

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

"ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΗΜΕΡΑ"

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Κ. ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΚΟΡΟΝΤΖΗ Ι. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ Γ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2000-2001

Παρουσιάστηκε στην Πάτρα στις/09/2001

Οι σπουδαστές

Κοροντζή Αικατερίνη

Κωστόπουλος Αλέξανδρος

Ο Εισηγητής Καθηγητής

Μιχαλιτσιάνου Αναστασία

Η εξεταστική επιτροπή

Ευχαριστούμε θερμά, όλους όσους συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην υλοποίηση αυτής της μελέτης. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στα στελέχη των εταιρειών FANCO Α.Ε. και Παπασωτηρίου Α.Ε. τα οποία διέθεσαν χρόνο και σύγχρονο πληροφοριακό υλικό για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

→	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
	▶ Εισαγωγή	9
	▶ Ιστορική αναδρομή	13
→	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
	▶ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	21
	✦ Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων	21
	✦ Αρμοδιότητες - Λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων	23
	▶ Η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων	35
	▶ Περιγραφή θέσεων του τμήματος ανθρώπινων πόρων	38
	▶ Επιχειρηματική Στρατηγική & Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	40
	▶ Επιχειρηματική στρατηγική	40
	✦ Στρατηγική διοίκηση	42
	▶ Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων	44
	✦ Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης	45
	✦ Βασικά θέματα που περιλαμβάνει η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων	49
	▶ Περιβάλλον Σημερινών Επιχειρήσεων	52
→	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
	▶ Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων	59
	▶ Στόχοι της εκπαίδευσης	61
	✦ Οφέλη της εκπαίδευσης	62
	▶ Συστηματικός κύκλος εκπαίδευσης	62

→	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	
▶	Ανίχνευση, Εκτίμηση, Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	65
•••	Τι είναι η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.....	65
•••	Γιατί πρέπει να γίνει η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.....	65
•••	Πως πρέπει να γίνει ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.....	66
•••	Ποιες προσεγγίσεις υπάρχουν στην ανάλυση.....	67
•••	Είδη εκπαιδευτικών αναγκών.....	67
•••	Λόγοι διεξαγωγής της ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών.....	68
•••	Επίπεδα ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών.....	70
•••	Μέθοδοι και πηγές πληροφόρησης σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες.....	72
•••	Στάδια ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών.....	74
→	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
▶	Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	79
➤	Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων.....	79
➤	Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων.....	81
➤	Εφαρμογή αρχών μάθησης.....	82
➤	Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευτών.....	87
▶	Προετοιμασία της εκπαίδευσης.....	89
→	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
▶	Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων.....	95
•••	Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.....	95
•••	Εκπαίδευση με μαθητεία.....	96
•••	Εκπαίδευση με παρατήρηση.....	97
•••	Εκπαίδευση στο εργαστήριο.....	98
•••	Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας.....	99
•••	Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές.....	100
•••	Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτικής άσκησης.....	103

▶ Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών (στη θέση εργασίας)	104
▶ Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας	104
▶ Προσωπική καθοδήγηση	106
▶ Καθοδήγηση / Κηδεμονία	106
▶ Συμμετοχή σε επιτροπές	108
▶ Πολλαπλή διοίκηση ή Συμβούλιο εκπαιδευομένων στελεχών	109
▶ Επιτελικός βοηθός στελεχούς	109
▶ Αναπληρωτής αντικαταστάτης	109
▶ Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών (εκτός θέσης εργασίας)	110
▶ Μελέτη περιπτώσεων	110
▶ Συζήτηση σε πάνελ	112
▶ Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια	113
▶ Υπόδηση ρόλων	115
▶ Προσομοίωση	117
▶ Καταιγισμός ιδεών	118
▶ Προτυποποίηση ή υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς	119
▶ Συναλλακτική ανάλυση	120
▶ Μέθοδος ηγεσίας (Vroom - Yetton)	120
▶ Εκπαίδευση ευαισθησίας	121
▶ Ενεργός μάθηση	121
▶ Κέντρα εκτίμησης αξιολόγησης	122
▶ Εκπαίδευση επιβίωσης	123
▶ Εκπαίδευση νέας εποχής	123

→ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

▶ Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	127
▶ Τα μέρη της εκπαίδευσης	129
▶ Παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση	130
▶ Χαρακτήρες μάθησης	132
▶ Δύσκολοι εκπαιδευόμενοι	133
▶ Τρόποι & μέσα εκπαίδευσης	138

▶ Αναποτελεσματικότητα εκπαίδευσης.....	148
▶ Πηγές αναποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης	148
▶ Πηγές μη αποδοτικότητας	152
→ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
▶ Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.....	154
▶ Σκοπός της αξιολόγησης	154
▶ Ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης της εκπαίδευσης	158
▶ Σχέδια αξιολόγησης	164
→ ΆΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
▶ Καθοδήγηση & Επανατροφοδότηση.....	170
▶ Ο κύκλος της καθοδήγησης	171
▶ Οφέλη της καθοδήγησης.....	173
▶ Επανατροφοδότηση	173
▶ Εξ Αποστάσεως Κατάρτιση.....	175
▶ Τι είναι το e-learning.....	176
▶ Δυνατότητες	176
▶ Μαθήματα - Θεματικές ενότητες.....	177
▶ Το κόστος της τηλεκατάρτισης.....	179
▶ Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας.....	182
→ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ Ε. Ε. & ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
▶ Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων στην Ε.Ε.& στην Ελλάδα	188
▶ Διαφορές στην εκπαίδευση των εργαζομένων.....	188
▶ Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών	189
▶ Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	190
▶ Αξιολόγηση εκπαίδευσης.....	191
▶ Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.....	191
▶ Γενικά συμπεράσματα	192
▶ Συγκριτικοί πίνακες και διαγράμματα	193
→ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	200

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα αναπόζης ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις σήμερα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : Κοροντζή Αικατερίνη - Κωστόπουλος Αλέξανδρος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη επιχείρηση δεν είναι μόνο μία οικονομική μονάδα! Είναι ένας χώρος κοινωνικών συναιρέσεων και συγκρούσεων. Είναι ένα πεδίο συνάντησης, αλληλεξάρτησης, ανταγωνισμού και σύνθεσης διαφορετικών επιμέρους λειτουργιών και συμφερόντων.

Για τους λόγους αυτούς, η δραστηριότητα της σύγχρονης επιχείρησης, δεν αξιολογείται μόνο με βραχυχρόνια ή μακροχρόνια κριτήρια οικονομικής βιωσιμότητας και ανταγωνιστικότητας, αλλά ανάλογα με την προσφορά της στη συνολική βελτίωση της ποιότητας ζωής, την ανάπτυξη, την κοινωνική ευημερία και συνοχή.

Στην σύγχρονη επιχείρηση, η καθημερινή αλλαγή είναι πλέον η κανονική κατάσταση των πραγμάτων και ο εκσυγχρονισμός αναδεικνύεται σε κεντρική επιταγή για όλες τις επιχειρήσεις. Δεν υπάρχει ωστόσο, και θα ήταν αδύνατο να υπάρξει, κάποιο απόλυτο, αντικειμενικά προσδιορισμένο και γενικής ισχύος μοντέλο εκσυγχρονισμού επιχειρήσεων.

Ο εκσυγχρονισμός είναι κατά συνέπεια μία σύνθετη διαδικασία, που θα πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία, μέρα με τη μέρα μιας νέας λειτουργικής σύνθεσης, δηλαδή μιας καλύτερης συμπόρευσης της παραγωγικότητας, της ποιότητας, της ανθρώπινης κοινωνίας και της ευελιξίας στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται σαφές, ότι η κατάσταση και οι προοπτικές των εργασιακών σχέσεων και γενικότερα των ανθρωπίνων σχέσεων στην επιχείρηση, αποτελούν κρίσιμο πεδίο δοκιμασίας. Ένα δύσκολο "στοίχημα" για κάθε είδους εκσυγχρονισμού και αυτό γιατί κάθε επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπους που πρέπει να συνεννοηθούν, να κινητοποιηθούν, να αποδώσουν και να αναπτυχθούν μαζί, συντονίζοντας αποτελεσματικά ενέργειες, γνώσεις, αποφάσεις, ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της !

Οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται τα τελευταία χρόνια, το ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις, καθώς και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων, έχουν οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management), που χρησιμοποιείται για τη συγκεκριμένη λειτουργία, από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management).

Αν και συχνά οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται σαν ταυτόσημες, η σύγχρονη διεθνής βιβλιογραφία τις θέλει να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει.

Η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωή τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται, και τελικά αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο.

Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι : η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η διαδικασία αποχώρησης. Συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για την διατήρηση της εργασιακής ειρήνης, αποτελούν το κυριότερο μέλημα για όλες τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τις μεγάλες. Συχνά οι λειτουργίες αυτές, γίνονται γρήγορα και επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους.

Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου, το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει, χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέταση τους ή τη σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.), ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η Δ.Α.Π. μπορεί να οριστεί ως μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η πραγματοποίηση αυτού του στόχου γίνεται τόσο μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, όσο και μέσω της χρήσης νέων τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή όλου του οργανισμού, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή του με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα και λειτουργεί.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία οι κυριότερες διαφορές μεταξύ Δ.Π. και Δ.Α.Π. είναι οι ακόλουθες.

- Ενώ η Δ.Π. παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφιστάμενους, η Δ.Α.Π. τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών.
- Ο κύριος στόχος της Δ.Π. είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία, ενώ για τη Δ.Α.Π. σημαντικότερα είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Η Δ.Α.Π. δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη, με τρόπο ώστε να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματά της επιχείρησης και να συντελεί στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη Δ.Π..
- Η Δ.Π. εστιάζει περισσότερο στην ατομική εργασία, στο στενά οροθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία από τη Δ.Α.Π. που προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, τη διοίκησή της απόδοσης, την καινοτομία και την ευελιξία.
- Η Δ.Π. αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία, για διαφορετικούς λόγους, εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.

Στη χώρα μας τείνει να επικρατήσει ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), ιδίως ανάμεσα στους ανθρώπους των επιχειρήσεων, παράλληλα με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.), η οποία αποτελεί ακριβή μετάφραση του όρου "Human Resource Management", ο οποίος συνηθίζεται περισσότερο στον ακαδημαϊκό χώρο. Εξακολουθεί βέβαια να χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.). **Στην παρούσα εργασία οι όροι Δ.Α.Π. & Δ.Α.Δ. θα χρησιμοποιούνται με την ίδια έννοια**, ενώ δεν αποκλείονται και διαφοροποιήσεις.

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, είναι μια διαδικασία που από τη φύση και τη λειτουργία της είναι επίμονη, συνεχής, χρονοβόρα, προϋποθέτει υψηλό επίπεδο αφοσίωσης από τους συμμετέχοντες και τα αποτελέσματα της δεν είναι πάντοτε εμφανή ή τουλάχιστον ποσοτικά μετρήσιμα. Η εκπαίδευση τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης, πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα, να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης και να αιτιολογεί το κόστος της διενέργειάς της.

Προσανατολισμένο σε αυτή ακριβώς τη λογική της αποτελεσματικότητας και της ανάλυσης “κόστους-οφέλους”, η παρούσα εργασία επιδιώκει να προβάλλει, να οριοθετήσει και να καταδείξει τη συμβολή της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων στην επιχειρηματική επιτυχία.

Αναλυτικότερα, η εργασία αυτή, προσπαθεί να :

- ☒ Καθορίσει την ερμηνεία της μάθησης και της εκπαίδευσης και να αναφερθεί στη συμβολή τους, στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- ☒ Εξηγήσει τους λόγους, για τους οποίους μία επιχείρηση επενδύει στην εκπαίδευση των εργαζομένων της.
- ☒ Καταγράψει τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση από την επένδυση σε εκπαίδευση.
- ☒ Περιγράψει συγκεκριμένα προβλήματα, που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης.
- ☒ Περιγράψει τα στάδια ενός συστηματικού κύκλου εκπαίδευσης.
- ☒ Περιγράψει τα στάδια της ανάλυσης των εκπαιδευτικών στόχων της επιχείρησης.
- ☒ Αναλύσει τον τρόπο καθορισμού των εκπαιδευτικών στόχων καθώς και τον τρόπο σχεδιασμού ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.
- ☒ Προτείνει διαφορετικές εκπαιδευτικές μεθόδους, καθορίζοντας το ρόλο του εκπαιδευτή σε κάθε μία από αυτές και αναλύσει διεξοδικά την αποτελεσματικότητά τους.
- ☒ Περιγράψει αναλυτικά τη διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος και να προτείνει εναλλακτικούς τρόπους αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του.
- ☒ Παρουσιάσει την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Πριν από αρκετά χρόνια, ο Γενικός Διευθυντής της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας υποστήριζε πως : «Η αποτυχία ή η επιτυχία των σύγχρονων κοινωνιών θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο θα λυθούν οι σχέσεις ανάμεσα στην απασχόληση, στην αμοιβή της, στους όρους εργασίας και στο περιβάλλον της». Στις μέρες μας, η άποψη αυτή αρχίζει να γίνεται ευρύτατα αντιληπτή και να απασχολεί ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις.

Πολλοί είναι αυτοί που κατά καιρούς έχουν ασχοληθεί με τον παράγοντα «άνθρωπο» στην επιχείρηση προσπαθώντας να επιφέρουν ισορροπία μεταξύ των σχέσεων εργαζομένων, εργοδοτών. Ένας από τους μεγαλύτερους υπέρμαχους της εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής ευημερίας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες ήταν ο F. Taylor. Κατά τον Taylor, η ευημερία του εργοδότη σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη, αλλά και συνεχής ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση, μεταξύ άλλων, να πληρώνει και υψηλούς μισθούς. Για τον εργαζόμενο ευημερία σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια υψηλότερο μισθό, αλλά και προσωπική ανάπτυξη, ώστε να εκτελεί την εργασία που ταιριάζει στις ικανότητές του κατά τον καλύτερο και επιστημονικότερο τρόπο με ανάλογη βέβαια πληρωμή.

Ο Taylor που υπήρξε ο θεμελιωτής της Κίνησης για την Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας (scientific management movement) πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης του προσωπικού :

- i.* Την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σήμαινε «δίκαιη εργάσιμη ημέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης», ώστε να είναι δυνατή και η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοσή του.
- ii.* Την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει αυτός εργάτης «πρώτης τάξης».
- iii.* Τη σύζευξη τόσο της επιστήμης και της εργασίας όσο και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευόμενου εργάτη.
- iv.* Τη στενή και συνεχή συνεργασία διοίκησης και εργαζομένων.

Η Κίνηση για τη Βιομηχανική Πρόνοια (industrial welfare movement), από την οποία θεωρείται πως προήλθε το επάγγελμα ή καλύτερα η θέση του Διευθυντή Προσωπικού, έστρεψε το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα. Η κίνηση αυτή συνιστούσε εθελοντικές προσπάθειες μεμονωμένων επιχειρηματιών οι οποίοι πίστευαν ότι ήταν υποχρέωσή τους να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων στα εργοστάσια τους. Σαν παράδειγμα αναφέρονται οι Βρετανοί Owen και Boot που προσέλαβαν στα εργοστάσιά τους κοινωνικούς λειτουργούς οι οποίοι κατείχαν περίοπτη θέση στην επιχείρηση και ήταν ιδιαίτερα σεβαστοί από τους διευθυντές.

Ίσως όμως ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης του προσωπικού και της διοίκησης αυτού, δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους των εργοστασίων του ήταν ο Βρετανός Rowntree. Ο Rowntree εργάστηκε στη σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του σαν χημικός και το 1897 ανέλαβε σαν διευθυντής εργασίας. Από το 1923 έως το 1936 ήταν πρόεδρος της εταιρείας η οποία πλέον του ανήκε εξ' ολοκλήρου.

Ως διευθυντής εργασίας ο Rowntree εισήγαγε κυριολεκτικά πρωτοπόρα για την εποχή εκείνη προγράμματα τα οποία αφορούσαν τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων. Ενδεικτικά αναφέρουμε τη δημιουργία ιατρικού τμήματος για την παροχή πρώτων βοηθειών στους εργαζομένους, τη λειτουργία ημερήσιου σχολείου για τα παιδιά των εργαζομένων, τη θέσπιση εβδομάδας πέντε εργάσιμων ημερών καθώς και την απασχόληση βιομηχανικών ψυχολόγων για την καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών της εταιρείας σε θέματα προσωπικού.

Ο Rowntree που θεωρείται από τους θεμελιωτές του Ινστιτούτου Διοίκησης Προσωπικού στη Βρετανία πίστευε σε δύο βασικές αρχές :

- i.* ότι οποιαδήποτε κι αν είναι το κίνητρα που παρακινούν ένα άτομο να ασχοληθεί στη βιομηχανία, ο αληθινός και βασικός σκοπός του πρέπει να είναι η υπηρεσία προς την κοινότητα και
- ii.* ότι «η βιομηχανία είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα μέσα στην οποία άνδρες και γυναίκες κερδίζουν τη ζωή τους και από την οποία έχουν δικαίωμα να περιμένουν μια ζωή άξια να τη ζήσουν»

Στην Αμερική ο βιομήχανος Henry Ford, που ανησυχούσε ιδιαίτερα για τις συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού του, ενώ παρατηρούσε με ενδιαφέρον την επίδραση των συστημάτων αμοιβής, με το κομμάτι στους εργαζόμενους, ίδρυσε το 1914 τμήμα προσωπικού. Το τμήμα αυτό ονομαζόταν «κοινωνιολογικό τμήμα»

Το τέλος της δεκαετίας του 1890 και η αρχή της δεκαετίας του 1900 σηματοδοτεί την εμφάνιση της βιομηχανικής ψυχολογίας. Την περίοδο αυτή οι ψυχολόγοι προσπαθούν να μελετήσουν και να αναπτύξουν τεχνικές πωλήσεων και μεθόδους επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις. Από τους πιο γνωστούς βιομηχανικούς ψυχολόγους της εποχής ήταν ο Hugo Munsterberg, ο οποίος είχε προβλέψει τη σημασία της εφαρμογής των επιστημών της συμπεριφοράς, στο κίνημα της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας. Ο Munsterberg ασχολήθηκε με την ανάλυση των απαιτήσεων των διαφόρων εργασιών από φυσική, νοητική και συναισθηματική άποψη καθώς επίσης και με την ανάπτυξη δοκιμασιών (test) για την επιλογή των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα αναγνώριζε και τη σημασία της αξιοπιστίας των δοκιμασιών αυτών.

Το έτος 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση και στις επιπτώσεις της συμπεριφοράς αυτής στην επίδοσή του. Την εποχή εκείνη το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρεία Western Electric του Σικάγου άρχισαν μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα "έρευνα Hawthorne". Σκοπός των ερευνών ήταν να διερευνηθεί η σχέση ανθρώπου προς έργο.

Η έρευνα στράφηκε στην αρχή στη διερεύνηση εξωτερικών παραγόντων επηρεασμού της απόδοσης (δηλαδή παραγόντων του φυσικού περιβάλλοντος) και συγκεκριμένα στη διερεύνηση του παράγοντα φωτισμός. Για τον σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων. Η μία ομάδα ήταν η ομάδα ελέγχου, όπου ο φωτισμός διατηρούταν σταθερός, και η άλλη ομάδα ήταν η ομάδα δοκιμής, όπου ο φωτισμός άλλαζε ένταση κατά διαστήματα.

Η αρχική υπόθεση ήταν ότι όσο καλύτερος ήταν ο φωτισμός, τόσο μεγαλύτερη θα ήταν και η απόδοση της ομάδας. Το πείραμα όμως διέψευσε αυτή την υπόθεση γιατί παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα :

- όσο αυξανόταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής, αυξάνονταν και η απόδοσή της. Αυξημένη όμως απόδοση εμφανιζόταν και στη ομάδα ελέγχου, στην οποία ο φωτισμός παρέμενε σταθερός.
- Δοκιμάστηκε το αντίστροφο, δηλαδή μείωση φωτισμού στην ομάδα δοκιμής, ώστε να είναι μικρότερης έντασης από αυτόν που θα διοχετευόταν στην ομάδα ελέγχου. Το αποτέλεσμα ήταν η αύξηση της απόδοσης και στις δύο ομάδες.
- Αύξηση της απόδοσης παρατηρήθηκε ακόμη κι όταν διοχετεύτηκε στην ομάδα δοκιμής ελάχιστος φωτισμός.

Οι παρατηρήσεις αυτές προκάλεσαν μεγάλη έκπληξη στους ερευνητές οι οποίοι οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα, ότι ο φωτισμός ήταν τελικά παράγοντας μικρής σημασίας και αποφάσισαν να διερευνήσουν παράλληλα και την επίδραση κι άλλων εξωτερικών παραγόντων, όπως οι ώρες εργασίας, τα διαλείμματα, η κλίμακα αμοιβών, οι μορφές εποπτείας, κ.α.

Αδυνατώντας οι ερευνητές να εξηγήσουν το παράδοξα για την εποχή εκείνη φαινόμενο, και να ερμηνεύσουν το αποτέλεσμα του πειράματος, ήταν έτοιμοι να θεωρήσουν το όλο πείραμα ως μία αποτυχία, όταν το 1927 ένας εξέχων ερευνητής, ο Elton Mayo, καθηγητής στο πανεπιστήμιο Harvard, ανέλαβε να συνεχίσει την έρευνα μαζί με τους συνεργάτες του. Η έρευνα διήρκεσε πέντε χρόνια και περιέλαβε 20.000 εργαζόμενους.

Τα αποτελέσματα όχι μόνο δικαίωσαν τον Mayo, αλλά προκάλεσαν πραγματικά σημαντικές και θεμελιώδεις επιδράσεις στη διοικητική σκέψη. Οι μελέτες συνεχίστηκαν με μικρές ομάδες δοκιμών, αποτελούμενες από δύο πεπειραμένες εργαζόμενες, οι οποίες με τη σειρά τους επέλεγαν άλλες τέσσερις συναδέλφους τους για να συμπληρωθεί η ομάδα δοκιμής. Υπήρχαν αρκετές τέτοιες ομάδες οι οποίες ήταν εγκατεστημένες σε ιδιαίτερες αίθουσες εργασίας. Για ενάμισι περίπου χρόνο οι συνθήκες εργασίας υπόκειντο σε αλλαγές, ενώ η απόδοση της ομάδας μετριόταν συνέχεια.

Οι αλλαγές αφορούσαν την αμοιβή (πρόσθετη αμοιβή ομαδική ή με το κομμάτι), τα διαλείμματα εργασίας, τη θέσπιση του Σαββάτου ως αργίας, κ.α. Εάν σε μία συγκεκριμένη περίπτωση διαπιστώνονταν αύξηση της παραγωγής μετά από τη μεταβολή των παραπάνω παραγόντων, αυτό θα σήμαινε ότι επρόκειτο για σωστή καινοτομία η οποία θα εφαρμόζονταν κατόπιν σε ολόκληρο το εργοστάσιο.

Σε όλες τις αλλαγές η ομάδα δοκιμής αντέδρασε με αύξηση της παραγωγής, γεγονός που προκάλεσε έκπληξη στους ερευνητές. Μετά από αυτό αποφασίστηκε να δοκιμαστεί η κατάργηση όλων των βελτιώσεων στις συνθήκες εργασίας και η επαναφορά στους αρχικούς όρους εργασίας. Και σε αυτή την περίπτωση παρατηρήθηκε μικρή αύξηση της τάξης του 25%. Σύμφωνα με τη γνώμη των ερευνητών η αιτία του φαινομένου αυτού έπρεπε να βρίσκεται στις ίδιες τις εργαζόμενες και όχι στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Παρατηρήθηκαν επίσης αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας εκτελούσε την εργασία του.

Οι τροποποιήσεις αυτές στις συνθήκες εργασίας αποσκοπούσαν στο να κάνουν αυτή πιο ενδιαφέρουσα. Οι ερευνητές έφτασαν στο συμπέρασμα πως η απόδοση της ομάδας εργασίας αυξάνονταν ολοένα και περισσότερο γιατί αυτή είχε γίνει αντικείμενα προσοχής. Στην εξαγωγή αυτού του συμπεράσματος βοήθησαν και οι ατομικές συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε πως η βελτίωση της παραγωγικότητας οφείλονταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι τα άτομα ανήκει κάπου. Τελικό συμπέρασμα του πειράματος αυτού, ήταν πως **η αποτελεσματική διοίκηση πρέπει να είναι ένα είδος διοίκησης, το οποίο πρέπει να κατανοεί την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη μιας ομάδας.**

Οι έρευνες του Mayo αποτελούν την πρώτη ενσυνείδητη, επιστημονική προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στην επιχείρηση, βασισμένη σε τεκμηριωμένα ερευνητικά δεδομένα. Οι έρευνες αυτές άνοιξαν νέους δρόμους στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις.

Οι έρευνες αυτές όπως και πολλές άλλες που άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους από τότε κι έπειτα, αντιμετώπιζονταν τις περισσότερες φορές, με δυσπιστία από τους επιχειρηματίες, που έδιναν προτεραιότητα στην απόδοση και στην ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγής.

Σε πολλά εργοστάσια και βιομηχανικές μονάδες της εποχής οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζονταν όχι καλύτερα, από τους υπόλοιπους συντελεστές της παραγωγής. Οι ηγεσίες των μονάδων αυτών ασκαύσαν ένα από τα κλασικότερα μοντέλα διοίκησης, όπου ο φόβος λειτουργεί σα μέσο κινητοποίησης και συμμόρφωσης του εργαζομένου. Πολλοί ιδιοκτήτες μάλιστα εξέφραζαν και την άποψη πως ο φόβος λειτουργεί υπέρ της ανάπτυξης των εργαζομένων.

Ανάπτυξη τότε θεωρούταν η αύξηση της παραγωγικότητας και της ατομικής αποδοτικότητας, υπό τον φόβο της απόλυσης ή της ποινής. Δυστυχώς, συστήματα διοίκησης που βασίζονται στο φόβο εφαρμόζονται και στις μέρες μας, κυρίως στις χώρες της Ασίας όπου ο συντελεστής εργασία αποτελεί το φθηνότερο συντελεστή της παραγωγής.

Στις πιο πολιτισμένες κοινωνίες, όπως είναι αυτές της Αμερικής και των χωρών της Ε.Ε., τέτοια στυλ διοίκησης τείνουν να εκλείψουν από το προσκήνιο, εξαιτίας μερικών πολύ συγκεκριμένων και ουσιαστικών λόγων όπως είναι :

- Η αλλαγή της νοοτροπίας του management στις προηγμένες χώρες,
- Η πληθώρα συγγραμμάτων, άρθρων, βιβλίων, κ.α. που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα εφαρμογής και την επιτυχία των νέων αντιλήψεων διοίκησης.
- Η ανάπτυξη της κοινωνικής πρόνοιας,
- Η μεγέθυνση των επιχειρήσεων και η άσκηση της διοίκησης από επαγγελματίες managers.
- Η ανάληψη της διαχείρισης και της διοίκησης από νέες γενιές ανθρώπων.
- Η μεταβολή των συνθηκών αγοράς και το νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Κάτω λοιπόν από τη νέα αυτή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφονται προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα διοίκησης των εργαζομένων. Άρχισαν να αντιλαμβάνονται πως χωρίς τους ανθρώπους η επιχείρηση είναι σαν ένα θέατρο χωρίς θεατές, σαν ένα αμφιθέατρο χωρίς ακροατήριο.

Ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας είναι η σύγχρονη αντίληψη και πρακτική για την οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, που υιοθετεί και εφαρμόζει η επιχείρηση με οργανωτικά σχήματα, τα οποία προβάλλουν τις συμπεριφορές των ατόμων, που έχουν σαν στόχο να διαθέσουν τον εαυτό τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση αναγνωρίζει και αναδεικνύει με συγκεκριμένη και ολοκληρωμένη στρατηγική, τον άνθρωπο ως τον σημαντικότερο συντελεστή της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και εφαρμόζει πολιτικές, που συνδέουν άμεσα και έμμεσα την ανάπτυξη με την ποιότητα ζωής.

Η ποιότητα ζωής μέσα στην επιχείρηση καθορίζεται από τρεις βασικές παραμέτρους :

- i. Την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων,
- ii. Την ποιότητα του περιεχομένου της εργασίας και
- iii. Την ποιότητα των συνθηκών εργασίας.

Κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα του ανθρωπιστικού χαρακτήρα της επιχείρησης, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Η ανάπτυξη αυτή πραγματοποιείται με την εκπαίδευση, την καθοδήγηση, την υποστήριξη, την αξιολόγηση και την αυτοκριτική. Τα συστήματα αυτά ανάπτυξης, υποβοηθούνται και υποστηρίζονται από την παροχή κινήτρων για αυτοανάπτυξη και συνεχή βελτίωση, από τον επαναπροσανατολισμό και επαναπροσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης και από τη χρήση επαίνων ή επιπλήξεων.

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί με ανθρώπους και δια μέσου ανθρώπων. Παρόλη τη συνεχιζόμενη εκβιομηχάνιση και αυτοματοποίηση της παραγωγής, ανεξάρτητα από το είδος, την έκταση και την ποιότητα των άλλων παραγωγικών συντελεστών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, μόνο ο άνθρωπος παράγοντας μπορεί να προσφέρει :

- () Την σκέψη
- () Τις ιδέες
- () Τις κατευθύνσεις
- () Την ενεργοποίηση
- () Τις κατάλληλες αποφάσεις

για να γίνουν πράξη οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης.

Ακόμη και αν εξετάσουμε, με τη μηχανιστική προσέγγιση, το θέμα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να συμφωνήσουμε, ότι όπως διεκδικούμε την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση όλων των υπολοίπων πόρων και συντελεστών παραγωγής (μηχανήματα, υλικά, κεφάλαιο), έτσι θα πρέπει να αναζητήσουμε τρόπους και για την καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση του ανθρώπινου παράγοντα.

Εκμετάλλευση με αυτήν την προσέγγιση σημαίνει, να ψάξουμε να βρούμε, σε τι είναι καλύτερος ο εργαζόμενος και ποια είναι τα όρια των ικανοτήτων του, ώστε να οργανώσουμε την εργασία του με τρόπο που να ταιριάζει απόλυτα σε αυτές. Το άτομο σαν "πόρος" της επιχείρησης, είναι σαφέστατα "εκμεταλλεύσιμο". Το άτομο όμως σαν "ανθρώπινο ων" διαθέτει μόνο τον εαυτό του στην επιχείρηση και στο σημείο αυτό βρίσκεται η ειδοποιός διαφορά στη *μηχανιστική προσέγγιση* και στην *ανθρωποκεντρική προσέγγιση*.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα αναπτυξής ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις σήμερα

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : Κορωντζή Αικατερίνη - Κωστόπουλος Αλέξανδρος

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ :

I . Βελτίωση παραγωγικότητας :

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Στην προσπάθεια αυτή το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλει με πολλούς τρόπους, όπως συμμετέχοντας στις στρατηγικές σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Με το να επισημαίνει και να επιλύει τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούρια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές. Επίσης με το να αναπτύσσει την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια αυτά έχουν εκπαιδευτεί προηγουμένως.

II . Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο :

Όλο και περισσότερο στις μέρες μας οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

III . Συμμόρφωση με τη νομοθεσία :

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία τόσο σε εθνικό επίπεδο, όσο και σε ευρωπαϊκό, όσον αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων.

Πρέπει να χειρίζεται τα θέματα της ισότητας ανδρών γυναικών, των αμοιβών, της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων, των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων τους, τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της επιχείρησης, κ.α. μέσα στα πλαίσια του νόμου. Οφείλει επίσης να γνωρίζει, τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του Υπουργείου Εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα.

Στους στόχους και στις αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, περιλαμβάνεται η ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία, είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

IV . Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος :

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων, αποτελούν τα μέσα με τα οποία μπορεί η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

V . Ευελιξία εργατικού δυναμικού:

Σκοπός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού, από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού, μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας.

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ :

I . Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού :

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, αμβλύνει ένα μεγάλο μέρος των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Προσωπικού, μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Οι έρευνες δείχνουν ότι η σημασία του τομέα αυτού της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αυξάνεται με ταχύτατους ρυθμούς.

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, ώστε να συμβάλλουν με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα, στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Μολονότι οι ενέργειες και οι μέθοδοι προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν αναλόγως του πλαισίου στο οποίο διεξάγονται, εν τούτοις ο σκοπός τους παραμένει ο ίδιος.

Ένας λεπτομερέστατος ορισμός της βασικής αποστολής του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, ανεξαρτήτως του κάθε επί μέρους πλαισίου λειτουργίας του, είναι : "Στόχος του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η διατήρηση και βελτίωση της ικανότητας της επιχείρησης, να επιτυγχάνει τους εταιρικούς της στόχους, μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών σχεδιασμένων για την ενίσχυση της διαρκούς συμβολής των εργαζομένων της, στην επίτευξη των στόχων αυτών, σήμερα, αλλά και στο μέλλον".

Οι στόχοι του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι :

- Να εξασφαλίσει την ύπαρξη του επιθυμητού αριθμού ανθρώπων, με τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, την κατάλληλη χρονική στιγμή.
- Να γνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους αξιοποιούνται και πρόκειται να αξιοποιηθούν οι άνθρωποι αυτοί και να μεριμνά για το συνεχή εμπλουτισμό και βελτίωσή τους.
- Να βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους και να τους παρέχει ικανοποιητική και ενδιαφέρουσα εργασία.

Η επίτευξη των στόχων αυτών οδηγεί στην πρόσληψη και διατήρηση ανθρώπων, οι ικανότητες των οποίων αξιοποιούνται στο μέγιστο, και στην παροχή σε αυτούς ενδιαφέρουσας εργασίας, μέσα στα πλαίσια του ελεγχόμενου κόστους. Έτσι αποφεύγονται προβλήματα μη απαραίτητης υπερωριακής εργασίας και τοποθέτησης ατόμων σε θέσεις για τις οποίες δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι. Αυτό βοηθά την επιχείρηση να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της και να εξασφαλίζει την ανάπτυξή της.

Τα συνθετικά στοιχεία του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι :

- ◆ Απογραφή υπάρχοντος δυναμικού (αριθμός, κατηγορίες, ικανότητες, επίπεδο γνώσεων, συμπεριφορά, κ.α.).
- ◆ Πρόβλεψη του δυναμικού που θα είναι διαθέσιμο σε συγκεκριμένο μελλοντικό χρόνο, και ποιες θα είναι οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- ◆ Προβλεπόμενη ανακύκλωση εργαζομένων (αποχωρήσεις, απολύσεις, συνταξιοδοτήσεις), και προβλεπόμενη ανάπτυξη της επιχείρησης.
- ✦ Μέτρηση του χάσματος, μεταξύ διαθέσιμου και απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού.
- ✦ Κατάστρωση και εφαρμογή προγράμματος για κάλυψη του χάσματος αυτού.

Επειδή είναι μάλλον σπάνιο το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό να ισούται με το απαιτούμενο, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την ανάλυση θα είναι :

1. Υφιστάμενο Α.Δ. < Απαιτούμενου Α.Δ. ή
2. Υφιστάμενο Α.Δ. > Απαιτούμενου Α.Δ.

Στην πρώτη περίπτωση οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει την επιθυμητή ισότητα, είναι οι ακόλουθες:

- i. Μεταβολή της προβλεπόμενης ζήτησης, με την εξέταση τυχόν μετατροπών στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, π.χ. εκπαίδευση, σύνδεση με απόδοση και αποτελέσματα, πριμ παραγωγικότητας, κ.α.).

- ii. Μεταβολή της προβλεπόμενης ζήτησης με τη χρησιμοποίηση μικρότερου αριθμού προσωπικού, υψηλότερου όμως επιπέδου, ή με την άμεση εκπαίδευση προσωπικού με ανεπαρκείς ικανότητες.
- iii. Μετατροπή των εταιρικών στόχων, εφόσον η έλλειψη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ή άλλως θα εμποδίσει την επίτευξή τους. Σωστό είναι οι ρεαλιστικοί στόχοι να βασίζονται στην διαθεσιμότητα των κατάλληλων ανθρώπων τόσο σήμερα όσο και στο μέλλον.

Στη δεύτερη περίπτωση οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει την επιθυμητή ισότητα, είναι :

- i. Εκτίμηση μεθόδων και κόστους μείωσης προσωπικού.
- ii. Εκτίμηση σκοπιμότητας και κόστους μεταβολών στην αξιοποίηση, επανεκπαίδευση, μετάθεση, κ.α.
- iii. Εκτίμηση δυνατοτήτων μετατροπής εταιρικών στόχων όπως διεύρυνση αγορών, διαφοροποίηση κ.α.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι δραστηριότητες του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αλληλένδετες. Εφόσον ο προγραμματισμός αφορά ανθρώπινους πόρους και όχι υλικούς, τα προγράμματα πρέπει να καταστρώνονται έχοντας υπόψη, όχι μόνο το σκόπιμο αλλά και το αποδεκτό. Ο προγραμματισμός είναι ένα πλαίσιο λειτουργίας και όχι ένα σύστημα απαρέγκλιτων κανονισμών, είναι μία διαρκής και ανακυκλούμενη διαδικασία, που είναι προτιμότερο να υπάρχει ανεπαρκώς από το να μην υπάρχει καθόλου.

II . Προσέλκυση & Επιλογή Προσωπικού :

Ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, είναι να επιλεγεί ο καταλληλότερος υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση, με προοπτική κάλυψης και της επόμενης, ιεραρχικά υψηλότερης θέσης. Η διαδικασία αυτή εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα της αποτυχίας που μπορεί να οφείλεται, είτε σε λάθος επιλογή υποψηφίου, είτε στην αδυναμία αναγνώρισης του κατάλληλου υποψηφίου.

Πρώτο και κύριο μέλημα, πριν από οποιαδήποτε διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής είναι να κατανοήσουν οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, πλήρως τη θέση, τόσο από άποψη κυρίων υπευθυνοτήτων και έργων, όσο και από άποψη προδιαγραφών. Πρέπει να προηγηθεί η περιγραφή των κύριων αναμενόμενων, από τη θέση, αποτελεσμάτων και μετά να ακολουθήσει ο καθορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται από τον κάτοχό της, προκειμένου αυτός να μπορέσει να επιτύχει τα αποτελέσματα αυτά.

Οι προδιαγραφές μιας θέσης εργασίας, χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη συμπεριλαμβάνονται τα τυπικά προσόντα, οι γενικές και εξειδικευμένες γνώσεις, οι ξένες γλώσσες, η χρήση τεχνολογίας, η προηγούμενη γενική και ειδική εμπειρία κ.α. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητες όπως, αντοχή στην πίεση, αποτελεσματικότητα, αυτοπεποίθηση, διαπραγματευτικές ικανότητες, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, κ.α.

Αφού ληφθεί η απόφαση για το προφίλ του υποψηφίου που η επιχείρηση αναζητά, για την πλήρωση της θέσης, οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, πρέπει να καταφύγουν στο αρχείο βιογραφικών σημειωμάτων που διατηρεί η Διεύθυνση Προσωπικού. Πολλές επιχειρήσεις συνεργάζονται με εταιρείες συμβούλων οι οποίες αναλαμβάνουν τη στελέχωση των κενών θέσεων προτείνοντας άτομα στην επιχείρηση. Άλλη μέθοδος εύρεσης υποψηφίων είναι η δημοσίευση αγγελιών.

Όποια μέθοδος κι αν ακολουθηθεί το επόμενο βήμα για τους υπευθύνους του τμήματος προσωπικού είναι η διαλογή των βιογραφικών. Σε γενικές γραμμές προτιμούνται τα σύντομα και συνεκτικά βιογραφικά, από την εξέταση των οποίων η επιχείρηση προσπαθεί να :

- Κατανοήσει τις γνώσεις και την εμπειρία του υποψηφίου.
- Διαγνώσει τις δυνατότητές του και την αξία που θα προσθέσει στη θέση και στην εταιρεία.
- Καθορίσει τυχόν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.
- Σημειώσει τις περιοχές που θα γίνουν αντικείμενο διερεύνησης στη συνέντευξη.

Αφού, οι υπεύθυνοι για την επιλογή των υποψηφίων καταλήξουν σε κάποια βιογραφικά καλούν τους κατόχους τους για συνέντευξη. Η μέθοδος της συνέντευξης θεωρείται από τις πιο αξιόπιστες για την επιλογή του καταλληλότερου ανθρώπου για την πλήρωση της θέσης. Επιτρέπει επίσης την παρατήρηση αρκετών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του υποψηφίου.

Αφού η επιχείρηση καταλήξει σε κάποιον υποψήφιο καλό είναι να ενημερώνει για την απόφαση πλήρωσης της θέσης τόσο όσους έστειλαν βιογραφικό με επιστολή, όσο και όσους προσήλθαν στη συνέντευξη με τηλέφωνο. Με τον τρόπο αυτό δεν δίνει δικαιώματα για αρνητικά σχόλια από τους υποψηφίους που πολύ πιθανό να είναι και πελάτες της τώρα ή στο μέλλον.

III . Εκπαίδευση & Ανάπτυξη προσωπικού

Όταν κάποιος προσέρχεται σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ως εργαζόμενος, ή καταλαμβάνει μια νέα θέση, φέρνει μαζί του το δικό του μίγμα "συμπεριφορών" που ήδη έχει μάθει, όπως φυσικές και διανοητικές ικανότητες, γνώσεις που έχει ήδη αποκτήσει, ιδιοσυγκρασίες, ενδιαφέροντα, παρακίνηση, καθώς και διάφορους άλλους τύπους συμπεριφοράς. Οι πρόσθετες γνώσεις που αποκτά ο άνθρωπος αφού αρχίσει να εργάζεται ή αφού αναλάβει νέα καθήκοντα, μπορούν να του μεταδοθούν με δύο τρόπους : με την καθημερινή του εργασιακή εμπειρία, ή ως αποτέλεσμα συστηματικής εκπαίδευσης.

Η καθημερινή εργασιακή εμπειρία είναι ίσως η καλύτερη μέθοδος εκμάθησης των έργων ορισμένων θέσεων, αλλά στην περίπτωση πολλών άλλων θέσεων, κάποιας μορφής καλά προγραμματισμένης και υλοποιούμενης συστηματικής εκπαίδευσης, αποτελεί τον καλύτερο τρόπο ανάπτυξης υψηλού βαθμού γνώσης των έργων.

Αναλόγως της θέσεως εργασίας και των στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος, η προσφερόμενη εκπαίδευση μπορεί να απευθύνεται :

- > Στην ανάπτυξη συγκεκριμένων γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για τη θέση.
- > Στην μετάδοση πληροφοριών, όπως π.χ. κατά τη διαδικασία ένταξης νεοπροσλαμβανόμενων.

- Στην τροποποίηση τάσεων, στάσεων και απόψεων, όπως π.χ. αύξηση της ευαισθητοποίησης των προϊσταμένων για τα αισθήματα και τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους, ή επηρεασμός της αντίληψης των εργαζομένων για την επιχείρηση, κ.α.

Η διαδικασία της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων ακολουθεί μία κυκλική και επαναλαμβανόμενη πορεία, η οποία ονομάζεται "εκπαιδευτικός κύκλος". Ο κύκλος αυτός αποτελείται από τα εξής στάδια :

- i. Εντοπισμός και ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.
- ii. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- iii. Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- iv. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- v. Επανασχεδιασμός του πλάνου ανάπτυξης.

Η λειτουργία αυτή του τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλύονται διεξοδικά παρακάτω. Βασικό συμπέρασμα και γενική παραδοχή πάντως είναι πως η ανάπτυξη του προσωπικού προσδίδει στον οργανισμό ή στην επιχείρηση, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που όμοιά τους είναι πολύ δύσκολο να ευρεθούν αλλού.

IV . Αξιολόγηση προσωπικού

Με την έννοια αξιολόγηση προσωπικού, εννοούμε την αξιολόγηση των δυνατοτήτων ενός ατόμου. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με τη χρήση εξειδικευμένων τεχνικών συμπεριφοράς για το ταίριασμα των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων, με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των θέσεων της επιχείρησης.

Με τον όρο τεχνικές συμπεριφοράς εννοούμε πρότυπες ή και ειδικά σχεδιασμένες μεθοδολογίες, οι οποίες μετρούν τις βασικές ικανότητες, δυνατότητες και γνώσεις που σχετίζονται με ορισμένη εργασία. Η αξιολόγηση των δυνατοτήτων αποσυνδέει τον άνθρωπο από τη σημερινή του θέση και εξετάζει τις πιθανότητες αξιοποίησής του στο σύνολο των θέσεων ενός οργανισμού.

Οι τεχνικές για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μια επιχείρησης είναι δύο τύπων :

- Βάσει προσωπικών χαρακτηριστικών, όπου το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στα προσωπικά στοιχεία, χαρακτηριστικά και δυνατότητες του ατόμου.
- Βάσει αποτελεσμάτων, όπου το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην απόδοση του ατόμου σε προηγούμενες και στη σημερινή του θέση.

Μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1990, τα περισσότερα συμπεράσματα για τις δυνατότητες των ατόμων εξάγονταν βάσει της δεύτερης τεχνικής, δηλαδή βάσει αποτελεσμάτων. Οι δυνατότητες του ατόμου αξιολογούνται από την εμπειρία του και το χρόνο παραμονής του σε μία θέση, από το περιεχόμενο του βιογραφικού του σημειώματος, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης για την αξιολόγηση της απόδοσης και βάσει συστάσεων και προτάσεων προϊσταμένων, συνεργατών, πελατών και υφισταμένων.

Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης μπορούμε να εντοπίσουμε τις υφιστάμενες ικανότητες του ατόμου και τις τυχόν αδυναμίες του , όσον αφορά την παρούσα θέση. Η απόδοση όμως που κάποιο άτομο έχει στην προηγούμενή του θέση δεν δίνει σαφείς ενδείξεις για τις δυνατότητες που έχει, οι οποίες ίσως δεν είναι δυνατό να φανούν μέσω της άσκησης των έργων της θέσης αυτής.

Στην πρακτική των επιχειρήσεων, η αξιολόγηση των δυνατοτήτων των υφισταμένων, εκ μέρους του προϊσταμένου, βασίζεται συνήθως στην προηγούμενή του απόδοση και δεν παρέχει σαφή βάση για προγνώσεις. Επί πλέον οι προϊστάμενοι έχουν την τάση να αξιολογούν βάσει της δικής τους απόδοσης, και συχνά παρουσιάζουν αποτελέσματα που καθρεπτίζουν περισσότερο τους εαυτούς τους και λιγότερο τους υφισταμένους τους.

Για να μπορεί, λοιπόν, η επιχείρηση να παράσχει στον κάθε εργαζόμενο τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης, που είναι άλλωστε και μία από τις σημαντικότερες εργασιακές αξίες, πρέπει να έχει μία σφαιρική άποψη της προσωπικότητας και των δυνατοτήτων των εργαζομένων της.

Μία από τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης των δυνατοτήτων είναι τα ψυχομετρικά τεστ. Υπάρχουν διάφορα τέτοια τεστ όπως το Wonderlic Personnel Test, το 16PF, το New York Personality Inventory, το Kuder Preference Record, κ.α. Τα τεστ αυτά έχουν χαμηλό σχετικά κόστος και παρέχουν μια σχετικά αξιόπιστη εικόνα των χαρακτηριστικών του ανθρώπου.

Τα εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα είναι μία ακόμη τεχνική για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων των στελεχών, γιατί συχνά, η απόδοση στα προγράμματα αυτά μπορεί να είναι ένας δείκτης στενά συνδεδεμένος με την εργασιακή απόδοση, ειδικά όταν το πρόγραμμα αφορά εκπαίδευση για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Τέλος τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) είναι η πιο σύγχρονη προσέγγιση στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων των ατόμων. Αφορά στην υποβολή του ατόμου σε μια ποικιλία ασκήσεων, τεστ, προσομοιώσεων και άλλων διαδικασιών, μέσα στα πλαίσια ενός δομημένου και αντικειμενικού περιβάλλοντος. Ο κύριος λόγος για τη σχετική επιτυχία των κέντρων αξιολόγησης είναι ο σχετικά υψηλός βαθμός αντικειμενικότητας.

Στα περισσότερα κέντρα, όλοι οι συμμετέχοντες αξιολογούνται στην ίδια βάση, από τους ίδιους αξιολογητές, οι οποίοι δε γνωρίζουν τα άτομα και συνεπώς δεν είναι ούτε θετικά, ούτε αρνητικά προσκείμενοι σε αυτούς. Επί πλέον δε, ο αξιολογούμενος εξετάζεται ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχει ή που πρόκειται να λάβει, πράγμα που επιτρέπει μια σφαιρική θεώρηση της προσωπικότητας και των δυνατοτήτων του.

Κλείνοντας την αναφορά μας στην λειτουργία της αξιολόγησης του προσωπικού, αξίζει να αναφέρουμε τις κύριες αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σχετικά με τη λειτουργία αυτή, οι οποίες είναι :

- ✱ Καθορισμός των αξιολογητών.
- ✱ Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης.
- ✱ Σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- ✱ Συνεργασία με όλους τους ενδιαφερόμενους για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης.
- ✱ Αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης και παρέμβαση για διόρθωση των λαθών.

V . Πολιτική Αμοιβών - Μισθολογικό Σύστημα

Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών, μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων, αποτελούν τα πιο σημαντικά εργαλεία υποκίνησης τους, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η πολιτική αμοιβών επιδιώκει, να καθορίσει τέτοια επίπεδα αμοιβών που να είναι ικανά να προσελκύσουν και να διατηρήσουν προσωπικό με τα απαιτούμενα προσόντα και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους σε υψηλή απόδοση. Το μισθολόγιο πρέπει να έχει τέτοια διάρθρωση ώστε να επιτυγχάνει την απαιτούμενη διαφοροποίηση των ατομικών αποδοχών, ώστε να αναγνωρίζονται οι διαφορές στην ανταγωνιστικότητα.

Η πολιτική αμοιβών μιας επιχείρησης διαμορφώνεται βάσει :

- Του επιχειρησιακού προγραμματισμού (Corporate Business Plan).
- Του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Plan).
- Της πολιτικής προσωπικού (Personnel Policy).
- Της Στρατηγικής αμοιβών (Reward Strategy).
- Της μισθολογικής πολιτικής (Salary Policy).
- Της διαίκησης αμοιβών (Salary Administration).

