

**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΚΟΡΚΟΛΗ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	5
1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	6
1.3 ΑΙΤΙΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	7
1.4 ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ- ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	14
2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ / ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	16
2.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	18
2.3 ΠΛΗΡΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΑΠΟ ΕΞΩ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ- ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ).....	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	21
3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΙΔΕΙΑ	23
3.3 Η ΑΤΥΠΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	24
3.4 ΓΙΑΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ.....	26
3.4.1 ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	27
3.5 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	28
3.6 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	32

3.7 ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	34
3.8 ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	36
3.9 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	38
3.9.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	41
3.9.2 ΑΠΟ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΡΧΙΖΕΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ).....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ- ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

4.1 ΑΡΧΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	48
4.2 ΠΟΙΕΣ ΠΑΓΙΔΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΓΟΝΤΑΙ ΟΤΑΝ ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	52
4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	53
4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	55
4.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....	61
4.6 ΠΩΣ ΜΕΤΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	68
4.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	69
4.8 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ / ΕΡΕΥΝΑ.....	74
4.8.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ / ΕΡΕΥΝΑ.....	75
4.8.2 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΤΡΙΕΤΙΑ / ΕΡΕΥΝΑ.....	77
4.9 ΠΕΡΙΛΗΨΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ.....	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	81
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις, ο γρήγορος ρυθμός μεταβολών των συνθηκών του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, η ένταση του ανταγωνισμού στο διεθνή χώρο και οι ενοποιήσεις των αγορών, κυρίως της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθιστούν αναγκαίο τον προγραμματισμό για την ανάπτυξη και επιβίωση των επιχειρήσεων.

Έρευνες που έχουν γίνει κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν έναν υγιή και καλομελετημένο προγραμματισμό, έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν και δεν έχουν στρατηγικούς προσανατολισμούς αλλά αντιδρούν παθητικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Η αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων, που διαθέτει μια κοινωνία, είναι πρωταρχικός σκοπός της οικονομικής πολιτικής και του προγραμματισμού, αφού επηρεάζει άμεσα την οικονομική δραστηριότητα και την ευημερία. Ορθολογική αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων σημαίνει μεγάλη παραγωγή και άρα ικανοποίηση περισσότερων αναγκών. Παραπέρα ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής είναι ο άνθρωπος με την εργασία του, ενώ το μέγεθος της απασχόλησης είναι ενδεικτικό του επιπέδου της ευημερίας του πληθυσμού. Εξάλλου το μέγεθος της απασχόλησης, συγκρινόμενο με την συνολική προσφορά εργασίας, δείχνει το τμήμα του εργατικού δυναμικού που παραμένει άνεργο και το οποίο αποτελεί το διαφυγόν όφελος της οικονομίας από την ελλιπή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων που υπάρχουν. Συνεπώς, η ανεργία σημαίνει υψηλό ατομικό και κοινωνικό κόστος, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μακροχρόνιο άνεργο ο οποίος στερείται του εισοδήματος από άλλες πηγές.

Στις σύγχρονες κοινωνίες και οικονομίες, ο κάθε εργαζόμενος σε μια επιχείρηση καλείται να συνεισφέρει όχι μόνο την μυϊκή του δύναμη στην εκτέλεση εργασιών, αλλά κυρίως τη σκέψη του για τη σωστή εκτέλεση και συνεχή βελτίωση των σύγχρονων ρουτινών, που διαρκώς και περισσότερο γίνονται ρουτίνες διανοητικές.

Έτσι είναι προφανές¹ ότι ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίζεται ο εργαζόμενος αυτός, για να μπορεί ακριβώς να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της εργασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αναπόφευκτα θα διαφέρει από την αντιμετώπιση ενός εργαζομένου από τον οποίο κυρίως ζητείται μόνο η καταβολή μυϊκού έργου.

Στις δεκαετίες που πέρασαν δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στην μελέτη των προβλημάτων του εργασιακού χώρου. Τα διευθυντικά στελέχη ανέπτυξαν και εφάρμοσαν νέες μεθόδους διεύθυνσης και οργάνωσης της εργασίας.² Οι επιστήμονες διατύπωσαν θεωρίες και εφάρμοσαν νέες μεθόδους για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι απαίτησαν καλύτερη ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο. Οι κυβερνήσεις υιοθέτησαν θεσμικές και νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούσαν και αποσκοπούσαν στη βελτίωση των συνθηκών της εργασίας και της ποιότητας στον εργασιακό χώρο, αλλά και στην ανάπτυξη υψηλότερου επιπέδου εργατικής υπευθυνότητας και συμμετοχής στη διοίκηση των οργανώσεων.

¹ Κιόχος Α. Πέτρος - Παπανικολάου Γ, *Προγραμματισμός δράσεως Επιχειρήσεων*, Σταμούλη εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 1999. σελ.6-7

² Κ. Ν Κανελλόπουλος, *Ανθρώπινοι πόροι: πληθυσμός, αγορά εργασίας, εκπαίδευση, 'Εκθέσεις 10'*, Κέντρο Προγραμματισμού Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα, 1994, σελ. 15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

« Η βιομηχανική επανάσταση , ενώ ξεκίνησε από το θέμα της κατοχής των μέσων παραγωγής (κεφαλαιοκρατισμός), μορφοποιήθηκε από την παρουσία του ανθρώπινου δυναμικού για να καταλήξει εξελικτικά (κυρίως στο μέλλον) στην ανάπτυξη της τεχνολογίας που και αυτή καλείται να υπηρετήσει τα ανθρώπινα πεπρωμένα. Η θέση του ανθρώπου εργαζομένου είναι εκείνη που ρυθμίστηκε από αυτή την επανάσταση από απλός εκμισθωτής υπηρεσιών εξελίχθηκε σε συνεργάτη της βιομηχανικής παραγωγής, με ευρύτερους ρόλους και με καταξιωμένη θέση στην κοινωνία»³.

Με άλλα λόγια δηλαδή, τα διάφορα κοινωνικοοικονομικά συστήματα της εποχής μας, προϊόν της βιομηχανικής επανάστασης τελεολογικά, ανήγαγαν τον άνθρωπο σε *βασικό συντελεστή* της εργασιακής πραγματικότητας.

Σήμερα τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης και ανάπτυξης έχουν οι επιχειρήσεις εκείνες που είναι σε θέση να γνωρίζουν τις νέες δυνάμεις που διαμορφώνουν και μεταλλάσσουν τον κόσμο που μας περιβάλλει. Δυνάμεις που ενεργοποιούνται με ρυθμούς γρηγορότερους από αυτούς που μπορούμε να αντιληφθούμε, στους οποίους οφείλουμε να προσαρμόσουμε κάθε είδους δράση. Από την άλλη μεριά η καταλυτική τους επίδραση στο κοινωνικό ιστό επιφέρει αλλαγές που ακόμα και οι

³ Δ. Κ Μαγκλιβέρας, *Εισηγήσεις στη Βιομηχανική Κοινωνιολογία*, Παπαζήση εκδ. Επιχειρήσεις, Αθήνα, 1983, σελ 114

πλέον σημαντικοί αναλυτές του βιομηχανικού συστήματος δεν θα μπορούσαν να έχουν προβλέψει.

Μέσα σε όλα αυτά ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αποτελεί την παθητική αντανάκλαση ενός πανίσχυρου και απρόσωπου κοινωνικού μηχανισμού, αλλά παίζει έναν ενεργό ρόλο, απολαμβάνοντας ταυτόχρονα μια πολύ σημαντική αυτονομία: δεν καθρεφτίζει, απλώς, την κοινωνική πραγματικότητα, αλλά την χτίζει, την δημιουργεί.

Πρέπει να αντιληφθούμε ότι βρισκόμαστε σε μια νέα τάξη πραγμάτων, όπου το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εντοπίζεται πια στους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές (γη, κεφάλαιο) αλλά στην ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση.

Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη *διαφορά την κάνουν οι*

άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση.

Γι' αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στον ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν την διοίκηση ανθρώπινων πόρων είτε είναι τα γραμμικά (κυρίως) αλλά και επιτελικά στελέχη.

Ο όρος **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Έχει πρωτεύουσα σημασία σε μια επιχείρηση γιατί περιλαμβάνει διάφορες ενέργειες οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση του πιο σημαντικού συντελεστή της παραγωγής, του ανθρώπου, μέσα στον εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία.

1.3 ΑΙΤΙΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση ανθρώπινων

πόρων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό.

Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, (ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά), δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Το εργασιακό κόστος στο Hong kong είναι το 10% του αντίστοιχου στην Γερμανία, ενώ το εργασιακό κόστος στην Κίνα είναι μόλις το 10% εκείνου στο Hong Kong. Οι Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις (πολύ περισσότερο οι Ελληνικές) αντιμετωπίζουν πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους. Το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται προς το πιο ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους, το ανθρώπινο δυναμικό.⁴ Στρέφονται προς αυτό, όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησης του, αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι (σαν σύνολο και ο καθένας χωριστά) να συμβάλλουν τα μέγιστα (στο μέτρο του ανθρωπίνως δυνατού) στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από το τμήμα της επιχείρησης που είναι φορτισμένο με τη διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα να ασκήσει ένα στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών. Ορισμένες από τις αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν είτε έμμεσα, είτε άμεσα

⁴ C. Brewster, et al., *A Comparative Analysis of the Link Between Flexibility and Human Resources Strategy, employee Relations, 1996, vol.18, No 3, σελ. 5-24.*

την πορεία που αναμένεται να ακολουθήσει η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι οι ακόλουθες:

1. *Παγκόσμιος ανταγωνισμός*, ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές. Το εργασιακό κόστος θεωρείται το πιο υψηλό μεταξύ των υπολοίπων λειτουργιών και είναι το πρώτο που επιδιώκουν να μειώσουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

2. *Ανάγκη για υιοθέτηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες*, που αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς, θέτοντας έτσι εκτός αγοράς εργασίας μεγάλες ομάδες εργαζομένων.

3. *Ανάγκη για περισσότερο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζόμενους*. Η εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί μια σημαντική και συνεχιζόμενη λειτουργία που καλύπτει τόσο τρέχουσες όσο και μελλοντικές ανάγκες.

4. Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων.

5. Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων/ τμημάτων

6. Τεχνολογία πληροφοριών.

7. Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης (π. χ τηλεεργασία, υπεργολαβία, μερική απασχόληση, μίσθωση εργαζομένων).

Οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι διάφορες, για παράδειγμα:

- Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικών θέσεων, επιβάλλει την μετακίνηση εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων θέσεων και υποχρεώνει την επιχείρηση σε καταβολή υψηλών μισθών για συγκεκριμένες ειδικότητες.
- Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, απαιτεί νέες θέσεις εργασίας με

συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες, επιβάλλει και αυτή με τη σειρά της εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέα καθήκοντα, αλλάζει το ωράριο εργασίας για κάποιες κατηγορίες εργαζόμενων, ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφισταμένων θέσεων εργασίας.

- Οι νέες μορφές απασχόλησης μειώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων, σε σταθερή βάση (πενθήμερο, 8 ώρες ,ημερησίως), μειώνουν τον βαθμό αφοσίωσης και παρακίνησης, μειώνουν το συνολικό εργασιακό κόστος, απαιτούν διαφορετικά συστήματα ανταμοιβής, περιορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση.
- Οι συγχωνεύσεις, συμμαχίες και εξαγορές επιχειρήσεων, συνήθως καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων- διαφορετικών θέσεων εργασίας , στην ανακατανομή ρόλων, στη διαφοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζόμενους, επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και απαιτούν διαφοροποίηση του συστήματος ανταμοιβών.

1.4 ΠΕΛΙΟ ΔΡΑΣΕΩΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ. τ. λ) να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψής τους πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Πως και ποιος παρακολουθεί κι αξιολογεί την απόδοσή τους.

Η υπηρεσία προσωπικού ή βιομηχανικών σχέσεων βρίσκεται σε μια σχέση βοηθητική και συμβουλευτική με τους άλλους τομείς της επιχείρησης, όπως συμβαίνει άλλωστε και με κάθε άλλη επιτελική μονάδα, η οποία δημιουργείται ακριβώς για να έχουμε τα πλεονεκτήματα του ειδικευμένου ταλέντου και γνώσεως. Άρα διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών, που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Συνοπτικά, τρεις από τις σημαντικότερες ενέργειες αυτές είναι:⁵

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.** Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που έχει σκοπό την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και την ανάλυση εργασίας⁶, ώστε να προσδιοριστεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.
- **Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων.** Ο εντοπισμός των υποψηφίων εργαζόμενων στην αγορά εργασίας (αλλά και στην επιχείρηση), η πρόσκλησή τους να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους

⁵ Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 2001, σελ. 19

⁶ Διαδικασία που έχει σαν στόχο την περιγραφή αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και των προσόντων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της.

επιλογή των πλέον ικανών απ' αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.** Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευσή του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας, με διευρυμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος δυναμικού ώστε να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (π. χ 25- 50 εργαζομένων) δεν έχουν τμήμα προσωπικού. Η πολιτική προσωπικού πηγάζει από τον ίδιο των εργοδότη ή από τον διευθύνοντα, ο οποίος συνήθως παραχωρεί στα στελέχη την ευθύνη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να καθορίζουν αμοιβές και να απολύουν εργαζόμενους. Εδώ γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πωλήσεων και κατά κάποιο τρόπο δεν διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού, οι δε σχετικές αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς πρόβλεψη για τις μακροχρόνιες συνέπειες του.

Από όλα αυτά φαίνεται καθαρά πως δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν οι λειτουργίες προσωπικού από τα καθημερινά προβλήματα παραγωγής, κόστους, ποιότητας, κατά την αντιμετώπιση των οποίων αναφύονται πολλά προβλήματα προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

*Όποιος δεν προγραμματίζει το μέλλον του
δεν δικαιούται να έχει καν μέλλον.
Πήτερ Ντράκερ*

Προγραμματισμός, είναι η δραστηριότητα με την οποία αποφασίζεται σήμερα για θέματα ή στόχους, που πρέπει να εκτελεστούν στο μέλλον, και διαπιστώνονται οι ενδεχόμενες αιτίες, που μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών καθώς και προετοιμάζονται τρόποι με τους οποίους θα αντιμετωπιστούν την συγκεκριμένη εκείνη στιγμή. Ο προγραμματισμός όπως κάθε άλλη δραστηριότητα του ανθρώπου στοιχίζει χρόνο, προσπάθεια και χρήμα. Και γι αυτό πολλές επιχειρήσεις επενδύουν πολλά χρήματα για τις προβλέψεις και τον προγραμματισμό δράσης τους, ακόμη μάλιστα και για αρκετά μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Ο προγραμματισμός είναι ένα σύστημα που στοχεύει στην κάλυψη του χάσματος ανάμεσα σε μια σημερινή κατάσταση και μια επιθυμητή, μελλοντική. Αποτελεί την συστηματική πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.⁷

Ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι μια παλιά αρχή που άρχισε να εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός είναι , συνεπώς, θετικά συνδεδεμένος με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Οι διεθνείς εμπειρίες δείχνουν ότι στις

⁷ Χρ. Τζεκίνης, *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού*, Γαλαίος & Σια εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 1984, σελ. 6- 7

περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις και στους δημόσιους οργανισμούς, ο προγραμματισμός και το Management του ανθρώπινου δυναμικού εμπίπτουν στο πεδίο δραστηριότητας των διευθύνσεων προσωπικού και εργασιακών σχέσεων.

Οι αρμοδιότητες που αφορούν θέματα προσωπικού, αποβλέπουν στην αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων (π. χ επιβίωση, ανάπτυξη) καθώς και την ικανοποίηση και εξέλιξη των εργαζομένων (π. χ αμοιβές, εκπαίδευση). Με άλλα λόγια ο προγραμματισμός είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

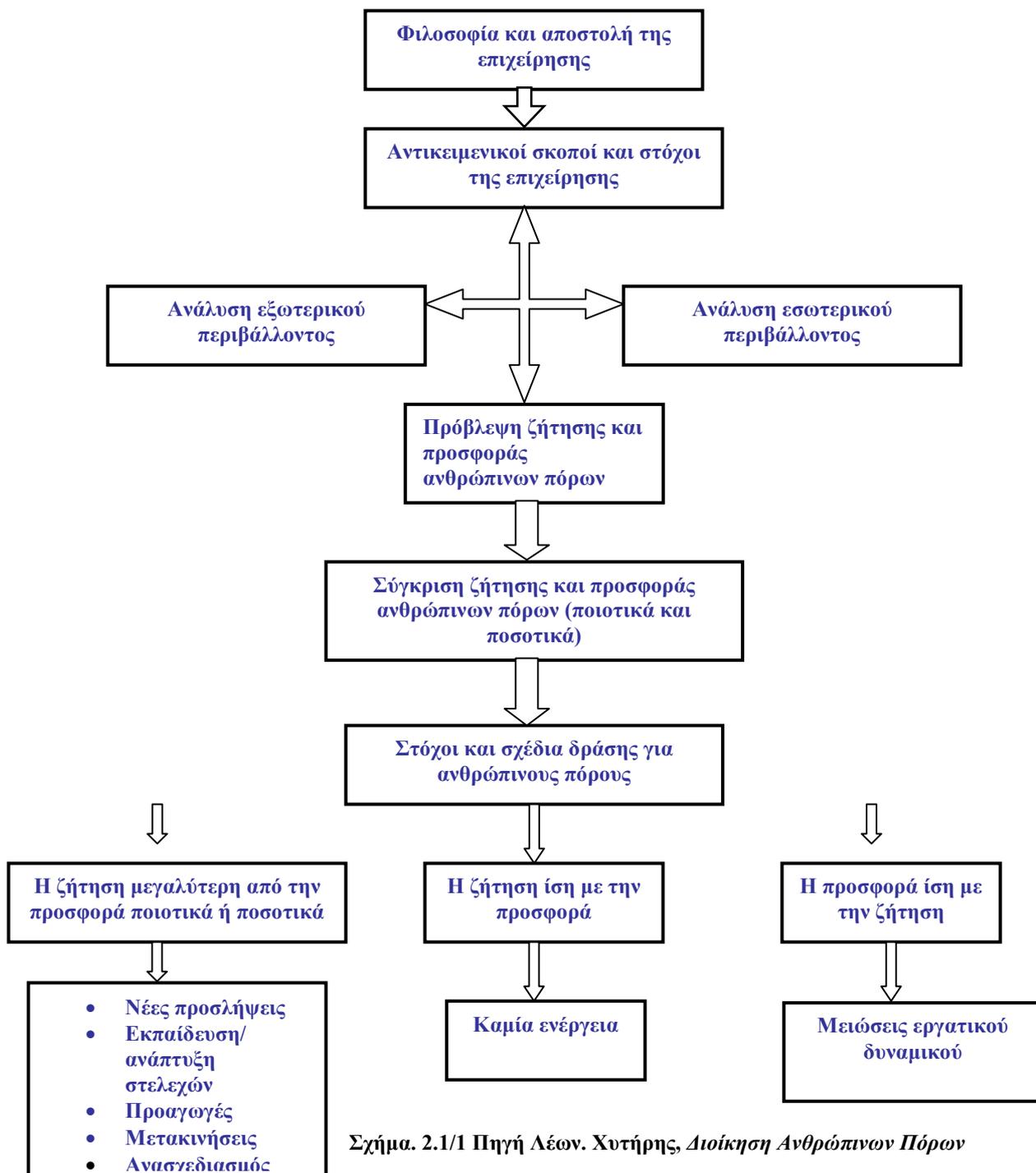
2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο και σε συνεργασία με τα άλλα σχέδια και λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού, ώστε να καθορίζεται ο κατάλληλος αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού ή του μελλοντικά απαιτούμενου, το οποίο θα είναι διαθέσιμο και ικανό, να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης καθώς και να επιτύχει τους στόχους της.

