και η μορφή αυτή εκπαίδευσης βασίζεται στη συζήτηση. Η ομάδα μόνη της προτείνει τα θέματα που θέλει να συζητηθούν, ενώ ο πρωταρχικός ρόλος του εκπαιδευτή συνίσταται στο να συντονίζει τη συζήτηση και να παροτρύνει τους συμμετέχοντες να ασκήσουν κριτική, τόσο στη δική τους συμπεριφορά όσο και στη συμπεριφορά των άλλων μελών της ομάδας.

3. *Κέντρα αξιολόγησης* (Assessment centers): Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μέρος σε μια σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων, όπως π.χ.

²¹ Σ. Ζευγαρίδης- Γ. Σταματιάδης, *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1997, σελ. 326-327.

γραπτές δοκιμασίες, υπόδηση ρόλων, μέτρηση-ανάλυση στάσεων, ομαδικές συζητήσεις, διοικητικά παιχνίδια, κ.ά. για να διαπιστωθούν οι στάσεις τους, οι ικανότητες και τα ταλέντα τους στην άσκηση διοίκησης. Όταν τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως μέθοδος ανάπτυξης, οι στόχοι είναι: (α) ταυτόχρονα με την διαπίστωση των ικανοτήτων τους τα στελέχη να αναπτύξουν και τις διοικητικές τους ικανότητες και (β) με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να πάρουν οδηγίες και συμβουλές για το τι και πως πρέπει να κάνουν, ώστε να βελτιώσουν τα αδύνατα σημεία τους. Τα «κέντρα αξιολόγησης» είτε χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της επιλογής είτε στη διαδικασία εκπαίδευσης, είναι αρκετά αξιόπιστη, αλλά δαπανηρή μέθοδος.

4. *Περιπετειώδη ταξίδια*²² (Wilderness trips): Σκοπός των ταξιδιών αυτών, που διαρκούν 2-5 μέρες, 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 τη μέθοδο αυτή άλλες εκφράζουν σοβαρές επιφυλάξεις.

Οι μέθοδοι αυτές και ιδιαίτερα οι πιο εξειδικευμένες, επιβαρύνουν την επιχείρηση με κάποιο κόστος. Και, φυσικά, διερωτάται κανείς: αξίζει το 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.

Αν και είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίδραση της εκπαίδευσης στην αποδοτική συμπεριφορά των ατόμων, εν τούτοις προτείνονται οι εξής δυο απλοί τρόποι:

²² Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Αννικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ.169.

(α) Όπου είναι δυνατόν, μπορούμε να μετρήσουμε την επίδοση ενός ατόμου ή μιας ομάδας πριν και μετά την εκπαίδευσή τους και να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα.

(β) Να συγκρίνουμε την επίδοση δυο ομάδων, που εκτελούν το ίδιο είδος εργασίας, αλλά από αυτές τις ομάδες η μια έχει εκπαιδευτεί ενώ η άλλη όχι.

Πέρα όμως από αυτά, οποιαδήποτε μέθοδος εκπαίδευσης θα αποδώσει τα αποτελέσματα που μια επιχείρηση προσδοκά, μόνο όταν τα στελέχη, τα οποία συμμετέχουν, είναι ταυτισμένα με τους στόχους της οργάνωσης και η ένταση της υποκίνησης είναι υψηλή. Διαφορετικά, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα αποτύχει.

2.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή 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 αποτελεσματικότητά της. Παρά το γεγονός ότι γίνεται πολλή συζήτηση για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και επενδύονται τεράστια ποσά για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε εθνικό ή κοινοτικό (Ευρωπαϊκή Ένωση) επίπεδο, εν τούτοις, λίγη προσπάθεια καταβάλλεται για τη συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ενεργειών-προγραμμάτων. Αυτό είναι αληθές, τόσο για τις αμερικάνικες όσο και για τις ευρωπαϊκές και βέβαια και για τις ελληνικές επιχειρήσεις.²³ Η αξιολόγηση η οποία συνήθως γίνεται, περιορίζεται στη συμπλήρωση

²³ Ν. Παπαλεξανδρή, *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη*, 1997, σελ.16-17

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 δολάριο που ξοδεύει στην εκπαίδευση κερδίζει 30 δολάρια σε αυξημένη παραγωγικότητα.

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 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 το «πέρασμα» μιας πολιτικής.

- Η λανθασμένη άποψη ότι δεν επαρκεί ο χρόνος, για αξιολόγηση.

2.7.1 Επίπεδα ή κριτήρια αξιολόγησης²⁴

Από πλευράς επιχείρησης, ο τελικός σκοπός που επιδιώκεται με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά της σε οργανωσιακό και λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητάς 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 και επιχείρησης) που προέκυψαν εξ' ολοκλήρου από την εκπαίδευση.

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης γίνεται, με βάση τους στόχους ή τα κριτήριά της, σε τέσσερα επίπεδα, όπως τα πρότεινε το 1967 ο D. Kirkpatrick: Αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα (Πίνακας 2.7.1). Αν είναι δυνατόν η αξιολόγηση, για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, θα πρέπει να γίνεται και στα τέσσερα αυτά επίπεδα.

1. Πρώτο επίπεδο ή κριτήριο: Αντίδραση

Η αντίδραση των εκπαιδευομένων. Δηλαδή το πόσο ικανοποιημένοι είναι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα, τους χώρους εκπαίδευσης, κ.λ.π. 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 πρόγραμμά 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

²⁴ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ.152-153.

δικαιολογεί την επιλογή και το σχεδιασμό του προγράμματος και διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης, ενώ τα 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 ερωτηματολόγια στα οποία απαντούν οι εκπαιδευόμενοι, αμέσως μετά το τέλος της εκπαίδευσης (στις περισσότερες των περιπτώσεων τα σχόλια-κρίσεις είναι θετικά).