Μία αποτελεσματική πολιτική αμοιβών θα πρέπει να αποβλέπει στην επίτευξη βασικών στόχων όπως είναι η εσωτερική δικαιοσύνη και η εξωτερική ανταγωνιστικότητα. Επίσης πρέπει να ενεργεί παρακινήτικά, να είναι συνεχής και προπάντων συνεπής. Η αμοιβή του κάθε εργαζομένου πρέπει να είναι ανάλογη της θέσης του, των κρατούντων επιπέδων αμοιβών στην αγορά, της απόδοσής του, αλλά και των ιδιαίτερων συνθηκών της θέσης του, π.χ. συνεχή ταξίδια, υπερβολικό στρες, κ.α.

VI . Παρακίνηση εργαζομένων

Με τον όρο παρακίνηση εννοούμε την εσωτερική εκείνη κατάσταση του ανθρώπου, που ενεργοποιεί, προσανατολίζει και διατηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο τρόπος δηλαδή που συμπεριφέρεται ο άνθρωπος είναι, σε μεγάλο ποσοστό, συνάρτηση της παρακίνησής του, δηλαδή της επιθυμίας του να εκπληρώσει ορισμένες του ανάγκες. Συνεπώς η εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων πρέπει να θεωρείται εν μέρει ως συνέπεια της παρακίνησής τους.

Σκόπιμο είναι να γίνει ο διαχωρισμός μεταξύ των αναγκών και των κινήτρων. Ανάγκες είναι οι εσωτερικές επιθυμίες και παρορμήσεις που αισθάνεται ο άνθρωπος. Κίνητρα είναι οι εξωτερικοί εκείνοι παράγοντες, που ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται ως παράγοντες που του ικανοποιούν τις εσωτερικές του ανάγκες.

Οι άνθρωποι εργάζονται για την όσο το δυνατό πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών, αυτές ιεραρχούνται ως προς τη θετική του ισχύ σαν παράγοντες παρακίνησης. Έτσι προσαρμοσμένη στο εργασιακό περιβάλλον η ιεραρχία αυτή έχει την ακόλουθη μορφή :

- ▲ Βασικές ανάγκες, που καλύπτονται μέσω της αμοιβής.
- ✦ Ανάγκες ασφάλειας, που ικανοποιούνται, μέσω των εξασφαλισμένων κατ' αρχαιότητα προαγωγών, της παροχής ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, της συνταξιαδότησης, της αποζημίωσης σε τυχόν απόλυση και του συνδικαλισμού.
- ▲ Κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή ανάγκες για σχέσεις, μέσα στα πλαίσια της επίσημης και ανεπίσημης ομάδας εργασίας.
- ▲ Ανάγκες εκτίμησης, που καλύπτονται μέσω τίτλων, συμβόλων κύρους, προαγωγών λόγω απόδοσης, προσελκύσεων σε κοινωνικές εκδηλώσεις, κ.α.
- ▲ Ανάγκες αυτοολοκλήρωσης, που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία και στην προσωπική εμπλοκή και αίσθηση υπευθυνότητας στην εργασία.

Προς το σκοπό της ικανοποίησης των αναγκών σε όλη την ιεραρχία τους κινούνται οι χρηματικές ή όχι παροχές της επιχείρησης προς τους εργαζομένους με την μορφή κινήτρων. Οι διάφορες μέθοδοι ανταμοιβής αποτελεσμάτων και παροχής κινήτρων περιλαμβάνουν μειώσεις ωραρίων, ομαδικά κίνητρα, πριμ παραγωγικότητας, bonus, προμήθεια επί των πωλήσεων, κ.α.

Άλλες μορφές κινήτρων είναι οι μη χρηματικές παροχές, οι οποίες είναι λιγότερο παρακινητικοί παράγοντες και περισσότερο φορολογικά συμφέροντες τρόποι αύξησης του πακέτου των αμοιβών. Οι παροχές αυτές περιλαμβάνουν εταιρικά αυτοκίνητα, απαζημίωση για καύσιμα, συμμετοχή στα κέρδη, συμμετοχή των παιδιών των εργαζομένων σε θερινές κατασκηνώσεις, δημιουργία βρεφονηπιακού σταθμού για τα παιδιά των εργαζομένων, παροχή μεγαλύτερων αδειών απ' ότι προβλέπει ο νόμος κ.α.

Τα κίνητρα και οι αμοιβές για να λειτουργήσουν παρακινητικά, πρέπει να ενσωματώνονται στην πολιτική αμοιβών της εταιρίας και να υπόκεινται σε κεντρικό έλεγχο. Αν τα συστήματα κινήτρων και πρόσθετων παροχών δε διοικηθούν σωστά, μπορεί να αποβούν ακριβά και αναποτελεσματικά για τη σχέση εργασίας.

VII . Προστασία εργαζομένων, υγιεινή & ασφάλεια

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία, είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος, προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση, με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική άποψη του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί, για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου, μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Συγκεκριμένα σκοπός του είναι :

- Να πληροφορεί και να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.
- Να οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και τραυματισμούς.
- Να διερευνά τις στάσεις της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- Να διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και να ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
- Να εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων.
- Να εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

VIII . Εργασιακές σχέσεις

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματίου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει, ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθεια αυτή πρέπει :

- ➔ Να διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, να την ερμηνεύει και να την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση.
- ➔ Να προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και να συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής, για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό.
- ➔ Να χειρίζεται με δικαιοσύνη και κατανόηση τα παράπονα του προσωπικού και να επιβάλλει την πειθαρχία.
- ➔ Να επιλύει τις συγκρούσεις και να μεριμνά για μη επανάληψή τους.
- ➔ Να χειρίζεται τις απολύσεις με τον πλέον κατάλληλο τρόπο για την ψυχολογία του εργαζομένου, αλλά και για την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.
- ➔ Να εισηγείται την εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών, όπως είναι οι συμφωνίες της νέας τεχνολογίας.
- ➔ Να συζητά και να ανταλλάζει απόψεις με το σωματείο και να προσπαθεί να χτίζει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας, προς όφελος και των δύο πλευρών.

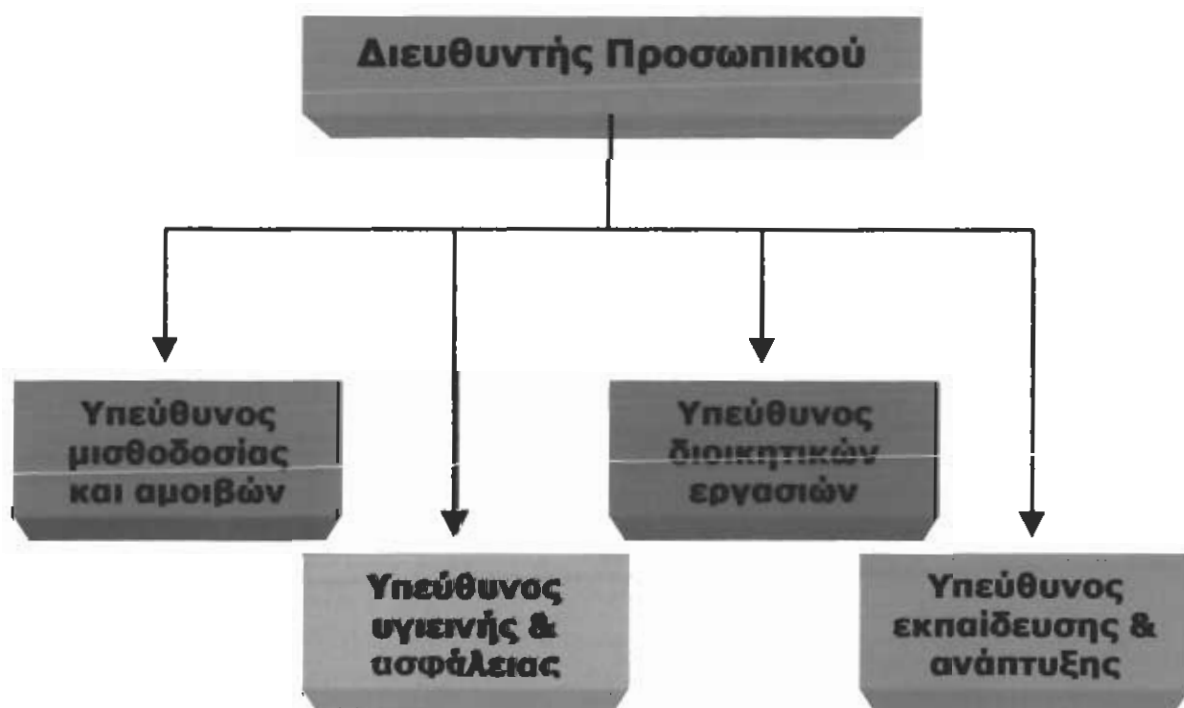
Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση. Στην πολύ μικρή επιχείρηση τις δραστηριότητες συντονίζουν ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός του που συνήθως είναι λογιστής και μάλιστα όχι μόνιμος αλλά λειτουργεί ως ελεύθερος επαγγελματίας.

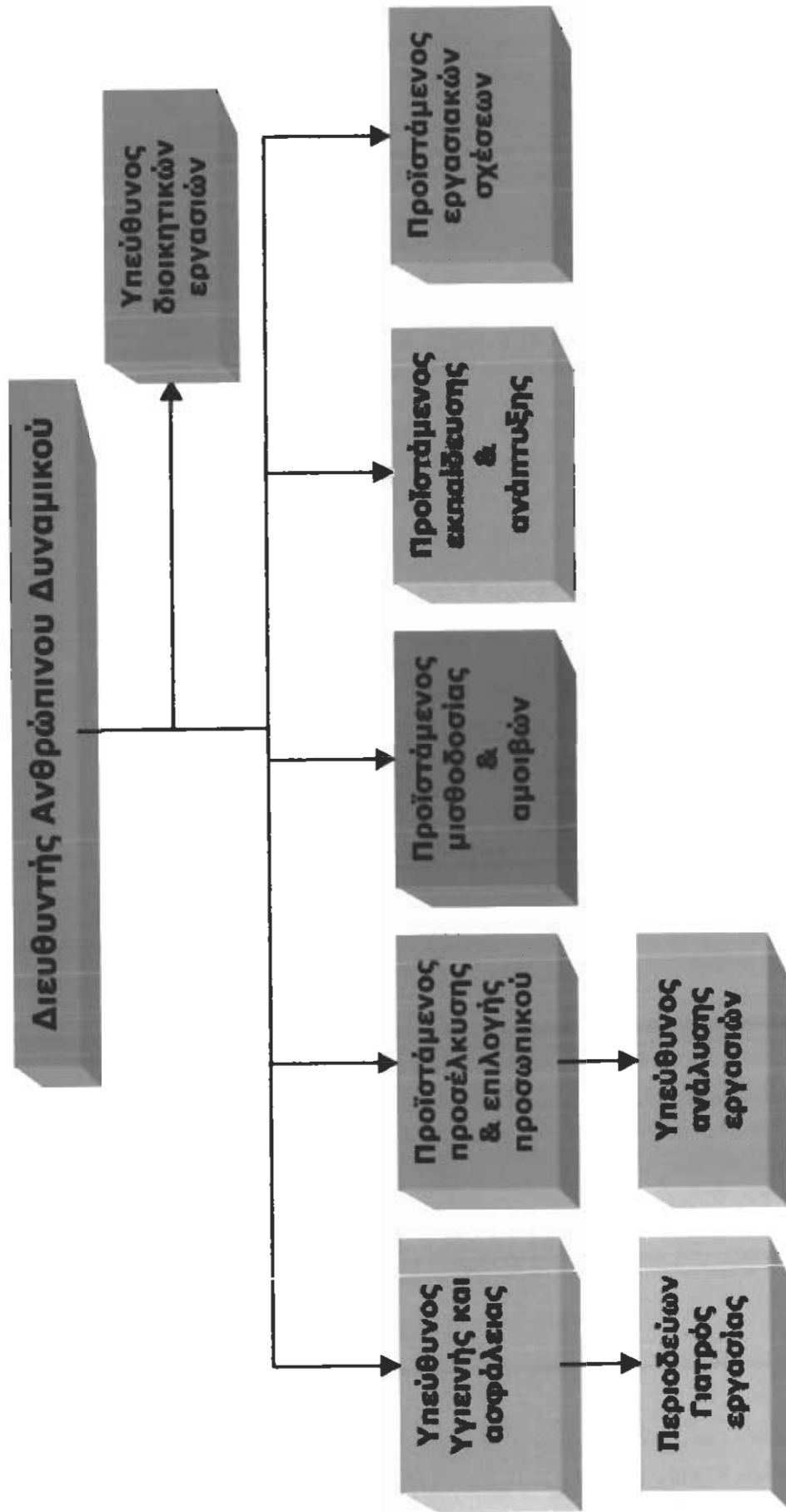
Στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέχρι δηλαδή 100 άτομα, ορίζεται ένα στέλεχος το οποίο είναι υπεύθυνο για όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, συνήθως άνω των 150 ατόμων, δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα προσωπικού το οποίο στελεχώνεται με ένα δύο ακόμη άτομα, τα οποία κατέχουν θέσεις ενοποιημένων αρμοδιοτήτων. Στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις και στους οργανισμούς συναντούμε το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ή δυναμικού το οποίο αποτελείται από ικανό αριθμό στελεχών, έχοντας παράλληλα και γραμματειακή υποστήριξη.

Παρακάτω περιγράφονται ορισμένες χαρακτηριστικές δομές του τμήματος που ασχολείται με τη διοίκηση του προσωπικού.

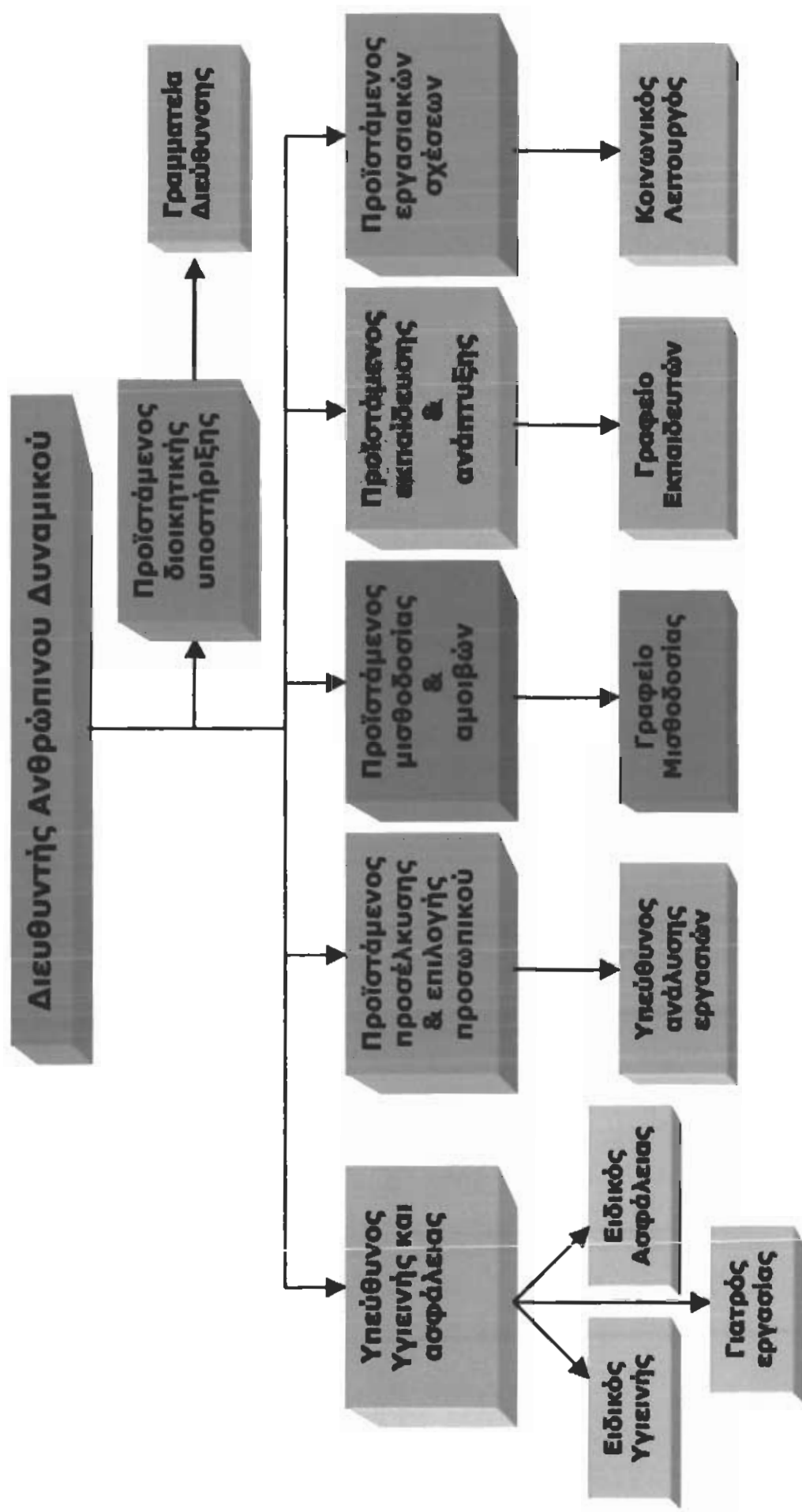
Δομή τμήματος προσωπικού μικρομεσαίας επιχείρησης



Δομή τμήματος προσωπικού μεγάλης επιχείρησης



Δομή τμήματος προσωπικού πολύ μεγάλης επιχείρησης (πολυεθνικής) ή οργανισμού



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

† Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού:

Είναι ο γενικός διευθυντής σε θέματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εισηγείται ό,τι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ανωτάτη Διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό της πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού

† Διευθυντής / Προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων :

Ασχολείται με τη ρύθμιση ή διαπραγμάτευση των όρων εργασίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο, τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών, ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, τις συγκρούσεις, την επίλυση των συλλογικών διαφορών και οτιδήποτε προκύπτει κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και των ειδικών συμφωνιών με το σωματείο.

† Διευθυντής / Προϊστάμενος προσέλκυσης & επιλογής :

Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών απασχόλησης και επιλογής. Συγκεκριμένα με τη διερεύνηση πηγών απασχόλησης, τις διαδικασίες απασχόλησης και επιλογής, την υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού της απασχόλησης.

† Διευθυντής / Προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών :

Στις αρμοδιότητές του ανήκει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και συγκεκριμένα η ανάλυση και αξιολόγηση των έργων, η έρευνα αγορά για τις αμοιβές, ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής, των συστημάτων bonus και διανομής κερδών, όπως επίσης και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων πρόσθετων παροχών.

† Διευθυντής / Προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης :

Στις αρμοδιότητές του ανήκουν ο σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Συγκεκριμένα, εγκατάσταση και ενημέρωση νεοπροσλαμβανόμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, ο σχεδιασμός της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών και των προγραμμάτων διαδοχής, οι κύκλοι ποιότητας, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

† Προϊστάμενος / Υπεύθυνος υγιεινής και ασφάλειας :

Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής για την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο σε συνεργασία με τα στελέχη παραγωγής. Γνωρίζει και ενημερώνεται συνεχώς για τη σχετική νομοθεσία και φροντίζει για την τήρηση των όρων ασφαλείας, την ελαχιστοποίηση των εργασιακών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, αλλά και για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων βοήθειας και στήριξης των εργαζομένων (employee assistance programs).

† Υπεύθυνος Διοικητικών υπηρεσιών προσωπικού :

Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και πληροφοριακά συστήματα που ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.



ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Επιχειρηματική στρατηγική

Στρατηγική είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και τακτικών με κατάλληλο συνδυασμό δυνάμεων, με σκοπό την εξασφάλιση πλεονεκτικών θέσεων.

Επιχειρηματική στρατηγική είναι οι τακτικές, που ακολουθούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι, μεγιστοποιώντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες της. Η επιχειρησιακή στρατηγική σχεδιάζεται από την Ανώτατη Διοίκηση και αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα :

I. *Εταιρική Στρατηγική (corporate strategy) :*

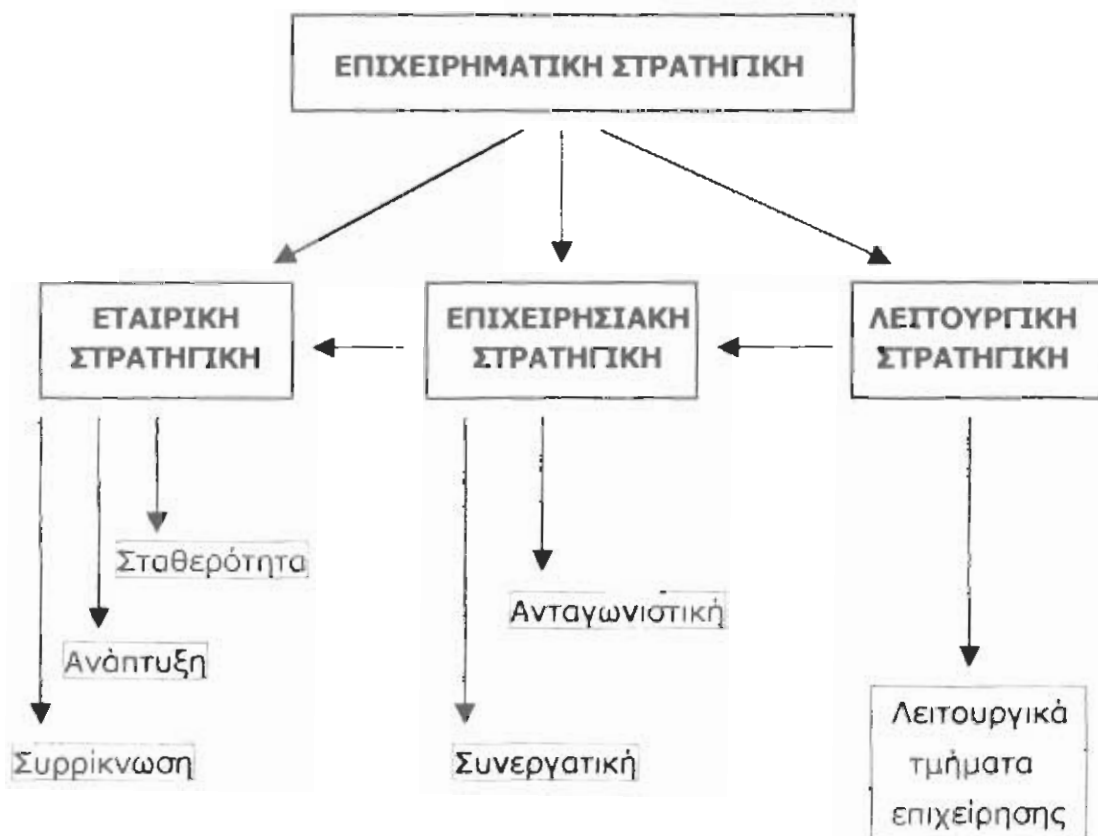
Καθορίζεται στο ανώτατο επιχειρησιακό επίπεδο, όπου αποφασίζεται η γενική στρατηγική της επιχείρησης, εφόσον η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε περισσότερες της μίας ανεξάρτητες επιχειρησιακές μονάδες, στον ίδιο ή σε διαφορετικούς κλάδους. Η εταιρική στρατηγική σκοπό έχει να περιγράψει την γενική κατεύθυνση της επιχείρησης, αναφορικά με την ανάπτυξή της, καθώς και τη διοίκηση των επιχειρησιακών της μονάδων και των προϊόντων της. Η εταιρική στρατηγική συνήθως, αποφασίζεται μέσα στο γενικότερο πλαίσιο, που κινείται η οικονομική μονάδα, το οποίο μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε από σταθερότητα, είτε από ανάπτυξη, είτε σπανιότερα από συρρίκνωση.

II. *Επιχειρησιακή Στρατηγική (business strategy) :*

Καθορίζεται στο ανώτατο επιχειρησιακό επίπεδο για κάθε μια μονάδα ξεχωριστά ανεξάρτητα αν αυτή λειτουργεί στον ίδιο ή σε διαφορετικό κλάδο με τις άλλες μονάδες της εταιρείας. Η στενά επιχειρησιακή στρατηγική αφορά τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, αναφορικά με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να είναι είτε ανταγωνιστική προς τις άλλες μονάδες της εταιρείας, είτε συνεργατική.

III. Λειτουργική Στρατηγική (functional strategy) :

Καθορίζεται σε επίπεδο λειτουργικών τμημάτων όπως είναι αυτά της παραγωγής, του μάρκετινγκ, των οικονομικών, των προμηθειών, της έρευνας και ανάπτυξης, των ανθρωπίνων πόρων, κ.α. Κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες καθορίζει τη στρατηγική της σε συνεργασία με τις άλλες, δεδομένου ότι αλληλεξαρτώνται, δηλαδή οι αλλαγές ή οι στόχοι του ενός τμήματος, αναπόφευκτα επηρεάζουν όλα τα υπόλοιπα. Στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι να αναπτύξει "ξεχωριστές ικανότητες" στις λειτουργίες της επιχείρησης, ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Η λειτουργική στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία με τη σειρά της υποστηρίζει την εταιρική στρατηγική.

Στρατηγική διοίκηση

Στρατηγική διοίκηση είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες προσδιορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο – πρόγραμμα, που ενσωματώνει τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης, τις πολιτικές και τις επιμέρους δράσεις, σε ένα σχέδιο δράσης.

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν ορισμένες βασικές στρατηγικές, είτε για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, είτε για να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να αφορούν μείωση κόστους λειτουργίας ή διαφοροποίηση της επιχείρησης ή διατήρηση της αγοράς με μικρή ανανέωση ή έρευνα ευκαιριών κ.τ.λ. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν διάφορες στρατηγικές, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους, αλλά κυρίως για να υλοποιήσουν τους σκοπούς και στόχους τους.

Άρα, η στρατηγική διοίκηση δεν είναι η επιλογή κάποιων στρατηγικών. Είναι μία διαδικασία ανάλυσης της ανταγωνιστικής κατάστασης της επιχείρησης, ανάπτυξης των στρατηγικών της στόχων, καθώς και δημιουργίας προγράμματος και κατανομής πόρων τόσο φυσικών, οργανωτικών και οικονομικών όσο και ανθρώπινων.

Στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις περνούν συνήθως από την φάση του βασικού οικονομικού σχεδιασμού στη φάση του γενικότερου σχεδιασμού. Κατά τη φάση του βασικού οικονομικού σχεδιασμού, τα στελέχη προσπαθούν να καταρτίσουν τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους, βασιζόμενα σε στοιχεία και πληροφορίες, που προέρχονται κατά κύριο λόγο από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Στη φάση του γενικότερου σχεδιασμού τα στελέχη βασίζονται στις προβλέψεις, οι οποίες βέβαια πρέπει να είναι σαφώς τεκμηριωμένες με αιτιολόγηση του σκεπτικού. Πρέπει να έχουν αξιολογηθεί σωστά όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες, από το εσωτερικό και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να έχουν αξιοποιηθεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Πρέπει επίσης, να λαμβάνονται υπ' όψιν οι διαγραφόμενες τάσεις με σκοπό τα προγράμματα που θα σχεδιαστούν να έχουν την απαιτούμενη διάρκεια ζωής, αλλά και να μπορούν να συνδυαστούν και να συντονιστούν μεταξύ τους.

Η φάση του σχεδιασμού γίνεται για περίοδο από 3 έως 5 χρόνια. Ο ανταγωνισμός των στελεχών είναι ιδιαίτερα έντονος στη φάση αυτή, μιας και το κάθε τμήμα επιδιώκει το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο. Ο ανταγωνισμός αυτός προκαλεί προβληματισμό στην διαίκηση της επιχείρησης, η οποία αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας σχεδιασμού, προσπαθώντας να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η διαδικασία του σχεδιασμού ανατίθεται σε μια μικρή ομάδα ανώτερων στελεχών, ενώ τα μέσα και κατώτερα στελέχη συμμετέχουν ελάχιστα. Τα ανώτερα στελέχη συναντώνται τουλάχιστο μια φορά τα χρόνια προκειμένου να αξιολογήσουν την πορεία του σχεδιασμού και να προβούν σε τυχόν αναθεωρήσεις των στρατηγικών σχεδίων. Το έργο των ανώτερων στελεχών επικουρείται βέβαια από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη, τα οποία δε συμμετέχουν στις συναντήσεις της αξιολόγησης και του επανασχεδιασμού.

Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας δημιουργεί διάφορες ομάδες εργασίας, που αποτελούνται από στελέχη διαφορετικών επιπέδων και τμημάτων, οι οποίες αναλαμβάνουν να εκπονήσουν επιμέρους στρατηγικά σχέδια, που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, δίνοντας έμφαση στην εφαρμογή και στην αρχική αξιολόγηση.

Με το σχεδιασμό, η προσπάθεια υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης δεν περιορίζεται απλά σε προβλέψεις, αλλά επεκτείνεται και στη δημιουργία πιθανών σεναρίων και εναλλακτικών στρατηγικών, εμπλέκοντας τα στελέχη όλων των βαθμίδων της επιχείρησης στην διαδικασία του «στρατηγικού τρόπου σκέψης».

Το σημαντικό γεγονός στην διαδικασία αυτή είναι η ροή της πληροφορίας, η οποία δεν είναι προσιτή πλέον μόνο στα ανώτερα στελέχη, αλλά σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και σε κάθε χρονική στιγμή. Έτσι, οι προτεινόμενες στρατηγικές μπορεί να προέλθουν από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης, μετατρέποντας την προσέγγιση της λειτουργίας του σχεδιασμού από απλά προϋπολογιστική σε στρατηγική διαίκηση.

Σκοπός της στρατηγικής διοίκησης είναι να απαντηθούν οι εξής ερωτήσεις : «Πού βρίσκεται σήμερα η επιχείρησή μας;», «Πού θέλουμε να φτάσουμε;», «Πώς θα φτάσουμε εκεί;» και το κυριότερο «Με ποιους θα φτάσουμε ως εκεί;». Αυτό το τελευταίο ερώτημα που αφορά όχι μόνο τη διοίκηση της επιχείρησης, αλλά ιδιαίτερα τους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων, πραβάλλει μια παλιά πραγματικότητα, σύμφωνα με την οποία, ακόμα και τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα, δεν μπορούν να υλοποιηθούν αν οι άνθρωποι που θα τα εκτελέσουν δε διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες.

Γίνεται δηλαδή φανερή η αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ωθώντας τα στελέχη της διεύθυνσης αυτής, στο να κατανοήσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, την ανταγωνιστική της θέση και συμπεριφορά και να σχεδιάσουν αντίστοιχα σχέδια και στρατηγικές, που θα καταστήσουν τους εργαζόμενους ικανούς να ανταποκριθούν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, με σκοπό αυτοί να οδηγηθούν στην υλοποίηση των στρατηγικών σκοπών και στόχων της. Από τα πιο βασικά καθήκοντα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, θεωρείται η ανόλυση κάθε θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση και ο προσδιορισμός των απαιτήσεων της, προκειμένου αυτή να εκτελεστεί στον απαιτούμενο βαθμό ποιότητας και ποσότητας. Με βάση αυτά, γίνεται και ο καθορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται από το προσωπικό, που εργάζεται ή πρόκειται να εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση.

Έτσι μία επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει το είδος των εργαζομένων που απασχολεί, να εκτιμήσει το είδος των ανθρώπων που ενδεχομένως θα χρειαστεί και να σχεδιάσει στρατηγικά τόσο τις διαδικασίες στελέχωσης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αμοιβής του προσωπικού της, όσο και τις σχέσεις της με τα εργατικά σωματεία.

Στις μέρες μας, όλο και περισσότερο μεγαλώνει ο αριθμός των επιχειρήσεων που αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα των ομάδων και της εσωτερικής υποκίνησης των εργαζομένων, και υιοθετούν την οργάνωση της εργασίας με βάση τις «αυτόνομες» και «διαλειτουργικές» ομάδες εργασίας. Ο τρόπος αυτός οργάνωσης επιτρέπει τη συνεργασία και το συντονισμό των τμημάτων μεταξύ τους και προωθεί την αυτονομία δράσης των εργαζομένων, οι οποίοι σχεδιάζουν, συντονίζουν και αξιολογούν το έργο που εκτελούν χωρίς την επίβλεψη προϊσταμένων. Όπως παρατηρήθηκε σε πολλές επιχειρήσεις, ο τρόπος αυτός οργάνωσης, βελτιώνει την παραγωγικότητα, μειώνοντας το κόστος των ποιοτικών ελέγχων.

Στο πλαίσιο των καθηκόντων της, η σύγχρονη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει να αντιμετωπίσει ορισμένες επιλογές που είναι όντως στρατηγικής σημασίας. Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, για την οποία όλο και περισσότερος λόγος γίνεται τα τελευταία χρόνια, δίνει έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά της εργασίας με σκοπό της ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών, υποστηρίζοντας συμμεταχικά συστήματα διοίκησης και προστασίας της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.

Επίσης, η προστασία της διαφοροποίησης των εργαζομένων αποτελεί πολιτική στρατηγικής σημασίας. Στα πλαίσια της πολιτικής αυτής, εντάσσονται η προστασία των δικαιωμάτων όλων των εργαζομένων, η δημιουργία ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης και η δίκαιη μεταχείριση ανεξαρτήτου πεποιθήσεων, φύλου, καταγωγής.

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης

Το πρότυπο της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει δύο διακριτές αλλά αλληλοεξαρτώμενες φάσεις. Η πρώτη φάση είναι ο σχεδιασμός της στρατηγικής και η δεύτερη η εφαρμογή της.

A) Κατά την πρώτη φάση, η ομάδα του στρατηγικού σχεδιασμού προσδιορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, αφού αναλύσει την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος.

- ⊙ Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξης της και περιλαμβάνει το σύστημα σκοπών και αξιών, που τη διακρίνουν από τις άλλες, όπως η προσφορά συγκεκριμένων υπηρεσιών / προϊόντων, οι κυριαρχούσες αξίες στις σχέσεις με τους πελάτες κ.α.

- ☉ Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι η συγκεκριμενοποίηση των επιδιώξεών της, ενώ οι αντικειμενικοί στόχοι αποτελούν την ποσοτική περιγραφή του τι ακριβώς θέλει να επιτύχει, προκειμένου να υλοποιήσει την αποστολή της, όπως η ικανοποίηση όλων των ομάδων συμφερόντων, η κυρίαρχη θέση στην αγορά, η αύξηση των κερδών, η μείωση των εργατικών ατυχημάτων κ.α.
- ☉ Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη διερεύνηση των ευκαιριών, όπως αυτές παρουσιάζονται στις νέες αγορές, με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών που διευκολύνουν τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και τη διερεύνηση των απειλών, όπως είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών και η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών.
- ☉ Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη διερεύνηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι διαθέσιμοι πόροι, οικονομικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι, πρέπει να αναλυθούν με προσοχή, να αξιολογηθούν και να αποφασιστεί ποιοι μπορούν να χαρακτηρισθούν ως δυνατά και ποιοι ως αδύνατα σημεία.

Οι δύο τελευταίες αναλύσεις αποτελούν την λεγόμενη ανάλυση SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), η οποία αποτελεί τη βάση που θα στηριχθεί η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να επιλέξει και να προτείνει εναλλακτικές στρατηγικές, τις οποίες αξιολογούν και συγκρίνουν τα στελέχη με γνώμονα πάντα την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η επιλογή στρατηγικής πολιτικής αποτελεί για την επιχείρηση το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι αποφάσεις και η συμπεριφορά των στελεχών, προκειμένου να υλοποιηθεί η αποστολή, οι σκοποί και η στρατηγική της επιχείρησης. Πρόκειται δηλαδή, για τη διατύπωση των γενικών κατευθυντήριων γραμμών, που πρέπει να διέπουν τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά όλων μέσα στην επιχείρηση.

Σε όλα τα παραπάνω στάδια προκύπτουν θέματα που αφορούν άμεσα το προσωπικό της εταιρείας. Η συμμετοχή σε αυτά, του αρμοδίου τμήματος δηλαδή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, κρίνεται αναγκαία και μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους εξής τρόπους :

⇒ *Διοικητική Σύνδεση :*

Στον τρόπο αυτό συμμετοχής, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ασχολείται μόνο με τη διοικητική εργασία ρουτίνας και με τα καθημερινά προβλήματα που προκύπτουν. Το τμήμα δεν έρχεται σε καμία επαφή με τα στελέχη στρατηγικού σχεδιασμού, με αποτέλεσμα να λειτουργεί ανεξάρτητα και χωρίς επαφή με τις ανάγκες της επιχείρησης.

⇒ *Μονομερής Συνεργασία :*

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ενημερώνεται για τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης, αφού αυτά αποφασιστούν. Στην περίπτωση αυτή, η λειτουργία του τμήματος περιορίζεται μόνο στο να ετοιμάσει σχέδια διοίκησης του προσωπικού, τα οποία θα βοηθήσουν στο να υλοποιηθούν τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης. Η μονομερής συνεργασία στερεί όμως από τη διοίκηση της επιχείρησης, πληροφορίες που ίσως είναι σημαντικές για την αποτελεσματική εφαρμογή των σχεδίων της, όπως είναι αυτές που αναφέρονται στη δυνατότητα ανταπόκρισης των εργαζομένων στις απαιτούμενες αλλαγές.

⇒ *Αμφίδρομη Σύνδεση :*

Όταν η ομάδα του στρατηγικού σχεδιασμού ενημερώνει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων για τα στρατηγικά σχέδια που προτείνονται και ζητά τη μέτρηση των επιπτώσεών τους στο προσωπικό. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διερευνά και αναλύει τις επιπτώσεις, τις οποίες τις υποβάλλει στην ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού. Μόλις παρθεί η απόφαση για το ποιο σχέδιο θα ακολουθηθεί, ενημερώνεται το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο σχεδιάζει την υλοποίησή τους.

⇨ **Σταδιακή Ενσωμάτωση :**

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει συνεχής συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ της ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού και του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Ο επικεφαλής του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, είναι ανώτερο στέλεχος και μετέχει ισότιμα στην ομάδα του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία αυτή δεν ανταλλάσσει απλά πληροφορίες με την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά ότι βρίσκεται σε συνεχή επαφή με αυτή και ενσωματώνεται στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Η συμβολή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητη, σε όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού. Στο στάδιο του προσδιορισμού της αποστολής, πρέπει να καταγραφεί και να εκφραστεί όχι μηχανικά και θεωρητικά, αλλά ουσιαστικά και ρεαλιστικά, ώστε από τη μία μεριά να εμπνεύσει τους εργαζόμενους και από την άλλη να μπορεί να υλοποιηθεί.

Στο στάδιο της διερεύνησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, οι πληροφορίες που μπορεί να προσφέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αφορούν, μεταξύ άλλων, τις αμοιβές της αγοράς, την εξέλιξη των ειδικοτήτων και της εκπαιδευτικής πολιτικής, την επαγγελματική κατάρτιση, την προσφορά εργασίας, την εξέλιξη των νομοθετικών ρυθμίσεων που αφορούν τους όρους απασχόλησης, το ηθικό των εργαζομένων και το βαθμό αφοσίωσής τους στην επιχείρηση, το επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γενικά τις δυνατότητες των εργαζομένων, τις προθέσεις και προοπτικές των εργατικών σωματείων, κ.α.

Πρέπει να επισημανθεί ότι η εμπλοκή της λειτουργίας της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στο σχεδιασμό της στρατηγικής, από μόνη της, μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία της επιχείρησης, θα πρέπει όμως να συνοδεύεται από την εξεύρεση των κατάλληλων εργαζομένων, που θα διαθέτουν τις απαραίτητες, όχι μόνο γνώσεις αλλά στάσεις και δεξιότητες.

B) Κατά τη δεύτερη φάση, στη διαδικασία της στρατηγικής, διοίκησης έχουμε την εφαρμογή και υλοποίηση των πολιτικών και των στρατηγικών που έχουν αποφασιστεί από την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Η υλοποίηση αυτή, γίνεται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Προγράμματα είναι οι συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση ενός σχεδίου. Προϋπολογισμοί είναι η οικονομική έκφραση των προγραμμάτων, δηλαδή η καταγραφή της πρόβλεψης, για τα χρήματα που θα χρειαστούν, για την υλοποίηση των προγραμμάτων. Τέλος οι διαδικασίες είναι οι συγκεκριμένες τεχνικές, που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου προγράμματος.

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση θα κάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες και αλλαγές, για την υλοποίηση της στρατηγική της πολιτικής. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν τόσο τη δομή της επιχείρησης, όσο και τον τρόπο κατανομής των πόρων, αλλά και τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού. Η επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων, για κάθε αλλαγή πολιτικών και στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης, είναι αυτό που διαφοροποιεί την επιχείρηση και της δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το επιθυμητό οικονομικό αποτέλεσμα.

Οι μεταβολές που συνήθως απαιτούνται κατά την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής, ομαδοποιούνται στα θέματα της οργανωτικής δομής, του σχεδιασμού έργου και εργασιών, της καταλληλότητας των εργαζομένων, της υποκίνησης και ανάπτυξής τους, του είδους και της διακίνησης των πληροφοριών.

Βασικά θέματα που περιλαμβάνει η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

I : Ευελιξία των όρων εργασίας

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που να είναι ευέλικτο, δηλαδή που να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις, να ανταποκρίνεται σε νέες τεχνικές διοίκησης, κ.α. Διακρίνουμε τους εξής τρόπους ευελιξίας :

- *Λειτουργική ευελιξία*, η οποία σημαίνει, ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ένα εύρος ικανοτήτων και γνώσεων, με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εκτελέσουν διαφόρων ειδών έργα, ή να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων. Αυτού του είδους η ευελιξία υποστηρίζει την ομαδική εργασία και απαιτεί συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων.
- *Αριθμητική ευελιξία*, όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διάφορους τύπους των συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης, κ.α.
- *Ευελιξία ωραρίου*, όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.
- *Ευελιξία αμοιβής*, η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική βάση, συνδυαζόμενη με την απόδοση ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει.

II : Ποιότητα

Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού και προϋποθέτει ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης, πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

III : Αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση

Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ολοένα και καλύτερης ποιότητας, είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της ηγεσίας, που εμπνέει και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης που εμπνέει την ομάδα του και της προσφέρει τη μέγιστη δυνατή υποστήριξη. Η επίτευξη βέβαια αφοσίωσης των όρων εργασίας, σε συνθήκες ευελιξίας, όπως αυτές αναφέρονται παραπάνω, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο το έργο της διοίκησης.

IV : *Ανάπτυξη των εργαζομένων*

Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εκπαιδεύονται συνεχώς, αλλά και να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα, χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο ο όρος "επιχείρηση που μαθαίνει" η οποία απασχολεί "εργάτες γνώσης", που αντιστέκονται στο μοντέλο "διαταγής και ελέγχου". Στην οργάνωση αυτή, καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργαστεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης, η οποία πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της.



ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΣΗΜΕΡΙΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Προκειμένου να αποφασιστεί η στρατηγική της διοίκησης και η στρατηγική, κατ' επέκταση, της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, που θα αναπτύξει μια επιχείρηση, πρέπει να εξεταστεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται και αναπτύσσεται η μονάδα αυτή καθώς και οι επιδράσεις που πρόκειται να δεχτεί από το περιβάλλον στο μέλλον.

Με την έννοια περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε το σύνολο των εξωτερικών δυνάμεων και οντοτήτων οι οποίες επενεργούν σε κάθε ενέργεια της επιχείρησης. Το περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τα εξής στοιχεία :

- ⊛ Το περιβάλλον μέσα στο οποία κινείται η εθνική οικονομία της χώρας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση και γενικότερα το διεθνές περιβάλλον.
- ⊛ Το μακροοικονομικό περιβάλλον, δηλαδή η οικονομική κατάσταση που βρίσκεται η χώρα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι πληθωριστικές πιέσεις της αγοράς, ο ρυθμός μεταβολής της ανεργίας, ο μέσος όρος αμοιβών των συντελεστών της παραγωγής, ο τιμάριθμος του καταναλωτή, το εθνικό προϊόν σε συνάρτηση με το εθνικό εισόδημα και η κατανομή αυτού, αποτελούν μερικές μεταβλητές του όλου πλέγματος όπου καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Άλλες μεταβλητές είναι η εναλλαγές στην παραγωγικότητα εργασίας, το κόστος προμήθειας πρώτων υλών, η σχέση ισοτιμία του εθνικού νομίσματος με τα ξένα νομίσματα όπου πραγματοποιούνται οι οικονομικές συναλλαγές της επιχείρησης, κ.α.
- ⊛ Το πολιτικό περιβάλλον, το οποία βρίσκεται σε συνάρτηση με το πολιτικοοικονομικό καθεστώς που πρεσβεύεται από την εκάστοτε κυβερνητική πλειοψηφία.

- Το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση είναι επίσης ένας καθοριστικός παράγοντας εκσυγχρονισμού της δομής του γενικότερου περιβάλλοντος αλλά και της επιχείρησης. Η δημιουργία του νομικού πλαισίου σκοπό έχει, την προστασία τόσο των κοινωνικών ομάδων, π.χ. καταναλωτές, πελάτες, προμηθευτές, όσο και της ίδιας της οικονομικής μονάδας.
- Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει την τεχνολογία σε θέματα παραγωγής και διοίκησης. Στην εποχή μας είναι διάχυτη η αντίληψη της τρίτης τεχνολογικής επανάστασης, που επιτελείται σε τομείς όπως η πληροφορική, η βιοτεχνολογία και οι τηλεπικοινωνίες. Οι νέες τεχνολογίες έχουν βοηθήσει πολύ τις επιχειρήσεις στην μείωση του κόστους παραγωγής και στην αύξηση της ποιότητας. Πολλοί είναι αυτοί όμως αυτοί που υποστηρίζουν πως η νέα τεχνολογία ευθύνεται για την αύξηση της ανεργίας και για την επιδείνωση των όρων εργασίας.
- ▶ Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές όπως η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού, από απόψεως ηλικίας, επαγγέλματος, γεωγραφικής κατανομής, καθώς και τις αλλαγές που επέρχονται με την πάροδο του χρόνου στον τρόπο ζωής και στη ψυχοσύνθεση των μελών μιας κοινωνίας.
- ▶ Το περιβάλλον της αγοράς, το οποίο είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει άμεσα την υπόσταση της επιχείρησης, κι αυτό γιατί έρχεται σε άμεση και καθημερινή επαφή με το συγκεκριμένο περιβάλλον. Περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες :
 - Προμηθευτές πρώτων και βοηθητικών υλών, υλικών συσκευασίας, μηχανολογικού εξοπλισμού, εταιρίες συμβούλων και γενικά παροχής υπηρεσιών.
 - Πιστωτικοί οργανισμοί, όπως τράπεζες, χρηματιστήριο, εταιρίες χρηματοδότησης (συνήθως θυγατρικές τραπεζών), κ.α.

Τύπος και μέσα ενημέρωσης, όπως εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο, καθώς και άλλα μέσα ενημέρωσης όπου μπορούν να ενημερώσουν το καταναλωτικό κοινό για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η επίδραση των μέσων ενημέρωσης στις δραστηριότητες της επιχείρησης είναι προφανής και ολοένα αυξανόμενη στις μέρες μας.

- Ανταγωνιστές, είναι αυτοί που παράγουν ομοειδή προϊόντα, αλλά κι αυτοί που παράγουν υποκατάστατα των βασικών προϊόντων. Το πώς θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση τις προκλήσεις που παρουσιάζονται εξαρτάται αποκλειστικά από τον στρατηγικό της σχεδιασμό και από την ικανότητα των στελεχών της.
- Καταναλωτές, προς τους οποίους απευθύνεται με τα προϊόντα της η επιχείρηση. Οι καταναλωτές μπορούν να χωριστούν σε ομάδες όπως είναι αυτές των τελικών καταναλωτών οι οποίοι είναι οι τελικοί χρήστες του προϊόντος, των βιομηχανικών καταναλωτών, όπου χρησιμοποιούν το προϊόν στην παραγωγική διαδικασία για την παραγωγή άλλων προϊόντων, των μεσαζόντων, όπως είναι οι χονδρέμποροι, οι λιανέμποροι, οι οποίοι αγοράζουν το προϊόν και στη συνέχεια το μεταπωλούν, και των καταναλωτών μεγάλων ποσοτήτων, όπως οι κρατικές υπηρεσίες, διάφορα ιδρύματα, ο στρατός, για την εξυπηρέτηση των μελών τους ή των πελατών τους.

Το γεγονός πάντως είναι ένα, πως οι επιχειρήσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα, μεταφέρουν τις επιδράσεις που δέχονται από το περιβάλλον τους, στους καταναλωτές τους. Ο χρόνος της μεταφοράς αυτής αλλά και ο βαθμός της εξαρτώνται από το μέγεθος και την ευρωστία της επιχείρησης. Οι αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης, παρουσιάζουν δύο βασικά χαρακτηριστικά :

- i. Την ταχύτητα, τη συχνότητα και την διάρκεια με την οποία πραγματοποιούνται οι περιβαντολογικές αλλαγές.
- ii. Την οργανωτική δομή που θα πρέπει να έχει η επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να αντιμετωπίσει έγκαιρα και με επιτυχία τις επιδράσεις του περιβάλλοντος.

Έτσι δημιουργείται το ερώτημα : "Πως θα μπορέσει η επιχείρηση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά, τις αλλαγές στο περιβάλλον της" ;

Η απάντηση είναι με την "ευελιξία" της, η οποία μπορεί να γίνει ένα από τα κυριότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Η ευελιξία αυτή πρέπει να είναι αποφασισμένη συνειδητά, από τη διοίκηση της επιχείρησης κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ευελιξία στην παραγωγή και στην τεχνολογία της αλλά και στους ανθρώπινους πόρους της, που δεν είναι άλλοι από τους εργαζομένους σε αυτή, σε όλες τις βαθμίδες και θέσεις.

Όπως ήδη γνωρίζουμε ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων είναι η επίτευξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερων κερδών, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Βασικός σκοπός της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, μέσα στα πλαίσια του παραπάνω στόχου, είναι το να συμβάλλει στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και κατ' επέκταση στη δημιουργία ευέλικτου εργατικού δυναμικού.

Αυτό μεταξύ άλλων μπορεί να σημαίνει :

- ▶ δυνατότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού,
- ▶ αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής,
- ▶ βελτίωση της ποιότητας ζωής και εργασίας των εργαζομένων,
- ▶ παροχή κινήτρων για βελτίωση της προσπάθειας των εργαζομένων.