Ως σημείο εκκίνησης είναι ο καθορισμός των οργανωσιακών στόχων και σκοπών της επιχείρησης, στην συνέχεια οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να προσδιορίσουν ποιοτικά και ποσοτικά το απαιτούμενο προσωπικό ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Πόσοι άνθρωποι θα χρειαστούν; Υπάρχουν άνθρωποι διαθέσιμοι στην επιχείρηση; Ποιους περιορισμούς επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον; Οι απαντήσεις αυτές βρίσκονται στα τρία πρώτα

βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού (σχ. 2.1/1). Στη συνέχεια γίνεται σύγκριση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης και με βάση το αποτέλεσμα τίθενται οι στόχοι και τα σχέδια δράσης ώστε να εξισωθεί η ζήτηση με την προσφορά ανθρώπινων πόρων. Τα βήματα της όλης διαδικασίας έχουν ως εξής:

Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων



Σχήμα. 2.1/1 Πηγή Λέων. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*

2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ/ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Με βάση το σύνολο των σχεδίων και στόχων που έχει η επιχείρηση μπορεί να γίνει πρόβλεψη με τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού όπου είναι επιθυμητά από αυτή. Η προσφορά και ανάλυση του εργατικού δυναμικού προϋποθέτει την μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης⁸.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι επιχειρήσεις βρίσκουν το απαιτούμενο εργατικό δυναμικό τους από την ίδια αγορά εργασίας που εφοδιάζει και τους ανταγωνιστές, επομένως όποιες αλλαγές συμβαίνουν σε αυτήν ή όποιες συνθήκες επικρατούν έχουν καθοριστική επίδραση στην επιχείρηση για να μπορέσει να απασχολήσει τους πλέον κατάλληλους υποψήφιους.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως: Οι προβλεπόμενες αποχωρίσεις, το ήδη υπάρχον δυναμικό, ο ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού κ. τ. λ⁹

Η ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει ενέργειες όπως την ανάλυση εργασίας, που είναι η διαδικασία που έχει σαν στόχο την περιγραφή αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και την περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της.

⁸ Σκουλάς Ε. Νίκος, *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Κάπα εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 1998, σελ. 45

⁹ Κανελλόπουλος Χ, *Τα Ανθρώπινα Προβλήματα Του Μάνατζμεντ*, International Publishing εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 1991, σελ. 122

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται κατάλληλα από όλους τους υπεύθυνους για να εκτελέσουν καλύτερα τις επιμέρους ενέργειες, που αφορούν την διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, όπως:

A. Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων

Με τις πληροφορίες αυτές η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων μπορεί να περιοριστεί καθαρά στα άτομα εκείνα που διαθέτουν τα σχετικά με τη θέση προσόντα

B. Πολιτική και σύστημα ανταμοιβών

Το σύστημα ανταμοιβών μπορεί να βελτιωθεί, να γίνει πιο δίκαιο, με βάση αυτές τις πληροφορίες που παρέχει η ανάλυση με βάση το επίπεδο δυσκολίας καθώς και τις πραγματικές συνθήκες εργασίας

Γ. Η εκπαίδευση προσωπικού και η ανάπτυξη στελεχών

Το σύστημα και οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού μπορούν να βελτιωθούν, αφού θα σχετίζονται πια με μεγαλύτερη σαφήνεια με τα συγκεκριμένα καθήκοντα και απαιτήσεις της θέσης εργασίας και την επάρκεια ή την αδυναμία του κάθε εργαζόμενου.

Δ. Η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζομένων

Με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν, όσον αφορά την επικινδυνότητα κάποιων ενεργειών, την καταλληλότητα του φυσικού χώρου κ.α, οι υπεύθυνοι μπορούν να βελτιώσουν τους παράγοντες και τις συνθήκες που αφορούν την ασφάλεια και την υγιεινή των εργαζομένων.

Ε. Η αξιολόγηση της απόδοσης

Από την ανάλυση εργασίας μπορεί να διαπιστωθεί ότι κάποιες μέχρι τώρα απαιτήσεις για εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών, δεν είναι ουσιαστικές ούτε αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχή εκτέλεση της, άρα δεν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της απόδοσης.

2.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μετά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό (πότε, πόσοι, με τι προσόντα), το επόμενο βήμα στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων εργαζομένων.

Στο δυναμικό περιβάλλον όπου λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις, ο χρόνος μέσα στον οποίο ο εργαζόμενος θα πρέπει να προσαρμοστεί και να αποδώσει, διαρκώς περιορίζεται. Υποστηρίζεται ότι η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα στελεχώσει μια οργάνωση όσο και αυτού που με διάφορες μεθόδους (εκπαίδευση) θα προωθηθεί σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν την διοίκηση ανθρώπινων πόρων¹⁰.

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την *οργανωσιακή* κουλτούρα της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η *οργανωσιακή* κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των πιστεύω που κυριαρχούν σε μια οργάνωση είναι επόμενο για την οργάνωση να επιζητεί να επιλέξει άτομα τα οποία να εμφορούνται από τις ίδιες αξίες πράγμα που καθιστά ικανή την δυνατότητα να εξελιχθούν αυτά σε αποδοτικά στελέχη.

Η προσέλκυση¹¹ ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος, είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Για να επιτευχθεί όμως αυτό χρειάζεται οι υπεύθυνοι προσέλκυσης να επιτύχουν δύο, λειτουργικού χαρακτήρα υποστόχους:

¹⁰ Ξηροτύρη- Κουφίδου, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Ανίκουλα εκδ. επιχειρήσεις, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ. 132

¹¹ Ο όρος προσέλκυση σχετίζεται άμεσα με τον ευρύτερα χρησιμοποιούμενο όρο στρατολόγηση υποψηφίων

- Γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.
- Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για την θέση εργασίας, (ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι μη κατάλληλοι) να υποβάλλουν αιτήσεις. Η παροχή τέτοιων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους να αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης, ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και προσδοκίες τους. Από την άλλη πλευρά οι υπεύθυνοι προσέλκυσης πρέπει να αποφύγουν να δώσουν αναληθή και ανακριβή στοιχεία ή να παρουσιάσουν ψευδείς ευκαιρίες για να κάνουν την θέση πιο ελκυστική (στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων).

2.3 ΠΛΗΡΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΑΠΟ ΕΞΩ(ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ- ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ).

Η επιχείρηση δεν μπορεί να κάνει ευτυχισμένους, αφοσιωμένους και παραγωγικούς ανθρώπους, αν δεν τους έχει πρωτύτερα ανακαλύψει και προσλάβει. Στην προσπάθεια της η επιχείρηση να εντοπίσει και να προσελκύσει υποψηφίους εργαζόμενους πέραν αυτών που είδη υπάρχουν και εργάζονται σε αυτήν, πρωταρχική σημασία έχει ο προσδιορισμός αγοράς εργασίας.

Ως αγορές εργασίας ορίζονται κάποιες γεωγραφικές περιοχές στις οποίες οι εργοδότες προσελκύουν εργάτες, Είναι ο τόπος όπου οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης αλληλοενεργούν και έτσι επιδρούν στην τιμή της εργασίας (μισθοί, ημερομίσθια).

Η κάθε επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους είτε από “ μέσα” (εσωτερικές πηγές) είτε από “ έξω”(εξωτερικές πηγές). Τόσο οι

εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα η διοίκηση μπορεί ακριβέστερα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στην μονάδα και θα προωθηθούν, παρά εκείνων που θα αξιολογηθούν με μια συνέντευξη ή με άλλους τρόπους μέσα στο γραφείο προσωπικού. Στην πολιτική όμως αυτή υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως για παράδειγμα, η ανάγκη προγράμματος εκπαιδύσεως των προαγόμενων από μέσα (πλεονέκτημα), στην οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις λόγω υψηλού κόστους.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης

Πλεονεκτήματα

Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

- [Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων.
- [Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες.
- [Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης.
- [Δημιουργείται σύστημα διαδοχής.
- [Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες.
- [Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή.

Μειονεκτήματα

- [Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας.
- [Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν.
- [Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών(εκπαίδευση).
- [΄΄Πολιτικές΄΄ διαμάχες για προώθηση.

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

- [Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές.
- [Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση.
- [Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία.
- [Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων.

- [Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση.
- [Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή.
- [Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους που δεν επιλέχθηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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 να είναι αυτά σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων 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 εκπαιδευόμενων στελεχών.

Σε πολλούς ανθρώπους η λέξη εκπαίδευση φέρνει στο μυαλό μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται σε μια αίθουσα και παρακολουθούν μια διάλεξη. Σε αυτή την περίπτωση η λέξη εκπαίδευση ισοδυναμεί με την παρακολούθηση μαθημάτων. Αυτή είναι όμως μόνο μια μορφή εκπαίδευσης και όχι απαραίτητα η πιο αποτελεσματική. Η εκπαίδευση προσωπικού είναι μια πολύ πλατύτερη έννοια.

Με τον όρο εκπαίδευση προσωπικού εννοείτε κάθε δραστηριότητα που στοχεύει στην βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου σε κάποιο τομέα. Το άτομο αποκτά γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες, στάσεις ικανότητες σχετικές με το έργο, κυρίως με διδασκαλία κι άσκηση που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του και θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Θα θεωρηθεί λοιπόν η εκπαίδευση

προσωπικού σαν μια δραστηριότητα που προϋποθέτει έναν πομπό- τον εκπαιδευτή και έναν ή περισσότερους δέκτες τους εκπαιδευόμενους.

Σχετικός όρος είναι και η ανάπτυξη. Πράγματι πολλές φορές χρησιμοποιούμε την φράση « εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού». Όλοι αναπτύσσονται καθ' όλη την διάρκεια της ζωής τους με αργούς ή γρήγορους ρυθμούς, θετικά ή αρνητικά ως αποτέλεσμα των εμπειριών τους. Έτσι η απόλυτη διάκριση μεταξύ της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι δύσκολη και εν τούτοις αυθαίρετη. Σήμερα, οι όροι(α) εκπαίδευση και ανάπτυξη, (β) ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, (γ) εκπαίδευση (εργαζομένων) 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 γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.¹²

Η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης όχι όμως και το μοναδικό. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ίσως αποδειχθούν πιο ισχυροί. Η καλή εκπαίδευση για παράδειγμα, μπορεί να πάει χαμένη εξαιτίας αρνητικών εμπειριών. Μπορεί να μάθει κάποιος να κάνει κάτι σωστά αλλά στην συνέχεια να δουλέψει με κάποιους που δεν εργάζονται με τον ίδιο τρόπο και να επηρεαστεί ανάλογα. Ανάπτυξη (development), εξάλλου, σημαίνει παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία κι έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν επιλεχθεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση πρέπει να υποστηρίζεται από μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως οι προσωπικές προτεραιότητες του καθενός, οι προϊστάμενοι, η συμπεριφορά συναδέλφων, οι αμοιβές και την κουλτούρα της επιχείρησης και της κοινωνίας στο σύνολο της.

¹² G. Dessler, *Human Resource Management*, Prentice Hall, 1994, σελ. 238

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας¹³ εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σε αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση, πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό: για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σε άλλη δουλειά, ή και για προαγωγή(ανάπτυξή τους). Η εκπαίδευση είναι η διαδικασία που συμπληρώνει την επιλογή έτσι όταν επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι να εργάζονται αποτελεσματικότερα.

3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΙΔΕΙΑ

Η διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση και την παιδεία είναι συγγεόμενη και συχνά οι δύο έννοιες αλληλοκαλύπτονται. Η παιδεία έχει να κάνει με τις γνώσεις που λαμβάνουμε· η εκπαίδευση προσωπικού στοχεύει στην αλλαγή της συμπεριφοράς κυρίως μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η παιδεία είναι πιο πλατεία έννοια και έχει στόχους πιο μακροπρόθεσμους το να μάθει κανείς π. χ για τον Σαίξπηρ ή για τους αρχαίους κλασικούς είναι κάτι που θα τον επηρεάσει για όλη του τη ζωή. Αντίθετα η εκπαίδευση εδώ έχει τη στενότερη έννοια της εκμάθησης· η εκμάθηση, για παράδειγμα, κάποιου συγκεκριμένου πακέτου softwer ή της λειτουργίας ενός μηχανήματος. Η παιδεία δεν στοχεύει αποκλειστικά στην επαγγελματική αποκατάσταση, αν και μπορεί να την διευκολύνει, οι γνώσεις π. χ ιστορίας γεωγραφίας μουσικής είναι πιο πιθανό να εμπλουτίσουν την ζωή μας παρά να μας βοηθήσουν να κερδίσουμε χρήματα. Η εκπαίδευση έχει να κάνει περισσότερο με την εργασία· έτσι μπορεί κάποιος να σπουδάσει να γίνει γραμματέας, λογιστής κ.τ.λ.

Η διαμάχη για το κατά πόσο η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι εφαρμοσμένη ή όχι δεν είναι καινούργια. Για πολύ καιρό τα σχολεία στη

¹³ Argyris C, *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, 1991, σελ. 75

Βρετανία οδηγούσαν τους καλύτερους μαθητές τους στην κατεύθυνση των ακαδημαϊκών μη εφαρμοσμένων σπουδών. Πολλά από τα παλαιότερα πανεπιστήμια θεωρούσαν τις πρακτικές σπουδές κάτι κατώτερο. Από την εποχή της ίδρυσης των πρώτων τεχνικών σχολών στην δεκαετία του 60 μέχρι την πανεπιστημιακή τους αναβάθμιση στην δεκαετία του 90 αυτή η ισορροπία έχει ανατραπεί.

3.3 Η ΑΤΥΠΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες, η επίσημη εκπαίδευση συμπληρώνεται από την ανεπίσημη εκπαίδευση, η οποία προσφέρει κυρίως κατάρτιση σε αυτούς που έχουν εγκαταλείψει την επίσημη εκπαίδευση και ήδη βρίσκονται στην αγορά εργασίας ή επιθυμούν να εισέλθουν σε αυτήν. Τέτοια κατάρτιση συνήθως είναι ταχύρυθμη, διαρκεί λιγότερο από ένα έτος και δεν απονέμει τίτλους σπουδών οι οποίοι δικαιολογούν την είσοδο σε υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο.

Η ανάγκη για κατάρτιση ή επανακατάρτιση, δηλαδή η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ανεπίσημης εκπαίδευσης, του ενήλικου εργατικού δυναμικού προέρχεται από τις συνεχείς, έντονες και αυξανόμενες διαρθρωτικές και τεχνολογικές αλλαγές στη διαδικασία παραγωγής και διανομής αγαθών και υπηρεσιών. Η Ελλάδα, λόγω της ενιαίας εσωτερικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα υποστεί αναπόφευκτα ραγδαίες και εκτεταμένες αλλαγές. Ολόκληροι κλάδοι παραγωγής, αν δεν εκσυγχρονιστούν, θα αφανιστούν από τον επερχόμενο ανταγωνισμό. Επίσης το ίδιο αργά ή γρήγορα θα συμβεί και με πολλές επιχειρήσεις του δημοσίου. Αναγκαία όμως προϋπόθεση του εκσυγχρονισμού είναι η κατάρτιση, επανεκπαίδευση ή αλλαγή καθηκόντων ευρέων ομάδων εργαζομένων. Επιπλέον η Ελλάδα έχει καταστεί χώρα υποδοχής μεταναστών από την Αλβανία(

Βορειοηπειρώτες) και τη Σοβιετική Ένωση (Πόντιοι), που εισέρχονται και έχουν ανάγκη για επαγγελματική κατάρτιση.

Θα υπάρξει λοιπόν πίεση για εξειδίκευση τόσο από ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και από τους δημόσιους φορείς, η οποία όμως δεν προσφέρεται στην επίσημη εκπαίδευση. Είναι χαρακτηριστικό ότι στην Ελλάδα η υπερπροσφορά (ανεργία) ατόμων με πολυετή σχολική εκπαίδευση (τουλάχιστον μέση εκπαίδευση) είναι υψηλότερη από την εκπαίδευση άλλων βαθμίδων, γεγονός που αντανακλά και έλλειψη εξειδίκευσης και υπονοεί την ανάγκη κατάρτισης για την έγκαιρη παραγωγική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας.

