

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ

Σχολή: Διοίκηση & Οικονομία

Τμήμα: Διοίκηση Επιχειρήσεων

Κατεύθυνση: Marketing

Πτυχιακή εργασία

**«Επενδύοντας στην εκπαίδευση και την
ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού»**

Σπουδαστές: Γιαννοπούλου Αικατερίνη (Α.Μ.:6802)

Παπαδιαμαντόπουλος Γιώργος (Α.Μ.:6759)

Επόπτης Καθηγητής: Κα. Γαλανού Κατερίνα

Σεπτέμβριος, 2010

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά όλους τους ανθρώπους οι οποίοι συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Ιδιαίτερα όμως ευχαριστούμε την καθηγήτρια μας, κα. Γαλανού για τις πολύτιμες συμβουλές του αλλά και την καθοδήγησή του στη συγκέντρωση του απαραίτητου υλικού χωρίς το οποίο η πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, επιδιώκουν τη διαρκή κατάρτιση και την δια βίου εκπαίδευση των στελεχών τους με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Με σκοπό τη διατήρηση υψηλής ανταγωνιστικότητας, η κάθε επιχείρηση επενδύει στους εργαζόμενούς της, μέσω ενός ευνοϊκού κλίματος συνεχούς και αποτελεσματικής μάθησης.

Στην παρούσα εργασία, θα γίνει προσπάθεια ανάδειξης του ρόλου και της σημασίας της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη του προσωπικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου, η εργασία χωρίζεται σε εννέα επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο εξ' αυτών, παρουσιάζονται εισαγωγικές έννοιες του ανθρώπινου δυναμικού και της πορείας που έχει ακολουθήσει στην διάρκεια των χρόνων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφεται το μεταλλασσόμενο περιβάλλον των οργανισμών. Παρουσιάζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά του, τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο ενώ γίνεται αναφορά και στον τρόπο που αυτό διαμορφώνεται.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα οφέλη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού όπως η βελτίωση της αποδοτικότητας και η δυνατότητα προαγωγής και εξέλιξης των στελεχών.

Στο επόμενο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η συσχέτιση της εκπαίδευσης με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Περιγράφεται η εκπαίδευση ως μια διαδικασία «αλλαγής» και επένδυσης στους εργαζόμενους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύεται η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης στην απόκτηση ποιότητας τόσο για τον οργανισμό όσο και για τα στελέχη που τον απαρτίζουν.

Στη συνέχεια, στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα πρότυπα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον και ο οργανισμός εκμάθησης. Σημειώνεται ο ρόλος των εκπαιδευτικών σωματείων, των εργοδοτών αλλά και των εργαζομένων στην καθιέρωση προτύπων.

Στο έβδομο κεφάλαιο, ερμηνεύεται η ανάγκη της αγοράς για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλύονται οι παράγοντες που επιδρούν στην ανάγκη εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και της σημασίας του σωστού προσδιορισμού των απαιτούμενων αναγκών.

Στο όγδοο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα κυριότερα μέσα και οι τρόποι εκπαίδευσης που έχει στη διάθεσή της κάθε οργανισμός στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, περιγράφονται τρόποι εκπαίδευσης τόσο από τη θέση εργασίας όσο και εκτός αυτής όπως η διενέργεια ομιλιών, συνεδρίων κλπ.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση του ρόλου της εκπαίδευση και της ανάπτυξης των εργαζομένων στο μάνατζμεντ. Αναπτύσσεται η σχέση εκπαίδευσης και αποτελεσματικότητας ως διαθέσιμου εργαλείου των οργανισμών αλλά και των δεσμεύσεων της ηγεσίας προς αυτή την κατεύθυνση.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Πίνακας Περιεχομένων	5
Πρόλογος.....	8
Κεφάλαιο 1ο - Εισαγωγή	10
1.1. Εισαγωγικά στοιχεία	10
1.2. Έννοιες	10
1.2.1. Ανθρώπινο δυναμικό.....	10
1.2.2. Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων	11
1.3. Ιστορική εξέλιξη	11
Κεφάλαιο 2ο - Το μεταλλασσόμενο περιβάλλον των οργανισμών.....	13
2.1. Τα στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον των οργανισμών.....	13
2.2. Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος	14
2.3. Η διαμόρφωση του περιβάλλοντος των οικονομικών οργανισμών.....	15
2.3.1. Το εσωτερικό περιβάλλον	15
2.3.2. Το εξωτερικό περιβάλλον	16
2.4. Οι σύγχρονες προκλήσεις και η αντιμετώπισή τους από τους οργανισμούς.....	17
Κεφάλαιο 3ο - Οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	20
3.1. Η αποδοτικότητα της επένδυσης στην εκπαίδευση.....	20
3.2. Οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	21
3.3. Η απομόνωση των ωφελειών από την εκπαίδευση	23
Κεφάλαιο 4ο - Εκπαίδευση για αλλαγή: Μια επένδυση σε ανθρώπους	25
4.1. Η έννοια της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	25
4.2. Ο σκοπός και ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού	27
4.3. Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	29
4.4. Η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού	30
4.5. Οι προκλήσεις της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού	31
4.5.1. Η πρόκληση για τους εκπαιδευτές.....	31
4.5.2. Η πρόκληση για τα διευθυντικά στελέχη	32
Κεφάλαιο 5ο - Εκπαίδευση για ποιότητα	34
5.1. Η μετατροπή του κόστους εκπαίδευσης σε επένδυση.....	34
5.2. Η εκπαίδευση με συγκεκριμένη εστίαση	35

5.3. Η ποσότητα εναντία στην ποιότητα ως μετρα εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας	35
5.4. Η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης για την ποιότητα	36
Κεφάλαιο 6ο - Τα πρότυπα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον και ο οργανισμός εκμάθησης	37
6.1. Το ολοκληρωμένο σύστημα προγραμματισμού εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.....	37
6.2. Ο ρόλος των επαγγελματικών σωματείων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον	39
6.3. Οι οργανισμοί εκπαίδευσης στην καθιέρωση προτύπων.....	40
6.4. Ο ρόλος των εργοδοτών στα επαγγελματικά πρότυπα.....	41
6.5. Ο ρόλος του εργαζομένου στην καθιέρωση προτύπων	42
6.6. Η έννοια του οργανισμού εκμάθησης και η συμβολή του στην καθιέρωση προτύπων	42
Κεφάλαιο 7ο - Η ανάγκη για εκπαίδευση (για κάλυψη αναγκών) στον χώρο της αγοράς	44
7.1. Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στον χώρο της αγοράς.....	44
7.2. Οι παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού	45
7.3. Οι υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.....	46
7.4. Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.....	48
7.5. Η διαδικασία ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών	50
7.6. Η σημασία του σωστού προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών	51
7.7. Η αναγκαιότητα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	52
7.7.1. Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων και των διευθυντικών στελεχών.....	53
7.7.2. Επισήμανση των αναγκών για εκπαίδευση	54
Κεφάλαιο 8ο - Τρόπος και μέσα εκπαίδευσης	56
8.1. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου του ανθρώπινου δυναμικού	56
8.1.1. Μέθοδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης στη θέση εργασίας.....	56
8.1.1.1. Προσωπική καθοδήγηση (Coaching)	57
8.1.1.2. Καθοδήγηση – Κηδεμονία (Mentoring)	58
8.1.1.3. Συμμετοχή σε επιτροπές.....	59
8.1.1.4. Πολλαπλή διοίκηση ή συμβούλιο εκπαιδευομένων στελεχών.....	60
8.1.1.5. Βοηθός (επιτελικός)	60
8.1.1.6. Αναπληρωτής - αντικαταστάτης	61
8.1.2. Μέθοδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας	61
8.1.3. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.....	64
8.1.4. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αφορούν στα ανώτερα ηγετικά στελέχη	65
8.1.5. Οι διαλέξεις προσανατολισμού και οι περιοδείες	67
8.1.6. Η προγραμματισμένη διδασκαλία	67
8.1.7. Η πραγματοποίηση ομιλιών	68
8.1.8. Συζητήσεις.....	68

8.2. Η επιμόρφωση με σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	69
8.2.1. Η οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης	71
8.2.2. Η αξιοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων του Ευρωπαϊκού Κοινοτικού Ταμείου (Ε.Κ.Τ.).....	72
8.2.3. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης Για Όλους	73
8.3. Τα κυριότερα εκπαιδευτικά μέσα.....	75
8.4. Μελέτη περίπτωσης: Η εκπαίδευση και ανάπτυξη στην εταιρεία Forthnet	76
Κεφάλαιο 9ο - Εκπαίδευση και κατάρτιση στο management	78
9.1. Η ανάπτυξη του προσωπικού και αποτελεσματικότητα.....	78
9.2. Η εκπαίδευση ως επιχειρηματικό εργαλείο.....	81
9.3. Η δέσμευση της ηγεσίας και της διοίκησης	82
Επίλογος.....	84
Βιβλιογραφία.....	86
Παράρτημα.....	90

Πρόλογος

Σήμερα, όλες οι επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, καταβάλουν ιδιαίτερες προσπάθειες να αναπτυχθούν σε ένα εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από αναταράξεις και αβεβαιότητα. Τόσο η συστηματική γνώση, όσο και η εμπειρία, από κοινού εστιάζουν στην ανάγκη ενεργοποίησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σαν κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχειρηματική ανάπτυξη.

Δεν είναι τυχαίο ότι πολλά διευθυντικά στελέχη εταιριών αναγνωρίζουν πως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι της και για τον λόγο αυτό οι δεξιότητες και οι νοητικές τους δυνατότητες πρέπει να εξασκούνται και να χρησιμοποιούνται μέσα από την εκπαίδευση και την συμμετοχή στον καθορισμό του οράματος και της αποστολής της εταιρείας. Η ενεργοποίηση του προσωπικού, η ευαισθητοποίησή του και η συμμετοχή του στην διαρκή βελτίωση αποτελεί κέρδος και ευκαιρία για την επιχείρηση και όχι κόστος και ρίσκο.

Η κοινή συνισταμένη μεταξύ των όρων ανθρώπινο δυναμικό και άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι η εκπαίδευση. Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται ταχεία αναβάθμιση μέρους των άυλων περιουσιακών στοιχείων και η επιχείρηση επιτυγχάνει θετική υπεραξία.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προσδιορίζονται σύμφωνα με τις τρέχουσες ή μελλοντικές απαιτήσεις και προδιαγραφές μιας θέσης εργασίας, το παρουσιαζόμενο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού, καθώς και τους ευρύτερους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα υλοποιούνται εσωτερικά αξιοποιώντας την εταιρική τεχνογνωσία των στελεχών ή εξωτερικά σε συνεργασία με πανεπιστημιακά ιδρύματα, εκπαιδευτικούς οργανισμούς και φορείς.

Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης του στην εταιρία, κάθε εργαζόμενος συμμετέχει σε μια πλειάδα εκπαιδευτικών προγραμμάτων σύμφωνα με το εξατομικευμένο πλάνο εκπαίδευσης που είναι προσαρμοσμένο σε κάθε βήμα της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του.

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης που εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης αποτελούν πια, περισσότερο από ότι παλαιότερα, το λόγο που ένα στέλεχος θα παραμείνει σε έναν

οργανισμό. Η μελέτη, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή συστημάτων ατομικής επαγγελματικής ανάπτυξης με κύριο στόχο τη μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εκάστοτε εταιρία αποτελούν τα κύρια σημεία της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων.

Το προσωπικό που συμμετέχει στην εφαρμογή του συστήματος θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως τις απαιτήσεις του συστήματος, να γνωρίζει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του καθώς επίσης και τις ανάλογες με τη θέση εργασίας του διαδικασίες του συστήματος. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης καταρτίζεται ανάλογα με το επίπεδο των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού καθώς επίσης και από το είδος του εφαρμοζόμενου συστήματος.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η διερεύνηση των αιτιών που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην εκπαίδευση, στις μεθόδους εκπαίδευσης που μπορούν να επιλεγούν και των μεθόδων αξιολόγησης της εκπαίδευσης. Μέσα από την ανάλυση των στοιχείων του κάθε κεφαλαίου θα επιχειρηθεί η ανάδειξη της σημασίας της εκπαίδευσης του προσωπικού και πως αυτή συμβάλλει στην ανάπτυξη όχι μόνο των ίδιων των εργαζομένων αλλά και της εκάστοτε επιχείρησης.

Κεφάλαιο 1^ο - Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Ο «νευραλγικός παράγοντας» για την ανάπτυξη της επιχείρησης, «πρώτο σε σπουδαιότητα κεφάλαιο» για την επιχειρησιακή λειτουργία, «σπάνιος στρατηγικός πόρος» είναι ορισμένοι μόνο από τους χαρακτηρισμούς που αποδίδονται στο ανθρώπινο δυναμικό, η δυναμική του οποίου στην επίτευξη των στόχων οποιουδήποτε οργανισμού, καθώς και η αναγκαιότητα περαιτέρω ενίσχυσής του.

Οι πραγματικά σύγχρονες και δυναμικές επιχειρήσεις που σέβονται την ταυτότητά τους και ενδιαφέρονται όχι μόνο για την επιβίωσή τους αλλά και για την ανάπτυξή τους δίνουν βαρύτητα και στο ανθρώπινο δυναμικό τους και στην διεύθυνση που είναι επιφορτισμένη με το μάνατζμεντ και την εκπαίδευσή του. Η αναγκαιότητα της εισαγωγής της έννοιας της ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού μιας επιχείρησης με απώτερο σκοπό την βελτίωση τόσο των ικανοτήτων τους και την προσφορά αυτών στην εκάστοτε επιχείρηση στην οποία εργάζονται αποτελεί πρωτεύοντα παράγοντα εξέλιξης της επιχείρησης (Κατσανέβας, 2004, σελ. 35).

1.2. Έννοιες

1.2.1. Ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από τη Διεύθυνση του οργανισμού, διότι (Κριεμάδης, 2000):

- 1) Διοικεί τον οργανισμό, επιτυγχάνει τους στόχους του εφαρμόζοντας την κατάλληλη στρατηγική.
- 2) Ενεργοποιεί και αξιοποιεί όλους τους συντελεστές παραγωγής.
- 3) Χρησιμοποιεί τους υλικούς πόρους και τους μετατρέπει σε προϊόντα και υπηρεσίες.

1.2.2. Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Αφορά όλες τις ενέργειες, προγράμματα, δράσεις, μέτρα, πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται στον τομέα της απασχόλησης, της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης και στοχεύουν στο ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την ευρωπαϊκή στρατηγική για την απασχόληση είναι το επιχειρηματικό πνεύμα, η ικανότητα για απασχόληση, η δυνατότητα προσαρμογής και η ισότητα των ευκαιριών, τα δε Διαρθρωτικά Ταμεία πρέπει να συμβάλλουν στη στήριξη των τεσσάρων αυτών αξόνων.

Η λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης στηρίζεται κατά κύριο λόγο στον ανθρώπινο παράγοντα. Σήμερα, μια πετυχημένη επιχείρηση στηρίζεται κατά βάση στο ανθρωπινό κεφάλαιο, τα στελέχη και τους εργαζομένους. Παράλληλα οφείλει να ανταποκρίνεται στην κοινωνική ευθύνη, επιστρέφοντας ένα μέρος από την επιτυχία της σε αυτούς που στηρίζουν την πορεία και τις προοπτικές της (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 23).

1.3. Ιστορική εξέλιξη

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Πέρασε από τα εξής στάδια (Κουτρούκης, 2006, σελ. 11):

- 1) Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας.
- 2) Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού.
- 3) Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων χρειάζονται τα κατάλληλα εργαλεία για να βοηθηθούν στο έργο τους. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον 21^ο αιώνα σε γενικές γραμμές, ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης H.R. (Human Resources Management) πρέπει να προσφέρει (E - Επιχειρείν, 2010):

- 1) Άμεση, εύκολη, οικονομική και ακριβή πληροφόρηση για το ανθρώπινο δυναμικό σε πραγματικό χρόνο, με δυνατότητα ανάλυσης της πληροφορίας με τη χρήση συστημάτων business intelligence.
- 2) Υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης και παροχή της πληροφορίας σε κάθε συσκευή, ακόμα και σε φορητές, καθώς πλέον η εργασία δεν πραγματοποιείται μόνο εντός των εταιρικών εγκαταστάσεων.
- 3) Παροχή βοήθειας και υποστήριξης στις αποφάσεις των στελεχών που αφορούν σε εργασιακά θέματα. Τέτοια θέματα σχετίζονται με προβλέψεις αποχωρήσεων, διατήρηση στελεχών, σύσφιξη σχέσεων με τα στελέχη, υποστήριξη υποθετικών σεναρίων (what if) κ.λπ.

Είναι ευνόητο ότι στα παραπάνω θα πρέπει να προστεθούν και οι κλασικές λειτουργίες ενός συστήματος ανθρωπίνων πόρων, όπως έλεγχος προσέλευσης, έλεγχος απόδοσης, έλεγχος αιτημάτων.

Κεφάλαιο 2^ο - Το μεταλλασσόμενο περιβάλλον των οργανισμών

2.1. Τα στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον των οργανισμών

Στις επόμενες παραγράφους θα γίνει λόγος για προσαρμογή των οργανισμών. Στην περίπτωση της θεωρίας της οργάνωσης, αυτή η προσαρμογή δε σημαίνει ότι οι λειτουργίες της διοίκησης και οι αρχές διοίκησης, επάνω στις οποίες στηρίζεται, χάνουν τον καθολικό τους χαρακτήρα. Η προσαρμογή ενός συστήματος δε σημαίνει άρση της ιδέας του συστήματος. Η λειτουργία της διοίκησης, παρά την καθολικότητα της και τις γενικές αρχές που τη διέπουν και τα κοινά στοιχεία, που τη χαρακτηρίζουν, επηρεάζεται άμεσα απ' το συγκεκριμένο περιβάλλον, μέσα στο οποίο καλείται ν' αποδώσει.

Στην οργανωτική φιλοσοφία πολλοί χρησιμοποιούν τους όρους «εσωτερικό» κι «εξωτερικό» περιβάλλον, για να υπογραμμίσουν ότι ο «ανταγωνισμός», που συναντά μια οργάνωση στην πορεία της προς την επιβίωση, προέρχεται στην πραγματικότητα από τον παράλληλο αγώνα άλλων οργανώσεων (υποσυστημάτων, υπερσυστημάτων, ανεξάρτητων συστημάτων) να επιβιώσουν κι αναπτυχθούν.

Η ποικιλία των παραγόντων, που επηρεάζουν την οργάνωση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης και προσδιορίζουν την αποδοτικότητα της είναι αρκετά μεγάλη. Η περιπλοκότητα του ρόλου των διοικητικών στελεχών και το μέγεθος της ανάγκης τους για συνεχή ενημέρωση παρουσιάζουν υψηλή σημασία, έτσι ώστε θα μπορούσε κανείς δίκαια να χαρακτηρίσει, ως στοιχείο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τη λεγόμενη «πληροφοριακή έκρηξη». Είναι ζωτική η ύπαρξη ενός σχεδιασμού του συστήματος πληροφόρησης της επιχείρησης, το οποίο ν' ανταποκρίνεται πλήρως στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι πιο σημαντικές μεταβολές που αντιμετωπίζει σήμερα κάθε οικονομικός οργανισμός στο δυναμικό περιβάλλον του είναι η συνεχώς αυξανόμενη τεχνολογία και οι ακόλουθες απαιτήσεις για επαγγελματική εξειδίκευση, οι ολοένα και περισσότερες προσδοκίες των ατόμων για πρόοδο και ανάπτυξη με παράλληλες όμως συγκρούσεις ιδεών και συμφερόντων, ενώ τέλος τα κοινωνικά προβλήματα συνεχώς αυξάνουν (Ζευγαρίδης κ.ά., 1992, σελ. 17).

2.2. Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος

Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος περιλαμβάνουν κυρίως (Ζευγαρίδης κ.ά., 1992, σελ. 19):

- 1) Τη μεταστροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών.
- 2) Την αναγνώριση της συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα σε κάθε τεχνολογική εξέλιξη.
- 3) Τη διεθνοποίηση των οικονομιών.
- 4) Τη μεταστροφή των βραχυχρόνιων προοπτικών σε μακροχρόνιες.
- 5) Την ταχύτατη αποκέντρωση.
- 6) Την αυξημένη εξάρτηση του ανθρώπου από την προσωπική βοήθεια παρά από την θεσμοθετημένη βοήθεια.
- 7) Τη συμμετοχή του ατόμου σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης απόφασης.
- 8) Την ιεράρχηση προτεραιοτήτων με δικτυωτή ανάλυση.
- 9) Τη μεταστροφή του ενδιαφέροντος.
- 10) Την πληθώρα ποικιλίας αντικειμένων απ' όπου ο καθένας πρέπει να κάνει την προσωπική του επιλογή.

Οι προσαρμογές που είναι αναγκαίο κατά συνέπεια να γίνουν από τις επιχειρήσεις μπορούν να υποστηριχθούν γενικότερα από το στρατηγικό προγραμματισμό και την υιοθέτηση ενός περισσότερο επιστημονικού και όχι εμπειρικού στυλ διοίκησης.

Ειδικότερα, στοιχεία μιας σύγχρονης οργάνωσης θα πρέπει να είναι η συμμετοχική διοίκηση, η αποκέντρωση και τα συστήματα μηχανοργάνωσης, η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων και η αξιολόγηση της απόδοσης τους προσανατολισμένη και στην εργασιακή τους συμπεριφορά, η ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων πληροφοριών διοίκησης και διαδικασιών παραγωγής κ.ά. Για να ικανοποιηθούν όλες αυτές οι ανάγκες εκσυγχρονισμού των οργανισμών, απαιτούνται κύρια νέες δεξιότητες και ικανότητες τις οποίες θα τροφοδοτήσει η συνεχής επιμόρφωση τους.

2.3. Η διαμόρφωση του περιβάλλοντος των οικονομικών οργανισμών

2.3.1. Το εσωτερικό περιβάλλον

Συνήθως όταν γίνεται αναφορά στο περιβάλλον των οργανισμών νοείται το εξωτερικό περιβάλλον και τα υποσυστήματα του. Όμως πρέπει να τονιστεί ότι το ίδιο σημαντικό και προκλητικό για τις διοικήσεις των οργανισμών είναι και το εσωτερικό περιβάλλον και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται μέσα σε αυτό. Ορισμένοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι έχει υποβαθμιστεί το ενδιαφέρον για το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών σε σχέση με τις εξωτερικές δυνάμεις και θα πρέπει να αποκατασταθεί πλέον η ισορροπία..