Η δυνατότητα της επιχείρησης, να προσαρμόζει τις εισροές της σε ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής, ώστε να μην επιβαρύνεται την περίσσεια καλείται ευελιξία. Η προσέγγιση αυτή προκάλεσε και συνεχίζει να προκαλεί αναστάτωση στις σχέσεις εργοδοσίας - εργαζομένων, δεδομένου ότι σε αρκετές περιπτώσεις προκαλεί απορύθμιση των όρων εργασίας. Η έννοια της ευελιξίας μπορούμε να πούμε πως αναφέρεται σε δύο παραμέτρους όσον αφορά το εργατικό δυναμικό, την εξωτερική και την εσωτερική ευελιξία :

- i. Η πρώτη είναι η ευελιξία στην αγορά εργασίας που ήταν απόρροια των απαιτήσεων της εργοδοσίας για διεύρυνση της ελευθερίας της, στη ρύθμιση των όρων απασχόλησης.

Άρχισε να αναπτύσσεται στην Ευρώπη στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ως αποτέλεσμα των αλλαγών και των δυσκολιών που αντιμετώπιζαν οι οικονομίες της. Αυτές συνοψίζονται στην μακροχρόνια ανεργία, στην αβεβαιότητα και αστάθεια των αγορών, στην επιτάχυνση της εξέλιξης της τεχνολογίας, στον αυξανόμενο ανταγωνισμό από χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος, όπως είναι οι χώρες της Ασίας.

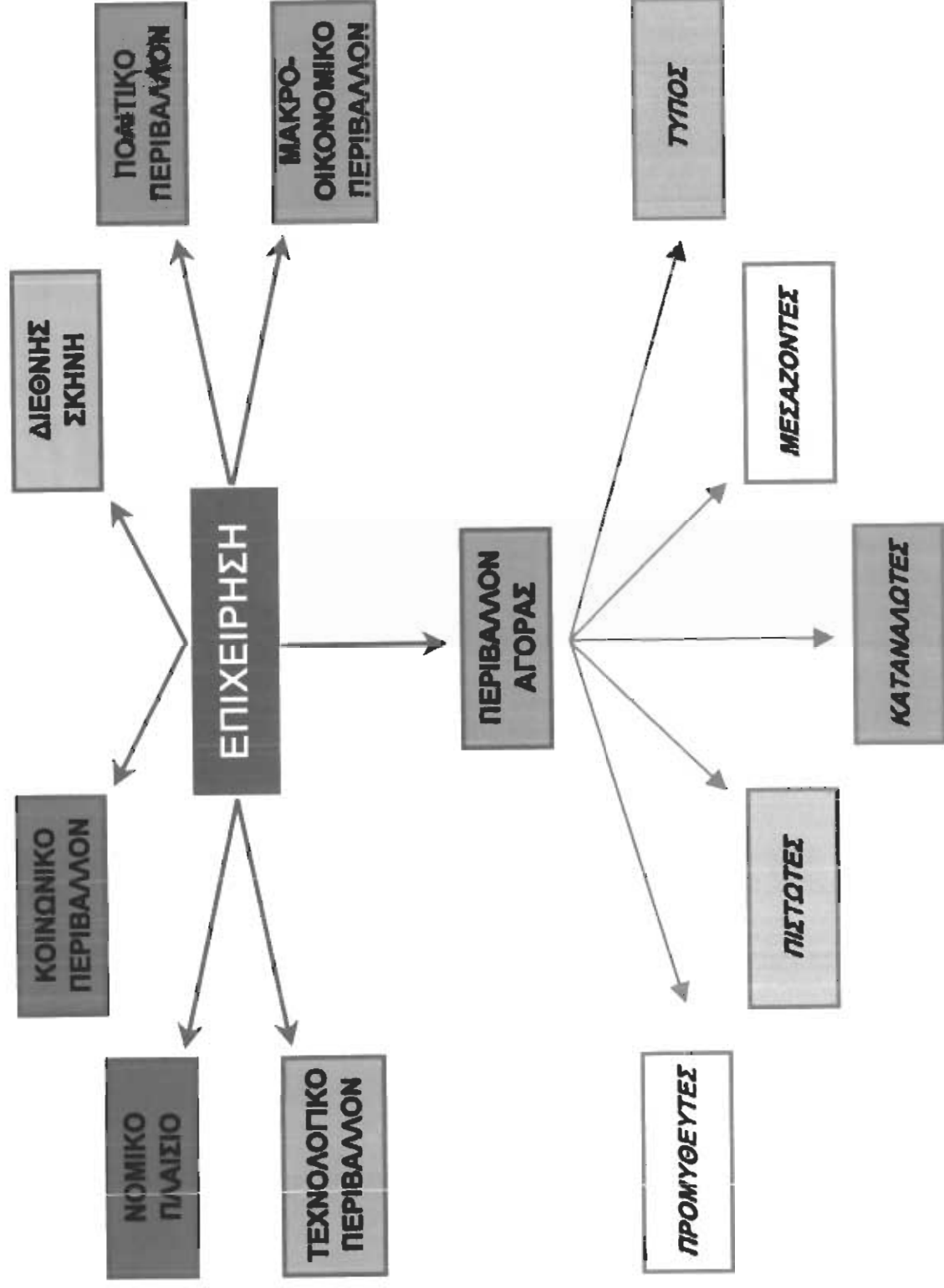
Η ανάγκη των όρων απασχόλησης του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης προκύπτει από τις πιέσεις του περιβάλλοντος, που οδηγούν σε ανακατατάξεις και ανασχηματισμούς οι οποίοι επηρεάζουν το "ψυχολογικό συμβόλαιο" των εργαζομένων και τις εργασιακές σχέσεις στην επιχείρηση.

- ii. Η δεύτερη παράμετρος, αυτή δηλαδή της εσωτερικής ευελιξίας περιλαμβάνει τις ενέργειες και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό της σε ευέλικτες μεθόδους παραγωγής.

Η τάση αυτή για εσωτερική ευελιξία έχει πολύ πιο θετικά αποτελέσματα από την εξωτερική ευελιξία μιας και ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφαλής και η επιχείρηση μπορεί και βασίζεται σε αυτόν. Η τάση αυτή εμφανίστηκε έντονα και στην Ευρώπη από τα τέλη της δεκαετίας του 1980.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν πρωτότυπα συστήματα απασχόλησης. Τέτοια είναι το 2Χ2 ή το 3Χ3 στα οποία ο πρώτος αριθμός παρουσιάζει τον αριθμό των εργαζομένων και ο δεύτερος τις θέσεις εργασίας. Με τα συστήματα αυτά οι εργαζόμενοι που πρώτου σκέλους της πράξης μπορούν να καλύψουν τις απαιτήσεις του αριθμού των θέσεων του δεύτερου σκέλους της πράξης, κάτι που μόνο αυτοί μπορούν να το κάνουν. Δηλαδή πρέπει να υπάρχει πάντοτε ισότητα μεταξύ των όρων της πράξης αφού στην περίπτωση του 2Χ2, για κάθε θέση μόνο δύο εργαζόμενοι μπορούν να απασχοληθούν και ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αντεπεξέλθει στο καθήκοντα και στις υποχρεώσεις μόνο αυτών των δύο θέσεων. Έτσι ο εργαζόμενος μπορεί να απασχολείται εναλλάξ σε δύο θέσεις εργασίας και η κάθε θέση μπορεί να λειτουργήσει μόνο από δύο εργαζόμενους.

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις σήμερα

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : Κοροντζή Αικατερίνη - Κοστούπουλος Αλέξανδρος

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Υποστηρίζεται από πολλούς τις μέρες μας, ότι στην κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς, την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των εργαζομένων και ιδιαίτερα των στελεχών, προκειμένου αυτοί να είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών.

Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και περίπλοκων αλλαγών, οι σύγχρονες οργανώσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματοποίηση της ευελιξίας αυτής, είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευομένων εργαζομένων. Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις, επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευομένου ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της επιχείρησης, με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης, μέσω αύξησης των ικανοτήτων. Ειδικότερα, με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση, εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου.

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

Συχνά, χρησιμοποιείται και ο όρος "ανάπτυξη ηγετικών στελεχών", που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες, με τις οποίες θα επιτευχθούν, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα τομέα. Ενδεικτικά, σαν τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν :

- ❖ η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες,
- ❖ η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον (μια σφαιρική δηλαδή αντίληψη των πραγμάτων),

- η ενθάρρυνση των εργαζομένων, ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στη δουλειά τους,
- η δυνατότητα συνεργασίας,
- η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος,
- η σωστή κατανομή του χρόνου

Με άλλα λόγια, ανάπτυξη ηγετικών, στελεχών σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης.

Επειδή οι διαφορές μεταξύ των τριών όρων είναι λεπτές, εφόσον στην ουσία και οι τρεις σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία, για λόγους απλοποίησης, θα τους θεωρήσουμε συνώνυμους και από δω και πέρα θα χρησιμοποιούμε τον όρο εκπαίδευση, όταν θέλουμε να αναφερθούμε στα οποιαδήποτε μέσα, με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και επαυξάνονται οι γνώσεις του εργαζόμενου.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διάθεσης των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών, καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, που ήδη απασχολούνται σε αυτές.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους, αλλά και των πελατών. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί, δηλαδή να μάθει.

Για ένα 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 κατατοπισθεί και να προσαρμοστεί στο καινούριο του περιβάλλον.

Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους, που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευτούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούριες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης, είτε τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο περίπλοκο.

Πρώτα ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το "γιατί" εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για την χρησιμότητα αυτών, που θα μάθει, στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος.

Οι ανταμοιβές αυτές, μπορεί να είναι εξωτερικές και εσωτερικές. Σαν εξωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες κατωτέρων επιπέδων, αναφέρονται η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προωθήσεως και η εξασφάλιση της θέσεως. Σαν εξωτερικές, αναφέρονται η ολοκλήρωση που νιώθει ένα άτομο που αγαπά πολύ τη φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει, εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την καλύτερη αυτή εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του και η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Άρα, εάν η επιχείρηση θέλει οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες, πρέπει να αναμορφώσει την πολιτική ανταμοιβών, έτσι ώστε να ανταμείβεται η απόκτηση νέων ικανοτήτων, παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου.

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

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι στόχοι της εκπαίδευσης μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- 1. Ανάπτυξη δεξιοτήτων των υπαλλήλων και βελτίωση της απόδοσής τους.
- 2. Προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων έτσι ώστε να καλύπτονται εσωτερικά οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.
- 3. Μείωση του χρόνου μάθησης των νεοπροσληφθέντων όσον αφορά τα καθήκοντά τους. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ταχύτερη και πιο συμφέρουσα οικονομικά, για την εταιρεία, προσαρμογή τους στις ανάγκες της νέας θέσης.

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση, όταν εφαρμοστεί αποτελεσματικά μπορεί να:

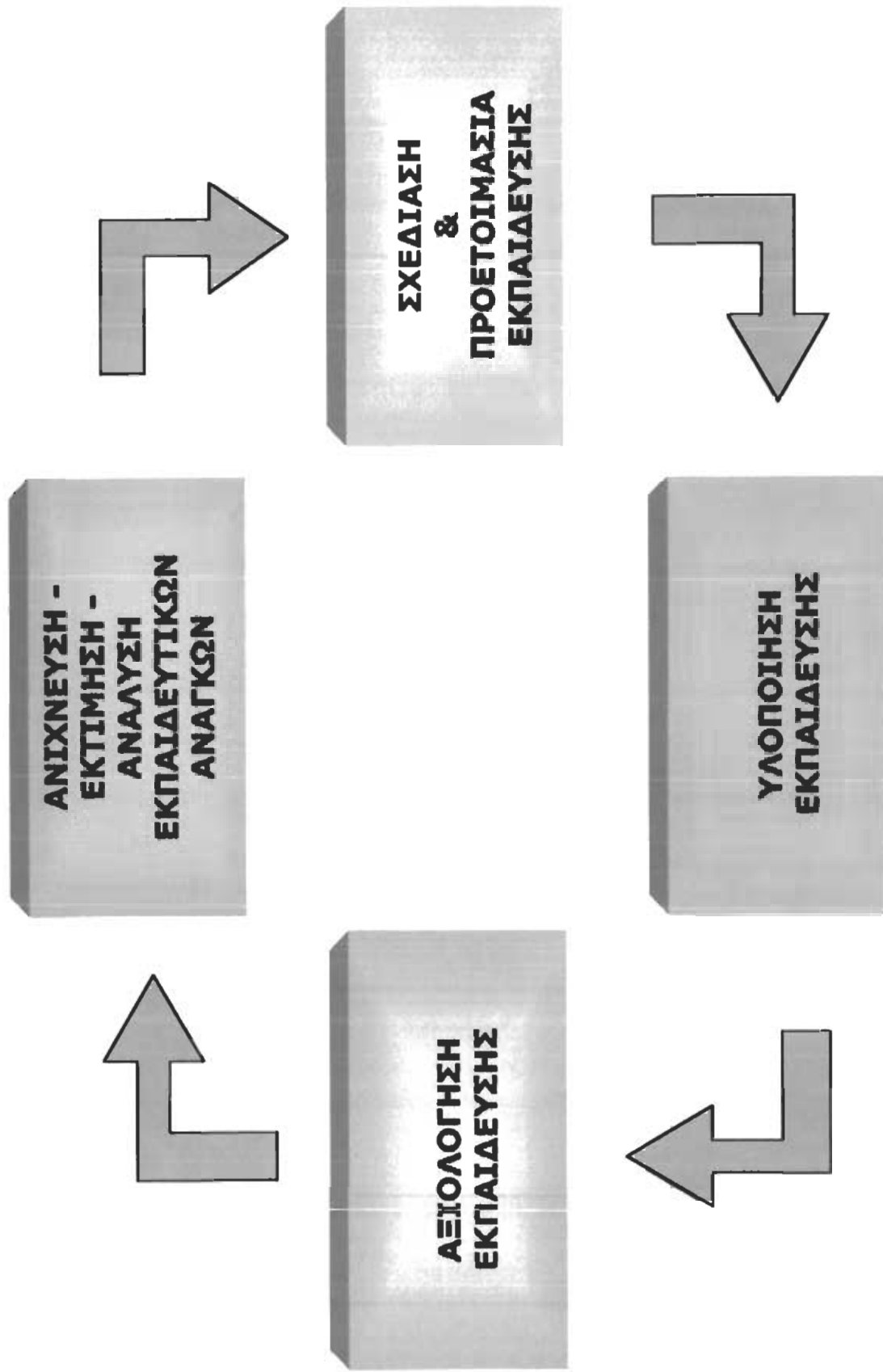
- ✓ Βοηθήσει τους υπαλλήλους να εξοικειωθούν με τα καθήκοντα της εργασίας τους γρήγορα και αποτελεσματικά.
- ✓ Βελτιώσει την απόδοση των υπαλλήλων τους στην εργασία και να τους κρατά σε επαφή με τις απόψεις των «ειδικών».
- ✓ Ελαχιστοποιήσει τα λάθη, να αυξήσει την ταχύτητα εκτέλεσης εργασιών και να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- ✓ Μειώσει το χρόνο που σπαταλάται στη διόρθωση λαθών στο ελάχιστο και να αυξήσει το χρόνο απασχόλησης της διοίκησης με διαχειριστικής φύσης θέματα.
- ✓ Βοηθήσει στη μείωση του κόστους πλεονάζοντος προσωπικού και προσλήψεων μέσω της επανεκπαίδευσης.
- ✓ Βοηθήσει στην προσέλκυση αξιόλογων στελεχών.
- ✓ Βοηθήσει στην αποδοχή οποιασδήποτε αλλαγής χρειάζεται να επέλθει στην επιχείρηση.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η διαδικασία της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων μέσω της εκπαίδευσης, ακολουθεί τα εξής στάδια, τα οποία μπορούν να περιγραφούν και ως τα εργαλεία της εκπαίδευσης :

- ✓ **Ανίχνευση, Εκτίμηση, Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών.**
- ✓ **Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.**
- ✓ **Υλοποίηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.**
- ✓ **Αξιολόγηση Εκπαίδευσης**
- ✓ **Επανασχεδιασμός Του Πλάνου Ανάπτυξης**

ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις σήμερα

**ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ
ΕΚΤΙΜΗΣΗ
ΑΝΑΛΥΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΑΝΑΓΚΩΝ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : Κοροντζή Αικατερίνη - Κωστόπουλος Αλέξανδρος

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Πριν αρχίσει η εκπαίδευση είναι απαραίτητο να γίνει προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, με σκοπό να εκτιμήσει και να υπολογίσει η επιχείρηση, αν και γιατί χρειάζεται εκπαίδευση, τι είδους εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε.

Στόχος της είναι να εντοπίσει περιοχές οι οποίες απαιτούν δράση είτε για να βελτιωθούν κάποια πράγματα άμεσα, είτε για να αντεπεξέλθουν σε μελλοντικές αλλαγές. Έμφαση δίνεται σε όλη την επιχείρηση -σε όλες τις λειτουργίες της- και όχι μόνο σε συγκεκριμένες. Σε μια μεγάλη επιχείρηση, η ανάλυση διεξάγεται ή σε μία επιχειρησιακή μονάδα, ή σε μία θυγατρική εταιρεία, ή σε κάποιο τμήμα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η προσέγγιση εξακολουθεί να ασχολείται με όλες τις λειτουργίες.

Πολύ συχνά οι εκπαιδευτές δυσκολεύονται στην υλοποίηση της εκπαίδευσης, καθώς προσπαθούν να παρέχουν μάθηση για μη καλά καθορισμένες ανάγκες.

Μία πληθώρα τεχνικών χρησιμοποιείται στη διαδικασία αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών. Η χρήση τους είναι εκείνη, που διαχωρίζει τον επαγγελματία εκπαιδευτή από τον ενθουσιώδη ερασιτέχνη.

ΓΙΑΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών θα βοηθήσει:

- * να αναγνωριστούν περιοχές που εμφανίζουν δυνατά ή αδύνατα σημεία της επιχείρησης,
- * να αναπτυχθούν πλάνα που θα ενδυναμώσουν τις δυνατές περιοχές και θα βοηθήσουν τις αδύνατες,

- ✧ να τεθούν προτεραιότητες,
- ✧ να περιοριστεί το κόστος της εκπαίδευσης και να υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα,
- ✧ να δικαιολογηθεί η επένδυση που γίνεται στην εκπαίδευση με τη σκέψη ότι αυτή μπορεί να συμβάλλει στην εκπλήρωση των εταιρικών στόχων.

Η επένδυση σε εκπαίδευση είναι ακριβή, άρα είναι απαραίτητο, η όποια επένδυση προτείνεται, να βασίζεται σε μία ρεαλιστική ανάλυση αναγκών. Αυτό συμπεριλαμβάνει την επιβεβαίωση ότι η ανάγκη καθορίζεται με ακρίβεια και ότι η εκπαίδευση είναι ο καλύτερος τρόπος κάλυψής της.

Η απόφαση για τη διεξαγωγή μιας τέτοιας ανάλυσης απαιτεί την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Χωρίς υποστήριξη και δέσμευση από αυτή, το έργο μπορεί να αποτύχει αφού η πρόσβαση σε ανθρώπους και δεδομένα θα είναι περιορισμένη.

ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για το σύνολό της, είτε για ένα μέρος της πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν ένας μοναδικός μικρόκοσμος ανθρώπων και επιχειρησιακών λειτουργιών. Γι αυτό και κάθε ανάλυση επιχειρησιακών εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να είναι μοναδική. Η προσέγγιση λοιπόν που θα ακολουθήσουμε εξαρτάται από:

- ✧ τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης,
- ✧ την οργανωτική της δομή,
- ✧ τους υπεύθυνους του έργου,
- ✧ τον κλάδο στον οποίο ανήκει.

ΠΟΙΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ

Υπάρχουν δύο κύριες προσεγγίσεις που μπορούμε να ακολουθήσουμε στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Αυτές είναι:

- ✦ Να αναγνωρίσουμε τα προβλήματα που σχετίζονται με την απόδοση και, στη συνέχεια, να προγραμματίσουμε την ανάλογη εκπαίδευση, ή
- ✦ Να αναπτύξουμε εκπαιδευτικά πλάνα, προκειμένου να καλύψουμε τρέχουσες και προβλεπόμενες εκπαιδευτικές ανάγκες, παρατηρώντας τις τωρινές δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά και τα μελλοντικά της σχέδια και απαιτήσεις.

Η πρώτη προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα ότι εξασφαλίζει γρήγορα και γενικά αποδεκτά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά έχει και ένα κύριο μειονέκτημα γιατί ουσιαστικά είναι μία «πυροσβεστική» προσέγγιση.

Ασχολείται με προβλήματα τα οποία έχουν ήδη αναγνωριστεί ως εκπαιδευτικά, χωρίς να έχει ακολουθηθεί κάποια συστηματική προσέγγιση και παραβλέπει περιοχές που ίσως χρειάζονται εκπαίδευση π.χ. μία μελλοντική ανάγκη, όπως είναι η ανάγκη για πιο ικανό προσωπικό. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η εκπαίδευση καλύπτει μία ανάγκη η οποία μπορεί να εξαφανιστεί στο προσεχές μέλλον όταν εισαχθεί ένα νέο προϊόν ή σύστημα.

Η δεύτερη προσέγγιση ενδιαφέρεται να ανακαλύψει που είναι τώρα η επιχείρηση και που θέλει να πάει στο μέλλον. Η προσέγγιση αυτή έχει σα στόχο τη συλλογή γεγονότων και απόψεων από όλες τις διαθέσιμες πηγές σχετικά με κάθε είδους δραστηριότητα της επιχείρησης. Μόνο έτσι μπορεί να γίνει αντικειμενική αξιολόγηση των προκλήσεων αλλά και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Στην πορεία θα φανεί ότι η εκπαίδευση δεν είναι η απόλυτη λύση σε κάθε πρόβλημα, αλλά ότι μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη σε συγκεκριμένες προβληματικές περιοχές.

ΕΙΔΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Εξετάζοντας τον όρο "εκπαιδευτική ανάγκη", διακρίνουμε την λέξη "ανάγκη", η οποία υπονοεί ότι κάτι λείπει, ή ότι κάπου υπάρχει αποτυχία εκπλήρωσης στόχου και τη λέξη "εκπαίδευση", που σημαίνει ότι αυτή η ανάγκη μπορεί να αντιμετωπιστεί με συστηματικό τρόπο.

Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές στις οποίες φαίνεται να ανταποκρίνεται ο όρος "εκπαιδευτική ανάγκη" :

- i. Ανάγκες σε επιχειρησιακό επίπεδο,**
Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σε γενικότερες δυσκολίες και προσπαθούμε να εντοπίσουμε ποιο «τμήμα» της επιχείρησης χρειάζεται εκπαίδευση.
- ii. Ανάγκες σε επαγγελματικό επίπεδο**
Στην περίπτωση αυτή εννοούμε τις ανάγκες που είναι σχετικές με τις ικανότητες, τις γνώσεις και τη συμπεριφορά που απαιτείται για την ομαλή διεξαγωγή μίας συγκεκριμένης εργασίας ή ενός επαγγέλματος.
- iii. Ανάγκες σε ατομικό επίπεδο**
Έχοντας καθορίσει τις επιχειρησιακές και επαγγελματικές ανάγκες, προσπαθούμε έπειτα να προσδιορίσουμε ποιος χρειάζεται εκπαίδευση και σε τι. Ανακαλύπτουμε δηλαδή τις αδυναμίες ορισμένων εργαζομένων όσον αφορά συγκεκριμένες ικανότητες, γνώσεις και συμπεριφορά.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών αναφέρεται μόνο σε επιχειρησιακό επίπεδο. Οι ανάγκες σε επαγγελματικό επίπεδο ανακαλύπτονται με τη διαδικασία της ανάλυσης έργου, ενώ η αναγνώριση των ατομικών αναγκών προκύπτει από την αξιολόγηση ικανοτήτων και γνώσεων.

ΛΟΓΟΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Καθώς το επιχειρησιακό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό και απαιτητικό, αυξάνεται η πιθανότητα ζήτησης για εκπαίδευση. Η ζήτηση αυτή μπορεί να αποδειχτεί μάταιη, αν δεν υπάρχει ουσιαστική απόδειξη ότι η εκπαίδευση απευθύνεται σε αυτούς που τη χρειάζονται.

Επιλέγοντας να διεξάγουμε μία πιο προσεκτική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, αυξάνουμε την πιθανότητα να επιτύχουμε πιο αποτελεσματική εκπαίδευση. Αυτό οφείλεται στο ότι:

- * Οι αλλαγές στην εγχώρια και εξωτερική αγορά απαιτούν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση. Η «Εξυπηρέτηση Πελατών» και η «Διαχείριση Ποιότητας», είναι ορισμένα παραδείγματα ερεθισμάτων για εκπαίδευση που προκύπτουν είτε από τον ανταγωνισμό ή ακόμη και από τη νομοθεσία.
- * Οι αλλαγές στην τεχνολογία αλλά και στις εργασιακές λειτουργίες, είναι ένα συνεχές χαρακτηριστικό των σύγχρονων επιχειρήσεων, όπου η πρόβλεψη των εκπαιδευτικών αναγκών, που είναι απόρροια των αλλαγών αυτών, οδηγεί σε μία πιο αποτελεσματική εκπαίδευση.
- * Καθώς μία επιχείρηση μεταβάλλεται, δημιουργείται η ανάγκη προσέλκυσης και πρόσληψης εργαζομένων με πολύ αυστηρότερα κριτήρια αναφορικά με τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις.

Οι σημαντικές αλλαγές σε μία επιχείρηση επηρεάζουν συνήθως τις υψηλότερες βαθμίδες ιεραρχίας. Για το λόγο αυτό, η αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών προϋποθέτει:

- * Λεπτομερείς οδηγίες από την ανώτατη διοίκηση σχετικά με τις προγραμματισμένες αλλαγές που θα συμβούν στην επιχείρηση.
- * Εκτενή ανάλυση των συνεπειών που προβλέπεται να έχουν οι αλλαγές αυτές στο προσωπικό.

Η ανώτατη διοίκηση δεν αναγνωρίζει συνήθως την άμεση ανάγκη ή την αξία της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών. Αντίθετα υιοθετεί μία διαφορετική προσέγγιση, ακόμα και όταν υπεισέρχονται σημαντικές αλλαγές στην επιχείρηση.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

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 :

I. Επίπεδο επιχείρησης (επιχειρησιακή ανάλυση)

Σε αυτό το επίπεδο αναλύονται :

- > Οι παράγοντες και οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις).
- > Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια, που αφορούν νέες δραστηριότητες, γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις και εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης, (διοίκηση ολικής ποιότητας, διοίκηση απόδοσης), ανασχεδιασμό λειτουργικών διαδικασιών, διεθνείς συνεργασίες. Η ανάλυση όλων αυτών θα απαντήσει στα ερωτήματα ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και κουλτούρα, πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα.
- > Απαραίτητη και καθοριστική είναι η μελέτη και η ανάλυση δεικτών της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες, ελλείψεις, και αναποτελεσματικότητά τους. Οι αδυναμίες αυτές σχετίζονται με τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα ατυχήματα, το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και τις φθορές, τη χαμηλή ποιότητα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τη συνεχή αδυναμία επίτευξης των στόχων, τα φαινόμενα απειθαρχίας, τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, κ.α.

Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες, τότε υπάρχει το εξής δίλημμα για την επιχείρηση. Εάν είναι θέμα παρακίνησης και διάθεσης των εργαζομένων τότε η εκπαίδευση δεν μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωσή τους. Εάν είναι θέμα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων, τότε η εκπαίδευση είναι αναγκαία.

Θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι οικονομικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι πόροι, που μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για την εκπαίδευση, αφού όπως είναι λογικό επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες, το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον τύπο της εκπαίδευσης.

II. Επίπεδο εργασιών, (ανάλυση καθηκόντων)

Το αντικείμενο της ανάλυσης σε αυτό το επίπεδο αναφέρεται στο τι συγκεκριμένα κάνει ή τι θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά, ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες είναι οι υπευθυνότητές του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.

Η εκπαίδευση στο επίπεδο αυτό κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητη για νεοπροσληφθέντες, προκειμένου αυτοί να ενταχθούν κανονικά στη λειτουργία της επιχείρησης. Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται κυρίως στην περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας, γι' αυτό και χρησιμοποιούνται οι αντίστοιχες μέθοδοι και πηγές για άντληση στοιχείων και πληροφοριών.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προσδιορίζονται συγκρίνοντας τις απαιτήσεις της εργασίας με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι.

III. Επίπεδο εργαζομένων, (ανάλυση θέσεως εργασίας)

Η ανάλυση στα δύο προηγούμενα επίπεδα, δεν προσδιορίζει πόσοι και ποιοι συγκεκριμένα εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες και ελλείψεις, σε τι και ποιο βαθμό, ποιοι ενδιαφέρονται και εκδηλώνουν την επιθυμία τους να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν.

Αυτό επιτυγχάνεται σε επίπεδο διεύθυνσης τμήματος, ή ομάδας εργαζομένων, χρησιμοποιώντας κυρίως τις πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια, τα αρχεία των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις, η ανάλυση κρίσιμων περιστατικών, οι διάφορες δοκιμασίες και εξετάσεις, όλες αυτές οι μέθοδοι μπορούν να δώσουν πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα.

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

ΜΕΘΟΔΟΙ & ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης των πληροφοριών, είναι αρκετές και η κάθε μία ξεχωριστά ή συνδυαζόμενες μεταξύ τους, είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. (π.χ. εκπαίδευση για βελτίωση απόδοσης εργαζομένων, για αλλαγή αντικειμένου εργασίας, για ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων, για προαγωγή κ.α.).

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι με :

- ♦ Ερωτηματολόγια.
- ♦ Έρευνα δεδομένων και στοιχείων, π.χ. ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, ατυχημάτων, περιγραφές θέσεων εργασίας κ.α.
- ♦ Συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
- ♦ Αξιολόγηση απόδοσης.
- ♦ Γραπτές δοκιμασίες.
- ♦ Παρατήρηση κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας.
- ♦ Κέντρα αξιολόγησης.

- ♦ Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών.
- ♦ Ανάλυση καθηκόντων.
- ♦ Ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι :

- ▲ Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.
- ▲ Οι άμεσοι προϊστάμενοί τους
- ▲ Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων (π.χ. για ατυχήματα, επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, απουσίες, φθορές - ζημιές, αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων, εγχειρίδια χρήσης εξοπλισμού, εγχειρίδια διαδικασιών, ατομικοί φάκελοι εργαζομένων κ.α.).
- ▲ Οι πελάτες.
- ε. Οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.
- ▲ Τα ανώτατα στελέχη.
- ▲ Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα. Οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους, βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται από αναποτελεσματική απόδοση και "κακή" εκτέλεση, και στα αιτήματα των προϊσταμένων ή ανωτέρων στελεχών.

Αυτό κυρίως συμβαίνει στην Αμερική όπου λιγότερες από το ένα τρίτο των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών τους αναγκών. Στην Ευρώπη σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, τα πράγματα είναι πολύ καλύτερα αφού οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις, κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Στην Ελλάδα αντίστοιχα το πρότυπο ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών, μοιάζει με εκείνο της Αμερικής, δηλαδή βασίζεται στα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων και στις αξιολογήσεις απόδοσης.

ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

1. Ανάθεση Ευθύνης για την Ανάλυση

Πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε ενέργεια, θα πρέπει να συμφωνηθεί ο σκοπός της ανάλυσης των επιχειρησιακών εκπαιδευτικών αναγκών.

Λόγω της ποικίλης φύσης της έρευνας, είναι συχνά ωφέλιμο να υπάρχει μία ομάδα έργου η οποία περιλαμβάνει και άλλους ειδικούς εκτός από αυτούς της εκπαίδευσης. Η έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην αναζήτηση των αναγκών που έχει η επιχείρηση και όχι των προβλημάτων που χρειάζονται λύσεις εκπαίδευσης.

2. Προγραμματισμός Ανάλυσης

Προγραμματίζοντας μία ανάλυση, θα πρέπει να γίνει μία ρεαλιστική εκτίμηση των αναγκών όσον αφορά στα μέσα που θα χρειαστούν καθώς και στο μέγεθος του έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί.

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση, θα πρέπει να κάνουμε κάποιες πρακτικές σκέψεις, όπως: Τι είναι ρεαλιστικό να γίνει στην επιχείρηση την παρούσα στιγμή; Τι μπορούν να επιτύχουν αυτοί που έχουν αναλάβει την ανάλυση, δεδομένου του περιορισμένου χρόνου και της διαθεσιμότητας των ανθρώπων; Οι πληροφορίες που συλλέγονται και τα συμπεράσματα που προκύπτουν θα πρέπει να είναι εμπιστευτικά έως ότου γίνουν αποδεκτά τα αποτελέσματα και αρχίσουν να εφαρμόζονται, έτσι ώστε να μην δημιουργηθούν προσδοκίες που μπορεί να μην εκπληρωθούν.

3. Συλλογή Πληροφοριών

Οι πληροφορίες που συλλέγονται αφορούν κυρίως στόχους, μεθόδους, προϊόντα, υπηρεσίες και προβλήματα της επιχείρησης.

Υπάρχουν τρεις βασικές τεχνικές συλλογής πληροφοριών. Η κάθε μία προσφέρει διαφορετικά οφέλη στην ανάλυση των επιχειρησιακών εκπαιδευτικών αναγκών.

- ✧ Διεξαγωγή ερωτήσεων μέσω προσωπικής συνέντευξης, τηλεφωνικής συνέντευξης, ομαδικής συζήτησης και ερωτηματολογίων. Οι τεχνική αυτή είναι αρκετά διευκρινιστική, αφού οι εργαζόμενοι που ερωτώνται μιλούν για την επιχείρηση, τα προβλήματα και τα σχέδια τους.
- ✧ Παρατήρηση του εργασιακού χώρου, του εργατικού δυναμικού και των εργασιακών διαδικασιών. Η παρατήρηση δίνει μία «αίσθηση» της επιχείρησης και την ευκαιρία να αξιολογήσουμε τα δεδομένα της συνέντευξης με βάση τη δική μας εμπειρία.
- ✧ Εξέταση των υπάρχοντων δεδομένων, όπως εσωτερικές εκθέσεις, στατιστικά στοιχεία του ανταγωνισμού κλπ. Γενικότερα θα πρέπει να διαχωρίζουμε τα γεγονότα από τις γνώμες και να θυμόμαστε ότι η χρήση των παραπάνω τεχνικών καθιστά ικανό τον έλεγχο και επανέλεγχο της πληροφόρησης που λαμβάνουμε.

4. Ανάδειξη Περιοχών Βελτίωσης

Κατά τη διάρκεια της συλλογής πληροφοριών θα εντοπιστούν προβλήματα που πιθανόν να απαιτήσουν περαιτέρω έρευνα.

Η αναγνώριση προβληματικών περιοχών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και την προηγούμενη εμπειρία του ανθρώπου ή των ανθρώπων που διεξάγουν την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Οι περιοχές που θα εντοπιστεί το πρόβλημα μπορεί να αναφέρονται σε κάποιο θέμα όπως είναι η διασφάλιση ποιότητας ή σε κάποια ικανότητα όπως η ανεπαρκής επιτήρηση. Προκειμένου να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα, πρέπει να αναγνωριστεί ότι προκαλείται από έλλειψη γνώσης και ικανότητας που η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει.

Τα προβλήματα που συνδέονται με την απόδοση διακρίνονται σε ατομικά και ομαδικά. Δεν είναι όμως δυνατό όλα τα προβλήματα απόδοσης να λυθούν με την εκπαίδευση καθώς μπορεί να οφείλονται και σε άλλους παράγοντες όπως ο φτωχός εξοπλισμός, ο κακός προγραμματισμός, η κακή οργάνωση κλπ. Κατά συνέπεια θα πρέπει να επιχειρήσουμε να διαχωρίσουμε τα συμπτώματα από τις αιτίες, γιατί διαφορετικά θα ανακαλύψουμε ότι η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για να θεραπεύσει μόνο το σύμπτωμα.

5. Περαιτέρω Λεπτομερειακή Έρευνα

Η περαιτέρω έρευνα μπορεί να απαιτείται επειδή εμφανίζονται αλληλοεξαρτώμενα προβλήματα. Για παράδειγμα η αδυναμία του τμήματος πωλήσεων να πετύχει τους στόχους του μπορεί να οφείλεται σε καθυστερημένες παραδόσεις, αλλά και οι καθυστερημένες παραδόσεις, με τη σειρά τους, μπορεί να οφείλονται σε φτωχή παραγωγή. Η προσεκτική έρευνα είναι απαραίτητη, προκειμένου να αναγνωριστούν οι διάφοροι παράγοντες, που μπορεί να επηρεάσουν το πρόβλημα.

6. Ερμηνεία Πληροφόρησης

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις απόψεις των ειδικών, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτών, αναφορικά με τους λόγους των προβλημάτων που προκύπτουν και με τις λύσεις που δίνονται υπό τη μορφή ενεργειών προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα.

Ερμηνεύοντας την πληροφόρηση που έχουμε λάβει, εξετάζουμε ουσιαστικά τις προβληματικές περιοχές που εντοπίστηκαν, καθώς και τα γεγονότα και τις απόψεις που συγκεντρώθηκαν σχετικά με το πρόβλημα. Στη συνέχεια, αποφασίζουμε για το ποιες ενέργειες είναι απαραίτητες για να το ξεπεράσουμε. Οι ενέργειες εκείνες που συμπεριλαμβάνουν εκπαίδευση μπορούν να οριστούν σαν εκπαιδευτικές ανάγκες.

Εκείνο που πραγματικά αξίζει να ελεγχθεί, είναι το πόσο αποδεκτές θα γίνουν οι ενέργειες που σκεπτόμαστε να εφαρμόσουμε από τους εργαζόμενους που θα επηρεαστούν με την εφαρμογή τους. Εάν οι εργαζόμενοι για τους οποίους εμείς πιστεύουμε ότι έχουν εκπαιδευτικές ανάγκες δεν το έχουν αναγνωρίσει και οι ίδιοι, τότε θα είναι καταστροφική η εφαρμογή λύσης που έχει γίνει αποδεκτή μόνο από τη διοίκηση.

7. Αποτελέσματα

Δύο έγγραφα είναι απαραίτητα όταν γίνεται η αναφορά των αποτελεσμάτων μιας ανάλυσης επιχειρησιακών εκπαιδευτικών αναγκών. Το πρώτο είναι ο Κατάλογος Προτεραιοτήτων και το δεύτερο το Εκπαιδευτικό Σχέδιο.

Ο Κατάλογος Προτεραιοτήτων προτείνει τις ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις και να ελαττωθούν τα προβλήματα. Η σειρά των προτεραιοτήτων για τις ενέργειες που αφορούν στην εκπαίδευση είναι σημαντική, γιατί χωρίς μία σαφώς προσδιορισμένη σειρά, ο ένας μπορεί να θεωρεί ότι εξαπατά τον άλλο. Είναι φανερό ότι κάποιες προτάσεις θα παρέχουν καλύτερα αποτελέσματα από άλλες και ότι ορισμένες θα συμπεριλαμβάνουν την εκπαίδευση, ενώ άλλες όχι. Η επιλογή θα εξαρτηθεί κυρίως από επιχειρησιακούς παράγοντες.

Το Εκπαιδευτικό Σχέδιο αναπτύχθηκε από τον Κατάλογο Προτεραιοτήτων. Δημιουργήθηκε για να εξηγήσει με λεπτομέρεια τις εκπαιδευτικές ενέργειες που προτείνονται για τα προβλήματα που προέκυψαν. Οι προτάσεις που αφορούν στην εκπαίδευση θα χρειαστούν περαιτέρω ανάλυση πριν τον σχεδιασμό λεπτομερειακών εκπαιδευτικών πλάνων και προγραμμάτων. Τα έγγραφα αυτά θα αποτελέσουν τη βάση μιας επίσημης γραπτής έκθεσης για την «Ανάλυση των Επιχειρησιακών Εκπαιδευτικών Αναγκών».

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων πρέπει να είναι σε γραπτή μορφή προκειμένου να μελετηθεί προσεκτικά. Πριν την παράδοση της έκθεσης των αποτελεσμάτων στην τελική τους μορφή, είναι απαραίτητο να γίνει μία επίσημη παρουσίαση των αποτελεσμάτων είτε στους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι, είτε σε αυτούς που θα πάρουν τις τελικές αποφάσεις. Μας δίνεται έτσι παρέχεται η ευκαιρία να προωθήσουμε τα αποτελέσματα της ανάλυσης και να κερδίσουμε την δέσμευση για την εφαρμογή τους.

8. Αναθεώρηση/ τροποποίηση

Οι ενέργειες που θα προταθούν θα πρέπει να αναθεωρηθούν ή να τροποποιηθούν σε δύο στάδια. Πριν την εφαρμογή τους θα χρησιμεύσουν σαν βάση για τη λήψη αποφάσεων και μετά την εφαρμογή τους θα ακολουθήσει σχετική παρακολούθηση. Επομένως, τα βήματα 3 έως 6, που έχουμε προαναφέρει, θα εφαρμοστούν και πάλι έτσι ώστε τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να αποδείξουν τελικά την αποτελεσματικότητα των ενεργειών.



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα ανάλυσης ανθρώπινου πόρου στις επιχειρήσεις σήμερα

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : Κοροντζή Αικατερίνη - Κωστόπουλος Αλέξανδρος

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, είναι να σχεδιαστούν τα πιο αναγκαία προγράμματα κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Για να είναι αποτελεσματική και αποδοτική η εκπαίδευση πρέπει να συνεκτιμά τις γνώσεις, την πείρα και τις ικανότητες του εργαζόμενου, και να συμπληρώνεται με μια διεξοδική προσπάθεια προσανατολισμού του στη εταιρική φιλοσοφία και κουλτούρα.

Η διαδικασία του σχεδιασμού προϋποθέτει ορισμένα συστηματικά βήματα, των οποίων η εκτέλεση, μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση και στον εργαζόμενο τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Έτσι τα στελέχη που ασχολούνται με την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και ιδιαίτερα αυτά που ασχολούνται με τη εκπαίδευση και ανάπτυξή τους, πρέπει να καταγράψουν και να συνεκτιμούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τους επιχειρησιακούς στόχους, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης αλλά και τις βασικές αρχές μάθησης.

Ο υπεύθυνος για την οργάνωση της εκπαίδευσης οφείλει να διαγνώσει τις τρέχουσες ανάγκες και τις μελλοντικές προκλήσεις της κάθε θέσης εργασίας, προκειμένου να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα τις αντιμετωπίσει. Έτσι το στάδιο του σχεδιασμού 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 δηλαδή αποτελέσματα. Πρέπει να καθοριστεί από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα που απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση να μάθουν τα μέλη αυτής της ομάδας, όσον αφορά γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες.

Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι - αποτελέσματα τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι αυτοί οι ίδιοι οι στόχοι που οδηγούν τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν τελικά για τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα οριστούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τα κριτήρια αυτό είναι η αντίδραση των εκπαιδευομένων, η αλλαγή συμπεριφοράς τους και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης που προκύπτουν μετά την εκπαίδευση.

✎ Χαρακτηριστικά των Στόχων

Από τη στιγμή που η μάθηση ορίζεται σαν αλλαγή στη συμπεριφορά, πρέπει να καθορίσουμε ποια ακριβώς θα είναι αυτή. Οι στόχοι, όπως είπαμε και πιο πάνω, παρέχουν μια ξεκάθαρη και ακριβή προσέγγιση ως προς την αλλαγή που θα πρέπει να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης. Για να είναι αποτελεσματικοί, όμως οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- † Να είναι συγκεκριμένοι.
- † Να είναι μετρήσιμοι.
- † Να είναι ρεαλιστικοί.
- † Να έχουν ορισμένη προθεσμία.

✎ Καταγραφή των Στόχων

Ο τρόπος με τον οποίο καταγράφονται οι στόχοι παίζει σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της εκπαίδευσης, γιατί η καταγραφή τους αποτελεί μέσο επικοινωνίας ανάμεσα στον εκπαιδευτή και τον εκπαιδευόμενο. Κατά τη διαδικασία λοιπόν αποτύπωσης των στόχων, πρέπει :

- ♦ Η σύνταξη των φράσεων να είναι έτσι ώστε κάθε μία να αφορά ένα συγκεκριμένο στόχο.

- ✦ Να αποφεύγεται η χρήση εκφράσεων όπως : «θα είστε ικανοί να» ή «ο εκπαιδευόμενος θα μπορεί να» ή άλλων παρόμοιων, όταν γίνεται παρουσίαση των στόχων σε μία λίστα.
- ✦ Η ορολογία που χρησιμοποιείται που να είναι κατανοητή και από τα δύο μέρη.
- ✦ Να αποφεύγεται η χρήση δύο ρημάτων στην ίδια φράση, όπως «θα μπορείτε και θα κάνετε».
- ✦ Να μη συμπεριλαμβάνονται φράσεις που αφορούν στη γνώση που χρειάζεται για να επιτευχθεί ο στόχος αλλά στην ικανότητα που απαιτείται.
- ✦ Να αποφεύγεται ορολογία όπως «αποτελεσματικά» ή «σωστά». Οι στόχοι αναφέρονται στην ικανότητα της απόδοσης σε ένα έργο, όπου τέτοια χαρακτηριστικά εννοούνται.

✦ *Οφέλη από τη Στοχοθέτηση*

Μετά τον καθορισμό των στόχων, και αφού πρώτα έχουν ξεκαθαριστεί τα παρακάτω, η όλη διαδικασία είναι σε θέση να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο:

- ✦ Τι να διδαχθεί ώστε να γίνει υλοποίηση του στόχου.
- ✦ Πως να αξιολογηθεί η εκπαίδευση.

② Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων

Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση, σε επίπεδο εργαζομένων, αξιοποιούνται για να οριστούν ή να επιλεγούν τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων με βάση την καταλληλότητά τους να εκπαιδευθούν. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης, που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να πάρει όσο είναι δυνατό περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Στον καλύτερο προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων θα βοηθήσει η συμπλήρωση από τους ίδιους ερωτηματολογίου που θα αφορά την ανάγκη, ενδιαφέρον, χρησιμότητα και προσδοκία τους να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα, προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.

③ Εφαρμογή αρχών μάθησης

Η μάθηση είναι το ζητούμενο σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, είτε γίνεται σε σχολείο και πανεπιστήμιο είτε γίνεται σε επιχείρηση, είτε είναι μικρής, είτε είναι μακράς διάρκειας. Ως μάθηση ορίζεται η διαδικασία της λήψης, κατανόησης και κατοχής πληροφοριών και γνώσεων, σε τέτοιο βαθμό από το άτομο, ώστε αυτό να είναι σε θέση να τις εφαρμόσει, τόσο γενικά στη ζωή του, όσο και ειδικά στον εργασιακό του χώρο.

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

Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικούς ρυθμούς. Άλλοι γρήγορα, άλλοι αργά, άλλοι αποκτούν περισσότερες κι άλλοι λιγότερες γνώσεις στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εφαρμόζουν τελικά με διαφορετικό τρόπο τα όσα μαθαίνουν. Οι διαφορές στη μάθηση οφείλονται τόσο στις μεθόδους εκπαίδευσης όσο και στην εφαρμογή ή όχι των αρχών μάθησης. Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και να κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες και γνώσεις, να κατανοήσουν την αξία τους και να τις εφαρμόσουν στη δουλειά τους.

Συνοπτικά οι αρχές μάθησης είναι οι εξής :

▶ **Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί.**

Όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει εξ' αρχής γιατί πραγματοποιείται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τι θα μάθει και σε τι θα τον ωφελήσει, είναι λογικό ότι θα δείξει ενδιαφέρον και θα προσπαθήσει περισσότερο.

Η γνωστοποίηση αυτή πρέπει να γίνεται από τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης, στην επιζείρηση, αλλά και από τον διδάσκοντα κατά την έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ακόμη σκόπιμο είναι και τα κύρια σημεία του προγράμματος, να γίνονται γνωστά στους εκπαιδευόμενους, πριν από την έναρξη της διαδικασίας μάθησης.

▶ **Η παρατήρηση διευκολύνει τη μάθηση.**

Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα βλέποντας και παρατηρώντας τους άλλους. Έτσι έχουν την ευκαιρία να αντιγράψουν την ορθή συμπεριφορά, κάνοντάς την κτήμα τους και να αποφύγουν τη λάθος συμπεριφορά. Η αρχή αυτή βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (social learning) και προτείνει στους εισηγητές να δείχνουν τι είναι και πώς γίνεται αυτό που διδάσκουν, με τη χρήση εποπτικών μέσων ή εκτελώντας το οι ίδιοι.

† **Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική.**

Ο κάθε άνθρωπος έχει τον δικό του τρόπο να μαθαίνει. Έτσι κάποιος είναι οπτικός τύπος, σε αντίθεση με κάποιον άλλον που είναι ακουστικός. Κάποιοι έχουν βασικές γνώσεις ή εμπειρίες για το αντικείμενο ενώ κάποιοι άλλοι όχι. Μερικοί τα καταφέρνουν καλύτερα στο ποσοτικά ή τεχνικά θέματα, απ' ότι κάποιοι άλλοι που υπερέχουν στην ικανότητα να αποκτούν θεωρητικές γνώσεις. Κάποιοι έχουν έντονο ενδιαφέρον για να μάθουν, κάποιοι άλλοι λιγότερο ενώ ο βαθμός αφομοίωσης δεν είναι ίδιος σε όλους.

Αυτές κι άλλες διαφορές, διακρίνουν τα άτομα όσον αφορά την ικανότητά τους να μαθαίνουν και πρέπει στο μέτρο του εφικτού να λαμβάνονται υπ' όψιν, απ' αυτούς που σχεδιάζουν το πρόγραμμα, αλλά και από τους διδάσκοντες.

▶ **Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει τη μάθηση.**

Η αρχή αυτή όπου είναι από τις σημαντικότερες βασίζεται σε μία πρόταση του Κομφούκιου "ακούω και ξεχνώ, βλέπω και θυμάμαι, εκτελώ και μαθαίνω". Όταν οι εκπαιδευόμενοι εκτελούν αυτό που ακούν ή αυτό που διαβάζουν ή αυτό που βλέπουν, τότε και δοκιμάζουν τις ικανότητές τους, αυτοαξιολογούνται και αποκτούν αυτοπεποίθηση.

Είναι διαπιστωμένο πως πολύ δύσκολα ξεχνά κανείς κάτι όταν το έχει κάνει. Η αρχή αυτή πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο όσον αφορά την εκμάθηση τεχνικών θεμάτων, αλλά και θεωρητικών με την τεχνική της υπόδησης ρόλων.