2. Δεύτερο επίπεδο ή 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' ανάγκην ότι μαθαίνουν. Ως μάθηση νοείται η απόκτηση-κατανόηση αρχών, εννοιών, πληροφοριών και δεξιοτήτων και αυτό είναι το οποίο πρέπει να αξιολογηθεί. Η αξιολόγηση γίνεται πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και κυρίως στο τέλος του προγράμματος εκπαίδευσης, με: α) γραπτές δοκιμασίες β) με προφορικές εξετάσεις γ) με τεστ απόδοσης και δ) με ασκήσεις προσομείωσης.

3. Τρίτο επίπεδο ή κριτήριο: Συμπεριφορά

Η απόκτηση γνώσεων έχει λίγη αξία 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 της δουλειάς εξαρτάται και από τη διάρθρωση και την υλοποίηση του προγράμματος αλλά και κυρίως από το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον

και κλίμα της επιχείρησης, όπου θα εφαρμοσθεί η νέα γνώση. 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 των εργαζομένων γίνεται, συνήθως στο τέλος της εκπαίδευσης και μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση απόδοσης την οποία θα κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευθέντων, οι συνάδελφοί τους και οι υφιστάμενοί 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 –συμπεριφορών, μετά την εκπαίδευση , καθώς και η συνέντευξη με τους εκπαιδευθέντες μπορούν να δώσουν ένα επίπεδο εκτίμησης για την αλλαγή συμπεριφοράς.

4. Τέταρτο επίπεδο ή κριτήριο: Αποτελέσματα

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 προκαθοριστεί 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 μη αξιολόγηση θα πρέπει να προσδιορισθεί σαφώς η σχέση εκπαίδευσης και βελτίωσης αποτελεσμάτων .

Όπως πρότεινε ο Kirkpatrick, 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.

Πίνακας 2.7.1 Τα τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης της εκπαίδευσης

Επίπεδο Αξιολόγησης	Ερωτήσεις που Πρέπει να Γίνουν	Μετρήσεις
Αποτελέσματα	Είναι η επιχείρηση ή μονάδα ή τμήμα, σε καλύτερη θέση λόγω της εκπαίδευσης	Ατυχήματα Ποιότητα Παραγωγικότητα Αποχωρήσεις Ηθικό Κόστη Κέρδη
Συμπεριφορά	Είναι διαφορετική η συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων, στη δουλειά, μετά την εκπαίδευση; Χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά την εκπαίδευσή τους;	Αξιολόγηση απόδοσης, από προϊστάμενο, συναδέλφους, πελάτες, υφισταμένους.Κρίσιμα περιστατικά. Συνεντεύξεις
Μάθηση	Σε ποιο βαθμό, οι εκπαιδευθέντες έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες, μετά την εκπαίδευση (απ' ότι είχαν πριν);	Γραπτές δοκιμασίες Προφορικές εξετάσεις Τεστ απόδοσης Ασκήσεις προσομοίωσης
Αντίδραση	Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εκπαιδευθέντες με αυτό καθ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης; Με τους εκπαιδευτές; Τους χώρους και μέσα εκπαίδευσης; Το βρίσκουν χρήσιμο; Τι προτάσεις κάνουν για να βελτιωθεί;	Ερωτηματολόγια

2.7.2 Σχέδια αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης για να έχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα, θα πρέπει να σχεδιαστεί κατάλληλα. Ένα σχέδιο αξιολόγησης περιλαμβάνει τη μέθοδο (π.χ. ερωτηματολόγιο, γραπτές εξετάσεις, παρατήρηση, κ.λ.π.) 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 να αλλαχθεί σε κάποια σημεία και να βελτιωθεί.

Η αξιολόγηση στα υπόλοιπα τρία επίπεδα όμως απαιτεί προσεκτικό 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 για να μετρηθεί και αξιολογηθεί η αλλαγή που μπορεί να έχει σημειωθεί σε αυτά τα τρία επίπεδα. Η πρώτη είναι να συγκριθούν οι εκπαιδευόμενοι, αφού συμπλήρωσαν την εκπαίδευσή τους, με το πώς ήταν πριν την εκπαίδευση και πώς είναι τώρα. Η δεύτερη στρατηγική είναι να συγκριθεί το επίπεδο μάθησης, η αλλαγή στη συμπεριφορά και στα αποτελέσματα της ομάδας που εκπαιδεύτηκε, 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:

- *Μια και έξω τελική αξιολόγηση.* Εδώ αξιολογείται η ομάδα των εκπαιδευομένων ως προς τρία κριτήρια-επίπεδα (Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα), αφού συμπληρώσει την εκπαίδευσή της.

Αφού όμως δεν υπάρχουν μετρήσεις από πριν δεν μπορούν να γίνουν συγκρίσεις, ούτε να αποδοθούν με βεβαιότητα τα αποτελέσματα της απόδοσης στην επίδραση της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, όταν επιδιώκεται να προσδιορισθεί αν επετεύχθη κάποιο αποτέλεσμα με την εκπαίδευση (π.χ. πόσα έμαθαν), αυτό το σχέδιο αξιολόγησης είναι αρκετό.

- *Αρχική και τελική αξιολόγηση.* Το σχέδιο αυτό δίνει πιο έγκυρα αποτελέσματα. Η ομάδα των εκπαιδευομένων αξιολογείται πριν την εκπαίδευση, για να διαπιστωθεί η όποια αλλαγή ή επίδραση σημειώθηκε και οφείλεται σε αυτήν. Αν εξασφαλιστεί 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.

- *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 εκπαίδευσή τους. Έτσι, είναι δυνατή η παρακολούθηση των όποιων αλλαγών στην απόδοση ή συμπεριφορά, εξ' αιτίας της εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, μπορεί να διαπιστωθεί ότι ένας εργαζόμενος, ενώ πριν την εκπαίδευσή του είχε βαθμιαία αλλά αργή βελτίωση στην απόδοσή 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 εργαζομένου.