Με την έννοια εξωτερικό περιβάλλον νοούνται οι δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και επηρεάζουν ενδεχομένως καθοριστικά την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Στο εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται όλες εκείνες τις γενικές συνθήκες που επικρατούν μέσα σ' έναν οργανισμό. Συνήθως, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας (organizational culture) χρησιμοποιείται για να περιβάλει όλες τις συνθήκες του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Το εσωτερικό περιβάλλον των οικονομικών οργανισμών αποτελούν όλα τα στοιχεία και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την επιτυχία των στόχων τους δηλαδή οι εισροές στο επιχειρησιακό σύστημα, οι εκροές του, το έργο του μετασχηματισμού (οι λειτουργίες του οργανισμού) και το έργο της διοίκησης (οι λειτουργίες του μανάτζμεντ) (Πετρίδου, 1998, σελ. 57).

Σχήμα 1. Το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών



Πηγή: Πετρίδου, 1998

2.3.2. Το εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε άμεσο και έμμεσο. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία περιβάλλοντος στα οποία η επιχείρηση ασκεί ή και δέχεται άμεσες αλληλεπιδράσεις, όπως οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, καταναλωτές, τράπεζες, δημόσιος τομέας, συνδικάτα εργαζομένων κ.λπ.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον (πληθωρισμός, ανεργία κ.λπ.), νομικό (εμπορική, εργατική νομοθεσία), τεχνολογικό (ερευνητικά κέντρα), κοινωνικό (δημογραφικά χαρακτηριστικά), πολιτισμικό (σύστημα αξιών και πιστεύω, ήθη και έθιμα), πολιτικό (σύστημα, θεσμοί), οικολογικό (φυσικό περιβάλλον)

Στο σχήμα 2 που ακολουθεί, παρουσιάζεται το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών και τα επιμέρους στοιχεία του, το οικονομικό, το τεχνολογικό, κοινωνικό, πολιτικό, νομικό και οικολογικό περιβάλλον (Πετρίδου, 1998, σελ. 72).

Σχήμα 2. Το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών



Πηγή: Πετρίδου, 1998

2.4. Οι σύγχρονες προκλήσεις και η αντιμετώπισή τους από τους οργανισμούς

Την τελευταία δεκαετία όλες οι βιομηχανικές χώρες αντιμετωπίζουν μια περίοδο γοργών αλλαγών και ανάπτυξης που θα θέσει προβλήματα. Θα υπάρξει ολοένα και μεγαλύτερος ανταγωνισμός, όχι μόνο μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μια που η «ενιαία αγορά» γίνεται πραγματικότητα, αλλά και από τις αναδυόμενες νέες οικονομίες της Ανατολικής Ευρώπης, της Ιαπωνίας και των γοργά αναπτυσσόμενων εθνών της Νοτιανατολικής Ασίας.

Πράγματι, οι πολλές νέες χώρες που τώρα μόλις ξεκινούν την εκβιομηχάνιση τους, θ' αποδειχθούν εξίσου σοβαροί οικονομικοί αντίπαλοι, ειδικά στα προϊόντα που απαιτούν χαμηλές ικανότητες και είναι μικρής προστιθέμενης αξίας.

Θα υπάρξει επίσης ουσιαδής ανάπτυξη στη νέα τεχνολογία και σε όρους νέων μεθόδων παραγωγής, αλλά και σε παραγόμενα αγαθά, και το κυριότερο στις ικανότητες που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης το ενδιαφέρον για

το περιβάλλον, πρόκειται να επιταχύνει την ανάπτυξη νέων διαδικασιών και νέων προϊόντων.

Οι δημογραφικές αλλαγές θα έχουν μια σημαντική επίδραση. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, το εργατικό δυναμικό θα αναπτυχθεί μόνο με αργούς ρυθμούς, ακόμη κι αν χρησιμοποιήσουν περισσότερο αποτελεσματικά τις ανεξάντλητες ικανότητες του λαού τους. Σε αντίθεση, ο αναπτυσσόμενος πληθυσμός της υφηλίου αναπτύσσεται με ρυθμό σχεδόν 50%.

Επιπροσθέτως, καθώς οι άνθρωποι εκπαιδεύονται καλύτερα, θα υπάρξει πράγματι προσδοκία, ίσως μια απαίτηση, ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό στο να επικεντρώσουν οι εργοδότες τους περισσότερη προσοχή στην ξεχωριστή τους (ατομική) ανάπτυξη τόσο σαν υπάλληλοι όσο και σαν πολίτες.

Οι προκλήσεις που θέτουν αυτά τα θέματα σημαίνουν ότι οι εταιρείες που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε διεθνείς, περιφερειακές ή ακόμη και τοπικές αγορές, πρέπει να στραφούν προς την ανάπτυξη ενός περισσότερο εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, προς την καλλιέργεια εξειδικευμένων ικανοτήτων σε νέους τομείς και προς την απόκτηση ενός υψηλότερου επιπέδου βασικής μόρφωσης και εκπαίδευσης, προκειμένου να αυξήσουν την ευελιξία. Αυτό θα σημαίνει αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των ικανοτήτων, βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων σ' όλα τα επίπεδα και διαβεβαίωση ότι όλες οι ικανότητες των μεμονωμένων μελών του εργατικού δυναμικού θα χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά.

Αυτό συνεπάγεται μια πολιτιστική και στρατηγική αλλαγή στον τρόπο που ανάπτυξης της εκπαίδευσης ή των ανθρώπινων πόρων. Ακόμη περισσότερο, η εκπαίδευση επιβάλλεται να απευθύνεται σ' όλο το εργατικό δυναμικό και όχι μόνο στους νέους που κάνουν το ξεκίνημα τους. Η διοίκηση και οι επιθεωρητές χρειάζεται να προσθέσουν στα καθήκοντα τους την ευθύνη του να είναι εκπαιδευτές και καθοδηγητές για το προσωπικό τους, όσον αφορά την αντίληψη τους για τις κρίσιμες διοικητικές λειτουργίες. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί συχνά να καλύπτεται με το πέπλο της μυστικότητας ή της σύγχυσης ή της άγνοιας.

Η ανάγκη για επείγουσα δράση ενδυναμώνεται από αρκετούς παράγοντες. Στην Ευρώπη, μερικές χώρες έχουν νομικά καθιερωμένο ένα ελάχιστο απαιτήσεων για την εκπαίδευση από τις εταιρείες. Το 1989 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προώθησε έναν Κοινωνικό Χάρτη όπου δήλωνε ότι κάθε εργαζόμενος της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρέπει να έχει την ικανότητα να έχει πρόσβαση στην επαγγελματική κατάρτιση και να ωφελείται από αυτήν καθ' όλη την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Ακολούθησε

μια πρόταση της Επιτροπής για σύσταση της πρόσβασης στη συνεχή επαγγελματική κατάρτιση, η οποία δεν είναι υποχρεωτική στα κράτη - μέλη. Ακόμη κι έτσι, οι ηγετικές εταιρείες θα επιθυμούν να αναπτύξουν τις δικές τους στρατηγικές, οι οποίες πιθανόν θα είναι πολύ πιο ευρείας κλίμακας από κάθε κοινό παρονομαστή ή από τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις.

Κεφάλαιο 3^ο - Οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

3.1. Η αποδοτικότητα της επένδυσης στην εκπαίδευση

Η σύγχρονη οικονομική θεωρία της εκπαίδευσης μεταθέτει το πρόβλημα της υψηλής ζήτησης για εκπαίδευση, στις ατομικές προτιμήσεις, με βάση (Γλυτσός, 1995, σελ. 325):

- 1) Τις αποδοτικότητες της επένδυσης σε εκπαίδευση.
- 2) Τις ατομικές αποδοτικότητες.

Οι αποδοτικότητες της επένδυσης σε εκπαίδευση είναι υψηλότερες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι αποδοτικότητες της επένδυσης σε εκπαίδευση είναι κατά κανόνα:

- 1) Υψηλότερες στις γυναίκες από ό,τι είναι στους άνδρες,
- 2) Υψηλότερες σε όσους ολοκληρώνουν γενική εκπαίδευση σε σχέση με όσους ολοκληρώνουν αντίστοιχης βαθμίδας τεχνική - επαγγελματική εκπαίδευση.
- 3) Υψηλότερες στον ανταγωνιστικό ιδιωτικό τομέα από ό,τι είναι στον δημόσιο τομέα.

Οι εκτιμήσεις των ποσοστών αποδόσεως της εκπαίδευσης υπολογίζονται βάσει δύο μεθόδων: τη σύντομη μέθοδο (Short - Cut) και την μέθοδο του Mincer.

Η ωφέλεια της επένδυσης σε εκπαίδευση υπολογίζεται ως ποσοστό απόδοσης της επένδυσης σε εκπαίδευση. Η αναμενόμενη απόδοση εκφράζεται σε όρους μελλοντικών ωφελειών. Το ποσοστό απόδοσης της επένδυσης σε εκπαίδευση διακρίνεται σε ιδιωτικό ποσοστό απόδοσης της εκπαίδευσης (private rate of return) και σε κοινωνικό ποσοστό απόδοσης της εκπαίδευσης (social rate of return).

3.2. Οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων αποτελεί πλέον στρατηγική ανάπτυξης σε εθνικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων, ανεξάρτητα από επίπεδο, δίνει τη δυνατότητα στις χώρες γενικά και στις επιχειρήσεις ειδικότερα να παρακολουθούν τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και με αυτό τον τρόπο να διατηρούν ή και να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η παλαιά αντίληψη που θεωρούσε την αρχική κατάρτιση (initial training), η οποία συνήθως παρέχεται στα πλαίσια του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος, αρκετή για να μπορεί ο εργαζόμενος να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας του σε όλη τη διάρκεια της ενεργού ζωής του, είναι στη σημερινή εποχή εκτός πραγματικότητας.

Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης είχε επισημανθεί το 1965 από τον καθηγητή Jay W. Forrester της Sloan School of Management του MIT. Είχε προτείνει τότε, προβλέποντας τις επερχόμενες ραγδαίες αλλαγές στην εργασία και στα επαγγέλματα, ότι το 25% εκατό του συνολικού χρόνου εργασίας όλων των εργαζομένων της επιχείρησης πρέπει να αφιερώνεται στην προετοιμασία τους για να ασκήσουν τους μελλοντικούς ρόλους τους. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αποτελεί οργανικό συστατικό της επιχειρησιακής ζωής και όχι απλά να διαρκεί μερικές εβδομάδες ή μερικούς μήνες, για μια φορά στη ζωή, σε κάποιο ίδρυμα ή σχολή εκτός της επιχείρησης. Έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι η προσφορά πρόσθετης κατάρτισης (πέραν της σχολικής) από τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις προσδίδει πολλά οφέλη στους εργοδότες αλλά και στους εργαζομένους.

Ένα σημαντικό όφελος είναι ότι, όταν ο εργοδότης καθορίζει ποιες δεξιότητες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, έχει ταυτόχρονα και τα απαραίτητα στοιχεία για να καθορίσει το πότε χρονικά οι απαιτούμενες σχετικές ικανότητες έχουν αποκτηθεί επαρκώς από τον εκπαιδευόμενο. Με αυτό τον τρόπο δεν αφήνεται στην τύχη, αλλά αντίθετα ελέγχεται επί τόπου από την επιχείρηση, αν το προσωπικό που προσλαμβάνεται κατέχει τις προσδοκώμενες δεξιότητες, αφού η επιχείρηση θα έχει τον άμεσο έλεγχο για να διαπιστώνει τι μαθαίνει συμπληρωματικά ο νέος υπάλληλος. Με τη σωστή λοιπόν μεθόδευση και τη στενή παρακολούθηση της συμπληρωματικής κατάρτισης μειώνεται σημαντικά η απόκλιση των δεξιοτήτων που αποκτούν οι εκπαιδευόμενοι από τις δεξιότητες που ήδη κατέχουν οι έμπειροι συνάδελφοί τους. Για να γίνει πιο αντιληπτή η διαφορά, σημειώνεται ότι η ποιότητα

της κατάρτισης των νεοπροσληφθέντων, που αποκτάται με την παραδοσιακή μέθοδο, σύμφωνα με την οποία οι καινούριοι μαθαίνουν από τους έμπειρους, εξαρτάται από τη διάθεση που έχει ο έμπειρος εργαζόμενος να μεταδώσει σε κάποιον άλλο τις γνώσεις του και τις δεξιότητες του.

Ένα άλλο όφελος προκύπτει από το ότι ένα πρόγραμμα κατάρτισης νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων διευκολύνει παράλληλα και την αντικειμενική αξιολόγηση και επιλογή των υποψηφίων προς πρόσληψη. Επειδή μέσω της ανάπτυξης προγράμματος κατάρτισης γίνονται γνωστές με κάθε λεπτομέρεια στον εργοδότη οι απαιτούμενες δεξιότητες για την αποδοτική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, είναι δυνατό να αξιολογούνται οι δεξιότητες των υποψηφίων υπαλλήλων πιο ουσιαστικά και πάντοτε σε σχέση με αυτές που είναι επιθυμητές. Έτσι η επιλογή του προσωπικού γίνεται πιο υπεύθυνα και σωστά με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των απολύσεων για λόγους ανικανότητας. Παράλληλα, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Ένα τρίτο όφελος της επιχείρησης είναι η απόκτηση εμπειρίας μέσα από την εποπτεία της διδασκαλίας δεξιοτήτων για μια συγκεκριμένη εργασία που βοηθά στην ορθολογικότερη ανάθεση του έργου που περιέχει την εργασία αυτή (Κανελλόπουλος κ.ά., 1990, σελ. 155).

Υπάρχουν ενδείξεις ότι ο άμεσος συντονισμός της κατάρτισης με την ανάθεση του αντίστοιχου έργου απλοποιεί την εποπτεία του έργου, διευκολύνει τις εκάστοτε εντάξεις τεχνικών αλλαγών στην ανάθεση έργων και κάνει ευκολότερο το σχεδιασμό και τον τυχόν εκ νέου σχεδιασμό των «ρόλων εργασίας» σύμφωνα με τις αλλαγές των αναγκών της παραγωγής.

Τέλος, η προσφορά επαγγελματικής κατάρτισης μέσα στους χώρους της επιχείρησης, με την εποπτεία της επιχείρησης, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Οι νέοι υπάλληλοι αποκτούν σχεδόν αμέσως υψηλό βαθμό παραγωγικότητας και αξιοποιούνται πιο αποτελεσματικά, ενώ παράλληλα οι έμπειροι αφοσιώνονται στην κανονική τους εργασία και δεν ασχολούνται με την κατάρτιση των νεοπροσληφθέντων. Εξάλλου όλοι οι εργαζόμενοι, νέοι και παλαιότεροι, μπορούν να καταρτίζονται πάνω σε νέες μεθόδους ευκολότερα και αποτελεσματικότερα (Κανελλόπουλος κ.ά., 1990, σελ. 156).

3.3. Η απομόνωση των ωφελειών από την εκπαίδευση

Η απομόνωση του αντίκτυπου που έχει η εκπαίδευση στα οργανωσιακά αποτελέσματα δεν στοχεύει στην υπόθεση ότι η εκπαίδευση από μόνη της μπορεί να οδηγήσει και να επηρεάσει την απόδοση και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Εξάλλου η εκπαίδευση είναι μέρος ενός συστήματος παρεμβάσεων και συνθηκών που επιδρούν όλες μαζί στην απόδοση και στα οργανωσιακά αποτελέσματα και δεν αποτελεί ασφαλές συμπέρασμα ότι μια και μόνο παρέμβαση ευθύνεται για την βελτίωση ή όχι της απόδοσης.

Πάντως υπάρχει η ανάγκη στους οργανισμούς για να δείξει το κάθε τμήμα (ή υποσύστημα) την χρησιμότητα του μέσα στον οργανισμό και αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν απομονωθεί κατά κάποιο τρόπο ο αντίκτυπος και η συνεισφορά του κάθε τμήματος στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Πριν προσδιοριστεί ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης θα πρέπει να προσδιοριστούν όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες που συνεισφέρουν στο συγκεκριμένο οργανωσιακό αποτέλεσμα προκειμένου να αυξηθεί η εγκυρότητα της σύνδεσης μεταξύ εκπαίδευσης και αποτελέσματος. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να προσδιοριστούν με την ανάλυση πολλαπλών πηγών πληροφόρησης όπως οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι, οι προϊστάμενοι τους, οι εκπαιδευτές, τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, και τέλος τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη. Για τον υπολογισμό του αντίκτυπου της εκπαίδευσης υπάρχουν 5 τεχνικές που μπορούν να βοηθήσουν (Παπαλεξανδρή κ.ά., 2003, σελ. 50-52):

- 1) Control groups. Αποτελεί ίσως την πιο ακριβή μέθοδο απομόνωσης των οφελών της εκπαίδευσης. Η μέθοδος περιλαμβάνει την χρήση μιας ομάδας που παρακολουθεί την εκπαιδευτική παρέμβαση και μιας ομάδας που δεν την παρακολουθεί. Η σύνθεση των δύο ομάδων θα πρέπει να είναι παρόμοια σε χαρακτηριστικά ατόμων και η επιλογή όσο το δυνατόν τυχαία. Αν είναι δυνατόν επιλέγονται ομάδες με παρόμοιες περιβαλλοντικές συνθήκες έτσι ώστε το περιβάλλον να μην διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αλλαγή. Όταν όλες οι παραπάνω συνθήκες ικανοποιούνται η διαφορά μεταξύ της απόδοσης της μιας ομάδας και της άλλης μπορεί να αποδοθεί στην εκπαιδευτική παρέμβαση.
- 2) Trend line analysis. Μια τεχνική που βοηθάει στην προσέγγιση του αντίκτυπου της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό είναι αυτή της δημιουργίας

της τάσης για απόδοση. Αυτή η τάση δημιουργείται από αποδόσεις του παρελθόντος και εκτείνεται και στο μέλλον. Όταν διενεργείται μια εκπαιδευτική παρέμβαση μετριέται η απόδοση και συγκρίνεται με την τάση που έχει ήδη δημιουργηθεί. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαπιστωθεί ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης. Υπάρχουν ωστόσο δυο συνθήκες που πρέπει οπωσδήποτε να ισχύουν. Η τάση που δημιουργήθηκε εκτιμάται ότι θα συνέχιζε να υπάρχει χωρίς αλλαγές αν δεν γινόταν η εκπαιδευτική παρέμβαση και δεν υπήρξαν νέες μεταβλητές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την τάση απόδοσης. Εκτίμηση του αντίκτυπου από συμμετέχοντες, προϊσταμένους και ειδικούς. Ένας απλός τρόπος να απομονωθεί ο αντίκτυπος είναι η συλλογή των προσωπικών εκτιμήσεων πολλών εμπλεκομένων. Πριν να ζητηθεί η άποψη των εμπλεκομένων έχει διενεργηθεί αξιολόγηση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων και προσδιορισμός του αντίκτυπου σε χρηματικές μονάδες. Έπειτα παρουσιάζονται τα ευρήματα στους συμμετέχοντες και ζητείται να τα σχολιάσουν και να συζητήσουν σε ομάδες εργασίας την σύνδεση των αποτελεσμάτων με τους παράγοντες. Τέλος, ζητείται να προσδιορίσουν τους παράγοντες που επηρέασαν το κάθε αποτέλεσμα, δίνοντας το ποσοστό επιρροής του καθενός μαζί και με το ποσοστό σιγουριάς για την γνώμη τους.

- 3) Εκτίμηση του αντίκτυπου από τους πελάτες. Η σύνδεση της εκπαίδευσης με το οργανωσιακό αποτέλεσμα μπορεί να προσδιοριστεί μέσω της διερεύνησης της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη. Οι πελάτες μπορούν να προσδιορίσουν από μια λίστα με παράγοντες που επηρεάζουν το οργανωσιακό αποτέλεσμα εκείνους τους παράγοντες για παράδειγμα που τους οδήγησαν να αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαπιστωθεί σύμφωνα με την άποψη των πελατών ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα.
- 4) Εκτίμηση του αντίκτυπου των υπόλοιπων παραγόντων. Υπολογίζεται το ποσοστό όλων των υπολοίπων παραγόντων και το μέρος που μένει αφορά στον αντίκτυπο της εκπαίδευσης. Αυτός ο τρόπος επιλέγεται όταν ο αντίκτυπος που έχουν όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες σε ένα οργανωσιακό αποτέλεσμα είναι σαφώς πιο εύκολα υπολογίσιμος από τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης. Πάντως, θεωρείται ως η τελευταία λύση στο πρόβλημα της απομόνωσης του αντίκτυπου της εκπαίδευσης.

Κεφάλαιο 4^ο - Εκπαίδευση για αλλαγή: Μια επένδυση σε ανθρώπους

4.1. Η έννοια της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την έννοια της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με έναν εκ των ορισμών, η εκπαίδευση αναφέρεται στην οργανωμένη προσπάθεια που γίνεται από την πλευρά ενός οργανισμού προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη συγκεκριμένων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που είναι κρίσιμοι για την επιτυχημένη απόδοση στον χώρο εργασίας. Κατά άλλους, η εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία που στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ. 19).

Τέλος, με βάση έναν τρίτο ορισμό για την έννοια της εκπαίδευσης διακρίνεται ότι αυτή αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση στη μάθηση προκειμένου να βελτιωθεί η προσωπική, ομαδική και οργανωσιακή απόδοση. Αποτελείται από την συστηματική διάγνωση αναγκών, την ανάπτυξη δεξιοτεχνιών και την δυνατότητα αλλαγής του εργασιακού περιβάλλοντος προς όφελος του οργανισμού (Ξηροτύρη, 1995, σελ. 31).

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει ότι η έννοια της εκπαίδευσης πρέπει να περιλαμβάνει την έννοια της συστηματικής διαδικασίας, την σύνδεση με την απόδοση του εργαζομένου και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, την έννοια της μεταφοράς και ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων, συμπεριφορών, και την έννοια της κάλυψης τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών. Κατά συνέπεια μπορεί να δοθεί ο παρακάτω γενικός ορισμός ότι η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν ως άμεσο στόχο την βελτίωση - αλλαγή της προσωπικής απόδοσης μέσω της ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων. Η εκπαίδευση αποτελεί μια διαδικασία αλλαγής της συμπεριφοράς (απόδοσης) των εργαζομένων στους παρακάτω τομείς:

- 1) Δεξιότητα σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία.
- 2) Δεξιότητα σε δραστηριότητες που δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασία.

- 3) Δεξιότητα στην επικοινωνία.
- 4) Προσπάθεια απόδοσης.
- 5) Διατήρηση προσωπικής πειθαρχίας.
- 6) Διευκόλυνση ομαδικής απόδοσης.
- 7) Επίβλεψη/ηγετική ικανότητα.
- 8) Διοίκηση/διαχείριση.

Προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή στην συμπεριφορά των εργαζομένων χρειάζεται μια συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης που περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες (Goldstein, 2002, p. 64-66):

- 1) Ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης.
- 2) Ανάλυση απαιτήσεων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.
- 3) Σχεδιασμό εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.
- 4) Υλοποίηση εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.
- 5) Αποτίμηση αποτελεσματικότητας εκπαίδευσης.