• ***Η επανάληψη είναι "μητέρα" της μάθησης.***

Οι άνθρωποι ξεχνούν με τον καιρό, γι' αυτό είναι σκόπιμο να τους υπενθυμίζονται τα κύρια σημεία προγραμμάτων που τους διδάχτηκαν στο παρελθόν. Όσον αφορά την πρακτική άσκηση η πολλή επανάληψη, ακόμη και περισσότερες φορές απ' ό,τι πραγματικά χρειάζεται για να μάθει κάποιος να εκτελεί σωστά, είναι απαραίτητη, ιδιαίτερα σε κρίσιμες και πολύπλοκες εργασίες, μιας κι έτσι :

- βοηθά τη μνήμη (δεν ξεχνιέται εύκολα),
- εισάγει την έννοια του αυτοματισμού στη συμπεριφορά, αυξάνει την ποιότητα της εκτέλεσης σε συνθήκες πίεσης,
- βοηθά στην άμεση και σωστή μεταφορά της αποκτηθείσας γνώσης στο χώρο εργασίας.

• ***Η μάθηση απαιτεί άμεση γνώση της προόδου και των αποτελεσμάτων.***

Το να γνωρίζει κανείς την πρόδο του έγκαιρα καθώς και το πόσο καλά έκανε ή έμαθε κάτι, τον βοηθά να διορθώνει τα όποια λάθη του, να αποκτά αυτοπεποίθηση και να δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για περαιτέρω μάθηση. Οι διάφορες δοκιμασίες (test), τα ερωτηματολόγια και η αξιολόγηση από τον διδάσκοντα ή τον προϊστάμενο βοηθούν στην εφαρμογή αυτής της αρχής.

• ***Η μάθηση στην αρχή είναι γρήγορη, στη συνέχεια επιβραδύνεται.***

Η αρχή αυτή ισχύει για τους περισσότερους ανθρώπους, καθώς στα πρώτα στάδια της εκπαίδευσης, το ενδιαφέρον είναι υψηλό και η προσδοκία μεγάλη από τους εκπαιδευόμενους. Στη συνέχεια ο ρυθμός απόκτησης / κατανόησης γνώσεων και δεξιοτήτων επιβραδύνεται, λόγω κόπωσης, μειωμένου ενδιαφέροντος, αδιαφορίας, κ.α. Αρκετές είναι οι περιπτώσεις που ο ρυθμός μάθησης επιβραδύνεται τόσο, που σχεδόν μηδενίζεται.

Βέβαια υπάρχουν περιπτώσεις, όπου ο ρυθμός μάθησης είναι αργός στην αρχή και αυξάνεται στη συνέχεια, όσο ο εκπαιδευόμενος αποκτά περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε περιπτώσεις διδασκαλίας πολύπλοκων έργων, εντελώς αγνώστων στους εκπαιδευόμενους.

Οι αυξομειώσεις αυτές της μάθησης μπορούν να απεικονιστούν διαγραμματικά σε μορφή καμπύλης που έχει το σχήμα του γράμματος "S". Έτσι τόσο οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όσο και κυρίως οι διδάσκοντες θα πρέπει, για κάθε συγκεκριμένη ομάδα εκπαιδευομένων, να διαπιστώνουν την καμπύλη μάθησης, με δοκιμασίες, ερωτηματολόγια παρακολούθηση της ενεργούς συμμετοχής και του τρόπου εφαρμογής και εκτέλεσης των όσων μαθαίνουν. Με τις κατάλληλες ενέργειες είναι δυνατό να αυξήσουν την παρακίνηση για μάθηση και κατ' επέκταση τον ρυθμό με τον οποίο μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι. Είναι αυτονόητο ότι σε μεγάλο ποσοστό, η επιτυχία του όποιου εκπαιδευτικού προγράμματος, έχει να κάνει με την επάρκεια του διδάσκοντος.

► **Η συνήθεια δυσκολεύει τη μάθηση.**

Η δύναμη της συνήθειας είναι πολύ ισχυρή. Ότι έχει μάθει κανείς στο παρελθόν το έχει αποδεχτεί, συνήθως, ως σωστό και τον έχει βοηθήσει να εξοικειωθεί με το αντικείμενο της δουλειάς του. Η εκτέλεση της δουλειάς από συνήθεια, χωρίς τη βοήθεια της σκέψης δίνει την αίσθηση στον εργαζόμενο πως την εκτελεί χωρίς λάθη. Αν του ζητηθεί να μάθει να την εκτελεί με διαφορετικό τρόπο στο σύνολό της ή σε κάποιο τμήμα της, αυτό ίσως τον κάνει να αντιδράσει αρνητικά στη διαδικασία μάθησης.

Οι αντιδράσεις αυτές των εργαζομένων είναι αναμενόμενες και μπορούν να εκδηλωθούν με την άρνησή τους να εφαρμόσουν κάτι το καινούριο, ή με την παλινδρόμησή τους μεταξύ καινούριου και παλιού. Για να ξεπεραστούν αυτές οι αντιδράσεις και να διευκολυνθεί η αποτελεσματική διαδικασία μάθησης θα πρέπει στους εκπαιδευόμενους να :

- γίνει σαφές το αναποτελεσματικό ή ανώφελο ή ανεπαρκές του παλαιού και η αναγκαιότητα του καινούριου,
- τους δοθεί η ευκαιρία για πρακτική εξάσκηση και συνδυαστεί η απόκτηση νέας γνώσης με επιβραβεύσεις και κίνητρα.

‣ **Η γνώση που παρέχεται να μπορεί να εφαρμόζεται στην πράξη και αμέσως.**

Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους για να επιδείξουν, μετά την εκπαίδευση, συγκεκριμένη - διαφορετική συμπεριφορά και συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τα όσο μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μπορούν να τα μεταφέρουν στο χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα στη θέση εργασίας τους. Δεν έχει νόημα να μαθαίνει ένας εργαζόμενος μία γνώση ή μία δεξιότητα στην αίθουσα διδασκαλίας, αν δε μπορεί να την αξιοποιήσει στην δουλειά του λόγω π.χ. έλλειψης ανάλογου εξοπλισμού ή μη εφαρμογής ανάλογης διαδικασίας ή συστήματος στην πράξη.

Για να είναι δυνατή η μεταφορά αυτή της γνώσης στον χώρο εργασίας πρέπει να ισχύουν τρεις προϋποθέσεις :

- i. Ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να είναι πολύ σχετικά με τα πραγματικά δεδομένα του χώρου εργασίας.
- ii. Πρέπει να δίνεται η ευκαιρία και η δυνατότητα, αυτός που εκπαιδεύτηκε, να εφαρμόσει αμέσως ή τουλάχιστο σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, τα όσα έμαθε, στην εργασία του.
- iii. Οι νέες συμπεριφορές πρέπει να γίνουν αποδεκτές και να υποστηριχθούν, τόσο με λόγια όσο και με έργα, από τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τη διοίκηση.

‣ **Η απόκτηση της νέας γνώσης και συμπεριφοράς πρέπει να επιβραβεύεται.**

Η απόκτηση γνώσης και ή υιοθέτηση νέας συμπεριφοράς, σημαίνει προσπάθεια, κόπο και επίδειξη θετικής διάθεσης από τον εργαζόμενο. Αυτό πρέπει να αναγνωρίζεται τόσο από τους διδάσκοντες, όσο και από την επιχείρηση, διότι έτσι :

- επιβραβεύεται η προσπάθεια και το αποτέλεσμα, κάτι που ικανοποιεί τον εκπαιδευόμενο και αυξάνει την παρακίνησή του για περαιτέρω μάθηση,
- έχει λόγους να δείχνει αυτή τη νέα συμπεριφορά, διατηρώντας έτσι το αποτέλεσμα και τις θετικές επιδράσεις της μάθησης.

✦ **Η ηλικία των εκπαιδευομένων επηρεάζει τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της μάθησης.**

Οι περισσότεροι συνήθεις τεχνικές εκπαίδευσης βασίζονται στην παιδαγωγική, στην επιστήμη δηλαδή του πώς να διδάσκεις τα παιδιά, που έχει ως κέντρο βάρους τον διδάσκοντα. Ο διδάσκων γνωρίζει και αποφασίζει τι πρέπει, τότε και πώς να μάθουν τα παιδιά. Οι εργαζόμενοι όμως είναι ενήλικες και χρειάζονται μια διαφορετική αντιμετώπιση αφού η εκπαίδευσή τους παρουσιάζει πολλές διαφορές από εκείνη των παιδιών. Ο ενήλικας μπορεί και θέλει να διαπιστώνει αυτός τις εκπαιδευτικές του ανάγκες, να ορίζει ο ίδιος τους εκπαιδευτικούς στόχους και να αυτοαξιολογείται.

Συνεπώς. Ο διδάσκων θα πρέπει να λειτουργεί περισσότερο ως διευκολυντής των συζητήσεων των μελών των ομάδων και λιγότερο ως δάσκαλος, αναγνωρίζοντας τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους και κτίζοντας επάνω σε αυτές, να προσθέτει νέα γνώση. Αν και δεν υπάρχουν ισχυρές αποδείξεις ότι η ηλικία διαφοροποιεί τη μαθησιακή διαδικασία, εν τούτοις οι εμπειρίες, η συσσωρευμένη γνώση και το εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου των ενηλίκων, θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψη κατά το σχεδιασμό του προγράμματος από τους υπευθύνους της εκπαίδευσης, αλλά και από τον ίδιο τον διδάσκοντα.

✦ **Η παρουσίαση της γενικής εικόνας διευκολύνει τη μάθηση.**

Είναι λογικό και έχει αποδειχτεί πως είναι εύκολο να μάθει κανείς κάτι όταν πρώτα κατανοεί το όλο, σε γενικές γραμμές, δηλαδή περί τίνος πρόκειται και μετά ασχολείται με τα επιμέρους. Για παράδειγμα, πρώτα θα πρέπει να μαθαίνει κανείς τι είναι το σύστημα, από ποια μέρη αποτελείται και πως συσχετίζονται μεταξύ τους και στη συνέχεια το πώς λειτουργεί το καθένα από αυτά.

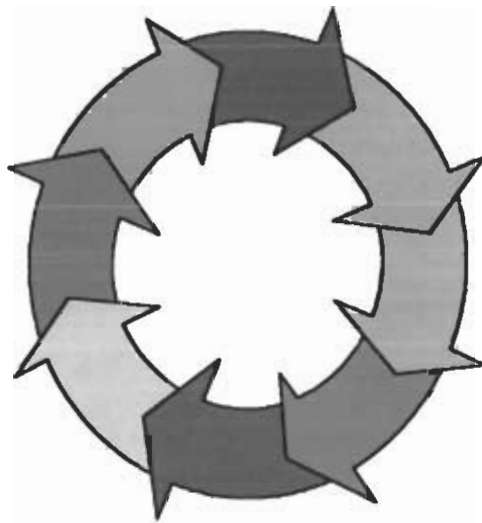
4 Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευτών

Οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές που μπορούν να βοηθήσουν τον εκπαιδευτή να σχεδιάσετε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα είναι οι εξής:

- i. Λεπτομερής εξέταση του εκπαιδευτικού στόχου,
- ii. Κατάλληλος προγραμματισμός της διδασκαλίας.

Δηλαδή ο εκπαιδευτής πρέπει να γνωρίζει, ποιος είναι ο στόχος του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος, σε σχέση τόσο με το σύνολο των εκπαιδευτικών αναγκών, όσο και με τους επιχειρησιακούς στόχους. Πρέπει, με άλλα λόγια, να κατανοήσει ο εκπαιδευτής τι θέλει η επιχείρηση να μάθει η ομάδα των εκπαιδευομένων. Η αποτελεσματική εκπαίδευση εξαρτάται από τον προσεκτικό σχεδιασμό της φύσης και της έκτασης του θέματος που πρόκειται να διδαχτεί.

Οι εκπαιδευτές αξιολογούνται και τελικά επιλέγονται από τους υπευθύνους της εκπαίδευσης, με βάση τόσο τα προσόντα τους, όσο και την εμπειρία τους, στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Κατά την επιλογή των εκπαιδευτών πρέπει να αξιολογείται η μεταδοτικότητα που έχουν, το πόσο καλά γνωρίζουν το αντικείμενο και κατά πόσο είναι πρόθυμοι να διδάξουν πραγματικά τους εκπαιδευόμενους.



ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Εφόσον έχουν τεθεί οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος, η όλη διαδικασία της εκπαίδευσης μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο που είναι η σωστή προετοιμασία της. Αν η εκπαίδευση ξεκινήσει χωρίς σωστό σχεδιασμό, είναι πολύ πιθανό να μην επιτευχθούν οι στόχοι, ακόμη κι αν όλα τα άλλα εκπαιδευτικά βήματα έχουν αναπτυχθεί κανονικά και έχουν τεθεί με σαφήνεια. Η έλλειψη σωστού σχεδιασμού θα οδηγήσει το πρόγραμμα σε αποτυχία, γιατί οι δραστηριότητες θα είναι τυχαίες, χωρίς τον κατάλληλο συντονισμό.

Το πρώτο βήμα στην προετοιμασία της εκπαίδευσης είναι η επιλογή και ο σχεδιασμός της διδακτέας ύλης και των θεμάτων που πρόκειται να γίνουν αντικείμενο συζήτησης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Πρέπει να γίνεται καταγραφή των βασικών πληροφοριών και των στοιχείων που πρόκειται να διδαχθούν. Πρέπει επίσης για την κατανόηση του θέματος και σε συνδυασμό πάντοτε με την εκπαιδευτική μέθοδο που πρόκειται να ακολουθηθεί, να γίνεται προγραμματισμός πρακτικών ασκήσεων ή επίλυσης προβλημάτων στο περιβάλλον εργασίας.

Σε ορισμένα βασικά θέματα σκόπιμο είναι ο εκπαιδευτής να στέκεται λίγο παραπάνω και να παρέχει στους εκπαιδευόμενους, όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες. Επίσης αρετές είναι οι φορές, όπου ο εκπαιδευτής χρειάζεται να αναφερθεί σε πληροφορίες δευτερεύουσας σημασίας, προκειμένου να γίνει πιο αντιληπτός από τους εκπαιδευόμενους. Τέτοιες πληροφορίες είναι π.χ. οι ιστορικές, που είναι γενικού ενδιαφέροντος, αλλά όχι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του θέματος.

Οι παράγοντες που πρέπει να σχεδιαστούν και να προγραμματισθούν πριν από την υλοποίηση της εκπαίδευσης προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική είναι οι ακόλουθοι :

■ Χρόνος εκπαίδευσης

Οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης πρέπει να υπολογίζουν πόσο χρόνο θα χρειαστούν οι εκπαιδευτές για να διδάξουν και πόσο χρόνο θα χρειαστούν οι εκπαιδευόμενοι για να αφομοιώσουν την πλειοψηφία των πληροφοριών και των ερεθισμάτων, που θα δεχτούν.

Ο όγκος των πληροφοριών που μπορούν να διδαχθούν και να αφομοιωθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, εξαρτάται από :

- Την ικανότητα του εκπαιδευτή,
Την πολυπλοκότητα του θέματος,
- Τις προηγούμενες γνώσεις της ομάδας επάνω στο θέμα,
Το είδος της δραστηριότητας που απαιτείται κατά την εκπαίδευση

Επίσης πρέπει να ελέγχεται πόσο χρόνο χρειάζεται ο εκπαιδευτής για να προετοιμαστεί και να γνωριστεί με την ομάδα, αλλά και ποιος θα είναι ο συνολικός χρόνος που πρόκειται να διατεθεί στην εκπαίδευση συμπεριλαμβανομένων των ασκήσεων, παιχνιδιών, κ.α. χρονοβόρων εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Σημαντικό στοιχείο είναι και ο καθορισμός της ώρας της εκπαίδευσης ώστε αυτή να είναι όσο το δυνατό πιο αποτελεσματική, και να "βολεύει" την πλειοψηφία των εκπαιδευομένων. Ποιο επίσης ώρα της ημέρας θα πραγματοποιηθεί κάθε κομμάτι του εκπαιδευτικού προγράμματος, είναι κι αυτός ένας παράγοντας, που πρέπει να συνυπολογιστεί στη σχεδίαση της εκπαίδευσης.

■ Χώρος εκπαίδευσης

Πριν από την υλοποίηση της εκπαίδευσης σκόπιμο είναι να αποφασιστεί, ποιος είναι ο κατάλληλος χώρος για την διεξαγωγή της. Η εξεύρεση του χώρου, είναι μια από τις βασικότερες υποχρεώσεις των υπευθύνων της εκπαίδευσης, η οποία συνδέεται άμεσα με την εκπαιδευτική μέθοδο που έχει επιλεγεί.

Οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης θα πρέπει να ελέγχουν και να εξασφαλίζουν ότι ο χώρος θα είναι διαθέσιμος τις ημέρες άπου έχει προγραμματισθεί η πραγματοποίηση της εκπαίδευσης, ιδίως όταν αυτή γίνεται ενδοεπιχειρησιακά, δηλαδή μέσα στην επιχείρηση. Επίσης θα πρέπει να έχουν ελέγξει τι εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν, όσον αφορά το χώρο της εκπαίδευσης, ιδίως αυτή πρόκειται να πραγματοποιηθεί άμεσα και εκτός επιχείρησης.

■ Διαθέσιμοι Πόροι

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι η όλη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού της επιχείρησης, πρέπει να γίνεται συνειδητά και να εντάσσεται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης είναι επιφορτισμένοι με την εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων για τη χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Τα τελευταία χρόνια, είναι κοινή παραδοχή, πως για να είναι βιώσιμες οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από καλά εκπαιδευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό. Υπάρχουν αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εθνικό επίπεδο το οποία χρηματοδοτούν τις προσπάθειες των επιχειρήσεων για ανάπτυξη του προσωπικού τους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν χρήση αυτών των προγραμμάτων προκειμένου να εξασφαλίσουν απαραίτητους πόρους για την υλοποίηση των προγραμμάτων.

■ Απαιτούμενος εξοπλισμός

Ανάλογα με το μέγεθος του χώρου εκπαίδευσης, τον αριθμό των συμμετεχόντων και του μηνύματος που θέλει η εκπαίδευση να μεταδώσει, πρέπει να επιλέγονται τα οπτικοακουστικά μέσα που θα χρειαστούν. Θα πρέπει να εξετάζεται η καταλληλότητα του εξοπλισμού, καθώς και η διαθεσιμότητά του, τη χρονική περίοδο της εκπαίδευσης. Σκόπιμο επίσης είναι ο εξοπλισμός να ενοικιάζεται ή να αγοράζεται πριν από την εκπαίδευση, ώστε να έχουν τη δυνατότητα εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι να εξοικειωθούν. Σε γενικές γραμμές πρέπει να ελέγχεται τόσο το ποιο υλικό απαιτείται για την εκπαίδευση, όσο και τη σχέση κόστος οφέλους, που αυτό θα έχει.

■ Ομάδα Εκπαιδευομένων

Εξετάζοντας την ομάδα οι εκπαιδευτές και οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης, πρέπει να βεβαιωθούν ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης δεν είναι ήδη γνωστό στους εκπαιδευόμενους. Ότι δεν πρόκειται δηλαδή να τους πουν κάτι που έχουν ήδη ακούσει και γνωρίζουν.

Πρέπει επίσης να εξασφαλίζεται ότι η εκπαίδευση απευθύνεται σε ανθρώπους που πράγματι την έχουν ανάγκη και ότι με αυτόν τον τρόπο ανάπτυξης θα νιώσουν περισσότερο ως ξεχωριστές προσωπικότητες. Όσον αφορά την εξέταση της ομάδας αυτή περιλαμβάνει τις ακόλουθες παραμέτρους :

- Το μέγεθος της ομάδας,
Την υπάρχουσα γνώση της γύρω από το θέμα της εκπαίδευσης.
Την πιθανή στάση της απέναντι στο θέμα και στους εκπαιδευτές.
Το διανοητικό επίπεδο της ομάδας και ποια ομοιογένεια παρουσιάζει σε αυτόν τον τομέα.
- Την αντιληπτική της ικανότητα και τη δυνατότητα του κάθε μέλους για αφομοίωση των πληροφοριών.
Τις μαθησιακές ιδιαιτερότητες και δυσκολίες που μπορεί να παρουσιάζουν μέλη της ομάδας.

■ Εκπαιδευτικό Υλικό

Πρώτη προτεραιότητα είναι η μελέτη του διαθέσιμου υλικού σε βάθος, προκειμένου να αποφασιστεί τι είναι σκόπιμο να διδαχθεί στους εκπαιδευόμενους και τι να παραληφθεί. Μετά ακολουθεί η οργάνωση του διαθέσιμου υλικού σε ενότητες. Το στήσιμο του υλικού πρέπει να είναι τέτοιο, που να ξεκινά από τα γνωστά και απλά και να προχωρά στα άγνωστα και σύνθετα, ώστε να μεγιστοποιείται η κατανόησή του.

Η παρουσίαση του υλικού πρέπει να ακολουθεί μία λογική σειρά αποτελούμενη από εισαγωγή, κυρίως θέμα και επίλογο.

- Στην εισαγωγή ο εκπαιδευτής πρέπει να παρουσιάσει τα βασικά θέματα που θα γίνουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης και συζήτησης κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας.
- Στο κυρίως θέμα πρέπει να γίνει η παρουσίαση των επιχειρημάτων, σε σχέση βέβαια με το ακροατήριο και την πολυπλοκότητα του θέματος. Αυτά μπορούν να παρουσιαστούν είτε κατά σειρά, όπου το ένα οδηγεί στο άλλο, είτε ιεραρχικά, δηλαδή κατά σειρά προτεραιότητας, είτε ερωτηματικά, θέτοντας το βασικό πρόβλημα και παρουσιάζοντας εναλλακτικές λύσεις.

Στον επίλογο διεξάγονται κατάλληλες ασκήσεις για επίλυση προβλημάτων και παρουσιάσεις με τη βοήθεια οπτικοακουστικών μέσων, για την ενίσχυση της εκπαίδευσης.

Σκόπιμο είναι επίσης να μοιράζονται από τους εκπαιδευτές και τους υπευθύνους της εκπαίδευσης, φυλλάδια και σημειώσεις στους εκπαιδευόμενους, προκειμένου οι τελευταίοι να μπορούν να ανατρέχουν σε αυτές οποιαδήποτε στιγμή θελήσουν προκειμένου να καλύψουν μια απορία τους. Θετικό είναι επίσης στη λήξη της εκπαίδευσης να διενεργούνται συζητήσεις για το πώς αυτή εξελίχθηκε, ή να διενεργούνται τεστ και παιχνίδια, για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

■ Πρόγραμμα εκπαίδευσης

Πριν από την υλοποίηση της εκπαίδευσης είναι απαραίτητα να έχει καθοριστεί ένα αναλυτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο πρέπει να μοιράζεται στους εκπαιδευόμενους. Η κατανομή των ενοτήτων του θέματος, πρέπει να γίνεται με βάση τη βαρύτητα και τη σημασία που επιθυμεί να προσδώσει ο εκπαιδευτής, σε κάθε μία από αυτές.

Στο πρόγραμμα πρέπει επίσης να είναι σημειωμένες οι χρονικές περιόδους στις οποίες θα γίνει χρήση ασκήσεων, παιχνιδιών, συζητήσεων και ειδικών παρουσιάσεων. Ο υπολογισμός του χρόνου πρέπει να γίνεται ξεχωριστά για κάθε μέρος του προγράμματος.

Οι εκπαιδευτές, σε συνεργασία με τους υπευθύνους της εκπαίδευσης, μπορούν να κάνουν δοκιμαστικές παρουσιάσεις προκειμένου να υπολογίσουν καλύτερα τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Πολλές φορές, επίσης, σκόπιμο είναι να ανατρέχουν σε προηγούμενες εμπειρίες τους, εξετάζοντας εάν η κατανομή του χρόνου είναι ρεαλιστική, σε ποια σημεία κατά το παρελθόν, το πρόγραμμα είχε ξεφύγει από τον χρόνο του και ποιες ήταν οι αντιδράσεις της ομάδας.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα ανάπτυξης ανθρώπινου πόρου στις επιχειρήσεις σήμερα

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : Κοροντζή Αικατερίνη - Κωστόπουλος Αλέξανδρος

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΤΟΥΪΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η εκπαίδευση όλων όσων εκτελούν μη εποπτική εργασία, δηλαδή εργατοτεχνιτών και διοικητικών υπαλλήλων, γίνεται με διάφορες μεθόδους, ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος, σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες. Οι κυριότερες μέθοδοι είναι οι ακόλουθες :

➔ Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (ή "πάνω στη δουλειά")

Η εκπαίδευση του νεοπροσληθθέντος ή κάποιου ήδη εργαζόμενου, που πρόκειται να αναλάβει μια νέα εργασία, γίνεται στο χώρο εργασίας και με μηχανήματα - εξοπλισμό, που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας του ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευσή του αναλαμβάνει, είτε ο άμεσος προϊστάμενός του, είτε κάποιος παλιός έμπειρος συνάδελφός του.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι :

- ✓ η εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό και καθημερινό περιβάλλον της εργασίας (θόρυβοι, διακοπές, πίεση, κ.α.) και άρα ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει από νωρίς και στην πράξη το τι να κάνει και πώς να αντιμετωπίζει το καθετί καινούριο, που του παρουσιάζεται,
- ✓ ό,τι μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος σχετίζεται απόλυτα με την εργασία του και έχει άμεση εφαρμογή,
- ✓ δεν απαιτούνται ειδικές αίθουσες διδασκαλίας και άρα μειώνεται ή και δεν δημιουργείται καθόλου το ανάλογο κόστος,
- ✓ οι όποιες δυσκολίες, απορίες και ερωτήσεις του εργαζόμενου απαντώνται αμέσως,
- ✓ το ενδιαφέρον παραμένει υψηλό, αφού ο εκπαιδευόμενος διαπιστώνει αμέσως και στην πράξη την πρόοδό του,

Η μέθοδος αυτή αν και χρησιμοποιείται ευρέως στη βιομηχανία παρουσιάζει ορισμένα σοβαρά μειονεκτήματα :

- πολλές φορές λόγω φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά,
- ο εκπαιδευτής δεν έχει εκπαιδευτεί για να κάνει το δάσκαλο και δεν ξέρει ακριβώς πότε, πώς και τι να διδάξει,
- η απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης και η έλλειψη κατάλληλου φυσικού χώρου, ιδίως χωρίς διακοπές, θορύβους και πιέσεις, μειώνει την αποτελεσματικότητα των όποιων προσπαθειών για μάθηση, καθώς και το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων,
- η εκπαίδευση συνήθως διακόπτεται είτε λόγω φόρτου εργασίας, είτε επειδή ο εκπαιδευόμενος πρέπει να εκτελέσει αλλού άλλα καθήκοντα,
- η εκπαίδευση κατά την ώρα της δουλειάς δυσκολεύει και επιβραδύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της,
- ο εκπαιδευόμενος που θα πρέπει να εκτελεί την εργασία του ανταποκρινόμενος στις απαιτήσεις πελατών, συναδέλφων, προϊσταμένων, μηχανών και να μαθαίνει ταυτόχρονα, οδηγείται πολλές φορές σε λάθη εκτέλεσής της.

☉ Εκπαίδευση με μαθητεία

Μερικά από τα μειονεκτήματα της προηγούμενης μεθόδου εξαλείφονται με τη μέθοδο της μαθητείας. Με αυτή τη μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό, με συγκεκριμένο και διαρθρωμένο πρόγραμμα μαθημάτων, όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα γίνεται συνήθως σε χώρο εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούνται τα πραγματικά μηχανήματα και ο εξοπλισμός που απαιτεί η θέση εργασίας. Σε πολλές επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι, κατά τη διάρκεια της μαθητείας τους λαμβάνουν μειωμένες αποδοχές.

Τυπικά προγράμματα μαθητείας γίνονται σε συνεργασία μεταξύ επιχείρησης και συλλόγου εργαζομένων, μεταξύ υπουργείων και συνδέσμου βιομηχανών ή μεταξύ επιχειρήσεων και κέντρων επαγγελματικής κατάρτισης. Πολλά προγράμματα γίνονται υπό την εποπτεία, είτε του Υπουργείου Παιδείας, είτε του Υπουργείου Εργασίας ή και άλλων φορέων όπως ο Ο.Α.Ε.Δ. Οι εκπαιδευόμενοι, συνήθως, στο τέλος της μαθητείας αποκτούν τίτλο ο οποίος ονομάζεται δίπλωμα.

Η μέθοδος αυτή ξεκίνησε και αναπτύχθηκε στην Ευρώπη και εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις και από οργανισμούς του δημοσίου. Χρησιμοποιείται ευρέως για την εκπαίδευση όσων πρόκειται να ασχοληθούν σε θέσεις εργασίας, που απαιτούν εξειδίκευση.

Εκπαίδευση με παρατήρηση

Η μέθοδος της παρατήρησης χρησιμοποιείται κυρίως στο στάδιο της κατανόησης. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να παρατηρήσουν κάτι ή κάποιον με σκοπό να αναγνωρίσουν γνωστικά στοιχεία. Μπορεί επίσης, να χρησιμοποιηθεί και για την αναγνώριση άλλων πιο λεπτών στοιχείων συμπεριφοράς και ακολουθεί κατόπιν ανάλυση των αιτίων της. Εξίσου χρήσιμη, μπορεί να φανεί και στο στάδιο της γνώσης, όπου οι εκπαιδευόμενοι γίνονται για πρώτη φορά αποδέκτες κάποιων παραστάσεων.

Η παρατήρηση είναι μία ατομική μέθοδος και πρέπει να ακολουθείται από συζήτηση για να επιβεβαιώνει ο εκπαιδευόμενος την ορθότητα των όσων παρατήρησε και για να παρεμβαίνει ο εκπαιδευτής, όταν διαπιστώνει ότι κάποια στοιχεία παρεξηγήθηκαν ή δεν αποκωδικοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της παρατήρησης.

Ο εκπαιδευτής πρέπει να ενημερώσει τους εκπαιδευόμενους για το τι αναζητούν μέσα από την παρατήρηση και να προμηθεύσει τους παρατηρητές με το κατάλληλο υλικό για να κρατήσουν σημειώσεις. Αν η παρατήρηση γίνεται στο φυσικό περιβάλλον, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι δε θα υπάρξουν παρενοχλήσεις. Επιπλέον, θα πρέπει να διευθύνει την ακολουθούμενη συζήτηση, παροτρύνοντας την ελεύθερη έκφραση απόψεων και διευκολύνοντας την αποκωδικοποίηση των στοιχείων, που συλλέχθηκαν με τη χρήση εύστοχων ερωτήσεων. Τέλος, πρέπει να ανακεφαλαιώσει τα βασικά στοιχεία, που συντελούν στην κάλυψη του εκπαιδευτικού στόχου.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα :

- ✓ Είναι μία οικονομική και απλή στην εφαρμογή της μέθοδος.
- Επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να αφοσιωθεί στο αντικείμενο της μελέτης του και να καταγράψει όσα περισσότερα στοιχεία μπορεί, χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα κριτική σκέψη για να προσδιορίσει ποια από αυτά είναι σημαντικά.
- ✓ Παρόλο που είναι ατομική μέθοδος, επιτρέπει στους παρατηρητές να διασταυρώσουν τις πληροφορίες, που έχουν συλλέξει μέσω της συζήτησης που ακολουθεί και να ακούσουν άλλες απόψεις για τα αίτια που έχουν κληθεί να εντοπίσουν.

Παρουσιάζει όμως και τα ακόλουθα μειονεκτήματα :

- ✗ Ο εκπαιδευτής πρέπει να έχει αποσαφηνίσει ξεκάθαρα μέσα του το στόχο της παρατήρησης για να τον μεταδώσει στους εκπαιδευόμενους χωρίς τον κίνδυνο να τους αποπροσανατολίσει.
- ✗ Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εξασφαλιστεί ότι δε θα παρενοχληθούν ούτε οι παρατηρητές ούτε και το αντικείμενο της παρατήρησής τους, όταν αυτή λαμβάνει χώρα στο φυσικό περιβάλλον και ιδιαίτερα σε περίπτωση που είναι σχετικά μεγάλη σε διάρκεια.

☉ Εκπαίδευση στο εργαστήριο

Η εκπαίδευση σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, γίνεται εκτός θέσης εργασίας, σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, που ονομάζεται εργαστήριο, είτε μέσα στην επιχείρηση, είτε εκτός των εγκαταστάσεών της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα ή τον ίδιο εξοπλισμό, που χρησιμοποιούν ή που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν στην θέση εργασίας τους.

Χωρίς την πίεση της δουλειάς και την ενόχληση από θορύβους, οι εργαζόμενοι αυτοσυγκεντρώνονται περισσότερο και μαθαίνουν γρηγορότερα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη, όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την ίδια την επιχείρηση, αλλά και όταν δυσκολεύει την εκτέλεση της κανονικής εργασίας. Όταν οι συνθήκες εκπαίδευσης είναι πολύ παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες στο χώρο εργασίας, η μεταφορά και εφαρμογή της αποκτηθείσας γνώσης είναι ευκολότερη και μεγαλύτερη.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα :

- ✓ Μέσα από την ομαδική εργασία και προσπάθεια, που επιπλέον κατευθύνεται και συντονίζεται από ειδικούς, επιτυγχάνεται ο εντοπισμός όλων των παραμέτρων ενός θέματος και, επομένως, η διερεύνηση του σε βάθος.
- ✓ Στα πλαίσια της ομαδικής συζήτησης δίνεται η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων, ιδεών και προβληματισμών.
- ✓ Η χρήση πολλών εκπαιδευτικών μεθόδων συνθέτει μία πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση και διευκολύνει κατά συνέπεια την επίτευξη του τελικού εκπαιδευτικού στόχου.

Παρουσιάζει όμως και τα ακόλουθα μειονεκτήματα :

- ✗ Τα εργαστήρια απαιτούν πολύ χρόνο, τόσο για την προετοιμασία όσο και για τη διεξαγωγή τους.
- ✗ Το συνολικό κόστος ενός εργαστηρίου είναι συνήθως υψηλότερο από αυτό των άλλων μεθόδων εκπαίδευσης, λόγω της συμμετοχής ειδικών και της χρήσης αρκετών υλικών.
- ✗ Ο εκπαιδευτής πρέπει να έχει συνειδητοποιήσει ότι ο δικός του ρόλος είναι καθαρά συντονιστικός και να αφήσει τον πρωταγωνιστικό ρόλο για τους ειδικούς που έχει επιλέξει.

➡ Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας

Είναι η πλέον παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης, με βάση την οποία, υπό μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, συνεδρίων και παρουσιάσεων σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν θεωρητικές κυρίως γνώσεις και πολύ λίγο δεξιότητες σχετικές με την εργασία τους.

Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και οι επιμέρους μέθοδοι εκπαίδευσης : υπόδηση ρόλων, επιχειρηματικά παίγνια, ανάλυση - μελέτη περιπτώσεων (case studies), διαχείριση εισερχόμενων εγγράφων (in-baskets), εκπαίδευση ευαισθησίας και συναλλακτική ανάλυση. Οι μέθοδοι αυτοί χρησιμοποιούνται περισσότερο για την εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών.

☉ Εκπαίδευση με Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας, τα οπτικοακουστικά μέσα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται ευρέως ως εκπαιδευτικά μέσα. Είναι τόσο ευρεία η χρήση τους, ώστε πλέον γίνεται λόγος για οπτικοακουστικές μεθόδους εκπαίδευσης, για μεθόδους τηλεεκπαίδευσης και για εκπαιδευτικές μεθόδους με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Τα σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα όπως τα film, οι βιντεοταινίες, τα σλάιτς και τα cd-rom, είναι κατάλληλα μέσα για την αποτελεσματικότερη μάθηση, ιδίως όταν πρέπει να περιγραφούν δεξιότητες, διαδικασίες, μηχανήματα, εγκαταστάσεις, χώροι συμπεριφορές. Η τηλεεκπαίδευση μέσω κλειστού κυκλώματος τηλεόρασης είναι κατάλληλα όταν είναι δύσκολο ή κοστίζει αρκετά να βρεθούν εκπαιδευόμενοι και εκπαιδευτές σ' ένα χώρο όλοι μαζί. Έτσι, ο εκπαιδευτής από τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης επικοινωνεί και διδάσκει εργαζόμενους σε απομακρυσμένα σημεία. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως από επιχειρήσεις με δραστηριότητα σε διαφορετικές πόλεις και περιοχές.

Η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή ως εκπαιδευτικού μέσου άρχισε την δεκαετία του '60 στην Αμερική. Στην πιο απλή του μορφή, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα υπάρχει στον υπολογιστή, παρουσιάζεται στην οθόνη και γίνονται ερωτήσεις στον εκπαιδευόμενο για να διαπιστωθεί το τι έμαθε με βάση τις ορθές και λάθος απαντήσεις του. (Computer Assisted Instruction - CAI).

Στην αμέσως ανώτερη βαθμίδα εξέλιξης των υπολογιστών, αφού διαπιστωθεί το επίπεδο γνώσης του εκπαιδευόμενου, του παρέχεται ειδική εξατομικευμένη γνώση και πληροφόρηση. (Computer Managed Instructions - CMI). Σε αυτήν την περίπτωση ο εκπαιδευόμενος αξιολογείται και το όλο περιεχόμενο - υλικό της εκπαίδευσης τροποποιείται σύμφωνα με το πώς και πόσα μαθαίνει.

Η πιο πρόσφατη εξέλιξη στην τεχνολογία της εκπαίδευσης, μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, είναι τα πολυμέσα. (Multimedia). Ο εκπαιδευόμενος, αξιοποιώντας τις δυνατότητες των ηλεκτρονικών υπολογιστών, έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει ήχο και εικόνα και να έχει μία άμεση και πραγματική αλληλεπίδραση με τον προσωπικό του υπολογιστή. Τα πολυμέσα είναι τα πλέον κατάλληλα για την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και μάθηση.

Η τελευταία όμως εξέλιξη στην εκπαίδευση των εργαζομένων η οποία όμως έχει περιορισμένη εφαρμογή λόγω υψηλού κόστους, είναι η "εικονική πραγματικότητα" (virtual reality). Με τη μέθοδο αυτή ο εκπαιδευόμενος φορώντας μία μάσκα, δέχεται συγκεκριμένα ηχητικά και εικονικά μηνύματα για ένα συμβάν ή μία δραστηριότητα, τα οποία του δίνουν μία ακριβώς ίδια εικόνα με το πραγματικό εργασιακό περιβάλλον και στην οποία καλείται να αντιδράσει.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την όλο και αυξανόμενη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στην εκπαίδευση είναι τα ακόλουθα :

- ✓ Η εκπαίδευση μπορεί να παρέχεται στα πιο απομακρυσμένα σημεία και σε οποιοδήποτε χρόνο.
- ✓ Δεν δημιουργούνται προβλήματα στην εκτέλεση των εργασιών, αφού ο εκπαιδευόμενος μπορεί να ανοίξει τον υπολογιστή του και να αρχίσει ή να συνεχίσει την εκπαίδευσή του σε χρόνο, που δεν είναι παραγωγικός.
- ✓ Δεν δημιουργείται κόστος μετακίνησης και διαμονής των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών.
- ✓ Υπάρχει συνέπεια και σαφήνεια στο τι, πόσο και πως διδάσκεται μεταξύ όλων των εκπαιδευομένων, ανεξαρτήτως χρόνου εκπαίδευσης.
- ✓ Ο εκπαιδευόμενος δεν χάνει μαθήματα λόγω απουσίας, αρρώστιας ή καθυστέρησης.
- ✓ Ο κάθε εκπαιδευόμενος μαθαίνει σύμφωνα με το ρυθμό του, καθορίζει το πρόγραμμα μαθημάτων σύμφωνα με τις ανάγκες του και αρχίζει την εκπαίδευσή του όποτε εκείνος νομίζει πως είναι έτοιμος.
- ✓ Έχει παρατηρηθεί, σύμφωνα με έρευνες, ότι ο συνολικός χρόνος εκπαίδευσης είναι μικρότερος κατά 30% σε σχέση με τις άλλες παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης.
- ✓ Υπάρχει άμεση ενημέρωση και πληροφόρηση για την πρόοδο του εκπαιδευόμενου.
- ✓ Ο εκπαιδευόμενος μπορεί να προσπαθήσει ξανά και ξανά στα σημεία που δυσκολεύεται, μέχρι να μάθει,, χωρίς να καθυστερεί την εκπαίδευση των άλλων, ή να επανέλθει για επανάληψη σε κάποιο σημείο όταν ο ίδιος το κρίνει απαραίτητο.

Παρά τα προφανή και σημαντικά πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης εργαζομένων με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, εν τούτοις, υπάρχουν και μειονεκτήματα.

- × Απουσία της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής, μεταξύ διδάσκοντος και διδασκόμενου.
- × Γίνεται αναγκαία η γνώση χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή για κάθε εργαζόμενο.
- × Απουσία πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας.
- × Αδυναμία αλληλεπίδρασης μεταξύ εκπαιδευομένων για την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών, καθώς και αδυναμία δημιουργίας κλίματος συνεργασίας. Το μειονέκτημα αυτό αμβλύνεται με τη διάσκεψη μέσω υπολογιστών (Computer Conferencing).

Οι εκπαιδευόμενοι, που είναι ικανοί στο να ψάχνουν τις ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, μπορούν να ενημερωθούν για τις πρόσφατες εξελίξεις σε ένα θέμα, για το εκπαιδευτικό υλικό που υπάρχει, να συγκεντρώσουν, να αξιολογήσουν και να συγκρίνουν ανάλογες πληροφορίες.

Η επιχείρηση, για να επιλέξει την καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης, θα πρέπει να λάβει υπόψη της κάποιους παράγοντες, κριτήρια. Μερικά από τα κριτήρια αυτά είναι :

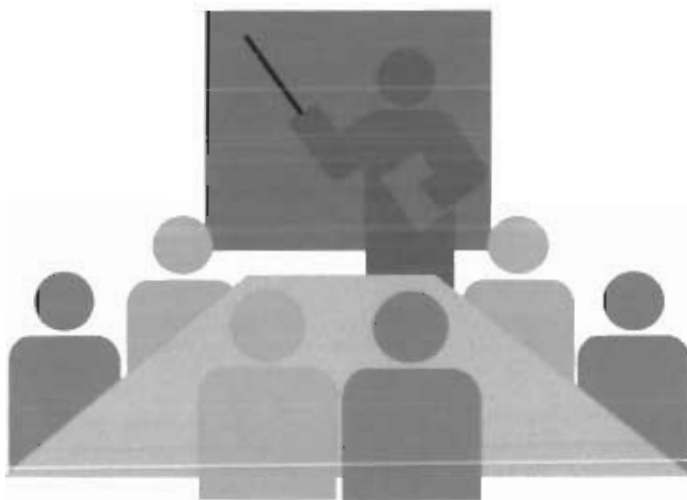
- το κόστος εφαρμογής της μεθόδου,
- ο αριθμός των εκπαιδευομένων,
- το που βρίσκονται αυτοί που πρόκειται να εκπαιδευτούν,
- η ύπαρξη ειδικών εκπαιδευτών,
- η καταλληλότητα της μεθόδου ως προς τη διδασκαλία για το συγκεκριμένο κάθε φορά αντικείμενο της εκπαίδευσης,

Μια άλλη απόφαση, που πρέπει να λάβει η επιχείρηση και σχετίζεται με την επιλογή της μεθόδου, είναι αν την εκπαίδευση θα την κάνουν ειδικοί μέσα από την επιχείρηση ή θα την αναλάβουν γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων. Οι τελευταίοι συνήθως διαθέτουν την πιο πρόσφατη τεχνογνωσία εκπαίδευσης. Πρέπει επίσης, να εξετάζεται αν οι τελευταίοι έχουν τη δυνατότητα να φτιάξουν, και με τι κόστος, ένα πρόγραμμα απολύτως κατάλληλο για τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης.

🕒 Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτικής άσκησης

Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, προσλαμβάνουν φοιτητές ως υπαλλήλους για ένα διάστημα, συνήθως εξάμηνο, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Έτσι, οι φοιτητές αποκτούν πραγματική εμπειρία της δουλειάς και του επαγγελματικού χώρου, στον οποίο πιθανότατα θα ασχοληθούν, μετά την αποφοίτησή τους, ενώ οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους βγαίνουν ωφελημένες, αφού αξιοποιούν την ενεργητικότητά τους, τις νέες ιδέες και γνώσεις των φοιτητών, ενώ ταυτόχρονα τους εκπαιδεύουν ως "αυριανούς" υπαλλήλους τους.

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, όσο και για τους φοιτητές, αναγνωρίζει και η Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία τα τελευταία χρόνια χρηματοδοτεί τέτοια προγράμματα εκπαίδευσης. Σημειώνεται πως κατά τη διάρκεια της πρακτικής τους άσκησης οι φοιτητές - υπάλληλοι αμείβονται με το μισθό του ανειδίκευτου εργάτη.



ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης - ανάπτυξης των στελεχών είναι πολλές και διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στη θέση εργασίας ή εκτός θέσης εργασίας.

1. Μέθοδοι εκπαίδευσης - ανάπτυξης στη θέση εργασίας

⊖ Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation)

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται, οριζόντια, από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μία διοικητική θέση, για διάστημα τριών μέχρι έξι μηνών. Είναι από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους, με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο το στέλεχος και την επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματά τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της. Το ίδιο το στέλεχος δεν περιορίζεται σε μία καριέρα ειδικού, δηλαδή σε μία μόνο λειτουργία, π.χ. πωλήσεις, οικονομικά, παραγωγή, αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες, που θα το βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα, κάτι το οποίο ωφελεί και την ίδια την επιχείρηση.

Με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων, μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι το καινούριο, κάτι το διαφορετικό. Αυτή η μετακίνηση του στελέχους από τμήμα σε τμήμα, το βοηθά να γνωρίζει ανθρώπους και να αναπτύξει δίκτυο γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία.

Αν η μετακίνηση γίνεται και σε διαφορετική χώρα τότε ο εκπαιδευόμενος, πέρα από το να γνωρίζει την κουλτούρα των συνεργατών του, γνωρίζει και αυτή των πελατών της επιχείρησης, γεγονός που της προσθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σημαντικό ακόμη όφελος για τον εκπαιδευόμενο, που προκύπτει μέσα από τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, είναι να διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος

Αν και δημοφιλής αυτή η μέθοδος, εντούτοις παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα :

- ✦ Ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας ότι είναι βραχεία και προσωρινή η παραμονή του στην κάθε θέση, να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό του έργο.
- ✦ Να κουραστεί ψυχολογικά από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά.
- ✦ Χάνεται πολύτιμος χρόνος, μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα, τις δραστηριότητες και τους ανθρώπους του, και να αναλάβει πραγματική δράση.
- ✦ Ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να "ξεχαστεί" σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν έτσι οι ευκαιρίες και οι δυνατότητές του για εξέλιξη.
- ✦ Ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι στο νέο τμήμα όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος να αντιδράσουν αρνητικά και να μην συνεργαστούν μαζί του.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα μπορούν να μειωθούν :

- Αν γίνει κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός αυτών των μετακινήσεων. Αν δηλαδή σε κάθε μετακίνηση ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει διαφορετικές, ευθύνες και αρμοδιότητες.
- Αν στο σύστημα προαγωγών λαμβάνονται οι επιδόσεις του στα τμήματα που είχε αναλάβει.
- Αν εξασφαλίζονται ουσιαστικές και αξιόπιστες αξιολογήσεις για τον εκπαιδευόμενο από τους κάθε φορά προϊστάμενούς του.

Αν λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις, τα σχέδια σταδιοδρομίας του και οι προσωπικές του ικανότητες, αλλά και οι δυσκολίες και αδυναμίες να μετακινηθεί, είτε σε κάποιο τμήμα, είτε σε διαφορετικές τοποθεσίες.

☉ Προσωπική καθοδήγηση (Coaching)

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους, του δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του. Είναι μία συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης επάνω στη δουλειά.

Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου είναι το ελάχιστο κόστος, η καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου, το πραγματικό περιβάλλον εργασίας, η άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, άμεση εφαρμογή της γνώσης, κ.α. Τα οφέλη αυτά μπορούν να μηδενιστούν ή να μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνεται συστηματικά.

Στην πράξη, την καθοδήγηση την αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, συνήθως άτυπα, χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα, έμπειρα και μα ικανότητες να καθοδηγούν στελέχη, ή να τα εκπαιδεύσει γι' αυτό, στα οποία θα χρεώσει τους εκπαιδευόμενους. Η καθοδήγηση στις περιπτώσεις όπου απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου, δεν είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος, εκτός κι αν έχει συνδυασθεί με μια εκ των προτέρων θεωρητική εκπαίδευση.

☉ Καθοδήγηση / Κηδεμονία (Mentoring)

Πολλοί άνθρωποι όταν αναφέρονται στο ιστορικό της ανάπτυξης και της εξέλιξής τους ως επαγγελματίες και ως προσωπικότητες, κάνουν λόγο για κάποιον ή κάποιους που τους έμαθαν, τους στήριξαν, τους συμβούλεψαν και τους καθοδήγησαν.

Αυτό στην ουσία είναι μία μέθοδος εκπαίδευσης - ανάπτυξης που μπορεί να αποδοθεί με τον όρο κηδεμονία. (Προφανώς ο αγγλικός όρος mentoring έχει ληφθεί από το μυθολογικό πρόσωπο της Οδύσσειας, Μέντωρ, ο οποίος ήταν συμβουλάτορας και καθοδηγητής του Τηλέμαχου.

Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος, οικειοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό και άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει. Στην πράξη αυτή η σχέση "προστάτη - προστατευόμενου" λειτουργεί άτυπα και συνήθως την ξεκινά το ανώτερο στην ιεραρχία στέλεχος, όταν εκτιμά πως κάποιος ή κάποια από τα νεαρά στελέχη που προορίζονται για διοικητική ανέλιξη έχουν τις ικανότητες και τα προσόντα να εξελιχθούν.

Πολλές επιχειρήσεις, που βασίζονται στο σύστημα προαγωγών για τη δημιουργία στελεχών, εφαρμόζουν τη μέθοδο αυτή συστηματικά. Αυτό το κάνουν αφενός για να αποφύγουν περιπτώσεις αδικίας, μεροληψίας, αποκλεισμού κάποιων από τις δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και προσωπικών ανταγωνισμών για την εξασφάλιση Μέντωρ - Προστάτη, και αφετέρου για να εξασφαλίσουν την ομαλή διαδοχή στελεχών και τη διατήρηση της κουλτούρας και του συστήματος αξιών της επιχείρησης.