- *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. Το μείον της πειραματικής αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι είναι, στην πράξη, 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 η πειραματική μέθοδος είναι εφικτή και δίνει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

2.8 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

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 τα κόστη. Είναι σκόπιμο λοιπόν κάθε επιχείρηση να υπολογίζει ένα δείκτη αποδοτικότητας των χρημάτων που ξοδεύει για την εκπαίδευση, κάνοντας κάποιες μετρήσεις. Στον πίνακα 2.8.1 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 τα κόστη εκπαίδευσης και στη συνέχεια να αποδοθεί μια δραχμική αξία σε κάθε όφελος-αποτέλεσμα, που προκύπτει από κάθε συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Στον πίνακα 2.8.2 παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά κόστη εκπαίδευσης, που πρέπει να υπολογισθούν²⁵.

²⁵ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα , 2001, σελ. 159-161

Πίνακας 2.8.1 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
Εκπαιδευτική δαπάνη ανά εργαζόμενο	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Συνολικές δαπάνες εκπαίδευσης÷συνόλου εκπαιδευθέντων	Π.χ. Η καλύτερη επιχείρηση στον κόσμο ξοδεύει 8.800€ ανά εκπαιδευόμενο
Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Σύνολο ωρών εκπαίδευσης÷συνόλου εκπαιδευθέντων	Π.χ. Μέσος όρος στο βιομηχανικό κλάδο
Μέσο ετήσιο ποσοστό θετικών κρίσεων, για το πρόγραμμα	Αντίδραση εκπαιδευόμενων	Σύνολο ατόμων που βαθμολόγησαν “καλό” ή “αποτελεσματικό”÷συνολικού αριθμού ατόμων	Π.χ. Μέσος όρος της πρώτης επιχείρησης στον κλάδο
Μέσο ποσοστό αποκτηθείσας γνώσης, ανά εκπαιδευτικό πρόγραμμα	Μάθηση	Μέσο ποσοστό αποκτηθείσας γνώσης για κάθε τάξη εκπαιδευομένων	Π.χ. Αντίστοιχο ποσοστό, των μεγαλύτερων επιχειρήσεων
Μέσο ποσοστό βελτίωσης απόδοσης, στη θέση εργασίας	Συμπεριφορά	Μέσος όρος βελτίωσης απόδοσης για κάθε τάξη εκπαιδευομένων	Π.χ. Η πρώτη επιχείρηση στον κλάδο ανακοίνωσε ποσοστό x στη βελτίωση της συμπεριφοράς των στελεχών της, που παρακολούθησαν σεμινάριο Ηγεσίας
Μειώσεις κόστους, ως αναλογία εκπαιδευτικών δαπανών	Αποτελέσματα	Οφέλη από μειώσεις σπατάλης και σκάρτων προϊόντων÷συνόλου εκπαιδευτικών δαπανών	Π.χ. Δείκτης απόδοσης εκπαιδευτικής επένδυσης, της μεγαλύτερης επιχείρησης

Πίνακας 2.8.2 Κόστη εκπαίδευσης

<p>Εφ' άπαξ κόστη</p> <p>Κόστος διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβές εκπαιδευτικών συμβούλων • Κόστος οπτικοακουστικών μέσων και εκπαιδευτικού υλικού
<p>Κόστη ανά προγράμματα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβές εκπαιδευτών • Έξοδα μετακίνησης και παραμονής εκπαιδευτών • Ενοίκια εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικών μέσων
<p>Κόστη ανά εκπαιδευόμενο</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μισθοί/Ημερομίσθια, κατά το χρόνο εκπαίδευσης • Έξοδα μετακίνησης, διατροφής και παραμονής • Κόστος εκπαιδευτικού υλικού (π.χ. βιβλία, σημειώσεις, κ.ά.)

2.9 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ²⁶

Παρά τις προσπάθειες, που καταβλήθηκαν τα τελευταία χρόνια, υπάρχουν ακόμα σοβαρές αδυναμίες της ΤΕΕ, που εντοπίζονται σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του ΟΑΕΔ:

- Στην έλλειψη υποδομής και προγραμματισμού της.
- Στη λειτουργία ειδικοτήτων με περιορισμένες προοπτικές απασχόλησης για τους σπουδαστές μετά το τέλος της εκπαίδευσής τους.
- Στην έλλειψη ειδικοτήτων, που θα αποτελούσαν στήριγμα για την προώθηση του ρόλου των ΜΜΕ στον τόπο μας και
- Στη χαμηλή ποιότητα αναλυτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Επειδή , πολλές από τις αδυναμίες αυτές υπάρχουν και σήμερα, για το λόγο αυτό καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε σύντομα να γίνει ουσιαστική η συμμετοχή της ΤΕΕ στην ανάπτυξη των ΜΜΕ και γενικότερα, στη δημιουργία μιας αυτοδύναμης οικονομικής ανάπτυξης. Πώς όμως μπορεί να γίνει αυτό πραγματικότητα;

Ουσιαστική συμμετοχή της ΤΕΕ στην ανάπτυξη της οικονομίας και ειδικότερα στην ανάπτυξη των ΜΜΕ κατά την άποψη του ΟΑΕΔ σημαίνει:

Α) Συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων μερών: Τα οφέλη, που προκύπτουν από την ΤΕΕ, μοιράζονται μεταξύ των εργοδοτών, των εργαζομένων και γενικότερα στο κοινωνικό σύνολο. Κατά συνέπεια το κόστος της ΤΕΕ πρέπει να βαρύνει τους εργοδότες με τη μορφή απώλειας παραγωγής, ζημιών κ.λπ. κατά τη διάρκεια της πρακτικής εξάσκησης μαθητευόμενων στο χώρο της δουλειάς, τους εργαζόμενους (απώλεια χρόνου κατά τη διάρκεια της σχολικής εκπαίδευσης, μειωμένες αποδοχές) και τέλος, το κράτος (κόστος παροχής ΤΕΕ, κίνητρα για την παροχή πρακτικής εξάσκησης κ.λπ.).

Κατά συνέπεια, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της πορείας της ΤΕΕ αφορά όλους τους κοινωνικούς εταίρους, το κράτος, τους εργοδότες και τους

²⁶ Σ. Ζευγαρίδης- Γ. Σταματιάδης, *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1997, σελ. 329-334.