Έμμεσος και απώτερος στόχος της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων μέσω της βελτίωσης - αλλαγής της προσωπικής απόδοσης. Η εκπαίδευση αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων και ενεργειών που γίνονται μέσα στον οργανισμό και αφορούν στην βελτίωση της απόδοσης. Η εκπαιδευτική παρέμβαση ή αλλιώς εκπαιδευτικό πρόγραμμα αναφέρεται στα μαθήματα που σχεδιάζονται και υλοποιούνται για να βελτιώσουν συγκεκριμένους τομείς της απόδοσης. Ουσιαστικά η εκπαίδευση περιλαμβάνει το σύνολο των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων σε ένα οργανισμό.

Με τον όρο μετεκπαίδευση νοείται η συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, για παράδειγμα γίνεται αναφορά σε μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως στελεχών τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη.

Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα τομέα. Ενδεικτικά, σαν τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον, η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση

του παρόντος και του μέλλοντος, η σωστή κατανομή του χρόνου κ.λ.π. Με άλλα λόγια, ανάπτυξη ηγετικών στελεχών σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης.

4.2. Ο σκοπός και ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

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

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

Πρώτα ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντας τον για τη χρησιμότητα αυτών που θα μάθει στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές. Σαν εξωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες κατώτερων επιπέδων, αναφέρονται η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προωθήσεως, η εξασφάλιση της θέσεως.

Σαν εσωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες ανώτερων επιπέδων, αναφέρονται η ολοκλήρωση που νοιώθει ένα άτομο που αγαπά πολύ τη φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την καλύτερη αυτή εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

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

Η ανάπτυξη της εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό σε λίγους οραματιστές εκπαιδευτικούς πρωτοπόρους. Η ανάπτυξη έφερε σημαντικές αλλαγές στη συνολική αντίληψη οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Ο κύκλος σπουδών αποτελεί παγκόσμια ένα ενδιαφέρον θέμα, για το οποίο υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, μια και οι δυσκολίες που παρουσιάζει ποικίλλουν ανάλογα με το κοινωνικό σύνολο στο οποίο αναφέρεται. Το πρόβλημα της ειδικευσης και της κατάλληλης διδασκαλίας μπορεί να λυθεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 77).

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

Δεν είναι ασυνήθιστο οι επιχειρήσεις να υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα που ελάχιστα ή καθόλου σχετίζονται με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τους στόχους τους, ή την όλη αποδοτικότητα τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι λόγοι που τις οδηγούν στο να προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους τους, μπορεί να είναι (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 79):

- 1) Επειδή αυτό κάνουν και κάποιοι ανταγωνιστές τους.
- 2) Επειδή αυτό τους συμβούλευσαν κάποιοι.
- 3) Επειδή αυτό είναι στη μόδα.

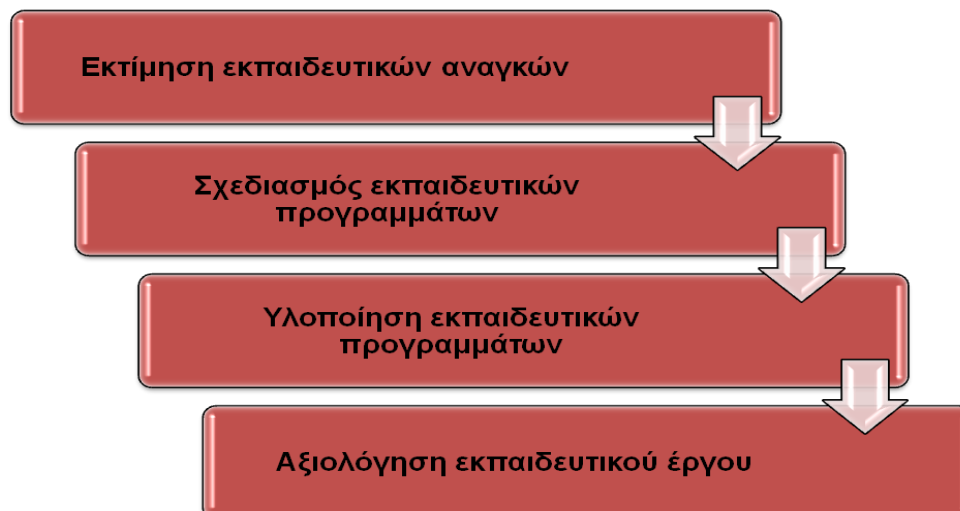
- 4) Επειδή αυτά τα προγράμματα, προσφέρονται ή είναι εύκολα στην υλοποίηση τους.
- 5) Επειδή αυτά τα προγράμματα χρηματοδοτούνται.
- 6) Επειδή πιστεύουν πως η εκπαίδευση, όποια και αν είναι και όπως και αν γίνεται, θα καλύψει ανάγκες τους ή θα ξεπεράσου τα προβλήματα αναποτελεσματικότητας τους.

4.3. Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Για να έχει τα επιδιωκόμενα - συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για να μάθει ο εργαζόμενος, να μεταφέρει και αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει ν' αντιμετωπισθεί σοβαρά, ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Ως τέτοια χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση, δηλαδή να καθορισθούν οι εισροές, οι διεργασίες που πρέπει να γίνουν και οι εκροές που αναμένονται. Με άλλα λόγια θα πρέπει κάθε επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια (φάσεις) της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα στάδια αυτά είναι (Χυτήρης, 2001, σελ 117):

- 1) Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.
- 2) Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- 3) Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- 4) Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου.

Σχήμα 3. Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης



4.4. Η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Η συμβολή της επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κυριολεκτικά επανάσταση στην οικονομική σκέψη. Η εκπαίδευση διακρίνεται σε γενική και ειδική. Η γενική εκπαίδευση είναι η τυπική σχολική εκπαίδευση. Η ειδική εκπαίδευση αναφέρεται στην εξειδίκευση του ατόμου που συντελείται κυρίως στα πλαίσια της επαγγελματικής του απασχόλησης. Σύμφωνα με τις εμπειρικές αναλύσεις του, περισσότερο συμφέρουσα για το άτομο είναι η γενική του εκπαίδευση, διότι του δίνει την δυνατότητα να μετακινείται μεταξύ διαφόρων επαγγελμάτων και επομένως να απαιτεί υψηλότερο μισθό. Εξάλλου, το κόστος της εξειδικευμένης εκπαίδευσης είναι συνήθως υψηλότερο. Έτσι, το καθαρό όφελος που προκύπτει από τη διαφορά εσόδων και δαπανών, είναι μικρότερο. Συμπληρωματικά, γίνονται οι εξής διαπιστώσεις (Thurow, 1977, p. 19):

- 1) Η ανεργία συναντάται λιγότερο στα εκπαιδευμένα άτομα, αλλά μεταξύ των εκπαιδευμένων ατόμων συναντάται περισσότερο σε άτομα που έχουν εξειδικευμένη γνώση.
- 2) Τα περισσότερο ικανά άτομα επενδύουν περισσότερο στην εκπαίδευση τους, με αποτέλεσμα να απολαμβάνουν υψηλότερα κέρδη. Τα τελευταία προσδιορίζονται όχι μόνο από την εκπαίδευση και την εμπειρία, αλλά και από την γενικότερη πληροφόρηση του ατόμου, η οποία εξαρτάται από το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον του ατόμου.
- 3) Η εκπαιδευτική πολιτική κάθε χώρας, οφείλει να έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Αυτό επιτυγχάνεται με τη μαζική ποιοτική πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες, με τη σειρά τους, συντελούν στην ποιοτική τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- 4) Η επαγγελματική εκπαίδευση του ατόμου γίνεται οικονομικά αποδοτικότερη όταν συντελείται παράλληλα με την απασχόληση του. Η ιδιωτική αυτή πρωτοβουλία είναι σκόπιμο να επιδοτείται από το κράτος.

4.5. Οι προκλήσεις της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

4.5.1. Η πρόκληση για τους εκπαιδευτές

Μέσα στην πρώτη δεκαετία αυτού του αιώνα πρόκειται να υπάρξουν τρομερές προκλήσεις προς αντιμετώπιση απ' όλων των ειδών τις επιχειρήσεις και τις εταιρείες. Εσωτερικά, εκτελέστηκαν άνευ διακοπής οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως και οι συνεχείς και αυξανόμενες πιέσεις στην αγορά, για διαρκή εκλέπτυνση, καινοτομία και ποικιλία των προϊόντων. Εξωτερικά, ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί και διατηρηθεί, ενισχυμένος από την άφιξη της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και την ανάπτυξη της υψηλής τεχνολογίας, υψηλών ικανοτήτων, υψηλής ποιότητας και των οικονομιών υψηλής απόδοσης στη νοτιοανατολική Ασία και τη λεκάνη του Ειρηνικού.

Ακόμη μια πρόκληση η οποία, παραδόξως, επαυξάνει την πρόκληση που παρουσιάζεται από επίπεδα χαμηλών επιδόσεων και έλλειψη σπουδαίων προσόντων αποτελεί ότι παρουσιάζεται ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον στον άνθρωπο. Εδώ, η πιο ουσιαστική πρόκληση βρίσκεται στη μετατόπιση της σχέσης μεταξύ του ατόμου και της εταιρείας. Ιστορικά, οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται συλλογικά, σύμφωνα με τους καθιερωμένους ρυθμιστικούς κανόνες και νόμους. Τα πρόσωπα εξαρτιόνταν από την εταιρεία για διάφορα συμφέροντα, όρους και συμφωνίες που τους εξυπηρετούσαν. Οι ρόλοι ήταν σαφώς διευκρινισμένοι, επιτακτικοί και κατανεμημένοι από την εταιρεία «δίκαιη πληρωμή, για δίκαιη εργασία». Η εταιρεία στεκόταν προστατευτικά ανάμεσα στο πρόσωπο και το εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο, με τα σημερινά δεδομένα, ήταν λογικά προβλέψιμο.

Στο μέλλον, το άτομο, είτε μεμονωμένα ή, πιο συχνά, ομαδικά, θα κληθεί να πάρει περισσότερες πρωτοβουλίες, να προσθέσει αξία και να συνεισφέρει με καινούριους τρόπους, απαλλαγμένο από τους περιορισμούς που προβάλλονταν κάποτε, και έχοντας τη δύναμη να πάρει ευθύνες και να βελτιώσει τον εαυτό του, καθώς την ίδια στιγμή συμβάλλει στην ευημερία της εταιρείας και την επιτυχία της επιχείρησης. Η βασική πρόκληση που ανακύπτει απ' αυτό θα αποτελεί τη συγκλονιστική ανάγκη για αλλαγή των νοοτροπιών όχι μόνο του εργοδότη, αλλά επίσης και του ίδιου του ατόμου - και, εφόσον γίνει αυτό, η βασικότερη πρόκληση της εκπαίδευσης ως κόστος, ή επένδυση, θα πρέπει να εξομαλυνθεί (Bentley, 1990, p. 72).

4.5.2. Η πρόκληση για τα διευθυντικά στελέχη

Σαφώς, ολοένα και περισσότεροι διευθυντές παραγωγής αναγνωρίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Ωστόσο, η αναγνώριση είναι ένας παράγοντας ενώ η δραστική και αποφασιστική εμπλοκή είναι ένας άλλος. Υπάρχουν ακόμη πάρα πολλοί διευθυντές που δεν επιτυγχάνουν πλήρως στο πολύ σημαντικό τους ρόλο στο να προκύψουν αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων, των οποίων ηγούνται και για την εκπαίδευση και εξέλιξη των οποίων είναι σε τελευταία ανάλυση υπεύθυνοι.

Εξ ορισμού, οι διευθυντές πρέπει να αντιμετωπίζουν την πρόκληση αυτή και μέσω των προσπαθειών των άλλων. Αλλά μια ακόμη πρόκληση, η οποία επαγωγικά σχετίζεται με όλες τις υπόλοιπες προκλήσεις, αποτελεί η ασταθή φύση του εργατικού δυναμικού. Για παράδειγμα, ένας μέσος νέος εργαζόμενος είναι πιο εκλεπτυσμένος κοινωνικά, πιο προβληματισμένος, πιο απαιτητικός και γενικά, θα επιδιώξει και θα προσμένει την υπευθυνότητα πιο γρήγορα από έναν όμοιο του στο παρελθόν. Οι διευθυντές, κατόπιν τούτου, θα πρέπει να προσαρμοστούν για να ανταπεξέλθουν σ' αυτή την πρόκληση, εάν τα επιθυμητά αποτελέσματα πρόκειται να ευοδωθούν στους άλλους τομείς. Η εκπαίδευση σε γενικά πλαίσια, και η διοικητική εκπαίδευση ειδικότερα, απαιτείται συνεπώς να λάβουν υπ' όψιν τους τον παράγοντα αυτό, εστιάζοντας επαρκώς στους πλέον κατάλληλους τρόπους με τους οποίους οι διευθυντές μπορούν να αποκτήσουν την άριστη συμβολή απ' όλα τα μέλη του προσωπικού στην επίτευξη της απαιτούμενης ποιότητας υπηρεσίας και επιπέδου παραγωγικότητας.

Πρόεδροι και διευθυντικά στελέχη είναι αναγκαίο να αναγνωρίσουν την αξία της γνώσης ως την πρωταρχική δύναμη που θα διευκολύνει και θα επιτύχει την αλλαγή στους οργανισμούς. Ο ηγετικός τους ρόλος απαιτεί την συνένωση της πεποίθησης τους με σταθερή, αποδείξιμη υποχρέωση. Το αρχικό σημείο αποτελεί να συμφωνήσουν και να διαδώσουν τεκμηριωμένες, περιεκτικές στρατηγικές επιχειρήσεων από τις οποίες μπορούν να προκύψουν οι ανάγκες εκπαίδευσης. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει επίσης να εξασφαλίσουν ότι οι διευθυντές παραγωγής συμμετέχουν στην υποχρέωση να μάθουν και να επιμείνουν στην ποιότητα όλων των τομέων εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Davies, 1984, p. 113).

Για να γίνει αυτό αποτελεσματικά, οι διευθυντές θα ήταν χρήσιμο να προετοιμάσουν το προσωπικό τους για αλλαγές, αναμενόμενες ή μη αναμενόμενες, που σίγουρα θα παρουσιαστούν στην πορεία. Πρέπει να εξασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους κατέχει τις γνώσεις και τα προσόντα και την αυτοπεποίθηση, για να ανταπεξέλθει στις αναπόφευκτες πιέσεις.

Η δημιουργία ικανού προσωπικού να αποδεχτεί την αλλαγή αποτελεί ένα από τα πολυτιμότερα προσόντα της ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές σ' όλα τα επίπεδα πρέπει να είναι εύκαμπτοι στην προσέγγιση, συμπαθητικοί στη συμπεριφορά και θετικοί στην παροχή βοήθειας.

Δεν είναι πλέον αποδεκτό για τους διευθυντές παραγωγής να αποποιούνται τις ευθύνες τους σχετικά με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού τους. Δεν μπορούν να αποχωρίζονται τη λειτουργία της εκπαίδευσης στέλνοντας το προσωπικό να καταρτιστεί από ειδικούς εκπαιδευτές και να επανέλθει κατόπιν στον πραγματικό κόσμο της εργασίας. Μια τριμερής σύμβαση μεταξύ των διευθυντών παραγωγής, των εκπαιδευτών και των μαθητευόμενων κρίνεται απαραίτητη. Θα δημιουργήσει στενούς δεσμούς μεταξύ εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στόχων της επιχείρησης, με την φροντίδα της επιτυχίας ή της αποτυχίας να βρίσκεται άμεσα συνδεδεμένη με τον εξελιγμένο ανταγωνισμό στην αγορά. Η σύνδεση της επένδυσης του εκπαιδευτικού προϋπολογισμού με το στρατηγικό σχεδιασμό δεν αποτελεί ιδιαίτερα καινοτόμο ιδέα, αλλά είναι αξιοσημείωτο πως λίγες εταιρείες πραγματικά εφαρμόζουν αυτή την προσέγγιση.

Ως μέρος της δικής τους ευθύνης για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού τους, οι διευθυντές παραγωγής πρέπει να αναμένουν ότι πρόκειται να αξιολογηθούν στο βαθμό που οι ίδιοι απαλλάσσονται από αυτή την λειτουργία ως μέρος του κανονικού τους ρόλου.

Σε γενικές γραμμές, η συναίσθηση του συνεχώς εντονότερου ανταγωνισμού και της ανάγκης συγκράτησης του κόστους έχει ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη κατανόηση από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της σπουδαιότητας και της αξίας της εκπαίδευσης. Αυτή τη στιγμή θεωρείται ως επένδυση για το μέλλον, ανώτερη απ' ό,τι το κόστος στο παρόν. Επιπλέον, οι τυχόν περικοπές στον προϋπολογισμό εκπαίδευσης σε μια προσπάθεια μείωσης του λειτουργικού κόστους, θεωρούνται κοντόφθαλμες για τη διοίκηση παραγωγής. Αλλά θεωρείται πιθανό, με μεγαλύτερο βαθμό επαγγελματισμού να εξασφαλιστεί υψηλότερη προστιθέμενη αξία από τον προϋπολογισμό εκπαίδευσης (Rajan, 1990, p. 88).

Κεφάλαιο 5^ο - Εκπαίδευση για ποιότητα

5.1. Η μετατροπή του κόστους εκπαίδευσης σε επένδυση

Η παροχή εκπαίδευσης στους ανθρώπους ανεξαρτήτως αναγκών, αποτελεί το αντίθετο της ποιοτικής εκπαίδευσης. Εάν δεν υπάρξουν τα κατάλληλα θεμέλια, τότε τα επιφανειακά οφέλη θα εξαφανιστούν πολύ γρήγορα.

Το κόστος επέρχεται και λογικά αναμένεται ότι κάποιο όφελος θα προκύψει. Ωστόσο, όποιος διαχειρίζεται την εκπαιδευτική λειτουργία και ενδεχομένως τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης ενός οργανισμού θα γνωρίζει ότι η εκπαίδευση αποτελεί τομέα στον οποίο ορισμένες φορές χρησιμοποιείται και ο όρος «παρασιτικό» δηλαδή, η εξάρτηση από τα τμήματα που αποφέρουν χρήματα, καθώς η συνεισφορά δεν έχει υπολογιστεί, έχοντας ως αποτέλεσμα την επίθεση, όταν διέρχονται περιόδους κρίσεων.

Ο διευθυντής εκπαίδευσης μπορεί να βρίσκεται σε αμηχανία, εν μέρει τουλάχιστον. Τα χρήματα που δαπανώνται στην εκπαίδευση πρέπει να παρουσιάζονται όχι ως κόστος, αλλά ως επένδυση. Οι διευθυντές εκπαίδευσης θα πρέπει να επιμείνουν στην αξιολόγηση της συμβολής που γίνεται στους στόχους της εταιρείας μέσω του προγράμματος της. Άρα, επόμενο θεωρείται ο διευθυντής εκπαίδευσης να πρέπει να αποτελεί μέλος της διαδικασίας για να συμφωνήσει στα προγράμματα αυτά.

Η φράση που πια έχει χάσει την ουσία της είναι ότι το προσωπικό είναι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο. Στην πραγματικότητα, το προσωπικό σε πολλούς οργανισμούς αποτελεί πηγή που δεν κεντρίζει το ενδιαφέρον και βρίσκεται διαθέσιμη στο διευθυντή.

Οι ικανότητες εκπαίδευσης χρειάζεται επίσης να είναι μεταβιβάσιμες. Πολύ συχνά θεωρούνται ως βραχυπρόθεσμο όφελος σ' έναν οργανισμό, αφού το μακροπρόθεσμο κέρδος μπορεί να έχει συγκεντρωθεί από άλλους εργοδότες. Η ποιοτική εκπαίδευση δηλαδή η αποδεδειγμένη ποιότητα που συμβάλλει στην αποδοτικότητα του προσωπικού και κατ' επέκταση στη βάση παραγωγής, αποτελείτο κριτήριο για αλλαγή των μεθόδων μέσω των οποίων οι εκπαιδευτικοί προϋπολογισμοί επαρκούν (Garratt, 1987, p. 45).

5.2. Η εκπαίδευση με συγκεκριμένη εστίαση

Η εκπαίδευση διέπεται από πληροφορίες και όχι από το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι πληροφορίες με την έννοια αυτή ακολουθούν μια απλή διαδικασία. Το επιθυμητό αποτέλεσμα από την άλλη περιστρέφεται γύρω από τις προσδοκίες ενός δεδομένου προγράμματος εκπαίδευσης. Οι προσδοκίες αυτές χρήζουν εξισορρόπησης μεταξύ επιχείρησης και ατόμου.

Αποτελεί σύνηθες φαινόμενο σήμερα για τους ανθρώπους να θέτουν καθορισμένους στόχους στον εργασιακό χώρο, στόχους που μπορεί να αναθεωρούνται σε εξάμηνη βάση. Για κάθε στόχο αναγνωρίζονται πολύ συχνά βασικές εργασίες και κάθε βασική εργασία θα έχει κριτήρια απόδοσης (Blanchard et al., 1983, p. 79).

5.3. Η ποσότητα εναντία στην ποιότητα ως μετρα εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας

Δεν είναι μόνο στον τομέα της εκπαίδευσης που η δραστηριότητα θεωρείται σημάδι αποτελεσματικότητας. Για πολλά χρόνια, και σε ορισμένες περιπτώσεις συνεχίζονται και σήμερα, οι αποτιμήσεις, όπου έλαβαν χώρα, έδιναν μεγάλη σημασία στη δραστηριότητα των εργαζομένων.

Δεν υπάρχει διαφωνία ότι η σκληρή δουλειά και η σωστή πνευματική συμπεριφορά πολύ συχνά θα επιφέρουν ανταμοιβές, αλλά μόνον εάν οι επιβλέποντες ή οι διευθυντές λειτουργούν εξασφαλίζοντας ότι η σκληρή δουλειά διοχετεύεται δηλαδή κατευθύνεται προς τις ανάγκες που χρειάζεται να καλυφθούν. Κατ' αυτόν τον τρόπο η σκληρή δουλειά θα συνεπάγεται τη δική της ανταμοιβή, γιατί αποβλέπει στο να γίνει η δουλειά με το σωστό τρόπο και το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η ορατή επίδραση της εκπαίδευσης είναι αυτή που πρέπει να τονιστεί. Πιθανότατα εξαιτίας ενός αισθήματος ανασφάλειας εκ μέρους τους, οι εκπαιδευτές που είθισται να κατηγορούνται ότι γίνονται χρήστες και όχι χορηγοί του πλούτου, προφυλάσσονται πίσω από την στρατηγική υψηλής ορατότητας διαβεβαιώνοντας ότι η εκπαίδευση εμφανίζεται ότι γίνεται. Στην πραγματικότητα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των πόρων των διευθυντών εκπαίδευσης μπορεί κάλλιστα να δοθεί στην

ανάπτυξη των διευθυντών παραγωγής για το ποιες είναι οι πιο αποτελεσματικές λύσεις στις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού.

Η αναθεωρημένη προσέγγιση δημιουργίας εκπαίδευσης για το προσωπικό ακριβώς πάνω σ' αυτό που έχουν ανάγκη, έχει καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα για τα άτομα και τον οργανισμό, αν και βραχυπρόθεσμα απαιτεί δυσκολότερες αναφορές (Harper et all., 1986, p. 34).