Πιο συγκεκριμένα, όσοι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης, ιδιαίτερα γενικού λυκείου, δεν συνεχίζουν τις σπουδές τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, για να μπορέσουν να ασχοληθούν ως επαγγελματίες χρειάζονται την αναγκαία εξειδίκευση και κατάρτιση, την οποία θα τους προσφέρει η άτυπη εκπαίδευση και με τον καινούργιο θεσμό των Ινστιτούτων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (IEK).

Ακόμη και οι απόφοιτοι πανεπιστημίων, τουλάχιστον μερικών τμημάτων ευρείας επιστημονικής κατηγορίας, χρειάζονται παραπέρα εξειδίκευση και κατάρτιση γιατί οι απαιτήσεις της αγοράς, ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, έχουν αλλάξει και για την επαγγελματική επάρκεια απαιτείται ειδική εκπαίδευση. Βέβαια στην τριτοβάθμια εκπαίδευση η κατάσταση βελτιώνεται με την εισαγωγή τα τελευταία έτη των κατ' επιλογήν μαθημάτων που προάγουν την εξειδίκευση και ανεβάζουν την μέση ποιότητα της εκπαίδευσης, της οποίας η ανεπάρκεια, οσάκις υπάρχει, αργότερα στην αγορά εργασίας καθίσταται όλο και πιο ορατή.

Στην Ελλάδα όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται¹⁴, ότι οι αναγκαίες παραγωγικές αλλαγές απαιτούν αναβάθμιση και επαναπροσδιορισμό των

¹⁴ Λαδόπουλος Ι, *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Σμπίλιας εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα 1998, σελ 15

ειδικεύσεων σε όλα τα κλιμάκια του προσωπικού, ακόμη και στην διεύθυνση των παραγωγικών μονάδων. Παραπέρα, μέσω της επανακατάρτισης αναμένεται να ικανοποιηθούν υπάρχουσες κενές θέσεις εργασίας και να ενισχυθεί η επαγγελματική και κλαδική κινητικότητα της εργασίας.

Έτσι αν επιθυμούμε να συμμετάσχουμε ισότιμα στη διαμορφούμενη ενιαία ευρωπαϊκή αγορά, χωρίς να παραβλέπονται οι ανάγκες κατάρτισης των άλλων τομέων, φαίνεται ότι προτεραιότητα πρέπει να δοθεί στους κλάδους που παράγουν διεθνώς εμπορεύσιμα προϊόντα (βιομηχανία, γεωργία). Επιπλέον οι ανάγκες κατάρτισης στη βιομηχανία είναι δεδομένες, μια και ένας μικρός αριθμός σχετικά μεγάλων βιομηχανιών έχουν αναλάβει μετεκπαίδευση του προσωπικού τους εντός της επιχείρησης. Τα δε αποτελέσματα της μετεκπαίδευσης ποικίλουν από μέτρια έως ικανοποιητικά. Εξάλλου φαίνεται πως υπάρχει κάποια υπερβάλλουσα ζήτηση για κατάρτιση προσωπικού εκ μέρους της βιομηχανίας.

3.4 ΓΙΑΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ

Δεν μπορούν να θεωρηθούν δεδομένα τα οφέλη της εκπαίδευσης. Ορισμένοι την θεωρούν σπατάλη χρόνου που θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν κάνοντας κάτι σημαντικό. Για πολλούς η εκπαίδευση είναι κάτι άγνωστο στην διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής και δεν νιώθουν την έλλειψή της. Για ορισμένους εργοδότες η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική επιβάρυνση και είναι το πρώτο κονδύλι που περικόπτεται όταν οι καιροί δυσκολεύουν.

Η καλή εκπαίδευση, όμως, ήταν πάντοτε σημαντική σήμερα ίσως περισσότερο από ποτέ. Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει όσα είναι απαραίτητα για την καριέρα του από την αρχή. Ότι δουλειά και αν κάνει

θα εξελίσσεται με το χρόνο. Αρκετοί παράγοντες συντελούν σε αυτή την εξέλιξη:¹⁵

- Τεχνολογική ανάπτυξη
- Αλλαγή συστημάτων και διαδικασιών
- Αλλαγή αναγκών καταναλωτών
- Νέα νομοθεσία και κανονισμοί
- Περιβαλλοντικές αλλαγές
- Καινούρια υλικά
- Καινούρια προϊόντα και υπηρεσίες

3.4.1 ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η τεχνολογική ανάπτυξη από μόνη της δημιουργεί μια συνεχή ανάγκη για μάθηση. Κάποτε οι περισσότερες εργασίες απαιτούσαν ελάχιστα ή καθόλου προσόντα για παράδειγμα, η χειρωνακτική εργασία στα εργοστάσια, στις οικοδομές και στα χωράφια ή η γραφική εργασία στα γραφεία. Πολλοί άνθρωποι μπορούσαν να βγάλουν το ψωμί τους χωρίς να έχουν ιδιαίτερα προσόντα.

Αυτό δεν συμβαίνει πια, κάθε χρόνο τα μηχανήματα παίρνουν την θέση όλο και περισσότερων ανειδίκευτων εργατών. Η χειρωνακτική εργασία γίνεται πλέον από τις μηχανές. Πολλές γραφικές εργασίες γίνονται από μηχανήματα, αρχεία αποθηκεύονται, ταξινομούνται και εντοπίζονται σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων.

Αν και η τεχνολογία μειώνει τον αριθμό των ανειδίκευτων θέσεων εργασίας, αυξάνει την προσφορά θέσεων που απαιτούν περισσότερα προσόντα. Τα σύγχρονα μηχανήματα και οι Η/Υ είναι αρκετά περίπλοκα και χρειάζονται άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να τα σχεδιάσουν, να τα κατασκευάσουν και να τα χειριστούν.

¹⁵ Malcom Peel, *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού*, Nubis Institute Of Management εκδ. Επιχειρήσεις, Αθήνα, 2001, σελ. 9

Και η ίδια η τεχνολογία αλλάζει πάντως με όλο και πιο γρήγορους ρυθμούς. Μέχρι πρόσφατα μπορούσε κανείς να αποκτήσει από την αρχή όλα τα προσόντα που απαιτούσε η εργασία του. Μπορούσε επίσης να αποκτήσει από την αρχή όλα τα απαιτούμενα προσόντα κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Για παράδειγμα, ένας οδηγός τρένου μπορούσε να μάθει την δουλειά του μέσα σε κάποια χρόνια, θα άρχιζε ίσως με το να καθαρίζει μηχανές, στην συνέχεια θα μάθαινε να τις χειρίζεται και θα προχωρούσε οδηγώντας τρένα διαφόρων τύπων. Μόνο μετά το μέσο της καριέρας του, οπότε θα του δίνονταν η ευκαιρία να οδηγήσει αμαξοστοιχίες εξπρές, θα έφτανε στην κορυφή του επαγγέλματός του. Σήμερα αυτό δεν ισχύει πια παρά μόνο για ελάχιστες δουλειές. Μόλις αποκτήσει κανείς μια καινούρια δεξιότητα, η τεχνολογία προχωράει και μας προμηθεύει με νέα εργαλεία και τεχνικές. Αν δεν αποκτήσει κανείς τα καινούρια προσόντα, που απαιτούνται, σε λίγο θα θεωρείτε ξεπερασμένος.

Η εκπαίδευση δεν είναι πια κάτι που κάνει κανείς μια φορά και ισχύει για πάντα· είναι κάτι που πρέπει να κάνει καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του. Ο ολοένα αυξανόμενος ρυθμός εξέλιξης επηρεάζει ιδιαίτερα όσους εγκαταλείπουν την καριέρα τους για ένα διάστημα, προκειμένου να κάνουν οικογένεια, ταξίδια. Υπάρχουν ελάχιστες εργασίες τις οποίες μπορεί κανένας να εγκαταλείψει, για δέκα, χρόνια ας πούμε, και να επιστρέψει σε αυτή χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση.

3.5 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της τεχνολογικής φρενίτιδας, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξή τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να

προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά(και για σχετικά μικρό χρονικό διάστημα επικρατούσες) τεχνολογικές, οικονομικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενό τους αλλάζει γρήγορα. 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 είναι:¹⁶

- 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.
- Εκπαιδευτικό σύστημα- χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχόμενων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Χάσμα απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή την διαφορετικότητα τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά¹⁷. 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 την Βρετανία(πίνακας 3.1). Το ίδιο περίπου ποσοστό (2%) φαίνεται να ξοδεύουν και οι

¹⁶ Λεωνίδα Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, ό. π σελ. 114

¹⁷ Εφημερίδα Το Βήμα, *Έρευνα για την Συνεχή Επαγγελματική Εκπαίδευση*, 10/10/1999, σελ. Δ. 39

Αμερικάνικες επιχειρήσεις, 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 από ότι το υπαλληλικό και εργατοτεχνικό προσωπικό¹⁸. Στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης (έναντι 57% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών χωρών, της έρευνας). Το ανά εκπαιδευόμενο, κόστος των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα φθάνει τα 939,10 Ευρώ περίπου έναντι 1203,22 Ευρώ στο Βέλγιο και 1027,14 Ευρώ στην Ολλανδία. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο μικρό αυτό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που προσφέρουν επαγγελματική κατάρτιση, συμμετέχει το 13% των εργαζόμενων και κάθε εκπαιδευόμενος διαθέτει 139 ώρες, χρόνος υπερτριπλάσιος του μέσου όρου της Ευρώπης των 12 χωρών.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ως λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, σχετίζεται με αρκετές από τις άλλες λειτουργίες της ίδιας διεύθυνσης, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανταμοιβή, κ. α. Συγκεκριμένα, αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων, αυτό επιτρέπει την επιλογή υποψηφίων (από την αγορά) με λιγότερα τυπικά προσόντα ή αν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά προσόντα τότε η ανάγκη για προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης, μειώνεται.

¹⁸ Με εξαίρεση τις μεγάλες πολυεθνικές όπως XEROX, IBM, που ξοδεύουν το 5%- 10% των συνολικών εξόδων μισθοδοσίας τους για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους.

	Επιχειρήσεις που προσφέρουν στους εργαζομένους τους %	που ΣΕΕ	Κόστος της ΣΕΕ ως Ποσοστό του Συνολικού Εργατικού Κόστους	Εργαζόμενοι που Συμμετέχουν σε Προγράμματα ΣΕΕ (%) ³¹
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	57,4		1,6	28
Βέλγιο	45,9		1,4	25
Δανία	86,8		1,3	32
Γερμανία	85,3		1,2	24
ΕΛΛΑΔΑ	16,4		1,1	13
Ισπανία	26,5		1,01	20
Γαλλία	62,4		2	37
Ιρλανδία	76,8		1,5	43
Ιταλία	15		0,8	15
Λουξεμβούργο	60,3		1,3	25
Ολλανδία	56,1		1,8	26
Πορτογαλία	13,1		0,7	13
Βρετανία	81,6		2,7	39

Πηγή: Έρευνα για την συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση- Eurostat. Εφημερίδα το βήμα, 10/10/1999, σελ. Δ. 39

Από την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, διαπιστώνονται οι αδυναμίες τους – σε τι και πόσο υστερούν- και αυτό οδηγεί στον καθορισμό ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης, το πόσο καλό είναι το έργο της εκπαίδευσης διαπιστώνεται από το αν οι εργαζόμενοι (όσοι έχουν εκπαιδευτεί) μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους. Έτσι, οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζεται το σύστημα αμοιβής με βάση τα προσόντα και τις δεξιότητες, η εκπαίδευση που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι επηρεάζει το ύψος της ανταμοιβής τους. Ακόμη ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων επηρεάζεται από την εκπαίδευση που παρέχεται στην επιχείρηση, αφού με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητά τους καθορίζονται τα σχέδια διαδοχής και αντικατάστασης στελεχών. Επίσης, ενέργειες που σχετίζονται με την βελτίωση του ηθικού, την οργανωσιακή κουλτούρα, την δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, την διοίκηση ολικής

ποιότητας κ. α., σχετίζονται άμεσα με την όλη εκπαιδευτική δραστηριότητα και διαδικασία μέσα στην επιχείρηση¹⁹.

Από τα παραπάνω, συνάγεται πως όλη η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων πρέπει να συνδέεται στενά με την στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, άλλη εκπαίδευση απαιτείται αν η επιχείρηση επιδιώκει την τεχνολογική καινοτομία και άλλη αν επιδιώκει την διατήρηση του μεριδίου αγοράς της, με την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών στους πελάτες της.

3.6 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

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 άτομα να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί, δηλαδή να μάθει. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπιστεί και να προσαρμοστεί στο καινούριο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευτούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιον άλλον τομέα της επιχείρησης, είτε, τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο. Από τα παραπάνω φαίνετε το πόσο ζωτική, αναγκαία και σημαντική είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς

¹⁹ Κανελλόπουλος Γ., *Η επιχείρηση τον 21^ο Αιώνα*, Ελληνικά γράμματα εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 1991, σελ 21-22

αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Μερικές δε από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης στην επιχείρηση, είναι²⁰:

1. **Η διαμόρφωση στάσεων**, για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά προγράμματα(π. χ το μάθημα «Οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα» ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
2. **Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προγραμμάτων**, όπως είναι η βοήθεια να μειωθούν οι αποχωρήσεις, τα ατυχήματα, ο ρυθμός παραπόνων. Π. χ εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλιπών μεθόδων εργασίας.
3. **Τα οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους**. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας ικανότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και την δυνατότητα να κερδίσουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν την σιγουριά εργασίας τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.
4. **Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο**. Δηλ. όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει την θέση της, με αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσης τους.

²⁰ Χρ. Κανελλόπουλος, *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. International Publishing εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 1991, σελ. 114

5. **Η μείωση του χρόνου εκμάθησης** για την επίτευξη της παραδεκτής εκτέλεσης. Πετυχαίνεται με την διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
6. **Η συμπλήρωση 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 μέσα στην επιχείρηση.

3.7 ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Μια από τις πολλές ευθύνες του διευθυντή προσωπικού είναι ο *προγραμματισμός* και ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει και ιδιαίτερη, ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσης, μέσα στην υπηρεσία διοίκησης προσωπικού. Στις μικρές επιχειρήσεις το έργο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την ώρα εργασίας και είναι ευθύνη του κάθε επόπτη.

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα εκπαίδευσης συνήθως ασχολούνται με τα εξής:

1. Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
2. Προγραμματισμό, στόχους και ανάθεση ευθυνών
3. Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη (βλέπε παράρτημα).
4. Ενημέρωση των εργαζόμενων για τα διάφορα προγράμματα.
5. Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση, για να αποκτήσουν ικανότητα στην διδασκαλία.

6. Διεύθυνση και συντονισμός μαθημάτων μαθητείας μέσα στο έργο (δηλαδή την ώρα εργασίας κ. τ. λ).
7. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
8. Διάχυση της φιλοσοφίας και της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης.

Στον πίνακα 3.7.1 παρουσιάζονται οι ευθύνες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

Ευθύνες για την εκπαιδευτική διαδικασία

Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων

- | Προετοιμάζει το εκπαιδευτικό υλικό
- | Συντονίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες
- | Διεξάγει ή κανονίζει την εκπαίδευση εκτός εργασίας.
- | Συντονίζει τα προγράμματα σταδιοδρομίας με τις δραστηριότητες ανάπτυξης εργαζομένων
- | Παρέχει τεχνογνωσία και μέσα, για την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης της επιχείρησης
- | Μέριμνα για την διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών
- | Αξιολογεί τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Στελέχη

- | Παρέχουν πληροφορίες τεχνικού χαρακτήρα
- | Διαπιστώνουν εκπαιδευτικές ανάγκες
- | Συζητούν με τους υφισταμένους τους για την ανάπτυξη και τις προοπτικές τους
- | Εκπαιδεύουν στην θέση εργασίας
- | Συμμετέχουν στις προσπάθειες δραστηριότητες για τις οργανωσιακές αλλαγές
- | Ενημερώνουν για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7/1 Πηγή:R.L. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resource Management*

3.8 ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Δεν πρόκειται να επιτευχθεί τίποτα αν απλώς γίνει αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση προσωπικού απαιτεί δέσμευση από όλους τους ενδιαφερόμενους.

1. Δέσμευση από την διοίκηση

Είναι απαραίτητο οι εργοδότες και τα ανώτερα στελέχη να πιστέψουν πραγματικά ότι η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύτιμη για την επιχείρηση και για τους υπαλλήλους της. Οι Managers σε όλα τα επίπεδα πρέπει να γνωρίζουν πως μπορεί να συμβάλλει η εκπαίδευση στην επιτυχία του τμήματος τους. Αυτή η δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης πρέπει να είναι ξεκάθαρη· Κανένας υπάλληλος δεν πρόκειται να πάρει την εκπαίδευση στα σοβαρά αν δεν είναι σίγουρος ότι οι προϊστάμενοι του πιστεύουν σε αυτήν. Αποτελεσματικές μέθοδοι, με τις οποίες η διοίκηση μπορεί να αποδείξει την δέσμευση της είναι οι ακόλουθες:

- Διάθεση απαραίτητων πόρων
- Τακτική επιθεώρηση των αναγκών, σχεδίων αποτελεσμάτων προγραμμάτων εκπαίδευσης από την διοίκηση.
- Υποστήριξη προγραμμάτων εκπαίδευσης μέσα από διαδικασίες αξιολόγησης, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ. τ. λ.
- Προσωπική συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

2. Δέσμευση από τους εκπαιδευόμενους

Οι εργαζόμενοι επίσης πρέπει να πεισθούν ότι η εκπαίδευση είναι πολύτιμη για τους ίδιους, και όχι απλώς κάτι που τους ζητείτε να κάνουν.

Για να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, πρέπει να μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι διάφορες

εργασίες. Όσο επιτυχημένη και αν είναι η εκπαίδευση, κανένας δεν μπορεί να αναπτυχθεί αν δεν το θέλει. Για να φτάσει τον σκοπό της η εκπαίδευση πρέπει όλοι να θέλουν να μάθουν, να πιστεύουν ότι η εκπαίδευση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και να αναλάβουν την δέσμευση ότι θα πετύχουν πριν, κατά την διάρκεια και μετά.