εργαζόμενους. Η συνεργασία αυτή δεν θα πρέπει να' ναι τυπική, δηλαδή θεσμοθετημένη, αλλά ουσιαστική. Έτσι η ΤΕΕ θα κατευθύνεται με βάση τις τρέχουσες ανάγκες των παραγωγικών τάξεων, το εθνικό, περιφερειακό και τα τοπικά προγράμματα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, και τέλος, τις απόψεις εκπροσώπων των εργατικών τάξεων.

Στην έκταση, που το πρόγραμμα ΤΕΕ απαιτεί εκπαίδευση και στον εργασιακό χώρο, συνυπεύθυνοι για την ποιότητα της ΤΕΕ είναι οι εκπαιδευτικοί φορείς και οι παραγωγικές τάξεις. Άρα η ποιότητα της ΤΕΕ εξαρτάται από το βαθμό συνεργασίας μεταξύ αυτών των φορέων, και ακόμη σε κατώτερο επίπεδο, μεταξύ των ίδιων των εκπαιδευτών ή εργοδοτών των παραγωγικών μονάδων. Ιδιαίτερα για τους τεχνίτες εφαρμογής, η πρακτική εξάσκηση και απόκτηση εμπειρίας στον εργασιακό χώρο θεωρείται απαραίτητη.

Δυστυχώς όμως, αυτό, που κατά κανόνα παρατηρείται, είναι η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των υπεύθυνων της ΤΕΕ και των παραγωγικών τάξεων, πράγμα που αποδεικνύεται με την ετεροαπασχόληση των σπουδαστών μέσης ή ανώτερης εκπαίδευσης, μέσα στον εργασιακό χώρο. Και αυτό δεν αφορά μόνο τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και τον δημόσιο (δημόσιες επιχειρήσεις).

Κάτι που αναμφίβολα, μακροχρόνια τουλάχιστον, στρέφεται κατά των ίδιων των εργοδοτών, των εργαζομένων και ολόκληρου του κοινωνικού συνόλου. Αυτό μάλιστα ισχύει περισσότερο για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Και όσον αφορά μεν το δημόσιο, μια τέτοια τακτική βλάπτει οπωσδήποτε το κοινωνικό σύνολο αφού δεν προάγει την παραγωγικότητα της εργασίας, και άρα, την καλύτερη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, που απορροφά ο δημόσιος τομέας.

Όσον αφορά δε τον ιδιωτικό τομέα, μπορεί η ίδια τακτική να αποφέρει μικρά οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση και αυτό μόνο βραχυχρόνια. Διότι μακροχρόνια η τακτική αυτή στρέφεται κατά της ανταγωνιστικότητας, και επομένως, της βιωσιμότητας της επιχείρησης και ακόμη ενάντια στο επίπεδο ανταγωνιστικότητας ολόκληρης της ελληνικής οικονομίας.

Τα αίτια αυτά του φαινομένου πρέπει να αναζητηθούν:

- Στην άποψη αρκετών εργοδοτών, που θεωρούν ότι το εργατικό κόστος των εκπαιδευομένων είναι υψηλότερο της αξίας του παραγόμενου έργου τους. Θα πρέπει όμως να γίνεται αυστηρή αξιολόγηση του παραγόμενου έργου τους στο διάστημα

της πρακτικής τους εκπαίδευσης; Ή μήπως η μειωμένη παραγωγικότητά τους θα πρέπει να θεωρηθεί σαν ένα μέρος του κόστους, που συνεπάγεται η ΤΕΕ για τις παραγωγικές τάξεις; Είναι σκόπιμο να συγκρίνουμε το σημερινό παραγόμενο έργο του εκπαιδευόμενου ή με το μελλοντικό; η επιδότηση εξάλλου, αποβλέπει σ' αυτό ακριβώς το πράγμα. Να μειώσει το κόστος της πρακτικής εξάσκησης των εκπαιδευόμενων στο χώρο εργασίας.

- Στο ίδιο εκπαιδευτικό σύστημα, που παρουσιάζει αδυναμία ευελιξίας ως προς τις ανάγκες της οικονομίας μας σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Σαν αποτέλεσμα, οι εκροές του εκπαιδευτικού συστήματος δεν συμπίπτουν με τις εισροές του εργατικού δυναμικού στην παραγωγική διαδικασία. Οι διαφορές μπορεί να είναι ποιοτικές και ποσοτικές.

- Στην έλλειψη οργανωμένης παραγωγικής διαδικασίας των επιχειρήσεων, που συνεπάγεται την έλλειψη συγκεκριμένων θέσεων απασχόλησης με ορισμένα προκαθορισμένα προσόντα. Ακόμη ,στην έλλειψη ή αδυναμία της επιχείρησης να διαθέσει έμπειρα τεχνικά στελέχη για την πρακτική εξάσκηση στο χώρο εργασίας. Θεωρείται ότι μια τέτοια ενέργεια θα σήμαινε απώλεια παραγόμενου προϊόντος για την επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τα κέρδη της.

Β) Ο εκπαιδευτικός φορέας σε συνεργασία με τον εργοδότη δε συμφωνούν σ' ένα ενιαίο απόλυτα πρόγραμμα εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας, που να ανταποκρίνεται απόλυτα στην αντίστοιχη θεωρητική κατάρτιση του εκπαιδευόμενου.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι είτε ο εργοδότης προσλαμβάνει ένα σπουδαστή σαν εκπαιδευόμενο, είτε τον προσλαμβάνει μετά το τέλος της σχολικής του εκπαίδευσης, πρέπει να τον βοηθήσει στα αρχικά στάδια για την απόκτηση κάποιας εμπειρίας και αξιοποίησης των θεωρητικών του γνώσεων.