5.4. Η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης για την ποιότητα

Η ποιότητα σε οποιονδήποτε τομέα αντιπροσωπεύει το καλύτερο. Οι έπαινοι είναι έτσι συγκροτημένοι, ώστε να προσφέρουν την ευκαιρία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μεγάλους ή μικρούς να εξαπλώσουν την ιστορία επιτυχίας τους διευκρινίζοντας το αρχικό πρόβλημα τους, πώς το αντιμετώπισαν και επιδεικνύοντας το τελικό αποτέλεσμα. Οι εκπαιδευτικές πορείες που οδηγούν σε απόκτηση προσόντων σ' ένα βέβαιο επίπεδο, αποτελούν την πορεία προς τον τελικό στόχο, την επίδειξη αυτών των ικανοτήτων. Το πιστοποιητικό της ποιότητας συνηθίζεται όλο και περισσότερο ως απαίτηση για τους προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών ενώ η ποιότητα πλέον δεν αποτελεί επιλογή.

Εστιάζοντας σ' εκείνα όπου η εκπαίδευση είναι απαραίτητη και όχι να υιοθετηθεί η αδιοργάνωτη προσέγγιση, οι οργανισμοί οδηγούνται εύκολα στη χρήση της ποιότητας, έναντι της ποσότητας, ως κατάλληλη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, παρατηρώντας μόνο τα αποτελέσματα και όχι τη διαδικασία. Η εκπαίδευση δια βίου δεν μπορεί να θεωρείται τόσο κατάλληλη σ' ένα κόσμο που αναγνωρίζει τη διαρκή προσωπική και επιχειρησιακή ανάπτυξη. Η μέριμνα για τον πελάτη και, ειδικότερα, η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελούν μέσα, διατηρώντας τα άτομα σε συνεχή ασχολία με τη διαδικασία αυτή. Ο επιχειρησιακός ανταγωνισμός θα διατηρηθεί, και πολύ πιθανόν να γίνει ακόμη εντονότερος. Η ποιοτική εκπαίδευση τότε θα κρίνεται ακόμη πιο απαραίτητη για την εξασφάλιση της επιτυχίας (Harper et all., 1986, p. 38) .

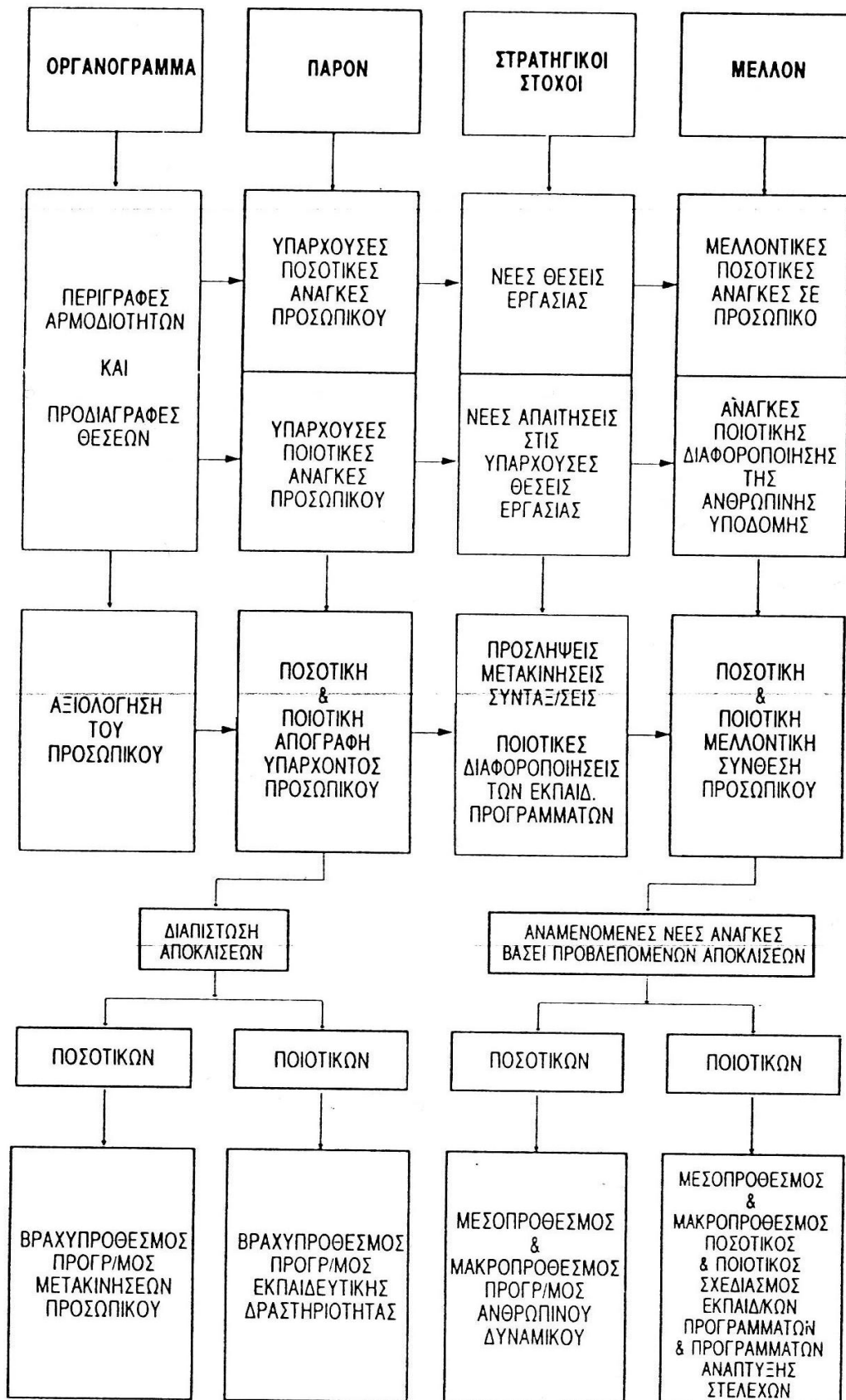
Κεφάλαιο 6^ο - Τα πρότυπα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον και ο οργανισμός εκμάθησης

6.1. Το ολοκληρωμένο σύστημα προγραμματισμού εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Για έναν αποτελεσματικό προσδιορισμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών δεν αρκεί μόνο η γνώση των επικείμενων αλλαγών, αλλά χρειάζεται η συμπλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα ανάπτυξης στελεχών. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης στελεχών. Σε ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνονται τα εξής μέσα ανάπτυξης (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 136 -137):

- 1) Η συμμετοχή σε ενδο και εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια.
- 2) Η συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (on the job training).
- 3) Η προγραμματισμένη ανακύκλωση σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στο τμήμα ή διεύθυνση.
- 4) Η εργασία σε πρότυπη εκπαιδευτική μονάδα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη προϊσταμένων τμημάτων και πρέπει να συνδυάζεται με την παρακολούθηση συγκεκριμένων σεμιναρίων
- 5) Η διαδοχική παρακολούθηση των διευθυντικών στελεχών ή η εναλλαγή σε θέσεις βοηθών διευθυντών διαφόρων υπηρεσιών και διευθύνσεων για ορισμένο χρονικό διάστημα, σε συνδυασμό πάλι με αντίστοιχη εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για στελέχη διευθύνσεων μεσαίου επιπέδου.
- 6) Η εναλλαγή μεταξύ διοικητικών και εκπαιδευτικών θέσεων. Ορισμένες διοικητικές θέσεις στην οργανωτική δομή καταλαμβάνονται διαδοχικά από εκπαιδευόμενους.
- 7) Η συμμετοχή σε επιτροπές και κατώτερα συμβούλια.

Σχήμα 4. Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών



Πηγή: Κανελλόπουλος, 1991

Η εργασία της προγραμματισμένης και συστηματικής ανάπτυξης του προσωπικού ξεκινά από το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης του. Το σύστημα αυτό όμως, δεν πρέπει να εξαντλείται στην ορθολογική διαμόρφωση και στην σωστή συμπλήρωση των δελτίων ποιότητας προσωπικού. Πρέπει να συμπληρώνεται και με την μέθοδο των Κέντρων Εκτιμήσεων (Assessment Centres) που εφαρμόζεται από πολλές μεγάλες εταιρείες των ανεπτυγμένων χωρών του εξωτερικού. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται τόσο για την επιλογή στελεχών πρώτου εισαγωγικού επίπεδου, όσο και για την ανάπτυξη και προαγωγή μεσαίων διοικητικών στελεχών.

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, τα υποψήφια στελέχη χωρίζονται σε μικρές ομάδες 10-12 ατόμων και υποβάλλονται σε ατομικά και ομαδικά tests τα οποία επιτρέπουν στην εξεταστική επιτροπή να διαγνώσει την καταλληλότητα του υποψηφίου για την ανάληψη ορισμένων θέσεων με αυξημένες ευθύνες. Η εξεταστική επιτροπή αποτελείται συνήθως από ένα διευθυντικό στέλεχος, ένα στέλεχος της διεύθυνσης προσωπικού, έναν εκπρόσωπο του συλλόγου των εργαζομένων και ένα ψυχολόγο. Η επιτροπή παρακολουθώντας για 3 μέρες τα υπό εξέταση άτομα, αποφασίζει αν αυτά είναι ικανά να αναλάβουν διευθυντικά καθήκοντα και σε ποιο τομέα, ανάλογα με τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας. Κάθε υποψήφιος παίρνει μετά από αυτή τη διαδικασία λεπτομερή αναφορά σχετικά:

- 1) Με τις δυνατότητες και αδυναμίες του.
- 2) Με τις δυνατότητες βελτίωσης του.
- 3) Με την καταλληλότητα του για ορισμένες θέσεις ή με τις προσπάθειες που πρέπει να καταβάλει για να θεωρηθεί μελλοντικά κατάλληλος.

Η αναφορά δίνεται στον υποψήφιο γραπτά, ακολουθεί όμως και μια διεξοδική συζήτηση μαζί του αμέσως μετά τη λήξη αυτής της διαδικασίας.

6.2. Ο ρόλος των επαγγελματικών σωματείων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον

Οι ρόλοι των επαγγελματικών σωματείων ποικίλλουν από τομέα σε τομέα. Σε ορισμένους τομείς απολαμβάνουν πραγματικά θεσμοθετημένα δικαιώματα. Είναι αδύνατο να εξασκεί κάποιος επάγγελμα στους τομείς αυτούς δίχως τα απαραίτητα προσόντα του μέλους. Σ' άλλους τομείς, η ιδιότητα του μέλους ενός επαγγελματικού σωματείου δείχνει υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, κατάρτισης και εμπειρίας, αλλά και η απουσία του μέλους δεν εμποδίζει την εργασία και δεν αποδεικνύει την έλλειψη

ικανότητας. Στους τομείς αυτούς αρκετοί ανώτεροι και έχοντας προσόντα υπάλληλοι δεν ανήκουν σε επαγγελματικά σωματεία. Ενώ κατά συνέπεια είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει συνεργασία και συμμετοχή των επαγγελματικών σωματείων, θεωρείται εξίσου απαραίτητο ν' αντιμετωπιστούν οι απαιτήσεις των εργαζομένων που εργάζονται σε υψηλότερα επίπεδα και δεν αποτελούν μέλη τέτοιων σωματείων.

Τα επαγγελματικά σωματεία μπορεί να δυσπιστούν προς τις μεθόδους ανάλυσης που αποτελούν πρόκληση στα παραδοσιακά επαγγελματικά όρια και έχουν ως αποτέλεσμα περιγραφές ικανότητας που δε συμπίπτουν απόλυτα στον ισχύοντα καθιερωμένο χάρτη. Αυτή η δυσπιστία δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την ανάλυση, εφόσον η υπάρχουσα καθιερωμένη δομή μπορεί να εμποδίσει την αλλαγή. Η δομή είναι πιθανόν, μακροπρόθεσμα, να επωφεληθεί από διαδικασίες που προκαλούν την κριτική εξέταση και λαμβάνουν υπόψη τους νέες ικανότητες.

Δεν μπορεί να θεωρεί ως δεδομένο ότι υπάρχει ταύτιση μεταξύ των απαιτήσεων για την ιδιότητα μέλους που τίθενται από κάποιο οργανισμό και των απαιτήσεων για ικανότητες που υπαγορεύουν ορισμένοι ρόλοι και καθήκοντα στη βιομηχανία.

Η απάντηση μπορεί να βρίσκεται στο να πειστούν οι οργανισμοί να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις αποδείξεις της ικανότητας και στη χρήση των επαγγελματικών προτύπων και προσόντων ως βάση κρίσης της καταλληλότητας των υποψηφίων για να γίνουν μέλη. Διαρκείς προσπάθειες απαιτείται να γίνουν για να πείσουν τα επαγγελματικά σωματεία ότι τα επαγγελματικά προσόντα δεν αποτελούν απειλή και μπορεί να φανούν πολύ εξυπηρετικά στην αύξηση των μελών και στη βελτίωση των προϋποθέσεων εγγραφής σύμφωνα με τις ανάγκες των εργοδοτών. Οι προσεγγίσεις που βασίζονται στην ικανότητα, χρησιμοποιώντας την εκπαίδευση που βασίζεται στην εργασία και την αξιόπιστη συσσώρευση έχουν το ενδεχόμενο να φέρουν πολύ περισσότερα άτομα στο στάδιο ικανότητας στο οποίο μπορούν να αποδείξουν ότι εγγυώνται την ιδιότητα του μέλους επαγγελματικού σωματείου (N.C.V.Q., 1989).

6.3. Οι οργανισμοί εκπαίδευσης στην καθιέρωση προτύπων

Ο ρόλος των οργανισμών εκπαίδευσης άλλαξε σε μεγάλο βαθμό με την εισαγωγή των επαγγελματικών προτύπων και επαγγελματικών προσόντων. Είναι σημαντικό ότι προσφέρουν σαφή εκπαιδευτικά προγράμματα με τη δική τους πρωτοβουλία, αλλά

επίσης προετοιμάζονται να δείξουν την συνεισφορά του περιεχομένου των προγραμμάτων αυτών στην επίτευξη των επαγγελματικών προτύπων και των επαγγελματικών προσόντων.

Τα ηγετικά σώματα, κατά τον καθορισμό των προτύπων, θα ήταν σοφό να λάβουν υπόψη τους το ζωτικής σημασίας ρόλο που παίζει ο τομέας της εκπαίδευσης στη γενιά της βιομηχανικής και εμπορικής ικανότητας. Ο συγκεκριμένος τομέας μόρφωσης πρέπει να απλοποιηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο, ώστε να ανταποκρίνεται στις βιομηχανικές απαιτήσεις, και τα ηγετικά σώματα θα επιτύχουν αυτό, εξηγώντας ποιες είναι αυτές οι απαιτήσεις, απασχολώντας το προσωπικό της εκπαίδευσης άμεσα στην ανάλυση αυτών των απαιτήσεων και παρέχοντας όσο το δυνατόν πιο σύγχρονες πληροφορίες στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα. Ταυτόχρονα, είναι ανάγκη να ληφθεί υπόψη, το μέγεθος της αλλαγής, η έκταση στην οποία ο έλεγχος αυτής της αλλαγής μετακινείται από τους σχεδιαστές των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο βιομηχανικό και εμπορικό προσωπικό (Bookhouse Training Centre, 1990).

6.4. Ο ρόλος των εργοδοτών στα επαγγελματικά πρότυπα

Οι εργοδότες παίζουν σημαντικό ρόλο στον ορισμό και τη χρήση των επαγγελματικών προτύπων και επαγγελματικών προσόντων. Ενδεχομένως θεωρούνται εκείνοι που ωφελούνται πραγματικά από ένα σύστημα που τους καθιστά ικανούς να καθορίσουν άμεσα τις ικανότητες που έχουν ανάγκη και να υπολογίσουν ακόμη πιο άμεσα την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης στις δικές τους απαιτήσεις.

Επίσης, το σύστημα έχει τη δυνατότητα να θέτει σε διαθεσιμότητα χιλιάδες ικανά άτομα, που διαφορετικά θα αφανίζονταν πλήρως στην εύρεση εργασίας ή θα προσλαμβάνονταν κατά επίπεδα και εργασίες που δεν θα ήταν της ειδικότητάς τους. Τίποτε από τα παραπάνω δεν μπορεί να γίνει, αν οι εργοδότες δεν φανούν πρόθυμοι να αφιερώσουν χρόνο στον ορισμό και τη δοκιμασία των προτύπων ή αν δε δείξουν ανοχή στο κόστος οργάνωσης και διατήρησης του συστήματος. Το κόστος δεν θα είναι αμελητέο, αλλά θα είναι βεβαίως χαμηλό σε σχέση με τα οφέλη (Attwood et al., 1988, p. 121).

6.5. Ο ρόλος του εργαζομένου στην καθιέρωση προτύπων

Μέσα σ' όλα αυτά, το σπουδαιότερο ρόλο αναλαμβάνει το άτομο. Τα επαγγελματικά πρότυπα και τα επαγγελματικά προσόντα παρέχουν μια ανοιχτή πόρτα στα προσόντα που η βιομηχανία επιθυμεί και μπορεί να χρησιμοποιήσει. Τα παραπάνω πρότυπα δημιουργούν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη απαλλαγμένη από τις ακαμψίες των προηγούμενων συστημάτων μειώνουν τις πιθανότητες απόλυσης λόγω πλεονασμού ατόμων μέσω της προϋπηρεσίας, αυξάνουν τις πιθανότητες προαγωγής, διευρύνουν τις ευκαιρίες πρόσληψης, καθιστούν ικανό το άτομο να σχεδιάσει την αυτοανάπτυξή του, η οποία αποτελεί και το ζητούμενο στις βιομηχανικές και εμπορικές απαιτήσεις. Επιπλέον προσφέρουν τη δυνατότητα να αποτελέσει κανείς μέλος του εργατικού δυναμικού, δεσμευμένο στην προσωπική ανάπτυξη μέσα σε βιομηχανικό και εμπορικό περιβάλλον, όπου οι ανάγκες και οι ευκαιρίες προβάλλονται ξεκάθαρες. Πρέπει τα επαγγελματικά πρότυπα και τα επαγγελματικά προσόντα να είναι καλά για το άτομο αλλά ακόμη καλύτερα για τον οργανισμό (De Geus, 1988, p. 122).

6.6. Η έννοια του οργανισμού εκμάθησης και η συμβολή του στην καθιέρωση προτύπων

Η φράση «οργανισμός εκμάθησης», χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ένωση των ανθρώπων για να επιτύχουν ένα σκοπό, μεγάλο ή μικρό, σε συνθήκες όπου όλοι αναζητούν, πάντοτε, μεθόδους για να κάνουν οτιδήποτε χρειάζεται να γίνει, με έναν καλύτερο τρόπο. Στους οργανισμούς εκμάθησης οι άνθρωποι βρίσκονται πάντα σε εγρήγορση για σήματα (ενδείξεις) που δείχνουν αν βρίσκονται ή όχι στο δρόμο της επιτυχίας για την επίτευξη των στόχων τους. Οι οργανισμοί εκμάθησης συνεχώς εξετάζουν τη λεπτομέρεια των πράξεων τους κάτω από ένα συνολικό πρίσμα, με βάση ένα όραμα που μοιράζονται ο ένας με τον άλλο.

Η ανατροφοδότηση, ζωτική για τον οργανισμό εκμάθησης κρίνεται γιατί χρειάζεται να ξέρει το αποτέλεσμα των προσπαθειών. Λογαριασμοί, αναφορές, λογιστικά

φύλλα, αίσθηση των πωλητών για τη γνώμη του πελάτη, εργάτες του τμήματος παραγωγής, αντίληψη για το πόσο πρακτικό θεωρείται ένα σύστημα, όλα παρακολουθούνται και μελετούνται σοβαρά. Κανενός η άποψη, καμιά ανατροφοδότηση, δεν αγνοείται, γιατί τέτοιοι οργανισμοί μαθαίνουν και επιτυγχάνουν μόνον ακούγοντας. Το ιδεώδες του οργανισμού εκμάθησης, σίγουρα πιο εύκολο να διατυπωθεί παρά να επιτευχθεί, δεν θεωρεί ποτέ κάτι ως δεδομένο, θέτει οτιδήποτε σε εξονυχιστική εξέταση και σέβεται την κάθε άποψη, έστω κι αν δεν αποφασίσει να την ακολουθήσει. Σε τέτοιους οργανισμούς, υπερισχύει η ευρύτητα των αντιλήψεων και αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη, μια και χωρίς αυτές τις προσεγγίσεις, οι καλύτερες ιδέες δε θα βγουν στην επιφάνεια και ο παραγωγικός διάλογος θα είναι καταδικασμένος.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι όλα αυτά ακούγονται πολύ ιδανικά. Στην πραγματικότητα, χρειάζεται προσεκτική εξέταση. Η οργάνωση της εκμάθησης δεν αποτελεί απλά το συνολικό άθροισμα των όσων έχουν μάθει τα άτομα, όπως ένας οργανισμός δεν είναι ακριβώς το συνολικό άθροισμα των ανθρώπων που εργάζονται σ' αυτόν. Ανάμεσα στους ανθρώπους που αποτελούν έναν οργανισμό, υπάρχουν επαφές - σχέσεις που καθιστούν το σύνολο σημαντικότερο από το απλό άθροισμα των μερών. Οι σχέσεις δημιουργούν συνεργασία. Όταν δύο άνθρωποι εργάζονται μαζί, μπορούν να προσθέσουν ένα συστατικό στοιχείο ο ένας στη συμβολή του άλλου, που δεν θα είχε υπάρξει, αν είχαν μελετήσει απομονωμένοι. Ακόμα και ο μοναχικά σκεπτόμενος θα αντλήσει από αυτά που έχουν διαβαστεί, ειπωθεί ή βιωθεί στο παρελθόν. Η συνεισφορά των άλλων παραμένει καταλυτικής σημασίας.

Ο οργανισμός εκμάθησης στην καλύτερη έκφραση του έχει ως σκοπό τη δημιουργία αυτής της συνεργασίας. Ο ρόλος των αρχηγών σε τέτοιους οργανισμούς είναι να δημιουργούν πλαίσια και συνθήκες στις οποίες μπορεί να επιχειρηθεί η απαραίτητη συνεργασία και επίσης η εποικοδομητική αντίθεση (State, 1989, p. 76).