Η ευκαιρία για εκπαίδευση δεν γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από όλους. Η αντίσταση πολλές φορές οφείλεται σε φόβο ότι η επιμόρφωση θα τους χωρίσει από φίλους π. χ μπορεί να χρειαστεί να δουλέψουν σε άλλο χώρο, να αναλάβουν πιο δύσκολα καθήκοντα και υπάρχει ο κίνδυνος οι άλλοι να τους αντιμετωπίσουν με φθόνο.

Οι εξειδικευμένοι εργάτες και οι επαγγελματίες με τη σειρά τους αντιστέκονται στην εκπαίδευση κυρίως από περηφάνια. Πιστεύουν ότι η ανάγκη για εκπαίδευση ισοδυναμεί με παραδοχή αδυναμιών ή αποτελεί υποβιβασμό να αναγκαστούν να εκθέσουν μπροστά σε άλλους την μακρά πείρα τους. Ίσως να υπάρχει φόβος ότι θα αποκαλυφθεί η άγνοια τους ή ότι οι ικανότητες τους θα συγκριθούν με αυτές των συναδέλφων τους. Υπάρχουν πάντως και πολλά θετικά κίνητρα που μπορούν να αντισταθμίσουν τις αρνητικές πιέσεις που νιώθουν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι.

Γιατί τα άτομα θέλουν να εκπαιδευτούν

- Θέλουν μια νέα θέση εργασίας.
- Θέλουν προαγωγή
- Θέλουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Η εργασία τους αλλάζει.
- Όλοι οι άλλοι επιμορφώνονται.
- Θέλουν να αναπτυχθούν σαν άτομα.
- Τους βοηθάει να πετύχουν μακροπρόθεσμους στόχους.

Τα σημαντικά κίνητρα συνήθως έχουν να κάνουν με τους μακροπρόθεσμους στόχους. Σήμερα πολλοί άνθρωποι κάνουν μακροπρόθεσμους στόχους για την καριέρα τους. Εκπαίδευση όχι μόνο για την δουλειά που κάνουν αλλά και για την επόμενη, ίσως και μεθεπόμενη.

3. Δέσμευση από τον εκπαιδευτή.

Περισσότερο από κάθε άλλον οι εκπαιδευτές πρέπει να πιστεύουν στην αξία αυτού που κάνουν. Η εκπαίδευση δεν είναι δραστηριότητα που μπορεί να πετύχει αν δεν γίνει με όρεξη και πίστη από αυτόν που την κάνει. Κάθε σωστός εκπαιδευτής πρέπει να έχει μέσα του ένα στοιχείο ιεραποστολικού ζήλου. Άλλωστε η δουλειά του είναι να αλλάζει τις ζωές των ανθρώπων προς το καλύτερο.

3.9 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρων στόχων της επιχείρησης. Προς τούτο, οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά και απασχολούν σημαντικούς πόρους. Όμως, το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα το επιδιωκόμενο, αφού στην πράξη συμβαίνει η όλη εκπαίδευση να μη συνδέεται στενά με την στρατηγική της επιχείρησης - λάθος εκπαιδευτικά προγράμματα, σε "λάθος" ανθρώπους, εκπαίδευση σε ακατάλληλο χρόνο, από "ακατάλληλους" ανθρώπους, με ανεπαρκή ή ακατάλληλα μέσα και ακατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους, χωρίς παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα – συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή, για: (α) να μάθει ο εργαζόμενος, (β) να μεταφέρει και αξιοποιήσει τη γνώση του στη δουλειά του και (γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί

σοβαρά, ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Ως τέτοια, χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση, δηλαδή να καθοριστούν οι εισροές, οι διεργασίες που πρέπει να γίνουν και οι εκροές που αναμένονται. Με άλλα λόγια θα πρέπει κάθε επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια φάσεις της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας.. Τα στάδια αυτά όπως απεικονίζονται και στο σχήμα 3.9./1 είναι:

- Εκτίμηση της ανάγκης για εκπαίδευση
- Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Παράδοση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Υλοποίηση εκπαίδευσης
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Τρία μέρη συμμετέχουν στην εφαρμογή της εκπαίδευσης προσωπικού: Ο εκπαιδευόμενος – ο εκπαιδευτής – ο εργοδότης. Για να γίνει αποτελεσματική πρέπει ο καθένας να παίζει σωστά το ρόλο του στα παραπάνω πέντε στάδια.

Εκτίμηση της ανάγκης.

Δεν είναι αρκετό το πιστεύω ότι η εκπαίδευση είναι κάτι “καλό”. Πρέπει να διατυπωθούν με σαφήνεια οι λόγοι για τους οποίους είναι απαραίτητη.

Σχεδιασμός

Υπάρχουν πολλές εκπαιδευτικές μέθοδοι από τις οποίες θα πρέπει να επιλεγθούν προσεκτικά οι πιο κατάλληλες. Αφού επιλεγθούν θα πρέπει να σχεδιαστεί με λεπτομέρεια το πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Παράδοση

Αφού ολοκληρώσουμε τον σχεδιασμό, έχουμε φτάσει στο στάδιο της εκτέλεσης.

Χρήση

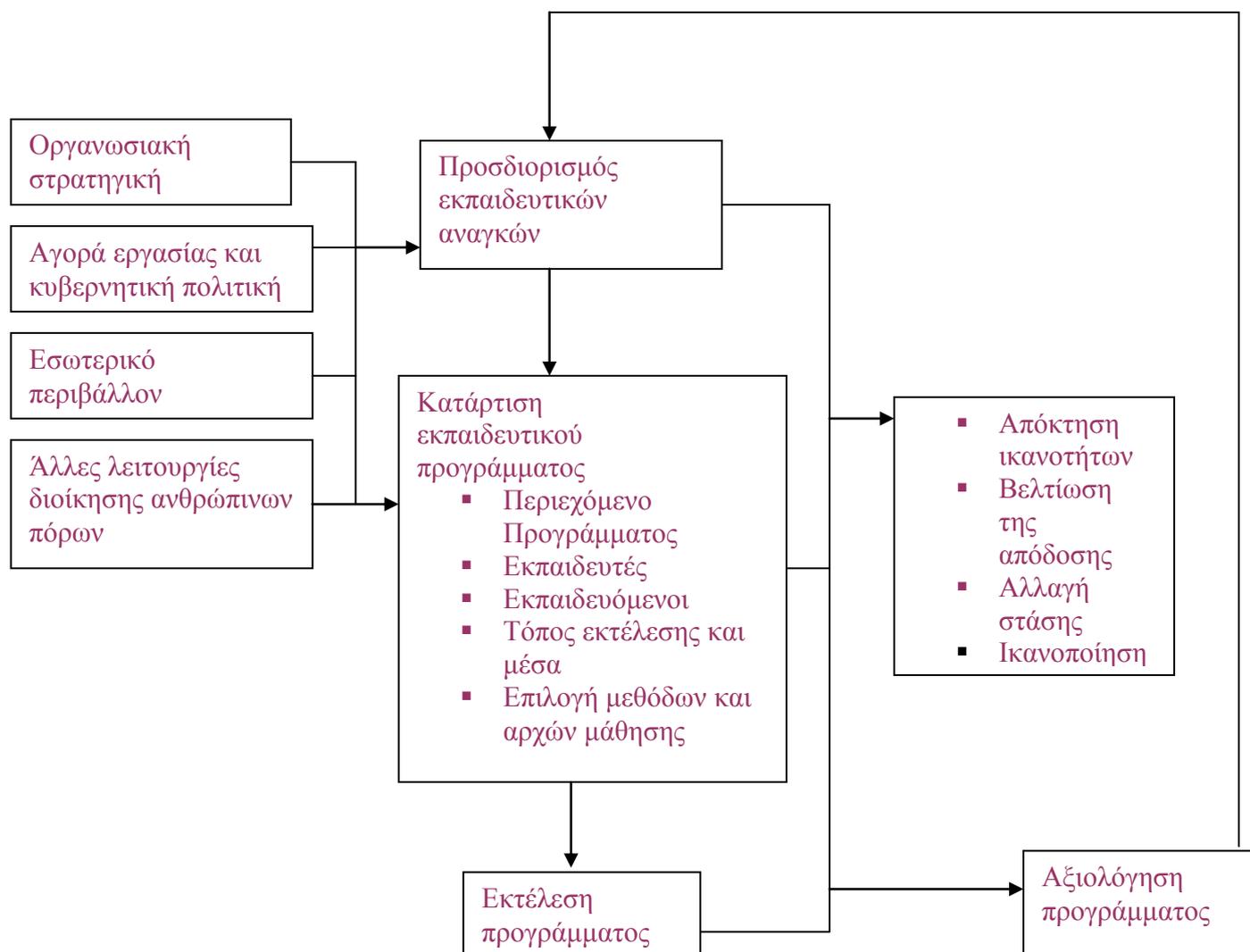
Αν αυτά που διδαχθούν δεν εφαρμοσθούν, τότε η εκπαίδευση αποτελεί σπατάλη χρόνου και χρημάτων.

Αξιολόγηση

Πολύ συχνά η εκπαίδευση προσωπικού απαιτεί αφοσίωση. Για να γίνει σωστά όμως απαιτεί αξιολόγηση. Πρέπει δηλαδή να δοθεί απάντηση στο ερώτημα κατά πόσο αποδείχθηκε χρήσιμη.

Η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης

(ανθρώπινων πόρων)



Σχήμα.3.9./1: Πρότυπο ανάπτυξης εκπαιδευτικής πολιτικής. Πηγή: Ξυροτύρη-Κουφίδου Στέλλα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Σύνδεση με οργανωσιακή στρατηγική: Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψη τους τα θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης προσωπικού στη διαμόρφωση της στρατηγικής του ανταγωνισμού(δηλαδή το πόσο θα επηρεάσουν τους ανταγωνιστές τους), έχουν την δυνατότητα όχι μόνο να αποκτήσουν αλλά και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αγορά εργασίας και κυβερνητική πολιτική: Η κυβερνητική πολιτική μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τροφοδοτώντας την αγορά 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 κυβερνητική τους πολιτική ώστε τα στελέχη να εφοδιαστούν με τις απαραίτητες ικανότητες.

Εσωτερικό περιβάλλον: Αποτελεί ίσως τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας κάθε εκπαιδευτικής προσπάθειας. Η πολιτική ανάπτυξης προσωπικού αφορά όλη την οργάνωση και πρέπει να είναι αποτέλεσμα της συμμετοχής όλων των στελεχών.

Άλλες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων: Η πολιτική εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού σχεδιάζεται με βάση τα σχέδια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση εργασιών, την αξιολόγηση της εκπαίδευσης αλλά και την πολιτική αμοιβών.

3.9.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων, γιατί αλλιώς είναι δυνατόν κυριολεκτικά να ξοδεύει πολλά χρήματα μια επιχείρηση χωρίς αποτέλεσμα. Και γίνεται αυτό μερικές φορές, δηλαδή όταν κάποιος διοικών αποφασίζει την επιλογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης, και άλλες επιχειρήσεις κάνουν κάτι τέτοιο.

Μπορεί μάλιστα για αυτό το σκοπό να επεκτείνει τα έξοδά του για την αγορά ειδικών, αλλά και ακριβών μηχανών διδασκαλίας ή οπτικοακουστικών μέσων.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν την θέση τους μόνο όταν γίνεται αισθητό πως μπορούν να συντελέσουν στη λύση ειδικών λειτουργικών προβλημάτων (αναγκών) της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η εκτίμηση (προσδιορισμός) των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει/ υλοποιήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε.

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι :

Υπάρχουσες πληροφορίες. Συνήθως συγκρίνονται πρότυπα που έχουν τεθεί σε διάφορους τομείς και η απόδοση. Πρέπει να καλυφθούν όλοι οι τομείς· από την εκτίμηση της ποιότητας μέχρι τον αριθμό των παραπόνων.

Συνεντεύξεις. Οργανώνονται άτυπες συνεντεύξεις με τους προϊσταμένους και συζητούνται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στο τμήμα τους.

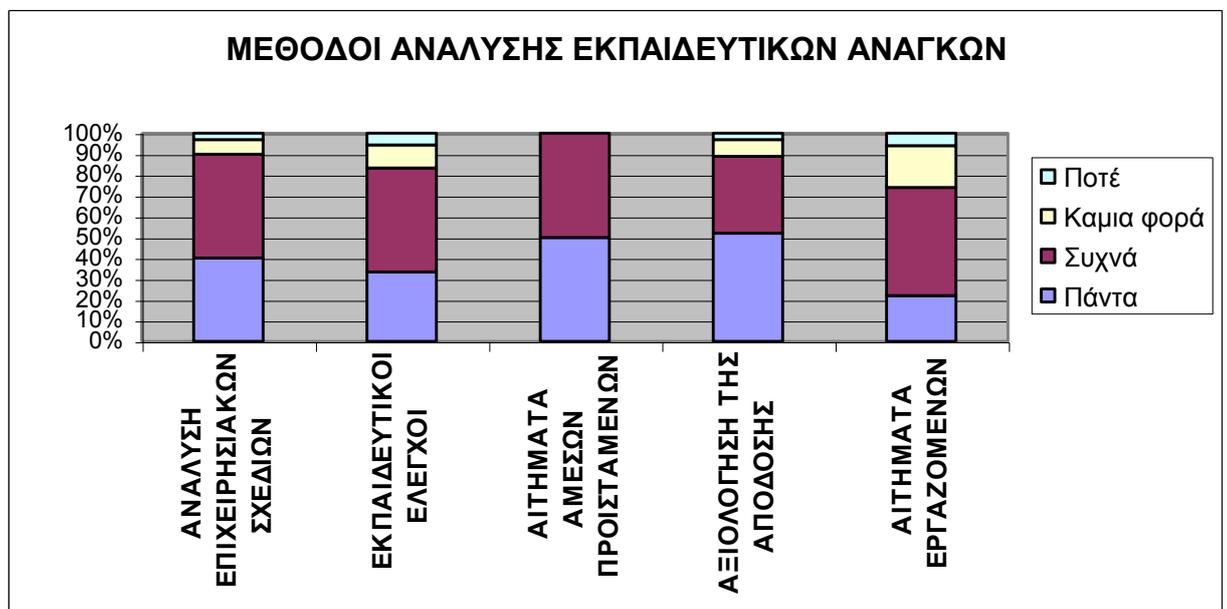
Ειδικευμένες ομάδες. Οργανώνονται συναντήσεις με μικρές ομάδες που απασχολούνται στον ίδιο τομέα και γίνονται κατευθυνόμενες συζητήσεις με θέμα τον υπό εξέταση τομέα.

Άτομα με την καλύτερη απόδοση. Γίνεται ενημέρωση από τους παραγωγικότερους εργάτες για το πώς και γιατί διεκπεραιώνουν σωστά την εργασία τους, αν έχουν ανακαλύψει κάποιον τρόπο βελτίωσης ορισμένων καθηκόντων και γίνεται αναζήτηση της μεθόδου με την οποία οι τρόποι αυτοί μπορούν να υιοθετηθούν και από τους άλλους εργαζόμενους. Προς το τέλος της διερεύνησης γίνεται έλεγχος και σε

προηγούμενες μεθόδους προκειμένου να επισημανθούν αν οι παρατηρήσεις μένουν οι ίδιες.

Σε κάποια έρευνα οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν είχαν να επιλέξουν μεταξύ των ακόλουθων μεθόδων (σχ. 3.9.1/1):

- Ανάλυση των Επιχειρησιακών Σχεδίων, όπου η εκπαίδευση συνδέεται με τους γενικότερους επιχειρησιακούς στόχους και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (κουλτούρα, τρόπος δραστηριότητας)
- Εκπαιδευτικοί έλεγχοι σε ατομικό και σε επίπεδο τμήματος
- Αιτήματα άμεσων προϊσταμένων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Αιτήματα εργαζομένων



Διάγραμμα 3.9.1/1: Νάνση Παπαλεξανδρή: Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη

Με βάση τη στατιστική ανάλυση προκύπτει ότι όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τουλάχιστον μια από τις παραπάνω(Διάγραμμα 3.9.1/1).

Καθώς η ερώτηση ήταν πολλαπλής επιλογής, οι περισσότερες επιχειρήσεις δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν περισσότερες από μια μεθόδους. Από τις μεθόδους που προτάθηκαν, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, είτε πάντα, είτε με τη μεγαλύτερη συχνότητα, είναι τα αιτήματα των άμεσα προϊσταμένων, που χρησιμοποιείται συστηματικά από όλες τις επιχειρήσεις, η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάλυση των επιχειρηματικών σχεδίων με ποσοστό 88%, ενώ ακολουθούν τα αιτήματα των εργαζομένων στο 79% του δείγματος και οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι. Παρ' όλο που τα στοιχεία στη συγκεκριμένη ερώτηση δεν δίνουν σαφή εικόνα προτίμησης ανάμεσα στις μεθόδους, ενδιαφέρον παρουσιάζει η μεγάλη συμμετοχή των προϊσταμένων, που εξασφαλίζει σε γενικές γραμμές και τη σύνδεση της εκπαίδευσης με τις ανάγκες των εργαζομένων.

Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα. Για να εκτιμηθούν και να προσδιοριστούν όσο γίνεται πιο επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία επίπεδα- επίπεδο επιχείρησης, επίπεδο εργασιών/ καθηκόντων και επίπεδο εργαζομένων.

3.9.2 ΑΠΟ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΡΧΙΖΕΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ)

Οι ειδικοί συμφωνούν ότι κάθε επιτυχής ανάλυση αναγκών αρχίζει με μια έρευνα των "άριστων" και των "πραγματικών".

Το "άριστα" είναι η επιθυμητή απόδοση, δηλαδή, αυτό που οι διευθυντές ορίζουν ως το σωστό τρόπο που θα πρέπει να εκτελεστεί η εργασία. Το "πραγματικό" είναι ότι συμβαίνει τώρα, δηλαδή, η παρούσα πραγματική απόδοση των υπαλλήλων.

