

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»

**ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ, ΜΕΘΟΔΟΙ, ΤΡΟΠΟΙ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**



ΤΣΑΚΑ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6452
----------------------	------

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε το ακαδημαϊκό έτος 2003-2004 στο τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων του Ανωτάτου Τεχνολογικού Ιδρύματος Πάτρας και ολοκληρώθηκε υπό την επίβλεψη του καθηγητή Σακελλάριου Χρήστου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Σακελλάριο για την ανάθεση και την επίβλεψη του θέματος καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές της σχολής μου για την πολύτιμη συμπαράσταση τους κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου στη σχολή.

Η εργασία αυτή δε θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράσταση της οικογένειάς μου.

Όσο αναφορά τη συγκρότηση και συγκέντρωση υλικού για την πτυχιακή εργασία οφείλω ευχαριστίες σε ορισμένους ανθρώπους που μου συμπαραστάθηκαν. Πρόκειται για τη φίλη μου Τσιπά Μαριλή, κυρίως στο δύσκολο κομμάτι της στατιστικής και της έρευνας τμήμα που η ίδια γνωρίζει και έχει σπουδάσει, το φίλο και συνάδελφο Κατσαγιώργη Βασίλη για το πλούσιο υλικό που μου έδωσε από το πανεπιστήμιο που σπούδαζε στην Γλασκόβη, τη φίλη μου Κάβουρα Κωνσταντίνα για τις πολύτιμες συμβουλές της, μιας και εργαζόταν ως εκπαιδευτής των εθελοντών στους ολυμπιακούς αγώνες.

Εισαγωγή.

Στη πτυχιακή αυτή εργασία γίνεται ανάλυση με θέμα: Εκπαίδευση προσωπικού. Σύγχρονοι λόγοι αναγκαιότητας, μέθοδοι, τρόποι αξιολόγησης του προσωπικού των επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση του προσωπικού συνήθως από τις μεγάλες εταιρίες γίνεται από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στην πτυχιακή εργασία αρχικά, γίνεται ανάλυση του όρου “μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων” καθώς και τα στάδια τα οποία εκτελεί το τμήμα αυτό. Το έργο του τμήματος δεν τελειώνει όταν βρεθεί το προσωπικό που επιθυμεί αλλά συνεχίζεται μέσα από το σχεδιασμό που αναλαμβάνει για την επιχείρηση, τις εργασίες και τις ανταμοιβές του προσωπικού, τη διατήρηση της θετικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων μεταξύ τους αλλά και απέναντι στην επιχείρηση και φυσικά προσπαθεί να διατηρήσει τους ανθρώπινους πόρους που έχει. Το κάθε στάδιο αποτελεί για το τμήμα ένα ευρύ σύνολο εργασιών, η εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων ανήκει στο στάδιο της δημιουργίας των βάσεων για την ατομική συμπεριφορά των υπαλλήλων μεταξύ τους και απέναντι στις επιχειρήσεις.

Μετά την ανάλυση του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, ακολουθεί ανάλυση του όρου της εκπαίδευσης και των θεωριών που αφορούν τη μάθηση στις επιχειρήσεις ενώ στη συνέχεια καθορίζονται οι ανάγκες που μπορεί να έχουν οι επιχειρήσεις για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Αφού καθοριστούν οι ανάγκες το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων κάνει ανάλυση της επιχείρησης, (για παράδειγμα τι ρόλο κατέχει, τι βλέψεις έχει για το μέλλον) ανάλυση των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του προσωπικού και τελικά ανάλυση των προσώπων που εργάζονται σ’ αυτή.

Όταν το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων εντοπίσει πως υπάρχει πτώση της απόδοσης του προσωπικού και σε συνδυασμό πάντα με τις οικονομικές βλέψεις της επιχείρησης πάρει την απόφαση ότι η απόδοση του προσωπικού μπορεί να αυξηθεί μέσω της εκπαίδευσης, πρέπει να επιλέξει τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να το εκπαιδεύσει. Ισχύει γενικότερα, ότι τα μέσα που επιλέγονται μπορούν να διακριθούν αρχικά σε δυο κατηγορίες: στην εκπαίδευση του υπαλληλικού προσωπικού και στην εκπαίδευση των ανωτέρων στελεχών των επιχειρήσεων. Είναι λογικό ότι πρώτα εκπαιδεύονται τα ανώτερα στελέχη γιατί, αυτά είναι που μπορούν να επηρεάσουν και αργότερα να εκπαιδεύσουν τα άλλα στελέχη. Αργότερα, για την επιλογή των μέσων γίνεται ακόμα μια διάκριση ανάμεσα στην εκπαίδευση που γίνεται κατά τη διάρκεια εργασίας και την εκπαίδευση που γίνεται εκτός του χώρου εργασίας, υπάρχει βέβαια άλλη μια μέθοδος γνωστή σαν εκπαίδευση από απόσταση μέσω του διαδικτύου (internet).

Τέλος στην πτυχιακή γίνεται μια μικρή περίληψη των μέσων επιλογής, για το λόγο ότι παραπάνω γίνεται εκτενής ανάλυση και προσδιορισμός των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων όχι μόνο για το προσωπικό αλλά και για την ίδια την επιχείρηση. Ακολουθεί σύντομη επανεκτίμηση της επιτυχίας των προγραμμάτων εκπαίδευσης και τελικά γίνεται καθορισμός για την επιτυχία μέσω της εκπαίδευσης. Για την διευκόλυνση της κατανόησης της εκπαίδευσης των επιχειρήσεων, υπάρχει μια παρουσίαση ενός κέντρου αξιολόγησης και πως ενεργεί απέναντι στις επιχειρήσεις. Η πτυχιακή ολοκληρώνεται μέσα από έρευνα για το πως οι σημερινές Ελληνικές επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό τους και ιδιαίτερα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στη σημερινή εποχή είναι αποδεκτή η οικονομική δύναμη και ανάπτυξη του Ιαπωνικού κράτους χαρακτηριστικά ο Κονοσούκε Ματσουσίτα αναφέρει ότι το πρόβλημα της δυτικής οικονομίας βασίζεται στο γεγονός ότι οι μάνατζερ θεωρούν ότι: "Το πιο βασικό πράγμα που πρέπει να κάνει ένας μάνατζερ είναι να βγάξει όσο το δυνατόν μπορεί καλύτερες ιδέες και να τις τοποθετεί στα μυαλά των υπαλλήλων που βρίσκονται σε χαμηλότερες θέσεις". Άποψη που εκφράζει το δυτικό τρόπο σκέψης και είναι ο βασικός λόγος που η οικονομία της δύσης δεν μπορεί να φτάσει την Ιαπωνική. Σήμερα, γίνεται προσπάθεια από τη πλευρά των επιχειρήσεων να αλλάξουν και να παντρέψουν την ατομική ανάπτυξη κάθε ατόμου με την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Είναι γεγονός πλέον ότι οι πιο σημαντικοί πόροι μιας επιχείρησης είναι το ίδιο το προσωπικό που έχει και εργάζεται σε αυτή και αποτελούν βασικό λόγο να επενδύει η επιχείρηση στην εκπαίδευση και την αναγνώριση των ικανοτήτων του προσωπικού του.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες
Εισαγωγή

Κεφάλαιο 1^ο

ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

1.1	Ιστορική αναδρομή.	4
1.2.1	Ορισμός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.	7
1.2.2	Βασικές λειτουργίες του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.	9
1.3	Βασικές αρχές που γεφυρώνουν το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων.	17
1.3.1	Στρατηγική προσέγγιση.	17
1.3.2	Διεθνές μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων.	17
1.3.3	Διατήρηση ηθικών αρχών και συμπεριφοράς.	18
1.4	Οι δέκα αρχές του Urwick.	20

Κεφάλαιο 2^ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.

2.1	Τι σημαίνει ο όρος εκπαίδευση προσωπικού.	22
2.2	Θεωρίες που αφορούν τη μάθηση.	23
2.3	Αρχές της μάθησης. Συσχέτιση της θεωρίας της μάθησης με την κοινωνία.	25
2.4	Μάθηση και εκπαίδευση. Οι επιπτώσεις.	28
2.5	Αρχές μάθησης. Γενικές οδηγίες.	30

Κεφάλαιο 3^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1	Ανάγκες για την εκπαίδευση προσωπικού.	35
3.1.2	Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών.	36
3.1.3	Διαστάσεις της ικανοποίησης της εργασίας.	37
3.1.4	Καθορίζοντας τις ανάγκες για εκπαίδευση. Ποιες οι προτεραιότητες της.	38
3.1.5	Ανάλυση των αναγκών για την εκπαίδευση του προσωπικού.	40
3.2	Επίσημοι μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού.	46
3.2.1	Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας.	48
3.2.2	Μέθοδοι εκπαίδευσης που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας.	50
3.2.3	Μέθοδοι εκπαίδευσης που εφαρμόζονται εκτός του χώρου εργασίας.	55
3.3	Επίσημοι μέθοδοι εκπαίδευσης των ανωτέρων στελεχών.	58
3.3.1	Επίσημοι μέθοδοι ανωτέρων στελεχών κατά τη διάρκεια εργασίας.	59
3.3.2	Ανάπτυξη των ανωτέρων στελεχών εκτός του χώρου εργασίας.	66
3.3.3	Εκπαίδευση από απόσταση.	73
3.4	Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος.	74
3.4.1	Καθορισμός της επιτυχίας του επιμορφωτικού προγράμματος.	75
3.4.2	Δέκα βασικές αρχές της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.	78

Κεφάλαιο 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1	Σχεδιασμός της έρευνας.	79
4.1.1	Το ερωτηματολόγιο.	79

4.1.2	Δείγμα.	80
4.1.3	Διαδικασία της έρευνας.	80
4.1.4	Αποτελέσματα της έρευνας.	81
4.1.5	Συμπεράσματα, προτάσεις.	82

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο	88
----------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Ορισμοί και ανάλυση του μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων.

Εισαγωγή.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του τι μπορεί να είναι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και των βασικών κατηγοριών που το αποτελούν. Η ανάλυση είναι απαραίτητη για το λόγο ότι η εκπαίδευση του προσωπικού που γίνεται στις διάφορες επιχειρήσεις αποτελεί ένα κομμάτι του συνόλου των εργασιών του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων. Αναλυτικότερα στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αρχικά μια μικρή ιστορική αναδρομή για το πως μέσα από το πέρασμα των χρόνων δημιουργήθηκε το τμήμα και στη συνέχεια γίνεται μια μικρή ανάλυση των βασικών λειτουργιών του τμήματος, όπου βασική λειτουργία αποτελεί και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Το κεφάλαιο αυτό είναι δομημένο σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα γίνεται ιστορική αναδρομή της δημιουργίας του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων η ενότητα αυτή χωρίζεται σε τέσσερις περιόδους. Η πρώτη περίοδος αναφέρεται στη χειρονακτική εργασία όπου δεν υπήρχε συγκεκριμένη οργάνωση για το προσωπικό. Ακολουθεί, η δεύτερη περίοδος από τη πρώτη βιομηχανική επανάσταση μέχρι τις αρχές του προηγούμενου αιώνα όπου με τη μαζική παραγωγή και την ανάπτυξη της τεχνολογίας δημιουργείται η ανάγκη μιας πιο επιστημονικής προσέγγισης της εργασίας, όπου παίρνει επίσημη μορφή το πρώτο οργανωμένο σωματείο προστασίας των εργατικών δικαιωμάτων. Στην τρίτη περίοδο, γίνονται προσπάθειες και έρευνες για την βελτίωση των ανθρώπινων εργατικών σχέσεων και η τελευταία περίοδος καταλήγει με την συνειδητοποίηση ότι πρέπει να αρχίσει να γίνεται μελέτη των διαφόρων συμπεριφορών των υπαλλήλων των επιχειρήσεων μέσα από το συνδυασμό διάφορων επιστημών.

Στη δεύτερη ενότητα γίνεται η ανάλυση του μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων όπου δίνονται ορισμοί του τμήματος και των βασικών κατηγοριών που την αποτελούν. Στην ενότητα αυτή γίνεται ανάλυση των βασικών λειτουργιών με την εξής δόμηση: τον προγραμματισμό του τμήματος προσωπικού για την επιχείρηση και τις δουλειές των εργαζομένων, την απόκτηση των ανθρώπινων πόρων, το πως χτίζεται η μεμονωμένη και η οργανωτική απόδοση των υπαλλήλων, τις ανταμοιβές του προσωπικού, πως γίνεται η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και αναφορά του πολυπολιτισμικού μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων.

Στη συνέχεια ακολουθεί η τρίτη ενότητα με τις βασικές αρχές που γεφυρώνουν τις λειτουργίες του μάνατζμεντ.

1.1 Ιστορική αναδρομή του μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων.

Είναι βασικό πριν γίνει κάποια ιδιαίτερη ανάλυση της εκπαίδευσης του προσωπικού των επιχειρήσεων να γίνει η επισήμανση του όρου μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων. Η εκμετάλλευση των ανθρώπων στην παραγωγική διαδικασία παρατηρείται από τους αρχαίους χρόνους. Έγιναν προσπάθειες από τότε να χρησιμοποιηθούν όσο το δυνατόν γινόταν τα ταλέντα που είχε ο κάθε άνθρωπος. Τα ταλέντα και οι ιδιαίτερες ικανότητες θέτονταν σε εφαρμογή κάθε φορά που οι άνθρωποι βρίσκονταν σε μια κοινωνία. Σημαντική αλλαγή σημειώθηκε όμως κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα, όταν έγιναν προσπάθειες για την καλύτερη μεταχείριση των ανθρωπίνων πόρων, έτσι ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερη διάσταση μέσα από μια πιο επίσημη μορφή.

Για να γίνει πιο κατανοητός ο όρος αυτός γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή. Η ιστορία του μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων αλλά και το τι σημαίνει ο όρος αυτός μπορεί να περιγραφεί μέσα από τέσσερις βασικές φάσεις. Από την χειρονακτική εργασία αναφερόμενοι στην αρχαία χρόνια μέχρι την βιομηχανική επανάσταση, το επιστημονικό μάνατζμεντ και τα χρόνια κατά τη διάρκεια της πρώτης βιομηχανικής επανάστασης και μετά έως τις αρχές του περασμένου αιώνα, όπου και αλλάζει η εικόνα του χώρου και του τρόπου εργασίας, την προσέγγιση των ανθρωπίνων πόρων με έμφαση στα δικαιώματα των εργαζομένων και την προσεχή προσέγγιση των επιχειρήσεων απέναντι στην επιστήμη των ανθρωπίνων πόρων.

♦ *Η εκπαίδευση στα αρχαία χρόνια μέχρι τον 13 αιώνα.*

Η εκπαίδευση στις χειρονακτικές εργασίες, για παράδειγμα από τα αρχαία χρόνια στην τότε Αίγυπτο και Βαβυλώνα είχε οργανωθεί με τρόπο ώστε να διατηρούν έναν επαρκή αριθμό εργαζομένων. Μέχρι τον 13^ο αιώνα η κατάρτιση των εργατών στις χειρονακτικές εργασίες είχε γίνει δημοφιλής στην δυτική Ευρώπη. Οι συντεχνίες επέστρεψαν την ποιότητα και τις μεθόδους παραγωγής και ρύθμιζαν τις συνθήκες της απασχόλησης για κάθε επάγγελμα. Αυτοί οι υπεύθυνοι ελεγχόταν εξίσου, ενώ οι εργαζόμενοι μετά την εκπαίδευση έμπαιναν στο χώρο εργασίας αρχικά ως αρχάριοι και αργότερα ως τεχνίτες. Το σύστημα αυτό τοποθετήθηκε και λειτούργησε καλύτερα στην εγχώρια βιομηχανία, όπου ο ιδιοκτήτης λειτουργούσε στις εγκαταστάσεις του, με τους βοηθούς του να ζουν και να εργάζονται στον ίδιο χώρο.¹

¹ Fisher/ Schoenfeldt / Show, 1996, σελ 8

♦ *Η μορφή της εργασίας από τα χρόνια της βιομηχανικής επανάστασης μέχρι τις αρχές του 21 αιώνα.*

Η βιομηχανική επανάσταση και η μαζική παραγωγή στις αρχές του αιώνα που πέρασε οδήγησαν στον περιορισμό τα χειρονακτικής εργασίας. Η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής μετασχημάτισε την οργάνωση της εργασίας με δυο διαφορετικούς τρόπους.

Πρώτον, επήλθε ο καταμερισμός τα εργασίας σε πολλά μικρά τμήματα με αποτέλεσμα η εργασία να μπορεί να γίνεται και από ανειδίκευτους εργάτες. Δεύτερον, η βιομηχανία αναπτύχθηκε σε τόσο μεγάλο βαθμό ώστε ένας αριθμός ιεραρχίας από ανώτερα στελέχη να γίνει απαραίτητη για την εποπτεία της εργασίας. Παράλληλα με την μαζική παραγωγή ήρθε και η αναγκαιότητα μιας πιο επιστημονικής προσέγγισης της εργασίας. Η βάση της επιστημονικής διαχείρισης είναι ότι “υπάρχει πάντα και ένας καλύτερος τρόπος για να γίνει μια εργασία. Ο καλύτερος τρόπος θα είναι και ο πιο αποδοτικός, όποτε θα είναι ο πιο γρήγορος και ο πιο οικονομικός”. Θεμελιωτής αυτής της επιστημονικής μορφής του μάνατζμεντ ήταν ο Αμερικανός Frederick.W.Taylor (1856-1915).

Στη δεκαετία 1910-1920, οι αρχές της επιστημονικής διαχείρισης άρχισαν να εφαρμόζονται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Ο Taylor και οι οπαδοί του υπέθεσαν ότι οι εργαζόμενοι για να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά και να συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας θα έπρεπε κατά βάση να παρακινηθούν από τα χρήματα. Η φιλοσοφία αυτή επικρίθηκε από αρκετούς, γιατί αγνοούσε τα συναισθήματα και τα πραγματικά κίνητρα που είχαν οι εργαζόμενοι. Οι εργάτες έμεναν ανικανοποίητοι, ζητούσαν καλύτερες συνθήκες εργασίας με αποτέλεσμα την πρώτη εμφάνιση των σωματείων εργασίας όπου άρχισαν να εναντιώνονται δυναμικά, κατηγορώντας την ιδεολογία του Taylor, λέγοντας ότι οι φωνές τους καταπνίγονταν στο χώρο εργασίας.

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ενεργειών, ήταν η εμφάνιση ενός κέντρου “κοινωνικής πρόνοιας” από υπαλλήλους επιχειρήσεων που αποσκοπούσαν στο να βοηθούν τους υπαλλήλους μέσα από διάφορα προγράμματα. Τα προγράμματα αυτά ήταν τα πρώτα που περιλάμβαναν: ψυχαγωγικές ανέσεις, προγράμματα βοήθειας απέναντι τους και φυσικά προγράμματα περίθαλψης. Η οργανωμένη αυτή μορφή “κοινωνικής πρόνοιας” ήταν η αρχή δημιουργίας ενός τμήματος προσωπικού ή τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που μοιάζει σημαντικά με αυτό της σημερινής εποχής, ήταν δηλαδή η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια προστασίας των εργατικών δικαιωμάτων.¹

♦ *Διαφορετική προσέγγιση της εργασίας στην δεκαετία του 1950.*

Η πρώτη σημαντική ανακάλυψη σε κοινωνικό επίπεδο, στην μαζική παραγωγή πήρε μορφή μέσα από τα διάσημα πειράματα που έγιναν από δυο κοινωνιολόγους τον Elton Mayo (1880-1949) και τον Fritz Roethlisberger (1898-1974). Ο Mayo μαζί με κάποιους συνεργάτες του έκαναν ένα πείραμα σ' ένα εργοστάσιο, όπου μελέτησαν τα αποτελέσματα στους εργαζόμενους μέσα από την ειδική φώτιση που θα γινόταν κατά τη διάρκεια παραγωγής.

¹ Fisher/Schoenfeldt/Show, 1996, σελ 9

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργάτες αύξαναν την απόδοση τους όχι λόγω του ευνοϊκότερου φωτισμού αλλά κυρίως από το γεγονός ότι οι επιστήμονες έδειχναν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αυτούς. Το πείραμα αυτό είχε ιδιαίτερη σημασία γιατί οδήγησε στην κίνηση για την βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων στο χώρο εργασίας με έμφαση στο γεγονός ότι οι εργάτες είχαν ανάγκη κατανόησης έτσι ώστε να νοιώθουν ικανοποίηση και να είναι παραγωγικοί. Παρόλα αυτά, η ιδέα ότι οι καλές ανθρώπινες σχέσεις θα αύξαναν την παραγωγικότητα απέτυχε να ενισχυθεί συνεχώς και αρκετές από τις ιδέες των επιστημόνων εγκαταλείφθηκαν.¹

♦ ***Η αναγνώριση του όρου “διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων”.***

Η δομή της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και η σημασία που έχει τώρα το τμήμα αυτό στις επιχειρήσεις ξεκίνησε στη δεμάτια του 1950 αλλά πήρε την αξία και τη σημασία που έπρεπε στις αρχές του 1980. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που οδήγησαν στην δημιουργία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ένας από τους πιο βασικούς ήταν η επιθυμία να δημιουργηθούν οι κατάλληλες εργασιακές συνθήκες μέσα από τις οποίες τόσο οι εργαζόμενοι αλλά και οι εργοδότες να εργάζονται σε κλίμα ενότητας έχοντας σαν κοινό στόχο την επιτυχία της επιχείρησης. Είναι αξιοσημείωτο εξίσου το γεγονός ότι αναπτύχθηκε ιδιαίτερα σαν ιδέα στην Μεγάλη Βρετανία στις αρχές του 1980. Ο λόγος ήταν η χαμηλή απόδοση της διοίκησης και της οργάνωσης των επιχειρήσεων υπεύθυνη για την αποδυνάμωση της οικονομίας γενικότερα. Μέσα από έρευνες και τις μελέτες που έκαναν παίρνοντας σα παράδειγμα και άλλες χώρες κατέληξαν στο πόρισμα ότι η κακή απόδοση των υπαλλήλων οφείλονταν ότι δεν εκπαιδεύονταν όσο χρειαζόνταν και κινήθηκαν στην αναδιαμόρφωση του ρόλου των ανθρωπίνων πόρων σε όλες τις επιχειρήσεις.²

Μετά την συνειδητοποίηση ότι οι ανθρώπινες σχέσεις περιορίζονταν, ακαδημαϊκοί ερευνητές μέσα από διάφορες αρχές συμπεριφορών, όπως η ψυχολογία, οι πολιτικές επιστήμες, τα οικονομικά και την ψυχολογία, άρχισαν την μελέτη των επιχειρήσεων. Η προσέγγιση της επιστήμης των οργανισμών εστίασε περισσότερο στο σύνολο των επιχειρήσεων και λιγότερο στο κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων όπως το γνωρίζουμε τώρα, ξεκίνησε τότε μέσα από την επιστήμη των οργανισμών και αποτελείται από την μάθηση των προηγούμενων κινήσεων μαζί με την τωρινή έρευνα των επιστημών συμπεριφοράς.³

1.2.1 Ορισμός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.

Η ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται για την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της σημαντικότητας της διαφύλαξης συμμετοχής και υποχρέωσης των υπαλλήλων απέναντι στους στόχους και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, οδήγησαν στο να αντικατασταθεί ο όρος προσωπικό επιχειρήσεων “personnel” που χρησιμοποιήθηκε μέχρι σήμερα με τον όρο ανθρωπίνους πόροι, “human resources management”.

¹ Fisher/Schoenfeldt/Show, σελ 9

² Ian Beardwell/Len Holden σελ 6

³ Fisher/ Schoenfeldt / Show, σελ 10

Σύμφωνα με τον Γουίλιαμ «το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων αφορά τους μηχανισμούς μέσα από τους οποίους η επιχείρηση βρίσκει τρόπους να συγκεντρώνει υποψηφίους για μια κενή θέση. Στην συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής όπου φαίνεται η ταυτότητα της κάθε επιχείρησης, η κουλτούρα και η δομή της. Η εταιρία είναι υπεύθυνη για τις πληρωμές, τους μισθούς και προσπαθεί να ανακαλύψει τα ταλέντα των υπαλλήλων και να τα αξιοποιήσει για μελλοντικούς σκοπούς. Σχετίζεται ακόμα με τις προαγωγές, το σχεδιασμό για το προσωπικό που πρόκειται να στελεχώσει, την τελεσφόρηση του σχεδιασμού και την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του, με σκοπό πάντα το κέρδος.»¹

Οι Fisher, Schoenfeldt και Show αναφέρουν ότι το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων περιέχει όλες «τις διοικητικές διαδικασίες και τις αποφάσεις που αφορούν τις επιδράσεις ή τις επιρροές απέναντι στους ανθρώπους που εργάζονται σε μια επιχείρηση».² Ο Mincer ορίζει το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων ως τη διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών διαδικασιών, μεθόδων και προγραμμάτων που αφορούν τα άτομα στην οργάνωση και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων που βάσει γενικότερα η επιχείρηση. Επίσης ο Flippo δίνει το δικό του ορισμό όπου το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος της απόκτησης, ανάπτυξης, ανταμοιβής, ολοκλήρωσης, διατήρησης και αποχώρησης των υπαλλήλων με σκοπό την επίτευξη των ατομικών και κοινωνικών στόχων.³ Το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στην πολιτική, στις πρακτικές, και στα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τη στάση και την απόδοση στην εργασία. Είναι αρκετές οι εταιρίες που το ορίζουν ως το τμήμα που σχετίζεται με το προσωπικό.⁴

Πέντε είναι τα βασικά στοιχεία σε τίτλους που θα πρέπει να ακολουθεί το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για να είναι επιτυχημένο :

1. Αναγνώριση και επιβράβευση.
2. Εκπαίδευση και μόρφωση.
3. Συμπεριφορά και δέσμευση.
4. Συστήματα και μέθοδοι.
5. Στόχοι και επιτεύξεις.

Λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και άλλων βασικών παραγόντων ο ρόλος των επιχειρήσεων έχει αλλάξει σε σημαντικό βαθμό. Ο ανταγωνισμός για να επιβιώσουν είναι μεγάλος, μέσα στα πλαίσια αυτά κινείται και το τμήμα προσωπικού των επιχειρήσεων. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους μπορεί να αυξάνονται, αλλά ανεξάρτητα όλα τα τμήματα της κάθε επιχείρησης έχουν ένα κοινό όραμα.

¹ Dessler, σελ 7

² Fisher, Schoenfeldt, Show σελ 5

³ Κανελλόπουλος σελ 35

⁴ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright σελ 4

“Σύμφωνα με τα στοιχεία της παγκόσμιας ομάδας των ανθρωπίνων πόρων το όραμα τους περιλαμβάνει τα εξής βασικά στοιχεία:

1. Το όραμα που θα έχει, θα πρέπει να οριοθετείται μέσα στα πλαίσια των στρατηγικών αναγκών της επιχείρησης.
2. Η φιλοσοφία και οι αξίες του τμήματος θα πρέπει να συνυπάρχουν με αυτές της επιχείρησης.
3. Το τμήμα πρέπει να είναι δραστήριο και να λειτουργεί σε παράλληλους δρόμους με τα άλλα τμήματα.
4. Θα πρέπει να είναι οργανωμένο σε ένα επίπεδο που θα αποδίδει τις μέγιστες υπηρεσίες στους πελάτες και θα μεγιστοποιεί τα κίνητρα του προσωπικού που εργάζεται στο τμήμα των ανθρωπίνων πόρων.
5. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες που θα είναι διαθέσιμες για όλους τους υπαλλήλους και πελάτες της εταιρίας.
6. Τα προγράμματα που θα ακολουθούνται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να γεμίζουν το πρόγραμμα της ομάδας των ανθρωπίνων πόρων.
7. Να υπάρχει όραμα στο τμήμα των ανθρώπινων πόρων που θα ενεργεί με σκοπό το ομαδικό κλίμα.
8. Η ομάδα θα πρέπει να είναι ενεργητική, και όχι παθητική.
9. Το τμήμα θα πρέπει να συμμετέχει σε συζητήσεις που αφορούν σημαντικά θέματα και αποφάσεις της επιχείρησης.
10. Να φαίνεται ως ένα επιτυχημένο τμήμα που δημιουργεί την εικόνα ενός σπουδαίου μέρους για να εργαστεί κάποιος.”¹

1.2.2 Βασικές λειτουργίες του μανάτζμεντ των ανθρωπίνων πόρων.

Για κάθε λειτουργική περιοχή του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, πολλές ενέργειες πρέπει να επιτευχθούν έτσι ώστε το τμήμα να κάνει μια ουσιαστική συνεισφορά στην επιτυχία της επιχείρησης. Παρακάτω γίνεται μια ανάλυση των έξι βασικών λειτουργιών του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων. Οι εργασίες αυτές είναι κοινές για κάθε τμήμα που λειτουργεί σε κάθε επιχείρηση.

¹ Fisher/ Schoenfeldt / Show, σελ 5

- ♦ *Προγραμματίζοντας για τις επιχειρήσεις, τις εργασίες και τους εργαζομένους.*

1) Το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων.

Κορυφαίοι μάνατζερ επιχειρήσεων έχουν συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο προσωπικό, μέσα από ένα στενό και προσεγμένο σχεδιασμό. Ακόμα περισσότερο, τα υψηλά στελέχη γνωρίζουν ότι η κατάλληλη στιγμή για να αναλογιστούν τα όρια και τους περιορισμούς του τμήματος είναι όταν οι αποφάσεις στρατηγικών βλέψεων της επιχείρησης σχηματίζονται και όχι όταν έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Για παράδειγμα, η απόφαση να ανοίξει μια καινούρια επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται αρχικά, αφού έχει γίνει μια σχετική έρευνα για το τι εργατικό δυναμικό θα επιλέξει και τι διαθέσιμους μάνατζερ πρέπει να βρει. Ακόμα, στενότερη ανάλυση μπορεί να οδηγήσει στην πρακτική άσκηση των ανθρωπίνων πόρων που βοηθάει να εξελίσσεται και να ανταμείβει αυτούς του τύπους συμπεριφοράς απαραίτητους για την στρατηγική της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σήμερα έχει δημιουργήσει μια νέα εικόνα στην μορφή των εταιριών. Από τη μια πλευρά είναι οι ιδιοκτήτες, οι κάτοχοι μετοχών που ζητάνε να επενδύσουν με αντάλλαγμα το κέρδος μετά, είναι οι πελάτες που απαιτούν υψηλής ποιότητας σέρβις, στη συνέχεια οι υπάλληλοι που επιθυμούν ενδιαφέρον εργασίες με καλές αποδοχές και τελικά η κοινωνία που απαιτεί από την κάθε επιχείρηση να συνεισφέρει θετικά στην οικονομία της περιοχής. Επιτυχημένη είναι η εταιρία που τηρεί στο άριστο το κάθε θέμα που αναφέρεται παραπάνω. Το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για το προσωπικό και τις ανάγκες του και λειτουργεί πάντα σε συνεργασία με τους σκοπούς και τη στρατηγική της εταιρίας.¹

Έχουν δημιουργηθεί διάφορα μοντέλα που εκφράζουν συνοπτικά τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην στρατηγική της εταιρίας με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα ένα μοντέλο σύμφωνα με τους Guest, Michie, Sheehan, Metochi αναφέρει ότι η στρατηγική της επιχείρησης λειτουργεί πάντα σε συνδυασμό με τη στρατηγική του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων. Αυτά μαζί δίνουν σαν αποτέλεσμα τις εφαρμογές των ανθρωπίνων πόρων και τα αποτελέσματα που αφορούν τους υπαλλήλους, όπως η ανταγωνιστικότητα, η αφοσίωση και η ελαστικότητα. Στη συνέχεια αφού λειτουργήσουν έχουν σαν συνέπεια την παραγωγικότητα και την ανάλογη ποιότητα στις υπηρεσίες και στην παραγωγή των αγαθών. Το μοντέλο καταλήγει πως αν συνδυαστούν οι υπηρεσίες και η παραγωγή αγαθών με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων δημιουργείται το τελικό θετικό αποτέλεσμα που είναι το κέρδος της επιχείρησης.²

2) Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαδικασία σχεδιασμού είναι βασικό να συναντάει τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού, ειδικά όταν υπάρχει ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον που έρχεται αντιμέτωπο με περίπλοκες και διαφορετικές επιχειρήσεις.

¹ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright σελ 4

² Armstrong σελ 15

Η διαδικασία του σχεδιασμού περιλαμβάνει την πρόβλεψη των αναγκών των ανθρωπίνων πόρων και τα προγράμματα ανάπτυξης, για να διαβεβαιώνουν ότι ο σωστός αριθμός και η κατηγορία των ατόμων είναι διαθέσιμοι στο σωστό χρόνο και τόπο.

Άρα το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την ανάπτυξη της εταιρίας. Ο νέος ρόλος έρχεται πάντα σε συνδυασμό με το κέρδος και το προσωπικό της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό δημιουργεί σχέδια και οι μάνατζερ του τμήματος είναι υπεύθυνοι για τη λύση κάθε προβλήματος δίνοντας αναφορά πάντα στην διεύθυνση. Βασική αρμοδιότητα είναι ο σχεδιασμός των ανάλογων προσόντων και αναγκών με την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Συγκεκριμένα μέσα από τη στρατηγική ορίζουν τα κατάλληλα σχέδια για την ανάπτυξη της εταιρίας επιβεβαιώνοντας ότι η στρατηγική του τμήματος συμβαδίζει με αυτή της εταιρίας. Το τμήμα πρέπει να έχει και την ανάλογη πολιτική, δηλαδή να δημιουργεί τις κατάλληλες αρχές και κανονισμούς που θα πρέπει να καθοδηγούν τους εργαζόμενους για τη σωστή οργάνωση της εταιρίας. Το γενικότερο συμπέρασμα είναι ότι υπάρχει μια κοινή πορεία ανάμεσα στους στόχους της εταιρίας και του προσωπικού.¹

♦ *Απόκτηση ανθρωπίνων πόρων.*

Όταν έχουν προσδιοριστεί οι ανάγκες των ανθρωπίνων πόρων το επόμενο βήμα είναι να γίνει η στελέχωση ή η απόκτηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι διαδικασίες στελέχωσης περιλαμβάνουν, την αναζήτηση υποψηφίων, τον προσεχτικό έλεγχο και τελικά την επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων. Φυσικά και την συμπλήρωση των θέσεων μέσα από την μεταφορά του προσωπικού (αλλαγή θέσης ενός υπαλλήλου που βρίσκεται ήδη στην επιχείρηση σε μια άλλη θέση).

