



**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*Θέμα:*

Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην  
Απόκτηση Επιχειρησιακού Συγκριτικού Πλεονεκτήματος.  
Έρευνα σε 5 Επιχειρήσεις – Οργανισμούς  
στον Ελλαδικό Χώρο.

*Εισηγήτρια*

- Γεωργίου Δήμητρα

*Σπουδαστές:*

- Γκίκας Γεώργιος
- Μπράνης Χρήστος



*“Η εκπαίδευση δεν είναι καμιά αφίσα την οποία  
διαβάζει κανείς σε κάποιο τοίχο της επιχείρησης,  
είναι ζωντανή ισχύ  
που πρέπει να νιώθουν όλοι οι εργαζόμενοι  
μέσα τους και γύρω τους  
προκειμένου να ανεβαίνει συνεχώς η αξία τους.”*

**Frederick Herzberg**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα “Ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση επιχειρησιακού συγκριτικού πλεονεκτήματος. Έρευνα σε 5 επιχειρήσεις – οργανισμούς στον ελλαδικό χώρο” πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τμήματος Διοίκησης και Επιχειρήσεων.

Μ’ αυτό το έργο αισθανόμαστε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε όλους εκείνους, που με την πολύτιμη βοήθειά τους, κατάφεραν να μας ενθαρρύνουν και να μας στηρίξουν μέχρι το τέλος.

Ειδικά, θέλουμε να ευχαριστήσουμε από καρδιάς και να αφιερώσουμε την παρούσα εργασία στους γονείς μας, Βασίλειο και Κωνσταντούλα Μπράνη, Νικόλαο και Νίκη Γκίκα, για την πολύτιμη συμπαράστασή τους, τις συμβουλές τους, την οικονομική υποστήριξη και πάνω απ’ όλα την αγάπη τους.

Ευχαριστούμε θερμά την καθηγήτριά μας, κυρία Γεωργίου Δήμητρα, που με την σπουδαία καθοδήγησή της και τις παρατηρήσεις της, μας βοήθησε να ολοκληρώσουμε με επιτυχία αυτό το έργο.

Ευχαριστούμε το συνάδελφο και φίλο Νικόλαο Συρίγο, πτυχιούχο του Τμήματος Εικονομετρίας του London School Of Economics (LSE) για την ουσιαστική βοήθειά του, την παραχώρηση της βιβλιογραφίας και τις πολύτιμες υποδείξεις του καθ’ όλη τη διάρκεια της εργασίας.

Τέλος, ευχαριστούμε πολύ τ’ αδέρφια μας Μαρία και Κώστα για την κατανόηση και την πολύτιμη στήριξή τους.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
α) Πρόλογος	1
β) Σκοπός της Πτυχιακής Εργασίας	1
γ) Δομή της Πτυχιακής Εργασίας	2
<b>Μέρος 1<sup>ο</sup>: Θεωρητική Προσέγγιση</b>	
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Το Ανθρώπινο Δυναμικό και η Σημασία του για τις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς</b>	<b>4</b>
1.1 Γενικά	4
1.2 Ορισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού	5
1.3 Η σπουδαιότητα του Ανθρώπινου Παράγοντα για την Επιχείρηση και τον Οργανισμό	7
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Διοίκηση Προσωπικού και Ανθρώπινων Πόρων</b>	<b>9</b>
2.1 Έννοια και πεδίο δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	9
2.2 Οργάνωση, Ρόλος και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	12
2.2.1 Η Διοίκηση Προσωπικού σε Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις	12
2.2.2 Ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	14
2.2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	17
2.4 Προβλήματα κατά την Άσκηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	23
2.5 Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις	24
2.6 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα	25
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Οργανωτικός Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	<b>27</b>
3.1 Γενικά	27
3.2 Ορισμός – Στόχοι	27
3.3 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	28
3.3.1 Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης	31
α) Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας	31

β) Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας (προσφορά και ζήτηση στο εσωτερικό της επιχείρησης)	32
γ) Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων	34
3.3.2 Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό	36
3.3.3 Προσδιορισμός αναγκών	38
3.3.4 Προϋπολογισμός οικονομικών μέσων	38
3.3.5 Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών	38
3.3.6 Εφαρμογή του προγράμματος	42
3.3.7 Αξιολόγηση προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού	43
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Προσέλκυση, Επιλογή και Πρόσληψη του Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	<b>44</b>
4.1 Ορισμός και διαδικασία προσέλκυσης	44
4.2 Στόχοι και φιλοσοφία προσέλκυσης	47
4.3 Πηγές προσέλκυσης	48
4.3.1 Εσωτερική προσέλκυση	48
4.3.2 Εξωτερική προσέλκυση	50
4.4 Μέθοδοι προσέλκυσης	52
4.4.1 Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης	52
4.4.2 Επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης	54
4.4.3 Προσέλκυση από συγκεκριμένες ομάδες	56
4.5 Αξιολόγηση των προγραμμάτων και της διαδικασίας προσέλκυσης	62
4.6 Η διαδικασία της επιλογής	63
4.7 Προϋποθέσεις – στόχοι αποτελεσματικής επιλογής	66
4.8 Τεχνικές επιλογής του προσωπικού	67
4.8.1 Η τεχνική επιλογής του προσωπικού με βάση τα 5 σημεία αξιολόγησης	67
4.8.2 Η τεχνική επιλογής του προσωπικού με βάση τα 7 σημεία αξιολόγησης	67
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	<b>69</b>
5.1 Γενικά	69
5.2 Έννοια και περιεχόμενο	69
5.2.1 Ορισμοί	69

5.2.2	Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	70
5.2.3	Φιλοσοφία της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	72
5.3	Διαδικασία και οργάνωση της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	74
5.3.1	Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών	76
5.3.2	Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης	80
5.3.3	Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης	81
5.3.4	Εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης	83
5.3.5	Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	83
5.4	Μέθοδοι εκπαίδευσης	88
5.4.1	Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας	88
5.4.2	Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας (off the job training)	93
5.4.3	Μέθοδοι εκπαίδευσης εξ αποστάσεως (Distance Learning)	100
5.5	Σύστημα εκπαίδευσης I.S.D. (Instruction System Development)	103
5.6	Σημασία και Πλεονεκτήματα της Επιτυχημένης Εκπαίδευσης	107
5.7	Η επίδραση της επιτυχημένης εκπαίδευσης στο συγκριτικό επιχειρησιακό πλεονέκτημα	112
5.7.1	Η έννοια του συγκριτικού πλεονεκτήματος	112
5.7.2	Περιπτωσιολογικές Μελέτες (Case studies)	116
5.7.2.1	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη στην Φαρμακευτική Εταιρεία Glaxo & Beecham	117
5.7.2.2	Εκπαίδευση στην εταιρεία Rineco Industries Inc.	119
5.7.2.3	Οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους	120
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα από τη Θεωρητική Προσέγγιση</b>		<b>122</b>

## **Μέρος 2ο: Έρευνα**

<b>1. Μεθοδολογία της Έρευνας</b>	<b>125</b>
<b>2. Παρουσίαση των Επιχειρήσεων</b>	<b>130</b>
<b>3. Ερωτηματολόγιο</b>	<b>142</b>
<b>4. Παρουσίαση και Ανάλυση των Απαντήσεων του Ερωτηματολογίου</b>	<b>153</b>
<b>5. Συμπεράσματα από την Ερευνητική Προσέγγιση</b>	<b>190</b>
<b>Επίλογος</b>	<b>193</b>
α) Τελικά Συμπεράσματα	193
β) Προτάσεις – Γενικές Σκέψεις	195
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>202</b>
Ξένη Βιβλιογραφία	202
Ελληνική Βιβλιογραφία	204
Άρθρα Ξένου Τύπου (Journals)	205
Άρθρα Ελληνικού Τύπου	205
Διευθύνσεις Internet	206

### α) Πρόλογος

Όπως είναι γνωστό, στην σημερινή εποχή η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την επένδυση της επιχείρησης σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Έτσι η σύγχρονη επιχείρηση ανάμεσα στις βασικές υποχρεώσεις και ευθύνες της οφείλει να συμπεριλάβει την εκπαίδευση και τη μετεκπαίδευση των στελεχών της αλλά και του υπόλοιπου εργατικού δυναμικού της.

Η εκπαίδευση είναι ζωτική και αναγκαία για όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις αφού παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Τόσο οι νεοπροσλαμβανόμενοι όσο και οι παλιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται εκπαίδευση από την επιχείρηση έτσι ώστε να είναι επαρκώς ενημερωμένοι σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της, τη φιλοσοφία της, τα προβλήματά της, τις δυνατότητες των βασικών συνεργατών, αλλά και για να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας και για να προετοιμάζονται για μετάθεση ή προαγωγή.

Η εκπαίδευση επίσης, εκτός των άλλων, υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα καθώς και να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους, αφού έχοντας καταλάβει καλύτερα το αντικείμενο της εργασίας τους είναι πολύ πιθανόν να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό.

Παράλληλα, το γεγονός ότι η διοίκηση έχοντας εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των εργαζομένων της επενδύει σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με αποτέλεσμα να τους δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας, διότι έτσι αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους βλέπει και τους αντιμετωπίζει σαν ξεχωριστά άτομα και όχι σαν παραγωγικές μονάδες που μοναδικό σκοπό έχουν να αποφέρουν κέρδος. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σε τεχνολογικές αλλαγές, οπότε υπάρχει αντίδραση από τη μεριά των εργαζομένων γιατί φοβούνται ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους. Για το σκοπό αυτό στις προηγμένες τεχνολογικά χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες.

### β) Σκοπός της Πτυχιακής Εργασίας

Στο σημερινό περιβάλλον το να διευθύνει και να οδηγεί κανείς μια επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της και στην ανταγωνιστική και επιτυχημένη λειτουργία της μέσα στον επιχειρηματικό χώρο που αυτή δραστηριοποιείται, απαιτεί γνώσεις και ικανότητες. Έχει γίνει κοινή συνείδηση στους επιχειρηματίες πώς για να πετύχει αυτό που επιδιώκει η επιχείρηση τους, θα πρέπει να εφαρμόζουν σύγχρονες αντιλήψεις και μεθόδους όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Ο βασικότερος συντελεστής για την



επιτυχία των στόχων της οικονομικής μονάδας ήταν και θα είναι ο άνθρωπος. Μια από τις σπουδαιότερες δραστηριότητες της διοίκησης της επιχείρησης είναι η «σωστή» εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση. Με την εργασία αυτή θα προσπαθήσουμε να αποδώσουμε την πραγματική διάσταση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και την επίδραση που έχει τόσο στην ανάπτυξη, όσο και στην επιβίωση της οικονομικής μονάδας, ελπίζοντας ότι και αυτή η εργασία θα αποτελέσει ένα ακόμη «λιθαράκι» στην προσπάθεια που γίνεται στην χώρα μας για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

### γ) Δομή της Πτυχιακής Εργασίας

Η εργασία μας χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση, η οποία αποτελείται από έξι κεφάλαια.

Συγκεκριμένα **το πρώτο κεφάλαιο** αναφέρεται τόσο στην έννοια του ανθρώπινου παράγοντα, όσο και στην σημασία του για την επιχείρηση.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** αναφέρεται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα στην οργάνωση, τους ρόλους και τους στόχους που έχει σαν τμήμα της επιχείρησης. Επίσης, αναλύονται οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παράλληλα γίνεται λόγος για τα προβλήματα που υπάρχουν στο χώρο καθώς και για την υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα.

Το **τρίτο κεφάλαιο** αφορά τον οργανωτικό προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα τους στόχους και τη διαδικασία του προγραμματισμού, η οποία περιλαμβάνει τη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης, την πρόβλεψη των μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό, τον προσδιορισμό των αναγκών, τον προϋπολογισμό των οικονομικών μέσων, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των προγραμμάτων.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** αναφέρεται στην προσέλκυση, την επιλογή και την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα περιλαμβάνει τους στόχους, τη φιλοσοφία και τη διαδικασία της αποτελεσματικής προσέλκυσης και επιλογής, τις πηγές και της μεθόδους προσέλκυσης, την αξιολόγηση της όλης διαδικασίας προσέλκυσης, ενώ παράλληλα αναλύονται ορισμένες τεχνικές επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού.

Το **πέμπτο κεφάλαιο** πραγματεύεται την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα τους στόχους, τους τομείς και τη φιλοσοφία, ενώ παράλληλα αναλύονται τόσο η διαδικασία και η οργάνωση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και οι διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται. Τέλος, γίνεται αναφορά στη σπουδαιότητα και τα πλεονεκτήματα της επιτυχημένης εκπαίδευσης, καθώς και στην επίδραση αυτής όσον αφορά το συγκριτικό επιχειρησιακό πλεονέκτημα.

Το **έκτο και τελευταίο κεφάλαιο** στο οποίο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και διάφορες απόψεις από τη θεωρητική προσέγγιση.

Στο **δεύτερο μέρος** της εργασίας μας παρουσιάζεται η **έρευνα** που διενεργήσαμε όσον αφορά την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε 5 επιχειρήσεις από τον ελλαδικό χώρο, οι οποίες είναι:

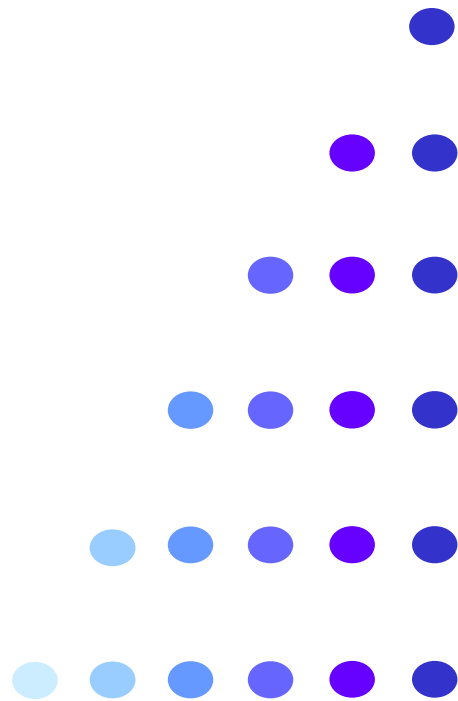
- Η **ΦΑΓΕ Α.Ε.**, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία γάλακτος στην Ελλάδα,
- Η **Agrino Α.Ε.Β.Ε.**, η οποία αποτελεί την πρωτοπόρο εταιρεία στην Ελλάδα στην κατηγορία των ρυζιών και οσπρίων,
- Ο όμιλος **ΚΑΤΣΕΛΗ** που αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη εγχώρια βιομηχανία ειδών άρτου
- Η **ΕΛΑΙΣ Α.Ε.**, η οποία είναι η μεγαλύτερη εταιρία στον τομέα των ελαιουργικών προϊόντων και προϊόντων τομάτας στην Ελλάδα και τέλος
- Η **ΑΒ Βασιλόπουλος**, η οποία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα στον χώρο εμπορίας τροφίμων στην Ελλάδα.

Η έρευνά μας ξεκινάει με την παρουσίαση των επιχειρήσεων, η οποία περιλαμβάνει μία ιστορική αναδρομή της πορείας τους, το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους, τους στόχους που έχουν θέσει οι διοικήσεις τους, καθώς και τα επιτεύγματα - διακρίσεις που έχουν καταφέρει κατά τη διάρκεια της πορείας τους.

Η έρευνα συνεχίζει με τη παράθεση του ερωτηματολογίου που θέσαμε στις παραπάνω επιχειρήσεις, καθώς και με την παρουσίαση - ανάλυση των απαντήσεων που λάβαμε.

Τέλος, την έρευνα κλείνουν τα συμπεράσματα στα οποία οδηγηθήκαμε μέσα από αυτή, καθώς επίσης και κάποιες γενικότερες σκέψεις – προτάσεις.

# Μέρος 1<sup>ο</sup>: Θεωρητική Προσέγγιση



### 1.1 Γενικά

Η επιτυχία μιας οικονομικής μονάδας εξαρτάται άμεσα και κυρίαρχα από την εξασφάλιση των αναγκαίων ανθρώπινων πόρων κατάλληλα εκπαιδευμένων και ειδικευμένων για την επίτευξη τόσο των βραχυχρόνιων στόχων αλλά και των σκοπών της γενικότερα.

Κανείς πλέον δεν αρνείται ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κατά πολύ σημαντικότερος, ανεξάρτητα από την μορφή της οργάνωσης στην οποία απασχολείται, από τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής. Η ενεργοποίηση αυτών των συντελεστών γίνεται μόνο με ανθρώπινη προσπάθεια, είτε μέσω της καταβολής μυϊκής δύναμης, είτε, κυρίως μέσω της χρήσης της διάνοιάς του. Η σημαντικότερη επένδυση μιας επιχείρησης και ο πλέον αξιόλογος πόρος που μπορεί να διαθέσει είναι οι άνθρωποι που στελεχώνουν την ίδια την επιχείρηση και πάνω σ' αυτούς θα πρέπει να στηρίξει κάθε προσπάθεια επιβίωσης και ανάπτυξης της. Δηλαδή η ειδοποιός διαφορά υφίσταται μεταξύ του παραδοσιακού βιομηχανικού ανθρώπου, υπηρέτη και εξαρτήματος της μηχανής και του σύγχρονου, που αναγνωρίζεται ως κύριος φορέας αλλαγής στη μεταβιομηχανική κοινωνία, προσδιορίζοντας και ελέγχοντας τις νέες τεχνολογίες.

Τα τελευταία χρόνια οι ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον και οι οποίες οφείλονται κυρίως στην παγκοσμιοποίηση επιτάσσουν τις σύγχρονες εταιρίες να αφοσιωθούν στη συνεχή ανανέωση και βελτίωσή τους με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι άνθρωποι πόροι μίας επιχείρησης αναγνωρίζονται πλέον ως ένα από τα βασικά τμήματά της το οποίο όταν προγραμματιστεί και οργανωθεί κατάλληλα μπορεί να της δώσει προβάδισμα. Πλέον ο όρος «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» έχει αντικατασταθεί από τον όρο «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» και με αυτό τον τρόπο σηματοδοτείται μία συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού ως πόρος. Προφανώς ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων μίας επιχείρησης εκτός από τη διευκόλυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης είναι να προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται η τμηματική αυτή λειτουργία με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού<sup>1</sup>.

Στο κεφάλαιο αυτό λοιπόν, θα παρουσιάσουμε τον κυριότερο ορισμό για το ανθρώπινο δυναμικό (Ανθρώπινους πόρους), καθώς επίσης θα γίνει και μία

<sup>1</sup> Roberts W., "Comments to the Human Resource Planning Society", Plano, Texas, April 7, 1994.

σύντομη αναφορά στη σημασία και τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

## 1.2 Ορισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής:

*«Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».*

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί πλέον κρίσιμο παράγοντα στη γενική διοίκηση, κυρίως λόγω του ρόλου της στο να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, του έντονου ανταγωνισμού και της αναγνώρισης των απαιτήσεων του τεχνολογικά αναπτυσσόμενου περιβάλλοντος στο μέλλον. Ο ειδικός στη στρατηγική, Michael Porter, έχει συμπεράνει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το κλειδί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>1</sup>.

Στον αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή πλέον της άποψης ότι η ειδοποιός ανταγωνιστική διαφορά επιτυγχάνεται μέσω έντονα αναπτυγμένων δεξιοτήτων του προσωπικού, ιδιαίτερων οργανωτικών μεθόδων και διεργασιών διοίκησης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή έμφαση σε μεταβιβάσιμες πηγές, όπως εξοπλισμός που μπορεί να αποκτηθεί από ανταγωνιστές. Πιο συγκεκριμένα, έχει αναγνωριστεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με υψηλής ποιότητας δυναμικό, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ανταγωνιστούν σε αποτελεσματική για την αγορά με βάση ποιοτικά και διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και τεχνολογικές καινοτομίες αντί να στηρίζονται σε χαμηλά κόστη.

Ένα παράδειγμα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό προέρχεται από τις προσπάθειες του John Deree να αυτοματοποιήσει τα εργοστάσιά του. Σαν αποτέλεσμα της ανάπτυξης του ταλέντου του και της εξαιρετικής εξειδίκευσης στην εργοστασιακή αυτοματοποίηση, η εταιρία εγκαθίδρυσε έναν τεχνολογικό διαχωρισμό<sup>2</sup>. Άλλο παράδειγμα που προέρχεται από υπογραμμίζει την έμφαση στα θέματα στο εκτελεστικό του πρόγραμμα ανάπτυξης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παραδείγματα σαν κι αυτά δείχνουν τις ευρύτερες ευθύνες και τη σημασία της

<sup>1</sup> Robert H. & Basheer S., (1990), *Forecasting Human Resource Requirements: A Demand Model*, Jossey – Bass Publishers, California, p. 297

<sup>2</sup> Ζευγαρίδης Σπύρος - Σταματιάδης Γεώργιος, (1997), *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ. 42

σημερινά περισσότερο στρατηγικά κατευθυνόμενης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Πέρα από το ρόλο της να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ποιοτικού δυναμικού, η αναγκαιότητα ελέγχου του εργατικού κόστους έχει αναβαθμίσει τη συμβολή της. Σαν αποτέλεσμα της έντονης πίεσης να ελεγχθούν τα κόστη οι γενικοί διευθυντές έχουν αντιληφθεί καλύτερα πλέον τον αρνητικό αντίκτυπο της αναποτελεσματικής χρήσης ανθρώπινου δυναμικού.

Δεν χρειάζεται κανείς να δει μακριά για να βρει την αιτία της χαμηλής παραγωγικότητας, αρκεί να αντιληφθεί τα ακόλουθα: την έλλειψη εμπιστοσύνης, τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ εργατών και διοίκησης, το φόβο προς την αλλαγή, την έλλειψη κινήτρων, τους μη σωστά χρησιμοποιούμενους εργάτες και βέβαια τις περιοριστικές πρακτικές λειτουργίας.

Πολύ ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι η εξής: η επένδυση στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση του μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο αποτελεσματική από επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Εξαιτίας του αποτελεσματικού ελέγχου του κόστους αποδεικνύεται ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παίξει ρόλο-κλειδί στη στρατηγική του ανταγωνισμού και στην ανάπτυξη επιθετικής ανταγωνιστικής πολιτικής<sup>1</sup>.

Η οικονομική αναταραχή έχει επίσης αυξήσει τη σημασία του στρατηγικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία, η δραματικά εναλλασσόμενη δημογραφική κατανομή και οι διαφοροποιήσεις στην αξιοποίηση του δυναμικού έχουν δημιουργήσει ένα άνευ προηγουμένου αβέβαιο περιβάλλον. Η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η λειτουργία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού φαίνονται συνεχώς ως μέσα προστασίας από το περιβάλλον αβεβαιότητας. Αναμενόμενο είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να ενοποιηθεί σε διαμόρφωση στρατηγικής και διεργασία προγραμματισμού<sup>2</sup>. Όσο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα εξελίσσεται σε περισσότερο σημαντικό συστατικό μέλος της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας εταιρίας, η γενική διοίκηση έχει ένα κίνητρο να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση και την συνέπεια ανάμεσα στη στρατηγική και τις πρακτικές και πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσδοκία είναι ότι άνθρωποι και λειτουργίες, οι οποίοι θα συμμορφωθούν με μελλοντικές στρατηγικές ανάγκες, θα παράγουν την καλύτερη δυνατή απόδοση. Συγκεντρώνοντας όλα τα στοιχεία, μερικές πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν καταλήξει στο ότι η υψηλότερη απόδοση σχετίζεται με την ολοκληρωμένη στρατηγικά διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Mondy W., Noe R. & Premeaux S., (1999), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. Jersey, p. 53

<sup>2</sup> Gomez – Mejia L., Balkin D. & Cardy R., (1998), *Managing Human Resources*, 2nd Edition Prentice Hall, Upper Saddle River, N. Jersey, p. 26

<sup>3</sup> Berry J. Anthony & Otley David, (1995), *Theories and Issues and Practices*, Mc Millan Press Ltd, London, United Kingdom, p. 38

Έχει επίσης συντελεστεί αναγνώριση της συμβολής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία εταιριών μέσα από διεθνείς προσπάθειες. Τέτοια επιτυχία είναι πιο πιθανή όταν η διεθνής ανάμειξη ανταμείβεται και όταν παρέχεται διεθνής εκπαίδευση σε θέματα επιχειρήσεων.

Είναι επίσης πιο πιθανή όταν η επιλογή των διευθυντών και τα κριτήρια προαγωγών βασίζονται σε διεθνή εμπειρία. Ανεξαρτήτως των παραπάνω, μία συνεπής στρατηγική πρέπει να αναπτυχθεί και να συνδεθεί με τη συνολική στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού.

### **1.3 Η Σπουδαιότητα του Ανθρώπινου Παράγοντα για την Επιχείρηση και τον Οργανισμό**

Οι άνθρωποι πόροι μπορούν να συμβάλλουν στη στρατηγική και το σχεδιασμό της επιχείρησης με έναν αριθμό διαφορετικών τρόπων. Συστήματα όπως η επιβράβευση της επίδοσης, οι προσλήψεις, η εκπαίδευση και η αποζημίωση δίνει τη δυνατότητα στους managers να εφαρμόσουν το στρατηγικό σχεδιασμό της εκάστοτε εταιρίας. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού επίσης συνδέει τη διοίκηση και τον επιχειρηματικό σχεδιασμό με αυτά τα συστήματα.

Τα περισσότερα μοντέλα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζουν τη λειτουργία τους ως προς την πρακτική εφαρμογή και είναι λιγότερο σύνηθες να βρεθούν εταιρίες να χρησιμοποιούν τις δυνατότητες τους ως προς το ανθρώπινο δυναμικό σαν αρχικό δεδομένο στη διαμόρφωση της γενικότερης στρατηγικής τους<sup>1</sup>.

Εντούτοις, περισσότερες εταιρίες στηρίζονται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής. Καταστάσεις στις οποίες οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται ως καθοδηγητική δύναμη στη διαμόρφωση στρατηγικής πραγματοποιούνται μόνον όπου υπάρχουν μοναδικές ικανότητες, όπως σημειώθηκε νωρίτερα στο παράδειγμα της δημιουργίας περί τεχνολογικού διαχωρισμού του John Deree.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι οι μοναδικές ικανότητες εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού του Arthur Andersen. Χιλιάδες υπάλληλοι λαμβάνουν ομοιόμορφη εκπαίδευση από ένα ειδικευμένο προσωπικό της ίδιας της εταιρίας του στις εγκαταστάσεις της κάθε χρόνο. Εξαιτίας των εγκαταστάσεων της και των δικών της εκπαιδευτών, η εταιρία μπορεί να αντιδράσει ραγδαία στις γρήγορα εναλλασσόμενες απαιτήσεις των πελατών της. Επίσης, η αναγνώριση του κόστους των συνεπειών ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί όταν η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Αυτό δεν ήταν ουσιαστικά το θέμα στο παρελθόν μέχρις ότου τέτοια κόστη να γίνουν ακραία. Για να είμαστε σαφείς, η μετατόπιση του στόχου ή η απώλεια αντικειμενικότητας είναι ένα αποτέλεσμα το οποίο πρέπει να αποφεύγεται όταν οι δυνατότητες ανθρώπινου δυναμικού

<sup>1</sup> Tyson S., (1997), *The Practice of Human Resource Strategy*, Pitman Publishing London, p. 58

είναι βασικός οδηγός στη διαμόρφωση στρατηγικής<sup>1</sup>. Παρόλα αυτά, τέτοιες δυσλειτουργικές συνέπειες μπορούν να αποφευχθούν με περιοδικές αναθεωρήσεις της διεργασίας.

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω, διαπιστώνουμε τη σπουδαιότητα και τη μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την επιχείρηση, προκειμένου η τελευταία να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία της και να οδηγηθεί στην επίτευξη των στόχων της.

---

<sup>1</sup> Wayne F. Cascio, (1995), *Managing Human Resources- Productivity, Quality of worklife and Profits*, 4<sup>th</sup> edition. International edition by McGraw-Hill Inc. London, p. 81



## 2.1 Έννοια και πεδίο δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ή Διοίκηση Προσωπικού, αποτελεί μία αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη Διοίκηση Προσωπικού ή Ανθρώπινων Πόρων. Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

- α) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.<sup>1</sup>

Στο συγκεκριμένο ορισμό η Διοίκηση Προσωπικού ή Ανθρώπινων Πόρων παρουσιάζεται ως μία διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

- β) Η Διοίκηση Προσωπικού ή Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.<sup>2</sup>

Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο, τις επιμέρους δηλαδή δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκηση Προσωπικού ή Ανθρώπινων Πόρων, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

- γ) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/ οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα εξής:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

<sup>1</sup> Fischer C., Schoenfeldt L. and Shaw J.B., (1999), *Human Resource Management*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, p. 68

<sup>2</sup> Berdwell Ian and Holden Len, (1997), *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*, 2<sup>nd</sup> Edition, Pitman Publishing, London, United Kingdom, p. 42

- Οι πρακτικές Διοικήσεις Προσωπικού ή Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι Διοίκησης Προσωπικού ή Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.<sup>1</sup>

Ο ορισμός αυτός τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΑΠ) που περιλαμβάνουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική καθώς και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη της ΔΑΠ, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία του ανθρώπινου δυναμικού και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή του στα πλαίσια της επιχείρησης.

Με βάση λοιπόν όλα αυτά που ειπώθηκαν μπορούμε να προτείνουμε τον ακόλουθο ορισμό:

*«Διοίκηση Προσωπικού ή Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».*<sup>2</sup>

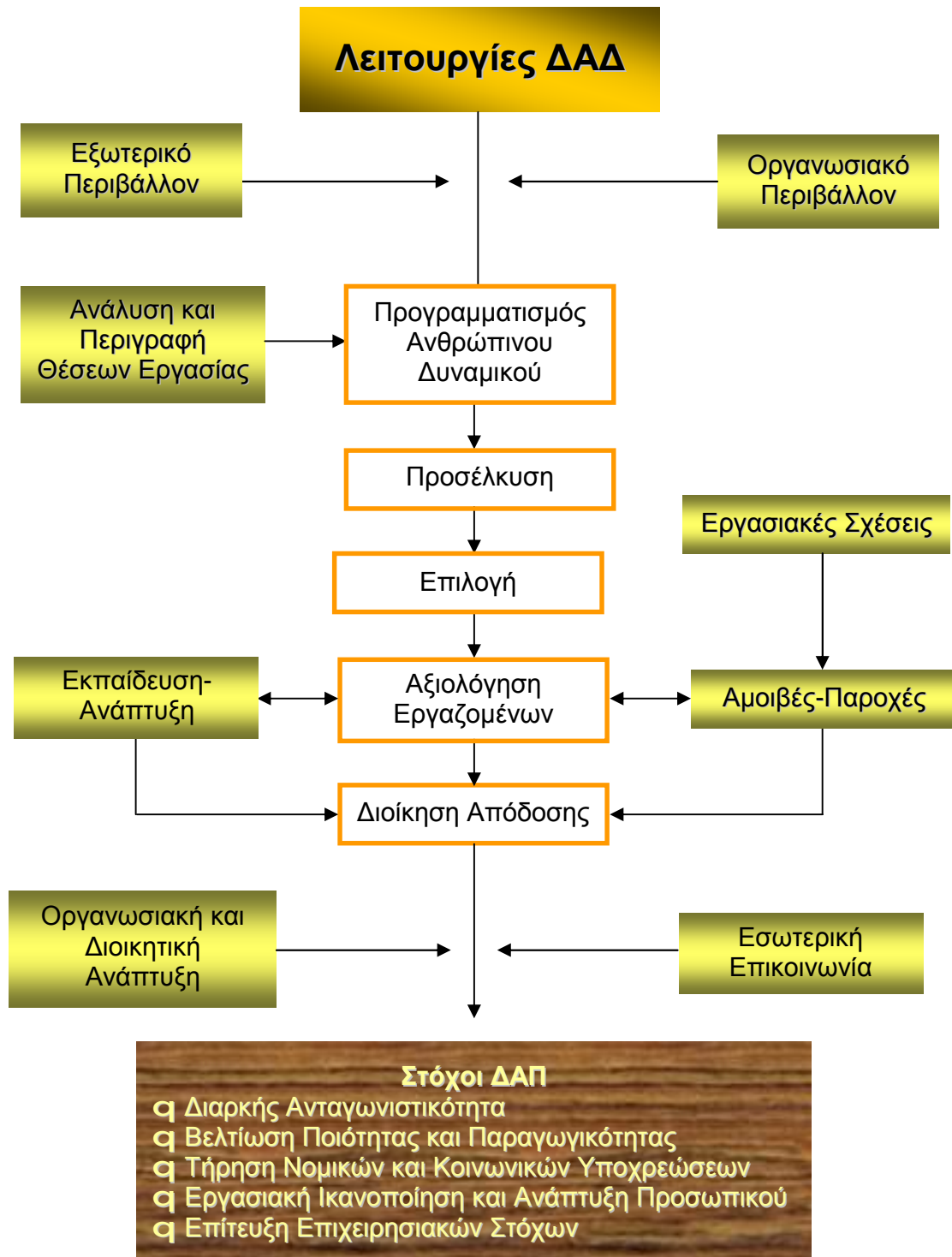
Μερικά από τα σημεία στα οποία η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Ύπαρξη οράματος ανθρώπινων πόρων που να ταιριάζει με τις
- στρατηγικές ανάγκες ολόκληρου του οργανισμού.
- Ύπαρξη φιλοσοφίας και αξιών που να ταιριάζουν με εκείνες ολόκληρου του οργανισμού.
- Οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πελάτες και τη μέγιστη κινητοποίηση στο προσωπικό.
- Προληπτική δράση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πριν από την εμφάνιση των προβλημάτων και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος στη λήψη των σοβαρών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης.

<sup>1</sup> Armstrong M., (2000), *Human Resource Management Practice*, 7th edition, Kogan Page Unlimited, London, p. 32

<sup>2</sup> Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 17

**Διάγραμμα 2.1:** Το περιεχόμενο της ΔΑΔ



Πηγή: Mathis R.C. & J.H. Jackson J.H., (1994), *Human Resource Management*, Sage Publishing, N.Y., p.211

## 2.2. Οργάνωση, Ρόλος και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει τη Διοίκηση Προσωπικού διαφέρει κυρίως ανάλογα με το μέγεθός της και με την εμπλοκή σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό των στελεχών γραμμής. Σε πολλές επιχειρήσεις οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι πολύ εξελιγμένες, ενώ σε άλλες ακολουθούνται πρότυπα του παρελθόντος.

### 2.2.1 Η Διοίκηση Προσωπικού σε Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις

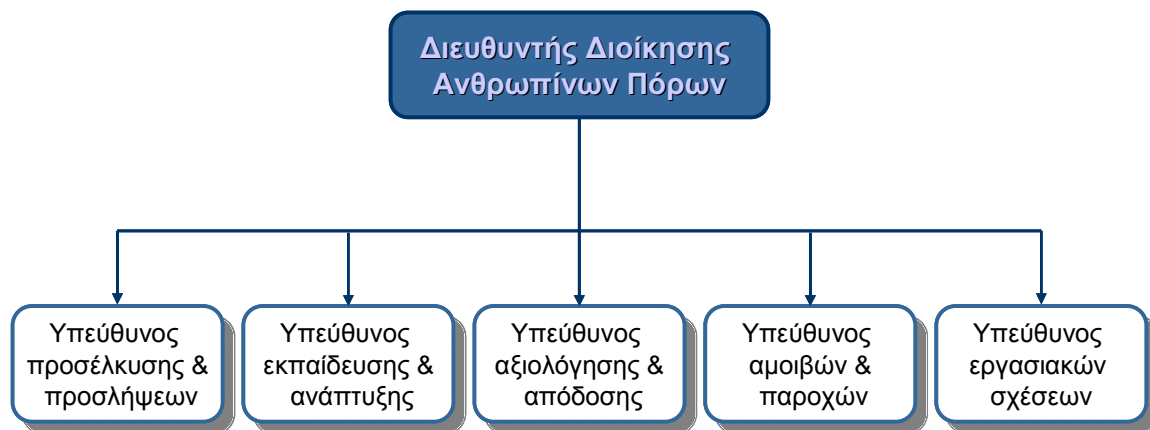
Στις μικρές επιχειρήσεις συνήθως τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης, ο γενικός διευθυντής ή άλλα ανώτερα στελέχη που ταυτόχρονα καλύπτουν και άλλες ειδικότητες. Για παράδειγμα, ο γενικός διευθυντής συνήθως κάνει τις συνεντεύξεις για νέες προσλήψεις και ορίζει το ωράριο εργασίας και τις βάρδιες. Το Λογιστήριο – Οικονομικό τμήμα και εν μέρει εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών Διοίκησης Προσωπικού ή Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνουν τη μισθοδοσία και άλλες βασικές διοικητικές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού, όπως τήρηση αρχείων και καταστάσεων εργαζομένων. Η εκπαίδευση γίνεται από εξωτερικούς φορείς, ενώ τα θέματα εκπαίδευσης επιλέγονται από τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων, κατά περίπτωση. Κατά κανόνα ένα στέλεχος καλείται να αναλάβει ολόκληρη τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού, σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 90 άτομα, καθώς η έρευνα έχει δείξει ότι η αναλογία στελεχών προσωπικού προς το σύνολο των εργαζομένων είναι 1 προς 90.

Στην περίπτωση θυγατρικών καταστημάτων μεγάλων εταιρειών, η οργάνωση είναι ίδια με αυτή των μικρών επιχειρήσεων γενικότερα, μόνο που συνήθως τα κεντρικά της μεγάλης εταιρείας παρέχουν οδηγίες, έτοιμες φόρμες αξιολόγησης και διαχειρίζονται κεντρικά τη μισθοδοσία.

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η οργάνωση ξεχωριστού τμήματος Διοίκησης Προσωπικού αποδεικνύεται απαραίτητη. Καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει, το στέλεχος που διαχειριζόταν τα θέματα Διοίκησης Προσωπικού, αποκτά βοηθούς που αναλαμβάνουν μέρος των καθηκόντων. Οι επιχειρήσεις με πάνω από 200 ή 250 υπαλλήλους συνήθως οργανώνουν αυτόνομο τμήμα Διοίκησης Προσωπικού, με ένα στέλεχος Διοίκησης Προσωπικού και ένα γραμματέα ή βοηθητικό στέλεχος.

Σε ακόμα μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι στο τμήμα Διοίκησης Προσωπικού πληθαίνουν και συνήθως κάτω από το διευθυντή μπορεί να υπάγονται ένας ειδικός για προσλήψεις, ένας για εκπαίδευση και ένας για αξιολόγηση και αμοιβές. Στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού διαιρείται σε ακόμα μικρότερα υποτμήματα που περιλαμβάνουν την προσέλκυση και επιλογή, τη μισθοδοσία και τις εξωμισθολογικές παροχές, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία. Το Διάγραμμα 2.2 παρουσιάζει ένα υπόδειγμα οργάνωσης του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού σε μία μεγάλη επιχείρηση.

## Διάγραμμα 2.2: Δομή τμήματος ΔΑΔ σε Μεγάλη Επιχείρηση



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2001), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 47

Όπως ήδη αναφέραμε, η Διοίκηση Προσωπικού είναι επιφορτισμένη με το χειρισμό των θεμάτων του προσωπικού, ανάλογα δε με τον όγκο της εργασίας την οποία συνεπάγεται η άσκηση των δραστηριοτήτων της παρουσιάζει και ανάλογη οργανωτική διάρθρωση. Η οργανωτική αυτή διάρθρωση αποτελεί συνάρτηση του καταμερισμού των έργων και του πλήθους των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται σ' αυτήν. Στις μικρές επιχειρήσεις το σύνολο των αρμοδιοτήτων αυτών ασκείται, όπως ήδη αναφέραμε, από ένα γραφείο. Στην περίπτωση δε των ατομικών επιχειρήσεων, οι εργασίες αυτές μπορεί να ασκούνται από ένα πρόσωπο ή ακόμη και από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη.

Διαφορετική όμως είναι η εικόνα της οργάνωσης της υπηρεσίας προσωπικού στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν εκατοντάδες ή και χιλιάδες εργαζόμενων και ως εκ τούτου παρουσιάζουν μεγάλο όγκο εργασίας, ο οποίος επιβάλλει με τη σειρά του ένα διευρυμένο σύστημα καταμερισμού των έργων. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εργασίες κατανέμονται σε επιμέρους τμήματα ή γραφεία τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τη διεξαγωγή συγκεκριμένου πλαισίου αρμοδιοτήτων.

Τα βασικά γραφεία τα οποία λειτουργούν συνήθως σε ένα σχετικά ανεπτυγμένο τμήμα προσωπικού, είναι τα εξής:

- α. **Το γραφείο προσωπικής κατάστασης**, το οποίο περιλαμβάνει τους διορισμούς, τις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τα πειθαρχικά θέματα.
- β. **Το γραφείο τεκμηρίωσης**, το οποίο τηρεί όλα τα στοιχεία, τα οποία αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη του προσωπικού.
- γ. **Το γραφείο ανάλυσης εργασίας και διάρθρωσης μισθολογίου**, το οποίο είναι αρμόδιο για την έκδοση σχετικών εγχειριδίων περιγραφής και

προδιαγραφής των εργασιών με έμφαση στον καθορισμό των ειδικών απαιτήσεων των επιμέρους έργων (σε γνώσεις, ικανότητες και ειδικές συνθήκες), όπως επίσης και στην εφαρμογή των καταλλήλων συστημάτων αξιολόγησης έργων και προσωπικού.

- δ. **Το γραφείο μισθοδοσίας προσωπικού**, το οποίο μελετά τις ανάγκες και τις δυνατότητες του οργανισμού και εισηγείται τα αναγκαία μέτρα για τον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού στα θέματα της μισθοδοσίας. Καταρτίζει τις ειδικές κλίμακες μισθών στις οποίες εντάσσεται το προσωπικό, προβαίνει στην εκκαθάριση των αποδοχών του προσωπικού (σύνταξη μισθοδοτικών καταστάσεων, απόδοση κρατήσεων, ενημέρωση των προσωπικών τραπεζικών λογαριασμών με καταθέσεις των καθαρών αποδοχών που αντιστοιχούν στους δικαιούχους κ.ο.κ.).
- ε. **Το γραφείο έρευνας παραπόνων**, το οποίο έχει την ευθύνη της έρευνας των πάσης φύσεως παραπόνων, υποδείξεων, ενστάσεων ή προτάσεων του προσωπικού. Οργανωτικά, η υπηρεσία προσωπικού μπορεί να αποτελεί ανεξάρτητο τμήμα (όπως συμβαίνει συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις) ή να εντάσσεται στη Διεύθυνση Διοικητικού η οποία έχει τη γενικότερη ευθύνη του συντονισμού του Διοικητικού έργου του Οργανισμού.

Το οργανόγραμμα της υπηρεσίας προσωπικού ως ανεξάρτητου τμήματος υπαγομένου απ' ευθείας στον Πρόεδρο ή το Διευθύνοντα Σύμβουλο, έχει ως εξής:

Το τμήμα προσωπικού θεωρείται σαν ένα επιτελικό τμήμα στα πλαίσια της οργανωτικής δομής με την υποστήριξη των γραμμικών και επιτελικών τμημάτων. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι όλες οι λειτουργίες του τμήματος αφορούν τους εργαζόμενους όλων των τμημάτων. Το ερώτημα λοιπόν, είναι ποιος είναι ο ρόλος που παίζει το τμήμα προσωπικού με τις λειτουργίες που αναπτύσσει.

### *2.2.2 Ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*

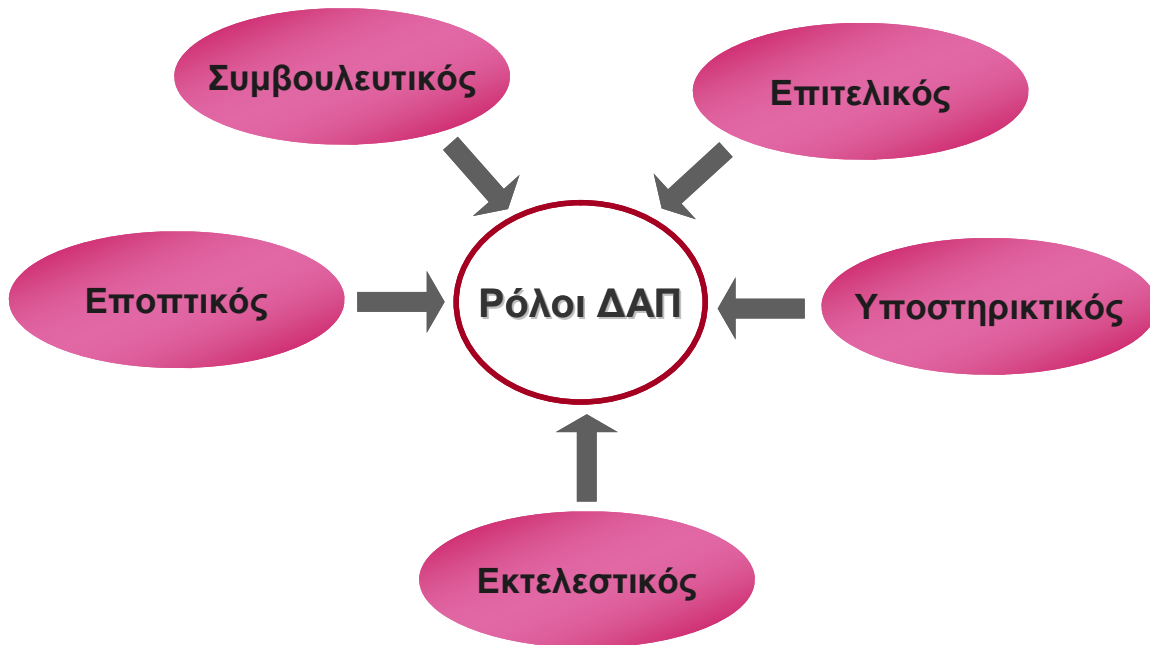
Οι βασικοί ρόλοι του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού είναι οι εξής:

- **Επιτελικός**, με την έννοια ότι καθορίζει τις πολιτικές, τα συστήματα, τις μεθόδους και τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού.
- **Υποστηρικτικός**, με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες Διοίκησης Προσωπικού και Ανθρώπινων Πόρων στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες (τμήματα) της επιχείρησης
- **Συμβουλευτικός**, δηλαδή παρέχει συμβουλές σχετικά με τη Διοίκηση Προσωπικού στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες (τμήματα) της επιχείρησης
- **Εποπτικός**, με την έννοια ότι ελέγχει το κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες (τμήματα) της επιχείρησης εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού.



- **Εκτελεστικός**, με την έννοια ότι σαν οργανωτική μονάδα η Διοίκηση Προσωπικού εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

**Διάγραμμα 2.3:** Οι ρόλοι της Σύγχρονης ΔΑΔ



Πηγή: Berdwell Ian and Holden Len, (1997), *Human Resource Management Publisher*, Pitman Publishers p. 83

### 2.2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πρωτεύον στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρώπινοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

- **Αύξηση ανταγωνιστικότητας:** Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς η λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού

πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

- **Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας:** Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.
- **Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων:** Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συνεπώς, ένας από τους βασικούς στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.
- **Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού:** Τέλος, βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική



καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα (employability) των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφ' όσον η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

- **Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων:** Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

Επιπροσθέτως, οφείλουμε να τονίσουμε πως οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο και για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους. Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων λοιπόν με βάση αυτό το σκεπτικό μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Οργανωσιακοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό, τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.
- **Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- **Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

### 2.3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Παρόλο που υπάρχει ποικιλία όσον αφορά το περιεχόμενο των ενεργειών του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού από επιχείρηση σε επιχείρηση εξαιτίας των ειδικών συνθηκών που συναντιούνται κάθε φορά, ωστόσο μπορούμε να πούμε πως οι βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού και Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εξής:

- α) **Πρόσληψη:** η συγκεκριμένη λειτουργία περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εξεύρεση εργατικού δυναμικού), την επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό. Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να έχει επισημάνει τις πηγές απ' όπου θα αντλεί το προσωπικό, να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) και να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη, μόνο όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργάτες. Για υπαλλήλους η ενέργεια αυτή όπως επίσης ο προσανατολισμός και η μύηση τους στο περιβάλλον εργασίας αποτελούν ευθύνη του προϊσταμένου που ζήτησε το νέο υπάλληλο.
- β) **Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας:** Σ' όλα αυτά τα καθήκοντα, το τμήμα προσωπικού εργάζεται κυρίως περισσότερο σαν συντονιστής. Παραδείγματος χάρη, στην περίπτωση κάποιας μετάθεσης από τμήμα σε τμήμα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, η επιθυμία του εργαζόμενου καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία για να διαπιστωθεί αν κατέχει τα απαιτούμενα προσόντα για τη νέα θέση. Εξάλλου η διακοπή εργασίας ορισμένων υπαλλήλων εξαιτίας μείωσης των εργασιών της επιχείρησης, τυπικά είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού, για να βεβαιωθεί κανείς ότι ακολουθείται κάποια σειρά που μπορεί να έχει σχέση με δικαιώματα αρχαιότητας του εργαζομένου. Ακόμα, όταν δημιουργηθεί μια κενή θέση που πρέπει να πληρωθεί με εσωτερική προαγωγή ή απ' έξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση συχνά λαμβάνεται σε συνεργασία του υπεύθυνου της υπηρεσίας προσωπικού και του προϊσταμένου του τμήματος όπου υπάρχει η κενή θέση.
- γ) **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού:** η εκπαίδευση και η εξάσκηση πάνω στο έργο συχνά γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο που παίζει το ρόλο του διδάσκοντα. Για τις γενικότερες ανάγκες της εκπαίδευσης η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα γραμμικά στελέχη εξάλλου σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού εκτελούν την εξάσκηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους καθώς και τη σχετική συνέντευξη αξιολόγησης, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων και την επιλογή των αναπληρωτών τους.
- δ) **Πολιτική μισθών και ημερομισθίων:** η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη θα εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου ή θέσης εργασίας, η δε ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμίδες και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής της κάθε βαθμίδας. Η ανάλυση των έργων ή θέσεων εργασίας, η εκτίμηση της αξίας τους σύμφωνα με ένα επίσημο σχέδιο αξιολόγησης καθώς και η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων βρίσκεται επίσης μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ίδιοι δε αυτοί ειδικοί του τμήματος προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν την αναθεώρηση

σχετικά με τις αυξήσεις ή ακόμα αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης για το οποίο την τελική απόφαση λαμβάνει η ανώτατη διοίκηση.

- ε) **Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων.** Ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής: ιατρική εξέταση πριν απ' την πρόσληψη, περιοδική εξέταση των εργαζομένων σε ανθυγιεινά έργα, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών καρδιασπασμών (όπως μικροκρυστάλλια, πονοκεφάλους), μαθήματα υγιεινής και έλεγχος και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Οι μικρές επιχειρήσεις για όλα αυτά προσλαμβάνουν γιατρούς, νοσοκόμες και βιομηχανικούς υγειονολόγους σε βάση μερικής απασχόλησης, ενώ οι μεγαλύτερες για πλήρη απασχόληση.

Εξάλλου, το πρόγραμμα πρόληψης ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων. Έτσι, π.χ., ο υπεύθυνος πρόληψης ατυχημάτων του τμήματος προσωπικού συνεργάζεται στενά με το τμήμα μηχανικών για να συντηρούνται κανονικά οι μηχανές και ο μηχανικός εξοπλισμός γενικότερα και έτσι που να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα ατυχημάτων. Συνεργάζεται επίσης και με όλους τους εργοδηγούς για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης σε κανόνες πρόληψης ατυχημάτων, διανέμει φυλλάδια με οδηγίες και προπαρασκευάζει το υλικό για τη σχετική διδασκαλία. Η επιβολή δε των κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων είναι κυρίως ευθύνη του κάθε προϊστάμενου.

- στ) **Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις.** Πειθαρχεία σημαίνει: α) εκπαίδευση που διορθώνει, δηλ. απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του υπαλλήλου που βασίζεται στην πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής και β) τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες που δε θέλουν να συμμορφωθούν. Συνήθως, πριν τεθούν σε εφαρμογή υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτατα κλιμάκια του μάννατζμεντ.

- ζ) **Εργασιακές Σχέσεις (Labor Relations).** Το τμήμα προσωπικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού και μάννατζμεντ. Ο υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος με ρόλο κλειδί στην ομάδα διαπραγματεύσεων με το σωματείο, συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος αντιπρόσωπος εκ μέρους του μάννατζμεντ. Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τους όρους της συλλογικής σύμβασης, οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευονται το τμήμα προσωπικού σχετικά με τέτοια θέματα, όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περάτωσης της εργασιακής σχέσης καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας.

Μολονότι σχεδόν όλες οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών ή διενέξεων, καθώς ερμηνεύονται στη συλλογική σύμβαση, δείχνουν καθαρά πως ο εργοδηγός ή επόπτης-προϊστάμενος θα είναι ο πρώτος που θα ακούσει και θα ενεργήσει σχετικά με μια διένεξη με τον εργαζόμενο, σε όλες τις περιπτώσεις, εκτός από εκείνες ρουτίνας, ο εργοδηγός τυπικά συμβουλευεται την υπηρεσία προσωπικού, πριν δώσει απάντηση. Το τμήμα προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται σαν το δεύτερο, ή τρίτο διοικητικό στάδιο στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων. Στην πραγματικότητα, όμως, στον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση. Και αυτό, για να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενεργείας σε όλη την έκταση της επιχείρησης, αφού άλλωστε πολλές διενέξεις έχουν συνέπειες σε όλο τον οργανισμό και επομένως κάποιος κακός χειρισμός μιας περίπτωσης μπορεί να έχει γενικότερα άσχημα αποτελέσματα.

- η) **Επικοινωνία:** η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν την επικοινωνία της οργάνωσης και των εργαζομένων σ' αυτή. Η γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών αποφάσεων, γεγονότων αποτελούν την αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία.
- θ) **Αξιολόγηση προσωπικού:** η αξιολόγηση του προσωπικού, των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσης του προσωπικού, αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού.
- ι) **Σχεδιασμός, ανάλυση, περιγραφή και προδιαγραφές των θέσεων εργασίας**

§ Ο **σχεδιασμός** της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων τα οποία πρέπει να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον εργασιακό χώρο και τη διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων (ωράριο, κανονισμοί εργασίας κλπ.) και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους.

§ **Ανάλυση εργασίας (job analysis).** Είναι το πρώτο βήμα για τον καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και την επιλογή του, την εγκαθίδρυση εργασιακών προτύπων και τη διαχείριση των αμοιβών.

Η ανάλυση της εργασίας προσδιορίζει λεπτομερώς τις απαιτήσεις της εργασίας και περιγράφει τα προσόντα που χρειάζεται να έχουν οι υποψήφιοι για την συγκεκριμένη εργασία. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης είναι αυτά τα οποία θα προσανατολίσουν το στέλεχος για την στρατολόγηση, την επιλογή και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται η επιχείρηση.

Οι πληροφορίες που χρειάζονται για να γίνει ανάλυση εργασίας παίρνονται από τα οργανωτικά διαγράμματα ή τα καθηκοντολογία τα οποία διαθέτουν οι επιχειρήσεις και αποφασίζεται ποιές θέσεις πρέπει να αναλυθούν. Τα οργανωτικά διαγράμματα σκιαγραφούν τις

εργασιακές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση περιγράφοντας τις αναφερόμενες σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων από το χαμηλότερο επίπεδο μέχρι τον Διευθυντή και το Διοικητικό Συμβούλιο. Έτσι μέσω αυτών, εκτός από τις πληροφορίες που δίνουν για την ανάλυση εργασίας, παρέχεται και η ευχέρεια για συντονισμό και έλεγχο.

Οι πληροφορίες για το έργο που παρέχονται από την ανάλυση εργασίας, χρησιμοποιούνται κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό για εργατικό δυναμικό, τη στρατολόγηση, την επιλογή, τα προγράμματα εκπαίδευσης, την τοποθέτηση, τις μεταθέσεις και τις προαγωγές, τον καθορισμό των αμοιβών, τη διευθέτηση παραπόνων, τη βελτίωση συνθηκών εργασίας, τον καθορισμό μέτρων παραγωγής, την βελτίωση της παραγωγικότητας με την απλοποίηση της εργασίας και τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας.

**§ Περιγραφή θέσης εργασίας (job description).** Η ανάλυση εργασίας πρέπει να καταλήξει σε γραπτή περιγραφή της εργασίας. Είναι ένα σύστημα πληροφοριών που έχουμε από σημειώσεις παρμένες και καταγραμμένες στην αναφορά της ανάλυσης εργασίας. Η παραδοσιακή περιγραφή εργασίας πρέπει να είναι σύντομη και σαφής, να περιέχει τον τίτλο κάθε θέσης, τις εποπτικές σχέσεις (προϊστάμενος □ υφιστάμενος), τις ειδικές λειτουργίες □ εργασίες (δηλ. πώς θα εκτελείται η εργασία, τί υλικά ή μηχανήματα θα χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση της), τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται η εργασία, τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες του εργαζόμενου (τα οποία πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια), τις σχέσεις της με άλλες εργασίες, την εκπαίδευση που απαιτείται και τέλος τί αμοιβή προβλέπεται για την εργασία αυτή.

Η περιγραφή εργασίας εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς. Οι νεοδιοριζόμενοι στην επιχείρηση έχουν την δυνατότητα να ενημερωθούν γύρω από το αντικείμενο της απασχόλησης τους.

Παράλληλα, όλο το προσωπικό της επιχείρησης πληροφορείται από την περιγραφή εργασίας τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του κι έτσι αποφεύγονται ενδεχόμενες παρεξηγήσεις.

**ια) Στελέχωση:** η στελέχωση περιλαμβάνει μια σειρά ενεργειών, οι οποίες αφορούν την απόκτηση και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση. Η απόκτηση των ανθρώπινων πόρων από το περιβάλλον της επιχείρησης αφορά όλες εκείνες τις ενέργειες σχετικά με την προσέλκυση των υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και τελικά την πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

**ιβ) Ωφελήματα και εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους.** Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι συντάξεις, η ομαδική ασφάλιση ζωής, η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, οι αποζημιώσεις ασθένειας και ανεργίας, τα δάνεια, τα κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα και τα σχέδια για καταβολή διδάκτρων. Όλα αυτά

ανήκουν στην αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού, πλην όμως η έγκρισή τους είναι θέμα και ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

- ιγ) Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Manpower Planning).** Μια άλλη λειτουργία που έχει ανακύψει κατά τα πολύ πρόσφατα χρόνια είναι εκείνη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στον οργανισμό. Αυτή η λειτουργία δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια και ήταν, και σε πολλές περιπτώσεις ακόμα είναι, ευθύνη του ανώτατου επιπέδου διοίκησης. Συνήθως, όμως, τη μοιράζεται με ειδικευμένους σε αυτή του τμήματος προσωπικού. Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού είναι: ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζόμενων, καθώς και της εμπειρίας και τρόπου όπου εργάζονται, η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και τέλος η κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.
- ιδ) Οργανωσιακός σχεδιασμός (Organisation Planning).** Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια καινούρια λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, που ήρθε στην επιφάνεια μέσα στην τελευταία δεκαετία και περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Ωστόσο, η αρχική αλλά και η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό (συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων) ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Όμως, η υπηρεσία προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο του ανώτατου μάνατζμεντ.
- ιε) Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις.** Μεγάλοι επιχειρηματικοί γίγαντες στην Αμερική σαν την General Electric, Texas Instruments, κτλ., καθιέρωσαν συστηματική έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η αξιολόγηση απόδοσης, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κτλ. Η εφαρμογή των ευρημάτων από την τέτοια έρευνα είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη μιας επιχείρησης, τους υπαλλήλους και σε μερικές περιπτώσεις με τα συνδικαλιστικά στελέχη, και όλα σε τελική ανάλυση εμπίπτουν στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

## 2.4 Προβλήματα κατά την Άσκηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πριν μερικά χρόνια το τμήμα προσωπικού βρισκόταν οργανωτικά στον τομέα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων, δηλ. κάτω από το διευθυντή παραγωγής. Η λογική δικαιολογία αυτής της οργανωτικής ρύθμισης ήταν ότι οι μάζες ανθρώπων εργάζονταν στην παραγωγή και ότι συνεπώς το μέγιστο μέρος των προβλημάτων προσωπικού συνέβαιναν εκεί. Όμως, αυτή η πρακτική έχει τώρα περάσει στην ιστορία. Ο σύγχρονος υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού πρέπει και οφείλει να είναι ένας αποτελεσματικός σύμβουλος του ανώτατου μάνατζμεντ. Ο ρόλος, όμως, αυτός χρειάζεται και το ανάλογο κύρος, που μπορεί το τμήμα προσωπικού να το έχει μόνο όταν υπάγεται κατευθείαν στην ανώτατη διοίκηση.

Δυστυχώς όμως και σήμερα ακόμα οι διοικούντες μερικές επιχειρήσεις, αγνοούν το ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού, με συνέπεια να την αναθέτουν σε στέλεχος ή τμήμα κατώτερης βαθμίδας, το οποίο και επανδρώνουν με ανθρώπους χωρίς τα ανάλογα προσόντα. Άλλοι διοικούντες πάλι κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού είναι κυρίως η τήρηση στοιχείων των εργαζομένων, η προσπάθεια να είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι, η πρόσληψη ανθρώπων στην εργασία και η διοργάνωση της ετήσιας γιορτής των Χριστουγέννων. Με μια τέτοια στάση η επιχείρηση δεν μπορεί να αποκτήσει παρά ένα τρίτης ποιότητας πρόγραμμα προσωπικού.

Η διοίκηση προσωπικού είναι ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο επάγγελμα. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, κολλέγια και πανεπιστήμια προσφέρουν πλήρη προγράμματα σπουδών αυτής της ειδικότητας και παρέχουν ειδικά πτυχία. Η ειδικότητα περιέχει ένα ευρύ σώμα γνώσεων, πολλές από τις οποίες προέρχονται από σχετική έρευνα και τη μελέτη σημαντικής βιβλιογραφίας. Γι' αυτό, μια επιχείρηση που αναζητεί κάποιον για να τον τοποθετήσει υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού, καλά θα κάνει να στραφεί προς ένα άτομο που κατέχει το κατάλληλο επαγγελματικό υπόβαθρο με βάση τη μόρφωση και την πείρα από την εργασία.

Όμως υπάρχουν ακόμη πολλές παρερμηνείες για τη φύση της υπηρεσίας προσωπικού ή Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι:

Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοίκησης προσωπικού προσεγγίζεται μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού περιλαμβάνονται στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλες φορές πάλι η κατάσταση αντιστρέφεται, δηλ. το θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται. Έτσι, όμως, η κάθε προσέγγιση μειώνει την εξαιρετικά πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού και παραβλέπει την αλληλεξάρτησή της από τις άλλες διοικητικές λειτουργίες.

Υπάρχει, επίσης, εκτεταμένη έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, ιδιαίτερα στους πολλούς οργανισμούς,



των οποίων τα ανώτατα στελέχη έχουν λίγη ή καθόλου γνώση των εννοιών και της θεωρίας του μάνατζμεντ, που περιλαμβάνει ένα εξαιρετικό αριθμό προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων κι εκείνων που είναι ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά. Παραδόξως, ωστόσο, όλοι μας ασχολούμεθα με άλλους ανθρώπους τόσο πολύ, ώστε συχνά είμαστε αυτοϊκανοποιημένοι με τη γνώση μας γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά και γι' αυτό οι μάνατζερ προβάλλουν αντίσταση στην ανάγκη να εξετάσουν τις υποθέσεις κάτω από τις οποίες ασκούν τη διοίκηση πάνω στους άλλους.

Επίσης, η πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των υπηρετούντων στο τμήμα προσωπικού, την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους οικείους ρόλους τους. Συχνά αυτή η απογοήτευση συνδέεται και με την ανάθεση άσχετων και ξένων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού, έτσι που δύσκολα μπορεί να προβάλλει κανείς μια γενική αιτιολογία για την ύπαρξη αυτού του τμήματος. Τότε, επίσης, μπορεί να προκύψει ένας απογοητευτικός διάλογος, εξαιτίας έλλειψης εκτίμησης τόσο από μέρους των ειδικών του τμήματος προσωπικού όσο και των άλλων, ότι δηλ. η ευρεία διοικητική λειτουργία προσωπικού πρέπει να αποτελεί μία συνδυασμένη προσπάθεια όλων των στελεχών μέσα στον οργανισμό.

Ωστόσο, δεν πρέπει κανείς να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι τα παραπάνω προβλήματα στη διοίκηση προσωπικού είναι νέα. Κάθε οργανισμός από την αρχή της ανθρώπινης ιστορίας χρειάστηκε να ενδιαφερθεί κατά κάποιο τρόπο με την επιλογή, την αξιοποίηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Βέβαια, η φιλοσοφία προσωπικού και οι μέθοδοι παλιότερα ήσαν συχνά σκληρές και βάρβαρες. Η ιστορία είναι γεμάτη από παραδείγματα εκμετάλλευσης, δουλείας, καταπίεσης και ακόμα γενοκτονίας, καθώς και από ταπεινωτικές και δυσλειτουργικές συνέπειες που περικλείουν απάθεια, σαμποτάζ και επανάσταση. Γενικά, όμως, οι άνθρωποι πόροι χωρίς αμφιβολία έχουν διοικηθεί αποτελεσματικά μέσα στους αιώνες, μόλο που είναι φανερό πως κάθε πρόβλημα στη διοίκηση προσωπικού οπωσδήποτε δεν έχει εξαφανιστεί. Νέα προβλήματα έχουν ανακύψει και παλιά προβλήματα έχουν πάρει νέες μορφές που απαιτούν νέες λύσεις. Επιπλέον, πολλές από τις υποθέσεις που υπογραμμίζουν παραδοσιακές πρακτικές προσωπικού τώρα αμφισβητούνται σοβαρά.

## **2.5. Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις**

Η πολιτική της διοίκησης προσωπικού αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ασκούνται οι λειτουργίες της από τα στελέχη της επιχείρησης. Ορίζει δηλαδή το πλαίσιο μέσα στο οποίο τα στελέχη θα δράσουν για τον αποτελεσματικό χειρισμό των θεμάτων του προσωπικού της επιχείρησης.