Οι πληροφορίες για τους παράγοντες αυτούς δημιουργεί τα θεμέλια για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Δεν είναι δυνατόν να

τεθούν στόχοι εκπαίδευσης αν δεν υπάρχει σαφή εικόνα για την καλύτερη ή άριστη απόδοση, πράγμα που είναι ο στόχος της επιχείρησης. Το κλειδί για την επινότηση των μεθόδων που θα βοηθήσουν στη βελτίωση απόδοσης των εργαζομένων είναι να κατανοηθεί το επίπεδο γνώσεων τους στο αντικείμενο καθώς και ο τρόπος με τον οποίο εκτελούν τις τρέχουσες εργασίες τους για παράδειγμα μπορεί να έχουν χαμηλή απόδοση ή να μην κατανοούν σωστά τους τρόπους εκτέλεσης της εργασίας τους.

ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΠΙΟ ΔΙΑΔΕΔΟΜΕΝΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Συνήθως ισχύουν ένας ή περισσότεροι από τους παρακάτω παράγοντες.²¹

1) Έλλειψη γνώσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν ξέρουν πώς να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους. Εάν μια δακτυλογράφος δεν παρουσιάζει την ίδια παραγωγικότητα μετά την αντικατάσταση της γραφομηχανής με επεξεργαστή κειμένου, το πρόβλημα, είναι ότι ίσως το άτομο αυτό δεν ξέρει πώς να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά αυτό το μηχάνημα. Ευτυχώς τέτοιου είδους προβλήματα αντιμετωπίζονται εύκολα με την εκπαίδευση.

2) Εμπόδια λόγω εργασιακού περιβάλλοντος. Μερικές φορές η ανάλυση των αναγκών θα υποδείξει ότι το πρόβλημα δεν είναι η έλλειψη γνώσεων. Αυτό που υπονομεύει την παραγωγικότητα μπορεί να είναι ένα ανεπαρκές σχέδιο ροής εργασιών, αναποτελεσματικά συστήματα ή μια κακή διαταραχή του εργασιακού χώρου.

3) Υποκίνηση. Τα κίνητρα είναι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά. Συνεπώς η ανάλυση αναγκών θα εστιάσει στο πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται ως προς την εργασία τους, θα εστιάσει τις αξίες τους, στο επίπεδο αυτοπεποίθησης τους και στις πληροφορίες που θα

²¹ James -Jenks, Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, Alexander Hamilton Institute εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 1996, σελ. 117

βοηθήσουν να επεξεργαστούν λύσεις που θα απορρέουν από την εκπαίδευση.

**Τι αποτελέσματα μπορεί να αναμένονται από μια σωστή ανάλυση
αναγκών;**

Η ανάλυση αναγκών πρέπει να επιτύχει τα ακόλουθα:

- Τον προσδιορισμό συγκεκριμένων αναγκών εκπαίδευσης.
- Τη σκιαγράφηση των βέλτιστων, δηλαδή, των καλύτερων δυνατών αποδόσεων
- Τη σημερινή κατάσταση των ικανοτήτων των εργαζόμενων.
- Τη γνώση του πως αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την εκπαίδευση.
- Την απόκτηση χρήσιμων πληροφοριών από εργαζόμενους με την καλύτερη επίδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ- ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία ανάπτυξης και εκπαίδευσης των ανθρώπινων πόρων είναι να σχεδιαστούν τα αναγκαία προγράμματα, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι, το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα:

1. Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν, στο προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους - αποτελέσματα. Δηλαδή να καθοριστεί συγκεκριμένα από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα

απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση να μάθουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες.

Όσο πιο σαφείς είναι αυτοί οι στόχοι τόσο πιο λειτουργικό θα είναι όλο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι οι στόχοι αυτοί που θα οδηγήσουν τους υπευθύνους της εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν την διάρκεια της εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά στόχοι αποτελούν την βάση πάνω στην οποία θα ορισθούν και τα κριτήρια αξιολόγησης για την λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τα κριτήρια αυτά είναι: η απόκτηση γνώσης, η αλλαγή συμπεριφοράς, τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα της απόδοσης και η αντίδραση των εργαζομένων.

2. Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση, σε επίπεδο εργαζομένων, αξιοποιούνται για να ορισθούν ή να επιλεγούν τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων με βάση την "καταλληλότητα" τους να εκπαιδευτούν. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης, που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να πάρει όσο το δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο πρόγραμμα²². Στον καλύτερο προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευόμενων βοηθά πολύ η συμπλήρωση από τους ίδιους, ενός ερωτηματολογίου που αφορά την ανάγκη και την προσδοκία τους να παρακολουθήσουν προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα, αφού έχει προηγηθεί η ένσταση του προϊσταμένου τους ο οποίος έχει διαπιστώσει παρακολουθώντας την εξέλιξή τους, τις ανάγκες που ενδεχομένως έχουν.

²² Longnecker. E Justin- Moore W Carlos- Williampetty J, *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Ελλην εκδ. Επιχειρήσεις, Αθήνα, 1999, σελ. 39

4.1 ΑΡΧΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται από τον εργαζόμενο ικανότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται με τέτοια τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά. 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 καινούρια ενέργεια.

Η μάθηση είναι ένα πολύπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο που σχετίζεται με τον εκπαιδευόμενο, τον εισηγητή- δάσκαλο, την εκπαιδευτική μέθοδο, το χώρο και το χρόνο που γίνεται η εκπαίδευση. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι- τρόποι μάθησης, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο αποτελεσματικοί, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο εκπαιδευτικό στόχο.²³

Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους, άλλοι γρήγορα, άλλοι αργά, άλλοι αποκτούν λιγότερες ή περισσότερες γνώσεις στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εφαρμόζουν με ίδιο ή διαφορετικό τρόπο τα όσα μαθαίνουν. Στην ψυχολογία υπάρχουν αρκετές αρχές μάθησης, καθιερωμένες ύστερα από πειραματισμό και είναι εφαρμόσιμες τόσο από διευθυντές όσο και από διδάσκοντες υπαλλήλους σε αίθουσες.

Συνοπτικά οι αρχές μάθησης είναι οι εξής:

- **Υποκίνηση.** Αρκετή υποκίνηση (motivation) είναι αναγκαία για την επιτυχία κάθε μάθησης και για αυτό οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι σε κάποιο σκοπό, για να ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη τους. Για παράδειγμα κάποιο άτομο θα εργαστεί για να κερδίσει χρήματα με τα οποία θα αγοράσει τρόφιμα για καταστολή της πείνας του. Όμως στη προηγούμενη κοινωνία οι

²³ R. Glaser & M. Bassok. *Learning Theory and Study of Instruction, Annual Review of Psychology*, Vol. 40, 1989, σελ. 631-666

άνθρωποι επιδίωκαν την ικανοποίηση και πολλών άλλων, υψηλότερων αναγκών, πλην εκείνων της επιβίωσης τους, όπως είναι οι κοινωνικές, και οι ανάγκες του εγώ. Όταν δε οι εκπαιδευόμενοι ικανοποιούν κάποιο σκοπό με τη συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε η μάθηση είναι αποτελεσματική. Δύο είδη κινήτρων υπάρχουν (α) τα εσωτερικά, όπως όταν η εργασία "αυτή καθαυτή" ικανοποιεί το άτομο, όταν, βρίσκει δηλαδή σε αυτή ευχαρίστηση και αποκτά το αίσθημα του κατορθώματος με την πετυχημένη διεξαγωγή της εργασίας, (β) τα εξωτερικά, που αναφέρονται σε εξωτερικές αμοιβές για την πετυχημένη διεξαγωγή του έργου.

- ***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 υπευθύνους της εκπαίδευσης αλλά και από τους εισηγητές στη έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- ***Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική.*** Οι άνθρωποι διαφέρουν στο πως, πόσο και τι μαθαίνουν. Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του τρόπο να μαθαίνει. Για παράδειγμα κάποιος είναι ακουστικός τύπος σε αντίθεση με κάποιον που είναι οπτικός, κάποιος έχουν βασικές γνώσεις ή εμπειρίες στο αντικείμενο και κάποιος άλλοι όχι, ενώ ο βαθμός αφοσίωσης δεν είναι ο ίδιος σε όλους. Αυτές και άλλες διαφορές που διακρίνουν τα άτομα όσον αφορά την ικανότητα τους να μαθαίνουν πρέπει, το μέτρο του εφικτού, να λαμβάνονται υπόψη από αυτούς που σχεδιάζουν το πρόγραμμα αλλά και από τους διδάσκοντες.

- **Γνώση των αποτελεσμάτων.** Για να είναι αποτελεσματική η ενίσχυση της βελτίωσης της εκτέλεσης, ο εκπαιδευόμενος πρέπει να επαναπληροφορηθεί (feed back), δηλαδή να γνωρίζει τα αποτελέσματα ή την πρόοδο του. Κατά τις έρευνες, τέτοια γνώση πρέπει να είναι αυτόματη, άμεση και σχετική με το εκτελούμενο έργο κι αυτό γιατί οι άνθρωποι πρέπει να έχουν το *αίσθημα της προόδου*. 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.²⁴
- **Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει την μάθηση.** Η πρόταση του Κουνφούκιου(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.
- **Διακεκομμένη άσκηση.** Η εκπαίδευση δεν είναι ανάγκη να είναι συνεχής, δηλαδή όλη με μιας. Είναι αποτελεσματικότερη, σύμφωνα με έρευνες αν οι προσπάθειες γίνονται κατά διακεκομμένες περιόδους. Αυτό, ιδιαίτερα, φαίνεται στα προγράμματα μαθητείας, όπου ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει με επαναλαμβανόμενη άσκηση που συνοδεύεται από μια σειρά σύντομων περιόδων ανάπαυσης.
- **Η επανάληψη είναι μήτηρ της μαθήσεως.** Τίποτα δεν είναι πιο αληθές από αυτό. Οι άνθρωποι ξεχνούν με τον καιρό, θα πρέπει

²⁴ J. J. Martocchio & Webster. *Effects of Feedback and Cognitive Playfulness on Performance in Microcomputer Software Training*, Personnel Psychology, vol. 45,1992, σελ. 553

λοιπόν να τους υπενθυμίζονται κύρια σημεία που διδάχθηκαν στο παρελθόν. Η επανάληψη, λοιπόν, είναι ιδιαίτερα απαραίτητη για τους εξής λόγους:

- Βοηθά τη μνήμη
- Η συμπεριφορά γίνεται περισσότερο αυτόματη
- Αυξάνει την ποιότητα εκτέλεσης, σε συνθήκες πίεσης.
- Βοηθά στο να μεταφέρουν οι εκπαιδευόμενοι τα όσα έχουν μάθει πιο γρήγορα και πιο σωστά, στο χώρο δουλειάς.
 - ***Η θέση της θεωρίας.*** Ένα από τα πιο αμφιλεγόμενα θέματα κατά την εκπαίδευση αναφέρεται στο ποσό της θεωρίας που ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται για να μάθει καλύτερα. Για παράδειγμα ο βοηθός σε ένα χημικό εργαστήριο χρειάζεται να καταλαβαίνει γιατί συμβαίνουν όπως συμβαίνουν οι χημικές αντιδράσεις. Οι ενδείξεις υποστηρίζουν την γνώση των αρχών. Η θεωρία η ίδια μπορεί να μην είναι ουσιώδης για ορισμένα έργα που θα εκτελούνται , αλλά βοηθά να μεταφερθούν οι γνώσεις αυτές σε καινούριες ενέργειες, εξοπλισμό και έργα. Γενικά οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν αρκετή θεωρία για να κατανοήσουν τις αρχές και τους λόγους που αναφέρονται στην εργασία τους και να ανταποκριθούν με επιτυχία στη λύση γενικών προβλημάτων που μπορεί να συναντήσουν.
 - ***Η ηλικία των εκπαιδευόμενων επηρεάζει την διαδικασία και το αποτέλεσμα της μάθησης.*** Οι περισσότερες και συνήθεις τεχνικές εκπαίδευσης βασίζονται στην παιδαγωγική- στην επιστήμη δηλαδή του πώς να διδάσκεις τα παιδιά- που έχει ως κέντρο βάρους τον διδάσκοντα. Οι εργαζόμενοι όπως είναι ενήλικες χρειάζονται μια διαφορετική αντιμετώπιση, αφού κατά τον Malcom 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 άλλους.
- Θέλουν να έχουν την ευθύνη για το τι, πως και πόσα θα μάθουν.
- Επικεντρώνουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους σε προβλήματα.
- Θέλουν να μαθαίνουν πράγματα που θα τους βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων τους.

4.2 ΠΟΙΕΣ ΠΑΓΙΔΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΓΟΝΤΑΙ ΟΤΑΝ ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Κάθε προσπάθεια εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται πάντα με γνώμονα την ανάλυση αναγκών και τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Υπάρχουν οι εξής κατευθυντήριες γραμμές για την αποφυγή των πιο συνηθισμένων παγίδων που αντιμετωπίζει η εκπαίδευση²⁵:

1. Να μη χρησιμοποιείται η εκπαίδευση ως μέσο αξιολόγησης ικανοτήτων του προσωπικού. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι πρόκληση για τους εργαζόμενους και όχι δρόμος μετ' εμποδίων. Στόχος είναι η επιτυχία όλων των εκπαιδευόμενων.
2. Να μην καλύπτονται όλοι οι τομείς ταυτόχρονα. Ο άνθρωπος μαθαίνει καλύτερα όταν οι πληροφορίες του παρουσιάζονται σε μικρές ποσότητες.
3. Να μην συγχέεται η εκπαίδευση με τη μάθηση. Ο αποκλειστικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι μια μετρήσιμη

²⁵ Jenks- James, *Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού*, ο.π. σελ. 120

βελτίωση της παραγωγικότητας. Θα πρέπει να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να μορφώνονται στο δικό τους ελεύθερο χρόνο.

4. Βραχυχρόνιες ανταμοιβές. Αυτές μπορεί να είναι οικονομικές ή απλώς επαινετικοί λόγοι και ενθάρρυνση από τους διευθυντές - εκπαιδευτές.
5. Προτεραιότητες εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται σε τομείς που είναι περισσότερο εμφανείς. Πρέπει να εντοπιστούν τα προβλήματα στους τομείς που παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες αποκλίσεις μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής απόδοσης. Να γίνει έρευνα για την πιο συνηθισμένη ή την πιο οικονομική πιο ασύμφορη τακτική που ευθύνεται για την χαμένη παραγωγικότητα και να αναζητηθούν εκεί οι λύσεις. Δεν είναι δυνατόν να εκπονηθούν προγράμματα εκπαιδευτικά που να αντιμετωπίζουν όλα τα προβλήματα. Πρέπει να επιλεγούν αυτά που θα αποδειχθούν περισσότερο αποτελεσματικά σε σχέση με το κόστος.
6. Μην περιμένετε άμεσα αποτελέσματα. Αν και μερικές φορές ανακύπτουν άμεσες εκπαιδευτικές ανάγκες, οι εκπαιδευτικές προσπάθειες μερικών εταιριών συνιστώνται σε πρόχειρες λύσεις. Πάρα πολύ συχνά αυτό έχει αποτέλεσμα την άστοχη και συνήθως άσκοπη δαπάνη χρημάτων για ένα πρόβλημα. Η εξονυχιστική ανάλυση αναγκών και η συστηματική εκπαίδευση είναι οι μόνες αποδοτικές προσεγγίσεις ως προς το κόστος και το αποτέλεσμα για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων.

4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Την ευθύνη της διαχείρισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει πάντα να έχουν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι. Η

εκπαίδευση είναι αποτελεσματική μόνο όταν εφαρμόζονται νέες τεχνικές στην εργασία. Κανένα τμήμα εκπαίδευσης δεν μπορεί να εξασφαλίσει την εφαρμογή αυτών των τεχνικών. Σχεδόν λοιπόν πάντα ο εκάστοτε προϊστάμενος ή διευθυντής είναι σε θέση να κάνει διάγνωση των αναγκών του τμήματος του και των ατόμων που θα χρειαστούν εκπαίδευση. Για παράδειγμα στο τμήμα πωλήσεων μπορεί να διαγνώσει ανάγκη εκπαίδευσης πάνω στην διαπραγμάτευση για τους πωλητές. Έτσι, συμπληρώνει αρχικά μια αίτηση (βλέπε παράρτημα) η οποία απευθύνεται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων και έχει ως βάση την διάγνωση των αναγκών του τμήματος του με βάση τις εξελίξεις της τεχνολογίας και διοίκησης των επιχειρήσεων, τη στρατηγική της επιχείρησης και το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού. Συμπληρώνει και τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, τις εκπαιδευτικές του ανάγκες. Πολλές φορές έχει την δυνατότητα να προτείνει και αυτός εκπαιδευτικά προγράμματα κάλυψης αυτών των αναγκών όπως το χρόνο, τον εκπαιδευτικό φορέα κ.α. Ο προϊστάμενος ή διευθυντής πρέπει να πάρει μέρος στη εκπαίδευση από την αρχή ως το τέλος.

Ο προϊστάμενος, λοιπόν, στην συνέχεια παραδίνει στο τμήμα ανθρώπινων πόρων την αίτηση διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών, το οποίο μελετώντας το, βγάζει το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης της διεύθυνσης αυτής (βλ. παράρτημα), για το συγκεκριμένο έτος το οποίο περιλαμβάνει:

- Θέματα εκπαίδευσης.
- Τους καταρτιζόμενους.
- Τους εκπαιδευτές
- Το εκτιμώμενο κόστος (υποκειμενικό)
- Την περίοδο διεξαγωγής

Αυτό το πρόγραμμα κοινοποιείται στην επιχείρηση για τους ενδιαφερόμενους στο συγκεκριμένο τμήμα.