Η διαδικασία στελέχωσης σε μια επιχείρηση έχει γίνει μια πιο απαιτητική δραστηριότητα από ότι στο παρελθόν. Οι σχετικοί νόμοι που αφορούν το εργατικό δίκαιο μαζί με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των κενών θέσεων, απαιτούν πιο προσεχτικές αναλύσεις για την αναγνώριση και την επιλογή αξιοπρεπή υπαλλήλων. Η διαδικασία της επιλογής περιλαμβάνει αρκετά βασικά βήματα.

1. Συλλογή και μελέτη των αιτήσεων των υποψηφίων.
2. Συνέντευξη και ενδεχόμενα τεστ.
3. Επιλογή των καταλληλότερων, συμφωνία μαζί τους πάνω στη περιγραφή εργασίας, αμοιβή.
4. Αν υπάρχει συμφωνία έρχεται η πρόσληψη.

Οι πηγές ανεύρεσης προσωπικού είναι αρκετές και διακρίνονται σε δυο πηγές τις εσωτερικές και τις εξωτερικές. Στις εσωτερικές πηγές η αναζήτηση των υπαλλήλων γίνεται με τις αιτήσεις που συμπληρώνουν στο γραφείο προσωπικού, οι διάφορες συστάσεις είδη υπαλλήλων της εταιρίας για γνωστούς της.² Τα τελευταία χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων έχει δημιουργηθεί και μια άλλη διαδικασία κάλυψης κενών θέσεων. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται σαν

¹ Armstrong σελ 12

² Φραγκιαδάκης σελ 130-135

εσωτερική μετακίνηση, δηλαδή στο να δοθεί η θέση σ' έναν υπάλληλο που ήδη εργάζεται σε άλλο όμως πόστο.

Η επιχείρηση γνωρίζοντας τον υπάλληλο αυτό, μέσα από την εκπαίδευση μπορεί να τον μετακινήσει σε άλλη θέση. Βέβαια, το ερώτημα παραμένει αν είναι ωφέλιμος αυτός ο τρόπος, οι απαντήσεις πολλές, ένα όμως το σίγουρο το χαμηλό κόστος της πρόσληψης σε σχέση με τις προηγούμενες διαδικασίες.¹ Στις εξωτερικές πηγές η αναζήτηση γίνεται από τις αγγελίες στον τύπο, στο internet, από διάφορα επαγγελματικά σωματεία και από τον Ο.Α.Ε.Δ. Από τη στιγμή που θα συγκεντρώσει το υλικό που χρειάζεται το τμήμα ακολουθεί η επιλογή των κατάλληλων. Οι συνηθέστεροι μέθοδοι είναι δυο οι συνεντεύξεις και τα διάφορα τεστ. Η συνέντευξη ενός υποψηφίου είναι μια πάρα πολύ δύσκολη διαδικασία μέσα από την οποία ο υπεύθυνος θα πρέπει να έχει κάνει προηγούμενη μελέτη όλων των βιογραφικών και να συντάξει ένα συγκριτικό πίνακα για να τον βοηθήσει για τη επιλογή του προσωπικού.

Η κάθε επιχείρηση που διαθέτει τμήμα ανθρωπίνων πόρων απαιτεί κάποιες εργασίες για να γίνει η πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων. Οι εργασίες του τμήματος πρέπει να πλαισιώνονται από πέντε βασικά στοιχεία. Θα πρέπει να υπάρχει σχεδιασμός, οργάνωση, να ακολουθεί η πρόσληψη η διεύθυνση των υπαλλήλων και στο τέλος να γίνεται ο έλεγχος. Ποιο αναλυτικά.

- *Σχεδιασμός*. Καθιέρωση στόχων και σίγουρων δεδομένων όπου αναπτύσσονται κανόνες και διαδικασίες και προβλέπουν σχέδια.
- *Οργάνωση*. Δίνουν συγκεκριμένο έργο, δημιουργούνται τμήματα, αναπτύσσονται συνεργασίες, γίνεται η στελέχωση των υπαλλήλων.
- *Πρόσληψεις*. Τι ακριβώς άνθρωποι χρειάζονται για την στελέχωση της επιχείρησης, θέση των βασικών χαρακτηριστικών, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη οι προαγωγές του προσωπικού.
- *Διεύθυνση*. Τοποθέτηση των υπαλλήλων στο χώρο εργασίας, δίνοντας και τα κατάλληλα κίνητρα.
- *Έλεγχος*. Βασικά επίπεδα ποιότητας, έλεγχος πωλήσεων, έλεγχος για το κατά πόσο τα επιλεγείσα άτομα είναι κατάλληλα, διορθωτικές κινήσεις.”²

♦ *Εκπαίδευση προσωπικού.*

Το τμήμα προσωπικού έχει την μοναδική ικανότητα να αναπτύσσει και να δημιουργεί νέες προκλήσεις. Όπως αναγράφηκε παραπάνω ένας εργαζόμενος θεωρεί ως ιδανική μια επιχείρηση που του προσφέρει τη δυνατότητα να ανεβεί θέσεις δηλαδή, να κάνει καριέρα. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν από την πλευρά τους πληρώνοντας μεγάλα ποσά στο να εκπαιδεύουν και να προωθούν τους υπαλλήλους τους. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται μέσα από δύο διαδικασίες, η μια έχει μια πιο επίσημη μορφή η άλλη είναι πιο άτυπη. Η πιο επίσημη, σχετίζεται με την εισαγωγή ενός νέου υπαλλήλου σε μια επιχείρηση λίγο μετά την πρόσληψη του, μπορεί όμως αυτού του είδους η εκπαίδευση να γίνει και στο ήδη υπάρχον δυναμικό.

¹ Fisher/ Schoenfeldt/Show, σελ 11

² Knowles, σελ 6

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών αποφασίζει να αποκτήσει καινούριο τεχνολογικό υλικό και εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να γίνει από έμπειρους επαγγελματίες που θα έλθουν στο χώρο εργασίας ή μέσα από τον ίδιο το χώρο της εργασίας ή από ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης που αναλαμβάνουν επαγγελματικοί οργανισμοί ή πανεπιστήμια.. Μια άλλη μορφή εκπαίδευσης γίνεται σε πιο ανεπίσημο επίπεδο, όπου τα ανώτερα στελέχη απλά εκπαιδεύουν τους νεότερους. Το τμήμα προσωπικού μπορεί να οργανώσει αυτή τη μορφή εκπαίδευσης μέσα από ειδικά σχέδια.

Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι απαραίτητη σε όλες τις επιχειρήσεις. Στο δεύτερο και στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μεγαλύτερη ανάλυση για τα υπέρ και τα κατά της εκπαίδευσης καθώς και τις διάφορες μεθόδους που χρησιμοποιούν. Τα θετικά για έναν εργαζόμενο σύμφωνα με τη γνώμη του¹ είναι ότι από την πλευρά των εργαζομένων αυξάνει το αίσθημα της ασφάλειας της αυτοπεποίθησης και αυξάνει το επίπεδο των γνώσεων του για ένα συγκεκριμένο θέμα. Από την πλευρά της επιχείρησης επιταχύνεται η μάθηση και αυξάνεται η παραγωγικότητα, μειώνονται τα παράπονα των πελατών και διάφορες ζημιές που μπορεί να έκανε από την έλλειψη γνώσεων. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τους εξής λόγους όταν γίνεται η πρόσληψη νέων υπαλλήλων όταν χρησιμοποιείται νέα τεχνολογία ή νέοι μέθοδοι εργασίας. Ενώ οι δυο βασικοί μέθοδοι εργασίας είναι κατά τη διάρκεια εργασίας ή εκτός του χώρου εργασίας.

♦ *Ανταμοιβές στο προσωπικό.*

Η εκτίμηση της εργασίας ενός υπαλλήλου είναι μια τις πιο βασικές διαδικασίες του τμήματος προσωπικού. Σημαίνει, το πώς οι κάθε επιχειρήσεις αξιολογούν την εργασία που προσφέρουν οι υπάλληλοι, και παροτρύνουν ανταμοιβές για τον τρόπο εργασίας τους. Το πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους, πως αποδίδουν στην εργασία τους, τι είδους ανταμοιβές πρέπει να τους προσφέρουν εξαρτάται από την σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στους υπαλλήλους και στο τμήμα προσωπικού.

Ένας από τους ρόλους του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι μαζί με τους υπεύθυνους μάντζερ των τμημάτων να θέτουν σε εφαρμογή τις κατάλληλες διαδικασίες για την εκτίμηση της προσφοράς της εργασίας. Ακόμα άλλες διαδικασίες περιλαμβάνουν τα επίπεδα αξιολόγησης, τις διαδικασίες που διασφαλίζουν την ακρίβεια καθώς θέματα που αφορούν την επίδοση των υπαλλήλων. Ένας άλλος βασικός ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στην εκτίμηση των υπαλλήλων είναι να επιμεληθούν τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα τους. Η εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι απαραίτητο να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με όσο το δυνατόν ακρίβεια γίνεται. Ένα λογικό αποτέλεσμα από την διαδικασία εκτίμησης είναι να καθορίζεται ποιοι υπάλληλοι αξίζουν ανταμοιβή. Η ανάθεση των αμοιβών είναι μια αρκετά περίπλοκη διαδικασία, οι ανταμοιβές περιέχουν μαζί άμεση αποζημίωση (μισθός ή ωριαίος μισθός) και όχι έμμεση αποζημίωση, που οι επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους για αντάλλαγμα των προσπαθειών τους.²

¹ Φραγκιαδάκης σελ 135-136

² Fisher/ Schoenfeldt/Show.σελ 12

Μια από τις πολλές εργασίες του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων σχετίζεται με τη διατήρηση των αποτελεσματικών σχέσεων της με τους υπαλλήλους της. Οι επιχειρήσεις με βάση το ενεργητικό εργατικό δυναμικό που έχουν βρήκαν απαραίτητο το γεγονός ότι πρέπει να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αυτά τα θέματα με σκοπό να διατηρούν μια θετική εικόνα και καλές σχέσεις ενοποίησης με το προσωπικό.¹

Ένα άλλο βασικό θέμα του τμήματος αυτού είναι η διαχείριση του προσωπικού σε περιπτώσεις απόλυσης, είτε αυτό αφορά οικονομικούς λόγους είτε ότι ο υπάλληλος δεν ικανοποιεί πλέον τις ανάγκες της επιχείρησης. Σε περιπτώσεις απόλυσης, οι υπεύθυνοι πρέπει να περάσουν από τις διαδικασίες πρόσληψης ή της επανατοποθέτησης του προσωπικού.

Στον χώρο εργασίας τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στα δικαιώματα των υπαλλήλων μέσα από την αξιοπρέπεια το σεβασμό και την ελεύθερη έκφραση. Είτε σαν αποτέλεσμα απόκτησης ή σαν αποτέλεσμα οικονομικών καταστάσεων οι υπεύθυνοι των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να σκεφτούν τη μείωση των δουλειών, επαναπροσλαμβάνοντας το ήδη υπάρχον προσωπικό και βοηθώντας αυτούς που έμειναν χωρίς εργασία να βρουν μια άλλη θέση σε άλλη εταιρεία.²

♦ Πολυπολιτισμικό μάντζμεντ των ανθρωπίνων πόρων.

Στη σημερινή εποχή περισσότερο από ότι ποτέ οι μεγάλες βιομηχανίες εξαπλώνονται όχι μόνο στα στενά σύνορα της χώρας τους αλλά και εκτός αυτής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, αποτελούν μεγάλες θυγατρικές εταιρίες που ανοίγουν στην Ευρώπη. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων είναι διαφορετικό σε κάθε χώρα, μπορεί να υπάρχουν οι βασικοί στόχοι που ακολουθεί η επιχείρηση, αλλά οι χαρακτήρες και η κουλτούρα του κάθε λαού αλλάζει αμέσως και τον τρόπο αντιμετώπισης του τμήματος. Αλλιώς, για παράδειγμα μπορούν να εισαχθούν οι πρακτικές αρχές των ανθρωπίνων πόρων μιας εταιρίας αυτοκινήτων στην Αμερική και αλλιώς να εφαρμοστούν στην Ιαπωνία. Παρόλα αυτά αρκετές είναι οι εταιρίες που επιθυμούν στη δημιουργία πιο ομοιογενοποιημένων αρχών και κανονισμών, παρόλο την διαφορετική αγορά, γιατί απλά θέλουν να ακολουθούν την κοινή στρατηγική της αρχικής εταιρίας. Οι απόψεις για το θέμα αυτό δίστανται αλλά υπάρχουν αρκετές εταιρίες που απλά το υιοθετούν υποστηρίζοντας ότι οι βασικές αρχές των κανονισμών των ανθρωπίνων πόρων είναι οι ίδιοι ανεξαρτήτως τις χώρες και τις κουλτούρες.³

¹ Fisher/ Schoenfeldt / Show,σελ 13

² Fisher/ Schoenfeldt / Show,σελ 13

³ Beardwell / Holden σελ 10

Όσο ο υπάλληλος επιβραβεύεται και αναγνωρίζεται τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίησή του. Ένας υπάλληλος είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του όταν με βάση το δίκαιο αμείβεται αναλόγως. Ποιο συγκεκριμένα οι μισθοί δίνονται με βάση κάποια στοιχεία ένας υπάλληλος ανάλογα με τη θέση που έχει πρέπει να παίρνει το μισθό που του αντιστοιχεί. Ακόμα, το επίπεδο των μισθών πρέπει να είναι ανάλογο στις διάφορες θέσεις της επιχείρησης και σε αντιστοιχία με άλλες παρόμοιες ανταγωνιστικές εταιρίες. Τελικά, η αμοιβή θα πρέπει να είναι ανάλογη στους υπαλλήλους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο και κάνουν την ίδια εργασία. Οι ενέργειες αυτές επηρεάζονται βέβαια από νομικές διαδικασίες που θέτουν τα κατώτερα και τα ανώτερα επίπεδα αμοιβής. Αμοιβές για τις υπερωρίες και τις κοινωνικές ασφαλίσεις. Φυσικά, όλες αυτές οι αποφάσεις για τις αμοιβές δεν γίνονται τυχαία, πρέπει να σχεδιάζονται με βάση τη στρατηγική της επιχείρησης.

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι ανταμοιβής στο προσωπικό των επιχειρήσεων ο Armstrong¹ τις χωρίζει σε δυο διαδικασίες. Στην ενισχυμένη αμοιβή, χρηματικά bonus για την επιτυχία κάποιας εργασίας ή ανταμοιβές χωρίς πληρωμή όπως η αναγνώριση της επιτυχίας, αύξηση πρωτοβουλίας στο χώρο εργασίας.

Υπάρχει επίσης και άλλη μια μέθοδος ανταμοιβής όπως και η προαγωγή που εξαρτάται από τη φύση της δουλειάς. Όλα τα παραπάνω βέβαια εξαρτώνται από το ποσοστό ικανοποίησης της εργασίας. "Όλοι οι μάνατζερ είναι υποχρεωμένοι να ενθαρρύνουν την ομάδα τους. Οι υπάλληλοι που ανταμείβονται είναι ποιο υπερήφανοι και αποδίδουν καλύτερα. Αλλά δυστυχώς οι μάνατζερ δεν ξέρουν πως να ανταμείβουν την ομάδα τους". Οι άνθρωποι πρέπει να είναι σε θέση να δοκιμάσουν την αίσθηση του επιτεύγματος και της προσωπικής ανάπτυξης μιας σκόπιμης και σημαντικής εργασίας. Το προσωπικό είναι έπειτα πιθανότερο να αισθανθεί παρακινημένο για να αποδώσει στο καλύτερο των δυνατοτήτων του. Τα κίνητρα προέρχονται μέσα από την εκπλήρωση των αναγκών και των προσδοκιών ενός ατόμου.²

♦ *Εξασφάλιση του εργατικού δυναμικού.*

Η δουλειά ενός μάνατζερ των ανθρώπινων πόρων δεν σταματάει όταν οι υπάλληλοι έχουν προσληφθεί, ή όταν έχουν παρακολουθήσει κάποια προγράμματα εκπαίδευσης και έχουν πληρωθεί. Υπάρχουν επιπλέον ενέργειες που έχουν σχέση με την διατήρηση μιας υγιούς και πρόθυμης εργατικής δύναμης δηλαδή τη διατήρηση του εργατικού δυναμικού της.

Αυτό που πρέπει αρχικά να εξασφαλίσει είναι ένα πιο υγιές εργασιακό περιβάλλον. Δεν όμως μόνο ο υπάλληλος που κάνουν εργασίες επικίνδυνες για την υγεία τους και έρχονται σε επαφή με βλαβερά αντικείμενα και ουσίες που έχουν ανάγκη από την ανάλογη προστασία αλλά και οι υπάλληλοι που μπορεί το περιβάλλον να είναι υγιές αλλά οι συνθήκες εργασίας δύσκολες που δημιουργούν στρες και άγχος. Οι επιχειρήσεις σήμερα παίρνουν πιο υπεύθυνα την αρμοδιότητα να τους βοηθήσουν, παρέχοντας τους προγράμματα υγιεινής, γυμναστικής και γενικότερα προγράμματα ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής.

¹ Armstrong σελ 5

² Adapted source from Human resources management models, 1997/1998, Journal articles, The basic motivational model, σελ 246

Οι έξι βασικές λειτουργίες του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων μαζί με τα συναφή θέματα που το απασχολούν μπορούν να συνοψιστούν στον πίνακα που ακολουθεί:

Βασικές κατηγορίες	Συναφή θέματα
Προγραμματίζοντας για οργανισμούς, δουλειές και ανθρώπους.	
Στρατηγικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων	Πρακτική των ανθρωπίνων πόρων
Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού	Στρατηγική εξοικονόμησης
Ανάλυση εργασίας : διαδικασίες και επιλογές	Στρατηγική αποταμίευσης
	Πρόβλεψη για απαιτήσεις και εργασία
	Σχεδιασμός καριέρας και επιτυχίας
	Μέθοδοι της ανάλυσης εργασίας
	Σκοπός της ανάλυσης εργασίας
Απόκτηση ανθρωπίνων πόρων.	
Ίσες ευκαιρίες εργασίας : το νομικό περιβάλλον	Εργατικό δίκαιο
Στελέχωση έρευνα εργασίας	Καταφατικές ενέργειες
Μέτρα και αποφάσεις για την επιλογή	Επαναπροσδιορισμός πηγών στελέχωσης
Εκτίμηση των υποψηφίων : εργαλεία επιλογής	Ρεαλιστικές συνεντεύξεις
	Αξιοπιστία
	Καθορισμός για την αξιοπιστία μηχανημάτων επιλογής προσωπικού
	Συνεντεύξεις
	Τεστ επιλογών
Εκπαίδευση προσωπικού.	
Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	Αρχές μάθησης
Προσέγγιση ανθρωπίνων πόρων, ενέργειες βελτίωσης	Μέθοδοι εκπαίδευσης
Ανταγωνισμός	T.Q.M
	Συμμετοχή του προσωπικού
Ανταμοιβές υπαλλήλων.	
Εκτίμηση επιδόσεων του προσωπικού	Μέθοδοι εκτίμησης
Θέματα αποζημιώσεων	Παρέχοντας αξιολόγηση στους υπαλλήλους
Κίνητρα αποζημιώσεων και οφέλη	Επανεκτίμηση της αξίας της εργασίας
	Απόκτηση προγραμμάτων μέσα από συνεισφορά
	Έλεγχος κόστους ευκαιρίας
Διατήρηση ανθρωπίνων πόρων.	
Ασφάλεια και υγεία, προληπτικά μέτρα	Ασφάλεια και ιατρική περίθαλψη
Εργασιακές σχέσεις	Στρες κατά τη διάρκεια εργασίας
Απολύσεις	Πως δημιουργούνται τα σωματεία
	Αναγκαστικές απολύσεις
Πολυπολιτισμικό μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων. Οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων παγκοσμίως Επιχειρήσεις.	Στελέχωση από εξωτερικές βιομηχανίες Επιλογή και εκπαίδευση αλλοδαπών

1.3 Βασικές αρχές που γεφυρώνουν τις λειτουργίες του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.

Τέσσερις βασικές αρχές γεφυρώνουν όλες τις λειτουργίες του μάνατζμέντ των ανθρωπίνων πόρων μέσα στις επιχειρήσεις. Η στρατηγική προσέγγιση της επιχείρησης, η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των ενεργειών των ανθρωπίνων πόρων, η διατήρηση της ηθικής μέσα στις επιχειρήσεις, και η ανάγκη να γίνεται η παρουσίαση των προσπαθειών κόστους-κέρδους με βάση πάντα τη χρησιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

1.3.1 Στρατηγική προσέγγιση.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους πόρους που έχουν για να ανταγωνιστούν με τις άλλες επιχειρήσεις. Αυτό συμπεριλαμβάνει, φυσικούς πόρους (φυτά, εξοπλισμός, και τεχνολογία) επιχειρηματικά πλεονεκτήματα (κατασκευές, συστήματα συνεργασίας) και τους ανθρώπινους πόρους. Οι άνθρωποι πόροι περιλαμβάνουν τις εμπειρίες, τις ικανότητες, την εκπαίδευση και τις υποχρεώσεις των υπαλλήλων. Είναι η κατανομή και η ενσωμάτωση όλων αυτών των πόρων που παρέχουν σε μια επιχείρηση τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της σε σχέση με άλλες εταιρίες.

Οι άνθρωποι πόροι σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με όλες τις διαδικασίες των επιχειρήσεων και επιπλέον επιτρέπουν στην εταιρία να κερδίζει και να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να είναι αποτελεσματικές στο μέγιστο οι λειτουργίες των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συμμετέχουν σε κάθε διαδικασία της εταιρίας που σχετίζεται με τις αποφάσεις που παίρνει και είναι στρατηγικής σημασίας. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα θέματα που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης θα πρέπει να αποτελούν θέμα πρωταρχικής σημασίας.

Από τις πιο ενδιαφέροντες πλευρές των ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο η διατήρηση των πόρων αυτών όπως για παράδειγμα, η ανταμοιβή του προσωπικού και η διατήρηση των ανθρωπίνων πόρων της αλλά και η συγχώνευση όλων αυτών των στοιχείων μαζί με τους στόχους της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει μια πρόκληση, να γίνεται σωστός συνδυασμός όλων των πόρων συμπεριλαμβανομένων και των ανθρωπίνων, με σκοπό να κερδίζουν και να διατηρούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

1.3.2 Διεθνές μάνατζμέντ των ανθρωπίνων πόρων.

Ο αντίκτυπος της διεθνούς οικονομίας στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων έχει πάρει την μορφή μιας μεγάλης δύναμης. Σε πολλές χώρες για να κάνει κάποιος μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη μια κυβερνητική εξουσιοδότηση μέσα από την οποία ζητείται ανάλογος αριθμός ατόμων που πρέπει να απασχοληθούν στην εταιρία. Προφανώς αυτό αλλάζει πολλές πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων συμπεριλαμβανομένων, του προγραμματισμού, της επιλογής, της αποζημίωσης, και του σχεδιασμού εργασίας. Αν και ενδιαφέρουσες για τα δικαιώματα των εργαζομένων αυτές οι

πρακτικές αποτελούν σημαντικές πραγματικότητες που αντιμετωπίζονται από όλες τις πολυεθνικές εταιρίες στο εξωτερικό.¹

Αυτές βέβαια είναι οι τυπικές εργασίες που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία, όσο αναφορά όμως τα σχέδια που αφορούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων στους κανονισμούς τα κίνητρα και τις ανταμοιβές των υπαλλήλων τότε έχουν να κάνουν με τη βασική στρατηγική της εταιρίας που παραμένει η ίδια ανεξάρτητα τη χώρα στην οποία βρίσκεται.

1.3.3 Διατήρηση ηθικών αρχών και συμπεριφοράς.

Έχει αναγνωρισθεί εδώ και καιρό ότι οι μάνατζερ πρέπει να υπηρετούνε τα ενδιαφέροντα των επιχειρήσεων και των ιδιοκτητών τους (μετόχους). Τις τελευταίες δυο δεκαετίες παρόλα αυτά έχει συνειδητοποιηθεί ότι το κέρδος μπορεί να μην είναι ο μοναδικός στόχος – και ότι οι μάνατζερ και οι πολυεθνικές εταιρίες έχουν χρέος να συμπεριφέρονται με τον ανάλογο τρόπο προς ένα σύνολο συμμετοχών, το οποίο ξεπερνά τους ιδιοκτήτες. Αυτοί οι συμμετοχοί περιλαμβάνουν, τους πελάτες, την κοινότητα στην οποία εδρεύει η επιχείρηση, τους υπαλλήλους και τις μη ανθρώπινες οντότητες όπως είναι το περιβάλλον.²

Το μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων έχει έναν ειδικό ρόλο, να ελέγχει αν οι συμφωνίες των επιχειρήσεων με τους υπαλλήλους κινούνται μέσα σε ηθικά πλαίσια αρχών και βασικών κανόνων συμπεριφοράς καθώς επίσης και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων μεταξύ τους και απέναντι στους πελάτες. Αν και οι επιχειρήσεις δεν τηρούν κατά γράμμα όλους τους κανόνες τουλάχιστον μερικά από τα καθήκοντα μπορούν να αναφέρονται στους κανονισμούς της επιχείρησης και στη συνέχεια αυτοί οι κανονισμοί να οδηγούν τους υπαλλήλους.

“Τα καθήκοντα αυτά θα πρέπει να αναφέρονται στο:

- ο Σεβασμό απέναντι στους συναδέλφους και τους πελάτες και να μη χρησιμοποιούν τα καθήκοντα μόνο για το δικό τους συμφέρον.
- ο Να προσπαθούν να μην κάνουν κακό στην επιχείρηση.
- ο Να λένε την αλήθεια.
- ο Να κρατούν τις υποσχέσεις τους.
- ο Να μεταχειρίζονται τους ανθρώπους δίκαια και χωρίς διακρίσεις.
- ο Να μη περιορίζουν τα βασικά δικαιώματα των ανθρώπων, όπως το ελεύθερο δικαίωμα της έκφρασης του λόγου.

¹ Fisher/ Schoenfeldt / Show, σελ 15

² Fisher/ Schoenfeldt / Show, σελ16

Στους οργανωτικούς όρους, που εκπληρώνουν αυτά τα καθήκοντα μπορεί να σημαίνει ότι:

- Παροχή υγείας και ασφάλειας, ενημέρωση των υπαλλήλων για πιθανών βλαβερές συνθήκες εργασίας και παίρνοντας στα σοβαρά αρρώστιες που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας, όπως είναι για παράδειγμα και το στρες.
- Να είναι αξιόπιστοι κατά τη διάρκεια στελέχωσης. Αποφυγή χρήσης άκυρων ή μεροληπτικών τρόπων επιλογής, εκτίμησης.
- Παροχή των ανάλογων αμοιβών με βάση την ανάλογη προσφορά εργασίας.
- Παροχή τρόπων στους υπαλλήλους να εκφράζουν τα αιτήματά τους και όχι να προσπαθούν να υπονομεύσουν τις ανάγκες τους με παράνομες διαδικασίες, δηλαδή μέσα από το δικαίωμα συμμετοχής σε σωματεία.”¹

Ξεκάθαρα το μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων λειτουργεί σαν μεσάζον ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους υπαλλήλους, έχοντας έναν μεγάλο ρόλο να παίζει στη διατήρηση της δίκαιας μεταχείρισης. Στην πραγματικότητα, η κοινωνία για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των επαγγελματιών έχει αναγνωρίσει αυτόν τον ρόλο με την υιοθέτηση ενός κώδικα της ηθικής για να καθοδηγήσει τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων έχει την ευθύνη να προστατεύει τις επιχειρήσεις από ενδεχομένως ανήθικο προσωπικό. Υπάλληλοι που σκοπεύουν να κλέψουν από την εταιρεία ή από συναδέλφους τους, υπάλληλοι που δωροδοκούνται και που απαιτούν με απειλές, ή που έχουν βίαιες συμπεριφορές ή εργάζονται κάτω από την επήρεια των ναρκωτικών θα πρέπει σύμφωνα με την παραπάνω άποψη τα άτομα αυτά να μην επιλέγονται για εργασία. Θα πρέπει πάντα πρώτα να γίνεται μια συστηματική έρευνα όλων των παραπάνω αιτιών συμπεριφοράς.

Το παραπάνω θέμα βέβαια δεν είναι απλό και οι γνώμες δίστανται, οι υπάλληλοι δεν είναι αυτοί που κάνουν επιλογή των ηθικών κανονισμών των επιχειρήσεων αλλά είναι αυτοί που θα πρέπει να τους δεχτούν και να τους ακολουθήσουν, είναι λοιπόν στο χέρι του τμήματος των ανθρώπινων πόρων να δημιουργήσει αρχές που θα συμβαδίζουν με τους γενικότερους κανονισμούς και θα είναι ευνοϊκοί και στις δυο μεριές της επιχείρησης και των υπαλλήλων.

Μια άλλη σημαντική πραγματικότητα στον χώρο των επιχειρήσεων είναι η ανάγκη να στηρίζουν τα αποτελέσματα μέσα από τα προγράμματα, και την γενικότερη πολιτική. Οι κορυφικοί μάνατζερ πρέπει να ξέρουν μέσα από κάθε λεπτομέρεια σε πια επίπεδα βρίσκονται τα κέρδη και πο είναι το ελάχιστο κόστος από κάθε γεγονός. Αν και τα προγράμματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους έχουν αποτελέσματα στα κέρδη της εταιρείας λίγα έχουν γίνει για την εκτίμηση των προγραμμάτων αυτών. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον μάνατζερ να συγκρίνει το κόστος που σχετίζεται με την επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση και την ανταμοιβή των υπαλλήλων, με το κέρδος που επιτυχαίνει μέσα από αυτές τις προσπάθειες.²

¹ Fisher/ Schoenfeldt / Show, σελ 17

² Fisher/ Schoenfeldt / Show, σελ 17

1.4 Οι δέκα αρχές του Urwick.

Οι κλασικοί συγγραφείς προσπάθησαν να βελτιώσουν την διαδικασία του μάνατζμεντ και της επιχειρηματικής κατασκευής έτσι ώστε να αναπτυχθεί η αποτελεσματικότητα. Δόθηκε έμφαση στην σημασία κάποιων αρχών για την κατασκευή μιας λογικής επιχείρησης. Μιας λογικής επιχείρησης που μέσα σε αυτή θα λειτουργεί σωστά και το τμήμα διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Μια σημαντική προσωπικότητα στο χώρο του ανθρωπίνου μάνατζμεντ ήταν και ο Lindall Urwick που ανήκει στους λεγόμενους κλασικούς και πρωτοπόρους της διοικητικής μελέτης. Η διοικητική αυτή μελέτη χωρίζεται σε δυο σχολές σε αυτή που εστιάζει την προσοχή της σε λεπτομέρειες της εργασίας κατά τη διάρκεια εργασίας με σκοπό την αύξηση της παραγωγής και σε αυτούς που εξετάζουν όλες της πλευρές της επιχείρησης με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και κάνοντας ποιο περιεκτική ανάλυση. Ο Urwick ανήκει στην δεύτερη κατηγορία των κλασικών τονίζοντας και ο ίδιος για το έργο του ότι αυτό που πάντα επιθυμούσε ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας σε συνδυασμό με το έργο όλης της επιχείρησης και τη βοήθεια των ειδικών όπως ψυχολόγων και κοινωνιολόγων. Ήταν ο πρώτος που δημιούργησε κανόνες και αρχές για εργασίες που είχαν σχέση με τα ανώτερα στελέχη και γενικότερα εργασίες μέσα στο χώρο των γραφείων. Ήταν εκείνος που κωδικοποίησε τη γενικότερη διαδικασία των εταιριών και τη δομή της, μίλησε για την περιγραφή της κάθε εργασίας και εισήγαγε τη διαφορά ανάμεσα στις λειτουργίες των ανωτέρων στελεχών και στο υπαλληλικό προσωπικό. Γι' αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητο να τονιστούν εδώ οι δέκα βασικές αρχές που τονίζει ότι πρέπει να ακολουθεί κάθε επιχείρηση.¹

“Δέκα είναι οι αρχές του Urwick, όπου αναφέρει.

1. Η βασική αρχή των στόχων.

Κάθε επιχείρηση και κάθε τμήμα αυτής πρέπει να εκφράζει τους βασικούς στόχους της εταιρίας.

2. Η αρχή της εξειδίκευσης.

Οι ενέργειες του κάθε μέλους της επιχείρησης θα πρέπει να ορίζονται, όσο αυτό είναι εφικτό.

3. Η αρχή του συντονισμού.

Σκοπός της επιχείρησης εκτός από την υλοποίηση των στόχων της είναι να παρέχει τον απαραίτητο συντονισμό και ενότητα.

4. Η αρχή της εξουσίας.

Σε κάθε οργανισμό η βασική αρχή είναι ότι η αρκετά μεγάλη πίεση σε μερικά σημεία και μερικές φορές θα πρέπει να περιορίζονται. Θα πρέπει να υπάρχει όριο στην εξουσία που ασκείται σε κάθε άτομο που εργάζεται κάπου.

5. Η αρχή της υπευθυνότητας.

Η υπευθυνότητα του ανωτέρου για τις πράξεις των υφισταμένων θα πρέπει να είναι συνεχές.

¹ www.theworkingmanager.com/articles n 18/ 01/11/04

6. Η αρχή του ορισμού των αρχών των επιχειρήσεων.
Στο πλαίσιο της κάθε θέσης, που αφορά τα καθήκοντα και των δυο, δηλαδή την αρχής της ευθύνης που προβλέπεται και της σχέσης με άλλους, πρέπει να καθοριστούν σαφώς και εγγράφως και να δημοσιευθούν σε όλους τους ενδιαφερομένους.
7. Η αρχή της επικοινωνίας.
Σε κάθε θέση, η υπευθυνότητα και οι αρχές της εταιρίας θα πρέπει να συνυπάρχουν.
8. Το εύρος της αρχής του ελέγχου.
Κανένα πρόσωπο δε πρέπει να διευθύνει παραπάνω από πέντε άτομα, ή το πολύ έξι.
9. Οι αρχές της ισορροπίας.
Είναι σημαντικό ότι τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης πρέπει να διατηρούνται σε ισορροπία.
10. Η αρχή της συνοχής.
Η αναδιοργάνωση είναι μια συνεχής διαδικασία. Σε κάθε επιχείρηση το ειδικό μέτρο πρέπει να γίνει για αυτό.”¹

¹ Adapted source from Human resources management models, 1997/1998, Journal articles, Principles of organisation, σελ 71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.