Η επιχείρηση λοιπόν, γνωστοποιεί την μέθοδο αυτή στα υποψήφια στελέχη και λαμβάνει σοβαρά υπόψη, τις προτιμήσεις τους για συγκεκριμένα άτομα μα τα οποία αυτά θέλουν να έχουν σχέση κηδεμονίας. Στη συνέχεια επιλέγει και ορίζει, με βάση αυστηρά κριτήρια, ποια ανώτερα στελέχη, θα αναλάβουν ως κηδεμόνες των νεαρών στελεχών. Τους αναθέτει συγκεκριμένες ενέργειες γι' αυτό τους το έργο και παρακολουθεί και ελέγχει τα αποτελέσματα της σχέσης Μέντωρ - Εκπαιδευόμενου.

Έχει διαπιστωθεί πως τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου είναι πολύ θετικά, τόσο για την ίδια την επιχείρηση με τη δημιουργία στελεχών, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους με την ουσιαστική μάθηση που αποκτούν, την πετυχημένη σταδιοδρομία που μπορούν να έχουν και την γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξη.

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου ανάπτυξης τα οποία είναι η μάθηση στην πράξη, η ουσιαστική αλληλεπίδραση Μέντωρ - Εκπαιδευόμενου και η άμεση αξιολόγηση της επίδοσης αντιπαρατάσσονται τα εξής μειονεκτήματα.

- χ Αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και διαιώνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης.

- ✕ Τα στελέχη - μέντορες, να επιλέγουν και να υποστηρίζουν άτομα, τα οποία τους ταιριάζουν, αλλά και να εκδηλώνουν την υποστήριξή τους σε άτομα που για υποκειμενικούς λόγους συμπαθούν.
- ✕ Η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και διάθεση του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει ως εκπαιδευτής καθοδηγητής.
- ✕ Ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων, εφαρμόζοντας αντικειμενικά κριτήρια όπως η εθνικότητα, το φύλλο και η ηλικία.
- ✕ Η αντίληψη που σχηματίζεται ότι για να λάβει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη, πρέπει "να προσδεθεί στο άρμα της ισχυρής ομάδας εξουσίας μέσα στην επιχείρηση".

Στην πράξη υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην *προσωπική καθοδήγηση* και στην *κηδεμονία*, αφού η καθοδήγηση περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη του ατόμου σε ικανότητες, σχετικές με την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και όχι και στην προστασία και υποστήριξη του εκπαιδευόμενου, για να σταδιοδρομήσει και να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση.

☉ Συμμετοχή σε επιτροπές

Κατ' αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές (προσωρινές) επιτροπές. Π.χ. επιτροπή προμηθειών, εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης προσφορών. Μετά την συμμετοχή του αυτή το στέλεχος, αποκτά εμπειρίες στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές.

Ακόμη η συμμετοχή του σε διάφορες επιτροπές, του δίνει την ευκαιρία, να μάθει για θέματα, προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα, πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αναγκάζεται να διερευνήσει και μελετήσει σε βάθος ειδικά προβλήματα της επιχείρησης.

☉ Πολλαπλή Διοίκηση ή Συμβούλιο Εκπαιδευομένων Στελεχών

Στο Συμβούλιο αυτό μετέχουν, συνήθως, μεσαία στελέχη από διάφορα τμήματα για να μελετήσουν πραγματικά προβλήματα που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση. Αποκτούν έτσι την εμπειρία να μελετήσουν θέματα ανώτατης διοίκησης, όπως η δομή της επιχείρησης, η αναδιοργάνωση, η ανταμοιβή των εργαζομένων, οι διατμηματικές συγκρούσεις, η πολιτική προαγωγών, κ.α. και να κάνουν εισηγήσεις στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.

☉ Επιτελικός Βοηθός Στελέχους

Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού σε κάποιο υψηλόβαθμο κι επιτυχημένο στέλεχος της επιχείρησης. Η επιτυχία αυτής της μεθόδου εξαρτάται από :

- το πόσο ικανό είναι το στέλεχος να διδάξει και να συμβουλεύει,
- τη διάθεσή του να αναθέτει έργα ουσιαστικά στον εκπαιδευόμενο προκειμένου αυτός να μαθαίνει,
- την τάση του να αναπαράγει τον εαυτό του, περιορίζοντας έτσι τις πρωτοβουλίες του εκπαιδευόμενου
- τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού, ώστε να μην αδικηθούν κάποιοι συνάδελφοί του.

☉ Αναπληρωτής - Αντικαταστάτης

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενό του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας επίσημα το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις γι' αυτές τις δραστηριότητες. Η επιλογή του αναπληρωτή - αντικαταστάτη γίνεται από τον ίδιο τον προϊστάμενο, αλλά με έγκριση των ανωτέρων του. Για να έχει ουσιαστικά αποτελέσματα αυτή η μέθοδος ανάπτυξης, θα πρέπει η διαπροσωπική σχέση, αλλά και η εργασιακή σχέση μεταξύ των δύο στελεχών να είναι συνεργαστική και ακόμη να ισχύουν οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην παραπάνω μέθοδο του Επιτελικού Βοηθού Στελέχους.

2. Μέθοδοι εκπαίδευσης - ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας

☉ Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies)

Είναι μία δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης ανώτερων στελεχών, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι, σε μικρές ομάδες εργασίας, μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα, που τους δίνεται γραπτώς. Το πρόβλημα μπορεί να είναι πραγματικό ή υποθετικό, ειδικά γραμμένο για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης.

Ο στόχος, συνήθως, αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν να αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα των προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο, καθώς και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης, από το στέλεχος και να προτείνουν λύσεις. Η μελέτη περιπτώσεων, που ως εκπαιδευτική μέθοδος αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1920 στο Πανεπιστήμιο του Harvard των Η.Π.Α., παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά :

- Τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι συνήθως πραγματικά.
- Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από τους 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, δηλαδή στις γνώσεις, στις εμπειρίες και στις πληροφορίες που έχουν για να βρουν τη λύση.
- Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ότι σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση, αλλά και ότι εξαιρετικά σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εντελώς λανθασμένη. Μαθαίνουν επίσης ότι διαφορετικές λύσεις μπορεί να είναι εξ' ίσου ίσες.
- Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ των μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει, ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος είναι τα εξής :

- ✓ Οι εκπαιδευόμενοι συνήθως προτιμούν αυτή τη μέθοδο γιατί τη βρίσκουν πιο ενδιαφέρουσα από άλλες. Δυσκολεύονται μόνο να την ολοκληρώσουν καθώς αφοσιώνονται στην αναζήτηση λύσεων.
- ✓ Η μελέτη περιπτώσεων μαθαίνει στα άτομα να υιοθετούν μία επιστημονική, λογική και συστηματική προσέγγιση για να επιλύουν τα προβλήματά τους, όπως επίσης και να παίρνουν τις δικές τους ανεξάρτητες αποφάσεις.
- ✓ Είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο που βοηθάει τους εκπαιδευόμενους να καταλάβουν καλύτερα τους ανθρώπους και να βελτιώσουν τη μεταξύ τους συνεργασία.
- ✓ Όταν η περίπτωση που εξετάζεται είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα των εκπαιδευόμενων τους δίνεται η δυνατότητα να αντιμετωπίσουν εκ των προτέρων ένα πρόβλημα που πιθανόν να προκύψει στο μέλλον.

Παρουσιάζει όμως και μειονεκτήματα, τα κυριότερα των οποίων είναι :

- ✗ Η μέθοδος διακρίνεται για την πολυπλοκότητά της καθώς είναι χρήσιμη μόνο αν η περίπτωση που δίνεται στους εκπαιδευόμενους πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις:
 - περιγράφει μία προβληματική κατάσταση στην οποία είναι ξεκάθαρο το ποιος χειρίζεται το πρόβλημα έτσι ώστε να μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να το αντιμετωπίσουν από τη δική τους πλευρά,
 - είναι αληθοφανής και θα μπορούσε κάλλιστα να συμβεί στους εκπαιδευόμενους,
 - η περιγραφή της είναι ξεκάθαρη και όλες οι απαραίτητες πληροφορίες είναι διαθέσιμες για να μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να εκτιμήσουν την κατάσταση,
 - στην περιγραφή της δεν εμπεριέχεται κριτική για το άτομο που χειρίζεται την κατάσταση γιατί αυτό δυσκολεύει τους εκπαιδευόμενους να ταυτιστούν μαζί του.
- ✗ Απαιτείται μεγάλη και λεπτομερής προετοιμασία από την πλευρά του εκπαιδευτή για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

☉ Συζήτηση σε πάνελ (Panel)

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στην περίπτωση που το εκπαιδευτικό θέμα είναι πολύ εξειδικευμένο ή απαιτείται πολυπλοκότητα τοποθετήσεων και προσεγγίσεων, μπορεί να οργανωθεί συζήτηση σε πάνελ, δηλαδή σε ομάδες, τόσο εκπαιδευτών, όσο και εκπαιδευομένων.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχει εξασφαλίσει ο εκπαιδευτής, ή ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης, τη συμμετοχή των κατάλληλων ειδικών, να τους έχει ενημερώσει για το στόχο της συζήτησης και το ευρύτερο εκπαιδευτικό πλαίσιο στο οποίο αυτή εντάσσεται και να τους προσανατολίσει σε σύντομες εισηγήσεις για να εξασφαλίσει επαρκή χρόνο για τη διεξαγωγή της συζήτησης.

Ταυτόχρονα, πρέπει να πληροφορήσει τους εκπαιδευόμενους για το θέμα της συζήτησης και να τους παρουσιάσει τα μέλη του πάνελ, διευκρινίζοντας το θέμα. Πρέπει επίσης να φροντίσει τη διάταξη της αίθουσας έτσι ώστε όλοι να έχουν οπτική επαφή μεταξύ τους και αν χρειαστεί να κάνει ερωτήσεις, ώστε να συντονίζει και να κατευθύνει την πορεία της συζήτησης. Τέλος, απαραίτητο είναι ο εκπαιδευτής, να ανακεφαλαιώνει τα σημεία που συζητήθηκαν.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα :

- ✓ τη δυνατότητα να εκφράσουν την άποψή τους μόνο αν το θέλουν.
- ✓ Η ανταλλαγή απόψεων και προβλημάτων παρέχει στους συμμετέχοντες υποστήριξη και ενθάρρυνση, ενώ παράλληλα διευρύνει τον τρόπο σκέψης τους, προσφέροντας ιδέες και λύσεις.
- ✓ Ακόμα και οι εκπαιδευόμενοι που είναι κάπως απόλυτοι επηρεάζονται από τη συζήτηση και συνειδητά ή ασυνείδητα αντιμετωπίζουν πιο κριτικά τις απόψεις τους.
- ✓ Σε περίπτωση που η συζήτηση γίνει σε ομάδες, αναπτύσσονται έντονα φαινόμενα δυναμικής ομάδας.
- ✓ Στην ίδια περίπτωση, μεγάλο όφελος αποκομίζει ο συντονιστής, ο οποίος δέχεται άμεση ή έμμεση επανατροφοδότηση για την αποτελεσματικότητά του στο ρόλο του.

Παρουσιάζει όμως και τα ακόλουθα μειονεκτήματα :

- ✗ Η συζήτηση σε ομάδες είναι αποτελεσματική μόνο όταν υπάρχει ο κατάλληλος χώρος που δίνει τη δυνατότητα για απομόνωση και συγκέντρωση.
- ✗ Η συζήτηση σε πάνελ αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα όταν ο αριθμός των συμμετεχόντων δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Για είκοσι ή περισσότερα άτομα είναι προτιμότερο να οργανωθεί συζήτηση σε ομάδες έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η συμμετοχή όλων.
- ✗ Είναι σημαντικό να μην υπάρχουν αυστηροί χρονικοί περιορισμοί στη διεξαγωγή της συζήτησης, γιατί η επιφανειακή αντιμετώπιση ενός σημαντικού θέματος μπορεί να αποβεί χειρότερη από τη μη αντιμετώπιση του θέματος.
- ✗ Η απρόβλεπτη τροπή που μπορεί να πάρει μία συζήτηση κάποιες φορές, προβληματίζει τον αρχάριο εκπαιδευτή. Αν όμως έχει ξεκαθαρίσει στο μυαλό του τους στόχους της συζήτησης και το δικό του ρόλο, μπορεί με τη χρήση της κοινής λογικής να διατηρήσει τον έλεγχο της κατάστασης ακόμα και αν συμβεί κάτι απρόοπτο.

➔ Διοικητικά ή Επιχειρηματικά Παιγνίδια (Management Games)

Η μέθοδος αυτή που εφαρμόζεται ευρύτατα για την ανάπτυξη στελεχών, αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1950 στη Αμερική. Σήμερα έχουν αναπτυχθεί παιγνίδια όχι μόνο γενικής χρήσης αλλά και ειδικής για επιμέρους κλάδους της βιομηχανίας.

Τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε 5-6 ομάδες, όπου κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια συγκεκριμένη επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μια την άλλη, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές, όπως πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, επίπεδα παραγωγής, κ.α. χωρίς η μία ομάδα να γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης και πως επηρεάζουν τις δικές της επιλογές.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την ομαλή διεξαγωγή του παιχνιδιού είναι :

- Η επιλογή, ή η προσαρμογή του κατάλληλου παιχνιδιού (π.χ. ατομικό, ομαδικό, παρατήρησης, επιτραπέζιο) για το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- Ο προσδιορισμός του χώρου διεξαγωγής του παιχνιδιού και η προετοιμασία όλων των απαραίτητων υλικών.
- Η διασφάλιση ότι δεν υπάρχουν παράγοντες που να παρεμποδίζουν τη συμμετοχή κάποιων από τους εκπαιδευόμενους.
- Η εξήγηση με σαφήνεια του στόχου και των κανόνων του παιχνιδιού.
- Η παρακολούθηση και η διεύθυνση του παιχνιδιού από τον εκπαιδευτή ή από τον υπεύθυνο της εκπαίδευσης.
- Η ανάδειξη των νικητών με ταυτόχρονη επιβράβευση όλων όσων συμμετείχαν για την προσπάθεια που κατέβαλλαν.
- Η επαναφορά στην ολομέλεια των θεμάτων που προέκυψαν μέσα από το παιχνίδι, ανακεφαλαίωση και σύνδεση με τον ευρύτερο εκπαιδευτικό στόχο.

Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων τόσο σε οργανωτικά θέματα όσο και σε θέματα προγραμματισμού και ηγεσίας. Η κάθε ομάδα οργανώνεται αυτόνομα με ορισμό ρόλων στα μέλη της. Έτσι οι συμμετέχοντες διαπιστώνουν οι ίδιοι πόσο αναγκαία είναι αλλά και πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα :

- ✓ Κρατάει ζωντανό το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων και τους ίδιους σε εγρήγορση.
- ✓ Συντελεί στο να συνδεθεί περισσότερο η ομάδα για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
- ✓ Χαλαρώνει τις εντάσεις και παρέχει μάθηση μέσα από την ψυχαγωγία.
- ✓ Δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να υιοθετήσουν το ρόλο που τους ταιριάζει καλύτερα.
- ✓ Διευκολύνει τη διεξαγωγή συμπερασμάτων μέσα από χειραγαστά παραδείγματα που είναι κατανοητά σε όλους τους εκπαιδευόμενους.

Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι ότι:

- ✗ Εμφανίζει υψηλό κόστος εφαρμογής της, ιδίως όταν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- ✗ Παρουσιάζεται έντονα η ανάγκη οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα επίπεδο γνώσεων και εμπειριών κι επάνω, καθώς και το περιορισμένο των εναλλακτικών λύσεων που τους δίνονται.
- ✗ Μπορεί να παρασύρει τους εκπαιδευόμενους στο να επικεντρωθούν στη διαδικασία του παιχνιδιού με απώτερο σκοπό την επίτευξη της νίκης και μόνο.
- ✗ Η δυσκολία για έναν μη έμπειρο εκπαιδευτή, που δεν έχει αναπτύξει πολύ καλά το γνωστικό αντικείμενο, να κρατήσει σε εκπαιδευτικά πλαίσια τη διεξαγωγή του παιχνιδιού και να αποτρέψει μη αποδεκτές συμπεριφορές χωρίς να δημιουργήσει επιπλέον εντάσεις.

☉ Υπόδηση Ρόλων

Οι συμμετέχοντες εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σ' ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση πρόβλημα σε μια επιχείρηση. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες, που υποδύονται κάποιον άλλον, να κατανοήσουν το ρόλο και τις ευθύνες του, να δουν και να κατανοήσουν τα πράγματα από μίαν άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν ίσως συμπεριφορές γι' αυτούς τους ίδιους, κάτι που θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο στον πραγματικό χώρο εργασίας τους.

Η υπόδηση ρόλων είναι ένας ανέξοδος κι ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Για να έχει όμως θετικά αποτελέσματα θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να θέλουν να "παίξουν" στο σκετς ή να υποδυθούν ένα συγκεκριμένο ρόλο και να τους έχει εξηγηθεί αρκετά το τι επιδιώκεται με το συγκεκριμένο σκετς.

Ακόμη, οι εκπαιδευόμενοι που παρακολουθούν τους συναδέλφους τους, θα πρέπει να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν πώς και πότε. Με βάση αυτές τις προϋποθέσεις μπορούν να σχολιάζουν, να αντιδρούν είτε θετικά είτε αρνητικά, να αξιολογούν και να εκφέρουν τη γνώμη τους η οποία όμως πρέπει να είναι τεκμηριωμένη με επιχειρήματα. Σκόπιμο είναι το σκετς να είναι μικρής διάρκειας.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδίως για ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις, μεταξύ των προϊσταμένων - υφισταμένων, μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ πελατών και υπαλλήλων εξυπηρέτησής τους.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα ακόλουθα :

- ✓ Η αναπαράσταση ρόλων βοηθάει τους εκπαιδευόμενους να «μπουν» στο μυαλό άλλων και να νιώσουν τα συναισθήματά τους. Με αυτό τον τρόπο κατανοούν σε μεγαλύτερο βαθμό και με περισσότερη ευκολία την ανθρώπινη συμπεριφορά και βελτιώνουν, επομένως, τις ικανότητες τους στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- ✓ Προσφέρει την απαραίτητη εμπειρία στους εκπαιδευόμενους για να προβλέψουν με μεγαλύτερη άνεση τους παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις ατόμων και ομάδων κάτω από δεδομένες συνθήκες.
- ✓ Η αναπαράσταση ρόλων μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο σαν αυτόνομη μέθοδος αλλά και για να εμπλουτίσει άλλες μεθόδους, όταν κρίνεται αναγκαίο για τους εκπαιδευόμενους να εξετάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων καταστάσεων.

Ωστόσο και η μέθοδος αυτή δε στερείται και μειονεκτημάτων :

- ✗ Η επιτυχία της μεθόδου βασίζεται κατά πολύ στην ικανότητα των εκπαιδευόμενων να ταυτιστούν με τις καταστάσεις και τους ρόλους που τους δίνονται και να τους υποδυθούν με άνεση και ρεαλισμό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν τα άτομα γνωρίζονται, νιώθουν ασφαλή μεταξύ τους και κατανοούν πλήρως το σκοπό της άσκησης.
- ✗ Υπάρχει κίνδυνος για τους εκπαιδευόμενους να εμπλακούν συναισθηματικά με το ρόλο που υποδύονται και να δυσκολευτούν να «βγουν» από αυτόν. Για να αποφύγει μία τέτοια περίπτωση, ο εκπαιδευτής πρέπει να συζητήσει διεξοδικά τα συναισθήματα των «ηθοποιών» πριν προχωρήσει με τη διαδικασία.

☉ Προσομοίωση

Η μέθοδος της προσομοίωσης αποσκοπεί στη μετάδοση γνώσης με ακόμα πιο βιωματικό τρόπο.

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, ζουν μία υποθετική κατάσταση και αναπαριστούν ρόλους στους οποίους όμως καλούνται οι ίδιοι να πάρουν αποφάσεις για τον τρόπο που θα αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Προχωρούν κατόπι σε εφαρμογή των όσων έχουν αποφασίσει και βιώνουν το αντίκτυπο της κατάστασης. Υπάρχει δηλαδή αποτέλεσμα στη δράση τους που τους φέρνει αντιμέτωπους με ένα πιο εξελιγμένο στάδιο της κατάστασης για το οποίο πρέπει πάλι να πάρουν αποφάσεις κ.ο.κ.

Η άσκηση συνεχίζεται για όσο υπάρχει ενδιαφέρον εφόσον ο χρόνος το επιτρέπει ή μέχρις ότου οι ομάδες καταλήξουν σε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

Η προσομοίωση πρέπει να στήνεται σε ένα χώρο που να προκαλεί στις ομάδες την εντύπωση, ότι πραγματικά ζουν την κατάσταση. Πρέπει επίσης οι υπεύθυνοι του εκπαιδευτικού προγράμματος, να φροντίζουν να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να μην διακόπτεται η εργασία τους κατά τη διάρκεια της άσκησης.

Οι ομάδες πρέπει να ενημερώνονται σαφώς και λεπτομερώς από την αρχή της προσομοίωσης, αλλά και κατά τη διάρκεια για τα αποτελέσματα των επιλογών τους. Μετά την ολοκλήρωση της άσκησης, ακολουθεί συζήτηση, προκειμένου να σχολιαστούν τα αποτελέσματα, ο τρόπος που οι ομάδες πήραν τις αποφάσεις, τα συναισθήματα που επικράτησαν από τις επιπτώσεις των αποφάσεών τους και το τι θα έκαναν διαφορετικά αν τους δινόταν η ευκαιρία και γιατί.

Ως πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής :

- ✓ Η μέθοδος αυτή φέρνει τους συμμετέχοντες ακόμα πιο κοντά σε πραγματικές καταστάσεις με τις οποίες θα μπορούσαν να έρθουν αντιμέτωποι.
- ✓ Οι εκπαιδευόμενοι αφοσιώνονται στην άσκηση και αποκομίζουν ευχαρίστηση και ικανοποίηση από την όλη διαδικασία.
- ✓ Η μέθοδος αυτή έχει όλα τα πλεονεκτήματα της μελέτης περιπτώσεων.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα :

- ✗ Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι ιδιαίτερα έμπειρος όχι μόνο για να έχει σκεφτεί όλες τις εναλλακτικές στις αποφάσεις των εκπαιδευόμενων αλλά και για να καταφέρει να συνδέσει την εμπειρία τους με τον ευρύτερο εκπαιδευτικό στόχο και να τους βοηθήσει να μετατρέψουν την εμπειρία σε μάθηση.
- ✗ Απαιτείται πολύς χρόνος και κατά την προετοιμασία και κατά τη διεξαγωγή.

☞ Καταιγισμός ιδεών

Στη μέθοδο αυτή ζητείται από όλα τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν ελεύθερα, αβίαστα και δημιουργικά τις απόψεις ή τα βιώματά τους γύρω από ένα θέμα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο στο στάδιο της γνώσης όσο και σε άλλα στάδια.

Με βάση ένα κεντρικό θέμα ή ερώτημα, κάθε μέλος της ομάδας λέει αυθόρμητα ότι έρχεται στο μυαλό του που να σχετίζεται με αυτό. Κάποιος καταγράφει όλες τις απόψεις χωρίς να τις αξιολογήσει ή να τις κρίνει. Σκοπός της μεθόδου είναι η συγκέντρωση πλούτου ιδεών, προτάσεων και απαντήσεων.

Στόχος των εκπαιδευτών είναι να φέρουν στην επιφάνεια τα βιώματα των εκπαιδευομένων, που είναι σχετικά με το θέμα και να προκαλέσουν τη σκέψη τους. Για την επιτυχία όμως της μεθόδου απαιτείται κλίμα ελεύθερης έκφρασης, μέσα στο οποίο αισθάνονται όλοι ασφαλείς να πουν τη γνώμη τους. Ο συντονιστής της συζήτησης είναι υπεύθυνος για την τήρηση της διαδικασίας, όπως είναι π.χ. να ακούγονται οι απόψεις όλων.

Μετά την ολοκλήρωση του πρώτου γύρου όπου όλοι έχουν δώσει τις απόψεις τους, ακολουθεί η ομαδοποίηση και η αξιολόγηση τους, για να προχωρήσει έπειτα η ομάδα σε επόμενο καταιγισμό με ένα νέο θέμα. Μετά το τέλος της όλης διαδικασίας, πρέπει να γίνεται σύνδεση των απαντήσεων, απόψεων και ιδεών, με τον ευρύτερο στόχο της εκπαίδευσης.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα :

- ✓ Επιτρέπει την αβίαστη έκφραση της προσωπικής άποψης, χωρίς να δημιουργεί ανησυχία στους συμμετέχοντες ότι θα κριθούν.

- ✓ Αποσκοπεί στη συγκέντρωση ενός πλούτου απαντήσεων και διαφορετικών προσεγγίσεων στο προς αντιμετώπιση θέμα, οι οποίες τοποθετούνται σε κατηγορίες για να επιλεγούν οι καταλληλότερες.
- ✓ Καθώς είναι μία μέθοδος που δεν απαιτεί συνήθως πολύ χρόνο, μπορούν να ορισθούν περισσότερα από ένα θέματα.

Παρουσιάζει όμως και μειονεκτήματα :

- λ Διατρέχεται ο κίνδυνος της επιφανειακής αντιμετώπισης των θεμάτων γιατί δε δίνεται έμφαση στην προσεκτική ανάλυση των απόψεων που ακούγονται.
- λ Βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα του εκπαιδευτή να δώσει αρκετά ερεθίσματα στους εκπαιδευόμενους, των οποίων η συμμετοχή ενδέχεται να περιοριστεί σημαντικά σε αντίθετη περίπτωση.
- λ Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός και αυστηρός όσον αφορά την τήρηση της διαδικασίας για να ακουστούν με τη σειρά όλες οι απόψεις και να μη δημιουργηθεί αναταραχή.

☉ **Προτυποποίηση ή Υποδειγματοποίηση Συμπεριφοράς (Behavior Modeling)**

Τα εκπαιδευόμενα στελέχη, συνήθως κατώτερα και μεσαία, παρακολουθούν σε φιλμ ή βιντεοταινία, μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης και καλούνται να την "αντιγράψουν" και να την μεταφέρουν στον χώρο δουλειάς τους. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην λογική ότι μαθαίνει κανείς καλύτερα παρατηρώντας και βλέποντας παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα.

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις. Π.χ. στις περιπτώσεις επιβολής πειθαρχικών ποινών, αντιμετώπισης παραπόνων, ελέγχου ακατάλληλης συμπεριφοράς, εισαγωγής αλλαγών, παροχής οδηγιών και συμβουλών.

Τυπικά τα βήματα στην μέθοδο αυτή είναι :

- Ο εκπαιδευτής αναφέρεται στο θέμα που πρόκειται να διδαχτεί.

- Προβάλλεται η ταινία με τη συγκεκριμένη υποδειγματική συμπεριφορά.
- Οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται τους ρόλους και τις συμπεριφορές που είναι για την ίδια ή ανάλογη κατάσταση.
Ο εκπαιδευτής σχολιάζει, κριτικάρει αλλά και επαινεί τη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων.
- Οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να δείξουν αυτή την ορθή συμπεριφορά στον χώρο δουλειάς τους.

☞ Συναλλακτική Ανάλυση

Είναι μία μέθοδος ανάλυσης των διαπροσωπικών "συναλλαγών" ή επικοινωνιών, η οποία γενικά στοχεύει στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να εξηγούν και να ελέγχουν το γιατί και το πώς της δικής τους επικοινωνίας αλλά και της επικοινωνίας των άλλων, ώστε να βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα.

Το πώς επικοινωνεί ο καθένας, αλλά και πως ειδικά συμπεριφέρεται απέναντι σε κάποιον, εξαρτάται από την κατάσταση του "εγώ" στην οποία βρίσκεται. Έτσι τα εκπαιδευόμενα στελέχη μαθαίνουν να αναγνωρίζουν και να αναλύουν, τις τρεις καταστάσεις του "εγώ", δηλαδή την "γονική", την "ενήλικη" και την "παιδική".

Αποτέλεσμα αυτής της ιδιόμορφης μεθόδου είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσονται επικοινωνιακά. Μέσα στην ομάδα εκπαίδευσης δημιουργείται ένα κλίμα συνεργασίας και ουσιαστικής επικοινωνίας που στόχο έχει την αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών, στις πραγματικές θέσεις εργασίας τους.

☞ Μέθοδος Ηγεσίας (Vroom - Yetton)

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών, που επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται στην θεωρία ηγεσίας των συγγραφέων Vroom και Yetton, που εξηγεί πως οι ηγέτες, θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως ποιότητα, αποδοχή, χρόνο λήψης απόφασης. Η συμμετοχή των υφισταμένων εξαρτάται από το είδος της απόφασης.

Σε αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να χρησιμοποιούν, "δέντρο λήψης αποφάσεων" για να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό συλλήψεις για λήψη αποφάσεων. (π.χ. αν θα είναι αυταρχικό ή συμμετοχικό και σε ποιο βαθμό).

➤ Εκπαίδευση Ευαισθησίας

Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εκπαιδευόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόησή τους για την συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν οι διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η μέθοδος αυτή γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων (T group training), λειτουργεί ως εξής :

Μία ομάδα εκπαιδευομένων συνήθως μέχρι 10 άτομα, βρίσκονται σε μία αίθουσα και με έναν συντονιστή συζήτησης, συζητούν διάφορα θέματα όχι προκαθορισμένα. Κατά τη συζήτηση ενθαρρύνονται και προκαλούνται να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους, να πουν πως βλέπουν ο ένας τον άλλο, πως αξιολογούν τη συμπεριφορά του και τι αισθήματα αντιδράσεις τους προκαλεί.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα μια τέτοια εκπαίδευση θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχτούν συμπεριφορές που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα δεχόντουσαν, και να μην αισθάνονται δυσκολία ή πίεση να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους για τους άλλους. Η Μέθοδος αυτή δεν εφαρμόζεται σήμερα τόσο όσο στο παρελθόν, ενώ έχει θερμούς υποστηρικτές, αλλά και αρκετούς επικριτές, ως προς την αποτελεσματικότητά της.

➤ Ενεργός μάθηση (Action learning)

Η μέθοδος αυτή, κατάλληλη για μεσαία και ανώτερα στελέχη, συνδυάζει τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Προτάθηκε από τον Reg. Revans, στην Αγγλία τη δεκαετία του 1970, με κύριο σκοπό την εκπαίδευση των στελεχών στη λήψη αποφάσεων. Η μέθοδος αυτή βασίζεται και είναι παρόμοια με τη μέθοδο της πολλαπλής διοίκησης.

Στα υπό εκπαίδευση στελέχη ανατίθεται ένα έργο - project, σε κάποιο άλλο τμήμα ή διεύθυνση μέσα στην επιχείρηση. Το έργο αφορά την ανάλυση ενός πολύπλοκου πραγματικού προβλήματος εκτός της ειδικότητάς τους, που έχει το τμήμα ή η διεύθυνση και τη λήψη απόφασης. Για το σκοπό αυτό συνήθως τα στελέχη απασχολούνται πλήρως για ένα διάστημα μερικών μηνών.

Η μέθοδος λειτουργεί ως εξής : Οι εκπαιδευόμενοι για μια - δυο εβδομάδες, παρακολουθούν μαθήματα διοικητικής, λήψης αποφάσεων, μεθοδολογίας έρευνας, και λαμβάνουν οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος. Στη συνέχεια για μερικές εβδομάδες ή μήνες ασχολούνται με την ανάλυση και την επίλυσή του.

Στο διάστημα αυτό τα εκπαιδευόμενα στελέχη σε διάφορα projects συναντώνται ως ερευνητική ομάδα, για να ανταλλάξουν πληροφορίες και να συζητήσουν την πρόοδο του έργου τους. Αν διαπιστώσουν ελλείψεις στην μεθοδολογία και γενικά στον τρόπο ανάλυσης του προβλήματος, είναι δυνατό τα εκπαιδευόμενα στελέχη να παρακολουθήσουν νέα σειρά μαθημάτων στην αίθουσα διδασκαλίας. Στο τέλος οι εκπαιδευόμενοι παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του έργου τους στην Ανώτατη Διοίκηση και συνήθως ενώπιον ακροατηρίου.

☉ Κέντρα Εκτίμησης / Αξιολόγησης

Πρόκειται βασικά για μέθοδο επιλογής υποψηφίων στελεχών, οι οποίοι λαμβάνουν μέρος σε μια σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων, όπως π.χ. γραπτές δοκιμασίες, υπόδηση ρόλων, ανάλυση στάσεων, ομαδικές συζητήσεις, διοικητικά παιχνίδια και άλλα, για να διαπιστωθούν οι στάσεις τους, οι ικανότητες και τα talέντα τους, στην άσκηση διοίκησης.

Όταν τα κέντρα εκτίμησης / αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως μέθοδος ανάπτυξης στελεχών οι στόχοι είναι :

- Ταυτόχρονα με τη διαπίστωση των ικανοτήτων τους, τα στελέχη να αναπτύξουν, με τη συμμετοχή τους στις ασκήσεις και στις δραστηριότητες, και τις διοικητικές τους ικανότητες.
- Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να πάρουν οδηγίες και συμβουλές για το τι και πως πρέπει να κάνουν, ώστε να βελτιώσουν τα αδύνατα σημεία τους.

☉ Εκπαίδευση Επιβίωσης (Outdoor training)

Στον ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις και αλλαγές κόσμο των επιχειρήσεων, τα στελέχη χρειάζεται να έχουν θάρρος και αυτοπεποίθηση για να τις αντιμετωπίσουν. Ακόμη χρειάζεται ομαδική προσπάθεια και συμβολή όλων για να αντιμετωπίσουν το μέγεθος και τη δυσκολία των προβλημάτων.

Τα τελευταία χρόνια, στην Αμερική κυρίως, στέλνουν τα ανώτατα στελέχη τους σε περιπετειώδη κι επικίνδυνα ταξίδια, για μερικές μέρες, σε άγρια δάση στη έρημο, σε άγρια βουνά και θάλασσες για να δοκιμαστεί η σωματική αλλά κυρίως η ψυχική αντοχή τους, σε αντίξοες και επικίνδυνες καιρικές συνθήκες, να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους, να εκτιμήσουν την ομαδικότητα και αλληλοβοήθεια, να επαναξιολογήσουν τους προσωπικούς τους στόχους και προσπάθειες και τέλος να εκτονωθούν στο φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά μέσα από τον προσωπικό κίνδυνο ζωής που μερικές φορές αντιμετωπίζουν και μέσα από την εμπειρία του κοινού κινδύνου.

Παρά τα θετικά αποτελέσματα της μεθόδου που αναφέρονται από τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν, θα πρέπει κανείς να διατυπώσει τις επιφυλάξεις του για την ανάγκη μιας τέτοιας εκπαίδευσης αλλά και για τα αναμενόμενα αποτελέσματά της. Σε κάθε περίπτωση πριν εφαρμοστεί μια τέτοια μέθοδος θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψη η προσωπικότητα και η κουλτούρα των στελεχών και η επιθυμία τους να συμμετάσχουν σε ένα ταξίδι επιβίωσης.

☉ Εκπαίδευση "Νέας Εποχής" (New Age Training)

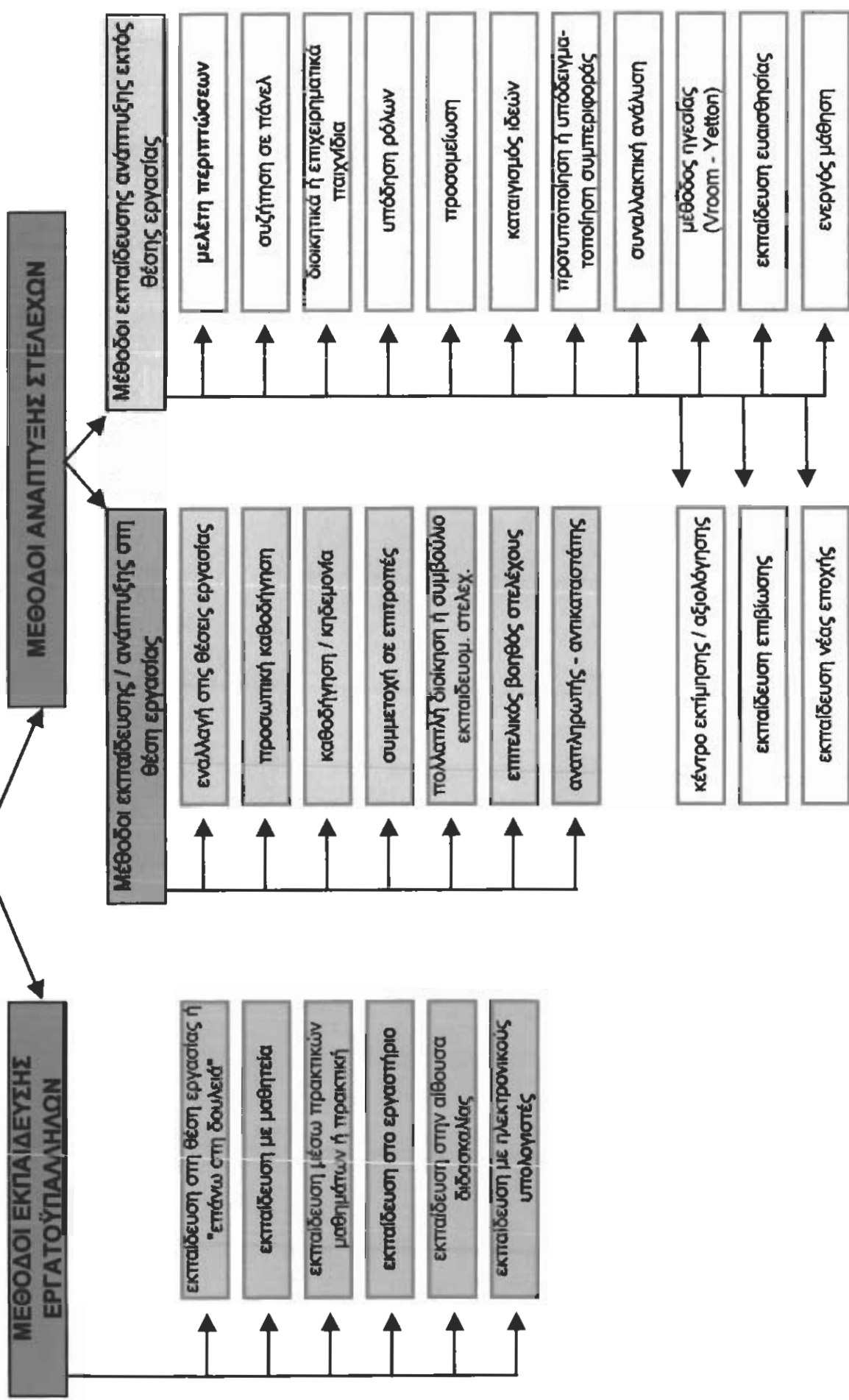
Η διαπιστωμένη ανάγκη ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ένα κοινό σύστημα αξιών, κοινές παραδοχές και αντίληψη ώστε να λειτουργούν ως πραγματική ομάδα και να διατηρούν και προάγουν την εταιρική κουλτούρα, έχει οδηγήσει μερικές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της σύγχρονης μεθόδου εκπαίδευσης "Νέας Εποχής". Πρόκειται για μέθοδο εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας και τα μαθήματα διαρκούν από μερικές ημέρες ως μερικές εβδομάδες.

Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται και προκαλούνται να αποκαλύψουν το συναισθηματικό και ψυχικό τους κόσμο καθώς και τα πολύ προσωπικά τους συμβάντα ενώπιον άλλων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τις τεχνικές του διαλογισμού, της γιόγκα, της αυτοϋπνωσης, του καταιγισμού ιδεών και άλλων τεχνικών αλλαγής συμπεριφοράς με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να αλλάξουν στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις, πιστεύω, και εν τέλει συμπεριφορά.

Η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί έντονη κριτική ότι βασίζεται στην φιλοσοφία της πλύσης εγκεφάλου, ότι παραβιάζει την ιδιωτικότητα των ατόμων, προσβάλλει την προσωπικότητά τους, κ.α. Η παραπάνω κριτική εγείρει θέματα ηθικής και η συμμετοχή των εργαζομένων θα πρέπει να είναι προαιρετική. Είναι δυνατό σε προσωπικό επίπεδο ο εκπαιδευόμενος να μάθει πολλά, εν τούτοις είναι αμφίβολη η μεταφορά αυτής της γνώσης στον εργασιακό χώρο.



ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ - ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



ΕΠΙΧΥΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Συστήματα ανάπτυξης ανθρώπινου παρόν στις επιχειρήσεις σήμερα

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΣ : Κοροντζή Λικατερίνη - Κωστόπουλος Αλέξανδρος

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι μία πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία, η επιτυχία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την σωστή υλοποίηση της εκπαίδευσης. Για να είναι δυνατή όμως η επιτυχία αυτή, πρέπει αρχικά να έχουν αναλυθεί διεξοδικά οι εκπαιδευτικές ανάγκες, να έχουν σχεδιαστεί με λεπτομέρεια τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προορίζονται για την κάλυψη των αναγκών αυτών και τέλος να έχει γίνει μία σωστή προετοιμασία προκειμένου η υλοποίηση της εκπαίδευσης να μη συναντά εμπόδια.

Η υλοποίηση της εκπαίδευσης, αυτή καθαυτή, αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για το παραγόμενο αποτέλεσμα. Η υλοποίηση κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια : την εισαγωγή, το κυρίως μέρος του προγράμματος και τέλος το κλείσιμο του προγράμματος.

Η Εισαγωγή

Η εισαγωγή στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, όπως και σε κάθε επιμέρους παρουσίαση, πρέπει :

- Να γίνεται με σχολαστικότητα.
- Να αρχίζει στην προγραμματισμένη ώρα.
- Να είναι ικανή να τραβήξει την προσοχή του ακροατηρίου.
- Να παρουσιάζει το θέμα σύντομα και με σαφήνεια.
- Να βοηθά τα μέλη της ομάδας να νοιώσουν άνετα, σπάζοντας τον πάγο.
- Να συσχετίζει τη συγκεκριμένη παράδοση με το σύνολο του προγράμματος στο σύνολό του.
- Αν δεν πρόκειται για την πρώτη μέρα του προγράμματος η έναρξη πρέπει να γίνεται με τη σύνοψη των δραστηριοτήτων της προηγούμενης.
- Να κεντρίζει το ενδιαφέρον της ομάδας και να την υποκινεί για μάθηση.
- Ανακοινώνει στην ομάδα από την αρχή, αν χρειάζεται να κρατούν σημειώσεις ή όχι.

Το Κύριο Μέρος του Προγράμματος

Η φάση αυτή του προγράμματος, είναι ίσως η σημαντικότερη, αφού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία ή όχι του προγράμματος. Αναλυτικότερα πρέπει :

- Το πρόγραμμα της εκπαίδευσης να τηρείται να ακρίβεια,
- * Να ακολουθεί μια λογική σειρά.
- Να παρέχει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτή να ελέγχει κατά πόσο αυτό γίνεται κατανοητό με ερωτήσεις και απαντήσεις.
- Οι εκπαιδευτές να παρακολουθούν το χρόνο, να μην πλατειάζουν και μην ξεφεύγουν από το πρόγραμμα.

Ο Επίλογος

Ο επίλογος είναι εξίσου σημαντικός με την εισαγωγή. Είναι η τελευταία ευκαιρία του εκπαιδευτή να πετύχει το στόχο της εκπαίδευσης. Του δίνεται η δυνατότητα να υποβαθμίσει μία καλή εκπαίδευση ή να αναβαθμίσει μία μέτρια. Στον επίλογο, ο εκπαιδευτής μπορεί να αναφέρει τα συμπεράσματα της εκπαίδευσης ή να τονίσει τα κύρια σημεία.

Προσοχή: Ο επίλογος δεν παρέχει νέες πληροφορίες.

Πιο συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτές πρέπει να κάνουν μια σύντομη ανασκόπηση της ύλης που κάλυψαν. Η επανάληψη βοηθάει πολύ τη μνήμη. Να κάνουν ερωτήσεις πάνω σε σημεία που δεν κατανοήθηκαν καλά και να παρέχουν εξηγήσεις.

Η επιτυχία της υλοποίησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται τόσο από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους, όσο και από τη γενικότερη υλικοτεχνική υποδομή που απαιτείται για την εκπαίδευση. Πρέπει τα μέσα, οι τρόποι και τα μέρη της εκπαίδευσης, δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές, να μπορούν να συνδυαστούν και να συνεργαστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εκπαίδευσης.

ΤΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Το κίνητρο για μάθηση διαφέρει από άτομο σε άτομο. Για μερικούς ανθρώπους, κίνητρο είναι το ενδιαφέρον για μάθηση, ενώ για άλλους, η αναμενόμενη ανταμοιβή ή η αποφυγή τιμωρίας. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, θεωρείται ο σπουδαιότερος παράγοντας για μάθηση. Όσο πιο ισχυρό είναι, τόσο περισσότερες γνώσεις αποκτά ένα άτομο.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τον παράγοντα - κίνητρο, είναι σκόπιμο να εξετάσουμε ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες που προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε. Ο Α. Η. Maslow, γνωστός ψυχολόγος, στο βιβλίο του «Κίνητρα και Προσωπικότητα», περιγράφει τη θεωρία για την κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών, τις οποίες κατατάσσει σε μία πεντάβαθμη κλίμακα.

Ο Maslow υποστηρίζει ότι στο πρώτο επίπεδο της κλίμακας ανήκουν οι σωματικές ανάγκες: τροφή, στέγη, ένδυση. Στο δεύτερο επίπεδο οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας του εαυτού μας. Στο τρίτο, οι ανάγκες «ιδιοκτησίας» και κοινωνικών σχέσεων, στο τέταρτο οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοεκτίμησης και τέλος, στο πέμπτο επίπεδο, η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης.

Ο Maslow υποστηρίζει, ότι από τη στιγμή που ικανοποιήθηκε μια ανάγκη, παύει πια να είναι ανάγκη. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό του νερού. Όταν κάποιος δεν έχει αρκετό νερό και διψάει, πρωταρχικό του μέλημα είναι η κάλυψη της ανάγκης αυτής και δε σκέφτεται να ικανοποιήσει ανάγκες υψηλότερου επιπέδου. Από τη στιγμή όμως που θα έχει καλύψει αυτή την ανάγκη, παύει πια να είναι ανάγκη και το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου.

Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να γνωρίζουν καλά το ρόλο που μπορεί να παίξει «η κάλυψη αναγκών» στην αποτελεσματική μάθηση. Οι ανάγκες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης αφορούν διάφορους παράγοντες, όπως είναι οι ανέσεις του εκπαιδευόμενου (φωτισμός, κάθισμα, εξαερισμός), η πιθανή κούρασή του (χρονική διάρκεια της εκπαίδευσης), αλλά και η ανάγκη του να νοιώσει ότι ο εκπαιδευτής του τον σέβεται και τον εκτιμά. Αν οι ανάγκες αυτές καλυφθούν, τότε υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες για τον εκπαιδευόμενο να προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες δημιουργικότητας και αυτοπραγμάτωσης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΜΑΘΗΣΗ

⌘ Ερέθισμα, Αντίδραση και Ενίσχυση

Τα άτομα τείνουν να μαθαίνουν και να επαναλαμβάνουν τις συμπεριφορές για τις οποίες ανταμείβονται, ενώ «ξεχνούν» τις συμπεριφορές για τις οποίες δεν ανταμείβονται. Όταν ο εκπαιδευτής εντοπίσει τα ερεθίσματα που ενισχύουν την επιθυμητή συμπεριφορά ενός εκπαιδευόμενου, μπορεί στη συνέχεια να ενισχύσει την επιθυμητή συμπεριφορά προς όφελος της μάθησης.

Ο εκπαιδευτής που ενδιαφέρεται πραγματικά για τους εκπαιδευόμενους, αναζητά τρόπους για να ανταμείψει τις επιθυμητές αντιδράσεις. Ένας τρόπος ενίσχυσης μπορεί να είναι ένα φιλικό σχόλιο, ένα κομπλιμέντο, ή, μερικές φορές, το προσωπικό ενδιαφέρον. Η καλύτερη ενίσχυση όμως, είναι η ίδια η επιτυχία, γιατί όπως λει μια παροιμία: «Η μία επιτυχία φέρνει την άλλη». Στις μεθόδους αυτογνωσίας και στην προγραμματισμένη μάθηση, η επιτυχία αποτελεί ενίσχυση και κίνητρο για μάθηση.

⌘ Επανατροφοδότηση ή γνώση των αποτελεσμάτων

Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να γνωρίζει αν πέτυχε στην προσπάθειά του. Αυτό μπορεί να το συμπεράνει από την αντιμετώπιση που έχει από τον εκπαιδευτή, από τις αντιδράσεις των συναδέλφων του ή από το ίδιο το αποτέλεσμα.

Για να έχει αποτέλεσμα η επανατροφοδότηση, πρέπει να δίνεται όσο το δυνατό πιο σύντομα. Η ταχεία επανατροφοδότηση συντελεί στη βελτίωση και ενίσχυση του εκπαιδευόμενου.

⌘ Συμμετοχή και Πρακτική

Η μάθηση είναι αποτελεσματικότερη, όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στη διαδικασία μάθησης. Η συμμετοχή επιφέρει επανάληψη της συμπεριφοράς, γεγονός που ενισχύει τη διαδικασία απομνημόνευσης και διευκολύνει την εφαρμογή της καινούργιας εμπειρίας.

⌘ *Μεταβίβαση ή Εφαρμογή των Γνώσεων*

Η μάθηση επιτυγχάνεται ευκολότερα, όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις που αφορούν εμάς τους ίδιους. Όπου είναι δυνατό, ενδείκνυται μία στενή σχέση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και στις καθημερινές δραστηριότητες και υπευθυνότητες των εκπαιδευόμενων.

⌘ *Αντίληψη*

Αντιλαμβανόμαστε όταν:

- αναγνωρίζουμε (αντικείμενα, ήχους, γεύσεις, οσμές ...),
- ξεχωρίζουμε (ανάμεσα σε διαφορετικά χρώματα, γεγονότα), συσχετίζουμε (τα μέρη με το σύνολο, όμοια αντικείμενα μεταξύ τους, μια αρχή με την εφαρμογή της), επιλέγουμε (αυτό που μας ενδιαφέρει, ή αυτό στο οποίο θα έπρεπε να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας).

Το σημαντικότερο από όλα όμως, είναι ότι η αντίληψη μας βοηθάει να εφαρμόζουμε τις γνώσεις που έχουμε αποκτήσει από μια κατάσταση, σε μια άλλη, εντελώς διαφορετική. Τα οπτικοακουστικά βοηθήματα, τα γραφικά σύμβολα και η χρήση παραδειγμάτων και αναλογιών μας βοηθούν να αναπτύξουμε την αντίληψή μας και να την εφαρμόσουμε ή να τη μεταφέρουμε σε καινούργιες καταστάσεις.