Κεφάλαιο 7^ο - Η ανάγκη για εκπαίδευση (για κάλυψη αναγκών) στον χώρο της αγοράς

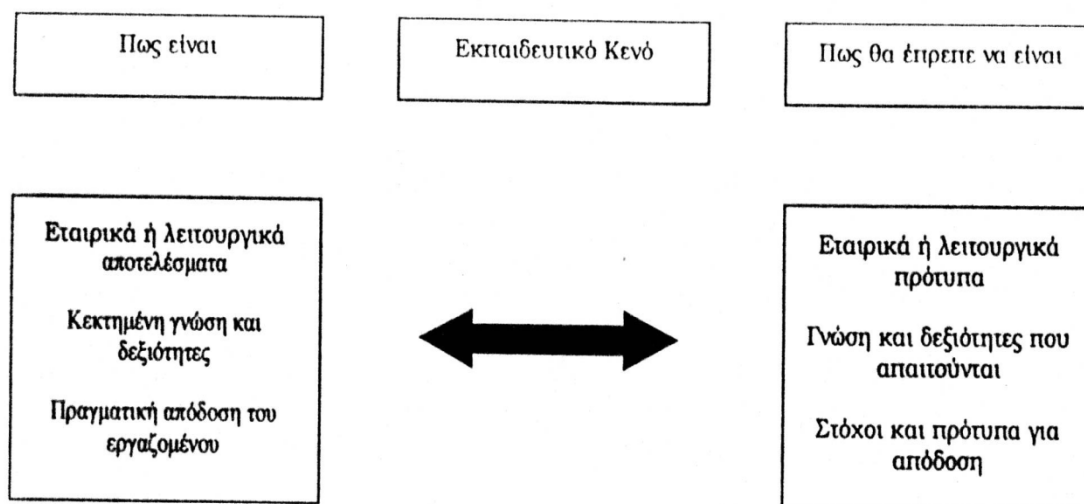
7.1. Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στον χώρο της αγοράς

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Δεν είναι ασυνήθιστο οι επιχειρήσεις να υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία ελάχιστα ή καθόλου σχετίζονται με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τους στόχους τους ή την όλη αποδοτικότητα τους.

Η εκπαίδευση - κατάρτιση πρέπει να έχει ένα σκοπό και αυτός ο σκοπός μπορεί να καθοριστεί μέσω της συστηματικής ανάλυσης των μαθησιακών αναγκών της επιχείρησης, των ομάδων και των εργαζομένων μέσα σε αυτή.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών επικεντρώνεται μερικώς στον εντοπισμό του κενού μεταξύ της πραγματικής και της ιδανικής κατάστασης. Η εκπαίδευση καλείται να καλύψει αυτό το κενό, δηλαδή τη διαφορά μεταξύ αυτού που οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και είναι ικανοί να πραγματοποιήσουν και αυτού που θα έπρεπε να γνωρίζουν και να είναι ικανοί να πραγματοποιήσουν.

Σχήμα 5. Το εκπαιδευτικό κενό



Ωστόσο, είναι απαραίτητο να αποφευχθεί η παγίδα της υιοθέτησης της προσέγγισης του «μοντέλου της ανεπάρκειας», με βάση την οποία υπονοείται ότι η εκπαίδευση - κατάρτιση χρησιμοποιείται για να διορθώσει τα κακώς κείμενα. Η εκπαίδευση - κατάρτιση προσφέρει πολύ περισσότερα από αυτό, καθώς επικεντρώνεται στον καθορισμό και την ικανοποίηση αναγκών για μάθηση και ανάπτυξη, αυξάνοντας τη γενικότερη απόδοση και προετοιμάζοντας τους εργαζόμενους για υψηλότερα επίπεδα υπευθυνότητας στο μέλλον.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες αναλύονται κατ' αρχήν ως προς το σύνολο της επιχείρησης (εταιρικές ανάγκες), στη συνέχεια ως προς τις ανάγκες των τμημάτων, των λειτουργιών, και των ειδικοτήτων (ομαδικές ανάγκες) και τέλος ως προς τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά (ατομικές ανάγκες).

Η ανάλυση των εταιρικών αναγκών απολήγει στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των διαφορετικών τμημάτων και ειδικοτήτων, οι οποίες υποδεικνύουν την εκπαίδευση που απαιτείται για κάθε εργαζόμενο. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή λειτουργεί και αντίστροφα, καθώς μέσω της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, προκύπτουν κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι δυνατό να αντιμετωπιστούν ομαδικά.

Η συνολική θεώρηση των ομαδικών και ατομικών αιτημάτων συμβάλλει στον καθορισμό των εταιρικών αναγκών, αν και είναι δυνατό να υπάρχουν ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται αποκλειστικά με την επιχείρηση στο σύνολο της, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί αναπτυξιακοί στόχοι. Συνεπώς, το σύνολο του σχεδίου εκπαίδευσης είναι μεγαλύτερο από τη συνένωση των επιμέρους τμημάτων (Ξένος, 2003, σελ.128).

7.2. Οι παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων προέρχεται από (Κανελλόπουλος κ.ά., 1990, σελ.131):

- 1) Τις διαφορές του είδους, του εύρους και του βάθους των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρόκειται να ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας

εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς.

- 2) Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες σε κάθε επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.
- 3) Την αλλαγή του αντικειμένου εργασίας ορισμένων εργαζομένων, που επιβάλλεται για να προσαρμοσθεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης.
- 4) Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμβάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.λ.π.
- 5) Την αναντιστοιχία μεταξύ των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και των συγκεκριμένων γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων μιας δεδομένης σύνθεσης προσωπικού.
- 6) Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτές συνεπάγονται αλλαγές στις περιγραφές και στις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας.
- 7) Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο μικρο και μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η επιμόρφωση σε θέματα γενικότερης υποδομής σε γνώσεις είναι απαραίτητη για τη βαθύτερη κατανόηση των αλληλοσυσχετισμών των επιμέρους προβλημάτων με κάθε εξειδικευμένο αντικείμενο εργασίας.

7.3. Οι υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού

Η οργανωτική μονάδα που είναι επιφορτισμένη με καθήκοντα οργάνωσης της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να διαπιστώσει εκπαιδευτικές ανάγκες από την ύπαρξη των παρακάτω ενδείξεων (Κανελλόπουλος κ.ά., 1990, σελ.132-133):

- 1) Χαμηλή παραγωγικότητα.
- 2) Χαμηλή ποιότητα προϊόντων.

- 3) Υπερβολικές σπατάλες πρώτων και βοηθητικών υλών.
- 4) Υψηλό κόστος.
- 5) Ελλιπής ποιοτικός έλεγχος.
- 6) Υπερβολικά παράπονα πελατών για την ποιότητα των προϊόντων.
- 7) Κακή συμπεριφορά σε πελάτες.
- 8) Υψηλός βαθμός αποχωρήσεων.
- 9) Υπερβολικές απουσίες που οφείλονται σε βραχυχρόνιες «ασθένειες».
- 10) Συνεχής αδυναμία επίτευξης προκαθορισμένων στόχων.
- 11) Άσχημο κλίμα εργασίας.
- 12) Καθυστερήσεις παραδόσεων που οφείλονται σε λάθη υπαλλήλων.
- 13) Υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων.
- 14) Λάθη που οφείλονται σε παρανοήσεις εντολών.
- 15) Κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων.
- 16) Αγνόηση του κανονισμού εργασίας.
- 17) Ανεπαρκώς πληροφορημένοι εργαζόμενοι για τα θέματα οργάνωσης και πολιτικής της εταιρείας.
- 18) Δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων ή εργαλείων.
- 19) Πολύ αργός ρυθμός προσέγγισης της ποιότητας και του μέσου επιπέδου της παραγωγής των παλαιών εργατών από τους νέους.
- 20) Αδυναμίες υποκατάστασης όσων απουσιάζουν.
- 21) Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία.
- 22) Έλλειψη εμπιστοσύνης και καλής προαίρεσης μεταξύ των ομάδων.
- 23) Ένταση στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- 24) Έλλειψη πειθαρχίας.
- 25) Κακή επικοινωνία και επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων.
- 26) Ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος.

Βέβαια οι παραπάνω ενδείξεις για πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να είναι και συμπτώματα αποτυχημένου μάνατζμεντ. Δηλαδή μπορεί να οφείλονται σε:

- 1) Αποτυχία υποκίνησης του προσωπικού.
- 2) Αναποτελεσματικότητα της δομικής ή της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης.
- 3) Πολύ υψηλά πρότυπα και στόχοι παραγωγής σε σχέση, με τις δυνατότητες σε εξοπλισμό και ανθρώπους.
- 4) Κακή ποιότητα πρώτων ή βοηθητικών υλικών.

- 5) Κακή χωροταξία και εργονομία στο χώρο εργασίας.
- 6) Λανθασμένο τρόπο διοίκησης σε σχέση με το βαθμό ωριμότητας των εργαζομένων κάθε τμήματος.
- 7) Κακές εργασιακές σχέσεις και προβλήματα μεταξύ της διοίκησης και του σωματείου των εργαζομένων.

Σίγουρα πάντως, στις περισσότερες περιπτώσεις τα παραπάνω συμπτώματα εκτός από διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις πρέπει να οδηγήσουν τη διοίκηση στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται να ερευνηθούν και να αναλυθούν σε βάθος οι συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες ατόμων ή ομάδων που παρουσιάζουν αποκλίσεις από την αναμενόμενη συμπεριφορά ή απόδοση.

Οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα ύπαρξης του εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ περιγραφών εργασίας και προδιαγραφών θέσεων από τη μια μεριά και δεδομένων ικανοτήτων, συμπεριφοράς και γνώσεων του προσωπικού από την άλλη.

Βάση για τον ορθολογικό προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, αποτελούν οι περιγραφές εργασίας σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να καταρτισθούν οι προδιαγραφές των θέσεων, που αναφέρονται στα προσόντα (γνώσεις, εμπειρίες, συμπεριφορά, ικανότητες) που πρέπει να έχει κάθε εργαζόμενος ο οποίος καταλαμβάνει μια θέση με συγκεκριμένες απαιτήσεις.

Οι διαφορές μεταξύ των προδιαγραφών των θέσεων και των δεδομένων γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφοράς των εργαζομένων περιγράφουν τις υπάρχουσες ελλείψεις οι οποίες αποτελούν το εκπαιδευτικό κενό. Η λεπτομερής ανάλυση των ελλείψεων και του εκπαιδευτικού κενού οδηγεί στη διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών, δηλαδή στον προσδιορισμό της σειράς των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πρέπει να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα άτομα από κάθε οργανωτική μονάδα για να καλύψουν τις ελλείψεις τους ή το εκπαιδευτικό τους κενό.

7.4. Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση δεν πρέπει βέβαια να περιορίζεται μόνο στην κάλυψη των υπαρχουσών εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά πρέπει να επεκτείνεται σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Όσο καλύτερη πρόβλεψη των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να κάνει

η επιχείρηση, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η εκπαιδευτική προσπάθεια, μια και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που βασίζονται σε μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες δεν καλύπτουν υπάρχοντα εκπαιδευτικά κενά.

Αντίθετα ,στοχεύουν να προετοιμάσουν το ανθρώπινο δυναμικό κατά τρόπο που τα εκπαιδευτικά κενά να ελαχιστοποιηθούν στο μέλλον όσο το δυνατόν περισσότερο. Εξάλλου είναι φυσικά προτιμότερο από πλευράς παραγωγικότητας να είναι προετοιμασμένο το ανθρώπινο δυναμικό για τις επικείμενες αλλαγές παρά να προσαρμόζεται σε αυτές με κάποια χρονική υστέρηση. Η οργανωτική μονάδα της επιχείρησης ή του οργανισμού που είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, πρέπει να συμμετέχει σε κάποιο Συμβούλιο Στρατηγικού Προγραμματισμού ή να συνεργάζεται στενά με τις διευθύνσεις μάρκετινγκ, προσωπικού και παραγωγής για να πληροφορείται έγκαιρα τις σχεδιαζόμενες αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέτοιες ενδείξεις είναι (Κανελλόπουλος κ.ά., 1990, σελ.134):

- 1) Προβλεπόμενες διαφοροποιήσεις της ζήτησης.
- 2) Προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις ή ανέγερση νέων εργοστασίων επιλογή νέων αγορών – στόχων.
- 3) Νέα είδη προϊόντων, νέες υπηρεσίες.
- 4) Οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αλλαγές.
- 5) Αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία.
- 6) Νέες παραγωγικές μέθοδοι.
- 7) Προγραμματιζόμενες προσλήψεις, μετατάξεις, μεταθέσεις.
- 8) Προβλεπόμενη αλλαγή του θεσμικού πλαισίου (νομοθεσίας, νομισματικών κανόνων, κοινωνικές ασφάλισεις, επιτροπή τιμών, προσαρμογή ή συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο κ.λ.π.).
- 9) Επέκταση της μικροηλεκτρονικής στις εργασίες γραφείου και αυξανόμενος ρυθμός υποκατάστασης των μηχανικών εργασιών των υπαλλήλων.
- 10) Αναπροσανατολισμός των εργασιών μεμονωμένων ατόμων ή ολόκληρων τμημάτων.
- 11) Αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτική και πολιτικής της επιχείρησης.

Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο εργαζομένου προσδιορίζονται στα πλαίσια των ολοκληρωμένων προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, που

αποσκοπούν να προετοιμάσουν το υπογήφιο στέλεχος για την ανάληψη θέσεων με αυξημένες ευθύνες.

7.5. Η διαδικασία ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών

Εκπαιδευτικές ανάγκες υπάρχουν όταν η επίτευξη των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης εμποδίζεται ή δυσχεραίνεται εξαιτίας ελλείψεων που μπορούν να καλυφθούν με την εφαρμογή συστηματικής εκπαίδευσης. Οι ελλείψεις αυτές προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο οργανισμού, διεύθυνσης, τμήματος, θέσης εργασίας και εργαζομένου. Η διαδικασία ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών ξεκινάει από την απάντηση στα ερωτήματα (Κανελλόπουλος κ.ά., 1990, σελ.139):

- 1) Σε ποιες διευθύνσεις ή τμήματα χρειάζεται εκπαίδευση.
- 2) Για ποιες επαγγελματικές κατηγορίες.
- 3) Ποιες γνώσεις, ικανότητες, ή διαθέσεις πρέπει να αποκτηθούν για να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των θέσεων τους.
- 4) Πόσοι και ποιοι χρειάζονται εκπαίδευση από κάθε οργανωτική μονάδα.
- 5) Ποιες είναι οι προτεραιότητες.

Οι προτεραιότητες καθορίζονται από:

- 1) Τους μακροχρόνιους, τους βραχυχρόνιους, τους στρατηγικούς και τους τακτικούς στόχους.
- 2) Το μέγεθος των προβλημάτων και των ελλείψεων κατά οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα, τομέα, Υπηρεσία κ.λπ.), επαγγελματική κατηγορία, άτομο.
- 3) Τα υπάρχοντα οικονομικά μέσα.
- 4) Τις υπάρχουσες δυνατότητες (ικανοί και εκπαιδευμένοι εκπαιδευτές για ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, ύπαρξη αιθουσών και εκπαιδευτικών μέσων, υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα σε εξωεπιχειρησιακούς εκπαιδευτικούς φορείς, δυνατότητα εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας).

Σαν μέθοδοι συλλογής στοιχείων για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών μπορούν επιγραμματικά να αναφερθούν:

- 1) Οι στατιστικές παραγωγικότητας, ποιοτικού ελέγχου, αποδοτικότητας και όλες οι ενδείξεις για την ύπαρξη εκπαιδευτικών αναγκών.
- 2) Οι στατιστικές και οι έρευνες προσωπικού.
- 3) Οι αναφορές από τις διάφορες διευθύνσεις και τμήματα.
- 4) Οι υποδείξεις των διευθυντών.
- 5) Οι συνεντεύξεις του προσωπικού.
- 6) Τα φύλλα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και της χρησιμότητας των υπάρχοντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εκπαιδευόμενους.
- 7) Τα φύλλα ποιότητας του προσωπικού.
- 8) Οι αναφορές για το βαθμό επιτυχίας της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας από τους προϊσταμένους των τμημάτων.
- 9) Η αξιολόγηση των υποψηφίων στελεχών από τα Assessment Centers που αξιολογούν με τις μεθόδους των αριθμητικών και ψυχολογικών tests, των εξετάσεων γνώσεων, των ατομικών και ομαδικών ασκήσεων, του παιχνιδιού ρόλων, και της συναλλακτικής ανάλυσης.
- 10) Οι αιτήσεις συμμετοχής των εργαζομένων σε συγκεκριμένα ενδο ή εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα.

7.6. Η σημασία του σωστού προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών

Ο σωστός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αποφασιστικός για την αποτελεσματικότητα των επόμενων σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επιτυχία του εκπαιδευτικού σκοπού που είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η βελτίωση της ποιότητας του προσφερόμενου έργου.

Η λανθασμένη εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών συνεπάγεται ανεπαρκή εκπαιδευτικά αποτελέσματα για μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική ομάδα, ή για μια ολόκληρη επαγγελματική κατηγορία, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα λειτουργίας της διαδικασίας του ελέγχου και της επαναπληροφόρησης (feedback). Αυτή μπορεί να οδηγήσει σε έγκαιρη ή μη επανεκτίμηση των στοιχείων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και πρώτα απ' όλα σε επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών μιας συγκεκριμένης επαγγελματικής κατηγορίας. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης (η βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων ή της νοοτροπίας των εκπαιδευομένων) είναι σίγουρο ότι θα είναι πενιχρά αν δεν έχει γίνει

λεπτομερής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, οπότε η στόχευση θα είναι οπωσδήποτε λανθασμένη. Σ' αυτή την περίπτωση οι εκπαιδευτικοί στόχοι, η επιλογή και διάρθρωση της ύλης, ο προγραμματισμός των εκπαιδευτικών ενοτήτων, οι εκπαιδευτικές σημειώσεις, η μέθοδος διδασκαλίας και τα χρησιμοποιούμενα εκπαιδευτικά μέσα δεν θα ανταποκρίνονται απόλυτα στις ελλείψεις και τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων.

Η κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών δεν θα πρέπει βέβαια να επιτυγχάνεται μόνο με τα διαθέσιμα ενδο και εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά να συμπληρώνεται με την συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (on the job training). Αυτή δεν περιλαμβάνει μόνο την διαδικασία μάθησης και προσαρμογής, δηλαδή την κοινωνικοποίηση του εργαζόμενου στο εργασιακό του περιβάλλον ή την εκπαίδευση που συντελείται καθημερινά μέσω των κατευθύνσεων και της καθοδήγησης των υφισταμένων από κάθε προϊστάμενο.

Επίσης, δεν περιορίζεται στην εκπαίδευση μέσω λαθών, αλλά αφορά κυρίως τη συστηματική και προγραμματισμένη εκπαίδευση κάθε κατηγορίας εργαζομένων μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένων εργασιών για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας πρέπει να έχει προκαθορισμένους εκπαιδευτικούς στόχους για κάθε εκπαιδευτική ενότητα με συγκεκριμένα μέτρα ποσότητας, ταχύτητας και ποιότητας και ελεγχόμενο αποτέλεσμα βάσει του βαθμού επίτευξής τους (Donaldson et al., 1985, p. 231-233).

7.7. Η αναγκαιότητα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Για να καλυφθούν πλήρως οι εκπαιδευτικές ανάγκες πρέπει πάντα η θεωρητική εκπαίδευση να ακολουθείται από τη συστηματική εκπαίδευση για κάθε θέση εργασίας στο χώρο εργασίας και να ολοκληρώνεται με την προγραμματισμένη περιοδική εναλλαγή θέσεων. Μετά από μια τέτοια εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί ο εργαζόμενος να θεωρηθεί ότι είναι ικανός να αναλάβει τα καθήκοντα της θέσης στην οποία έδειξε το μεγαλύτερο ζήλο και ικανότητες.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, αφού κατανόησαν τα τελευταία χρόνια την αναγκαιότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, πρέπει τώρα να συνειδητοποιήσουν ότι δεν αρκούν κάποια ασυντόνιστα μεταξύ τους εκπαιδευτικά προγράμματα και η απόφαση για συμμετοχή υπαλλήλων τους σε μηδαμινού

εκπαιδευτικού αποτελέσματος συνέδρια για να ισχυρίζονται ότι πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα της επένδυσης στον παράγοντα άνθρωπο που αποτελεί η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση δεν μπορεί να είναι μόνο μία ευκαιρία για άντληση πόρων με αμφίβολης ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα, ή μια παροχή στο προσωπικό ανεξάρτητη από την ορθολογική διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε κατηγορίας εργαζομένων. Η επιτυχία των υπηρεσιών εκπαίδευσης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα μετάδοσης δύο μηνυμάτων:

Προς τη διοίκηση, ότι το ύψος της δαπάνης κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας πρέπει πάντα να συγκρίνεται με το κόστος της άγνοιας.

Προς τους εργαζόμενους, ότι η εκπαίδευση είναι υψίστης σημασίας.

Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης των επιχειρήσεων πρέπει όμως παράλληλα να συνειδητοποιήσουν ότι η εκπαίδευση δεν αποτελεί αυτοσκοπό, ούτε μπορεί να μετρηθεί η επιτυχία του έργου τους μόνο με τον ρυθμό αύξησης του αριθμού των εκπαιδευομένων κάθε χρόνο.

Η επαγγελματική εκπαίδευση είναι' μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ώστε να γίνει εφικτή η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της (Camp et all., 1986, p. 166).

7.7.1. Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων και των διευθυντικών στελεχών

Τα ανώτατα στελέχη είναι εκείνα τα οποία καθορίζουν την πολιτική εκπαίδευση της επιχείρησης. Λέγοντας δε ανώτατα στελέχη νοούνται ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο γενικός διευθυντής, ο διευθύνων σύμβουλος κ.λπ. Αυτά λοιπόν τα στελέχη, θα εγκρίνουν τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης, το ύψος των δαπανών τους, όπως επίσης και το ύψος της δαπάνης της εκπαίδευσης των στελεχών έξω από την επιχείρηση, δηλαδή σε πανεπιστήμια ή η συμμετοχή σε σεμινάρια χωρίς όμως να είναι υποχρεωμένα να καθορίσουν με λεπτομέρειες τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα, πράγμα που βρίσκεται στις ευθύνες του διευθύνοντος τον τομέα της εκπαίδευσης.

Τα μέσα αλλά και τα κατώτερα στελέχη οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα τα οποία υπάρχουν στα τμήματα τους, καθώς επίσης και

να συμμετέχουν στη σύνταξη εκείνων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία θα βοηθήσουν να λυθούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το τμήμα τους.

Πολλές φορές ορισμένοι υπάλληλοι αναλαμβάνουν να εκτελέσουν το ρόλο του δασκάλου μέσα στη δουλειά. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, ο επόπτης, το στέλεχος δηλαδή, οφείλει να διαπιστώσει αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση, έτσι ώστε να διδάξουν σωστά μια και αυτοί είναι στην πραγματικότητα ο άμεσος υπεύθυνος, αλλά και ο εκπαιδευτής και δεν είναι μόνο υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου του υπαλλήλου, αλλά και για την εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Σε μια επίσημη εκπαίδευση, η επιλογή των υπαλλήλων οι οποίοι θα εκπαιδευτούν, είναι στην αρμοδιότητα του στελέχους, όπως επίσης η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στην επιτυχία των στόχων του τμήματος του, αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωση του να φροντίσει για την ανάπτυξη των υπαλλήλων του. Κι αυτό, γιατί ο υπάλληλος που έχει πάρει περισσότερη εκπαίδευση και έχει αποκτήσει πιο πολλές ικανότητες, είναι αυτός ο οποίος τελικά διεκδικεί μια καλύτερη, ανώτερη θέση από τους άλλους συναδέλφους του στη διεύθυνση της επιχείρησης. Αυτή η διεκδίκηση δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο ωφελεί την επιχείρηση αφού οι στόχοι της εκπληρώνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι το ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να επιλέξει ανάμεσα από τους εργαζόμενους εκείνον, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να μεγιστοποιήσει τις προσπάθειες του προσωπικού του, να αυξάνει την ατομική του απόδοση και επομένως- να μεγιστοποιεί την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Φασούλης, 2006, σελ. 67).