Κατά την διάρκεια εκπαίδευσης συντάσσεται το Πρακτικό Εκπαίδευσης (βλ. παράρτημα), σκοπός του οποίου είναι η απόδειξη της παρουσίας των εκπαιδευόμενων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Έπειτα, το τμήμα ανθρώπινων πόρων συντάσσει το μητρώο εκπαίδευσης των εργαζομένων, οι οποίοι πιστοποιούν με αυτό, την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συνέχεια, αυτό, εντάσσεται στο φάκελο μητρώου κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά.

Τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και των εκπαιδευτών από τους καταρτιζόμενους. Τους δίνεται λοιπόν ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο σημειώνουν παρατηρήσεις- υποδείξεις και τον βαθμό (μέσα από μια κλίμακα) που τους αντιπροσωπεύει περισσότερο όσον αφορά κάποιες ερωτήσεις (βλ. παράρτημα). Αυτό συμβάλλει πολύ στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την καλυτέρευση τους καθώς και στην πρόοδο του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι δέχονται την εκπαίδευση.

4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων, όμως η εκλογή κάποιας καθορίζεται επίσης από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευόμενων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων και πολλών άλλων παραγόντων. Οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

1. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.

Η εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος ή κάποιου ήδη εργαζόμενου που πρόκειται να αναλάβει μια νέα θέση εργασίας, γίνεται στο χώρο εργασίας και με τα μηχανήματα/ εξοπλισμό που απαιτούνται για την εκτέλεση της. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη, ο οποίος εφόσον γνωρίζει τις σχετικές αρχές και έχει ενδιαφέρον για την εκπαίδευση πολλές φορές την κάνει ο ίδιος ή την αναθέτει σε κάποιον έμπειρο υφιστάμενό του, ο οποίος γνωρίζει τις αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση, και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πώς πρέπει να γίνει η εργασία. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση, μαθαίνει ότι έχει απολύτως σχέση με την εργασία του και έχει άμεση εφαρμογή κι όπου χρειάζεται τον διορθώνουν.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου.

Η εκπαίδευση που γίνεται κατά την εργασία, είναι η πιο απλή και η πιο βασική μορφή εκπαίδευσης. Ο εργαζόμενος κάθεται δίπλα στο μηχάνημα, του δείχνεται τι πρέπει να κάνει, ελέγχεται στη αρχή συχνά, αργότερα λιγότερο. Με αυτό τον τρόπο αποκτά άμεση εμπειρία και παράγει καθώς εκπαιδεύεται.

Η μέθοδος αυτή όμως έχει υψηλό κόστος. Οι προϊστάμενοι αφιερώνουν πολύ χρόνο επιβλέποντας την εκπαίδευση. Όσο πιο πολλοί εκπαιδευόμενοι τόσο πιο περισσότερο χρόνο χρειάζεται ο προϊστάμενος για να παρακολουθήσει έναν- έναν. Η επιτυχία της βασίζεται αποκλειστικά στην διδακτική ικανότητα του επόπτη ή οποιουδήποτε πεπειραμένου υπαλλήλου, η οποία μπορεί να είναι ελάχιστη. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι αυτό των μηχανημάτων. Οι εκπαιδευόμενοι δεν είναι δυνατόν να παράγουν όσο ένα

εξειδικευμένο άτομο και θα απασχολούν τα μηχανήματα παραγωγής και τις εγκαταστάσεις καθώς εκπαιδεύονται. Επίσης μπορεί να προκληθεί καταστροφή πολύπλοκων και ακριβών μηχανημάτων λόγω απειρίας του εκπαιδευόμενου. Άλλα μειονεκτήματα είναι(α) συνήθως, λόγω φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά.(β) η έλλειψη κατάλληλου φυσικού χώρου, ιδίως χωρίς διακοπές, θορύβους και πιέσεις.

Ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το ότι επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν εμπειρία των πραγματικών συνθηκών εργασίας. Για παράδειγμα ένας ταμίας τράπεζας μπορεί να μάθει αρκετά πράγματα στην αίθουσα διδασκαλίας αλλά δεν θα έχει καμία εμπειρία για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίσει την πίεση και τις διάφορες απαιτήσεις σε ώρα αιχμής στην τράπεζα. Άλλα πλεονεκτήματα είναι (α) δεν απαιτούνται ειδικές αίθουσες διδασκαλίας και εξοπλισμός και έτσι μειώνεται ή δεν δημιουργείται το ανάλογο κόστος (β) το ενδιαφέρον παραμένει υψηλό αφού ο εκπαιδευόμενος διαπιστώνει αμέσως και στην πράξη την πρόοδό του.

2. Προκαταρκτική εκπαίδευση(vestibule training) ή εκπαίδευση με μαθητεία

Μερικά από τα μειονεκτήματα της προηγούμενης μεθόδου εξαλείφονται με την προκαταρκτική εκπαίδευση. Κατά αυτή τη μέθοδο η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο(έξω από τον χώρο εργασίας), όπου οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Όταν η εργασία είναι δύσκολη και όπου τα λάθη ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή μεθόδων παραγωγής και όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση (coaching),

τότε χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος σε αίθουσα διδασκαλίας ειδικά διαμορφωμένη όπως ο συγκεκριμένος χώρος εργασίας. Γίνεται εκπαίδευση σε ειδικά θεωρητικά θέματα, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούν τα πραγματικά μηχανήματα εξοπλισμό.

Αυτή η εκπαίδευση (έξω από την εργασία)²⁶ είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός εκπαιδευόμενων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος της δουλειάς. Με καλά καταρτιζόμενους διδάσκοντες η έμφαση περιορίζεται στη μάθηση μάλλον, παρά στην παραγωγή. Ο χρόνος μάθησης κυμαίνεται από λίγες μέρες μέχρι μερικούς μήνες και οι συνθήκες μάθησης ελέγχονται προσεκτικότερα.

Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου θεωρείται η μείωση του χρόνου εκπαίδευσης καθώς και η καλύτερη κατανόηση των απαραίτητων γνώσεων. Μειονέκτημα, πάλι θεωρείται, το υψηλό κόστος που απαιτείται για να διατηρεί η επιχείρηση ειδικά εξοπλισμένους χώρους.

3. Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης.

Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ προσλαμβάνουν φοιτητές - υπαλλήλους για ένα διάστημα, συνήθως εξάμηνο, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους (π. χ πρακτικά μαθήματα, διπλωματική εργασία, εξάσκηση). Έτσι, οι φοιτητές αποκτούν εμπειρία, αξιοποιούν την ενεργητικότητα τους, ενώ ταυτόχρονα εκπαιδεύονται σαν "αυριανοί" υπάλληλοι.

Τα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από αυτή τη μορφή εκπαίδευσης (τυπική εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας και πρακτική εκπαίδευση στη θέση εργασίας), τόσο για την επιχείρηση

²⁶ Smith J & Gedavis, *Human Resource Planning*, Human resource Management. Σελ. 231

όσο και για τους ίδιους τους φοιτητές, αναγνωρίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία χρηματοδοτεί τα τελευταία χρόνια τέτοιου είδους εκπαιδευτικά προγράμματα.

4. Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας.

Τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης και αναπτύξεως του προσωπικού ποικίλλουν από πολύ τυπικά- επίσημα, μέχρι πολύ ανεπίσημα. Το ίδιο διαφέρουν και οι χρησιμοποιούμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι.

Μερικός στόχος όλων των προγραμμάτων είναι η βελτίωση των δεξιοτεχνιών η απαιτούμενη σε βάθος γνώση, η βελτίωση προδιαθέσεων- στάσεων του προσωπικού καθώς και η αλλαγή στην συμπεριφορά. Όλα όμως τα προγράμματα έχουν τον ίδιο απώτερο σκοπό: τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.²⁷ Ιδιαίτερα σημαντική είναι αυτή η μέθοδος σε θέματα προσανατολισμού, εκπαίδευσης σε πρόληψη ατυχημάτων και για εκπαίδευση τεχνικού, επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο χρειάζεται βάσεις σε θεωρίες, αρχές και έννοιες. Οι κυριότερες δε τεχνικές διδασκαλίες σε αίθουσες είναι:

A) Παρακολούθηση διαλέξεων. Η “διάλεξη” αποτελεί την παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας. Είναι οικονομική σε κόστος, και η πιο διαδεδομένη μέθοδος σε όλες τις μορφές και όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης. Η μέθοδος αυτή επιδιώκει να μεταφερθούν πληροφορίες από τις σημειώσεις του διδάσκοντα στο μπλοκ του εκπαιδευόμενου χωρίς να περάσουν από το μυαλό κανενός. Επιδιώκει δε ο ομιλητής να μεταδώσει τις σκέψεις του κατά τρόπο που να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατή και να πετύχει την συγκράτηση από μέρους του αυτού που έχει πει.

²⁷ Κανελλόπουλος Χ – Ν. Παπαλεξανδρή, *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, International Publishing εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 1990, σελ. 114

Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη εκεί όπου ο στόχος είναι να μεταφερθεί στους εκπαιδευόμενους όγκος πληροφοριών, κάτι που δεν σημαίνει απαραίτητα κατανόηση τους. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια και έτσι να μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης. Ένα σημαντικό μειονέκτημα όμως είναι ότι, η παρουσίαση του θέματος που γίνεται σε κάποιο επίπεδο μπορεί να ενοχλεί τον προηγούμενο και γρήγορο σε αντίληψη ακροατή και να απογοητεύει τον αργό, αφού η παρουσίαση είναι πέρα από τις δυνατότητες του.

(β) Συνδυασμός διαλέξεως και συζητήσεως. Αυτός ο συνδυασμός προσφέρεται ιδιαίτερα για τον εμπλουτισμό γνώσεων των συμμετεχόντων, τον επηρεασμό ή την αλλαγή των στάσεως - προδιαθέσεων τους και την επίλυση προβλημάτων.

Η μέθοδος διαφέρει σημαντικά από την σκέτη διάλεξη, γιατί οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν ενεργό μέρος στην συζήτηση, υπό την ηγεσία κάποιου (που δεν είναι απαραίτητα αυτός που κάνει την διάλεξη), μέριμνα του οποίου είναι η κατεύθυνση και διατήρηση της συζητήσεως επί του επιλεγέντος θέματος, στα πλαίσια ενός ελεύθερου κλίματος το οποίο ενθαρρύνει τη διατύπωση όλων των απόψεων. Τα διάφορα σεμινάρια αποτελούν εφαρμοσμένα παραδείγματα αυτής της μεθόδου.

(γ) Σύσκεψεις. 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 από τον άλλον και τελικά η μάθηση χιτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν(ιδέες, γνώσεις, κ.τ.λ). Χαρακτηριστικά της σύσκεψης είναι: Ο αριθμός των συμμετεχόντων πρέπει να είναι περιορισμένος σε 15-20 άτομα, γιατί η επιτυχία εξαρτάται από την

ενεργητική συμμετοχή τους. Οι άνθρωποι πρέπει να κάθονται έτσι ώστε να βλέπει ο ένας τον άλλον(γύρω από ένα τραπέζι, και όχι όπως σε μια τάξη).Πρέπει με επιδέξιες ερωτήσεις να βεβαιωθεί πως η ομάδα αναλύει το θέμα εξολοκλήρου καταγράφοντας συχνά στον πίνακα απόψεις μελών και επισημαίνοντας τη σημειωθείσα πρόοδο καθώς και τα σημεία διαφωνίας.

Κατά τη σύσκεψη σε αντίθεση με τη διάλεξη, οι σπουδαστές δε 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 άλλον. Παρόλο που η μέθοδος αυτή περιορίζεται σε μια μικρή ομάδα και η πρόοδος είναι αργή είναι πολύ χρήσιμη για την ανάπτυξη γνώσεων αντιληπτών και τη δημιουργία και μεταβολή στάσεων και συνήθως χρησιμοποιείται για αντιμετώπιση προβληματικών περιπτώσεων στα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης εποπτών και διοικητικών στελεχών.

4.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι παραπάνω μέθοδοι εκπαίδευσης αφορούν όλα τα επίπεδα μια επιχείρησης (νεοπροσλαμβανόμενους) και απλούς υπαλλήλους ώστε να εξελιχθούν αργότερα σε ηγετικά στελέχη. Τι γίνεται όμως με τα ήδη μεσαία ή τα ανώτερα ηγετικά στελέχη;

Η δουλειά ενός προϊστάμενου διαφέρει από την δουλειά ενός απλού υπαλλήλου. Ένας προϊστάμενος έστω και μικρού τμήματος ή κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου πρέπει: π.χ να καθοδηγεί, να συντονίζει και να υποκινεί τους συναδέλφους του. Πρέπει δηλαδή εκτός από τις ειδικές γνώσεις που θα διαθέτει με το αντικείμενο του τμήματος του να είναι

εξοπλισμένος και με κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες οι οποίες θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο.

Η ανάπτυξη στελεχών, λοιπόν, δεν περιορίζεται στην εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά στοχεύει στην μόρφωση των στελεχών. Μια μόρφωση η οποία θα τους διευρύνει την αντίληψη για την θεώρηση των προβλημάτων, θα τους οξύνει την κρίση για την αξιολόγηση των καταστάσεων, θα τους δώσει την τεχνογνωσία επίλυσης προβλημάτων και άσκησης εξουσίας, θα τους αναπτύξει ως προσωπικότητες για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και θα τους αναπτύξει τις ικανότητες επικοινωνίας ώστε να είναι αποτελεσματικότεροι στην άσκηση εξουσίας.

Τα στελέχη αυτά μπορεί έχουν ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικό σε θέματα διοικήσεως (ανώτερα ηγετικά στελέχη) και οπωσδήποτε διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες καθόσον υπάρχει περίπτωση να έχουν ήδη χρηματίσει ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Στο οξύτατο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, που αλλάζει συνεχώς, τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση, ανάπτυξη και κερδοφορία των επιχειρήσεων της επιχείρησης αποτελούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της, τουλάχιστον σε διοικητικό επίπεδο.

Τα στελέχη δεν γεννιούνται γίνονται. Η ανάπτυξη τους αποτελεί μια μακροχρόνια διαδικασία στην οποία κύριο ρόλο διαδραματίζουν τα ίδια τα στελέχη. Πρέπει λοιπόν να θέλουν να αναπτυχθούν οι ίδιοι και να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο σε αυτή την διαδικασία. Με το ζόρι δεν αναπτύσσεται κανείς! Βέβαια πρέπει και η επιχείρηση- οργάνωση να παρέχει τις κατάλληλες ευκαιρίες για να διευκολύνει συστηματικά την ανάπτυξη των στελεχών της, και να μεθοδεύει ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η ανάπτυξη να είναι συνεχής και προς όφελος των αναπτυσσόμενων, αλλά

και της επιχείρησης- οργανισμού. Άρα, εφόσον οι οργανώσεις, αλλά και οι οικονομίες, στηρίζουν την επιτυχία τους στην απόδοση των στελεχών, κάθε προσπάθεια προς την κατεύθυνση αναπτύξεως ικανότερων στελεχών πρέπει να θεωρείται ως σημαντική και μακροχρόνια εκπαίδευση.

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις και όσους βέβαια τώρα ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα σε συγκεκριμένο επίπεδο. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών είναι πολλές, συγκεκριμένα είναι:

1. Εναλλαγή θέσεων εργασίας.

Τα υπό- εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας αντίστοιχη διοικητική θέση, για διάστημα περίπου 3-6 μηνών π. χ ένας προϊστάμενος του τμήματος πωλήσεων αναλαμβάνει θέση προϊστάμενου στο τμήμα παραγωγής. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation) είναι μια από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους με πολλαπλά οφέλη και για το στέλεχος και για την επιχείρηση. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό να αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης ποικιλίας προβλημάτων, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα και άλλων τμημάτων και αποκτά αντίληψη και καλύτερη εικόνα για όλη την επιχείρηση, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με τις αξίες και την κουλτούρα της.

Σημαντικό πλεονέκτημα για τον εκπαιδευόμενο με αυτή τη μέθοδο είναι ότι, μέσα από αυτή τη διαδικασία μπορεί και διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του. Υπάρχει όμως περίπτωση, γνωρίζοντας ότι είναι βραχεία και προσωρινή η παραμονή του εκεί να αδιαφορήσει και να εκτελέσει πιο χαλαρά το διοικητικό του έργο. Επίσης

ένας παράγοντας που συμβάλλει πολύ στη διατμηματική επικοινωνία είναι ότι, με τη μετακίνηση του αυτή γνωρίζει νέους ανθρώπους και αναπτύσσει ένα νέο δίκτυο γνωριμιών, "σπαταλάται" όμως πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει αυτούς τους ανθρώπους και να αναλάβει ενεργή δράση, μπορεί όμως στο νέο τμήμα που πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος να αντιδράσουν αρνητικά οι άλλοι και να μην συνεργαστούν μαζί του. Επιπροσθέτως, αν η μετακίνηση γίνει σε διαφορετική χώρα τότε ο εκπαιδευόμενος εκτός από την κουλτούρα των συνεργατών του, γνωρίζει και την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης και αυτό της προσδίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2. Υπόδυση ρόλων ή παίξιμο ρόλων.

Είναι μια τεχνική που πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο, όπως είναι η διάλεξη ή η σύσκεψη. Δύο ή περισσότεροι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν μέρος και παίζουν το ρόλο μπροστά στην τάξη, χωρίς να έχει προηγηθεί δοκιμή ή απομνημόνευση μερών²⁸. Το μόνο που τους δίνεται είναι γραπτές ή προφορικές περιγραφές μιας κατάστασης και του ρόλου που πρέπει να παίζουν. Υπάρχει, λοιπόν, μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης, στην οποία τα άτομα αυτά καλούνται να παίξουν έναν ρόλο και να εκπαιδευτούν μέσω αυτού.

Η υπόδυση ρόλων είναι ένας ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης όπου η γνώση των αποτελεσμάτων είναι άμεση, γιατί τόσο οι παίζοντες το ρόλο, όσο και οι άλλοι αναλύουν και κριτικάρουν την συμπεριφορά των παιχτών, το δε ενδιαφέρον και η συμμετοχή φτάνουν σε μεγάλο βαθμό. Το σκετς είναι σκόπιμο να είναι μικρής διάρκειας. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδίως για την ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω στις

²⁸ Χολέβας Γιάννης, *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)*, Ελλην. εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 1997, σελ 32-33

διαπροσωπικές σχέσεις, μεταξύ προϊσταμένων- υφισταμένων, μεταξύ συναδέλφων πελατών και υπαλλήλων εξυπηρέτησης τους.