Εκτός από τα παραπάνω, ο εκπαιδευτής θα πρέπει ακόμα να λάβει υπόψη του:

- τους στόχους, φόβους, προβλήματα, κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες, υγεία, ηλικία, πείρα των εκπαιδευόμενων,
- το μορφωτικό επίπεδο των εκπαιδευόμενων,
- τις ικανότητες μάθησης, την ικανότητα εκτέλεσης ενός έργου κλπ.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Όλοι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά. Όλοι μας δηλαδή, έχουμε διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά και διαφορετικούς χαρακτήρες και προσωπικότητες. Τα διαφορετικά αυτά χαρακτηριστικά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες, ανάλογα με τις παραμέτρους σύγκρισης που κάθε φορά θέτουμε (φύλλο, ηλικία, χρώμα ματιών, ψηλός, κοντός, κ.α.)

Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να ομαδοποιήσουμε και τους εκπαιδευόμενους σε τέσσερις χαρακτήρες μάθησης, σύμφωνα με ορισμένα χαρακτηριστικά τους.

👤 Οι δραστήριοι

Οι δραστήριοι άνθρωποι αφοσιώνονται ολοκληρωτικά και χωρίς επιφυλάξεις σε νέες προκλήσεις. Απολαμβάνουν το τυχαίο και το μη συγκεκριμένο και είναι ευτυχείς όταν αποκτούν εμπειρίες. Έχουν πλατιές αντιλήψεις και είναι ενθουσιώδεις για κάθε τι νέο, αλλά δε χαρακτηρίζονται από φρόνηση και προσοχή. Οι μέρες τους είναι γεμάτες δραστηριότητα, κατέχονται από ευφορία όταν αντιμετωπίζουν την πρόκληση νέων εμπειριών, αλλά αποφεύγουν το έργο της εφαρμογής. Είναι η ψυχή της ομάδας και επιζητούν να γίνουν το επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων της.

👤 Οι παρατηρητικοί

Οι παρατηρητικοί τύποι προτιμούν να σταθμίζουν εμπειρίες και να τις παρατηρούν από διάφορες οπτικές γωνίες. Συγκεντρώνουν στοιχεία και τα επεξεργάζονται καλά, πριν φτάσουν σε οποιοδήποτε συμπέρασμα. Είναι αρκετά προσεκτικοί και χαίρονται να παρακολουθούν άλλους εν δράση. Άκουν με προσοχή πριν εκφέρουν τις απόψεις τους και τείνουν να υιοθετήσουν μία αθόρυβη και νηφάλια συμπεριφορά, ένα «χαμηλό προφίλ».

☪ Οι θεωρητικοί

Οι θεωρητικοί επιζητούν το τέλειο και δεν ησυχάζουν μέχρι τα πράγματα να τακτοποιηθούν σε ένα ορθολογικά νοητικό σχήμα. Αρέσκονται σε βασικές υποθέσεις και παραδοχές, λογικές αρχές, θεωρίες, μοντέλα και συστηματικές σκέψεις. Ευχαριστιούνται με το να αναλύουν και να συνθέτουν. Ανάμεσα στις ερωτήσεις που συνηθίζουν να κάνουν είναι: «Έχει νόημα αυτό;» «Πώς ταιριάζει αυτό με εκείνο;» «Ποιες είναι οι βασικές παραδοχές;». Η προσέγγιση των προβλημάτων έχει μία λογική συνέπεια. Νοιώθουν άβολα όταν είναι υποχρεωμένοι να έρθουν σε επαφή με υποκειμενικές εκτιμήσεις, παράπλευρες σκέψεις και οτιδήποτε ρευστό και ασαφές.

☪ Οι πραγματιστές

Οι πραγματιστές επιδιώκουν να δοκιμάζουν νέες θεωρίες και τεχνικές, για να δουν αν αποδίδουν στην πράξη. Διερευνούν με θετικό πνεύμα νέες προσεγγίσεις και σε πρώτη ευκαιρία πειραματίζονται για να βρουν εφαρμογές. Είναι γεμάτοι καινούργιες ιδέες, τις οποίες θέλουν να δοκιμάσουν. Αρέσκονται στο να προωθούν τα πράγματα και δουλεύουν με ταχύτητα και χωρίς θόρυβο τις ιδέες που τους ελκύουν. Είναι προσγειωμένοι άνθρωποι, που παίρνουν πρακτικές αποφάσεις και καταπιάνονται με την επίλυση προβλημάτων. Η φιλοσοφία τους είναι : «υπάρχει πάντα ένας καλύτερος τρόπος» και «αν αποδίδει είναι καλό».

ΔΥΣΚΟΛΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ

Κατά τη διάρκεια μίας παρουσίασης, ή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, γενικότερα, ενδέχεται να προκύψουν απρόβλεπτες καταστάσεις, τις οποίες προκαλούν κάποιοι από τους εκπαιδευόμενους.





Ο εκπαιδευτής καλείται να χειριστεί αυτές τις καταστάσεις, έχοντας υπόψη του ότι κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και επομένως, δεν υπάρχει ένας σωστός τρόπος αντιμετώπισης. Κάθε εκπαιδευόμενος απαιτεί διαφορετικό χειρισμό, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει.

Οι δύσκολοι εκπαιδευόμενοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες ομάδες ατόμων:

Δυσαρεστημένοι εκπαιδευόμενοι

Δυσaréσκεια εκφράζει ένας εκπαιδευόμενος, όταν πιστεύει ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες του. Αυτό, μπορεί να οφείλεται σε μια πληθώρα αιτιών, όπως είναι η λανθασμένη αντίληψη του εκπαιδευόμενου για τη φύση του προγράμματος, η αναποτελεσματική του επικοινωνία με τον εκπαιδευτή, η πραγματικά κακή ποιότητα του προγράμματος ή το επίπεδο του εκπαιδευτή και τυχόν προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες από παρόμοια προγράμματα.

Σε περίπτωση που οι εκπαιδευόμενοι δείξουν δυσaréσκεια, ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι έτοιμος να την αντιμετωπίσει με το να:

-  Ακούσει πολύ προσεκτικά τα παράπονα των εκπαιδευόμενων.
-  Διατηρήσει θετική στάση και να δείξει κατανόηση.
-  Να κάνει ανοιχτές ερωτήσεις για να πάρει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες και έπειτα να εξηγήσει με λεπτομέρεια, πως πραγματικά έχει η κατάσταση και έτσι να διευκρινίσει πιθανή παρεξήγηση.
-  Αναφέρει τις ενέργειες στις οποίες θα προβεί για να επανορθώσει αν η δυσaréσκεια πηγάζει από δικό του σφάλμα.

Δύσπιστοι εκπαιδευόμενοι

Δυσπιστία στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα δείχνουν οι εκπαιδευόμενοι, όταν αμφισβητούν την αποτελεσματικότητα μιας ή περισσότερων μεθόδων του ή και το βαθμό στον οποίο μπορεί ο εκπαιδευτής να καλύψει τις ανάγκες τους. Η δυσπιστία συνήθως προέρχεται, από την ελλιπή πληροφόρηση που έχουν οι εκπαιδευόμενοι σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα, από φήμες που ενδέχεται να έχουν κυκλοφορήσει, από προδιάθεση για αμφισβήτηση και όπως και στην περίπτωση της δυσaréσκειας, από προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες.

Αντιμετωπίζοντας τους δύσπιστους εκπαιδευόμενους ο εκπαιδευτής πρέπει να:

- 137 Ακούσει προσεκτικά την άποψή τους.
- 138 Δώσει αποδείξεις για να υποστηρίξει τη δική του άποψη, παρέχοντας λεπτομερή ενημέρωση για όλα τα θέματα που έχουν θιγεί.
- 139 Χρησιμοποιήσει λογικά και συγκεκριμένα επιχειρήματα.
- 140 Είναι ιδιαίτερα υπομονετικός για να μην επιφέρει το αντίθετο αποτέλεσμα.

Εξαγριωμένοι εκπαιδευόμενοι

Εξαγριωμένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι που έχουν επιθετικό τόνο, κάνουν χρήση απειλών και συνολικά επιδεικνύουν μεγάλο βαθμό ενόχλησης. Η συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων ενδέχεται να οφείλεται σε προσωπικούς τους λόγους, στον χαρακτήρα τους και στην κακής ποιότητας εκπαίδευση που έχουν δεχθεί κατ' επανάληψη στο παρελθόν.




Ο εκπαιδευτής πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο χειρισμό των εξαγριωμένων εκπαιδευόμενων, λαμβάνοντας υπόψη τη συναισθηματική τους φόρτιση. Πιο συγκεκριμένα να:

- 141 Παραμείνει ψύχραιμος και αντικειμενικός, ακόμα και αν ο εκπαιδευόμενος υψώσει αισθητά τον τόνο της φωνής του ή γίνει προσβλητικός.
- 142 Δώσει την ευκαιρία στον συνομιλητή του να εκφράσει τα συναισθήματά του χωρίς να παρέμβει.
- 143 Κάνει ερωτήσεις για να αντιληφθεί τα πραγματικά αίτια της κατάστασης.
- 144 Μειώσει τις εξωτερικές παρεμβολές, οδηγώντας τον εκπαιδευόμενο σε κάποιο απομονωμένο χώρο, αν αυτό είναι δυνατό.
- 145 Αποφύγει να πει τι δεν μπορεί να κάνει, αλλά το τι μπορεί να κάνει.
- 146 Διαπραγματευτεί μία λύση αφού ακούσει τις προτάσεις του ίδιου του εκπαιδευόμενου.

Απαιτητικοί εκπαιδευόμενοι

Οι απαιτητικοί εκπαιδευόμενοι επιθυμούν να διατηρούν τον έλεγχο της επικοινωνίας και να έχουν τον τελευταίο λόγο στην επαφή τους με τον εκπαιδευτή. Αρκετά συχνά αυτοί οι άνθρωποι είναι ανασφαλείς. Τις περισσότερες φορές οι εκπαιδευόμενοι είναι απαιτητικοί, είτε λόγω χαρακτήρα είτε λόγω προηγούμενων εμπειριών.





Με τους απαιτητικούς εκπαιδευόμενους, ο εκπαιδευτής χρειάζεται να:

-  Παραμείνει στην επαγγελματική προσέγγιση που έχει υιοθετήσει, διατηρώντας την αυτοκυριαρχία του και δείχνοντας αυτοπεποίθηση.
-  Δείξει προσοχή και σεβασμό, ικανοποιώντας τις ανάγκες και όχι τις επιθυμίες τους.
-  Επικεντρωθεί στο τι πραγματικά μπορεί να κάνει.

Αγενείς εκπαιδευόμενοι

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι εκπαιδευόμενοι που εκφράζουν το πρόβλημα ή την επιθυμία τους θίγοντας την αξιοπρέπεια του συνομιλητή τους. Όπως και στην περίπτωση των απαιτητικών εκπαιδευόμενων, έτσι κι εδώ, η στάση αυτή φανερώνει ανασφάλεια.





Για να χειριστεί αποτελεσματικά τους αγενείς εκπαιδευόμενους, ο εκπαιδευτής οφείλει να:

-  Παραμείνει ψύχραιμος και να εξετάσει με αντικειμενικότητα την κατάσταση.
-  Μην επηρεαστεί από τον τόνο ή το ύφος τους με αποτέλεσμα να το υιοθετήσει προσπαθώντας να τους δείξει ποιος έχει τον έλεγχο.
-  Διατηρήσει φιλική προσέγγιση.
-  Συνεχίσει να απαντάει με επαγγελματικό τρόπο.

Πολύ ομιλητικοί εκπαιδευόμενοι

Μερικοί άνθρωποι αρέσκονται σε μεγάλες συζητήσεις, πολλές φορές πέρα από το βασικό θέμα της συνομιλίας. Συνήθως, αναφέρονται σε προσωπικά τους θέματα, δικές τους εμπειρίες ή επιτεύγματα ή σε οτιδήποτε άλλο τους κινήσει το ενδιαφέρον εκείνη τη δεδομένη στιγμή.

Με τους πολύ ομιλητικούς εκπαιδευόμενους, ο εκπαιδευτής πρέπει να:

-  Παραμένει επικεντρωμένος στο ζητούμενο.
-  Κάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου ή αν δεν μπορεί να το αποφύγει, να χρησιμοποιήσει ερωτήσεις ανοικτού τύπου με περιοριστικό όμως χαρακτήρα και μόλις του δοθεί η ευκαιρία να επιστρέψει στις κλειστές.
-  Διατηρήσει φιλική μεν, αλλά επαγγελματική προσέγγιση.
-  Μην παρασυρθεί και τους αφιερώσει περισσότερο χρόνο από όσο χρειάζεται, γιατί κινδυνεύει να παραμελήσει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.



ΤΡΟΠΟΙ & ΜΕΣΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η παρουσίαση του εκπαιδευτικού υλικού μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικές μέθοδοι, βασίζονται στην ομιλία του εκπαιδευτή ή κάποιου άλλου προσώπου που έχει εμπειρία σχετικά με το θέμα.

Ανεξάρτητα λοιπόν από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την παρουσίαση του εκπαιδευτικού υλικού, οι παρουσιάσεις αυτές καθαυτές πρέπει να κεντρίζουν το ενδιαφέρον και να προκαλούν τη συνεχή ακρόαση. Τα στατιστικά στοιχεία αποδεικνύουν πόσο μικρό ποσοστό από το χρόνο της παρουσίασης είναι χρήσιμο για το ακροατήριο. Σε ένα λεπτό ακρόασης του εκπαιδευόμενου ο πραγματικός χρόνος που ακούει την ομιλία είναι κατά μέσο όρο 8 δευτερόλεπτα. Η παρουσίαση λοιπόν πρέπει να κρατά αμείωτο το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων για να μπορέσει να πετύχει το σκοπό της.

Οι παράγοντες που σε γενικές γραμμές καθορίζουν την επιτυχία μιας παρουσίασης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τον εισηγητή και εξαρτώνται κατά πολύ από την εμπειρία του. Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιοι απλοί κανόνες που συνθέτουν τα συστατικά μιας καλής παρουσίασης :

Αυτοκυριαρχία και αυτοπεποίθηση

Είναι σημαντικό για τον εκπαιδευτή να μπορεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του και την εμπιστοσύνη στον εαυτό του και τις ικανότητές του. Οι απλές τεχνικές χαλάρωσης, όπως οι βαθιές εισπνοές, καθώς και η εκλογίκευση (οι θετικές σκέψεις) βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Λίγο άγχος όμως είναι πάντα δικαιολογημένο και χρήσιμο γιατί δεν του επιτρέπει να χαλαρώσει περισσότερο από όου χρειάζεται.

Για να ξεπεραστεί πιο εύκολα η αγωνία της αρχής, καλό θα ήταν για τον ομιλητή να συμβουλευτεί τις σημειώσεις του σε αραιά χρονικά διαστήματα χωρίς ωστόσο να φτάσει στο σημείο να κάνει ανάγνωση των σημειώσεων. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να αποφύγει το κόμπιασμα και την κουραστική, για τους ακροατές, επανάληψη ορισμένων συνηθισμένων λέξεων.

Τέλος, είναι σημαντικό να μη δίνει υπερβολική σημασία στα λάθη που γίνονται στην αρχή. Αν δεν υπάρχει η δυνατότητα να διορθωθεί το λάθος, είναι προτιμότερο να σταματήσει να το σκέφτεται και να προχωρήσει πιο αργά και με ηρεμία στην παρουσίαση.

Εισαγωγή

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο 'σπάσιμο του πάγου', στην προσπάθεια δηλαδή του εκπαιδευτή να κάνει τους ακροατές του να χαλαρώσουν και να δείξουν ενδιαφέρον για την παρουσίαση. Συνηθισμένοι τρόποι είναι η χρήση κάποιου σχετικού αστέιου και οι πρωτότυπες ενέργειες.

Ομιλία και έκφραση

Ένας πετυχημένος ομιλητής δίνει ζωή στα γεγονότα που περιγράφει και κάνει το ακροατήριο του να νιώθει πως συμμετέχει σε αυτά. Πρέπει επομένως να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα παρακάτω:

* Παραστατικότητα των λέξεων

Ο ενεστώτας και η ενεργητική φωνή φέρνουν τα γεγονότα στο παρόν και τα κάνουν πιο άμεσα και ζωντανά. Ενδεικνύεται επίσης η χρήση ρημάτων που εκφράζουν δράση, επιθέτων, συμβολισμών, μεταφορών, παραλληλισμών, αντιθέσεων, ρητορικών ερωτήσεων, γνωμικών, ρητών και αποφθεγμάτων.

* Πολλαπλά νοήματα λέξεων

Οι λέξεις που επιλέγονται πρέπει να εκφράζουν το πραγματικό τους νόημα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Οι απλές προτάσεις, οι επεξηγήσεις και τα συνώνυμα βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση των λέξεων.

* Καταλληλότητα των λέξεων

Το λεξιλόγιο του εκπαιδευτή πρέπει να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ακροατηρίου (ηλικιωμένο, νεανικό, μορφωμένο κλπ.). Η σωστή χρήση των γραμματικών κανόνων και του συντακτικού είναι επίσης σημαντική. Καλό είναι να αποφεύγονται η ορολογία (εκτός και αν η παρουσίαση απευθύνεται σε ειδικούς), τα υποκοριστικά, οι χυδαίες εκφράσεις, οι λέξεις που φανερώνουν υπερβολή, οι δυσφημιστικές ή υποτιμητικές και οι δυσνόητες λέξεις, οι ξένες λέξεις.

* Πλεονασμοί

Συχνά σε μία παρουσίαση αρκετά από όσα λέγονται δεν προσθέτουν κάτι ουσιαστικό στις βασικές ιδέες αλλά συντελούν στο να γίνει πιο κατανοητό το μήνυμα που θέλει να περάσει ο εκπαιδευτής στους εκπαιδευόμενους. Είναι σημαντικό, όμως, να μπορεί να ελέγχει τους πλεονασμούς.



Έλεγχος της φωνής και του σώματος

Ο εκπαιδευτής επιβάλλεται να έχει τον έλεγχο της φωνής του, των κινήσεων και στάσεων του σώματός του. Αυτό σημαίνει ότι συνειδητοποιεί τότε πρέπει να αλλάξει τον τόνο του για να δώσει έμφαση στα λεγόμενά του, ότι διατηρεί μία σταθερή ροή (ταχύτητα) στο λόγο του και ότι η ένταση της φωνής του είναι η κατάλληλη για να ακούγεται στο ακροατήριό του.

Είναι γενικά σωστότερο για έναν ομιλητή να στέκεται παρά να κάθεται, για να φαίνεται καλύτερα στο ακροατήριό, με την προϋπόθεση όμως ότι θα είναι κοντά στις σημειώσεις του για να τις έχει στη διάθεσή του σε περίπτωση που τις χρειαστεί. Πρέπει επίσης να επιλέξει τη στάση που τον κάνει να νιώθει πιο φυσικά και άνετα αποφεύγοντας τις ξαφνικές ή επαναλαμβανόμενες κινήσεις καθώς και τις υπερβολικές χειρονομίες. Το χαμόγελο, τέλος, συντελεί στη δημιουργία μιας φιλικής και ευχάριστης ατμόσφαιρας.



Οπτική επαφή

Η αληθινή επαφή με το βλέμμα δείχνει ότι ο ομιλητής απευθύνεται στο ακροατήριό του και όχι σε μία άμορφη μάζα ενώ η έλλειψή της δημιουργεί δυσπιστία. Σημασία δεν έχει ο χρόνος που θα αφιερωθεί για να κοιτάξει κάθε άτομο αλλά η ειλικρίνεια και το ενδιαφέρον που φανερώνει το βλέμμα του.

Ένας λόγος που κάνει τους ομιλητές να αποφεύγουν την οπτική επαφή είναι ο φόβος της αποδοκιμασίας. Αποκτώντας όμως τη συνήθεια να κοιτούν το ακροατήριό αισθάνονται πιο άνετα, επικοινωνούν αποτελεσματικότερα και δημιουργούν ένα είδος δεσμού μαζί του.

Για να πετύχει καλή επαφή με τους ακροατές του, ο εκπαιδευτής χρειάζεται να εξασκηθεί αρκετά. Πρέπει να τους κοιτάει σα σύνολο, σταματώντας στον κάθε ένα και όχι να στρέφει την προσοχή του αποκλειστικά και μόνο σε συγκεκριμένα άτομα που εκδηλώνουν πιο έντονα το ενδιαφέρον τους ή φαίνονται πιο συμπαθητικά.

Χρήση οπτικοακουστικών μέσων

Έχει αποδειχθεί ότι ο ανθρώπινος οργανισμός συγκρατεί 25% από ότι μόνο ακούει, 45% από ότι μόνο βλέπει, αλλά 65% από ότι ακούει και βλέπει ταυτόχρονα. Τα οπτικοακουστικά βοηθήματα επομένως παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο γιατί λειτουργούν ως οχήματα που μας βοηθούν να φτάσουμε στον προορισμό μας χωρίς να χάσουμε τους επιβάτες μας.

Τα πιο συνηθισμένα μέσα είναι οι διαφάνειες, τα διαγράμματα, οι κασέτες ήχου και εικόνας, τα slides, οι πίνακες και τα μοντέλα και δείγματα.

┆ Διαφάνειες

Οι διαφάνειες προσφέρουν το πλεονέκτημα της δύναμης του χρώματος και δίνουν τη δυνατότητα στον εκπαιδευτή να χτίζει σταδιακά την παρουσίασή του. Ακόμα είναι ένα μέσο το οποίο μπορούν εύκολα να χρησιμοποιήσουν και οι εκπαιδευόμενοι για να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα των εργασιών τους στην ολομέλεια.

Για να εξασφαλίσει τη μέγιστη αποτελεσματικότητά τους, ο εκπαιδευτής οφείλει να προσέξει τα παρακάτω:

- ✦ Οι διαφάνειες να είναι καθαρές και χωρίς μούτζούρες γιατί διαφορετικά καταστρέφονται και επηρεάζεται το αισθητικό αποτέλεσμα.
- ✦ Οι διαφάνειες να μην έχουν πάνω από 8-10 γραμμές η καθεμία για να είναι ευανάγνωστες.
- ✦ Ένα πλαίσιο 1-2 εκατοστών γύρω από το καταγεγραμμένο υλικό, βοηθά στην καλή προβολή.
- ✦ Η μηχανή προβολής πρέπει να έχει στηθεί και δοκιμαστεί από πριν για να μην παρουσιαστούν προβλήματα απόστασης, ύψους, κλπ. Καλό είναι να υπάρχει πάντα ένας επιπλέον λαμπτήρας προβολής.

- Οι διαφάνειες είναι βοηθητικές και υποστηρικτικές στη μνήμη των εκπαιδευόμενων και όχι του εκπαιδευτή ο οποίος πρέπει να γνωρίζει το υλικό του και όταν το παρουσιάζει να κοιτά το ακροατήριό του για να μπορεί να διαγνώσει τις ανάγκες και τις απορίες του.
- Αν η διαφάνεια περιέχει μία σειρά από θέματα που ο εκπαιδευτής θέλει να θίξει, καλό είναι να τα έχει σκεπασμένα με ένα φύλλο χαρτί και να τα ξεσκεπάζει ένα ένα καθώς προχωράει με την παρουσίασή του.

Διαγράμματα

Βοηθούν τον εκπαιδευτή να επισημάνει τα βασικά σημεία της ομιλίας του αλλά δεν του επιτρέπουν να παρουσιάσει λεπτομερείς πληροφορίες λόγω της δυσκολίας τους να αποδοθούν γραφικά.

Τα διαγράμματα μπορούν να σχεδιαστούν κατά την παρουσίαση αλλά είναι προτιμότερο να έχουν ετοιμαστεί πιο πριν για να αποφευχθούν πιθανά λάθη τη στιγμή της παρουσίασης. Όπως και οι διαφάνειες, πρέπει να είναι απλά και καθαρά.

Κασέτες ήχου και εικόνας – Slides

Οι κασέτες και τα slides έχουν τα ίδια πλεονεκτήματα. Επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους όχι μόνο να ακούνε απλά για το γνωστικό αντικείμενο αλλά να το βλέπουν και να αντιλαμβάνονται την κίνησή του. Συγκεντρώνουν έτσι εύκολα την προσοχή και προσφέρουν την ευκαιρία στον εκπαιδευτή να ταξιδέψει το ακροατήριό του σε άλλα μέρη δημιουργώντας μία πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στο αντικείμενο του.

Όταν χρησιμοποιούνται σε ομάδες εργασίας δίνουν τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν το ρυθμό της μάθησης, δηλαδή τους επιτρέπουν να γυρίσουν πίσω να ξανακούσουν, να ξαναδοούν και να διασταυρώσουν.

Ένα μειονέκτημα των μέσων αυτών είναι ότι η συνδυαστική χρήση εικόνας και ήχου μπορεί να προκαλέσει πολύ έντονα και το συναίσθημα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να εμπλέκονται οι εκπαιδευόμενοι και να αισθάνονται ταύτιση. Ο εκπαιδευτής πρέπει να το γνωρίζει αυτό και να μεριμνά ώστε η ποσότητα συγκινησιακής φόρτισης που θα δημιουργήσει να μην εμποδίζει την κριτική αντιμετώπιση των δεδομένων.

Επιπλέον, όταν ο εκπαιδευτής χρησιμοποιεί τέτοια μέσα πρέπει να έχει:

- ✦ Επιλέξει με πολύ προσοχή τις κασέτες ή τα slides για να είναι σχετικά με το θέμα του και να συντελούν στην επίτευξη του εκπαιδευτικού του στόχου και όχι στη δημιουργία ενός ευχάριστου διαλείμματος.
- ✦ Ενημερώσει πριν την προβολή τους το ακροατήριό του για μία σειρά από θέματα που πρέπει να προσέξουν, για να μπορούν να συζητηθούν μετά το τέλος της προβολής.
- ✦ Ελέγξει τη χρήση όλων των σχετικών απαραίτητων μηχανημάτων για τα μέσα αυτά.
- ✦ Φροντίσει τη διάταξη του δωματίου για να ακούν και να βλέπουν όλοι.

Κατά τη διάρκεια της προβολής πρέπει επίσης να απευθύνεται στο ακροατήριο και όχι στο μηχάνημα προβολής ή στην εικόνα και στο τέλος να κλείσει τα μηχανήματα.

☐ Πίνακας (flipchart)

Η χρήση του πίνακα ενδείκνυται τόσο στη διάρκεια ομιλίας όπου ο εκπαιδευτής έχει καταγράψει τα κύρια σημεία από πριν και τον χρησιμοποιεί σαν σημείο αναφοράς, ή για σύνοψη όπου καταγράφει εκείνη τη στιγμή τα κυριότερα σημεία από τη συζήτηση που γίνεται με την ομάδα. Είναι ιδανικό μέσο για καταγισμό ιδεών ειδικά σε ομάδες που δεν υπερβαίνουν τα είκοσι άτομα.

Πρόκειται για μέσο που ακόμα και αν δεν έχει προγραμματιστεί είναι καλό να υπάρχει. Βοηθάει τον εκπαιδευτή να κινείται με ευελιξία στο θέμα γιατί δε χρειάζεται ιδιαίτερη προετοιμασία και του παρέχει τη δυνατότητα να εντάσσει τις απόψεις των εκπαιδευόμενων ανά πάσα στιγμή.

Όπως και με τα άλλα μέσα, είναι σημαντικό ο εκπαιδευτής να μην προσκολληθεί στον πίνακα αλλά να διατηρεί οπτική επαφή διαρκώς με τους εκπαιδευόμενους καθώς επίσης και να:

- ✦ Έχει τοποθετήσει τον πίνακα σε ύψος και κλίση που εξυπηρετεί.
- ✦ Γράφει όσο το δυνατόν πιο ευθύγραμμο.
- ✦ Χρησιμοποιεί τους μαρκαδόρους κατά τον ίδιο τρόπο σε όλες τις κόλλες (π.χ. μπλε για να γράφει και κόκκινο για να υπογραμμίζει).
- ✦ Περιορίζει τα αναγραφόμενα στον πίνακα μόνο στα βασικά σημεία.

Μοντέλα και δείγματα

Τα μοντέλα δημιουργούνται από οποιαδήποτε υλικά, το κυριότερο συστατικό είναι η φαντασία και η υπομονή. Μπορούν να αφορούν ιδέες και αντικείμενα, έχουν μεγαλύτερη επίδραση στον εκπαιδευόμενο όταν είναι τρισδιάστατα και ευνοούν τη χρήση και άλλων αισθήσεων όπως είναι η αφή.

Η δημιουργία μοντέλων και δειγμάτων απαιτεί χρόνο και καθώς οι περισσότεροι εκπαιδευτές δεν είναι ειδικοί το αποτέλεσμα συνήθως παρουσιάζει ατέλειες. Παρόλα αυτά αποτελούν έναν πρωτότυπο τρόπο παρουσίασης.

Διαχείριση ερωτήσεων

Ο πιο πρακτικός τρόπος για να εξακριβώσει ένας ομιλητής αν το ακροατήριο του προσέχει και καταλαβαίνει όσα λέγονται είναι να ενθαρρύνει τη χρήση ερωτήσεων. Οφείλει επομένως να είναι προετοιμασμένος κατάλληλα για να τις απαντήσει όταν του τεθούν.

Ένας τρόπος είναι να γράφει όλες τις πιθανές ερωτήσεις που μπορεί να δεχθεί και να σημειώσει τις απαντήσεις τους. Για να διευκολύνει τη δημιουργία ερωτήσεων, μπορεί να μοιράσει στους εκπαιδευόμενους μερικές κόλλες χαρτί πριν την παρουσίαση ώστε να σημειώνουν τις απορίες τους ανά πάσα στιγμή.

Οι ερωτήσεις γίνονται είτε κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, είτε στο τέλος της, ανάλογα με την επιθυμία του εκπαιδευτή, αρκεί να ενημερώσει το ακροατήριο του εκ των προτέρων. Σε κάθε περίπτωση, ο εκπαιδευτής πρέπει να:

- + ακούσει προσεκτικά την ερώτηση χωρίς να τη διακόψει και να προσπαθήσει να καταλάβει το νόημα της,
- + επαναλάβει για να ακουστεί καθαρά στο ακροατήριο και να βεβαιωθεί ότι την έχει καταλάβει σωστά και ο ίδιος,
- + χωρίσει μία ερώτηση που αποτελείται από πολλά υποερωτήματα. Τέτοιες ερωτήσεις είναι δύσκολο να απαντηθούν χωρίς να μπερδευτούν οι ακροατές,
- + δώσει αντικειμενικές και τεκμηριωμένες απαντήσεις,

- ✦ διατηρήσει την ψυχραιμία του ακόμα και αν μία ερώτηση είναι επιθετική, θεμελιώνοντας την άποψή του και αποφεύγοντας τις λογομαχίες,
- ✦ βοηθήσει τον ακροατή που δυσκολεύεται να αποδώσει σωστά την ερώτησή του,
- ✦ παραμείνει ευέλικτος, αντιμετωπίζοντας τις διακοπές ανάλογα με τη σπουδαιότητα της ερώτησης και το βαθμό ανοχής των υπόλοιπων συμμετεχόντων,
- ✦ το παραδεχτεί όταν δε γνωρίζει την απάντηση. Μπορεί να παραπέμψει το άτομο που υπέβαλε την ερώτηση εκεί που πιθανόν να βρει την απάντηση ή να δεσμευτεί να του απαντήσει κάποια άλλη στιγμή.

Επίλογος

Ο τρόπος με τον οποίο «κλείνει» μία παρουσίαση είναι εξίσου, αν όχι ακόμα πιο σημαντικός, με τον τρόπο που αρχίζει. Κι αυτό γιατί ο επίλογος που θα επιλέξει ο εκπαιδευτής αφήνει στους εκπαιδευόμενους την τελική εντύπωση.

Πρέπει, επομένως, να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην παρουσίαση και στο χρόνο που θα αφιερωθεί για τον επίλογο, ο οποίος μπορεί να πάρει τις ακόλουθες μορφές :

- * Περίληψη των κύριων σημείων της ομιλίας για να τα απομνημονεύσουν με μεγαλύτερη ευκολία οι εκπαιδευόμενοι.
- * Χρήση ιστορίας, παραδείγματος ή ρητού που να περιλαμβάνει με έμμεσο τρόπο τα κύρια σημεία και την κεντρική ιδέα της ομιλίας.
- * Προτροπή για δράση, όπου ο εκπαιδευτής ζητάει από τους εκπαιδευόμενους να κάνουν κάτι εξηγώντας τους τον τρόπο.
- * Επιστροφή στην αρχή της παρουσίασης, για να τελειώσει η παρουσίαση με παρόμοιο τρόπο.

Όποια μέθοδος και να επιλεγεί, είναι σημαντικό να προσπαθήσει ο εκπαιδευτής ώστε η τελευταία εντύπωση που θα αφήσει να διατηρηθεί στη μνήμη των εκπαιδευόμενων.

ΜΕΣΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

☉ Σεμινάρια

Πρόκειται για ένα μέσο παθητικής μάθησης, σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα, η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές ημέρες, έως αρκετούς μήνες, πάνω σ' ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο, π.χ. ηγεσία, επίβλεψη υφισταμένων, λήψη αποφάσεων, marketing, κ.α., από ειδικούς, έμπειρα ανώτερα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές.

Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, από επαγγελματικούς φορείς, από επιστημονικούς συλλόγους και από κρατικούς φορείς.

Την τελευταία δεκαετία, αυτό το μέσο εκπαίδευσης εφαρμόζεται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις, αφού σημαντικό μέρος του κόστους της διοργάνωσης σεμιναρίων καταβάλλεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Για να είναι αποτελεσματικό το μέσο αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα - σεμινάριο (δηλ. μαθήματα, διάρκεια, αντικείμενο, διδάσκοντες, κ.α.) καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευομένων στελεχών της. Τα έτοιμα πακέτα - σεμινάρια που προσφέρονται στην αγορά εκπαίδευσης, δεν καλύπτουν πάντα τις εξειδικευμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης, αφού στόχος τους είναι να καλύψουν γενικότερες εκπαιδευτικές ανάγκες πολλών επιχειρήσεων.

☉ Πανεπιστημιακά Μαθήματα / Προγράμματα

Το μέσο αυτό εφαρμόζεται ευρέως στην Ευρώπη, στην Αμερική και τελευταία και στη χώρα μας. Συγκεκριμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν, σε μεταπτυχιακό επίπεδο (master), σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων για ανώτατα στελέχη, ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος.

Στην Ελλάδα τέτοια προγράμματα εφαρμόζονται στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς και στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Στο εξωτερικό σχεδόν σε όλα τα Πανεπιστήμια λειτουργούν μεταπτυχιακά τμήματα που απευθύνονται σε στελέχη επιχειρήσεων και στα οποία η συμμετοχή μαθητών (αποφοίτων) είναι πολύ δύσκολη.

Στην πράξη, η ζήτηση από πλευράς επιχειρήσεων αλλά και από τα ίδια τα στελέχη, για τέτοια μεταπτυχιακά προγράμματα είναι πολύ μεγάλη. Η αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων, από πλευράς επιχείρησης, εξαρτάται από τον αριθμό των εκπαιδευομένων και την καταλληλότητά τους να παρακολουθήσουν (γνώσεις, ενδιαφέρον). Επιπλέον, η σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών, επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης.

☉ Συνέδρια

Πρόκειται για ένα μέσο παθητικής μάθησης, που στοχεύει στην ενημέρωση των στελεχών, για τις εξελίξεις γενικά στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής. Λαμβάνει χώρα σε μεγάλες, ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες εκδηλώσεων, σε ξενοδοχεία ή συνεδριακά κέντρα. Στην πλειοψηφία τους τα συνέδρια είναι ετήσια και διαρκούν μερικές ημέρες. Στον περιβάλλοντα χώρο του συνεδρίου λειτουργεί συνήθως έκθεση, σχετική με το αντικείμενο των εργασιών, όπου οι συμμετέχοντες μπορούν να ενημερωθούν.

☉ Ημερίδες - Εσπερίδες

Πρόκειται επίσης, για μέσα παθητικής μάθησης που στοχεύουν στη ενημέρωση των στελεχών, γύρω από τις εξελίξεις στην διοικητική επιστήμη. Η διάρκειά τους είναι μικρή και δεν ξεπερνά τις οχτώ ώρες. Οι ημερίδες πραγματοποιούνται τις πρωινές ώρες μέχρι το μεσημέρι, ενώ οι εσπερίδες πραγματοποιούνται τις απογευματινές ώρες προκειμένου να έχουν την ευκαιρία οι εργαζόμενοι να τις παρακολουθήσουν μετά το τέλος της εργασίας τους. Τα μέσα αυτά μάθησης, προσφέρουν στους εκπαιδευόμενους ενημέρωση σχετικά με το εργασιακό τους αντικείμενο. Μπορεί όμως να εντάσσονται και σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που παράλληλα με την εκπαίδευση προωθεί και την ενημέρωση.

ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Από την ως τώρα ανάλυση είναι σαφές ότι η βιομηχανική εκπαίδευση, είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης. Η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν γίνεται συνειδητά, αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο ανάπτυξης, τόσο των εργαζομένων, όσο και αυτής της ίδιας της επιχείρησης. Αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, είναι, ο βαθμός στον οποίο συμβάλλει άμεσα η εκπαίδευση για την αποτελεσματικότητα των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της οικονομικής μονάδας.

ΠΗΓΕΣ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στην πράξη μπορούμε να διαπιστώσουμε αρκετές αιτίες, γιατί η βιομηχανική εκπαίδευση δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το ενδιαφέρον ενός τμήματος ή ενός προϊσταμένου τμήματος, θα μπορούσε να είναι η επίτευξη ενός ειδικού στόχου, στέλνοντας έναν ή περισσότερους εργαζόμενους σ' ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αν συμπίπτουν οι στόχοι όλων αυτών τότε δεν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα. Αλλά στην καθημερινή πράξη δεν συμβαίνει πάντα έτσι, γιατί μπορεί μερικοί στόχοι είτε να είναι αδύνατο να επιτευχθούν με ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, είτε να μην έχουν τεθεί αρκετά σαφώς.

Υπάρχουν τέσσερις κύριες κατηγορίες - πηγές από τις οποίες μπορεί να προκύψει αναποτελεσματικότητα. Αυτές είναι :

- * Καταστάσεις, στις οποίες παρέχεται εκπαίδευση, αν και δεν υπάρχει πραγματική ανάγκη.
- * Καταστάσεις στις οποίες το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι πραγματικά λάθος επιλογή για τη λύση του συγκεκριμένου προβλήματος.
- * Καταστάσεις στις οποίες η εκπαίδευση παρέχεται είτε πολύ νωρίς, είτε πολύ αργά.
- * Καταστάσεις στις οποίες υπάρχουν προβλήματα στον τρόπο μεταφοράς του αποτελέσματος της εκπαίδευσης, στον εργασιακό χώρο.

→ Δεν υπάρχει πραγματική ανάγκη :

Η ουσία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι να παρέχει εκπαίδευση, προκειμένου να καλύψει τις άμεσες ανάγκες των εργαζομένων. Το άτομο που έχει την κύρια ευθύνη του προσδιορισμού αναγκών των εργαζομένων είναι ο άμεσος προϊστάμενος, ο οποίος εισηγείται τις διαπιστωθείσες ανάγκες στο τμήμα εκπαίδευσης της επιχείρησης ή στο τμήμα προσωπικού αν πρόκειται για μικρότερη επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά όμως πολλές φορές οι ανάγκες δεν είναι φανερές, με αποτέλεσμα ο προϊστάμενος να μην μπορεί να τις διαπιστώσει και οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης να μη μπορούν να βοηθήσουν.

Οι πιο συνήθεις τρόποι όπου ένας προϊστάμενος αποφασίζει να στείλει υφισταμένους του για εκπαίδευση είναι οι ακόλουθοι :

- * Συχνά, όταν ένας εργαζόμενος εκφράζει την επιθυμία να παρακολουθήσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αυτόματα του επιτρέπεται να το παρακολουθήσει, χωρίς να είναι ξεκάθαρο αν πραγματικά χρειάζεται μια τέτοια εκπαίδευση.
- * Υπάρχει η πιθανότητα κάποιος εργαζόμενος, να υποχρεωθεί να παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα που ενδείκνυται για το τμήμα όπου εργάζεται, παρόλο που αυτός μπορεί να είναι ήδη ικανός στην εργασία του, λόγω προηγούμενης εκπαίδευσης και πείρας.
- * Όταν κάποιος εργαζόμενος ενός τμήματος παρακολουθεί 'ένα ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε και οι υπόλοιποι συνάδελφοί του επιθυμούν να το παρακολουθήσουν και αυτοί, προκειμένου να μην υστερούν σε προσόντα σε πιθανή προαγωγή. Σε αυτή την περίπτωση ο προϊστάμενος δέχεται συνήθως το αίτημα των υπολοίπων, με το σκεπτικό ότι "η εκπαίδευση δεν κάνει ποτέ κακό".
- * Σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος, παρότι δήλωσε συμμετοχή δεν είναι σε θέση να παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε στέλνεται κάποιος άλλος στη θέση του.

Λάθος επιλογή προγράμματος :

Όταν το πρόγραμμα που επιλέχθηκε, αποδεικνύεται ότι δε δίνει λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα, τότε αυτό οφείλεται σε λάθος επιλογή, η οποία θα λειτουργήσει αντίθετα προς την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Η μειωμένη αποτελεσματικότητα του προγράμματος θα επέλθει επίσης, αν κάποιος εκπαιδευόμενος έχει τέτοιες προσδοκίες που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από αυτό.

Μερικά παραδείγματα τέτοιων μηχανισμών, που λειτουργούν στην πράξη, είναι τα ακόλουθα :

- * Ο προϊστάμενος μερικές φορές, εκτιμά λάθος το περιεχόμενο του προγράμματος. Σταματά στον τίτλο του προγράμματος και η ερμηνεία που δίνει σε αυτό αποδεικνύεται τελείως διαφορετική, από αυτή που δίνει το τμήμα εκπαίδευσης. Όσο το τμήμα εκπαίδευσης δεν μπορεί να επιτύχει καλή επικοινωνία με τα γραμμικά στελέχη, τόσο περισσότερο θα δημιουργούνται τέτοιες καταστάσεις, δηλαδή να στέλνονται εργαζόμενοι σε προγράμματα ακατάλληλα για αυτούς.
- * Ένας προϊστάμενος, συχνά, προτείνει κάποιον εργαζόμενο για να παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα, χωρίς να έχει συζητήσει μαζί του, τους λόγους για αυτή τη συμμετοχή. Οι προσδοκίες του εκπαιδευόμενου δεν είναι συνήθως συγκεκριμένες και αυτό οδηγεί σε μειωμένη αποτελεσματικότητα του προγράμματος.
- * Η λάθος επιλογή προγράμματος συχνά προκύπτει από προτεραιότητες που δεν έχουν προσδιοριστεί σαφώς, από την ανώτερη διοίκηση. Έτσι λοιπόν, η κατώτερη διοίκηση δε γνωρίζει ακριβώς σε τι να δώσει προτεραιότητα, και για το τμήμα εκπαίδευσης, όλες οι αιτήσεις για συμμετοχή εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν την ίδια σπουδαιότητα.
- * Μία συνηθισμένη πηγή αναποτελεσματικότητας είναι επίσης, η λανθασμένη ερμηνεία ενός προβλήματος, π.χ. μείωση απόδοσης ή ποιότητας, που τις περισσότερες φορές αποδίδεται σε πρόβλημα εκπαίδευσης.

• ➔ *Πολύ νωρίς ή πολύ αργά*

Η καταλληλότητα χρόνου είναι ένα κριτήριο, πάνω στο οποίο μπορεί και πρέπει να βασίζεται η εκπαίδευση. Συνήθως, αυτοί που δημιουργούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν δίνουν έμφαση στην καταλληλότητα του χρόνου. Η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται τη στιγμή που δημιουργείται πραγματική ανάγκη. Δεν πρέπει να γίνεται ούτε πολύ νωρίς, ώστε να υπάρχει κίνδυνος να μην υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για εκπαίδευση ή οι εργαζόμενοι να μη θέλουν να παρακολουθήσουν ένα πρόγραμμα, αλλά ούτε και πολύ αργά με αποτέλεσμα να έχουν προκύψει ήδη ζημιές, από μειωμένη απόδοση ή μη κατάλληλη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού, κ.α.

➔ *Προβλήματα στην μεταφορά των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο.*

Όταν ολοκληρωθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αυτός που εκπαιδεύτηκε πρέπει να δείξει στην πράξη αυτά που έμαθε. Συνήθως τότε είναι μόνος του, καθώς οι συνάδελφοί του έχουν τις δικές τους εργασίες να κάνουν, μέσα σε λίγο χρόνο και χωρίς να έχουν πλήρη αντίληψη για το τι καινούριο έμαθε ο συνάδελφός τους. Το ίδιο βέβαια ισχύει και για τη διοίκηση της επιχείρησης, η οποία μετέπειτα δεν υποστηρίζει υλικά και ηθικά τον εργαζόμενο που εκπαιδεύτηκε.

Όσον αφορά το τμήμα εκπαίδευσης, πολλές φορές θεωρεί, ότι όταν το πρόγραμμα εκπαίδευσης ολοκληρωθεί, τότε θα έχει ικανοποιηθεί και η ανάγκη για την οποία αυτό υλοποιήθηκε. Η εκπαίδευση όμως είναι αποτελεσματική μόνο αν αλλάζει την εργασιακή συμπεριφορά, κάτι που απαιτεί αρκετή προσπάθεια, εφόσον δεν είναι εύκολο να μεταφερθούν στην πράξη όσα έχουν αποκτηθεί κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί από τα ανώτερα στελέχη, στο χρονικό διάστημα μετά την εκπαίδευση, το οποίο είναι εξαιρετικά σημαντικό, αφού απ' αυτό κρίνεται η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος.

ΠΗΓΕΣ ΜΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τα τμήματα εκπαίδευσης δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τα κόστη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Οι εκπαιδευτές παρακολουθούν οι ίδιοι πολλές φορές εκπαιδευτικά προγράμματα, πράγμα το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση των παραγωγικών τους ωρών.

Η αναποτελεσματικότητα συχνά δημιουργεί την μη αποδοτικότητα. Αν κάποιος παρακολουθήσαν ένα πρόγραμμα χωρίς να τους είναι απαραίτητο και άρα χωρίς υποκίνηση, τότε το όφελος γι' αυτούς είναι μικρό, ιδιαίτερα συγκριτικά με το κόστος.

Η δημιουργία εκτεταμένων προγραμμάτων για περιπτώσεις, όπου οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν εύκολα και γρήγορα.

Η αύξηση του κόστους της εκπαίδευσης, η οποία μπορεί να προέλθει, είτε από απόσυρση αιτήσεων την τελευταία στιγμή για παρακολούθηση προγραμμάτων, είτε από την ανάγκη μεγάλης εξειδίκευσης λόγω των επιταχυνόμενων αλλαγών του περιβάλλοντος. Οι δύο αυτές αιτίες έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση της ομάδας των εκπαιδευόμενων και άρα την αύξηση του κόστους της εκπαίδευσης σε ατομική βάση.



ΠΡΥΝΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα ανάλυσης ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις σήμερα

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : Κοροντζή Αικατερίνη - Κοστόπουλος Αλέξανδρος

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή της. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών, που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Με άλλα λόγια, ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά της.

Παρά το γεγονός ότι γίνεται πολύ συζήτηση για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και επενδύονται τεράστια ποσά για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε εθνικό ή κοινοτικό (Ευρωπαϊκή Ένωση) επίπεδο, εν τούτοις, λίγη προσπάθεια καταβάλλεται για τη συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η αξιολόγηση η οποία συνήθως γίνεται, περιορίζεται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευόμενους, μετά το τέλος του προγράμματος, ή στην άτυπη πληροφόρηση και τα αξιολογικά σχόλια από τους εκπαιδευόμενους και τα στελέχη. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστηματικά διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, για να προσδιορίσουν ποια αποτελέσματα είχε η εκπαίδευση του προσωπικού τους, τόσο στην Αμερική, όσο και στην Ευρώπη.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι ένα βασικό μέρος του εκπαιδευτικού κύκλου. Αποσκοπεί στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης σε σχέση με τον εκπαιδευόμενο σαν άτομο και τον οργανισμό σαν σύνολο.

Πιο συγκεκριμένα, αν η εκπαίδευση δεν αξιολογηθεί:

- Δε συλλέγονται πληροφορίες για τις αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων.
- Δεν αξιολογείται η απόδοση των εκπαιδευόμενων.
- Δεν είναι εφικτή η μέτρηση της μετάδοσης της γνώσης στον εργασιακό χώρο.
- Δεν είναι γνωστή η έκταση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης στον εργοδότη.

Η μη συστηματική αξιολόγηση της εκπαίδευσης, έγκειται σε διάφορες αιτίες όπως :

- Ο μη επακριβής καθορισμός, κατά το στάδιο του προγραμματισμού της εκπαίδευσης, του τι ακριβώς επιδιώκεται από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. (π.χ. απλή παροχή γνώσεων; βελτίωση συμπεριφοράς; διαφοροποίηση συμπεριφοράς; αύξηση αποδοτικότητας στη θέση εργασίας; μεγαλύτερη διοικητική αποτελεσματικότητα; κ.ο.).
- Η επικρατούσα αντίληψη ότι η εκπαίδευση, όποια και να είναι, όπως και να γίνεται, κάνει καλό και άρα δεν χρειάζεται επί μέρους μετρήσεις και αξιολογήσεις.
- Η ανεπάρκεια των σχεδιαστών προγραμμάτων να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα σχέδιο αξιολόγησης.
- Το είδος και η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Η μη ύπαρξη επαρκών μέσων, π.χ. εκπαιδευμένο προσωπικό να διενεργεί τις αξιολογήσεις, γραμματειακή υποστήριξη, κ.α.
- Η άρνηση ή η έλλειψη ενδιαφέροντος, τόσο από τους εκπαιδευτές όσο κι από τους εκπαιδευόμενους να αξιολογηθούν.
- Η έλλειψη ενδιαφέροντος από τη διοίκηση της επιχείρησης, στις περιπτώσεις όπου η εκπαίδευση χρηματοδοτείται από άλλους (Ε.Ε., Ο.Α.Ε.Δ.) ή όταν η εκπαίδευση χρησιμοποιείται ως εργαλείο για το "πέρασμα" μιας πολιτικής.
- Η λανθασμένη άποψη ότι δεν επαρκεί ο χρόνος για αξιολόγηση.

Συνεπώς, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης πρέπει να πραγματοποιείται για τους παρακάτω λόγους.