7.7.2. Επισήμανση των αναγκών για εκπαίδευση

Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων. Τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν τη θέση τους μόνο όταν γίνεται αισθητό πως μπορούν να συντελέσουν στη λύση ειδικών λειτουργικών προβλημάτων της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Γι αυτό, χρειάζεται μια ανάλυση ολόκληρης της επιχείρησης, ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών κ.λ.π. για να διαπιστωθούν τα είδη των δυσκολιών που μπορούν να υποβοηθηθούν με την εκπαίδευση και κατόπιν να παρθεί λογική απόφαση για το είδος των εκπαιδευτικών

ενεργειών. Μερικοί τρόποι για τη διαπίστωση των αναγκών σε εκπαίδευση είναι οι ακόλουθοι (Πετρίδου, 2007, σελ. 48):

- 1) Ανακάλυψη προβλημάτων οργανωτικών και παραγωγής όπως για παράδειγμα η χαμηλή παραγωγικότητα, αποχωρήσεις σε υψηλό βαθμό, υπερβολικός αριθμός απουσιών.
- 2) Ανάλυση ανθρώπων και των έργων θέσεων .
- 3) Ζήτηση απόψεων των υπαλλήλων και των στελεχών μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων.
- 4) Πρόβλεψη επικείμενων και μελλοντικών προβλημάτων για παράδειγμα νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, οργανωτικές αλλαγές, έρευνα εργατικού δυναμικού.

Κεφάλαιο 8^ο - Τρόπος και μέσα εκπαίδευσης

8.1. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου του ανθρώπινου δυναμικού

8.1.1. Μέθοδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης στη θέση εργασίας

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται, οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία, αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση, για διάστημα 3 - 6 μηνών. Είναι από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους, με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο το στέλεχος και την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της. Το ίδιο το στέλεχος δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες.

Με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούριο.

Αυτή η μετακίνηση του στελέχους από τμήμα σε τμήμα (ή από διεύθυνση σε διεύθυνση) το βοηθά να γνωρίζει ανθρώπους και να αναπτύξει δίκτυο γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Αν η μετακίνηση γίνεται και σε διαφορετική χώρα τότε ο εκπαιδευόμενος, πέρα από το να γνωρίζει την κουλτούρα των συνεργατών του, γνωρίζει και αυτή των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της προσθέτει, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

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

Αν και δημοφιλής αυτή η μέθοδος, εν τούτοις, παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα, όπως (Χυτήρης, 2001, σελ. 136):

- 1) Ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας ότι είναι βραχεία και προσωρινή η παραμονή του στην κάθε θέση, να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό του έργο.
- 2) Να κουρασθεί ψυχολογικά, από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά.
- 3) «Σπαταλάται» πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα, δραστηριότητες, ανθρώπους και να αναλάβει πραγματική δράση.
- 4) Ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να «ξεχασθεί» σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν έτσι οι ευκαιρίες και δυνατότητες του για εξέλιξη.
- 5) ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι, στο (νέο) τμήμα όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος, ν' αντιδράσουν αρνητικά και να μη συνεργασθούν μαζί του.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα μπορούν να μειωθούν, αν γίνει κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός αυτών των μετακινήσεων. Αν, δηλαδή, σε κάθε μετακίνηση ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει διαφορετικές, περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες αν στο σύστημα προαγωγών λαμβάνονται υπόψη οι επιδόσεις του στα τμήματα που είχε αναλάβει.

Ακόμη, αν λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις, τα σχέδια σταδιοδρομίας του και οι προσωπικές του ικανότητες αλλά και οι δυσκολίες να μετακινηθεί, είτε σε κάποιο τμήμα - διεύθυνση είτε σε διαφορετικές και μακρινές τοποθεσίες και αν εξασφαλίζονται ουσιαστικές και αξιόπιστες αιτιολογήσεις για τον εκπαιδευόμενο, από τους κάθε φορά προϊσταμένους του.

8.1.1.1. Προσωπική καθοδήγηση (Coaching)

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου (ελάχιστο κόστος, καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή - εκπαιδευόμενου, πραγματικό περιβάλλον εργασίας, άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, άμεση εφαρμογή της γνώσης κ.ά.) μπορούν να μηδενισθούν ή μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνεται συστηματικά.

Στην πράξη, την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, συνήθως άτυπα, χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα, έμπειρα και με ικανότητες να καθοδηγούν στελέχη, στα οποία θα «χρεώσει» τους εκπαιδευόμενους. Η καθοδήγηση, στις περιπτώσεις όπου απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου, δεν είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος, εκτός και αν έχει συνδυασθεί με μια άλλη θεωρητική εκπαίδευση (Χυτήρης, 2001, σελ. 137).

8.1.1.2. Καθοδήγηση – Κηδεμονία (Mentoring)

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

Αυτό στην ουσία είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης (σε ικανότητες και σε όρους προσωπικότητας συμπεριφοράς) που μπορεί να αποδοθεί με τον όρο κηδεμονία (mentoring) . Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος, οικειοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό άπειρο στέλεχος και διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει .

Στην πράξη, αυτή η σχέση «προστάτη - προστατευομένου» λειτουργεί άτυπα και συνήθως την ξεκινά το ανώτερο στην ιεραρχία στέλεχος, όταν εκτιμά πως κάποιο ή κάποια από τα νεαρά στελέχη που προορίζονται διοικητική ανέλιξη έχουν τις ικανότητες και τα προσόντα να εξελιχθούν. Πολλές επιχειρήσεις, που βασίζονται στο σύστημα προαγωγών για τη δημιουργία στελεχών, τη μέθοδο αυτή την εφαρμόζουν συστηματικά. Αυτό το κάνουν αφ' ενός για ν' αποφύγουν περιπτώσεις αδικίας, μεροληψίας, αποκλεισμού κάποιων από τις δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και προσωπικών ανταγωνισμό) για την εξασφάλιση μέντορα - προστάτη κ.ά. και αφ' ετέρου για να εξασφαλίσουν την ομαλή διαδοχή στελεχών και τη διατήρηση της κουλτούρας και του συστήματος αξιών της επιχείρησης .

Η επιχείρηση, λοιπόν, γνωστοποιεί τη μέθοδο αυτή στα υποψήφια στελέχη και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτιμήσεις τους για συγκεκριμένα άτομα με τα οποία αυτά θέλουν να έχουν σχέση κηδεμονίας. Στη συνέχεια επιλέγει και ορίζει, με βάση αυστηρά κριτήρια, ποια ανώτερα στελέχη θ' αναλάβουν ως κηδεμόνες των νεαρών

στελεχών. Τους αναθέτει συγκεκριμένες ενέργειες γι' αυτό τους το έργο και παρακολουθεί και ελέγχει τα αποτελέσματα της σχέσης μέντορα - εκπαιδευομένου.

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου ανάπτυξης (μάθηση στην πράξη, ουσιαστική αλληλεπίδραση μέντορα - εκπαιδευόμενου και άμεση αξιολόγηση της επίδοσης) αντιπαρατάσσονται τα εξής μειονεκτήματα (Garratt, 1989, p. 188):

- 1) Τα στελέχη - μέντορες να επιλέγουν και υποστηρίζουν άτομα τα οποία τους ταιριάζουν, αλλά και να εκδηλώνουν την υποστήριξη τους σε άτομα, που για υποκειμενικούς λόγους συμπαθούν.
- 2) Αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και διαιώνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης Η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και διάθεση του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει ως εκπαιδευτής – καθοδηγητής.
- 3) Ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων, εφαρμόζοντας αντικοινωνικά κριτήρια, όπως εθνικότητα, φύλο, ηλικία.
- 4) Η αντίληψη που σχηματίζεται ότι για να λάβει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη πρέπει να «προσδεθεί» στο άρμα της ισχυρής ομάδας εξουσίας μέσα στην επιχείρηση.

Συχνά, στη βιβλιογραφία οι μέθοδοι προσωπική καθοδήγηση και κηδεμονία χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, όταν γίνεται αναφορά στη μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών υπό καθοδήγηση. Στην πράξη όμως υπάρχει διαφορά, αφού η καθοδήγηση περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη του ατόμου σε ικανότητες, σχετικές με την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και όχι και στην προστασία - υποστήριξη του εκπαιδευομένου, για να σταδιοδρομήσει και εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση.

8.1.1.3. Συμμετοχή σε επιτροπές

Κατ' αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές (προσωρινές) επιτροπές (επιτροπή προμηθειών, εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης προσφορών, κ.ά.). Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και «αντιμετωπίζει» διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Ακόμη, η συμμετοχή του σε διάφορες επιτροπές του δίνει την ευκαιρία να μάθει για θέματα -

προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα, πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αναγκάζεται να διερευνήσει και μελετήσει σε βάθος ειδικά προβλήματα της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001, σελ. 137).

8.1.1.4. Πολλαπλή διοίκηση ή συμβούλιο εκπαιδευομένων στελεχών

Στο συμβούλιο αυτό μετέχουν, συνήθως, μεσαία στελέχη (από διάφορα τμήματα) για να μελετήσουν πραγματικά προβλήματα, που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση. Αποκτούν έτσι την εμπειρία να μελετήσουν θέματα ενδιαφέροντος ανώτατης διοίκησης, όπως δομή της επιχείρησης, ανταμοιβή εργαζομένων, διατμηματικές συγκρούσεις, πολιτική προαγωγή κ.ά. και να κάνουν εισηγήσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001, σελ. 138).

8.1.1.5. Βοηθός (επιτελικός)

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

- 1) Από το πόσο ικανό είναι το στέλεχος να διδάξει και συμβουλέψει τον εκπαιδευόμενο.
- 2) Από τη διάθεσή του να του αναθέτει έργα ουσιαστικά για να μαθαίνει.
- 3) Από την τάση του να αναπαράγει τον εαυτό του - περιορίζοντας έτσι τις πρωτοβουλίες του εκπαιδευομένου.
- 4) Από τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού, ώστε να μην «αδικηθούν» κάποιοι συνάδελφοι του.

8.1.1.6. Αναπληρωτής - αντικαταστάτης

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενο του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας επίσημα το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις γι' αυτές τις δραστηριότητες. Η επιλογή του αναπληρωτή -αντικαταστάτη γίνεται από τον ίδιο τον προϊστάμενο μεν αλλά με έγκριση των ανωτέρων του. Για να έχει ουσιαστικά αποτελέσματα αυτή η μέθοδος ανάπτυξης θα πρέπει η διαπροσωπική σχέση, αλλά και η εργασιακή σχέση μεταξύ των δύο στελεχών, να είναι συνεργατική και ακόμη να ισχύουν οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν για τη μέθοδο «επιτελικού βοηθού» (Lynton, 1987, p. 48).

8.1.2. Μέθοδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών, που εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός επιχείρησης. Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές έχουν ως εξής (Χυτήρης, 2001, σελ. 138-142):

- 1) Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies). Είναι μια δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης στελεχών, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι, σε μικρές ομάδες, μελετούν ένα οργανωσιακά πρόβλημα. Κάθε ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα, κ.ά.). Όπως και στην πραγματικότητα, η κάθε ομάδα - επιχείρηση δεν γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης και πως επηρεάζουν τις δικές της επιλογές. Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων οργάνωσης, προγραμματισμού και ηγεσίας. Ακόμη, οι συμμετέχοντες διαπιστώνουν οι ίδιοι πόσο αναγκαία είναι αλλά και πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία. Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι το σχετικά υψηλό κόστος εφαρμογής, ιδίως αν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η ανάγκη όλοι οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα επίπεδο γνώσεων ή εμπειριών και πάνω και το περιορισμένο των εναλλακτικών λύσεων που τους δίνονται.
- 2) Υπόδυση ρόλων. Οι συμμετέχοντες - εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σ' ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια

κατάσταση - πρόβλημα, σε μια επιχείρηση. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλον, να επινοήσουν τις ευθύνες του, να δουν και κατανοήσουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν, ίσως, συμπεριφορές γι' αυτούς τους ίδιους που θα ήταν δύσκολο στον πραγματικό χώρο δουλειάς τους. Η υπόδυση ρόλων είναι ένας ανέξοδος κι ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Για να έχει όμως θετικά αποτελέσματα θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να θέλουν να «παίξουν» στο σκετς ή να υποδυθούν ένα συγκεκριμένο ρόλο και να τους έχει εξηγηθεί αρκετά το τι επιδιώκεται με το συγκεκριμένο σκετς. Ακόμη, οι εκπαιδευόμενοι που παρακολουθούν τους συναδέλφους τους θα πρέπει να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδίως για ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις, μεταξύ προϊσταμένων- υφισταμένων, μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ πελατών και υπαλλήλων εξυπηρέτησης τους.

- 3) Σεμινάρια. Παραδοσιακή μέθοδος παθητικής μάθησης, σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο όπως ηγεσία, επίβλεψη υφισταμένων, λήψη αποφάσεων, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, κ.λπ. από ειδικούς, έμπειρα ανώτερα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, από επαγγελματικούς φορείς και από κρατικούς φορείς. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα - σεμινάριο καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευομένων στελεχών της. Τα έτοιμα πακέτα - σεμινάρια που προσφέρονται στην αγορά εκπαίδευσης δεν καλύπτουν πάντα τις εξειδικευμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης, αφού στόχος τους είναι να καλύψουν γενικότερες εκπαιδευτικές ανάγκες, πολλών επιχειρήσεων.
- 4) Πανεπιστημιακά μαθήματα - προγράμματα. Μέθοδος που εφαρμόζεται ευρέως στην Ευρώπη και την Αμερική. Συγκεκριμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν (σε επίπεδο μάστερ) σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος. Τα παραδοσιακά - τυπικά προγράμματα μάστερ στη διοίκηση επιχειρήσεων (M.B.A.), που προσφέρονται από κρατικά πανεπιστήμια αλλά

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

- 5) Διαλέξεις, ημερίδες, συνέδρια. Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών, για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.
- 6) Προτυποποίηση ή υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς (Behavior Modeling). Τα εκπαιδευόμενα στελέχη παρακολουθούν σε φιλμ ή βιντεοταινία μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης και καλούνται να την «αντιγράψουν» και να τη μεταφέρουν στο χώρο δουλειάς τους. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική ότι μαθαίνει κανείς καλύτερα παρατηρώντας - βλέποντας (Social Learning) παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- 7) Συναλλακτική ανάλυση. Μέθοδος ανάλυσης των διαπροσωπικών «συναλλαγών» - επικοινωνιών, η οποία γενικά στοχεύει στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να εξηγούν και ελέγχουν το γιατί και το πως της δικής τους επικοινωνίας, αλλά και της επικοινωνίας των άλλων (ιδίως των υφισταμένων τους), ώστε να βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα . Το πως επικοινωνεί ο καθένας αλλά και πως ειδικά συμπεριφέρεται απέναντι σε κάποιον εξαρτάται από την κατάσταση του «εγώ» στην οποία ευρίσκεται.
- 8) Εκπαίδευση ευαισθησίας. Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση, που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εκπαιδευόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόηση τους για τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων (T- Group Training), λειτουργεί ως εξής: Μια ομάδα εκπαιδευομένων (συνήθως μέχρι 10 άτομα) βρίσκονται σε μια αίθουσα και με έναν συντονιστή συζήτησης, συζητούν

διάφορα θέματα μη προκαθορισμένα. Κατά τη συζήτηση ενθαρρύνονται και προκαλούνται να εκφράσουν ειλικρινά τα αισθήματα της, να πουν πως «βλέπουν» ο ένας τον άλλον, πως αξιολογούν τη συμπεριφορά του και τι αισθήματα - αντιδράσεις τους προκαλεί. Για να έχει θετικά αποτελέσματα μια τέτοια εκπαίδευση θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχθούν συμπεριφορές άλλων.

8.1.3. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης εστιάζουν κυρίως στα ακόλουθα (Ξηροτύρη, 1995, σελ. 34-36):

- 1) Εγκατάσταση και ενημέρωση. Όταν μια επιχείρηση προσλάβει ένα καινούργιο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στελέχους στο νέο του περιβάλλον να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατόν ταχύτερα. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τα προγράμματα εγκαταστάσεως και ενημερώσεως τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια ημέρα) και περιλαμβάνουν ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης, λεπτομερή ανάλυση της σχέσεως της εργασίας του νέου στελέχους προς τους υπόλοιπους τομείς της επιχειρήσεως, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού της επιχειρήσεως και, πολλές φορές, ανάλυση των οικονομικών προβλημάτων τόσο της επιχείρησης όσο και του κλάδου. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η προσαρμογή και συμμετοχή του εργαζομένου στους στόχους της επιχειρήσεως, γιατί έτσι ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της επιχείρησης και τις πράξεις της διοίκησης.
- 2) Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα. Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας για το σκοπό αυτό στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές κ.λ.π. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στις επιχειρήσεις.

- 3) Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης. Η λειτουργικότητα και ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασικό, παραδοσιακό τρόπο που έμαθαν να σκέπτονται για να αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψη τους καθώς και νέους τρόπους θεώρησης των προβλημάτων, ανακατατάσσοντας, συνδυάζοντας και κάνοντας διάφορα πειράματα με τα δεδομένα που διαθέτουν ώσπου να βρουν την προσφορότερη λύση. Το πιο γνωστό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται συνήθως γι' αυτές τις περιπτώσεις είναι το λεγόμενο «brainstorming» (θύελλα εγκεφάλων). Στα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία δίνεται ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μια πρωτότυπη λύση. Οι συμμετέχοντες προσπαθούν να δώσουν πρωτότυπες απαντήσεις, λέγοντας ό,τι σχετικό τους περνά από το μυαλό εκείνη την ώρα. Στη φάση αυτή τα σχόλια και η κριτική είναι πολύ περιορισμένα, οι απαντήσεις και οι ιδέες υφίστανται λεπτομερή ανάλυση και κριτική όταν τελειώσει η διαδικασία.
- 4) Πρακτική εξάσκηση (in basket exercise). Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται μ' ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα στα οποία καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις και οι ενέργειες του παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.
- 5) Θεωρητική εκπαίδευση. Στην θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κ.λ.π. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις προηγούμενες μεθόδους, καθόσον αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα που θα τους απασχολήσουν ή τους απασχολούν.

8.1.4. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αφορούν στα ανώτερα ηγετικά στελέχη

Τα ανώτερα στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα στον οποίο προϊστανται, πρέπει να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και

εκπαίδευση, για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν κάποια μέρα θέση γενικού διευθυντή.

Τα στελέχη αυτά συνήθως έχουν ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικά με θέματα διοίκησης και οπωσδήποτε διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες, καθόσον έχουν ήδη χρηματίσει συνήθως ηγετικά στελέχη κατωτέρου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευση τους μπορούν να εφαρμοστούν οι μέθοδοι που αναλύθηκαν. Εκτός από τις μεθόδους αυτές, μπορούν να εφαρμοστούν και οι εξής (Ξηροτύρη, 1995, σελ. 38-39):

- 1) Επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games). Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων παίρνουν μια σειρά αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται και ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι οποίοι, προγραμματισμένοι με τις κατάλληλες μεταβλητές, αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων.
- 2) Εκπαίδευση ευαισθησίας (Sensitivity Training). Όσο ψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει ένα στέλεχος, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Αυτό σημαίνει ότι για να μπορέσει να διευθύνει σωστά αυτούς τους ανθρώπους και να εκτελέσει σωστά το έργο του, πρέπει να μην έχει προβλήματα συμπεριφοράς τόσο με τους υφισταμένους του όσο και με τους ομοιοβάθμους του και τους ανωτέρους του. Για το σκοπό αυτό τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων, να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους, να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους, να βελτιώσουν την ενημέρωσή τους σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους, να παίρνουν υπόψη τους τόσο τις γνώμες όσο και τα αισθήματα των άλλων, να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο και να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους. Η ομάδα των εκπαιδευομένων αποτελείται από λίγα μέλη και η μορφή αυτή εκπαίδευσης βασίζεται στη συζήτηση. Η ομάδα μόνη της προτείνει τα θέματα που θέλει να συζητηθούν, ενώ ο πρωταρχικός ρόλος του εκπαιδευτή συνίσταται στο να συντονίζει τη

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

8.1.5. Οι διαλέξεις προσανατολισμού και οι περιοδείες

Οι διαλέξεις προσανατολισμού κι οι περιοδείες προϋποθέτουν από τον ομιλητή την άριστη και σε βάθος κατοχή του θέματος, έτσι ώστε μεταδίδοντας τις σκέψεις του να πετύχει την πρόκληση του ενδιαφέροντος του ακροατηρίου του και τη συγκράτηση από μέρους τους αυτών που έχει πει. Χρησιμοποιείται κυρίως σε μεγάλα ακροατήρια γιατί με τον τρόπο αυτό μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης.

Σε μεγάλους και εκτεταμένους οργανισμούς έχει καθιερωθεί ένα συστηματικό πρόγραμμα προσανατολισμού, μέρος του οποίου είναι οι διαλέξεις, τα κινηματογραφικά έργα και οι περιοδείες. Μερικές επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ένα πρόγραμμα διαλέξεων και περιοδειών κατά τη διάρκεια των οποίων γίνονται ξεναγήσεις σε κτίρια και αναφέρονται στοιχεία από την αρχιτεκτονική τους, καθώς επίσης γίνεται περιγραφή της οργάνωσης του κάθε τμήματος τους. Πάντοτε μετά από την ξεναγήση ακολουθεί συζήτηση και διατύπωση σχολίων.

Είναι επίσης δυνατόν να γίνει ένας συνδυασμός παρόμοιων διαδικασιών προσανατολισμού, με περιοδικές συναντήσεις των υπαλλήλων σε μια μικρότερη οργάνωση (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 98).