Αν οι εργοδοτικές οργανώσεις δεν κατανοήσουν έγκαιρα την αναγκαιότητα της πρακτικής εξάσκησης στο χώρο της δουλειάς , ώστε να βοηθήσουν, όσο γίνεται, για το σκοπό αυτό, τότε είναι βέβαιο ότι και το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό θα χαρακτηρίζεται από ημιμάθεια λόγω ετεροαπασχόλησης ή ανεπαρκούς πρακτικής κατάρτισης, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εμπέδωση θεωρητικών γνώσεων. Αυτό θα' χει αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, στην ανταγωνιστικότητά της, και άρα, στην βιωσιμότητά της.

Σήμερα με τον οξύ διεθνή ανταγωνισμό, η βελτίωση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού δεν είναι καθήκον μόνο των εκπαιδευτικών φορέων της χώρας. Ο ανταγωνισμός αυτός ίσως είναι οξύτερος για τις ΜΜΕ με μικρή οικονομική επιφάνεια. Για να υπάρχουν οφέλη των παραγωγικών τάξεων από την ένταξή μας στην ΕΟΚ, λόγω της διεύρυνσης της αγοράς αγαθών, που θα μπορούν να διαθέσουν τα προϊόντα τους, βασική προϋπόθεση είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Αυτό δεν μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο με τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού τους, την καλύτερη οργάνωση της παραγωγής τους, την τυποποίηση και οργάνωση διάθεσης των προϊόντων τους στην εσωτερική και εξωτερική αγορά αγαθών, αλλά και με την καλύτερη αξιοποίηση του συντελεστή εργασίας. Βασική δε προϋπόθεση αυτής της αξιοποίησης είναι η καλύτερη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.

Είναι απαράδεκτο η εκπαίδευση να συμβάλλει μόνο κατά 4% στο ρυθμό ανάπτυξης του ΑΕΠ. Σε καμία χώρα της ΕΟΚ, εξάλλου δεν παρατηρείται τόσο μικρό ποσοστό αποφοίτων ΤΕΕ στο σύνολο της μέσης γενικής εκπαίδευσης. Στην Ελλάδα το ποσοστό φτάνει 28% ενώ ο μέσος όρος των χωρών της ΕΟΚ ξεπερνάει το 40%.

Γ) Διαρκής επιμόρφωση του προσωπικού των ΜΜΕ: Δεν είναι μόνο ο σωστός προγραμματισμός της ΤΕΕ και η συνεργασία με τις παραγωγικές τάξεις για την κάλυψη αναγκών, που θα μας εξασφαλίσουν υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας σε υψηλά επίπεδα. Αυτό σημαίνει συστηματική παρακολούθηση όλων των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα-ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ.

Χρειάζεται η ενημέρωση σε θέματα τεχνολογικής εξέλιξης, εξέλιξης των προτιμήσεων των καταναλωτών στην εσωτερική και εξωτερική αγορά αγαθών, αγοράς νέων πρώτων υλών, νέων μεθόδων παραγωγής, τυποποίησης, προώθησης κ.λπ. των παραγόμενων προϊόντων. Κι εδώ ο ρόλος της τεχνικής επιμόρφωσης των τεχνικών εφαρμογής και ανώτερων στελεχών των παραγωγικών μονάδων είναι αποφασιστικής σημασίας.

Η επιμόρφωση αφορά τους ήδη εργαζόμενους σε μια επιχείρηση και στοχεύει στην ενημέρωσή τους για τις εξελίξεις, που σημειώνονται στο χώρο τους. Η επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού δεν εξασφαλίζει βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας μόνο στατικά, αλλά δυναμικά. Δυστυχώς, στο θεσμό της διαρκούς επιμόρφωσης του εργατικού μας δυναμικού βρισκόμαστε πολύ πίσω, ενώ ζούμε και

αναπτυσσόμαστε σ' έναν κόσμο, που συνέχεια μεταβάλλεται οικονομικά και κοινωνικά.

Θα πρέπει οι εργαζόμενοι, που κατέχουν συγκεκριμένες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις, διαρκώς να βελτιώνονται. Για να υλοποιηθεί αυτό χρειάζεται η δραστηριοποίηση όλων των παραγωγικών τάξεων και η ουσιαστική παροχή τεχνικής βοήθειας από το κράτος.

Το να ασχολείται ένας νέος σε ειδικότητα διαφορετική, από εκείνη που κατέχει, ίσως οφείλεται στην κακή επιλογή του όσον αφορά τις προοπτικές απασχόλησής του μετά την εκπαίδευση ή στην ανεπαρκή του εκπαίδευση. Αν όμως ένας πεπειραμένος τεχνίτης απασχολείται για πολλά χρόνια σε μια ειδικότητα, που διαχρονικά τείνει να εξαφανιστεί, αυτό οφείλεται στην τεχνολογική εξέλιξη και στις νέες μεθόδους παραγωγής.

Και στις δυο όμως περιπτώσεις η εκπαίδευση, θα συμβάλλει στη λύση του προβλήματος. Η εκπαίδευση όχι μόνο θα βελτιώσει την παραγωγικότητα της εργασίας και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, αλλά συμβάλλει και στην επίλυση του προβλήματος της διαρθρωτικής ανεργίας.

Πράγματι, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που στον ίδιο γεωγραφικό χώρο υπάρχει ταυτόχρονα έλλειψη μιας ειδικότητας και υπερπροσφορά μιας άλλης. Αυτό αποτελεί εμπόδιο στην ίδρυση και ανάπτυξη των ΜΜΕ, ενώ, παράλληλα, δημιουργεί οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα, αφού αποτελεί τη βασική αιτία διαρθρωτικής ανεργίας και μια από τις αιτίες του πληθωρισμού στη χώρα μας.

ΜΕΡΟΣ 3

3.1 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.2.1 Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ)

3.2.2 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ)

3.2.3 Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ)

ΜΕΡΟΣ 3

3.1 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ²⁷

²⁷ Γρηγορίου Λ. Παγκάκη, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις ΑΝΤ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Κομοτηνή, 1998, σελ.168-170.