Διαδικασίες εκπαίδευσης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε μια μικρή αναφορά για τις βασικές έννοιες του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων όπου η εκπαίδευση αποτελεί τμήμα των λειτουργιών της. Η εκπαίδευση του προσωπικού ανήκει στη βασική κατηγορία που η εταιρία πρέπει να χτίσει τη μεμονωμένη και ευρύτερα την οργανωτική απόδοση. Σε αυτή περιλαμβάνονται η ανάπτυξη και η προσέγγιση των ανθρωπίνων πόρων, ενέργειες βελτίωσης και ο ανταγωνισμός. Για να συμβούν όλα αυτά υπάρχουν κάποια θέματα που σχετίζονται όπως οι αρχές της μάθησης, οι μέθοδοι εκπαίδευσης, ο έλεγχος ολικής ποιότητας και η συμμετοχή του προσωπικού.

Η εκπαίδευση στη σημερινή εποχή κρίνεται αναγκαία, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται το θέμα της εκπαίδευσης και της μάθησης στον εργασιακό χώρο. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε πέντε ενότητες. Στην πρώτη δίνεται ο ορισμός της εκπαίδευσης του προσωπικού, ακολουθεί η δεύτερη ενότητα με θεωρίες που αφορούν τη μάθηση. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει τις αρχές της μάθησης και στην τέταρτη ενότητα γίνεται ένας συνδυασμός της εκπαίδευσης και της μάθησης καθώς τις επιπτώσεις που έχουν, μέσα από ένα πείραμα που σημειώθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Στην πέμπτη ενότητα δίνονται οι βασικές αρχές της μάθησης.

2.1 Τι σημαίνει ο όρος εκπαίδευση προσωπικού.

Υπάρχουν πολλοί που προσπαθούν να δώσουν έναν ορισμό για το τι είναι εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, συγκεκριμένα ο Decenzo μαζί με το Robbins δίνουν τη δική τους απάντηση όπου θεωρούν ότι: “Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι μια εμπειρία μάθησης που επιδιώκει σε μια μόνιμη αλλαγή, που θα βελτιώσει τις ικανότητες των υπαλλήλων στο χώρο εργασίας”. Μέσα από την εκπαίδευση ο κάθε υπάλληλος μπορεί να επιτύχει αλλαγές στον τομέα της εξειδίκευσης της ενσυνείδητης γνώσης, εν συνεχεία αλλαγές στη κοινωνική και ατομική του συμπεριφορά. Με τον όρο “αλλαγή” που χρησιμοποιούν οι συγγραφείς, εννοείται η απόκτηση περισσότερων γνώσεων σε σχέση με αυτό που υπάλληλοι ήδη γνωρίζουν, τον τρόπο που εργάζονται και τελικά αλλαγή στην στάση που διατηρούν απέναντι στην εργασία ή ακόμα και στις σχέσεις τους απέναντι σε συνάδελφους ή προϊστάμενους.¹

¹ Decenzo/Robbins,σελ 241

Σύμφωνα και με το Landy(1989) η «εκπαιδευτική κατάρτιση» αποτελεί πλέγμα προσχεδιασμένων δραστηριοτήτων από πλευράς του οργανισμού, με στόχο την αύξηση των σχετικών με την εργασία γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζόμενων, ή τη μετατροπή των στάσεων τους και της κοινωνικής συμπεριφοράς τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να εναρμονίζονται με τους στόχους του οργανισμού και τις απαιτήσεις της δουλείας.¹

2.2 Θεωρίες που αφορούν την μάθηση.

Υπάρχει μια γενικότερη αποδοχή ότι όταν ένας άνθρωπος μαθαίνει επέρχεται μια σχετικά μόνιμη αλλαγή σ' όλα τα επίπεδα της προσωπικότητας του, σαν αποτέλεσμα αυτής της εμπειρίας, δηλαδή της εμπειρίας της μάθησης. Η αλλαγή αυτή μέσα από τη μάθηση γίνεται κυρίως με δυο τρόπους. Μπορεί να γίνει μέσα από την "απευθείας εμπειρία - κάνοντας κάτι - ή μέσα από την παρατήρηση". Ανεξάρτητα με το που λαβαίνει χώρα η μάθηση, το μόνο σίγουρο είναι ότι δυστυχώς δεν μπορούν να υπάρχουν ακριβή και μετρήσιμα αποτελέσματα όπως γίνεται στις συνήθεις έρευνες όπως για παράδειγμα μέσα από κάποια ποσοστά. Μπορεί όμως να γίνει εξέταση για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο επίπεδο της συμπεριφοράς μέσα από την μάθηση.²

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αρκετές έρευνες που αφορούν τον τομέα της μάθησης. Μέσα από τις έρευνες αυτές εδραιώθηκαν τρεις βασικές θεωρίες. Οι υποστηρικτές της πρώτης θεωρίας εξετάζουν και ερευνούν, αν οι σκοποί και οι προθέσεις των ατόμων επηρεάζουν τις πράξεις τους και ονομάζουν τη θεωρία που υποστηρίζουν με τον όρο "διαγνωστική θέση" της προσωπικότητας του κάθε ατόμου. Οι υποστηρικτές της άλλης θεωρίας πιστεύουν ότι, η συμπεριφορά του κάθε ατόμου εξαρτάται από τη κατάσταση του περιβάλλοντος και τους γενικότερους εξωτερικούς παράγοντες μέσα στους οποίους ζει και αναπτύσσεται. Τελευταία όμως μετά από έρευνες που έγιναν πάνω σε αυτές τις δυο θεωρίες διαπιστώθηκε ότι ίσως τελικά μπορεί να γίνει ένας συνδυασμός των παραπάνω θεωριών, όπου η μάθηση δεν θα αποτελεί μόνο μια συνεχόμενη αλληλεπίδραση ανάμεσα σε κάθε άτομο ξεχωριστά αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον που λειτουργεί. Εν ολίγοις, η καινούρια θεωρία η τρίτη που δημιουργήθηκε και αποτελεί ένα συνδυασμό των δυο παραπάνω βασικών θεωριών αναφέρεται στο γεγονός ότι τελικά ο κάθε άνθρωπος μπορεί να μαθαίνει με διάφορους τρόπους όπως: με το να παρατηρεί γενικότερα τι συμβαίνει στους άλλους ανθρώπους ή μέσα από τη διήγηση κάποιου γεγονότος ή ακόμα από τις απευθείας εμπειρίες που παίρνει ο κάθε άνθρωπος από το περιβάλλον του.³

Υπάρχουν δυο βασικές μορφές γνώσης με τεράστια διαφορά μεταξύ τους. Είναι η επεξηγηματική και η διαδικαστική γνώση. Στην μεν πρώτη μορφή σημαίνει να γνωρίζει κανείς μια ιδέα αλλά και τις τεχνικές της λεπτομέρειες, ενώ στη δεύτερη είναι ικανός να θέτει σε εφαρμογή αυτές τις ιδέες και λεπτομέρειες. Η γνώση δεν είναι το ίδιο πράγμα με την πράξη είτε αφορά το παίξιμο ενός μουσικού οργάνου ή τη διοίκηση μιας ομάδας.

¹ Καντάς, σελ 114

² Decenzo/Robbins, σελ 241

³ Decenzo/Robbins, σελ 241

Το να γίνεται η διδασκαλία για να μάθει κάποιος μια ικανότητα είναι σημαντικό, αλλά δυστυχώς έχει πολύ μικρή επίδραση στους μαθητευόμενους. Η διανοητική κατανόηση είναι βασική αρχική διαδικασία, απαραίτητη για τη μάθηση δεν είναι όμως αρκετή και επαρκής. Η βαθιά αλλαγή μέσα από τη μάθηση απαιτεί την εκ νέου επεξεργασία βαθύτατα ριζωμένων συνηθειών σε σχέση με τη σκέψη, το συναίσθημα και τη συμπεριφορά. Η διαδικασία του μαθαίνω και αποβάλλω την μάθηση απαιτεί αρκετό χρόνο.¹

Τελικά ο άνθρωπος μαθαίνει συνεχώς και μπορεί να συνεχίσει να μαθαίνει έχοντας ως πρότυπα άλλους ανθρώπους. Η επιρροή βέβαια μέσα από κάποια πρότυπα αποτελεί ένα αρκετά βασικό θέμα, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που γνωρίζει ο κάθε άνθρωπος τα έχει εισπράξει και τα εισπράττει από πρότυπα που παρατηρεί πρότυπα όπως οι γονείς, οι δάσκαλοι, πρότυπα μέσα από το χώρο της τηλεόρασης ακόμα και μέσα από το ίδιο του το εργασιακό περιβάλλον.

Με βάση πάντα τις παραπάνω θεωρίες ακολουθούν τέσσερις διαδικασίες που βρέθηκαν ότι επιβεβαιώνουν την επιρροή των προτύπων σε κάθε άτομο.

1. **Διαδικασία προσοχής:** “Οι άνθρωποι μαθαίνουν μέσα από κάποια πρότυπα μόνο όταν αναγνωρίζουν και δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα κρίσιμα χαρακτηριστικά του. Ο άνθρωπος επηρεάζεται πιο πολύ από ελκυστικά και επαναλαμβανόμενα πρότυπα, που θεωρεί σημαντικά ή βλέπει ότι μοιάζουν με αυτόν”.
2. **Διαδικασία διατήρησης:** “Η επιρροή του προτύπου θα εξαρτηθεί με το κατά πόσο το άτομο θυμάται τις πράξεις του προτύπου του, ακόμα και αν αργότερα δεν είναι τόσο εμφανές”.
3. **Διαδικασία αναπαραγωγής:** “Αφού το άτομο έχει εντοπίσει και παρατηρήσει τη συμπεριφορά του προτύπου του στη συνέχεια περνάει στο στάδιο της πράξης. Η διαδικασία αυτή δείχνει τις εφαρμογές της παρατήρησης στο επίπεδο της πράξης”.
4. **Διαδικασία ενίσχυσης:** “Τα άτομα θα ακολουθήσουν αυτού του είδους την συμπεριφορά από τα πρότυπα μόνο αν εξασφαλίσουν θετικά αποτελέσματα ή επιβραβεύσεις. Συμπεριφορές που δείχνουν να ενισχύονται με τους παραπάνω τρόπους μαθαίνονται πιο γρήγορα και εκτελούνται πιο συχνά”.²

Έχοντας ως αρχή τις παραπάνω θεωρίες και προσαρμόζοντας αυτές στον εργασιακό χώρο μπορεί να βγει το απλό πόρισμα ότι «οι άνθρωποι μαθαίνουν στις επιχειρήσεις μέσα από τους προϊσταμένους που έχουν καθώς και από το γενικότερο κλίμα που δημιουργούν οι κάθε επιχειρήσεις για το κάθε άτομο ξεχωριστά». Δεν θα ήταν άσχημο να δημιουργούνται επιχειρήσεις που θα έχουν σαν σκοπό να ανανεώνουν τα επίπεδα της μάθησης του κάθε υπαλλήλου. Αρχικά των ανωτέρων στελεχών μιας και αυτά αποτελούν ευρύτερα πρότυπα μίμησης για τα περισσότερα στελέχη και εν συνεχεία τα πιο χαμηλόβαθμα

Οι παραπάνω θεωρίες τελικά προσφέρουν μια πιο διεισδυτική ματιά στο τι πρέπει να περιέχει ένα μοντέλο εκπαίδευσης. Θα πρέπει λοιπόν τα προγράμματα αυτά να κεντρίσουν το ενδιαφέρον του μαθητευόμενου, παρέχοντας του κίνητρα έλξης και βοηθώντας τον πάνω από όλα να χρησιμοποιήσει αυτά που έμαθε, στο χώρο εργασίας του.

¹ Goleman σελ 344-347

² David A. Decenzo/ Stephen P Robbins, σελ 242

2.3 Αρχές της μάθησης. Συσχέτιση της θεωρίας της μάθησης με την κοινωνία.

Ακολουθεί μια μικρή ανάλυση των αρχών της μάθησης που σχετίζονται με την παραπάνω θεωρία της μάθησης μέσα στην κοινωνία.

♦ *Μάθηση και κίνητρα.*

“Η μάθηση επαυξάνεται όταν δίνονται κάποια κίνητρα στον μαθητή.”

Αυτό που ισχύει γενικότερα είναι ότι τα άτομα μαθαίνουν ανάλογα με το βαθμό της ενεργοποίησής τους. Τα κίνητρα είναι αυτά που επηρεάζουν ολόκληρη τη διαδικασία μάθησης από το αν θα αποφασίσει κάποιος να συμμετέχει μέχρι το αν θα εφαρμόσει αυτά που έχει μάθει στο χώρο εργασίας του. Οι άνθρωποι θα πρέπει να εμπνέονται από τις αξίες και τους στόχους που πιστεύουν ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν.¹ Η άποψη του Quinones για τη σημασία των κινήτρων στη μάθηση αναφέρει ότι. “ Αν από την αρχή εστιάσει κάποιος στις αξίες και στα οράματα των ανθρώπων σε αυτό που θέλουν στη ζωή τους, τότε και αυτοί αισθάνονται ότι χρησιμοποιούν την εκπαίδευση για τον εαυτό τους, ότι δεν το κάνουν μόνο για την εταιρία.”

♦ *Η μάθηση απαιτεί ανατροφοδότηση.*

Η “ανατροφοδότηση” είναι ένας όρος που σχετίζεται με τη συνεχή επανάληψη και επανεκτίμηση αυτών που έχει μάθει ο κάθε υπάλληλος σε κάθε επιχείρηση, βήμα απαραίτητο για την διόρθωση τυχόν λαθών. Μόνο όταν παίρνει κάποιος πληροφορίες για το πώς τα πηγαίνει στο πρόγραμμα που παρακολουθεί μπορεί να συγκρίνει και να αξιολογεί τους στόχους που έχει βάλει και όπου χρειάζεται να κάνει τις ανάλογες διορθώσεις. Όσο πιο συχνά γίνεται αυτή η αξιολόγηση, τόσο πιο εύκολα και πιο γρήγορα γίνεται η διόρθωση των τυχόν λαθών που έκανε ή πραγμάτων που έπρεπε να προσέξει και τελικά δε πρόσεξε. Επίσης, με την επανατροφοδότηση αυξάνεται και η παρακίνηση για να αυξηθεί το ενδιαφέρον για τη μάθηση.²

Η ανατροφοδότηση πολύ συχνά δίνεται αδέξια. Αν όμως χρησιμοποιηθεί με επιδέξιο τρόπο η ανατροφοδότηση για τις ικανότητες των ατόμων μπορεί να λειτουργήσει ως ένα ανεκτίμητο εργαλείο για την αυτοεξέταση και την καλλιέργεια της αλλαγής και της ανάπτυξης. Αν πάλι χρησιμοποιηθεί λαθεμένα τότε δημιουργεί πολλά προβλήματα. Δυστυχώς όμως αφιερώνεται πολύ λίγος χρόνος στην ανατροφοδότηση. Σύμφωνα με τον Goleman³ και την άποψη ενός ειδικού συμβούλου, οι άνθρωποι αξιολογούνται συνέχεια και συνέχεια συμπληρώνοντας λίστες και λίστες χαρτιών με αποτέλεσμα να φαίνονται πιο μπερδεμένοι από ότι ήταν. Αυτό που ωφελεί και αρχίζει να εφαρμόζεται είναι οι ίδιοι οι υπάλληλοι που δέχονται τη μάθηση στο τέλος να αξιολογούν οι ίδιοι τους εαυτούς τους μέσα από ομαδικές συζητήσεις.

¹ Goleman σελ 375

² Decenzo/Robbins, σελ 243

³ Goleman, σελ 372

♦ *Ενίσχυση και εκπαίδευση.*

Για να μπορεί να επαναλαμβάνεται η συμπεριφορά μάθησης θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες δυνάμεις που θα ενισχύουν το συναίσθημα αυτό. Οι δυνάμεις αυτές παίρνουν διάφορες μορφές που μπορεί να έχουν τη εικόνα της επιβράβευσης ή ακόμα και της τιμωρίας. Όταν για παράδειγμα τιμωρείται κάποια ενέργεια, δηλώνεται ότι η πράξη που έγινε από τον μαθητή δεν ήταν σωστή, άρα θα πρέπει να πάψει πια να γίνεται και έτσι ενισχύεται η συμπεριφορά της μάθησης μέσα από τη διόρθωση των λαθών.¹

Αυτό που κυρίως χρειάζεται για να ενισχύεται η μάθηση είναι αυτοπεποίθηση που έρχεται μέσα από την ενίσχυση και την επιβράβευση των προσπαθειών που κάνει ο κάθε ένας όταν μαθαίνει κάτι. Όταν κάποιος νοιώθει ότι ενθαρρύνεται, διατηρεί τα κίνητρα και την ενεργοποίηση αυτών, και παρακινείται από μεγαλύτερη αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας. Όσο πιο φιλόδοξος είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή που προκύπτει. Σύμφωνα με την ιαπωνική στρατηγική τα άτομα στη συνεχώς βελτίωση ξεκινούν με στόχους μέτριας δυσκολίας και στη συνέχεια αυξάνουν όσο παρατείνεται η διαδικασία.²

♦ *Η εξάσκηση ενισχύει την εκτέλεση εργασίας ενός μαθητευόμενου.*

Όταν οι μαθητές κάνουν εξάσκηση αυτών που έχουν μάθει, διαβάσει ή δει, αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και είναι πιο δύσκολο να κάνουν λάθη ή να ξεχάσουν αυτά που έχουν μάθει. Η πρακτική άσκηση θα πρέπει να γίνει αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας της μάθησης.

“Οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο αποτελεσματικά μια νέα δεξιότητα όταν έχουν πολλές ευκαιρίες να την εξασκήσουν μέσα σε μια μεγάλη χρονική περίοδο, παρά αν η ίδια η εξάσκηση γίνει με εντατικό τρόπο μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.” Αυτός είναι ένας γενικός κανόνας που δυστυχώς αγνοείται. Το βασικό λάθος είναι ότι αφιερώνεται πολύς χρόνος αποκλειστικά στη συζήτηση για την ικανότητα χωρίς να υπάρχουν αρκετά περιθώρια στην εξάσκηση. Για να φτάσει κάποιος να αντικαταστήσει την παλιά μάθηση, συνήθεια που είχε για κάτι, χρειάζεται εντατική εξάσκηση. Κλινικές μελέτες έχουν δείξει ότι η αλλαγή στη συμπεριφορά γίνεται όταν οι ίδιοι οι μαθητευόμενοι επιθυμούν την αλλαγή και καταβάλουν αρκετή προσπάθεια για αυτήν τα αποτελέσματα θα είναι θετικά, αν υπάρχει και η ανάλογη εξάσκηση.³

♦ *Τα κόμματα της μάθησης.*

Υπάρχει μια θεωρία σχετικά με τη μάθηση που αναφέρεται στο γεγονός ότι όταν κάποιος μαθαίνει κάτι περνάει μέσα από διάφορα στάδια της μάθησης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η “μάθηση ξεκινάει άμεσα και στην συνέχεια πλαταίνει” δηλαδή, στην αρχή όταν μαθαίνει κάτι κάποιος το μαθαίνει αρκετά γρήγορα και με επιμονή, στην συνέχεια όμως όσο περνάει ο καιρός και αυξάνει το επίπεδο των γνώσεων του δημιουργείται ένα πτωτικό επίπεδο και φαίνεται η μάθηση να φτάνει σε επίπεδο να πλατειάσει.

¹ Decenzo/ Robbins, σελ 243

² Goleman σελ 378

³ Goleman σελ 382

Για να γίνει πιο εφικτή η κατανόηση αυτού του περιέργου όρου, δίνεται παρακάτω ένα παράδειγμα. Ας υποθεθεί ότι στην αρχή ένας αθλητής που εκπαιδεύεται για να τρέχει χίλια μέτρα, καθώς αρχίζει να μαθαίνει η επίδοση του αυξάνεται ιδιαίτερα σε σχέση με το τι μπορούσε να κάνει πριν αρχίσει να προπονείται γιατί αρχίζει να μπαίνει σε φόρμα. Αργότερα, όμως καθώς το επίπεδο της μάθησης αρχίζει να αυξάνεται και συνεχώς να μαθαίνει αρχίζει να πλατειάζει και η βελτίωση του. Είναι ξεκάθαρο ότι για να κάνει δέκα μέτρα απόστασης σε ένα λεπτό δεν είναι ευκολότερο από το να κάνει ένα μέτρο απόστασης σε ένα λεπτό. Ένα άλλο παράδειγμα είναι αν έχουμε κάποιον που μαθαίνει να δακτυλογραφεί, στην αρχή (τρεις μήνες) το επίπεδο αύξησης με βάση την ώρα είναι χαμηλό καθώς τότε αρχίζει να έρχεται σε επαφή με το αντικείμενο. Κατά τη διάρκεια των επόμενων τριών μηνών το επίπεδο αυξάνεται αρκετά καθώς το άτομο εργάζεται με ταχύτητα. Μετά από έξι μήνες το επίπεδο της μάθησης μειώνεται καθώς η πρόοδος αναπτύσσεται και αξιοποιείται η τεχνική.¹

♦ *Η μάθηση όταν μεταφέρεται.*

Οι επιχειρήσεις, για διάφορους λόγους που θα αναλυθούν παρακάτω, όταν αποφασίζουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους έχουν την εξής σημαντική επιθυμία: να θεωρεί ότι μέσα από τα χρήματα που έδωσαν για να εκπαιδευτεί το προσωπικό, δηλαδή με την επένδυση που έκανε, να επέρχεται το ανάλογο επιθυμητό αποτέλεσμα. Για το λόγο ότι τα αποτελέσματα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν μπορούν να φανούν μέσα από κάποια ποσοστά, φαίνονται μόνο μέσα από την εξής ενέργεια, το κατά πόσο οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύθηκαν μπορούν να μεταφέρουν αυτά που έμαθαν στο χώρο εργασίας τους. Άρα ο στόχος των επιχειρήσεων η μάθηση, θα πρέπει να μεταφέρεται στον χώρο εργασίας. Δεν έχει ιδιαίτερα αξία να τελειοποιεί κάποιος μια ικανότητα στην τάξη και μετά να ανακαλύπτει ότι του είναι αρκετά δύσκολο να την μεταφέρει στο χώρο εργασίας του. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που θα υιοθετεί την μεταφορά των γνώσεων.²

Η βασική πρόταση είναι το κατά πόσο μπορεί η μάθηση που έγινε στους διάφορους υπαλλήλους να έχει κάποιο θετικό αποτέλεσμα στην ίδια την επιχείρηση να γίνεται δηλαδή η λεγόμενη αξιολόγηση. Ο σωστότερος σχεδιασμός προβλέπει μετρήσεις πριν τη μάθηση στη συνέχεια κατά τη διάρκεια της μάθησης για να μπορεί στο τέλος να κρίνει και να αξιολογήσει αν όντως υπήρχαν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα από τη μάθηση και κατά πόσο μπορούν να μεταφερθούν αυτά και στο χώρο εργασίας. Παρότι βέβαια αυτή η ιδανική κατάσταση είναι δύσκολο να γίνει υπάρχει μια λυπηρή απόκλιση ανάμεσα σε αυτό που δείχνει η έρευνα ότι θα έπρεπε να γίνει και στον τρόπο που τελικά αξιολογείται η μάθηση. Η πιο συχνή πηγή πληροφοριών είναι οι αναφορές επίδοσης των μαθητών σε συνδυασμό με τη συνεχόμενη ζήτηση για εκπαίδευση. Από την έρευνα που σημειώθηκε τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην υποκειμενική εκτίμηση των εκπαιδευόμενων σχετικά με την ικανοποίησή τους και τη μάθηση ή την αποδεδειγμένη βελτίωση στην εργασία. Όπως θέτει η έρευνα “ το να σου αρέσει κάτι δε σημαίνει απαραίτητα και ότι το έμαθες”³

¹ Decenzo/Robbins, σελ 244

² Decenzo/Robbins 1988, σελ 244

³ Goleman σελ 392

2.4 Μάθηση και εκπαίδευση: Οι επιπτώσεις.

Με βάση τις παραπάνω θεωρίες που αφορούσαν τη μάθηση μπορεί να γίνει μια σύμπτυξη ενός σημερινού μοντέλου μάθησης. Ενός μοντέλου μάθησης που κινείται πάντα μέσα στο χώρο του κοινωνικού συνόλου. Συγκεκριμένα, για τον κάθε εκπαιδευόμενο η εκπαίδευση θα πρέπει να του παρέχει :

- Πρότυπα που θα πρέπει να ακολουθήσει.
- Συγκεκριμένους στόχους που θα πρέπει να πετύχει.
- Ευκαιρίες για να βελτιώσει τα προσόντα και τις ικανότητες του μέσα από τον συχνό έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.
- Να επαινείται για την επιθυμία του για τη μάθηση, έτσι ώστε να μεταφέρει το επίπεδο γνώσεων που θα λάβει από την εκπαίδευση στον χώρο της εργασίας του.

Οι παραπάνω προτάσεις είναι αυτές που θα πρέπει να οδηγήσουν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στο να σχεδιάσει, να θέσει σε εφαρμογή και να λειτουργήσει κάθε μορφή εκπαίδευσης απαραίτητη για το προσωπικό της. Η αξία των παραπάνω προτάσεων μπορεί να γίνει πιο κατανοητή μέσα από ένα πείραμα που έγινε στις βορειοδυτικές Πολιτείες της Αμερικής και αφορούσε την εκπαίδευση προϊστάμενων διάφορων επιχειρήσεων. Σαράντα στον αριθμό ήταν οι προϊστάμενοι που επιλέχθηκαν για το πείραμα, οι είκοσι από αυτούς ήταν στην ομάδα εκπαίδευσης και οι άλλοι είκοσι στην ομάδα ελέγχου. Η ομάδα εκπαίδευσης συγκεντρώθηκε κυρίως στην εργασία που αφορούσε:

- ✓ Τον προσανατολισμό των νέων υπαλλήλων στο χώρο εργασίας.
- ✓ Στην αναγνώριση των επιδόσεων τους.
- ✓ Στην ενίσχυση τυχόν χαμηλών αποδόσεων.
- ✓ Στη διόρθωση των άσχημων συνθηκών εργασίας.
- ✓ Στη συζήτηση των απαραίτητων ενεργειών που θα πρέπει να κάνουν για να διατηρήσουν τη πειθαρχία.
- ✓ Πώς να αντιμετωπίζουν τα παράπονα των υπαλλήλων.
- ✓ Στη μείωση των απολύσεων.
- ✓ Στη βοήθεια των υπαλλήλων να ξεπεράσουν το φόβο για τυχόν αλλαγές στον τομέα της εργασίας τους.

Η εκπαίδευση είχε γίνει σε εννέα δίωρα τμήματα όπου το κάθε τμήμα γινόταν κάθε εβδομάδα. Η ομάδα εκπαίδευσης έλαβε τα εξής: εισαγωγή στο θέμα από δυο εκπαιδευτές όπου έγινε η παρουσίαση μιας ταινίας που έδειχνε μια ομάδα προϊστάμενων και πώς αντιμετώπιζαν κάποιες καταστάσεις χρησιμοποιώντας μια ομάδα τριών έως έξι σημείων μάθησης που παρουσιάζονταν στην ταινία. Αυτά τα σημεία τα ανέφεραν πριν ξεκινήσει η ταινία και τα επανέλαβαν μετά το τέλος της.

Στην συνέχεια, έγινε ομαδική συζήτηση πάνω στην ταινία, που παρουσίαζε ο κάθε ένας την άποψή του για την επιθυμητή συμπεριφορά. Αργότερα, έγινε άσκηση μέσα από τα παιχνίδια ρόλων "role play" όπου παρουσίαζαν σ' όλο το τμήμα τις επιθυμητές συμπεριφορές. Στο τέλος έγινε ανακεφαλαίωση για τα

αποτελέσματα που είχε σε κάθε εκπαιδευόμενο η παρουσίαση της επιθυμητής συμπεριφοράς.

Το τμήμα ελέγχου χωρίστηκε σε δυο υποομάδες στη πρώτη δόθηκε μόνο η σειρά από τα σημεία μάθησης για να δουν αν η γνώση από μόνη της είναι αρκετή για την αποκόμιση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Οι ερευνητές διαφωνούσαν για το αν ήταν αρκετό να δώσουν στους προϊσταμένους μόνο τα σημεία της μάθησης σαν οδηγούς για να τα ακολουθήσουν χωρίς να χρειάζεται να παρακολουθήσουν τα ανάλογα μαθήματα που έκανε η ομάδα εκπαίδευσης, σκέφτηκαν ότι με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα γλίτωνε αξιοσέβαστο χρόνο και θα μείωνε το κόστος της, η υπόλοιπη ομάδα ελέγχου δεν πήρε πληροφορίες.

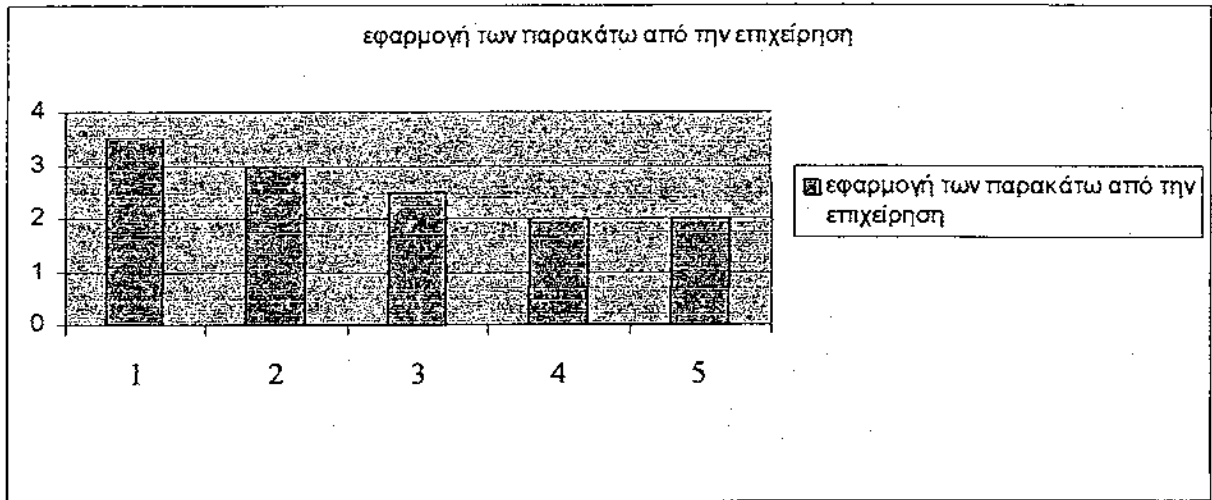
Τα αποτελέσματα του πειράματος επιβεβαίωσαν την θεωρία που βασίζεται στην μάθηση μέσα από το κοινωνικό σύνολο. Συγκεκριμένα, στον απολογισμό που έγινε και στις δυο ομάδες και στο πως αντέδρασαν σε μια σειρά κασετών με παιχνίδια ρόλων που απαιτούσαν να δοθούν λύσεις σε προβλήματα υπαλλήλων η ομάδα εκπαίδευσης απέδωσε πολύ καλύτερα σε σχέση με την ομάδα ελέγχου. Ενδιαφέρον είναι και το γεγονός ότι οι δυο υποομάδες δεν παρουσίασαν σημαντικές διαφορές. Με λίγα λόγια το να δίνεται μόνο μια λίστα μάθησης του τι πρέπει να γίνει δεν παρουσιάζει αποτελέσματα. Οι προϊστάμενοι της ομάδας ελέγχου απέδωσαν πολύ καλύτερα και απέκτησαν σαφώς ανώτερο επίπεδο.¹

Τα παραπάνω αφορούν το πείραμα που έγινε στην Αμερική. Σύμφωνα με την έρευνα που έκανα σχετικά με το πώς βλέπουν την μάθηση οι υπάλληλοι που εργαζόνταν στις επιχειρήσεις με βάση τα παρακάτω απάντησαν ως εξής : (βλέπε ερωτηματολόγιο στο παράρτημα)

Άποψη υπαλλήλων αναφορικά με την μάθηση στις επιχειρήσεις:

	Αποτελέσματα
Ενθάρρυνση της μάθησης.	26,9%
Μάθηση μέσω της οργανωσιακής εμπειρίας.	23,07%
Ενσωμάτωση νέας γνώσεις στις πρακτικές της διοίκησης.	19,23%
Μάθηση από την εξυπηρέτηση πελατών.	15,38%
Αξιολόγηση διαδικασιών και αποτελεσμάτων.	15,38%
	σύνολο 100

¹ Decenzo/ Robbins 1988, σελ. 245



Τα ποσοστά εκφράζουν το κατά πόσο οι επιχειρήσεις που εργάζονται εφαρμόζουν τα παραπάνω. Μπορεί επίσης να αποδοθεί και με τη μορφή γραφήματος όπου ο κάθε αριθμός αντιστοιχεί με τα εξής :

Ενθάρρυνση μάθησης	με τον αριθμό 1
Μάθηση μέσα από οργανωσιακή εμπειρία	με τον αριθμό 2
Ενσωμάτωση στις πρακτικές της διοίκησης	με τον αριθμό 3
Μάθηση από εξυπηρέτηση πελατών	με τον αριθμό 4
Αξιολόγηση διαδικασιών	με τον αριθμό 5

2.5 Αρχές μάθησης : Γενικές οδηγίες.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών οι εμπειρογνώμονες έχουν προσδιορίσει μερικές βασικές αρχές που είναι σημαντικές στο σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος. Μερικές από τις πιο σημαντικές περιγράφονται στην συνέχεια.

1 Ενεργή πρακτική.

“Θα πρέπει να δίνεται στους εκπαιδευόμενους η ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις έννοιες που καλύπτονται στο επιμορφωτικό πρόγραμμα που είχαν παρακολουθήσει και σε πρακτικό επίπεδο.”¹

¹ Harris, 2000, σελ. 358

2 Επιλογή μεταξύ των μαζεμένων ή των διανεμημένων συνόδων εκμάθησης.

Ένα μεγάλο ερώτημα που γεννιέται κατά το σχεδιασμό και την οργάνωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι αν θα χρησιμοποιηθεί η μαζεμένη εκπαίδευση (εκπαιδευτικά προγράμματα που γίνονται μέσα από μεγάλα συνέδρια και συμφωνηθέντα προγράμματα, όπως διήμερα προγράμματα που περιέχουν τετράωρα συνέδρια) ή διανεμημένων συνόδων εκμάθησης (γίνονται μικρά συνέδρια σε μεγάλο χρονικό διάστημα, όπως μια ώρα τη βδομάδα.). Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι η διεξαγωγή αρκετής εκπαίδευσης σ' ένα τόσο μικρό χρονικό διάστημα οδηγεί στη μείωση της μάθησης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Μπορεί βέβαια ο χρόνος να είναι περιορισμένος και να απαιτείται η ολοκλήρωση σε μικρό χρονικό διάστημα.” Η εταιρία είναι αυτή που θα επιλέξει πιο από τα δυο επιθυμεί.¹

3 Παροχή της ανατροφοδότησης στους εκπαιδευόμενους.