Η ανώτατη διοίκηση χαράσσει την πολιτική της διοίκησης προσωπικού και τα στελέχη των άλλων βαθμίδων είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της. Το τμήμα



προσωπικού έχει την κύρια ευθύνη για την υλοποίηση της πολιτικής προσωπικού. Δηλαδή ερμηνεύει την πολιτική στους εργαζομένους, ελέγχει για την εφαρμογή της και ενημερώνει την ανώτατη διοίκηση.

Επίσης για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης το τμήμα προσωπικού έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωσή της κάνοντας προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση προκειμένου να λυθούν διάφορα προβλήματα.

Ενώ η οργάνωση των πρώτων επιχειρήσεων ήταν καθαρά εμπειρική, δηλαδή η συνήθεια και η παράδοση κατεύθυναν τις επιχειρηματικές σχέσεις, η εξέλιξη και η ανάπτυξη της επιχείρησης επέβαλε την επιστημονική της οργάνωση και την υιοθέτηση νέων μεθόδων, ειδικότερα στην πολιτική προσωπικού.

Με την πολιτική προσωπικού καθορίζονται γενικά πλαίσια, μέσα στα οποία θα κινηθεί η επιχείρηση, όσον αφορά την πρόσληψη του προσωπικού, την εκπαίδευση του, την αμοιβή, τις εργασιακές και δημόσιες σχέσεις, την ανάπτυξη του περιβάλλοντος κλπ.

Η πολιτική του προσωπικού είναι αναγκαία στην πρόσληψη και την τοποθέτηση αυτών που έχουν επιλεγεί, στην διατήρηση και μετακίνηση προσωπικού και γενικά εξυπηρετεί ποικίλους σκοπούς κατά τη λειτουργία της επιχείρησης. Όμως η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής προσωπικού για να έχει θετικά αποτελέσματα στην όλη λειτουργία της επιχείρησης, πρέπει να διατηρεί σχετική ευελιξία και να έχει την ικανότητα να εναρμονίζεται προς τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και ανάγκες, οι οποίες παρουσιάζονται καθημερινά.

Η προσαρμογή της πολιτικής αυτής στις σύγχρονες απαιτήσεις της εργασίας, έχει τις εξής θετικές επιπτώσεις:

- α) Προσδίδει σταθερότητα στην επιχειρηματική δράση.
- β) Συντελεί στην πλήρη γνώση του προσωπικού από τη μεριά της Διοίκησης.
- γ) Υπάρχει εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και προωθεί τη συνεργασία.
- δ) Λαμβάνονται μέτρα για την επανόρθωση των παρεκκλίσεων που διαπιστώνονται.

## **2.6 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα**

Σήμερα, στο γενικότερο πλαίσιο διεθνοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της όξυνσης του ανταγωνισμού, η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα σταδιακά αναγνωρίζεται και από τους Έλληνες επιχειρηματίες ως μία από τις κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρά ταύτα, ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων παραμένει σχετικά χαμηλός. Ιστορικά, η εξέλιξη του μάνατζμεντ, αλλά και ειδικότερα της διοίκησης προσωπικού στην ελληνική

αγορά επηρεάστηκε από διάφορους παράγοντες, όπως η αργή οικονομική ανάπτυξη, ο κρατικός παρεμβατισμός, ο αναποτελεσματικός και σε πολύ μεγάλο βαθμό γραφειοκρατικός δημόσιος τομέας, η πολυπλοκότητα του νομικού και ρυθμιστικού πλαισίου (πολυνομία), ο μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων και οικογενειακών εταιρειών, ο σχετικά μικρός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων, η ανελαστικότητα που χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας, η δύναμη των συνδικαλιστικών ενώσεων. Οι παράγοντες αυτοί συχνά λειτούργησαν ανασταλτικά όσον αφορά τη συστηματική χρήση σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ. Ειδικά σε ό,τι αφορά το οικογενειακό ιδιοκτησιακό καθεστώς, σειρά χαρακτηριστικών όπως η σύγχυση των ρόλων μεταξύ ιδιοκτησίας και μάνατζμεντ, ο παρεμβατισμός και η συγκέντρωση εξουσίας και οι απολυταρχικές πρακτικές διοίκησης, οι ανελαστικές ιεραρχικές δομές, η έλλειψη στρατηγικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, καθώς και η περιορισμένη παρουσία επαγγελματιών μάνατζερ υψηλής ποιότητας, έχουν δράσει ως τροχοπέδη στην υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών μάνατζμεντ, προκαλώντας αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων σε τομείς όπως η παραγωγικότητα και η περαιτέρω ανάπτυξη.

Ο τεχνολογικός και οργανωσιακός εκσυγχρονισμός και η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την προσαρμογή, επιβίωση και ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δύναται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, συμβάλλοντας στη μετάβαση από την παραδοσιακή μορφή διοίκησης προσωπικού σε ένα σύγχρονο περιβάλλον διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτόμων και αποτελεσματικών μεθόδων και τεχνικών. Η ανάγκη αυτής της μετάβασης αφορά όλους, τις επιχειρήσεις, τους ερευνητές, το κράτος, αλλά και τον ακαδημαϊκό χώρο.

Οι πρώτες αναφορές σε πρακτικές διοίκησης προσωπικού εντοπίζονται σε μικρό αριθμό μελετών και εμπειρικών ερευνών του γενικότερου χώρου του μάνατζμεντ, και οι οποίες έλαβαν χώρα στην Ελλάδα στις δεκαετίες του 1970 και 1980. Πιο εξειδικευμένες έρευνες στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισαν να εμφανίζονται κατά το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980. Η πρώτη εκτεταμένη ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας 1980 από τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς Χαρ. Κανελλόπουλο, στην οποία κατεγράφησαν οι λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων της ελληνικής αγοράς.<sup>1</sup>

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη όλα όσα είπαμε σε αυτό το κεφάλαιο, παρατηρούμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης, καθώς διαχειρίζεται τον σπουδαιότερο πόρο αυτής, που όπως αναφέραμε και στο πρώτο κεφάλαιο δεν είναι άλλος από τον ανθρώπινο παράγοντα.

---

<sup>1</sup> Κανελλόπουλος Χ., (1990), *Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Προσωπικού στην Ελλάδα*, σελ. 87

### 3.1 Γενικά

Όπως είδαμε και στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο (Διάγραμμα 2.1, σελ. 10), ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Σε γενικές γραμμές, ο προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων μιας επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες (έλλειμμα ή περίσσειμα) της σε ανθρώπινο δυναμικό. Αφορά τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων, σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας, καθώς και επιλογές από διάφορες μορφές ευέλικτης απασχόλησης.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναπτύξουμε τους στόχους, το περιεχόμενο, τη διαδικασία, καθώς και τις τεχνικές υλοποίησης του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.

### 3.2 Ορισμός - Στόχοι

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.<sup>1</sup>

Άρα ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων έχει αφ' ενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφ' ετέρου ποιοτικό. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγων κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Βασικοί στόχοι του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:<sup>2</sup>

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο

<sup>1</sup> Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ. 29

<sup>2</sup> Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 146

4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά στις διάφορες ειδικότητες. Τέλος να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό, απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

### **3.3 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για διαφορετικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μία κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.

Είναι ανάγκη ο προγραμματιστής να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη τη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από:

- Τη μελέτη στρατηγικής του οργανισμού,
- τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργάνωσης,
- τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό και
- την ανάλυση και τον σχεδιασμό των έργων κτλ.

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξή της όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει του όρους απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή οι μεταβολές στη ζήτηση κλπ., και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο

μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Όπως αναφέρει ο Armstrong (2000), σε γενικές γραμμές ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα:<sup>1</sup>

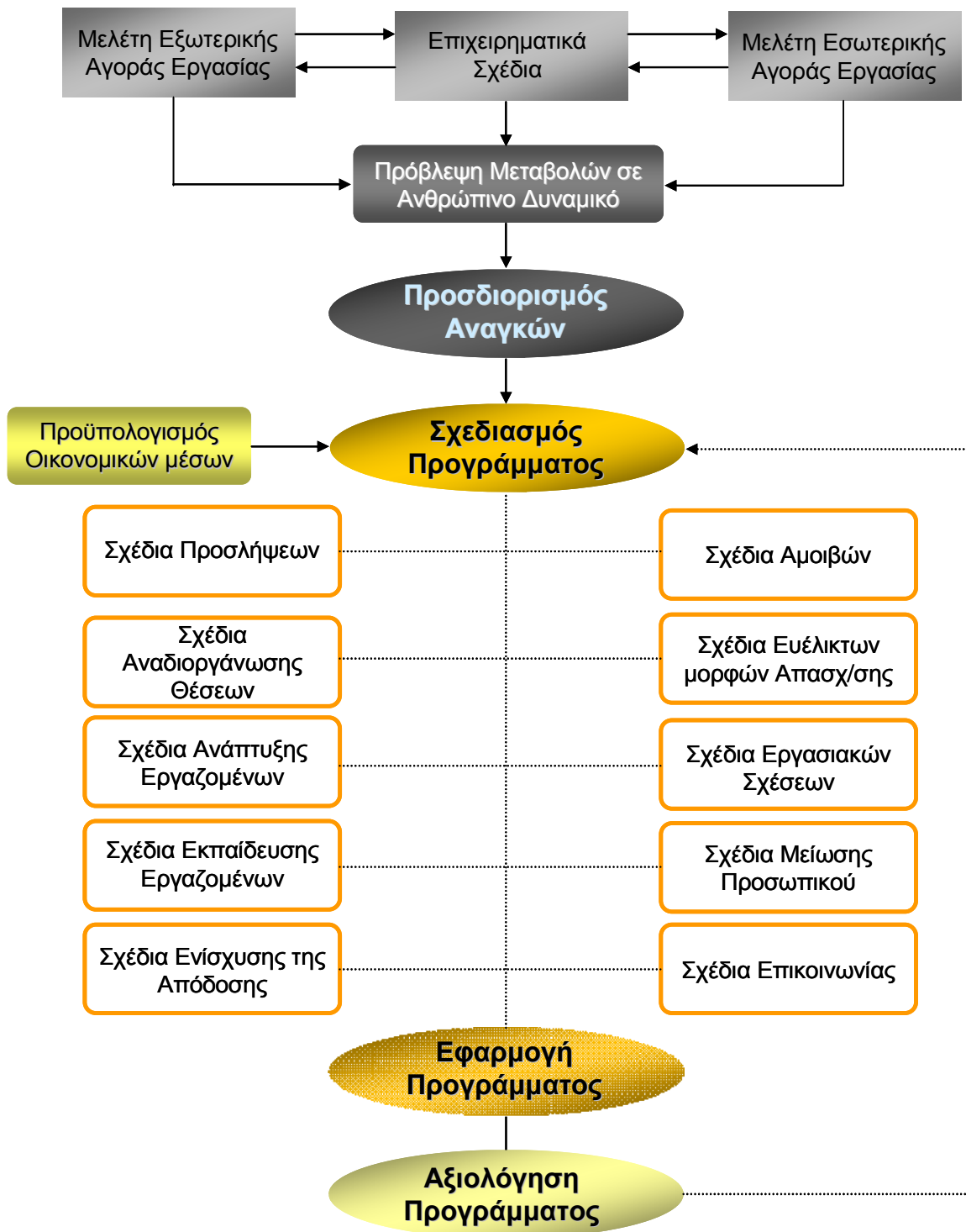
1. Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
  - § Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
  - § Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
  - § Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της Προσφοράς και Ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
2. Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
3. Προσδιορισμός Αναγκών
4. Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων.
5. Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Όλα τα ανωτέρω βήματα στη διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί.

---

<sup>1</sup> Armstrong M., (2000), *Human Resource Management Practice*, 7th edition, Kogan Page Unlimited, London, p.125

**Διάγραμμα 3.1:** Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Armstrong M., (2000), *Human Resource Management Practice*, 7th edition, Kogan Page Unlimited, London p. 125

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 3.1, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανάγκες σε προσωπικό, ώστε να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη εξωτερική και εσωτερική αγορά, δηλαδή η προσφορά και ζήτηση εργασίας, στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της επιχείρησης και τα επιχειρηματικά σχέδια για ανάπτυξη ή μείωση εργασιών. Η πρόβλεψη μεταβολών στο εσωτερικό της επιχείρησης βασίζεται στον υπολογισμό των αναμενόμενων αποχωρήσεων, συνταξιοδοτήσεων, προαγωγών στο υπάρχον δυναμικό, σε σχέση με τις προσδοκώμενες μεταβολές στις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό.

Καταλήγουμε έτσι στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Στο σχεδιασμό του προγράμματος καθοριστικό ρόλο παίζει και το κόστος των διαφόρων εναλλακτικών σχεδίων, γι' αυτό πρέπει να καταρτιστεί και ο σχετικός προϋπολογισμός των οικονομικών μέσων.

Τελευταίο στάδιο στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι η αξιολόγηση, η οποία μας δίνει στοιχεία για τον επανασχεδιασμό, τις τροποποιήσεις και τις βελτιώσεις του προγράμματος.

### *3.3.1 Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης*

**α) Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας:** Η εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνει την τοπική, εθνική, ακόμη και τη διεθνή αγορά εργασίας, απ' όπου η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει προσωπικό. Όταν καταρτίσει προγράμματα στελέχωσης, η ΔΑΠ πρέπει να γνωρίσει ποιες είναι οι καλύτερες πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις ειδικότητες και τα προσόντα που χρειάζεται.

Η μελέτη και η ανάλυση της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι πολύ σημαντική διεργασία στον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων. Εξαιτίας της ανάγκης για συνεχή και ικανή στελέχωση, κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την ποιότητα και την ποσότητα των εξωτερικών ανθρώπινων πόρων. Συνεπώς, η ποιότητα της εκπαίδευσης στην ευρύτερη κοινότητα εξασφαλίζει την επάρκεια ικανών υποψηφίων.

Παράλληλα, οι καινοτομίες, ιδίως στην τεχνολογία και την επιστήμη έχουν συνήθως μεγάλη και συχνά άμεση επίδραση στις ικανότητες και στα ταλέντα που χρειάζονται. Νέα προϊόντα, μηχανήματα ή μέθοδοι παραγωγής μπορούν να προκαλέσουν την αντικατάσταση ή εξάλειψη παλαιών ειδικοτήτων και την υπερεπάρκεια συγκεκριμένων δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας, ενώ συγχρόνως, η νέα τεχνολογία αυξάνει τη ζήτηση για εργαζομένους, με νέου τύπου ικανότητες που να μπορούν να τη χειριστούν. Η έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων στην εξωτερική αγορά εργασίας προβάλλει την ανάγκη για ανάπτυξη ειδικευμένων εσωτερικών

εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τον επανασχεδιασμό ορισμένων θέσεων εργασίας, ή την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να οργανώσουν προγράμματα σχετικά με ορισμένες δεξιότητες που βρίσκονται σε έλλειψη.

Μια σειρά από μεθόδους που βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία ή σε γνώμες ειδικών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της εξωτερικής αγοράς εργασίας (Πίνακας 3.1)<sup>1</sup>. Αντικειμενικές μέθοδοι που περιλαμβάνουν στατιστικά στοιχεία για τον πληθυσμό, τη μετανάστευση, την απασχόληση, την εκπαίδευση και την επιχειρηματική δραστηριότητα της κάθε περιοχής βοηθούν τον υπεύθυνο προγραμματισμού να διατηρεί σαφή εικόνα σχετικά με την αγορά εργασίας. Η εικόνα αυτή συμπληρώνεται με υποκειμενικές μεθόδους που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή απόψεων με στελέχη και εργαζομένους. Στις μεθόδους αυτές περιλαμβάνεται και η «Μέθοδος των Δελφών» που μπορεί να εφαρμοστεί ως εξής: Μια ομάδα ειδικών καλείται να εκφράσει τις απόψεις της στο συγκεκριμένο ερώτημα (εξελίξεις στην αγορά εργασίας). Το σύνολο των επιμέρους απόψεων, αφού επεξεργαστεί, παρουσιάζεται εκ νέου στους ειδικούς προς σχολιασμό. Το τελικό συμπέρασμα βγαίνει από τη συνισταμένη των νέων απόψεων.

### Πίνακας 3.1: Ανάλυση της Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας

#### Αντικειμενικές Μέθοδοι:

- Στατιστικά στοιχεία πληθυσμού
- Στοιχεία από Ενώσεις – Επιμελητήρια – Σωματεία
- Επιχειρηματική Δραστηριότητα Περιοχής – Θέσεις Εργασίας – Ανεργία
- Εκπαιδευτικό Σύστημα – Προσφερόμενες ειδικεύσεις
- Μετανάστευση/ εισροή εργατικού δυναμικού
- Νομοθετικό Πλαίσιο Απασχόλησης

#### Υποκειμενικές Μέθοδοι:

- Γνώμες ειδικών/ επιχειρηματιών/ επιστημόνων
- «Μέθοδος των Δελφών»
- Απόψεις Στελεχών/ Εργαζομένων
- Ανάγκες Εργαζομένων: καριέρα, οικογένεια, εκπαίδευση, μελλοντικά σχέδια επιχείρησης, ποιότητα εργασιακής ζωής

Πηγή: French W., "Human Resources Management" Houghton Mifflin Company, Boston 1986, p.56

**β) Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας (προσφορά και ζήτηση στο εσωτερικό της επιχείρησης):** Η εσωτερική αγορά εργασίας βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τους ανθρώπους που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσεις μέσω προαγωγής, αναβάθμισης προσόντων, εσωτερικών μετακινήσεων και ανάπτυξη καριέρας. Ο

<sup>1</sup> French W., "Human Resources Management" Houghton Mifflin Company, Boston 1986, p.56 - 58



Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει για να διαπιστώσει τις ανάγκες, να προβλέψει την εσωτερική ζήτηση, την προσφορά, καθώς και τις επιπτώσεις από πιθανές μετακινήσεις ή αλλαγές στις συνθήκες εργασίας.

### ***Πρόβλεψη Ζήτησης***

Η πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό από την επιχείρηση βασίζεται στις:

Εκτιμήσεις από τα αρμόδια στελέχη: Τα στελέχη πρέπει να αναλύσουν τις μέλλουσες ανάγκες των τμημάτων τους και να υπολογίσουν πόσους ανθρώπους θα χρειαστούν. Μπορεί να γίνει «από κάτω προς τα πάνω», με τα στελέχη γραμμής να υποβάλλουν τις προτάσεις τους στα ανώτερα στελέχη, ή, εναλλακτικά, «από πάνω προς τα κάτω», οπότε οι προβλέψεις για τα τμήματα και την επιχείρηση συνολικά γίνεται από τα ανώτερα στελέχη.

Εκτιμήσεις από το Τμήμα Προσωπικού: Το Τμήμα Προσωπικού, σε συνδυασμό με τα αρμόδια στελέχη και την ανώτατη ηγεσία, αποφασίζει λαμβάνοντας υπόψη και τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης για επεκτάσεις και αλλαγές. Η δεύτερη πρακτική είναι πιθανότατα η καλύτερη προσέγγιση, με τα ανώτερα στελέχη να ορίζουν πως θα πρέπει να προετοιμαστούν οι εκτιμήσεις από τους προϊστάμενους των τμημάτων. Εδώ θα πρέπει να είναι γνωστή η μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης, η οποία επηρεάζει το κάθε τμήμα, καθώς και οι στόχοι που έχουν τεθεί κατά περίπτωση. Η σύγκριση των προβλέψεων της ζήτησης εργαζομένων ανά τμήμα και της αντίστοιχης πρόβλεψης από το τμήμα Προσωπικού θεωρείται επίσης ότι βελτιώνει την αξιοπιστία της εκτίμησης.

Επιπλέον χρησιμοποιούνται και η ανάλυση των τάσεων με βάση ορισμένους δείκτες που παρουσιάζονται στη συνέχεια, στην παράγραφο σχετικά με τις τεχνικές του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.

### ***Πρόβλεψη Προσφοράς***

Για την πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς είναι δυνατή η χρησιμοποίηση των εξής πρακτικών:

Ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού: Με αυτή τη μέθοδο κατατάσσονται οι εργαζόμενοι ανά λειτουργία, τμήμα, απασχόληση, επίπεδο επιδεξιότητων και είδος προσόντων, συγκροτώντας έτσι σχετικά ομοιογενείς ομάδες εργαζομένων, για τις οποίες χρειάζεται να γίνει πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς εργασίας. Ο κίνδυνος σ' αυτή την περίπτωση είναι η υπερβολική συγκέντρωση στοιχείων, τα οποία λόγω του όγκου τους δεν μπορούν να αξιοποιηθούν. Είναι απαραίτητο πριν η επιχείρηση προχωρήσει στη συγκέντρωση τέτοιων στοιχείων, να έχει ορίσει πρώτα για ποιο σκοπό τα χρειάζεται και τι θα κάνει με αυτά μόλις τα συγκεντρώσει. Η ανάλυση των εργαζομένων ανάλογα με την ηλικία τους

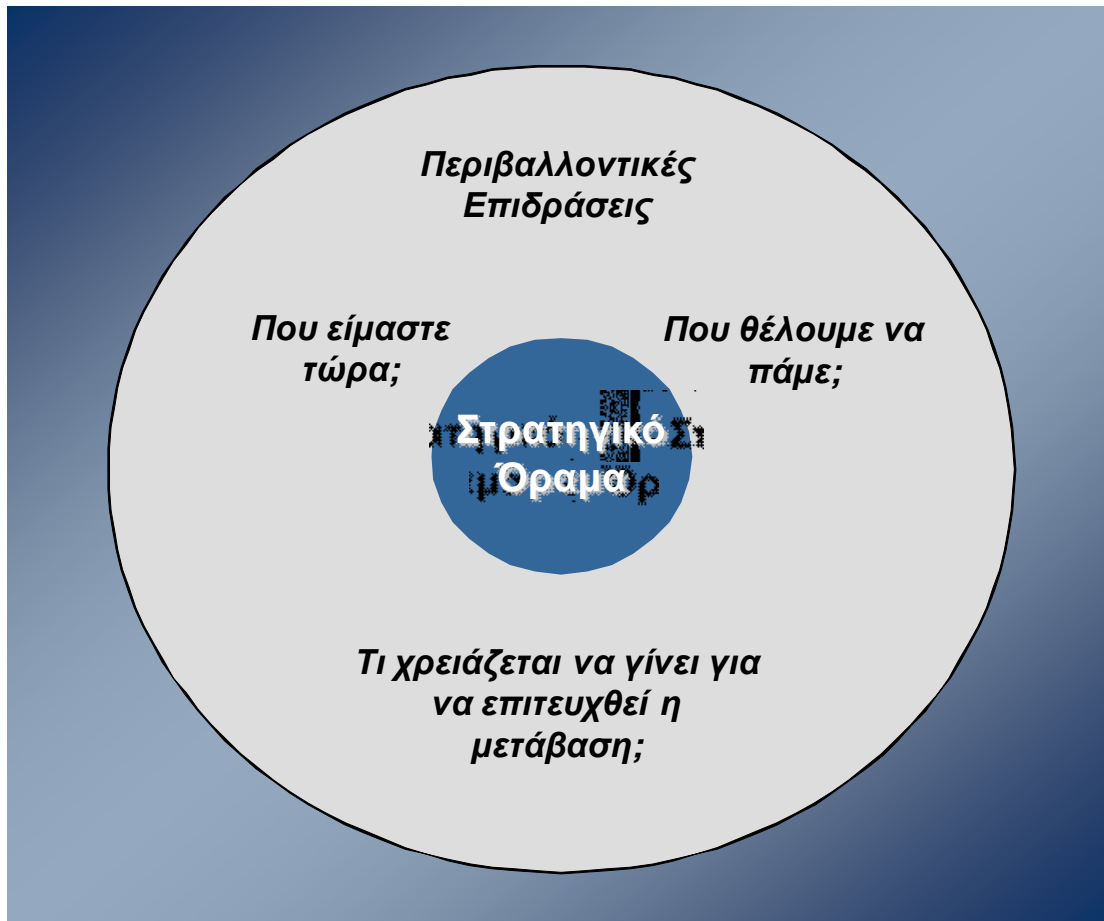
ιδιαίτερα, είναι ένα απαραίτητο εργαλείο γιατί αποτρέπει προβλήματα σχετικά με την απότομη αύξηση των συνταξιοδοτήσεων, συμφόρηση στις δυνατότητες προαγωγής ή επικράτηση των μεγάλων σε ηλικία εργαζομένων. Μια συμπληρωματική πρακτική είναι η ανάλυση της διάρκειας απασχόλησης των εργαζομένων στην επιχείρηση, με την οποία μπορούν να γίνουν προβλέψεις για το πόσο θα παραμείνουν στην επιχείρηση οι παρόντες εργαζόμενοι. Τέλος, θα ήταν χρήσιμο να συγκριθούν τα παραπάνω δεδομένα για διάφορες κατηγορίες εργαζομένων, όπως για παράδειγμα στελέχη με απλούς υπαλλήλους, ειδικευμένοι με ανειδίκευτους, υπάλληλοι γραφείου με εργάτες και ούτω καθεξής.

Ανάλυση των επιπτώσεων από εσωτερικές μεταθέσεις και προαγωγές: Εκτός από την ανάγκη για προσωπικό που προκύπτει από την αποχώρηση εργαζομένων από την επιχείρηση, παρόμοιο αποτέλεσμα μπορεί να έχει και η μετακίνηση εργαζομένων ενδοεπιχειρησιακά, και συνεπώς η εκτίμηση της μέλλουσας προσφοράς εργατικού δυναμικού για την επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη και αυτό τον παράγοντα.

Προβλέψεις των επιπτώσεων που θα μπορούσαν να έχουν οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας: Η εισαγωγή νέων πρακτικών στο σύνολο των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας, στην πολιτική υπερωριών, στη διάρκεια και το χρόνο των διακοπών, καθώς και στις πολιτικές συνταξιοδότησης, μερικής απασχόλησης και βάρδιας μπορεί να έχει άμεση επίδραση στην προσφορά εργατικού δυναμικού, στο χρόνο παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση και στην ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.

- γ) **Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων:** Οι νεότερες προσεγγίσεις στον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού προβάλλουν ιδιαίτερα τη στρατηγική διάσταση του προγραμματισμού, δηλαδή την ανάγκη σύνδεσης με τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης ή ακόμη και την αποφασιστική συμμετοχή του στην κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης.

**Διάγραμμα 3.2:** Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Torrington D. and Hall L., (1998), Human Resource Management, West Publishing Co., N.Y., 4th Edition, p.128

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2, στο κέντρο του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται το Στρατηγικό Όραμα. Συνεπώς φαίνεται πόσο σημαντικό είναι για αυτούς που καταρτίζουν τα σχέδια Ανθρώπινων Πόρων να έχουν σαφή γνώση των γενικότερων επιχειρηματικών σχεδίων και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης, ως βάση για τη διαμόρφωση του Προγράμματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

### 3.3.2 Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό

Ο προσδιορισμός των Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό απαιτεί, εκτός από τη μελέτη της εξωτερικής και εσωτερικής αγορά εργασίας και την πρόβλεψη των μεταβολών που μπορεί να προκύψουν στο προσωπικό της επιχείρησης. Οι βασικότεροι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σύσταση και το μέγεθος του προσωπικού είναι οι εξής:

- Οι αναμενόμενες απώλειες σε προσωπικό
- Οι μετακινήσεις εργαζομένων εντός του οργανισμού
- Οι ποιοτικές μεταβολές στο εργατικό δυναμικό

**Απώλειες σε Προσωπικό.** Κάθε οργανισμός πρέπει κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού του, να υπολογίζει και ορισμένες απώλειες σε προσωπικό για πολλούς λόγους. Οι παράγοντες που προκαλούν απώλειες σε προσωπικό είναι πολλοί, άλλοι προβλεπόμενοι, όπως η συνταξιοδότηση λόγω ορίου ηλικίας και άλλοι, οι οποίοι δεν μπορούν να προβλεφθούν. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι η πρόωγη συνταξιοδότηση, η αποχώρηση λόγω νέας πιο ελκυστικής προσφοράς από άλλη επιχείρηση, η παραίτηση, ο θάνατος, η εθελούσια έξοδος κλπ.

**Μετακινήσεις του Προσωπικού μέσα στην Ίδια Επιχείρηση.** Ως αποτέλεσμα των απωλειών σε προσωπικό ή της προαγωγής του, έχουμε τις εσωτερικές μεταβολές, οι οποίες οφείλονται σε προαγωγές, μεταθέσεις, αποσπάσεις κλπ. Ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι προαγωγές και οι μεταθέσεις μπορεί να ακολουθούν ένα συγκεκριμένο σχέδιο, ανάλογα με το τμήμα και τη θέση, οπότε είναι δυνατό να αναπτυχθεί κάποια μέθοδος για να προβλεφθούν οι ανάγκες κάλυψης των κενών θέσεων λόγω προαγωγών ή μεταθέσεων. Σε μικρές επιχειρήσεις, είναι δύσκολο να αναπτυχθεί ένα σταθερό μοντέλο, αλλά συνήθως το Τμήμα Προσωπικού έχει μια αίσθηση για το πότε και πού θα μετακινηθούν εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ορισμένα συστήματα προαγωγών με σκοπό τη μετακίνηση των υπαλλήλων από μια εργασία σε μια άλλη σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των εμπειριών τους. Οι προαγωγές σημαίνουν συνήθως την άνοδο στις βαθμίδες της ιεραρχίας και τη δυνατότητα του υπαλλήλου να εξελιχθεί σε θέσεις ευθύνης. Για το υπολογισμό των μετακινήσεων αυτών, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ειδικά μαθηματικά μοντέλα (όπως π.χ. το μοντέλο που είναι γνωστό ως Markov-Chain analysis), αλλά η αξιοπιστία τους δεν έχει επιβεβαιωθεί.<sup>1</sup>

**Ποιοτικές Μεταβολές στο Ανθρώπινο Δυναμικό.** Το προσωπικό που υπηρετεί κάθε οργανισμό, δεν υπόκειται μόνο σε ποσοτικές μεταβολές αλλά και σε ποιοτικές.

<sup>1</sup> Fombrun C., Tichy N. and Devanna M.A., (1982), *Strategic Human Resource Management*, Sloan Management Review, Winter 1982, p. 47

Για το λόγο αυτό, ο υπεύθυνος προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι υποχρεωμένος κατά την κατάρτιση του προγράμματος να λάβει υπ' όψη του τις μεταβολές αυτές. Οι ποιοτικές μεταβολές του προσωπικού συνδυάζονται με τη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες προκύπτουν από την οργάνωση και παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, την παρακολούθηση προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας κ.ο.κ.

Δύο είναι τα κύρια προβλήματα που προκύπτουν από την πρόβλεψη των μεταβολών εφ' όσον δεν αναμένεται να υπάρξει ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης προσωπικού. Τα προβλήματα αυτά παρουσιάζονται με δύο μορφές: α) πρόβλημα έλλειψης προσωπικού, ποσοτικού και ποιοτικού χαρακτήρα και β) πρόβλημα υπερεπάρκειας προσωπικού. Τα προβλήματα αυτά θα προσδιορίσουν και τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης.<sup>1</sup>

**Έλλειψη Προσωπικού.** Το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού μπορεί να αντιμετωπιστεί με τους εξής τρόπους:<sup>2</sup>

1. Αλλαγές στην αξιοποίηση των υπαρχόντων υπαλλήλων, με διαφορετική οργάνωση της εκπαίδευσης και της παραγωγής, ή με τη δημιουργία ομάδων υψηλής απόδοσης, ώστε να καλυφθεί μεγαλύτερος όγκος αναγκών.
2. Εσωτερική μετακίνηση ή χρήση υπαλλήλων σε ευρύτερο φάσμα καθηκόντων.
3. Αλλαγή των επιχειρησιακών στόχων, αφού αντικειμενικά, δεδομένης της έλλειψης προσωπικού, δεν πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Θα χρειαστεί ενδεχομένως, η υιοθέτηση πιο ρεαλιστικών στόχων, που θα βασίζονται στο προσωπικό που προβλέπεται να είναι διαθέσιμο.

**Υπερεπάρκεια Προσωπικού.** Αν αντίθετα, το πρόβλημα της μη σύγκλισης ζήτησης και προσφοράς έγκειται σε πλεόνασμα εσωτερικής προσφοράς εργασίας, οι δυνατότητες είναι:

1. **Απασχόληση Υπεραρίθμων.** Εδώ πρέπει να γίνει ο υπολογισμός του κόστους απασχόλησης υπεραρίθμων για ορισμένο χρονικό διάστημα, κατά το οποίο προβλέπεται ότι θα υπερβαίνει η ζήτηση την προσφορά και να βρεθούν τρόποι να καλύψουν αυτοί το διαθέσιμο χρόνο τους.
2. **Πρόγραμμα Μείωσης Προσωπικού (downsizing).** Εδώ πρέπει να γίνει αξιολόγηση των μεθόδων και του κόστους διακοπής της συνεργασίας με μέρος του προσωπικού. Ας σημειωθεί ότι απαιτείται μεγάλη προσοχή λόγω των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων.
3. **Πρόγραμμα επανατοποθετήσεων εκτός της επιχείρησης (outplacement) και εντός της επιχείρησης (inplacement).** Εδώ

<sup>1</sup> Torrington D. and Hall L., (1998), *Human Resource Management*, West Publishing Co., N.Y., 4th Edition, p. 116

<sup>2</sup> Χατζηπαντελή Παναγιώτα, (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα, σελ. 83

χρειάζεται αξιολόγηση της δυνατότητας και του κόστους των εσωτερικών μεταθέσεων του υφιστάμενου προσωπικού, ή εναλλακτικά αξιολόγηση όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την επανατοποθέτηση εκτός επιχείρησης: όπως επανεκπαίδευση, αμοιβές συμβούλου κλπ.

4. **Μελέτη της δυνατότητας επαναπροσδιορισμού των οργανωσιακών στόχων.** Π.χ. άνοιγμα σε νέες αγορές, διαφοροποίηση προϊόντος, προκειμένου να αξιοποιηθεί το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

### *3.3.3 Προσδιορισμός αναγκών*

Ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι το τελευταίο βήμα στη διαδικασία προσδιορισμού της μελλοντικής ζήτησης για ανθρώπινους πόρους από την επιχείρηση, όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω. Αυτός ο προσδιορισμός βασίζεται, όπως είδαμε, σε μια ευρεία βάση πληροφοριών, που περιλαμβάνει την προσεκτική ανάλυση των δεδομένων της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, τη μελέτη επιχειρηματικών σχεδίων και τις αναμενόμενες μειώσεις ή μεταθέσεις του προσωπικού.

### *3.3.4 Προϋπολογισμός οικονομικών μέσων*

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να λαμβάνει υπ' όψη τα ποσά που διαθέτει ο προϋπολογισμός της εταιρείας για τα διάφορα προγράμματα που θέλει να εισάγει, καθώς οι εκάστοτε ανάγκες στελέχωσης που εντοπίζει η αρχική ανάλυση, π.χ. προσλήψεις, μετακινήσεις, εκπαίδευση κλπ. επιβαρύνουν σημαντικά τα οικονομικά της επιχείρησης.

Ορισμένες φορές ο προϋπολογισμός μπορεί να αδυνατεί να καλύψει αυτές τις ανάγκες και η χρηματοδότηση να είναι ελλιπής. Έτσι είναι πολύ σημαντικό το τμήμα ΔΑΔ να δουλεύει σε συνεργασία με τις οικονομικές υπηρεσίες κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων του και αυτή η συνεργασία να βασίζεται σε ρεαλιστικές εκτιμήσεις των εσόδων και εξόδων για τη συγκεκριμένη περίοδο.

### *3.3.5 Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών*

Έχοντας ολοκληρώσει όλα τα προκαταρκτικά βήματα, καταλήγουμε στο σχεδιασμό του προγράμματος, το οποίο προκύπτει από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την ανάλυση των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς προσωπικού.

Έτσι, οι ανάγκες που θα προκύψουν, οι διαθέσιμοι πόροι και οι δυνατές λύσεις που θα εντοπιστούν οδηγούν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό.

Δεδομένης της αβεβαιότητας σε ένα περιβάλλον γρήγορα μεταβαλλόμενο, τα σχέδια δράσης θα πρέπει να είναι άμεσα και όσο το δυνατό πιο ευέλικτα. Σχέδια Δράσης μπορούν να αναπτυχθούν στους ακόλουθους τομείς δράσης:

- Σχέδια προσλήψεων
- Σχέδια Αναδιοργάνωσης των Θέσεων Εργασίας
- Σχέδια Ανάπτυξης Εργαζομένων
- Σχέδια Εκπαίδευσης Εργαζομένων
- Σχέδια Ενίσχυσης της Απόδοσης
- Σχέδια Αμοιβών
- Σχέδια Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης
- Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων
- Σχέδια Μείωσης Προσωπικού
- Σχέδια Επικοινωνίας

**Σχέδια προσλήψεων (recruitment plans):** Τα σχέδια προσλήψεων διαφέρουν όσον αφορά τη διάρκεια υλοποίησής του, δηλαδή το χρόνο που διαθέτει η επιχείρηση για την ολοκλήρωση της διαδικασίας και την ποικιλία των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής που χρησιμοποιεί.

**Σχέδια Αναδιοργάνωσης Θέσεων Εργασίας:** Αυτά μπορεί να αφορούν τη δημιουργία κάποιου νέου τμήματος, την αναδιάρθρωση των ήδη υπαρχόντων ή τις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών τμημάτων.

Οποιαδήποτε αλλαγή στην αξιοποίηση των εργαζομένων (από την διεύρυνση της περιγραφής των θέσεων εργασίας τους μέχρι την τοποθέτηση-μετάθεσή τους σε άλλα τμήματα), μπορεί να επηρεάζει τη ζήτηση εργασίας από την επιχείρηση και πρέπει να προγραμματιστεί με μεγάλη προσοχή.

Ένα σχέδιο αναδιοργάνωσης θέσεων εργασίας μπορεί επίσης να περιλαμβάνει:

1. Τη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων (flattened hierarchies) και την αποκέντρωση, που μειώνουν τον αριθμό των διευθυντών
2. Την οργάνωση αυτοδιοικούμενων ομάδων και την ανάθεση σε κάποιον από τα μέλη, της ηγεσίας της ομάδας
3. Την εξωτερική ανάθεση (outsourcing) κάποιων από τις λειτουργίες
4. Τη διεύρυνση των καθηκόντων μιας θέσεων (job enlargement) ή την ένταξη πολλών ξεχωριστών αλλά παρεμφερών θέσεων εργασίας σε ευρύτερες (broad banding) ώστε να αποτελούν μέλη της αυτής οικογενείας θέσεων (job family). Η αναδιοργάνωση αυτή παρέχει κίνητρα τόσο για τη βελτίωση της απόδοσης όσο και για τις οριζόντιες μετακινήσεις εντός των οικογενειακών θέσεων (Fisher, Schoenfeldt, Show, 1999)

**Σχέδια Ανάπτυξης Εργαζομένων (Career Development):** Βασικό μέλημα των επιχειρήσεων προκειμένου να κρατήσουν τους «καλούς» υπαλλήλους ή ακόμα και για να δώσουν κίνητρο για αύξηση της απόδοσης, είναι η παροχή

δυνατοτήτων ανάπτυξης της καριέρας των εργαζομένων. Τα σχέδια ανάπτυξης παίζουν σημαντικό ρόλο και στοχεύουν στο να:

1. δώσουν στους εργαζομένους περισσότερες-ευρύτερες εμπειρίες
2. εισάγουν συστηματικές διαδικασίες αναγνώρισης των δυνατοτήτων των εργαζομένων, όπως συμβαίνει, για παράδειγμα, με τη δημιουργία κέντρων αξιολόγησης (assessment centers)
3. ενισχύουν τις εσωτερικές προαγωγές με αξιοκρατικά κριτήρια
4. παρέχουν συμβουλές και καθοδήγηση σε θέματα καριέρας

**Σχέδια Εκπαίδευσης Εργαζομένων:** Τόσο τα σχέδια αναδιοργάνωσης, όσο και τα σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων έχουν άμεσες επιπτώσεις στις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης. Η έγκαιρη ολοκλήρωση της εκπαίδευσης συχνά αποδεικνύεται πολύ σημαντικός παράγοντας. Η σύνδεση της εκπαίδευσης με τη στρατηγική της επιχείρησης είναι επίσης πολύ σημαντική.

Ένα σχέδιο εκπαίδευσης έχει στόχο:

1. να δώσει στους εργαζομένους τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσής τους
2. να ενισχύσει τις υπάρχουσες ικανότητες και δεξιότητές τους
3. να αναπτύξει νέες ικανότητες και δεξιότητες που δεν είχαν πριν
4. να βοηθήσει στη γρήγορη προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων

Η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να καλύψει σε σημαντικό βαθμό τις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

**Σχέδια Ενίσχυσης της Απόδοσης:** Στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης, ώστε να καλυφθούν επιπλέον ανάγκες της επιχείρησης με το υπάρχον προσωπικό. Τα σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης στοχεύουν στο:

1. να διατυπώσουν τις απαιτήσεις απόδοσης με τη μορφή δύσκολων αλλά εφικτών στόχων, τους οποίους θα ορίσουν έπειτα από συνεννόηση οι εργαζόμενοι με τους προϊσταμένους τους.
2. να ενθαρρύνουν τους προϊσταμένους να συνηθίσουν να επαινούν τους εργαζομένους για την καλή τους απόδοση

Μέσω των σχεδίων ενίσχυσης της απόδοσης η επιχείρηση μπορεί να καλύψει έκτακτες ανάγκες με το υπάρχον προσωπικό αλλά και να διαμορφώσει το κατάλληλο κλίμα για βελτίωση της παραγωγικότητας.

**Σχέδια Αμοιβών:** Ένα σχέδιο αμοιβών στοχεύει συνήθως στο:

1. να μελετήσει τα επίπεδα αμοιβών στην αγορά γενικότερα
2. να εισαγάγει αξιολόγηση των θέσεων εργασίας με στόχο τη δημιουργία ενός αξιοκρατικού συστήματος αμοιβών



3. να εξασφαλίσει τη σύνδεση αμοιβής με την απόδοση

Μέσω των σχεδίων αμοιβών, η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της για προσωπικό που είναι περισσότερο εστιασμένο στους στόχους της καθώς του προσφέρονται τα απαραίτητα κίνητρα.

**Σχέδια Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης:** Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης μπορεί να περιλαμβάνουν:

- α) ευελιξία στις ώρες απασχόλησης, όπως διανομή των εργασιακών ωρών, ευέλικτα ωράρια, σχέδια υπερωριών, τροποποίηση των συστημάτων βάρδιας, συμβόλαια ετησίων ωρών.
- β) ευελιξία στις συμβάσεις εργασίας με σχέδια υιοθέτησης εναλλακτικών της παραδοσιακής, πλήρους και μόνιμης για όλο το προσωπικό απασχόλησης, με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου και εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing).
- γ) λειτουργική ευελιξία, κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν πολλαπλές ικανότητες (multiskilling), τις οποίες χρησιμοποιούν σε θέσεις εργασίας με παρεμφερές αντικείμενο, στις οποίες μπορεί να εναλλάσσονται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

**Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων:** Αυτά τα σχέδια αφορούν συμφωνίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Περιλαμβάνουν όλα τα θέματα προς διαπραγμάτευση και τις περιοχές ενδιαφέροντος όπου υπάρχει η δυνατότητα για συμμετοχή των εργαζομένων, καθώς και συμφωνίες παραγωγικότητας, όπου τα συνδικάτα συμφωνούν με τον εργοδότη να πείσουν τους εργαζομένους να αποδώσουν κάποια συγκεκριμένη ποσότητα παραγωγής, προκειμένου να ξεπεραστεί αποτελεσματικά μια κρίση ή δυσχέρεια που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Στις περιπτώσεις όπου η κρίση θα μπορούσε να αναγκάσει την επιχείρηση σε μείωση της παραγωγής και συνεπώς του αριθμού των εργαζομένων, μια συμφωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι προς το συμφέρον και των δύο πλευρών.

**Σχέδια Μείωσης Προσωπικού (downsizing plans):** Ένα σχέδιο μείωσης προσωπικού συνήθως αναμένεται να ορίζει:

1. τον αριθμό των ατόμων που θα πρέπει να φύγουν και ένα χρονοδιάγραμμα αποχώρησής τους
2. την οργάνωση της επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων και των συνδικάτων
3. την πρόβλεψη του αριθμού αυτών που μπορεί να φύγουν νωρίτερα οικειοθελώς, καθώς και την οργάνωση κάποιου συστήματος κινήτρων για οικειοθελή αποχώρηση
4. τους όρους απόλυσης (αποζημιώσεις, προθεσμία ενημέρωσης κ.λπ.)
5. τα κίνητρα σε στελέχη-κλειδιά ώστε να μην αποχωρήσουν φοβούμενοι ότι «το πλοίο βουλιάζει»

6. την οργάνωση προγραμμάτων επανεκπαίδευσης και κατάρτισης των αποχωρούντων, ώστε να αυξηθούν τα προσόντα τους για μια νέα δουλειά, καθώς και ενός συστήματος επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους εργοδότες κι εξωτερικούς συμβούλους για την προώθηση της γρήγορης πρόσληψης τους αλλού (outplacement).

**Σχέδια Επικοινωνίας:** Όποια κι αν είναι τα σχέδια που θα κληθεί να εκτελέσει η ΔΑΔ για την κάλυψη των αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος που θα μεταδοθούν στους εργαζομένους οι πληροφορίες για τις επερχόμενες μεταβολές. Τα σχέδια επικοινωνίας εκτός από τρόπους ενημέρωσης των εργαζομένων για τις απαιτήσεις που έχουν από αυτούς τα στελέχη πρέπει να προβλέπουν για την επικοινωνία από τη βάση προς την κορυφή, ενώ αποδεικνύονται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων.

### *3.3.6 Εφαρμογή του προγράμματος*

Σύμφωνα με τις εμπειρίες που προέκυψαν από εφαρμογή σχετικών προγραμμάτων σε μεγάλες Αμερικάνικες επιχειρήσεις, οι πρακτικές που ακολουθούνται διαφέρουν ριζικά από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Βασικό αντικείμενο του προγραμματισμού είναι κυρίως οι θέσεις προσωπικού ανωτέρων επιπέδων, ενώ η πρόσληψη ωρομίσθιου προσωπικού ή προσωπικού βάσης σπανίως καθίσταται αντικείμενο μακροχρόνιου προγραμματισμού.

Συνήθως τα προγράμματα καθορίζονται για μια διάρκεια 5 ετών και εξειδικεύονται σε ετήσια προγράμματα. Τα πενταετή προγράμματα είναι γενικά και περιλαμβάνουν τις γενικές εκτιμήσεις ενώ τα ετήσια είναι λεπτομερειακά και περιλαμβάνουν προβλέψεις και ρυθμίσεις σχετικές με τον ακριβή αριθμό προσλήψεων προσωπικού, με τις κατηγορίες στις οποίες κατατάσσεται το προσωπικό αυτό, με το χρόνο πραγματοποίησεως των προσλήψεων και με τους τρόπους κάλυψης των σχετικών δαπανών.

Όλες οι λειτουργίες και η κατεύθυνση των διαφόρων προγραμμάτων που σχεδιάζονται για την κάλυψη των αναγκών προσδιορίζονται από ένα πλήθος εξωτερικών παραγόντων και μέτρων πολιτικής, τα οποία υιοθετούνται από τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων. Στις περιπτώσεις, για παράδειγμα, κατά τις οποίες η πολιτική του οργανισμού δίνει έμφαση στην κάλυψη των κενών θέσεων μέσω του συστήματος των προαγωγών, είναι φυσικό το έργο του προγραμματισμού να καθίσταται πολύ ευκολότερο. Αντίθετα το έργο του προγραμματισμού γίνεται πιο πολύπλοκο, όταν η πολιτική του οργανισμού συνίσταται στην επιλογή προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας. Επίσης, αυτό που μπορεί να διαφοροποιήσει την κατάσταση είναι η δέσμευση της επιχείρησης να παρέχει απασχόληση στο προσωπικό της. Σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που επικρατεί η μονιμότητα, τα σχέδια εκπαίδευσης, ανάπτυξης και ενίσχυσης της απόδοσης αποκτούν μεγάλη σημασία.

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί να γίνεται ταυτόχρονα η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης καθώς και της μελλοντικής προσφοράς εργασίας. Από όσα έχουν αναπτυχθεί, φαίνεται η ανάγκη να συνδυασθούν παραγωγικά όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της επιχείρησης, ενσωματώνοντας επίσης όλα τα στοιχεία, είτε μετρήσιμα και επιβεβαιωμένα, είτε προϊόντα προηγούμενης εμπειρίας και ανεπιβεβαίωτων πληροφοριών. Όλα αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν ώστε ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί διατυπώνονται μέσω των επιχειρηματικών σχεδίων.

### *3.3.7 Αξιολόγηση προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού*

Όλα τα σχέδια δράσης που αναφέρθηκαν πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεξαρτώμενα, ώστε ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι μια ολοκληρωμένη, ενιαία διαδικασία. Έτσι, παρόλο που μπορεί να αποτελείται από πολλά ξεχωριστά προγράμματα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή και ακολουθία, με την πάθε λειτουργία να συμπληρώνει την άλλη.

Εξίσου σημαντική με την οργάνωση και εφαρμογή των διαφορετικών προγραμμάτων και σχεδίων είναι η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της υλοποίησης των σχεδίων για να εξεταστεί κατά πόσο αυτά ολοκληρώνονται και επιτυγχάνουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα προγράμματα χρειάζεται να επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η λειτουργία της αξιολόγησης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ακέραιο και εξίσου σημαντικό μέρος του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον επαναπροσδιορισμό των σχεδίων δράσης.

Από όσα συνεπώς είδαμε σε αυτό το κεφάλαιο, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει στον καθορισμό των αναγκών (έλλειμμα ή περίσσειμα) μιας επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Για το λόγο αυτό καθίσταται ως μία απαραίτητη ενέργεια για την επιχείρηση την οποία και πρέπει να ακολουθήσει, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της σε ανθρώπινους πόρους.

### 4.1 Ορισμός και διαδικασία προσέλκυσης

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας.<sup>1</sup> Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση, το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της Θέσης Εργασίας. Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψη τις ενδεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στην οικονομική κατάσταση, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες καθώς επίσης και στη δραστηριότητα των ανταγωνιστών.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:<sup>2</sup>

- α. γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- β. γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- γ. πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- δ. γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- ε. αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, ή εξωτερικά από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους, αποτιμά κάποιους απ' αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρει στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο τη θέση. Αν δε μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζομένους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Κατά τη φάση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλλει τον εαυτό της ως εργοδότη

<sup>1</sup> Fischer C., Schoenfeldt L. and Shaw J.B., (1999), *Human Resource Management*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, p. 164

<sup>2</sup> Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 64

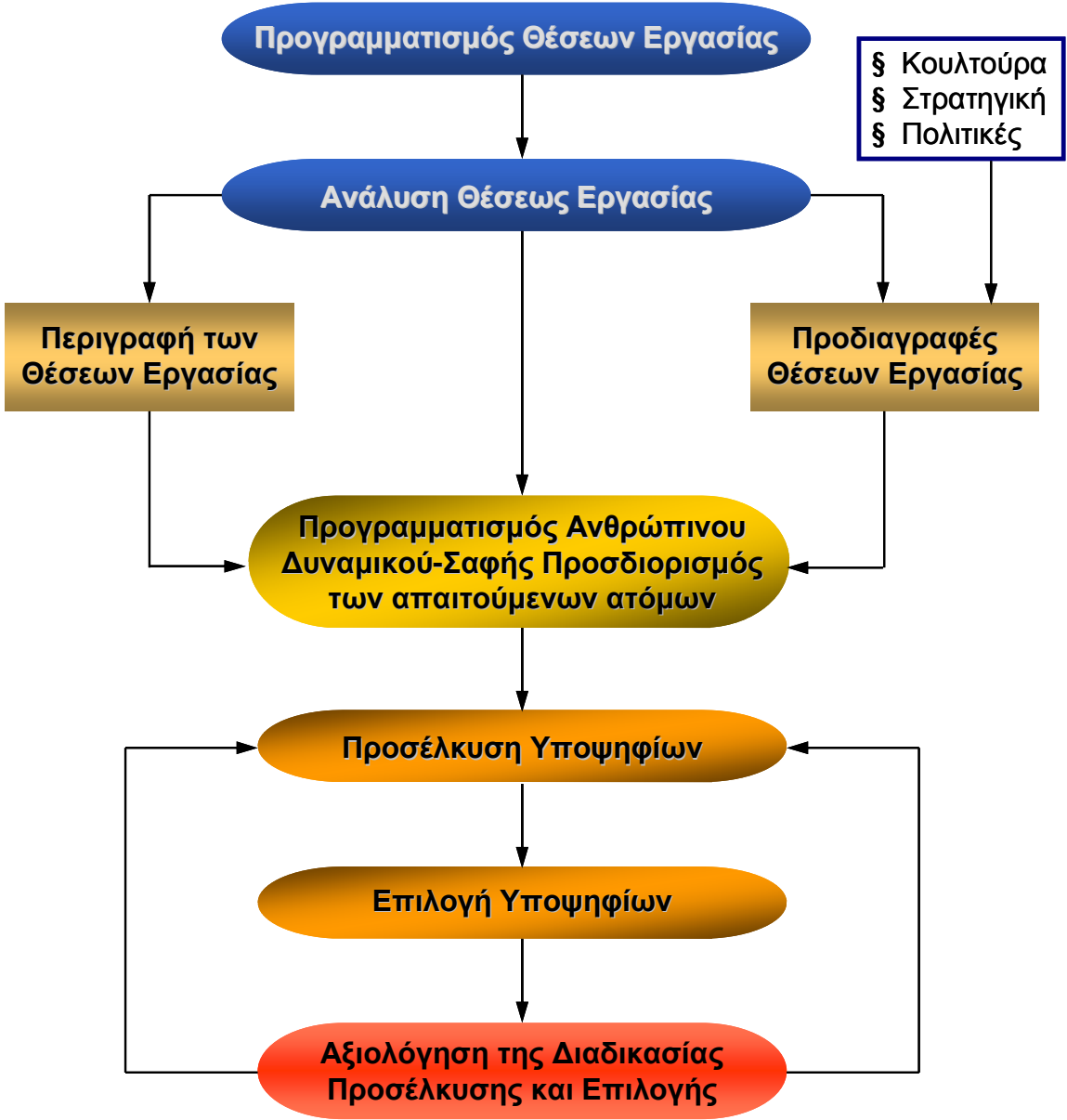
στους περισσότερα υποσχόμενους υποψήφιους, δηλαδή να τους πείσει ότι είναι ένας καλός εργοδότης, που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές.

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις καλές και τις κακές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, ο οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Berdwell Ian and Holden Len, (1997), *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*, 2<sup>nd</sup> Edition, Pitman Publishing, London, United Kingdom, p. 40

**Διάγραμμα 4.1:**  
 Στάδια της Διαδικασίας Προσέλκυσης και Επιλογής Εργαζομένων



Πηγή: Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ. 65

## 4.2 Στόχοι και φιλοσοφία προσέλκυσης

Ένα καλό πρόγραμμα προσέλκυσης χρειάζεται να προωθεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ένας δημοφιλής στόχος είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, αλλά αν οι υποψήφιοι είναι πάρα πολλοί αυτό συνεπάγεται μεγάλο κόστος για την επεξεργασία των δεδομένων. Επίσης, η προσέλκυση στοχεύει σε υποψηφίους που ταιριάζουν πλήρως με τις απαιτήσεις της θέσης και του οργανισμού και ενδιαφέρονται πραγματικά να δεχτούν τη θέση εργασίας. Επιπλέον, η διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να υποστηρίζει και να προωθεί τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση που είναι αποδεδειγμένα καλοί στη δουλειά τους, οπότε είναι προς το συμφέρον του οργανισμού η παράταση της συνεργασίας μαζί τους. Ένας ακόμη στόχος της προσέλκυσης είναι οι προσπάθειες να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της γενικής εικόνας της επιχείρησης και αν είναι δυνατό, ακόμα και οι μη επιτυχημένοι υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα της. Τέλος, όλοι οι παραπάνω στόχοι πρέπει να επιτευχθούν με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

Είναι φανερό δε ότι οι στόχοι και οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής είναι άμεσα συνδεδεμένοι και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα γενικά σχέδια και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Αναφορικά με τη φιλοσοφία της προσέλκυσης, μια σειρά από θέματα παίζουν καθοριστικό ρόλο, όπως:

- ⇒ Η απόφαση να υιοθετηθεί η **εσωτερική ή εξωτερική κάλυψη** των κενών θέσεων της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των υπαλλήλων εντός της επιχείρησης. Άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν αποδεδειγμένα ικανούς ανθρώπους εκτός της επιχείρησης.
- ⇒ Η έμφαση είτε στη **βραχυπρόθεσμη κάλυψη** των ελλείψεων είτε στην πρόσληψη για **μακροπρόθεσμη συνεργασία**. Η επιχείρηση ψάχνει για ανθρώπους με προσόντα επαρκή για τις τρέχουσες ελλείψεις, ή προσπαθεί να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους που θα μπορέσουν να στελεχώσουν τις διοικητικές θέσεις της επιχείρησης στο μέλλον; Μια βραχυπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ενδιαφέρεται για άμεση κάλυψη των ελλείψεων, θυσιάζοντας ίσως την ποιότητα του υποψηφίου, ενώ μια μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ανεχθεί μια καθυστέρηση με την προοπτική να βρει τους καταλλήλους ανθρώπους για να εδραιώσει μια πιο μακροχρόνια συνεργασία.
- ⇒ Η αντιμετώπιση των υποψηφίων από την επιχείρηση είτε ως «φορείς υπηρεσιών, τις οποίες πρέπει να αγοράσει» ή ως «πελάτες που προσπαθεί να κερδίσει». Επιχειρήσεις που υιοθετούν το δεύτερο προσανατολισμό εκτιμούν ιδιαίτερα την εικόνα που θα δώσουν στον υποψήφιο υπάλληλο και δαπανούν ουσιαστικό χρόνο και χρήμα για να καθορίσουν τι θέλουν οι πελάτες τους (πιθανοί υποψήφιοι) και να

σχεδιάσουν τις πρακτικές προσέλκυσης και τα μηνύματα τους ανάλογα με το τμήμα της αγοράς εργασίας στο οποίο απευθύνονται. Αρκετές επιχειρήσεις στο εξωτερικό φτάνουν στο σημείο να προσλαμβάνουν εταιρείες έρευνας αγοράς για να μάθουν τι επιθυμεί από τη δουλειά της η ομάδα υποψηφίων στην οποία θα απευθυνθούν, ούτως ώστε να μπορέσουν να ενσωματώσουν αυτά τα χαρακτηριστικά στη διαφημιστική τους καμπάνια. Οι Swiss Bank και Ingersoll Rand, για παράδειγμα, χρησιμοποίησαν focus-groups από φοιτητές Πανεπιστημίων για να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες της αγοράς εργασίας των αποφοίτων. Φυσικά, μια τέτοια προσέγγιση είναι σκόπιμη όταν η καμπάνια προσέλκυσης χρειάζεται να αποδώσει μεγάλο αριθμό υποψηφίων, ή όταν η ομάδα εργαζομένων στην οποία απευθύνεται αντιμετωπίζει υψηλή ζήτηση και χαμηλή προσφορά στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανταγωνισμός μεταξύ των εργοδοτών για την απόκτηση εργαζομένων.<sup>1</sup>

⇒ Οι ηθικές προεκτάσεις της προσέλκυσης και η τήρηση όρων δικαίου, ίσης μεταχείρισης και διαφάνειας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

### 4.3 Πηγές προσέλκυσης

Η απόφαση για το αν η θέση πρόκειται να καλυφθεί εσωτερικά ή εξωτερικά είναι συνήθως μια αρχική απόφαση στο σχεδιασμό της προσέλκυσης για μια συγκεκριμένη θέση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όμως, δεν υπάρχει τέτοια απόφαση. Για παράδειγμα, οι εισαγωγικές θέσεις συνήθως συμπληρώνονται εξωτερικά, ενώ για άλλες θέσεις, η πολιτική της επιχείρησης ή το συμβόλαιο του σωματείου μπορεί να απαιτεί τη χρήση εσωτερικών πηγών σαν πρώτη λύση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μίγμα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών δίνοντας προαγωγές όταν ικανοί υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι και αξιολογώντας εξωτερικές πηγές όταν απαιτούνται νέες δεξιότητες ή η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι πολύ γρήγορη. Κάθε μια από τις πηγές προσέλκυσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

#### 4.3.1 Εσωτερική προσέλκυση

*Πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης:* Όταν χρησιμοποιείται εσωτερική προσέλκυση, η θέση καλύπτεται από ένα άτομο, του οποίου οι ικανότητες είναι γνωστές. Από τη στιγμή που ο εργοδότης έχει παρατηρήσει τον υπάλληλο σε μία θέση, θεωρητικά μπορεί να εκτιμήσει πόσο κατάλληλος θα είναι σε μια άλλη θέση. Αντιθέτως, οι εκτιμήσεις κατά την εξωτερική προσέλκυση βασίζονται σε λιγότερο αξιόπιστες πηγές, όπως συστάσεις, και σε σχετικά σύντομες συναντήσεις, όπως συνεντεύξεις. Ένα άλλο πλεονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι αποτελεί μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους. Ικανοί και φιλόδοξοι

<sup>1</sup> Tyson S., (1997), *The Practice of Human Resource Strategy*, Pitman Publishing London, p. 72



υπάλληλοι είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν και περισσότερο πιθανό να υποκινηθούν για αύξηση της απόδοσης τους, εάν πιστεύουν ότι θα έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν μια θέση που συνήθως συνεπάγεται βελτίωση αποδοχών ή προαγωγή. Επίσης, ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής του νέου υπαλλήλου περιορίζεται αν οι κενές θέσεις καλυφθούν εσωτερικά, γιατί ένας ήδη εργαζόμενος στην επιχείρηση έχει λιγότερα να μάθει για την επιχείρηση και την κουλτούρα της απ' ό, τι ένας νέος υπάλληλος. Ακόμα, η προσέλκυση μπορεί να είναι ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή αν μπορέσει να βρεθεί ένας εσωτερικός υποψήφιος. Τέλος, η κάλυψη όσο το δυνατό περισσότερων θέσεων εργασίας εσωτερικά μεγιστοποιεί το αίσθημα ασφάλειας για τους εργαζομένους και συνεπώς την ικανοποίηση τους από την εργασία, γεγονός που έχει συνδεθεί θετικά με την υποκίνηση.

Για να συνοψίσουμε, τα θετικά στοιχεία της εσωτερικής προσέλκυσης είναι τα εξής:

- ⇒ Οι εργαζόμενοι είναι γνώστες του οργανισμού και εξοικειωμένοι με τις συνήθειες και τις πρακτικές του.
- ⇒ Μειώνεται το κόστος και ο χρόνος της προσέλκυσης, επιλογής υποδοχής και εκπαίδευσης του νέου εργαζομένου.
- ⇒ Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης, ανοίγματος ευκαιριών και υποκίνησης των εργαζομένων.

Μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης: Εάν ο οργανισμός επεκτείνεται γρήγορα, μπορεί να προκύψουν ελλείψεις ικανών ατόμων για την εσωτερική κάλυψη θέσεων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή εργαζομένων προτού να είναι πραγματικά έτοιμοι ή να μην επιτρέπει στους εργαζομένους να παραμένουν για αρκετό χρονικό διάστημα σε μια θέση εργασίας ώστε να μπορέσουν να μάθουν πώς να εκτελούν την εργασία τους σωστά. Συνεπώς, ορισμένες φορές η συνεχής εφαρμογή της κάλυψης εκ των έσω, μπορεί να προκαλέσει σημαντικό έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στον οργανισμό. Ακόμα, όταν μια έλλειψη: ικανοποιείται εσωτερικά, προκύπτει μια δεύτερη έλλειψη, στη θέση του ατόμου που πήρε προαγωγή ή μεταφέρθηκε για να καλύψει την πρώτη έλλειψη. Εάν αυτό το κενό καλυφθεί επίσης εσωτερικά, τότε προκύπτει τρίτο κενό. Αυτή η κινητικότητα προσωπικού λέγεται «ripple effect».<sup>1</sup> Σε έναν οργανισμό, 195 αρχικές ελλείψεις τελικά κατέληξαν σε 545 μετακινήσεις σε άλλες θέσεις εργασίας. Ένα άλλο μειονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι πως σε μερικούς οργανισμούς οι διαδικασίες αξιολόγησης είναι εξαιρετικά δυσκίνητες. Μπορεί να περιλαμβάνουν ένα «γραφειοκρατικό εφιάλτη» από φόρμες, χρόνους αναμονής, λίστες καταλληλότητας, και απαιτήσεις αδείας για συνέντευξη από τον προϊστάμενο του υποψήφιου. Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να κλειστεί στον εαυτό της και να μάθει να αρκείται στην πεπατημένη, με αποτέλεσμα να χάσει την ευελιξία της. Με το να ξεκινούν όλα τα ανώτερα στελέχη μέσα από την ίδια επιχείρηση, και να μην υπάρχει εισροή νέων ιδεών, παγιποιείται ένας

<sup>1</sup> Maund L., (2001), *An Introduction to Human Resource Management, Theory and Practice*, Palgrave – New York, p. 114

συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν είναι απαραίτητα και αποτελεσματικός, ιδιαίτερα όταν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν πολύ δυναμικά. Τέλος, μόνο με μια σχετικά «επιθετική» εξωτερική προσέλευση μπορούν να επιτευχθούν οι δύσκολοι στόχοι της αναδιάρθρωσης, της προσαρμογής στον ανταγωνισμό και της ετοιμότητας του υπάρχοντος προσωπικού.

Για να συνοψίσουμε, με την προαγωγή εκ των έσω ελαχιστοποιούνται τα παράπονα του προσωπικού ότι δεν πληροφορείται για εσωτερικές ευκαιρίες, ενισχύεται η εικόνα του «καλού εργοδότη» και προωθείται η αφοσίωση των εργαζομένων, ταυτόχρονα όμως απαιτούνται χρηματικά έξοδα και χρόνος, ενώ υπάρχει αυξημένη πιθανότητα φαινομένων αναξιοκρατίας και παγίωσης ξεπερασμένων ιδεών και αναποτελεσματικής κουλτούρας.

#### *4.3.2 Εξωτερική προσέλευση*

Η εξωτερική προσέλευση είναι απαραίτητη στις εξής περιπτώσεις:

- A) Για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου (entry-level)
- B) Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης
- Γ) Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.

Πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλευσης: Η εξωτερική προσέλευση μπορεί να φέρει νέες ιδέες και απόψεις, να αποφύγει τη σύγχυση που προκαλεί το ripple effect και να αντιμετωπίσει επιτυχώς την αυξημένη ζήτηση από τη γρήγορη ανάπτυξη (για παράδειγμα της τεχνολογίας), αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει προσωπικό που δεν έχει τα απαιτούμενα προσόντα ή τη σχετική εμπειρία. Ένα άλλο πλεονέκτημα αφορά την εξοικονόμηση του κόστους εκπαίδευσης. Η πρόσληψη έμπειρων εργαζομένων από άλλες εταιρείες μπορεί να περιορίσει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση. Τέλος, σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ή αλλαγής της πολιτικής της επιχείρησης, ιδιαίτερα στο ανώτερο επίπεδο της διοίκησης, ένας νέος υπάλληλος χωρίς καμία προηγούμενη σχέση με τους τωρινούς υπαλλήλους ή τα υπό εξέλιξη σχέδια μπορεί να αποδειχθεί το μοναδικό άτομο με αρκετή αντικειμενικότητα ή και αυστηρότητα για να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές και να προτείνει ένα νέο όραμα για την επιχείρηση.

Μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλευσης: Ένα βασικό μειονέκτημα είναι το κόστος. Επειδή η εξωτερική αγορά εργασίας είναι σαφώς ευρύτερη και δυσκολότερη στο να την αντιληφθούμε απ' ό,τι η εσωτερική, η εξωτερική προσέλευση συνήθως απαιτεί περισσότερο χρόνο και κόστος. Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος πρόσληψης ενός υποψήφιου που δεν ανταποκρίνεται στις φαινομενικά υψηλές δυνατότητες που παρουσίασε κατά τη διαδικασία επιλογής. Τέλος, η πολιτική εξωτερικών προσλήψεων δρα αποθαρρυντικά για

τους εργαζόμενους γιατί περιορίζει τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση.

#### «ΚΥΚΛΙΚΗ» ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Ένα θέμα στρατηγικής σημασίας, σχετικό με την εξωτερική προσέλκυση αφορά το χρόνο στον οποίο αυτή πρέπει να γίνει. Οι περισσότερες εταιρείες κάθε χρόνο αποφασίζουν πώς θα καλύψουν τις ανάγκες του έτους. Έτσι προσπαθούν να προσλαμβάνουν πολλά άτομα το χρόνο κατά τον οποίο υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη, και πολύ λίγα άτομα το χρόνο που η βιομηχανία, η οικονομία, ή η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσκολίες. Οι προγραμματιστές ανθρωπίνων πόρων στην Union Oil Company of California συνειδητοποίησαν ότι ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός προσλήψεων δεν ήταν αποδοτικός. Στα έτη κατά τα οποία υπήρχε ραγδαία ανάπτυξη, η επιχείρηση προσπάθησε να προσλάβει πολλά άτομα και το ίδιο έκαναν και οι ανταγωνιστές της. Αυτή η υψηλή ζήτηση οδήγησε στην αύξηση των αρχικών μισθών και είχε ως αποτέλεσμα την πρόσληψη ατόμων με χαμηλότερα προσόντα. Κατά τη διάρκεια των η αποδοτικών ετών του κύκλου, υψηλά στελέχη ζητούσαν εργασία με χαμηλότερους αρχικούς μισθούς και ήταν διαθέσιμα, καθώς οι ανταγωνιστές δεν έκαναν προσλήψεις. Η Union Oil για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα εφήρμοσε 5-ετές πρόγραμμα αξιολόγησης αποφοίτων, κατανέμοντας της προσλήψεις της εξίσου κατά την περίοδο αυτή των 5 ετών. Έτσι μεγιστοποίησε την ποιότητα των αιτούντων ενώ κατάφερε να ελέγχει το κόστος των μισθών. Σχετική έρευνα υποστηρίζει ότι οι εταιρείες που είναι πιθανότερο να ακολουθήσουν τη μέθοδο αυτή των προσλήψεων (counter-cyclical hiring) δίνουν έμφαση στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων για να επιτύχουν τη διατήρηση κανονικής ηλικιακής κατανομής των στελεχών, και καλά επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Επίσης πρόκειται για εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα να κάνουν προσλήψεις κατά τη διάρκεια των μη αποδοτικών ετών του κύκλου, αφού είναι μεταξύ των οικονομικά ισχυρότερων.

Πηγή: Bratton J. & Gold J., (1999), *Human Resource Management, Theory and Practice*, McMillan Press, London, p. 38

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης:

## Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<b>Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή.</li> <li>• Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων.</li> <li>• Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες.</li> <li>• Κίνητρο για καλύτερη απόδοση.</li> <li>• Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης.</li> <li>• Δημιουργείται σύστημα διαδοχής.</li> <li>• Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας.</li> <li>• Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν.</li> <li>• «Πολιτικές» διαμάχες για προώθηση.</li> <li>• Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών.</li> </ul>
<b>Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές.</li> <li>• Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση.</li> <li>• Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων.</li> <li>• Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση.</li> <li>• Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους, που δεν επιλέχθηκαν.</li> <li>• Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή.</li> </ul>

Πηγή: R.C. Mathis & J.H. Jackson, "Human Resource Management", 1994, σελ.210

### 4.4 Μέθοδοι προσέλκυσης

Οι μέθοδοι προσέλκυσης συχνά ομαδοποιούνται σε δυο κατηγορίες, Επίσημες και Ανεπίσημες. Οι Ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα, ενώ οι Επίσημες ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψήφιους χωρίς καμία προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση.

#### 4.4.1 Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης

Οι ανεπίσημες πηγές περιλαμβάνουν προσλήψεις παλιών εργαζομένων ή παλιών συνεργαζόμενων - ασκουμένων φοιτητών, προσλήψεις προσώπων προτεινόμενων από παρόντες εργαζόμενους και προσλήψεις ανθρώπων που

έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία (walk-ins or gate hires).

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα ανεπίσημης πηγής προσέλκυσης είναι η υπαλληλική σύσταση. Η **υπαλληλική σύσταση**, γνωστή και ως **στόμα-με-στόμα προσέλκυση (word-of-mouth)**, είναι γρήγορη, αποτελεσματική και συνήθως φθηνή. Υπάλληλοι που συστήνουν φίλους και γνωστούς αξιολογούν οι ίδιοι προσωπικά τον υποψήφιο και τείνουν να προτείνουν ανθρώπους κατάλληλους που επιθυμούν να εργαστούν. Επιπλέον, αφού προσληφθούν, συχνά αναλαμβάνουν το ρόλο του μέντορα τους στη νέα τους δουλειά. Μια επιχείρηση μηχανικών στο Michigan, η APX International βρίσκει το 80% των νέων προσλήψεων με την υπαλληλική σύσταση. Κάθε φορά που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν το μισθό τους ενημερώνονται για κάθε κενή θέση εργασίας. Κατά συνέπεια η επιχείρηση έχει τόσους βοηθούς προσλήψεων όσους και εργαζόμενους. Μερικές εταιρείες δίνουν bonus στους υπαλλήλους που προτείνουν ένα καλό υποψήφιο. Για παράδειγμα μια φαρμακευτική επιχείρηση η McGaw πληρώνει 2000 δολάρια bonus για μια τέτοια σύσταση. Τα μισά πληρώνονται σε ένα μήνα και τα υπόλοιπα σε έξι αν συνεχίζουν να εργάζονται και οι δυο για την επιχείρηση.<sup>1</sup>

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της υπαλληλικής σύστασης είναι ότι αφήνει πολλά περιθώρια για ανάπτυξη νεποτισμού, συγκέντρωση δυνάμεων και δημιουργία ομάδων κοινών συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, είναι πολύ πιθανό, αν η επιχείρηση βασίζεται κατά κύριο λόγο στις προσωπικές συστάσεις εργαζομένων για προσλήψεις, οι νέοι εργαζόμενοι να είναι πιστό αντίγραφο των ήδη εργαζομένων, παρόμοιας ηλικίας, κοινωνικής προέλευσης και πεποιθήσεων. Αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά για την επιχείρηση, αφού εμποδίζει την εισροή «νέου αίματος», το οποίο να γίνει φορέας εισαγωγής αλλαγών και βελτιώσεων για τον οργανισμό. Τέλος, η υπαλληλική σύσταση είναι δύσκολο να παράγει αριθμό υποψηφίων αρκετό για μεγάλου βαθμού επέκταση.

Μια έρευνα του 1996 έδειξε τη συγκριτική αποτελεσματικότητα των διαφόρων πηγών προσέλκυσης. Σε κλίμακα από 1 (αναποτελεσματική) έως 5 (άκρως αποτελεσματική) φάνηκε καθαρά ότι τρεις είναι οι μέθοδοι που υπερέρχουν: η υπαλληλική σύσταση (word-of-mouth), η πανεπιστημιακή στελέχωση και τα γραφεία εύρεσης εργαζομένων. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος, η καταχώρηση σε εφημερίδα, παρουσίασε μια μέση αποτελεσματικότητα.

Πηγή: Torrington D. and Hall L., (1998), *Human Resource Management*, West Publishing Co., N.Y., 4th Edition, p.81

Συνεπώς είναι θεμιτό οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν παράλληλα με τις ανεπίσημες μεθόδους και επίσημες που να απευθύνονται σε μεγαλύτερο κοινό.

<sup>1</sup> Noe R., Hollenbeck, Gerhart J. & Wright P., (1997), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 2nd Edition McGraw-Hill, p. 85

#### 4.4.2 Επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης

Οι επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν κάποια προηγούμενη άμεση ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Αυτές οι μέθοδοι παραδοσιακά περιλαμβάνουν καταχωρήσεις ή διαφήμιση σε εφημερίδες, χρήση των υπηρεσιών των γραφείων ευρέσεως εργασίας ή των γραφείων συμβούλων και επαφή με την πανεπιστημιακή κοινότητα.

Αγγελία-Καταχώρηση σε Εφημερίδα: Η πιο συνηθισμένη επίσημη μέθοδος προσέλκυσης είναι η αγγελία. Έχει έναν εμφανέστατο στόχο: την προσέλκυση ανθρώπων που ψάχνουν ενεργά για εργασία. Οι αγγελίες ωστόσο αφορούν ένα πολύ ευρύτερο κοινό. Υπολογίζεται ότι μόνο το 10-20% των αναγνωστών των αγγελιών αυτών είναι άνεργοι. Το 70-75% είναι εργαζόμενοι και διαβάζουν κατά καιρούς τις αγγελίες για να ενημερωθούν σχετικά με το τι προσφέρεται στην αγορά εργασίας. Οι αναγνώστες είναι απίθανο να κάνουν αιτήσεις αμέσως αλλά διαμορφώνουν μια εικόνα για τη θέση και την επιχείρηση.<sup>1</sup> Μια καλά σχεδιασμένη αγγελία μπορεί να πείσει τους ανθρώπους αυτούς να δείξουν ενδιαφέρον για τη θέση, ενώ αναγνώστες των αγγελιών είναι και οι πελάτες, μέτοχοι, χρηματιστές, ακόμα και ακτιβιστές που έχουν κάποιο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Τέλος, στο κοινό που διαβάσει τις αγγελίες περιλαμβάνονται και οι υπάλληλοι της επιχείρησης. Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση μιας επιχείρησης που μόλις διέκοψε αυτού του είδους τις αγγελίες είδε να εξαπλώνεται στο προσωπικό μια φήμη για απολύσεις. Μια καλοσχεδιασμένη αγγελία μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων. Όμως μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, καθώς ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να φοβηθούν ότι μπορεί να οδηγήσει στην αντικατάστασή τους.

Σε γενικές γραμμές, μια καλή αγγελία μπορεί να βοηθήσει όλη τη διαδικασία προσέλκυσης γνωστοποιώντας στους υποψηφίους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη θέση πριν ακόμα προχωρήσουν σε αίτηση. Για να πετύχει, η αγγελία πρέπει να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη θέση εργασίας, τα προσόντα των υποψηφίων, τις αποδοχές και την τοποθεσία της θέσης και ταυτόχρονα να προσελκύει ικανούς υποψήφιους εμφανίζοντας μια θετική εικόνα για την επιχείρηση ή το τμήμα και δίνοντας έμφαση στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εργασίας αυτής.

Ένα άλλο είδος αγγελίας είναι και η «ανώνυμη αγγελία» (blind advertisement), στην οποία η επιχείρηση δεν γνωστοποιεί την ταυτότητα της αλλά ζητάει από τους υποψηφίους να στείλουν τις αιτήσεις-βιογραφικά τους σε ταχυδρομική θυρίδα. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί ανώνυμες αγγελίες όταν δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι ανταγωνιστές της ενδεχόμενη επέκτασή της, όταν δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι υπάλληλοί της ενδεχόμενες απολύσεις ή όταν η επιχείρηση έχει κακή φήμη ως εργοδότης. Οι τυφλές αγγελίες παρουσιάζουν χαμηλότερη αναλογία αντίδρασης-απάντησης από τις υπόλοιπες αγγελίες και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο αν συντρέχει ιδιαίτερος λόγος. Μια έρευνα που

<sup>1</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, (1997), *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 112

πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη στα τέλη του 1980 αποκάλυψε ότι το 75% των αναγνωστών αγγελιών θεωρούν πως η ονομασία της επιχείρησης είναι μια κρίσιμη πληροφορία που θα πρέπει πάντα να αναφέρεται.<sup>1</sup>

Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας: Μια ακόμα επίσημη μέθοδος προσέλκυσης εργαζομένων είναι η χρήση των υπηρεσιών των γραφείων ευρέσεως εργασίας. Τα γραφεία αυτά βρίσκουν και επιλέγουν, βάση των ικανοτήτων τους, υποψηφίους τους οποίους προωθούν, για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική επιλογή στην ίδια την επιχείρηση που είναι πελάτης τους. Ένα γραφείο μπορεί να κάνει αποτελεσματική επιλογή μόνο εάν έχει μια σαφή εικόνα για τη θέση που προσπαθεί να καλύψει. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό ο εργοδότης να είναι όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένος και ακριβής κατά την περιγραφή της θέσης εργασίας που θα δώσει στο συνεργαζόμενο γραφείο ευρέσεως εργασίας.

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορούν να είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα (π.χ. Adecco, JobCentres, Manpower) ή να χρηματοδοτούνται από το Κράτος ή άλλους οργανισμούς. Κατά περίπτωση, τα εργατικά σωματεία μπορεί επίσης να παρέχουν υπηρεσίες αυτού του είδους. Στην Ελλάδα, μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί στον ΟΑΕΔ για την κάλυψη θέσεων από ανέργους που είναι εγγεγραμμένοι στα αρχεία ανέργων. Οι υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας του ΟΑΕΔ, κυρίως καλύπτουν θέσεις που αφορούν χειρωνακτική εργασία (τεχνίτες και εργάτες) και υπαλληλικές θέσεις.

Σωματεία: Τα σωματεία, κυρίως στο εξωτερικό, συχνά παρέχουν υπηρεσίες εύρεσης εργασίας για τα μέλη τους. Για τους εργάτες οικοδομών και τους φορτοεκφορτωτές πλοίων, οι συλλογικές / κλαδικές συμβάσεις εργασίας μπορεί να καθορίζουν ότι οι εργοδότες θα πρέπει να αναζητούν υποψηφίους στη συνέλευση του σωματείου πριν απευθυνθούν οπουδήποτε αλλού. Το συμβούλιο του σωματείου απευθύνεται σε μέλη του σωματείου που αναζητούν εργασία και τα στέλνουν στις εταιρείες για εκτίμηση και επιλογή.

Προσέλκυση Μέσω Internet: Μία νέα μέθοδος προσέλκυσης που παρουσιάζει αλματώδη ανάπτυξη την τελευταία πενταετία είναι η χρήση του Internet ως εργαλείου προσέλκυσης εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι ιδιαίτερες πρακτικές που χρησιμοποιούνται για προσέλκυση μέσω διαδικτύου είναι **α)** η ανακοίνωση των κενών θέσεων που θέλει να καλύψει η επιχείρηση, στον εταιρικό δικτυακό της τόπο (corporate web site), **β)** η αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω διαδικτύου, με online φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή απλά e-mail στο τμήμα Προσωπικού της επιχείρησης, **γ)** η ανάθεση σε εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου (κάτι σαν online γραφεία ευρέσεως εργασίας που φέρνουν σε επαφή υποψηφίους με επιχειρήσεις, κάνοντας όμως αποκλειστικά χρήση της νέας τεχνολογίας, χωρίς φυσική επαφή είτε με τους μεν είτε με τους δε) και **δ)** η χρήση εργαλείων όπως το videoconferencing και τα online meetings, με τα οποία υποψήφιοι και αντιπρόσωποι της επιχείρησης μπορούν να έρθουν σε επαφή και να

<sup>1</sup> Papalexandris N., "The European Human Resource Management Guide" edited by Chris Brewster, Ariane Hegewisch, Terry Lockhart & Len Holden, Academic Press 1992

συνδιαλαγούν χωρίς φυσική μετακίνηση. Η προσέλκυση μέσω διαδικτύου θεωρείται ότι μειώνει το κόστος και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης, ενώ διευρύνει σημαντικά τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης της επιχείρησης. Επιπλέον επιτρέπει να αναπτυχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι πληροφορίες για την περιγραφή της θέσης εργασίας, και το προφίλ / κουλτούρα της επιχείρησης που παρέχονται στον υποψήφιο.

Επιπρόσθετες μέθοδοι για την προσέλκυση εργαζομένων: Δεδομένης της ελλιπούς προσφοράς εργασίας σε ορισμένες περιοχές ή ειδικότητες, έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς διαφορετικές μέθοδοι για την προσέλκυση εργαζομένων. Τέτοιες είναι τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις, επιστολές (direct mail), διαφήμιση σε εμπορικά καταστήματα (point of sale recruitment advertising), η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι αυτοί που αγοράζουν το προϊόν μπορεί να ενδιαφέρονται και να το φτιάξουν ή να το πουλήσουν, και τηλεφωνικές γραμμές εργασίας για να παρέχουν πληροφορίες για διάφορες θέσεις εργασίας 24 ώρες την ημέρα.

Άλλες μέθοδοι αντιμετώπισης του ελλείμματος προσφοράς εργασίας σε μια περιοχή είναι η προσέλκυση ανθρώπινων πόρων από άλλες περιοχές με υψηλότερη ανεργία ή εναλλακτικά η μεταφορά των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε περιοχές όπου οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο διαθέσιμοι. Επίσης η προσφορά τηλε-εργασίας, κατά την οποία η επιχείρηση αναθέτει δουλειά στον εργαζόμενο παρέχοντας του τον κατάλληλο εξοπλισμό (Ηλεκτρονικό Υπολογιστή, σύνδεση με Internet e-mail κλπ.) και αυτός εργάζεται από το σπίτι, επισκεπτόμενος την επιχείρηση όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο για να πάρει οδηγίες ή για να παραδώσει τη δουλειά του.

#### *4.4.3 Προσέλκυση από συγκεκριμένες ομάδες*

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθούν περαιτέρω οι μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς εργασίας, όπως στελέχη επιχειρήσεων, απόφοιτοι σχολών, άτομα με ειδικές ανάγκες, μειονότητες, και ηλικιωμένοι. Αυτές οι ομάδες προσελκύνονται πιο αποτελεσματικά με την υιοθέτηση εξειδικευμένων ανά περίπτωση πολιτικών προσέγγισης. Όσο πιο προσεκτικά προσδιορισθεί η ομάδα-στόχος, τόσο καλύτερες μπορούν να γίνουν οι μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων. Ένα παράδειγμα επιτυχούς «στόχευσης» παρέχεται από την United Airlines στο αεροδρόμιο του Boston Logan. Η επιχείρηση αντιμετώπιζε πρόβλημα έλλειψης βοηθητικού προσωπικού στα εστιατόρια και self-service. Επειδή η εταιρεία προσφέρει δωρεάν πτήσεις σαν παροχή στους εργαζομένους της, αποφάσισε να «στοχεύσει» σε άτομα που θα τους προσέλκυε η συγκεκριμένη ανάγκη να ταξιδεύουν συχνά και κατέληξε στους μετανάστες επειδή έχουν στενούς συγγενείς στο εξωτερικό. Για να προσεγγίσει αυτό το κοινό, η αεροπορική εταιρεία χρησιμοποίησε αφίσες τις οποίες τοποθέτησε κατά μήκος των δρόμων που συνδέουν τις αστικές περιοχές όπου μένουν μετανάστες. Αυτή η μέθοδος



είχε μεγάλη επιτυχία, και η εταιρεία αντιμετώπισε αποτελεσματικά το πρόβλημα έλλειψης υποψηφίων για εργασία.<sup>1</sup>

Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών (Executive Recruitment ή αλλιώς «Κυνηγοί Κεφαλών» - Head Hunters): Οι Εταιρείες ευρέσεως στελεχών, που συζητήθηκαν και παραπάνω, ως υποκατηγορία των γραφείων ευρέσεως εργασίας, αναζητούν διοικητικά ταλέντα για υψηλά αμειβόμενες θέσεις. Οι περισσότερες εταιρείες αναζήτησης στελεχών διατηρούν μεγάλο αρχείο βιογραφικών, καθώς συχνά λαμβάνουν εκούσια προσφερόμενες αιτήσεις ή βιογραφικά. Παράλληλα, διεξάγουν ξεχωριστές, εξειδικευμένες, ακόμη και διεθνείς έρευνες για τις θέσεις που θέλουν να καλύψουν.

Ανάμεσα στους πολλούς λόγους για τους οποίους μία Εταιρεία Ευρέσεως Στελεχών μπορεί να αποτύχει να προτείνει έναν αποδεκτό υποψήφιο για μια συγκεκριμένη θέση είναι οι ακόλουθοι:

- Ασαφής ή μη ρεαλιστική περιγραφή θέσης ή απαιτήσεων
- Κακή φήμη της επιχείρησης, σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών
- Ακαμψία και δυσκολία προσαρμογής στις εκάστοτε ανάγκες κάθε πρόσληψης, από την πλευρά της εταιρείας εύρεσης στελεχών
- Ανεπάρκεια της εταιρείας εύρεσης στελεχών
- Υπερβολική ταυτόχρονη χρήση των εταιρειών εύρεσης στελεχών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, κυρίως στις ΗΠΑ, όπου η χρήση τέτοιων υπηρεσιών είναι διαδεδομένη, τυχαίνει οι έρευνες της μιας εταιρείας να σκοντάφτουν στην άλλη και δύο και τρεις εταιρείες να κάνουν κρούσεις στα ίδια στελέχη, με αποτέλεσμα να αυξάνουν τις απαιτήσεις των δεύτερων και να καθυστερούν την ολοκλήρωση της διαδικασίας πρόσληψης και τις διαπραγματεύσεις των όρων απασχόλησης στη νέα θέση.

Ένα μέσο που έχει υιοθετηθεί για να προστατεύσει τις επιχειρήσεις από τον ανταγωνισμό μεταξύ εταιρειών εύρεσης στελεχών είναι οι όροι που συνήθως περιλαμβάνονται στο συμβόλαιο μεταξύ εταιρείας εύρεσης στελεχών και επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η εταιρεία εύρεσης στελεχών συμφωνεί να μην απευθυνθεί για λογαριασμό τρίτων επιχειρήσεων σε στελέχη του πελάτη της, για μία περίοδο 2 χρόνων μετά τη συνεργασία τους. Το 1989, στη μεγαλύτερη εταιρεία ευρέσεως στελεχών στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Korn/Ferry International, απαγορεύθηκε να προσεγγίσει τους υπαλλήλους από 2.150 επιχειρήσεις, εξαιτίας των ερευνών που είχε κάνει η ίδια εταιρεία για λογαριασμό όλων αυτών των επιχειρήσεων τα προηγούμενα 2 χρόνια.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mondy W., Noe R. & Premeaux S., (1999), "Human Resource Management" Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey, p. 136

<sup>2</sup> Schuler R. & Jackson S., (1996), *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, Sixth Edition, West Publishing Company, New York, p. 182

Δεδομένου του υψηλού κόστους και του σχετικά χαμηλού ποσοστού επιτυχίας, γεννάται η απορία γιατί τόσες πολλές επιχειρήσεις στο εξωτερικό χρησιμοποιούν εταιρείες ευρέσεως στελεχών. Κατ' αρχάς, τα γραφεία αυτά είναι καλύτερα στο να βρίσκουν υποψηφίους οι οποίοι έχουν ήδη προσληφθεί και οι οποίοι μπορεί να μην αναζητούν ενεργά μια επαγγελματική αλλαγή. Επιπλέον, τα γραφεία αναζήτησης στελεχών τείνουν να είναι ταχύτερα από μια επιχείρηση, στην περίπτωση που αυτή έκανε μόνη της την προσέλκυση των στελεχών. Τα γραφεία διαθέτουν εκτεταμένα αρχεία πιθανών υποψηφίων, καθώς και εμπειρία στον εντοπισμό των κατάλληλων ανθρώπων και ορισμένα ισχυρίζονται ότι μπορούν να καλύψουν μία θέση εργασίας στο μισό περίπου χρόνο από ότι θα χρειαζόταν η ίδια η επιχείρηση. Επίσης, τα γραφεία αυτά μπορούν να κρατήσουν μυστικό το όνομα της επιχείρησης που επιθυμεί να κάνει τις προσλήψεις, μέχρι το τελικό στάδιο της επιλογής, εάν η επιχείρηση δεν επιθυμεί να γίνει ευρέως γνωστό ότι γίνονται ανακατατάξεις σε σημαντικές θέσεις. Τέλος, ένας σημαντικός λόγος είναι ότι ενώ το κυνήγι εργαζομένων ανταγωνίστριας επιχείρησης θεωρείται κακή πρακτική, εάν ένας τρίτος το φέρει εις πέρας, απαλύνεται κατά πολύ ο κακός αντίκτυπος στο όνομα της επιχείρησης στην αγορά.

Πανεπιστημιακή Προσέλκυση Εργαζομένων: Χρησιμοποιείται ευρέως από μεγάλο και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις οι οποίες χρειάζονται υψηλό μορφωτικού επιπέδου νέους υπαλλήλους. Η προσέλκυση εργαζομένων για τις επιχειρήσεις από την πανεπιστημιακή κοινότητα μπορεί να είναι πολύ αποδοτική πρακτική για έναν οργανισμό, από τη στιγμή που πολλοί καλοί υποψήφιοι μπορούν να αξιολογηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, ομαδικά, και σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση. Επιπρόσθετα, η μέθοδος αυτή είναι συμφέρουσα επειδή το γραφείο επαγγελματικού προσανατολισμού του Πανεπιστημίου συνήθως παρέχει το χώρο και τη διοικητική υποστήριξη. Κατά κύριο λόγο η μέθοδος της προσέλκυσης εργαζομένων από τα πανεπιστήμια είναι συμφέρουσα όσον αφορά το κόστος. Είναι πιο δαπανηρή από την προσέλκυση εργαζομένων μέσω συστάσεων (word of mouth), αλλά συνήθως είναι φθηνότερη από τη χρησιμοποίηση οποιουδήποτε γραφείου στελέχωσης.

Ένα μειονέκτημα της πανεπιστημιακής προσέλκυσης εργαζομένων είναι ότι οι υποψήφιοι είναι διαθέσιμοι να αρχίσουν την εργασία τους μόνο σε συγκεκριμένες στιγμές το χρόνο, π.χ. όταν τελειώσουν τις σπουδές τους, ή τη διπλωματική τους εργασία και όχι άμεσα. Άλλα μειονεκτήματα είναι η έλλειψη εμπειρίας και οι υψηλές προσδοκίες που αρκετά συχνά έχουν οι νέοι απόφοιτοι, το υψηλό κόστος της πρόσληψης αποφοίτων για θέσεις οι οποίες μπορεί τελικά να μην απαιτούν ένα πτυχίο, και η δυσκολία της εκτίμησης των υποψηφίων που δεν κατέχουν σχετική εργασιακή εμπειρία και συστάσεις.

Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης συνήθως διαλέγουν Πανεπιστήμια με βάση την εμπειρία της επιχείρησης από προηγούμενους απόφοιτους που έχουν απασχολήσει, το επίπεδο εκπαίδευσης που προσφέρεται, τη φήμη της σχολής, τη γεωγραφική τοποθεσία, και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το γραφείο διασύνδεσης του πανεπιστημίου.

Ένα στοιχείο-κλειδί για την προσέλκυση των φοιτητών είναι το ενημερωτικό φυλλάδιο που θα διανέμεται πριν την συνέντευξη. Ένα καλό ενημερωτικό φυλλάδιο που απευθύνεται στους φοιτητές πρέπει να έχει τις ακόλουθες πληροφορίες: τα καθήκοντα διαφόρων θέσεων που προσφέρονται, τα όρια στα οποία κινείται ο αρχικός μισθός, τον τόπο δραστηριότητας της επιχείρησης, την πολιτική εκπαίδευσης, τις δυνατότητες για προαγωγή, καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα και πτυχία.

Πολλές εταιρείες προκειμένου να γίνουν γνωστές στην πανεπιστημιακή κοινότητα χρησιμοποιούν συχνά τη βράβευση φοιτητών με υποτροφίες και βραβεία, τη πρόσληψη φοιτητών σε προγράμματα πρακτικής άσκησης, καθώς και την αποστολή στελεχών στις διαλέξεις ή άλλες δραστηριότητες που αναλαμβάνουν τα Πανεπιστήμια. Με το να επισκέπτεται τις ίδιες σχολές κάθε χρόνο, η επιχείρηση μπορεί μακροχρόνια να αναπτύξει και να διατηρήσει σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με την πανεπιστημιακή κοινότητα.

Τα πανεπιστημιακά προγράμματα άσκησης φοιτητών σε επιχειρήσεις, είναι εξαιρετικές ευκαιρίες προσέλκυσης εργαζομένων που δίνουν αφενός τη δυνατότητα να αξιολογηθεί η ικανότητα των νέων επαγγελματιών, με σκοπό να προσληφθούν οι καλύτεροι και αφετέρου προβάλλουν τη φήμη της επιχείρησης ως εργοδότη στο νεανικό πληθυσμό. Οι φοιτητές μπορεί να εντυπωσιαστούν από ένα σωστά δομημένο πρόγραμμα πρακτικής άσκησης και μπορεί να επιθυμούν να ξαναγυρίσουν στην ίδια επιχείρηση για πλήρη απασχόληση μετά την αποφοίτηση τους. Η εταιρεία τροφίμων Kraft απασχολεί 300 φοιτητές κάθε χρόνο, και η Andersen Consulting 250 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτές οι εταιρείες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα προγράμματα πρακτικής άσκησης παρέχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στη προσέλκυση των καλύτερων υποψηφίων.<sup>1</sup> Στην Ελλάδα λειτουργούν παρόμοια προγράμματα και στα ΑΕΙ και στα ΤΕΙ, με μεγάλη επιτυχία, αφού πολλοί ασκούμενοι βρίσκουν δουλειά και πολλές επιχειρήσεις καλύπτουν κενές θέσεις εργασίας.

Προέλκυση Μεγαλύτερων Εργαζομένων: Οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι συχνά προτείνονται σαν μια εναλλακτική λύση στο πρόβλημα της έλλειψης εργατικού δυναμικού, ιδίως σε περιόδους που παρουσιάζεται έλλειψη σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι ανήκουν σε διάφορες κατηγορίες, όπως:

- Μεσήλικες που αλλάζουν καριέρα
- Γυναίκες που δεν έχουν εργαστεί ποτέ έξω από το σπίτι, αλλά έχουν μεγαλώσει τα παιδιά τους και θέλουν να αναλάβουν απασχόληση πέραν του νοικοκυριού
- Απολυμένοι εργαζόμενοι, συνήθως όχι πάνω από 62 χρονών, οι οποίοι μπορεί να έχουν πρόσφατη εργασιακή εμπειρία αλλά δεν έχουν θεμελιώσει δικαίωμα σύνταξης

---

<sup>1</sup> Maund L., (2001), *An Introduction to Human Resource Management, Theory and Practice*, Palgrave – New York, p. 215

- Συνταξιούχοι που θέλουν να συμπληρώσουν το εισόδημά τους ή να καλύψουν τον ελεύθερο χρόνο τους.

Αυτή η ποικιλία των ανθρώπων έχει σαφέστατα διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες σε σχέση με την εργασία, καθώς μερικοί από αυτούς επιθυμούν ολική απασχόληση, άλλοι αναζητούν μερική απασχόληση και ευκαιρία για κοινωνικές επαφές, και άλλοι αναζητούν νέες ικανότητες και προσωπική ανάπτυξη. Αρκετοί εργοδότες στο εξωτερικό εκτιμούν τους ηλικιωμένους εργαζόμενους εξαιτίας της εμπειρίας τους, της δυνατότητας απασχόλησης τους με ελαστικό ωράριο, της υψηλής υποκίνησης, και της ικανότητας τους να καθοδηγούν νεότερους εργαζόμενους. Στη χώρα μας, η απασχόληση συνταξιούχων στον ιδιωτικό τομέα είναι αρκετά συνηθισμένη, ενώ στο Δημόσιο Τομέα και στους Οργανισμούς δεν εφαρμόζεται, ώστε να υπάρχουν ευκαιρίες απασχόλησης για τους νέους.

Οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι συνήθως δεν προσελκύονται με τις παραδοσιακές αγγελίες, διότι τείνουν να πιστεύουν ότι οι εργοδότες δεν ενδιαφέρονται για υποψηφίους της ηλικίας τους. Γι' αυτό το λόγο τα μηνύματα που πρέπει να έχουν οι αγγελίες για πρόσληψη εργαζομένων πρέπει να τονίζουν συγκεκριμένα τη σημασία που δίνεται στην εμπειρία και στην ωριμότητα, τη δυνατότητα για ανάπτυξη μιας δεύτερης και τρίτης καριέρας, καθώς και τη δυνατότητα για ελαστικό ή μειωμένο ωράριο.

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται συνοπτικά οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι προσέλκυσης στις ανάλογες κατηγορίες εργασιών στις ΗΠΑ (σε ποσοστά %).

<b>ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΡΑΦΕΙΟΥ</b>	<b>%</b>
Προαγωγές από μέσα	94
Συστάσεις εργοδοτών	87
Αιτήσεις Υποψηφίων	86
Εφημερίδες	84
Κρατικά γραφεία εργασίας	73

<b>ΠΑΡΑΓΩΓΗ/ ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>	<b>%</b>
Αιτήσεις Υποψηφίων	87
Προαγωγές από μέσα	86
Συστάσεις εργοδοτών	83
Εφημερίδες	77
Κρατικά γραφεία εργασίας	68

<b>ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΡΑΦΕΙΟΥ</b>	<b>%</b>
Προαγωγές από μέσα	94
Συστάσεις εργοδοτών	87
Αιτήσεις Υποψηφίων	86
Εφημερίδες	84
Κρατικά γραφεία εργασίας	73

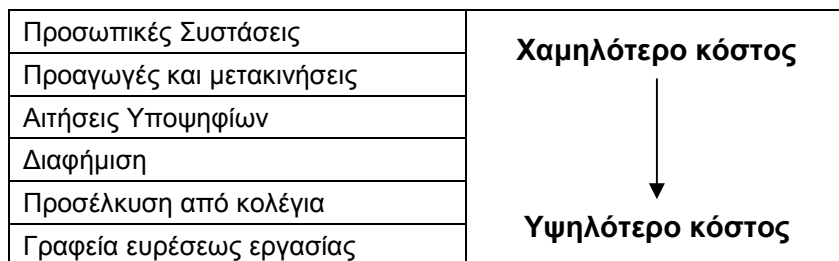
<b>ΠΑΡΑΓΩΓΗ/ ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>	<b>%</b>
Αιτήσεις Υποψηφίων	87
Προαγωγές από μέσα	86
Συστάσεις εργοδοτών	83
Εφημερίδες	77
Κρατικά γραφεία εργασίας	68

<b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΕΣ/ ΤΕΧΝΙΚΟΙ</b>	<b>%</b>
Εφημερίδες	94
Προαγωγές από μέσα	89
Κολέγια/ Πανεπιστήμια	81
Συστάσεις Εργοδοτών	78
Αιτήσεις Υποψηφίων	64

<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	<b>%</b>
Εφημερίδες	84
Συστάσεις Εργοδοτών	76
Προαγωγές από μέσα	75
Αιτήσεις Υποψηφίων	52
Ιδιωτικά γραφεία εργασίας	44

<b>MANAGERS/ ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΕΣ</b>	<b>%</b>
Προαγωγές από μέσα	95
Εφημερίδες	85
Συστάσεις Εργοδοτών	64
Εταιρείες προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού	63
Ιδιωτικά γραφεία εργασίας	60

Στη συνέχεια βλέπουμε τις μεθόδους προσέλκυσης ταξινομημένες με βάση το κόστος τους:



**Προσαρμοσμένο από:** Jackson, S. & Schuler, R., (2000), *Managing Human Resources*, Pitman Publishing, London, p. 272

## 4.5 Αξιολόγηση των προγραμμάτων και της διαδικασίας προσέλκυσης

Μία επιχείρηση χρειάζεται να αξιολογεί τη διαδικασία προσέλκυσης ως μέρος του συνόλου των δραστηριοτήτων της στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η γνώση των αποτελεσμάτων σε παρελθούσες προσπάθειες προσέλκυσης μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη του χρόνου και του κόστους που θα απαιτηθεί για την κάλυψη μελλοντικών κενών θέσεων εργασίας και στον προσδιορισμό των μεθόδων προσέλκυσης που θα αποδώσουν το μεγαλύτερο αριθμό ή την καλύτερη ποιότητα των υποψηφίων, ενώ και η σύγκριση με πρακτικές που χρησιμοποιούν άλλες παρόμοιες εταιρίες μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη (benchmarking).

Το πιο σύνηθες κριτήριο αξιολόγησης της προσπάθειας προσέλκυσης είναι το κόστος ανά άτομο που προσλαμβάνεται, παρόλο που η ταχύτητα κάλυψης των κενών θέσεων είναι επίσης ένα σημαντικό κριτήριο.

Αποτιμώντας την επίδοση του υπευθύνου προσλήψεων, πρέπει κανείς να έχει υπόψη του τις δυσκολίες της προσέλκυσης για κάθε θέση, καθώς επίσης και τον αριθμό των θέσεων που καλύφθηκαν. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι ικανός να βρει δέκα ανειδίκευτους εργάτες πιο γρήγορα από ό,τι δέκα μηχανικούς, και δέκα μηχανικούς πιο γρήγορα από ότι δέκα υψηλόβαθμα στελέχη. Εφόσον επιτραπεί μια γενική αποτίμηση της δυσκολίας της αποστολής, ο αξιολογητής μπορεί να μετρήσει τον αριθμό των αιτήσεων που προωθήθηκαν, τις προσλήψεις που ολοκληρώθηκαν, και την εργασιακή απόδοση των νεοπροσληθέντων.

Όταν έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες πηγές ή μέθοδοι προσέλκυσης, ο εκάστοτε υπεύθυνος αξιολογεί την καθεμιά ελέγχοντας ποιες είναι οι πλέον αξιόπιστες. Αν εντοπιστούν ανεπαρκείς πηγές πρόσληψης, μπορούν να αποκλειστούν από μελλοντικές προσπάθειες προσέλκυσης. Κάποια από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των πηγών και των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής είναι το συνολικό κόστος, το κόστος ανά πρόσληψη, ο συνολικός αριθμός αιτούντων, η διάρκεια της παραμονής των προσληθέντων στην επιχείρηση και τελικά η εργασιακή επίδοσή τους. Κατά κανόνα, οι συστάσεις τείνουν να είναι γρήγορες και με χαμηλό κόστος. Οι αγγελίες και η προσέλκυση από τα Πανεπιστήμια διαρκούν πολύ καιρό και κοστίζουν περισσότερο. Η προσέλκυση μέσω γραφείων συμβούλων είναι αρκετά αποτελεσματική όσον αφορά το χρόνο που χρειάζεται για να καλύψει τις θέσεις εργασίας, αλλά συνήθως είναι η πιο ακριβή μέθοδος (με εξαίρεση τα κρατικά γραφεία, όπως π.χ. ΟΑΕΔ, στα οποία δεν υπάρχει προμήθεια).

Ορισμένοι ισχυρίζονται ότι οι καλύτερες θέσεις καλύπτονται εσωτερικά ή μέσω ανεπίσημων μεθόδων προσέλκυσης, κυρίως με συστάσεις, και επίσης ότι οι καλύτεροι υποψήφιοι βρίσκουν νέες δουλειές ανεπίσημα, μέσω ενός δικτύου γνωστών, στους οποίους είναι γνωστές οι δυνατότητες τους. Κατ' αυτούς, μόνο οι λιγότερο επιθυμητές δουλειές και οι υποψήφιοι με τα λιγότερο δημοφιλή προσόντα μένουν για να προσελκυστούν με τις επίσημες μεθόδους, όπως οι αγγελίες στην εφημερίδα και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας.



Παρόλο που αυτό το επιχείρημα μπορεί να είναι υπερβολικό, υπάρχει μία σειρά ερευνών που υποστηρίζει την ιδέα ότι οι ανεπίσημες πηγές όντως παράγουν τους καλύτερους υποψήφιους. Μία σειρά από έρευνες σχετικά με τη διάρκεια που παραμένει ένας υπάλληλος σε μία επιχείρηση φανερώνει ότι οι υποψήφιοι που προτείνονται από υπαλλήλους, ή που έχουν στείλει αίτηση χωρίς να έχει ανακοινωθεί άνοιγμα θέσης εργασίας, μένουν στις νέες τους δουλειές για σημαντικά μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από ότι αυτοί που έχουν προσληφθεί μέσω γραφείων ή αγγελιών στην εφημερίδα.<sup>1</sup> Λίγη πρόοδος έχει γίνει στην έρευνα σχετικά με την εργασιακή απόδοση των προσληθέντων που προέρχονται από διάφορες πηγές αλλά και αυτή μας δίνει παρόμοιες ενδείξεις.

Δύο λογικές εξηγήσεις έχουν προταθεί για τις διαφορές στην ποιότητα των υποψηφίων από διαφορετικές πηγές προσέλευσης. Η μία, η οποία βασίζεται στη θεωρία της Ρεαλιστικής Περιγραφής Εργασίας, υποστηρίζει ότι οι ανεπίσημες πηγές, όπως η επαναπρόσληψη και οι υπαλληλικές συστάσεις, παράγουν υποψηφίους που γνωρίζουν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία της λειτουργίας της επιχείρησης, και γι' αυτό παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό παραιτήσεων μετά την ανάληψη των καθηκόντων. Η δεύτερη προτεινόμενη εξήγηση βασίζεται στην παραδοχή ότι κάθε πηγή προσέλευσης ταιριάζει σε διαφορετικούς, από άποψη ικανοτήτων, κινήτρων, ή εμπειρίας, τύπους ανθρώπων. Για παράδειγμα, οι πιο έμπειροι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να έχουν και να χρησιμοποιούν ένα δίκτυο ανεπισήμων πηγών, ενώ το νέο εργατικό δυναμικό τείνει να χρησιμοποιεί εφημερίδες και γραφεία για να βρει απασχόληση.

Το ιδανικό θα ήταν κάθε επιχείρηση να διεξάγει τη δική της ανάλυση για την ποιότητα των πηγών για κάθε τύπο εργασίας. Οι χαμηλής αποτελεσματικότητας πηγές προσέλευσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν λιγότερο εντατικά ή να απορριφθούν σε μελλοντικές προσπάθειες προσέλευσης.

Σε μια έρευνα για τις πηγές προσέλευσης τραπεζικών στις ΗΠΑ, ο ερευνητής εκτίμησε ότι σταματώντας τη χρήση των τριών χειρότερων πηγών, η τράπεζα θα μπορούσε να εξοικονομήσει \$ 180.000 σε τέσσερα χρόνια, χάρη στη μείωση των παραιτήσεων και συνεπώς του κόστους προσέλευσης και εκπαίδευσης.<sup>2</sup>

#### 4.6 Η διαδικασία της επιλογής

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι συχνά είναι βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα, όπως προαναφέρθηκε.

<sup>1</sup> Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2001), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 236

<sup>2</sup> Gomez – Mejia L., Balkin D. & Cardy R., (1998), *Managing Human Resources*, 2nd Edition Prentice Hall, Upper Saddle River, N. Jersey, p. 169

Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις, και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια. Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοσή τους σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά χωριστά.



**Διάγραμμα 4.2:** Βήματα στη Διαδικασία Επιλογής



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν.– Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 221

#### 4.7 Προϋποθέσεις – στόχοι αποτελεσματικής επιλογής

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψηφίους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντας τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά.

Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σ' αυτή και η απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωση της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος αυτό εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωση του, την εκπαίδευση του κλπ.<sup>1</sup> Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:<sup>2</sup>

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.

<sup>1</sup> Μακρυνδημήτρης Αντώνης, (1991), *Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης*, Εκδόσεις Σάκκουλας, σελ. 114

<sup>2</sup> Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ. 96

- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.

#### 4.8 Τεχνικές επιλογής του προσωπικού

Όπως είπαμε, η διαδικασία επιλογής προσωπικού αφορά την ορθή επιλογή των ικανότερων υποψηφίων για την πλήρωση των κενών θέσεων της επιχείρησης. Η επιλογή όμως των καταλληλότερων υποψηφίων πρέπει να γίνει με βάση ορισμένες προϋποθέσεις π.χ. το επίπεδο μορφώσεως, την εργασιακή εμπειρία, την πρακτική άσκηση, την ιδιοσυγκρασία και τον χαρακτήρα, τις πνευματικές και φυσικές ικανότητες, τις δεξιότητες και κλίσεις τους κλπ. Με βάση λοιπόν αυτούς τους παράγοντες και σε συνάρτηση με τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης επιλέγονται τελικά οι ικανότεροι υποψήφιοι.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές επιλογής προσωπικού που εφαρμόζει η οικονομική μονάδα ανάλογα με το είδος της εργασίας όπου πρόκειται να απασχοληθούν εκείνοι που τελικά θα προσληφθούν. Συγκεκριμένα :

##### 4.8.1 Η τεχνική επιλογής του προσωπικού με βάση τα 5 σημεία αξιολόγησης

Ο καθηγητής Jonh-Muclo-Fraser στο βιβλίο του «Συνεντεύξεις υποψηφίων» εντοπίζει τα ακόλουθα 5 σημεία αξιολόγησης των υποψηφίων, τα οποία αποτελούν τη βάση της επιλογής του:

- Το παρουσιαστικό του υποψηφίου, δηλ. η πρώτη εντύπωση που δίνει ο υποψήφιος και η φυσική του κατάσταση του.
- Τα προσόντα του υποψηφίου και οι δυνατότητες εξελίξεως που ελπίζεται να έχει ο υποψήφιος.
- Το επίπεδο ευφυΐας και οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.
- Η προθυμία και το ενδιαφέρον για την εργασία και
- Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες της εργασίας.

##### 4.8.2 Η τεχνική επιλογής του προσωπικού με βάση τα 7 σημεία αξιολόγησης

Ο καθηγητής Alec Rodgers πρότεινε την παρακάτω τεχνική των 7 σημείων που ουσιαστικά εξομοιώνεται με την προηγούμενη τεχνική, ενώ παράλληλα και μια καλύτερη ανάλυση επί του θέματος.

Τα 7 σημεία που μπορούν να αποτελούν τη βάση αξιολογήσεως και επιλογής των υποψηφίων είναι:

- Το παρουσιαστικό, η φυσική κατάσταση και η κατάσταση υγείας του υποψηφίου.

- Τα προσόντα, π.χ. μόρφωση, εργασιακή εμπειρία, πρακτική εξάσκηση κλπ.
- Η ευφυΐα και οι ειδικές ικανότητες.
- Τα κοινωνικά ενδιαφέροντα.
- Η προσωπικότητα, δηλαδή η πνευματική ωριμότητα, η ψυχική ισορροπία, τα ψυχικά χαρίσματα κλπ.
- Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες εργασίας.
- Οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.

## 5.1 Γενικά

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική, ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μεγέθους επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να επιτύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζομένους της.

## 5.2 Έννοια και περιεχόμενο

### 5.2.1 Ορισμοί

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει την μεταφορά γνώσεων, ή δεξιοτήτων από έναν πομπό

(εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σ' ένα, ή περισσότερα αντικείμενα.<sup>1</sup>

«**Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού**», είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.<sup>2</sup> Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μία σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον, είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό.

Οι όροι *Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Προσωπικού* που είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης, προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρονται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων.

Ο όρος *Κατάρτιση*, τονίζει τον τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους, ενώ ο όρος *Παιδεία Ενηλίκων* έχει σαφώς ευρύτερους σκοπούς από την *Εκπαίδευση Προσωπικού* και στοχεύει στην άνοδο γενικότερα του μορφωτικού επιπέδου των ενηλίκων. Τέλος, ο όρος «Δια Βίου Εκπαίδευση» δείχνει την ανάγκη να εκπαιδευονται οι άνθρωποι σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

### 5.2.2 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

- ⇒ Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- ⇒ Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.

<sup>1</sup> Κάντας Αριστοτέλης, (1998), *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 2ο: Επιλογή- Αξιολόγηση Προσωπικού*, 4η έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 115

<sup>2</sup> Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 292

⇒ Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι:

- **Γνώσεις (Knowledge):** Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- **Ικανότητες (Skill):** Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κλπ.
- **Στάσεις (Attitudes):** Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων (π.χ. πελατών και συναδέλφων), η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών (κυρίως σε περιπτώσεις απασχόλησης για ένα διάστημα στο εξωτερικό), η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές.
- Τα τελευταία χρόνια, πολύ συχνά συναντάται ο όρος *Competencies* (Επαγγελματικές Δεξιότητες). Μπορεί να θεωρηθεί ότι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη και *competency-based training*.

Ενδεικτικά οι Επαγγελματικές Δεξιότητες διακρίνονται σε πέντε Ενότητες (clusters).

Πολλές επιχειρήσεις διαμορφώνουν καταλόγους ή πλαίσια επαγγελματικών δεξιοτήτων (*competency lists/framework*) που χρησιμεύουν για να καλύψουν όλες τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης ή όλες τις συναφείς θέσεις εργασίας που περιλαμβάνει μια οικογένεια θέσεων (*job family*). Αυτές οι δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργαστεί κάποιος στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνα του Περιοδικού

Competency που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις (Armstrong, 2000: p275), οι 10 επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν:<sup>1</sup>

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/ επιτεύγματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική Εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία / προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων.

### 5.2.3 Φιλοσοφία της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μίας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση. Ορισμένες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ανακαλύψουν από μόνοι τους τι πρέπει να κάνουν. Συνήθως, όταν αυτού του είδους οι επιχειρήσεις διαπιστώσουν την έλλειψη ικανοτήτων επιχειρούν προσέλκυση προσωπικού από επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης καταλαβαίνουν ότι ζουν σε έναν κόσμο όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την απασχόληση ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, και ότι γι' αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων τους. Στην ουσία, αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μία επένδυση με μελλοντική απόδοση. Κατανοούν ότι μπορεί να είναι δύσκολος ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής της επένδυσης, αλλά πιστεύουν ότι οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος.

Δεδομένου όμως ότι δεν αρκεί απλά η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση βοηθάει, η εφαρμογή της εκπαίδευσης θα πρέπει να υποστηρίζεται και από μία θετική εκτίμηση για το πώς η εκπαίδευση συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα. Συνεπώς υπάρχει η ανάγκη να μπαίνουν υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, κατά τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να επιδεικνύουν αποπληρωμή. Οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μία φιλοσοφία εκπαίδευσης εστιασμένης στα αποτελέσματα, είναι οι ακόλουθες:

---

<sup>1</sup> Armstrong M., (2000), *Human Resource Management Practice*, 7th edition, Kogan Page Unlimited, London, p. 275



- **Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση.** Η εκπαίδευση πρέπει να σχετίζεται με την ικανοποίηση συγκεκριμένων και σημαντικών αναγκών της επιχείρησης. Η φιλοσοφία μίας εκπαίδευσης η οποία σχετίζεται με την απόδοση περιλαμβάνει την άμεση συσχέτιση της εκπαίδευσης με την απόδοση του εργαζομένου στη θέση εργασίας και την κάλυψη των απαιτήσεων για συγκεκριμένες δεξιότητες διαφόρων θέσεων. Υπάρχουν δυστυχώς επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εκπαίδευση μόνο για την ιδέα της εκπαίδευσης (training for training's sake). Παρά το γεγονός ότι σε περιόδους ύφεσης περιορίζονται τέτοια φαινόμενα, ορισμένες επιχειρήσεις δεσμεύουν πόρους και παρέχουν από συνήθεια εκπαίδευση σε τομείς που δεν οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση.
- **Συνεχής ανάπτυξη.** Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν παροχή βραχυχρόνιας και απομονωμένης σειράς μαθημάτων σε διαφορετικές στιγμές της καριέρας κάποιου εργαζομένου. Η μάθηση θα πρέπει να είναι μία συνεχή διαδικασία, ενταγμένη σε μία πολιτική διαρκούς ανάπτυξης.
- **Πολιτικές εκπαίδευσης.** Οι πολιτικές εκπαίδευσης είναι εκφράσεις της φιλοσοφίας εκπαίδευσης της επιχείρησης. Δίνουν τις γενικές γραμμές για την ποσότητα, ποιότητα, ύψος δαπάνης, προγραμματισμό και ευθύνη για την εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, η πολιτική εκπαίδευσης μπορεί να προβλέπει ότι κάθε άτομο το οποίο βρίσκεται σε διοικητική, επαγγελματική, τεχνική θέση ή θέση εποπτείας παρακολουθεί έναν επίσημο κύκλο εκπαίδευσης τουλάχιστον πέντε ημερών κάθε χρόνο. Σχετικά με το ύψος δαπάνης, το ποσοστό υπολογίζεται με βάση το συνολικό κόστος μισθοδοσίας και ένα ικανοποιητικό ποσοστό δαπάνης για την εκπαίδευση συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 2-3% της ετήσιας μισθοδοσίας. Τους στόχους των προγραμμάτων και την ευθύνη για την εκπαίδευση συνήθως αναλαμβάνει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικό Τμήμα ή και Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης που συνδέεται με τη διοίκηση της απόδοσης απαιτεί από τα στελέχη να εξετάζουν τακτικά την απόδοση σε σχέση με τους προσυμφωνημένους στόχους, τους παράγοντες που έχουν επηρεάσει την απόδοση και την εξέλιξη των αναγκών εκπαίδευσης. Η ικανοποίηση των αναγκών εκπαίδευσης που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση απαιτεί τη συμμετοχή και διάδραση μεταξύ των στελεχών, των ομάδων και των μεμονωμένων προσώπων, ώστε να υπάρξει αποτελεσματική οργάνωση και υλοποίηση της εκπαίδευσης.

### 5.3 Διαδικασία και οργάνωση της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης, π.χ. γενική διοίκηση, τμήμα προσωπικού και τμήμα εκπαίδευσης. Οι λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι στη διακριτική ευχέρεια κάθε επιχείρησης. Αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της οργάνωσης ή από μια ομάδα που λειτουργεί γι' αυτόν ειδικά το σκοπό. Η καθημερινή επίβλεψη της εκπαίδευσης συνήθως γίνεται από το Διευθυντή Προσωπικού ή τον υπεύθυνο εκπαίδευσης, ανάλογα με το αν η εκπαίδευση θεωρείται αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού, οπότε ο διευθυντής εκπαίδευσης αναφέρεται στο διευθυντή προσωπικού ή ανήκει σε ξεχωριστό Τμήμα/Διεύθυνση. Σε γενικές γραμμές, οι υποχρεώσεις των υπευθύνων εκπαίδευσης είναι οι ακόλουθες:

- ⇒ Η διατύπωση και η κοινοποίηση της πολιτικής και των αρχών για την εκπαίδευση.
- ⇒ Η εξασφάλιση των χρηματικών πόρων και της υποδομής που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των προγραμμάτων.
- ⇒ Ο καθορισμός των συγκεκριμένων υποχρεώσεων και συνθηκών για όλα τα μέλη του προσωπικού σχετικά με τη συμμετοχή τους στην εκπαίδευση είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι. Π.χ. αμοιβές εκπαιδευτών, ωράριο εκπαιδευομένων, συχνότητα προγραμμάτων κλπ.
- ⇒ Ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης μέσω του τμήματος προσωπικού ως συνδετικού κρίκου για την ανταλλαγή και κυκλοφορία προτάσεων σχετικά με το σχεδιασμό της εκπαίδευσης.
- ⇒ Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης και η εξασφάλιση της σχέσης κόστους-οφέλους για την επιχείρηση.

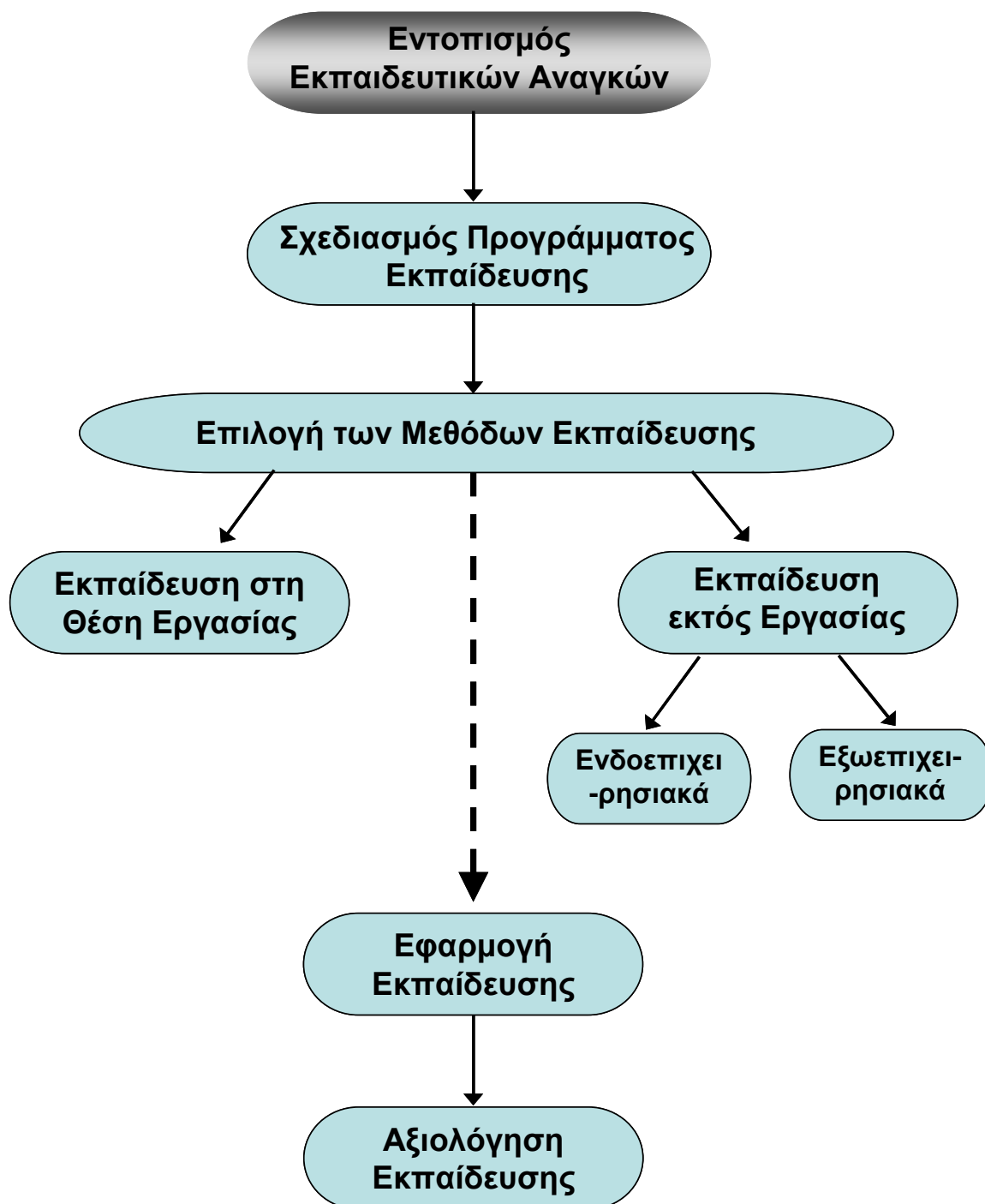
Με βάση τα ανωτέρω, η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού μπορεί να περιλάβει τα ακόλουθα στάδια, όπως αυτά παρίστανται και στο διάγραμμα 5.1:

1. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών
2. Σχεδιασμός Προγράμματος Εκπαίδευσης
3. Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης
4. Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Τα στάδια αυτά αναπτύσσονται ξεχωριστά στις παραγράφους που ακολουθούν.

### Διάγραμμα 5.1:

Διαδικασία και οργάνωση της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, σελ. 189

### 5.3.1 Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Αποτελεί βασική απαίτηση σήμερα για την εκπαίδευση προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Επομένως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος.

Για τους εκπαιδευόμενους εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου κυρίως χρειάζεται εκπαίδευση, π.χ.

1. **Η έναρξη απασχόλησης:** Νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση οποία θα συμπληρώσει το κενό μεταξύ των σημερινών τους γνώσεων και ικανοτήτων και αυτών που απαιτούνται για αποτελεσματική απόδοση στη θέση που πρόκειται να αναλάβουν.
2. **Η αξιολόγηση της απόδοσης:** Στην τακτική αξιολόγηση της απόδοσης, η επιτυγχανόμενη απόδοση του εργαζομένου συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση. Η σύγκριση συχνά αποκαλύπτει ανεπάρκειες στην κατάρτιση του εργαζομένου, οι οποίες πρέπει να καλυφθούν με την εκπαίδευση.
3. **Η εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Οι άνθρωποι που είτε μετατίθενται, είτε λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της επιχείρησης (restructuring), αναλαμβάνουν νέα θέση εργασίας, είναι σε παρόμοια θέση με τους νεοπροσληφθέντες. Η ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας μπορεί να δυσκολεύει τον εργαζόμενο λόγω της έλλειψης των γνώσεων που απαιτεί η νέα του θέση. Την έλλειψη αυτή καλείται να καλύψει η εκπαίδευση.

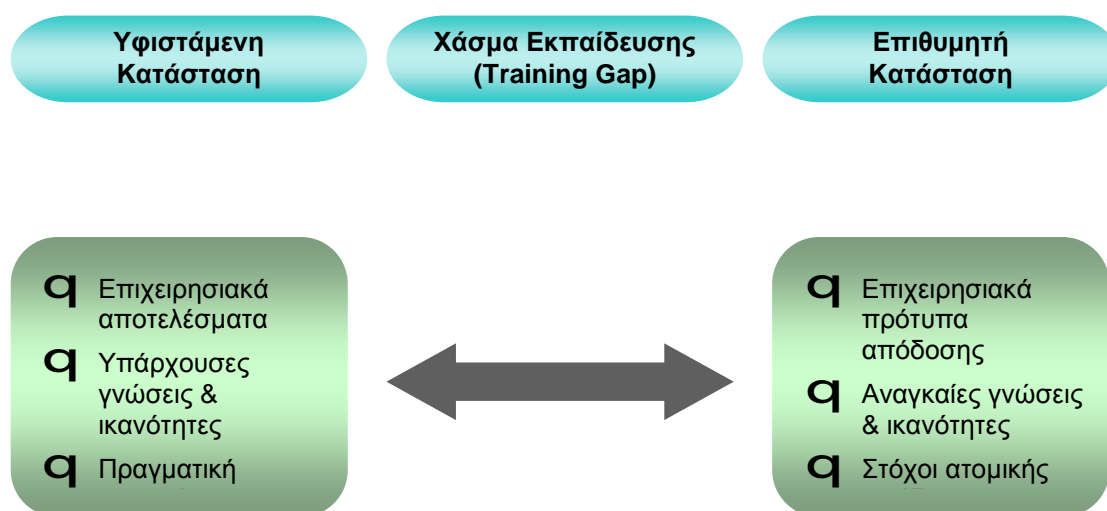
Εκτός από τις παραπάνω συγκεκριμένες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι έχουν συνεχείς, γενικότερες ανάγκες για εκπαίδευση που εντάσσονται σε μια ευρύτερη διαδικασία ανάπτυξης του εργαζομένου. Είναι ευθύνη των στελεχών γραμμής, να καθορίσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης, μέσα από την προσεκτική παρατήρηση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Παράλληλα, το Τμήμα Προσωπικού, ως υπεύθυνο για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, θα πρέπει να ερευνά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των τμημάτων της επιχείρησης και να τις ικανοποιεί μέσω των προγραμμάτων, στα πλαίσια των διαθέσιμων πόρων για την εκπαίδευση.

Όμως η εκπαίδευση δεν είναι μόνο μέσο για κάλυψη των ελλείψεων που έχουν οι υπάλληλοι σε γνώσεις ή δεξιότητες. Υπάρχει και η θετική θεώρηση της εκπαίδευσης, σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση πρέπει να ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση αναγκών για ανάπτυξη, προετοιμάζοντας τους

ανθρώπους να παίρνουν επιπλέον ευθύνες, αυξάνοντας την ποικιλία των δεξιοτήτων τους (multiskilling) και προετοιμάζοντάς τους να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες στο μέλλον.

Σε γενικές γραμμές, οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του χάσματος εκπαίδευσης (training gap) που υφίσταται μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα (5.2).