3. Μελέτη περιπτώσεων

Η μελέτη περιπτώσεων (Case Studies) είναι μια δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης ανώτερων στελεχών, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι, σε μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα, που τους δίνεται γραπτώς. Όπως κατά τη διδασκαλία των μαθημάτων, όπου τα προβλήματα σε συνέχεια αποτελούν ευκαιρία για εφαρμογή των διδαχθέντων αρχών, έτσι και για τα ανθρώπινα θέματα οι περιπτώσεις χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση. Η μέθοδος αυτή δίνει ευκαιρίες για μάθηση στην πράξη και προκαλεί ενδιαφέρον, αφού μάλιστα οι καλές περιπτώσεις παίρνονται υπό πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες προκαλούν και αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων. Η μελέτη περιπτώσεων, ως εκπαιδευτική μέθοδος (αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1920 στο Πανεπιστήμιο του Harvard) παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:²⁹

- Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από άλλους ιδέες και συμμετοχή και αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα και απόψεις.
- Η συμμετοχή του διδάσκοντος στη λύση του προβλήματος, είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στους εαυτούς τους (γνώσεις, εμπειρίες, πληροφορίες) για να βρουν τη λύση.
- Τα προβλήματα που δίνονται συνήθως, είναι πραγματικά.

²⁹ (α) E. Andrews & J Noel, Adding Life to the case Study, *Training and Development Journal*, vol. 40, no 2, February 1986, σελ. 28

(β) C. Argyris, Some Limitations of the Case Method: *Experiences in a Management Development Program*, *Academy of Management Review*, vol. 5, no 2, 1980, σελ. 291-298

- Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.
- Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ότι σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση, αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξολοκλήρου λάθος, αφού, όπως και στην πραγματικότητα συμβαίνει, οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πάντα πλήρη. Μαθαίνουν επίσης ότι διαφορετικές λύσεις μπορεί να είναι εξ' ίσου σωστές.

4. Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια.

Σε αυτή τη μέθοδο τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Με βάση τα δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων παίρνουν μια σειρά από αποφάσεις οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Όπως και στην πραγματικότητα κάθε ομάδα- επιχείρηση δεν γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης και πως επηρεάζουν τις δικές της επιλογές.

Η μέθοδος αυτή, βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων οργάνωσης, προγραμματισμού και ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες διαπιστώνουν οι ίδιοι πόσο αναγκαία είναι αλλά και πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία. Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι το υψηλό της κόστος ιδίως αν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και η ανάγκη για όλους τους εκπαιδευόμενους να έχουν ένα επίπεδο γνώσεων ή εμπειριών.

5. Εκπαίδευση ευαισθησίας

Σε αυτή τη μέθοδο η ομάδα των εκπαιδευόμενων αποτελείται από λίγα μέλη και βασίζεται στη συζήτηση. Τα θέματα όπου θα συζητηθούν τα προτείνει μόνη της η ομάδα, ενώ πρωταρχικός ρόλος του εκπαιδευτή

είναι να συντονίζει τη συζήτηση και να παροτρύνει τους συμμετέχοντες να ασκήσουν κριτική τόσο στη δική τους συμπεριφορά όσο και των άλλων μελών της ομάδας.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα μια τέτοια εκπαίδευση θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχθούν συμπεριφορές άλλων, που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα δεχόντουσαν και να μην αισθάνονται δυσκολία ή πίεση να εκφράσουν ειλικρινώς τα συναισθήματα τους.

6. Περιπετειώδη ταξίδια

Σκοπός των ταξιδιών που διαρκούν 2-5 μέρες είναι να βοηθήσουν τα στελέχη να αναπτύξουν την αντοχή τους και τις δυνατότητες συνεργασίας ως μέλη ομάδων, όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες συνθήκες³⁰. Τα ταξίδια αυτά ή η εκπαίδευση επιβίωσης όπως ονομάζεται αλλιώς (Outdoor Training) παρά τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να έχει, θα πρέπει να διατυπωθούν και οι επιφυλάξεις της επιχείρησης για μια τέτοιου είδους εκπαίδευση αλλά και για τα αποτελέσματά της. Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη η προσωπικότητα και η κουλτούρα των στελεχών και η επιθυμία τους να συμμετάσχουν σε ένα ταξίδι επιβίωσης.

7. Κέντρα εκτίμησης.

Τα κέντρα εκτίμησης ή αξιολόγησης όπως λέγονται, είναι μια μέθοδος η οποία πρόκειται για μέθοδο επιλογής υποψηφίων στελεχών. Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μέρος σε μια σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων, όπως π. χ υπόδυση ρόλων, ανάλυση στάσεων, ομαδικές συζητήσεις για να διαπιστωθούν οι στάσεις τους οι ικανότητες και τα ταλέντα τους στην άσκηση διοίκησης. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παίρνουν οδηγίες και συμβουλές για το τι και πως πρέπει να κάνουν για να βελτιώσουν τα αδύνατα σημεία τους.

³⁰ Στ. Ευροτύρη- Κουφίδου, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, 2001, ο. π σελ. 169

8. Εκπαίδευση ‘‘Νέας Εποχής’’.

Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία έχει αρχίσει να ανθίζει τα τελευταία χρόνια στις επιχειρήσεις και τα αποτελέσματα της είναι αμφισβητούμενα. Κατά τη μέθοδο, λοιπόν, αυτή οι εκπαιδευόμενοι, καλούνται και προκαλούνται να αποκαλύψουν το συναισθηματικό και ψυχικό τους κόσμο, καθώς και τα πολύ προσωπικά τους συμβάντα, ενώπιον, άλλων, έτσι ώστε να δημιουργήσουν κοινό σύστημα αξιών, κοινές παραδοχές και αντίληψη. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τις τεχνικές του διαλογισμού, της αυτούπνωσης, του καταγιγισμού ιδεών με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να αλλάξουν στάσεις, πεποιθήσεις πιστεύω και εντέλει συμπεριφορά.

Η μέθοδος αυτή έχει δεχθεί έντονη κριτική, ότι βασίζεται στην φιλοσοφία της πλύσης εγκεφάλου, παραβιάζει την ιδιωτικότητα των ατόμων, προσβάλλει την προσωπικότητα τους. Η παραπάνω κριτική εγείρει θέματα ηθικής και για αυτό η συμμετοχή των εργαζόμενων θα πρέπει να είναι προαιρετική. Επιπλέον αν σε προσωπικό επίπεδο ο εργαζόμενος μπορεί να μάθει πολλά, είναι αμφίβολη η μεταφορά αυτής της γνώσης στον εργασιακό χώρο.

4.6 ΠΩΣ ΜΕΤΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η επιβεβαίωση ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις που απέκτησαν κατά την εκπαίδευση, όταν επιστρέψουν στην εργασία τους είναι η ουσία του προγράμματος. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση της απόδοσης. Αν οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται δεν παρουσιάσουν μετρήσιμη βελτίωση στην απόδοση τους, τότε η εκπαίδευση δεν είχε κανένα αντίκρισμα. Συνεπώς η εφαρμογή όσων διδάχθηκαν δεν είναι απλώς απαραίτητη για τον χαρακτηρισμό της

εκπαίδευσης ως επιτυχούς, πρέπει να είναι ένα ουσιαστικό κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου που εκπαιδεύεται είναι το βασικό κλειδί για την επιτυχία εφαρμογής των γνώσεων στην εργασία.

Οι προϊστάμενοι φροντίζουν για την εφαρμογή τους με τους ακόλουθους τρόπους:

Ο ίδιος ο προϊστάμενος καθοδηγεί στην εφαρμογή τεχνικών που υιοθετήθηκαν μέσω της εκπαίδευσης.

Οι ίδιοι οι προϊστάμενοι εξηγούν πως χρησιμοποιούνται οι τεχνικές και αν κριθεί απαραίτητο προχωρούν σε πολλαπλές επιδείξεις και παραδείγματα.

Με ηθική υποστήριξη. Πρέπει οι ίδιοι οι προϊστάμενοι ενεργά να ενθαρρύνουν και να επαινούν τον νέο εκπαιδευόμενο καθώς εφαρμόζει αυτές τις γνώσεις.

Με την απομάκρυνση των εμποδίων και των δυσχερειών από το χώρο εργασίας. Φροντίζεται ώστε ο εργαζόμενος να έχει όλα τα απαραίτητα μέσα για την εργασία του.

4.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Όπως κάθε επιχειρηματικό πρόγραμμα έτσι και τα εκπαιδευτικά πρέπει να αξιολογούνται ώστε να επιβεβαιώνεται η αποδοτικότητά τους: ότι δηλαδή άλλαξε η συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Αν δεν γίνει αξιολόγηση υπάρχει κίνδυνος να γίνονται σπατάλες και να μην αποδίδει η επένδυση που γίνεται στην εκπαίδευση. Η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της. Αξιολόγηση είναι η συστηματική

συλλογή και εκτίμηση πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η αξιολόγηση η οποία συνήθως γίνεται, περιορίζεται στην συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευόμενους (βλ. παράρτημα), ή στην άτυπη πληροφόρηση και τα αξιολογικά πρότυπα από τους εκπαιδευόμενους και τα στελέχη.

Βέβαια δεν είναι εύκολη η ακριβής αξιολόγηση τέτοιων προγραμμάτων, γιατί τα αποτελέσματα δεν είναι πάντοτε ούτε άμεσα μετρήσιμα ούτε δεκτικά ακριβών μετρήσεων. Πρέπει όμως αυτοί που εισηγούνται την εκπαίδευση, να αιτιολογούν την εισήγησή τους και να προσδιορίζουν τα προσδοκώμενα ορατά αποτελέσματά της, π. χ επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, αύξηση παραγωγικότητας, προετοιμασία στελεχών για την κάλυψη αναγκών της επιχείρησης.

Πιο συστηματικά η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους :

1. **Με βάση τις διατυπούμενες αντιδράσεις** αυτών που παίρνουν μέρος στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Δηλαδή το πόσο ικανοποιημένη είναι από το περιεχόμενο, την διάρκεια τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τους χώρους εκπαίδευσης κ.τ.λ. Αυτό μπορεί να γίνει με την συμπλήρωση αξιολογητικών ερωτηματολογίων (βλ. παράρτημα), είτε την τελευταία μέρα της εκπαίδευσης ή μετά από κάποια χρονική περίοδο. Είναι προφανές ότι αυτές οι κρίσεις είναι υποκειμενικές και δείχνουν πόσο "ικανοποιήθηκαν" από το πρόγραμμα, για οποιονδήποτε λόγο, οι εκπαιδευόμενοι. Ικανοποίηση δεν σημαίνει όμως απαραίτητα αλλαγή συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας τους. Μια θετική αντίδραση στο πρόγραμμα δικαιολογεί την επιλογή και τον σχεδιασμό του προγράμματος και διευκολύνει την

διαδικασία μάθησης, ενώ μια αρνητική αντίδραση δεν προσελκύει ακροατήριο και δυσχεραίνει την μάθηση.

2. **Με βάση τα διάφορα τεστ- δοκιμασίες** για τον προσδιορισμό της πραγματοποιηθείσας μάθησης : αρχές, εννοιών, πληροφοριών τεχνικών κ.τ.λ. Η αξιοπιστία της μεθόδου βελτιώνεται με την χρησιμοποίηση ομάδων ελέγχου- ομάδων των οποίων τα μέλη έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά των εκπαιδευόμενων, αλλά δεν παίρνουν μέρος στην εκπαίδευση. Τα ίδια τεστ δίνονται και σε αυτά τα μέλη, και τα αποτελέσματά τους συγκρίνονται με εκείνα των εκπαιδευόμενων. Κατά τεκμήριο, τα τεστ της ομάδας δεν θα πρέπει να δείχνουν ``αλλαγή``, να είναι όμοια με τα ``πριν`` τεστ. Αν υπάρχει αλλαγή και στα αποτελέσματα της ομάδας ελέγχου, αυτό μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό παραγόντων που συντελούν στην όποια αλλαγή δείχνουν τα τεστ παραγόντων που δεν έχουν σχέση με την πραγματοποιηθείσα εκπαίδευση.
3. **Με βάση τις απαιτούμενες αλλαγές** στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων. Στην πράξη , πολλές φορές συμβαίνει η αξιολόγηση σε επίπεδο μάθησης να είναι υψηλή, δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι πραγματικά να μαθαίνουν αλλά αυτή η γνώση να μην μεταφέρεται στο χώρο της δουλειάς. Η μεταφορά της γνώσης στο χώρο της δουλειάς εξαρτάται και από την διάρθρωση και την υλοποίηση του προγράμματος αλλά και κυρίως από το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον και κλίμα της επιχείρησης, όπου θα εφαρμοσθεί η νέα γνώση. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η ``αποτυχία`` ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, στην αλλαγή της συμπεριφοράς δεν πρέπει να αποδοθεί αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα αλλά αντίθετα θα πρέπει να εξεταστούν

οι παράγοντες εκείνοι που εμποδίζουν την μεταφορά της νέας γνώσης όπως π. χ. παλαιά τεχνολογία, γραφειοκρατικοί περιορισμοί κ.α.

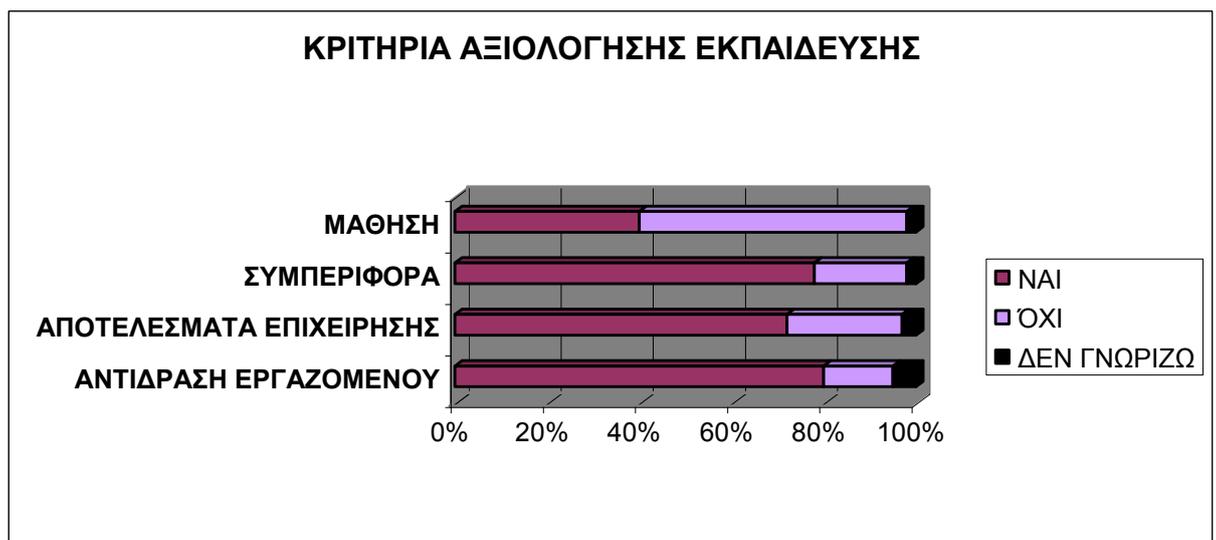
4. *Με βάση τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα* στο χώρο εργασίας. Με την επιστροφή των εκπαιδευομένων στην εργασία τους, βελτιώθηκε η παραγωγικότητα του τμήματος τους, περιορίστηκαν οι καθυστερήσεις – απουσίες - παράπονα των υφισταμένων τους, γίνεται καλύτερη χρησιμοποίηση του χρόνου; Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ήταν όντως πετυχημένο;.

Σχετικά με τη συχνότητα χρήσης μεθόδων αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η αξιολόγηση γίνεται συνήθως αμέσως μετά και σε λιγότερες επιχειρήσεις λίγους μήνες αργότερα (διάγραμμα 4.7/1). Παρόλο που η επανάληψη της αξιολόγησης λίγους μήνες μετά την εκπαίδευση θεωρείται ως ενδεδειγμένη πρακτική, είναι περιορισμένο το ποσοστό επιχειρήσεων που την εφαρμόζει. Έτσι ακόμα και το χαμηλό ποσοστό του 18% που εμφανίζεται στο διάγραμμα , δείχνει μια τάση προς τη σωστή κατεύθυνση.



Διάγραμμα 4.7/ 1 Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, *Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη*

Σε σχέση με τα κριτήρια αξιολόγησης της εκπαίδευσης (α) έλεγχος μάθησης μέσω τεστ,(β) συμβολή της εκπαίδευσης στην απόδοση του εργαζόμενου,(γ) συμβολή στην απόδοση της επιχείρησης (δ) αντιδράσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους, παρατηρείται, ότι, το 80% των επιχειρήσεων, χρησιμοποιεί ένα από τα τέσσερα κριτήρια για να υπάρξει μια ολοκληρωμένη εικόνα των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα σε ποσοστά είναι ενθαρρυντικά, αν αναλογιστεί κανείς ότι και οι τέσσερις τεχνικές εμφανίζουν ικανοποιητικό ποσοστό, παρόλο που φάνηκε από επιμέρους συζητήσεις η χρήση αυτή είναι συνήθως άτυπη (διάγραμμα 4.7/2).