“Η χρήσιμη ανατροφοδότηση είναι σημαντική στην κατάρτιση για διάφορους λόγους. Κατ' αρχάς, η ανατροφοδότηση βοηθά τους εκπαιδευόμενους για να διορθώσουν τα λάθη τους. Δεύτερον, η ανατροφοδότηση καθιστά την εκμάθηση πιο ενδιαφέρουσα για. Τρίτον, η κατοχή της ανατροφοδότησης επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποδώσουν και να θέσουν τους στόχους τους για τη βελτίωση των ικανοτήτων τους. Ο εκπαιδευτής, εν τούτοις πρέπει να είναι προσεκτικός που διατυπώνει την ανατροφοδότησή του, έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτό κάθε τι θετικό και χρήσιμο. Οι εκπαιδευόμενοι τείνουν όμως να αποφεύγουν την ανατροφοδότηση που τους επικρίνει. Πάνω από όλα όμως θα πρέπει να διατηρείται μια θετική ατμόσφαιρα γιατί η πολύ κριτική κάποιες φορές μπορεί να στρέψει το κοινό εναντίων του εκπαιδευτή.”²

4 Μειστοποίηση της εφαρμογής της κατάρτισης στην εργασία.

“Ένα τα μεγαλύτερα προβλήματα που συνδέονται με τα προγράμματα κατάρτισης είναι η έλλειψη μεταφοράς της κατάρτισης. Πολλοί εκπαιδευόμενοι, ακόμα κι αν έχουν μάθει αρκετά πράγματα από το επιμορφωτικό πρόγραμμα, δεν τα χρησιμοποιούν στην εργασία τους. Αμερικανικές εταιρίες ξοδεύουν εκατομμύρια σε δολάρια για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους, έχει εκτιμηθεί όμως ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό από τις ικανότητες που μαθαίνονται στα προγράμματα χρησιμοποιούνται πραγματικά και στην εργασία. Συνήθως η μεταφορά αυτή δεν πετυχαίνει, παρακάτω δίνονται τρεις πιθανοί λόγοι.

- έλλειψη υποστήριξης για τη χρήση των νέων ικανοτήτων στην εργασία
- οι εκπαιδευόμενοι είναι ανήσυχοι με τη χρησιμοποίηση των νέων ικανοτήτων.
- οι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται το επιμορφωτικό πρόγραμμα να είναι μη πρακτικό ή άσχετο.³

¹ Harris, 2000,σελ 355

² Harris, 2000, σελ 355

³ Michael Harris, 2000, σελ 358

5 Οι συμμετέχοντες πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον προγραμματισμό του επιμορφωτικού προγράμματος.

“Ακόμα κι αν ένας υπάλληλος δεν καλείται να συμμετέχει στον προγραμματισμό του επιμορφωτικού προγράμματος θα πρέπει να το ζητήσει. Ένας μη απειλητικός τρόπος είναι να πει “έχω ακούσει ότι το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων προγραμματίζει ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα, και έχω μερικές προτάσεις που θα ήθελα να τις μοιραστώ μαζί σας”¹

6 Ανάπτυξη γραπτής σύμβασης μεταξύ των εκπαιδευόμενων και των εποπτών τους.

“Η σύμβαση θα ορίσει ποίος υπάλληλος και τι θα επαναφέρει από το επιμορφωτικό πρόγραμμα και τι ο επόπτης συμφωνεί να κάνει σε αντάλλαγμα. Με τον τρόπο αυτό και οι δυο συμφωνούν να εργαστούν μαζί για να μεγιστοποιήσουν τη διαδικασία μεταφοράς της εκπαίδευσης.”²

7 Χρησιμοποίηση ρεαλιστικών σχετικά με την εργασία καταστάσεων.

“Είναι κρίσιμο για την κατάρτιση να καταδειχθούν, να διευκρινιστούν και να εξηγηθούν οι ικανότητες στις ρεαλιστικότερες καταστάσεις όσο αυτό είναι πιθανό. Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να διαλέξει ταινίες, ασκήσεις, παιχνίδια ρόλων και άλλες τεχνικές που έχει στο μυαλό του. Ένας άλλος τρόπος για να το κάνουν αυτό είναι με το να έχει τους εκπαιδευόμενους να παραγάγουν τις καταστάσεις εργασίας όπου μπορούν να εφαρμόσουν ικανότητες των αρχών και μεταξύ διδαγμάτων.”³

8 Διευκόλυνση της εκπαιδευόμενης συμμετοχής.

“Σαν γενικός κανόνας ισχύει ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν περισσότερο όταν συμμετέχουν στην διαδικασία της εκπαίδευσης. Πράγματι, τα πιο ενδιαφέρον τμήματα μιας εκπαίδευσης είναι οι συζητήσεις και η επαφή μεταξύ των εκπαιδευόμενων.”⁴

9 Προγραμματισμός στις περιόδους διαλειμάτων.

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και για αρκετούς λόγους οι εκπαιδευτές για να μην επιβαρύνουν τους εκπαιδευόμενους δημιουργούν και τα διαλείμματα. Συνήθως οι εταιρίες όταν φτιάχνουν τα προγράμματα καθιστούν σαφή και τα ανάλογα διαλείμματα για να μπορέσει ο καθένας μόνος του να προγραμματίσει τι πρέπει να τονίσει και σε τι πρέπει να εστιάσει.⁵

¹ Harris,2000, σελ359 (1,2,3,4,5)

10 Κατάρτιση υποστήριξης.

“Οι εκπαιδευτές μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στην υποστήριξη της κατάρτισης αφότου τελιώσει το πρόγραμμα. Ο κάθε εκπαιδευτής μπορεί να προσφέρει τη βοήθεια μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.”¹

¹ Harris, σελ359

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Εκπαίδευση προσωπικού.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχει παρατηρηθεί στη σημερινή εποχή ότι η κάθε επιχείρηση χρειάζεται προσωπικό το οποίο να είναι καλά εκπαιδευμένο απόφοιτο διάφορων σχολών με σχετική εμπειρία, έτοιμο σε κάθε στιγμή να αντιμετωπίσει τις όποιες καταστάσεις. Αν μια επιχείρηση έχει καταφέρει να διαθέτει τόσο καλό προσωπικό με εμπειρία και αρκετά υψηλό επίπεδο σε όλους τους τομείς που θα την ικανοποιεί σε όλες τις ανάγκες και σε όλα τα επίπεδα χωρίς την ύπαρξη ανταγωνιστικών εταιριών, τότε σίγουρα δεν κρίνεται απαραίτητο να μπει στην διαδικασία να αναβαθμίζει διαρκώς τις ικανότητές και τα προσόντα των υπαλλήλων της. Για το λόγο όμως ότι οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές, η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού όλο και αυξάνεται. Όταν στο παρελθόν οι δουλειές ήταν απλές και εύκολο για κάποιον να τις μάθει χωρίς να επηρεάζεται από τις τεχνολογικές αλλαγές υπήρχε μικρή ανάγκη από την πλευρά των υπαλλήλων για να αναβαθμίσουν τα προσόντα τους ή να μάθουν κάτι καινούργιο. Τα τελευταία όμως χρόνια και λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογικής και οικονομικής ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις αν θέλουν να προσαρμοστούν στην νέα αγορά και να επιτύχουν, θα πρέπει να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Οι εργασίες σήμερα έγιναν περίπλοκες και αλλάζουν με ραγδαίους ρυθμούς, με αποτέλεσμα την πιο τακτική ανάγκη για εκπαίδευση.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης της εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε πέντε θεματικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, γίνεται αρχικά εντοπισμός των αναγκών των ανθρώπων και αργότερα ανάλυση των αναγκών για εκπαίδευση και των βασικών βημάτων που πρέπει να ακολουθήσει και να αναλύσει η κάθε εταιρία έτσι ώστε να εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Στις δύο επόμενες ενότητες, γίνεται παρουσίαση των μεθόδων εκπαίδευσης όπου χωρίζονται σε δυο βασικές υποκατηγορίες στην εκπαίδευση του προσωπικού γενικότερα και στην εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών. Στην κάθε ομάδα υπάρχουν δυο κατηγορίες στην εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας, όπου γίνεται ανάλυση διάφορων μεθόδων που χρησιμοποιούνται από διάφορες εταιρίες για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους.

Στην τέταρτη ενότητα γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και κατά πόσο λειτούργησαν απέναντι στην εταιρία και στο προσωπικό ειδικότερα. Στην πέμπτη ενότητα, δίνονται τα βασικά συμπεράσματα της βασικής ενότητας που αφορά την εκπαίδευσή του προσωπικού των επιχειρήσεων.

♦ *Ανάλυση του ορισμού της ποιοτικής εργασίας.*

Μια από τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι και η εκπαίδευση προσωπικού. Συχνά χρησιμοποιείται ο όρος “ποιοτική εργασία” που σημαίνει ότι για να θεωρείτε η εργασία ενός υπαλλήλου ότι ανήκει στα πλαίσια της ποιοτικής εργασίας θα πρέπει το πακέτο αυτό να περιλαμβάνει έναν ικανοποιητικό μισθό μαζί με τις ανάλογες προοπτικές στην καριέρα του, να στηρίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην εκπαίδευση του προσωπικού και την εκπαιδευτική επίτευξη. Για να μπορεί ένας εργαζόμενος να εισαχθεί στο χώρο εργασίας να παραμείνει σ’ αυτόν και να αναπτυχθεί γενικότερα στην αγορά εργασίας, θα πρέπει κατά ένα μεγάλο ποσοστό να στηρίζει την επιτυχία του στην συνεχώς ανανέωση των ικανοτήτων του μέσα από τη διαρκή μάθηση. Για όλους τους παραπάνω λόγους η Commission μαζί με τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής δημιούργησαν την λεγόμενη “Παγκόσμια Ατζέντα” για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με τη λεγόμενη “Παγκόσμια Ατζέντα” γίνονται διάφορες εκθέσεις όπως αυτή που έγινε στο Άμστερνταμ και απαιτούνταν από τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης να υιοθετήσουν μια βασική αρχή στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, την αρχή “της ανάπτυξης των ικανοτήτων και της υιοθέτησης της δύναμης του εμπορίου”. Ακόμα, ένα σημαντικό βήμα έγινε και στη Λισσαβόνα όπου συζητήθηκε το θέμα της ανάπτυξης και της κατανόησης μιας στρατηγικής που στόχευε και στοχεύει στη διαρκή μάθηση και εκπαίδευση των εργαζομένων.¹

Πριν όμως η κάθε επιχείρηση αποφασίσει να διαθέσει ένα σημαντικό χρηματικό ποσό στην εκπαίδευση του προσωπικού της πραγματοποιεί έρευνα με βασικό θέμα τη σύλληψη των αιτιών που οδηγούν στην εκπαίδευση του προσωπικού. Στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται μια προσπάθεια εντοπισμού των αναγκών που μπορεί να έχουν σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις για εκπαίδευση.

3.1 Ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού.

Η συμπεριφορά και οι ενέργειες των ανθρώπων οδηγούνται από την επιθυμία για ικανοποίηση κάποιων αναγκών και προσδοκιών. Οι ανάγκες αυτές και οι προσδοκίες είναι που αποτελούν τις βάσεις για να αναπτύξουν τα κίνητρα που έχουν. Υπάρχει μια αλληλεξάρτηση μεταξύ των αναγκών και των προσδοκιών, των κατευθυντήριων δυνάμεων με τους επιθυμητούς στόχους και την ικανοποίηση αυτών. Πιστεύεται ότι ανάμεσα στις «ανάγκες των προσδοκιών» και την «ικανοποίηση» τους δημιουργείται μετά την ανατροφοδότηση ένας κύκλος. Ο κύκλος αυτός μπορεί να εξηγηθεί μέσα από το παράδειγμα που ακολουθεί.

Ότι δηλαδή οι άνθρωποι έχουν κάποιες προσδοκίες και έτσι δημιουργείται η ανάγκη ικανοποίησης αυτών των προσδοκιών και κατά συνέπεια οι ανάγκες οδηγούν στην «κατευθυντήρια δύναμη». Για να τα επιτύχει όλα αυτά χρειάζεται να έχει κάποιους επιθυμητούς στόχους για να του παρέχουν και την ανάλογη ικανοποίηση. Μετά την ανατροφοδότηση που θα κάνει για τις πράξεις του, έλεγχο για τυχόν διορθώσεις ξαναγυρίζει στις προσδοκίες που είχε.²

¹ www.profileshellas.net 2001/1.11.03

² Department of Hospitality, Tourism and leisure management, Human resource management modules, 1997/8, needs and expectations at work, σελ 247

Το κάθε άτομο παρουσιάζει μια ποικιλία αλλαγών στη συμπεριφορά του, αλλαγών συχνά αντιμαχόμενων. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες που έχουν οι υπάλληλοι σε κάθε επίπεδο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον όπου βρίσκονται και η προσπάθεια να τις ικανοποιήσουν με διάφορα μέσα και τρόπους δημιουργούνται από την επιθυμία για αλλαγή, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με διάφορους τρόπους. Όταν ένας υπάλληλος εργάζεται για παράδειγμα σε κάποια εταιρία, για να συνεχίσει να εργάζεται και να λειτουργεί παραγωγικά για την επιχείρηση θα πρέπει μέσα από διάφορα κίνητρα που θα του δώσει η εταιρία να αυξήσει και να ενισχύσει την απόδοσή του. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποια κίνητρα για να βοηθήσει τους υπαλλήλους του να νοιώσουν χρήσιμοι και ότι ανταμείβονται οι προσπάθειές τους.

Τα κίνητρα που τους δίνονται μπορούν να καταγραφούν παρακάτω όπως:

1. Οικονομικές ανταμοιβές.

«Όπως η αμοιβή, τα υλικά αγαθά, η ασφάλεια εργασίας και τα συνταξιοδοτικά δικαιώματα. Η παροχή στέγασης και γευμάτων στην εργασία θα μπορούσε επίσης να περιληφθεί υπό αυτόν τον τίτλο».

2. Εγγενής ικανοποίηση.

«Που προέρχεται από τη φύση της ίδιας της δουλειάς και περιέχει μια ενδιαφέρον και προκλητική εργασία, ποικιλία, μια αίσθηση συμμετοχής και αποσκοπεί στην προσωπική ανάπτυξη».

3. Κοινωνικές σχέσεις.

«Όπως είναι το εργασιακό περιβάλλον, παρέες, μέλη των ομάδων, η επιθυμία για συνεταιρισμούς και μια αίσθηση στάτους, υποστήριξης».

Πριν λοιπόν γίνει η απόφαση επιλογής εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ακολουθήσουν τρία βασικά βήματα αφού προηγούμενος αναλύσουν στα τέσσερα παρακάτω ερωτήματα.

1. Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης.
2. Αντικειμενική προσέγγιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
3. Αποφάσεις για το ποια προγράμματα θα επιλέξουν.
4. Εκτίμηση των προγραμμάτων.¹

Πριν απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα είναι χρήσιμο να γίνει μια μικρή ανάλυση για το τι είναι ανάγκες και πως ιεραρχούνται, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Maslow.

3.1.2 Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών.

Η θεωρία του Maslow για την ατομική ανάπτυξη έγινε γνωστή το 1943 και παρέχει μια ιεράρχηση των αναγκών του ανθρώπου. Σύμφωνα με τις αρχές αυτές οι άνθρωποι είναι όντα που συνέχεια θέλουν και επιθυμούν όλο και κάτι περισσότερο. Αυτό που θέλουν εξαρτάται πάντα με βάση αυτό που έχουν είδη. Σύμφωνα με το Maslow, ο άνθρωπος έχει ανάγκες που είναι ιεραρχημένες, ως προς τη σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιούνται.

¹ Harris, σελ 343

Υπάρχουν δυο βασικών ειδών ανάγκες: οι ανάγκες έλλειψης και οι ανάγκες ανάπτυξης, όπου η κάθε ομάδα αποτελείται από υποομάδες αναγκών. Στην ομάδα με τις ανάγκες έλλειψης στο χαμηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό) μετά, οι ανάγκες ασφάλειας, (προστασία από κίνδυνο, απειλή) οι κοινωνικές ανάγκες (φιλία, στοργή). Μετά την εκπλήρωση των αναγκών της έλλειψης έρχεται η ομάδα των αναγκών ανάπτυξης. Υπάρχουν οι ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης (αυτοσεβασμός, εκτίμηση), και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (αξιοποίηση του εσωτερικού δυναμικού, δημιουργικότητα). Αυτή είναι η ιεράρχηση των αναγκών αποτελεί βασική επιδίωξη για κάθε άνθρωπο.

Η βασική προϋπόθεση της θεωρίας είναι ότι μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη που βρίσκεται στο πιο χαμηλό επίπεδο, δεν ενεργεί πλέον ως ισχυρό κίνητρο. Οι ανάγκες του επόμενου πιο υψηλού επιπέδου στην ιεραρχία απαιτούν την ικανοποίηση αυτού του επιπέδου και γίνεται αμέσως αρχική, παρακινώντας την επιρροή της προηγούμενης ανάγκης, μόνο οι ανάγκες που μένουν ανικανοποίητες παρακινούν ένα πρόσωπο. Επιπλέον, ο Maslow αναφέρει ότι “μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί πλέον ένα κίνητρο”. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι αρχές του Maslow δείχνουν ότι μια συγκεκριμένη ανάγκη δεν είναι απαραίτητο να έχει ικανοποιηθεί πλήρως, πριν προβάλλει η καινούργια. Υπάρχει μια βαθμιαία εμφάνιση των υψηλότερων αναγκών καθώς ή πιο χαμηλές ικανοποιούνται.

Μεταφερόμενη στον κόσμο της εργασίας η θεωρία αποκτάει το εξής νόημα σύμφωνα με τον Καντά ¹: Αν υποθεθεί ότι οι βασικές ανάγκες έλλειψης τα κίνητρα που ζητούν πλέον ικανοποίηση είναι αυτά που αναφέρονται στην αναγνώριση και στην αυτοεκτίμηση, σε ανώτερη δηλαδή κατηγορία αναγκών.

3.1.3 Διαστάσεις της ικανοποίησης της εργασίας.

Η ικανοποίηση εργασίας είναι μια σύνθετη έννοια και όχι πάντα εύκολο να αξιολογηθεί αντικειμενικά. Η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι η ίδια με τα κίνητρα που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση για να ανταμείψει το προσωπικό της. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί περισσότερο μια πιο ικανοποιητική τοποθέτηση του ατόμου στην ιεράρχηση των θέσεων. Θα μπορούσε για παράδειγμα, να συνδεθεί με ένα προσωπικό συναίσθημα επιτεύγματος, όπου η επίτευξη είναι είτε ποσοτική είτε ποιοτική. Δε πρέπει φυσικά να αναιρείται το γεγονός ότι η διαδικασία των κινήτρων μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση της εργασίας.

Δεν είναι ξεκάθαρο τα αν η ικανοποίηση της δουλειάς, αποτελείται από μια μονομερή διάσταση ή από ξεχωριστές διαστάσεις. Φαίνεται ότι παρουσιάζεται ένας θετικός συσχετισμός ανάμεσα στην ικανοποίηση και στους διαφορετικούς τομείς της εργασίας. Μπορεί όμως κάποιιοι υπάλληλοι να είναι ευχαριστημένοι σε κάποιους τομείς της εργασίας τους και ανικανοποίητοι σε άλλους. Το επίπεδο της ικανοποίησης επηρεάζεται σε πολλούς τομείς από διάφορους παράγοντες που έχουν σχέση με το άτομο, την κοινωνία, την κουλτούρα του οργανισμού και τους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες.²

¹ Καντάς, σελ 51

² Source adapted: Department of Hospitality, Tourism and leisure management, Human resource management modules. 1997/8. needs and expectations at work. σελ 249.

Από μια έρευνα που έγινε σχετικά με το ποιες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συχνά εκπαιδεύουν το προσωπικό τους τα αποτελέσματα είχαν ως εξής :

Η συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση (ΣΕΕ) στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

	<i>Επιχειρήσεις που προσφέρουν ΣΕΕ στους εργαζομένους τους %</i>	<i>Κόστος της ΣΕΕ ως ποσοστό του συνολικού εργατικού κόστους</i>	<i>Εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προγράμματα ΣΕΕ (%)</i>
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	57,4	1,6	28
Βέλγιο	45,9	1,4	25
Δανία	86,8	1,3	32
Γερμανία	85,3	1,2	24
Ελλάδα	16,4	1,1	13
Ισπανία	26,5	1,0	20
Γαλλία	62,4	2,0	37
Ιρλανδία	76,8	1,5	43
Ιταλία	15,0	0,8	15
Λουξεμβούργο	60,3	1,3	25
Ολλανδία	56,1	1,8	26
Πορτογαλία	13,1	0,7	13
Βρετανία	81,6	2,7	39

(Πηγή έρευνα¹ για τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση- Eurostat.)

3.1.4 Καθορίζοντας τις ανάγκες για εκπαίδευση. Ποιες οι προτεραιότητες της.

Έγινε παραπάνω μια προσπάθεια για να γίνει κατανοητό τι πρέπει να περιλαμβάνει ο τομέας εκπαίδευση παρακάτω γίνεται ένας προσδιορισμός για το αν χρειάζεται να γίνει εκπαίδευση. Υπάρχει μια άποψη που υποστηρίζει ότι οι μάνατζερ μπορούν να απαντήσουν στο αν πρέπει να εκπαιδεύσουν το προσωπικό με το να δώσουν απαντήσεις στις τέσσερις ερωτήσεις που ακολουθούν.

- Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης.
- Τι καθήκοντα πρέπει να ολοκληρωθούν από την πλευρά των υπαλλήλων για να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Τι συμπεριφορά θα πρέπει να έχει το τμήμα προσωπικού και ποιο το χρέος του κάθε υπαλλήλου σε κάθε τμήμα για να ολοκληρώσει τα καθήκοντα του.
- Τι μειονεκτήματα, αν υπάρχουν, έχουν οι υπάλληλοι στο επίπεδο των γνώσεων των προσόντων και της συμπεριφοράς που πρέπει να αλλάξουν για να αποκτηθούν αυτά που επιθυμεί η επιχείρηση.²

¹ Εφημερίδα το ΒΗΜΑ, 10/10/99 σελ 39

² Decenzo/Robbins, σελ 246

Οι παραπάνω ερωτήσεις δείχνουν την στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων με την εκπαίδευση του προσωπικού. Όταν το τμήμα αποφασίσει ότι πρέπει να γίνει εκπαίδευση στο προσωπικό της πρέπει να έχει πάντα ως βάση τις ανάγκες της επιχείρησης για να μπορέσει να εκτελέσει το πρόγραμμα με επιτυχία.

Μπορεί να ξεκινήσει απαντώντας στα παραπάνω ερωτήματα και αφού απαντήσει στις ερωτήσεις, τότε μπορεί να εντοπίσει τα όρια μέσα στα οποία θα κινηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Υπάρχουν βέβαια και εργασίες που δεν επηρεάζονται από τα παραπάνω διλήμματα, αν πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό της επιχείρησης ή όχι, αυτές είναι οι δουλειές που ανήκουν στον τομέα της τεχνολογίας και η συνεχής εκπαίδευση είναι λογικό επακόλουθο λόγο των δραματικών τεχνολογικών αλλαγών.

Υπάρχουν κάποια σημάδια που μπορούν να προειδοποιήσουν έναν μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων ότι το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση. Τα πιο φανερά σημάδια σχετίζονται απευθείας με τα επίπεδα της παραγωγικότητας, ειδικά όταν η αποδοτικότητα στην εργασία είναι μειωμένη ή υπάρχει πτώση στην παραγωγικότητα. Τα φαινόμενα αυτά παρουσιάζονται συνήθως από υπαλλήλους που είναι νέοι στο χώρο εργασίας. Όταν ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων εντοπίσει μια γενικότερη πτώση αλλά δει ότι ο υπάλληλος προσπαθεί, τότε θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο να καταφέρει να βελτιώσει τις ικανότητες του υπαλλήλου.¹

Όταν παρατηρείται σχετική μείωση της απόδοσης των υπαλλήλων στην εργασία, ο υπεύθυνος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων δεν είναι απαραίτητο να ακολουθήσει την τακτική της εκπαίδευσης. Το θέμα της εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντικό και πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά σαν λύση από τους υπευθύνους. Προσωπικά προβλήματα των υπαλλήλων ή έλλειψη κινήτρων και η όχι τόσο ιδιαίτερη εκτίμηση απέναντι στους υπαλλήλους ή οι πενιχρές αμοιβές είναι προβλήματα που μειώνουν την παραγωγικότητα τους και η λύση δε δίνεται μέσα από την εκπαίδευση. Αν για παράδειγμα η εργασία κάποιων είναι να πατάνε μόνο δυο κουμπιά η μονοτονία που νοιώθουν δεν θα λυθεί μέσα από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Η εκπαίδευση κρίνεται από την προσφορά της στην “απόδοση” του προσωπικού, όπου “απόδοση νοείται ένα σύνολο λειτουργιών από γνώσεις, ικανότητες και κίνητρα.” Οι μάνατζερ θα πρέπει να σκέφτονται ποια θα είναι τα οφέλη που θα υπάρχουν μέσα από την εκπαίδευση και τι πρόκειται να χάσουν αν δεν προβούν στην διαδικασία επιλογής εκπαίδευσης προσωπικού.

Η επιθυμία για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι μεγάλη και τα οφέλη από την εκπαίδευση του καλύπτουν κατά μεγάλο ποσοστό το κόστος της. “Θα πρέπει να φυλαγόμαστε από εκείνους που βιάζονται με λύσεις αξίας \$100,000 σε ένα κόστος \$10,000 προβλημάτων” αναφέρουν οι συγγραφείς Decenzo και Robbins². Υπάρχουν πολλών ειδών προβλήματα που μπορεί να οδηγήσουν στην μείωση της απόδοσης εργασίας, αυτό δε σημαίνει όμως ότι κάθε φορά οι λύσεις θα δίνονται μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού.

¹ Decenzo/Robbins 1988, σελ 246

² Decenzo/Robbins 1988, σελ 246

Όταν αποφασιστεί ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητη, θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή οι εκπαιδευτικοί στόχοι. Η ομάδα των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να ορίσει τι αλλαγές επιθυμεί και τι αποτελέσματα περιμένει από τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Οι αλλαγές βέβαια που θα σημειωθούν θα πρέπει να είναι αισθητές και μετρήσιμες. Για παράδειγμα, ένας πυροσβέστης είναι αναμενόμενο ότι πρέπει να μάθει να πηδάει από ένα κινούμενο πυροσβεστικό όχημα με ταχύτητα 15μίλια ανά ώρα και να πετύχει να πάρει το λάστιχο με το υδρογόνο σε λιγότερο από σαράντα δευτερόλεπτα. Τέτοιοι σαφείς στόχοι βεβαιώνουν ότι μέσα από αυτή την εκπαίδευση τόσο οι υπεύθυνοι όσο και οι υπάλληλοι γνωρίζουν εξ αρχής ποια θα είναι τα αποτελέσματα.¹

Εκτός από τα προγράμματα εκπαίδευσης που αναλαμβάνει να χρηματοδοτήσει η ίδια η επιχείρηση υπάρχουν και πολλές χορηγίες από διάφορους εργατικούς συνδέσμους και φυσικά από το κράτος. Το ελληνικό κράτος για παράδειγμα προσφέρει τέτοιου είδους προγράμματα σε επιχειρήσεις μέσω του Ο.Α.Ε.Δ, δηλαδή υπάρχουν επιχειρήσεις που η δουλειά τους είναι η οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτές λοιπόν οι επιχειρήσεις ζητάνε από τις αντίστοιχες εταιρίες χρηματικά ποσά και οι εταιρίες δίνουν τα ποσά αυτά και στη συνέχεια τα παίρνουν πάλι πίσω μέσω του Ο.Α.Ε.Δ.

Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις του Ο.Α.Ε.Δ «ξεκινώντας κανείς από την τριτοβάθμια εκπαίδευση, εύκολα διαπιστώνει τις αδυναμίες, που παρουσιάζει στο να προωθήσει την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η υποδομή που διαθέτουμε για την εκπαίδευση στελεχών για το σωστό τρόπο διοίκησης, οργάνωσης παραγωγής, ελέγχου αγοράς των προϊόντων, ελέγχου πληροφορικής κ.λ.π. θεωρείται ανεπαρκής».²

3.1.5 Ανάλυση των αναγκών για την εκπαίδευση του προσωπικού.

Το σύνολο των αναγκών που μπορεί να έχει μια επιχείρηση για να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, αποτελεί μια γενικότερη εκτίμηση που πρέπει να κάνει σε παραλληλισμό με τις ανάγκες των υπαλλήλων της. Θέτονται λοιπόν τρία ερωτήματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και αφορούν την ανάλυση που πρέπει να γίνει για να δει τι ανάγκες έχει, όσο αναφορά την εκπαίδευση προσωπικού.

1. Τι εισόδημα χρειάζονται οι υπάλληλοι;
2. Υπάρχουν υπάλληλοι που αμείβονται χαμηλά;
3. Με την εκπαίδευση θα λυθούν τα προβλήματα;

“Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύτηκε και αφορά μια έκθεση που έγινε το 1991 σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού και τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης στον μισθό κάποιων υπαλλήλων έδειξε ότι στην Αμερική το 41% των υπαλλήλων είχαν συμμετάσχει σε προγράμματα εκπαίδευσης από την εταιρία στην οποία εργάζονταν. Ένα ποσοστό μεγαλύτερο του 60% απόφοιτοι πανεπιστημίων δήλωσαν ότι συμμετείχαν τουλάχιστον σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σημειώθηκε τρομερή αύξηση σε σχέση με το 1983 που είχε γίνει παρόμοια έρευνα όπου μόνο το 35% από όλο το εργατικό δυναμικό της χώρας δήλωνε ότι είχε εκπαιδευτεί.”

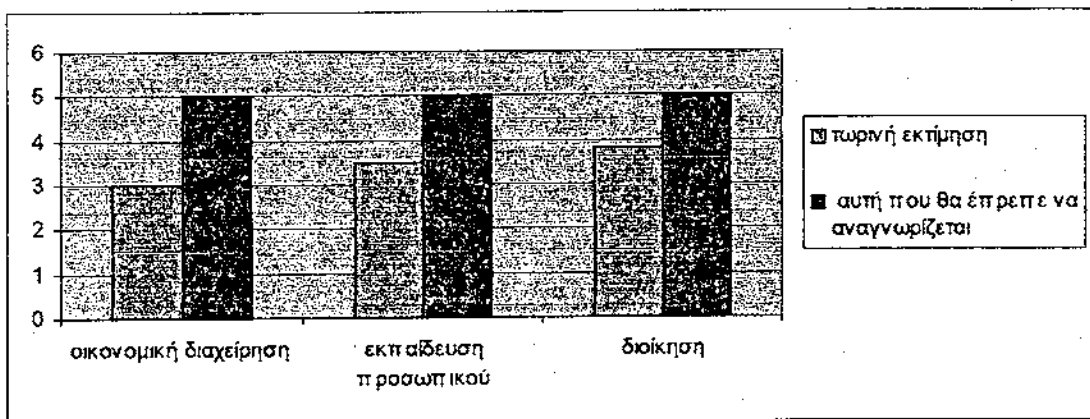
¹ Decenzo/ Robbins 1988, σελ 247

² Ζευγαρίδη, Σταματιάδη, σελ 327

“Τώρα όλο και περισσότεροι συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης. Σχετικά με το πόσο επηρεάζεται ο μισθός η έρευνα που έγινε μόνο σε αποφοίτους σχολών έδειξε ότι κατά μέσο όρο ο μισθός αυξήθηκε κατά πού σε \$4.000 περίπου.”¹

Σύμφωνα με την έρευνα που σημείωσα, και με βάση το ερωτηματολόγιο του Οικονομικού Πανεπιστημίου σχετικά με το αν το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνει τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μπορεί να υπάρχουν ξενοδοχεία που να έχουν τμήμα ανθρωπίνων πόρων, οι υπεύθυνοι όμως ευθύνονται μόνο για τα τυπικά των εργαζομένων όπως για τις διαδικασίες πρόσληψης, απόλυσης τα νομικά εν ολίγοις δικαιώματα των εργαζομένων. Η εκπαίδευση που όπως θα διαπιστωθεί κα παρακάτω έχει κυρίως ανεπίσημη μορφή και γίνεται από το είδη υπάρχον προσωπικό στο νεότερο, ενώ το παλαιό δεν συνεχίζει να εκπαιδεύεται, εκτός αν σημειωθούν τεχνολογικές εξελίξεις στα διάφορα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται. Τότε συνήθως συνεργάζεται με εταιρίες που αναβαθμίζουν τα προγράμματα και την κίνηση αυτή την επιμελείται ο υπεύθυνος τμήματος. Εταιρίες βέβαια αυτοκινήτων όπως αυτές της OPEL έχουν τμήμα προσωπικού που βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία των Αθηνών και να αναλαμβάνει να εκπαιδεύει σε συχνά χρονικά διαστήματα το προσωπικό της. Ο διευθυντής του υποκαταστήματος της OPEL στο Βόλο Κ. Παραθύρας μου ανέφερε σχετικά ότι είναι υποχρεωμένοι να παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία πρέπει να περνούν επιτυχώς για να συνεχίζουν. Στα προγράμματα αυτά παίρνουν βαθμούς, είναι σαφές βέβαια ότι είναι μια από τις καλύτερες εταιρίες γενικότερα.

Εκτιμήσεις υπαλλήλων για τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης.



Τα αποτελέσματα εκφράζουν το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι στις επιχειρήσεις που εργάζονται η εκπαίδευση τους είναι αρκετά ικανοποιητική. Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι περισσότεροι τελικά δεν γνωρίζουν το τι ακριβώς είναι η εκπαίδευση προσωπικού, γιατί από τη στιγμή που δεν υπάρχει αντίστοιχο τμήμα και η εκπαίδευση παίρνει μορφή μόνο μέσα από την εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας. Η παράγραφος αυτή θα εκτιμηθεί με την περαιτέρω ανάλυση του ερωτηματολογίου κατά τη διάρκεια της έρευνας.

¹ Eric A. σελ 21

Οπότε η ανάλυση για την εκπαίδευση προσωπικού γίνεται μέσα από τρία βήματα

1. Ανάλυση της επιχείρησης.
2. Ανάλυση καθηκόντων και εισοδημάτων.
3. Ανάλυση της προσωπικότητας του υπαλλήλου.