**Διάγραμμα 5.2:** Χάσμα Εκπαίδευσης Επιχείρησης



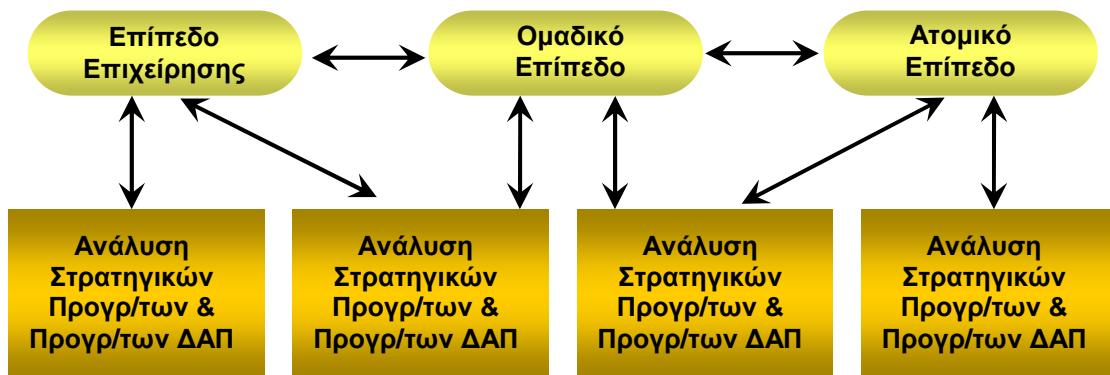
Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν.– Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 281

### **Επίπεδα Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Οι ανάγκες για εκπαίδευση πρέπει να αναλύονται πρώτα στο επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο (επιχειρησιακές ανάγκες), ακολούθως σε επίπεδο τμήματος, ομάδας, λειτουργίας και θέσης (ομαδικές ανάγκες), και σε τρίτο επίπεδο, για κάθε εργαζόμενο χωριστά (προσωπικές ανάγκες). Αυτά τα επίπεδα βρίσκονται σε στενή σχέση μεταξύ τους. Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών θα οδηγήσει στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αντικείμενα απασχόλησης, και αυτά στην συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται για κάθε εργαζόμενο. Η διαδικασία λειτουργεί και αντίστροφα. Αναλύοντας τις ανάγκες κάθε εργαζομένου χωριστά, ανακύπτουν και οι κοινές ανάγκες οι οποίες μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ομαδική βάση, ενώ το σύνολο των ομαδικών και των ατομικών αναγκών θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των επιχειρησιακών αναγκών.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.3 για κάθε επίπεδο εφαρμόζονται και διαφορετικές μέθοδοι ανάλυσης των αναγκών.

### Διάγραμμα 5.3: Επίπεδα & Μέθοδοι Ανάλυσης Εκπαιδευτικών Αναγκών



Πηγή: Maund L., (2001), *An Introduction to Human Resource Management, Theory and Practice*, Palgrave – New York. p. 128

#### Μέθοδοι Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Οι τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης των αναγκών εκπαίδευσης είναι:<sup>1</sup>

1. Ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των Προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού.
  2. Εκπαιδευτικοί έλεγχοι (Training audits)
  3. Ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης (Performances Reviews)
  4. Ανάλυση θέσης εργασίας (Job Analysis).
- 1) Ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων και Προγραμμάτων ΔΑΔ: Η στρατηγική της εκπαίδευσης του οργανισμού πρέπει να προσδιορίζεται από τις γενικότερες στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια, από τα οποία προέρχεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός ο προγραμματισμός πρέπει να προσδιορίζει σε γενικές γραμμές τα είδη των δεξιοτήτων και τον απαραίτητο αριθμό των ατόμων με τις συγκεκριμένες δεξιότητες που θα απαιτηθούν στο μέλλον. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία να καλύπτουν τον απαραίτητο συνδυασμό δεξιοτήτων.
- 2) Εκπαιδευτικοί Έλεγχοι (Training Audits): Ένας εκπαιδευτικός έλεγχος συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες που παρέχονται από τις παραπάνω μεθόδους ανάλυσης με σκοπό να αναπτύξει και να εφαρμόσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης. Μπορεί να χρειαστεί αυτές οι πληροφορίες να συμπληρωθούν με συνεντεύξεις των διοικητικών στελεχών για να καταγραφούν οι δικές τους απόψεις και με συζητήσεις με ανθρώπους οι οποίοι έχουν λειτουργήσει ως εκπαιδευτές ή με άτομα τα οποία μόλις έχουν ολοκληρώσει μία εκπαίδευση ώστε να διατυπωθεί η γνώμη τους για τις ανάγκες εκπαίδευσης. Ένα training audit ασχολείται επίσης με το βαθμό στον οποίο οι διαδικασίες εκπαίδευσης που έχουν ακολουθηθεί ως τώρα

<sup>1</sup> Torrington D. and Hall L., (1998), *Human Resource Management*, West Publishing Co., N.Y., 4th Edition, p. 183

ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης. Συμπληρωματικές πληροφορίες μπορούν να ληφθούν από την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, έτσι όπως περιγράφονται στη συνέχεια του Κεφαλαίου.

- 3) Ανάλυση Απόδοσης (Performances Reviews): Η ανάλυση απόδοσης του εργαζομένου πρέπει να είναι μία πρωτογενής πηγή πληροφόρησης για τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του. Η σύνδεση της διοίκησης απόδοσης με τις ανάγκες της εκπαίδευσης οδηγεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης για διάφορες ομάδες εργαζομένων ή σε σχέδια προσωπικής ανάπτυξης. Έτσι κάθε συνάντηση/ συνέντευξη αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογούμενου αντιμετωπίζεται σαν μία ευκαιρία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων, ενώ δίνεται έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη.
- 4) Ανάλυση Θέσης Εργασίας: Η ανάλυση θέσης βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, εφ' όσον περιλαμβάνει έρευνα εις βάθος του περιεχομένου της θέσης, των πρότυπων απόδοσης τα οποία απαιτούνται σε επίπεδα ποιότητας και αποτελεσμάτων, των γνώσεων, και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες. Για τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, η ανάλυση θέσης πρέπει να περιλαμβάνει εκτός των άλλων και τα ακόλουθα:

- ⇒ να ανακαλύπτει κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κάτοχος της θέσης κατά τη διαδικασία εκμάθησης των βασικών δεξιοτήτων.
- ⇒ να τονίζει τα αδύνατα σημεία απόδοσης των κατόχων της θέσης που προέρχονται από ελλείψεις σε γνώσεις, δεξιότητες ή υποκίνηση και τα οποία μπορούν να καλυφθούν μέσω της εκπαίδευσης, και τέλος,
- ⇒ να εντοπίζει τους τομείς όπου οι ενδεχόμενες αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες, μεθόδους και ευθύνες υπαγορεύουν την ανάγκη παροχής εκπαίδευσης.

Η ανάλυση της θέσης μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εξειδίκευση της εκπαίδευσης για μια συγκεκριμένη θέση, προσδιορίζοντας τα ακόλουθα:

- ⇒ **Γνώσεις**, δηλαδή τι πρέπει να ξέρει το άτομο. Αυτές μπορεί να αφορούν το επαγγελματικό, τεχνικό και εμπορικό περιβάλλον, τα μηχανήματα ή τα υλικά που χρησιμοποιούνται, τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τους πελάτες, συναδέλφους και υφισταμένους με τους οποίους τηρούνται επαφές και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου.
- ⇒ **Δεξιότητες**, δηλαδή τι πρέπει να μπορεί να κάνει το άτομο έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στη θέση του και να αξιοποιεί τις γνώσεις του. Οι δεξιότητες χτίζονται σταδιακά μέσω επαναλαμβανόμενης εκπαίδευσης ή πρακτικής εμπειρίας. Οι δεξιότητες μπορεί να είναι σωματικές, κατανόησης, πνευματικές, κοινωνικές ή αισθηματικές.

- ⇒ **Υποκίνηση**, δηλαδή ποια είναι η διάθεση που πρέπει να έχει το άτομο ώστε να συμπεριφέρεται και να παρουσιάζεται με έναν τρόπο ανάλογο των απαιτήσεων της θέσης.
- ⇒ **Πρότυπα απόδοσης**, δηλαδή τι πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει ένα άτομο στη θέση.

### 5.3.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση. Καθεμία από αυτές τις επιλογές εξηγείται ακολούθως:

- 1) **Στόχοι και Περιεχόμενο Προγράμματος Εκπαίδευσης:** Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορεί να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Πρόκειται για τον καθορισμό του τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος από τη στιγμή που θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα. Για παράδειγμα: «Τελειώνοντας την εκπαίδευση, ο εκπαιδευόμενος θα μπορεί να ... (διαβάζει έναν ισολογισμό/ προγραμματίζει έναν υπολογιστή, χρησιμοποιεί επεξεργαστή κειμένου/ δουλεύει με μεγάλη ακρίβεια ένα μηχάνημα κλπ.).

Το περιεχόμενο του Προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

- 2) **Εκπαιδευόμενοι.** Συγκεκριμένα θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός εκπαιδευομένων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσής τους, τις προσωπικές προτιμήσεις τους και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή εκπαιδευομένων είναι:

- ⇒ να έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση
- ⇒ να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους
- ⇒ να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις-δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης.

Οι μέθοδοι που συνήθως χρησιμοποιούνται για την επιλογή των εκπαιδευομένων είναι συνεντεύξεις και άντληση πληροφοριών από τους αμέσους προϊσταμένους.



- 3) **Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης:** Υπάρχουν δύο μέρη όπου μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση: (α) στη θέση εργασίας και (β) εκτός της θέσης εργασίας, είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωεπιχειρησιακά. Κάθε περίπτωση θα συζητηθεί με περισσότερη λεπτομέρεια σε επόμενη παράγραφο του κεφαλαίου.

Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενο του. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση, για παράδειγμα, τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η πιθανότητα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις νέες ιδέες ή τεχνικές που μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος.

- 4) **Εκπαιδευτές.** Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Το προσωπικό που εμπλέκεται στην παροχή εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

⇒ Διευθυντές ή στελέχη, που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντάς τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση, είτε ευκαιρίες μάθησης και εποπτεύοντας την πρόοδό τους.

⇒ Πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, που παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά τα στελέχη στο σχεδιασμό, παροχή και επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Το προσωπικό αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της επιχείρησης.

⇒ Στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν.

- 5) **Εκπαιδευτικές μέθοδοι.** Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι αναλύονται με λεπτομέρεια στη συνέχεια.

### 5.3.3 Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης:

- Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας (on the job training). Αυτή η οργάνωση της εκπαίδευσης αφορά την περίπτωση που ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, γιατί ενσωματώνει τη συγκεκριμένη εμπειρία, τον ενεργό προγραμματισμό και την παρατήρηση.

- Εκπαίδευση εκτός Θέσης Εργασίας (off the job training). Η εκπαίδευση εκτός εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεπιχειρησιακά, δεδομένου ότι έτσι παρέχουν εκπαίδευση μαζικά για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και συνεπώς πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Οι μικρότερες επιχειρήσεις συνήθως παρέχουν εκπαίδευση μέσω εξωτερικών φορέων (εξωεπιχειρησιακά), δεδομένου ότι η έλλειψη πόρων και ο μικρός αριθμός εργαζομένων-εκπαιδευομένων καταστύβει την ανάπτυξη ειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης από την επιχείρηση. Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση όμως χρησιμοποιούν συχνά και οι μεγάλες επιχειρήσεις όταν θέλουν να προσφέρουν κάποια πολύ εξειδικευμένη γνώση-δεξιότητα σε μικρό αριθμό εργαζομένων τους, οπότε δεν τις συμφέρει να αναπτύξουν συγκεκριμένο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακά. Στους δυο βασικούς τρόπους εκπαίδευσης πρέπει να προστεθεί και μια συνεχώς αναπτυσσόμενη μορφή που είναι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning). Συχνά αναφέρεται και ως e-learning ιδίως εφόσον χρησιμοποιεί σε μεγάλη κλίμακα το διαδίκτυο και τους υπολογιστές.<sup>1</sup>

Για την κάθε κατηγορία οργάνωσης της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μια σειρά από μεθόδους εκπαίδευσης και αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή, είναι ότι κάθε μέθοδος εκπαίδευσης, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και κάτω από όλες τις συνθήκες. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση και πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη και μετά από εξέταση των εναλλακτικών που προσφέρονται.

Τόσο η εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας όσο και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση χρησιμοποιούν διάφορα τεχνικά βοηθήματα. Τα τεχνικά εκπαιδευτικά βοηθήματα είναι οπτικά και ακουστικά στη φύση τους, και περιλαμβάνουν διαφάνειες, μαγνητοταινίες, βιντεοταινίες, προβολές slides, τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος και τηλεσυσκευείς μέσω διαδραστικού video. Όλα τα παραπάνω, βοηθούν το έργο του εκπαιδευτή, καθώς επιτρέπουν την πλήρη παρουσίαση πληροφοριών που δε μπορούν να αναπτυχθούν διαφορετικά στην αίθουσα. Οι επιδείξεις μηχανημάτων, πειραμάτων, και υποδειγμάτων συμπεριφοράς είναι παραδείγματα. Αυτά τα βοηθήματα μπορούν επίσης να συνδεθούν με δορυφορικά επικοινωνιακά συστήματα για την μεταβίβαση πληροφοριών, όπως λεπτομέρειες για καινούργιο προϊόν σε προσωπικό πωλήσεων σε διάφορες πόλεις.

Όμως αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ τα οπτικοακουστικά βοηθήματα διευκολύνουν σημαντικά, ωστόσο δεν μπορούν να υποκαταστήσουν πλήρως το

<sup>1</sup> Galagher Michael, (1999), *Computers & Human Resource Management*, Butterworth-Heinemann Ltd., p. 98

ρόλο του εκπαιδευτή. Οι εκπαιδευτές πρέπει να αποφεύγουν να ενθουσιάζονται με τα μηχανικά εξαρτήματα και να θυμούνται ότι η πραγματική έμφαση είναι στην ανταλλαγή απόψεων και τη συμμετοχή. Η αποτελεσματικότητα των τεχνολογιών και των μέσων πρέπει να εξετάζεται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Ιδίως για την αποστάσεως εκπαίδευση, όπου εφαρμόζεται καλό είναι να περιλαμβάνει, εφ' όσον είναι δυνατό, και ένα μέρος εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας.

#### 5.3.4 Εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στη προέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης.

Επίσης περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί, οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

#### 5.3.5 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

##### Ορισμός

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να οριστεί ως: «Η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών (feedback) για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και η αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους».<sup>1</sup> Η αξιολόγηση δηλαδή σημαίνει απόφαση σχετικά με το εάν η εκπαίδευση άξιζε την προσπάθεια και τους πόρους που διατέθηκαν, και τι βελτιώσεις χρειάζονται για να κάνουν την εκπαίδευση πιο αποτελεσματική στο μέλλον.

Η αξιολόγηση είναι σημαντικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στην ουσία πρόκειται για σύγκριση των στόχων με το αποτέλεσμα με σκοπό την απάντηση του κατά πόσο η εκπαίδευση έχει πετύχει το σκοπό της. Όπως είδαμε παραπάνω, ο καθορισμός των στόχων και η θεμελίωση των μεθόδων της μέτρησης των αποτελεσμάτων είναι ένα ουσιώδες κομμάτι της φάσης του σχεδιασμού του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος όμως η αξιολόγηση συχνά παραλείπεται, καθώς είναι δύσκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι και ακόμα δυσκολότερο να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τα αποτελέσματα.

---

<sup>1</sup> Torrington D. and Hall L., (1998), *Human Resource Management*, West Publishing Co., N.Y., 4th Edition, p. 234

## Στόχοι της Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης

Αυτό που συνήθως θέλει να ελέγξει η επιχείρηση με τη αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι α) κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για εκπαίδευση, β) εάν αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευομένων, γ) εάν πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατά προέκταση η επιχείρηση, δ) εάν και κατά πόσο οι στόχοι της εκπαίδευσης, έτσι όπως τέθηκαν από τους οργανωτές της επιτεύχθηκαν και ε) αν θα πρέπει να συνεχιστεί η επένδυση για εκπαίδευση. Η αξία της εκπαίδευσης συχνά αμφισβητείται γιατί τις περισσότερες φορές δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης της, ή όπου υπάρχουν κριτήρια, δε συνδέονται με το ευρύτερο περιβάλλον που λειτουργεί ή δεν είναι ξεκάθαροι οι λόγοι για τους οποίους επιχειρείται.

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι:<sup>1</sup>

1. **Απόδειξη:** η αξιολόγηση γίνεται για να αποδειχθεί ότι κάτι αξιόλογο έγινε και για να δικαιολογηθεί το κόστος της εκπαίδευσης με τη μέθοδο της ανάλυσης κόστους-οφέλους. Επίσης να αποδειχθεί εάν οι αντικειμενικοί στόχοι που είχαν τεθεί έχουν εκπληρωθεί ή όχι και σε ποιο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα να αποδειχθεί ότι η προγραμματισμένη μάθηση είχε σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευομένων.

Οι τρεις βασικές δυσκολίες στην απόδειξη της αξίας της εκπαίδευσης είναι: α) Όσο η εκπαίδευση απομακρύνεται από τα τεχνικά θέματα και γίνεται περισσότερο σε θέματα ανθρωπίνων δεξιοτήτων, π.χ. επικοινωνία, υποκίνηση, επιστασία, τόσο δυσκολότερη είναι η απόδειξη της αξίας της, β) δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί η αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος βάση της ανάλυσης κόστους-οφέλους, γιατί τα οφέλη από την εκπαίδευση έχουν έναν πιο μακροχρόνιο ορίζοντα επίδρασης και γ) τα κριτήρια αξιολόγησης υπόκεινται στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή αλλά και των εκπαιδευομένων, οπότε η αυστηρότητα ή μη των κριτηρίων μπορεί να εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ακόμη και από ενδοεπιχειρησιακές πολιτικές.

2. **Βελτίωση:** Ακόμα και στις περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου η αξιολόγηση της εκπαίδευσης δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και δεν προχωρά για παράδειγμα σε έλεγχο εκπλήρωσης των αρχικών στόχων της εκπαίδευσης, είναι αρκετά εύκολο η αξιολόγηση να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών προγραμμάτων.
3. **Μάθηση:** Έχει αποδειχθεί ότι το γεγονός και μόνο ότι κάποιος παρατηρείται ή εξετάζεται αλλάζει τη συμπεριφορά του. Έτσι, η γνώση ότι στο τέλος του προγράμματος θα ακολουθήσει κάποια μορφή μέτρησης για να διαπιστωθεί ο βαθμός αφομοίωσης των διδαχθέντων, εντείνει την προσοχή του εκπαιδευόμενου και έτσι διευκολύνεται η μάθηση. Επιπλέον, αποτελεί μια από τις βασικές αρχές μάθησης η γνώση των αποτελεσμάτων

<sup>1</sup> Παπαλεξανδρή Ν.– Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 304

των ενεργειών των εκπαιδευομένων. Συνεπώς η αξιολόγηση έχει μια εκπαιδευτική διάσταση, η οποία συχνά παραβλέπεται.

### Επίπεδα Αξιολόγησης

Μπορούν να προταθούν πέντε επίπεδα αξιολόγησης:

- ⇒ **Αντίδραση:** Αξιολόγηση βάσει των αντιδράσεων και των εντυπώσεων των εκπαιδευομένων από την εμπειρία της εκπαίδευσης. Δηλαδή, πόσο χρήσιμη ενδιαφέρουσα ή ευχάριστη είναι η εκπαίδευση, τι πιστεύουν για τις εισηγήσεις και για τους ομιλητές, τι θα ήθελαν να συμπληρώσουν ή να αφαιρέσουν από την εκπαίδευση.
- ⇒ **Μάθηση:** Αξιολόγηση της μάθησης που μετράει τι έχουν μάθει οι συμμετέχοντες - τη νέα γνώση και τις επιδεξιότητες που έχουν αποκτήσει ή τις αλλαγές νοοτροπίας που έχουν επιτευχθεί.
- ⇒ **Συμπεριφορά:** Αξιολόγηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά, δηλαδή του βαθμού στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι έχουν αλλάξει συμπεριφορά και έχουν εφαρμόσει όσα έμαθαν στην εργασία τους. Η αξιολόγηση αυτού του παράγοντα αποτελεί στην ουσία μια αποτίμηση της μεταφοράς των γνώσεων που έχουν αποκτηθεί από την εκτός εργασίας εκπαίδευση, στον πραγματικό χώρο εργασίας. Εάν η εκπαίδευση έγινε μέσα στην εργασία, συνήθως αναμένεται μικρή διαφορά μεταξύ μάθησης και εργασιακής συμπεριφοράς.
- ⇒ **Αποτελέσματα Τμήματος:** Αξιολόγηση ανά λειτουργικό τμήμα, που εκτιμά την επιρροή της εκπαίδευσης στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, τη συνεισφορά, ή το ύψος πωλήσεων σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Έτσι οι απαντήσεις σε αυτού του είδους την αξιολόγηση δεν είναι μόνο τι αλλαγές συμπεριφοράς έχουν γίνει, αλλά τι καλό έχει προκύψει από αυτές τις αλλαγές για το τμήμα όπου απασχολούνται οι εκπαιδευόμενοι.
- ⇒ **Αποτελέσματα Επιχείρησης:** Τελικό επίπεδο αξιολόγησης που στοχεύει στην καταμέτρηση του πώς ο οργανισμός σαν σύνολο έχει ωφεληθεί από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην αποδοτικότητα, την επιβίωση ή ανάπτυξη του. Εδώ μπορεί η καταμέτρηση να καθορίζεται από την επιτυχία των προσωπικών στόχων των εκπαιδευομένων περισσότερο από αυτούς του οργανισμού. Η αξιολόγηση σε αυτό το επίπεδο εξαρτάται από το κριτήριο με το οποίο ο οργανισμός κρίνει την αποδοτικότητα και την επιτυχία του ή αποτυχία του. Η δυσκολία είναι στην αποτίμηση, του πόσο πολύ η εκπαίδευση συνεισέφερε στα τελικά αποτελέσματα.

### Τα πέντε επίπεδα αξιολόγησης της εκπαίδευσης

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

Πηγή: C.D. Fisher, et. al., "Human Resource Management", 1996, p. 393

Βλέπουμε συνεπώς ότι τα πέντε επίπεδα ακολουθούν το ένα το άλλο, σαν σκαλιά σε μια κλίμακα: η εκπαίδευση οδηγεί σε αντίδραση από τον εργαζόμενο, η οποία οδηγεί σε μάθηση, η οποία οδηγεί σε αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά, οι οποίες αλλαγές οδηγούν σε αλλαγές στο Τμήμα, οι οποίες οδηγούν σε αλλαγές στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η αξιολόγηση καθίσταται όσο τα επίπεδα διαδέχονται το ένα το άλλο. Οι εκπαιδευόμενοι μπορεί να δράσουν ευνοϊκά σε κάποιο μάθημα - μπορεί να το απολαύσουν- αλλά να μη μάθουν. Μπορεί να μάθουν κάτι αλλά και πάλι να μην εφαρμόσουν τις γνώσεις που απέκτησαν. Μπορεί τέλος να εφαρμόσουν αυτά που έμαθαν αλλά αυτό να μην προσφέρει τίποτα επιπλέον στο τμήμα τους

ή στον οργανισμό, και συνεπώς η εκπαίδευση να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε οποιοδήποτε από τα επίπεδα. Ιδανικά, προτιμότερο να γίνει μια προς τα πίσω ανάλυση για να βρεθεί στα προηγούμενα επίπεδα τι μπορεί να πήγε λάθος. Στο διάγραμμα 5.4 που ακολουθεί παρουσιάζεται μία κατάταξη των επιπέδων αξιολόγησης της εκπαίδευσης σύμφωνα με τη δυσκολία αξιολόγησης.

**Διάγραμμα 5.4:** Κατάταξη Επιπέδων Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης



Πηγή: C.D. Fischer, et.al., Human Resource Management, 1996, p.393

Τέλος, οφείλουμε να αναφέρουμε τα πρακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, τα οποία είναι:

- Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης (Επίπεδο αντίδρασης)
- Έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευομένων αμέσως ή και μερικούς μήνες μετά (Επίπεδο μάθησης)
- Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αρκετό καιρό μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του, καθώς και ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με προϊσταμένους των εκπαιδευομένων (επίπεδο συμπεριφοράς)
- Συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζομένου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν (επίπεδο αποτελεσμάτων τμήματος)

- Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους (αποτελέσματα επιχείρησης).

## 5.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης

### 5.4.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας. Ουσιαστικά, κάθε εργαζόμενος, από τον υπάλληλο του τμήματος αλληλογραφίας μέχρι τον πρόεδρο της εταιρείας, λαμβάνει άτυπη εκπαίδευση στο χώρο εργασίας.

Εκτός από την άτυπη υπάρχει και μια ποικιλία μεθόδων τυπικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Πιθανότατα η πιο γνωστή είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη δουλειά από τους άμεσα ανωτέρους τους. Σε κατώτερες βαθμίδες μπορεί να περιλαμβάνει απλά την παρακολούθηση της εργασίας του ειδικευμένου από τον ειδικευόμενο, ώστε να αναπτύξει τις δεξιότητες που απαιτούνται για το χειρισμό μιας μηχανής. Αλλά η εκπαίδευση πάνω στην εργασία χρησιμοποιείται επίσης ευρέως και στα κορυφαία διευθυντικά επίπεδα. Εδώ η θέση του βοηθού (assistance) σε κάποιο στέλεχος, συχνά χρησιμεύει για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των μελλοντικών κορυφαίων στελεχών της επιχείρησης.

Η μέθοδος εκπαίδευσης, πάνω στην εργασία, χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς, διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, όπως το ότι:

- Είναι απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση
- Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής
- Επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευόμενου
- Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των λαθών του εκπαιδευόμενου
- Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης
- Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου
- Ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο της εργασίας του.

Για να είναι αποδοτική, όμως, αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης, προϋποθέτει την ύπαρξη των εξής:

- Ενός επιβλέποντος ή εκπαιδευτή
- Ενός ή περισσότερων εκπαιδευομένων
- Μιας οργανωμένης διαδικασίας μεταφοράς γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω τόσο της παρατήρησης, όσο και της άμεσης εφαρμογής.



Από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το γεγονός ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει στην πράξη αυτό που κρίνεται απαραίτητα να μάθει, και συνεπώς αποκτά πρακτική εμπειρία.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας παρουσιάζει και μερικά μειονεκτήματα. Τα κυριότερα από αυτά τα μειονεκτήματα είναι:

- Απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευτή. Αυτό γίνεται διότι ο εκπαιδευτής για όση ώρα εκπαιδεύει τον εργαζόμενο, δεν εκτελεί τα δικά του καθήκοντα.
- Απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευόμενου. Αυτό μπορεί να γίνει για δυο λόγους. Συνήθως ο εργαζόμενος, κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής του δεν εκτελεί την καθημερινή του εργασία, με άμεσο αποτέλεσμα την καθυστέρηση και τη μεταφορά προβλημάτων που αντιμετωπίζει σε συναδέλφους του. Επίσης μπορεί να χαθεί πολύτιμος χρόνος, αν η διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στην εργασία δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη, ή ο εκπαιδευτής κατάλληλα προετοιμασμένος.
- Καταστροφές ή ζημιές που μπορεί να προκληθούν από τον εκπαιδευόμενο κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής του. Για παράδειγμα αν ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται στην χρήση ενός ευαίσθητου και πολύπλοκου μηχανήματος, μπορεί χωρίς την θέληση του να προκαλέσει ζημιές, που μπορεί να είναι δαπανηρές.

Οι βασικότεροι μέθοδοι (τρόποι) διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία «Εκπαίδευση στη θέση εργασίας», είναι οι εξής:

**Επίδειξη (Demonstration).** Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτόν τον τρόπο: βήμα-προς-βήμα. Αυτή η βήμα-προς-βήμα μάθηση ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους. Παράλληλα με κάθε βήμα παρουσιάζεται επίσης ένας κατάλογος με το ανάλογο σημείο-κλειδί (αν υπάρχει). Τα βήματα δείχνουν τι πρέπει να γίνει, ενώ τα σημεία-κλειδιά δείχνουν πώς πρέπει να γίνεται και γιατί.

**Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching).** Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας, αποτελείται από:

- βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει,
- ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων,

- χρήση των συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης και
- παροχή συμβουλών στον εργαζόμενο για το πώς να φέρει εις πέρας
- τα εργασιακά του καθήκοντα, όταν το χρειάζεται.

**Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring).** Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά λεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευομένων» τους. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον «προστατευόμενο» του:

- συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτο-ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (learning & development constructs)
- καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά
- συμβουλές αναφορικά με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει, κυρίως στα πρώτα στάδια της καριέρας του
- πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα («πώς γίνονται τα πράγματα εδώ»)
- καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες
- ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο προστατευόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ότι τον απασχολεί.

**Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeship program).** Όταν οι γνώσεις, ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρίες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως ενός επαγγέλματος, π.χ. Ιατρικός, Δικηγορικός Σύλλογος, διαλέγουν την μέθοδο της μαθητείας. Ο εκπαιδευόμενος που πολλές φορές σε τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα αποκαλείται «μαθητευόμενος» ή «ειδικευόμενος», ή «ασκούμενος» τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις. Ο χρόνος της μαθητείας μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια από άλλες μεθόδους μεταφοράς γνώσεων, αλλά τις περισσότερες φορές έχει θετικά αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας, είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της μαθητείας, καθώς και η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου της πορείας του εκπαιδευόμενου. Στην περίοδο της μαθητείας, ο εκπαιδευόμενος αμείβεται συνήθως με ένα συμβολικό, ή με τον κατά νόμο βασικό μισθό.

**Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση (Job Instruction Training).** Προς το τέλος της δεκαετίας του '40 και μέσα στο πλαίσιο της εκπαίδευσης των εργαζομένων πάνω στην εργασία, δημιουργήθηκε μια μέθοδος εκπαίδευσης που γρήγορα άρχισε να εφαρμόζεται σε όλο τον κόσμο. Ακόμη και σήμερα αυτή η μέθοδος κατάρτισης έχει πολλούς υποστηρικτές, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας. Αν για παράδειγμα μία επιχείρηση ή οργανισμός έχει εργαζόμενους που λόγω έλλειψης προσόντων κινδυνεύουν να απολυθούν, ή υπάρχουν εργαζόμενοι που πρέπει να μετεκπαιδευτούν σε νέους τρόπους εκτέλεσης των καθηκόντων τους, ή για νέες θέσεις εργασίας, αυτή η μέθοδος δείχνει να παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Η συγκεκριμένη μέθοδος χωρίζεται σε τέσσερα στάδια. Αυτά είναι:

Στάδιο 1: Προετοιμασία των εκπαιδευομένων, με παροχή πλήρους ενημέρωσης σχετικά με το λόγο που πρέπει να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Ο σκοπός αυτής της ενημέρωσης, είναι η μείωση των ανασφαλειών και ψυχολογικών επιφυλάξεων που μπορεί να έχουν. Αυτή η ενημέρωση πρέπει να είναι ειλικρινής και λεπτομερής και να παρέχει απαντήσεις σε όλα τα πιθανά ερωτήματα των εργαζομένων.

Στάδιο 2: Παρουσίαση των χαρακτηριστικών, απαιτήσεων και ιδιαιτεροτήτων της εργασίας που θα κληθούν να φέρουν σε πέρας, με το τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σ' αυτό το στάδιο γίνεται μια μάλλον θεωρητική ανάλυση της εργασίας, ή της τεχνολογίας που οι εργαζόμενοι-εκπαιδευόμενοι πρέπει να μάθουν.

Στάδιο 3: Πρακτική δοκιμασία των εκπαιδευομένων στα θέματα που καλύφθηκαν θεωρητικά στο Στάδιο 2. Αυτή η πρακτική άσκηση πρέπει να γίνεται κάτω από την εποπτεία ενός έμπειρου στελέχους. Κατά τη διάρκεια της πρακτικής άσκησης, ο εκπαιδευόμενος πρέπει να έρθει σε επαφή με όλες τις ιδιαιτερότητες, τα προβλήματα και απαιτήσεις της νέας θέσης και να του απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις και απορίες που μπορεί να έχει.

Στάδιο 4: Τοποθέτηση των εργαζομένων (μετά το πέρας και της πρακτικής άσκησης) στην νέα τους θέση και ορισμός ενός «επόπτη», όπου ο εργαζόμενος θα μπορεί να απευθυνθεί για πιθανές απορίες στα πρώτα του βήματα. Ο «επόπτης», θα πρέπει να είναι γνώστης των ιδιαιτεροτήτων της θέσης εργασίας του «εποπτευόμενου», ώστε να μπορεί να του δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις και λύσεις στα προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή των νέων δεξιοτήτων και γνώσεων. Η χρήση του «επόπτη», πρέπει να έχει περιορισμένη διάρκεια, ώστε να αποφευχθεί η πιθανή εξάρτηση του εργαζομένου από αυτόν.

Περίληπτικά, η συγκεκριμένη εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να παρουσιαστεί και ως εξής:

1. Δείξε στον εκπαιδευόμενο/εργαζόμενο πώς γίνεται το συγκεκριμένο έργο που θέλεις να μάθει.
2. Ενημέρωσε τον εργαζόμενο για τις ιδιαιτερότητες του έργου.

3. Κάνε το έργο που θέλεις να κάνει.
4. Βάλε τον εργαζόμενο να κάνει όλο το έργο που θέλεις να μάθει, κάτω από την εποπτεία ενός έμπειρου στελέχους.
5. Αφησε τον εργαζόμενο να κάνει το έργο μόνος του.

**Πρακτική Άσκηση (Interships).** Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία άνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Η διάρκεια αυτής της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως από 3 - 12 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρίες, ή οργανισμούς. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι τι βοηθά τον φοιτητή να γνωρίσει, όσο του επιτρέπει ο χρόνος, το πώς εφαρμόζονται στην πράξη αυτά που έχει μάθει θεωρητικά.

Ένα μειονέκτημα που μπορεί να παρουσιάσει αυτή η μέθοδος, είναι ότι εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου άσκησης του φοιτητή στην εταιρία, συνήθως δεν του ανατίθενται σοβαρά καθήκοντα. Παρ' όλα αυτά, η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο έκθεσης του φοιτητή στην εργασιακή πραγματικότητα.

**Συμμετοχή σε επιτροπές.** Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Για παράδειγμα όταν ο οργανισμός θέλει να εκπαιδεύσει έναν εργαζόμενο στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού, μπορεί να του επιτρέψει να συμμετάσχει σε όσες Επιτροπές (συναντήσεις) κριθεί σκόπιμο, στη Μόνιμη Επιτροπή Κατάρτισης και παρακολούθησης Προϋπολογισμού. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή και μαθαίνει το αντικείμενο μέσω της συμμετοχής του στη διαδικασία.

Ένα μειονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι το πιθανό χάσιμο χρόνου των μελών της επιτροπής. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί με τον κατάλληλο σχεδιασμό της διαδικασίας μάθησης.

**Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation).** Η φιλοσοφία αυτής της μεθόδου είναι απλή σαν σύλληψη και άκρως αποτελεσματική. Εναλλάσσεται ο εργαζόμενος σε μια σειρά θέσεων (με διαφορετικό αντικείμενο), έτσι ώστε στο τέλος αυτής της εναλλαγής να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος εργασιών.

Πολλές επιχειρήσεις, όταν προσλαμβάνουν προσωπικό το εναλλάσσουν σε διάφορες θέσεις πριν το τοποθετήσουν οριστικά στη θέση για την οποία έχει προσληφθεί. Επίσης με αυτό τον τρόπο εκπαιδεύονται στελέχη και καθίστανται έτοιμα για προαγωγή και ανάληψη διοικητικών θέσεων. Ένα πιθανό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι ότι αν η εναλλαγή δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη και δεν δίνει στον εργαζόμενο τον απαιτούμενο χρόνο και ευκαιρία να αποκτήσει σε βάθος γνώσεις, δημιουργείται ημιμάθεια, που πολλοί πιστεύουν ότι είναι χειρότερη και από αυτήν ακόμα την αμάθεια.

**Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας (Job Enrichment).** Η συγκεκριμένη τεχνική εκπαίδευσης, προτείνει τη σταδιακή και κατόπιν κατάλληλου σχεδιασμού αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζόμενου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος «μαθαίνει» νέες γνώσεις και αυξάνονται έτσι οι ελπίδες και οι δυνατότητές του για απόκτηση διοικητικής θέσης.

Η αύξηση των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου, πρέπει να γίνεται κατόπιν σχετικής μελέτης και σχεδιασμού και να συμβαδίζει με την πραγματική αύξηση και των δεξιοτήτων του. Αν σε έναν εργαζόμενο αυξήσουμε τις αρμοδιότητες χωρίς να είμαστε σίγουροι ότι μπορεί να τα καταφέρει, μπορεί να φέρουμε το αντίθετο αποτέλεσμα απ' αυτό που επιδιώκουμε. Δηλαδή, αντί να αυξήσουμε τις ικανότητες ενός εργαζόμενου, να τον φοβίσουμε και να τον εκθέσουμε ως αναποτελεσματικό στα μάτια των συναδέλφων και προϊσταμένων του.

**Γραπτές Εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα (Assignments and Projects).** Οι γραπτές εργασίες είναι συγκεκριμένες έρευνες ή εργασίες που αναθέτει στον εκπαιδευόμενο ο εκπαιδευτής ή ο προϊστάμενός του. Οι εργασίες αυτές χρησιμοποιούνται σαν τεστ, στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στο βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας. Τα έργα (projects), ειδικότερα, που μπορεί να περιλαμβάνουν μια μελέτη, ένα σχέδιο μάρκετινγκ, μια έρευνα αγοράς κλπ., ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, την αναζήτηση και ανάλυση πληροφοριών, τη διαμόρφωση ιδεών και την προετοιμασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της δουλειάς.

#### 5.4.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας (off the job training)

**Διαλέξεις:** Οι διαλέξεις είναι ένας από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια σειρά γεγονότων, ιδεών ή αρχών και εξηγεί το περιεχόμενό τους. Οι φοιτητές (ή οι εκπαιδευόμενοι) συμμετέχουν κυρίως ως ακροατές. Στην επιχείρηση, οι κυριότερες χρήσεις των διαλέξεων περιλαμβάνουν:

- Μείωση του άγχους για επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές, μέσα από την εξήγηση του εκάστοτε επιχειρησιακού στόχου προς επίτευξη.
- Εισαγωγή ενός θέματος και παρουσίαση μιας συνοπτικής περίληψης του σχετικού πρακτικού αντικειμένου.
- Παρουσίαση βασικού υλικού που θα παρέχει ένα κοινό υπόβαθρο για επερχόμενες δραστηριότητες.
- Ερμηνεία της εφαρμογής κανόνων, ιδεών ή αρχών, αναθεωρώντας, αποσαφηνίζοντας ή ανακεφαλαιώνοντας.

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι απλή και αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα. Ο εκπαιδευτής μπορεί να παρουσιάσει περισσότερο υλικό σε ένα δεδομένο χρονικό περιθώριο από ό, τι θα μπορούσε με σχεδόν οποιαδήποτε άλλη μέθοδο, και μπορεί να το κάνει για πολύ μεγάλες ομάδες ατόμων.

Αλλά, όπως οι περισσότεροι φοιτητές γνωρίζουν, οι διαλέξεις παρουσιάζουν σημαντικά μειονεκτήματα. Συνήθως δεν εξασφαλίζουν τη συμμετοχή του δέκτη και, εκτός αν το υλικό είναι πολύ ενδιαφέρον, επιτυγχάνεται μειωμένη μόνο μάθηση. Οι άνθρωποι αποκτούν δεξιότητες μέσω της πρακτικής, και γι' αυτό οι διαλέξεις δεν επαρκούν από μόνες τους για τη διδασκαλία νέων δεξιοτήτων ή την αλλαγή στάσεων. Επίσης γνωρίζουμε ότι το αναπόφευκτο άγχος κατά την προφορική επικοινωνία μπορεί να αποδειχθεί πολύ αποτρεπτικό για κάποιους διδασκόμενους που έτσι δε συμμετέχουν καθόλου στη διαδικασία. Και ενώ ένας επιδέξιος εισηγητής μπορεί να προσαρμόσει το υλικό του σε μια μικρή ομάδα διδασκόμενων, συνήθως είναι σχεδόν αδύνατο να το προσαρμόσει στις ατομικές ιδιαιτερότητες των μελών ενός μεγάλου ακροατηρίου.

**Σεμινάρια** □ **Εργαστήρια (Seminars-Workshops).** Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές ημέρες. Ακόμη πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα είναι τα εργαστήρια. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ποικίλους τρόπους. Κάποιες φορές ο εκπαιδευτής και αφού παρουσιάσει τα γεγονότα, τις αρχές και τις ιδέες ώστε να γίνονται κατανοητά από τον εκπαιδευόμενο καθοδηγεί τη συζήτηση. Κάποιες άλλες φορές ο σκοπός των εργαστηρίων είναι η εύρεση μιας απάντησης σε μια ερώτηση ή μιας λύσης σε ορισμένο πρόβλημα. Ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι να καθορίσει το πρόβλημα και να ενθαρρύνει την πλήρη συμμετοχή στη συζήτηση για την εύρεση λύσης, λειτουργώντας ως διευκολυντής (facilitator). Το κύριο πλεονέκτημα τόσο των σεμιναρίων όσο και των εργαστηρίων είναι ότι επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις. Αυτό είναι σημαντικό γιατί, για τους περισσότερους ανθρώπους, η ευκαιρία να συμμετέχουν βοηθά στην κατανόηση και τη μάθηση.

Το κυριότερο μειονέκτημα σχετικά με τη χρήση ιδίως των εργαστηρίων είναι πιθανότατα η έλλειψη καλών συντονιστών των συναντήσεων. Ένας καλός συντονιστής θα πρέπει να μπορεί να:

- Εντοπίζει με σαφήνεια τα κύρια προβλήματα
- Φροντίζει ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να ενθαρρύνονται να παρουσιάσουν τις απόψεις τους και να αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις.
- Ελαχιστοποιήσει τις διαφωνίες για τις ασήμαντες λεπτομέρειες
- Εμποδίζει την επικράτηση ενός ή δυο ατόμων στις σχετικές συναντήσεις



- Παρέχει ευκρινείς ανακεφαλαιώσεις σε κάθε στάδιο

**Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies).** Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μια ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότος ή ενός συνόλου συνθηκών που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Η μελέτη περιπτώσεων κυρίως χρησιμοποιείται σε μαθήματα για στελέχη ή συντονιστές ομάδων εργασίας, και βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι διοικητικές ικανότητες καθώς και η αναλυτική ικανότητα επιτυγχάνονται καλύτερα μέσα από τη μελέτη και τη συζήτηση πραγματικών γεγονότων.

Η μελέτη περιπτώσεων βοηθά στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στην ανταλλαγή ιδεών και ιδίων εμπειριών, ιδίως όταν γίνεται από ομάδες εκπαιδευομένων και όχι ατομικά. Απαιτείται ένας έμπειρος εκπαιδευτής για να κατευθύνει την ανάλυση στα σημεία - εκπαιδευτικούς στόχους για τα οποία έχει αναπτυχθεί η εκάστοτε περίπτωση. Επιπλέον, στη μελέτη περιπτώσεων είναι αυξημένος ο κίνδυνος οι μελετώμενες περιπτώσεις να θεωρηθούν από τους εκπαιδευόμενους ως άσχετες με τις ανάγκες τους, πολύ θεωρητικές ή μη ρεαλιστικές, ακόμα κι αν βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα.

**Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games).** Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν εμπλέκονται ενεργά σε δραστηριότητες, και τα επιχειρηματικά παίγνια μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα λόγω της συμμετοχής σε αυτά. Σε μια τυπική περίπτωση, οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε «εταιρείες» των πέντε ή έξι ατόμων. Τους δίνεται ένας στόχος, όπως η «μεγιστοποίηση των πωλήσεων» και τους γνωστοποιείται ότι μπορούν να πάρουν κάποιες συγκεκριμένες αποφάσεις. Για παράδειγμα, επιτρέπεται να αποφασίσουν

(α) πόσα να επενδύσουν στη διαφήμιση, (β) πόσο να παράγουν, (γ) πόσο απόθεμα να διατηρήσουν και (δ) τι ποσότητα προϊόντος να παράγουν. Συνήθως το επιχειρηματικό παίγνιο συμπίπτει δυο ή τριών χρόνων περίοδο σε ώρες, μέρες ή μήνες.

Όπως συμβαίνει και στην πραγματικότητα, κάθε ομάδα - επιχείρηση δεν μαθαίνει τι αποφάσεις έχουν πάρει οι άλλες επιχειρήσεις, αν και αυτές οι αποφάσεις εμφανώς επηρεάζουν τις δικές της πωλήσεις. Για παράδειγμα, αν ένας ανταγωνιστής αποφασίσει να αυξήσει τις διαφημιστικές του δαπάνες, μπορεί να καταλήξει να αυξήσει τις πωλήσεις του σε βάρος ενός άλλου.

Συνήθως υπάρχει μεγάλη αίσθηση ενθουσιασμού και διασκέδασης κατά τη διάρκεια του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Είναι ένας διασκεδαστικός τρόπος για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων, ενώ τα επιχειρηματικά παιχνίδια επίσης βοηθούν στην εστίαση της προσοχής στην ανάγκη για προγραμματισμό παρά για «το σβήσιμο πυρκαγιών». Επομένως μπορεί να είναι χρήσιμα στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην καλλιέργεια της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς.

Ένα πρόβλημα σχετικά με τα επιχειρηματικά παίγνια είναι ότι μπορεί να είναι ακριβή η ανάπτυξη και εκτέλεση τους, ειδικότερα όταν εκτελούνται με Η/Υ. Επίσης, αναγκάζουν αυτούς που συμμετέχουν να διαλέξουν εναλλακτικές από μια συγκεκριμένη λίστα, ενώ στην πραγματικότητα οι διευθυντές συνήθως αμείβονται όταν δημιουργούν νέες, καινοτομικές εναλλακτικές. Γενικά, όμως, οι εκπαιδευόμενοι δείχνουν ενδιαφέρον για ένα καλά οργανωμένο επιχειρηματικό παίγνιο.

**Υπόδηση Ρόλων (Role Playing).** Στην υπόδηση ρόλων οι συμμετέχοντες αντιδρούν σε ορισμένες συνθήκες, υιοθετώντας το ρόλο των προσώπων που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Το υποθετικό περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων και προετοιμάζεται με τη μορφή περιγραφών που γράφονται για κάθε συμμετέχοντα, ούτως ώστε να κατανοήσει τις συνθήκες και γενικά το ρόλο που θα αναλάβει μέσα σ' αυτές. Εναλλακτικά η υπόδηση ρόλων μπορεί να προκύψει φυσιολογικά από μια μελέτη περίπτωσης, αν οι εκπαιδευόμενοι κληθούν να δοκιμάσουν τη λύση που έδωσαν, αναλαμβάνοντας το ρόλο των υποθετικά εμπλεκόμενων προσώπων.

Η υπόδηση ρόλων χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη, ηγέτες ομάδων, πωλητές και εμπορικούς αντιπροσώπους, εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων, όπως για παράδειγμα την ολοκλήρωση μιας υποθετικής συνέντευξης πρόσληψης ή αξιολόγησης, την παροχή συμβουλών ή καθοδήγησης, την διαχείριση παραπόνων, την πώληση ενός προϊόντος, τη διοίκηση μιας συνάντησης ομάδας κ.α. Το κυριότερο προσόν αυτής της μεθόδου είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να λάβουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις του εκπαιδευτή και της ομάδας τους σχετικά με τον τρόπο που λειτούργησαν, μέσα στο προστατευμένο εκπαιδευτικό περιβάλλον της αίθουσας διδασκαλίας.

**Προσομοιώσεις (Simulations).** Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό. Η συνηθέστερη περίπτωση προσομοίωσης για μη στελεχιακό δυναμικό είναι η μέθοδος του «προθαλάμου» (vestibule method), όπως η περίπτωση των εκπαιδευόμενων πιλότων αεροπλάνου που πριν από πραγματική πτήση εκπαιδεύονται σε καμπίνες προσομοίωσης πτήσεων ή των εργαζόμενων σε τηλεφωνικά κέντρα που αρχικά δέχονται «ψεύτικα» τηλεφωνήματα για εξάσκηση, σε χώρο με μηχανήματα ίδια με αυτά που θα χρησιμοποιήσουν στη δουλειά τους. Προσομοίωση χρησιμοποιείται σε πολλές τεχνικές δουλειές και έχει το προσόν ότι εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με τον πραγματικό χώρο εργασίας που θα συναντήσει, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τον κίνδυνο από λάθος χειρισμούς, για την ασφάλεια τόσο του εργαζομένου όσο και των χρησιμοποιούμενων εργαλείων, ενώ μειώνει την πιθανότητα δυσαρέσκειας πελατών κατά την εισαγωγική περίοδο του νέου εργαζομένου.



**Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling).** Η διαμόρφωση συμπεριφοράς είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται, για τη διαμόρφωση της επιθυμητής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Παραδείγματα εφαρμογής της είναι τα ακόλουθα:

- Εκπαίδευση, εργαζομένων στην άσκηση και «αποδοχή κριτικής, την αναζήτηση και παροχή βοήθειας και την εδραίωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.
- Εκπαίδευση υποψηφίων στελεχών στον καλύτερο χειρισμό συνηθισμένων συναλλαγών ή και προστριβών με τους υφισταμένους τους, όπως η παροχή αναγνώρισης, η διατήρηση της πειθαρχίας, η εισαγωγή αλλαγών και η βελτίωση της μειωμένης απόδοσης.
- Εκπαίδευση διευθυντών μεσαίων βαθμίδων στο χειρισμό διαπροσωπικών σχέσεων όπως, για παράδειγμα, παροχή οδηγιών, συζήτηση ενός προβλήματος αποδοτικότητας, συζήτηση μη-επιθυμητών συνηθειών στη δουλειά, αξιολόγηση απόδοσης και συζήτηση μισθολογικών προβλημάτων. Αρχικά, η διαμόρφωση συμπεριφοράς είχε χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει τις διαπροσωπικές ικανότητες των εργαζομένων. Όμως, η βασική τεχνική που περιγράφεται παρακάτω, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για άλλους τύπους δημιουργίας δεξιοτήτων, όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων στη συναρμολόγηση ενός εξοπλισμού.

Η βασική διαδικασία διαμόρφωσης συμπεριφοράς μπορεί να παρουσιαστεί ως ακολούθως:

1. **Επίδειξη:** Πρώτα, οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν ταινίες ή βιντεοκασέτες που δείχνουν άτομα που λειτουργούν σαν υποδείγματα να συμπεριφέρονται αποτελεσματικά σε μια προβληματική κατάσταση. Με άλλα λόγια, υποδεικνύεται στους εκπαιδευόμενους ο «σωστός» τρόπος συμπεριφοράς σε μια προσποιητή αλλά ρεαλιστική κατάσταση. Η ταινία μπορεί να δείχνει, για παράδειγμα, ένα ανώτερο να επιβάλλει πειθαρχία σε έναν υφιστάμενο του, εάν η διδασκαλία της «επιβολής πειθαρχίας» είναι ένας στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος.
2. **Υπόδηση ρόλων:** Στη συνέχεια, δίνονται στους εκπαιδευόμενους «ρόλοι» για να παίξουν σε μια υποθετική κατάσταση. Εδώ εφαρμόζουν και δοκιμάζουν τις αποτελεσματικές συμπεριφορές των υποδειγμάτων.
3. **Κοινωνική ενίσχυση:** Ο εκπαιδευτής παρέχει ενίσχυση με τη μορφή επαίνου και εποικοδομητικής κριτικής βασισμένα στον τρόπο με τον οποίο ο εκπαιδευόμενος αποδίδει στην υπόδηση ρόλων.
4. **Εφαρμογή της εκπαίδευσης:** Οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόσουν τις νέες τους δεξιότητες όταν επιστρέφουν στις θέσεις εργασίας τους.

Η διαμόρφωση συμπεριφοράς είναι επιτυχημένη σαν εκπαιδευτική μέθοδος. Μέρος της επιτυχίας αυτής πηγάζει από το γεγονός ότι εφαρμόζει πολλές από τις αρχές της μάθησης. Για παράδειγμα, οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά και χρησιμοποιούνται πραγματικά παραδείγματα. Ο εκπαιδευτής δείχνει ένα υπόδειγμα της επιθυμητής συμπεριφοράς, το οποίο οι εκπαιδευόμενοι μπορούν πραγματικά να εφαρμόσουν και να τελειοποιήσουν την επιθυμητή συμπεριφορά μέσω της υπόδησης ρόλων. Στη συνέχεια οι συνέπειες της εφαρμογής, εφόσον είναι θετικές ενθαρρύνονται μέσω του επαίνου.

**Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης (T-Groups).** Πολύ σχετική με τη διαμόρφωση συμπεριφοράς είναι και η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης που εφαρμόζεται κυρίως στο στελεχιακό δυναμικό των επιχειρήσεων και στοχεύει στην καλύτερη γνώση του εαυτού, στην κατανόηση των άλλων, στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, στη γνώση της εικόνας του εαυτού από την ομάδα, στην ανάπτυξη θετικών στάσεων και αποτελεσματικής συμπεριφοράς προς συναδέλφους και τέλος στην ανάπτυξη ενσυναίσθησης (empathy). Οι κύριες τεχνικές εκπαίδευσης ευαισθησίας είναι τα λεγόμενα T-Groups, encounter groups (ομάδες συνάντησης) και το laboratory training (εργαστηριακή εκπαίδευση). Σε αυτές τις τεχνικές τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα εξής:

- Συνειδητοποίηση συμπεριφοράς και ξεπάγωμα (unfreezing) της λανθασμένης συμπεριφοράς
- Πειραματισμός (movement) με νέους τρόπους συμπεριφοράς
- Παγίωση νέας συμπεριφοράς (refreezing)

Τα T-Groups στην «καθαρή» μορφή τους απαιτούν την ύπαρξη συντονιστή που να είναι πολύ εξοικειωμένος με τα θέματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (συνήθως ψυχολόγος-ψυχαναλυτής), διότι παρουσιάζουν κίνδυνο κατά τη διάρκεια της συνειδητοποίησης και της παγίωσης της νέας συμπεριφοράς, όπου ασκείται μεγάλη πίεση στον εκπαιδευόμενο. Ορισμένοι εκπαιδευόμενοι δεν αντέχουν την κριτική της ομάδος και αντιδρούν αρνητικά στην όλη διαδικασία. Γι' αυτό η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης συνήθως δεν προχωρεί σε μεγάλο βάθος αλλά εφαρμόζεται ως μέρος της δυναμικής ομάδων, που περιγράφεται ακολούθως.

**Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις (Group Dynamics and Group Exercises).** Στις ομαδικές ασκήσεις και τη δυναμική ομάδων ο σκοπός είναι και πάλι συναφής με αυτόν της διαμόρφωσης συμπεριφοράς, κυρίως όμως στοχεύει στο να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι να λύνουν προβλήματα και να αναπτύσσουν λύσεις στα πλαίσια μιας ομάδας, συλλογικά. Στις ομαδικές ασκήσεις το πρόβλημα που καλείται να λύσει η ομάδα μπορεί να είναι μια μελέτη περίπτωσης ή να είναι ένα πρόβλημα τελείως άσχετο με τη δουλειά. Η δυναμική ομάδων βασίζεται στην ερευνητική δουλειά του Kurt Lewin το 1946, στο MIT και έχει τρεις, συχνά συνδεδεμένους στόχους:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Graham H. & Bennett R., (1998), *Human Resource Management*, London Financial Times

- να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα με την οποία λειτουργεί η ομάδα (team building),
- να αυξήσει την αυτογνωσία και
- να αναπτύξει διαπροσωπικές ικανότητες που θα επιτρέψουν στα άτομα να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά στα πλαίσια μιας ομάδας.

Συνεπώς η δυναμική ομάδων είναι πολύ σχετική με την εκπαίδευση ευαισθησίας και πολύ συχνά χρησιμοποιεί τα εργαλεία αυτής, κυρίως τα T-Groups, με τη διαδικασία ξεπαγώματος (unfreezing) και ξανά-παγώματος (unfreezing) που χρησιμοποιεί αυτή, όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω.

**Εκπαίδευση Υπαίθρου (Outdoor Training).** Η εκπαίδευση υπαίθρου πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους, συνήθως στη φύση και έχει σκοπό να ενδυναμώσει τους δεσμούς μεταξύ των μελών μιας ομάδας, να αναπτύξει τις διαπροσωπικές ικανότητες του ατόμου ή να εξασκήσει το άτομο να λειτουργεί αποδοτικά σε συνθήκες πίεσης και stress. Περιλαμβάνει παιχνίδια και ασκήσεις που απαιτούν ομαδική συνεργασία, εφευρετικότητα και συντονισμό μεταξύ των μελών. Μπορεί να είναι από απλή και ευχάριστη έως πολύ σκληρή (αναρρίχηση σε κακές καιρικές συνθήκες), όταν σκοπός της είναι η μέτρηση της αντοχής των μελών σε διάφορες δοκιμασίες.

**Εκπαίδευση σε Ειδικά Θέματα.** Η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα μπορεί να αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς:<sup>1</sup>

- Διαχείριση χρόνου (time management)
- Έλεγχος άγχους (stress management)
- Δημιουργικότητα (creativity training)
- Θετική στάση-δυναμικότητα (assertiveness training)
- Ανοχή διαφορετικότητας (diversity training)
- Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-life balance).

Ο κατάλογος αυτών των θεμάτων ποικίλλει κατά περιόδους, π.χ. στις αρχές του '90 ήταν πολύ συνηθισμένο το assertiveness training, για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης στις γυναίκες-υπογύφια στελέχη. Σήμερα συνηθίζεται πολύ το diversity training που προετοιμάζει τους εργαζόμενους στο να ανέχονται και να κατανοούν τις πολιτισμικές διαφορές, ιδίως αφού συχνά στον ίδιο χώρο που εργάζονται υπάρχουν άτομα από διαφορετικές κουλτούρες. Επίσης συνηθίζεται και η εκπαίδευση για εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που βοηθά ιδίως τα νέα στελέχη στο να κατανέμουν σωστά το χρόνο τους ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική τους ζωή.

<sup>1</sup> Noe R., Hollenbeck, Gerhart J. & Wright P., (1997), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 2nd Edition McGraw-Hill, p. 161

### 5.4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης εξ αποστάσεως (*Distance Learning*)

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις, στο χρόνο που επιθυμούν και από το σπίτι τους, με τη χρήση εκπαιδευτικού υλικού που έχει προετοιμαστεί κατάλληλα. Από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εκπαίδευση δια αλληλογραφίας που εφαρμόστηκε ήδη από τη δεκαετία του 1910 και χρησιμοποιείται από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο, η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας και με χρήση υπολογιστή (programmed ή computer-based training) και η νεότερη ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) που αναπτύσσονται ακολούθως.

**Μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας.** Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω ενός εγχειριδίου είτε μέσω μιας συσκευής (H/Y). Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας ακολουθεί τρία στάδια:

- Παρουσίαση γεγονότων προβλημάτων και ερωτήσεων στον εκπαιδευόμενο.
- Ανταπόκριση του εκπαιδευόμενου με απαντήσεις, λύσεις ασκήσεων κλπ.
- Παροχή αξιολόγησης σχετικά με την ορθότητα των απαντήσεών του.

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου προγραμματισμένης διδασκαλίας είναι ότι συνήθως μειώνει το χρόνο εκπαίδευσης σχεδόν κατά ένα τρίτο. Και εφόσον επιτρέπει στα άτομα να μάθουν με το δικό τους ρυθμό, παρέχει άμεση επανατροφοδότηση και μειώνει τον κίνδυνο του λάθους, αναμένεται ότι θα πρέπει να διευκολύνει τη μάθηση. Παρά ταύτα, γνωρίζουμε ότι οι εκπαιδευόμενοι συνήθως δε μαθαίνουν πολλά περισσότερα με τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας από ότι θα μάθαιναν με μια συμβατική μέθοδο προσέγγισης μέσω εγχειριδίου, καθώς δεν έχουν το κίνητρο που παρέχει η συμμετοχή στην ομάδα. Επίσης, το κόστος δημιουργίας των εγχειριδίων, βιβλίων και προγραμμάτων H/Y για τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να είναι πολύ υψηλό. Γι' αυτό θα πρέπει να υπολογιστεί προσεκτικά ο κόστος της ανάπτυξης τέτοιων προγραμμάτων σε σχέση με την επιταχυνόμενη (αλλά όχι βέλτιστη) μάθηση που θα προκύψει.

**E-learning.** Η ηλεκτρονική εκπαίδευση χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη (online teleconferencing). Συνήθως η τηλεδιάσκεψη χρησιμοποιείται για εκπαίδευση από απόσταση (distance learning) σε μεγάλες επιχειρήσεις, με πολλά, γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές, διαδικασίες, αλλά και για δεξιότητες και. εισηγήσεις σε εξειδικευμένα θέματα. Η τηλεδιάσκεψη με video από δορυφόρο ή μέσω Internet, δίνει συνήθως στον εκπαιδευόμενο τη δυνατότητα να παρακολουθήσει κάποιο μάθημα που παραδίδεται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο και ακόμα και να επέμβει μέσω τηλεφωνικής γραμμής για να

διατυπώσει απορίες. Ως μεγαλύτερο όφελος από την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εξοικονόμηση των εξόδων μετακίνησης των συμμετεχόντων, ενώ μεγαλύτερο μειονέκτημα τους είναι η δυσκολία διάδρασης μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή. Εκτεταμένα προγράμματα e-learning χρησιμοποιεί σήμερα η IBM για να προλάβει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της στις συνεχείς αλλαγές που συντελούνται στο χώρο των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Desmond Keegan, (2000), *Οι βασικές αρχές της Ανοιχτής εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, σελ. 78

**Πίνακας 5.5:** Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μεθόδων Εκπαίδευσης Προσωπικού

Εκπαιδευτική Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>		
<p><b>Επίδειξη, Καθοδήγηση και Mentoring</b></p> <p><b>Ελεγχόμενη Μαθητεία</b></p> <p><b>Εργασιακή Ενημέρωση</b></p> <p><b>Πρακτική Άσκηση</b></p> <p><b>Εναλλαγή Θέσεων</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Ανεπίσημη, σχετική με θέση εργασίας-ανέξοδη</li> <li>ü Δεν υπεισέρχεται στην πραγματική απόδοση στην εργασία</li> <li>ü Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης</li> <li>ü Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης – Άμεση έκθεση στην πραγματική δουλειά</li> <li>ü Εκθέτει τον εργαζόμενο σε πολλαπλές θέσεις. Επιτρέπει ουσιαστική μάθηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο</li> <li>Ø Απαιτεί χρόνο και για εκπαιδευτή και για εκπαιδευόμενο</li> <li>Ø Υπεισέρχεται σε θέματα απόδοσης</li> <li>Ø Δεν πρόκειται για πραγματική πλήρη απασχόληση</li> <li>Ø Δεν δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση απόλυτης και αποκλειστικής ευθύνης – Πολύ σύντομη παραμονή σε κάθε θέση</li> </ul>
<b>ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>		
<p><b>Διαλέξεις</b></p> <p><b>Σεμινάρια – Εργαστήρια</b></p> <p><b>Μελέτη περιπτώσεων, Υπόδυση ρόλων, Επιχειρηματικά παιχνίδια, Προσομοιώσεις</b></p> <p><b>Διαμόρφωση συμπεριφοράς, Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης, Δυναμική Ομάδων</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Έχουν χαμηλό κόστος και δεν επηρεάζουν τη ροή της δουλειάς του εργαζόμενου σε μεγάλο βαθμό</li> <li>ü Ενεργή συμμετοχή εκπαιδευόμενου</li> <li>ü Διευκολύνουν τη μετάδοση της γνώσης, δημιουργούν συνθήκες παρόμοιες των πραγματικών. Είναι καλές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών ικανοτήτων</li> <li>ü Αναπτύσσουν ευαισθησία ως προς τους άλλους και βοηθούν σε πληρέστερη αυτογνωσία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Απαιτούν ικανότητα μετάδοσης από εκπαιδευτή. Δυσχεραίνουν τη μετάδοση της γνώσης</li> <li>Ø Ανάγκη ύπαρξης πολύ ικανού εισηγητή-διευκολυντή</li> <li>Ø Δε μπορούν ν αποδώσουν αποτελεσματικά τις πραγματικές συνθήκες. Σε πολλές περιπτώσεις, αντιμετωπίζονται σαν παιχνίδι</li> <li>Ø Μπορεί να μην εφαρμόζονται άμεσα στη δουλειά ή να μην ταιριάζουν σε όλους τους εκπαιδευόμενους</li> </ul>
<b>ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>		
<p><b>Προγραμματισμένη διδασκαλία</b></p> <p><b>e-learning</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Επιτρέπει εξατομικευμένη και γρήγορη μάθηση</li> <li>ü Επιταχύνει τη μεταβίβαση της γνώσης και επιτρέπει τη μετάδοση πολύ «νέων» πληροφοριών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Απαιτεί χρόνο για να αναπτυχθεί και συμφέρει οικονομικά μόνο για μεγάλες ομάδες εκπαιδευομένων.</li> <li>Ø Επιθυμητή η εναλλαγή με μαθήματα στην αίθουσα διδασκαλίας</li> <li>Ø Είναι δαπανηρή και απαιτεί κατάλληλο εξοπλισμό</li> </ul>

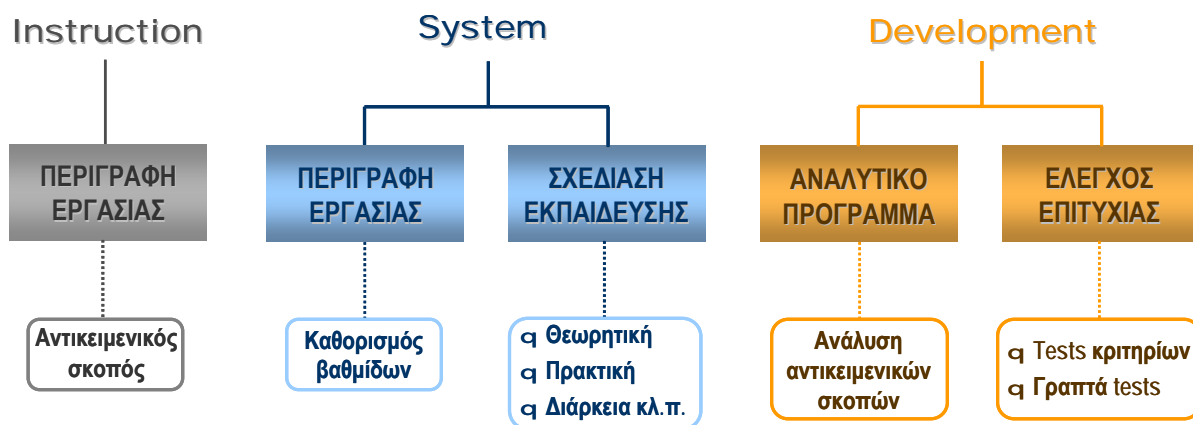
Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2001), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 164



## 5.5 Σύστημα εκπαίδευσης I.S.D. (Instruction System Development)

Το Instruction System Development, (Διάγραμμα 5.6) είναι ένα σύστημα εκπαίδευσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά σε στρατιωτικές υπηρεσίες, κατόπιν όμως θεωρήθηκε κατάλληλο για εφαρμογή και στις επιχειρήσεις.