ι. Επανατροφοδότηση

Η επανατροφοδότηση παρέχει ποιοτικό έλεγχο στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών ενεργειών. Ειδικότερα, η επανατροφοδότηση που δίνεται στους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της διαδικασίας της μάθησης. Παράλληλα, η έγκαιρη επανατροφοδότηση που δίνεται στους εκπαιδευτές σχετικά με την αποτελεσματικότητα ορισμένων μεθόδων και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων, βοηθάει στην ανάπτυξη του τρέχοντος εκπαιδευτικού προγράμματος αλλά και αυτών που θα υλοποιηθούν στο μέλλον.

Η πληροφόρηση η οποία πρέπει να συγκεντρωθεί για την επανατροφοδότηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- ✦ το βαθμό στον οποίο έχουν εκπληρωθεί οι εκπαιδευτικοί στόχοι,
- ✦ μέτρηση των επιπέδων της γνώσης, των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς πριν και μετά το πρόγραμμα,
- ✦ αρκετές λεπτομέρειες σχετικές με το περιεχόμενο, έτσι ώστε να γίνει μία εκτίμηση της αποτελεσματικής κάλυψης του κάθε θέματος κατά τη διάρκεια της μάθησης,
- ✦ απόδειξη της μεταφοράς της μάθησης στον εργασιακό χώρο.

Ο κύριος στόχος της επανατροφοδότησης είναι η ανάπτυξη μαθησιακών καταστάσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων που στοχεύουν στη βελτίωση αυτών που ήδη προσφέρονται. Ένας ακόμη στόχος είναι η βελτίωση της επαγγελματικής ικανότητας των εκπαιδευτών με την επισήμανση του τι πήγε καλά και τι όχι. Οι εκθέσεις που βασίζονται στην επανατροφοδότηση αναφέρονται σε συμπεράσματα τα οποία θα πρέπει να λάβει υπόψη του το τμήμα εκπαίδευσης και να ενεργήσει ανάλογα.

ii. Έλεγχος

Ο έλεγχος του αποτελέσματος συνδέει την εκπαίδευση με τους στόχους της επιχείρησης.

iii. Έρευνα

Η αξιολόγηση μέσω έρευνας διεξάγεται κυρίως για να προστεθούν κάποιες γνώσεις καθώς και πρακτική στις εκπαιδευτικές αρχές. Οι έρευνες οι οποίες ασχολούνται με τρόπους εκμάθησης ή με παράγοντες οι οποίοι διευκολύνουν τη μεταφορά της γνώσης, είναι ορισμένα παραδείγματα. Επίσης η αξιολόγηση που γίνεται μέσω έρευνας συμβάλλει στη βελτίωση κάποιων τεχνικών που διατίθενται για άλλους σκοπούς όπως είναι η επανατροφοδότηση ή ο έλεγχος.

Η αξιολόγηση μέσω έρευνας αφορά κυρίως θέματα εγκυρότητας, τα οποία είναι δύο ειδών. Η εσωτερική εγκυρότητα έγκειται στο βαθμό στον οποίο συγκεκριμένα συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν από τα δεδομένα. Τα δεδομένα θα πρέπει να προκύπτουν από μία προσεκτικά ελεγχόμενη κατάσταση με αποτελεσματικό πειραματικό σχεδιασμό. Η εξωτερική εγκυρότητα έγκειται στο κατά πόσο τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την πειραματική κατάσταση είναι εφαρμόσιμα και σε άλλες καταστάσεις. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης μέσω έρευνας είναι ιδιαίτερα δύσκολη αφού σπάνια δίνεται η δυνατότητα της ανάπτυξης ενός καλοσχεδιασμένου έργου με πραγματικές ομάδες ελέγχου.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η ανάπτυξη συστημάτων πραγματοποιείται σε τρία στάδια:

❶ Σχεδιασμός Συστήματος Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης

Οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές που μπορούν να βοηθήσουν τον εκπαιδευτή να σχεδιάσει ένα σύστημα αξιολόγησης της εκπαίδευσης έχουν δοθεί από πολλούς εξειδικευμένους επιστήμονες του χώρου. Ακολουθώντας το μοντέλο του Kirkpatrick, το σύστημα θα πρέπει να μπορεί να μετρήσει τα ακόλουθα επίπεδα:

- **Αντίδραση** : Αφορά στην άμεση αντίδραση του εκπαιδευόμενου στην εκπαίδευση.
- **Μάθηση** : Αφορά στη μάθηση που πραγματοποιήθηκε στα επίπεδα των γενικότερων γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφοράς.
- **Επαγγελματική Συμπεριφορά** : Αφορά στην αναγνώριση αλλαγής στην επαγγελματική συμπεριφορά σαν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και επανεξέταση της αρχικής εκπαιδευτικής ανάγκης.
- **Οργανισμός** : Αφορά στα οφέλη που αποκόμισε ο οργανισμός σαν σύνολο από την εκπαίδευση των εργαζομένων του.

❷ Εφαρμογή Συστήματος Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης

Εφόσον έχουν προσδιοριστεί οι λόγοι για τους οποίους πρέπει η εκπαίδευση να αξιολογείται, καθώς και το τι πρέπει να αξιολογηθεί, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί και το πως και με ποια μέσα θα επιτευχθεί η αξιολόγηση για κάθε διαφορετικό επίπεδο.

Ο τελικός σκοπός που επιδιώκεται με την εκπαίδευση, από πλευράς επιχείρησης, είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητάς της τόσο σε οργανωσιακό, όσο και σε λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητάς της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής.

Γίνεται επομένως αντιληπτό, πως η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προσπαθειών και ενεργειών της επιχείρησης, θα πρέπει να προσδιαιρεί εκείνα τα αποτελέσματα, τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και επιχείρησης, που προέκυψαν εξ' ολοκλήρου από την εκπαίδευση. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης γίνεται, με βάση τους στόχους ή τα κριτήριά της. Χωρίζεται σε τέσσερα επίπεδα (1967, D. Kirkpatrick) : την αντίδραση, τη μάθηση, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα. Η αποτελεσματική αξιολόγηση είναι αυτή που διενεργείται και στα τέσσερα αυτά επίπεδα.

i. Αξιολόγηση της αντίδρασης

Η αντίδραση των εκπαιδευομένων έγκειται στο πόσο ικανοποιημένοι είναι από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα, τους χώρους εκπαίδευσης, κ.α. Είναι ένας δείκτης του πόσο καλά σχεδιάστηκε, οργανώθηκε και υλοποιήθηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Η θετική κρίση των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι το πρόγραμμα τους βοήθησε να μάθουν ή να αποδίδουν καλύτερα στην δουλειά τους, εν τούτοις είναι ένας δείκτης που πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη. Μία θετική αντίδραση στο πρόγραμμα δικαιολογεί την επιλογή και το σχεδιασμό του προγράμματος και διευκολύνει τη διαδικασία της μάθησης. Αντίθετα μια αρνητική κρίση για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, είτε στο σύνολό του, είτε σε επί μέρους θέματα, μπορεί να κάνει τους εκπαιδευόμενους επιφυλακτικούς και να δυσχεράνει τη μάθηση.

Η συλλογή αυτών των αντιδράσεων ή στοιχείων αξιολόγησης γίνεται με ερωτηματολόγια στα οποία απαντούν οι εκπαιδευόμενοι, αμέσως μετά το τέλος της εκπαίδευσης. Οι πιο συνηθισμένες ερωτήσεις που εμφανίζονται σε ένα ερωτηματολόγιο είναι οι εξής :

- Γνωρίζετε τους στόχους του προγράμματος;

- * Η παρακολούθηση του προγράμματος ήταν αποτέλεσμα ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών;
- * Οι στόχοι του προγράμματος επιτεύχθηκαν;
- * Πως σας φάνηκε η οργάνωση του προγράμματος συνολικά;
- * Πως ήταν το περιεχόμενο, οι μέθοδοι, τα οπτικοακουστικά βοηθήματα, το service (καφές, περιβάλλον, κτλ);
- * Τι έχετε να παρατηρήσετε για το στυλ του εκπαιδευτή;
- * Τι σας προσέφερε γενικά η εκπαίδευση;

Για να συμπληρωθεί εύκολα και σωστά ένα ερωτηματολόγιο, πρέπει να μην είναι πολύ μεγάλο και κουραστικό. Η μέθοδος του ερωτηματολογίου και των ερωτήσεων, ενδείκνυται σε κάθε φάση της εκπαίδευσης. Καλό είναι, η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων να πραγματοποιείται, τόσο στην αρχή και κατά τη διάρκεια, όσο και στο τέλος της εκπαίδευσης.

Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν, θα δώσουν ενημέρωση για το πόσο αποδεκτή έγινε η εκπαίδευση και ποια σημεία επιδέχονται αλλαγή ή βελτίωση. Στις περισσότερες όμως περιπτώσεις, τα συμπεράσματα που εξαγονται δεν είναι πλήρως αντικειμενικά, μιας και τα σχόλια των εκπαιδευομένων αμέσως μετά το πέρας της εκπαίδευσης είναι συνήθως θετικά.

ii. Αξιολόγηση της μάθησης

Ως μάθηση νοείται η απόκτηση και κατανόηση αρχών, εννοιών, πληροφοριών και δεξιοτήτων και είναι ο παράγοντας που κύρια πρέπει να αξιολογηθεί. Το να είναι ευχαριστημένοι οι εκπαιδευόμενοι με το γενικότερο πρόγραμμα της εκπαίδευσης, ή με τα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιούνται, ή με το λέγειν και την όλη παρουσία του εισηγητή, δεν σημαίνει και απαραίτητα ότι μαθαίνουν.

Στόχος είναι να ευρεθεί σε ποιο ποσοστό, οι εκπαιδευόμενοι, έφτασαν τον επιδιωκόμενο στόχο και κατά πόσο εκπλήρωσαν τον σκοπό της μάθησης. Έτσι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται πριν, κατά τη διάρκεια, αλλά και κυρίως στο τέλος του προγράμματος εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να πραγματοποιείται :

Με γραπτή έκθεση του κάθε εκπαιδευόμενου για τα συμπεράσματά του από την εκπαίδευση. Τι νομίζει ότι προσκόμισε, σε ποιο επίπεδο βρισκόταν και που πιστεύει ότι βρίσκεται τώρα.

Με απαντήσεις σε ειδικά φύλα ανοικτών ερωτήσεων.

- Με επιλογή της σωστότερης απάντησης μεταξύ πολλαπλών απαντήσεων.
- Με το να πάρει θέση ο εκπαιδευόμενος απαντώντας σε προτάσεις, θέσεις ή ερωτήσεις, με τη μέθοδο σωστού - λάθους, ή συμφωνώ - διαφωνώ.
- Με προφορικές εξετάσεις, οι οποίες είναι δυνατό να έχουν κάποια από τις παραπάνω μορφές.
- Με τεστ απόδοσης για τεχνικές δεξιότητες.
- Με ασκήσεις προσομείωσης.

iii. Αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς

Η απόκτηση γνώσεων λίγη αξία έχει, για την επιχείρηση, αν αυτή δεν εφαρμόζεται στον εργασιακό χώρο, δηλαδή αν δεν αλλάξουν τρόπο εργασίας και συμπεριφορά οι εργαζόμενοι. Στην πράξη συμβαίνει μερικές φορές η αξιολόγηση σε επίπεδο μάθησης να είναι υψηλή, δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι πραγματικά να μαθαίνουν, αλλά αυτή η γνώση να μην μεταφέρεται στη θέση και στο χώρο εργασίας τους.

Η μεταφορά της γνώσης στον χώρο δουλειάς εξαρτάται και από το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον και κλίμα της επιχείρησης, όπου θα εφαρμοσθεί η νέα γνώση, αλλά και από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι η παρατηρούμενη "αποτυχία" ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, στην αλλαγή της συμπεριφοράς, δεν πρέπει να αποδοθεί στο ίδιο το πρόγραμμα, αλλά αντίθετα πρέπει πρώτα να εξετασθούν οι παράγοντες εκείνοι που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή της αποκτηθείσας γνώσης. Παράγοντες που συνήθως δυσκολεύουν τη μεταφορά γνώσης είναι η παλιά τεχνολογία, οι παρωχημένες πρακτικές και συνήθειες προϊσταμένων και συναδέλφων, οι γραφειοκρατικοί περιορισμοί, κ.α.

Η μέτρηση της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων γίνεται συνήθως, στο τέλος της εκπαίδευσης, και μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση της απόδοσης, την οποία την κάνουν τόσο οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευομένων, όσο και οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοί τους. Αξιολογήσεις για την αλλαγή ή όχι της συμπεριφοράς, μπορούν να συγκεντρωθούν και από πελάτες.

iv. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης

Η όλη εκπαιδευτική προσπάθεια που γίνεται στους εργαζόμενους έχει ως τελικό σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα αυτή καθίσταται δυνατή μόνο όταν επιτυγχάνονται συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία έχουν προκαθοριστεί στο στάδιο του προγραμματισμού των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο μονάδας, καταστήματος, διεύθυνσης ή τμήματος.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σε επίπεδο τελικών αποτελεσμάτων περιλαμβάνει τη μέτρηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης, πάνω στην παραγωγικότητα, στα κέρδη, στις αποχωρήσεις εργαζομένων, στο κόστος παραγωγής, κ.α. Για να είναι αντικειμενική και αξιόπιστη αυτή η αξιολόγηση, θα πρέπει να προσδιοριστεί σαφώς η σχέση εκπαίδευσης και βελτίωσης αποτελεσμάτων, μιας και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης επηρεάζουν πολλοί άλλοι παράγοντες, πέραν της εκπαίδευσης.

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

3 Αξιολόγηση του Συστήματος Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης της εκπαίδευσης πρέπει τα αποτελέσματα που δίνει να είναι:

- *Έγκυρα* : Η εγκυρότητα μπορεί να ορισθεί σαν την ικανότητα ενός εργαλείου να δώσει τις μετρήσεις τις οποίες ήταν σχεδιασμένο από την αρχή να δώσει.
- ∴ *Αξιόπιστα* : Αξιοπιστία ονομάζουμε την ικανότητα ενός εργαλείου να δίνει συνεπή αποτελέσματα σε διαφορετικές δοκιμές, αλλά με το ίδιο κοινό.

4 Αποτελέσματα του Συστήματος Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης

Έχοντας εξετάσει την πρακτική άποψη της εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι τα αποτελέσματα πρέπει να ληφθούν υπόψη και όχι απλά να καταχωρηθούν σε κάποιο αρχείο. Το βασικό αποτέλεσμα μιας εκπαίδευσης πρέπει να είναι η αλλαγή όσον αφορά:

- ☛ Τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η εκπαίδευση σαν αποτέλεσμα της αντίδρασης των εκπαιδευόμενων.
- ☛ Το επίπεδο των γνώσεων και της συμπεριφοράς των εκπαιδευόμενων σαν αποτέλεσμα αυτών που αποκόμισαν κατά την εκπαίδευση.
- ☛ Την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν.
- ☛ Την απόδοση του οργανισμού σαν σύνολο, εφόσον το ανθρώπινο δυναμικό είναι άρτια εκπαιδευμένο.

ΣΧΕΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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

Το πρώτο στάδιο αξιολόγησης της εκπαίδευσης, δηλαδή αυτό της αντίδρασης των εκπαιδευομένων, μπορεί να μετρηθεί με σχετική ευκολία. Τόσο κατά τη διάρκεια αλλά και στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο. Από τις απαντήσεις προκύπτει εάν το πρόγραμμα είναι ικανοποιητικό και δεν χρειάζεται τροποποιήσεις ή πρέπει να αλλαχθεί σε κάποια σημεία του και να βελτιωθεί.

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

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές για να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η αλλαγή που μπορεί να έχει σημειωθεί στα τρία αυτά επίπεδα :

- ❶ Η πρώτη είναι να συγκριθούν οι εκπαιδευόμενοι, αφού συμπληρώσουν την εκπαίδευσή τους, με το πώς ήταν πριν την εκπαίδευση και το πώς είναι τώρα. Δηλαδή τι και πόσα γνώριζαν, πώς συμπεριφέρονταν και πόσο απέδιδαν.
- ❷ Η δεύτερη στρατηγική είναι να συγκριθεί το επίπεδο μάθησης, η αλλαγή στη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα της ομάδας που εκπαιδεύτηκε, με τα αντίστοιχα μιας ομάδας με παρόμοια χαρακτηριστικά, η οποία όμως δεν έλαβε τη συγκεκριμένη εκπαίδευση. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνήθως είναι ο ρόλος του καθενός μέσα στην επιχείρηση, η προϋπηρεσία, η παιδία του, το περιβάλλον που δρα και εργάζεται, κ.α.

Τα πιο συνήθη σχέδια αξιολόγησης με βάση αυτές τις στρατηγικές είναι τα ακόλουθα :

▶ **Μια κι έξω τελική αξιολόγηση**

Ανήκει στα απλά σχέδια αξιολόγησης. Εδώ η ομάδα των εκπαιδευομένων αξιολογείται ως προς τα τρία κριτήρια - επίπεδα (Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα), αφού συμπληρώσει την εκπαίδευσή της. Η μη ύπαρξη όμως μετρήσεων πριν από την εκπαίδευση δεν επιτρέπει συγκρίσεις. Δεν μπορούν επίσης να αποδοθούν με βεβαιότητα τα αποτελέσματα της απόδοσης, στην επίδραση της εκπαίδευσης. Όταν όμως επιδιώκεται να προσδιοριστεί αν επετεύχθη κάποιο αποτέλεσμα με την εκπαίδευση, αυτό το σχέδιο αξιολόγησης είναι αρκετό.

† **Αρχική και τελική αξιολόγηση**

Το σχέδιο αυτό δίνει πιο έγκυρα αποτελέσματα απ' ότι το προηγούμενο. Η ομάδα των εκπαιδευομένων αξιολογείται, τόσο πριν από την εκπαίδευση, για να διαπιστωθεί τι ξέρει, πώς συμπεριφέρεται, πόσο αποδίδει, όσο και μετά την εκπαίδευση για να διαπιστωθεί, η όποια αλλαγή ή επίδραση σημειώθηκε και οφείλεται σε αυτήν. Αν εξασφαλισθεί ότι στο μεσοδιάστημα αυτό δεν έχουν μεσολαβήσει άλλοι παράγοντες και αλλαγές, όπως αύξηση μισθών, αλλαγή προϊσταμένου, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, κ.α., που να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση των εκπαιδευομένων, τότε αυτό το σχέδιο αξιολόγησης είναι κατάλληλο για να δώσει πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

▶ **Πολλές αξιολογήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση**

Πρόκειται για βελτιωμένο σχήμα συλλογής πιο αντικειμενικών και έγκυρων μετρήσεων. Είναι ένα σύνθετο σχέδιο αξιολόγησης κατά το οποίο οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούνται σε διάφορα χρονικά σημεία πριν και μετά την εκπαίδευσή τους. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η παρακολούθηση των όποιων αλλαγών στην απόδοσή ή στη συμπεριφορά, εξ' αιτίας της εκπαίδευσης.

Για παράδειγμα μπορεί να διαπιστωθεί ότι ένας εργαζόμενος, ενώ πριν από την εκπαίδευσή του είχε βαθμιαία αλλά αργή βελτίωση στην απόδοσή του, μετά την εκπαίδευση σημειώνει ταχύτερη και αυξημένη πρόοδο βελτίωσης. Οι συνεχείς μετρήσεις βοηθούν επίσης τον αξιολογητή, να διαπιστώσει εάν και κάποιοι άλλοι παράγοντες εκτός της εκπαίδευσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου.

► Πειραματική αξιολόγηση

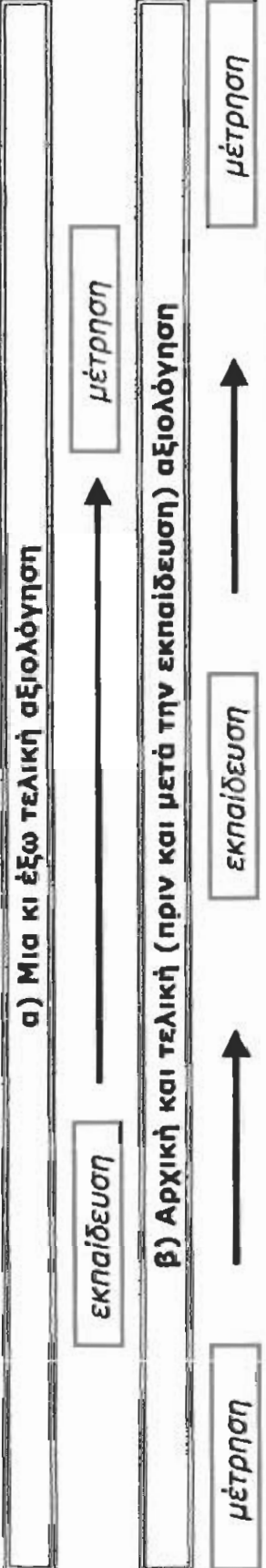
Σύμφωνα με το σχέδιο αυτό αξιολόγησης της εκπαίδευσης, εκτός από την ομάδα των εκπαιδευομένων, αξιολογείται και άλλη μία, με τα ίδια ή παρόμοια χαρακτηριστικά (ρόλοι, προϋπηρεσία, παιδεία, περιβάλλον) η οποία δεν έχει λάβει τη συγκεκριμένη εκπαίδευση. Οι δύο ομάδες αξιολογούνται τουλάχιστο μία φορά πριν και μία φορά μετά τη την εκπαίδευση. Έτσι συγκρίνοντας τις δύο ομάδες μπορεί να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο διαφέρουν και αν αυτές οι διαφορές οφείλονται στην εκπαίδευση.

Το μείον της πειραματικής αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός, ότι είναι αρκετά δύσκολο στην πράξη, να βρεθεί μια δεύτερη ομάδα ή αλλιώς μία ομάδα ελέγχου της οποίας τα χαρακτηριστικά να είναι ίδια με την ομάδα των εκπαιδευομένων. Για την αξιολόγηση των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων, όμως, η πειραματική μέθοδος είναι και εφικτή και δίνει πολύ πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από οποιαδήποτε άλλη.

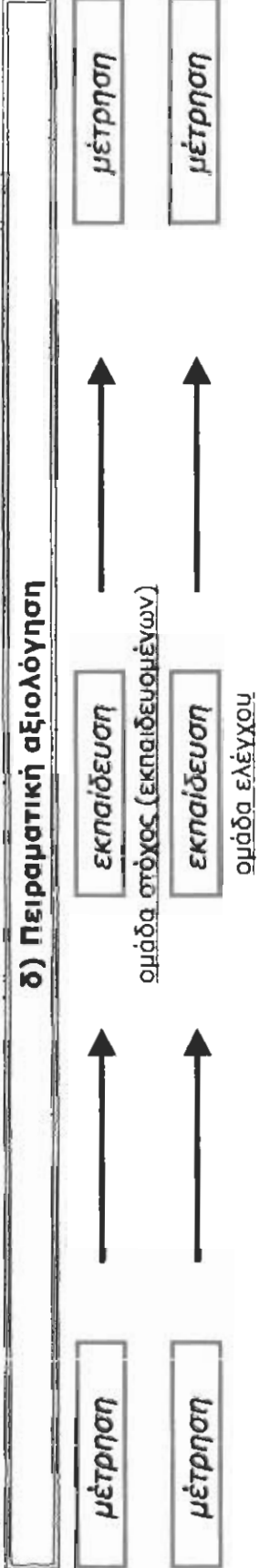
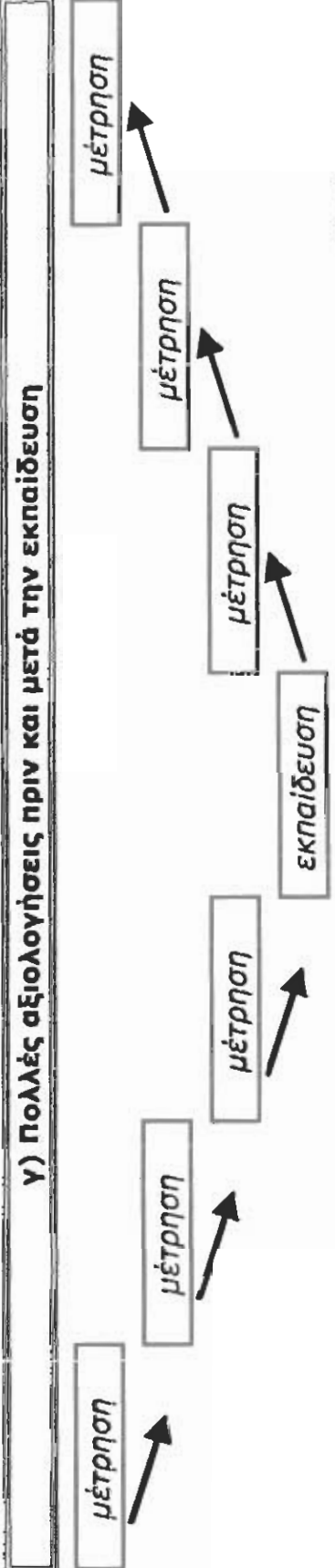


ΣΧΕΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΑΠΛΑ ΣΧΕΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



ΣΥΝΘΕΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



ΕΠΙΠΕΔΑ - ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ	ΜΕΡΤΗΣΕΙΣ
Αποτελέσματα	Είναι η επιχείρηση ή μονάδα ή διεύθυνση ή τμήμα σε καλύτερη θέση λόγω της εκπαίδευσης ?	Ατυχήματα - Ποιότητα - Παραγωγικότητα - Αποχωρήσεις - Ηθικό - Κόστη - Κέρδη
Συμπεριφορά	Είναι διαφορετική η συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων, στη δουλειά μετά την εκπαίδευση ? Χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης ?	Αξιολόγηση απόδοσης από προϊστάμενο, συναδέλφους, πελάτες, υφισταμένους. Κρίσημα περιστατικά. Συνεντεύξεις.
Μάθηση	Σε ποιο βαθμό, οι εκπαιδευθέντες έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες μετά την εκπαίδευση, απ' ότι είχαν πριν ?	Γραπτές δοκιμασίες, Προφορικές δοκιμασίες, Τεστ απόδοσης, Ασκήσεις προσομοίωσης
Αντίδραση	Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εκπαιδευθέντες με αυτό καθ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης ? Με τους εκπαιδευτές ? Τους χώρους και τα μέσα εκπαίδευσης ? Το βρισκουν χρήσιμο ? Τι προτάσεις κάνουν για να βελτιωθεί ? Επιθυμούν επανάληψη παρόμοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ?	Ερωτηματολόγια

ΠΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις σήμερα

ΑΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: Κοροντζή Αικατερίνη - Κοστούλου Αλέξανδρος

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ & ΕΠΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

Ο όρος καθοδήγηση, αναφέρεται σε μία τεχνική με την οποία ο εκπαιδευτής μπορεί να αναπτύξει επαγγελματικά ή τεχνικά τους εκπαιδευόμενους και η οποία είναι περισσότερο διαδικασία παρά γεγονός. Πιο συγκεκριμένα, καθοδήγηση ονομάζεται η βοήθεια που προσφέρεται στον εκπαιδευόμενο για να βελτιωθεί η απόδοσή του, η ηθική συμπαράσταση και υποστήριξη που του δίνεται, προκειμένου να επιτύχει τον εκπαιδευτικό στόχο.

Ο καθένας μπορεί να πάρει το ρόλο του «coach» ή να δεχθεί καθοδήγηση και γι αυτό η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον καθοδηγητή και στον καθοδηγούμενο διαπνέεται από σεβασμό καθώς είναι σχέση ενήλικα - ενήλικα και όχι ενήλικα - παιδιού.

Ο εκπαιδευτής καλείται να διαγνώσει τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων και με την κατευθυντήρια ή υποστηρικτική του συμπεριφορά να τους οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων τους. Έτσι έχουμε :

➔ *Κατευθυντήρια συμπεριφορά*

Κατευθυντήρια είναι η συμπεριφορά του εκπαιδευτή όταν:

- Θέτει μόνος του τους στόχους της ομάδας.
- Δίνει συγκεκριμένες κατευθύνσεις στους εκπαιδευόμενους.
- Θέτει τα όρια μέσα στα οποία μπορεί να κινηθεί ο καθένας καθώς και τις δομές.
- Διδάσκει τεχνικές επίτευξης στόχων.
- Δίνει επαναιτροφοδότηση στους εκπαιδευόμενους σχετικά με την απόδοσή τους.

➔ Υποστηρικτική συμπεριφορά

Ο εκπαιδευτής έχει υποστηρικτική συμπεριφορά όταν:

- ✦ Επιζητά τη γνώμη των εκπαιδευόμενων στη διαμόρφωση της απόφασης όσον αφορά τους στόχους της ομάδας.
- ✦ Επιδιώκει την αμφίδρομη επικοινωνία κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.
- ✦ Ακούει ενεργητικά τις απόψεις, τις ιδέες και τους προβληματισμούς των εκπαιδευόμενων.
- ✦ Υποστηρίζει και επιζητά τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας.
- ✦ Δέχεται και καταλαβαίνει τις διαφορές που μπορεί να προκύψουν.
- ✦ Διοικεί και προσπαθεί να επιλύσει τυχόν συγκρούσεις.
- ✦ Επαινεί τη βοήθεια και γενικότερα κτίζει σχέσεις αλληλοϋποστήριξης.

Οι δύο αυτές προσεγγίσεις στην καθοδήγηση υιοθετούνται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ομάδας των εκπαιδευόμενων. Αν οι εκπαιδευόμενοι είναι νέοι και σχετικά άπειροι ή μαθαίνουν νέες δραστηριότητες, είναι προτιμότερο η συμπεριφορά του εκπαιδευτή να είναι κατευθυντήρια. Σε περίπτωση όμως, που η ομάδα απαρτίζεται από έμπειρους εκπαιδευόμενους και η εκπαίδευση ουσιαστικά αποσκοπεί στο να βελτιώσει την αυτοπεποίθησή τους, τότε συνίσταται η υποστηρικτική συμπεριφορά.

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Η καθοδήγηση είναι μία κυκλική διαδικασία που πραγματοποιείται στα ακόλουθα τρία στάδια:

1. Προετοιμασία
2. Καθοδήγηση
3. Έλεγχος

❶ Προετοιμασία

Σε αυτό το στάδιο, ο εκπαιδευτής εντοπίζει τις ανάγκες των ατόμων προς καθοδήγηση και προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις αντιμετωπίσει. Προετοιμάζει δηλαδή προσεκτικά το πρόγραμμα καθοδήγησης που θα εφαρμόσει, καταγράφοντας αναλυτικά όλες τις φάσεις και τα επιμέρους στοιχεία του.

❷ Καθοδήγηση

Για να λειτουργήσει η καθοδήγηση πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσα σε ατμόσφαιρα συνεργασίας και κατανόησης. Κατά την καθοδήγηση, η ομάδα ενημερώνεται για τον σκοπό της, για το χρονοδιάγραμμα του προγράμματος και για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί.

Γενικότερος σκοπός της καθοδήγησης είναι να συνδυαστούν αποτελεσματικά ο στόχος που έχει θέσει ο εκπαιδευτής με τους στόχους των εκπαιδευόμενων. Πρέπει επομένως να γίνει μία εκτίμηση της κατάστασης βάσει των στόχων και των δύο πλευρών και να παρουσιαστούν όλες οι προτάσεις.

Σε όλα τα βήματα των εκπαιδευόμενων προς την επίτευξη του τελικού συμφωνηθέντος στόχου, είναι παρών ο εκπαιδευτής για να προσφέρει υποστήριξη.

Με το τέλος της καθοδήγησης, καταγράφονται οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί και συμφωνείται ο τρόπος επανατροφοδότησης και παρακολούθησης. Είναι σημαντικό και σε αυτή τη φάση να δείξει ο εκπαιδευτής την ανάλογη εμπιστοσύνη στους εκπαιδευόμενους.

❸ Έλεγχος

Το στάδιο του ελέγχου αναφέρεται στην επανατροφοδότηση και ενίσχυση των ατόμων που έχουν καθοδηγηθεί.

Εδώ, ο εκπαιδευτής ελέγχει το αποτέλεσμα της καθοδήγησης, το κατά πόσο έχει αποφέρει βελτίωση στις ικανότητες των εργαζομένων, δίνει περαιτέρω εναλλακτικές προτάσεις και αποφασίζει για το αν είναι απαραίτητο να συνεχιστεί η καθοδήγηση.

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Η καθοδήγηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία κατάσταση "κερδίζω – κερδίζεις" καθώς παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ✓ Προσφέρει ικανοποίηση στους εκπαιδευόμενους, γιατί νιώθουν πως δέχονται ουσιαστική βοήθεια για να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες τους ή τις δυσκολίες που παρουσιάζονται.
- ✓ Συντελεί στην καλύτερη απόδοση των εκπαιδευόμενων καθώς δέχονται διαρκή ενθάρρυνση.
- ✓ Διευκολύνει την επίτευξη των στόχων.
- ✓ Παρέχει συνεχή εκπαίδευση στους συμμετέχοντες.
- ✓ Δημιουργεί ομαδική ατμόσφαιρα.
- ✓ Γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης.

ΕΠΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

Η επανατροφοδότηση, έχει σκοπό να συνοψίσει τα βασικότερα στοιχεία της συμπεριφοράς του εκπαιδευόμενου, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, να του δώσει χρήσιμη πληροφόρηση για την απόδοσή του και να τον βοηθήσει να αντιμετωπίσει τυχόν αδυναμίες ή προβλήματα.

Έχει αποδειχθεί ότι κατά την επανατροφοδότηση, οι ισορροπίες είναι λεπτές γιατί οι άνθρωποι γίνονται ιδιαίτερα ευαίσθητοι όταν νιώθουν ότι τους ασκείται κριτική. Από τη μία λοιπόν, υπάρχει η ανάγκη αναφοράς στο πρόβλημα, και από την άλλη, η ανάγκη διατήρησης της καλής σχέσης εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Και ενώ πρέπει να κατανοηθεί η σημαντικότητα του προβλήματος, πρέπει επίσης να αποφευχθεί η αποθάρρυνση και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη προς τον εκπαιδευτή.

Επομένως η επανατροφοδότηση επιβάλλεται να έχει θετικό χαρακτήρα. Αποφεύγεται η τήρηση αμυντικής στάσης από τον εκπαιδευόμενο καθώς και οι ενδεχόμενες συγκρούσεις και με τον τρόπο αυτό γίνονται κατανοητά τα προβλήματα και επιδιώκονται λύσεις.

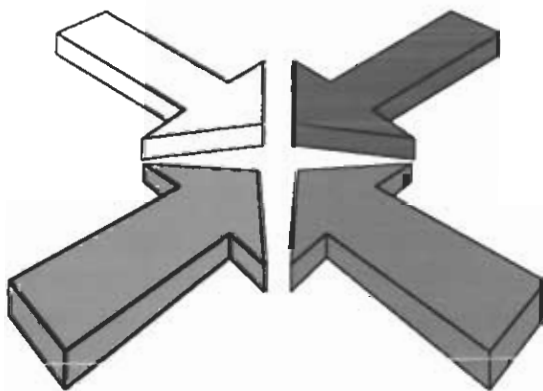
Η θετική επανατροφοδότηση έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- * Είναι ακριβής και ξεκάθαρη.
- * Αναφέρεται σε συμπεριφορά που μπορεί να αλλάξει.
- * Δίνεται με σκοπό να βοηθήσει.
- * Είναι απαλλαγμένη από συναισθηματική φόρτιση.
- * Περιλαμβάνει εποικοδομητικά σχόλια και εναλλακτικές λύσεις.
- * Βασίζεται στην αυτοεκτίμηση.
- * Γίνεται την κατάλληλη χρονική στιγμή.

Η επανατροφοδότηση πρέπει να καταλήγει σε μία κοινή συμφωνία σχετικά με το πρόγραμμα δράσης που θα ακολουθήσει ο εκπαιδευόμενος, καθώς και σε δέσμευση από τη δική του πλευρά για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Τέλος, εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενος προγραμματίζουν τις μελλοντικές τους συναντήσεις για να παρακολουθήσουν την πορεία του δεύτερου μετά την επανατροφοδότηση.

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ



ΕΠΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ



ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Η εξ' αποστάσεως κατάρτιση είναι η εκπαιδευτική διαδικασία, που δεν πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο, με τη φυσική παρουσία εκπαιδευτή, αλλά ο εκπαιδευόμενος μελετά το υλικό που του έχει δοθεί από τον εκπαιδευτή, όποτε αυτός μπορεί και όπου μπορεί, ενώ ο εκπαιδευτής παίζει το ρόλο του συμβούλου, του βοηθού και εμπυχωτή.

Το εκπαιδευτικό υλικό μπορεί να σταλεί ταχυδρομικά σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή, αλλά και μέσω e-mail. Δηλαδή η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με ταχυδρομείο, είτε με τηλέφωνο, είτε με e-mail. Οι χρόνοι που δίνονται για την περάτωση των σπουδών είναι αυστηροί και το γεγονός ότι ο εκπαιδευόμενος δεν ελέγχεται άμεσα από τον εκπαιδευτή, δεν σημαίνει ότι δεν έχει γραπτές εργασίες, με τις οποίες αποδεικνύει την πρόοδό του στο αντικείμενο σπουδών του, καθώς και τελικές γραπτές εξετάσεις για την κατοχύρωση κάποιου τίτλου.

Με άλλα λόγια ακόμη και στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, δεν λείπουν η αυστηρότητα ο συντονισμός και ο έλεγχος. Το σημαντικό της όμως προσόν είναι το γεγονός, ότι δε χρειάζεται κάποιος να παρακολουθήσει μαθήματα, σε ένα συγκεκριμένο χώρο, μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Η μάθηση είναι μία ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία που σε επιχειρησιακό περιβάλλον βοηθά τα μέγιστα στην επίλυση προβλημάτων. Όσο πιο γρήγορα μαθαίνουν οι εργαζόμενοι τόσο ταχύτερα είναι σε θέση να υποστηρίξουν τις επιχειρησιακές δυνατότητες των εταιρειών τους. Η πρόκληση της ηλεκτρονικής μάθησης συνίσταται στο ποιοι θα είναι τελικά αυτοί που θα κατορθώσουν να ωφεληθούν από αυτή και πως θα μπορέσει αυτό να μετουσιωθεί σε συγκριτικό πλεονέκτημα.

Το "παραδοσιακό" μοντέλο εκπαίδευσης των στελεχών επιχειρήσεων, θεωρείται ακατάλληλο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εταιρειών, ειδικά εκείνων που καλούνται να επιβιώσουν μέσα στο περιβάλλον της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Η ικανότητα ενός οργανισμού να "μαθαίνει" αλλά και να μετασχηματίζει τη γνώση σε επιχειρηματική δραστηριότητα αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη Νέα Οικονομία.

Τα ευφυή όμως προϊόντα, που δημιουργούν οι βασιζόμενες στη γνώση επιχειρήσεις, απαιτούν κι ένα ευφυές κοινό, που θα αποτελέσει, συν τοις άλλοις, και τον καταναλωτή των προϊόντων αυτών. Η διασφάλιση των δικαιωμάτων των καταναλωτών - χρηστών, αλλά και η ανάπτυξη των νέων "ψηφιακών" αγορών προϋποθέτουν έως ένα βαθμό τη δυνατότητα των πρώτων να μαθαίνουν και να εξελίσσονται "δια βίου".

Σύμφωνα με έρευνες, οι επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει στην ηλεκτρονικά υποστηριζόμενη μάθηση για την κατάρτιση των στελεχών τους, "κερδίζουν" από 40% έως 60% συγκριτικά με αυτές που χρησιμοποιούν τον παραδοσιακό τρόπο κατάρτισης που βασίζεται σε εκπαιδευτές. Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι η διόδοση της γνώσης με ηλεκτρονικό τρόπο είναι κατά 50% ταχύτερη, από αυτή που πραγματοποιείται σε ένα παραδοσιακό περιβάλλον που βασίζεται στην "από καθέδρας" διδασκαλία.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ e-LEARNING

Η τηλεεκπαίδευση είναι η διαδικασία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και με κύριο μέσο επικοινωνίας, το Διαδίκτυο. Είναι ένα βήμα πιο πέρα από την παραδοσιακή εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, αφού μπορεί πλέον να ενσωματώσει στα μέσα που χρησιμοποιεί, ένα πλήθος από εργαλεία που έχει αναπτύξει η πληροφορική, ώστε να μετατρέψει τις στατικές σελίδες ενός βιβλίου ή ενός τόπου, σε δυναμικές, με κίνηση, με παραπομπή σε ηλεκτρονικές διευθύνσεις, με ενσωμάτωση βίντεο, παρέχοντας ζωντανή επικοινωνία μεταξύ δασκάλου και μαθητή.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

Όπως και οι άλλοι τρόποι εκπαίδευσης έτσι και η τηλεκατάρτιση μπορεί να παίξει διάφορους ρόλους στο πλάνο εκπαίδευσης και ανάπτυξης ενός οργανισμού και των εργαζομένων του. Μπορεί μεταξύ άλλων να :

- προσφέρει πρόσβαση σε ένα μεγάλο εύρος δυνατοτήτων εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης,

- προσφέρει εκτεταμένη κάλυψη ενός συγκεκριμένου θέματος,
- προσφέρει στενή ευθυγράμμιση με τα πλάνα ανάπτυξης μιας επιχείρησης,
- προετοιμάσει τους εκπαιδευόμενους για απόκτηση κάποιου πιστοποιητικού,
- προετοιμάσει την εκπαίδευση με καθηγητές,
- αποτελέσει πηγή για την επανάληψη της ύλης.

Αυτοί οι διαφορετικοί σκοποί έχουν αποτέλεσμα την προσφορά μιας ευρείας γκάμας τηλεκατάρτισης, θεματικών ενοτήτων και στοιχείων, που συνθέτουν μια πλήρη προσφορά τηλεκατάρτισης. Ορισμένα από τα στοιχεία, τα συστατικά και τα θέματα που θα πρέπει να συνεκτιμηθούν και να ζητηθούν, όταν αποφασίζει μια επιχείρηση να αγοράσει έτοιμες υπηρεσίες ή προϊόντα τηλεκατάρτισης, (καθώς αυτά διαφοροποιούνται λίγο ως πολύ, ανάλογα με τα προϊόντα που δημιουργούνται αποκλειστικά για την κάθε επιχείρηση), είναι :

ΜΑΘΗΜΑΤΑ - ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ

→ Κάλυψη θεμάτων

- Η διάρκεια των μαθημάτων κυμαίνεται από 30 λεπτά έως 20 ώρες, ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα,
- Το μέγεθος των βιβλιοθηκών με τα διάφορα θέματα κυμαίνεται από 10 έως 1000 μαθήματα,
Οι θεματικές ενότητες κυμαίνονται αγγίζουν τους 100 και πλέον τίτλους,
- Ορισμένοι κατασκευαστές χωρίζουν τις θεματικές ενότητες σε κομμάτια, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους αρχάριους, τους μέτριους και τους έμπειρους χρήστες ξεχωριστά, ενώ άλλοι παρέχουν πλήρη κάλυψη ενός θέματος, σε ένα ενιαίο μάθημα,
- Όσον αφορά στην τηλεκατάρτιση για θέματα υπολογιστών και πληροφορικής γενικότερα, ορισμένα μαθήματα δείχνουν μόνο κάποιες οθόνες με το πρόγραμμα αυτό καθεαυτό, ενώ άλλα τρέχουν την ίδια εφαρμογή ταυτόχρονα με την εκπαίδευση,

- Ορισμένες εταιρείες τηλεκατάρτισης προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε διάφορες γλώσσες.

→ *Επιλογές Πολυμέσων*

- Κείμενο και γραφικά
- Κίνηση
- Ήχος (μουσική, ηχητικά εφέ, αφήγηση)
- Βίντεο
- Εκδόσεις κατάλληλες για χαμηλούς και υψηλούς ρυθμούς μετάδοσης δεδομένων, που θα παρέχουν στον εκάστοτε χρήστη τη δυνατότητα, να διαλέγει την καταλληλότερη για το δίκτυό του. Δυνατότητα, το σύστημα του χρήστη, να αναγνωρίζει το λογισμικό της τηλεκατάρτισης και αυτόματα να τρέχει την κατάλληλη έκδοση.

→ *Σχεδίαση Διδακτικής Ύλης*

Προκειμένου η επιχείρηση και συγκεκριμένα οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης, να αποφασίσουν για την επιλογή του μοντέλου της τηλεκατάρτισης, πρέπει να θέσουν τις ακόλουθες ερωτήσεις :

- Υπάρχει αρμονία ανάμεσα στο περιεχόμενο και στην όλη σχεδίαση της τηλεκατάρτισης ;
- Απαιτούν τα μαθήματα πολλές φορές, ενοποίηση με άλλες μορφές εκπαίδευσης ;
Τα μαθήματα μπορούν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις του κάθε εκπαιδευόμενου ή καθορίζονται αποκλειστικά από τον εκπαιδευτή ;
Περιέχει το μάθημα μια ποικιλία διδακτικών στοιχείων, για τα διαφορετικά στυλ εκπαίδευσης και μάθησης ;
Μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να μην ακολουθούν με αυστηρή σειρά τη ροή του μαθήματος αλλά να μεταπηδούν από θέμα σε θέμα κατά βούληση ;

→ *Συνεργασία*

Τα εργαλεία συνεργασίας επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να δουλεύουν είτε συγχρόνως με άλλους είτε όχι.

Τα πιο γνωστά εργαλεία είναι το e-mail, τα bulletin boards, το chat, κ.α. Σε ορισμένες περιπτώσεις η συνεργασία χρησιμοποιείται π.χ. για να δώσει την ευκαιρία για ομαδικά projects. Δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να επικοινωνούν με άλλους απομακρυσμένους συμμετέχοντες καθώς και με τους εκπαιδευτές τους. Επιπλέον υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένα discussion group, στα οποία οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές, έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται σε θέματα σχετικά με τα μαθήματα, ή τις διάφορες εργασίες του εκπαιδευτικού προγράμματος.

- Όταν μια εταιρεία επιλέγει να χρησιμοποιήσει προγράμματα τηλεκατάρτισης για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων της, πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα όπως :
- Υπάρχει ένας εκπαιδευτής on-line, ένας ειδικός ή κάποιος άλλος εκπαιδευόμενος, που να μπορεί να απαντά σε τυχόν ερωτήσεις ;
- Μπορεί η εταιρεία να παρέχει η ίδια, συγκεκριμένους υπαλλήλους της που θα απαντούν σε ερωτήσεις ;
- Οι δραστηριότητες που γίνονται συγχρόνως, αρχειοθετούνται για τυχόν μετέπειτα ανάκληση ή για την κάλυψη των αναγκών όσων εκπαιδευομένων δεν κατάφεραν να βρουν στο μάθημα ;
- Η όποια μορφή συνεργασίας αναπτύσσεται είναι αυστηρά καθορισμένη ή άτυπη ;

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Στις μέρες μας, η τηλεκατάρτιση βρίσκεται στο επίκεντρο των προσπαθειών πάρα πολλών επιχειρήσεων και οργανισμών ανά τον κόσμο. Έργα εκατοντάδων εκατομμυρίων βρίσκονται αυτή τη στιγμή σε εξέλιξη, ή πρόκειται να ξεκινήσουν, τόσο διεθνώς όσο και στη χώρα μας. Η τηλεκατάρτιση εμπίπτει στην κατηγορία των πραγμάτων, που δεν είναι άμεσα συγκρίσιμα και ως εκ τούτου, απευθείας μετρήσιμα. Υπάρχει διαφορά στην κοστολόγηση συγκεκριμένων προϊόντων και στην κοστολόγηση υπηρεσιών γνώσεων, όπως η τηλεκατάρτιση, που μάλιστα έχει πολύ λίγο χρόνο παρουσίας στην αγορά.

Στον τομέα της τηλεκατάρτισης, δεν υπάρχουν εταιρείες που πραγματικά να έχουν ξεχωρίσει και να έχουν καθιερωθεί στο μυαλό των καταναλωτών, γεγονός που δεν ξεκαθαρίζει την ακριβή αξία και τιμή, που απαιτείται για την τηλεκατάρτιση. Ο καλύτερος τρόπος για να προσδιορίσουν οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης, την αξία και την τιμή της τηλεκατάρτισης, είναι να κατανοήσουν τους τρόπους χρέωσης των υπηρεσιών της. Οι πιο διαδεδομένοι είναι :

1. Χρέωση με βάση τον αριθμό των εκπαιδευομένων

Είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος, για να κοστολογηθεί μια προσφορά τηλεκατάρτισης. Ο ενδιαφερόμενος οργανισμός ή η εταιρεία πληρώνει κάποιο αντίτιμο για τον κάθε εκπαιδευόμενο. Αν οι ενδιαφερόμενοι είναι πολλοί, τότε η εταιρεία μπορεί να διαπραγματευτεί μια καλύτερη τιμή ανά εκπαιδευόμενο ή ίσως να συμφέρει περισσότερο να αγοράσουν τα δικαιώματα της εκπαίδευσης ή να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο της σταθερής χρέωσης. Γεγονός αποτελεί, ότι ο μεγάλος αριθμός εκπαιδευομένων είναι δυνατόν να μειώσει σημαντικά το συνολικό κόστος και άρα το κόστος ανά εκπαιδευόμενο. Στο σύστημα, λοιπόν αυτό, απαραίτητη είναι η ακριβής πρόβλεψη του αριθμού των εκπαιδευομένων.

2. Σταθερή χρέωση

Στο λεγόμενο συνδρομητικό μοντέλο οι εταιρείες τηλεκατάρτισης παρέχουν μία σειρά μαθημάτων ή ένα ολόκληρο πακέτο με σταθερή και ενιαία χρέωση. Επιτρέπεται σε όλους τους εργαζομένους τις επιχειρήσεις να παρακολουθήσουν όλα ή όποια μαθήματα αυτοί επιθυμούν - και περιλαμβάνονται στο πακέτο, - όσες φορές το επιθυμούν και όποτε το επιθυμούν, χωρίς να είναι αναγκασμένοι οι ίδιοι ή η εταιρεία τους να πληρώσουν παραπάνω. Και σε αυτή την περίπτωση, ένας μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων μπορεί να αποτελέσει ισχυρό διαπραγματευτικό μοχλό για την επίτευξη μιας καλύτερης τιμής. Συνήθως, το μεγαλύτερο ποσό του συνολικού κόστους απαιτείται προκαταβολικά.