♦ **Βήμα πρώτο:**

1 Ανάλυση της επιχείρησης.

Σκοπός της ανάλυσης εδώ είναι να γίνει εξέταση της επιχείρησης, να βρεθούν ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι, οι αντικειμενικοί της σκοποί και η στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση στο συνεχώς αλλαζόμενο επιχειρηματικό τοπίο. Η ανάλυση αυτή εστιάζει στους στόχους που βάζει η επιχείρηση και στις επιπτώσεις της ανάλυσης που κάνει για τον τομέα της εργασίας.

Μερικά σημεία που ορίζουν ως σημεία κλειδιά για να συντάξουν την ανάλυση είναι τα ακόλουθα:

1. Ποια είναι η αποστολή της επιχείρησης. Έχει αλλάξει από το παρελθόν.
2. Πώς αντιδράει η επιχείρηση με το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό είναι σταθερό ή μεταβάλλεται.
3. Η κουλτούρα και το γενικότερο κλίμα της επιχείρησης άλλαξαν.
4. Ποιες είναι οι απαντήσεις για τις δουλειές μέσα στην επιχείρηση.¹

2 Ανάλυση από την πλευρά του κάθε υπαλλήλου.

Μέχρι στιγμής έγινε ανάλυση των επιχειρήσεων από την πλευρά των εταιριών μπορεί να γίνει και από την πλευρά των υπαλλήλων με το αν ο καθένας θεωρήσει τον εαυτό του σαν μια επιχείρηση και μπορέσει να συντάξει μια ανάλυση με το παραπάνω σκεπτικό. Ποιος είναι ο σκοπός του, πώς άλλαξε σε σχέση με το παρελθόν, ποια είναι η φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος δηλαδή έχει νέο προϊστάμενο, νέα ομάδα πελατών, θα πρέπει δηλαδή να δει όλες τις πλευρές. Ακόμα, δε θα πρέπει να εστιάζει μόνο στον προσεχή προϊστάμενο αλλά και στο τι ζητάνε άλλες επιχειρήσεις από το προσωπικό τους. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση ο υπεύθυνος μπορεί να μη ζητάει τη συχνή χρήση του υπολογιστή σε αντίθετα με άλλες επιχειρήσεις που ζητάνε μεγαλύτερη χρήση υπολογιστών. Είναι σημαντικό να γίνει γνωστός με τη γενική κατεύθυνση της βιομηχανίας όχι μόνο με τις προϋποθέσεις της προσεχούς εταιρίας. Εν ολίγοις η ανάλυση αυτή των επιχειρήσεων περιλαμβάνει μεγάλες προοπτικές. Από την στιγμή λοιπόν που βρεθούν οι απαντήσεις στο πρώτο ερώτημα ακολουθεί το επόμενο βήμα.²

¹ Berger M, σελ 27-30

² Berger M, σελ 27-30.

♦ Βήμα δεύτερο:

1 Ανάλυση για την ανάθεση καθηκόντων / αρμοδιοτήτων.

Το επόμενο βήμα μετά την ανάλυση που θα έχει κάνει η επιχείρηση σχετικά με το ποιοι είναι οι στόχοι της και τι έχει αλλάξει σχετικά με το παρελθόν, δηλαδή ότι αναλύθηκε στο πρώτο βήμα, είναι αφού θα έχει πάρει τις απαντήσεις να εξετάσει ποια είναι τα καθήκοντα που έχει το κάθε τμήμα που λειτουργεί στην επιχείρηση και να καθοριστούν ποιες αρμοδιότητες πρέπει το κάθε τμήμα να αποκτήσει για να λειτουργήσουν σωστά και αποτελεσματικά οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση. Στο πρώτο βήμα, μια επιχείρηση για παράδειγμα μπορεί να διαπιστώσει αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον της συμπεριλαμβανομένων μεγάλων συμβολαίων που δεν αντικαταστάθηκαν, αυξανόμενος ανταγωνισμός και αύξηση των απαιτήσεων της για καταναλωτικά προϊόντα. Με βάση αυτές τις αλλαγές η εταιρία μπορεί να διαπιστώσει ότι κάποιες από τις αρμοδιότητες που είχαν οι εργαζόμενοι μπορεί να άλλαξαν ή κάποιες καινούριες να χρειάζονται.

Σε πολλά σημεία η ανάλυση που γίνεται στην ανάθεση των καθηκόντων μοιάζει με την ανάλυση εργασίας. Όπως στην ανάλυση εργασίας έτσι και στην ανάθεση καθηκόντων κάποιος μπορεί να χρησιμοποιεί διάφορες διαδικασίες για να συνθέσει την ανάλυση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων.

2 Δημιουργία λίστας με έκθεση καθηκόντων:

Χρησιμοποιώντας την παρατήρηση οι διευθυντές των διαφόρων τμημάτων και μέσα από συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους καθώς και άλλες μεθόδους δημιουργούν μια λίστα καθηκόντων που ζητούν να εκτελούνται τα καθήκοντα αυτά στις ανάλογες δουλειές.¹

3 Δημιουργία λίστας από ομάδα αρμοδιοτήτων:

Όταν ολοκληρωθεί το πρώτο βήμα, γίνεται η κατηγοριοποίηση των καθηκόντων σε ομάδες. Για παράδειγμα, η δουλειά ενός προϊστάμενου μπορεί να περιλαμβάνει τέσσερις ή πέντε αρμοδιότητες που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση άλλων τμημάτων. Η αλληλεπίδραση με άλλα τμήματα, μπορεί να περιλαμβάνει μια ομάδα δραστηριοτήτων. Αναπτύσσοντας τις ομάδες αρμοδιοτήτων είναι πολύ σημαντικό και πολύ χρήσιμο να γίνει η οργάνωση μεγάλου αριθμού αρμοδιοτήτων.²

4 Ανάπτυξη λίστας αρμοδιοτήτων:

Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι για την απόκτηση λίστας αρμοδιοτήτων ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους είναι η δημιουργία ειδικών πάνελ που θα αποτελούνται από ομάδες προϊστάμενων και υπαλλήλων που θα διακατέχονται με κάποιες γνώσεις. Στα πάνελ αυτά θα πρέπει να δείξουν τις ομάδες αρμοδιοτήτων μαζί με εκθέσεις των καθηκόντων τους. Για να αποδοθεί κάθε αρμοδιότητα με επιτυχία θα πρέπει να ζητήσει να παράγει αυτές τις αρμοδιότητες.³

¹ Harris,2000 σελ 345

² Harris,2000 σελ 345

³ Harris.2000 σελ 345

5 Αξιολόγηση της σημασίας των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων:

Τώρα που καθορίστηκαν τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες είναι σημαντικό να γίνει εστίαση στις αρμοδιότητες. Το βήμα αυτό δημιουργεί προτεραιότητες για την εκπαίδευση. Συνήθως χρησιμοποιείται μια κατασκευαστική μορφή. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες ταξινομούνται από τους προϊστάμενους. Εν ολίγοις η ανάλυση καθηκόντων αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα μέσα από το οποίο καθορίζεται η πιθανότητα για την επιλογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης.¹

♦ *Βήμα τρίτο:*

1 Ανάλυση της προσωπικότητας του υπαλλήλου.

Το τελευταίο βήμα ανάλυσης για τις ανάγκες της εκπαίδευσης είναι η ανάλυση της προσωπικότητας, όπου τίθεται το ερώτημα για το αν συγκεκριμένοι υπάλληλοι δεν είναι τόσο αποδοτικοί σε σημαντικές αρμοδιότητες και αν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης θα βελτίωνε την απόδοση των υπαλλήλων. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να καθοριστούν οι ελλείψεις. Ένας από τους πιο γνωστούς τρόπους είναι με το να μετρηθεί η απόδοση των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, κάθε υπάλληλος που αξιολογείται ως ανεπαρκής σε ένα τομέα μπορεί να θεωρηθεί ως ανεπαρκής σε όλο το γενικότερο φάσμα της εργασίας.²

Υπάρχουν όμως και κάποιες σημαντικές αδυναμίες της ανάλυσης της προσωπικότητας των υπαλλήλων όπως:

1. Οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων κάποιες φορές είναι λανθασμένες και να κρίνονται με επείκεια, όπως κάποιιο υπάλληλο μπορεί να αποδίδουν κάτω από το μέτριο αλλά να αξιολογούνται λίγο επεικέστερα.
2. Μερικές αρμοδιότητες που μπορεί να χρειάζονται να αξιοποιηθούν στο μέλλον αλλά να μην έχουν ακόμα χρησιμοποιηθεί, έτσι ώστε να μη υπάρχει αρκετή ενημέρωση για αυτές.
3. Οι αξιολογήσεις μπορεί να επηρεαστούν από διάφορους παράγοντες για τον τρόπο με τον οποίο γίνονται. Οι αξιολογήσεις που γίνονται για περιπτώσεις όπως αυξήσεις μισθών μπορεί να διαφέρουν με εκείνες που γίνονται για την ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης.³

¹ Harris,σελ 345

² Harris,σελ 346

³ Ford.J.K / Noe.R, σελ 39-53

Με βάση τα παραπάνω ακολουθούν κάποιες λύσεις για να υπερνικηθούν τα προβλήματα αυτά είναι:

1. Να ζητηθεί από τους υπαλλήλους να συμπληρώσουν μια λίστα αυτό-αξιολόγησης που θα δείχνουν ποιες είναι οι ανάγκες τους για εκπαίδευση σε κάθε μια από τις αρμοδιότητες τους. Αν και αρκετοί θα είναι οι υπάλληλοι που μπορεί να μην επιθυμούν να παραδεχθούν τα μειονεκτήματά τους μέσα από την πράξη αυτή δημιουργείται μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα. Έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με αυτό το θέμα δείχνουν ότι υπάρχει μικρή σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση των προϊστάμενων και σε αυτή των υπαλλήλων.
2. Να γίνει η χρησιμοποίηση ειδικών τεστ (όπου για παράδειγμα αντί να αξιολογείται κάποιος για τις ικανότητες του στην δακτυλογράφηση μόνο από τον προϊστάμενο του να αξιολογείται και μέσα από κάποια τεστ). Με τον τρόπο αυτό οι ικανότητες του αξιολογούνται πιο αντικειμενικά.¹

Οι δυο λύσεις όμως που δίνονται έχουν και τα παρακάτω μειονεκτήματα:

- Τα τεστ μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν όσο πρέπει την διεξαγωγή της δουλειάς.
- Μπορεί να μην υπάρχουν τέτοιου είδους τεστ.
- Τα τεστ μπορεί να κοστίζουν.

Υπάρχουν πολλές απαντήσεις για το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να γίνει η ανάλυση. Ένας από αυτούς είναι και η χρησιμοποίηση ενός συνδυασμού της αυτό-αξιολόγησης και της αξιολόγησης των υπαλλήλων και να γίνονται διαγωνίσματα όπου χρειάζονται για επιβεβαίωση. Όταν γίνονται τα τεστ αυτά με όποιο τρόπο και να γίνονται και ειδικά αν θεωρούνται αξιόλογα και αντικειμενικά, τότε οι υπάλληλοι θα αντιδράσουν όχι μόνο θετικά αλλά θα ευαισθητοποιηθούν απέναντι στα προγράμματα εκπαίδευσης με το να βλέπουν ότι η εταιρία βασίζεται στην απόδοσή τους.²

Με βάση την έρευνα που έκανα, υπήρχε ερώτηση που αναφερόταν στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων και η ερώτηση ήταν αν πραγματοποιείται διαγνωστικό τεστ πριν συμμετάσχει κάποιος. (βλέπε παράρτημα για ερωτηματολόγιο ερώτηση 9 και κεφάλαιο 4 για την ταυτότητα του ερωτηματολογίου.)

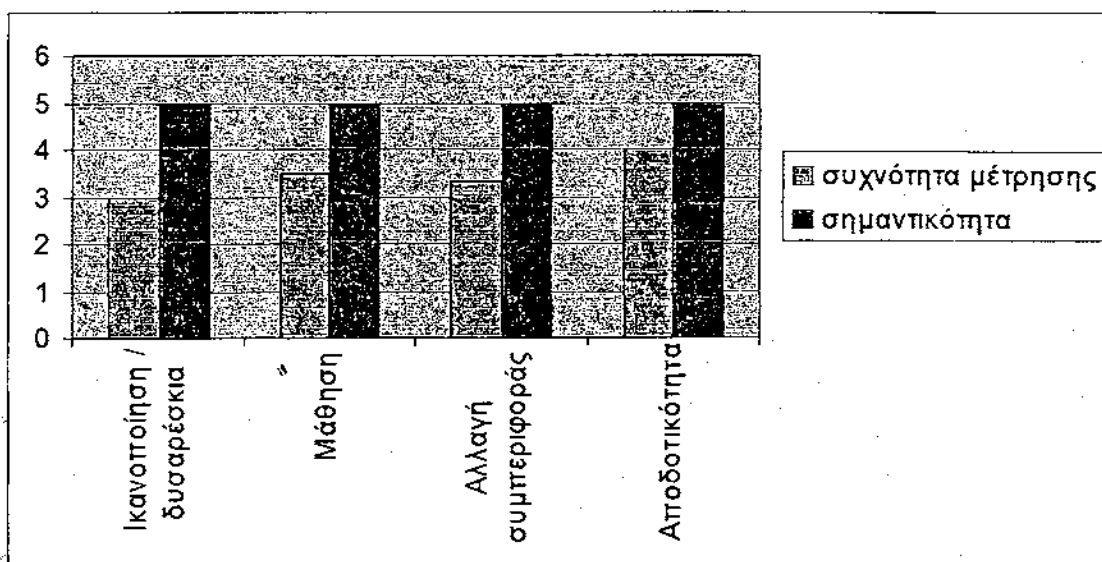
Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε κανένα από τα ξενοδοχεία ούτε ακόμα και σε μεγάλες εταιρίες που έχουν τμήμα προσωπικού υπεύθυνο για την εκπαίδευση δεν πραγματοποιούνται ειδικά τεστ.

Με βάση όμως την ερώτηση πόσο σημαντική θεωρούν την αξιολόγηση και αν μετράται ανεπίσημα απάντησαν ως εξής : (ερώτηση 10 στο ερωτηματολόγιο) τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα όπου τα 1 συμβολίζει ότι ποτέ δεν έχουν χρησιμοποιηθεί τα παρακάτω και το 5 ότι χρησιμοποιείται πάντα.

¹ Ford.J.K / Noe.R, σελ 39-53

² Ford.J.K / Noe.R, σελ 39-53

Άποψη υπαλλήλων για τις λειτουργίες του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.



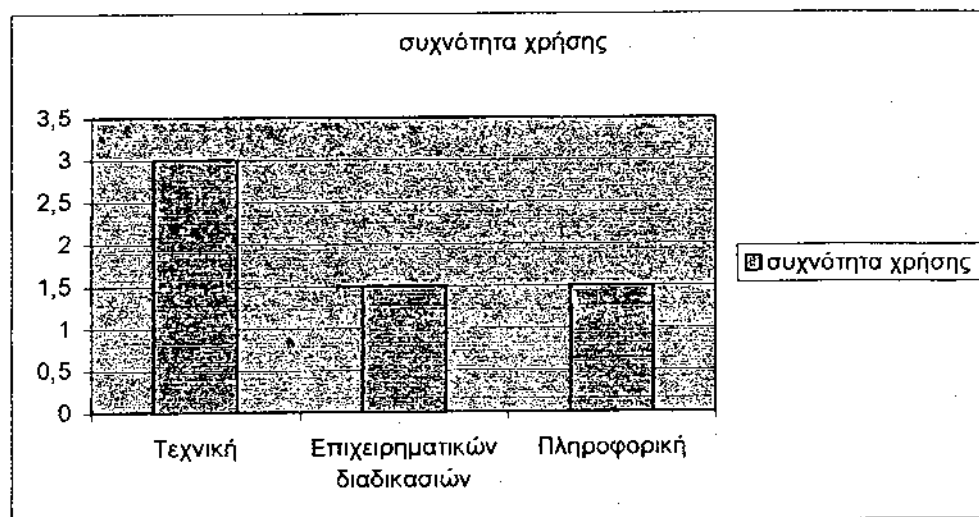
3. 2 Επίσημοι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού.

Οι πιο γνωστές τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε αυτές που γίνονται κατά τη διάρκεια εργασίας και σε εκείνες που γίνονται εκτός εργασίας. Παρακάτω, ακολουθούν εν συντομία οι πιο γνωστές τεχνικές από κάθε κατηγορία.

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες εκπαίδευσης η Τεχνική (εκπαίδευση σε νέα μηχανήματα) η εκπαίδευση σε θέματα Διοίκησης, Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και η εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες μέσω της Πληροφορικής.

Με βάση την έρευνα που έκανα σε εργαζομένους ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στην Ελλάδα τα τελευταία πέντε χρόνια η συχνότητα χρήσης των τριών κατηγοριών έχει ως εξής :

Συχνότητα χρήσης τριών βασικών κατηγοριών εκπαίδευσης.



Όπου υπάρχει μηδέν συμβολίζει ότι δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ και ανεβαίνει έως το πέντε που συμβολίζει ότι γίνεται συχνά.

Θα πρέπει να εκτιμηθεί για λόγους ευκολίας ότι το υπαλληλικό προσωπικό θα το χωρίσουμε σε δυο κατηγορίες, στους υπαλλήλους και στα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων για τον απλό λόγο ότι αλλάζουν τα προγράμματα εκπαίδευσης, η πρώτη λοιπόν προσέγγιση γίνεται μέσα από τους υπαλλήλους της επιχείρησης και ακολουθεί εκείνη των ανωτέρων στελεχών.

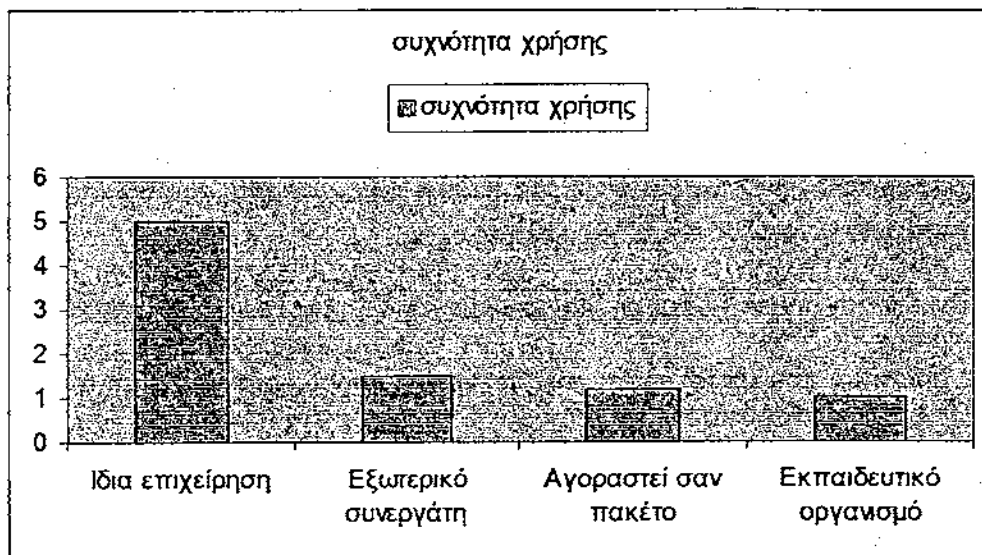
Επίσης, τέθηκε άλλο ένα ερώτημα (ερώτηση 7 στο ερωτηματολόγιο: βλέπε παράρτημα) σχετικά με τους τρόπους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αναπτύξει τα εκπαιδευτικά της προγράμματα.

Οι τρόποι ανάπτυξης είναι τέσσερις :

1. Από την ίδια την επιχείρηση.
2. Από εξωτερικό συνεργάτη-εταιρία.
3. Έχει αγοραστεί σαν πακέτο.
4. Από εκπαιδευτικό οργανισμό.

Τα αποτελέσματα φαίνονται στο γράφημα όπου:

Τους τρόπους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αναπτύξει τα εκπαιδευτικά της προγράμματα.



Το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι έχει εκπαιδευτεί από την ίδια την επιχείρηση. Πιο αναλυτικά με βάση τα ποσοστά το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν ότι πάντα η εκπαίδευση γίνεται από την ίδια την επιχείρηση, από εξωτερικό συνεργάτη γίνεται με βάση το εκατό 30% φορές, 24% σε πακέτο και 20% από κάποιο εκπαιδευτικό οργανισμό.

	ποσοστό
Από την ίδια την επιχείρηση	58,8%
Από εξωτερικό συνεργάτη	17,64%
Έχει αγοραστεί σε πακέτο	11,76%
Από εκπαιδευτικό οργανισμό	11,76%

3.2.1 Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας:

Οι περισσότεροι μέθοδοι εργασίας γίνονται στο χώρο εργασίας. Αυτό είναι γεγονός διότι είναι οι πιο απλοί μέθοδοι και δίνουν την εντύπωση ότι κοστίζουν λιγότερο για να λειτουργήσουν. Η εκπαίδευση γίνεται κατά τη διάρκεια εργασίας έτσι λαμβάνει χώρα μέσα από πραγματικές συνθήκες που δείχνουν να είναι ιδιαίτερα αποδοτικές και παραγωγικές, μαθαίνουν δουλεύοντας. Για δουλειές που είναι αρκετά εύκολο να τις μάθουν μέσα από την παρατήρηση και την πράξη, η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας δείχνει λογική.

Ένα από τα μειονεκτήματα αυτού του τρόπου εργασίας είναι η μειωμένη παραγωγικότητα που παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια εργασίας, γιατί οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην βελτίωση των ικανοτήτων τους. Παρόλα αυτά, όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα οι εκπαιδευόμενοι δεν μπορούν να κάνουν αρκετά ειδικά όταν οι προμήθειες για την εκπαίδευση είναι ελλιπές ή κοστίζουν. Όταν οι υπάλληλοι επιθυμούν να μάθουν μια δουλειά κάτω από φυσιολογικές συνθήκες τα οφέλη μιας εκπαίδευσης εν ώρα εργασίας δεν είναι θετικά.¹

Ο Mike Cannell,² δημοσιεύσει ένα άρθρο σχετικά με το αν η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας αποτελεί την καλύτερη μέθοδο δημιούργησε ένα μικρό πίνακα με μικρές συμβουλές προς τα στελέχη του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων και ξεκινάει με την εξής ερώτηση :

“Είναι η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας η πιο σωστή προσέγγιση;

- Ερώτηση που υποστηρίζει πως πρέπει να προσδιορίσει το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αν:
 - ✓ Οι άνθρωποι δεν ικανοποιούνται από την εκπαίδευση τους εκτός εργασίας τότε είναι καλύτερα η εκπαίδευση να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας.
 - ✓ Γίνονται είδη ανεπίσημες ενέργειες εκπαίδευσης προσωπικού κατά τη διάρκεια εργασίας που θα πρέπει να επισημοποιηθούν.
 - ✓ Υπάρχουν νέες πρωτοβουλίες ή αλλαγές που θα διευκολύνουν την επαγγελματική κατάρτιση.
 - ✓ Υπάρχουν υπάλληλοι οι οποίοι με τη σωστή εκπαίδευση θα μπορούσαν να γίνουν οι ίδιοι καλοί εκπαιδευτές.
- Οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να θυμούνται ότι για την εκπαίδευση του προσωπικού κατά τη διάρκεια εργασίας τους να:
 - ✓ Παίρνουν την υποστήριξη του κύριου στελέχους και των άλλων ανώτερων διευθυντών.
 - ✓ Παίρνουν την έγκριση από τους διευθυντές.
 - ✓ Ξεκινάνε από μικρή κλίμακα, να στοχεύουν στην επιτυχία και να μαθαίνουν τις αποτυχίες της.
 - ✓ Απόφαση αρχικά εάν οι εκπαιδευτές που είναι συνάδελφοι θα πρέπει να λάβουν τις πρόσθετες πληρωμές.

Αφού πάρουν το θετικό μήνυμα ότι μπορούν να συνεχίσουν θα πρέπει να γίνει η ενεργοποίηση και η ανάπτυξη ενός συστήματος εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια εργασίας. Το σύστημα εκπαίδευσης θα πρέπει να τηρεί τα εξής να :

¹ Decenzo/ Stephen P Robbins,σελ 248

² Mike Cannell, σελ 29

- ✓ Λειτουργεί με συνέπεια μεταξύ των διαφορετικών περιοχών.
- ✓ Οι διαδικασίες αξιολόγησης και επαλήθευσης να λειτουργούν κατάλληλα.
- ✓ Στην εργασία οι εκπαιδευτές να παίρνουν τις ικανοποιητικές ευκαιρίες να ενεργήσουν ως εκπαιδευτές.
- ✓ Στην εργασία οι εκπαιδευτές να μπορούν να συγκεντρωθούν τακτικά για να μοιραστούν την εμπειρία και τις ιδέες.

Το σύστημα αυτό θα πρέπει να εξετάζει:

- ✓ Τις δυνατότητες για την εξάπλωση της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια εργασίας και σε άλλα τμήματα.
- ✓ Τις δυνατότητες να συνδυαστεί και με άλλες μορφές εκπαίδευσης όπως την εκπαίδευση σε αίθουσες.

3.2.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας.

◆ Προγράμματα μαθητείας.

Υπάρχουν άνθρωποι που επιθυμούν να εισαχθούν στο χώρο εργασίας διαλέγοντας επαγγέλματα που αφορούν τεχνικές επιδεξιότητες, επαγγέλματα όπως οι υδραυλικοί, οι ηλεκτρολόγοι και οι κατασκευαστές. Πριν αρχίσουν να αμείβονται ως ειδικευμένοι τεχνίτες είναι γνωστό ότι πρέπει για ένα μεγάλο διάστημα να κάνουν πρακτική άσκηση. Τα χρήματα φυσικά είναι λιγότερα αλλά αυτή η εκπαίδευση εν ώρα εργασίας είναι απαραίτητη. Ο νέος μέσα από τα προγράμματα αυτά τίθεται κάτω από την εποπτεία και την καθοδήγηση του μάστορα (μειονέκτημα μπορεί φυσικά να είναι ότι τα μαθήματα μπορεί να γίνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα αδικώντας τον μαθητευόμενο που πρέπει να ακολουθεί την κάθε αγγαρεία που του επιβάλλει ο δάσκαλος) εξαρτώμενος κατά πολύ από το δάσκαλο.¹

Για την καλύτερη κατανόηση του προγράμματος της μαθητείας μπορεί να γίνει μια μικρή ιστορική αναδρομή όπου στις αρχές του 1800, λόγω της βιομηχανικής επανάστασης δημιουργήθηκαν οι πρώτες σχολές μαθητείας που βρίσκονταν στο χώρο των εργοστασίων, εκεί τα νέα παιδιά έπαιρναν τη εκπαίδευση τους. Το σύστημα αυτό δημιουργήθηκε κυρίως λόγω της αύξησης της ζήτησης των προϊόντων και στον ανεπαρκή αριθμό αρχαρίων που έπρεπε να εκπαιδευτεί, δεδομένης και της αύξησης των νέων μηχανημάτων. Χρειάζονταν πολύ γρήγορα έμπειρο προσωπικό και έτσι στα τέλη του 1800 μια μέθοδος συνδύασε τα οφέλη της τάξης με τα οφέλη της εκμάθησης πάνω στη δουλειά γνωστή με τον όρο “κατάρτιση προθαλάμων”, όπου και έγινε μια δημοφιλής μορφή κατάρτισης και εφοδιάστηκαν με τις ίδιες μηχανές που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή.

¹ Harris, 2000 σελ 346

Υπήρξαν κανονικά έξι έως δέκα εργαζόμενοι που αντιστοιχούσαν σε κάθε εκπαιδευτή, οι οποίοι ήταν ειδικευμένοι εργαζόμενοι ή επόπτες από την επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα ήταν αρκετά, κυρίως γιατί οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονταν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Η μεταφορά των δεξιοτήτων και της γνώσης στον εργασιακό χώρο δεν απαιτήθηκε δεδομένου ότι η τάξη ήταν ένα πρότυπο του εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι κατηγορίες ήταν μικρές έτσι ώστε οι αρχάριοι έλαβαν την άμεση ανατροφοδότηση και μπορούσαν να υποβάλουν τις ερωτήσεις ευκολότερα απ'ότι σε μια μεγάλη τάξη. Το κύριο μειονέκτημά του είναι ότι είναι αρκετά ακριβό δεδομένου ότι αναπαράγει τη γραμμή παραγωγής και έχει έναν μικρό αρχάριο με την αναλογία των εκπαιδευτών.¹

♦ *Διδασκαλίες στην εργασία μέσω εκπαίδευσης (job instruction training).*

Κατά τη διάρκεια του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, έγινε μια συστηματική έρευνα για την εκπαίδευση του προσωπικού στο χώρο εργασίας από την πλευρά των προϊσταμένων απέναντι στους νέους υπαλλήλους. Αυτή η προσέγγιση της εκπαίδευσης πήρε το όνομα JIT (job instruction training) αποτελούσε τμήμα του προγράμματος εκπαίδευσης στο χώρο της βιομηχανίας.

Το JIT αποδείχθηκε πολύ ωφέλιμο και έγινε ιδιαίτερα δημοφιλές, αποτελείται από τέσσερις βασικούς κανόνες:

- Προετοιμασία μαθητευόμενων λέγοντας τους κάποια γενικότερα πράγματα για την δουλειά και προσπάθεια να ξεπεράσουν την πρώτη δύσκολη επαφή.
- Παρουσιάζοντας τον τρόπο που θα γίνει η ενημέρωσή τους και η διδασκαλία, δίνοντας σημαντικές και βασικές πληροφορίες.
- Δίνοντας τη δυνατότητα στους μαθητευόμενους να προσπαθήσουν στο χώρο της εργασίας τους και να αποδείξουν ότι έχουν κατανοήσει την εργασία.
- Τοποθετώντας το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση να εργαστεί, έχοντας για αρχή ένα άτομο ως καθοδηγητή.

Η αναβίωση του JIT πέτυχε σημαντικά αποτελέσματα, όταν είκοσι προϊστάμενοι είχαν εκπαιδευτεί για εικοσιπέντε ώρες μέσα σε δέκα εβδομάδες ανταπέδωσαν την εκπαίδευση που έλαβαν στους υφισταμένους τους. Όλοι εκτός από τρεις προϊστάμενους μπόρεσαν να δώσουν λύσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού στο χώρο της εργασίας τους.²

¹ <http://www.unlink.com/~donclark/hrd/trainst.html>, 20/12/2003

² Gold.L., σελ 29.

ΛΤ διαδικασίες επίπεδα μάθησης:

Βασικοί κανόνες κατά την εισαγωγή.

Απαραίτητα κίνητρα για την εκπαίδευση.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ.

- ✓ Διακόπτοντας την εργασία.
- ✓ Προετοιμασία πλάνου εργασίας.
- ✓ Πρώτη γνωριμία του με το χώρο.

ΚΙΝΗΤΡΑ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.

- ✓ Λέγοντας.
- ✓ Δείχνοντας.
- ✓ Παρουσιάζοντας.
- ✓ Εξηγώντας.

ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ

ΔΟΚΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.

- ✓ Αν κατανόησε ο μαθητής την εργασία.
- ✓ Αναφορά στον προϊστάμενο για τον τρόπο εργασίας.
- ✓ Να αφήνει τον μαθητή να εργαστεί.
- ✓ Έλεγχος αρνητικός – θετικός για το πώς εργάστηκε.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

ΣΥΝΕΧΕΙΑ

- ✓ Συχνός έλεγχος κατά τα πρώτα διαστήματα
- ✓ Αναφορά στο μαθητή σε ποιόν πρέπει να απευθύνεται.
- ✓ Σημείωση σταδιακών προόδων.

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

♦ Εκπαίδευση στον κάθε υπάλληλο από ανώτερα στελέχη της επιχείρησης:

Η μορφή αυτή διδασκαλίας είναι αρκετά γνωστή στο χώρο της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης. Στην περίπτωση αυτή ένας εκπαιδευτής συναντάει έναν εργαζόμενο στον χώρο εργασίας του και του δίνει συμβουλές. Σε γενικές γραμμές η μέθοδος αυτή διδασκαλίας περιέχει μια περιγραφή των διαδικασιών μαζί με μια οπτική παρουσίαση από τον εκπαιδευτή. Φυσικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα κείμενα, βίντεο, και άλλα υλικά για την ενίσχυση της διδασκαλίας.

Είναι σημαντικό να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι η προσέγγιση αυτή διαφέρει σημαντικά από άλλες προσεγγίσεις όπως αυτή της μεθόδου S.A.W.N.O.F (Sit and watch Nellie or Fred). Με την παραπάνω μέθοδο ζητείται από τον υπάλληλο να παρακολουθήσει δυο έμπειρους υπαλλήλους. Πρώτον, το γεγονός ότι οι δυο προϊστάμενοι είναι πολύ καλοί και έμπειροι στην δουλειά τους δε σημαίνει ότι είναι αποτελεσματικοί και σαν εκπαιδευτές. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να νοιώσουν ότι απειλείται η δουλειά τους ή μπορεί να δώσουν λανθασμένες συμβουλές. Μπορεί όμως να είναι και άριστοι εκπαιδευτές, αλλά να νοιώθουν ότι περιορίζουν την δική τους εργασία αν αφιερώσουν πολύ χρόνο στους υπαλλήλους. Σε γενικές γραμμές η μέθοδος αυτή έχει άτυπη μορφή δεν χρειάζεται να σχεδιαστεί και για τους λόγους αυτούς δε θεωρείται αποτελεσματική.¹

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης έχει πολλά θετικά σημεία όπως:

- ο Τη μείωση του κόστους γιατί οι υπάλληλοι μαθαίνουν καθώς παράγουν, δεν υπάρχει τόσο μεγάλη ανάγκη για ακριβό εξοπλισμό.
- ο Η εκπαίδευση σχετίζεται άμεσα με την εργασία.
- ο Οι υπάλληλοι λαμβάνουν άμεσα αποτελέσματα από τις επιδόσεις τους.

Αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης έχει εναλλαγές καθώς ο εξοπλισμός και η εργασία αλλάζουν γίνονται ανάλογες τροποποιήσεις στην εκπαίδευση.