**Διάγραμμα 5.6:**  
Σύστημα Εκπαίδευσης I.S.D. (Instruction System Development)



Πηγή: Gomez – Mejia L., Balkin D. & Cardy R., (1998), *Managing Human Resources*, 2nd Edition Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey, p. 215

Όλη η φιλοσοφία του συστήματος I.S.D. εμπεριέχεται στις τρεις λέξεις από τις οποίες αποτελείται. Αναλύοντας λοιπόν το Instruction System Development έχουμε:

### 1. Instruction (καθοδήγηση, διδασκαλία, διδαχή)

Η σωστή διδασκαλία βασίζεται κατά κύριο λόγο στην πλήρη περιγραφή της εργασίας την οποία πρέπει να διαθέτει κάθε επιχείρηση. Η περιγραφή της εργασίας περιλαμβάνει τον τίτλο κάθε θέσης, τις εποπτικές σχέσεις (προϊστάμενος – υφιστάμενος), τις ειδικές λειτουργίες – εργασίες (πώς εκτελείται η εργασία, τι υλικά ή μηχανήματα χρησιμοποιούνται για την εκτέλεσή της), τις συνθήκες εργασίας, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του εργαζομένου, τις σχέσεις με τις υπόλοιπες εργασίες, καθώς και την εκπαίδευση που απαιτείται.

Είναι λοιπόν σαφές ότι ο αντικειμενικός σκοπός και το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται για κάποια συγκεκριμένη θέση – εργασία πρέπει να περιγράφεται αναλυτικά στην περιγραφή της εργασίας. Για παράδειγμα, εάν η εργασία απαιτεί τη συντήρηση μηχανημάτων, ο εκπαιδευόμενος μετά το πέρας της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι ικανός να αποσυναρμολογήσει ένα

μηχάνημα και να το συναρμολογήσει ξανά χωρίς κάποια ιδιαίτερη βοήθεια και χωρίς να υποπέσει σε κάποιο σοβαρό λάθος.

## 2. System (σύστημα)

- α) Κατά το πρώτο στάδιο σχεδιάζεται το σύστημα εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθεί και πιο συγκεκριμένα το είδος της εκπαίδευσης το οποίο μπορεί να είναι θεωρητικό, πρακτικό ή συνδυασμός των δύο. Επίσης, γίνεται και καθορισμός της διάρκειας της εκπαίδευσης.
- β) Στο δεύτερο στάδιο καθορίζεται το διδακτικό πρότυπο που θα ακολουθηθεί. Συγκεκριμένα, υπάρχουν βαθμίδες εκπαίδευσης ανάλογα με το μέγεθος της εκτελούμενης εργασίας. Έτσι π.χ. για την κατασκευή ενός κινητήρα έχουμε:

**Βαθμίδα 1η:** Απλή εκτέλεση εργασιών που απαιτούν ελάχιστες γνώσεις γενικές και ειδικές (μπουζί, πλατίνες, ρύθμιση).

**Βαθμίδα 2η:** Εκτέλεση σύνθετων εργασιών που απαιτούν πολλές γνώσεις, ειδικές και γενικές (αντοχή υλικών, στοιχεία μηχανών).

**Βαθμίδα 3η:** Εκτέλεση εργασιών οι οποίες απαιτούν μεγάλες και εξειδικευμένες γνώσεις τόσο σε γενικό όσο και σε ειδικό επίπεδο.

Στην παρούσα βαθμίδα, μετά το πέρας της εκπαίδευσης ο έως τώρα εκπαιδευόμενος έχει πλέον τη δυνατότητα να επιθεωρεί και να καθοδηγεί το έργο των δύο προηγούμενων βαθμίδων.

## 3. Development (ανάπτυξη – εκπόνηση)

A) Η πρώτη φάση στην ανάπτυξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ο σχεδιασμός ενός αναλυτικού προγράμματος στο οποίο οι αντικειμενικοί σκοποί αναλύονται ένας – ένας, ως εξής:

- I. Καθορισμός των μέτρων ασφαλείας.
- II. Καθορισμός των εργαλείων και των κατάλληλων μέσων για την εργασία.
- III. Καθορισμός των κριτηρίων καταλληλότητας του χρησιμοποιούμενου υλικού (πρώτων υλών, εξαρτημάτων κλπ.).
- IV. Καθορισμός του σκοπού και των προδιαγραφών των υλικών.
- V. Καθορισμός τόσο της κύριας όσο και της βοηθητικής βιβλιογραφίας.
- VI. Καθορισμός των εποπτικών μέσων (slides, εξαρτήματα κλπ.).
- VII. Καθορισμός του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος (αίθουσες διδασκαλίας ή τόπος εργασίας).
- VIII. Καθορισμός του χρόνου εκπαίδευσης.





II. Τα γραπτά tests γίνονται συνήθως με έναν από τους παρακάτω τρόπους ή με συνδυασμό κάποιων από αυτούς:

### Σύζευξη

Στο παράδειγμα της κατασκευής του κινητήρα έχουμε:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΟ ΛΙΠΑΝΤΙΚΟ
A. Κινητήρας	1. Ορυκτέλαιο
B. Κιβώτιο ταχυτήτων	2. Υγρά φρένων
Γ. Κύκλωμα φρένων	3. Υδραυλικό λάδι
Δ. Υδραυλικό κύκλωμα	4. Βαλβολίνη

Ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να βρίσκει κάθε φορά το σωστό συνδυασμό. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα ο σωστός συνδυασμός είναι Α1, Β4, Γ2 και Δ3.

### Σύγκριση

1. Πολύμετρο	<b>ΣΩΣΤΟ</b>	<b>ΛΑΘΟΣ</b>
2. Βαλτόμετρο	<b>ΣΩΣΤΟ</b>	<b>ΛΑΘΟΣ</b>
3. Διάκενο	<b>ΣΩΣΤΟ</b>	<b>ΛΑΘΟΣ</b>

Ο εκπαιδευόμενος οφείλει να κάνει τη σωστή επιλογή συγκρίνοντας τα δεδομένα που του δίνονται κάθε φορά. Στην προκειμένη περίπτωση η σωστή επιλογή είναι το νούμερο 3.

### Κάρτα – Κλειδί

Για τη γρήγορη βαθμολόγηση του εκπαιδευόμενου στο τέλος, χρησιμοποιείται συνήθως το κλειδί. Ουσιαστικά πρόκειται για μία καρτέλα ανοιγμάτων (παραθυράκια), τέτοια ώστε επάνω από το test του εκπαιδευόμενου να δείχνει μόνο τις σωστές απαντήσεις.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΣΩΣΤΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
<b>Ε</b> .....	<b>A</b>	B	Γ
• .....	A	B	<b>Γ</b>
<b>Ζ</b> .....	<b>A</b>	B	Γ
• .....	A	<b>B</b>	Γ
• .....	A	B	<b>Γ</b>
' .....	<b>A</b>	B	Γ

Στην περίπτωση αυτή μπορεί να καθοριστεί κάποιος συγκεκριμένος αριθμός ανεκτών λαθών, με την προϋπόθεση αυτά να μην είναι επαναλαμβανόμενα κατά τις περιοδικές επαναξιολογήσεις.

Συμπερασματικά, οφείλουμε ν' αναφέρουμε ότι το σύστημα ελέγχου I.S.D. μπορεί να επαναλαμβάνεται ανά συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, όχι μόνο για τους ήδη εκπαιδευόμενους αλλά και για όσους έχουν ολοκληρώσει την εκπαίδευσή τους (επαναξιολόγηση).

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, προκειμένου να περιγράψουμε και να αναλύσουμε το I.S.D. χρησιμοποιήσαμε ένα καθαρά μηχανολογικό παράδειγμα. Παρόλα αυτά όμως, είναι φανερό ότι το I.S.D. μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες οποιασδήποτε επιχείρησης εάν γίνουν οι κατάλληλες αλλαγές.

## 5.6. Σημασία και Πλεονεκτήματα της Επιτυχημένης Εκπαίδευσης

Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης παρέμενε για μεγάλα χρονικά διαστήματα αμετάβλητο, με αποτέλεσμα και η αναγκαιότητα για νέα γνώση να είναι περιορισμένη. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες τις οποίες κατείχε ο κάθε εργαζόμενος ήταν αρκετές ώστε να μπορεί να επιτελεί ικανοποιητικά τον επαγγελματικό του ρόλο, ενώ εάν κρινόταν αναγκαίο γίνονταν κάποιες βελτιώσεις. Η κατάσταση εκείνη όμως δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να συγκριθεί με τις τρέχουσες συνθήκες. Η ένταση του ανταγωνισμού στις παγκοσμιοποιημένες πλέον οικονομίες, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και πολλοί ακόμα παράγοντες, κάνουν επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους, στο πλαίσιο της προσπάθειας των επιχειρήσεων να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Οι αλλαγές, λοιπόν, οι οποίες λαμβάνουν χώρα τις τελευταίες δεκαετίες και οι οποίες καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων, μπορούν να συνοψιστούν ως εξής<sup>1</sup>:

- **Τεχνολογική Πρόοδος:** Η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος, η οποία επηρεάζει τη σημαντική πλειοψηφία των τομέων δραστηριότητας σε κάθε οικονομία (πληροφορική, ιατρική, βιολογία κλπ.), απαιτεί την ύπαρξη νέων ειδικοτήτων και γνώσεων, την εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών. Οι απαραίτητες γνώσεις ενσωματώνονται στα εκπαιδευτικά προγράμματα της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά και μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας.
- **Ανάγκες και απαιτήσεις καταναλωτών:** Οι ανθρώπινες ανάγκες εξελίσσονται συνεχώς με αποτέλεσμα να προκύπτουν νέες απαιτήσεις, τόσο για αγαθά και υπηρεσίες, όσο και για την εξυπηρέτησή τους (π.χ. ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση, ευγένεια κλπ.). Για την

<sup>1</sup> Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, Σελ. 114 - 115

ικανοποίηση αυτών των αναγκών και απαιτήσεων, πρέπει να αναπτυχθούν νέες ειδικότητες και να ενισχυθούν οι ικανότητες όσων ατόμων ήδη εργάζονται.

- **Μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων και εξαγορών:** Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν μια σύγχρονη τάση στο χώρο των επιχειρήσεων στο πλαίσιο του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Οι διαδικασίες αυτές επιφέρουν ένα νέο κλίμα στην επιχείρηση, το οποίο αφορά σε νέα κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας, διαφοροποιημένο σκοπό, διαφορετικές δραστηριότητες και τρόπους άσκησης αυτών κλπ.
- **Επανασχεδιασμός επιχειρησιακών λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές:** Οι αλλαγές που μπορεί να γίνουν σε θέματα λειτουργιών, διαδικασιών και οργάνωσης στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης της δομής της επιχείρησης ή κάποιας προσπάθειας «εξυγίανσης» της, απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα και νέο περιεχόμενο σε εργασίες και διαδικασίες.
- **Εκπαιδευτικό σύστημα:** Ένα από τα αρνητικά στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν το εκπαιδευτικό σύστημα πολλών χωρών, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, είναι το χάσμα το οποίο αναπτύσσεται ανάμεσα στις γνώσεις και τις δεξιότητες οι οποίες προσφέρονται και σε εκείνες που απαιτούνται στον κόσμο των επιχειρήσεων. Πολλά είναι τα σημεία εκείνα στα οποία η θεωρία απέχει από την πράξη και οι γνώσεις είναι ξεπερασμένες, χωρίς να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.
- **Χάσμα απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων:** Η ανεπάρκεια των εργαζομένων καθώς και η διαφορετικότητα τους σε σχέση με το σύστημα αξιών της επιχείρησης αναμφίβολα επιφέρει προβλήματα. Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιχείρηση δεν επιτυγχάνει τους στόχους της, καθώς οι εργαζόμενοι της δεν μπορούν να αποδώσουν αλλά και η διοίκηση δεν έχει τον τρόπο και τα μέσα ώστε να τους αξιοποιήσει πλήρως.

Όπως υποστηρίζει και ο Garratt<sup>1</sup>, η εκπαίδευση έχει διττή σημασία. Αυτή, λοιπόν, αφορά τόσο στο άτομο (εσωτερική αξία), όσο και στην επιχείρηση ή τον οργανισμό όπου το άτομο αυτό εργάζεται (εξωτερική αξία). Το γεγονός αυτό αποδίδει μεγάλη σημαντικότητα στην εκπαίδευση, καθώς εννοείται όχι μόνο η επιχείρηση αλλά και το ίδιο το άτομο.

Έτσι, η εκπαίδευση βοηθά τα άτομα να βελτιώσουν τις ικανότητες τους και την ποιότητα της εργασίας τους, ενθαρρύνοντας τα να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια ταχύτερα, καθώς και να κάνουν ότι είναι δυνατό προκειμένου να συμβαδίζουν με τις ραγδαίες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στον κόσμο. Τα εφόδια αυτά που αποκτούν μέσω της εκπαίδευσης, μπορούν επίσης να κάνουν τα άτομα πιο ανταγωνιστικά στην αγορά εργασίας, σε περίπτωση όπου χρειαστεί να αναζητήσουν μια νέα θέση.

<sup>1</sup> Reid Margaret Anne & Barrington Harry, (1986), *Training Interventions. Managing Employee Development*, 5<sup>th</sup> Edition (1997), Cromwell Press, Wiltshire, United Kingdom, p. 125

Τα άτομα που έχουν εκπαιδευτεί, εφόσον εργάζονται σε μια επιχείρηση, μπορούν να συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά σε αυτήν. Ένα από τα ζητήματα που κάθε επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει είναι η προσεκτική εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η αναζήτηση των πλέον αποτελεσματικών τρόπων που θα μπορούσαν να την βοηθήσουν να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι, λοιπόν, καθώς είναι ενημερωμένοι για τις τρέχουσες εξελίξεις, μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αντιμετωπίσει κατάλληλα τις εξωτερικές μεταβολές, οι οποίες μπορεί να αφορούν στην πολιτική ζωή (π.χ. κυβερνητικές αλλαγές, νέες πολιτικές), στην οικονομία (π.χ. οικονομική κρίση, πληθωρισμός, ανεργία), στην κοινωνία (π.χ. νέες δημογραφικές τάσεις, νέα μόδα), στις νομοθετικές ρυθμίσεις κλπ.<sup>1</sup>

Γενικότερα, τα οφέλη τα οποία προσφέρονται από την επιτυχημένη εκπαίδευση σε κάθε επιχείρηση, θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα ακόλουθα στοιχεία:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες μας για την αύξηση της παραγωγικότητας. Εξάλλου η έννοια της παραγωγικότητας συνδέεται στενά με εκείνη της ανταγωνιστικότητας, καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε πιο ανταγωνιστικές τιμές, με αποτέλεσμα τα προϊόντα της να προτιμούνται από το κοινό, έναντι εκείνων των ανταγωνιστών της.
- **Ανύψωση τον ηθικού:** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρωπίνων αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος της ασφάλειας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα του Maslow. Ο εργαζόμενος, λοιπόν, ο οποίος έχει αυτοπεποίθηση για τις γνώσεις και τις ικανότητες του, είναι πιο δραστήριος, αναλαμβάνει

---

<sup>1</sup> Mullins Laurie, (1985), *Management and Organisational Behaviour*, 5<sup>th</sup> Edition (1999), Pitman Press, United Kingdom, p. 15

πρωτοβουλίες και μπορεί να δώσει ώθηση τόσο σε επιμέρους δραστηριότητες και ενέργειες, όσο και στην ίδια την επιχείρηση στο σύνολο της.

- **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για τη δεύτερη. Είναι πάρα πολύ σημαντικό να αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, καθώς και η ικανότητα των εργαζομένων να πραγματοποιούν το έργο τους χωρίς να χρειάζεται κάποιος να τους υποδεικνύει να δουλέψουν περισσότερο. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο σύμφωνα με το οποίο πολλοί εργαζόμενοι παραμελούν τη δουλειά τους όταν δεν επιτηρούνται, μιλούν με τους συναδέλφους τους, κάνουν άλλες ασχολίες κλπ.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Η κατάλληλη εκπαίδευση αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν στη δουλειά και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, με αποτέλεσμα να συμβάλλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων. Εξάλλου μεγάλη είναι πλέον η έμφαση που αποδίδεται στα ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο της εργασίας, στο πλαίσιο των οποίων προσφέρονται σχετικές γνώσεις, τόσο στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης σχετικά με τις κατάλληλες συνθήκες τις οποίες θα πρέπει να διαμορφώσουν, όσο και στους ίδιους τους εργαζόμενους σχετικά με τα μέτρα που θα πρέπει οι ίδιοι να λαμβάνουν για να προστατεύσουν τον εαυτό τους από ατυχήματα.
- **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης βοηθά να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτια της αλλαγής και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, μια επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας

εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους και εμπλουτίζει τις ικανότητές τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή να αυξήσουν την ικανότητα τους να απασχοληθούν αλλού (απασχολησιμότητα-employability) σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.

- **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν ότι όταν η επιχείρηση πραγματοποιεί καλή πορεία και συνεχώς αναπτύσσεται, θα μπορούν και οι ίδιοι να απολαμβάνουν τους καρπούς των αποτελεσμάτων, ενώ επίσης θα μπορούν να αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια για το μέλλον τους σε μια επιχείρηση που είναι επιτυχημένη, μέσα και από τη δική τους συμβολή.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης. Η ανάπτυξη μιας τέτοιας κουλτούρας και η διάχυση της σε όλα τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο και να δίνει πραγματική ώθηση σε όλους για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων. Η κουλτούρα αυτή είναι ένα ακόμα στοιχείο το οποίο μπορεί να διαφοροποιήσει την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, καθώς είναι κάτι το οποίο διαμορφώνεται στο εσωτερικό της και αντανακλά της δικές της ανάγκες, τους δικούς της στόχους και τις δικές της δυνάμεις για να πορευτεί στον κλάδο δραστηριοποίησης της.

Όλα τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν αποτελούν τους πιο προφανείς τομείς τους οποίους επηρεάζει η επιτυχημένη εκπαίδευση των εργαζομένων στο πλαίσιο μιας επιχείρησης. Οι περισσότεροι από αυτούς καταδεικνύουν με σαφήνεια τη στενή σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στα οφέλη τα οποία προκύπτουν για τους εκπαιδευμένους εργαζόμενους και σε εκείνα που επέρχονται ακολούθως στην ίδια την επιχείρηση. Έτσι, αναδεικνύεται για μια ακόμη φορά η διττή σημασία και τα σημαντικά πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Εν τέλει, θα πρέπει να τονιστεί ότι τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μην είναι εύκολο να μετρηθούν, καθώς μπορεί και αυτά να διαφανούν μεσομακροπρόθεσμα, και όχι αμέσως μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Άρα και στις δύο αυτές περιπτώσεις δεν μπορούμε άμεσα και με σαφήνεια να κάνουμε αποτίμηση της συμβολής της εκπαίδευσης, γεγονός που μπορεί να συμβαίνει



αρκετά συχνά και απαιτεί το να μην προβαίνουν τα αρμόδια στελέχη σε βεβιασμένη κριτική της αποτελεσματικότητας του εκάστοτε προγράμματος. Έτσι, για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος το οποίο δεν παρέχει τεχνικές γνώσεις αλλά συμβάλει στη διαμόρφωση μιας ολόκληρης κουλτούρας στην επιχείρηση, δεν μπορεί να αξιολογηθεί με την ολοκλήρωση του, ούτε υπάρχουν απτά στοιχεία για να γίνει αυτό, αλλά η επιτυχία ή η αποτυχία του θα διαφανεί σε μελλοντική χρονική στιγμή.

## **5.7 Η επίδραση της επιτυχημένης εκπαίδευσης στο συγκριτικό επιχειρησιακό πλεονέκτημα**

### *5.7.1 Η έννοια του συγκριτικού πλεονεκτήματος*

Η έννοια του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι ιδιαίτερα σημαντική και καθοδηγεί την πληθώρα των επιχειρήσεων προκειμένου αυτές να επιλέξουν τις καταλληλότερες πολιτικές και στρατηγικές. Αρχικά, το συγκριτικό πλεονέκτημα κατείχε κυρίαρχο ρόλο στη θεωρία του διεθνούς εμπορίου με βασικό εκφραστή τον Ricardo, ενώ στη συνέχεια βρήκε εφαρμογή στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπως και εκείνες του απόλυτου και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο πλαίσιο της θεωρίας του Ricardo, το συγκριτικό πλεονέκτημα ερμηνεύεται με παραδείγματα που αφορούν συνήθως σε δύο χώρες και τα οποία εντάσσονται στο πεδίο ενδιαφέροντος του διεθνούς εμπορίου. Έτσι, αναφέρεται ότι «ακόμα και αν μια χώρα είναι λιγότερο παραγωγική σε όλους τους κλάδους παραγωγής, η χώρα αυτή έχει συμφέρον να συμμετέχει στο διεθνές εμπόριο»<sup>1</sup>. Ο Ricardo απέδειξε τη θεωρία του αυτή συγκρίνοντας σχετικές τιμές ή σχετικά κόστη προϊόντων. Γενικά, μπορεί να ειπωθεί ότι μια χώρα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα σε εκείνον τον κλάδο στον οποίο έχει το χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας ή τη χαμηλότερη σχετική τιμή.

Η έννοια του συγκριτικού πλεονεκτήματος όμως, χρησιμοποιείται όχι μόνο για τις χώρες στο πλαίσιο των εμπορικών τους δραστηριοτήτων, αλλά και για επιχειρήσεις οι οποίες κατά κύριο λόγο εντάσσονται στον ίδιο κλάδο. Γενικότερα θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως η ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει ένα συγκεκριμένο αγαθό ή μια υπηρεσία με χαμηλότερο οριακό κόστος και με χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας, σε σχέση με τους υπόλοιπους οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα που αποκτά, λοιπόν, μια επιχείρηση, τη βοηθά να επιτυγχάνει τους στόχους της και να διαγράφει ικανοποιητική πορεία στον κλάδο της. Η επιχείρηση όμως πρέπει να μεριμνά όχι μόνο για την απόκτηση αλλά και για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Το να μπορεί, για παράδειγμα, να διατηρεί την ικανοποίηση των πελατών της σε

<sup>1</sup> Κωστέλετου Ν., (2005), «Κλασική θεωρία του εμπορίου: θεωρία απόλυτου και συγκριτικού πλεονεκτήματος», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.econ.uoa.gr/UA/files/1569977284..pdf>



υψηλά επίπεδα, είναι πολύ σημαντικό και αρκετά πιο οικονομικό από το να προσπαθεί να προσελκύσει νέους πελάτες. Το αποκτώμενο πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί μόνο εάν οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν συστήματα και μεθόδους που να προσφέρουν παρόμοια οφέλη.

Κάποια από τα μέτρα με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί και να «μετρηθεί» το συγκριτικό – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι συνήθως τα ακόλουθα:

- Μερίδιο Αγοράς

Σε κάθε κλάδο – αγοράς, οι επιχειρήσεις οι οποίες εντάσσονται σε αυτόν «μοιράζονται» τις προτιμήσεις των καταναλωτών, με αποτέλεσμα κάθε μία από τις επιχειρήσεις αυτές να διαμορφώνει το δικό της μερίδιο αγοράς. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους της κάθε επιχείρησης και για τον λόγο αυτό προσπαθεί με διάφορους τρόπους να κερδίσει την εύνοια των καταναλωτών και να αυξήσει την πελατειακή της βάση. Στον τομέα του ανταγωνισμού, τα μερίδια αγοράς αποτελούν σημαντικό δείκτη για την ύπαρξη ισχύος στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να εξετάζεται όχι μόνο το μερίδιο αγοράς σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει και να συγκρίνεται το μερίδιο αυτό με εκείνο των ανταγωνιστών (σχετικό μερίδιο αγοράς).

- Αξία Πωλήσεων

Η αξία των πωλήσεων είναι ένα από τα μέτρα με τα οποία μπορεί να εκτιμηθεί η επιτυχής πορεία μιας επιχείρησης. Η σημαντικότητα της φαίνεται και από το γεγονός ότι κάθε χρόνο παρουσιάζεται στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης και συγκεκριμένα στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, μέσω της οποίας προκύπτει αν η χρονική περίοδος που εξετάζεται ήταν κερδοφόρα ή ζημιογόνα. Ως αξία πωλήσεων πρακτικά αναφέρεται το γινόμενο Ποσότητα Χ Τιμή για κάθε ένα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που η επιχείρηση παράγει και διαθέτει στους πελάτες της.

- Ρυθμοί αύξησης

Από τα δύο μέτρα που προαναφέρθηκαν (μερίδιο αγοράς και αξία πωλήσεων), δεν παίζει ρόλο μόνο το μέγεθος τους την εξεταζόμενη χρονική στιγμή, αλλά πιο καθοριστικής σημασίας είναι η πορεία τους διαχρονικά. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση δεν εξετάζει ποτέ στατικά τα μεγέθη της, αλλά πάντα σε σύγκριση με εκείνα των προηγούμενων ετών, ώστε να μπορέσει να δει αν η πορεία της είναι όντως βελτιωμένη ή φθίνουσα. Οι ρυθμοί αύξησης λοιπόν των μεγεθών της είναι σημαντικοί και συνήθως υπολογίζονται με απλό μαθηματικό τρόπο.

- Γνώμη του καταναλωτικού κοινού

Αν και η γνώμη την οποία διαμορφώνει το καταναλωτικό κοινό για μια επιχείρηση ή για ένα προϊόν μπορεί να φανεί μέσα από την αξία των πωλήσεων της και το μερίδιο αγοράς της, με έρευνες γνώμης των καταναλωτών μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα τα οποία, για παράδειγμα να αφορούν στα εξής ζητήματα: γιατί οι καταναλωτές προτιμούν ή όχι ένα προϊόν σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών, ποια χαρακτηριστικά του προϊόντος θα ήθελαν να αλλάξουν για να το αγοράσουν, πως κρίνουν την ίδια την επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της κλπ.

Οι βασικότερες κατηγορίες στρατηγικών οι οποίες υιοθετούνται συνήθως από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα είναι οι ακόλουθες<sup>1</sup>:

- Ηγεσία Κόστους

Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να ακολουθήσουν την στρατηγική της ηγεσίας κόστους είναι εκείνες οι οποίες αποσκοπούν στο να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Έτσι, θα μπορούν να διαθέτουν το προϊόν τους σε χαμηλή άρα και ανταγωνιστική τιμή, γεγονός που θα τη βοηθήσει να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστών της, ενώ θα παρεμποδίσει και νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο. Για να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει εμπειρία ως προς τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να πραγματοποιούνται οι επιμέρους δραστηριότητες, να πραγματοποιεί μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, να ενσωματώνει ολοκληρωμένους ελέγχους ποιότητας, να κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς κλπ. Πιο συγκεκριμένα, απαιτούνται τα ακόλουθα:

- Αποδοτικός παραγωγικός εξοπλισμός
- Μειωμένο κόστος εξαιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας
- Αυστηρός έλεγχος κόστους
- Κατοχή μεγάλου μεριδίου αγοράς
- Εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- Ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος
- Μειωμένο κόστος σε τομείς όπως είναι η έρευνα και η ανάπτυξη, οι πωλήσεις, οι διαφημίσεις κλπ.
- Πολύ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό με την ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης σε κάθε νέα ανάγκη ή πρόβλημα.

---

<sup>1</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 235 – 242 και Wheelen Th. & Hunger J., (2006), “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 10<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall, USA, p. 145 – 149.

- Διαφοροποίηση

Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να ακολουθήσουν τη στρατηγική της διαφοροποίησης, επιδιώκουν τη δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόντος ή υπηρεσίες, το οποίο θα είναι ικανό να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό, στο οποίο θα προσφέρονται προϊόντα μεγαλύτερης αξίας σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αυτές συνήθως δεν μπορούν να αντιγραφούν ή να υποκατασταθούν και έχουν υψηλό κόστος. Κάποιοι από τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να λάβει χώρα η στρατηγική αυτή, είναι οι ακόλουθοι:

- Απόκτηση και εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης
- Υπεροχή στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Χρήση τεχνολογικών καινοτομιών κλπ.

Όταν ακολουθείται η στρατηγική διαφοροποίησης, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι τιμές των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι υψηλότερες σε σχέση με την ποιότητα τους, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες μπορεί η υψηλή τιμή να συνυπάρχει και με την μοναδικότητα του προϊόντος. Το βασικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής αυτής είναι ότι το προϊόν ή η υπηρεσία είναι, ή θεωρούνται ότι είναι, από τους πελάτες ως μοναδικά, επομένως οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για τη μοναδικότητα αυτή. Το κόστος, λοιπόν, είναι παράγοντας στον οποίο αποδίδεται δευτερεύουσα σημασία.

- Εστίαση

Με την υιοθέτηση της στρατηγικής εστίασης, η επιχείρηση αποσκοπεί στο να καταλάβει μία ανταγωνιστική θέση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Η εστίαση αυτή μπορεί να γίνει είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός έργου (στρατηγική εστίασης στο κόστος), είτε με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση του εν λόγω έργου (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση). Το τμήμα της αγοράς στο οποίο γίνεται η εστίαση μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια πιο συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά, ένα τμήμα του πληθυσμού με ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες κλπ.

Η επιλογή της στρατηγικής αυτής βασίζεται στο γεγονός ότι μια επιχείρηση έχει την ικανότητα να εξυπηρετήσει πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά έναν στρατηγικό στόχο σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι έχουν επιλέξει να διαφοροποιηθούν σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Με την στρατηγική αυτή, επομένως, προσπαθούν να εξυπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό

πολύ καλά και για το λόγο αυτό όλες οι λειτουργικές πολιτικές είναι προσανατολισμένες προς το σκοπό αυτό.

Με βάση όσα στοιχεία προαναφέρθηκαν σχετικά με τις επιχειρησιακές στρατηγικές, πρέπει να αναφερθεί ότι η επιτυχημένη εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην απόκτηση συγκριτικού επιχειρησιακού πλεονεκτήματος, οποιαδήποτε στρατηγική και επιλεγεί να ακολουθηθεί. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός όταν η επιχείρηση επιλέξει μια στρατηγική, καθώς στην ουσία εκείνοι οι οποίοι καλούνται να την εφαρμόσουν και να την υλοποιήσουν είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Όσο, λοιπόν, πιο άρτια είναι εκπαιδευμένοι και γνωρίζουν τι ακριβώς και με ποιο τρόπο θα πρέπει να το κάνουν, τόσο μπορούν να βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη και να οδηγήσουν την επιχείρηση στην κυριαρχία έναντι των ανταγωνιστών της. Πέρα από την απόκτηση όμως του συγκριτικού αυτού πλεονεκτήματος, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι εκείνο το οποίο θα συμβάλει και στη διατήρηση του.

Σε περίπτωση όπου τελικώς ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο χώρο εργασίας δεν είναι επιτυχές, πέρα από το κόστος που επιφέρει αυτό καθαυτό το πρόγραμμα, το κόστος παραγωγής δεν μπορεί να διατηρηθεί σε χαμηλά επίπεδα, γίνονται λάθη τα οποία μπορεί να είναι επιζήμια για την παραγωγική διαδικασία, η ποιότητα δεν είναι η καλύτερη δυνατή και όλα αυτά οδηγούν στο να αμαυρωθεί η εικόνα της επιχείρησης και να μειωθεί η ζήτηση για τα προϊόντα και της υπηρεσίες της από το καταναλωτικό κοινό, δίνοντας έτσι έδαφος στους ανταγωνιστές της να επικρατήσουν στην αγορά.

### 5.7.2 Περιπτωσιολογικές Μελέτες (Case Studies)

Αρκετές είναι οι μελέτες οι οποίες έχουν λάβει χώρα διεθνώς και οι οποίες αφορούν στο ζήτημα της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Τέτοιες μελέτες γίνονται από διάφορους οργανισμούς αλλά και με την πρωτοβουλία των ίδιων των επιχειρήσεων, στην προσπάθεια τους να εντοπίσουν τις πραγματικές συνέπειες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της λειτουργίας τους.

Μια τέτοια έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε από το IPD (Institute for Professional Development) αποδεικνύει ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων έχουν εμφανή αποτελέσματα στα κέρδη. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή βασίστηκε στην εντατική εξέταση περισσότερων από 100 παραγωγικών επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους στο Ηνωμένο Βασίλειο για μια περίοδο επτά ετών. Τα βασικά συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την εν λόγω έρευνα ήταν σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα:<sup>1</sup>

- Η επένδυση της επιχείρησης στον ανθρώπινο παράγοντα δεν είναι απλά καθοριστική για την αποδοτικότητα της επιχείρησης, αλλά επιπλέον

<sup>1</sup> Berry J. Anthony & Otley David, (1995), *Theories and Issues and Practices*, Mc Millan Press Ltd, London, United Kingdom, p. 180

βοηθά στο να δοθεί βάρος στην ποιότητα, στις ανταγωνιστικές στρατηγικές, στην έρευνα και στην ανάπτυξη.

- Οι επιχειρήσεις οι οποίες σημειώνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και πίστη προς τις αρχές και τις αποφάσεις που λαμβάνονται, επιτυγχάνουν συνήθως αυξημένη οικονομική αποδοτικότητα.
- Οι πρακτικές οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξηγούν το 20% περίπου των διαφορών οι οποίες προκύπτουν μεταξύ των επιχειρήσεων στην παραγωγικότητα και την κερδοφορία τους. Τα αποτελέσματα αυτά υποστηρίζουν τη σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων και στην υψηλή επιχειρηματική επίδοση.

Μια ακόμα έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε από την Αμερικανική Ένωση για την Εκπαίδευση και την Βιομηχανία (American Society for Training and Industry Group) εντάσσεται επίσης στην προσπάθεια αναζήτησης της πραγματικής σύνδεσης ανάμεσα στην εκπαίδευση και την κερδοφορία της επιχείρησης.<sup>1</sup> Η έρευνα αυτή εξέτασε 40 γνωστές επιχειρήσεις και οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες δαπανούσαν κατά μέσο όρο 900 δολάρια ετησίως για την εκπαίδευση κάθε εργαζόμενου, ήταν κατά 57% πιο κερδοφόρες από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι οποίες δαπανούσαν περίπου το 1/3 των χρημάτων αυτών (300 δολάρια κατά μέσο όρο).

Ακολούθως θα παρουσιαστούν και κάποιες πιο ολοκληρωμένες μελέτες περιπτώσεων σε μια προσπάθεια να διαφανεί η σύνδεση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις, στο πλαίσιο της αναπτυξιακής τους πορείας.

#### 5.7.2.1 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη στην Φαρμακευτική Εταιρεία Glaxo & Beecham

Οι φαρμακευτικοί κολοσσοί Smith Kline Beecham και Glaxo Wellcome συγχωνεύθηκαν, με αποτέλεσμα, πέρα από τις ακολουθούμενες πολιτικές και στρατηγικές, να επέλθουν διαφοροποιήσεις και στα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζόμενων τους. Προτού, λοιπόν, να αναδιαμορφώσουν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα προσδιόρισαν τις ανάγκες με βάση τη νέα πλέον εταιρεία, ότι η εταιρεία θα έπρεπε να αντιδράσει σε μια σειρά εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και αναλόγως να προσαρμόσει τα εκπαιδευτικά της προγράμματα στις ιδιαίτερες συνθήκες, προκειμένου να είναι αποτελεσματικά. Μάλιστα, ο Διευθυντής της εταιρείας Willie Deese δήλωσε σχετικά ότι «Βλέπουμε ότι πρέπει να αναπτύξουμε τις ικανότητες των ανθρώπων μας για να υποστηρίξουμε τις ανάγκες του οργανισμού».<sup>2</sup> Η σύνδεση της ανάπτυξης των εργαζομένων με την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης είναι σαφής, ενώ ο

<sup>1</sup> Mullins Laurie, (1985), *Management and Organisational Behaviour*, 5<sup>th</sup> Edition (1999), Pitman Press, United Kingdom, p. 687

<sup>2</sup> People Management Magazine, Volume 12, 2 March of 2000

κος Deese δήλωσε, επίσης, ότι η νέα επιχείρηση χρειάζεται ένα πρόγραμμα με το οποίο να αναπτύσσει τα προσόντα και τις ικανότητες σε υψηλό βαθμό, κάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό να χαρακτηρίζεται για την υψηλότερη αξία του και εξοπλίζοντας το, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς.

Ένα από τα στοιχεία στα οποία αποδίδεται έμφαση στο πλαίσιο της νέας εταιρείας είναι το γεγονός ότι θεωρείται καλύτερο γι' αυτή να εκπαιδεύει και να προετοιμάζει κατάλληλα τους εργαζόμενους της, προτού να λάβουν χώρα τυχόν αλλαγές, παρά να περιμένει αυτές οι αλλαγές να συμβούν και εν συνεχεία να προβεί στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι καλά εκπαιδευμένοι και προετοιμαζόμενοι εργαζόμενοι υποδέχονται την αλλαγή και την αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για την εταιρεία σχεδιάστηκε με τη βοήθεια της κας Sally Wakely, μιας ανεξάρτητης συμβούλου επιχειρήσεων. Το πρόγραμμα αυτό περιλάμβανε επιμέρους στάδια, τα οποία έχουν ως εξής:

Αρχικά, θα έπρεπε να δημιουργηθεί ένα κατανοητό σε όλους πλαίσιο ικανοτήτων στην επιχείρηση. Η κα Wakely υποστήριξε ότι η απουσία του δυσχέρανε τη δημιουργία «χαρτών καριέρας» (Career Maps). Έτσι, θα έπρεπε να δημιουργηθεί μια κατάταξη η οποία θα περιγράφει πως οι ικανότητες παίζουν το ρόλο τους στις επιμέρους θέσεις εργασίας. Στο πλαίσιο των ικανοτήτων αυτών εντάσσονταν για παράδειγμα οι διαπραγματευτικές ικανότητες, η οικονομική ανάλυση και άλλες.

Ένας από τους εργαζόμενους της εταιρείας, ο οποίος κατείχε τη θέση «purchasing operational support officer» και δεν είχε έως τότε σε ικανοποιητικό βαθμό την ικανότητα διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές ανέφερε σχετικά με το εν λόγω εκπαιδευτικό πρόγραμμα ότι του προσέφερε ανεκτίμητες γνώσεις για τη δουλειά του, προσφέροντας του αρκετή πρακτική εμπειρία, η οποία τον βοήθησε να τονώσει την αυτοπεποίθησή του και να γίνει πιο παραγωγικός στην εργασία του.

Όσον αφορά στις μεθόδους που χρησιμοποίησε η εταιρεία για την εκπαίδευση των εργαζομένων, πέρα από τη συνήθη τεχνική της «πρόσωπο με πρόσωπο» διδασκαλία, χρησιμοποιήθηκαν και μέθοδοι εξ αποστάσεως εκπαίδευσης με την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών. Το γεγονός αυτό επέτρεπε στην εταιρεία να εκσυγχρονίζει και να αναβαθμίζει τα εκπαιδευτικά της προγράμματα στα νέα δεδομένα και να διαχειρίζεται καλύτερα τις αλλαγές, αποκτώντας με τον τρόπο αυτό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εκπαίδευση μέσω του διαδικτύου προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, καθώς μπορεί να προσφερθεί σε παγκόσμια κλίμακα και είναι απαραίτητη για επιχειρήσεις με διεθνή παρουσία, όπως η υπό εξέταση εταιρεία.

Η εκπαίδευση έλαβε χώρα τόσο εντός όσο και εκτός των εγκαταστάσεων της εταιρείας, κατά κύριο λόγο με την πρακτική άσκηση στο ακριβές αντικείμενο της εργασίας. Κάποια από τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εφαρμογές πολυμέσων με τη χρήση εφαρμογών στους υπολογιστές, πακέτα με CD's κλπ. Μπορεί το κόστος που απαιτείται για αυτού του είδους την

εκπαίδευση να είναι ακριβό, παρόλα αυτά η επιχείρηση επεδίωκε να προσφέρει τα συγκεκριμένα μέσα στους εκπαιδευόμενους της, πιστεύοντας ότι τα οφέλη που θα προέρχονταν θα ήταν πολλαπλάσια του κόστους αυτού. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις θεωρούν ότι το να δαπανώνται χρήματα για την εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί μια ριψοκίνδυνη απόφαση, η Glaxo & Beecham όμως δεν το αντιλαμβάνεται κατ' αυτόν τον τρόπο. Εκείνο που αναζητά η εταιρεία είναι στελέχη με υψηλή απόδοση τα οποία να μπορούν να επιτυγχάνουν τους στόχους της, επομένως δεν πρέπει να δίνεται έμφαση στο κόστος, με αποτέλεσμα να περιορίζονται τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά τα επιμέρους εκπαιδευτικά προγράμματα.

Προκύπτει, λοιπόν, ότι για την υπό εξέταση εταιρεία κανείς δεν αγνοεί τη σημαντικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς η επιτυχία τους μπορεί να φέρει μετρήσιμα αποτελέσματα σε πολλούς καθοριστικούς τομείς της επιχείρησης.

#### 5.7.2.2 Εκπαίδευση στην εταιρεία Rineco Industries Inc.

Η εταιρεία Rineco Chemicals Industries Inc. ασχολείται με τη διαχείριση αποβλήτων. Στο πλαίσιο της δραστηριότητας της αυτής, ο Πρόεδρος της εταιρείας Ford Overton προβληματίστηκε σχετικά με το γεγονός ότι η εταιρεία ανήκε σε έναν κλάδο ο οποίος παρουσιάζει τάσεις συρρίκνωσης καθώς στην Αμερική οι άνθρωποι ήταν ήδη ευαισθητοποιημένοι σχετικά με το να μην δημιουργούν απόβλητα.<sup>1</sup>

Η εταιρεία αποφάσισε να εκπαιδεύσει το προσωπικό της το οποίο ασχολούνταν με τις πωλήσεις. Ένας από τους βασικότερους στόχους για την κίνηση αυτή ήταν να γίνει η επιχείρηση πιο ανταγωνιστική. Επίσης, έπρεπε να σχεδιαστεί η εκπαιδευτική διαδικασία κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συμφωνεί με τις τρέχουσες ανάγκες και απαιτήσεις. Τα αρμόδια διοικητικά στελέχη φρόντισαν ώστε αρχικά να προσδιοριστούν με σαφήνεια οι εκπαιδευτικές ανάγκες και εν συνεχεία να σχεδιαστεί το ακριβές πρόγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα λεγόμενα του Ford Overton, αναφέρθηκε ότι οι πωλητές της εταιρείας έχουν ανάγκη από το «χτίσιμο» της εμπιστοσύνης στο πρόσωπο τους. Χρειάζονται επίσης να αισθάνονται άνετα με την παρουσία και τα όσα προσφέρουν στην εργασία τους, καθώς και να αποκτούν επικοινωνιακές δεξιότητες. Με τον τρόπο αυτό εξάλλου εξασφαλίζεται και η δημιουργία καλών σχέσεων με τους πελάτες στη συνέχεια.

Με βάση τις αρχές αυτές οι οποίες προσδιορίστηκαν και διατυπώθηκαν σαφώς από τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας, οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού διαμόρφωσαν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, σεβόμενοι τις ανάγκες και την κουλτούρα του οργανισμού. Έτσι, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κατάφερε να μεταδώσει την κουλτούρα της αλλαγής στους εργαζόμενους και έκανε κάθε εργαζόμενο να ενθουσιαστεί

<sup>1</sup> [http://www.fortlauderdale.date.carnegie.com/M6/M6SO\\_01.html](http://www.fortlauderdale.date.carnegie.com/M6/M6SO_01.html)

και να επιθυμεί πραγματικά να ανταποκριθεί σε κάθε στοιχείο του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Όσον αφορά, λοιπόν, στους εργαζόμενους στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών για παράδειγμα, δόθηκε έμφαση στο να εκπαιδευτούν στη διαμόρφωση της στάσης και συμπεριφοράς τους προς τους πελάτες, καθώς και στον τρόπο αντιμετώπισης των διαφόρων παραπόνων και στη γενική διαμόρφωση επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Όπως αναφέρει μάλιστα ο Ford Overton «οι εργαζόμενοι κατανόησαν τον κύκλο πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης και της προσέγγισης για την αντιμετώπιση κάθε αντίδρασης και αντίρρησης».

Σε γενικές γραμμές η εταιρεία Rineco Chemicals Industries φαίνεται πως ακολούθησε τις θεωρίες για αποτελεσματική εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα είναι εμφανή μέσα από την αύξηση των πωλήσεων της σε ποσοστό περίπου 30% σε σχέση με τον χρόνο που προηγήθηκε του εκπαιδευτικού προγράμματος, και τις πωλήσεις να ξεπερνούν το 90% της παραγωγής. Αν και σε γενικές γραμμές, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι συνήθως δύσκολο να συσχετιστεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας με μετρήσιμα στοιχεία, παρόλα αυτά εδώ κάποια αποτελέσματα αποτελούσαν προφανώς καρπούς της. Εκείνο το στοιχείο πάντως που αποτελεί κοινό τόπο για πληθώρα επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι η εκπαίδευση συμβάλει στην αλλαγή της στάσης και των αντιλήψεων των εργαζομένων, στοιχείο που είναι αναμφίβολα ιδιαίτερα σημαντικό. Το προσωπικό έτσι αποκτά περισσότερη εμπιστοσύνη στις ίδιες τις ικανότητες του, αποδίδει περισσότερο και καλύτερα και σαν συνέπεια ενισχύει την προσπάθειά του επιθυμώντας να συμβάλει τα μέγιστα στην επιτυχή πορεία και την υψηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα της ίδιας της επιχείρησης.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα το οποίο επίσης αναφέρει ο Ford Overton σχετικά με όσα ισχυρίζονται κάποιοι για το ζήτημα του υψηλού κόστους που απαιτεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και αν τελικά αξίζει να προβαίνει μια εταιρεία στην πραγματοποίησή του, είναι το ακόλουθο: Έναν μήνα μετά την ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στην εταιρεία, ο ίδιος παρευρέθηκε σε μια συνάντηση με τα στελέχη του τμήματος πωλήσεων. Στο πλαίσιο της συνάντησης περίμεναν και έναν πελάτη της εταιρείας. Κατά την ώρα της αναμονής, λοιπόν, ένα από τα στελέχη του τμήματος πωλήσεων έβγαλε από τον χαρτοφύλακα του ένα χαρτί και το κοίταζε κάτω από το τραπέζι. Όταν ο Overton πλησίασε, διαπίστωσε ότι επρόκειτο για σημειώσεις από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα οι οποίες αφορούσαν στον κύκλο των πωλήσεων. Μέσα από το περιστατικό αυτό ο Overton κατάλαβε για ακόμα μια φορά ότι η εκπαίδευση πραγματικά αξίζει.

### 5.7.2.3 Οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους

Η Διεύθυνση Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής πραγματοποίησε μια έρευνα στο πλαίσιο της οποίας ερωτήθηκαν εργαζόμενοι, οι οποίοι εργάζονται για 50 και άνω διαφορετικούς εργοδότες, με θέμα τα οφέλη που αποκόμισαν από επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης στην



τρέχουσα θέση τους. Οι απαντήσεις που δόθηκαν οδηγούν στα ακόλουθα βασικά συμπεράσματα:<sup>1</sup>

- Το 14% των ερωτηθέντων πήρε προαγωγή μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Το 19% των ερωτηθέντων πήρε αύξηση στο μισθό του ή bonus παραγωγικότητας μετά την εκπαιδευτική διαδικασία
- Για το 47,9% το αποδεικτικό παρακολούθησης του εκπαιδευτικού προγράμματος τοποθετήθηκε στο φάκελό του
- Το 40,1% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η εκπαίδευση που παρακολούθησε θα είναι χρήσιμη για τη μελλοντική του εξέλιξη
- Το 78,1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έμαθε πολύτιμες γνώσεις και απέκτησε ικανότητες οι οποίες βελτίωσαν την αποδοτικότητά του στην εργασία
- Το 66,1% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι χάρη στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα βοήθησε τον εργοδότη και την επιχείρηση να προσαρμοστούν άμεσα στους νέους κανονισμούς και νόμους, καθώς και στην τεχνολογική εξέλιξη
- Μόλις το 0,8% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν αποκόμισε κανένα όφελος από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που παρακολούθησε.

Είναι σαφές, μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας αυτής, ότι η απόδοση της επιχείρησης, καθώς και η απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη ικανού και καλά εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού. Η απάντηση που δόθηκε από το 78,1% των ερωτηθέντων σχετικά με τις γνώσεις και τις ικανότητες που αποκτήθηκαν και οι οποίες βελτίωσαν την αποδοτικότητα των εργαζομένων, δείχνει ότι η εκπαίδευση, πέρα από την απόδοση των εργαζομένων, προσφέρει στην ίδια την επιχείρηση προσωπικό το οποίο τη βοηθά να γίνει πιο παραγωγική και ανταγωνιστική στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, αλλά και να πετύχει υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτηση των πελατών της.

Σημαντική, όμως, είναι και η διαπίστωση ότι το 66,1% των εργαζομένων συνέβαλε ώστε η επιχείρηση να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος (νομικές, τεχνολογικές, κλπ.). Κάθε επιχείρηση η οποία επιθυμεί να αποκτήσει αλλά και να διατηρήσει το πλεονέκτημά της εναντίον των ανταγωνιστών της θα πρέπει να προσαρμόζεται άμεσα και με απόλυτη συνέπεια στις μεταβολές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της, καθώς έτσι μπορεί να εκσυγχρονίζεται και να συμβαδίζει με τις εξελίξεις. Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν τον σημαντικότερο ίσως ρόλο στην προσπάθεια αυτή, με αποτέλεσμα η εκπαίδευση τους να είναι θέμα βασικής προτεραιότητας.

---

<sup>1</sup> <http://www.stats.bls.gov/news.release/sept.t09.html>

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ίσως τον πιο σημαντικό από τους παραγωγικούς συντελεστές στις επιχειρήσεις αλλά και στο σύνολο της οικονομίας. Για το λόγο αυτό αποδίδεται όλο και περισσότερη έμφαση στην διοίκηση του και στις επιμέρους λειτουργίες οι οποίες συνδέονται στενά με αυτόν. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται **πληθώρα ζητημάτων** σχετικά με την **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, ενώ αποδίδεται έμφαση σε πολλές από τις δράσεις όπου αυτή περιλαμβάνει όπως είναι η **προσέλκυση** και η **επιλογή υποψηφίων εργαζομένων**, η **εκπαίδευση** και η **ανάπτυξη τους**, η **αξιολόγηση τους**, η **ανταμοιβή τους** για την προσφορά του έργου τους κλπ. Μέσω των λειτουργιών **επιδιώκεται η διαρκής ανταγωνιστικότητα, η βελτίωση τόσο της ποιότητας όσο και της παραγωγικότητας, η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποθέσεων, η ικανοποίηση και η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων και η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.**

Στην Ελλάδα, το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον, όπως και «οπαδούς», καθώς τόσο οι ιδιοκτήτες όσο και τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται ότι **οι λειτουργίες της είναι απαραίτητες για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις.** Το ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει όλο και περισσότερο τη «ζωή» και τη δράση κάθε επιχείρησης και για το λόγο αυτό κάνει κάθε δυνατή προσπάθεια για να περιοριστεί η αρνητική επίδραση, αλλά και να αξιοποιηθεί παραγωγικά κάθε ευκαιρία.

Μια πολύ σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνη του **προγραμματισμού, με σκοπό να τοποθετούνται στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας οι κατάλληλοι εργαζόμενοι, την κατάλληλη χρονική στιγμή και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.** Ο προγραμματισμός βέβαια πρέπει να συμβαδίζει με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ για να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να περιλαμβάνει έναν αριθμό διαδικασιών – σταδίων, όπως είναι η εξέταση της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, η πρόβλεψη που αφορά στις μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, ο προσδιορισμός των αναγκών καθώς και ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η αξιοποίηση του προγράμματος.

Εφόσον ολοκληρωθεί η διαδικασία του προγραμματισμού, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει μεταξύ των διάφορων μέσων και τρόπων για την **προσέλκυση των καταλληλότερων υποψηφίων εργαζομένων.** Πρόκειται για μια διαδικασία η οποία είναι πολυσύνθετη, ενώ αναμφίβολα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς η τελική επιλογή μεταξύ των υποψηφίων εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Στόχος, λοιπόν, δεν είναι απλά η κάλυψη μιας κενής θέσης, αλλά η εύρεση

εκείνου του υποψηφίου ο οποίος θα ήταν ιδανικός για την απόδοση του συγκεκριμένου εργασιακού «ρόλου». Η επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει τον ιδανικό αυτό υποψήφιο τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον, μέσω επίσημων (π.χ. αγγελίες, γραφεία ευρέσεως εργασίας κλπ.) αλλά και ανεπίσημων μεθόδων (π.χ. συστάσεις). **Η αξιολόγηση**, η οποία λαμβάνει χώρα κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας προσέλκυσης των νέων εργαζομένων **υποδεικνύει** στα αρμόδια διοικητικά στελέχη τυχόν **αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες** στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι κάτι δεν αποφασίστηκε σωστά ή δεν επήλθαν, ούτε πρόκειται να επέλθουν, τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το επόμενο βήμα μετά την προσέλκυση των υποψηφίων είναι η επιλογή των καταλληλότερων για τις διαθέσιμες θέσεις και η πραγματοποίηση της πρόσληψης. Τα σημαντικότερα κριτήρια τα οποία βοηθούν τα αρμόδια στελέχη να επιλέξουν, είναι συνήθως οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα ατομικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα εξασφαλίσουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση των εργαζομένων στην υπό πλήρωση θέση. Τα πιο συνηθισμένα στάδια τα οποία περιλαμβάνει η **διαδικασία επιλογής** είναι η εξέταση της αίτησης και του βιογραφικού σημειώματος των υποψηφίων, η προκαταρκτική συνέντευξη, τυχόν επαγγελματικά τεστ και γραπτές εξετάσεις για την εξακρίβωση αναγκαίων γνώσεων, ο έλεγχος για τα αναφερόμενα από τον εργαζόμενο στοιχεία και των συστάσεων, η διαγνωστική συνέντευξη ή η συμμετοχή σε μια πιο σύνθετη διαδικασία που ονομάζεται «κέντρο αξιολόγησης», η εξέταση της υγείας και της φυσικής κατάστασης του υποψηφίου εργαζομένου και τέλος η λήψη της απόφασης επιλογής.

**Μια λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η οποία καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού**, η οποία μπορεί να λαμβάνει χώρα κατά την πρόσληψη αλλά και κατά την εργασιακή πορεία του εργαζόμενου, όταν βέβαια εντοπιστούν οι σχετικές ανάγκες για παροχή πρόσθετων και νέων γνώσεων και ικανοτήτων που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα του. **Η εκπαίδευση λοιπόν έχει διπλή σημασία, καθώς από τη μία πλευρά βοηθά τους εργαζόμενους να γίνουν καλύτεροι στο αντικείμενο της εργασίας τους, αποκτώντας γνώσεις και εμπειρίες και από την άλλη τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αφού με τις ικανότητες του το εργατικό δυναμικό συμβάλει στην επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.**

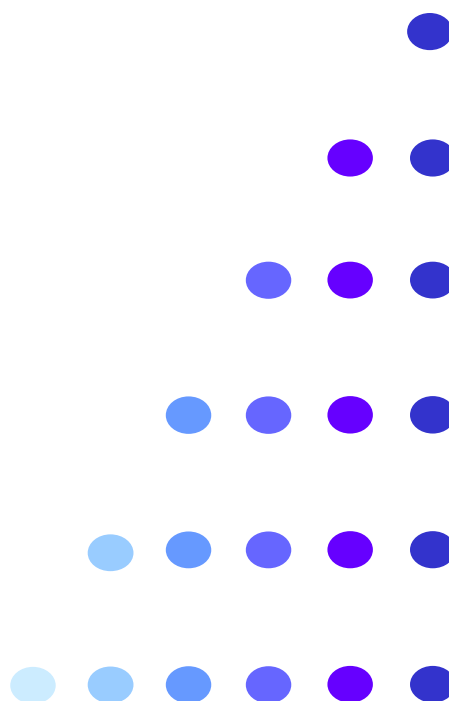
Η **εκπαιδευτική διαδικασία** στο πλαίσιο της επιχείρησης είναι επίσης **σύνθετη**, καθώς πρέπει να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, να σχεδιαστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, να αναζητηθούν οι καταλληλότερες μέθοδοι και εφόσον αυτές εφαρμοστούν να γίνει η **αξιολόγηση** και οι τυχόν αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες. Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει **διάφορες μορφές** όπως είναι η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας (π.χ. επίδειξη, με μέντορα, ελεγχόμενη μαθητεία, πρακτική άσκηση, εμπλουτισμός θέσης εργασίας κλπ.), η εκπαίδευση εκτός της θέσης

εργασίας (π.χ. διαλέξεις, σεμινάρια, υπόδηση ρόλων, προσομοιώσεις, ομαδικές ασκήσεις κλπ.) και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (π.χ. προγραμματισμένη διδασκαλία, ηλεκτρονική εκπαίδευση).

Η εκπαιδευτική διαδικασία, λόγω της ιδιαίτερης σπουδαιότητας της για την ανάπτυξη και την επιτυχία τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης στο σύνολο της, θα πρέπει να σχεδιάζεται και να λαμβάνει χώρα με βάση **συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας**, ώστε να αποφεύγονται λάθη και ελλείψεις. Η εκπαιδευτική διαδικασία παρόλο που απαιτεί συνήθως μεγάλες χρηματικές δαπάνες, κρίνεται αναμφίβολα απαραίτητη για κάθε επιχείρηση η οποία έχει θέσει τους στόχους της και προσπαθεί με σοβαρότητα και συνέπεια να τους επιτύχει. **Το περιβάλλον**, εξάλλου, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η σύγχρονη επιχείρηση, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως **ραγδαία μεταβαλλόμενο**, επομένως θα πρέπει να προσαρμόζεται άμεσα και αποτελεσματικά στις εξελίξεις. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα είναι γνώστες των σύγχρονων συνθηκών θα είναι εκείνοι που θα συμβάλλουν καθοριστικά στην προσαρμογή της αυτή, για το λόγο αυτό και η εκπαιδευτική διαδικασία πλέον εντάσσεται στις δράσεις με προτεραιότητα στις μεγάλες αλλά και τις εξελισσόμενες επιχειρήσεις.

Τέλος, **η αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης στο σύνολο της, με αποτέλεσμα να μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστική σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με υψηλότερη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές. Προκύπτει, λοιπόν, ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την απόκτηση και τη διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση, καθώς και με την γενικότερη επιτυχημένη της πορεία.**

## Μέρος 2<sup>ο</sup>: Έρευνα



Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας κρίθηκε αναγκαία η συσχέτιση του θεματικού πλαισίου με αντίστοιχα πρακτικά στοιχεία τα οποία θα συγκεντρωθούν μέσα από τη σχετική έρευνα σε ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να διαφανεί η πραγματική σύνδεση της επιτυχούς πορείας της επιχείρησης με την εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Όσον αφορά αρχικά στο σχέδιο έρευνας το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της εργασίας, αυτό το οποίο φαίνεται να τις προσεγγίζει περισσότερο είναι η **εξερευνητική έρευνα**. Με τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων που αφορούν στις υπό εξέταση επιχειρήσεις, θα διαφωτιστεί η σχέση της εκπαίδευσης με την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Εξάλλου η μορφή αυτή της έρευνας χρησιμοποιείται πολλές φορές για να βοηθήσει το ερευνητή να γνωρίσει καλύτερα το πρόβλημα το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει ένα διοικητικό στέλεχος.

Σε γενικές γραμμές, η εξερευνητική έρευνα θεωρείται ως η καταλληλότερη επιλογή, καθώς αποσκοπεί στη συγκέντρωση στοιχείων τα οποία θα μπορέσουν να συμβάλλουν στη διαφώτιση της πρακτικής φύσης του ζητήματος και στην διατύπωση υποθέσεων και συμπερασμάτων τα οποία θα βοηθούν στο ξεκαθάρισμα βασικών εννοιών και στην αναζήτηση της σπουδαιότητας καθώς και τυχόν αλληλοσύνδεσης μεταξύ τους.

Η **περιγραφική έρευνα** δεν προτιμήθηκε, καθώς δεν αρκεί απλά η ακριβής περιγραφή των δεδομένων στοιχείων, αλλά επιθυμούμε αυτά να αναλυθούν σε μεγαλύτερο βαθμό και να αναδειχθούν οι μεταξύ τους συσχετίσεις. Η **αιτιολογική έρευνα** θα μπορούσε επίσης να αξιοποιηθεί, καθώς καθορίζει το είδος της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ δύο μεταβλητών π.χ. της εκπαίδευσης των εργαζομένων και της απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η μέθοδος αυτή εν τέλει δεν χρησιμοποιείται γιατί επιθυμούμε την πιο σφαιρική εξέταση του θέματος, με εμφανή βέβαια περαιτέρω συσχέτιση, αλλά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο το οποίο να δίνει γενικότερη έμφαση και στις λειτουργίες και τη σπουδαιότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Εν συνεχεία, για τη συλλογή των στοιχείων του πρακτικού μέρους της εργασίας επιλέχθηκε η **ποσοτική μέθοδος** με τη δημιουργία ερωτηματολογίου. Η χρήση ποιοτικής έρευνας στην περίπτωση μας δεν θα επέτρεπε τη συλλογή της πληθώρας των πληροφοριών και απόψεων που μπόρεσαν να αποκτηθούν μέσα από την μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε.

Το **ερωτηματολόγιο** που δημιουργήθηκε περιλαμβάνει δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις που αφορούν τους εργαζόμενους των

**επιχειρήσεων, ενώ στο δεύτερο εκείνες που αφορούν στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.**

Το μέρος το οποίο αφορά στους εργαζόμενους χωρίστηκε επιπλέον σε δύο τμήματα.

Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα **δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων εργαζομένων** και το δεύτερο σε **δηλώσεις του βαθμού συμφωνίας ή ασυμφωνίας με μια σειρά προτάσεων.**

Προκειμένου να συνταχθεί σωστά το ερωτηματολόγιο και να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, αρχικά έγινε ανάγνωση όλων των θεωρητικών στοιχείων ώστε να εξασφαλιστεί η σαφής κατανόηση όλων των απαραίτητων εννοιών. Στη συνέχεια λήφθηκαν οι απαραίτητες αποφάσεις σχετικά με το περιεχόμενο, τη διατύπωση, τον τύπο και τη σειρά των επιμέρους ερωτήσεων, καθώς και τη διάταξη και την εμφάνιση του ερωτηματολογίου.

Όταν το ερωτηματολόγιο έλαβε την τελική του μορφή, έγινε αναζήτηση στοιχείων τα οποία να χρήζουν αναθεώρησης ή διόρθωσης. Σκοπός ήταν να εξασφαλιστεί

η σαφήνεια στη διατύπωση, η ευκολία στην κατανόηση για κάθε ερωτώμενο, η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων και το ενδιαφέρον για κάθε ερωτώμενο, ώστε να απαντά χωρίς να βαριέται ή να εκλαμβάνει την απάντηση του ερωτηματολογίου ως μια υποχρεωτική και ανιαρή διαδικασία.

Πιο αναλυτικά, η διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου περιέλαβε τα ακόλουθα στάδια:

- 1) Προκαταρκτικές αποφάσεις
- 2) Αποφάσεις σχετικά με το περιεχόμενο κάθε ερώτησης
- 3) Αποφάσεις για τη διατύπωση των ερωτήσεων
- 4) Αποφάσεις για τον τύπο των ερωτήσεων
- 5) Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων
- 6) Αποφάσεις για την διάταξη και την εμφάνιση του ερωτηματολογίου
- 7) Αποφάσεις για τον προέλεγχο και αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

Στο **πρώτο στάδιο**, προσδιορίστηκαν εκείνες οι πληροφορίες που έπρεπε να συγκεντρωθούν μέσα από το ερωτηματολόγιο ώστε να μπορέσει να διαφανεί με τον καλύτερο τρόπο η σύνδεση ανάμεσα στην επιτυχημένη εκπαιδευτική διαδικασία και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση. Επίσης, αποφασίστηκε ότι οι πληροφορίες θα συλλεχθούν από τους εργαζόμενους πέντε ελληνικών επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, υπήρξε εξαρχής η πρόθεση τα ερωτηματολόγια να δοθούν σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκαν οι εταιρείες **ΦΑΓΕ, Agrino, Κατσέλης, Ελαΐς και ΑΒ Βασιλόπουλος**, ενώ έγινε προσπάθεια προσέγγισης επιχειρήσεων και από άλλους κλάδους, όπως εκείνος

των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας, καθώς και άλλους οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου δόθηκε σε δέκα εργαζόμενους από κάθε μια εκ των πέντε επιχειρήσεων και σε ένα διοικητικό στέλεχος από αυτές (Διευθυντές ή Προϊστάμενοι Τμήματος). Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν στο διοικητικό στέλεχος και αυτό τα διαμοίρασε στους εργαζόμενους, επομένως η επαφή μας δεν ήταν άμεση με τα άτομα που ερωτήθηκαν. Κάποιες από τις επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν άμεσα στο αίτημα μας και μας παρέδωσαν τα απαντημένα ερωτηματολόγια σε σύντομο χρονικό διάστημα. Πρόβλημα αντιμετωπίσαμε με την εταιρεία AB Βασιλόπουλος, καθώς χρειάστηκε να γίνουν αρκετές τηλεφωνικές κλήσεις προκειμένου να τους υπενθυμίσουμε το ζήτημα).

Στο **δεύτερο στάδιο** λήφθηκαν οι αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Κρίθηκε αναγκαίο να γίνουν οι διακρίσεις που προαναφέρθηκαν (ένα μέρος για τους εργαζόμενους και ένα για τους εργοδότες, διάκριση στο πρώτο μέρος μεταξύ ερωτήσεων για τα δημογραφικά στοιχεία και για την αποδοχή ή όχι κάποιων προτάσεων). Τα δημογραφικά στοιχεία τα οποία κρίθηκαν απαραίτητα για τις ανάγκες του ερωτηματολογίου και της εργασίας είναι η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό επίπεδο, οι οικονομικές απολαβές, η θέση και τα έτη παρουσίας στην επιχείρηση.