Στις χώρες της Ευρώπης έχει γίνει αποδεκτό ότι τα προγράμματα ανανέωσης των γνώσεων των υπαλλήλων, είναι όχι, απλώς επιθυμητά, αλλά και αποτελεσματικά για τους παρακάτω λόγους:

- Οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε εξειδικευμένους τεχνικούς τομείς, πρέπει να ανανεώνουν τις γνώσεις τους, ώστε να συμβαδίζουν με την εξέλιξη της τεχνολογίας.

- Οι αρχές της σύγχρονης διοίκησης (Management) πρέπει να γίνουν γνωστές σε όλα τα διοικητικά στελέχη και ιδιαίτερα σε εκείνα τα στελέχη που προορίζονται για τις ανώτερες και ανώτατες θέσεις. Τα στελέχη που είναι στους ανώτερους και ανώτατους βαθμούς, χρειάζονται ανακούφιση από την καθημερινή ρουτίνα, η οποία επιτυγχάνεται με μικρής διάρκειας προγράμματα. Τέτοιας μορφής προγράμματα πραγματοποιούνται στη Δανία, στην Ισπανία και τελευταία στην Ιταλία. Παρόμοια προγράμματα απαντώνται επίσης στην Ολλανδία με έμφαση στον τομέα της οργάνωσης και των μεθόδων εργασίας. Στην κατηγορία αυτή υπάγεται και η Μεγάλη Βρετανία με τα προγράμματα επιμόρφωσης που πραγματοποιούνται στο Administrative Staff College At Henley²⁸ και στο Civil Service College²⁹, που ιδρύθηκε και λειτουργεί από το 1970.

Μετά από την σύντομη επισκόπηση στις χώρες της Ευρώπης κρίνεται απαραίτητο να ερευνηθεί ο θεσμός της επιμόρφωσης στην Ελλάδα. Ο νόμος 1811/1951 πρόβλεψε και περιέλαβε στις διατάξεις του το θεσμό της επιμόρφωσης. Την ανάγκη της επιμόρφωσης επισήμανε αργότερα στην έκθεσή του ο George Langrod. Από το 1963 άρχισαν δειλά-δειλά να γίνονται τα πρώτα βήματα με αποστολές υπαλλήλων στις χώρες της Ευρώπης.

Το 1968 με τον Α.Ν. 340/1968 ιδρύεται το Κέντρο Μετεκπαιδύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.) και το 1975 με το

²⁸ Brown R., *The Administrative Process in Britain*, Methuen and Co. Ltd, London, 1976, σελ.58-63.

²⁹ Fulton Report, *Το Προσωπικό της Δημόσιας Διοικήσεως στην Αγγλία*, 1972, παρ. 97-114.

Ν.232/1975 ιδρύεται η Σχολή Επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων (ΣΕΔΥ). Με τον τελευταίο αυτό νόμο μπορεί να λεχθεί ότι η επιμόρφωση αρχίζει να συστηματοποιείται.

Αξίζει να μνημονευθούν ακόμη ορισμένοι φορείς επιμόρφωσης που υπάρχουν στην Ελλάδα και είναι:

-Στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας έχει ανατεθεί η ταχύρυθμη εκπαίδευση των υπαλλήλων σε ξένες γλώσσες.

-Στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων έχει ανατεθεί η εποπτεία του Κέντρου Διπλωματικών Σπουδών.

Εκ πρώτης όψεως μπορεί να λεχθεί, ότι οι παραπάνω φορείς υπερκαλύπτουν τις ανάγκες επιμόρφωσης των στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Σε ότι αφορά τους ιδιωτικούς φορείς δε μπορεί να γίνει ιδιαίτερος λόγος, γιατί η συμμετοχή δημοσίων υπαλλήλων στα προγράμματά τους είναι περιπτωσιακή.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο θεσμός της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης στη χώρα μας έχει σημειώσει σημαντικά βήματα προόδου με την ίδρυση των φορέων. Μια θετική διαπίστωση όμως δε μπορεί να αφήνει ήσυχη τη Δημόσια Διοίκηση. Αντίθετα επιβάλλεται να την κάνει να ανησυχεί και να επιδιώκει συνεχείς βελτιώσεις.

Με το θεσμό της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης επιτυγχάνεται:

- 1) Η αύξηση γνώσεων με νέες
- 2) Η υιοθέτηση στάσεων και συμπεριφοράς προσανατολισμένων στην επίτευξη κοινών σκοπών και στόχων και
- 3) Θεώρηση προβλημάτων του συναλλασσόμενου πολίτη ή καταναλωτή με προσέγγιση ανθρωποκεντρική προβάλλοντας το εμείς (συλλογική θεώρηση) αντί του εγώ (ατομική θεώρηση).

Με το θεσμό της εκπαίδευσης παρέχεται η δυνατότητα για περαιτέρω καλλιέργεια, ανάπτυξη και ανάδειξη των στελεχών που θα

κληθούν να αναλάβουν θέσεις υψηλής ευθύνης και θα οδηγήσουν τον οργανισμό σε επιτεύξεις.

3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.2.1 Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ)

Τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ιδρύθηκαν το 1983 (Ν.1404/83), όταν καταργήθηκαν τα μέχρι τότε *Κέντρα Ανωτέρας Τεχνικής & Επαγγελματικής Εκπαίδευσης* (ΚΑΤΕΕ) τα οποία αποτελούσαν ιδρύματα, ανήκοντα στην τότε ανώτερα εκπαίδευση και είχαν χρηματοδοτηθεί από την Διεθνή Τράπεζα προς τη τότε κυβέρνηση για να καλύψει με στελέχη την ανάπτυξη της ελληνικής βιομηχανίας. Το 1983 καταργήθηκαν οι τότε βαθμίδες της Ανώτερης και Ανώτατης Εκπαίδευσης και θεσπίστηκε η βαθμίδα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στην οποία εντάχθηκαν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ).