Υπάρχουν όμως και βασικά μειονεκτήματα:

- ο Σε πολλές επιχειρήσεις ο τρόπος διδασκαλίας δεν σχεδιάζεται με ιδιαίτερη προσοχή και σύστημα. Ο τρόπος διδασκαλίας ακολουθεί πιο πολύ τα χαρακτηριστικά του S.A.W.N.O.F παρά τις μεθόδους αυτής.
- ο Ο τρόπος αυτός συνήθως λειτουργεί καλύτερα σε δουλειές που είναι απλές, μέσα στην ρουτίνα και κατευθυνόμενες.
- ο Κάποιοι οργανισμοί μπορεί να μην διαθέτουν το ανάλογο επίπεδο για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους όπως για παράδειγμα με την χρήση κάποιων ειδικών προγραμμάτων σε υπολογιστές.²

♦ **Θεραπευτική εκπαίδευση.**

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισμένα μέτρα εκτελέσεως σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με το χρόνο ο υπάλληλος ξεχνά ή παραλείπει για λόγους καταβολής ή λιγότερης ενέργειας και σκέψεως μεθόδους που έμαθε στην αρχή. Μπορεί όμως η επιχείρηση να εισάγει νέους τρόπους και εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου. Αποδεικνύοντας το γεγονός ότι εκπαίδευση αποτελεί μια συνεχές διοικητική ευθύνη.

¹ Roe.L, σελ 19-25

² Harris. σελ 351

Μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η εκπαίδευση υπαλλήλων με κάποια εμπειρία. Οι λόγοι που συνήθως σκέφτονται οι υπάλληλοι αυτοί αν και λανθασμένα είναι :

- Αντίδραση σε νέες ιδέες γιατί νιώθουν παλαιότεροι
- Η εκπαίδευση αποτελεί προσπάθεια μείωσης για λόγους πειθαρχίας εις βάρος τους.
- Αποτελεί μείωση για να επιταχυνθεί η παραγωγή εις βάρος τους.
- Δημιουργία ανησυχίας έναντι των συναδέλφων, γιατί αποτελεί απειλή κατά του κύρους και της θέσεως που κατέχει.

Εναλλακτική μορφή εκπαίδευσης αποτελεί και η θεραπευτική εκπαίδευση που τείνει στην προσπάθεια ενός φρεσκαρίσματος των γνώσεων σε τομείς όπως η ασφάλεια, οι μέθοδοι εργασίας, η οργάνωση που συντελεί στην αποφυγή της επισημάνσεως της φτώχης απόδοσης και της τάσης παραλήψεων μερικών αρχών εκτέλεσης της εργασίας. Επίσης, η μορφή αυτή εκπαίδευσης επιτρέπει την κανονική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών που απαιτούν ερμηνεία όπως νέες εφαρμογές λογιστικής, νέα προϊόντα και εξοπλισμό, προσπάθεια που μειώνει τη δυνατότητα να παραβλεφθούν σπουδαίες αλλαγές.

♦ *Εκπαίδευση εξυπηρέτησης πελατών.*

Όλο και μεγαλύτερος αριθμός υπαλλήλων εργάζεται στις μέρες μας στον τομέα των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών. Τα ξενοδοχεία αποτελούν μορφή επιχείρησης που το προσωπικό της προσφέρει υπηρεσίες. Σήμερα τα ξενοδοχεία δεν μένουν στην ικανοποίηση του πελάτη μόνο μέσα από ένα καθαρό δωμάτιο και τις γρήγορες διαδικασίες άφιξης αλλά και σε μια φιλική προσέγγιση από την πλευρά των υπαλλήλων. Για τους λόγους αυτούς έχει καθιερωθεί μια μορφή εκπαίδευσης γνωστή ως «Best friends program» με βασικό σκοπό την ευγενική συμπεριφορά των υπαλλήλων.²

Τα πρόγραμμα αυτό είχε ιδιαίτερη επιτυχία σε μια εταιρία ενοικίασης αυτοκινήτων όπου οι πωλήσεις αυξήθηκαν σε 30% σε ένα χρόνο για το λόγο ότι βελτιώθηκε η συμπεριφορά των υπαλλήλων κατά το 50% και μειώθηκαν τα παράπονα. “Το πρόγραμμα βασίζεται στο εξής πρόγραμμα των πέντε ημερών όπου:

- Οι υπάλληλοι γνωρίζουν την ιστορία, την ανάπτυξη και την επέκταση της επιχείρησης.
- Τις απαιτήσεις της επιχείρησης όσο αναφορά τους πελάτες.
- Πόσο σημαντική είναι η σωστή εξυπηρέτηση και πως ορίζεται.
- Ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα που χρειάζονται για την ομαλή εξυπηρέτηση.
- Εκπαίδευση ανάλογα με τη θέση.”³

¹ Γκότση, Βασιλογιάννη, πτυχιακή εργασία, σελ 74

² Dessler, σελ 268

³ Santora, σελ 42-44

♦ *Ενεργός μάθηση.*

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται τόσο στα κατώτερα όσο και στα ανώτερα στελέχη, συνδυάζει τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Προτάθηκε από τον Reg Revans στην Αγγλία τη δεκαετία του 1970 με κύριο σκοπό την εκπαίδευση των στελεχών στη λήψη αποφάσεων.

Δίνεται στα στελέχη ένα έργο-project. Το έργο αφορά την ανάλυση ενός πολύπλοκου πραγματικού προβλήματος εκτός της ειδικότητάς τους, για το σκοπό αυτό τα στελέχη απασχολούνται για ένα χρονικό διάστημα μερικών μηνών.

Το πρόγραμμα λειτουργεί ως εξής: για μια με δύο εβδομάδες παρακολουθούν μαθήματα διοικητικής, λήψης αποφάσεων, μεθοδολογίας, έρευνας και λαμβάνουν οδηγίες για την ανάλυση του προβλήματος. Στη συνέχεια για μερικές εβδομάδες ασχολούνται με την επίλυση του προβλήματος. Στο διάστημα αυτό τα άτομα συναντώνται ως ερευνητική ομάδα, για να ανταλλάξουν πληροφορίες και να συζητήσουν τη πρόοδο του έργου τους. Στο τέλος παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του έργου τους.¹

3.2.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης που εφαρμόζονται εκτός του χώρου εργασίας.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης που γίνονται εκτός του χώρου εργασίας περιλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό τεχνικών όπως: διαλέξεις σε αίθουσες, ταινίες, παρουσιάσεις, μελέτες πάνω σε κάποια θέματα που έχουν γίνει, μέσα από ασκήσεις μίμησης και προγραμματισμένες διδασκαλίες. Τα προϊόντα που χρειάζονται για κάθε περίπτωση ποικίλουν για παράδειγμα από μια μικρή τάξη σε ένα μεγάλο επιστημονικό κέντρο με μεγάλες αίθουσες διαλέξεων, δημιουργώντας μικρούς συνεδριακούς χώρους με οπτικοακουστικά μέσα τελευταίας τεχνολογίας και ότι άλλο μπορεί να υπάρχει.

♦ *Αίθουσες συνεδριάσεων και διαλέξεων.*

Τα σεμινάρια τα οποία γίνονται σε αίθουσες συνεδριάσεων και διαλέξεων και συνδυάζουν συχνά διάφορες μεθόδους, ομάδες, διαλέξεις, συζητήσεις, διασκέψεις, επιδείξεις. Τα θετικά στοιχεία είναι ότι συμμετέχουν τα μέλη της ομάδας, ενώ ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιεί πολλούς μεθόδους. Η χρησιμοποίηση οπτικοακουστικών μεθόδων μπορούν να κάνουν πιο ενδιαφέρον κάποιες παρουσιάσεις. Τα αρνητικά στοιχεία είναι ότι οι διαλέξεις αυτές συνήθως χάνουν σε σημεία όπως στην ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων ή δεν υπάρχει το στάδιο της επανατροφοδότησης, απαιτείται πολύς χρόνος για να προγραμματιστούν και οργανωθούν τα σεμινάρια στις αίθουσες.

Φυσικά τα μειονεκτήματα διόρθωνονται μειώνοντας τον μονόλογο και αυξάνοντας τις συζητήσεις μέσα από την καθοδήγηση του ομιλητή.²

¹ Χυτήρης, σελ 148

² <http://interact.uoregon.edu> 10/11/04

♦ *Ταινίες.*

Οι ταινίες μπορεί να αποβούν αρκετά χρήσιμες ως τεχνικές εκπαίδευσης. Είτε παρέχεται μέσα από τυποποιημένους διανομείς ταινιών ή παράγονται μέσα από την ίδια την επιχείρηση, μπορούν να παρέχουν πληροφορίες και να δείξουν τις ικανότητες που δύσκολα παρουσιάζονται από άλλες τεχνικές. Οι ταινίες χρησιμοποιούνται συχνά σε διασκέψεις για να διευκρινίσουν και να ενισχύσουν εκείνα τα σημεία που η ταινία υπογραμμίζει. Υπάρχουν φορές που μέσα από τις ταινίες περνάει πιο γρήγορα και πιο πολλά μηνύματα τονίζοντας κάποια βασικά θέματα.¹

Το θετικό με τις ταινίες είναι ότι βλέπονται αρκετά ευχάριστα και δίνουν τη δυνατότητα στους μαθητές να εκφράσουν τη γνώμη τους αλλά και να αφομοιώσουν περισσότερα στοιχεία σε μικρό χρόνο. Είναι γνωστή η έντονη δράση της ταινίας εικόνας και ήχου. Το αρνητικό στοιχείο είναι ότι κοστίζουν αρκετά και συνήθως οι εκπαιδευτές προμηθεύονται τις κασέτες από εταιρίες χωρίς να καλύπτουν ακριβώς αυτό που επιθυμούν.²

♦ *Ασκήσεις μίμησης.*

Μέσα από κάθε ενέργεια εκπαίδευσης, οι μαθητευόμενοι βρίσκονται σε ένα τεχνικό περιβάλλον που πρέπει να αντιμετωπίσουν παραδείγματα πραγματικών καταστάσεων που συμβαίνουν στην εργασία τους ο τρόπος αυτός προσέγγισης ονομάζεται "μίμηση". Τα μαθήματα περιλαμβάνουν case studies, πειραματικές ασκήσεις, περίπλοκα πρότυπα υπολογιστών και εκπαίδευση μέσα σε ειδικούς θαλάμους. Εν ολίγοις παρουσιάζονται θέματα που αναλύονται σε βάθος, ο κάθε μαθητευόμενος αναλύει το πρόβλημα, προτείνει λύσεις και αποφασίζει πια ενέργεια θα είναι πιο ωφέλιμη.

Τα θετικά είναι ότι οι μαθητευόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επεξεργάζονται διάφορα θέματα μέσα από πάρα πολλές εκδοχές και μιμούνται διάφορα περιστατικά. Τα αρνητικά έχουν να κάνουν κυρίως με το κατά πόσο καλός είναι ο εκπαιδευτής και πόση μεταδοτικότητα έχει να κάνουν όλη την ομάδα να συμμετέχει ενεργά.³

♦ *Πειραματικές ασκήσεις.*

Οι ασκήσεις αυτές είναι μικρές σε διάρκεια όπου οι μαθητευόμενοι κάνουν πρακτική άσκηση των όσων έμαθαν. Για παράδειγμα αντί να συζητάνε για προσωπικές διαμάχες και πώς να τις αντιμετωπίζουν δίνεται μια άσκηση για να δημιουργήσει μια κατάσταση αντιμαχίας όπου οι υπάλληλοι βιώνουν μια προσωπική διαμάχη και προσπαθούν να βρουν λύσεις. Αφού ολοκληρωθεί η εργασία ο εκπαιδευόμενος συζητάει για το τι συνέβη, δίνει μια θεωρητική προσέγγιση για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τι έγινε κατά τη διάρκεια της εργασίας.⁴

¹ Decenzo/ Robbins 1988, σελ 250

² <http://interact.uoregon.edu> 10/11/04

³ <http://interact.uoregon.edu> 10/11/04

⁴ Decenzo/Robbins 1988, σελ 251

♦ *Πρότυπα υπολογιστών.*

Υπάρχουν προγράμματα σε υπολογιστές που απεικονίζουν το περιβάλλον εργασίας. Τα προγράμματα αυτά είναι ιδιαίτερα διαδομένα στους πλότους που τα χρησιμοποιούν για να εκπαιδευτούν. Τα προγράμματα αυτά λειτουργούν σαν πραγματικά χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η ζωή ενός πλότου σε περίπτωση κάποιου λάθους. Τα λάθη που γίνονται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης προσφέρουν την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να μαθαίνουν μέσα από τα λάθη τους. Τα προγράμματα είναι αρκετά ακριβά, αλλά το κόστος καλύπτεται μέσα από την βελτίωση των προσόντων των μαθητευόμενων και το κόστος της μάθησης στο χώρο εργασίας είναι απαγορευμένο.¹

♦ *Εκπαίδευση σε θαλάμους.*

Εδώ η εκπαίδευση γίνεται έξω από το χώρο εργασίας και οι υπάλληλοι μαθαίνουν τη δουλειά τους με τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιήσουν. Στην δεκαετία του 1980 πολλές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου είχαν ειδικές μηχανές για ταμεία – όπου ο έλεγχος του ταμείου ήταν αρκετά περίπλοκος γιατί ταυτόχρονα υπήρχαν και άλλες εργασίες να γίνουν.- έγιναν σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους όπου τους παρείχαν ακριβώς ίδιες μηχανές μ' αυτές που θα χρησιμοποιούσαν. Ενώ αυτή η μορφή εκπαίδευσης κόστιζε πρόσφερε τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να μάθουν την εργασία χωρίς την πίεση του κόσμου. Επιπλέον μειώνονταν το κόστος με το πρόβλημα μεταφοράς της εκπαίδευσης εν ώρα εργασίας.²

♦ *Προγραμματισμένη διδασκαλία.*

Η τεχνική της προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να πάρει τη μορφή προγραμματισμένων κειμένων ή χειρονακτικών εργασιών, αν και ορισμένες επιχειρήσεις περιορίζουν τη διδασκαλία της λειτουργίας μηχανών. Όλα τα προγράμματα διδασκαλίας έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: συμπυκνώνουν τα υλικά που χρειάζονται να μάθουν μέσα από οργανωμένες λογικές συνέχειες που απατούν από τον μαθητευόμενο να αντιδράσει. Η ιδανική φόρμα παρέχει σχεδόν ακαριαίο έλεγχο και ενημερώνει τον μαθητευόμενο αν οι αντιδράσεις του ήταν σωστές ή όχι.³

¹ Decenzo/Robbins 1988, σελ 251

² Decenzo/Robbins 1988, σελ 251

³ Decenzo/Robbins 1988, σελ 251

3.3 Επίσημοι μέθοδοι εκπαίδευσης των ανωτέρων στελεχών των επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη του μάνατζμεντ έχει πιο μελλοντικό προσανατολισμό και σχετίζεται περισσότερο με την επιμόρφωση, παρά με το να εκπαιδεύει το προσωπικό ή στο να βοηθάει κάποιον να βελτιωθεί στην εργασία του. Με τον όρο “επιμόρφωση” εννοείται, ότι μέσα από την ανάπτυξη του μάνατζμεντ, γίνεται προσπάθεια να εμπνέονται λογικές διαδικασίες που θα επαυξάνουν τις ικανότητες των εκπαιδευόμενων. Η ανάπτυξη εστιάζει περισσότερο στην προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων.¹

Για να θεωρείται κάποιος ως επιτυχημένος μάνατζερ θα πρέπει να έχει αναλυτική σύλληψη των πραγμάτων, εξειδικευμένες ικανότητες και να κατέχει την ικανότητα της σκέψης και της κατανόησης. Η συνήθης εκπαίδευση που γίνεται δεν μπορεί να υπερνικήσει την αδυναμία των μάνατζερ να κατανοήσουν καταστάσεις όπως: λόγοι και οι επιρροές των συναδελφικών σχέσεων. Σαν αποτέλεσμα προτείνεται ότι ο θα πρέπει να υπερισχύει η ανάπτυξη και η εκπαίδευση των στελεχών.

Η φράση που αναφέρθηκε παραπάνω σχετικά με την υπερίσχυση της επιμόρφωσης πρέπει να τονιστεί. Σε αντίθεση με ο,τι ειπώθηκε παραπάνω, αρκετές ενέργειες που παίρνουν οι μάνατζερ είναι προγραμματισμένες και φυσικά η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει. Οι μάνατζερ θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσέχουν τους υπαλλήλους τους, να ακούν τα προβλήματα τους, να διαβάσουν, να αναλύουν και να κατηγοριοποιούν τις συμπεριφορές των υπαλλήλων τους.²

Η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει αυτά τα προσόντα, δυστυχώς, όμως με τον όρο καλό μάνατζμεντ εννοείται κάτι παραπάνω από την απόκτηση κάποιων συγκεκριμένων προσόντων. Για να αναπτύξουν το επίπεδο τους θα πρέπει να ακολουθήσουν μεθόδους επιμόρφωσης που έχουν ως σκοπό να δώσουν στους μάνατζερ έναν πιο αναλυτικό τρόπο σκέψης.³

Όταν ανεβαίνει ένα στέλεχος σε μια επιχείρηση και να αναλαμβάνει και τη διεύθυνση θα πρέπει να εκπαιδευτεί για να έχει την ανάλογη συμπεριφορά στους υφισταμένους τους. Ο λόγος που εκπαιδεύονται είναι για :

- Να μπορούν να κατανοούν και να σταθμίζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων τους.
- Να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αξιολογούν και κρίνουν το προσωπικό τους.
- Να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους.
- Να βελτιώσουν την εικόνα τους και την εντύπωση που δημιουργούν.
- Να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο.
- Να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.⁴

¹ Decenzo/Robbins, σελ 255

² Decenzo/Robbin, σελ 256

³ Decenzo/Robbins, σελ 256

⁴ Ζευγαρίδης, Σταματιάδης σελ 326

Διαδικασίες εντοπισμού εκπαίδευσης των ανωτέρων στελεχών.

Κάθε προσπάθεια που γίνεται για να βελτιωθούν τα προσόντα των μανάτζερ θα πρέπει να γίνεται μέσα από τρεις βασικές θέσεις:

1. Αναγνώριση των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι αναφέρουν που βαδίζει η επιχείρηση και παρέχουν ένα σκελετό που μπορεί να καθορίσει τις τεχνοκρατικές ανάγκες.
2. Εκτίμηση των τωρινών διευθυντικών πόρων. Με βάση τις πληροφορίες που θα έχει πάρει από το σχεδιασμό των ανθρωπίνων πόρων θα μπορεί να διαθέτει ένα εκτελεστικό κατάλογο.
3. Από το περιβάλλον και τα προσόντα των διευθυντών και γνωρίζοντας τους στόχους της επιχείρησης, μπορεί να ξεκινήσει την εξακρίβωση στοιχείων για το αν οι μανάτζερ έχουν τα επαρκή προσόντα που ζητούνται έτσι ώστε να γίνει η ανάπτυξη τους και να ολοκληρώσει η επιχείρηση τις μελλοντικές τις ανάγκες.¹

Η συγκριτική ανάλυση που θα γίνει θα φέρει στην επιφάνεια κάποια αρνητικά στοιχεία που αφορούν την συμπεριφορά τους. Η απειρία από μερικούς σε κάποια θέματα και τα μειονεκτήματα σε σχέση με τις ικανότητες τους που θα βγουν στην επιφάνεια θα έχουν σχέση με τις μελλοντικές τους ανάγκες να τα καλύψουν μέσα από την εκπαίδευση.

Το επόμενο βήμα είναι να γίνει καθορισμός των αναγκών ανάπτυξης που έχει το κάθε άτομο, όπως η ανάπτυξη ικανοτήτων, αλλαγές στην συμπεριφορά και απόκτηση γνώσεων. Το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξης επικεντρώνεται πάνω στις αλλαγές συμπεριφορών και στην απόκτηση γνώσεων από συγκεκριμένα θέματα.²

3.3.1 Επίσημοι μέθοδοι εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια εργασίας.

Η ανάπτυξη των μανάτζερ μπορεί να γίνει και κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, παρακάτω αναλύονται πέντε βασικοί μέθοδοι όπως, η προπόνηση, η αντικατάσταση εκτιμήσεων, η περιστροφή στον χώρο εργασίας η επιτροπή εκτιμήσεων και τα προγράμματα εξειδίκευσης, internship.

♦ Προπόνηση

Όταν ένας μανάτζερ παίρνει τον ρόλο να καθοδηγεί έναν άλλο θεωρείται η πράξη αυτή ως προπόνηση. Όπως ένας προπονητής παρατηρεί, αναλύει και προσπαθεί να βελτιώσει την απόδοση των αθλητών του, έτσι τις ίδιες ενέργειες κάνει και ο μανάτζερ σαν ένας προπονητής στην δουλειά. Ο δραστηκός προπονητής είτε βρίσκεται μέσα στο χώρο μιας επιχείρησης ή στον αθλητικό στίβο οδηγεί μέσα από μια προσωπική κατεύθυνση, δίνει συμβουλές, κρίνει, προτείνει σε μια προσπάθεια του να βοηθήσει τον υπάλληλο να αναπτυχθεί.

¹ Decenzo/Robbins, σελ 254

² Decenzo/Robbins. σελ 249

Η τεχνική των μάντζερ να προπονούν άλλους μάντζερ έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι η μάθηση γίνεται πράξη και βέβαια δίνεται η ευκαιρία μιας υψηλής αλληλεπίδρασης και γρήγορης εκτίμησης των αποτελεσμάτων, μέσα από την απόδοση τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει πριν την εργασία, κατά τη διάρκεια της ή ακόμα και μετά τη λήξη της εργασίας. Ο μαθητευόμενος επίσης έχει τη δυνατότητα να πάρει πληροφορίες για την κουλτούρα και τη δομή της εταιρίας σε πολύ γρήγορο χρονικό διάστημα.

Υπάρχουν, όμως μειονεκτήματα όπως η τάση των προπονητών να διαιωνίζουν το σπλ που υποστηρίζουν ότι ο μαθητευόμενος πολλές φορές στηρίζεται υπερβολικά στις ικανότητες του προπονητή του. Επίσης υπάρχει και η εκδοχή να διακόπτεται η σχέση όταν ο μέντορας μετακινείται.¹

Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό μέσα από ένα παράδειγμα που χρησιμοποιούν ο Decenzo και ο Robbins² όπου ένας πολύ καλός αθλητής δεν είναι απαραίτητο ότι θα γίνει και ένας καλός προπονητής έτσι και ένας προπονητής σε μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο ότι θα είναι άψογος στη δουλειά του. Κάποιος μπορεί να γίνει πολύ καλός μάντζερ χωρίς να είναι απαραίτητο ότι θα έχει το ταλέντο της μεταδοτικότητας. Επιπλέον η αποτελεσματικότητα αυτής της τεχνικής βασίζεται στις ικανότητες του προπονητή.

♦ *Εκτίμηση για αντικατάσταση του προσωπικού.*

Οι καλοκαιρινοί μήνες σε μια επιχείρηση χαρακτηρίζονται με το εξής φαινόμενο, οι περισσότεροι έμπειροι μάντζερ της επιχείρησης παίρνουν τις αναμενόμενες άδειες τους, με την κίνηση αυτή επιχειρήσεις μεγάλες και ιδιαίτερα στην Αμερική και όχι μόνο αντικαθιστούν την έλλειψη των θέσεων αυτών από τους βοηθούς τους, δηλαδή από νέους μάντζερ που η επιχείρηση υποστηρίζει για μελλοντικούς μάντζερ υπεύθυνους τμημάτων. Με τον τρόπο αυτό κάνουν πρακτική εξάσκηση, δίνετε η ευκαιρία να ολοκληρωθεί η δουλειά μέσα από τους βοηθούς.³

Καθώς το προσωπικό αυτό αντικαθιστά την προσωρινή αυτή έλλειψη, μπορεί να δημιουργηθούν κάποιες προστριβές, όπως ο φόβος ότι ο νέος μπορεί να πάρει την εργασία του ανωτέρου. Φυσικά οι έμπειροι μάντζερ, που σέβονται την δουλειά τους και θέλουν συνεχώς να είναι ανταγωνιστικοί δεν φοβούνται για το αν θα τους πάρουν τη θέση γιατί και οι ίδιοι δεν επαναπαύονται.

Συνειδητοποιημένα αντιλαμβάνονται ότι κάποια στιγμή θα φύγουν από την επιχείρηση και θα αφήσουν άλλους στην θέση τους. Στον μαθητευόμενο φυσικά δίνεται η ευκαιρία να δει την εργασία στο σύνολο της, παρόλο που υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες για λάθη. Η τεχνική αυτή ακολουθείτε σε καταστάσεις όπου δεν χρειάζεται σημαντικές και κρίσιμες ανάγκες να ληφθούν αλλά μπορούν να καθυστερήσουν μέχρι την επιστροφή των διευθυντών.⁴

¹ <http://interact.uoregon.edu> 10/11/04

² Decenzo/ Robbins, σελ 246

³ Decenzo/Robbins, σελ 256

⁴ Decenzo/ Robbins, σελ 256

♦ *Εναλλαγή στη θέση εργασίας.*

Η περιστροφή της εργασίας μπορεί να είναι οριζόντια ή κάθετης μορφής. Με τον όρο κάθετη αλλαγή δεν νοείται τίποτα περισσότερο από την προαγωγή ενός υπαλλήλου σε μια νέα θέση. Η εναλλαγή εργασίας είναι μια άριστη μέθοδος για να ανέβει κάποιος θέσεις. Επιπλέον ενισχύει την πείρα του μάνατζερ και του δίνει τη δυνατότητα να συλλέξει νέες πληροφορίες, μειώνοντας την ανία και ενισχύοντας την παραγωγικότητα νέων ιδεών. Προσφέρει επίσης, ευκαιρίες για μια πιο περιεκτική και βάσιμη εκτίμηση, μπορεί όμως απλά να αναγκάζει τον υπάλληλο να αλλάζει με βάση κάποιο γενικότερο σχέδιο της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε μεγάλες εταιρίες συχνά με τη βοήθεια προγραμμάτων εκτίμησης αλλάζουν θέσεις

Η " Κυκλική Εργασία " ή αλλιώς αντικατάσταση εργαζομένων από άνεργους, είναι μια καινοτόμος μέθοδος, ένα χρήσιμο εργαλείο ενεργητικής πολιτικής απασχόλησης που έχει ως στόχο την επίλυση πολλών σημαντικών προβλημάτων στην κοινωνία την ίδια. Με τον όρο Κυκλική Εργασία, "εννοούμε τη δυνατότητα των εργαζομένων σε μία επιχείρηση να καταρτίζονται και να εκπαιδεύονται ενώ ταυτόχρονα την περίοδο εκπαίδευσής τους, αντικαθιστούνται από άνεργους." Ειδικότερα, η Κυκλική Εργασία, έχει τριπλό στόχο :

α) Την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της περαιτέρω εκπαίδευσης των εργαζομένων και της αναβάθμισης των προσόντων τους, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις των νέων μορφών παραγωγής και της οργάνωσης της εργασίας, που δημιουργεί η τεχνολογική επανάσταση.

β) Τη βελτίωση της απασχόλησης και των προσόντων των εργαζομένων.

γ) Την ανάπτυξη της απασχόλησης των ανέργων, μέσω εκπαίδευσης, απόκτησης πραγματικής εργασιακής εμπειρίας και ενσωμάτωσής τους, μέσα σε πραγματικό εργασιακό περιβάλλον.

Τα πλεονεκτήματα περιστροφής των θέσεων είναι πολλά. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω μειώνεται η ανία και η μονοτονία ενώ γίνεται καλύτερη κατανόηση της εργασίας και αυξάνεται η εμπειρία στο χώρο εργασίας. Με τους τρόπους αυτούς αποκτούν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και κατανοούν τις εργασίες από όλες τις πλευρές μέσα από την πιο χαμηλή θέση έως την υψηλότερη.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν φυσικά και κάποια αρνητικά στοιχεία όπως το ότι αυξάνεται το κόστος της επιχείρησης για ανάπτυξη και η παραγωγικότητα μειώνεται μέσα από την μετακίνηση των υπαλλήλων. Συχνές αλλαγές μπορεί να οδηγήσουν στο να έχουμε ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων σε θέσεις όπου οι γνώσεις τους να είναι ελλιπής. Ενώ θα υπάρχουν μελλοντικά θετικά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα η εταιρία θα πρέπει να βρει λύσεις για το ανειδίκευτο προσωπικό που θα καλύπτει τις νέες θέσεις.

Υπάρχει όμως και η δυνατότητα, με βάση πάντα την κυκλική εργασία κάποιες θέσεις υπαλλήλων να καλυφθούν από άνεργους μέχρι τα στελέχη να επιστρέψουν στην εργασία. Ίσως δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι χώρες σήμερα σαν τη Σουηδία και τη Δανία δεν αντιμετωπίζουν τόσο μεγάλο πρόβλημα ανεργίας όπως οι περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες.

¹ Decenzo/Robbins 1988, σελ 257

Η κυκλική εργασία παρουσιάστηκε για πρώτη φορά επίσημα στη δεκαετία του 80 και συγκεκριμένα το 1989 όπου ψηφίστηκε και ενσωματώθηκε στους νόμους της χώρας. Ο λόγος δημιουργίας της κυκλικής εργασίας τότε στη Δανία ήταν η καταπολέμηση της ανεργίας και οι αυξανόμενες απαιτήσεις λόγω των τεχνολογιών. Όταν φάνηκαν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα η κυκλική εργασία αποτέλεσε ένα σημαντικό εργαλείο της καταπολέμησης της ανεργίας. Από τότε μέχρι τη στιγμή που υπάρχουν βασικά στοιχεία για την κυκλική εργασία δηλαδή έως το 1999 παρατηρούνται τα εξής.

Το 1994, τέθηκε σε εφαρμογή η λειτουργία ενός διακρατικού δικτύου (EU Job Position Network) που στόχο είχε και έχει τη διάχυση της ιδέας της κυκλικής εργασίας σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες καθώς και την υποστήριξη της εφαρμογής των διαφόρων μοντέλων που ακολουθούνται σε κάθε μια χώρα ξεχωριστά, λόγω ιδιομορφιών της αγοράς εργασίας και της νομοθεσίας που τις αφορά. Η υποστήριξη γίνεται μέσω συνεδρίων, σεμιναρίων, ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των εταιρών, εξεύρεσης νέων οργανισμών που θα ήθελαν και θα μπορούσαν να συμμετάσχουν στο διαδύκτιο υποστήριξης και ουσιαστικά μέσω της δημιουργίας τυπικών και άτυπων δικτύων συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών. Πρωτεργάτες στη δημιουργία του δικτύου ήταν Δανοί (Danish AOF Organizations-Worker's Educational Association) διότι είχε ήδη την εμπειρία από την αποτελεσματική εφαρμογή του μοντέλου στη χώρα της.

Ο αριθμός των σχεδίων / μοντέλων Κυκλικής Εργασίας και ο αριθμός των συμμετεχόντων σε αυτά στις Ευρωπαϊκές χώρες, δεν είναι ακόμη τόσο μεγάλος αριθμητικά, σε σύγκριση με αυτόν της Δανίας. Αξιοσημείωτη, είναι η μεγάλη διαφοροποίηση, στη σχέση μεταξύ αντικαταστατών και εργαζομένων. Στις περισσότερες χώρες οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε υψηλότερα ποσοστά, κάτι που δείχνει και τη θέλησή τους για μάθηση μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον. Η μη μεγάλη συμμετοχή ανέργων / αντικαταστατών έχει σχέση κυρίως με τη μη σωστή πληροφόρηση αυτών σε σχέση με τις προοπτικές που ανοίγονται καθώς επίσης και με τον τρόπο χρηματοδότησης τους στις διάφορες χώρες μέλη.¹

¹ Source adapted www.enimerwsi-59-doc4.com

Για παράδειγμα, στη Γερμανία η πλειοψηφία των αντικαταστατών χρηματοδοτείται κατά το ίδιο ποσό που αντιστοιχεί στο επίδομα ανεργίας, με αποτέλεσμα να μην έχουν ικανοποιητικά κίνητρα έτσι ώστε να συμμετάσχουν πιο ενεργά στη διαδικασία.

Κυκλική Εργασία - Τομείς / Κλειδιά (Key Areas), Προϋποθέσεις για επιτυχία (Conditions for Success).

Key Areas	Όροι για την επιτυχία
Θεσμικό Πλαίσιο	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Εκπαιδευτική άδεια, δικαίωμα εκπαίδευσης για άνεργους και εργαζομένους. ✓ Ευθύνη των εργοδοτών να εκπαιδεύουν το προσωπικό. ✓ Προστασία απέναντι στην απόλυση. ✓ Κατάλληλος νόμος που να προωθεί την εργασία.
Χρηματοδοτικό Πλαίσιο	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνδυασμός χρηματοδοτικών πηγών, διαφανείς αρχές και ευκαιρίες. ✓ Στήριξη της καινοτομίας.
Περιφερειακό Δίκτυο	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνεχής συνεργασία μεταξύ των εταιρών του περιφερειακού συστήματος απασχόλησης. ✓ Συνδυαστικοί αποκεντρωμένοι μηχανισμοί και δομές.
"Εταιρικές" οικονομικές συνθήκες	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνεχής ενημέρωση των μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων για προβλήματα που έχουν να κάνουν με την έλλειψη προσόντων. ✓ Ευέλικτες, καινοτόμες μορφές οργάνωσης και διαχείρισης. ✓ Επιθυμία συνεργασίας εργοδοτών και των εργαζομένων σε σχέδια Κυκλικής Εργασίας.
Ανάπτυξη των Σχεδίων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Πολιτική και επιστημονική υποστήριξη. ✓ Λεπτομερής ενημέρωση για τις απαιτήσεις σε προσόντα ειδικά σε τοπικές αγορές εργασίας.
Κίνητρα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ενημέρωση στους αντικαταστάτες / ανέργους και στους εργαζόμενους. ✓ Προστασία των εργαζομένων. ✓ Καθορισμός ικανοποιητικών μισθών για αντικαταστάτες.

(Πηγή¹):

Η Κυκλική Εργασία και κυρίως η φιλοσοφία που τη διέπει έχει επιτυχία, στο βαθμό βέβαια που έχει γίνει κατανοητό το ότι είναι ένα εργαλείο ενεργητικής πολιτικής απασχόλησης και δεν υποκαθιστά τις κεντρικές πολιτικές απασχόλησης καθώς επίσης το ότι είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα καλής και επιτυχούς πρακτικής, μιας πολιτικής που σκοπό έχει να συνδέσει την απασχόληση και την εκπαίδευση στην Ευρώπη. Βέβαια η επιτυχία μιας πολιτικής δεν στηρίζεται μόνο στις τεχνικές πλευρές των μεθοδολογιών και των μοντέλων που ακολουθούνται.