Διάγραμμα 4.7/2 Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή, *Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης του Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη*

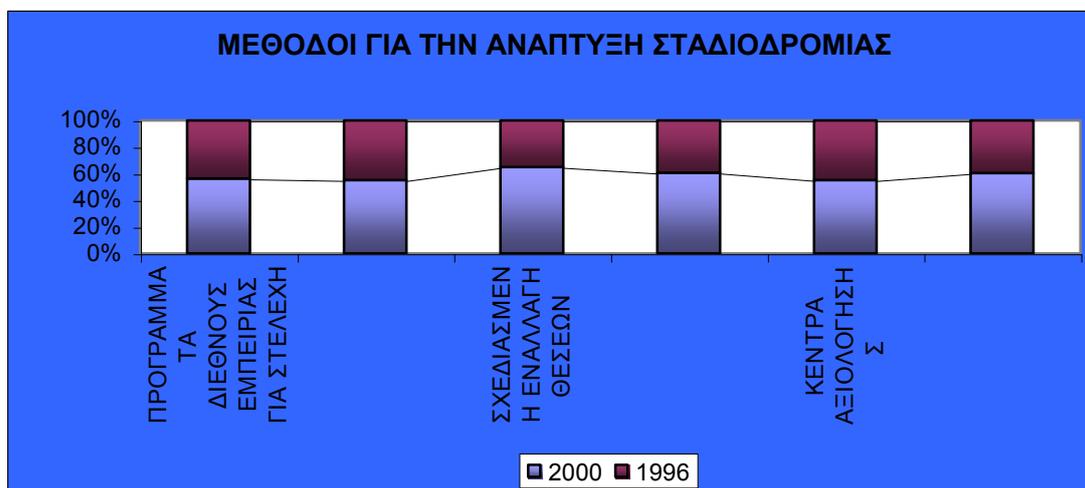
Πιο αναλυτικά, από τις τέσσερις προτεινόμενες τεχνικές αξιολόγησης, οι τρεις φαίνεται να χρησιμοποιούνται σε ποσοστό μεγαλύτερο του 70% , ενώ η τέταρτη (αξιολόγηση μάθησης μέσω τεστ) χρησιμοποιείται σε ποσοστό 40%. Βεβαίως η χρήση τεστ είναι κάτι στο οποίο κατά κανόνα αντιδρούν οι εκπαιδευόμενοι, εκτός αν η εκπαίδευση στοχεύει στην

απονομή τίτλου σπουδών. Συνήθως, η αξιολόγηση με βάση την αντίδραση των εκπαιδευόμενων που γίνεται με την συμπλήρωση εντύπων αξιολόγησης αμέσως μετά, είναι η πλέον διαδεδομένη καθώς χρησιμοποιείται από το 80% των επιχειρήσεων.

4.8 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ / ΕΡΕΥΝΑ

Ως αναφορά την ανάπτυξη σταδιοδρομίας τα στελέχη πρέπει να επιλέξουν ένα από τα ακόλουθα(διάγραμμα 4.8/ 1) :

1. Επίσημα προγράμματα καριέρας.
2. Κέντρα αξιολόγησης
3. Προγράμματα διαδοχής.
4. Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας.
5. Προγράμματα για στελέχη υψηλών αποδόσεων.
6. Προγράμματα διεθνούς εμπειρίας για στελέχη.



Διάγραμμα 4.8/1 Πηγή: Κ.Ν. Κανελλόπουλος, Ανθρώπινοι Πόροι: Πληθυσμός, Αγορά Εργασίας, Εκπαίδευση "Εκθέσεις 10".

Από τις μεθόδους αυτές οι σημαντικότερες (από άποψη συχνότητας) είναι η σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων(55,6%) και τα προγράμματα διαδοχής(46,2%) ενώ οι μέθοδοι εκείνοι που χρησιμοποιούνται με τη

μικρότερη συχνότητα είναι τα κέντρα αξιολόγησης και αμέσως μετά τα προγράμματα για στελέχη υψηλών αποδόσεων. Όπως φάνηκε και στις μεθόδους επιλογής προσωπικού τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται συχνά και σε Ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, δεν έχουν κερδίσει ακόμα ανάλογο έδαφος στην Ελλάδα, κάτι που δείχνει ότι υπάρχει σημαντικός χώρος ανάπτυξης τους στο μέλλον. Ικανοποιητικό επίσης φαίνεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που κάνουν κατά καιρούς χρήση προγραμμάτων διεθνούς εμπειρίας για τα στελέχη τους. Αυτό κυρίως για τις πολυεθνικές που δίνουν στα στελέχη τη δυνατότητα να περάσουν ένα διάστημα στο εξωτερικό, κυρίως στα γραφεία της μητρικής εταιρίας.

Σε σύγκριση με τα στοιχεία του 1996, όλες οι μέθοδοι παρουσιάζουν αύξηση, με μεγαλύτερη ανάπτυξη στην εναλλαγή θέσεων εργασίας και σημαντικά ποσοστά στα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας και διαδοχής. Από αυτές, η μέθοδος της εναλλαγής θέσης εφαρμόζεται σε αρκετές επιχειρήσεις, συστηματικά και με αποδεδειγμένα θετικά αποτελέσματα, ενώ οι μέθοδοι ανάπτυξης καριέρας και διαδοχής εφαρμόζονται σε άτυπο επίπεδο, καθώς συναντούν τις γνωστές δυσκολίες λόγω συχνής αποχωρήσεις νέων προσοντούχων στελεχών και τις συχνές αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (ανταγωνισμός συγχωνεύσεις, εξαγορές κ.τ. λ)

4.8.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ

ΟΜΑΔΕΣ / ΕΡΕΥΝΑ

Ο τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων, καλύπτει τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο βρίσκεται η ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης για τις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (στελέχη, υπάλληλοι γραφείου,

εργάτες)³¹. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν για κάποια από τις παραπάνω εργασιακές ομάδες (συστήματα αξιολόγησης), με μεγαλύτερη συχνότητα στην ομάδα στελεχών και με μικρότερη συχνότητα στα άτομα που ασχολούνται ως εργάτες.

Πιο αναλυτικά (σχ. 4.8.1/ 1), συστήματα αξιολόγησης στα στελέχη εφαρμόζονται από το 76,2 των επιχειρήσεων και η χρήση τους παραμένει υψηλή, αφού το 1996 το ποσοστό ήταν 75%. Το ίδιο συμβαίνει και για την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης σε τεχνικές ειδικεύσεις και σε εργασίες γραφείου, όπου τα ποσοστά είναι ελαφρώς χαμηλότερα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εικόνα για την εργασιακή ομάδα που ασχολείται με χειρωνακτικές εργασίες όπου η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης παρουσιάζει σημαντική αύξηση από το 46% στο 54,6% στο σύνολο των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 4.8.1/ 1 Πηγή : Νάνση Ν. Παπαλεξανδρή – Γ.Χαλικιάς, Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκ. Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα – Ευρωπαϊκή Ένωση.

³¹ Παπαλεξανδρή Ν- Χαλικιάς Γ- Παναγιωτοπούλου Λ., Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη, Μπενά εκδ. επιχειρήσεις, Αθήνα, 2001, σελ. 62-63

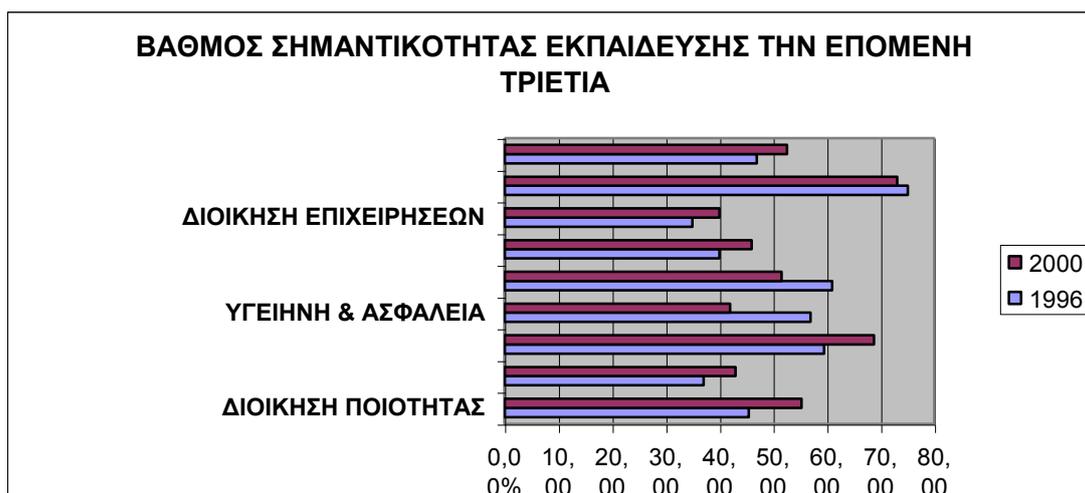
Αυτό δείχνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα σημαντικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, κάτι που χρόνια συμβαίνει στο εξωτερικό. Όπως φάνηκε, σε συζητήσεις με τους υπεύθυνους προσωπικού στα ποσοστά αυτά περιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό η άτυπη ή προφορικά αξιολόγηση. Αυτό, συχνότερα, συμβαίνει στις μικρές επιχειρήσεις.

4.8.2 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΤΡΙΕΤΙΑ/ ΕΡΕΥΝΑ

Στην έρευνα οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν έδειξαν υψηλό βαθμό σημαντικότητας εκπαίδευσης, στα εξής θέματα:

Υπολογιστές και νέα τεχνολογία	73,1%
Ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών	68,8%
Διοίκηση ποιότητας	55,3%
Εποπτεία ανθρώπινου παράγοντα	52,6%
Μάρκετινγκ και πωλήσεις	51,6%

Συγκρίνοντας με τα αποτελέσματα του 1996 (σχήμα 4.8.2/1) βλέπουμε ότι τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση εμφανίζει η εκπαίδευση για εξυπηρέτηση πελατών, ενώ οι υπολογιστές και οι νέες τεχνολογίες εξακολουθούν να παραμένουν στην πρώτη θέση με ελαφρώς μειωμένο ποσοστό.



Σχήμα 4.8.2/1, Πηγή: Κεφάλας Αστέριος, *Η Επιχείρηση τον 21^ο Αιώνα*,

Αυτά τα αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν, αφ' ενός την μεγάλη σημασία που δίνουν οι επιχειρήσεις στην επαφή και την εξυπηρέτηση πελατών κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν, αφ' ετέρου τις ανάγκες για εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες, οι οποίες όμως τείνουν να καλύπτονται ικανοποιητικά αφού υπάρχει μια υποχώρηση στο βαθμό προτεραιότητας τους. Σημαντική αύξηση, σε σχέση με το 1996, παρατηρείται επίσης στην εποπτεία του ανθρώπινου παράγοντα στο σχεδιασμό στρατηγικής, καθώς και σε θέματα διοίκησης αλλαγών και διοίκησης ποιότητας.

4.9 ΠΕΡΙΛΗΨΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

Για την επιτυχία των επιχειρήσεων του μέλλοντος, ο ρόλος της εκπαίδευσης - αναπτύξεως του προσωπικού φαίνεται ότι γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός. Μερικοί μάλιστα προβλέπουν, ότι μέχρι το 2006 οι επιχειρήσεις στις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες θα διαθέτουν μέρα-μέρα την εβδομάδα για εκπαίδευση και ανάπτυξη. Αυτό βέβαια μπορεί να γίνεται και στο σπίτι, με την βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Το βέβαιο είναι ότι η τυπική μάθηση, πρέπει να συνεχίζεται για τα στελέχη και να διευρύνεται σε όλη την διάρκεια της καριέρας τους. Η

τυπική μάθηση μπορεί να διευρυνθεί σημαντικά όταν τα στελέχη αξιοποιούν τις καθημερινές τους εμπειρίες για να μαθαίνουν από αυτές. Αυτό διευκολύνεται όταν συστηματικά τους παρέχονται ευκαιρίες παρακολούθησής κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ευκαιρίες καθορισμού προσωπικών στόχων και αναλήψεων κινδύνων για την πραγματοποίησή τους και ευκαιρίες επικοινωνητικές για κριτική των αποφάσεων και ενεργειών που γίνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων.

Η εκπαίδευση, συνεπώς, αποτελεί ένα σπουδαίο μέρος της ανάπτυξης και της προόδου της επιχείρησης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της. Έτσι, κατά μεγάλο ποσοστό ισχύουν τα εξής³²:

1. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσει τυπική τεχνική εκπαίδευση για τους υπαλλήλους του.
2. Όσο περισσότερες είναι οι αποχωρήσεις στην απασχόληση, τόσο σπουδαιότερο είναι για τον οργανισμό να παρέχει τυπική τεχνική εκπαίδευση για υπαλλήλους.
3. Οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να προσλαμβάνουν πρόσωπα για εκπαίδευση εκτός επιχείρησης.
4. Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις συνήθως προσκαλούν εξωτερικούς εκπαιδευτές ή στέλνουν τους υπαλλήλους εκτός επιχείρησης για εκπαίδευση.

Σε σύγκριση της Ελλάδας με τις Ευρωπαϊκές χώρες παρατηρούνται τα εξής³³:

- Η Ελλάδα εμφανίζεται να ζητά σε γενικές γραμμές περισσότερη εκπαίδευση από την υπόλοιπη Ευρώπη σε όλα τα θέματα, ενώ

³² Longnecker E Justin- Moore W. Carlos- Williampetty J, *Μάνατζεμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, ό. π σελ 125-126

³³ Παπαλεξανδρή Ν- Χαλικιάς Γ- Παναγιωτοπούλου Λ, *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη*, ό. π σελ. 106-107

δίνει περισσότερη σημασία στη γνώση Η/ Υ και νέων τεχνολογιών, στις ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών και στην διοίκηση ποιότητας, συμβαδίζοντας με την ανάλογη τάση που επικρατεί στην υπόλοιπη Ευρωπαϊκή Ένωση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων στα συγκεκριμένα αντικείμενα.

- Παρατηρείται μεγαλύτερη χρήση της αξιολόγησης για σκοπούς προαγωγής από ότι σε άλλες χώρες, όπου η αξιολόγηση χρησιμοποιείται περισσότερο για τον καθορισμό των αναγκών της εκπαίδευσης.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Jenks. M. James,(1996), «*Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού*», Alexander Hamilton Institute, Αθήνα
2. Longnecker. E. Justin- Moore. W. Carlos- Williampetty J,(1999), «*Μάνατζεμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*», 9^η έκδοση, Ελλην, Αθήνα.
3. Himstreet Baty Lechman, (1999), «*Επιχειρησιακές επικοινωνίες*», Ελλην, Αθήνα.
4. Θεοφανίδης Σ,(1989), «*Πως θα γίνεται καλύτερος Πρωθυπουργός Υπουργός Διοικητής*», Παπαζήση, Αθήνα.
5. Κανελλόπουλος Κ. Ν, (1994),Επιστημονικός Ερευνητής ΚΕΠΕ, «*Ανθρώπινοι Πόροι: Πλυθησμός, Αγορά Εργασίας, Εκπαίδευση, Έκθέσεις 10΄*» Κέντρο Προγραμματισμού Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα.
6. Κανελλόπουλος Χαρ., (1991), Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά, «*Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», International Publishing, Αθήνα.
7. Κανελλόπουλος Χαρ., (1991), «*Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζεμεντ*», International Publishing, Αθήνα.
8. Κανελλόπουλος Χ.- Παπαλεξανδρή Ν., (1990), «*Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*»,International Publishing, Αθήνα.
9. Κανελλόπουλος Χ., (1994), «*Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*», 2^η έκδοση, International Publishing, Αθήνα.
- 10.Κεφάλας Γ. Αστέριος, (1991), «*Η Επιχείρηση στον 21^ο αιώνα*», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

- 11.Κιόχος Α. Πέτρος - Παπανικολάου Γεώργιος, (1999), « *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*», Σταμούλη, Αθήνα.
- 12.Λαδόπουλος Ιορδ., (1998), « *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκηση Επιχειρήσεων*», Σμπίλιας « Το οικονομικό», Αθήνα.
- 13.Μαγκλιβέρας Δ. Κ, (1983) « *Εισηγήσεις στην Βιομηχανική Κοινωνιολογία*», Παπαζήση, Αθήνα.
- 14.Malcolm Peel, (1996), « *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού σε μια Εβδομάδα*», Institute of Management, Θεσσαλονίκη.
- 15.Ξηροτύρη- Κουφίδου Στ., (2001), « *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», 3^η έκδοση, Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- 16.Παπαλεξανδρή Ν.- Χαλικιάς Γ.- Παναγιωτοπούλου Λ. (2001), « *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη*», Μπενά, Αθήνα.
- 17.Σκουλάς Ε. Νίκος, (1998), « *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*», Κάπα, Αθήνα.
- 18.Τζεκίνης Χρ., (1984), « *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού*», Γαλαίος, Αθήνα.
- 19.`` Το Βήμα``, Εφημερίδα, « Έρευνα για την Συνεχή Επαγγελματική Ανάπτυξη», 10 Οκτωβρίου 1999, Σελ. 39
- 20.Χολέβας Γιάννης, (1997), « *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζεμεντ)*», 4^η έκδοση, Ελλην, Αθήνα.
- 21.Χυτήρης Λ. (2001), « *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Interbooks, Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Andrews E. & J. Noel, (1986), "*Training and Development Journal*", Adding Life to the Case study.
2. Argyris Chris, May- June,(1991), "*Teaching Smart People How to Learn*", Harvard Business Review.
3. Argyris C., (1980), Some Limitation of the case Method, "*Experience in a Management Development Program*", Academy of Management Review.
4. Brewster C., (1996), "*A Comparative Analysis of the Link Between Flexibility and Human Resources Strategy*", Employee Relations.
5. Classer R. & Bassok M., (1989), "*Learning Theory and the Study of Instruction*", Annual Review of Psychology.
6. Dennis Lock & Nigel Farrow, (1990), "*The Gower Handbook of Management*", Great Britain at Bath Press, Avon.
7. Dessler D., (1994), "*Human Resource Management*", Prentice Hall.
8. Felix R. Fitzroy, Zoltan J Acs, Daniel A. Gerlowsk, (1998), "*Management and economics of Organization*", Prentice Hall.
9. "*Management Development Program*",(1980), Academy of Management.
- 10.Martoccio JJ & Webster, (1992), "*Effects of Feedback and Cognitive Playfulness of Personnel Psychologe*", Prentice Hall.
- 11.Smith J & Gedavis, (1992), "*Human Resource Planning*", Human Resource Management.