Τα ΤΕΙ διαφέρουν από τα ΑΕΙ στο ότι οι σπουδές στα ΤΕΙ έχουν σαφή τεχνολογικό προσανατολισμό, δηλαδή:

- Δίνεται μεγαλύτερο βάρος στην εφαρμογή επιστημονικών γνώσεων παράλληλα με την θεωρητική ανάπτυξή τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την δημιουργία και λειτουργία εργαστηριακών τμημάτων και με την εκπόνηση εργασιών εφαρμογής στη διάρκεια και στο τέλος των σπουδών.
- Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην απόκτηση ικανοτήτων εφαρμογής των επιστημονικών γνώσεων πριν από τη λήψη πτυχίου, μέσω της υποχρέωσης της εξάμηνης πρακτικής εξάσκησης σε θέση αντίστοιχη με την ειδικότητα του πτυχίου. Η εξάμηνη πρακτική άσκηση είναι αναπόσπαστο μέρος των σπουδών.

- Το εκπαιδευτικό προσωπικό επιλέγεται με τέτοιο τρόπο ώστε, πέρα από την θεωρητική κατάρτιση και εξειδίκευση, να διαθέτει σημαντική πολυετή επαγγελματική εμπειρία εφαρμογής των επιστημονικών γνώσεων στην παραγωγή, έτσι ώστε να είναι σε θέση να μεταφέρει στους σπουδαστές όχι μόνο θεωρητικές αλλά και εφαρμοσμένες γνώσεις.

Η ειδικότερη αποστολή των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, σύμφωνα με τον ιδρυτικό τους νόμο είναι:

α) Να παρέχουν θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση επαρκή για την εφαρμογή επιστημονικών, τεχνολογικών καλλιτεχνικών ή άλλων γνώσεων και δεξιοτήτων στο επάγγελμα.

β) Να συμβάλλουν στη δημιουργία υπεύθυνων πελατών, ικανών να συνεισφέρουν ως στελέχη εφαρμογής στα πλαίσια του δημοκρατικού προγραμματισμού, στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας.

γ) Να υλοποιήσουν το δικαίωμα δωρεάν Παιδείας κάθε Έλληνα πολίτη, ανάλογα με τις κλίσεις του και με όσα προβλέπουν οι σχετικοί νόμοι.

Η σημασία ύπαρξης των ΤΕΙ είναι σπουδαία διότι:

α) Συμβάλλουν στον επαγγελματικό προσανατολισμό, τόσο των σπουδαστών τους, όσο και των νέων γενικότερα.

β) Διατηρούν αμφίδρομη σχέση με τις αντίστοιχες παραγωγικές μονάδες και οργανωμένους κλάδους της οικονομίας της περιφέρειάς τους.

γ) Συνεργάζονται μεταξύ τους ή με άλλα Εκπαιδευτικά ή Τεχνολογικά Ιδρύματα ή φορείς ή υπηρεσίες ή φορείς ή υπηρεσίες του εσωτερικού ή εξωτερικού, για την επίτευξη της αποστολής τους.

δ) Υπηρετούν την ανάγκη για συνεχιζόμενη εκπαίδευση των αποφοίτων τους και για διαρκή επιμόρφωση του ελληνικού λαού.

ε) Παίρνουν μέρος σε ερευνητικά προγράμματα πάνω σε θέματα εφαρμογής της τεχνολογίας.

Στα ΤΕΙ παρέχονται γενικότερες γνώσεις υποδομής που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ενός κύκλου δραστηριοτήτων και αποτελούν ένα ελάχιστο σταθερό υπόβαθρο της επαγγελματικής υπόστασης των εκπαιδευομένων, που συμπληρώνεται με την απόκτηση προχωρημένων γνώσεων και ικανοτήτων οι οποίες είναι μετατρέψιμες και προσαρμόσιμες στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της οικονομίας και της κοινωνίας. Παρέχονται σύγχρονες και ειδικευμένες γνώσεις στο ειδικό αντικείμενο των σπουδών, ώστε να έχουν ευχέρεια και απόδοση στην επαγγελματική απασχόληση.

3.2.2 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ)

Η ραγδαία εξέλιξη της γνώσης καθώς και ο ανταγωνισμός που διαρκώς εντείνεται, καθιστούν τη διαρκή επαγγελματική κατάρτιση, αναγκαίο και μόνιμο θεσμό για τις εταιρίες και τα στελέχη που επιθυμούν να βρίσκονται μέσα στις εξελίξεις.

Σκοπός των ΚΕΚ είναι: 1) να μεταφέρει, προσαρμόζοντας στην Ελληνική πραγματικότητα τις τεχνολογικές εξελίξεις, επιστημονικές μεθόδους και τεχνικές που αναπτύσσονται διεθνώς στους χώρους του Management, Marketing, Πωλήσεων, Ποιότητας, Παραγωγής, Logistics. 2) η υλοποίηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης που απευθύνονται είτε σε ανέργους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ και απόφοιτους Λυκείου είτε σε εργαζόμενους.

3.2.3 Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (IEK)

Τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης είναι ένας θεσμός ο οποίος δημιουργήθηκε το 1992 για να καλύψει την μεταλυκειακή εκπαίδευση έξω από το χώρο των ΑΕΙ και ΤΕΙ.

Στόχος του είναι η κατάρτιση και εξειδίκευση των νέων σε ειδικότητες αιχμής. Το δίπλωμα που παρέχει είναι επίσημα αναγνωρισμένο στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Γι' αυτό και κάθε απόφοιτος ΙΕΚ έχει το δικαίωμα να εργασθεί σε οποιαδήποτε χώρα της ΕΟΚ επιθυμεί, σε ειδικότητα αντίστοιχη με αυτή του τίτλου σπουδών του.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο θεσμός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού έχει καταξιωθεί, έχει αναγνωρισθεί, έχει αποκτήσει τους δικούς του φορείς και τελικά έχει γίνει αποδεκτός τόσο στο πολιτικό όσο και στο διοικητικό επίπεδο, ανεξάρτητα από τις ταλαντεύσεις που σημειώθηκαν στο πέρασμα του χρόνου.