8.1.6. Η προγραμματισμένη διδασκαλία

Είναι μια τεχνική παρουσίασης της ύλης, που πρόκειται να διδαχτεί και αν γίνει σωστά αυξάνει το μέγεθος της μάθησης. Η προγραμματισμένη διδασκαλία είναι φτιαγμένη για να αναλύει σύνθετες ιδέες σε πιο απλές και να οδηγεί τον εκπαιδευόμενο μέσα από τη λογική διεργασία στη συνολική αντίληψη. Είναι ακόμη ένας τρόπος ενίσχυσης της μάθησης, μια και ο εκπαιδευόμενος αντιδρά σε κάθε πληροφορία που παρουσιάζεται. Η προγραμματισμένη διδασκαλία μπορεί να έχει είτε πολύ μεγάλη απόδοση, είτε μπορεί να είναι πολύ ανιαρή. Η εκπαίδευση μπορεί να

πραγματοποιηθεί είτε σε τακτό χρόνο και τόπο, είτε όχι και προσφέρει πολύ σημαντικά αποτελέσματα (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 99).

8.1.7. Η πραγματοποίηση ομιλιών

Είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη, στην περίπτωση κατά την οποία η γνώση η οποία πρέπει να μεταδοθεί, για παράδειγμα στην ιστορική πορεία της επιχείρησης, την πολιτική της, τους κανονισμούς που υπάρχουν, όπως επίσης την περιγραφή διαφόρων μεθόδων και τρόπων ενέργειας που ακολουθεί (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 99).

8.1.8. Συζητήσεις

Οι συζητήσεις αποτελούν μια άλλη μέθοδο εκπαίδευσης, στενά συνδεδεμένη με την τεχνική της αντιμετώπισης των προβλημάτων. Στον εκπαιδευτικό διάλογο, όπως αυτός ονομάζεται, χρησιμοποιούνται κατά λέξη αντίγραφα συνομιλιών που έχουν γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας μεταξύ πελατών και των υπαλλήλων.

Αν η συνομιλία δείχνει ότι υπάρχει ένα επαναλαμβανόμενο πρόβλημα έλλειψης γνώσης ή χαμηλής απόδοσης από μέρους των υπαλλήλων, τότε επιλέγεται η συζήτηση. Για θέματα συζήτησης επιλέγονται εκείνες οι καταστάσεις οι οποίες αποδεικνύουν την έλλειψη ευγένειας ή κακής συμπεριφοράς ή τακτικής πώλησης, όπως επίσης και εκείνες οι οποίες φανερώνουν την έλλειψη γνώσεων.

Αυτές λοιπόν οι καταστάσεις οι οποίες επιλέγονται σαν θέματα που πρέπει να συζητηθούν, γίνονται σλάιντς και χρησιμοποιούνται σαν κίνητρα συζήτησης στις εκπαιδευτικές συναντήσεις των υπαλλήλων.

Παρουσιάζουν δε μεγάλο ενδιαφέρον εξαιτίας του ότι λαμβάνονται από την πραγματική ζωή. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει την κατάσταση έτσι όπως είναι και ρωτά τους εκπαιδευόμενους τι ήταν σωστό και τι ήταν λάθος, αν ο πελάτης θα έμενε ικανοποιημένος τι θα έπρεπε να γίνει για να αυξηθούν οι πωλήσεις, τι θα έπρεπε να απαντήσει ο υπάλληλος. Η χρήση τέτοιων διαλόγων σαν προβληματικών καταστάσεων πετυχαίνει την αλλαγή της συμπεριφοράς σε σημείο τέτοιο, που ο υπάλληλος να βγάζει μόνος του τη σωστή απάντηση για τη βελτίωση της

εξυπηρέτησης προς τον πελάτη. Η διαδικασία η οποία προτείνεται σε μια τέτοια περίπτωση είναι η ακόλουθη Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 97):

- 1) Ο εκπαιδευτής δίνει μια σύντομη εξήγηση του διαλόγου πριν να τον παρουσιάσει και εξηγεί το λόγο του θεατή.
- 2) Παρουσιάζεται ο διάλογος στην οθόνη και μοιράζονται αντίγραφα.
- 3) Ακολουθεί μια περίοδος σιωπής κατά τη διάρκεια της οποίας οι εκπαιδευόμενοι μελετούν την οθόνη και τα αντίγραφα του διαλόγου.
- 4) Υποβάλλονται ερωτήσεις από τον εκπαιδευτή.
- 5) Στη συνέχεια τα μέλη της ομάδας δίνουν τις ιδέες ως προς το πώς θα έπρεπε να διεξαχθεί ο διάλογος. Ο εκπαιδευτής οφείλει να προσπαθήσει να τους συμπεριλάβει όλους στη συζήτηση και να ρωτήσει και εκείνους ακόμη, οι οποίοι δεν μιλούν.
- 6) Κατόπιν γίνεται από τον εκπαιδευτή μια σύντομη ανασκόπηση του διαλόγου και λέγεται περιληπτικά στην ομάδα ποιος ήταν ο καλύτερος τρόπος για την αντιμετώπιση της ειδικής κατάστασης που παρουσιάστηκε.
- 7) Τέλος, για κάθε καινούργιο διάλογο που προβάλλεται στην οθόνη επαναλαμβάνεται αυτή η διαδικασία.

Αντικειμενικός σκοπός του διαλόγου είναι η εκπαίδευση των υπαλλήλων στην αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων της δουλειάς τους, όπως και στη χρήση του καλύτερου διαλόγου σε κάθε περίπτωση. Μ' αυτό τον τρόπο δίνεται στο άτομο η δυνατότητα να κατανοήσει απόλυτα μια κατάσταση δημιουργώντας μεγαλύτερη αυτοδυναμία, αυτοπεποίθηση και ικανότητα και παρέχοντας στον πελάτη την καλύτερη εξυπηρέτηση που έχει σαν αποτέλεσμα μεγαλύτερες πωλήσεις και κέρδη.

8.2. Η επιμόρφωση με σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων είναι να σχεδιασθούν τα πιο αναγκαία προγράμματα, κατά τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι, το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα (Ξένος, 2003, σελ. 135-139):

- 1) Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν, στο προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους -

αποτελέσματα. Δηλαδή, να καθορισθεί συγκεκριμένα από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση να μάθουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι - αποτελέσματα τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι αυτοί οι στόχοι που θα οδηγήσουν τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν για τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα ορισθούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τα κριτήρια αυτά είναι η αντίδραση των εκπαιδευομένων, η απόκτηση γνώσης, η αλλαγή συμπεριφοράς τους και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης, που προκύπτουν μετά την εκπαίδευση.

- 2) Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση, σε επίπεδο εργαζομένων, αξιοποιούνται για να ορισθούν ή επιλεγούν τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων με βάση την «καταλληλότητα» τους να εκπαιδευθούν. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης, που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να πάρει όσο είναι δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Στον καλύτερο προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων θα βοηθήσει η συμπλήρωση, από τους ίδιους, ερωτηματολογίου, που θα αφορά την ανάγκη, ενδιαφέρον, χρησιμότητα και προσδοκία τους να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα - προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- 3) Εφαρμογή αρχών μάθησης. Η μάθηση είναι το ζητούμενο σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, είτε γίνεται σε σχολείο ή σε επιχείρηση, είτε είναι μικρής ή μεγάλης διάρκειας. Η μάθηση είναι ένα πολύπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο που σχετίζεται με τον εκπαιδευόμενο, τον εισηγητή - δάσκαλο, την εκπαιδευτική μέθοδο, το χώρο και χρόνο όπου γίνεται η εκπαίδευση. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι - τρόποι μάθησης, άλλοι περισσότερο κι άλλοι λιγότερο αποτελεσματικοί, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο εκπαιδευτικό στόχο. Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικούς

ρυθμούς, άλλοι γρήγορα, άλλοι αργά, άλλοι αποκτούν περισσότερες και άλλοι λιγότερες γνώσεις στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εφαρμόζουν με διαφορετικό τρόπο τα όσα μαθαίνουν. Οι διαφορές στη μάθηση οφείλονται τόσο στις μεθόδους εκπαίδευσης όσο και κυρίως στην εφαρμογή ή όχι των αρχών μάθησης.

- 4) Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί. Όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει εξ' αρχής γιατί γίνεται αυτό το πρόγραμμα, τι θα μάθει και σε τι θα τον ωφελήσει, είναι λογικό ότι θα δείξει ενδιαφέρον και θα προσπαθήσει περισσότερο.

8.2.1. Η οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης

Η επιτυχία προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης εργαζομένων προϋποθέτει τρία βασικά στοιχεία (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 162-163):

- 1) Να έχει προηγηθεί πριν από την εφαρμογή τους ένα καλά προετοιμασμένο σχέδιο δράσης που θα περιλαμβάνει ενδοεπιχειρησιακή καμπάνια μάρκετινγκ για την εξασφάλιση της υποστήριξης της διοίκησης και των συνδικαλιστών και που θα συνδέει τα προγράμματα με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.
- 2) Να ακολουθεί ο σχεδιασμός των προγραμμάτων - μια συστηματική προσέγγιση της λύσης που θα περιλαμβάνει τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής.
- 3) Να υπάρχει ενσωματωμένη στα προγράμματα μια εφαρμοσμένη μέθοδος μάθησης, η οποία θα χρησιμοποιεί τη διαδικασία του «λειτουργικού πλαισίου» που αφορά την κατάρτιση για μια συγκεκριμένη εργασία ή για ένα συγκεκριμένο έργο.

Όλα μαζί αυτά τα στοιχεία συνθέτουν την «εφαρμοσμένη προσέγγιση» της κατάρτισης στους χώρους εργασίας, η οποία αντανάκλα καλύτερα τις ανάγκες και την πραγματικότητα του σημερινού χώρου εργασίας. Αυτή η καινοτόμος λύση συνδέει την επιχειρησιακή πραγματικότητα, που εκδηλώνεται με τη μικρή διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων, τις τεχνολογικές αλλαγές, και τις αντικρουόμενες καμιά φορά

επιδιώξεις της διοίκησης και των συνδικαλιστών με τις τελευταίες εξελίξεις οι οποίες αφορούν το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης, τις μεθόδους μάθησης και την αποδοτικότητα των επενδύσεων.

Αυτός που θα αναλάβει την εφαρμογή της μεθόδου αυτής πρέπει να γνωρίζει καλά τις οργανωτικές δυνατότητες, τις εργασιακές αλλαγές και την πολιτιστική δυναμική της επιχείρησης. Πιο σημαντικό όμως είναι να είναι σε θέση να εξασφαλίζει την υποστήριξη της ηγεσίας και των συνδικαλιστών, γιατί χωρίς αυτή την υποστήριξη το πρόγραμμα κατάρτισης θα στερείται επιχειρησιακής θεσμικής βάσης με αποτέλεσμα να έχει μικρές πιθανότητες επιτυχίας.

Το κύριο πλεονέκτημα της εφαρμοσμένης προσέγγισης είναι ότι σπάνια ξεφεύγει από την καθημερινή πραγματικότητα του χώρου εργασίας και ότι είναι συνδεδεμένη και με το άτομο που εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία αλλά και, τελικά, με τον εργοδότη.

Η πείρα και η έρευνα έχουν δείξει ότι κατά την κατάρτιση ενηλίκων η σύνδεση της μάθησης με την πραγματική εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος παρέχει οφέλη και στους δυο, και στον εργαζόμενο και στον εργοδότη. Αυτή η εφαρμοσμένη προσέγγιση, που είναι πιο αποτελεσματική ως προς το κόστος, και όχι γενικής μορφής, παρέχει κατάρτιση στα μέτρα των ειδικών αναγκών του εργοδότη και μια πιο ταχεία ένταξη της μάθησης στις πραγματικές ανάγκες της εργασίας, με αποτέλεσμα την υψηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Όσον αφορά τους εργαζομένους, η εφαρμοσμένη προσέγγιση τους βοηθά να συγκρατούν αυτά που μαθαίνουν, γιατί οι νεοαποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες χρησιμοποιούνται αμέσως και κατ' επανάληψη. Επιπλέον η μέθοδος αυτή βελτιώνει την εργασιακή απόδοση, επειδή οι μαθητευόμενοι θα εφαρμόσουν τις νέες γνώσεις τους σε πραγματικές ανάγκες της εργασίας τους. Τέλος αυξάνει τη δυνατότητα για υψηλότερες ατομικές αποδοχές και για καλύτερη σταδιοδρομία.

8.2.2. Η αξιοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων του Ευρωπαϊκού Κοινοτικού Ταμείου (Ε.Κ.Τ.)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), κατά καιρούς, προκηρύσσουν επιδοτούμενα προγράμματα συνεχιζόμενης

κατάρτισης για εργαζομένους καθώς και προγράμματα για ένταξη ανέργων στην αγορά εργασίας όπως και προγράμματα καταπολέμησης κοινωνικού αποκλεισμού.

Τα προγράμματα αυτά αποτελούν μια σημαντική και πολύτιμη πηγή οικονομικής ενίσχυσης για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων και πολλές επιχειρήσεις τα αξιοποιούν αποτελεσματικά.

Υπάρχουν, δυστυχώς, και πολλοί που τα βλέπουν και τα χρησιμοποιούν ως πηγή εσόδων για να βελτιώσουν την κερδοφορία τους, ενώ στην πραγματικότητα, υποθηκεύουν το μέλλον της επιχείρησής τους.

Υπάρχει, επίσης, και μια άλλη κατηγορία επιχειρηματιών που πραγματοποιούν «πρόχειρη» εκπαίδευση, απλά και μόνον για να τηρηθούν οι τύποι. Συνήθως, το περιεχόμενο της παρεχόμενης εκπαίδευσης είναι άσχετο με τις πραγματικές ανάγκες των υπαλλήλων. Οι γενικές και αόριστες θεωρίες δεν προσφέρουν αξία λόγου βοήθεια.

Αντίθετα, σ' αυτές τις περιπτώσεις, το οικονομικό όφελος είναι πολύ μικρότερο από τη ζημία που προκύπτει στην επιχείρηση και τους εργαζομένους, που αφήνουν τη δουλειά τους για να ακούσουν για πολλαπλή φορά πράγματα που ίσως είναι σωστά, αλλά δεν αφορούν τη δουλειά τους (Σκουλάς, 1998, σελ. 119).

8.2.3. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης Για Όλους

Για κάθε καινούργιο υπάλληλο αλλά και κάθε παλιό, πρέπει να υπάρχει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τη βελτίωση των ικανοτήτων του, το οποίο θα τον ακολουθεί καθ' όλη την καριέρα του. Το πρόγραμμα αυτό, αν και σχεδιάζεται, συντονίζεται και παρακολουθείται από το κέντρο εκπαίδευσης, υλοποιείται από τους λειτουργικούς προϊσταμένους του υπαλλήλου, που γνωρίζουν καλά το περιεχόμενο της εργασίας του. Κάθε στέλεχος της επιχείρησης πρέπει απαραίτητως να συμμετάσχει σε πρόγραμμα εκπαίδευσης του εκπαιδευτή (train the trainer) και να γνωρίζει τις βασικές αρχές της εκπαίδευσης τις οποίες και να χρησιμοποιεί.

Κάθε επιχείρηση οφείλει να διατηρεί έναν αριθμό συνεχιζόμενων και επαναλαμβανόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού της. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να υποστηρίζονται από σύγχρονο και επαρκές εποπτικό υλικό, όπως (Σκουλάς, 1998, σελ. 120-122):

- 1) Εγχειρίδια που θα παρουσιάζουν και θα αναλύουν σε λεπτομέρεια το γνωστικό περιεχόμενο κάθε εκπαιδευτικής ενότητας, για χρήση τους από τους εκπαιδευόμενους μετά τα σεμινάρια.
- 2) Ασκήσεις που θα βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να μαθαίνουν κάνοντας.
- 3) Οδηγό εκπαιδευτή για την κάθε ενότητα, προκειμένου να διευκολύνεται η ευρεία διάδοση της γνώσης.
- 4) Βιντεοταινίες, διαφάνειες, slides, CD Rom, πολυμέσα και άλλα μέσα οπτικοακουστικής παρουσίασης.
- 5) Υποδείγματα εντύπων, χρήσιμα βοηθήματα με την αξιοποίηση των οποίων πρέπει να εξοικειώνεται ο κάθε εργαζόμενος.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα εντάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- 1) Βασική εκπαίδευση δεξιοτήτων σε όλα τα τμήματα, σε ομάδες ή μεμονωμένα, πάνω στη δουλειά (on the job training). Όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας, όσο χαμηλά στην ιεραρχία κι αν βρίσκονται, πρέπει να υποβάλλονται σε βασική εκπαίδευση που θα τους επιτρέψει να κατανοήσουν τα οικονομικά της συμφέροντα και να γνωρίζουν τα προϊόντα που πωλούν, ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν.
- 2) Εκπαίδευση για υπευθύνους και προϊσταμένους τμημάτων. Κάθε υπεύθυνος ή προϊστάμενος τμήματος πρέπει να περάσει από εντατική εκπαίδευση που θα του επιτρέψει να λειτουργήσει ως επιχειρηματίας - μάνατζερ. Θα πρέπει επίσης να ασκεί το ρόλο του εκπαιδευτή για το προσωπικό του τμήματος του. Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης διευθυντών και αναπληρωτών διευθυντών. Ό,τι χρειάζεται να γνωρίζει ο διευθυντής για να διευθύνει πραγματικά με γνώση, ως να πρόκειται για δική του επιχείρηση. Πρέπει να έχει πλήρη γνώση του αντικειμένου της δουλειάς του, των οικονομικών επιπτώσεων της κάθε ενέργειας του, να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες με την ευελιξία που επιβάλλει το ανταγωνιστικό περιβάλλον και να προσδιορίζει προϋπολογιστικά τα αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να τελούν υπό τον έλεγχο του.
- 3) Προγράμματα αρχών και πρακτικής μάνατζμεντ για όλα τα στελέχη με ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική λειτουργία, στη συνεργασία, στη λήψη αποφάσεων, στην επικοινωνία, στην παρακίνηση των εργαζομένων, κ.λπ.

- 4) Εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης για όλους τους εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένων προσωπικών υπολογιστών, ξένων γλωσσών, υγιεινής, ολικής ποιότητας, κ.λπ.

Τα κεφάλαια που δαπανώνται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι η καλύτερη μακροχρόνια επένδυση που μπορεί να γίνει. Το κέντρο εκπαίδευσης πρέπει να θεωρείται ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα μιας εταιρείας. Πρέπει να στελεχώνεται με επαγγελματίες που χαίρουν της εμπιστοσύνης και της υποστήριξης της διοίκησης της επιχείρησης.

Κάθε μάνατζερ στην επιχείρηση, πρέπει να είναι και εκπαιδευτής και να περιλαμβάνεται στην περιγραφή των καθηκόντων του. Καθώς προχωρεί η εκπαίδευση των υφισταμένων, που γίνονται πιο ικανοί και πιο παραγωγικοί στη δουλειά τους, προσφέρεται πλέον η δυνατότητα να εκχωρηθούν περισσότερες αρμοδιότητες και μεγαλύτερες ευθύνες.

8.3. Τα κυριότερα εκπαιδευτικά μέσα

Όπως υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζόμενων, έτσι υπάρχει μια ανάλογη ποικιλία από εκπαιδευτικά μέσα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν πληρέστερο και πιο κατανοητό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Τα σημαντικότερα από τα εκπαιδευτικά μέσα είναι τα φιλμ, οι πίνακες, τα διαγράμματα, τα σκίτσα και γενικά, τα κάθε είδους οπτικά βοηθήματα.

Τα φιλμ μικρής και μεγάλης διάρκειας βοηθούν το ανάλογο εκπαιδευτικό πρόγραμμα να κατανοηθεί καλύτερα και επομένως να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά δεν αντικαθιστούν τη συζήτηση και τη διάλεξη. Η εκπαίδευση ενός υπαλλήλου ή ενός μικρού αριθμού υπαλλήλων, κάθε φορά γίνεται πιο εύκολη με τη χρησιμοποίηση των φιλμ μικρής διάρκειας και των κανονικών φιλμ.

Το πρώτο έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να προβληθεί όσες φορές κριθεί αναγκαίο και η προβολή του πραγματοποιείται από μηχανή της οποίας ο χειρισμός είναι απλός και προσιτός στον κάθε εκπαιδευόμενο, πράγμα το οποίο δίνει τη δυνατότητα στον υπάλληλο να προβάλλει το φιλμ όσες φορές θέλει, μέχρις ότου καταλάβει το νόημα του.

Τα περισσότερα εκπαιδευτικά μέσα έρχονται συσκευασμένα όπως τα μοντέλα, έχουν δηλαδή μπει σε καλούπια κι αυτό συμβαίνει τόσο για την εξασφάλιση ομοιομορφίας στα μέσα εκπαίδευσης και εξάσκησης, όσο και για την όσο το δυνατόν γρηγορότερη πρόοδο. Τα εκπαιδευτικά μέσα τα οποία συναντώνται στην προγραμματισμένη διδασκαλία είναι ανάμεσα στα άλλα οι μικροφωνικές κασέτες οι οποίες μπορούν να παίζουν σε μαγνητόφωνα, τα φιλμ μικρής διάρκειας, τα φιλμ των 16 χιλιοστών, τα σλάιντς και άλλα.

Τα σκίτσα, οι πίνακες όπως και τα σχεδιαγράμματα προσφέρουν κι αυτά, όπως και τα φιλμ, ανεκτίμητες υπηρεσίες στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. Συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των θεμάτων που διδάσκονται οι εκπαιδευόμενοι, όπως και στην πιο γρήγορη αντίληψη και ανάλυση πολύπλοκων γνώσεων.

Γενικά, τα εκπαιδευτικά μέσα χρησιμοποιούνται με την ίδια αναλογία με την οποία χρησιμοποιούνται οι διάφορες εκπαιδευτικές μέθοδοι και είναι εξίσου σπουδαία με τις εκπαιδευτικές μεθόδους (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 101-102).

8.4. Μελέτη περίπτωσης: Η εκπαίδευση και ανάπτυξη στην εταιρεία Forthnet

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί για τη Forthnet τον κινητήριο μοχλό στην προσπάθεια που καταβάλλει για συνεχή πρόοδο και ανάπτυξη. Η σημασία που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα φαίνεται από το ευχάριστο και δημιουργικό περιβάλλον εργασίας και τη σημαντική προοπτική καριέρας που παρέχεται στα στελέχη της.

Η Forthnet, αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της ανάγκης του προσωπικού της για τη συνεχή παρακολούθηση των ραγδαίων εξελίξεων που συντελούνται σε όλους τους τομείς, λαμβάνει όλα τα δυνατά μέτρα για την επιμόρφωση των στελεχών του. Η εταιρία, μεθοδικά, με έμφαση στην ποιότητα και την αποδοτική αξιοποίηση του πολύτιμου χρόνου των εργαζομένων, αναπτύσσει και υλοποιεί προγράμματα που μετατρέπουν τα στελέχη της στο αληθινά ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Για την εξέλιξη και τη σωστή κατάρτιση των εργαζομένων, η Forthnet δε διστάζει να δαπανά ένα αρκετά μεγάλο ποσό των εσόδων του για την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτή η κατάρτιση αποσκοπεί στη συνεχή ενημέρωση των στελεχών σχετικά με τις εξελίξεις του τομέα τους, ώστε να αναπτύξουν τις

προσωπικές τους ικανότητες και γνώσεις. Υπάρχει επένδυση στην ανάπτυξη όλων των υπαλλήλων, με σαφή πρόθεση την επαγγελματική τους ανέλιξη. Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ταχτοποιήσουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, σε συνδυασμό με τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, με σκοπό τη δημιουργία του καταλληλότερου εκπαιδευτικού προγράμματος, προκειμένου να βοηθηθούν στην καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους.