¹ Υιοθετήθηκε με μικρές αλλαγές από Klaus Schfmann, Ralf Mytze & Silke Gólker, 1998

Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας πολιτικής που στοχεύει στη καλύτερη σύζευξη απασχόλησης και εκπαίδευσης, εξαρτάται και από το πολιτιστικό περιβάλλον στο εσωτερικό κάθε χώρας, τις κοινωνικές σχέσεις που επικρατούν, το στάδιο ανάπτυξης των συντελεστών παραγωγής, το οικονομικό περιβάλλον, τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα των κοινωνικών εταίρων και την θέλησή τους για συνεργασίες. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Jens Krühoffer.¹

Βέβαια η Κυκλική Εργασία δεν είναι πανάκεια. Υπάρχουν προβλήματα που πηγάζουν κυρίως από το διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς εργασίας, σε κάθε χώρα, καθώς και από τον τρόπο χρηματοδότησής. Το τελευταίο είναι σημαντικό αν αναλογιστούμε ότι η Κυκλική Εργασία στην πλειοψηφία των Ευρωπαϊκών χωρών χρηματοδοτείται κυρίως από πόρους των Διαρθρωτικών Ταμείων.

AGORA, Θεσσαλονίκη : " Κυκλική Εργασία " - Αποτελέσματα Διημερίδας.

Στο συνέδριο συμμετείχαν φορείς από Ευρωπαϊκές χώρες, αντιπρόσωποι φορέων όπως, Συνδικάτα, Εθνικών φορέων, Εκπαιδευτικών Κέντρων Κατάρτισης, Πανεπιστημιακών Ινστιτούτων καθώς και εκπρόσωποι του CEDEFOP, (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης), που διοργάνωνε τη διημερίδα .

Αυτό που τονίστηκε ιδιαίτερα είναι η διαφορετικότητα των μοντέλων Κυκλικής Εργασίας σε κάθε χώρα λόγω δυσκολιών που πηγάζουν κυρίως από : α) το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς εργασίας, β) τη νοοτροπία των εργοδοτών κυρίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που έχει να κάνει με την μη ανάληψη ρίσκου όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων, γ) τη νοοτροπία των ανέργων, με τη μη συμμετοχή από τη στιγμή που δεν υπάρχει άμεσο όφελος για αυτούς. Βαρύτητα δόθηκε, στην ενημέρωση και την πληροφόρηση καθώς και στην αλλαγή της "επιχειρηματικής κουλτούρας" , ως κύρια συστατικά επιτυχίας του μοντέλου της Κυκλικής Εργασίας. Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς τόνισαν ότι η Κυκλική Εργασία, σε καμία περίπτωση δε μπορεί να υποκαταστήσει τις πολιτικές απασχόλησης. Η Κυκλική Εργασία είναι ένα εργαλείο ενεργητικής πολιτικής απασχόλησης και έτσι πρέπει να χρησιμοποιείται. Όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε, " ...what we need is to create potential", (αυτό που χρειάζεται είναι να δημιουργήσουμε ενδεχόμενο).

Είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα της Κυκλικής Εργασίας μέσω μιας κλασικής ανάλυσης κόστους - οφέλους, διότι τα πλεονεκτήματα φαίνονται σε μακροχρόνια βάση. Πολύ περισσότερο όταν τα οφέλη έχουν να κάνουν με την απόκτηση προσόντων και δεξιοτήτων. Επίσης τονίστηκε η σημαντικότητα της δημιουργίας δικτύων συνεργασίας, (networks), τυπικών ή άτυπων τα οποία να μπορούν να προωθήσουν το διάλογο μεταξύ όλων των φορέων που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πολιτική, μέσω της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της ανταλλαγής απόψεων.

¹ Jens Krühoffer, σελ 10

Κατά την άποψη του γράφοντος, η Κυκλική Εργασία, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακόμη πιο ενεργά σε εθνικό επίπεδο, ιδιαίτερα μέσα στο καινούργιο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον που πρόκειται να διαμορφωθεί μετά τις αποφάσεις που πήρε η Σύνοδος Κορυφής της Ευρώπης, στη Λισσαβόνα στις 23-24 Μαρτίου 2000. Πιο ειδικά, αποφασίστηκε η συνέχιση των προσπαθειών για εξάπλωση και επέκταση των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης οι οποίες μπορούν να δώσουν λύση στο πρόβλημα της ανεργίας μακροχρόνια.¹

♦ *Επιτροπή εκτιμήσεων.*

Με το να γίνεται μια εκτίμηση από μια επιτροπή σε ένα υπάλληλο του δίνεται η ευκαιρία να μοιραστεί μια απόφαση που θα πάρει η επιχείρηση. Δίνεται η δυνατότητα ο εκπαιδευόμενος να μάθει μέσα από αυτές τις συζητήσεις, βλέποντας πως λειτουργούν οι υπεύθυνοι και ερευνάει συγκεκριμένα θέματα που αφορούν την εταιρία. Όταν οι επιτροπές είναι προσωρινές, οι ενέργειες που ακολουθούν βασίζονται στην σχεδίαση λύσεων κάποιων προβλημάτων της επιχείρησης εισάγοντας εναλλακτικές λύσεις και κάνοντας προτάσεις για την επιλογή λύσης. Οι προσωρινές αυτές εκτιμήσεις μπορεί να είναι ταυτόχρονα ενδιαφέρον και επιβραβεύσιμες για την ανάπτυξη ενός υπαλλήλου. Ακόμα, αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης βελτιώνεται η κατανόηση και δίνεται η δυνατότητα στον υπάλληλο να αναπτύξει τις ιδέες του και να κάνει προτάσεις κάτω από την λεπτομερή εξέταση των μελών της επιτροπής.²

♦ *Προγράμματα εξειδίκευσης, internship.*

Είδαμε παραπάνω ότι στα προγράμματα εκπαίδευσης που γίνονται στο χώρο εργασίας συγκαταλέγονται και αυτά της μαθητείας. Η μαθητεία είναι ένα οργανωμένο πρόγραμμα που περιέχει ένα συνδυασμό από διδασκαλίες μέσα σε τάξεις, πρακτικές ασκήσεις με τα χέρια και γενικότερα εκπαίδευση για χειρονακτικές εργασίες. Με το *internship* όμως περιλαμβάνεται κάτι παραπάνω από μια απλή εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Είναι ένα πρόγραμμα που παρέχει εργασιακή εμπειρία σε μαθητές λίγο πριν την αποφοίτηση τους από ένα ακαδημαϊκό πρόγραμμα. Τυπικά τα προγράμματα αυτά γίνονται από νέους στο χώρο των οικονομικών, της νομικής και στα επαγγέλματα υγείας. Είναι λοιπόν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα.³

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που παρακολούθησαν τα προγράμματα αυτά είναι αρκετά ευχαριστημένοι, ενώ ο μισθός τους αυξήθηκε σε σχέση με αυτούς που δεν παρακολούθησαν τα προγράμματα. Με έρευνα που έγινε στα κολέγια της Αμερικής διαπιστώθηκε ότι στις πρώτες τους δουλειές οι φοιτητές που έκαναν την ανάλογη πρακτική άσκηση είχαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την δουλειά τους, μεγαλύτερους μισθούς και ελευθερία στην επιλογή των αποφάσεων τους για το τι θα επιλέξουν.

¹ Source adapted www.enimerwsi-59-doc4.com

² Decenzo/Robbins 1988, σελ 258

³ Harris, σελ 353

3.3.2 Ανάπτυξη εκτός του χώρου εργασίας

Υπάρχουν κάποιες δραστηριότητες ανάπτυξης και εκτός του χώρου εργασίας οι πιο γνωστές είναι η συναισθηματική εκπαίδευση, η συναλλαγματική ανάλυση, το τμήμα διαλέξεων και οι ασκήσεις μίμησης, προσομειωτές εξοπλισμού, παιχνίδια ρόλων αναλυτικότερα.

♦ *Συναισθηματική εκπαίδευση.*

Τα τελευταία χρόνια τείνει να ισχύει στις επιχειρήσεις ότι δεν είναι απαραίτητη η εκπαίδευση του προσωπικού μόνο στο επίπεδο που αφορά τις τεχνολογικές γνώσεις αλλά και σε ένα άλλο επίπεδο, στην “συναισθηματική εκπαίδευση” όπως την ονομάζουν. Με τον όρο αυτό μέσα από πειράματα, εργασίες και μελέτες¹ κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία στην επιτυχία της διεξαγωγής μιας εργασίας είναι το κατά πόσο καλά συνεργάζονται τα στελέχη μεταξύ τους. Κρίθηκε απαραίτητη η εκπαίδευση ανάπτυξης ενός άλλου είδους ικανότητας της συναισθηματικής, δηλαδή του κατά πόσο μπορεί να επικοινωνήσει με τους συναδέλφους του ο κάθε υπάλληλος. Ο Goleman στο βιβλίο του “συναισθηματική νοημοσύνη” αναφέρει ότι ο κάθε ένας μπορεί να εκπαιδευτεί για να αναπτύξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη. Ο συγγραφέας συνεχίζει αναφέροντας ότι οι συνθήκες εργασίας αλλάζουν και ο κάθε εργαζόμενος δεν κρίνεται μόνο από τις ακαδημαϊκές του γνώσεις αλλά και ο τρόπος που ο κάθε ένας χειρίζεται τον εαυτό του και τους άλλους. Τονίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν σημαίνει την έκφραση των συναισθημάτων σημαίνει χειρισμός των συναισθημάτων έτσι ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο. Τονίζει ότι η υπερβολική έμφαση στην τεχνολογία όταν γίνεται εις βάρος της ανθρώπινης επαφής δεν φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο Quinones αναφέρει σύμφωνα με έρευνες για την εκπαίδευση τα εξής: “ Συχνά οι υλικοί και οι χαμηλής τεχνολογίας παράγοντες ενός συστήματος εκπαίδευσης είναι αυτοί που κάνουν να διαφέρει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης από ένα άλλο το οποίο σημαίνει σπατάλη χρημάτων για τον οργανισμό –και αυτοί οι παράγοντες χαμηλής τεχνολογίας είναι οι άνθρωποι με τις θεμελιώδεις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης.”¹

♦ *Ανάλυση συναλλαγής.*

“Transactional analysis (TA) είναι ταυτόχρονα μια προσέγγιση για να ορισθεί και να αναλυθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους ανθρώπους και στις θεωρίες που αναφέρονται στην προσωπικότητα των ατόμων. Η θεωρία αυτή αναφέρει ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα, με βάση πάντα τη θεωρία (TA), αποτελείται από τρεις καταστάσεις του εγώ, την γονική, την παιδική και του ενήλικα. Οι ταμπέλες αυτές που τοποθετούνται εδώ δεν έχουν καμία σχέση με την ηλικία, αλλά περισσότερο με τις πλευρές του εγώ. Ο Berne γεννήθηκε το 1910, πραγματοποίησε τις σπουδές του στο McGill Medical School και εκπαιδεύθηκε ως φροϋδικός ψυχαναλυτής.

¹ Quinones M.A, Ehrestein A

Προσωπικός του ψυχαναλυτής ήταν ο Paul Federn, ο οποίος άσκησε και μεγάλη επίδραση στη διαμόρφωση της θεωρίας του. Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου όταν ήταν ταγματάρχης του στρατού, άρχισε να εφαρμόζει την ομαδική θεραπεία.

Το 1949 -1962 δημοσίευσε 6 άρθρα με πειράματα σχετικά με τη φύση του προαισθήματος, τα οποία αντανάκλουν στη δημιουργία της Συνδιαλεκτικής – Συναλλακτικής Ανάλυσης. Θεώρησε τη Συνδιαλεκτική – Συναλλακτική Ανάλυση ως ένα συμπλήρωμα της ψυχανάλυσης, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ιδιαίτερα στην ψυχοθεραπεία της ομάδας. Το 1955 η πιο σημαντική εφεύρεση της Συνδιαλεκτικής – Συναλλακτικής Ανάλυσης ήταν η δυναμική φύση τριών διακριτών καταστάσεων του εγώ (Παιδί, Γονέας, Ενήλικος).

Αυτό συνέβη σε μια ομαδική θεραπεία, όπου ο Berne εργάστηκε με τη Belle, μια 40χρονη διαταραγμένη νοικοκυρά, η οποία είχε πάρει εξιτήριο από ένα νοσοκομείο και συμπεριφερόταν με δύο διαφορετικούς τρόπους προς το σύζυγό της και προς τη ζωή της (*βίωνε αρχαϊκές εικόνες που αφορούσαν τη σεξουαλικότητά της, τη σεξουαλικότητα του πατέρα της και του συζύγου της, οι οποίες έγείραν αντίστοιχες αρχαϊκές κρίσεις για τους άνδρες στη ζωή της*).

Στο γονικό στάδιο, η συμπεριφορά που δημιουργείται σχετίζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Είναι ένα στάδιο του εγώ που χαρακτηρίζεται από συμπτώματα εξουσίας και ανωτερότητας. Όταν ένα άτομο βρίσκεται στο στάδιο αυτό νοιώθει ότι υπερέχει και αντιδρά πολύ εξουσιαστικά. Στο στάδιο του παιδιού, το άτομο αντιδράει όπως θα φανταζόμασταν έναν ανήλικο, στηρίζεται στις δυνάμεις των άλλων και είναι πάντα υπάκουος και εύκολο θύμα εκμετάλλευσης. Γοητευτικός από τη μια αλλά ταυτόχρονα και απωθητικός. Ενώ λοιπόν στο γονεακό στάδιο λειτουργεί σαν τα ξέρει όλα στο παιδικό είναι πιο συναισθηματικός και λειτουργεί με βάση το πώς αισθάνεται σε κάθε στιγμή. Όταν κάποιος βρίσκεται στο στάδιο του ενήλικα αντιδρά πιο αντικειμενικά και λογικά. Αντιμετωπίζει την πραγματικότητα με ρεαλισμό και με αντικειμενικότητα συλλέγει πληροφορίες, η συμπεριφορά αυτή είναι πιο αυτοματοποιημένη θυμίζει μια μηχανή. Με βάση τις παραπάνω θεωρίες το εγώ το γονεακό και του παιδικού αντιδράει άμεσα ενώ του ενήλικα δείχνει να σκέφτεται αρκετά πριν πράξει, τώρα το ποια συμπεριφορά είναι η ιδανική οι γνώμες δίστανται, αυτή συνήθως όμως που προτιμούν οι επιχειρήσεις είναι του ενήλικα. Μαθήματα λοιπόν για την απόκτηση της συμπεριφοράς του ενήλικα έχουν γίνει σε υψηλόβαθμα στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα των μαθημάτων ήταν αρκετά θετικά και επηρέασαν τις αντιδράσεις των μαθητευόμενων.”¹

♦ Κέντρα αξιολόγησης.

Υπάρχουν βέβαια κάποια κέντρα, γνωστά με την ονομασία κέντρα εκτίμησης, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν χρήσιμα εργαλεία για τις ανάγκες της επιχείρησης και να ενισχύσουν συγκεκριμένες προσπάθειες ανάπτυξης που επιθυμούν οι μάνατζερ. Τα κέντρα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν όχι μόνο για να εκτιμήσουν αν κάποιος είναι κατάλληλος για μια δουλειά, αλλά να εκτιμήσουν τους ίδιους γενικότερα και να βρουν μαζί τους σε ποιες ενέργειες πρέπει να μπουν για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

¹ <http://mmlab.uoc.gr/promitheas/cpsycho/berne>.

Τα κέντρα εκτίμησης έχουν γίνει απαραίτητη πηγή από την πλευρά των επιχειρήσεων για την επιλογή αλλά και την ανάπτυξη των μανάτζερ. Από τη στιγμή που θα γνωρίζει η επιχείρηση ποιες είναι οι βασικές της ανάγκες, τότε μπορεί να κάνει τις απαραίτητες εκτιμήσεις για το είδος των προγραμμάτων που θα επλέξει.

Το είδος των προγραμμάτων είναι δύσκολο να αντιστοιχεί στο κάθε άτομο ξεχωριστά αλλά αν θέλουν το πρόγραμμα να επιτύχει θα πρέπει να γίνει ειδικά για το κάθε άτομο ξεχωριστά. Κάθε μέθοδος, έχει φυσικά τα αρνητικά και τα θετικά της αποτελέσματα. Ακολουθεί ένα παράδειγμα ενός κέντρου αξιολόγησης την εταιρεία PMS όπου αναγράφονται οι στόχοι της, οι εργασίες που αναλαμβάνει.

Για παράδειγμα λοιπόν η PMS σύμφωνα με την επίσημη διεύθυνση της στο internet αναφέρει ότι “μελετά, σχεδιάζει και εφαρμόζει για τις ανάγκες της επιχείρησης ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της απόδοσης, που στοχεύει να αναπτύξει σταθερά και μόνιμα την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσω των ανθρώπων της.” Δηλαδή η βασική της δομή θυμίζει το έργο που αναλαμβάνει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων που έχουν κυρίως μεγάλες εταιρίες. Στη συνέχεια η εταιρία αναλύει τι διασφαλίζει η PMS για τις επιχειρήσεις που ζητήσουν τη βοήθιά της όπως:

1. Την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις στρατηγικές και τα πρότυπα της επιχείρησης
2. Την αξιολόγηση της ατομικής, ομαδικής και ολικής απόδοσης.
3. Την αναγνώριση και την ανταμοιβή για τα επιτεύγματα των υπαλλήλων.
4. Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του δυναμικού των ατόμων και ομάδων.
5. Την σύνδεση σε ενιαίο σύστημα όλων των διαδικασιών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. (επιλογή, management, αξιολόγηση, ανταμοιβή).

Αργότερα η εταιρία αναφέρει τα χαρακτηριστικά του συστήματος της.

1. Μεταφράζει την επιχειρηματική στρατηγική και τους εταιρικούς στόχους (Business Plan) σε ομαδικούς και ατομικούς στόχους, ευθύνες, απαιτήσεις κριτηρίων αξιολόγησης και πρότυπα απόδοσης.
2. Αξιολογεί την απόδοση σε διαρκή και περιοδική βάση και όχι σε μια ετήσια τυπική συμπλήρωση εντύπου αξιολόγησης.
3. Στηρίζεται στην ανοικτή και εποικοδομητική συζήτηση προϊσταμένου-υφισταμένου.
4. Δίνει αναπληροφόρηση της απόδοσης (performance feedback) στα άτομα και στις ομάδες, με προσανατολισμό στο μέλλον και όχι στο παρελθόν.
5. Ενθαρρύνει μέσω coaching τη συνεχή βελτίωση υποκίνησης και ανάπτυξης.

Το σύστημα της εταιρίας αυτής είναι αρκετά ενδιαφέρον και ωφέλιμο κυρίως για εταιρίες οι οποίες μπορεί να αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα που αφορούν το προσωπικό τους.

Προβλήματα όπως το πώς θα εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Οι εταιρίες αυτές όπως και όλες αποσκοπούν στο κέρδος οπότε προσπαθούν λογικά

να πουλήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες μπορούν, οπότε όλες οι εταιρίες θα έπρεπε να έχουν ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για να κοιτάζει πάντα το πραγματικό όφελος της επιχείρησης.

Η εταιρία PMS αναφέρει τη βασική δομή της όπου το Σύστημα Διαχείρισης και Αξιολόγησης της Απόδοσης έχει 4 βασικά στοιχεία:

1. Σχεδιασμός και Προγραμματισμός της Απόδοσης (Performance and planning).
2. Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Managing).
3. Απολογισμός / Αξιολόγηση της Απόδοσης. (Performance, Reviewing, Appraisal).
4. Ανταμοιβή της Απόδοσης (Performance Rewarding).¹

Τα παραπάνω 4 στοιχεία συνθέτουν μία συνεχή κυκλική συσχέτιση όπου οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι εργάζονται μαζί για να θέσουν στόχους, να καταγράψουν την πρόοδο της πορείας προς αυτούς, να εκτιμήσουν και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα και να δοθεί η κατάλληλη ανταμοιβή για τα επιτεύγματα.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται για την μελέτη και εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης και Αξιολόγησης της Απόδοσης στην Εταιρεία περιλαμβάνει:

- ο Ανάλυση της παρούσας κατάστασης.
- ο Ανάλυση της εταιρικής κουλτούρας. (Corporate culture questionnaire)
- ο Ερευνά εργασιακών σχέσεων. (Opinion survey)
- ο Ανάλυση της μορφής του οργανισμού.
- ο Ανάλυση Θέσεων Εργασίας:
- ο Καθορισμός των ομάδων θέσεων εργασίας όπου θα έχει εφαρμογή το σύστημα Performance Management.²

Λεπτομερής, ακριβής και αντικειμενική πληροφόρηση για το περιεχόμενο της θέσης εργασίας με τη μέθοδο ανάλυσης Work Profiling System (WPS) της SHL, που παρέχει ταχύτητα συστηματικές και αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με:

- Περιγραφή θέσης
- Κριτήρια αξιολόγησης του ατόμου (Person Specifications)
- Αξιολόγηση θέσης (Job Evaluation)

¹ [http://www.personnelmanagement.services.com\(pmsassessment\),20/12/2003](http://www.personnelmanagement.services.com(pmsassessment),20/12/2003)

² [http://www.personnelmanagement.services.com\(pmsassessment\),20/12/2003](http://www.personnelmanagement.services.com(pmsassessment),20/12/2003)

▪ Σχεδιασμός κέντρων αξιολόγησης και ανάπτυξης.(Assessment centers)

“Αποτελούν σύνθεση πολλαπλών μεθόδων εκτίμησης / μέτρησης των δυνατών σημείων του ατόμου καθώς και των περιοχών βελτίωσής του. Δίνουν τη δυνατότητα στη Διοίκηση του Οργανισμού να λάβει απόφαση για την επιλογή των υποψηφίων, την προαγωγή στελεχών και για την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους.”

Περιλαμβάνουν:

1. Τεστ Ικανοτήτων (Γλωσσικού, Αριθμητικού, Διαγραμματικού Συλλογισμού κ.α.)
2. Ερωτηματολόγια Επαγγελματικής Προσωπικότητας.
3. Ερωτηματολόγια Υποκίνησης.
4. Τεστ Διευθυντικών Ικανοτήτων.
5. Ομαδικές Ασκήσεις. (Group Exercises)
6. Ασκήσεις Χειρισμού Εισερχομένων. (In-Tray Exercises)
7. Ασκήσεις Ανάλυσης και Παρουσίασης. (Analysis / Presentation Exercises)
8. Διερευνητικές Ασκήσεις. (Fact-Finding Exercises)

▪ Εκπαίδευση προσωπικού στα κέντρα αξιολόγησης.

“Εκπαίδευση σε άτομα ή ομάδες του προσωπικού, με στόχο αφενός την κατανόηση του Συστήματος Διαχείρισης και Αξιολόγησης της Απόδοσης, καθώς και την ανάπτυξη ικανότητας να χρησιμοποιεί τα σχετικά “εργαλεία” και τις τεχνικές που απαιτεί το σύστημα για τη λειτουργία του.”

▪ Έλεγχος ποιότητας.

“Μετά την εφαρμογή του συστήματος, διενέργεια ελέγχων (audits) τόσο για τα μέρη όσο και για το σύνολο της διαδικασίας σε πλήρη κύκλο.”¹

♦ Διαλέξεις.

Όταν γίνονται επίσημες διαλέξεις δίνουν την δυνατότητα στα υψηλόβαθμα στελέχη να αποκτήσουν γνώσεις και να αναπτύξουν τις αναλυτικές τους ικανότητες. Σε μεγάλους οργανισμούς, γίνονται συνήθως στους χώρους της επιχείρησης από έμπειρους καθηγητές. Πιο μικρές επιχειρήσεις διαλέγουν να τις οργανώσουν σε χώρους πανεπιστημίων κολεγίων ή μέσα από ειδικές επιχειρήσεις που ειδικεύονται στην εκπαίδευση. Συνήθως το προσωπικό των πανεπιστημίων ή των κολεγίων προσφέρουν μαθήματα που ειδικεύονται στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης χωριστά.²

¹ [http://www.personnelmanagement.services.com\(pmsassessment\),20/12/2003](http://www.personnelmanagement.services.com(pmsassessment),20/12/2003)

² Decenzo/Robbins 1988, σελ 260

♦ Ασκήσεις μίμησης.

Οι ασκήσεις μίμησης είναι τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται για κάθε είδος υπαλλήλων. Όπως είδαμε και προηγουμένως έτσι και εδώ οι ασκήσεις έχουν ακριβώς το ίδιο περιεχόμενο. Περιλαμβάνουν το γνωστό case study που έγινε γνωστό όταν ξεκίνησε να εφαρμόζεται από το πανεπιστήμιο του Harvard από την σχολή διοίκησης και οικονομίας, όπου έπαιρναν πραγματικές περιπτώσεις επιχειρήσεων και προσπαθούσαν να βρουν λύσεις. Υπάρχουν φυσικά και τα παιχνίδια ρόλων που γίνονται συνήθως μέσα από υπολογιστές.¹

Τα πλεονεκτήματα είναι πολλά γιατί δίνεται η ευκαιρία να εκφραστεί κάποιος σε ένα παρόμοιο περιβάλλον όπως το πραγματικό, χωρίς να υπάρχει μεγάλο κόστος. Υπάρχουν φυσικά και οι εξαιρέσεις όπου οι άνθρωποι λειτουργούν διαφορετικά σε καταστάσεις πραγματικές από ότι σε καταστάσεις μίμησης.²

♦ Case studies

Οι λεγόμενες (περιπτώσεις) που περιέχουν γραπτές περιγραφές από καταστάσεις επιχειρήσεων. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αναλύσουν τις πληροφορίες και να πάρουν αποφάσεις για το τι πρέπει να κάνουν σε κάθε περίπτωση. Ένα παράδειγμα που σχετίζεται με τους ανθρώπινους πόρους, μπορεί να περιγραφεί μέσα από μια επιχείρηση που έχει να διαλέξει ανάμεσα σε διαφορετικά είδη μισθοδοσίας.

Τα θετικά στοιχεία των μιμητικών ασκήσεων είναι ότι :

1. Παρέχεται πίνακας που συμπληρώνουν τις βασικές αρχές που μπορεί να μην έχουν τονιστεί ιδιαίτερα σε κάποια διάλεξη.
2. Δημιουργούνται συζητήσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους.

Τα αρνητικά σημεία είναι:

1. Αν ένας μαθητευόμενος δεν έχει ικανότητες, η τεχνική αυτή θα μειώσει τη χρησιμότητα των ασκήσεων.
2. Μπορεί να μη σχετίζεται ιδιαίτερα με την εργασία του εκπαιδευόμενου και να μειώνεται η αποτελεσματικότητά της.

Για την αποφυγή του προβλήματος η επιχείρηση προτείνει να είναι όσο πιο σχετικό γίνεται το θέμα και να ενισχύεται η συζήτηση του θέματος στο χώρο εργασίας.³

¹ Decenzo/Robbins , σελ 260

² Decenzo/Robbins , σελ 260

³ Decenzo/Robbins, σελ 260

♦ Παιχνίδια ρόλων.

Δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν πραγματικά γεγονότα μέσα από διάφορες ασκήσεις ρόλων. Τα παιχνίδια ρόλων χρησιμοποιούνται αρκετά στις σημερινές επιχειρήσεις. Στα παιχνίδια ρόλων ζητείται από τον εκπαιδευόμενο να υποδυθεί έναν ρόλο σε μια υποθετική κατάσταση. Σε πολλές περιπτώσεις ο εκπαιδευόμενος αξιολογείται σε ότι έχει σχέση με την επίδοσή του. Βασικό πλεονέκτημα είναι ότι δίνει τη δυνατότητα πρακτικής άσκησης νέων συμπεριφορών σ' ένα ασφαλές περιβάλλον.

Βασικό μειονέκτημα, είναι ότι μερικοί δε νοιώθουν τόσο άνετα να κάνουν κάποιους ρόλους.¹

♦ Προσομοιωτές εξοπλισμού ή Προκαταρκτική εκπαίδευση.

Οι προσομοιωτές εξοπλισμού χρησιμοποιούνται πολύ συχνά για τις εργασίες ή για στόχους όπου η χρήση του πραγματικού εξοπλισμού θα έθετε σε κίνδυνο τον εκπαιδευόμενο (ή άλλους) ή όπου υπάρχει ο κίνδυνος σημαντικών οικονομικών απωλειών. Πληρώματα αεροπλάνου, ναυτικοί, ανώτεροι υπάλληλοι, και τα διαστημικά πληρώματα λαμβάνουν συνήθως την εκτενή χρησιμοποίηση κατάρτισης μέσω αυτής της τεχνικής. Ακόμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ο προσομοιωτής αυτοκινήτων που γίνεται μια σειρά μαθημάτων εκπαίδευσης για μελλοντικούς οδηγούς.

Υπάρχουν πολλά θετικά στοιχεία με τη χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου.

1. Μπορεί να αποτελεί τον μόνο ασφαλή τρόπο για εκπαίδευση.
2. Η τεχνική αυτή απαιτεί σε μεγάλο βαθμό επαφή με το αντικείμενο.
3. Οι ικανότητες που αξιοποιεί κάποιος μπορούν πολύ εύκολα να μεταφερθούν και στο χώρο εργασίας.

Το βασικό μειονέκτημα είναι το μεγάλο κόστος.

Όμως, αν ληφθούν υπόψη τα ρίσκα που μπορεί να έχει η εταιρία και πιθανός κάποιες οικονομικές απώλειες με το να χρησιμοποιεί το πραγματικό εξοπλισμό, οι προσομοιωτές αποτελούν μεγάλη ευκαιρία για την επιχείρηση.²

¹ Decenzo/Robbins, σελ 261

² [Http://www.vestibletraining.com](http://www.vestibletraining.com), 20/12/2003

3.3.3 Εκπαίδευση από απόσταση.

Η εκπαίδευση από απόσταση καλύπτει έναν τρόπο εκπαίδευσης που γίνεται χωρίς τη φυσική σωματική επαφή των συμμετεχόντων. Η εκπαίδευση από απόσταση γίνεται μέσω δορυφόρων, ράδιο, βίντεο-συνεδριάσεις, CD-ROM, το διαδίκτυο. Παρακάτω γίνεται μια μικρή ανάλυση στην εκπαίδευση μέσω internet.

♦ *Εκπαίδευση μέσω διαδικτύου.*

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επικοινωνήσει κάποιος μέσω internet. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση μπορεί να γίνει όταν όλοι οι συμμετέχοντες έχουν επαφή την ίδια στιγμή με τον εκπαιδευτή, διαφορετικά μπορεί να γίνει η εκπαίδευση όταν δεν είναι συνδεδεμένοι όλοι μαζί. Για να γίνει αυτή η επαφή μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή η σύνδεση ενός πίνακα με ηλεκτρονικά μηνύματα ή κάποιος χρήστης να το δημιουργήσει και να επιτρέψει στους ανθρώπους τη σύνδεση. Μπορούν επίσης, να χρησιμοποιηθούν slides μαζί με ομιλητές παρέχοντας τη χρήση του πληκτρολογίου για να συζητήσουν ο ένας με τον άλλο ή μέσω του εκπαιδευτή. Επιτρέπει μεγάλο φάσμα γραφικών, και οπτικοακουστικών μέσων. Στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα που μπορεί να αγοράσουν οι εταιρίες αλλά και ο κάθε υπάλληλος ανεξάρτητα. Τα προγράμματα αυτά διοχετεύονται κυρίως μέσω internet όπου και γίνεται η αγορά τους.

Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης μέσω διαδικτύου είναι θετικά και αρνητικά πιο αναλυτικά:

Τα θετικά είναι:

- ❖ Μείωση των εξόδων μεταφοράς, γιατί το προϊόν βρίσκεται στο Internet.
- ❖ Εύκολη χρήση και εισαγωγή στην εκπαίδευση.
- ❖ Μείωση κόστους γιατί δεν υπάρχουν CD-ROM και διάφορα αντικείμενα για εκτύπωση.
- ❖ Έλεγχος από τον εκπαιδευτή μέσω επαναλήψεων.
- ❖ Οι συμμετέχοντες ελέγχονται κάνοντας σταθερά και αργά βήματα για να μάθουν.
- ❖ Γίνονται σημαντικές επαναλήψεις, με εκτιμήσεις μέσω τεστ που βαθμολογούνται και αξιολογούνται άμεσα.
- ❖ Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει με τη χρήση διαφόρων πόρων (database), και μέσα από ειδικούς στο χώρο της τεχνολογίας.

Τα μειονεκτήματα χρήσης του internet είναι:

- ❖ Η μέθοδος απαιτεί τον απαραίτητο εξοπλισμό, συστήματα υπολογιστών, δίκτυα συνδεδεμένα στο internet, που κοστίζουν.
- ❖ Απαιτεί από τους χρήστες να χειρίζονται αρκετά καλά τους υπολογιστές.
- ❖ Υπάρχουν κάποια καθήκοντα, όπως η μάθηση του να συμπληρώνουν μια φορολογία φόρμα για παράδειγμα, όπου η μάθηση μπορεί να μην γίνει μέσω internet.
- ❖ Σε περισσότερες περιπτώσεις ή σύνδεση μέσω internet απαιτεί εκπαίδευση από μια έμπειρη ομάδα ειδικών, όπως προγραμματιστές, σχεδιαστές, προσωπικό τεχνολογικής στήριξης.

Έχουν μεγάλο κόστος βέβαια για την επιχείρηση. Ειδικός όμως σε ανάλογο θέμα διαπίστωσε ότι σε σχέση με τα μαθήματα που γίνονται σε αίθουσες η μέθοδος μέσω internet είναι πιο οικονομική κατά 50%. Βέβαια η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει και το ανάλογο υλικό από υπολογιστές. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση στην Αμερική όπως το Days Inn (εταιρίας αυτοκινήτων), όπου το κόστος μπορεί να είναι μεγάλο εξαιτίας του μεγάλου τζίρου, σημαίνει ότι η εκπαίδευση δεν τελειώνει ποτέ. Δεν είναι τυχαίο ότι έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στην εκπαίδευση μέσω internet.¹

Σύμφωνα με την έρευνα που σημείωσα η μέθοδος αυτή δε χρησιμοποιείται στην Ελλάδα και πρόσβαση στο internet έχουν ανάλογα με την εργασία τους μόνο τα στελέχη.

3.4 Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Το τελικό βήμα ενός επιμορφωτικού προγράμματος είναι να αξιολογηθεί η επιτυχία του. Η αξιολόγηση του προγράμματος είναι σημαντική οι λόγοι είναι αρκετοί ο Harris παραθέτει τέσσερις:

✓ Δικαιολόγηση των δαπανών.

Επειδή οποιοδήποτε πρόγραμμα του ανθρώπινου δυναμικού παίρνει χρήμα και χρόνο, είναι σημαντικό να δικαιολογηθεί η δαπάνη, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπόψη τη σημερινή έμφαση στις δαπάνες. Η αποτυχία να αποδειχθεί η οικονομική αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος έχει δυο οδούς:

α) Αν το πρόγραμμα δεν είναι καλό συνεχίζονται να δίνονται χρήματα και να επενδύονται σε ακατάλληλο πρόγραμμα.