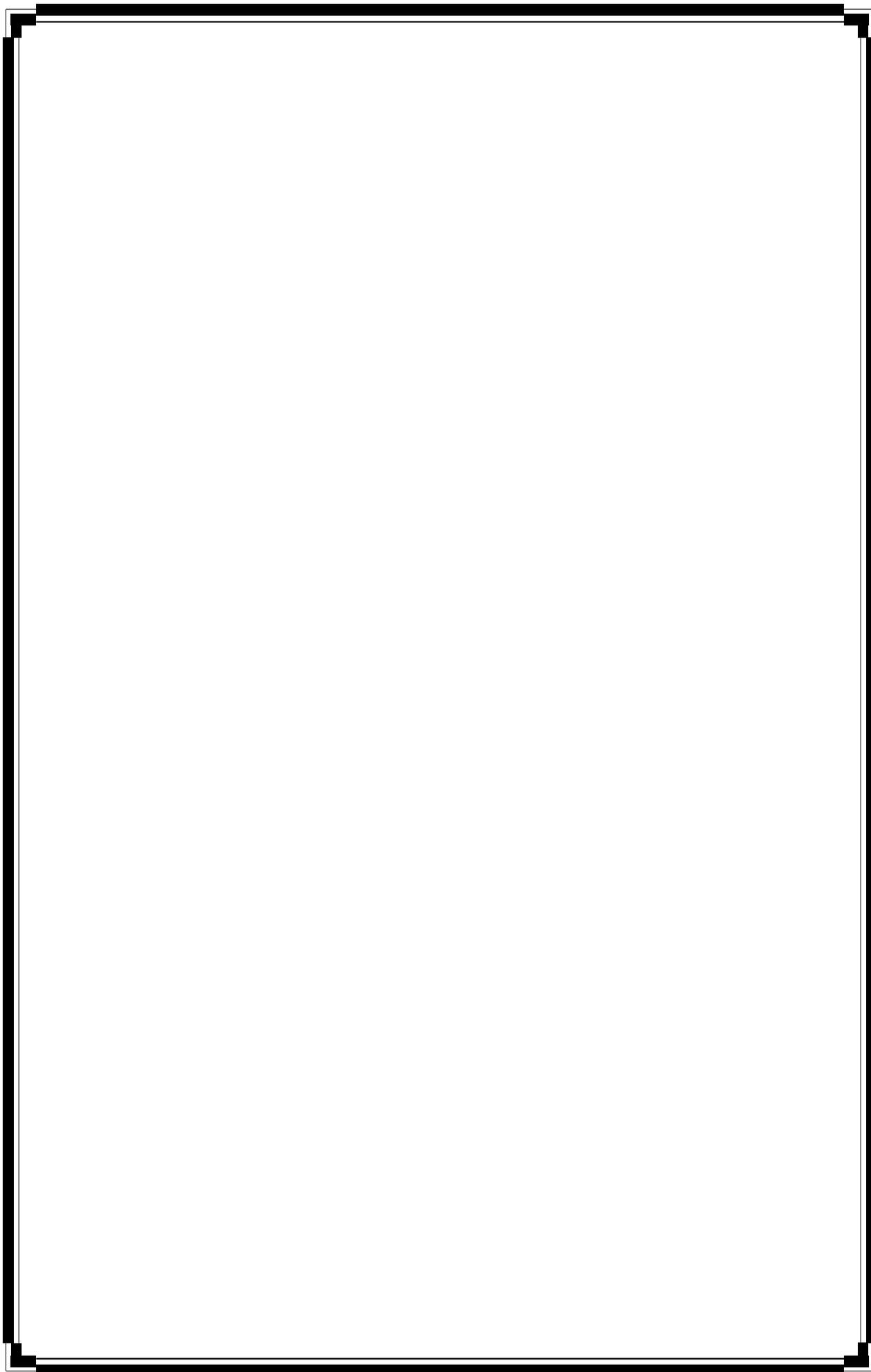
Το ερώτημα που ανακύπτει μετά από την παρουσίαση του θεσμού της εκπαίδευσης είναι γενικό. Μας χρειάζεται αυτός ο θεσμός; Η απάντηση είναι καταφατική σε κάθε περίπτωση, για τους παρακάτω λόγους:

- Το εκπαιδευτικό σύστημα έχει ως σκοπό τη δημιουργία πολιτών κατάλληλα εκπαιδευμένων οι οποίοι θα επιβιώσουν στο κοινωνικό περιβάλλον και θα αντεπεξέρχονται στο διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν ως σκοπό την εκπαίδευση του ανθρώπου ως πολίτη και κατά δεύτερο ως επαγγελματία.

- Με το θεσμό της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η αύξηση των γνώσεων με νέες, η υιοθέτηση στάσεων και συμπεριφοράς προσανατολισμένων στην επίτευξη κοινών σκοπών και στόχων.

- Με το θεσμό της εκπαίδευσης παρέχεται η δυνατότητα για περαιτέρω καλλιέργεια, ανάπτυξη και ανάδειξη των στελεχών που θα κληθούν να αναλάβουν θέσεις υψηλής ευθύνης και θα οδηγήσουν τον οργανισμό σε επιτεύξεις.

Τέλος κατακλείδι η εκπαίδευση συμβαδίζει με τη ταχύτητα αλλαγής του κοινωνικού, πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Αννικούλα, Θεσσαλονίκη.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.

Μύρων Μ. Ζαβλανός, (1999), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.

Σ. Ζευγαρίδης-Γ. Σταματιάδης, (1997), *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.

Eurostat και CEDEFOP, (1999), « Έρευνα για τη συνεχή Επαγγελματική Εκπαίδευση», Το ΒΗΜΑ.

Νικόλαος Β. Μαντάς, (1992), *Διοίκηση Προσωπικού*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Ν. Παπαλεξανδρή, (1997), *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη*, Αθήνα.

Νίκος Δήμου, (1999), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.

Γρηγόρης Α. Παγκάκης, (1998), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις ANT. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Κομοτηνή.