Όσον αφορά στο δεύτερο τμήμα των ερωτήσεων, οι οποίες αφορούν κατά κύριο λόγο στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, αυτές αναφέρονται στην αναγκαία εκπαίδευση κατά την πρόσληψη και τις πρώτες εβδομάδες εργασίας στην επιχείρηση (και περιλαμβάνουν διάφορα θέματα σημαντικών τομέων όπως οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η συμπεριφορά), στις ανάγκες εκπαίδευσης κατά την μετέπειτα πορεία του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση και στις εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν τον εργαζόμενο στην άρτια ανάπτυξη της καριέρας του και την ανέλιξη του μέσα στην επιχείρηση.

Οι ερωτήσεις αυτές λοιπόν, καλύπτουν όλα τα πεδία ενδιαφέροντος, καθώς βοηθούν στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών σε όλες τις φάσεις απασχόλησης του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό έγιναν προσπάθειες για να εξακριβωθεί αν όντως κάθε ερώτηση ήταν απαραίτητο να συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο, αν ήταν επαρκής ή αν θα έπρεπε να εμπλουτιστεί, αν θα μπορούσε να απαντηθεί από τους ερωτώμενους χωρίς αυτοί να δυσκολευτούν ή να έρθουν σε δύσκολη θέση κλπ.

Στο **τρίτο στάδιο** λήφθηκαν οι αποφάσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα διατυπωθούν οι ερωτήσεις ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα του ερωτηματολογίου. Έτσι, έγινε προσπάθεια για τη χρησιμοποίηση απλών και κατανοητών λέξεων, χωρίς βέβαια να διαστρεβλώνονται σημαντικές έννοιες και τα νοήματα που αυτές εκφράζουν. Στην μεγάλη πλειοψηφία των ερωτήσεων δίνονταν εναλλακτικές απαντήσεις προς διευκόλυνση των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά σε ερωτήσεις προς τους εργαζόμενους, εκείνες οι οποίες αναφέρονταν στα δημογραφικά στοιχεία ήταν



εκ φύσεως απλές και κατανοητές, ενώ εκείνες που αφορούν στις εκπαιδευτικές ανάγκες διατυπώθηκαν σαφώς, προσδιορίζοντας την φάση της καριέρας στην οποία αναφέρονταν («κατά την πρόσληψη και τις πρώτες εβδομάδες εργασίας», «κατά τη μετέπειτα πορεία ης καριέρας και σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας», «στην άρτια ανάπτυξη της καριέρας και την ανέλιξη στην επιχείρηση»). Ομοίως και οι ερωτήσεις που απευθύνονταν στα διοικητικά στελέχη ήταν επίσης σαφείς, κατανοητές και με ενδιαφέρον ως προς το περιεχόμενο τους.

Στο **τέταρτο στάδιο** επιλέχθηκαν τα είδη των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Στο ερωτηματολόγιο για τους εργαζόμενους υπήρχαν τα ακόλουθα είδη:

- Ανοικτές ερωτήσεις στο πλαίσιο της διερεύνησης των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων (ηλικία, οικονομικές απολαβές, θέση και έτη παραμονής στην επιχείρηση),
- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής όσον αφορά στο φύλο, την οικογενειακή κατάσταση και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων,
- Ερωτήσεις κλίμακας επτά σημείων σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι υπάρχουν διάφορες εκπαιδευτικές ανάγκες γύρω από σημαντικά θέματα και τομείς που σχετίζονται με το επάγγελμά τους σε διάφορες φάσεις της εργασιακής τους πορείας στην επιχείρηση.

Στο ερωτηματολόγιο για τα διοικητικά στελέχη συμπεριλήφθηκαν, πέρα από τα ανωτέρω είδη, και διχοτομικές ερωτήσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνταν να επιλέξουν μια εκ των δύο δυνατών απαντήσεων.

Στο **πέμπτο στάδιο** οι ερωτήσεις τοποθετήθηκαν σε σειρά, απόφαση η οποία είναι κρίσιμη και μπορεί να επηρεάσει σημαντικά όχι μόνο την ποιότητα των απαντήσεων, αλλά και την συνολική επιτυχία της έρευνας. Δόθηκε έμφαση στο να υπάρχει μια λογική αλληλουχία στις ερωτήσεις, αλλά με στόχο να προκαλείται το συνεχές ενδιαφέρον των ερωτώμενων χωρίς να παρουσιάζονται σημεία καμπής σε αυτό. Κάποιες ερωτήσεις οι οποίες συνδέονταν μεταξύ τους τοποθετήθηκαν σε σειρά, ενώ στο ερωτηματολόγιο προς τα διοικητικά στελέχη τοποθετήθηκε ως τελευταία ερώτηση εκείνη η οποία ίσως να μπορούσε να θεωρηθεί ως πιο δύσκολη σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Στο **έκτο στάδιο** δόθηκε έμφαση στη μορφή του ερωτηματολογίου, δηλαδή στην εικόνα του περισσότερο και όχι τόσο στο περιεχόμενο του. Έτσι αποφασίστηκε η γραμματοσειρά και το χρώμα του κειμένου, η μορφή σελιδοποίησης, το μέγεθος και η ποιότητα του χαρτιού, το εξώφυλλο του κλπ. Μιας και όλοι οι ερωτώμενοι εργάζονταν σε σημαντικές επιχειρήσεις, η μορφή προσπαθήσαμε να είναι όσο το δυνατόν πιο επαγγελματική. Το χαρτί ήταν

καλής ποιότητας, οι τίτλοι ήταν έγχρωμοι και το κείμενο προσεγμένο σε εμφάνιση.

Στο **έβδομο και τελευταίο στάδιο**, έγινε προσεχτικός έλεγχος του διαμορφωμένου πλέον ερωτηματολογίου και αναθεωρήθηκαν κάποια ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα έγινε διόρθωση στη διατύπωση ορισμένων ερωτήσεων και εναλλαγή της σειράς μεταξύ κάποιων άλλων ερωτήσεων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποδοτικότητα του ερωτηματολογίου.



Η ΦΑΓΕ αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία γάλακτος στην Ελλάδα με ιστορία 80 ετών. Οι εγκαταστάσεις της βρίσκονται στην εθνική οδό Αθηνών-Λαμίας, όπου δεσπόζει ένα εντυπωσιακό κτιριακό συγκρότημα 50.000 τ.μ. Πρόκειται για μια από τις πλέον σύγχρονες σε παγκόσμια κλίμακα, μονάδες παραγωγής και διανομής γάλακτος σε όλη την Ευρώπη. Το δυναμικό της επιχείρησης αποτελείται από 1200 ειδικευμένους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα κατέχει ένα από τα μεγαλύτερα και καλύτερα οργανωμένα δίκτυα διανομής με στόλο 400 αυτοκινήτων-ψυγείων που εφοδιάζουν 25.000 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα σε καθημερινή βάση. Τα προϊόντα της τοποθετούνται σε supermarkets, φούρνους, περίπτερα και μικρά μαγαζιά σε κάθε σημείο της χώρας. Επιπλέον αυτή τη στιγμή η ΦΑΓΕ έχει ήδη 20.000 σημεία πώλησης στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, ηγείται της αγοράς στραγγισμένου γιαουρτιού στην Αγγλία και κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς σε πολλές άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

Η ΦΑΓΕ παράγει και διανέμει περισσότερα από 100 επώνυμα προϊόντα. Η εταιρεία διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία από γιαούρτια, επιδόρπια γάλακτος, γάλα, κρέμες γάλακτος, τυριά και τζατζίκι.

Τα προϊόντα της ΦΑΓΕ προωθούνται στην αγορά με το σήμα ΦΑΓΕ και με εμπορικές ονομασίες όπως TOTAL, FETA FAGE, TZATZIKI FAGE, κτλ.

Ένα από τα πλέον σημαντικά επιτεύγματα της ΦΑΓΕ είναι η διάθεση του ελληνικού γιαουρτιού στην Ευρωπαϊκή αγορά. Το TOTAL της ΦΑΓΕ ήταν το πρώτο στραγγισμένο γιαούρτι το οποίο πουλήθηκε με επιτυχία στην Ευρώπη. Η επιτυχία αυτή επαληθεύθηκε από τις προσπάθειες γνωστών Ευρωπαϊκών πολυεθνικών να μιμηθούν το γιαούρτι TOTAL δημιουργώντας μια κατηγορία την οποία ονόμασαν «Γιαούρτι Ελληνικού τύπου».

Η ΦΑΓΕ έχει πιστοποιημένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001:2000 για την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων. Επίσης διαθέτει ανεγνωρισμένα εργαστήρια αυτοελέγχου σύμφωνα με την

οδηγία 89/662 ΕΕ με άρτιο εξοπλισμό και εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό για την διεξαγωγή των ελέγχων.

Ιδρύθηκε το 1926 από την οικογένεια Φιλίππου, η οποία ανοίγει ένα μικρό γαλακτοπωλείο στην Πατησίων και το γιαούρτι τους γίνεται ξακουστό για τη γεύση του. Αυτή ήταν η αρχή. Το θεμέλιο πάνω στο οποίο χτίστηκε η μεγαλύτερη ελληνική γαλακτοβιομηχανία.

Το 1954 ξεκινάει το πρώτο δίκτυο χονδρικής πώλησης γιαουρτιού στην Αττική. Το γιαούρτι τους έγινε πασίγνωστο.

Το 1964 ανοίγουν στο Γαλάτσι το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής γιαουρτιού. Ένα μεγάλο βήμα με τεράστια επιτυχία!

Το 1974 κατασκευάστηκε το σημερινό εργοστάσιο της ΦΑΓΕ. Μέσα σε αυτό επιτεύχθηκε το 1975 η μεγαλύτερη πρωτοπορία της ΦΑΓΕ: η τυποποίηση του γιαουρτιού, που άλλαξε ριζικά την αγορά στην Ελλάδα. Το γιαούρτι αποκτά σταθερή γεύση και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Παρουσιάζονται νέοι τύποι και πρωτότυπες γεύσεις. Η ΦΑΓΕ μετατρέπει το γιαούρτι σε εύγευστη, μοντέρνα και βασική τροφή, κομμάτι της καθημερινής διατροφής.

Το 1981 αρχίζουν οι εξαγωγές στην Ευρωπαϊκή αγορά και τα προϊόντα της ΦΑΓΕ κερδίζουν ακόμη και τους απαιτητικούς καταναλωτές του εξωτερικού. Το TOTAL, το πρώτο στραγγιστό γιαούρτι γίνεται τεράστια επιτυχία και δημιουργεί την καινούρια κατηγορία "Greek Yoghurt".

Το 1991 η ΦΑΓΕ στρέφει την προσοχή της και στα τυριά. Μπαίνει δυναμικά στην αγορά των τυροκομικών, δείχνοντας ιδιαίτερη ευαισθησία προς τα γνήσια ελληνικά τυριά. Παράγει, συσκευάζει και προσφέρει στους καταναλωτές στην Ελλάδα και στο εξωτερικό τα ωραιότερα παραδοσιακά τυριά της χώρας. Σήμερα η ΦΑΓΕ έχει να παρουσιάσει μια μεγάλη γκάμα τυριών υψηλής ποιότητας.

Η ΦΑΓΕ όμως δεν σταματά εδώ. Το 1993 κάνει ακόμη ένα μεγάλο βήμα, μπαίνοντας και στην αγορά του φρέσκου γάλακτος. Αυτό το βήμα συνεπάγεται για τη ΦΑΓΕ νέες εγκαταστάσεις αποκλειστικά για το φρέσκο παστεριωμένο γάλα, νέα γραμμή παστερίωσης και ομογενοποίησης, νέες μηχανές συσκευασίας, μοναδικές στην Ελλάδα, ώστε να μπορεί να προσφέρει καθημερινά στους καταναλωτές το Φρέσκο Γάλα ΦΑΓΕ. Ένα γάλα με πλούσια γεύση, υψηλή ποιότητα και πρωτοποριακή συσκευασία, που έκανε τους Έλληνες καταναλωτές να αγαπήσουν ξανά το φρέσκο γάλα.

Επιπλέον μετά από μια σημαντική επένδυση σε έρευνα και μηχανολογικό εξοπλισμό, η ΦΑΓΕ παρουσίασε στην ελληνική αγορά ένα νέο πρωτοποριακό προϊόν. Το Γάλα Υψηλής Παστερίωσης, που δημιούργησε μια νέα κατηγορία.

Στη ΦΑΓΕ η εξέλιξη δεν σταματά ποτέ. Η ΦΑΓΕ είναι μια εταιρία που έχει επιτύχει να δημιουργήσει γεύσεις, που την έχουν φέρει πρώτη στην προτίμηση τόσο των Ελλήνων όσο και των ξένων καταναλωτών. Η επιτυχία της αυτή οφείλεται στα πρωτοποριακά προϊόντα υψηλής ποιότητας, στο κύρος του

ονόματος ΦΑΓΕ, στις σύγχρονες τεχνικές marketing και στο μεγαλύτερο και πιο άρτια οργανωμένο δίκτυο διανομής στη χώρα.

Στο κατώφλι του νέου αιώνα η ΦΑΓΕ συνεχίζει να πρωτοπορεί σε κάθε τομέα, δημιουργώντας και εξελίσσοντας νέες ιδέες που θα γίνουν τα αυριανά πρότυπα ποιότητας. Στη χιλιετηρίδα του 2000 η ΦΑΓΕ δίνει ακόμη μια υπόσχεση: να συνεχίσει τη ραγδαία εξέλιξή της, προσπαθώντας συνέχεια για το καλύτερο και ξεπερνώντας καθημερινά τον ίδιο της τον εαυτό. Να συνεχίσει, δηλαδή, τη δημιουργία προϊόντων απόλυτης ποιότητας και γευστικής υπεροχής, φροντίζοντας έτσι απόλυτα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτή.

**Τέλος, να επισημάνουμε ότι το άτομο με το οποίο ήρθαμε σε επαφή και μας μίλησε για την εταιρεία, ήταν ο Διευθυντής Προσωπικού της επιχείρησης, κ. Νικολάου Χρήστος.**



Η AGRINO - ΕΥ .ΓΕ. ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε. αποτελεί την πρωτοπόρο εταιρεία στην Ελλάδα στην κατηγορία των ρυζιών και οσπρίων. Βασικός στόχος της είναι η κάλυψη των αναγκών του Έλληνα καταναλωτή με προϊόντα κορυφαίας ποιότητας. Απασχολεί περίπου 200 άτομα προσωπικό, διαθέτει 2 εργοστάσια σε Αγρίνιο, όπου αποτελεί και την έδρα της επιχείρησης και σε Θεσσαλονίκη, ενώ παράλληλα κατέχει δικό της δίκτυο διανομής με 3 κέντρα διανομής, μοιρασμένα μεταξύ των τριών εγκαταστάσεων της σε Αγρίνιο (Δυτική Ελλάδα), Αθήνα (Κεντρική & Νότια Ελλάδα) και Θεσσαλονίκη (Βόρεια Ελλάδα). Στην υπόλοιπη περιφέρεια η διανομή γίνεται από τους αντιπροσώπους της εταιρίας. Επίσης, πραγματοποιεί εξαγωγές των προϊόντων της στις παρακάτω χώρες: Αγγλία, Γαλλία, Πορτογαλία, Μάλτα, Κύπρος, Φιλανδία, Ρουμανία, Γερμανία, Βουλγαρία, Σουηδία, Δανία, Αλβανία, Αυστρία και Ισραήλ.

Η ιστορία της AGRINO - ΕΥ .ΓΕ. ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε. ξεκινάει το 1955 στο Αγρίνιο, όταν τα αδέρφια Ευστράτιος, Ευθύμιος και Γεώργιος Πιστιόλας πραγματοποιούν το σχέδιό τους για εμπόριο ρυζιού.

Το 1962 τα αδέρφια αγοράζουν τις εγκαταστάσεις της εταιρίας «Ελληνικοί Ορυζόμυλοι» και μπαίνουν πλέον και στην παραγωγική διαδικασία.

Το 1969 δίνεται το όνομα Agrino στα τυποποιημένα προϊόντα της εταιρείας, που συσκευάζονται στην πρωτοποριακή χάρτινη σακούλα με το παραθυράκι,

με την οποία τα ρύζια Agrino έγιναν γνωστά στον Έλληνα καταναλωτή και αγαπήθηκαν.

Από την δεκαετία του '70 η γκάμα των ρυζιών περιλαμβάνει όλες τις λευκές ελληνικές ποικιλίες, καθώς επίσης το ρύζι parboiled, τύπου «Αμερικής».

Καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 80 η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στην Agrino αποδεικνύεται πλέον έμπρακτα από το γεγονός ότι η εταιρία βρίσκεται στην πρώτη θέση των προτιμήσεων τους.

Η δεκαετία του 90 χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα. Το 1993 η εταιρία μπαίνει στην αγορά των οσπρίων, συσκευάζοντας τη γκάμα αυτή στο διάφανο, όρθιο πακέτο με τετράγωνο πάτο.

Το 1998 ολοκληρώνεται το νέο εργοστάσιο της Θεσσαλονίκης, το οποίο θεωρείται από τα πιο σύγχρονα παγκοσμίως στον κλάδο της επεξεργασίας ρυζιού.

Το 1999 η εταιρεία εισέρχεται σε νέα κατηγορία προϊόντων με το λανσάρισμα των πρωτοποριακών ημιέτοιμων Agrino Specialites, ενώ παράλληλα επεκτείνει την γκάμα των αρωματικών ρυζιών με το Basmati.

Το 2000 η εταιρία πιστοποιήθηκε σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9002 για το εργοστάσιο Θεσσαλονίκης και επιθεωρήθηκε για το HACCP, ενώ τον Ιούνιο του 2001 η εταιρεία επιθεωρήθηκε για όλες τις εγκαταστάσεις της από τον φορέα πιστοποίησης RW TUV Γερμανίας.

Το 2002 η εταιρία βραβεύεται από το EBEA με το βραβείο «επωνύμου προϊόντος» και από την διεθνή έκθεση τροφίμων και ποτών SIAL για τα προϊόντα Agrino Specialités.

Το 2003 η νέα κατηγορία των “γρήγορων ρυζιών” συσκευάζεται σε χάρτινο κουτί, ενώ παράλληλα το ιταλικό ρύζι Carnarolli, ιδανικό για ρυζότο, προστίθεται στην κατηγορία Exotic.

Η Agrino εξειδικεύεται στην σχεδίαση και παραγωγή μεγάλης ποικιλίας προϊόντων στις κατηγορίες "ρύζια" και "όσπρια". Η πολύχρονη εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού της μεταφράζεται στην προσφορά προϊόντων που προτιμά και εμπιστεύεται ο Έλληνας καταναλωτής και που απλουστεύουν τη ζωή του. Τέλος, η Agrino είναι η πρώτη ελληνική εταιρία που προσέφερε στους Έλληνες καταναλωτές τυποποιημένο ρύζι υψηλής ποιότητας: δηλαδή ρύζι σε διαφορετικούς τύπους για κάθε ανάγκη, το οποίο ελέγχεται σε κάθε στάδιο της παραγωγής του.

**Για την Agrino μας μίλησε ο υπεύθυνος προσωπικού κ. Αθανασόπουλος Κων/νος.**



Ο όμιλος ΚΑΤΣΕΛΗ είναι σήμερα η μεγαλύτερη εγχώρια βιομηχανία ειδών άρτου. Δραστηριοποιείται σε ποικιλία κατηγοριών προϊόντων, τα οποία καλύπτουν όλες τις απαιτήσεις του καταναλωτή για σύγχρονη και υγιεινή διατροφή. Ξεκινώντας δυναμικά το 1978 με την βιομηχανική παραγωγή υψηλής ποιότητας άρτου, κατάφερε να αποκτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στα προϊόντα της κατηγορίας ΤΟΣΤ και ΑΡΤΙΔΙΑ, ενώ μεγάλο μερίδιο αγοράς κατέχει και σε προϊόντα διαφόρων τύπων φρέσκου ψωμιού και κατεψυγμένων ημιέτοιμων προϊόντων.

Η έδρα της επιχείρησης όπου συντονίζονται οι βασικές δραστηριότητές της βρίσκεται στη θέση Λουτρό του Δήμου Αχαρνών σε ιδιόκτητα οικόπεδα, που καταλαμβάνουν συνολική έκταση 29.000 τ.μ. Σ' αυτούς τους χώρους έχουν δημιουργηθεί 9 τμήματα παραγωγής συνεχούς λειτουργίας με συνολική δυναμικότητα 200 τόνους έτοιμου προϊόντος ημερησίως. Ο όμιλος απασχολεί 800 άτομα προσωπικό σε μόνιμη βάση, ενώ διαθέτει στην επαρχία πέντε κέντρα διανομής (Θεσσαλονίκη- Βόλος- Άρτα- Πάτρα- Ηράκλειο Κρήτης) όπου μαζί με εκείνο των Αθηνών καλύπτουν όλη την Ηπειρωτική Ελλάδα. Επίσης, ο όμιλος διαθέτει δικό του δίκτυο διανομής, το οποίο διαμορφώνεται από στόλο 180 φορτηγών αυτοκίνητων διαφόρων τύπων.

Ο όμιλος ΚΑΤΣΕΛΗ, μέχρι αυτή τη στιγμή, παράγει 300 είδη και ποικιλίες προϊόντων, στοιχείο το οποίο τον καθιστά στην πρώτη θέση της αρτοποιητικής δραστηριότητας στη χώρα μας. Οι βασικοί πελάτες του Ομίλου είναι τα super-markets, όπου και πραγματοποιείται το 70% περίπου του κύκλου εργασιών του, τα καταστήματα λιανικής του Ομίλου ("ΚΑΤΣΕΛΗΣ ΑΡΤΟΠΟΙΗΜΑΤΑ") και τα καταστήματα μαζικής εστίασης ("Snackers Place"). Η αγορά όπου δραστηριοποιείται καλύπτει όλη την Ελληνική επικράτεια, ενώ πραγματοποιεί και μικρές εξαγωγές προϊόντων σε χώρες της Ευρώπης.

Όπως αναφέραμε, η ιστορία του ομίλου ΚΑΤΣΕΛΗ ξεκινάει το 1978 με την ίδρυση της εταιρίας "ΥΙΟΙ Χ. ΚΑΤΣΕΛΗ Α.Β.Ε.Ε." από τους αδελφούς Νικόλαο και Γεώργιο Κατσέλη.

Το 1989 πραγματοποιείται μεταφορά της εταιρείας σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, ενώ το 1990 γίνεται εισαγωγή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αθηνών με πολυμετοχική σύνθεση.

Το 1992 η ΚΑΤΣΕΛΗΣ Α.Β.Ε.Ε. προχωρά στην εξαγορά της εταιρείας "La Frianderie Francaise" και το 1993 στην εξαγορά της εταιρείας Cibus.

Το 1995 η εταιρεία χρηματοδοτείται από το Υπουργείο Βιομηχανίας με τριετές επιχειρηματικό πρόγραμμα συνολικού ύψους 1,1 εκατ. ευρώ και παράλληλα πραγματοποιούνται επενδύσεις ύψους 2,2 εκατ. ευρώ για τη νέα γραμμή παραγωγής φρέσκου ψωμιού, δυναμικότητας 6.000 τεμαχίων την ώρα. Επίσης ξεκινά η λειτουργία δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης προϊόντων άρτου και αρτοσκευασμάτων με την επωνυμία "ΚΑΤΣΕΛΗΣ ΑΡΤΟΠΟΙΗΜΑΤΑ".

Το 2000 επιτυγχάνεται πιστοποίηση από τον ΕΛΟΤ κατά ISO 9001/2000 για τις υψηλές προδιαγραφές και το 2002 πιστοποίηση στο Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων (HACCP). Παράλληλα το 2000 πραγματοποιείται συνεργασία με τον όμιλο ΔΑΥΙΔ - ΛΕΒΕΝΤΗ στην παραγωγή και διάθεση άρτου και αρτοσκευασμάτων στη Νιγηρία, καθώς και είσοδος ομίλου ΔΑΥΙΔ - ΛΕΒΕΝΤΗ στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας.

Το 2006 πραγματοποιείται ίδρυση νέας θυγατρικής Εταιρείας με την επωνυμία «Υιοί Χ Κατσέλη Συμμετοχών ΑΕ» με συνολικό Μετοχικό Κεφάλαιο 1.250.000,00€

Η φιλοσοφία της εταιρείας είναι σταθερά συμβατή με την ιστορία του ψωμιού και περιγράφεται ευρηματικά με τη λέξη "Αρτοποιήματα". Η ΚΑΤΣΕΛΗΣ έχει σαν αδιαπραγμάτευτη αρχή την παροχή άριστης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών προς το πελάτη.

Ο όμιλος Κατσέλη όπως αναφέραμε, εισήλθε στο χώρο της Λιανικής με την εξαγορά της εταιρίας "La Frianderie Francaise" το 1992. Σήμερα η εταιρία, με την επωνυμία Κατσέλης Συμμετοχών Α.Ε. δραστηριοποιείται στον χώρο της λιανικής αναπτύσσοντας και υποστηρίζοντας την λειτουργία και την εξάπλωση δύο (2) δικτύων, του δικτύου καταστημάτων "Κατσέλης Αρτοποιήματα" (Πρατήρια Άρτου) και του δικτύου "Snackers Place" (Σνακς\Καφές).

Η εταιρία πραγματοποιώντας συνεχώς σημαντικές επενδύσεις για επέκταση και εκσυγχρονισμό της υπάρχουσας τεχνολογικής της υποδομής παίρνει πλέον τη μορφή ομίλου επιχειρήσεων, αυξάνοντας έτσι το κύρος της στην αγορά των τροφίμων και εδραιώνοντας την ηγετική της θέση στο χώρο της αρτοποιητικής δραστηριότητας. Οι δραστηριότητες του Ομίλου ΚΑΤΣΕΛΗΣ έχουν ήδη επεκταθεί πέρα από τα σύνορα της Ελλάδας, καθώς συνεργάζεται με τον Όμιλο ΔΑΥΙΔ-ΛΕΒΕΝΤΗ στη Νιγηρία και τον Όμιλο ΛΟΥΛΗ στη Ρουμανία. Σε κάθε χώρα λειτουργούν βιομηχανικές εγκαταστάσεις με αξιολογη τεχνολογική υποδομή.

**Το άτομο που ήρθαμε σε επαφή και μας μίλησε εκ μέρους της ΚΑΤΣΕΛΗΣ Α.Ε., ήταν ο κ. Ανδρικόπουλος Χαρίλαος προϊστάμενος του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού της επιχείρησης.**





Η ΕΛΑΪΣ είναι η μεγαλύτερη εταιρία στον τομέα των ελαιουργικών προϊόντων και προϊόντων τομάτας στην Ελλάδα, με κυρίαρχη παρουσία στον χώρο των τροφίμων. Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στον Παράδεισο Αμαρουσίου με συνολική έκταση 30.000 τ.μ., όπου απασχολούνται καθημερινά 500 εργαζόμενοι.

Συνεργάτης της Unilever από το 1962 και μέλος του Ομίλου Unilever από το 1976, η ΕΛΑΪΣ γνωρίζει τη σημασία της σωστής και ισορροπημένης διατροφής καθώς και την άμεση σχέση της με την ποιότητα ζωής. Οι διαρκώς αυξανόμενες και διαφορετικές διατροφικές ανάγκες αποτελούν για την επιχείρηση μια καινούρια πρόκληση που την οδηγεί να εξελίσσεται καθημερινά, προσφέροντας μέσα από τα προϊόντα που παράγει:

- Έναν υγιεινό τρόπο ζωής & διατροφής
- Ποικιλία, ποιότητα και γεύση
- Ευκολία και ελεύθερο χρόνο

Έχοντας βαθιά γνώση για τις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων και αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία του Ομίλου Unilever, η ΕΛΑΪΣ συνεχίζει με όρεξη να καινοτομεί, να βελτιώνει και να δημιουργεί νέα, μοναδικά προϊόντα που βοηθούν να νοιώθει κανείς καλά, να δείχνει καλά και να απολαμβάνει τη ζωή στο έπακρο!

Με μια ματιά η ΕΛΑΪΣ:

- Είναι η Νο1 εταιρία στον κλάδο των ελαιουργικών προϊόντων & προϊόντων τομάτας.
- Κατέχει ηγετική θέση στο 90% των κατηγοριών που δραστηριοποιείται
- Ο τζίρος της το 2008 ανήλθε στα 230,4 εκ. ευρώ και τα προ φόρων κέρδη της σε 36,5 εκ. ευρώ.
- Είναι από τους μεγαλύτερους προμηθευτές των αλυσίδων λιανικής πώλησης σε ποικιλία και αριθμό προϊόντων.

Όσον αφορά την ιστορία της επιχείρησης αυτή ξεκινά το 1920 όπου έξι επιχειρηματίες (Μελέτιος Δ. Γκιόκας, Χαράλαμπος Δ. Μαυρειδόπουλος, Κωνσταντίνος Γ. Ευγενειάδης, Αριστοτέλης Μακρής, Πολύδωρος Χ. Γεωργόπουλος, Σταύρος Π. Σταυρής) συστήνουν την Ετερόρρυθμο Εταιρεία «Αριστοτέλης Κ. Μακρής και Σία Ελληνική Βιομηχανική Εταιρία Ελαιουργικών Επιχειρήσεων» με το διακριτικό τίτλο «ΕΛΑΪΣ».

Το 1931 γίνεται επέκταση του σπορελαιουργείου της εταιρείας που έχει πλέον συνολική δυναμικότητα 525 τόνων ελαιοσπόρων το μήνα, ενώ παράλληλα γίνεται αίτηση της ΕΛΑΪΣ προς το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας για τη χορήγηση αδείας βιομηχανικού και εμπορικού σήματος με τη λέξη «ΦΥΤΙΝΗ».

Το 1932 η επιχείρηση μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο 10.000.000 δρχ.

Το 1933 ο Ελευθέριος Βενιζέλος, αποδέκτης δειγμάτων των προϊόντων της ΕΛΑΪΣ, εκφράζει με ιδιόχειρη επιστολή του προς το Διοικητικό της Συμβούλιο τις ευχαριστίες του και το θαυμασμό του για την οργανωτική τελειότητα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης που τη θεωρεί ως σημαντικό οικονομικό παράγοντα της χώρας.

Το 1941 εισάγεται για διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο Αθηνών η μετοχή της ΕΛΑΪΣ Α.Ε. με αρχική αξία 1.025 δρχ.

Το 1947 Η ΕΛΑΪΣ προχωρά στην παραγωγή του πρωτοποριακού προϊόντος ΒΙΤΑΜ που γίνεται δεκτό με ενθουσιασμό από την αγορά.

Το 1962 το Δ.Σ. της επιχείρησης αποφάσισε για το συμφέρον της ίδιας αλλά και του προσωπικού της, ενόψει του ανταγωνισμού της Ε.Ο.Κ., να προχωρήσει σε σύμβαση στρατηγικής συνεργασίας με την πολυεθνική εταιρεία UNILEVER N.V.

Το 1963 υπογράφεται η σύμβαση με τη UNILEVER και η ΕΛΑΪΣ αυξάνει το μετοχικό της κεφάλαιο με έκδοση 10.800 νέων μετοχών, πακέτο που έλαβε η UNILEVER έναντι αποστολής 825.000 δολαρίων Η.Π.Α. στην Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία παρέδωσε στην εταιρεία επιταγή ύψους 25.380.000 δρχ.

Το 1970 η ΕΛΑΪΣ γιορτάζει τα 50 χρόνια από την ίδρυσή της. Η συμμετοχή της UNILEVER στο μετοχικό σχήμα της εταιρείας αυξάνεται στο 45%.

Το 1984 η ΕΛΑΪΣ ως μέλος του Ομίλου UNILEVER αναλαμβάνει από αυτή τη χρονιά την εμπορία και διακίνηση και άλλων προϊόντων διατροφής που παράγονται στο εξωτερικό από τη μητρική εταιρεία, όπως το τσάι Lipton, προϊόντα κονσέρβας (Zwan, John West), κατεψυγμένα (Iglo)κλπ. Εισέρχεται πλέον και σε άλλες παράλληλες και συμπληρωματικές αγορές μ' εκείνες των παραδοσιακών της βιομηχανικών και εμπορικών εξειδικεύσεων.

Το 1994 η ΕΛΑΪΣ γίνεται η πρώτη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα που πιστοποιείται με το πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001.

Το 1996 η ΕΛΑΪΣ, εφαρμόζει το πρωτοποριακό Σύστημα Ελέγχου Ολικής Ποιότητας TPM (Total Perfect Manufacturing) στην παραγωγή των προϊόντων της, στο πλαίσιο της διαρκούς αναζήτησης και υιοθέτησης συστημάτων ποιοτικού ελέγχου σε όλα τα στάδια παραγωγής. Κρίνεται μάλιστα φινάλιστ στον Ευρωπαϊκό Διαγωνισμό Ποιότητας. Επίσης κατατάσσεται από το EFQM στις 7 καλύτερες εταιρείες της Ευρώπης για τη δέσμευσή της στην ποιότητα και την υιοθέτηση των ευρωπαϊκών αρχών Επιχειρησιακής Τελειότητας.

Τέλος, η ΕΛΑΪΣ γίνεται η πρώτη βιομηχανία στην Ελλάδα που πιστοποιείται για το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισής της με ISO 14001.

Το Νοέμβριο του 1998 η Εταιρεία προχωρά σε νέες δραστηριότητες εξαγοράζοντας τον τομέα των προϊόντων τομάτας με τις επωνυμίες PUMMARO, ΠΕΛΑΡΓΟΣ και STELLA από την εταιρία ΜΕΛΙΣΣΑ – ΚΙΚΙΖΑΣ.

Το 1999 η ΕΛΑΪΣ βραβεύεται με το EFQA ως η δεύτερη καλύτερη εταιρεία στην Ευρώπη για Επιχειρησιακή Τελειότητα. Επίσης βραβεύεται από το ΕΒΕΑ με το βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης για τη συνολική κοινωνική της συμβολή. Τέλος στο πλαίσιο του TPM (Total Perfect Manufacturing) η εταιρεία βραβεύεται με το 1ο Βραβείο Ολικής Ποιότητας στην Παραγωγή από το Ιαπωνικό Ινστιτούτο Παραγωγικής Συντήρησης (JIPM).

Το 2000 η ΕΛΑΪΣ εισάγει στην Ελλάδα το πρώτο λειτουργικό τρόφιμο. Το προϊόν Becel pro actin, εμπλουτισμένο με φυτικές στερόλες, μειώνει δραστικά τη χοληστερόλη, σημαντικό παράγοντα κινδύνου για τα καρδιαγγειακά νοσήματα.

Το 2001 το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.) πιστοποιεί το Χημείο της ΕΛΑΪΣ για την υποδειγματική λειτουργία του. Πρόκειται για το πρώτο εργαστήριο εταιρίας τροφίμων που πιστοποιείται στην Ελλάδα. Επίσης η Εταιρεία λαμβάνει Αριστείο Κοινωνικής Προσφοράς από το Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδος και ISO 9001: Έκδοση 2000. Παράλληλα πιστοποιείται για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας με το πιστοποιητικό «HACCP/ΕΛΟΤ 1416: Σύστημα Ανάλυσης Κινδύνων & Κρισίμων Σημείων Ελέγχου Ασφάλειας Προϊόντων». Τέλος βραβεύεται από το ΕΒΕΑ με το 1ο βραβείο «Επιχείρηση & Περιβάλλον 2001».

Το 2003 η ΕΛΑΪΣ πιστοποιείται με το «OHSAS 18001: Υγιεινή & Ασφάλεια στην Εργασία».

Το 2004 η UNILEVER στα πλαίσια του κορυφαίου ετήσιου θεσμού της «Golden Growth Award», απονέμει στην ΕΛΑΪΣ το χρυσό βραβείο για την καινοτομία και τη συνεχή ανάπτυξή της, πιστοποιώντας μ' αυτόν τον τρόπο την πρωτοπορία της σε διεθνές επίπεδο.

Το 2005 η ΕΛΑΪΣ παίρνει για δεύτερη συνεχή χρονιά τη 2η θέση στο διαγωνισμό «Best Workplaces 2005» του Πανεπιστημίου ALBA σε συνεργασία με τον οργανισμό Great Place to Work Europe, για το εργασιακό της περιβάλλον.

**Για την ΕΛΑΙΣ μας μίλησε ο κ. Διαμαντίδης Πέτρος υπεύθυνος σε θέματα προσωπικού της επιχείρησης.**

Η ΑΒ δραστηριοποιείται εδώ και δεκαετίες στον τομέα του λιανεμπορίου και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα στον χώρο εμπορίας τροφίμων στην Ελλάδα. Εδρεύει στον Γέρακα Αττικής (Λεωφόρος Σπάτων), ενώ το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ανέρχεται στα 7.200 άτομα. Με την πολύχρονη πείρα της στον τομέα των τροφίμων προσφέρει στο κοινό μια ξεχωριστή ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Πιστή στη δέσμευσή της για ποιότητα, έχει την δυνατότητα να την πιστοποιήσει ακόμα και στις πιο ευπαθείς ομάδες τροφίμων, όπως είναι το κρέας, τα ψάρια και τα οπωρολαχανικά. Επιπλέον, ο "Κύκλος Ποιότητας" εξασφαλίζει την ποιότητα σε όλα τα στάδια μέχρι να φτάσει το προϊόν στον πελάτη. Επίσης, η ΑΒ πρωτοπορεί εξηγώντας στους καταναλωτές τι σημαίνουν οι ετικέτες των προϊόντων.

Από την άλλη, η ΑΒ υπογράφει με το σήμα της μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από όλες τις κατηγορίες για την κάλυψη οποιασδήποτε καθημερινής ανάγκης των καταναλωτών.

Η ιστορία της "ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ" ξεκινά το 1939 όταν τρία από τα αδέρφια Βασιλόπουλοι (Γεράσιμος, Χαράλαμπος και Γιώργος) αγοράζουν από έναν μακρινό θείο τους ονόματι Παναγόπουλος, το μπακάλικο επί της οδού Βουλής 29, το ανανεώνουν με την δική τους «φρέσκια» - πρωτοποριακή για την εποχή- γνώση και το μετατρέπουν σε ένα εκλεκτό παντοπωλείο με την επωνυμία «ΑΦΟΙ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΙ» Το κατάστημα αυτό διατηρήθηκε ως το 1966 με την ίδια επωνυμία.

Το Δεκέμβριο του 1969 και έχοντας ήδη εμπειρία 30 χρόνων με το παραδοσιακό κατάστημα στην οδό Βουλής, και στην συνέχεια το 1950, με το ιστορικό κατάστημα της οδού Σταδίου οι αδελφοί Γεράσιμος και Χαράλαμπος Βασιλόπουλος ιδρύουν την Ανώνυμη Εταιρεία "ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε".

Το 1970 εγκαινιάζεται το πρώτο κατάστημα της Εταιρίας, στον Φάρο Ψυχικού, ένα από τα πιο σύγχρονα της Ευρώπης.

Κατά τη διάρκεια 1971-1989 θεμελιώνεται η πιο πρωτοποριακή αλυσίδα Super Markets στην Ελλάδα. Έχοντας σαν κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών σε ποιότητα, ποικιλία και εξυπηρέτηση η εταιρεία αναπτύσσεται ανοίγοντας 9 νέα καταστήματα στην Αθήνα.

Το 1990 η εταιρία εισάγεται στο Χρηματιστήριο και την ίδια χρονιά ανοίγει το κατάστημα MEGA ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ, που βραβεύεται το 1991 από τον ΔΙΕΘΝΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ (Α.Ι.Δ.Α.) σαν το καλύτερο και πιο ολοκληρωμένο κατάστημα της Ευρώπης. Επίσης ανοίγει το πρώτο εκτός Αττικής ιδιόκτητο κατάστημα.

Το 1994 η AB καινοτομεί, καθώς είναι η πρώτη αλυσίδα Super Market που αλλάζει τις συμβατικές ταμειακές μηχανές με τις ταμειακές μηχανές αυτόματης ανάγνωσης γραμμωτών κωδικών (scanning), μια αλλαγή που σημαίνει ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και ορθότερη διαχείριση των αποθεμάτων. Τον ίδιο χρόνο η AB ξεκινά την δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, συνδυάζοντας την ποιότητα με τις ανταγωνιστικές τιμές. Παράλληλα συνεχίζεται η εντός και εκτός Αττικής επέκταση του δικτύου πωλήσεων της εταιρίας.

Το 1995 είναι η χρονιά που σηματοδοτείται από την δημιουργία του πιο σύγχρονου κέντρου αποθήκευσης και διανομής στην Μάνδρα Αττικής, έκτασης 89.000 τ.μ. Μια επένδυση εξαιρετικής στρατηγικής σημασίας που η υλοποίηση της σημαίνει σημαντική βελτίωση του κόστους, της ταχύτητας διακίνησης, και της διαχείρισης των αποθεμάτων.

Το 1999 η εταιρία επεκτείνεται στην Βόρειο Ελλάδα. Μέσα στην χρονιά ανοίγουν 4 νέα καταστήματα στην Θεσσαλονίκη, ενώ στην Αττική εγκαινιάζονται άλλα δύο καταστήματα αποθεμάτων.

Ημερομηνία ορόσημο για την ανάπτυξη της εταιρίας και αφού αριθμεί ήδη 53 καταστήματα σε 11 πόλεις της Ελλάδας, αποτελεί η 16η Οκτωβρίου 2000, όταν η AB προβαίνει στην εξαγορά των εταιριών ΤΡΟΦΟ και ENA Cash-and-Carry, δημιουργώντας έτσι την δεύτερη σε μέγεθος αλυσίδα του ελληνικού λιανεμπορίου.

Κατά τα τέλη του 2003, ολοκληρώνεται η διαδικασία ενοποίησης και αναβάθμισης της ΤΡΟΦΟ με την ανακαίνιση των καταστημάτων της και την ταυτόχρονη αλλαγή του εμπορικού τους σήματος. Ταυτόχρονα, δραστηριοποιήθηκε εκ νέου η οργανική ανάπτυξη της εταιρίας. Επίσης εγκαινιάστηκε και ένας νέος τύπος μικρού καταστήματος, το Ευρωπαϊκό κατάστημα City, σχεδιασμένο να εξυπηρετεί τις βασικές καθημερινές ανάγκες του καταναλωτή, γρήγορα και εύκολα.

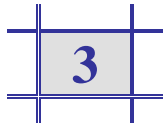
Καθ' όλη τη διάρκεια του 2004 η AB έδωσε έμφαση στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής της θέσης παίρνοντας σημαντικές πρωτοβουλίες. Ενίσχυσε την πολιτική τιμών μειώνοντας τις τιμές σε 2.300 βασικά προϊόντα, εισήγαγε τη σειρά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας "365" που αποτελείται από βασικά ποιοτικά προϊόντα σε τιμές αντίστοιχες με αυτές των hard discounters και επιπλέον εμπλούτισε και αναβάθμισε τα τμήματα του κρεοπωλείου και του αρτοποιείου (bake off). Επίσης το 2004, δημιουργήθηκε σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, ένα σημαντικό ανταγωνιστικό εργαλείο, η πιστωτική κάρτα AB Visa, η οποία παράλληλα με την κάρτα AB Plus ανταμείβει τους πελάτες για την πιστότητά τους και προσφέρει ευκολία σε κάθε τους συναλλαγή. Επίσης κατά το 2004, συνεχίστηκε η αναπτυξιακή δραστηριότητα της Εταιρίας με τη λειτουργία τεσσάρων νέων καταστημάτων. Το δίκτυο λιανικής πώλησης της AB αριθμεί πλέον 100 καταστήματα. Το δίκτυο διακαιόχρησης (Franchising) επεκτάθηκε σε 19 σημεία πώλησης στην Αττική και στην περιφέρεια. Μαζί με τα 10 καταστήματα Cash-and-Carry της ENA, ο όμιλος στο τέλος του 2004 λειτουργούσε συνολικά 129 καταστήματα.

Το 2005 ξεκινάει η εφαρμογή του προγράμματος του «έξυπνου Λιανεμπορίου» (smart retailing), η υιοθέτηση του συστήματος assisted self service, του τμήματος self - traiteur και ο ανασχεδιασμός των bake-off.

Το 2007 η AB ως η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη εταιρία στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων συνεχίζει να επενδύει ένα ποσοστό της τάξης του 5% επί των πωλήσεών της για μελλοντική ανάπτυξη της και εγκαινιάζει 11 ακόμη καταστήματα.

Το 2008 η AB σε μία από τις μεγαλύτερες κινήσεις στο εγχώριο λιανεμπόριο εξαγοράζει τη αλυσίδα discount Plus Hellas, ενισχύοντας αφενός το δίκτυό της κατά 29 καταστήματα και αφετέρου την παρουσία της στη Βόρειο Ελλάδα. Την ίδια χρονιά προχωρά στη δημιουργία νέου τύπου καταστημάτων με τίτλο Lion Food Stores.

**Τέλος, να σημειώσουμε ότι για την AB Βασιλόπουλος μας μίλησε ο κ. Μελετίου Γεώργιος υποδιευθυντής του τμήματος προσωπικού της επιχείρησης.**



### 3

## Ερωτηματολόγιο

Για τις ανάγκες της έρευνας και για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή των συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από 9 σελίδες. Ο **τύπος των ερωτήσεων** που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο **δεν είναι μόνο ενός τύπου**. Περιέχει **διχοτομικές ερωτήσεις (ΝΑΙ- ΟΧΙ)** καθώς και **πολλαπλής επιλογής**. Επίσης, υπάρχουν και **ανοικτές ερωτήσεις**, τις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί ν' απαντήσει ελεύθερα με δυο λόγια. Όλες οι ερωτήσεις είναι έτσι κατανεμημένες ώστε να υπάρχει μια **λογική αλληλουχία και μια συνέχεια**, ούτως ώστε να μην δυσανασχετεί ή να μπερδεύεται ο ερωτώμενος.

## Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη: στο πρώτο, το οποίο αφορά τους εργαζομένους των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος σε αυτή την έρευνα και το οποίο αποτελείται από δύο τμήματα και στο δεύτερο που αφορά την ανώτατη διοίκηση της κάθε επιχείρησης σχετικά με τις πολιτικές που εφαρμόζουν όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Σκοπός μας μέσω των ομάδων ερωτήσεων που θέσαμε ήταν:

- Αναφορικά με το **τμήμα Α του πρώτου μέρους, η δημιουργία του προφίλ των εργαζομένων που πήραν μέρος στην έρευνα**
- σχετικά με το **τμήμα Β να διαπιστώσουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων γύρω από κάποια σημαντικά ζητήματα και τομείς κατά τα σημαντικότερα στάδια της καριέρας τους**
- και τέλος όσον αφορά το **δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου για να διαπιστώσουμε τις απόψεις που έχουν οι επιχειρήσεις γύρω από την εκπαίδευση του προσωπικού τους, αλλά και να σχηματίσουμε μία εικόνα για τον τρόπο που χειρίζονται τα διάφορα θέματα εκπαίδευσης.**

### Μέρος 1<sup>ο</sup>

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο τμήματα. Το Τμήμα Α αφορά στα δημογραφικά στοιχεία, ενώ το Τμήμα Β περιλαμβάνει δηλώσεις – προτάσεις που αφορούν τα 3 σημαντικότερα στάδια εξέλιξης κάθε εργαζόμενου στη γενικότερη πορεία της καριέρας του, τα οποία είναι 1) κατά την πρόσληψη και τον πρώτο καιρό απασχόλησης στην εταιρεία, 2) κατά τη μετέπειτα πορεία εντός της εταιρείας και το αντικείμενο εργασίας και 3) κατά την ανάπτυξη της καριέρας και τη γενικότερη ανέλιξη στην επιχείρηση. Επιπροσθέτως, να σημειώσουμε ότι οι δηλώσεις – προτάσεις αυτές, στις οποίες καλείστε να υποδείξετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε, περιλαμβάνουν διάφορους σημαντικούς τομείς όπου υπάρχει κατεξοχήν ανάγκη για εκπαίδευση σε όλα τα στάδια της καριέρας κάθε εργαζομένου.

Δίπλα από κάθε πρόταση υπάρχει μια κλίμακα 7 σημείων, που βαθμολογείται ως εξής:

ΚΑΜΙΑ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ
1	2	3	4	5	6	7

Παρακαλούμε *συμπληρώστε* τα δημογραφικά σας στοιχεία στο Μέρος Α (μία απάντηση για κάθε ερώτημα) και στο Μέρος Β *κυκλώστε* το σημείο σε κάθε δήλωση που ταιριάζει καλύτερα στον εαυτό σας. Σημειώστε ότι στα τρία ερωτήματα του Τμήματος Β, οι δηλώσεις - προτάσεις είναι ίδιες για κάθε



ερώτημα και καλείστε να σημειώσετε την ιδιαίτερη σημασία που πιστεύετε ότι έχουν για κάθε ένα από τα τρία ακόλουθα στάδια της καριέρας σας.

Τα στοιχεία σας θα απολαύσουν απόλυτης εχεμύθειας και θα εξυπηρετήσουν μόνο τους ανώνυμους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

## Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ηλικία				
2. Φύλο	άντρας	γυναίκα		
3. Οικογενειακή Κατάσταση	ελεύθερος/ η	παντρεμένος/ η	διαζευγμένος/ η	χήρος/ α
4. Εκπαιδευτικό Επίπεδο	λύκειο	πανεπιστήμιο	μεταπτυχιακό	
5. Οικονομικές Απολαβές				
6. Θέση στην Επιχείρηση				
7. Χρόνια στην Εταιρεία				

## Β. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

1. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν οι παρακάτω εκπαιδευτικές ανάγκες στο επάγγελμά σας, κατά την πρόσληψη και τις πρώτες εβδομάδες εργασίας;

<b>ΓΝΩΣΕΙΣ</b>						
Εξειδίκευση						
1	2	3	4	5	6	7
Ορθή διαχείριση πληροφοριών						
1	2	3	4	5	6	7
Χρήση υπολογιστών και τεχνολογίας						
1	2	3	4	5	6	7
Αντικείμενο της θέσης εργασίας						
1	2	3	4	5	6	7
Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας						
1	2	3	4	5	6	7

**ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ**

Προγραμματισμός και οργάνωση

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Επικοινωνία

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Προσανατολισμός στα αποτελέσματα / επιτεύγματα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ικανότητα λήψης αποφάσεων

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ανάληψη ευθυνών - καθηκόντων

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Δημιουργικότητα – ανάληψη πρωτοβουλιών

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Αίσθημα υπευθυνότητας - σταθερότητας

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Επίλυση εργασιακών προβλημάτων

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Εργασιακές σχέσεις και συνεργασία (ομαδική εργασία)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Στάσεις (Attitudes)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν οι παρακάτω εκπαιδευτικές ανάγκες στο επάγγελμά σας, κατά τη μετέπειτα πορεία της καριέρας σας και σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας;

<b>ΓΝΩΣΕΙΣ</b>						
Εξειδίκευση						
1	2	3	4	5	6	7
Ορθή διαχείριση πληροφοριών						
1	2	3	4	5	6	7
Χρήση υπολογιστών και τεχνολογίας						
1	2	3	4	5	6	7
Αντικείμενο της θέσης εργασίας						
1	2	3	4	5	6	7
Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας						
1	2	3	4	5	6	7

<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>						
Προγραμματισμός και οργάνωση						
1	2	3	4	5	6	7
Επικοινωνία						
1	2	3	4	5	6	7
Κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος						
1	2	3	4	5	6	7
Προσανατολισμός στα αποτελέσματα / επιτεύγματα						
1	2	3	4	5	6	7
Ικανότητα λήψης αποφάσεων						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάληψη ευθυνών - καθηκόντων						
1	2	3	4	5	6	7
Δημιουργικότητα – ανάληψη πρωτοβουλιών						
1	2	3	4	5	6	7
Αίσθημα υπευθυνότητας - σταθερότητας						
1	2	3	4	5	6	7

<b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>						
Επίλυση εργασιακών προβλημάτων						
1	2	3	4	5	6	7
Εργασιακές σχέσεις και συνεργασία (ομαδική εργασία)						
1	2	3	4	5	6	7
Στάσεις (Attitudes)						
1	2	3	4	5	6	7
Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία						
1	2	3	4	5	6	7

**3. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν οι παρακάτω εκπαιδευτικές ανάγκες στο επάγγελμά σας, ώστε να οδηγήσουν σε μια άρτια ανάπτυξη της καριέρας σας, καθώς και στην γενικότερη ανέλιξή σας στην επιχείρηση;**

<b>ΓΝΩΣΕΙΣ</b>						
Εξειδίκευση						
1	2	3	4	5	6	7
Ορθή διαχείριση πληροφοριών						
1	2	3	4	5	6	7
Χρήση υπολογιστών και τεχνολογίας						
1	2	3	4	5	6	7
Αντικείμενο της θέσης εργασίας						
1	2	3	4	5	6	7
Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας						
1	2	3	4	5	6	7

**ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ**

Προγραμματισμός και οργάνωση

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Επικοινωνία

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Προσανατολισμός στα αποτελέσματα - επιτεύγματα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ικανότητα λήψης αποφάσεων

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ανάληψη ευθυνών - καθηκόντων

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Δημιουργικότητα – ανάληψη πρωτοβουλιών

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Αίσθημα υπευθυνότητας - σταθερότητας

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Επίλυση εργασιακών προβλημάτων

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Εργασιακές σχέσεις και συνεργασία ( ομαδική εργασία)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Στάσεις (Attitudes)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

## Μέρος 2<sup>ο</sup>

### 1. Η επιχείρησή σας, οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

- ⇒ ΝΑΙ
- ⇒ ΟΧΙ

Αν ναι, κατά πόσο βοηθούν στην εξέλιξη του προσωπικού σας;

- ⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΛΙΓΟ
- ⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ

### 2. Ποιοι είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας;

- ⇒ Η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων
- ⇒ Η μείωση των εργατικών ατυχημάτων
- ⇒ Η επίλυση των εργασιακών προβλημάτων
- ⇒ Η αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας & ευελιξίας
- ⇒ Όλα τα παραπάνω
- ⇒ Άλλο

### 3. Επιτυγχάνονται οι στόχοι αυτοί μετά από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

- ⇒ ΝΑΙ
- ⇒ ΟΧΙ

Αν ναι, σε ποιο βαθμό; \_\_\_\_\_

### 4. Πόσο αναγκαία θεωρείτε την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού και γιατί;

- ⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΛΙΓΟ
- ⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ

**5. Ποιες εκ των μεθόδων εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας και για ποιο λόγο;**

- ⇒ Εκπαίδευση στην θέση εργασίας
- ⇒ Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας
- ⇒ Μελέτη περιπτώσεων (case studies)
- ⇒ Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- ⇒ Διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling)
- ⇒ Καθοδήγηση (coaching)
- ⇒ Διαλέξεις - Σεμινάρια
- ⇒ Άλλη μέθοδο

**6. Απασχολούνται μόνιμοι υπάλληλοι, ως εκπαιδευτές προσωπικού στην επιχείρησή σας;**

- ⇒ ΝΑΙ
- ⇒ ΟΧΙ

Αν ναι, πόσα άτομα;

**7. Είναι υποχρεωτική η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα για όλους τους εργαζόμενους και γιατί;**

- ⇒ ΝΑΙ
- ⇒ ΟΧΙ

**8. Με βάση ποιες ανάγκες σχεδιάζονται τα προγράμματα εκπαίδευσης που ακολουθεί η επιχείρησή σας και πόσο συνήθως διαρκούν;**

**9. Πόσο αποτελεσματικοί στην εργασία τους είναι οι εργαζόμενοι μετά την εκπαίδευση:**

Σε σχέση με το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους και την εκτέλεση των εργασιών;

- ⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΛΙΓΟ
- ⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ



Σχετικά με θέματα εξειδίκευσης και ανάληψης ευθυνών;

- ⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΛΙΓΟ
- ⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ

Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους;

- ⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΛΙΓΟ
- ⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ

**10. Ποια είναι τα μεγαλύτερα οφέλη για την επιχείρησή σας από την εκπαίδευση του προσωπικού;**

- ⇒ Αύξηση των πωλήσεων
- ⇒ Βελτίωση της ποιότητας
- ⇒ Ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης
- ⇒ Αύξηση της παραγωγικότητας
- ⇒ Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων
- ⇒ Δημιουργία εξειδικευμένου προσωπικού
- ⇒ Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας
- ⇒ Αφοσίωση των εργαζομένων

---

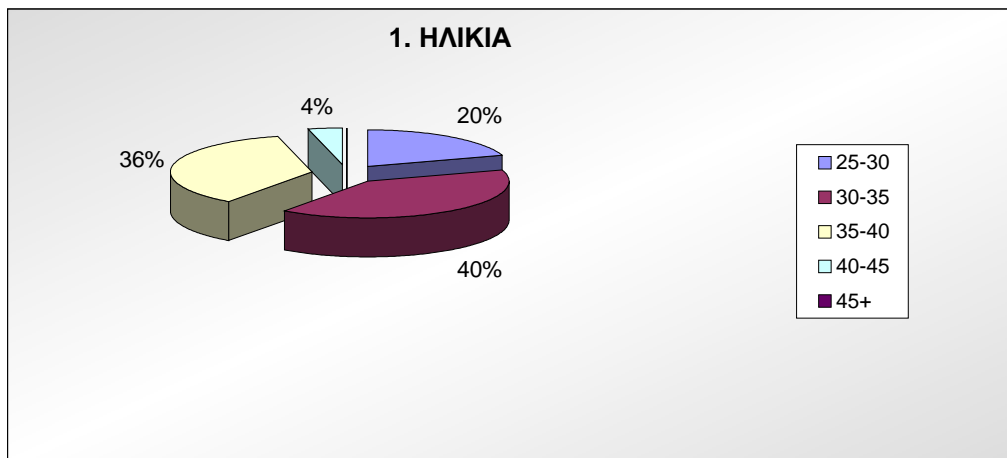
ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ

Μέρος 1<sup>ο</sup>

## Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

## 1. Ηλικία

- I. 25-30
- II. 30-35
- III. 35-40
- IV. 40-45
- V. 45+



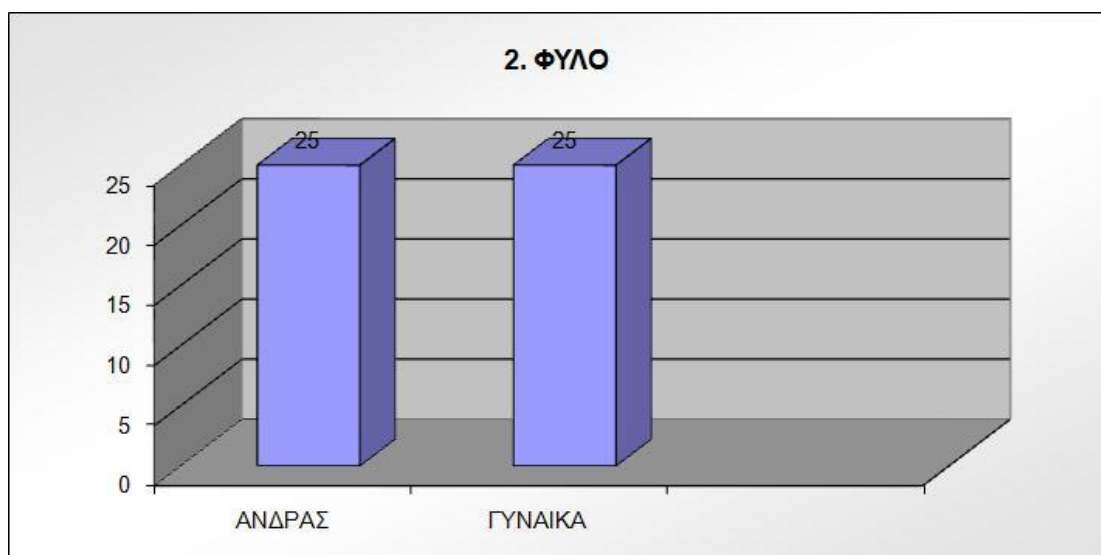
Η ηλικία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα και από τις 5 επιχειρήσεις, κατανέμεται ως εξής: Το 20% είναι μεταξύ 25 και 30 ετών, το 40% που αποτελεί και την πλειοψηφία είναι μεταξύ 30 και 35 ετών, το 36% είναι μεταξύ 35 και 40 ετών, το 4% από 40 έως 45, ενώ κανείς δε δήλωσε ηλικία από 45 και πάνω.

Παρατηρώντας το παραπάνω διάγραμμα, μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε τη νεαρή ηλικία της πλειοψηφίας των εργαζομένων που έλαβαν μέρος σε αυτή την έρευνα (το 60% του δείγματος δεν ξεπερνά σε ηλικία τα 35 έτη), πράγμα που διευκολύνει και παράλληλα επιτρέπει στην κάθε επιχείρηση να τους αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αφού το νεαρό της ηλικίας τους υποδηλώνει ότι υπάρχουν αρκετά περιθώρια εκπαίδευσης.

## 2. Φύλο

I. Άνδρας

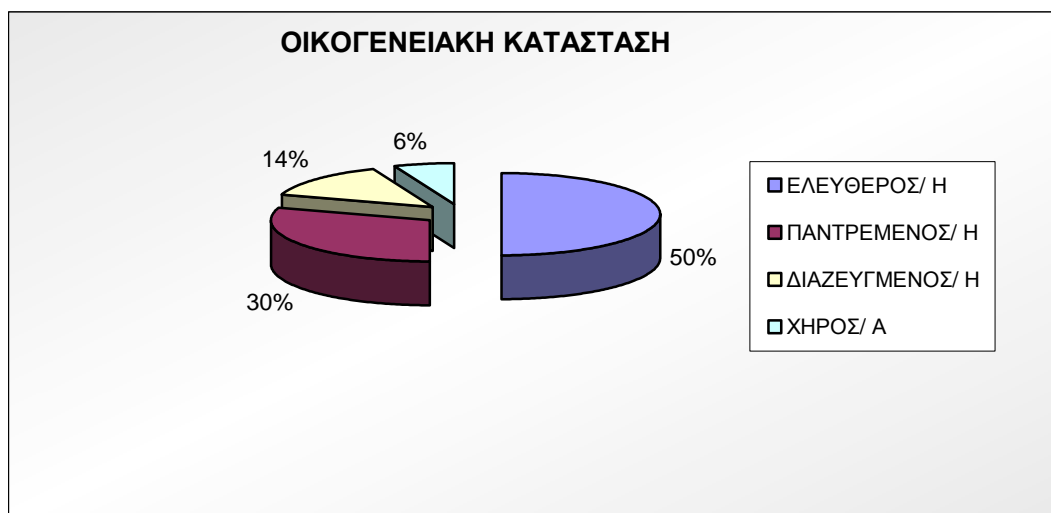
II. Γυναίκα



Όπως βλέπουμε και στο παραπάνω διάγραμμα, υπάρχει ισοψηφία ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες (25 άτομα από κάθε πλευρά), οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνα. Η ισοψηφία αυτή δηλώνει ίδια διαθεσιμότητα εξίσου και από τα δύο φύλα (άνδρες – γυναίκες), πράγμα που διευκολύνει τόσο τους ίδιους τους εργαζόμενους καθώς έχουν μία σχετικά μεγαλύτερη ευχέρεια όσον αφορά τις θέσεις εργασίας που θα ασχοληθούν, όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να κατανεύμουν και να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το προσωπικό τους. Για παράδειγμα, για μια θέση εργασίας που αφορά την επικοινωνία μιας επιχείρησης με τον πελάτη, βολεύει καλύτερα τόσο την ίδια την επιχείρηση όσο και μία εργαζόμενη γυναίκα, η αξιοποίηση μιας γυναικείας παρουσίας στη θέση αυτή, ενώ για μία θέση εργασίας η οποία έχει πιο χειρονακτικές απαιτήσεις, βολεύει καλύτερα η αξιοποίηση ενός άνδρα τόσο την ίδια την επιχείρηση όσο και τον ίδιο τον εργαζόμενο.

### 3. Οικογενειακή Κατάσταση

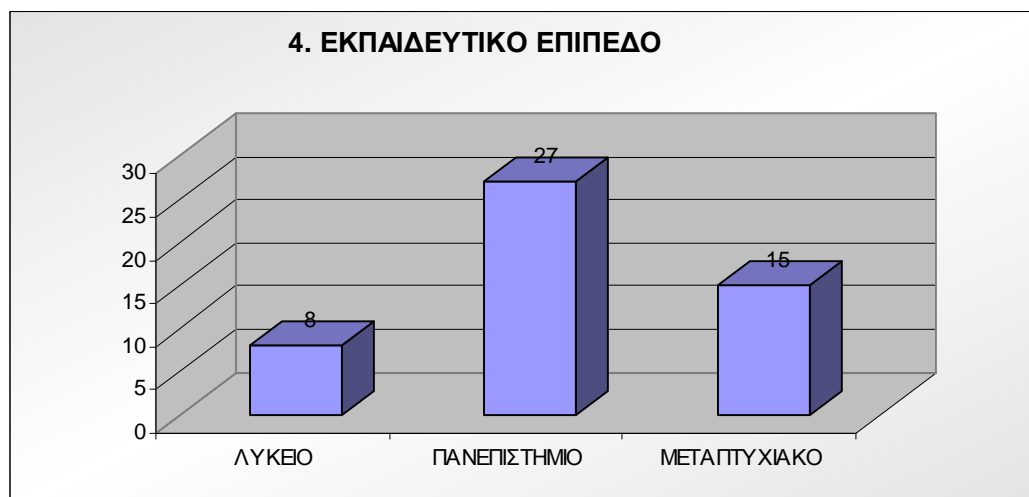
- I. ελεύθερος/ η
- II. παντρεμένος/ η
- III. διαζευγμένος/ η
- IV. χήρος/ α



Η οικογενειακή κατάσταση, όπως γνωρίζουμε, παίζει σημαντικό ρόλο και επηρεάζει άμεσα την επαγγελματική ζωή και γενικότερα ολόκληρη την καριέρα κάθε εργαζομένου, κυρίως σε θέματα συμπεριφοράς αλλά και απόδοσης. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, το 50% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι ελεύθεροι, το 30% ότι είναι παντρεμένοι, το 14% διαζευγμένοι, ενώ το 6% χήροι. Από αυτές τις απαντήσεις λοιπόν που λάβαμε, μπορούμε να πούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (σε ποσοστό 80%) έχει μία ήπια οικογενειακή κατάσταση, πράγμα που σε γενικές γραμμές χαρακτηρίζεται θετικό όσον αφορά την επίδραση στον επαγγελματικό τομέα του κάθε εργαζομένου.