Η εκπαίδευση συντελείται με δύο τρόπους. Είτε εξωτερικά, σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς οι οποίοι εφαρμόζουν πιστά διεθνή standards ποιότητας, έχουν στις τάξεις τους υψηλού επιπέδου διδακτικό προσωπικό με πολυετή εκπαιδευτική εμπειρία και προσαρμόζονται συνεχώς στις εξελίξεις. Είτε εσωτερικά, αξιοποιώντας την άρτια επιστημονική κατάρτιση και τη μακροχρόνια επαγγελματική εμπειρία στελεχών, που είναι πρόθυμα να μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση τους στους νέους συναδέλφους.

Ως αποτέλεσμα δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη της εταιρείας να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, να αποκτήσουν ολοκληρωμένη εικόνα του αντικειμένου τους, να αναπτύξουν περαιτέρω τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας και να παραμείνουν έτσι σε πλήρη επαφή με τις δυναμικές αλλαγές που συντελούνται στον χώρο (Forthnet, 2010).

Κεφάλαιο 9^ο - Εκπαίδευση και κατάρτιση στο management

9.1. Η ανάπτυξη του προσωπικού και αποτελεσματικότητα

Το κερδοφόρο αποτέλεσμα είναι το κίνητρο του επιχειρηματία που τον κάνει να ξεχνά την προηγούμενη πιθανή κακοδιαχείριση. Το καλό, το ικανοποιητικό αποτέλεσμα που επιτυγχάνει το στέλεχος της διοίκησης είναι η επαγγελματική καταξίωση είναι το μέτρο σύγκρισης που βοηθάει να ξεπεραστούν τα προβλήματα κακοδιοίκησης και να απαλειφθούν ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιηθούν οι δυσλειτουργίες για να γίνει η διοίκηση αποτελεσματική.

Η εκπλήρωση και η πραγματοποίηση σκοπών και στόχων ατομικών και γενικών ανταποκρίνεται στο αποτέλεσμα που είναι η ουσία της δράσης όχι βέβαια το τυχαίο αποτέλεσμα ή εκείνο που προκύπτει από τη φυσική παρόρμηση για δράση, αλλά εκείνο στο οποίο οδηγείται κάποιος από μια καλά και σωστά σχεδιασμένη δράση βασισμένη σε αρχές και λειτουργίες αποδεκτές ως γνώσεις, που απορρέουν από τη διοικητική επιστήμη και είναι γνωστές στον επιστημονικό χώρο με τον όρο μάνατζμεντ, έναν όρο που επιβάλλεται να περιγραφεί για να γίνεται ευκολότερα κατανοητός και που στην ελληνική γλώσσα μπορεί να αποδίδεται με τον όρο διοίκηση όταν γίνεται αναφορά στους ανθρώπινους πόρους ή στον όρο διαχείριση όταν γίνεται αναφορά στους υλικούς πόρους.

Μάνατζμεντ είναι η εργασία των ανθρώπων που έχουν ως ενασχόληση την κατεύθυνση και έλεγχο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού που σχετίζεται με το σκοπό της ύπαρξης του.

Η περιγραφική διατύπωση του όρου μάνατζμεντ δίνει και τον ορισμό που επιτρέπει να είναι αποδεκτό ότι είναι ένα σύνολο λειτουργιών, μέσα από τις οποίες γίνεται κατανοητή η δράση των στελεχών της διοίκησης, δημόσιας και ιδιωτικής,

Η μελέτη των επιστημών του ανθρώπου είναι απαραίτητη για όλους εκείνους που αναλαμβάνουν διοικητικό έργο, την υλοποίηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ, σε κάθε επίπεδο και σε κάθε είδος οργάνωσης, δηλαδή τα διοικητικά στελέχη. Τα στελέχη που έχουν τη γνώση (Know How) ή που θέλουν να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες. Η γνώση που αποκτάται από την τυπική ή άτυπη διαδικασία της μάθησης δεν έχει περιορισμένα χρονικά όρια.

Στην εποχή μας η μάθηση με στόχο την ανάπτυξη έχει γίνει ένα μακροχρόνιο πλάνο. Ανταποκρίνεται πλήρως στην άποψη αυτή, γιατί τα άτομα αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου. Αποκτούν νέες γνώσεις ή δεξιότητες. Γίνονται περισσότερο ισορροπημένα ή και ριψοκίνδυνα. Ανακαλύπτουν ότι έχουν πολλές ικανότητες. Μαθαίνουν να συνεργάζονται με τους άλλους, κάτι που συνήθως αποδεικνύεται πολύ παραγωγικό. Μαθαίνουν να κατανοούν την αναγκαιότητα της ύπαρξης και της λειτουργίας των οργανισμών, δεδομένου ότι η σύγχρονη κοινωνία έχει χαρακτηριστεί ως οργανωτική κοινωνία, μέσα στην οποία οι οργανισμοί θεωρούνται ως κοινωνικές μονάδες που συγκροτούνται και ανασυγκροτούνται για την επιδίωξη των ειδικών αλλά και των κοινωνικών σκοπών. Οργανισμοί κοινής ωφελείας, νοσηλευτικά ιδρύματα, πανεπιστήμια κ.ο.κ. Αυτοί οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν μια σειρά από χαρακτηριστικά που μπορούν να τους ομαδοποιήσουν ανάλογα με τα αντικείμενα δράσης τους και που είναι κυρίως τα εξής (Παγκάκης, 2003, σελ. 157):

- 1) Η κατανομή εργασίας, εξουσίας και επικοινωνίας που δε γίνονται τυχαία, αλλά προγραμματίζονται για την καλύτερη δυνατή κατανόηση των ειδικών σκοπών που έχουν από τη φύση και την αποστολή τους.
- 2) Η οργάνωση ενός ή περισσότερων κέντρων εξουσίας που ελέγχουν τις προσπάθειες του οργανισμού και τις κατευθύνουν για την επίτευξη των σκοπών τους.
- 3) Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Οι ομάδες των χαρακτηριστικών αυτών έχουν ως κύριο στόχο την αύξηση της εκπαίδευσης που είναι δυνατή μέσα από τη διοικητική ανάπτυξη, δηλαδή μέσα από τη διαδικασία της καλλιέργειας των διοικητικών ικανοτήτων του ατόμου ως την πλήρη αξιοποίησή τους. Η διοικητική ανάπτυξη είναι δυνατή και μπορεί να επιτευχθεί μέσα από το θεσμό της επιμόρφωσης. Ο θεσμός της επιμόρφωσης στο πλαίσιο των λειτουργιών του μάνατζμεντ θεωρούμενος και ιδιαίτερα στο πλαίσιο της λειτουργίας διοίκησης προσωπικού, είναι μια μεγάλη και σημαντική επιχείρηση γιατί μέσα από το θεσμό αυτό παρέχονται στα άτομα που απαρτίζουν ένα οργανισμό ευκαιρίες να βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους για τη διοικητική εργασία, με διάφορες μεθόδους και εκπαιδευτικά προγράμματα.

Είναι η επιχείρηση μέσα από την οποία πραγματοποιείται η ουσιαστικότερη αλλά και η πλέον δαπανηρή επένδυση ουσιαστική γιατί μέσω αυτής υλοποιούνται οι αποφάσεις για την εξέλιξη και ανάπτυξη των στελεχών της διοίκησης γιατί η ανταπόδοση ή τα αποτελέσματα δεν είναι αμέσως ορατά, αφού η πραγμάτωση τους

είναι μακροχρόνια είναι η ουσία της υλοποίησης της λειτουργίας διοίκησης προσωπικού

Ο θεσμός της επιμόρφωσης συμβάλλει στην καλύτερη προσαρμογή στην εργασία και στην παροχή ευκαιριών για διεύρυνση και εμπλουτισμό γνώσεων, με έμφαση στην καλλιέργεια των ηγετικών ικανοτήτων. Η επίτευξη του στόχου αυτού οδηγεί στην αποδοχή ότι εκπαιδευμένο προσωπικό σημαίνει κατάλληλο προσωπικό, κατάλληλο προσωπικό σημαίνει επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων, που είναι βασικοί συντελεστές της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Η απόδοση ή το αποτέλεσμα είναι το επακόλουθο ή το όφελος από την καθιέρωση του θεσμού της επιμόρφωσης. Ο βαθμός της απόδοσης ή το μέγεθος του οφέλους είναι συνάρτηση του βαθμού μάθησης και της αξιοποίησης των γνώσεων που αποκτώνται. Για να συντελεσθεί η μάθηση απαιτείται η συνύπαρξη των ακόλουθων τουλάχιστον προϋποθέσεων (Παγκάκης, 2003, σελ. 158-159):

- 1) Το άτομο πρέπει να θέλει να μάθει. Αυτή η παλιά αλλά ουσιώδης αρχή της θεωρίας της μάθησης αγνοείται. Για να θελήσει το άτομο να μάθει πρέπει να έχει κάποιο κίνητρο. Το κίνητρο εδώ είναι ο συσχετισμός και η σύνδεση των διδασκομένων θεμάτων με την εκτελούμενη εργασία ή τουλάχιστον με εκείνο το τμήμα εργασίας που το άτομο θεωρεί ως πλέον σημαντικό. Αυτός ο συσχετισμός και η σύνδεση μάθησης - εργασίας έχουν ως προαπαιτούμενο την εθελοντική συμμετοχή του ατόμου που είναι ουσιαστικός παράγων για να συντελεσθεί η μάθηση. Η πρόταση από τον οργανισμό ή την επιχείρηση για συμμετοχή ακόμη και σε ένα φιλόδοξο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που πραγματοποιείται είτε στην ημεδαπή είτε στην αλλοδαπή από κάποιο φημισμένο εκπαιδευτικό φορέα είναι δυνατό να έχει τα αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα σε ό,τι αφορά τη μάθηση, γιατί μπορεί να θεωρηθεί από τον προτεινόμενο ως «πράξη χειροτονίας». Αυτό σημαίνει ότι το υπονοούμενο για τον υποψήφιο μήνυμα μπορεί να είναι ένδειξη εύνοιας ή ότι είναι ήδη πολύ καλός υπάλληλος ή πολύ καλό στέλεχος.
- 2) Η μάθηση πρέπει να λαμβάνει χώρα μέσα σε μια ορισμένη πλοκή ή συνάφεια που έχει σχέση με τη σκέψη. Αυτή είναι η ψυχολογική συνάφεια. Υπάρχει όμως και η φυσική που είναι το άμεσο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η μάθηση δεν πρέπει απλώς να συνδέεται αλλά και να μεταφέρεται από

τους χώρους καλλιέργειας (εκπαιδευτικοί φορείς) στο εργασιακό περιβάλλον και να υλοποιείται στην πράξη.

- 3) Η μάθηση και η γνώση που αποκτώνται πρέπει να διαρκούν. Για να συμβεί αυτό πρέπει να χρησιμοποιούνται και να δοκιμάζεται η χρησιμότητα τους γιατί διαφορετικά γρήγορα ξεχνιούνται.

Οι παραπάνω προϋποθέσεις και ιδιαίτερα η τελευταία συνδέονται άμεσα με την έννοια του όρου αξιοποίηση. Το οικοδόμημα του θεσμού της επιμόρφωσης θεωρητικά μπορεί να είναι ιδανικό και να παραμένει ένα τέλειο κατασκεύασμα χωρίς όμως θετικά πρακτικά αποτελέσματα, αν ταυτόχρονα δεν καθιερωθεί ένα σύστημα παρακολούθησης (Follow Up) της αξιοποίησης των μετεχόντων στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης ένα σύστημα παρακολούθησης της εφαρμογής των κτώμενων γνώσεων από το οποίο να γίνεται η ανατροφοδότηση (Feed Back) των εκπαιδευτικών φορέων προκειμένου να είναι σε θέση να επιφέρουν τις όποιες απαραίτητες τροποποιήσεις και βελτιώσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Οι δυσχέρειες του παρελθόντος για την καθιέρωση ενός συστήματος παρακολούθησης της αξιοποίησης των εκπαιδευομένων μπορούν να ξεπεραστούν με την αξιοποίηση της επιστήμης της πληροφορικής και τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η καθιέρωση ενός εξελιγμένου πληροφορικού συστήματος θα εξουδετερώσει ένα μεγάλο μέρος από τις αιτίες δυσλειτουργίας του παρελθόντος και θα αποτελέσει εγγύηση για μια συνεχή βελτίωση θεσμών και προσωπικού για περαιτέρω ανάπτυξη (Παγκάκης, 2003, σελ. 160).

9.2. Η εκπαίδευση ως επιχειρηματικό εργαλείο

Από τον ορισμό της εκπαίδευσης προκύπτει ότι η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει την προσωπική απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, το γεγονός ότι η προσωπική απόδοση μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα το οργανισμού οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να θεωρείται ως βασική επιχειρηματική διαδικασία.

Η πραγματικότητα όμως στους περισσότερους οργανισμούς είναι διαφορετική. Πολλές φορές η εκπαίδευση μέσα σε ένα οργανισμό αποτελεί μια από τις βασικές δραστηριότητες στις οποίες γίνονται περικοπές όταν ο οργανισμός προσπαθεί να

μειώσει το λειτουργικό κόστος του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εκπαιδευτική διαδικασία δεν λειτουργεί αποτελεσματικά και δεν συνδέεται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Έτσι, ο οργανισμός και κυρίως τα ανώτερα στελέχη δεν μπορούν να κατανοήσουν την συνεισφορά της εκπαίδευσης και δεν την θεωρούν ως αναγκαιότητα.

Προκειμένου να ξεπεραστεί το παραπάνω πρόβλημα θα πρέπει να αναγνωριστεί ο αντίκτυπος που έχει η εκπαίδευση στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να εξετάζεται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην βελτίωση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων και να αξιολογείται με βάση αυτά.

Επιπλέον, θα πρέπει να λειτουργεί προληπτικά και να προσδιορίζει τομείς που μπορεί να συνεισφέρει στην λειτουργία της επιχείρησης. Μόνο όταν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι συγκεκριμένα και υπάρχει σύνδεση τους με τα οργανωσιακά αποτελέσματα μπορεί να αναγνωριστεί η αξία της εκπαίδευσης μέσα σε ένα οργανισμό.

Η σύνδεση της εκπαίδευσης με τα οργανωσιακά αποτελέσματα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσωπικής απόδοσης. Η προσωπική απόδοση έπειτα μπορεί να επηρεάσει τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Ο ρόλος της εκπαίδευσης κατά συνέπεια είναι να διαμορφώνει συμπεριφορές αλλά και να δημιουργεί τις συνθήκες, σε συνεργασία και με τις υπόλοιπες παρεμβάσεις και διαδικασίες του οργανισμού, προκειμένου να μετασχηματίζεται η προσωπική απόδοση σε οργανωσιακά αποτελέσματα.

Προκειμένου η εκπαίδευση να θεωρείται ως επιχειρηματική διαδικασία θα πρέπει αφενός να είναι αποτελεσματική και αφετέρου να έχει τρόπους για να αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της. Κατά συνέπεια τα δυο κύρια θέματα που αφορούν στην αποτελεσματικότητά της εκπαίδευσης είναι οι παράγοντες που προσδιορίζουν το κατά πόσο είναι αποτελεσματική και ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείται η αποτελεσματικότητά της (Wille, 1990, p. 116-118).

9.3. Η δέσμευση της ηγεσίας και της διοίκησης

Η δέσμευση της ηγεσίας και την ανώτερης διοίκησης είναι απαραίτητη προκειμένου να δημιουργήσει θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην

εκπαίδευση. Είναι πολύ σημαντικό κάποια ανώτερα στελέχη να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην διαδικασία της εκπαίδευσης και να αναγνωρίζουν την αξία της μέσω της προσωπικής συμμετοχής τους σε διάφορες δραστηριότητες όπως η ανάλυση αναγκών ή η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της. Επίσης, η δέσμευση της ηγεσίας μπορεί να συνδεθεί και με την παροχή κεφαλαίων και υψηλού προϋπολογισμού για τις δραστηριότητες της εκπαίδευσης ο οποίος είναι και βασικός παράγοντας επιτυχίας του συνόλου των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων (Παγκάκης, 2003, σελ. 99).

Επίλογος

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα σπουδαίο μέρος μιας επιχείρησης σε ότι αφορά την βελτίωση και την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της. Ουσιαστικά αποτελεί ένα παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την αναβάθμιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού έχουν τεθεί.

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων που δεν είναι τίποτα περισσότερο από την αξιοποίηση και την βελτίωση του εργατικού δυναμικού κάθε επιχείρησης μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών. Οι ανθρωπίνι πόροι είναι η κινητήριος δύναμη σε κάθε επιχειρηματικό οργανισμό και αποτελεί το κύριο περιουσιακό του στοιχείο.

Επομένως, η διαρκής εξέλιξη των ικανοτήτων, των γνώσεων και της προσωπικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού θα προσδώσει στην επιχείρηση θετικά στοιχεία όπως ταχύτερη πραγμάτωση της καθημερινής εργασίας σε κάθε τομέα της επιχείρησης, βελτίωση των όρων εργασίας με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις οποίες υπάρχει περίπτωση το εργατικό δυναμικό να εκπαιδευτεί πάνω σε αυτές, η επιχείρηση αποκτά μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων είναι ευκολότερη σε περιπτώσεις ανάγκης του ανταγωνισμού, παρουσιάζεται εκπλήρωση των προσωπικών επιδιώξεων των εργαζομένων, βελτιώνεται η ποιότητα στην εργασία και στο εργασιακό περιβάλλον ενώ ενισχύεται η ικανότητα των εργαζομένων σε τομείς ευθύνης

Βέβαια οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής επιθυμούν μια επιχείρηση ισχυρή με ένα ανθρωπινό δυναμικό ικανό να αντεπεξέλθει στις δύσκολες συνθήκες. Θα μπορούσε να τεθεί μια βάση για περαιτέρω έρευνα στην διαρκή βελτίωση του υπαλληλικού προσωπικού κάθε επιχείρησης η οποία πρέπει να γίνεται μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών οι οποίες θα πρέπει να εκσυγχρονίζονται και να καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος αντικειμένων που θα ενσωματώνονται στην καθημερινή εργασία και θα αφορούν διάφορους τομείς από την βελτίωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέχρι τις νέες τεχνολογικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται.

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση αποτελεί και την μοναδική ουσιαστική διαδικασία ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης, η οποία δεν πρέπει να είναι σε στείρες πρακτικές διαδικασίες αλλά να γίνει ανάγκη και νοοτροπία όλων των επιχειρηματικών μονάδων και των διοικήσεων τους με κύριο στόχο το ανθρώπινο δυναμικό να αποτελέσει μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- ❖ Γλυτσός Ν., 1995, Η ελληνική οικονομία στο κατώφλι του 21ου αιώνα: Ανθρώπινο κεφάλαιο, Εκδόσεις Ιονικής Τράπεζας, Αθήνα.
- ❖ Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., 1997, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- ❖ Κανελλόπουλος Χ., 1990, Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.
- ❖ Κανελλόπουλος Χ., 1991, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις ICON International E.Π.Ε., Αθήνα.
- ❖ Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., 1990, Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.
- ❖ Κατσανέβας Θ., 2004, Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- ❖ Κουτρούκης Θ., 2006, Εισαγωγικά στοιχεία στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Σημειώσεις μαθήματος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μυτιλήνη.
- ❖ Κριεμάδης Θ., 2000, Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πολιτικής ποιότητας, Πληροφοριακό έντυπο μαθήματος, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τρίπολη.
- ❖ Ξένος Δ., 2003, Σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.

- ❖ Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., 1995, Διοίκηση προσωπικού, Εκδόσεις Κυριακίδης, Θεσσαλονίκη.
- ❖ Παγκάκης Γ., 2003, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.
- ❖ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ❖ Πετρίδου Ε., 2007, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Σημειώσεις μαθήματος, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.
- ❖ Πετρίδου Ε., 1998, Διοίκηση μανάτζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
- ❖ Πρόγραμμα Δικτυωθείτε, 2004, Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον 21ο αιώνα, επίσημος διαδικτυακός ιστότοπος <http://www.go-online.gr>, Αθήνα.
- ❖ Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., 1998, Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα.
- ❖ Φασούλης Κ., 2006, Η ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης, κριτική προσέγγιση στο σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (T.Q.M.), Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- ❖ Χυτήρης Λ., 2001, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

- ❖ Attwood, M., Beer, N., 1988, Development of a learning organization, Management learning, London.
- ❖ Bentley, T., 1990, A training consultant at work - a personal view, Banking and Financial.
- ❖ Blanchard, K., Johnson, S., 1983, The one minute manager, Fontana/Collins, London.
- ❖ Bookhouse Training Centre, 1990, What is all this NVQ business?, A blueprint for discussion.
- ❖ Camp, R., Blanchard, P., Huszczo, G., 1986, Toward a more organizationally effective training strategy and practice. A reston book, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- ❖ Davies, J., Burgoyne, J., 1984, Career paths of direct trainers, Sheffield: Msc. IMP/BACIE Conference «Improving performance - a partnership in learning», 25-27 April, London.
- ❖ De Geus, A., 1988, Planning as learning, Harvard Business Review, March/April.
- ❖ Donaldson, L., Schannel, E., 1985, Human resource development, Addison – Wesley.
- ❖ Forthnet, 2010, Εκπαίδευση και ανάπτυξη, διαθέσιμο στο <http://www.forthnet.gr/templates/sc.aspx?c=10003861>, ημερ. ανάκτησης 22/02/2010, Αθήνα.

- ❖ Garratt, B., 1987) The learning organization, Fontana/Collins, London.
- ❖ Goldstein, I., 2002, Training in organizations, 4th Edition, Wadsworth Publishing.
- ❖ Harper, S., 1986, Don' t ask the price, Guild Publishing, Weidenfeld and Nicholson.
- ❖ Kenney, J., Reid, M.,1986, Training interventions, Institute of Personnel Management, London.
- ❖ Lynton, V., 1987, Training for development, in Richard Irwin Inc. Niehaus, R., Strategic human resource, Planning Applications Plenum Press, New York and London.
- ❖ National Council for Vocational Qualifications,1989, Criteria and procedures, March 1989.
- ❖ Rajan, A., 1990, A zero sum game. business know-how and training challenges in an Integrated Europe, The Industrial Society, London.
- ❖ State, R., 1989, Organizational learning - the key to management innovation, Sloan Management Review.
- ❖ Thurow, L., 1977, Education and economic equality, Oxford Univestity Press, New York.
- ❖ Wille, E., 1990, People development and improved business performance, Berkhamsted: Ashridge Management Research Group.

Παράρτημα

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.....	16
Σχήμα 2. Το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών	17
Σχήμα 3. Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	29
Σχήμα 4. Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών	38
Σχήμα 5. Το εκπαιδευτικό κενό	44