3. Κλιμακωτή χρέωση

Σε αυτό το σύστημα χρέωσης, οι επιχειρήσεις ή οι εκπαιδευόμενοι δεν χρεώνονται τίποτα μέχρι την έναρξη των μαθημάτων. Σε άλλες περιπτώσεις, η χρέωση γίνεται στη λήξη των μαθημάτων, ενώ σημειώνονται και περιπτώσεις, όπου η χρέωση αυξομειώνεται κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος, ανάλογα με τις μεταβολές των αναγκών της επιχείρησης, οι οποίες τις περισσότερες φορές δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν εκ των προτέρων.

4. Χρονοχρέωση

Ένας ακόμη τρόπος χρέωσης, είναι αυτός που γίνεται βάση του χρόνου που δαπανάται σε κάθε μάθημα. Οι τιμές ποικίλουν, ανάλογα με το θεματικό αντικείμενο και το χρόνο, που απαιτεί κάθε ένα από αυτά για την υλοποίησή του. Το σύστημα αυτό κοστολόγησης μοιάζει με την κοστολόγηση της κινητής τηλεφωνίας, όπου οι χρήστες του προγράμματος πληρώνουν, ανάλογα με το πόσο το χρησιμοποιούν. Γεγονός πάντως είναι, ότι προγράμματα που βασίζονται στον τρόπο αυτό κοστολόγησης, παρέχουν περιορισμένες δυνατότητες.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Η μισθολογική ανάπτυξη του εργαζόμενου ή αλλιώς ανάπτυξη σταδιοδρομίας, αναφέρεται στη διαδικασία ανάπτυξης και αξιολόγησης του εργαζόμενου και της θέσης εργασίας του. Τόσο ο ίδιος ο εργαζόμενος όσο και ο άμεσος προϊστάμενός του πρέπει από κοινού να διερευνήσουν και να προσπαθήσουν να δώσουν όσο το δυνατό ακριβέστερες απαντήσεις σε θέματα όπως :

- Ποια είναι τα κύρια καθήκοντα, τα οποία συνοδεύουν τη θέση του εργαζομένου
- Ποιες ισχυρές πλευρές και ταλέντα έχει το άτομο
- Πως μπορούν αυτές οι ισχυρές πλευρές και τα ταλέντα να αξιοποιηθούν καλύτερο από το άτομο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας του
- Ποιοι τομείς της απόδοσης ή των ιδιαίτερων δεξιοτήτων του, μπορούν να βελτιωθούν με αναπτυξιακή δραστηριότητα

Αν όλες αυτές οι πληροφορίες εξακριβωθούν με τον καλύτερο δυνατό και αξιόπιστο τρόπο, τότε είναι δυνατό να αποτελέσουν μία βάση, πάνω στην οποία, τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο άμεσος προϊστάμενός του, θα μπορέσουν να προγραμματίσουν τη μελλοντική ανάπτυξη σταδιοδρομίας του πρώτου. Η επιτυχία της ανάπτυξης εξασφαλίζεται μέσα σε κλίμα εμπιστοσύνης και κατανόησης, το οποίο επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση και ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και συναισθημάτων.

Υπόβαθρο της όλης προσπάθειας, είναι η πίστη ότι οι υπάλληλοι εργάζονται καλύτερα και αναπτύσσονται περισσότερο μέσα σε περιβάλλον γνήσιας συμμετοχής. Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια για την υλοποίησή της :

I. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων γίνεται σχεδόν πάντα από τους άμεσους προϊστάμενους και όχι από την διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, η οποία έχει ρόλο συμβούλου και θεματοφύλακα της όλης διαδικασίας. Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει εξελιχθεί σε ξεχωριστό τομέα της διοικητικής επιστήμης, ο οποίος ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης. Δεν συνιστά πακέτο λύσεων, αλλά είναι μία ενέργεια, η οποία πρέπει να αναπτύσσεται συγκεκριμένα για κάθε λειτουργία μέσα στην οργάνωση και σε όλο το προσωπικό ανεξαιρέτως. Η Διοίκηση Απόδοσης δίνει ταυτόχρονα έμφαση, τόσο στους συλλογικούς στόχους και αξίες, όσο και στην ατομική.

Η συμμετοχή ενός εργαζομένου στον προγραμματισμό της ίδιας της μελλοντικής ανάπτυξης του και στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών εργασίας, έχει αποδειχθεί ότι εξασφαλίζει μεγάλες δυνατότητες αύξησης της προσωπικής αφοσίωσης, γεγονός το οποίο με τη σειρά του μπορεί να ασκήσει αξιοσημείωτη θετική επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου αυτού.

Τα προγράμματα αξιολόγησης απόδοσης, έχουν σκοπό να δώσουν στους εργαζομένους μία βάση αξιολόγησης και αναγνώρισης της εργασιακής τους απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο για τους προϊσταμένους, προκειμένου αυτοί να μπορούν να προσδιορίσουν τις δυνατότητες προαγωγής και να σχεδιάσουν τη μισθολογική μεταχείριση των υφισταμένων.

II. ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

➤ Αναγνωριστική συνάντηση

Η πραγματοποίηση της πρώτης συνάντησης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, όσον αφορά την αξιολόγηση, πρέπει απαραίτητα να γίνεται όταν ο υφιστάμενος τοποθετείται σε μία νέα θέση εργασίας, αλλά και όταν ο προϊστάμενος αναλαμβάνει νέα καθήκοντα και νέους υφισταμένους. Η πρώτη αυτή συνάντηση, καλό είναι να πραγματοποιείται εντός τριάντα ημερών, από την ανάληψη της νέας θέσης.

Σκοπός της πρώτης συνάντησης, είναι ο από κοινού καθορισμός των καθηκόντων εργασίας του αξιολογούμενου με χρήση ορολογίας από την πράξη, καθώς και ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών εργασίας του αξιολογούμενου για την περίοδο ανάπτυξης του, μέχρι τη στιγμή της αξιολόγησης.

Στη συνάντηση αυτή επίσης, γίνεται ο προγραμματισμός της μελλοντικής ανάπτυξης του αξιολογούμενου, δηλαδή προσδιορίζονται τα νέα του καθήκοντα και υποχρεώσεις και σχεδιάζεται το πλάνο εκπαίδευσης που απαιτείται, προκειμένου ο εργαζόμενος να αντεπεξέλθει σε αυτά. Στην ουσία δηλαδή, κατά την πρώτη συνάντηση καταρτίζεται ένα χρονοπρόγραμμα δράσης για τις δραστηριότητες ανάπτυξης του αξιολογούμενου.

↳ *Επίσημη συνάντηση*

Η επίσημη συνάντηση ανάπτυξης και αξιολόγησης, πρέπει να διεξάγεται τουλάχιστον εννέα μήνες μετά τον ημερολογιακό μήνα ανάθεσης στον εργαζόμενο της σημερινής του θέσης εργασίας. Η συνάντηση αυτή, θα δώσει στον προϊστάμενο τη δυνατότητα να αξιολογήσει την απόδοση των υπαλλήλων πριν από το χρόνο για την μισθολογική ανάπτυξη. Οι επόμενες συναντήσεις πρέπει να διεξάγονται ανά δωδεκάμηνα διαστήματα, από την πρώτη επίσημη συνάντηση ανάπτυξης και αξιολόγησης του εργαζομένου.

Σκοπός των συναντήσεων αυτών, είναι να εξετασθεί και να αξιολογηθεί η ανάπτυξη του εργαζομένου κατά την παρελθούσα δωδεκάμηνη περίοδο, όπως αυτή αντικατοπτρίζεται από την επιτυχή πραγματοποίηση προκαθορισμένων εργασιακών αντικειμενικών σκοπών. Επίσης να επανεξετασθούν τα καθήκοντα της νέας θέσης και να συζητηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι για την επόμενη δωδεκάμηνη περίοδο ανάπτυξης.

Στη φάση αυτή της αξιολόγησης, κατά την οποία προγραμματίζεται η μελλοντική ανάπτυξη του αξιολογούμενου, μελετώνται ενδεχόμενες ενδεδειγμένες μεταβολές στην μισθολογική βαθμολόγηση, οι οποίες προκύπτουν από την επίδραση εργασίας.

5.6 Έκτακτες συναντήσεις

Ο αξιολογούμενος και αξιολογητής πρέπει να συναντώνται ανεπίσημα, όποτε επιθυμεί ο ένας από τους δύο, κατά την διάρκεια του δωδεκάμηνου διαστήματος, για εξέταση της πραγματοποιούμενης προόδου, τόσο ως προς την κατεύθυνση των αντικειμενικών σκοπών εργασίας, όσο και σχετικά με το πρόγραμμα ανάπτυξης του αξιολογούμενου.

Κατά τον χρόνο αυτό, πρέπει να επιτρέπεται στον αξιολογούμενο να ορίζει δικούς του ενδιάμεσους, βραχυχρόνιους, αντικειμενικούς σκοπούς, εντός των ορίων της εργασίας του, όπως την αντιλαμβάνεται ο ίδιος και να επινοεί δικές του μεθόδους επίτευξης αυτών. Ο αξιολογούμενος πρέπει να ενθαρρύνεται να αναλάβει ο ίδιος την πρωτοβουλία στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του. Αναπροσαρμογές των στόχων πρέπει να γίνονται όποτε αυτό επιβάλλεται.

III . ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η ετήσια αξιολόγηση αποτελεί τη βάση για τον προσδιορισμό της μισθολογικής μεταχείρισης και των δυνατοτήτων προαγωγής κάθε εργαζομένου. Αποτελεί ουσιαστικά, το κυριότερο σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του εργαζομένου.

Η έμφαση στην αξιολόγηση δίνεται στα αποτελέσματά της, αφού αποτελούν το βασικότερο κριτήριο για τη μισθολογική ανάπτυξη του εργαζομένου. Τα αποτελέσματα που ανταποκρίνονται στους προκαθορισμένους στόχους, πρέπει αρχικά να έχουν άμεση επίπτωση στη μισθολογική βαθμολόγηση της απόδοσης, αλλά και στη συνέχεια στη μισθολογική μεταχείριση του εργαζομένου.

Σημαντικό κριτήριο κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης αποτελούν και οι τρόποι, με τους οποίους ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τα αποτελέσματα, βάσει των οποίων αξιολογείται. Ενδέχεται κάποιοι εργαζόμενοι, προκειμένου να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, να δημιουργούν άσχημες σχέσεις με ομοίβαθμους τους, υφισταμένους τους, ακόμη και προϊσταμένους. Επίσης, μπορεί να μην ακολουθούν υγιείς τρόπους εκχώρησης εξουσιών ή να μην ακολουθούν την προβλεπόμενη διαδικασία. Τέλος ενδέχεται να δημιουργούν κλίμα αναποτελεσματικότητας, μη αποδοτικότητας και εσκεμμένης αντίδρασης στους συνεργάτες τους.

Επιπροσθέτως, κατά την αξιολόγηση πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα ακόλουθα :

- Η συσχέτιση των στόχων του τμήματος, με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Η επίτευξη συνεργασίας με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.
- Η αφοσίωση στην υγιή λειτουργία όλης της επιχείρησης και όχι μόνο ενός συγκεκριμένου τμήματος.
- Η ικανότητα εξασφάλισης ίσων ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους σε ότι αφορά την ανατιθέμενη εργασία, την εκπαίδευση, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τις άλλες συνθήκες απασχόλησης.
- Η ικανότητα αποτελεσματικής ανάπτυξης των εργαζομένων για μεγιστοποίηση των ικανοτήτων και τη δημιουργία δεξιοτήτων.

Η ενδεχόμενη προαγωγή πρέπει να κρίνεται, με βάση ένα εντελώς ικανοποιητικό πρότυπο και όχι με τη σύγκριση του εργαζόμενου με τους ομοιόβαθμους του. Σε κάθε περίπτωση, ο εργαζόμενος πρέπει να κρίνεται σαν προακτέος, μόνο εάν αναμένεται ότι θα αποδώσει απολύτως ικανοποιητικά στο επόμενο ανώτερο επίπεδο.

Παράγοντες, οι οποίοι πρέπει επίσης, να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη σταδιοδρομίας είναι :

Η ικανότητα αποτελεσματικής προφορικής επικοινωνίας.

Η ικανότητα απόδοσης του γραπτού λόγου με σαφήνεια.

Η μη επανάληψη των λαθών και η αναζήτηση νέων βελτιωμένων λύσεων στα προβλήματα.

Η ικανότητα σωστής οργάνωσης και προγραμματισμού.

Η αντοχή στην ένταση της πίεσης της εργασίας και η χρονική διάρκεια διατήρησης υψηλού επιπέδου αποδόσεως.

Η ακεραιότητα και η αφοσίωση στην εργασία.

Άλλα στοιχεία του χαρακτήρα, όπως αυτοπεποίθηση, ειλικρίνεια, σεβασμός προς τους άλλους.

Οι οποιοσδήποτε πάντως, μελλοντικές εξελίξεις στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, απαιτούν υγιές κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις σήμερα

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΠΟΡΩΝ
ΣΤΗΝ Ε.Ε.
&
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : Κοροντζή Αικατερίνη - Κωστόπουλος Αλέξανδρος

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η μακρόχρονη επιβίωση της Ευρωπαϊκής επιχειρησιακής κοινότητας, εξαρτάται κυρίως από τις ικανότητες του Ευρωπαϊκού Ανθρώπινου Δυναμικού, να ανταγωνιστεί τις χώρες, όπου το μέσο επίπεδο μισθών και ημερομισθίων είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό της Ευρώπης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις Ευρωπαϊκές εταιρείες πρέπει να είναι η ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων. Για το λόγο αυτό, πρέπει να δοθεί έμφαση στην διατήρηση και ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων.

Με βάση μία έρευνα που διενεργήθηκε σε τρεις φάσεις από το 1992 μέχρι το 2000, σε όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, προκύπτουν πολλά και αξιόλογα δεδομένα για την κατάσταση που επικρατεί τόσο στην Ε.Ε. όσο και στην Ελλάδα, τα οποία συγκρινόμενα δίνουν χρήσιμα στοιχεία.

Την πρωτοβουλία και τον γενικό συντονισμό είχε το Πανεπιστήμιο του Cranfield της Βρετανίας, όπου με τη βοήθεια και άλλων Πανεπιστημίων από όλες τις χώρες της Ε.Ε. δημιούργησαν ένα ευρωπαϊκό δίκτυο πανεπιστημίων με την ονομασία CRANET (Cranfield Network).

Το δίκτυο αυτό ανέλαβε να διερευνήσει το θέμα των πρακτικών, πολιτικών και στρατηγικών στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Διαφορές στην εκπαίδευση των εργαζομένων

Υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις στους πόρους που διατίθενται για εκπαίδευση στις διάφορες χώρες. Στη Γαλλία, το 83% των μεγάλων επιχειρήσεων ξοδεύουν ετησίως περισσότερο από το 2% της ετήσιας μισθοδοσίας στην εκπαίδευση. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που ξοδεύουν πάνω από 2% για εκπαίδευση, είναι στη Ιταλία 24% και στην Ισπανία 25%, αποτελώντας τα μικρότερα ποσοστά μεταξύ των χωρών της Ε.Ε.

Υψηλά ποσοστά συναντώνται στην Μ. Βρετανία, στη Σουηδία και στην Ελλάδα, με περισσότερους από μισούς οργανισμούς να ξοδεύουν περισσότερο από 2% των ετήσιων μισθών για εκπαίδευση.

Μεταξύ των χωρών-μελών της Ε.Ε. δεν παρατηρείται να υπάρχει μεγάλος συσχετισμός ανάμεσα στις επενδύσεις για εκπαίδευση και στην κοινωνικοοικονομική δομή τους. Έτσι, δεν επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις πως "Οι πλούσιες χώρες ξοδεύουν πιο πολλά χρήματα για εκπαίδευση" ή "Οι λιγότερο προνομιούχες χώρες έχουν μεγαλύτερες εκπαιδευτικές ανάγκες".

Οι ελληνικές εταιρείες παρουσιάζουν ικανοποιητικά ποσοστά εξόδων εκπαίδευσης. Πάνω από το 35% των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων, ξοδεύουν περισσότερο από 2% των ετήσιων μισθών και ημερομισθίων για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Στο 75% περίπου των επιχειρήσεων, ποσοστό άνω του 10% των εργαζομένων, συμμετέχει ετησίως σε ενδοεπιχειρησιακά ή εξωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση διαφοροποιείται ανάμεσα στις διάφορες επαγγελματικές ομάδες. Οι τρεις επαγγελματικές κατηγορίες που συναντώνται στις επιχειρήσεις, είναι τα διοικητικά στελέχη, το υπαλληλικό προσωπικό και το εργατοτεχνικό προσωπικό, οι οποίες παρουσιάζουν διαφορές στο βαθμό εκπαίδευσης, με τα στελέχη να λαμβάνουν συνήθως το μεγαλύτερο ποσοστό.

Ομοίως, ο βαθμός εκπαίδευσης του εργατοτεχνικού προσωπικού είναι κατά μέσο όρο υψηλότερος στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. από το υπαλληλικό προσωπικό, με εξαίρεση την Ιταλία, την Ιρλανδία, την Πορτογαλία και την Ελλάδα, που προηγείται το υπαλληλικό προσωπικό. Μόνο στην Ελλάδα και στο Βέλγιο παρατηρήθηκε ίδιος βαθμός εκπαίδευσης στην ομάδα του εργατοτεχνικού προσωπικού με αυτή των στελεχών.

Στη χώρα μας περίπου το 11% των μεγάλων επιχειρήσεων, προσέφερε πάνω από 10 ημέρες εκπαίδευση, σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων με ίσο αριθμό ημερών να διατίθενται τόσο για την εκπαίδευση των στελεχών, όσο και του εργατοτεχνικού προσωπικού.

Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών

Οι πλειοψηφία των ευρωπαϊκών οργανισμών και επιχειρήσεων δηλώνουν ότι αναλύουν συστηματικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων τους.

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι σε μία χώρα όπως η Γαλλία, που το 45% των επιχειρήσεων ξοδεύουν περισσότερο από το 4% του συνόλου των ετήσιων μισθών και ημερομισθίων στην εκπαίδευση και όπου οι εργοδότες βάση νόμου υποχρεούνται να παρουσιάζουν ετήσια προϋπολογιστικά και απολογιστικά σχέδια εκπαίδευσης, το 88% των επιχειρήσεων αναλύουν συστηματικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων τους.

Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν ένα εύρος μεθόδων για τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, όπως απαιτήσεις από τα στελέχη γραμμής, αξιολόγηση απόδοσης, ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων, εκπαιδευτικούς ελέγχους, κ.α. Κάποιες από τις μεθόδους αυτές χρησιμοποιούνται συγχρόνως σε όλους σχεδόν τους οργανισμούς.

Η Ελλάδα και η Ισπανία είναι οι δύο χώρες, όπου υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τα επιχειρηματικά πλάνα για να καθορίσει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Αυτό εφαρμόζεται στο ένα τρίτο ή και σε λιγότερο ποσοστό, των υπόλοιπων χωρών. Υψηλή εμφανίζεται επίσης, σε όλες τις χώρες, η χρήση των απαιτήσεων από τα στελέχη γραμμής, καθώς και η αξιολόγηση της απόδοσης.

Στην Ελλάδα οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων αναλύονται κυρίως με βάση τα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων, τους ελέγχους εκπαιδευτικών αναγκών και την αξιολόγηση της απόδοσης.

Μέθοδοι εκπαίδευσης

Στην Ευρώπη παρατηρείται μια αυξανόμενη έμφαση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και στην χρήση της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας. Με άλλα λόγια υπάρχει μια τάση για μεταφορά του μαθησιακού περιβάλλοντος πιο κοντά στο εργασιακό περιβάλλον, με στόχο το "να μαθαίνεις δουλεύοντας" και το "να δουλεύεις μαθαίνοντας". Αυτό επικυρώνει την πρόσφατη θεωρητική έμφαση στη βιωματική μάθηση, στη μάθηση με δράση και στην οργανωσιακή μάθηση.

Η ανάπτυξη του εργαζόμενου ατόμου και του οργανισμού αντιμετωπίζονται σαν δύο αμοιβαία υποστηριζόμενες διαδικασίες, που διασφαλίζουν τελικά, την επιβίωση του οργανισμού και την ικανότητα απασχόλησης των εργαζομένων. Αυτή η αμοιβαία εξάρτηση και ανάπτυξη συναντώνται περισσότερο σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα συνδέεται άμεσα με τις ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων.

Στις περισσότερες χώρες αυξήθηκαν την τελευταία τριετία οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν, τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς εκπαιδευτές και πόρους, για να πραγματοποιήσουν την εκπαίδευση που επιθυμούν. Παρατηρείται δε, μία ολοένα και αυξανόμενη τάση για χρήση προγραμμάτων προσωπικής καθοδήγησης και ανοιχτής μάθησης.

Μερικές χώρες όπως η Γαλλία, η Ιρλανδία, η Βρετανία και η Δανία, χαρακτηρίζονται από μία αύξηση στη χρήση εσωτερικού εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς και στελεχών γραμμής. Υψηλότερη αύξηση εξωτερικών εκπαιδευτών εμφανίζουν η Αυστρία και η Ιρλανδία, ενώ τη μεγαλύτερη αύξηση στην εκπαίδευση στη θέση εργασίας εμφανίζουν η Ιταλία και η Φιλανδία. Η εκπαίδευση, με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών, έχει παρουσιάσει σημαντική αύξηση στην Ελλάδα. Παρόμοια αύξηση παρατηρείται και σε όλες τις προηγούμενες μεθόδους.

Αξιολόγηση εκπαίδευσης

Η συντριπτική πλειοψηφία των Ευρωπαϊκών οργανισμών ελέγχει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, που παρέχεται στους εργαζομένους τους. Οι εθνικές διαφορές δεν είναι πολύ έντονες, ιδίως στη χρήση της επίσημης αξιολόγησης αμέσως μετά την εκπαίδευση. Αντίθετα, διαφορές παρουσιάζονται στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης λίγους μήνες μετά, καθώς και στο βαθμό που η αξιολόγηση μετρά τις αλλαγές στη μάθηση, τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τα αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Στην Ελλάδα η αξιολόγηση της εκπαίδευσης γίνεται πιο συχνά αμέσως μετά την εκπαίδευση και σπανιότερα λίγους μήνες μετά. Εξίσου σπάνια, εφαρμόζεται και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της μάθησης.

Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες

Οι απόψεις σχετικά με τους τομείς στους οποίους η εκπαίδευση είναι πολύ ή λιγότερο σημαντική διαφέρει από χώρα σε χώρα της Ε.Ε.

Τα θέματα που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον της εκπαίδευσης σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, είναι η εποπτεία του ανθρώπινου παράγοντα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι νέες τεχνολογίες, οι ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών και η διοίκηση αλλαγών. Σ' αυτά τα θέματα πρέπει να προστεθεί για την Ελλάδα και το μεγάλο αναμενόμενο ενδιαφέρον για θέματα ποιότητας, πωλήσεων και marketing.

Η κατάσταση αυτή, δείχνει την ανάγκη να εκπαιδευτεί το προσωπικό, κυρίως σε θέματα που αφορούν τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους, είτε αυτές έχουν να κάνουν με νέα τεχνολογία, είτε με το marketing και την εξυπηρέτηση πελατών. Επίσης, δείχνει ότι οι επιχειρήσεις, σε μεγάλο ποσοστό, αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα εκτεταμένης εκπαίδευσης σε θέματα όπως η διοίκηση ποιότητας, η οποία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα για την αύξηση της Ευρωπαϊκής ανταγωνιστικότητας και κατ' επέκταση και της Ελληνικής.

Γενικά συμπεράσματα

Η Ελλάδα δείχνει να συγκλίνει στις περισσότερες από τις δραστηριότητες της Διοίκησης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Υπάρχουν όμως και σημεία διαφοροποίησης τα κυριότερα από τα οποία είναι :

- ❖ Η Ελλάδα εμφανίζεται να ζητά σε γενικές γραμμές περισσότερη εκπαίδευση από την υπόλοιπη Ευρώπη σε όλα τα θέματα, ενώ δίνει περισσότερη σημασία στη γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών και νέων τεχνολογιών, στις ικανότητες εξυπηρέτησης των πελατών και στη διοίκηση ποιότητας. Η τάση αυτή βέβαια συμβαδίζει με την τάση που επικρατεί και στην υπόλοιπη Ευρώπη, για ανάπτυξη δεξιοτήτων στα συγκεκριμένα αντικείμενα.
- ❖ Στην Ελλάδα παρατηρήθηκε μεγαλύτερη χρήση της αξιολόγησης για σκοπούς παραγωγής απ' ότι στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης, όπου η αξιολόγηση χρησιμοποιείται περισσότερο μάλλον για τον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης.
- ❖ Στην Ελλάδα σημειώθηκε μεγαλύτερη αύξηση στη χρήση bonus από τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. καθώς και μεγάλη χρήση όλων των άλλων κινήτρων που προωθούν την ανάπτυξη των εργαζομένων και τη δια βίου μάθηση.

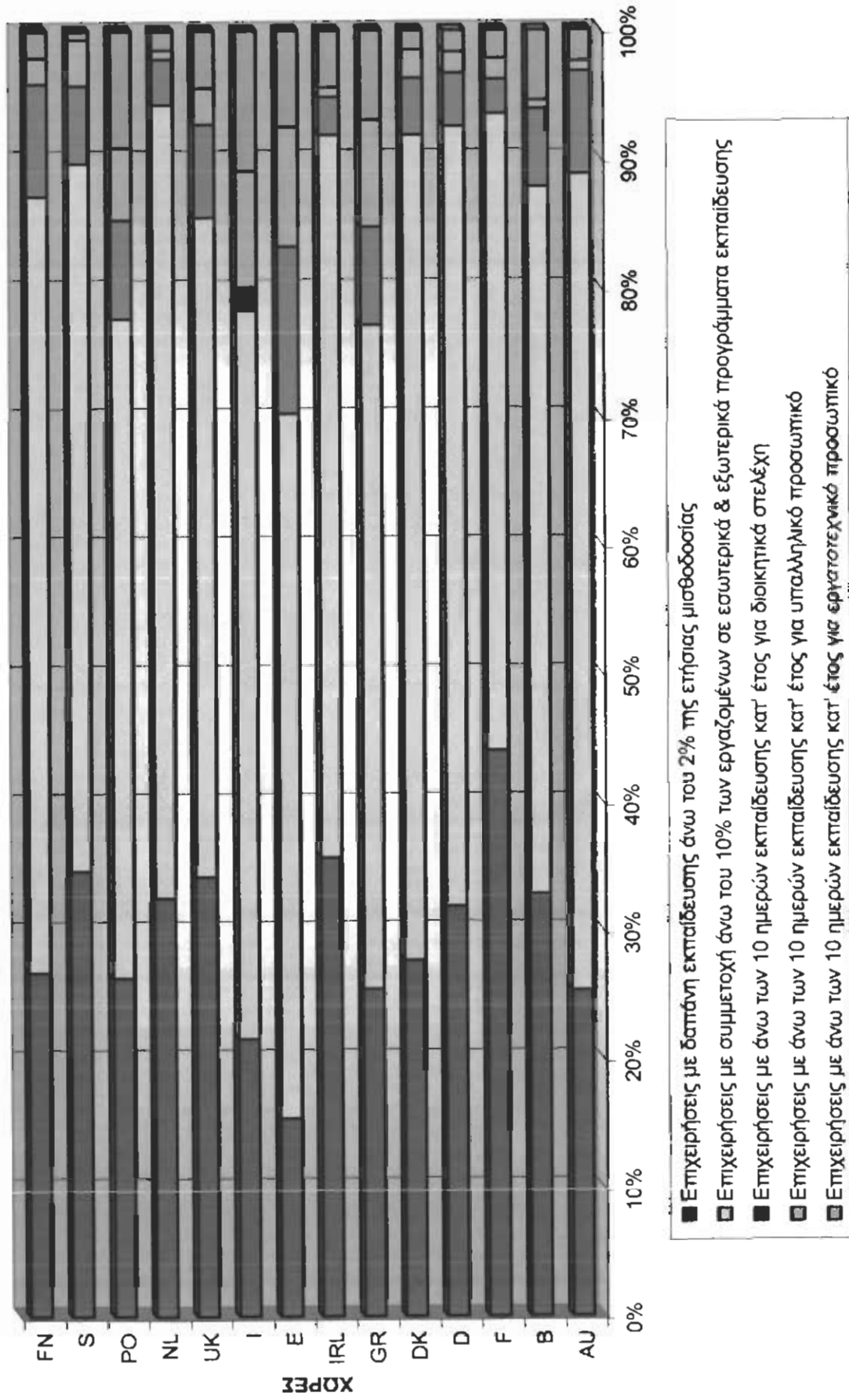
ΑΝΑΓΙΤΞΗ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε.

	ΑΥΣΤΡΙΑ	ΒΕΛΓΙΟ	ΓΑΛΛΙΑ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	ΑΝΔΑΛΙΑ	ΕΛΛΑΔΑ	ΙΡΑΝΑΙΑ	ΙΣΠΑΝΙΑ	ΙΤΑΛΙΑ	Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	ΠΟΡΤΑΛΑΙΑ	ΣΟΥΗΔΙΑ	ΦΙΛΑΝΙΑ
Επιχειρήσεις με δαπάνη εκπαίδευσης άνω του 2% της ετήσιας μισθοδοσίας	32	49	83	39	38	37	49	25	24	62	46	38	58	40
Επιχειρήσεις με συμμετοχή άνω του 10% των εργαζομένων σε εσωτερικά & εξωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης	80	82	93	74	88	75	77	89	63	93	87	74	92	90
Επιχειρήσεις με άνω των 10 ημερών εκπαίδευσης κατ' έτος για διοικητικά στελέχη	10	9	5	5	6	11	4	21	2	13	5	11	10	13
Επιχειρήσεις με άνω των 10 ημερών εκπαίδευσης κατ' έτος για υπαλληλικό προσωπικό	1	1	3	2	3	12	1	15	10	5	1	8	6	3
Επιχειρήσεις με άνω των 10 ημερών εκπαίδευσης κατ' έτος για εργατοτεχνικό προσωπικό	3	8	4	2	2	10	6	12	12	8	2	13	1	3

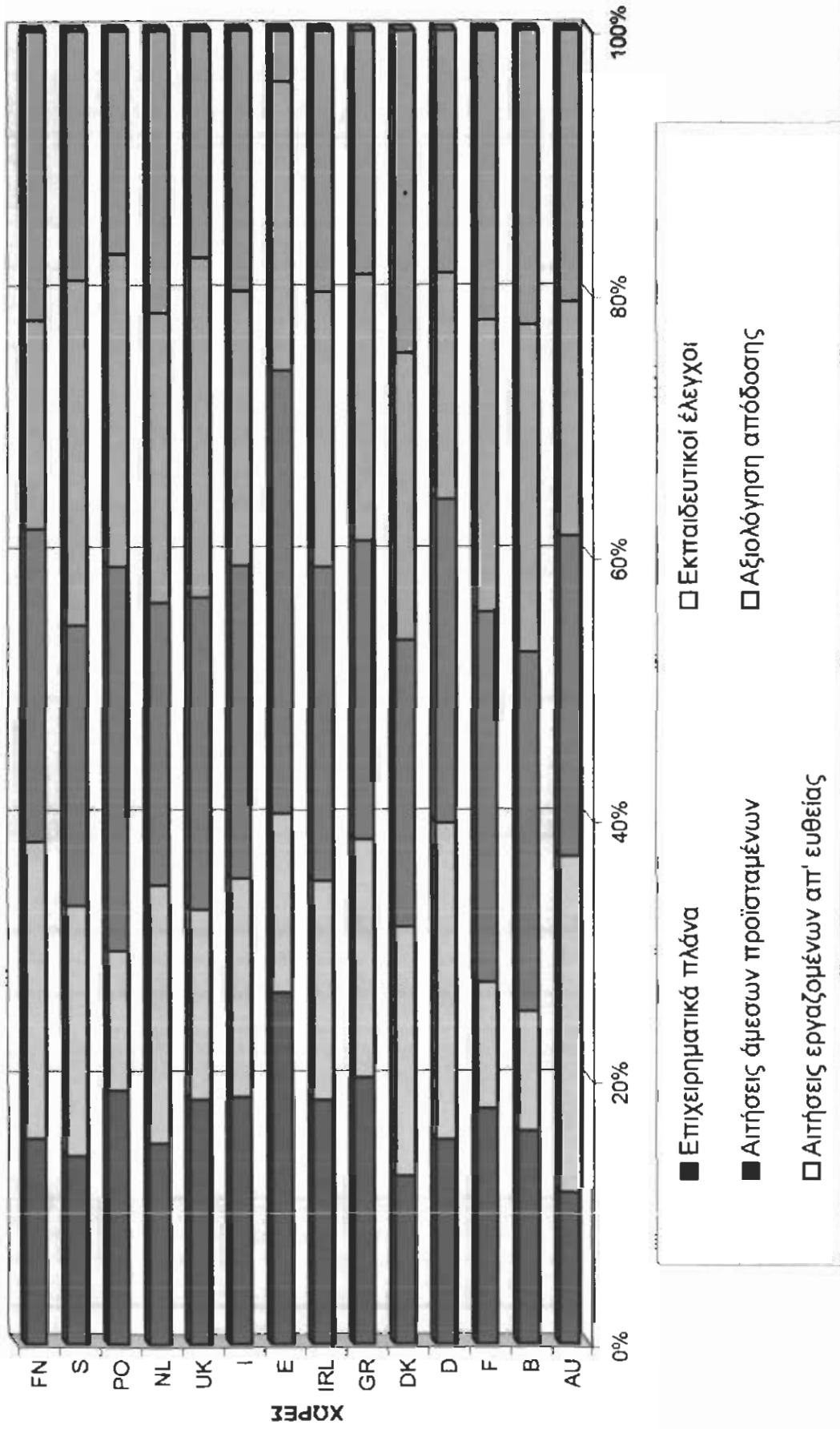
ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ Ε.Ε. ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

	ΑΥΣΤΡΙΑ	ΒΕΛΓΙΟ	ΓΑΛΛΙΑ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	ΑΝΔΑΛΙΑ	ΕΛΛΑΔΑ	ΙΡΑΝΑΙΑ	ΙΣΠΑΝΙΑ	ΙΤΑΛΙΑ	Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	ΠΟΡΤΑΛΑΙΑ	ΣΟΥΗΔΙΑ	ΦΙΛΑΝΙΑ
Επιχειρηματικά πλαίσια	38	53	62	56	45	88	62	76	63	64	58	56	50	55
Εκπαιδευτικοί έλεγχοι	85	30	33,5	87	67	79	56	39	56	50	75	31	67	80
Αιτήσεις άμεσων προϊσταμένων	81	90	98	89	77	99	80	96	80	82	82	85	75	84
Αξιολόγηση απόδοσης	59	82	77	62	77	88	70	62	70	89	84	69	92	56
Αιτήσεις εργαζομένων απ' ευθείας	68	73	76	66	86	80	66	11	66	59	81	49	66	77

ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε.



ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ Ε.Ε. ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ



ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΑΝ ΑΥΞΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΕΚΑΕΤΙΑ

	AU	B	F	D	DK	GR	IRL	E	I	UK	NL	PO	S	FN
Εκπαίδευση από εσωτερικούς εκπαιδευτές	45	31	53	39	51	40	55	58	33	51	26	37	37	53
Εκπαίδευση από στελέχη γραμμής	32	29	30	18	21	31	39	37	31	39	28	21	19	30
Εκπαίδευση από εξωτερικούς εκπαιδευτές	62	52	36	54	42	46	59	56	51	46	45	47	39	36
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	40	53	26	41	45	44	55	49	68	48	47	46	52	26
Προσωπική καθοδήγηση	36	43	23	31	36	39	39	22	44	50	34	12	38	23
Προγράμματα με τη χρήση Η/Υ	31	41	28	35	62	66	51	34	41	49	37	19	60	28

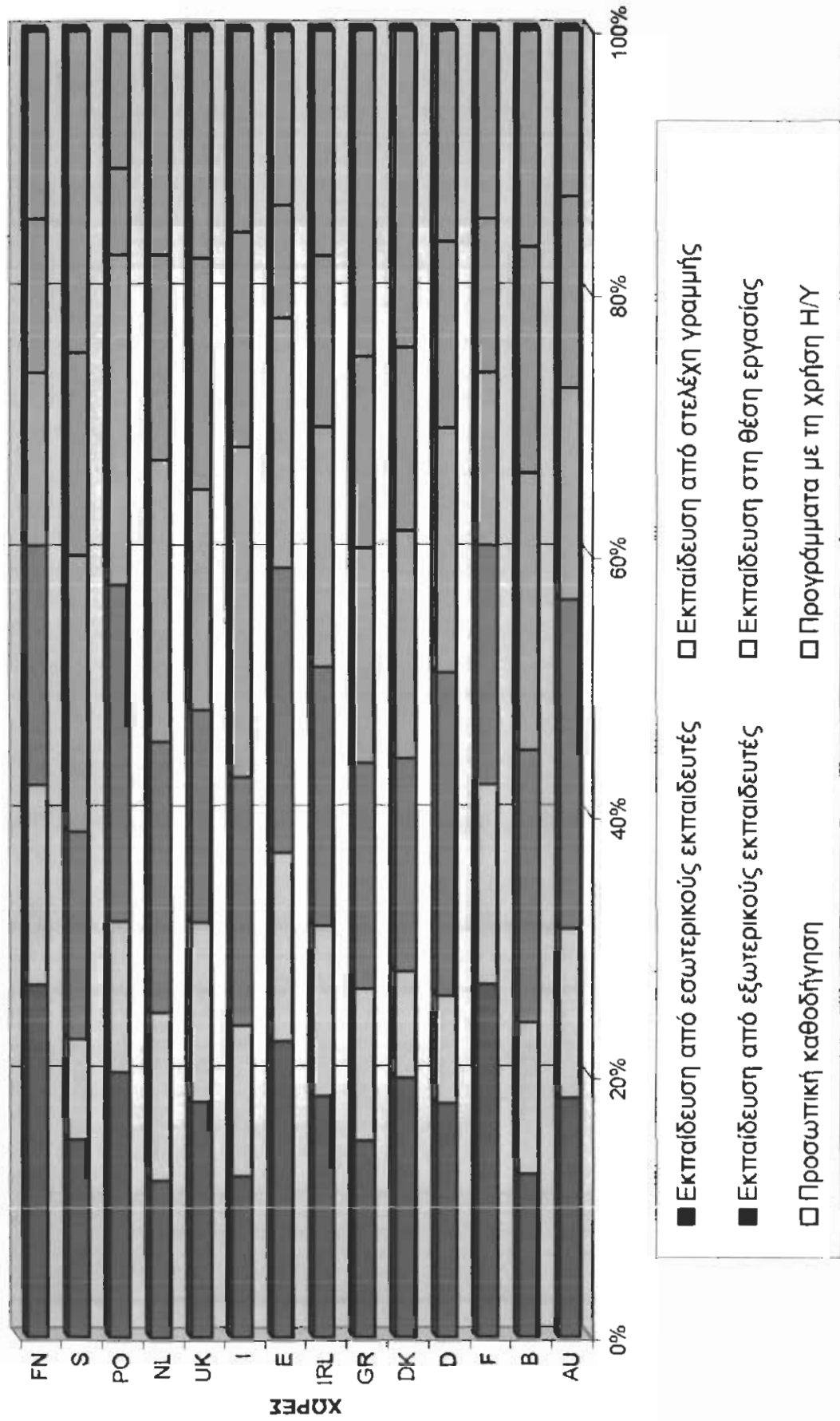
ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΠΙΟ ΣΥΧΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

	AU	B	F	D	DK	GR	IRL	E	I	UK	NL	PO	S	FN
Επίσημη αξιολόγηση αμέσως μετά	55	86	94	88	86	88	82	90	79	92	85	83	85	91
Επίσημη αξιολόγηση λίγους μήνες μετά	12	33	51	46	27	55	50	39	55	53	29	58	16	28
Μάθηση	36	31	52	33	23	43	43	55	49	41	3	44	38	30
Συμπεριφορά	79	73	84	65	56	80	82	78	93	82	11	70	46	53
Αποτελεσματικότητα	57	60	76	59	50	77	72	61	76	69	11	86	47	53
Αντίδραση	89	92	97	88	93	84	94	94	95	95	52	96	86	80

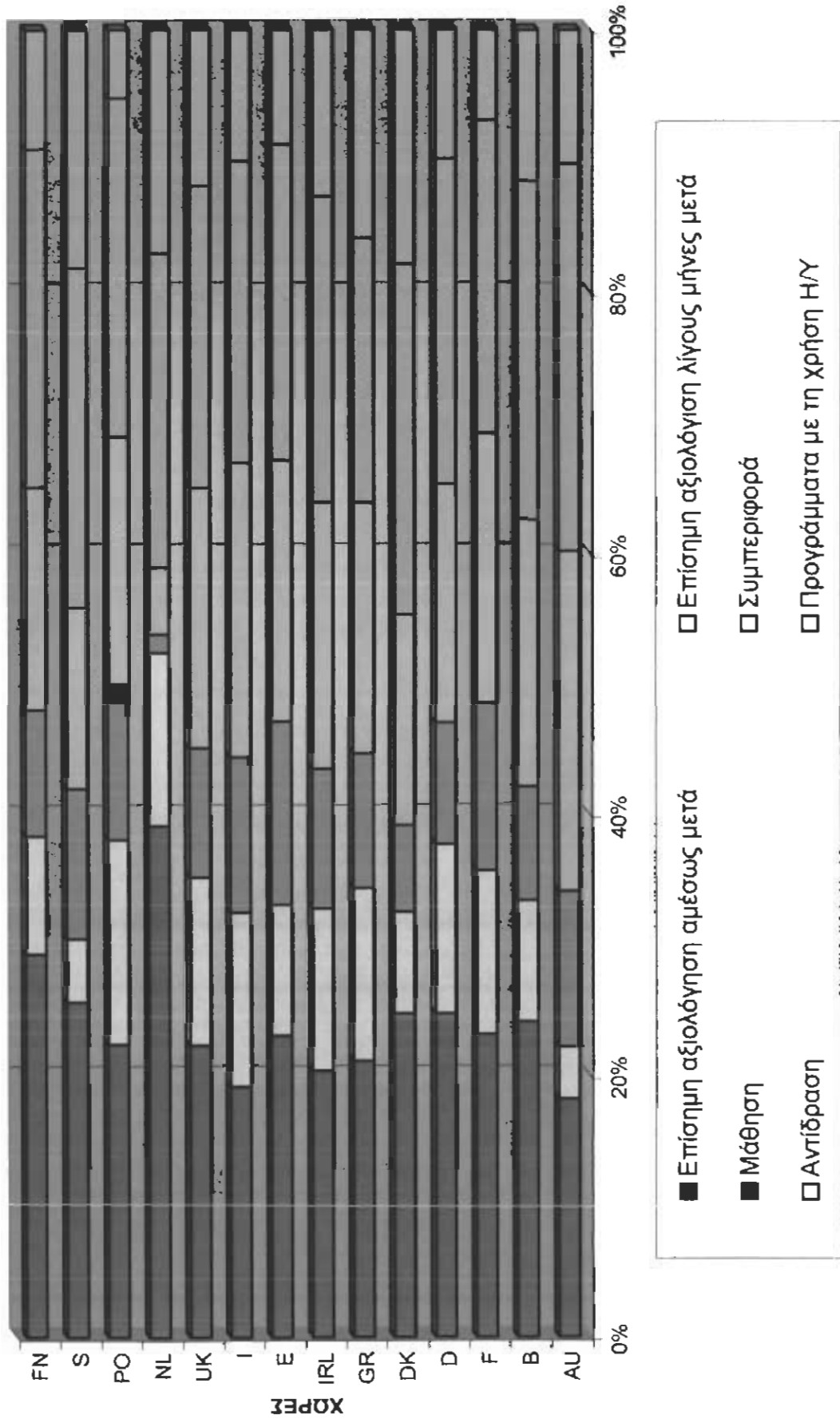
ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΓΑΛΗΤΕΡΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΖΗΤΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ Ε.Ε.

	AU	B	F	D	DK	GR	IRL	E	I	UK	NL	PO	S	FN
Επικετρία ανθρώπινου παράγοντα	76	63	55	57	34	52	73	61	42	80	36	42	86	70
Η/Υ & Νέα τεχνολογία	50	45	45	54	38	73	73	59	53	64	44	43	68	52
Διοίκηση Επιχειρήσεων	29	10	5	22	24	40	18	7	8	11	13	17	31	30
Σχεδιασμός στρατηγικής	31	18	8	25	25	50	36	20	36	31	28	26	38	24
Marketing & Πωλήσεις	33	23	19	29	13	52	31	30	48	28	23	23	33	26
Υγιεινή & Ασφάλεια στην εργασία	11	17	17	7	5	42	44	35	28	33	15	20	23	24
Ικανότητα εξυπηρέτησης πελατών	67	51	27	61	30	69	52	47	47	50	47	40	55	48
Διοίκηση Αλλαγών	36	40	28	41	35	42	57	33	51	53	54	35	64	56
Διοίκηση Ποιότητας	38	39	27	32	13	55	51	45	49	37	41	46	59	44

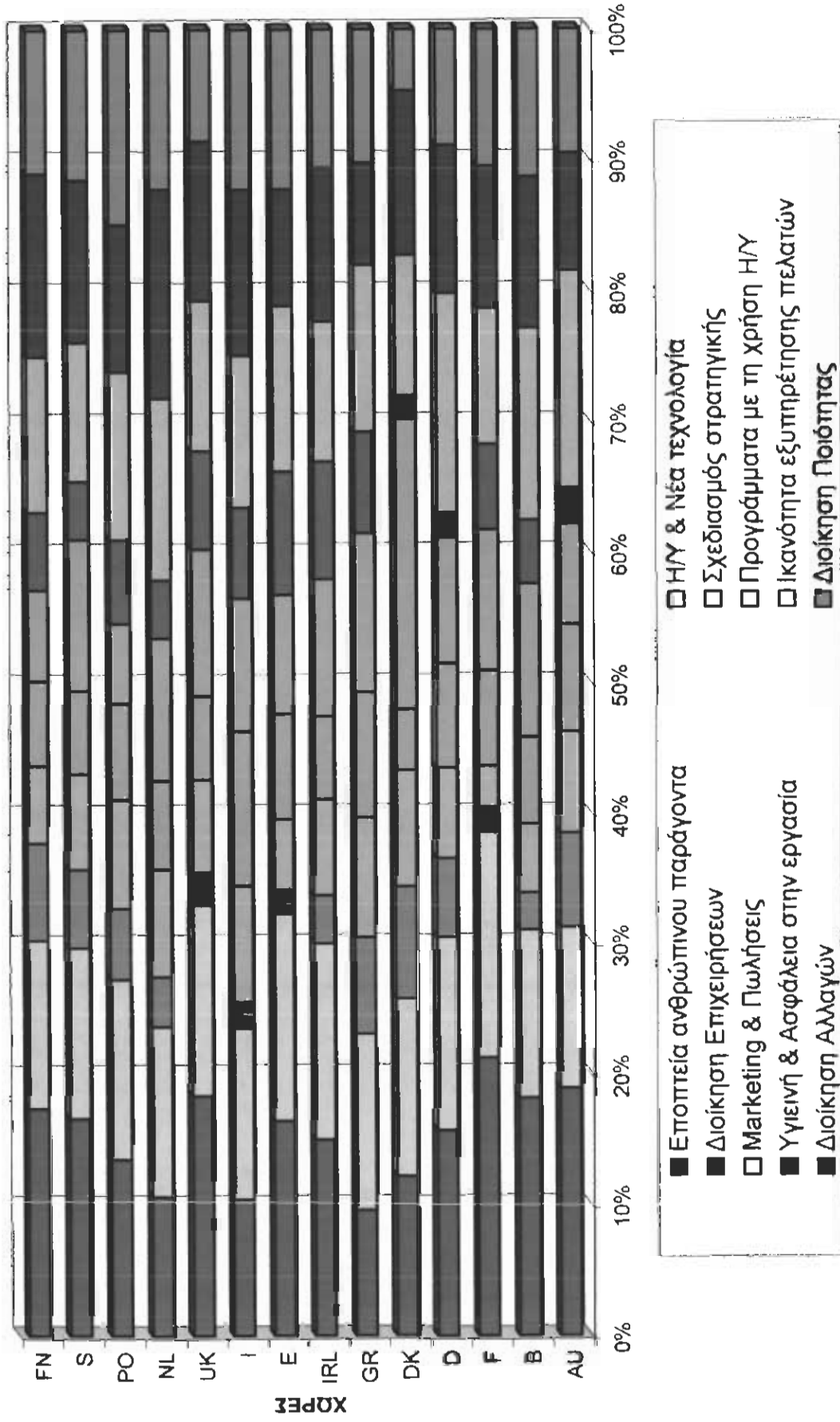
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΑΝ ΑΥΞΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΕΚΑΕΤΙΑ



ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΠΙΟ ΣΥΧΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΖΗΤΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ Ε.Ε.



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συστήματα αναπνοής ανθρώπων παρών στις επιχειρήσεις σήμερα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΑΣΤΕΣ : Κοροντζή Αικατερίνη - Κοστούπουλος Αλέξανδρος

- ... Διοικητική Δεοντολογία & Πρακτική Ι - *Μιχαλιτσιάνου Αναστασία - Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ 1996*
- ... Αξιολόγηση Προσωπικού, θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη. - *Χαρ. Κανελλόπουλου*
- ... Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων - *Παν. Γ. Κυριαζόπουλος - ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΕ*
- ... Σύγχρονες Αρχές και Μέθοδοι Διοίκησης Προσωπικού - *KPMG 1998*
- ... Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - *ΕΕΔΕ 1998*
- ... Επισήμανση και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών - *Σχεδίαση και υλοποίηση ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων. - ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε. 1996*
- ... Η συμβολή των Logistics στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής επιχείρησης - *ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ - Πανελλήνιο Συνέδριο Logistics 1997*
- ... Αξιολογώντας την Ετήσια απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού μας. - *ΕΕΔΕ 1997*
- ... Σύγκριση της Ελλάδας με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. - *Ευρωπαϊκό Δίκτυο Έρευνας στη Διοίκηση Προσωπικού*
- ... Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού - *Μ. Παπαβασιλείου, Χρ. Τζεκίνης*
- ... Επιτυχημένη αξιολόγηση Προσωπικού - *Di Kamp - Institute of Management*

ΞΕΝΗ

- ... Human Resource Development - *Randy L. DeSimone, David M. Harris*
- ... Human Resource Management - *Garry Dessier*
- ... Innovative Training needs analysis with a special Focus on core Competencies - *EUROPEAN COMMISSION - Task Force : Human Resources Education, Training and Youth.*
- ... Effective Human Resource Development : How to Build a Strong and Responsive H. R. D Function - *Neal E. Chalofsky - Wiley 1998*
- ... Analysis in Human Resource Training and Organization Development - *Gordon Mills - Perseus Books 1989*