#### 4. Εκπαιδευτικό Επίπεδο

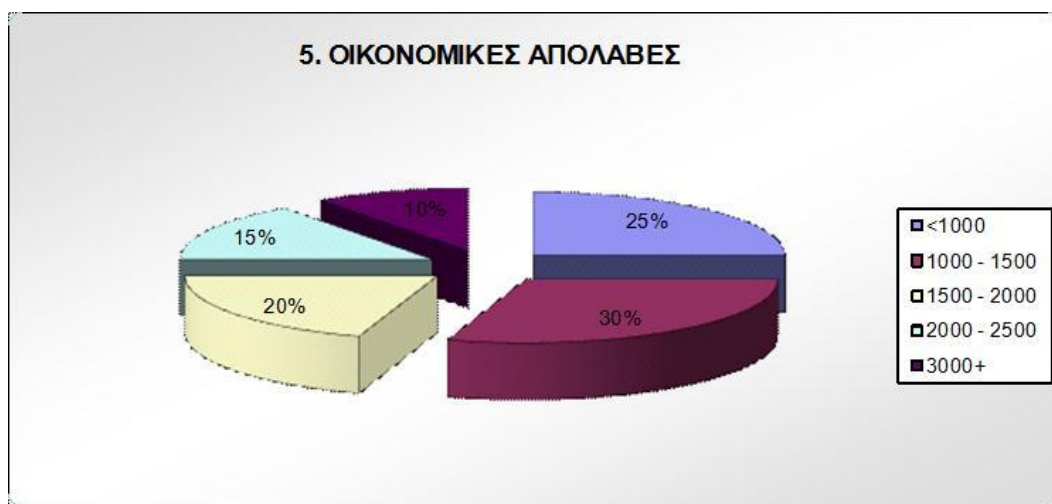
- I. Λύκειο
- II. Πανεπιστήμιο
- III. Μεταπτυχιακό



Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων αποτελεί έναν άλλο σημαντικό παράγοντα που έχει άμεση επίδραση στον επαγγελματικό τομέα του κάθε εργαζομένου, καθώς συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία και προσφορά του εργαζομένου στην επιχείρηση, στην καλή συνεργασία, ενώ παράλληλα παίζει σημαντικό ρόλο και στην γενικότερη εξέλιξή του, το οποίο εξυπηρετεί τόσο τους σκοπούς της επιχείρησης όσο και αυτούς του ίδιου του εργαζομένου μέσα στα γενικότερα πλαίσια της εκπαίδευσης. Σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα, οι 8 από αυτούς είναι απόφοιτοι Λυκείου, οι 27 από αυτούς έχουν τελειώσει Πανεπιστήμιο, ενώ οι υπόλοιποι 15 έχουν κάνει και Μεταπτυχιακό. Με βάση λοιπόν αυτές τις απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός εργαζομένων (42 σε σύνολο 50) ο οποίος κατέχει ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης, πράγμα το οποίο μπορούν να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις, εξελίσσοντάς τους, τόσο προς όφελος δικό τους όσο και προς των ίδιων των εργαζομένων.

## 5. Οικονομικές Απολαβές

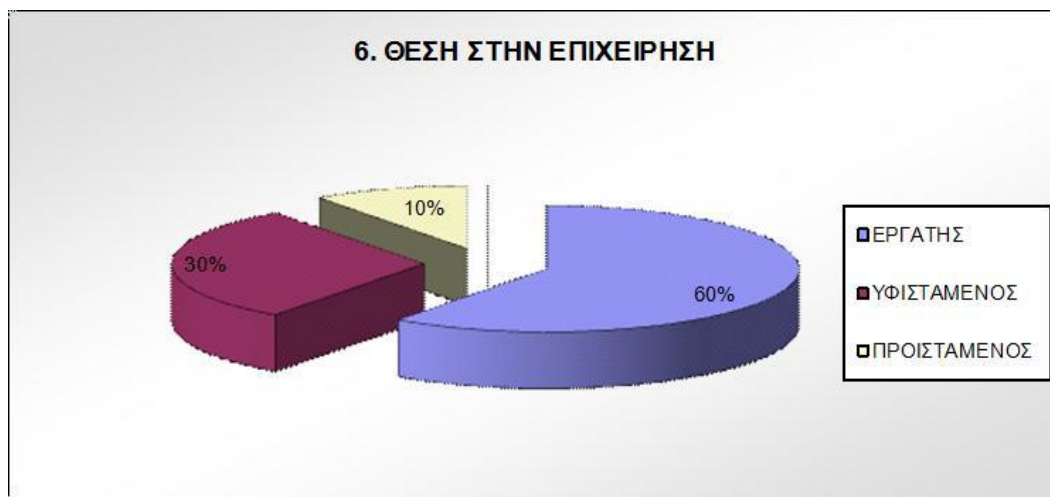
- I. <1000€
- II. 1000€-1500€
- III. 1500€-2000€
- IV. 2000€-2500€
- V. 3000€+



Οι οικονομικές απολαβές αποτελούν ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα για όλους τους εργαζομένους, τόσο για να συνεχίσουν την προσφορά εργασίας όσο και να προσπαθούν να βελτιώνονται συνεχώς και οι ίδιοι και το έργο που προσφέρουν. Στην ουσία οι οικονομικές απολαβές και συγκεκριμένα το μέγεθός τους, αποτελούν ένα τρόπο που αποδεικνύει έμπρακτα τη συνεισφορά του εργαζομένου προς την επιχείρηση, αλλά και την αναγνώριση της εκάστοτε επιχείρησης προς τον εργαζόμενο. Αναφορικά με το δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα, το 25% παίρνει μέχρι και 1000€, το 30% από 1000€ έως 1500€, το 20% από 1500€ έως 2000€, το 15% από 2000€ έως 2500€ και το 10% από 3000€ και πάνω. Όπως μπορούμε να δούμε οι οικονομικές απολαβές των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα κινούνται μέσα στα πλαίσια του μέσου εισοδήματος που επικρατεί στην αγορά εργασίας.

## 6. Θέση στην Επιχείρηση

- I. Εργάτης
- II. Υφιστάμενος
- III. Προϊστάμενος



Η θέση που κατέχει κάποιος μέσα σε μια επιχείρηση είναι ένα ζήτημα που απασχολεί τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων, καθώς οι περισσότεροι από αυτούς επιδιώκουν μέσα από την προσφορά του έργου τους και τις προσπάθειες που καταβάλλουν να εξελιχθούν και να ανέβουν σε μία ανώτερη θέση μέσα στην επιχείρηση. Όσον αφορά το δείγμα μας, πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 60% ανήκει στη θέση του εργάτη, το 30% στη θέση του υφιστάμενου, ενώ το 10% στη θέση του προϊστάμενου. Αν συνδυάσουμε τις απαντήσεις που λάβαμε από τη συγκεκριμένη ερώτηση με αυτές της Ερώτησης 4 (Σελ. 141) που αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο αλλά και της Ερώτησης 1 (Σελ. 138) που αφορά την ηλικία των εργαζομένων, βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι νεαρής ηλικίας, κατέχει ανώτατο εκπαιδευτικό επίπεδο και παράλληλα δουλεύουν σαν εργάτες. Όλα αυτά λοιπόν μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το σύνολο των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα έχουν μελλοντικά πολλές δυνατότητες εξέλιξης και γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις οφείλουν να τους εκπαιδεύσουν και να τους αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος και των δύο πλευρών (επιχείρησης και εργαζομένων).

## 7. Χρόνια στην Εταιρεία (Προϋπηρεσία)

- I. 1-5 έτη
- II. 6-10 έτη
- III. 11-15 έτη
- IV. 16-20 έτη
- V. 21-25 έτη
- VI. > 25 έτη



Η προϋπηρεσία αποτελεί ένα δυνατό χαρτί στα χέρια τόσο των εργαζομένων σε μεγαλύτερο βαθμό, όσο και της ίδιας της επιχείρησης. Για τον κάθε εργαζόμενο έχει ιδιαίτερη σημασία η προϋπηρεσία διότι όσα πιο χρόνια δουλεύει στην επιχείρηση τόσο πιο καλά έχει ενσωματωθεί σε αυτή, γνωρίζει καλύτερα το εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο λειτουργίας της, ενώ παράλληλα αποκτά εμπειρία σε πολλά θέματα που έχουν να κάνουν με τη δουλεία του. Αλλά και για την εκάστοτε επιχείρηση η προϋπηρεσία έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς έχει ανάγκη από ανθρώπους που θα τη νοιάζονται και θα αποτελούν ουσιαστικό μέρος της. Αναφορικά με την έρευνα τώρα, όπως βλέπουμε και στο Διάγραμμα, το 20% των ερωτηθέντων έχει προϋπηρεσία από 1 έως 5 έτη, το 18% από 6 έως 10 έτη, το 24% στους οποίους ανήκει και η πλειοψηφία έχει προϋπηρεσία από 11 έως 15 έτη, το 16% από 16 έως 20 έτη, το 12% από 21 έως 25 έτη και το 10% έως και 25 έτη. Με βάση λοιπόν τα στοιχεία του παραπάνω Διαγράμματος μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα κατέχουν μία αξιολογημένη προϋπηρεσία η οποία φαίνεται από τα χρόνια που δουλεύουν στην κάθε επιχείρηση.

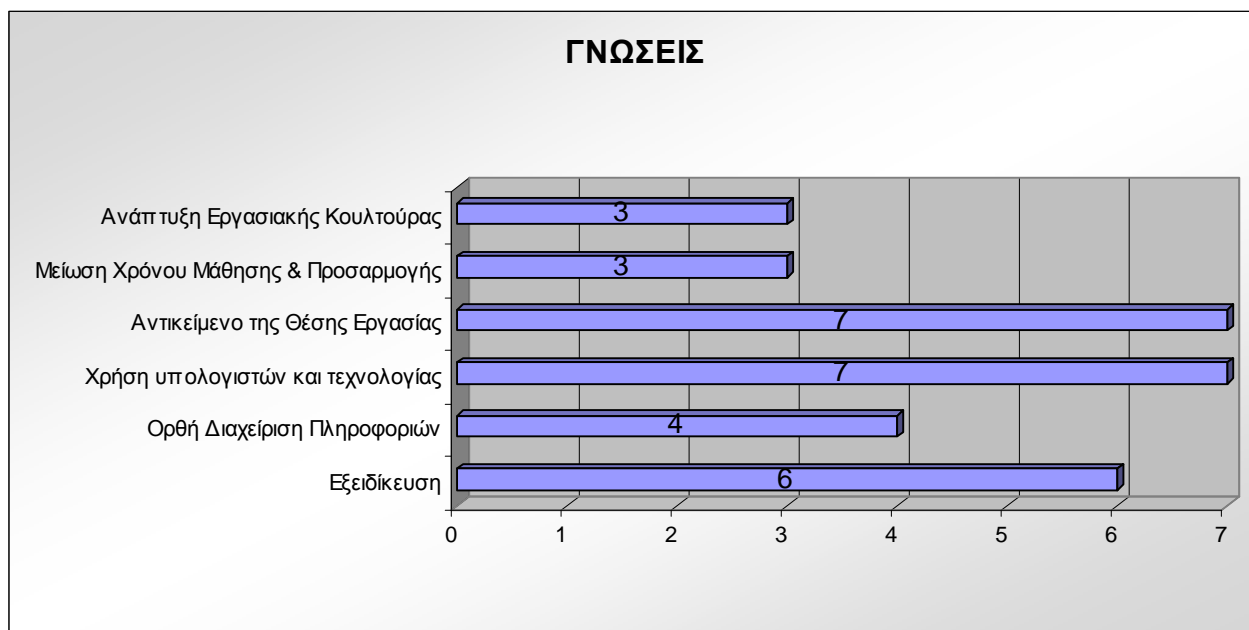


Συμπερασματικά λοιπόν, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των απαντήσεων που λάβαμε από το 1ο Τμήμα του 1ου Μέρους του Ερωτηματολογίου, μπορούμε σε γενικά πλαίσια να σκιαγραφήσουμε το προφίλ των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στη έρευνα. Πρόκειται λοιπόν στο σύνολό τους για άτομα σχετικά νεαρά στην ηλικία με καλή οικογενειακή κατάσταση, ανώτατο εκπαιδευτικό επίπεδο και με μέσο εισόδημα. Στην πλειοψηφία τους η θέση που κατέχουν στις επιχειρήσεις στις οποίες δουλεύουν είναι αυτή του εργάτη, ενώ τέλος κατέχουν και μία μέση προϋπηρεσία (μέχρι 15 χρόνια περίπου).

## B. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

1. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν οι παρακάτω εκπαιδευτικές ανάγκες στο επάγγελμά σας, κατά την πρόσληψη και τις πρώτες εβδομάδες εργασίας;

ΓΝΩΣΕΙΣ						
Εξειδίκευση						
1	2	3	4	5	6	7
Ορθή διαχείριση πληροφοριών						
1	2	3	4	5	6	7
Χρήση υπολογιστών και τεχνολογίας						
1	2	3	4	5	6	7
Αντικείμενο της θέσης εργασίας						
1	2	3	4	5	6	7
Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας						
1	2	3	4	5	6	7

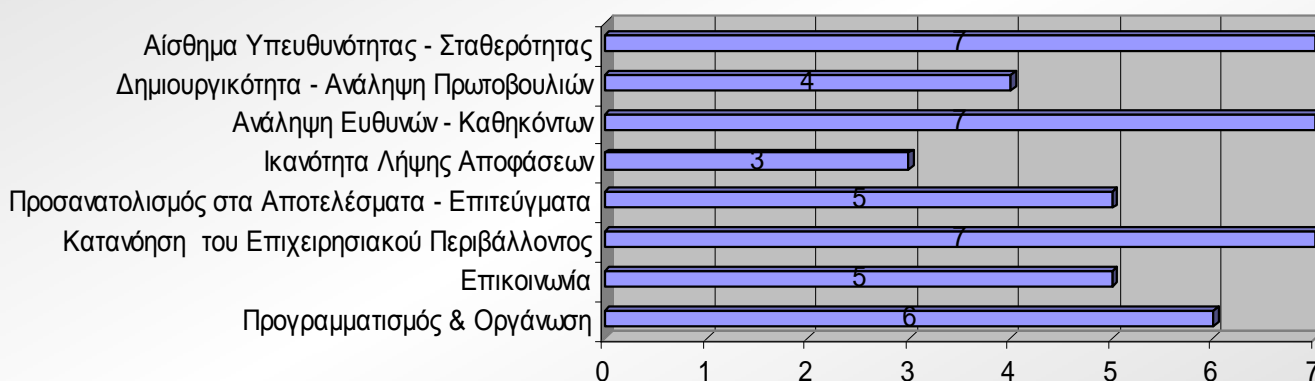


Στο παραπάνω γράφημα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το τι βαθμό πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι υπάρχουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες στο επάγγελμά τους σχετικά με τις γνώσεις, κατά την πρόσληψη και τις πρώτες εβδομάδες εργασίας. Όπως λοιπόν μπορούμε να δούμε δίνουν ιδιαίτερη

σημασία σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της θέσεως εργασίας και τη χρήση νέων μέσων τεχνολογίας. Επίσης, θεωρούν πολύ σημαντική την εξειδίκευση ενώ θεωρούν λιγότερο σημαντικά θέματα αυτά που σχετίζονται με την ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας και τη μείωση του χρόνου μάθησης. Τέλος, εξέφρασαν μέτριο ενδιαφέρον για τη σωστή διαχείριση των πληροφοριών, χαρακτηρίζοντάς το στην πλειοψηφία τους μέσα από τις απαντήσεις που μας έδωσαν ως ένα ζήτημα μέτριας σημασίας για έναν νεοπροσληθέντα. Κοιτώντας λοιπόν συνολικά τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι ερωτηθέντες όσον αφορά τις εκπαιδευτικές ανάγκες στον τομέα των γνώσεων κατά την πρόσληψη και τις πρώτες εβδομάδες εργασίας, μπορούμε να τις χαρακτηρίσουμε ως απόλυτα λογικές και αναμενόμενες καθώς είναι λογικό κάποιος νεοπροσληθής να δίνει περισσότερο ενδιαφέρον σε θέματα που έχουν να κάνουν με το αντικείμενο της δουλειάς του και την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις νέες τεχνολογίες τις οποίες θα μπορεί να εφαρμόσει και να αξιοποιήσει κατά τη διάρκεια της εργασίας του, παρά σε θέματα όπως είναι η καλλιέργεια και η ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας.

<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>						
Προγραμματισμός και οργάνωση						
1	2	3	4	5	6	7
Επικοινωνία						
1	2	3	4	5	6	7
Κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος						
1	2	3	4	5	6	7
Προσανατολισμός στα αποτελέσματα - επιτεύγματα						
1	2	3	4	5	6	7
Ικανότητα λήψης αποφάσεων						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάληψη ευθυνών - καθηκόντων						
1	2	3	4	5	6	7
Δημιουργικότητα – ανάληψη πρωτοβουλιών						
1	2	3	4	5	6	7
Αίσθημα υπευθυνότητας - σταθερότητας						
1	2	3	4	5	6	7

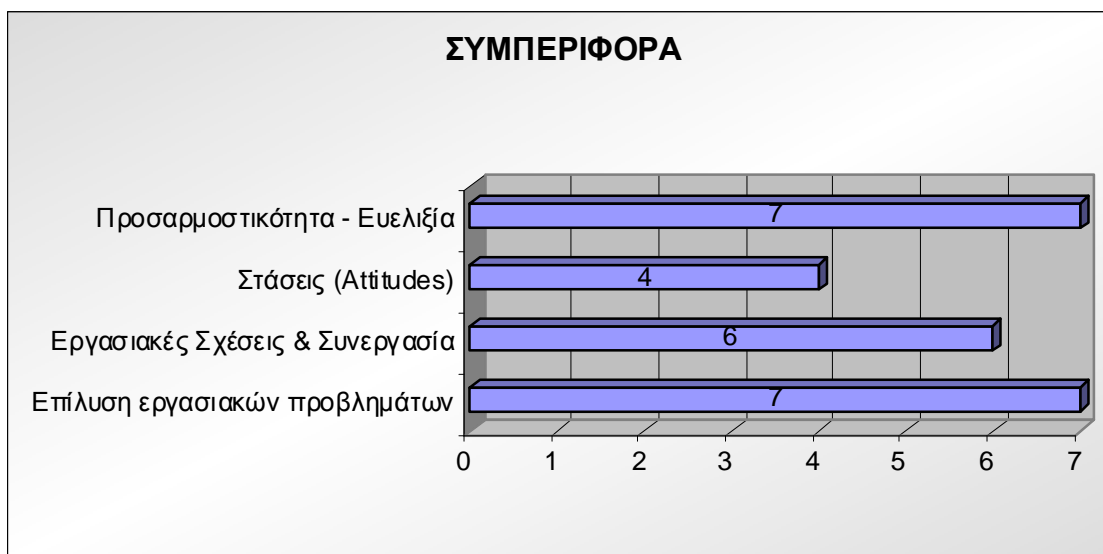
## ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ



Όσον αφορά τον τομέα των δεξιοτήτων οι συμμετέχοντες στην έρευνα δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα που αφορούν την ανάληψη καθηκόντων – ευθυνών, την κατανόηση του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος και τη δημιουργία ενός αισθήματος υπευθυνότητας και σταθερότητας χαρακτηρίζοντάς τα ως θέματα μέγιστης σημασίας. Παράλληλα θεωρούν πολύ σημαντικά τα θέματα που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την οργάνωση, ενώ μία βαθμίδα πιο κάτω έβαλαν στην πλειοψηφία τους τα θέματα που σχετίζονται τόσο με την επικοινωνία, όσο και με τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα - επιτεύγματα. Τέλος, εξέφρασαν μέτριο ενδιαφέρον για θέματα που έχουν να κάνουν με την δημιουργικότητα και την ανάληψη πρωτοβουλιών αλλά και την ικανότητα λήψης αποφάσεων θεωρώντας πως δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία για ένα νεοπροσληφθέντα. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο έναν νεοπροσληφθέντα είναι να στερεωθεί κατά κάποιο τρόπο στην επιχείρηση και να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τις εντυπώσεις τόσο των συναδέλφων του όσο και των προϊσταμένων του. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν, θεωρεί σημαντικότερα θέματα αυτά που έχουν να κάνουν με την ανάληψη καθηκόντων – ευθυνών, τη δημιουργία αισθήματος υπευθυνότητας και σταθερότητας, καθώς και την κατανόηση του

επιχειρησιακού του περιβάλλοντος, γιατί αυτά πιστεύει ότι θα τον βοηθήσουν να εδραιωθεί στο δύσκολο ξεκίνημα της καριέρας του.

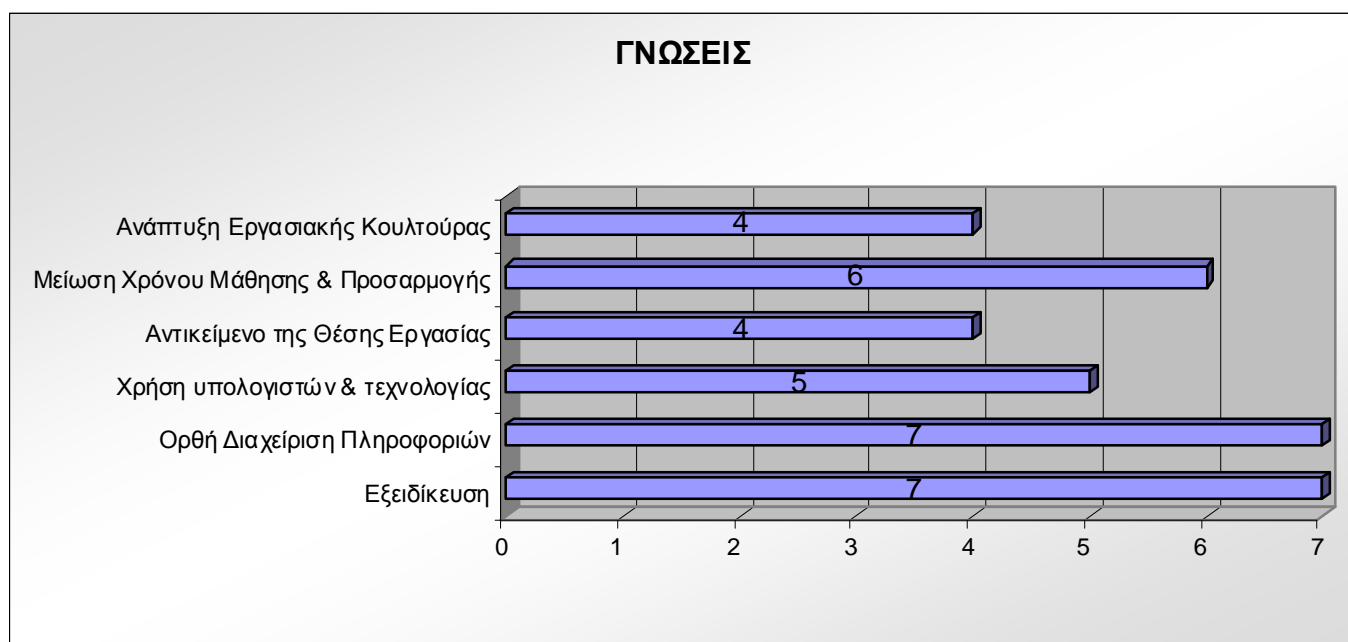
<b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>						
Επίλυση εργασιακών προβλημάτων						
1	2	3	4	5	6	7
Εργασιακές σχέσεις και συνεργασία (ομαδική εργασία)						
1	2	3	4	5	6	7
Στάσεις (Attitudes)						
1	2	3	4	5	6	7
Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία						
1	2	3	4	5	6	7



Αναφορικά με τη συμπεριφορά, οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για εκπαίδευση όσον αφορά έναν νεοπροσληφθέντα, κυρίως πάνω σε θέματα αντιμετώπισης και επίλυσης εργασιακών προβλημάτων καθώς και σε θέματα που έχουν σχέση με την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία του εργαζομένου, γιατί πιστεύουν πως η εκπαίδευση γύρω από αυτά τα θέματα θα παρέχει ουσιαστική βοήθεια στον νεοπροσληφθέντα κατά το πρώτο διάστημα εργασίας του στην επιχείρηση. Επίσης, θεωρούν αρκετά σημαντικό το θέμα της συνεργασίας και των εργασιακών σχέσεων γενικότερα, πιστεύοντας ότι υπάρχει και εκεί μεγάλη ανάγκη για εκπαίδευση, ενώ τέλος υποστηρίζουν πως υπάρχει μέτρια ανάγκη για εκπαίδευση όσον αφορά τις Στάσεις (Attitudes), οι οποίες θεωρούν πως δεν έχουν τόση μεγάλη σημασία για έναν νεοπροσληφθέντα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα θέματα.

2. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν οι παρακάτω εκπαιδευτικές ανάγκες στο επάγγελμά σας, κατά τη μετέπειτα πορεία της καριέρας σας και σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας;

<b>ΓΝΩΣΕΙΣ</b>						
Εξειδίκευση						
1	2	3	4	5	6	7
Ορθή διαχείριση πληροφοριών						
1	2	3	4	5	6	7
Χρήση υπολογιστών και τεχνολογίας						
1	2	3	4	5	6	7
Αντικείμενο της θέσης εργασίας						
1	2	3	4	5	6	7
Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας						
1	2	3	4	5	6	7

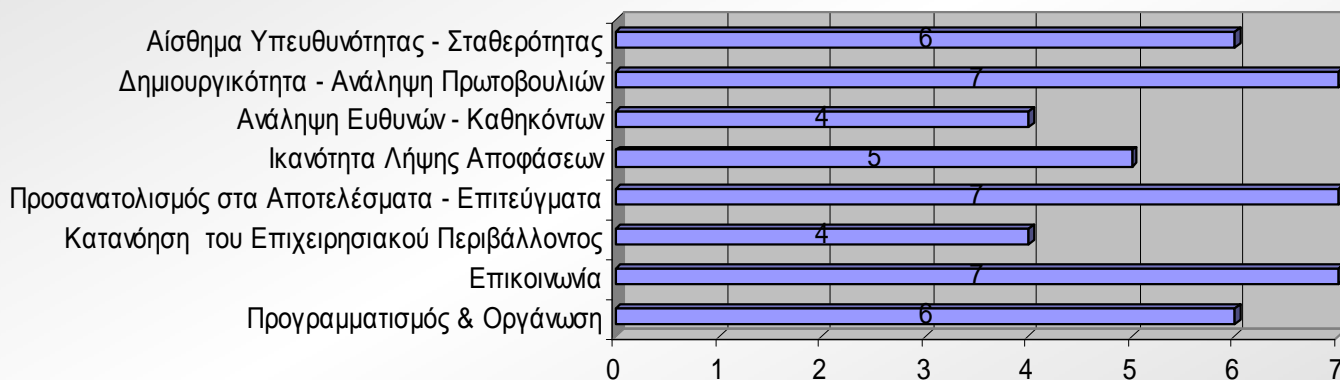


Κατά τη μετέπειτα πορεία της καριέρας και σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας, οι ερωτηθέντες απάντησαν όσον αφορά τον τομέα των γνώσεων ότι η εξειδίκευση και η σωστή διαχείριση των πληροφοριών αποτελούν θέματα υψίστης σημασίας για αυτούς, πράγμα που σημαίνει ότι οι ανάγκες για εκπαίδευση σχετικά με αυτά τα ζητήματα είναι μεγάλη. Όσον αφορά τη

μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής θεωρούν πως έχει μεγάλη σημασία, ενώ ζητήματα σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας, τη χρήση νέων μέσων τεχνολογίας και την ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας τα χαρακτήρισαν ως θέματα μέτριας σημασίας για τη μετέπειτα πορεία της καριέρας τους. Κάνοντας μία απλή σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αντίστοιχα της Ερώτησης 1 σχετικά με τον τομέα των γνώσεων( Σελ. 146), μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ερωτηθέντων είναι διαφορετικές κατά την πρόσληψη και τον πρώτο καιρό στην επιχείρηση από αυτές που διαμορφώνονται κατά τη μετέπειτα πορεία της καριέρας τους και συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι κατά την πρόσληψη τους και τον πρώτο καιρό στην επιχείρηση δίνουν περισσότερη έμφαση σε θέματα που έχουν να κάνουν με το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους και τη χρήση νέων μέσων τεχνολογίας (ηλεκτρονικοί υπολογιστές), ενώ κατά τη μετέπειτα πορεία της καριέρας τους επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους περισσότερο σε θέματα σχετικά με τη σωστή διαχείριση των πληροφοριών και την εξειδίκευση. Ωστόσο συγκρίνοντας τις απαντήσεις των δύο διαγραμμάτων μπορούμε να δούμε ότι υπάρχουν και κοινά στοιχεία ανάμεσά τους, όπως το γεγονός ότι η εξειδίκευση και στις δύο περιπτώσεις θεωρείται από τους ερωτηθέντες ως αρκετά σημαντικό ζήτημα, ενώ επίσης μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε και στις δύο περιπτώσεις το μέτριο ενδιαφέρον των εργαζομένων για την ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας.

<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>						
Προγραμματισμός και οργάνωση						
1	2	3	4	5	6	7
Επικοινωνία						
1	2	3	4	5	6	7
Κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος						
1	2	3	4	5	6	7
Προσανατολισμός στα αποτελέσματα / επιτεύγματα						
1	2	3	4	5	6	7
Ικανότητα λήψης αποφάσεων						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάληψη ευθυνών - καθηκόντων						
1	2	3	4	5	6	7
Δημιουργικότητα – ανάληψη πρωτοβουλιών						
1	2	3	4	5	6	7
Αίσθημα υπευθυνότητας - σταθερότητας						
1	2	3	4	5	6	7

## ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

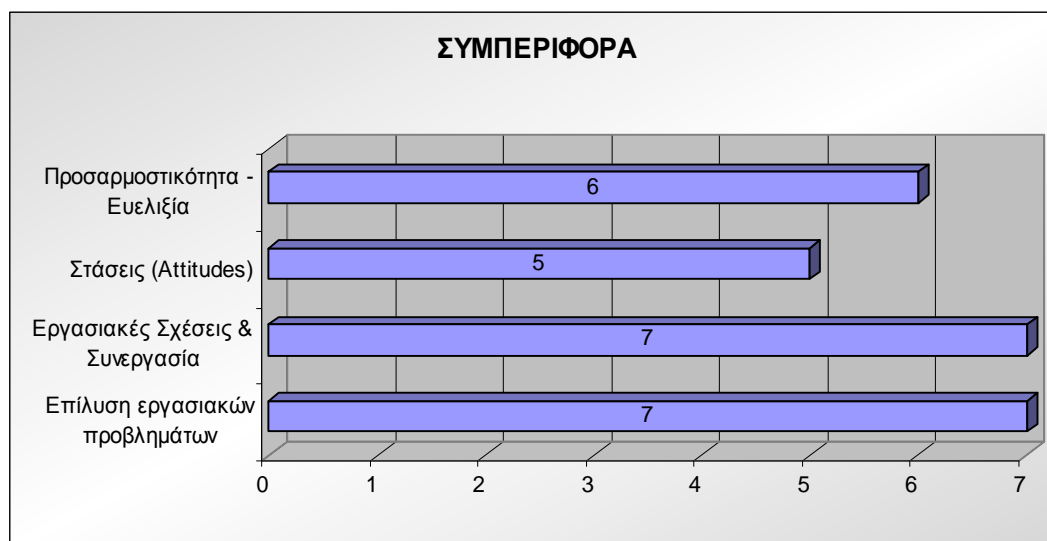


Όσον αφορά τις δεξιότητες, οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως θέματα όπως η επικοινωνία, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα – επιτεύγματα και η ανάλυση πρωτοβουλιών – δημιουργικότητα έχουν μέγιστη σημασία για τον εργαζόμενο κατά τη μετέπειτα πορεία της καριέρας του, γι' αυτό και θεωρούν πως η ανάγκη για εκπαίδευση γύρω από τα προαναφερθέντα θέματα είναι εξίσου μεγάλη με τη σημασία τους. Επιπροσθέτως, υψηλή θέση όσον αφορά τη σημασία τους και την ανάγκη για εκπαίδευση κατέχουν θέματα όπως ο προγραμματισμός και η οργάνωση, αλλά και η δημιουργία ενός αισθήματος υπευθυνότητας και σταθερότητας από πλευράς εργαζομένων, ενώ αντίθετα θέματα όπως η κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, η ικανότητα λήψης αποφάσεων και η ανάλυση ευθυνών – καθηκόντων χαρακτηρίστηκαν από τους ερωτηθέντες ως μέτριας σημασίας. Όπως και στον τομέα των γνώσεων έτσι και εδώ μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε σημαντικές διαφοροποιήσεις αλλά και ομοιότητες σχετικά με διάφορα θέματα που αφορούν τον τομέα των δεξιοτήτων σε δύο διαφορετικά στάδια εξέλιξης της καριέρας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα του παραπάνω Διαγράμματος με τα αντίστοιχα της Ερώτησης 1 (Σελ. 148) βλέπουμε ότι οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι κατά την πρόσληψη τους και τον πρώτο καιρό στην επιχείρηση δίνουν περισσότερη έμφαση σε θέματα που έχουν να κάνουν με την κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, την ανάλυση ευθυνών – καθηκόντων και τη δημιουργία ενός αισθήματος υπευθυνότητας και σταθερότητας, ενώ κατά τη μετέπειτα πορεία της καριέρας



τους επικεντρώνονται περισσότερο σε θέματα όπως η επικοινωνία, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα – επιτεύγματα και η ανάληψη πρωτοβουλιών – δημιουργικότητα. Τέλος, να σημειώσουμε ότι οι ομοιότητες ανάμεσα στις απαντήσεις των δύο διαγραμμάτων επικεντρώνονται κυρίως στον προγραμματισμό και την οργάνωση όπου κατέχει θέση σημαντικής σημασίας για τους εργαζόμενους και στις δύο περιπτώσεις, αλλά και στην ικανότητα λήψης αποφάσεων όπου και στις δύο περιπτώσεις χαρακτηρίστηκε από τους ερωτηθέντες ως θέμα μέτριας σημασίας.

<b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>						
Επίλυση εργασιακών προβλημάτων						
1	2	3	4	5	6	7
Εργασιακές σχέσεις και συνεργασία (ομαδική εργασία)						
1	2	3	4	5	6	7
Στάσεις (Attitudes)						
1	2	3	4	5	6	7
Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία						
1	2	3	4	5	6	7

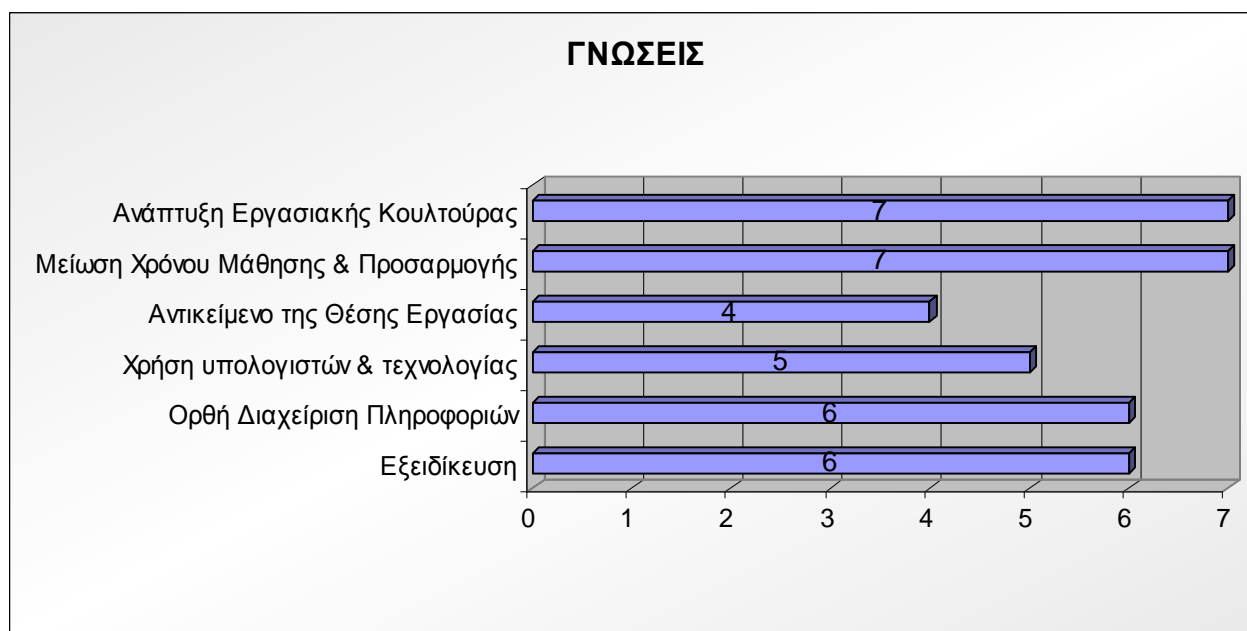


Αναφορικά με τη συμπεριφορά τώρα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει πως τόσο η επίλυση των εργασιακών προβλημάτων όσο και οι εργασιακές σχέσεις και η συνεργασία αποτελούν ζητήματα μέγιστης σημασίας κατά την μετέπειτα πορεία της καριέρας τους και γι' αυτό το λόγο θεωρούν πως η ανάγκη γύρω από τα συγκεκριμένα ζητήματα θεωρείται επιτακτική στο συγκεκριμένο στάδιο εξέλιξης της καριέρας τους. Αντίθετα, υποστηρίζουν ότι ζητήματα σχετικά με τις Στάσεις (Attitudes) δεν είναι τόσο σημαντικά και γι' αυτό τα χαρακτηρίζουν ως θέματα μέτριας σημασίας. Όπως και παραπάνω,

έτσι και εδώ συγκρίνοντας τα αποτελέσματα αυτού του διαγράμματος με τα αντίστοιχα της Ερώτησης 1 (Σελ. 149) βλέπουμε ότι οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι και στα δύο στάδια εξέλιξης της καριέρας τους (τόσο κατά την πρόσληψη τους και τον πρώτο καιρό στην επιχείρηση όσο και κατά τη μετέπειτα πορεία της καριέρας τους) θεωρούν την επίλυση των εργασιακών προβλημάτων ως ένα ζήτημα μέγιστης σημασίας για το οποίο υπάρχει κατά τη γνώμη τους και μεγάλη ανάγκη για εκπαίδευση, ενώ τέλος άλλη μία σημαντική ομοιότητα ανάμεσα στις απαντήσεις των δύο διαγραμμάτων έχει να κάνει με το γεγονός ότι και στις δύο περιπτώσεις οι ερωτηθέντες χαρακτηρίζουν τις Στάσεις (Attitudes) ως ένα ζήτημα μέτριας σημασίας.

3. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν οι παρακάτω εκπαιδευτικές ανάγκες στο επάγγελμά σας, ώστε να οδηγήσουν σε μια άρτια ανάπτυξη της καριέρας σας, καθώς και στην γενικότερη ανέλιξή σας στην επιχείρηση;

<b>ΓΝΩΣΕΙΣ</b>						
Εξειδίκευση						
1	2	3	4	5	6	7
Ορθή διαχείριση πληροφοριών						
1	2	3	4	5	6	7
Χρήση υπολογιστών και τεχνολογίας						
1	2	3	4	5	6	7
Αντικείμενο της θέσης εργασίας						
1	2	3	4	5	6	7
Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας						
1	2	3	4	5	6	7

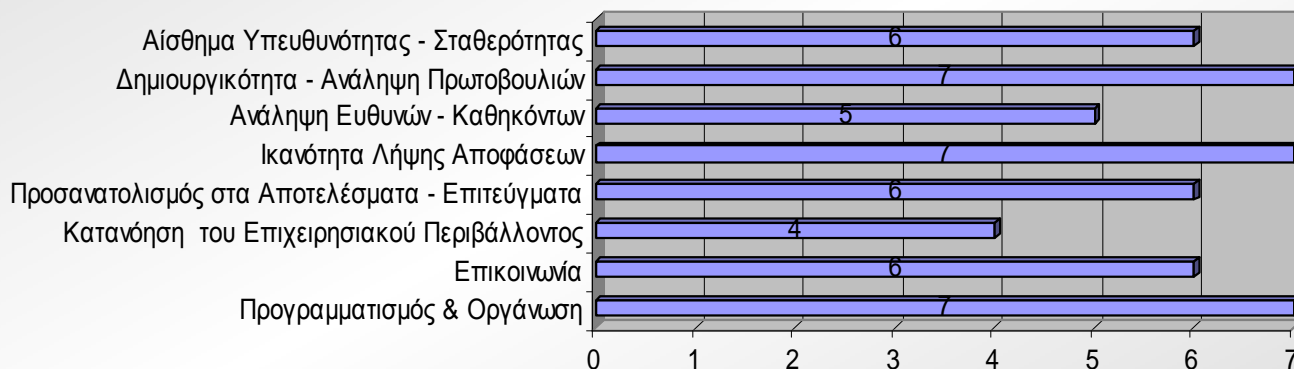


Σχετικά με τον τομέα των γνώσεων οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι ζητήματα όπως η ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας και η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής έχουν μέγιστη σημασία και αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες όσον αφορά την προοπτική μιας καλής ανάπτυξης της καριέρας τους, καθώς και την γενικότερη ανέλιξή τους στην

επιχείρηση. Για τον παραπάνω λοιπόν λόγο οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν πως γύρω από αυτά τα ζητήματα κυρίως πρέπει να επικεντρωθούν οι όποιες προσπάθειες εκπαίδευσης κατά το συγκεκριμένο στάδιο της καριέρας τους. Επίσης, υψηλής σημασίας ζητήματα για τους εργαζομένους αποτελούν τόσο η εξειδίκευση όσο και η σωστή διαχείριση των πληροφοριών, ενώ αντίθετα εξέφρασαν μέτριο ενδιαφέρον για ζητήματα που έχουν σχέση με το αντικείμενο της εργασίας και τη χρήση νέων μέσων τεχνολογίας (ηλεκτρονικοί υπολογιστές). Συγκρίνοντας τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα με τις αντίστοιχες των δύο προηγούμενων ερωτήσεων, βλέπουμε ότι για ορισμένα θέματα όπως η εξειδίκευση δίνεται μεγάλη σημασία από τους εργαζομένους και στα τρία στάδια εξέλιξης της καριέρας τους, ενώ αντίθετα για κάποια άλλα όπως η ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας βλέπουμε ότι στα δύο πρώτα στάδια εξέλιξης της καριέρας τους δίνουν μέτρια σημασία, σε αντίθεση με το τρίτο όπου το θεωρούν ζήτημα μέγιστης σημασίας. Τέλος, διαπιστώνουμε ότι διάφορα θέματα που σχετίζονται κυρίως με γνώσεις γύρω από το αντικείμενο της θέσης εργασίας και τη χρήση νέων μέσων τεχνολογίας (ηλεκτρονικοί υπολογιστές) και που απασχολούν τους εργαζομένους κατά τα πρώτα στάδια της εξέλιξης της καριέρας τους, όπως η πρόσληψη και ο πρώτος καιρός στην επιχείρηση, στη συνέχεια χαρακτηρίζονται ως θέματα δευτερεύουσας σημασίας και αντίστροφα, δηλαδή κάποια θέματα που στα αρχικά στάδια της καριέρας τους που τα θεωρούσαν μετρίως σημασίας στη συνέχεια τα χαρακτηρίζουν ως ζητήματα μέγιστης σημασίας για αυτούς.

<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>						
Προγραμματισμός και οργάνωση						
1	2	3	4	5	6	7
Επικοινωνία						
1	2	3	4	5	6	7
Κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος						
1	2	3	4	5	6	7
Προσανατολισμός στα αποτελέσματα / επιτεύγματα						
1	2	3	4	5	6	7
Ικανότητα λήψης αποφάσεων						
1	2	3	4	5	6	7
Ανάληψη ευθυνών - καθηκόντων						
1	2	3	4	5	6	7
Δημιουργικότητα – ανάληψη πρωτοβουλιών						
1	2	3	4	5	6	7
Αίσθημα υπευθυνότητας - σταθερότητας						
1	2	3	4	5	6	7

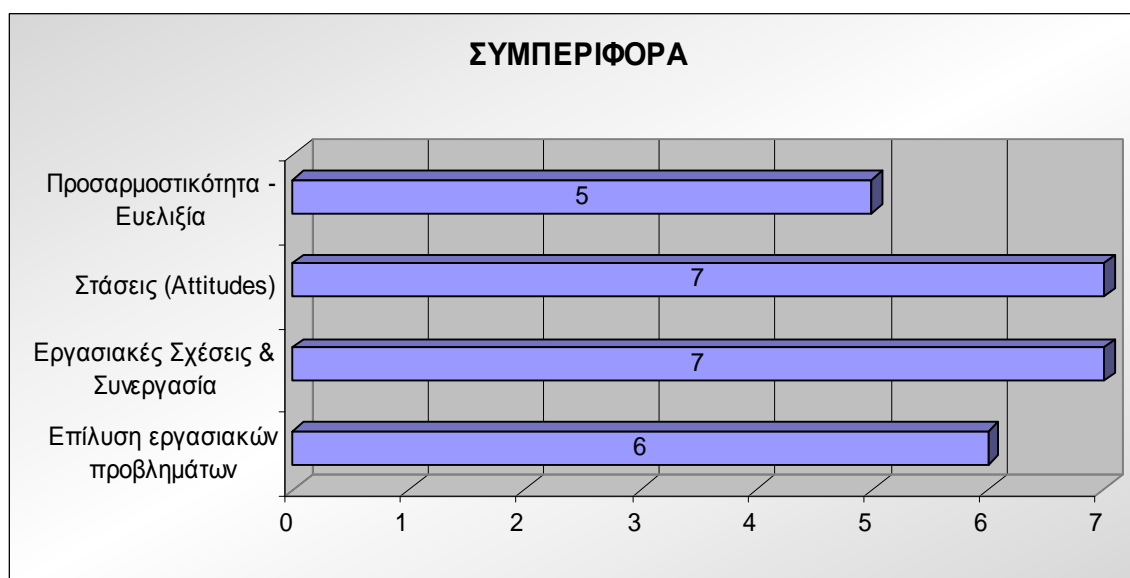
## ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ



Σε ότι έχει να κάνει με τις δεξιότητες, οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι θεωρούν μεγίστης σημασίας ζητήματα τον προγραμματισμό και την οργάνωση, την ικανότητα λήψης αποφάσεων, καθώς και την ανάλυση πρωτοβουλιών – δημιουργικότητα. Υποστηρίζουν πως οι μεγαλύτερες ανάγκες για εκπαίδευση κατά το συγκεκριμένο στάδιο εξέλιξης της καριέρας τους όσον αφορά τις δεξιότητες, επικεντρώνονται κυρίως γύρω από τα ζητήματα που αναφέραμε. Αντίθετα, θεωρούν μέτριας σημασίας ζητήματα αυτά που έχουν σχέση με την κατανόηση του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος και την ανάλυση ευθυνών – καθηκόντων, ενώ από την άλλη δίνουν αυξημένη βαρύτητα σε θέματα όπως η επικοινωνία, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα – επιτεύγματα και η δημιουργία αίσθηματος υπευθυνότητας – σταθερότητας. Όπως και στον τομέα των γνώσεων, έτσι και εδώ συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τα αντίστοιχα των προηγούμενων ερωτήσεων διαπιστώνουμε διαφοροποιήσεις σχετικά με τη σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στα διάφορα ζητήματα. Συγκεκριμένα, όσον αφορά την ικανότητα λήψης αποφάσεων στα πρώτα στάδια εξέλιξης της καριέρας τους οι εργαζόμενοι τη θεωρούν ως ένα ζήτημα μέτριας σημασίας, ενώ εδώ υποστηρίζουν πως έχει μέγιστη σημασία για αυτούς και είναι επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση. Επίσης, κατά τα πρώτα στάδια εξέλιξης της καριέρας τους θεωρούν σημαντικά τα θέματα που σχετίζονται με την κατανόηση του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος και την ανάλυση καθηκόντων – ευθυνών, ενώ στη συνέχεια της καριέρας τους τα ίδια τα θεωρούν μέτριας σημασίας. Τέλος, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων διαπιστώνουμε και πολλές ομοιότητες που περιστρέφονται κυρίως γύρω από τα θέματα του προγραμματισμού, της οργάνωσης και της

δημιουργίας αισθήματος υπευθυνότητας – σταθερότητας, τα οποία σε γενικές γραμμές θεωρούνται από τους εργαζόμενους θέματα με ξεχωριστή σημασία καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους.

<b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>						
Επίλυση εργασιακών προβλημάτων						
1	2	3	4	5	6	7
Εργασιακές σχέσεις και συνεργασία (ομαδική εργασία)						
1	2	3	4	5	6	7
Στάσεις (Attitudes)						
1	2	3	4	5	6	7
Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία						
1	2	3	4	5	6	7



Τέλος, σε ότι έχει να κάνει με τη συμπεριφορά μπορούμε να δούμε από τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες, ότι οι εργασιακές σχέσεις, η συνεργασία και οι Στάσεις (Attitudes) αποτελούν ζητήματα μεγίστης σημασίας γι' αυτούς και η ανάγκη για εκπαίδευση γύρω από τα συγκεκριμένα θέματα είναι κατά την άποψή τους απαραίτητη για την γενικότερη ανέλιξη τους στην επιχείρηση. Ως ζήτημα μέτριας σημασίας χαρακτήρισαν την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία, ενώ εξέχουσα θέση από πλευράς σημασίας έχει κατά την άποψή τους και η επίλυση των εργασιακών προβλημάτων. Αν συγκρίνουμε τα αποτελέσματα των τριών ερωτήσεων που αφορούν τον τομέα της συμπεριφοράς, βλέπουμε ότι και στα τρία στάδια εξέλιξης της καριέρας τους οι εργαζόμενοι σε γενικές γραμμές θεωρούν ως σημαντικότερα ζητήματα την επίλυση των εργασιακών προβλημάτων, τη

συνεργασία και τις εργασιακές σχέσεις. Αντίθετα, όσον αφορά τις Στάσεις (Attitudes) βλέπουμε ότι στα πρώτα στάδια της καριέρας τους οι εργαζόμενοι το θεωρούν ως ένα ζήτημα μέτριας σημασίας, ενώ στη συνέχεια της πορείας τους θεωρούν πως το συγκεκριμένο θέμα αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την ανέλιξη τους στην επιχείρηση. Ακριβώς το αντίστροφο συμβαίνει με το ζήτημα της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας, όπου οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι έχει μέγιστη σημασία για τα πρώτα στάδια της καριέρας τους, ενώ για τη γενικότερη ανέλιξή τους υποστηρίζουν ότι έχει μέτρια σημασία.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των απαντήσεων που λάβαμε από το 2<sup>ο</sup> Τμήμα του 1<sup>ου</sup> Μέρους του Ερωτηματολογίου, **μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής:**

- Όσον αφορά τον **τομέα των γνώσεων**, οι εργαζόμενοι **κατά τα πρώτα στάδια εξέλιξης της καριέρας τους** όπως είναι η πρόσληψη και το πρώτο διάστημα στην επιχείρηση **επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους περισσότερο σε θέματα που έχουν να κάνουν με το αντικείμενο της θέσης εργασίας και τη χρήση των νέων μέσων τεχνολογίας (H/Y)**, σε αντίθεση με τη **μετέπειτα πορεία της καριέρας τους** όπου θεωρούν σημαντικότερα ζητήματα για αυτούς **την εξειδίκευση και τη σωστή διαχείριση των πληροφοριών**. Τέλος, για την **καλύτερη ανάπτυξη της καριέρας τους και την ανέλιξή τους** στην επιχείρηση θεωρούν ως πιο σημαντικά ζητήματα, για τα οποία υπάρχει κατά τη γνώμη τους και η **μεγαλύτερη ανάγκη για εκπαίδευση, την ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας και την μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής**.
- Σχετικά με τον **τομέα των δεξιοτήτων** τώρα, βλέπουμε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατά τα **πρώτα στάδια εξέλιξης της καριέρας τους** (πρόσληψη και πρώτο διάστημα στην επιχείρηση) έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για εκπαίδευση κυρίως σε θέματα **ανάληψης ευθυνών – καθηκόντων, κατανόησης του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος**, καθώς και στη **δημιουργία αισθήματος σταθερότητας και υπευθυνότητας**, ενώ κατά τη **μετέπειτα πορεία της καριέρας τους** στρέφουν το ενδιαφέρον τους και την προσοχή τους κυρίως σε **θέματα επικοινωνιακού χαρακτήρα**, προσανατολισμού στα αποτελέσματα και τα επιτεύγματα, καθώς και στην **ανάληψη πρωτοβουλιών – δημιουργικότητα**, τα οποία και θεωρούν πιο αναγκαία για εκπαίδευση. Τέλος, κατά την **anéλιξή τους στην επιχείρηση και την καλύτερη ανάπτυξη της καριέρας τους**, οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται κυρίως σε θέματα **προγραμματισμού, οργάνωσης**, ανάληψης πρωτοβουλιών και δημιουργικότητας, καθώς και στην **ικανότητα λήψης αποφάσεων**, ζητήματα τα οποία θεωρούν πολύ σημαντικά.
- Αναφορικά με τον **τομέα της συμπεριφοράς** τέλος, μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους θεωρούν σημαντικά ζητήματα αυτά που σχετίζονται με την **επίλυση των εργασιακών προβλημάτων, τη συνεργασία και τις εργασιακές**

σχέσεις. Αντίθετα, για ορισμένα άλλα όπως οι **Στάσεις (Attitudes)** πιστεύουν ότι συντελούν αποτελεσματικότερα στην **καλύτερη ανάπτυξη της καριέρας τους** και την ανέλιξή τους στην επιχείρηση, σε αντίθεση με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα όπου έχουν περισσότερη σημασία για αυτούς κατά τα πρώτα στάδια εξέλιξης της καριέρας τους (πρόσληψη και πρώτο διάστημα στην επιχείρηση).

## Μέρος 2<sup>ο</sup>

### 1. Η επιχείρησή σας, οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;

⇒ ΝΑΙ

⇒ ΟΧΙ

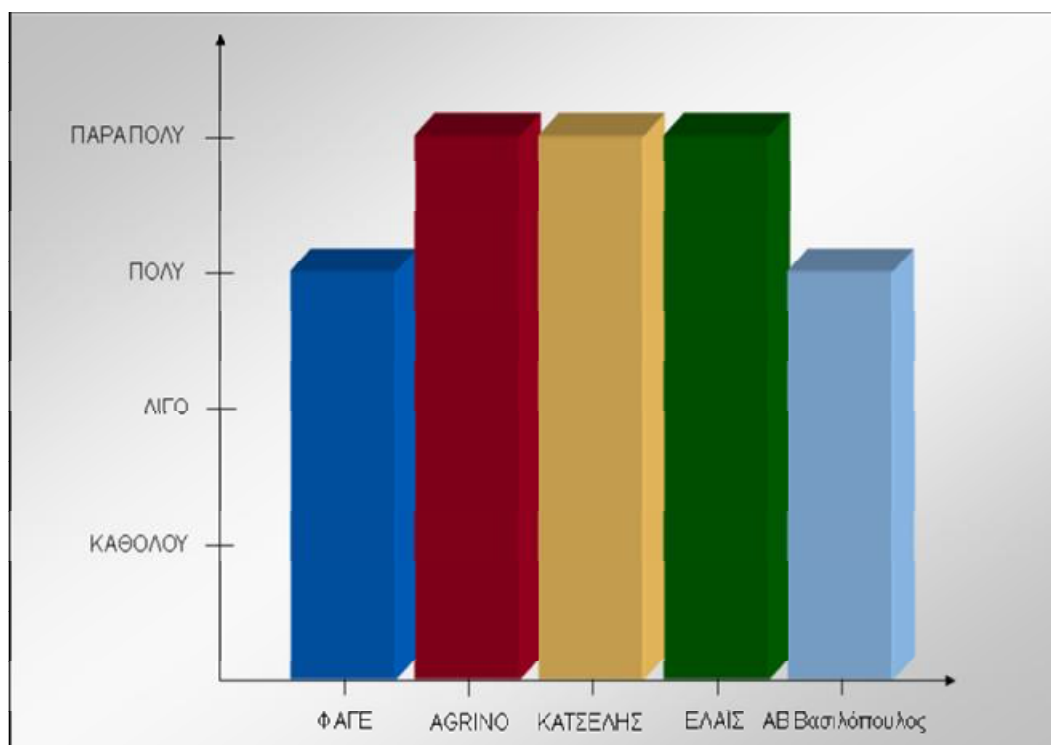
Αν ναι, κατά πόσο βοηθούν στην εξέλιξη του προσωπικού σας;

⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

⇒ ΠΟΛΥ

⇒ ΛΙΓΟ

⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ

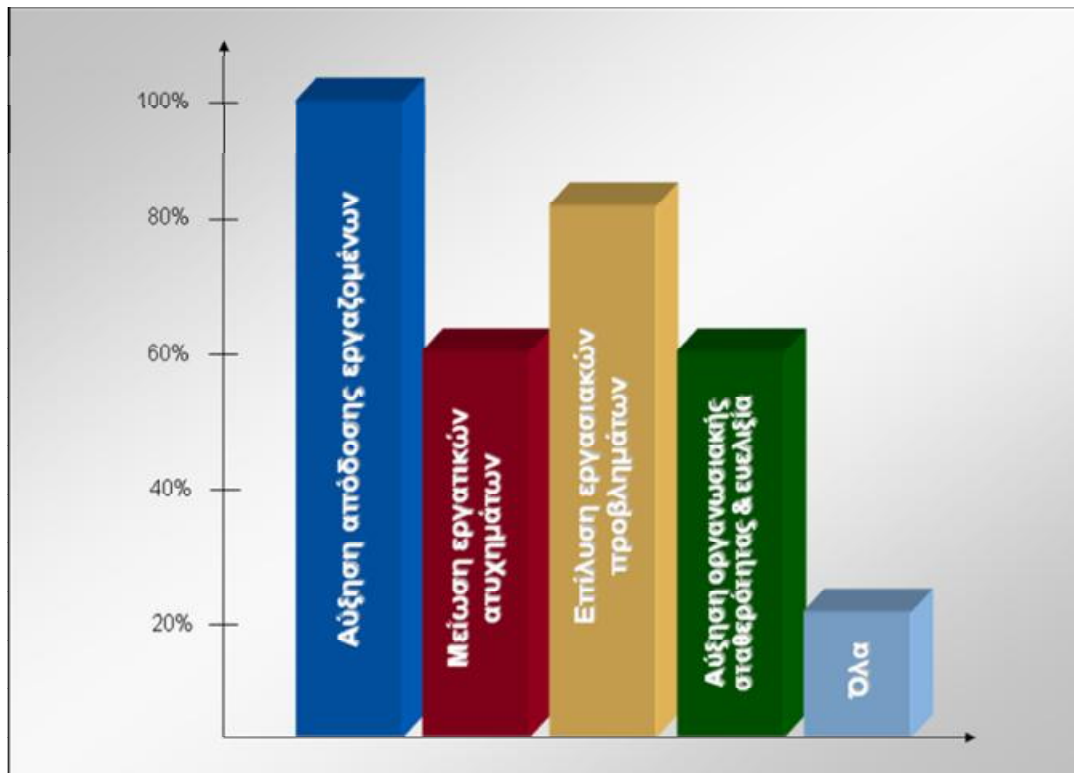




Σχετικά με την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η απόλυτη πλειοψηφία (και οι 5) των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα απάντησαν καταφατικά, πράγμα που αποδεικνύει πως η εκπαίδευση αποτελεί βασική προϋπόθεση και για τις 5 επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να γίνονται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές. Επίσης, το γεγονός ότι και οι 5 επιχειρήσεις οργανώνουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, μας δείχνει ότι έχουν κατανοήσει την σημασία της εκπαίδευσης, καθώς και το πλήθος των κερδών που μπορούν να αποκομίσουν, τόσο για την ανάπτυξη του προσωπικού τους όσο και προς όφελος δικό τους, μέσα από τη σωστή εφαρμογή και αξιοποίηση των προγραμμάτων αυτών. Όσον αφορά τώρα το δεύτερο σκέλος της ερώτησης σχετικά με το βαθμό που βοηθούν στην εξέλιξη του προσωπικού τους η οργάνωση των διαφόρων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, οι απαντήσεις που λάβαμε κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα και συγκεκριμένα η ΦΑΓΕ και η ΑΒ Βασιλόπουλος μας απάντησαν ότι τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν ΠΟΛΥ στην εξέλιξη του προσωπικού τους, ενώ η AGRINO, η ΚΑΤΣΕΛΗΣ και η ΕΛΑΙΣ ότι βοηθούν ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη το σύνολο των απαντήσεων που μας έδωσαν οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα, διαπιστώνουμε πρώτον τη σημασία και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που οργανώνουν οι επιχειρήσεις στο σύνολό τους, μιας και βοηθούν σε τόσο μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη του προσωπικού τους και δεύτερον το γεγονός ότι αποδεικνύεται έμπρακτα η θετική επίδραση της εκπαίδευσης τόσο στο προσωπικό των επιχειρήσεων, όσο και στις ίδιες τις επιχειρήσεις.

## **2. Ποιοι είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας;**

- ⇒ Η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων
- ⇒ Η μείωση των εργατικών ατυχημάτων
- ⇒ Η επίλυση των εργασιακών προβλημάτων
- ⇒ Η αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας & ευελιξίας
- ⇒ Όλα τα παραπάνω
- ⇒ Άλλο

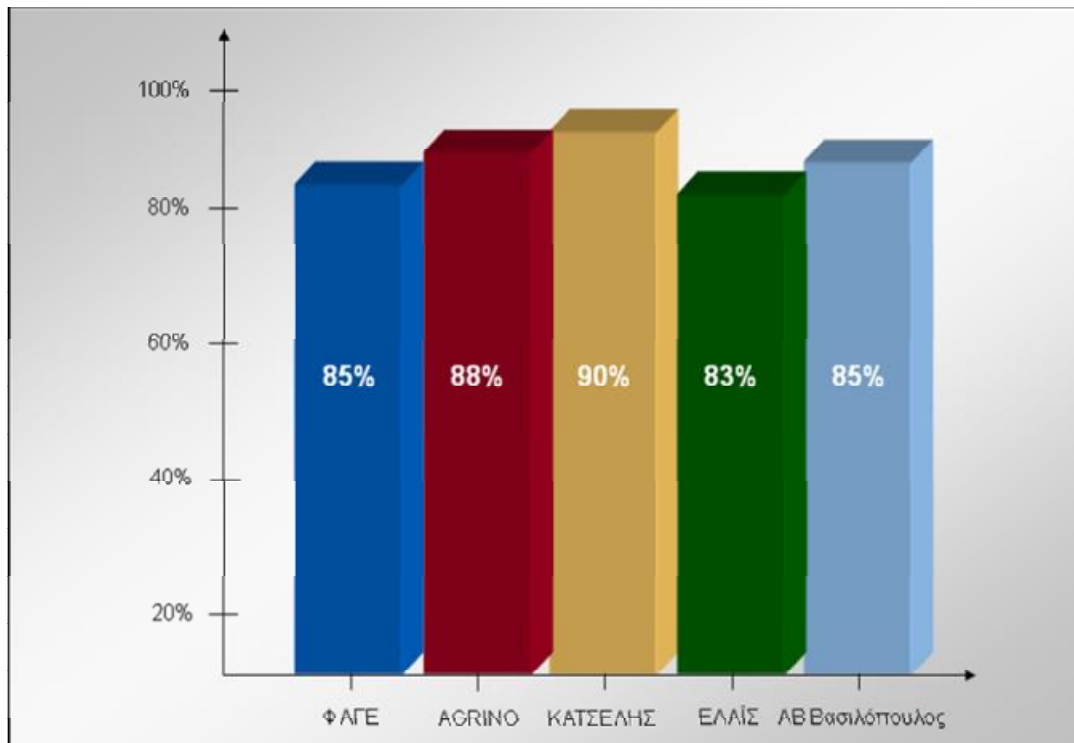


Αναφορικά με τους στόχους της εκπαίδευσης, βλέπουμε ότι το σύνολο των επιχειρήσεων (και οι 5) που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα, θεωρούν ως σημαντικότερο στόχο την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα (ποσοστό 80%) στην επίλυση των εργασιακών προβλημάτων, ενώ το 60% των επιχειρήσεων (3 στις 5 δηλαδή) στοχεύει μέσω της εκπαίδευσης τόσο στην μείωση των εργατικών ατυχημάτων, όσο και στην αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας. Τέλος, υπάρχει και ένα 20% (1 στις 5 επιχειρήσεις) όπου θεωρεί στόχους όλες τις παραπάνω προτάσεις. Βλέπουμε λοιπόν ότι, πέρα από την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων που αποτελεί κοινό στόχο και των 5 επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα, υπάρχει μία ποικιλία όσον αφορά τους στόχους που θέτει καθεμιά επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί με τη σειρά του στην εφαρμογή ποικίλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους αυτούς. Παράλληλα, η ποικιλία αυτή των στόχων υποδεικνύει τις πολλές κατευθύνσεις στις οποίες στρέφουν το ενδιαφέρον τους οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να γίνονται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές.

**3. Επιτυγχάνονται οι στόχοι αυτοί μετά από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα;**

- ⇒ ΝΑΙ
- ⇒ ΟΧΙ

Αν ναι, σε ποιο βαθμό; \_\_\_\_\_

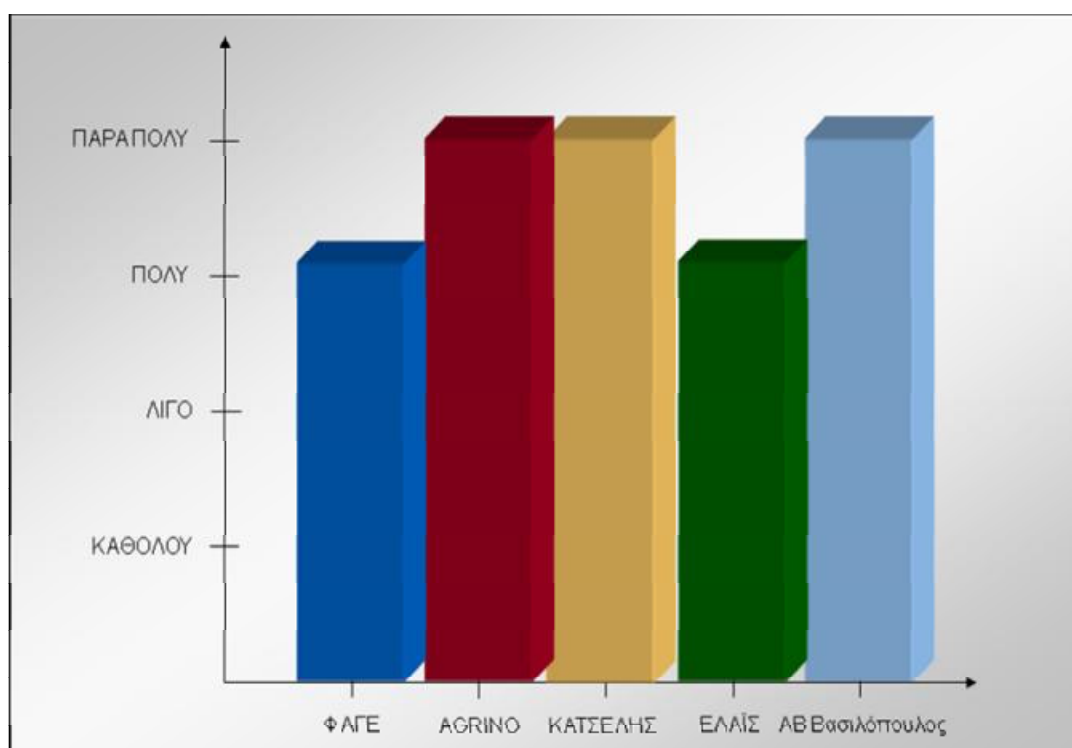


Στην συντριπτική τους πλειοψηφία όλες οι επιχειρήσεις που πήραν μέρος σε αυτή την έρευνα, δήλωσαν πως μετά από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτονται και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα, στην ΚΑΤΣΕΛΗΣ το ποσοστό επιτυχίας των στόχων που θέτονται αγγίζει το 90%! Ακολουθεί η AGRINO με ποσοστό επιτυχίας 88%, τόσο η ΦΑΓΕ όσο και η ΑΒ Βασιλόπουλος στις οποίες το ποσοστό επιτυχίας των στόχων ανέρχεται στο 85% και στην τελευταία θέση, αλλά με αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 83%, είναι η ΕΛΛΙΣ. Τα παραπάνω, ομολογουμένως υψηλά, ποσοστά επιτυχίας των στόχων που θέτονται, υποδηλώνουν έμπρακτα ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα εκπαίδευσης και αξιοποιούν σωστά τις πολλές και σημαντικές δυνατότητες που προσφέρουν τα προγράμματά της. Επίσης μέσα από τα παραπάνω αποτελέσματα, αναδεικνύεται για ακόμη μία φορά η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης, η οποία αποτελεί μία σημαντική οδό μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν τους στόχους τους και αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, έτσι ώστε να

διαγράφουν μία θετική πορεία μέσα στο απαιτητικό και δύσκολο περιβάλλον του επιχειρησιακού κόσμου.

#### 4. Πόσο αναγκαία θεωρείτε την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού;

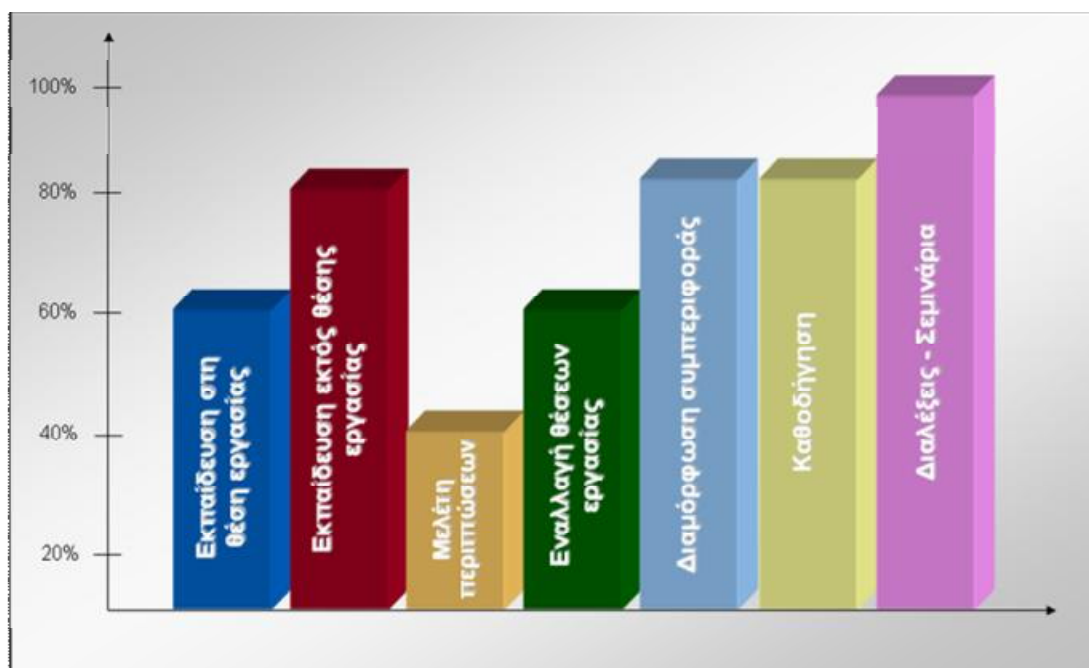
- ⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΛΙΓΟ
- ⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ



Όσον αφορά την αναγκαιότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού, οι απαντήσεις που λάβαμε από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα κυμαίνονται και αυτές σε υψηλά επίπεδα. Συγκεκριμένα, η AGRINO, η ΚΑΤΣΕΛΗΣ και η ΑΒ Βασιλόπουλος δήλωσαν μέσω των εκπροσώπων τους πως θεωρούν ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αναγκαία την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης, ενώ η ΦΑΓΕ και η ΕΛΛΙΣ τη θεωρούν αναγκαία. Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτελούν άλλο ένα δείγμα απόδειξης του καθοριστικού ρόλου που παίζει η εκπαίδευση για την πορεία της εκάστοτε επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ο υψηλός βαθμός αναγκαιότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που είδαμε από τις επιχειρήσεις, υποδηλώνει τόσο την εξάρτηση όσο και την ταύτισή τους με την εκπαίδευση, καθώς πολλά σημαντικά ζητήματα, όπως η σωστή λειτουργία της και η επίτευξη των στόχων τους εξαρτώνται πλέον από αυτή.

## 5. Ποιες εκ των μεθόδων εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας;

- ⇒ Εκπαίδευση στην θέση εργασίας
- ⇒ Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας
- ⇒ Μελέτη περιπτώσεων (case studies)
- ⇒ Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- ⇒ Διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling)
- ⇒ Καθοδήγηση (coaching)
- ⇒ Διαλέξεις - Σεμινάρια
- ⇒ Άλλη μέθοδο



Σχετικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα, βλέπουμε ότι δίνουν περισσότερη έμφαση (4 στις 5 επιχειρήσεις) στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας καθώς πιστεύουν πως οι συγκεκριμένες μέθοδοι είναι πιο αποδοτικές και συντελούν αποτελεσματικότερα στην επίτευξη των στόχων, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι παραγκωνίζονται οι μέθοδοι που αφορούν την εκπαίδευση εντός της θέσης εργασίας, οι οποίες χρησιμοποιούνται από το 60% των επιχειρήσεων. Επίσης, με βάση τα αποτελέσματα του παραπάνω διαγράμματος βλέπουμε ότι 2 στις 5 επιχειρήσεις χρησιμοποιούν παράλληλα τόσο τις μεθόδους που αφορούν την εκπαίδευση τόσο εντός της θέσεως εργασίας όσο και αυτές που αφορούν την εκπαίδευση εκτός (της θέσεως εργασίας), διότι με τον κατάλληλο συνδυασμό και των δύο υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποκομίζουν περισσότερα και σημαντικότερα οφέλη από την εκπαίδευση. Κατά τα άλλα, μπορούμε να πούμε

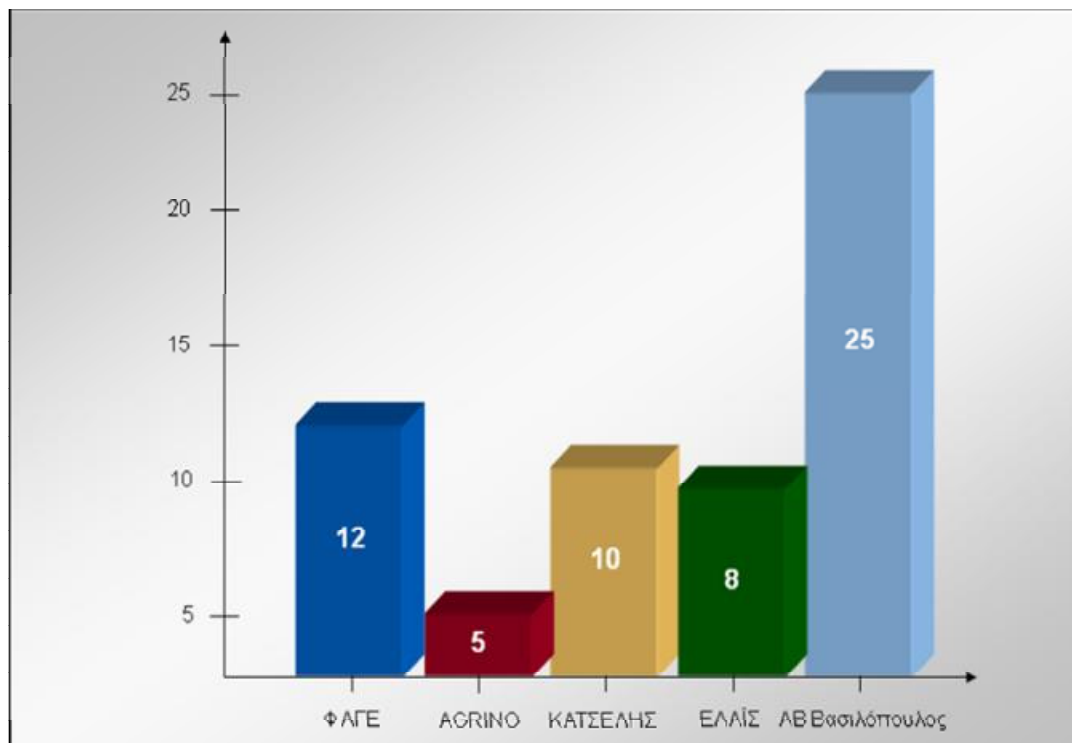
ότι οι Διαλέξεις και τα Σεμινάρια αποτελούν την πιο δημοφιλή μέθοδο εκπαίδευσης μιας και χρησιμοποιούνται από το σύνολο των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, πράγμα απολύτως λογικό εάν λάβουμε υπόψη το συνδυασμό του χαμηλού κόστους με την αυξημένη αποτελεσματικότητα που προσφέρει η συγκεκριμένη μέθοδος όπως είδαμε και στη θεωρία στη σελίδα 94. Επίσης, τόσο η μέθοδος της Καθοδήγησης (coaching) όσο και αυτή της Διαμόρφωσης Συμπεριφοράς (behavior modeling) χρησιμοποιούνται από μία μεγάλη μερίδα επιχειρήσεων (συγκεκριμένα 4 στις 5), οι οποίες πιστεύουν πως με την σωστή καθοδήγηση ο εργαζόμενος αποκτά ουσιαστικότερες γνώσεις όσον αφορά το αντικείμενο της εργασίας του, ενώ με τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς επιτυγχάνεται ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας. Τέλος, η Εναλλαγή των Θέσεων Εργασίας (job rotation) χρησιμοποιείται από το 60% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνα, ενώ η μέθοδος της Μελέτης περιπτώσεων (case studies) συγκεντρώνει ποσοστό της τάξεως του 40% των επιχειρήσεων που τη χρησιμοποιούν.

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τα υψηλά ποσοστά που συγκεντρώνουν όλες οι μέθοδοι εκπαίδευσης σε γενικές γραμμές, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις δεν επικεντρώνονται μόνο σε μία συγκεκριμένη μέθοδο, αλλά χρησιμοποιούν ποικιλία μεθόδων προκειμένου να φτάσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα και την επίτευξη των στόχων τους.

**6. Απασχολούνται μόνιμοι υπάλληλοι, ως εκπαιδευτές προσωπικού στην επιχείρησή σας;**

- ⇒ ΝΑΙ
- ⇒ ΟΧΙ

Αν ναι, πόσα άτομα;



Το μέγεθος των επιχειρήσεων στις οποίες διενεργήθηκε η έρευνα, ο κύκλος εργασιών, οι αυξημένες απαιτήσεις, καθώς και ο μεγάλος αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν δεν δικαιολογούν την έλλειψη εκπαιδευτών προσωπικού. Έτσι λοιπόν και οι 5 επιχειρήσεις απάντησαν καταφατικά στην συγκεκριμένη ερώτηση, αποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο ότι η εκπαίδευση του προσωπικού τους αποτελεί μία συνεχή και βαρυσήμαντη διαδικασία στην προσπάθειά τους να γίνονται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές. Οι εκπαιδευτές προσωπικού που χρησιμοποιούν σύμφωνα με δηλώσεις τους είναι μόνιμοι υπάλληλοι των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα υψηλόβαθμα στελέχη με πολυετή πείρα σε θέματα προσωπικού. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα χρησιμοποιούν έναν αξιόλογο αριθμό εκπαιδευτών. Συγκεκριμένα, η ΦΑΓΕ απασχολεί μόνιμα ως εκπαιδευτές 12 άτομα, η AGRINO 5, η ΚΑΤΣΕΛΗΣ 10, η ΕΛΛΙΣ 8 και η ΑΒ Βασιλόπουλος 25. Αν συνδυάσουμε τώρα τα παραπάνω αποτελέσματα με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί κάθε επιχείρηση και που αναφέραμε κατά την παρουσίαση των επιχειρήσεων, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι αναλογεί χοντρικά ένας εκπαιδευτής για περίπου 40 – 50 άτομα, ενώ παράλληλα δικαιολογείται και το γεγονός της μεγάλης απόκλισης της επιχείρησης η ΑΒ Βασιλόπουλος σχετικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της έρευνας, όσον αφορά τον αριθμό των εκπαιδευτών που χρησιμοποιεί.

**7. Είναι υποχρεωτική η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα για όλους τους εργαζόμενους;**

⇒ ΝΑΙ

⇒ ΟΧΙ



Η συγκεκριμένη ερώτηση μπορούμε να πούμε ότι δίχασε αρκετά τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, καθώς την θεώρησαν αρκετά σχετική. Συγκεκριμένα όπως μας ανέφερε το 40% των επιχειρήσεων (2 στις 5), υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία αφορούν συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων, οπότε η συμμετοχή σε αυτά τα προγράμματα δεν μπορεί να είναι υποχρεωτική για όλους τους εργαζομένους. Ακόμη όπως μας είπαν, σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα παίζει και το στάδιο της καριέρας του κάθε εργαζομένου, καθώς για παράδειγμα κάποιος που εργάζεται επί χρόνια στην επιχείρηση θα ήταν ανούσιο να λάβει μέρος σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης που αφορά τους νεοπροσληφθέντες και αντίστροφα. Από την άλλη πάλι υπήρξαν πολλές επιχειρήσεις (ποσοστό 60%, δηλαδή 3 στις 5), οι οποίες πως γίνονται συνεχείς προσπάθειες και μελέτες έτσι ώστε το σύνολο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που οργανώνουν να μπορεί να παρακολουθείται από όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μερίδα εργαζομένων, ενώ τέλος σημείωσαν ότι υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης, όπως αυτά που σχετίζονται κυρίως με θέματα γνώσεων, επικοινωνίας, συμπεριφοράς και εργασιακών σχέσεων, που εξ' ορισμού αφορούν όλους τους εργαζόμενους οπότε και η συμμετοχή τους σε αυτά είναι υποχρεωτική.



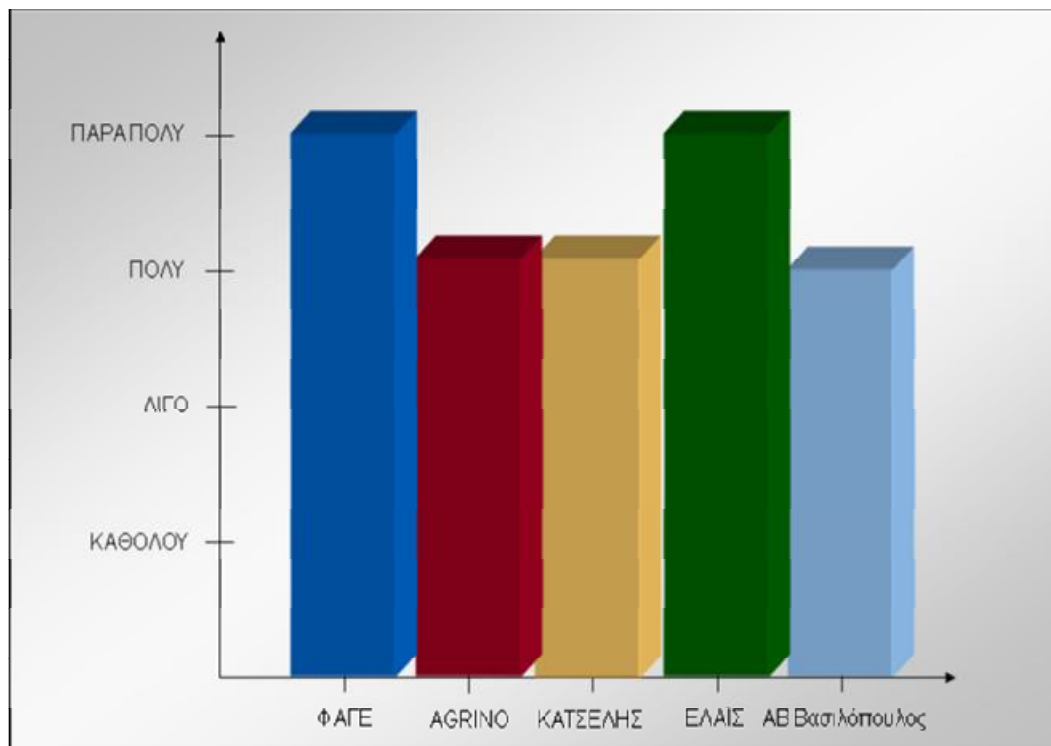
**8. Με βάση ποιες ανάγκες σχεδιάζονται τα προγράμματα εκπαίδευσης που ακολουθεί η επιχείρησή σας και πόσο συνήθως διαρκούν;**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα, οι ανάγκες, βάσει των οποίων σχεδιάζονται τα προγράμματα εκπαίδευσης που οργανώνουν οι επιχειρήσεις, περιστρέφονται γύρω από θέματα που έχουν να κάνουν κυρίως με την επέκταση των γνώσεων των εργαζομένων γύρω από ζητήματα που έχουν σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους, την εξειδίκευση, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους καθώς και την αύξηση της απόδοσής τους. Στα συγκεκριμένα ζητήματα οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι υπάρχει η μεγαλύτερη ανάγκη για εκπαίδευση και γι' αυτό το λόγο δίνουν μεγαλύτερη έμφαση κατά τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παρόλα αυτά υπάρχουν και κάποιες δευτερεύουσες ανάγκες όπως ο προγραμματισμός και η καλύτερη οργάνωση, η αποτελεσματικότερη επικοινωνία και η επίλυση των εργασιακών προβλημάτων, οι οποίες αποτελούν και αυτές βάση για σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε μικρότερο όμως βαθμό. Τέλος, αναφορικά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι απαντήσεις που λάβαμε ποικίλουν, καθώς αυτή εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως τις απαιτήσεις του προγράμματος, το βαθμό που θα επιμείνει η εκάστοτε επιχείρηση σε αυτό το πρόγραμμα, καθώς και το θέμα ή τα θέματα που πραγματεύεται κάθε φορά το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σε γενικές γραμμές πάντως η διάρκεια του συνόλου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που οργανώνουν οι επιχειρήσεις κυμαίνονται κατά μέσο όρο από μερικές ημέρες έως μερικές εβδομάδες.

**9. Πόσο αποτελεσματικοί στην εργασία τους είναι οι εργαζόμενοι μετά την εκπαίδευση;**

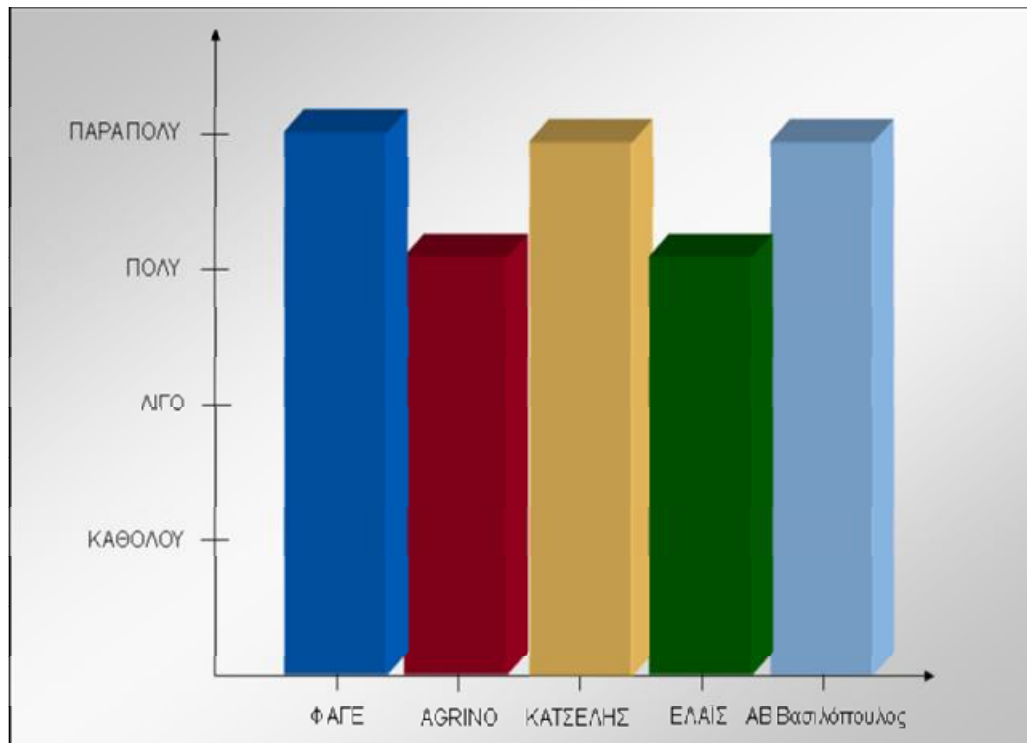
Σε σχέση με το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους και την εκτέλεση των εργασιών;

- ⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΛΙΓΟ
- ⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ



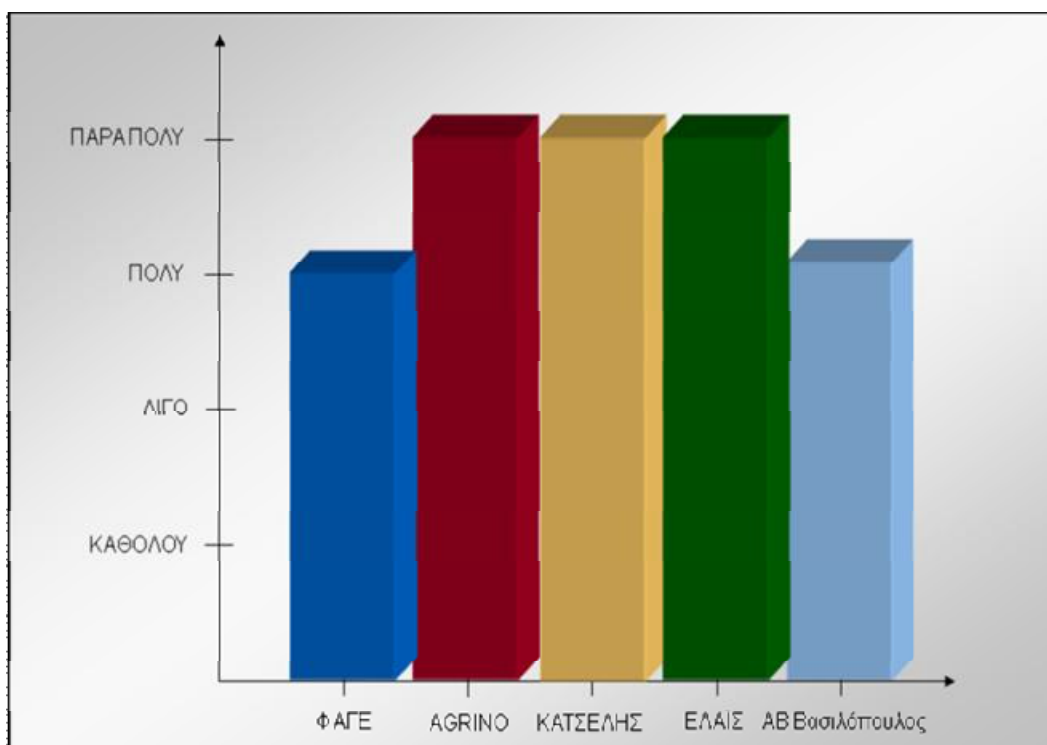
Σχετικά με θέματα εξειδίκευσης και ανάληψης ευθυνών;

- ⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΛΙΓΟ
- ⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ



Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους;

- ⇒ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΠΟΛΥ
- ⇒ ΛΙΓΟ
- ⇒ ΚΑΘΟΛΟΥ



Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω διαγράμματα, μετά το πέρας της εκπαίδευσης η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων όσον αφορά διάφορους τομείς, όπως το αντικείμενο της θέσης εργασίας, η εκτέλεση των εργασιών, η εξειδίκευση, η ανάληψη ευθυνών, οι εργασιακές σχέσεις και η συνεργασία, αυξάνεται σε σημαντικό βαθμό σε σχέση με πριν. Συγκεκριμένα οι απαντήσεις που λάβαμε από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα κυμαίνονται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η συμβολή της εκπαίδευσης είναι καθοριστικής σημασίας για τη δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού και εξειδικευμένου προσωπικού, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων από την πλευρά της εκάστοτε επιχείρησης.

**10. Ποια είναι τα μεγαλύτερα οφέλη για την επιχείρησή σας από την εκπαίδευση του προσωπικού;**

- ⇒ Αύξηση των πωλήσεων
- ⇒ Βελτίωση της ποιότητας
- ⇒ Ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης
- ⇒ Αύξηση της παραγωγικότητας
- ⇒ Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων
- ⇒ Δημιουργία εξειδικευμένου προσωπικού
- ⇒ Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας
- ⇒ Αφοσίωση των εργαζομένων



Παρατηρώντας το παραπάνω διάγραμμα, βλέπουμε ότι τα πιο σημαντικά οφέλη και για τις πέντε επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι η ανταγωνιστικότητα και η αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Ακολουθεί η αύξηση των πωλήσεων, ενώ στη συνέχεια με ποσοστό 60% (δηλαδή 3 στις 5 επιχειρήσεις) έρχονται η βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και η δημιουργία ενός εξειδικευμένου προσωπικού. Τέλος, με ποσοστά 40% και 20% αντίστοιχα, ακολουθούν η αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και η αφοσίωση των εργαζομένων. Τα παραπάνω αποτελέσματα λοιπόν, μας βοηθούν να καταλήξουμε στο ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα μέσα από τη σωστή εφαρμογή και αξιοποίηση της εκπαίδευσης να αποκομίσουν πολλά και ουσιαστικά οφέλη, τα οποία θα τις βοηθήσουν στην βελτίωση της πορείας τους και την επίτευξη των στόχων τους.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη το σύνολο των απαντήσεων από αυτό το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο μέρος από την εκπαίδευση του προσωπικού τους, η οποία τους επιφέρει σημαντικά οφέλη που επιδρούν με τη σειρά τους στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, συμπεραίνουμε ότι το σύνολο των επιχειρήσεων αντιλαμβάνεται πλήρως τη σημασία της εκπαίδευσης για την ομαλή λειτουργία τους και για αυτό το λόγο δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτή, μέσα από τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνουν, την μεγάλη ποικιλία μεθόδων που χρησιμοποιούν, καθώς και τα ποσά μαζί με το χρόνο που δαπανούν προς αυτή την κατεύθυνση. Τέλος, οφείλουμε να τονίσουμε πως αν οι επιχειρήσεις αξιοποιήσουν ακόμα πιο αποτελεσματικά όλες τις πτυχές της εκπαίδευσης και την εμφυτεύσουν στο ενδοεπιχειρησιακό τους περιβάλλον, τότε θα έχουν να λαμβάνουν ακόμα περισσότερα και σημαντικότερα οφέλη, τα οποία θα τις καταστήσουν πραγματικά μοναδικές στο χώρο τους.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, λοιπόν, διεξήχθη έρευνα σε ένα δείγμα πέντε μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων: η **ΦΑΓΕ**, η **Κατσέλης**, η **AgriNo**, η **ΑΒ Βασιλόπουλος** και η **Ελαΐς**. Πιο συγκεκριμένα, **μοιράστηκαν ερωτηματολόγια τόσο σε εργαζόμενους όσο και σε διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων αυτών**. Το δείγμα περιελάμβανε **50 εργαζόμενους, 10 από κάθε μια εκ των πέντε επιχειρήσεων και πέντε διοικητικά στελέχη, τα οποία εκπροσωπούσαν τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων**.

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στο πλαίσιο της ερευνητικής διαδικασίας ήταν προσεγμένη, ώστε να μπορέσουν να αντληθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, χωρίς να δημιουργηθούν αρνητικές εντυπώσεις και κούραση στους ερωτώμενους. Εφόσον τα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν, τα αποτελέσματα ομαδοποιήθηκαν και στη συνέχεια έγινε η εξαγωγή των απαραίτητων αριθμητικών στοιχείων και των συμπερασμάτων. Τα βασικότερα συμπεράσματα, λοιπόν, που μπορούν να διατυπωθούν **με βάση την ερευνητική προσέγγιση του ζητήματος της εκπαίδευσης των εργαζομένων και της συσχέτισης της με την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση είναι τα ακόλουθα:**

- Το **μέσο προφίλ** των ερωτώμενων εργαζομένων των πέντε επιχειρήσεων είναι γενικά το ακόλουθο: άτομα ηλικίας μεταξύ 30 και 35 ετών, είτε άνδρες είτε γυναίκες, κατά κύριο λόγο ελεύθεροι ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση, με πανεπιστημιακές γνώσεις, απολαβές οι οποίες συνήθως κυμαίνονται στο εύρος 1000€ – 1500€ μηνιαίως, με θέση κυρίως ως εργάτη και με προϋπηρεσία στην ίδια επιχείρηση από 6 έως και 10 έτη.
- Όσον αφορά στον **βαθμό τον οποίο διαπιστώνονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους εκπαιδευτικές ανάγκες κατά την πρόσληψη** και τις πρώτες εβδομάδες απασχόλησης τους στην επιχείρηση, οι γνωστικές ανάγκες σχετίζονται στην πλειοψηφία τους με το αντικείμενο της θέσης εργασίας καθώς και με τη χρήση των νέων μέσων τεχνολογίας (H/Y), οι ανάγκες σχετικά με τις δεξιότητες με την ανάληψη ευθυνών – καθηκόντων, την κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και με τη δημιουργία αισθήματος υπευθυνότητας – σταθερότητας και τέλος οι ανάγκες που αναφέρονται στη συμπεριφορά αφορούν κατά κύριο λόγο επίλυση των διαφόρων εργασιακών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν καθώς και στην προσαρμοστικότητα – ευελιξία.

- Σχετικά με τον **βαθμό διαπίστωσης εκπαιδευτικών αναγκών κατά την μετέπειτα πορεία των εργαζομένων στην επιχείρηση**, οι ανάγκες αυτές όσον αφορά στο γνωστικό επίπεδο συνδέονται με την εξειδίκευση και τη σωστή διαχείριση των πληροφοριών, όσον αφορά στις δεξιότητες μεγαλύτερη σημασία αποδίδεται σε θέματα επικοινωνιακού χαρακτήρα, προσανατολισμού στα αποτελέσματα – επιτεύγματα καθώς και στην ανάληψη πρωτοβουλιών - δημιουργικότητας και τέλος, όσον αφορά στη συμπεριφορά, οι εργαζόμενοι επιθυμούν την ενίσχυση των εργασιακών τους σχέσεων, της συνεργασίας και των Στάσεων (Attitudes).
- Οι **εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καριέρας και στην ανέλιξη των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση** είναι εκείνες που αφορούν στην ανάπτυξη εργασιακής κουλτούρας και τη μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής (επίπεδο γνώσεων), εκείνες που αφορούν στον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ανάληψη πρωτοβουλιών – δημιουργικότητας καθώς και στην ικανότητα λήψης αποφάσεων(επίπεδο δεξιοτήτων) και εκείνες που αφορούν στις εργασιακές σχέσεις, τη συνεργασία και τις Στάσεις (Attitudes) (επίπεδο συμπεριφοράς).

**Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα υπόδειξαν τα εξής στοιχεία:**

- **Όλες οι επιχειρήσεις οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα** καθώς αυτά διαδραματίζουν πολύ **σημαντικό ρόλο για την αύξηση της παραγωγικότητας**, επομένως **κρίνονται αναγκαία**, ενώ παράλληλα βοηθούν σημαντικά στην εξέλιξη του προσωπικού των επιχειρήσεων.
- Οι **στόχοι** που επιδιώκονται μέσω της εκπαίδευσης είναι πολλοί, με έμφαση σε εκείνους της **αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων και της επίλυσης των εργασιακών προβλημάτων**. Τα στελέχη υποστήριξαν ότι οι στόχοι που τίθενται κατά τη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος επιτυγχάνονται σε ένα μέσο ποσοστό της τάξεως τους 86,2%.
- Η **εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού κρίνεται πολύ αναγκαία** για τις επιχειρήσεις, καθώς πολλά σημαντικά ζητήματα, όπως η άρτια λειτουργία της, εξαρτώνται από αυτά.
- Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται πιο συχνά από τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους αφορούν την εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας και είναι τα **σεμινάρια** και οι **διαλέξεις**, σε συνδυασμό με την **καθοδήγηση** και τη **διαμόρφωση συμπεριφοράς**.
- Οι επιχειρήσεις αυτές **ενσωματώνουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους και άτομα τα οποία ασχολούνται αποκλειστικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων τους**. Ο μέσος όρος των ατόμων αυτών είναι 12 εκπαιδευτές, ενώ και στις πέντε επιχειρήσεις θεωρείται ότι επιτελούν το ρόλο τους αποτελεσματικά.



- **Κάποια από εκπαιδευτικά προγράμματα** που οργανώνουν οι επιχειρήσεις είναι **υποχρεωτικού χαρακτήρα** επομένως οι εργαζόμενοι οφείλουν να τα παρακολουθήσουν, ενώ κάποια άλλα που αναφέρονται σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων δεν είναι υποχρεωτικά για όλους.
- Τα **προγράμματα εκπαίδευσης** που οργανώνουν οι επιχειρήσεις σχεδιάζονται με **βάση τις ανάγκες που υπάρχουν κυρίως σε θέματα γνώσεων, ανάπτυξης δεξιοτήτων και εξειδίκευσης καθώς και αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων**, ενώ ο χρόνος διάρκειάς τους κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως μερικές εβδομάδες.
- Όλα τα διοικητικά στελέχη δήλωσαν ότι **μετά το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας**, οι εργαζόμενοι **αποδίδουν πάρα πολύ καλά στο έργο τους και είναι αρκετά αποτελεσματικοί** όσον αφορά το αντικείμενο της θέσης εργασίας, την εκτέλεση των εργασιών, την εξειδίκευση, την ανάληψη ευθυνών, τις εργασιακές σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους.
- Τέλος, όσον αφορά στα **οφέλη** που αποκομίζονται από την εκπαιδευτική διαδικασία, αυτά επικεντρώνονται κυρίως σύμφωνα με όσα αναφέρουν τα διοικητικά στελέχη στην **ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και στην αύξηση της παραγωγικότητας**.

### α) Τελικά Συμπεράσματα

Ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίσαμε το θέμα, τόσο από τις θεωρίες που αναπτύξαμε σε αυτή την πτυχιακή εργασία, όσο και μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια, μας βοήθησε να συμπεράνουμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κινητήριο μοχλό, μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Από την έρευνα που διεξήγαμε σε 5 επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο (συγκεκριμένα η ΦΑΓΕ Α.Ε., η Agrino, η ΚΑΤΣΕΛΗΣ, η ΕΛΑΪΣ και η ΑΒ Βασιλόπουλος) και ερχόμενοι σε επαφή με ανώτερα στελέχη με άρτια γνώση των συνθηκών που επικρατούν, διαπιστώσαμε ότι οι επιχειρήσεις σέβονται τον ανθρώπινο παράγοντα και θεωρούν ότι ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων της οικονομικής μονάδας ήταν, είναι και θα είναι ο άνθρωπος.

Το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δείχνει ότι έχει αρχίσει να αναπτύσσεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με προοπτικές ακόμα μεγαλύτερης εξέλιξης. Αν και ο αριθμός των απασχολούμενων στα τμήματα αυτά είναι αρκετά μικρός, οι στόχοι του τμήματος αποσκοπούν στην υποβοήθηση των επιχειρηματικών στόχων της διοίκησης, την βελτίωση του επιπέδου των στελεχών και στη δημιουργία καλού κλίματος στην επιχείρηση.

Οι σημαντικότερες λειτουργίες των τμημάτων συμπίπτουν σε γενικές γραμμές με αυτές που αναφέρονται σε θεωρητικό επίπεδο, όπως στρατολόγηση, επιλογή, αξιολόγηση, απόδοση, εκπαίδευση προσωπικού και εργασιακές σχέσεις. Ανάπτυξη έχει όμως σημειωθεί και πλέον αναγνωρίζεται η σημασία και η σπουδαιότητα της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην καλύτερη λειτουργία και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Στις εξελίξεις αυτές συντέλεσαν οι μεγάλες αλλαγές που σημειώνονται στον ελλαδικό χώρο, οι ανακατατάξεις που συντελούνται και οι αλλαγές που επιβάλλονται, ώστε να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα και να βρουν νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού σε αυτό το στάδιο διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο.

Επίσης συμπεραίνουμε ότι η επιτυχημένη πορεία της εταιρίας συνδέεται άμεσα με την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού της, η οποία απαιτεί λεπτούς χειρισμούς από τους υπεύθυνους ώστε να ληφθούν υπόψη οι πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης και να αποκτήσουν τα εκπαιδευόμενα άτομα τα κατάλληλα προσόντα και τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η σωστή και μελετημένη εκπαίδευση προσωπικού δίνει στην επιχείρηση το εισιτήριο για την επιτυχία.

Μέσω της άρτιας εκπαίδευσης το άτομο (εργαζόμενος) εξασφαλίζει την ικανοποίηση των οικονομικών, ηθικών, κοινωνικών και εργασιακών αναγκών του, αλλά και η επιχείρηση οδηγείται όσο το δυνατόν στην καλύτερη υλοποίηση της αποστολής της. Επιπροσθέτως, συμπεραίνουμε ότι οι **επιχειρήσεις οφείλουν, πριν πραγματοποιήσουν τα αναγκαία για αυτές εκπαιδευτικά προγράμματα, να ενημερώσουν τους ενδιαφερόμενους για τους στόχους που θέλουν να επιτευχθούν μέσω αυτών (βελτίωση ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων – υπηρεσιών, αύξησης της παραγωγικότητας κλπ)**, προκειμένου οι εκπαιδευθέντες να τους κατανοήσουν πλήρως και να επιδείξουν την απαραίτητη προσοχή και προσήλωση. Από τον επιτυχή προσδιορισμό των στόχων θα εξαρτηθεί η επιτυχής ή όχι πραγματοποίηση τους.

Σχετικά τώρα με τις ομοιότητες και τις διαφορές ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι εφαρμόζονται, ή τουλάχιστον καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να εφαρμοστούν, αρκετά βασικά θέματα που έχουν να κάνουν με όσα είδαμε στη θεωρία και συγκεκριμένα την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και η σωστή επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης και τα οφέλη που πηγάζουν από αυτή με αποτέλεσμα να δίνουν ολοένα και περισσότερη έμφαση στα θέματα που την αφορούν. Ωστόσο όμως, τόσο η ελληνική πραγματικότητα και τα δεδομένα που κυριαρχούν σε αυτή, όσο και η οικονομική επιβάρυνση των επιχειρήσεων προκειμένου να ανταποκριθούν στα διάφορα θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες, με συνέπεια να παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές και αποκλίσεις σε σχέση με όσα είδαμε στη θεωρία. Συγκεκριμένα, τόσο η εκπαίδευση όσο και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων γενικότερα βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο όσον αφορά τις επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο, καθώς οι ελληνικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους μόλις τα τελευταία χρόνια ξεκίνησαν να εφαρμόζουν και να χρησιμοποιούν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, με άμεση συνέπεια να μην εφαρμόζονται πλήρως όλα τα θέματα που αφορούν την εκπαίδευση του προσωπικού, τα οποία παρουσιάσαμε και αναλύσαμε στη θεωρία. Όλα αυτά λοιπόν έχουν σαν τελικό αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αποκομίζουν πολύ λιγότερα οφέλη από όσα θα μπορούσαν να αποκομίσουν μέσω αυτής. Τέλος, αναφορικά και με τον οικονομικό παράγοντα, πρέπει να τονίσουμε ότι η οικονομική επιβάρυνση των επιχειρήσεων για τέτοιου είδους προγράμματα (που σχετίζονται με την εκπαίδευση του προσωπικού) είναι σημαντική και συχνά τις αποτρέπει από το να προχωρήσουν προς τον συγκεκριμένο τομέα, αγνοώντας έτσι ότι στην ουσία πρόκειται για μία σημαντική επένδυση που θα επιφέρει πολλά και σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις.

Επίσης, αναφορικά με τους περιορισμούς που προέκυψαν στην πορεία της έρευνας και που στο μέλλον μπορούν να αποτελέσουν επιπλέον προτάσεις για περαιτέρω διευκρίνιση, οφείλουμε να αναφερθούμε κυρίως στο είδος των επιτηρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι οποίες θα θέλαμε να προέρχονται από όσο το δυνατόν περισσότερους διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους (όπως παραδείγματος χάρη αυτός των υπηρεσιών), ωστόσο αρκετές επιχειρήσεις δεν ανταποκρίθηκαν και επέδειξαν αδιαφορία και έλλειψη ενδιαφέροντος, πράγμα το οποίο αποτέλεσε ανασταλτικό παράγοντα στην προσπάθειά μας αυτή. Επιπροσθέτως, ένας άλλος περιορισμός που παρουσιάστηκε κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης έρευνας έχει να κάνει με τον αριθμό του δείγματος, ο οποίος θα μπορούσε να είναι αρκετά μεγαλύτερος, δεδομένου και του μεγάλου αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν οι επιχειρήσεις, έτσι ώστε να αυξηθεί η αντιπροσωπευτικότητα του σαν δείγμα, αλλά και τα αποτελέσματα με τη σειρά τους να είναι πιο αντικειμενικά. Τέλος, ένας άλλος περιορισμός που παρουσιάστηκε αφορά τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, η οποία ενδεχομένως επηρέασε τις απαντήσεις και συγκεκριμένα τον αυθορμητισμό των ερωτηθέντων λόγω κυρίως της έλλειψης αμεσότητας. Συγκεκριμένα, με τη χρήση του ερωτηματολογίου οι εργαζόμενοι σκέφτονται πριν απαντήσουν και έτσι μπορεί να απαντήσουν βάση αυτού που θεωρείται γενικά σωστό και όχι βάση της πραγματικής τους άποψης.

Κλείνοντας πρέπει να συμπληρώσουμε την άποψη κάποιων στελεχών των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τους οποίους η εκπαίδευση είναι ένας τομέας ενθουσιώδης και γεμάτος προκλήσεις για να εργαστεί κάποιος, με λειτουργίες απαιτητικές και συνέχεις αλλά και δύσκολες προκλήσεις. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από managers-generalists που θα έχουν ποικίλες εμπειρίες και που δεν θα φοβούνται την αλλαγή και την συνεχή μάθηση καθώς εκείνοι θα δώσουν τα φώτα τους στους υφισταμένους για μια δυναμική παρουσία αυτών στην εκάστοτε επιχείρηση.

## **β) Προτάσεις – Γενικές σκέψεις**

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τη **διεθνοποίηση** και την **όξυνση του ανταγωνισμού**, τη **ραγδαία τεχνολογική πρόοδο**, την **αναδιάρθρωση στις οργανώσεις των επιχειρήσεων σε νέες βάσεις** και την **απαίτηση για προϊόντα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές**. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να καταβάλλουν συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης και εκσυγχρονισμού των προϊόντων τους, των παραγωγικών τους διαδικασιών, των δικτύων διανομής και της οργάνωσής τους.

Κλειδί για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών και της επίτευξης της **ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, είναι το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό**. Συνεπώς ζητήματα όπως η κατάρτιση των

εργαζομένων και η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού αποκτούν συνεχώς αυξανόμενη σημασία.

Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στην προσπάθεια που κάνουν όχι μόνο οι επιχειρήσεις, αλλά όλα τα κράτη του κόσμου για μεγαλύτερη οικονομική πρόοδο και ευημερία. Αναγνωρίζεται πλέον ότι τα χρήματα που δαπανώνται για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αποτελούν ένα σίγουρο και επικερδές είδος επενδύσεων. Συγκεκριμένα αποτελούν επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και χωρίς αμφιβολία είναι πιο σημαντικές από αντίστοιχες σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό.

Είναι προφανές ότι οι σημερινές απαιτήσεις επιβάλλουν ορθολογικοποίηση του τρόπου πραγματοποίησης προσλήψεων από τις επιχειρήσεις. Η υψηλή εξειδίκευση που επιβάλλουν οι τεχνολογικά προηγμένες παραγωγικές διαδικασίες και οι αρχές αποτελεσματικής οργάνωσης των επιχειρήσεων, καθώς και η **ανάγκη απορρόφησης τεχνογνωσίας από την επιχείρηση απαιτούν κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη.**

Η αναγκαιότητα των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο δημιουργήθηκε από τη ραγδαία αύξηση των τεχνολογικών ανακαλύψεων, που η εφαρμογή τους και η πλήρης εκμετάλλευσή τους απαιτεί εργατικό δυναμικό με ιδιαίτερες γνώσεις. Οι γνώσεις αυτές αποκτώνται είτε μέσα από την τυπική εκπαίδευση που προσφέρει το λύκειο και το πανεπιστήμιο, είτε μέσα από τη διαδικασία άτυπης εκπαίδευσης που σε γενικές γραμμές περιλαμβάνει την εμπειρία που αποκομίζεται μέσα από την ενεργή απασχόληση σε συγκεκριμένες παραγωγικές διαδικασίες.

Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση της προηγμένης τεχνολογίας αποτελεί στρατηγικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Θα μπορούσε, λοιπόν, εύλογα να τεθεί το ερώτημα: «Ποιες είναι οι απαραίτητες παρεμβάσεις που θα αναπτύξουν κατάλληλα το εργατικό δυναμικό μιας χώρας και θα το προετοιμάσουν να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις;»

**Σε μια σημαντική μελέτη του International Journal of Human Resources Management (2001) για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού κατέληξε στις εξής προτάσεις:**

1. Εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την πληρωμή των μισθών των εργατών κατά το χρονικό διάστημα που εκπαιδεύονται και επανειδικεύονται.
2. Βελτίωση της συνεργασίας όλων των φορέων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τη διαδικασία της εκπαίδευσης και της επανεκπαίδευσης.
3. Καθιέρωση εθνικών προτύπων εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης των εργαζομένων και αυστηρό έλεγχο για τυχόν αποκλίσεις από τα πρότυπα

αυτά. Συνήθως η κυβέρνηση έχει το πάνω χέρι στον έλεγχο διότι στις περισσότερες περιπτώσεις χρηματοδοτεί τα προγράμματα επιμόρφωσης.

4. Προώθηση της συνεχούς εκπαίδευσης και ειδίκευσης διότι η ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογικών ανακαλύψεων καθιστά अपαρχαιωμένη πολύ γρήγορα, οποιαδήποτε πρόσφατη γνώση.
5. Επέκταση του ρόλου των επιχειρήσεων και των εργατικών συνδικάτων στη διαμόρφωση και εφαρμογή των διαφόρων προγραμμάτων εργατικής πολιτικής.
6. Επέκταση του ρόλου των τοπικών αρχών (δήμοι και κοινότητες) στην εκτέλεση των διαφόρων προγραμμάτων εργατικής πολιτικής.
7. Σχεδιασμός και πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της χώρας σε διάφορες ειδικότητες ανθρώπινων πόρων.
8. Βελτίωση των στοιχειωδών δεξιοτήτων, κυρίως αριθμητικής και ικανότητας στο γράψιμο και στο διάβασμα.
9. Μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων πόρων που διατίθενται για την τυπική εκπαίδευση.
10. Επέκταση και υποστήριξη των διαφόρων συμβουλευτικών υπηρεσιών.
11. Διευκόλυνση της προσέγγισης των εργατών στα διάφορα προγράμματα βελτίωσης και ειδίκευσης.
12. Βελτίωση της διάδοσης των πληροφοριών που αφορούν το σύνολο της αγοράς εργασίας.
13. Βελτίωση της ποιότητας των στατιστικών στοιχείων που αφορούν την αγορά εργασίας.
14. Συνεχής συντονισμός των διαφόρων προγραμμάτων επιμόρφωσης των εργατών.

Οι παραπάνω προτάσεις για να επιτευχθούν **χρειάζεται τη συντονισμένη προσπάθεια όλων των φορέων** τόσο από πλευράς πολιτείας όσο και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Μία επιχείρηση επομένως **για να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους στόχους της, όπου θα της επιτρέψει να σταθεί ανταγωνιστικά στην αγορά θα πρέπει να επιλέγει το σωστό προσωπικό και να το εκπαιδεύει κατάλληλα.** Εάν δεν τηρήσει αυτή τη βασική αρχή τότε θα έχει σημαντικές απώλειες σε:

1. Χρόνο και
2. Χρήμα, δηλαδή κόστος για την ίδια την επιχείρηση.

Η μη σωστή επιλογή του προσωπικού σημαίνει ότι η επιχείρηση θα επιβαρυνθεί με προσωπικό που της είναι ακατάλληλο, με συνέπεια να έχει απόκλιση από τους στόχους της. Σε τέτοια περίπτωση η επιχείρηση θα

αναγκαστεί να απολύσει το μη παραγωγικό προσωπικό πληρώνοντας αποζημιώσεις, πράγμα που σημαίνει αύξηση του κόστους. Η επιχείρηση τότε ξαναμπαίνει στην ίδια διαδικασία επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού χάνοντας έτσι πολύτιμο χρόνο.

Έτσι λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι η πιθανότητα οι στόχοι των επιχειρήσεων να γίνουν εφικτοί αυξάνεται κατά πολύ περισσότερο όταν:

1. Η πρόσληψη του προσωπικού γίνεται αξιοκρατικά ανάλογα με την όσο το δυνατόν πιο άρτια κατάρτιση έχει και
2. όταν το προσωπικό εκπαιδεύεται στις πιο σύγχρονες μορφές οργάνωσης.

Η **εκπαίδευση** λοιπόν του **προσωπικού** μιας εταιρείας, εκτός των άλλων, αποτελεί επίσης και μία σημαντική **αυτοάμυνα έναντι των ανταγωνιστών** της και συντελεί στην ανάπτυξη του ίδιου του προσωπικού της, διότι **αυξάνει τις ικανότητες των νεοπροσληφθέντων και επεκτείνει την ήδη υπάρχουσα εμπειρία και το υπόβαθρο των ικανοτήτων των υπολοίπων εργαζομένων**. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η εξέλιξη του προσωπικού, αποτελούν πολύ σημαντικούς παράγοντες στην αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων. Εξίσου σημαντική είναι και η διαμόρφωση, η προαγωγή και η ενίσχυση των απαραίτητων δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου σε σχέση με το ρόλο που καλείται να διαδραματίσει. Έτσι λοιπόν, προάγεται το αίσθημα της συνεισφοράς του καθένα στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της.

Σε διεθνές επίπεδο, το σύνολο των επιχειρήσεων επιδιώκει να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης με κύριο στόχο, να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις απειλές που προέρχονται από το έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει σημαντικά στο διαχωρισμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από την παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά και μόνο στην επιλογή και στην στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. **Το σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχεδίων που συνθέτουν το πλάνο δράσης του συγκεκριμένου τμήματος συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων του συνόλου του οργανισμού, στην απόκτηση και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος στην επιλογή των κατάλληλων και των πιο αποτελεσματικών επιχειρηματικών στρατηγικών**. Η φιλοσοφία, η κουλτούρα, οι πολιτικές και οι πρακτικές του συγκεκριμένου τμήματος παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα αναγκαία κίνητρα για να εφαρμόσουν τους συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών που επιλέγονται. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τόσο τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη

διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης όσο και την αναγκαιότητα εναρμόνισής της με τη συγκεκριμένη στρατηγική (στρατηγική ευθυγράμμιση).

Συγχρόνως, οι προκλήσεις και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων συμβάλλουν στην επαύξηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη θέση και την αξία τους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων διαβεβαιώνει ότι οι πράξεις που αφορούν στη **διοίκηση ανθρώπινων πόρων ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Η **άρτια εκπαίδευση** των ατόμων της επιχείρησης οδηγεί στην **αύξηση των ικανοτήτων τους**, των **προσόντων** που κατέχουν, της **πρωτοβουλίας** και της **αφοσίωσής** τους στην επιχείρηση που εργάζονται και της **ανάληψης ευθυνών** (υψηλό αίσθημα ευθύνης), με αποτέλεσμα την **ύπαρξη πόρων με υψηλό βαθμό ευελιξίας σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας**. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι διαθέτουν μία ευρεία ποικιλία από σενάρια συμπεριφοράς (ευελιξία των πόρων) θα λειτουργήσουν και ως το στοιχείο αυτό του **οργανισμού που τον κάνει να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)**.

Η εκπαίδευση, τέλος, του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στόχων που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τόσο τη σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων για την ύπαρξη ευημερίας και θετικής ανέλιξης στα διάφορα τμήματα όσο και το δραστικό και καθοριστικό της ρόλο για την μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του συνόλου του οργανισμού ειδικότερα στο σημερινό σύνθετο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επηρεάζει σημαντικά και συμβάλλει στην ανάπτυξη οργανισμών με έντονο το στοιχείο της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Θα μπορούσαν, λοιπόν, να γίνουν κάποιες **τελικές προτάσεις** όσον αφορά στο θέμα με το οποίο ασχολήθηκε η παρούσα εργασία:

- Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί οι οποίοι πραγματικά επιθυμούν τη συνεχή τους ανάπτυξη χωρίς να γίνονται αποκλειστικά κυνηγοί του κέρδους, θα πρέπει να **δώσουν την πρέπουσα σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα και στην εκπαίδευση του**. Το **ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον απαιτεί** εργαζόμενους



έτοιμους να αντιμετωπίσουν κάθε πρόκληση, αλλά και κάθε κίνδυνο που μπορεί να απειλήσει την επιχείρηση.

- **Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς, οι οποίοι να συνδέονται στενά με εκείνους ολόκληρης της επιχείρησης.** Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης θα πρέπει επίσης να διαπνέουν και τα εκπαιδευτικά προγράμματα, για το λόγο αυτό θα ήταν καλό να συμμετέχουν και τα διοικητικά στελέχη της στη διαδικασία οργάνωσης και πραγματοποίησης κάθε τέτοιου προγράμματος.
- Θα πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης και οι προϊστάμενοι των επιμέρους τμημάτων να βοηθήσουν τα άτομα να κατανοήσουν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα πραγματικά θα ενισχύσουν και τους ίδιους και ότι δεν αποσκοπούν αποκλειστικά στην ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης. **Η επιτυχία της επιχείρησης απαιτεί την ίδια την εξέλιξη των εργαζομένων, επομένως θα πρέπει να επιδιώκουν τη μέγιστη ωφέλεια μέσα από την απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών.**
- **Οι τεχνικές και οι μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο προσεκτικής μελέτης, καθώς θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων, καθώς και στις ήδη υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες τους.** Η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να γίνεται σε συνεργασία όλων των αρμόδιων φορέων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα της.
- **Η εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να είναι συνεχής, με την έννοια ότι θα πρέπει συνεχώς να ερευνώνται τα νέα πεδία ενδιαφέροντος και οι ανάγκες των εργαζομένων και αναλόγως να δημιουργούνται τα σχετικά προγράμματα.** Ακόμα και αν δεν εντοπίζονται σε γενικές γραμμές σημαντικές αλλαγές, απαιτείται λεπτομερέστερη και προσεκτικότερη εξέταση, **ώστε να μην κινδυνέψει η επιχείρηση από την απώλεια του συγκριτικού της πλεονεκτήματος.**
- **Η εκπαίδευση θα πρέπει να καλύπτει όλες της βαθμίδες ιεραρχίας μέσα σε μια επιχείρηση.** Έτσι, για παράδειγμα, εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να αφορούν τους χειριστές των μηχανημάτων στο τμήμα παραγωγής, τους υπαλλήλους γραφείων σχετικά με κάποιο καινούριο πληροφοριακό σύστημα, τους εργαζόμενους στο λογιστήριο σχετικά με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης σχετικά με τις νέες τάσεις και πολιτικές στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων κλπ.

Τέλος, θα πρέπει να γίνει κατανοητό στα διοικητικά στελέχη ότι η ικανοποίηση και το αίσθημα προσωπικής ανέλιξης στους εργαζόμενους της κάθε

επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, ο οποίος μπορεί άμεσα να επιφέρει θετικές συνέπειες στην πορεία της επιχείρησης. Η ικανοποίηση αυτή δεν αφορά μόνο τους οικονομικούς όρους της απασχόλησης, αλλά και κάθε άλλο παράγοντα ο οποίος μπορεί να σχετίζεται με το κλίμα συνεργασίας και κατανόησης από τους συναδέλφους και τους υπεύθυνους των επιμέρους τμημάτων, το αίσθημα προσωπικής επιτυχίας, η αναγνώριση των προσπαθειών και αρκετά άλλα. **Η επιχείρηση αποτελεί έναν οργανισμό στον οποίο τα ζωτικά του όργανα είναι οι εργαζόμενοι και προκειμένου να παραμείνει υγιής, θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη φροντίδα.**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη Βιβλιογραφία

- & Armstrong M., (2000), *Human Resource Management Practice*, 7th edition, Kogan Page Unlimited, London
- & Berdwell Ian and Holden Len, (1997), *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*, 2<sup>nd</sup> Edition, Pitman Publishing, London, United Kingdom.
- & Berry J. Anthony & Otley David, (1995), *Theories and Issues and Practices*, Mc Millan Press Ltd, London, United Kingdom.
- & Bratton J. & Gold J., (1999), *Human Resource Management, Theory and Practice*, McMillan Press, London
- & Coussey May & Jackson Hilary, (1991), *Making Equal Opportunities Work*, Bath Press, Avon United Kingdom.
- & Desmond Keegan, (2000), *Οι βασικές αρχές της Ανοιχτής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Μεταίχμιο
- & Erve Marc, (1989), *The Power of Tomorrow's Management. Using the Vision-Culture Balance in Organisations*, 2<sup>nd</sup> Edition (1993), Heinemann Ltd, Oxford, United Kingdom.
- & Fischer C., Schoenfeldt L. and Shaw J.B., (1999), *Human Resource Management*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company
- & Fombrun C., Tichy N. and Devanna M.A., (1982), *Strategic Human Resource Management*, Sloan Management Review, Winter 1982
- & French W., (1986), *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, Boston
- & Galagher Michael, (1999), *Computers & Human Resource Management*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- & Gennard John & Judge Graham, (1997), *People and Organisations: Employee Relations*, 2<sup>nd</sup> Edition (1999), Cromwell Press, Wiltshire, United Kingdom.
- & Gomez – Mejia L., Balkin D. & Cardy R., (1998), *Managing Human Resources*, 2nd Edition Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey
- & Hales Colin, (1993), *Managing Through Organisation*, Routledge, London, United Kingdom.
- & Hamblin AC, (1974), *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill Book Company, United Kingdom.
- & Harrison Rosemary, (1992), *Employee Development*, Cromwell Press, Wiltshire, United Kingdom.
- & Henry Thomas, (1996), *Manpower planning and development of human resources, the free press*, New York

- & Jackson, S. & Schuler, R., (2000), *Managing Human Resources*, Pitman Publishing, London
- & Johnson Gerry, (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Europe.
- & Jones Sue, (1996), *Developing a Learning Culture*, McGraw-Hill Book Company, London, United Kingdom.
- & Mathis R.C. & J.H. Jackson J.H., (1994), *Human Resource Management*, Sage Publishing, N.Y.
- & Maund L., (2001), *An Introduction to Human Resource Management, Theory and Practice*, Palgrave – New York
- & Mondy W., Noe R. & Premeaux S., (1999), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey
- & Mullins Laurie, (1985), *Management and Organisational Behaviour*, 5<sup>th</sup> Edition (1999), Pitman Press, United Kingdom.
- & Noe R., Hollenbeck, Gerhart J. & Wright P., (1997), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 2nd Edition McGraw-Hill
- & Ottoway Richard N., (1977), *Humanising the Workplace*, Biddles Ltd, Gilford, United Kingdom.
- & Philip Kotler, (2000), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, και Έλεγχος*, EMI/ INTERBOOKS, 9η διεθνής έκδοση, Αθήνα
- & Preston Jill, (1993), *International Business, Text and Cases*, Pitman Publishing, London, United Kingdom.
- & Reid Margaret Anne & Barrington Harry, (1986), *Training Interventions. Managing Employee Development*, 5<sup>th</sup> Edition (1997), Cromwell Press, Wiltshire, United Kingdom.
- & Robert H. & Bassheer S., (1990), *Forecasting Human Resource Requirements: A Demand Model*, Jossey – Bass Publishers, California
- & Rogers David, (1999), *The Big Four British Banks. Strategy and the Future*, Mc Millan Press Ltd, United Kingdom.
- & Schuler R. & Jackson S., (1996), *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, Sixth Edition, West Publishing Company, New York
- & Torrington D. and Hall L., (1998), *Human Resource Management*, West Publishing Co., N.Y., 4th Edition
- & Tucker Janey, (1984), *Education, Training and the New Technologies*, Billing and Sons Limited, Worcester, United Kingdom.
- & Tyson S., (1997), *The Practice of Human Resource Strategy*, Pitman Publishing London

- & Wayne F. Cascio, (1995), *Managing Human Recourses- Productivity, Quality of worklife and Profits*, 4<sup>th</sup> edition. International edition by McGraw-Hill Inc. London
- & Wheelen Th. & Hunger J., (2006), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 10<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall, USA.

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- & Γεωργόπουλος Ν., (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- & Γκιζέλη Δ., (1992), *Απλά Μαθήματα Κοινωνιολογίας*, Εκδόσεις Επικαιρότητα
- & Ζευγαρίδης Σπύρος - Σταματιάδης Γεώργιος, (1997), *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα
- & Κανελλόπουλος Χ., (1990), *Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Προσωπικού στην Ελλάδα*
- & Κανελλόπουλος Χ., (1991), *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- & Κάντας Αριστοτέλης, (1998), *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 2ο: Επιλογή- Αξιολόγηση Προσωπικού*, 4η έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- & Κωστελέτου Ν., (2005), *Κλασική θεωρία του εμπορίου: θεωρία απόλυτου και συγκριτικού πλεονεκτήματος*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.econ.uoa.gr/UA/files/1569977284..pdf>
- & Λαδόπουλος Ι., (1995), *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα
- & Μακρυδημήτρης Αντώνης, (1991), *Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης*, Εκδόσεις Σάκκουλας
- & Μαντάς Νικόλαος, (1992), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- & Μπουραντάς Δημήτριος, (2001), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα
- & Ξυροτύρη – Κουφίδου Στυλιανή, (1997), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- & Παγκάκης Γρηγόρης, (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα
- & Παναγιωτοπούλου Ρόη, (1997), *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, Εκδόσεις Κριτική
- & Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2001), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- & Παπαλεξανδρή Ν.– Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

- & Παπαλεξανδρή Νάνσυ, (2001), *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- & Φαναριώτης Π., (2000), *Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- & Χατζηπαντελή Παναγιώτα, (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα
- & Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

### Άρθρα Ξένου Τύπου (Journals)

- & Graham H. & Bennett R., (1998), *Human Resource Management*, London Financial Times
- & International Journal of Bank Marketing. Bank Marketing in a Changing World. Kenneth Andrew, Volume 8 Number 5, 1990.
- & Papalexandris N., “The European Human Resource Management Guide” edited by Chris Brewster, Ariane Hegewisch, Terry Lockhart & Len Holden, Academic Press 1992
- & Roberts W., “Comments to the Human Resource Planning Society”, Plano, Texas, April 7, 1994.
- & The Financial Times, Thursday February 21 2002.
- & People Management Magazine, Volume 12, 2 March of 2000

### Άρθρα Ελληνικού Τύπου

- & Εφημερίδα «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», Άρθρο με τίτλο «Η Σημασία της Εκπαίδευσης στην Αγορά Εργασίας» της Μαίρης Λεμπέση, 17-5-2002.
- & Ένθετο της Εφημερίδας «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», Άρθρο με τίτλο «Καιρός για Εταιρικές Αλλαγές», 11/11/2001.
- & Περιοδικό «Focus», Τεύχος 102, Άρθρο με τίτλο «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε μια Παγκοσμιοποιημένη Κοινωνία», Απρίλιος 2008.
- & Περιοδικό «Science Illustrated», Τεύχος 45, Άρθρο με τίτλο «Εργασιακές σχέσεις: Πώς Επηρεάζουν την Ανθρώπινη Συμπεριφορά», Οκτώβριος 2008.

## Διευθύνσεις Internet

- & <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/sat4.html>
- & [http://www.mapnp.org/library/trng\\_dev/basics/learner.html](http://www.mapnp.org/library/trng_dev/basics/learner.html)
- & <http://www.ericacve.orgovgen>
- & <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/priorities/en/se49.html>
- & [http://www.dol.gov/dol/allcfr/ETA/Title\\_632/2OCFR632\\_38.html](http://www.dol.gov/dol/allcfr/ETA/Title_632/2OCFR632_38.html)
- & [http://www.fortlauderdale.date\\_carnegie.com/M6/M6SO\\_01.html](http://www.fortlauderdale.date_carnegie.com/M6/M6SO_01.html)
- & <http://www.stats.bls.gov/news.release/sept.t09.html>
- & <http://www.econ.uoa.gr/UA/files/1569977284..pdf>
- & [www.kariera.gr](http://www.kariera.gr)
- & [www.career.gr](http://www.career.gr)
- & [www.ethnos.gr/ergasia/](http://www.ethnos.gr/ergasia/)
- & [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)
- & [www.in.gr](http://www.in.gr)