β) Αν είναι αρκετά καλό δεν πρόκειται να αξιοποιηθεί όσο θα έπρεπε.

✓ Λήψη των αποφάσεων για τα μελλοντικά προγράμματα.

Όταν είναι ένα πρόγραμμα σε εφαρμογή η επιχείρηση μπορεί να εξετάσει εάν το πρόγραμμα πρέπει να επαναληφθεί, να αλλάξει, ή να διακοπεί. Με την αξιολόγηση της επιτυχίας ενός προγράμματος μπορούν να πάρουν αποφάσεις για το μέλλον της εταιρίας.²

¹ Harris, σελ 256

² Harris. M, σελ 360

✓ *Λήψη των αποφάσεων για τους μεμονωμένους εκπαιδευόμενους.*

Ανάλογα με το την κάθε περίπτωση κάποιος υπάλληλος θα πρέπει να παρακολουθήσουν τα προγράμματα, απαραίτητα για να αναπτυχθούν στο χώρο εργασίας τους, για να επιβεβαιώσουν κάποιες ικανότητες που ανέπτυξαν ή για να πιστοποιήσουν ότι παρακολούθησαν τα μαθήματα. Σε αυτού του είδους τα προγράμματα οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να έχουν αποκτήσει και έναν αξιόλογο βαθμό μέσα από κάποια τεστ που δίνουν με τη λήξη των μαθημάτων.¹

✓ *Μείωση της επαγγελματικής ευθύνης.*

Όταν σχεδιάζεται ή παραδίδεται ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα, η κάθε οργάνωση πρέπει να γνωρίζει ότι σε περίπτωση ατυχήματος που γίνεται κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας ο εκπαιδευτής κρίνεται υπεύθυνος. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνεται έλεγχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα επλεχθούν. Έλεγχος, που θα κρίνει πόσο ασφαλή είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης.²

3.4.1 Καθορισμός της επιτυχίας του επιμορφωτικού προγράμματος.

Υπάρχουν τέσσερα βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να μελετηθούν για να γίνει ο καθορισμός της επιτυχίας του επιμορφωτικού προγράμματος.

- ✓ Η ανάλυση των αντιδράσεων των εκπαιδευόμενων.
- ✓ Πόσο καλά έμαθαν ό,τι έμαθαν από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- ✓ Ποία η αλλαγή στη συμπεριφορά του υπαλλήλου στην εργασία του.
- ✓ Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

◆ *Η ανάλυση των αντιδράσεων των εκπαιδευόμενων.*

Ο απλούστερος τρόπος να αξιολογηθεί η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι μέσα από την εξέταση των εκπαιδευτικών αντιδράσεων των υπαλλήλων από το επιμορφωτικό πρόγραμμα. Συνήθως η αξιολόγηση γίνεται με κάποια ερωτηματολόγια που απαντούν οι υπάλληλοι. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που δικαιολογούν το γεγονός ότι η αξιολόγηση πρέπει να παίρνει επίσημη μορφή μέσα από ειδικά ερωτηματολόγια γιατί.

- ✓ Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως στοιχεία της δημοτικότητας που είχε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ειδικά εάν η αξία του προγράμματος προκαλείται από άλλες εταιρίες.
- ✓ Οι εκπαιδευόμενες αντιδράσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστούν που χρειάζονται να γίνουν οι αλλαγές, ειδικά για τα μελλοντικά σχέδια που έχει η επιχείρηση.

¹ Harris. M,2000, σελ 360

² Harris. M. σελ 360

Αν και οι αντιδράσεις των εκπαιδευομένων αποτελούν σημαντικό τμήμα για την επιτυχία του προγράμματος έχουν όμως ταυτόχρονα και αρκετούς περιορισμούς. Όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι διασκέδασαν στο πρόγραμμα αυτό δε σημαίνει ότι απαραίτητα έμαθαν κάτι.¹

♦ *Πόσο καλά έμαθαν ότι έμαθαν από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.*

Το κατά πόσο καλά έμαθαν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εκπαιδεύτηκαν φαίνεται μέσα από τα καθήκοντα που είχαν οι εκπαιδευόμενοι από το πρόγραμμα. Πόσα πολλά έμαθαν, αξιολογείται μέσα από το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος, και όχι μέσα από το χώρο εργασίας.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι αξιολόγησης της μάθησης εξαρτάται βέβαια, από το τι έμαθαν και τι τεχνικές χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της μάθησης. Άλλοι τρόποι για να γίνει μια μέτρηση του κατά πόσο έμαθαν είναι μέσα, από ειδικά τεστ, ασκήσεις από τα παιχνίδια ρόλων που μπορούν να αξιολογηθούν από ανεξάρτητους κριτές.

Ενώ το ποσό εκμάθησης μπορεί να είναι ένας σημαντικός δείκτης της επιτυχίας ενός προγράμματος, ιδιαίτερα όταν πρέπει να περάσουν οι εκπαιδευτές τη σειρά μαθημάτων για να εκτελέσουν έναν ορισμένη στόχο ή μια εργασία, ο σημαντικός περιορισμός του είναι ότι έχει πρόσβαση μόνο στην επιτυχία μέσα στο πλαίσιο κατάρτισης. Εάν οι εκπαιδευόμενοι χρησιμοποιούν πραγματικά τις ικανότητες στην εργασία είναι ένα χωριστό ζήτημα, το οποίο αντιμετωπίζεται από την αλλαγή στη συμπεριφορά του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια εργασίας του.²

♦ *Αλλαγές στη συμπεριφορά.*

Η επιτυχία του προγράμματος συνήθως κρίνεται από το πιο εμφανές δηλαδή την αλλαγή που παρατηρείται στη συμπεριφορά του υπαλλήλου μετά τη λήξη τέλους του προγράμματος. Η αλλαγή αυτή θα κρίνει πόσο επιμορφωτικό ήταν το πρόγραμμα που έγινε. Γενικά, μπορεί να αξιολογηθεί η αλλαγή στη συμπεριφορά με τη μέτρηση της εκπαιδευόμενης απόδοσης μέσα από κάποια σημεία. Αυτή η προσέγγιση της αξιολόγησης της επιτυχίας του προγράμματος εξετάζει εάν η κατάρτιση έχει επηρεάσει πραγματικά τον τρόπο που η εργασία γίνεται, είναι όμως συχνά δύσκολο να συγκεντρωθούν αυτές οι πληροφορίες.³

♦ *Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.*

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει ολοκληρώσει την εκπαίδευση που επιθυμούσε για το προσωπικό της αξιολογεί τα αποτελέσματα της. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα δείχνουν αν οδηγήθηκε σε επιτυχία το επιμορφωτικό πρόγραμμα που είχαν διαλέξει, όπως με την αυξανόμενη παραγωγικότητα, τα μειωμένα ποσοστά ατυχημάτων.

Μέσα από την αξιολόγηση αυτή φαίνεται αν όντως πέτυχε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αξιολόγηση βέβαια που μπορεί να παρουσιάζει κάποιες ανακρίβειες αν για παράδειγμα, υπάρχει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχεδιασμένο για να

¹ Harris,σελ 361

² Harris, σελ 361

³ Harris,2000,σελ 361

βελτιώνει τις ικανότητες ενός υπαλλήλου πωλήσεων. Ακόμα και αν οι πωλήσεις έχουν αυξηθεί μετά το πρόγραμμα, μπορεί να μην είναι ξεκάθαρος ο λόγος των αυξήσεων.

Μπορεί για παράδειγμα να είναι εξαιτίας της βελτίωσης της οικονομίας, της αύξησης των διαφημίσεων, ή εξαιτίας κάποιου άλλου λόγου. Μέσα από ειδικά προγράμματα υπολογιστών μπορούν να εκτιμηθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα πιο αναλυτικά.

Για να είναι πιο αποτελεσματική η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης συνηθίζεται να γίνεται μια λεπτομερή ανάλυση της απόδοσης της εργασίας των υπαλλήλων πριν την εκπαίδευση τους. Υπάρχουν αρκετές τεχνικές που εφαρμόζονται όπως αυτή που αναφέρει ότι μπορεί να γίνει το πείραμα μεταξύ δυο ομάδων μιας που έλαβε εκπαίδευση και εκείνης που δεν είχε για να μπορούν να είναι πιο εμφανή τα αποτελέσματα.

Με βάση πάντα την έρευνα που έκανα και την ερώτηση 8 το ερωτηματολογίου (βλέπε παράρτημα) ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες ποιο από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης είναι διαθέσιμο από την εταιρία στην οποία εργάζονται και αργότερα ζητήθηκε να αξιολογήσουν πόσο σημαντικό το θεωρούν εκείνοι. Η αξιολόγηση έγινε με πέντε διαφορετικά μέσα εκπαίδευσης και η βαθμολόγηση ξεκινούσε από το 1 που συμβόλιζε το ποτέ μέχρι το 5 που συμβόλιζε το πάντα. Τα πέντε μέσα εκπαίδευσης είναι :

1. Αναλυτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.
2. Εγχειρίδια.
3. Σημειώσεις του εκπαιδευτή.
4. Κτίρια και αίθουσες.
5. Τεχνολογικός εξοπλισμός.

Τα αποτελέσματα με βάση τον πίνακα που ακολουθεί έχουν ως εξής :

	Διαθεσιμότητα	Σημαντικότητα
Αναλυτικό πρόγραμμα	23,75%	24,4%
Εγχειρίδια	17,5%	29,6%
Σημειώσεις εκπαιδευτή	25%	22,2%
Κτίρια και αίθουσες	15%	14,8%
Τεχνολογικός εξοπλισμός	18,75%	14,81%

3.4.2 Δέκα βασικές αρχές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Για να γίνει καλύτερη η κατανόηση της εκπαίδευσης προσωπικού στις επιχειρήσεις ακολουθούν επιγραμματικά οι δέκα βασικότερες κινήσεις που πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων όταν χρειαστεί.

1. Να διευθύνονται και να αναλύονται οι ανάγκες που έχει η επιχείρηση για εκπαίδευση.
2. Να επιλέγονται οι κατάλληλες τεχνικές και οι βασικές αρχές κατάρτισης.
3. Να συζητούνται τα πρόγραμμα με τους επόπτες και άλλα σχετικά συμβαλλόμενα μέλη της επιχείρησης.
4. Να θέτονται στόχοι απελευθέρωσης της σειράς των μαθημάτων απέναντι στους εκπαιδευόμενους πριν από το πρόγραμμα εκπαίδευσης.
5. Να γίνονται τα προγράμματα δράσης χρήσης στο τέλος κάθε εκπαιδευτικού μαθήματος .
6. Να γίνεται ενθάρρυνση της συμμετοχής σε όλες τις περιόδους άσκησης.
7. Να διαδίδεται το επιμορφωτικό πρόγραμμα.
8. Να ενθαρρύνεται την εφαρμογή της κατάρτισης .
9. Να αξιολογούνται τα αποτελέσματα.
10. Να καθιερώνεται ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης.¹

¹ Source adapted: department of hospitality, Tourism and leisure management, journal articles, and 1997/8.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Κεφάλαιο 4ο

Μεθοδολογία της έρευνας.

4.1 Σχεδιασμός της έρευνας.

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρει την μέθοδο που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας καθώς και το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν ως εργαλείο έρευνας. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η δημοσκόπηση. Δημοσκόπηση είναι η συστηματική συλλογή πληροφοριών από ερωτώμενους με σκοπό την κατανόηση ή την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του τμήματος του πληθυσμού που μας ενδιαφέρει. Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται με την βοήθεια κάποιας μορφής ερωτηματολογίου.¹

Η δημοσκόπηση περιλαμβάνει τη δειγματοληψία, το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και την ανάλυση των στοιχείων. Τρεις είναι οι συνήθεις μέθοδοι συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου : ταχυδρομικά, τηλεφωνικά και με προσωπική συνέντευξη.² Στη συγκεκριμένη έρευνα δυο μέθοδοι επιλέχθηκαν ταχυδρομικά μέσω e-mail και με την προσωπική συνέντευξη.

Σύμφωνα με τον Κιόχο η προσωπική συνέντευξη αποτελεί το καλύτερο τρόπο συλλογής στοιχείων αλλά εφαρμόζεται κυρίως από επαγγελματίες στο χώρο. Με το ταχυδρομείο όπου τώρα γίνεται αρκετά γρήγορα λόγω της τεχνολογίας υπάρχει το βασικό πλεονέκτημα του μικρού κόστους και της ταχείας διεξαγωγής ενώ το μειονέκτημα είναι ότι απαντάει μικρό ποσοστό και οι πληροφορίες δεν είναι όλες σωστές.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που έχει είδη χρησιμοποιηθεί από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών άρα έχει ήδη γίνει έρευνα με βάση το ερωτηματολόγιο τότε σαφώς αποτελεί αξιόπιστη πηγή. Φυσικά το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται είναι προσαρμοσμένο ανάλογα με τις ανάγκες της πτυχιακής.

4.1.1 Το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται γενικές ερωτήσεις που αφορούν τις λειτουργίες των επιχειρήσεων τι γνώσεις έχουν και κατά πόσο ενθαρρύνουν τη μάθηση. Πιο συγκεκριμένα ζητείται από τις επιχειρήσεις να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν : τη συμβολή που αναγνωρίζεται σε τομείς όπως τη διοίκηση, την οικονομική διαχείριση και την εκπαίδευση του προσωπικού και πόσο θα έπρεπε να αναγνωρίζεται. Ακολουθεί ερώτηση για το κατά πόσο η επιχείρηση ενθαρρύνει τη μάθηση, αν γίνεται μάθηση μέσω της οργανωσιακής εμπειρίας, ή μέσα από την εξυπηρέτηση πελατών και τελικά αν γίνεται αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων.

¹ Σταθακόπουλος, 2001, σελ.82

² Σταθακόπουλος, 2001, σελ 82

Η επόμενη ενότητα αφορά το διαδίκτυο και ποιοι το χρησιμοποιούν. Στην τρίτη ενότητα ζητείται να απαντηθούν ερωτήσεις που αφορούν την εκπαίδευση του προσωπικού. Συγκεκριμένα δίνονται πέντε ερωτήσεις που ζητούνται τι κατηγορίες εκπαίδευσης εφαρμόζουν και ποια μέσα και ποιες μεθόδους επιλέγουν, με ποιους τρόπους έχει αναπτυχθεί το σύστημα εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν τα τελευταία πέντε χρόνια και πόσο συχνά τα χρησιμοποιούν. Στην επόμενη ενότητα ζητούνται τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων. Στην τελευταία ενότητα, εντάσσονται ερωτήσεις που σκιαγραφούν το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις αφορούν τον τόπο διαμονής, το φύλο, ηλικία, τομέας εργασίας. (βλέπε παράρτημα για το ερωτηματολόγιο)

4.1.2 Δείγμα.

Στόχος της έρευνας ήταν να αποδειχθεί ότι σήμερα οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν ενθαρρύνουν την μάθηση και την εκπαίδευση του προσωπικού αν γίνεται αφορά μόνο υψηλόβαθμα στελέχη, ενώ οι μέθοδοι και τα μέσα εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν έχουν να κάνουν μόνο με την τεχνολογική εκπαίδευση. (σημείωση για αναβάθμιση προγραμμάτων)

Δεδομένου ότι η έρευνα αυτή δεν ασχολείται με την γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο όλων των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας ήταν το σύνολο των ξενοδοχείων. Γι' αυτό στα ερωτηματολόγια απήντησαν αποκλειστικά μόνο υπάλληλοι που εργάζονται στα διάφορα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Στάλθηκε ένας μεγάλος αριθμός ερωτηματολογίων μέσα από το διαδίκτυο σε πάρα πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που λειτουργούσαν είτε εποχιακά είτε όλο το διάστημα. Καμιά επιχείρηση δεν απάντησε στο ερωτηματολόγιο με επακόλουθο την προσωπική συνέντευξη σε όσα ξενοδοχεία κατάφερα να βρω ανταπόκριση. Επίσης, κάποια ερωτηματολόγια απαντήθηκαν και από τον οργανισμό του Αθήνα 2004.

4.1.3 Διαδικασία της έρευνας.

Η διαδικασία για την συμπλήρωση περιελάμβανε τα παρακάτω βήματα :

- Προσέγγιση των ερωτηθέντων στους χώρους εργασίας τους.
- Σύντομη περιγραφή της έρευνας, των στόχων της, του ερευνητή και ζήτηση συνεργασίας.
- Συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους ερωτηθέντες.

Η διαδικασία αυτή παρουσίασε αρκετά πλεονεκτήματα όπως :

- Τις άμεσες απαντήσεις των ερωτηθέντων.
- Αποσαφήνιση τυχόν ασαφειών που προέκυπταν από τον κάθε ερωτηθέντα.
- Δημιουργία συζήτησης με επακόλουθο πολλές οδηγίες και συμβουλές για την πτυχιακή εργασία.

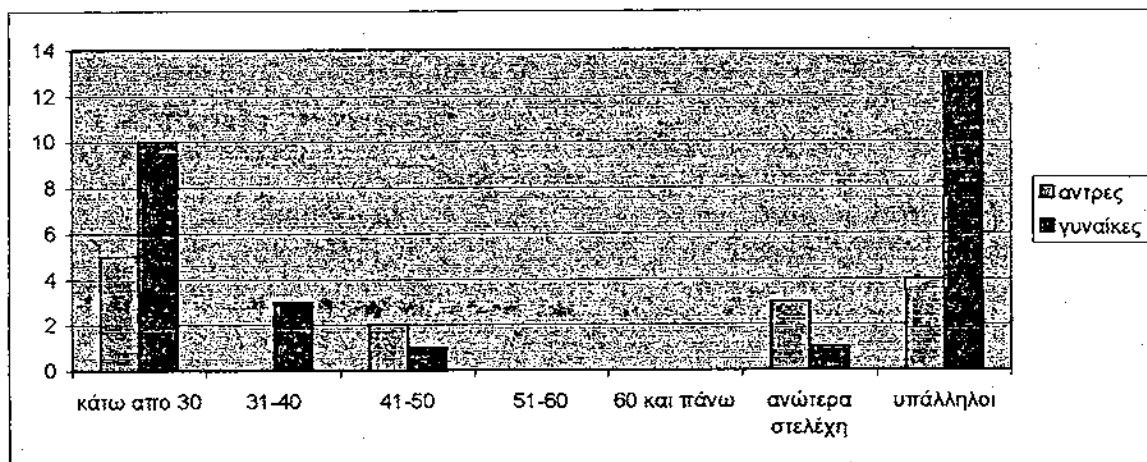
- Δημιουργία συζήτησης με επακόλουθο πολλές οδηγίες και συμβουλές για την πτυχιακή εργασία.
- Δεν έγινε επιτόλαιη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.
- Αν και το δείγμα ήταν μικρό ήταν θετικό ότι τα άτομα αυτά είχαν εργαστεί σε αρκετές επιχειρήσεις στο παρελθόν, είχαν αρκετή πείρα.

Υπήρχε φυσικά και το πρόβλημα της εύρεσης των ατόμων που θα συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο και ότι η συμπλήρωση του απαιτούσε αρκετό χρόνο.

4.1.4 Αποτελέσματα της έρευνας.

Τα αποτελέσματα που ακολουθούν αναφέρονται στην ταυτότητα του ερωτηματολογίου, δηλαδή στα αποτελέσματα από τις γενικές πληροφορίες. Το σύνολο των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν ήταν εικοσιένα (21) όπου οι δεκατέσσερις ήταν γυναίκες και οι επτά (7) άντρες. Από τις δεκατέσσερις γυναίκες οι δέκα ήταν κάτω από τριάντα (10) οι τρεις (3) ανάμεσα στα 31-41 και μία από 41-50 (1). Από τους άντρες οι πέντε ήταν (5) κάτω των τριάντα και δυο (2) από 41-50.

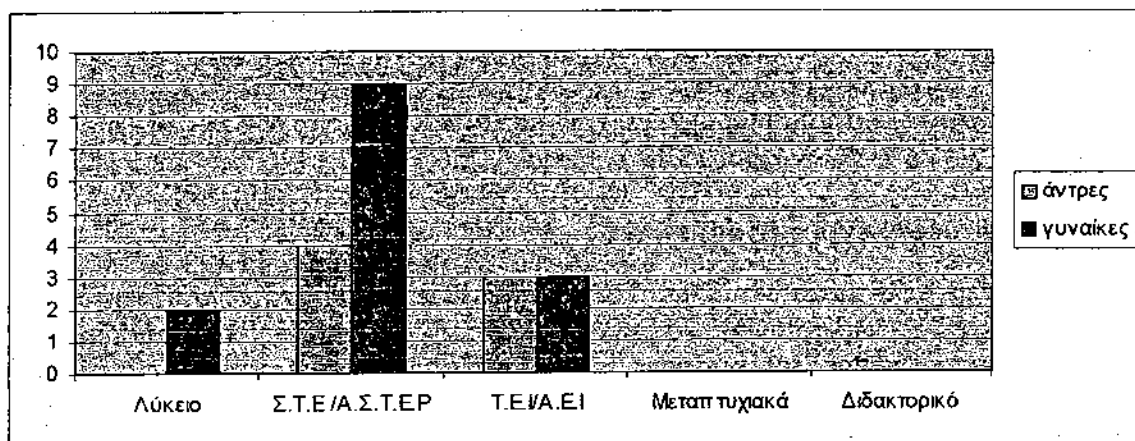
Από τα εικοσιένα άτομα τα τέσσερα είχαν ανώτερη θέση ενώ τα δεκαεπτά υπόλοιπα ήταν υπάλληλοι. Τα τρία από τα τέσσερα ανώτερα στελέχη είναι άντρες και πάνω από την ηλικία των σαράντα. Συγκεκριμένα ακολουθεί πίνακας με βάση το φύλο και τις ηλικίες.



Ακολουθεί αναλυτικός πίνακας

	Κάτω από 30	31-40	41-50	51-60	60 και πάνω	σύνολο	Ανώτερα στελέχη	υπάλληλοι
Γυναίκες	47.58%	14.27%				66.6%	4.76%	61.9%
Αντρες	23.78%		9.52%			33.3%	14.28%	19.4%
						100%		

Όσο αναφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο τα αποτελέσματα είχαν ως εξής :



4.1.5 Συμπεράσματα, προτάσεις.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Δυστυχώς το μεγαλύτερο πρόβλημα που προέκυψε είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τις δυνατότητες που έχουν για να εκπαιδευθούν και από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις επειδή δεν έχουν αρμόδια άτομα δεν αναλαμβάνουν να ψάχνουν για τα προγράμματα αυτά. Ακόμα και σήμερα ο μεγαλύτερος αριθμός αυτός επιμένει να εκπαιδεύει «ανεπίσημα» το προσωπικό μέσα από την καθοδήγηση των παλαιότερων που βρίσκονται στην εταιρία. Σημαντικό πρόβλημα στην έρευνα μου ήταν το γεγονός ότι ενώ μπορεί να έστειλα τα ερωτηματολόγια σε μεγάλο αριθμό ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δυστυχώς δεν πήρα καμία απάντηση. Οι απαντήσεις που πήρα ήταν μέσα από την προσωπική επαφή και τη συζήτηση με διάφορους υπαλλήλους. Η εικόνα στην Ελλάδα είναι διαφορετική με αυτή που παρουσιάζεται στην Ευρώπη αλλά και στην Αμερική, έχουν ξεκινήσει όμως τα πρώτα βήματα .

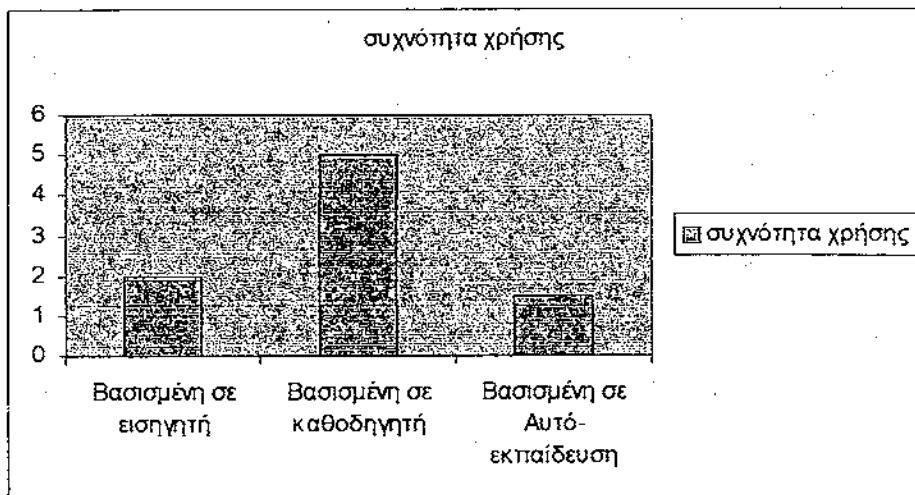
Συμπεράσματα για τις μεθόδους εκπαίδευσης.

Μετά την εκτενή ανάλυση των διαφόρων μεθόδων εκπαίδευσης και με βάση την έρευνα που έκανα στην Ελλάδα ακολουθεί ένας πίνακας για να συνοψίσει τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν σήμερα οι εργαζόμενοι στις διάφορες εταιρείες ανεξάρτητα με το αν είναι στελέχη ή υπάλληλοι. (Ερώτηση 5 στο ερωτηματολόγιο, βλέπε παράρτημα)

Οι μέθοδοι μπορούν να συνοψιστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες.

1. Βασισμένη σε εισηγητή. (Εκπαίδευση μέσω παρακολούθησης μαθημάτων σε αίθουσα με καθηγητή.)
2. Βασισμένη σε καθοδηγητή. (Καθοδηγούμενη εκπαίδευση μέσα από παραδείγματα παλαιότερων εργαζομένων.)
3. Βασιζόμενη σε Αυτό-εκπαίδευση. (Παροχή του εκπαιδευτικού υλικού και καθορισμός γνωστικών απαιτήσεων από την επιχείρηση.)

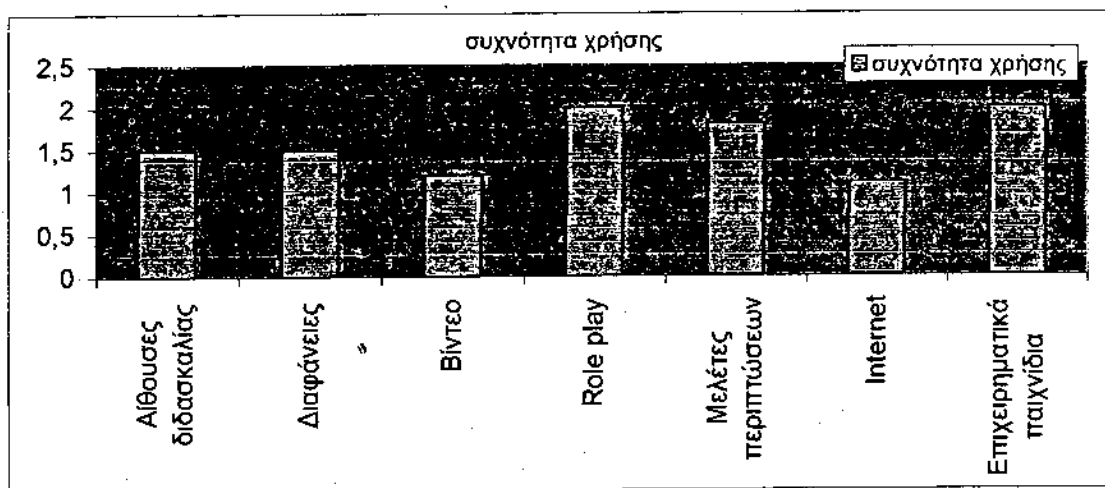
Μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα.



Όσο αναφορά τα μέσα εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται συνοψίζονται παρακάτω σε επτά για λόγους ευκολίας αυτά είναι με τη μορφή πίνακα:

	ποσοστό
<i>Αίθουσες διδασκαλίας</i>	13,5%
<i>Διαφάνειες</i>	13,5%
<i>Βίντεο</i>	10,8%
<i>Role play</i>	18,1%
<i>Μελέτες περιπτώσεων</i>	16,2%
<i>Internet</i>	9,99%
<i>Επιχειρηματικά παιχνίδια</i>	18%
	100%

Αναλυτικότερα, με τη μορφή γραφήματος :



Από την έρευνα προκύπτουν τα εξής ενδιαφέρον θέματα :

- Οι εργαζόμενοι κρίνουν ότι η εκπαίδευση τους δεν είναι επαρκής και θεωρούν ότι θα έπρεπε να αναγνωρίζεται σε εξαιρετικό βαθμό.
- Θεωρούν ότι η ενθάρρυνση της μάθησης είναι σε αρκετά μικρό ποσοστό στο 26,9% από την εταιρία.
- Η μάθηση μέσα από την εμπειρία της οργάνωσης αποτελεί το 23,07% ενώ η ενσωμάτωση νέων προγραμμάτων για ανώτερα στελέχη κρίνεται στο 19,23%.
- Μόνο το 15,38% θεωρεί ότι γίνεται καταγραφή των αντιδράσεων των πελατών, απογοητευτικό αποτέλεσμα ιδιαίτερα για τα ξενοδοχεία.
- Η αξιολόγηση διαδικασιών όπως μαθησιακοί στόχοι, αναφορές καταλαμβάνουν μόνο το 15,38%.
- Το διαδίκτυο το χρησιμοποιούν μόνο τα στελέχη των επιχειρήσεων.
- Το 50% των εργαζομένων θεωρούν ότι στην επιχείρηση την οποία εργάζονται πιο συχνά χρησιμοποιείται η Τεχνική μέθοδος, εκπαίδευση σε νέα μηχανήματα, ενώ το 25% σε εκπαίδευση με θέματα διοίκησης και ένα 25% στην πληροφορική και στις νέες τεχνολογίες.
- Όλοι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι τρόποι ανάπτυξης της εκπαίδευσης γίνονται από την ίδια την επιχείρηση αμέσως μετά από εξωτερικό συνεργάτη και μετά έχει αγοραστεί σα πακέτο ενώ μικρότερο ποσοστό θεωρεί ότι συνηθίζεται να αναλαμβάνεται από έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

- Τα μέσα εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται πιο συχνά με βάση τα ποσοστά είναι μελέτες περιπτώσεων και τα επιχειρηματικά παιχνίδια σε αντίθεση με τα βίντεο και της αίθουσες διδασκαλίας.
- Το 23,75% θεωρεί ότι είναι διαθέσιμα τα προγράμματα εκπαίδευσης και κρίνει με άποψη τη σημαντικότητα το 24,4%. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι διαθέσιμος κατά το 18,75% ενώ δεν το θεωρεί τόσο σημαντικό μόνο το 14,81%. Τα εγχειρίδια και οι σημειώσεις είναι σημαντικά 17,5% και 25% αντίστοιχα ενώ θα έπρεπε να ήταν πιο σημαντικά.
- Ποτέ δεν χρησιμοποιείται διαγνωστικό τεστ πριν αρχίσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Εφαρμογές :

Το θέμα τώρα είναι ποιοι μέθοδοι μπορεί να χρησιμοποιηθούν και τι πρακτικές εφαρμογές μπορεί να έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα απέναντι στις εταιρείες και στους εργαζομένους. Φυσικά εδώ πρέπει να γίνει ο διαχωρισμό στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Παρακάτω δίνονται κάποια στοιχεία που ισχύουν σήμερα.

- ◆ Θα πρέπει να ληφθεί σαν σημαντικό το γεγονός ότι ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχείων που λειτουργούν αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα έχουν εποχιακό χαρακτήρα. Άρα, δεν μπορούν να δίνονται ιδιαίτερα χρήματα στην εκπαίδευση.
- ◆ Μεγάλος αριθμός ξενοδοχοϋπάλληλων αλλάζει πολύ συχνά. Άρα αυξάνεται ο αριθμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ιδιαίτερα για προγράμματα υπολογιστών και σε ανεπίσημες μορφές εκπαίδευσης βασιζόμενες από την καθοδήγηση ανωτέρων.
- ◆ Τα στελέχη στα ξενοδοχεία βασίζονται στην εκπαίδευση του προσωπικού μέσα από την καθοδήγηση των ανωτέρων ειδικά στις αρχές της σεζόν όσο αναφορά τα εποχιακά ξενοδοχεία.
- ◆ Στα εποχιακά ξενοδοχεία παρατηρείται το συχνό φαινόμενο της μετακίνησης των εργαζομένων. Όταν απολυθεί και αργότερα προσληφθεί νέος υπάλληλος σε μια θέση κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου χάνεται πολύτιμος χρόνος από τον ανώτερο για να τον εκπαιδεύσει, συνήθως εφαρμόζεται η απαράδεκτη μέθοδος της «παρατήρησης».
- ◆ Σύμφωνα με τον κ. Πάρις Τσάρτα, πρόεδρο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών αναπληρωτής καθηγητής του Πανεπιστημίου Αιγαίου, παρουσίασε ότι : α) άτομα με διαφορετικά επίπεδα σπουδών διαγωνίζονται και ανταγωνίζονται ίδιων θέσεων εργασίας.¹

¹ www.traveldailynews.com 19/04/04

Προτάσεις :

1. Δημιουργία τμήματος προσωπικού ειδικά σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όχι με την τυπική μορφή πως θα πληρώνεται και πως θα βάζει τα ένσημα αλλά να εκτελεί όλες τις εργασίες που αναφέρονται παραπάνω (στελέχωση, εκπαίδευση) γιατί συνήθως οι υπεύθυνοι κάθε τμήματος αναλαμβάνουν και τη στελέχωση και την εκπαίδευση χωρίς φυσικά να αμείβονται και χωρίς γρήγορα αποτελέσματα στην εκπαίδευση του προσωπικού.
2. Συνηθίζεται οι υπεύθυνοι τμημάτων να μην εκπαιδεύουν σωστά το προσωπικό γιατί δεν αμείβονται για αυτή την υπηρεσία. Το γεγονός αυτό καθιστά ακόμα πιο σημαντικό το ρόλο των εκπαιδευτών.
3. Η εκπαίδευση δείχνει στο προσωπικό ότι η εταιρία έχει σοβαρή εικόνα και ενδιαφέρεται για αυτό. Θα πρέπει όμως τα προγράμματα αυτά να μην έχουν μόνο την μορφή εκπαίδευσης σε τεχνολογικό εξοπλισμό, γιατί τα ξενοδοχεία αποτελούν σαφώς ανθρωποκεντρικές επιχειρήσεις που λειτουργούν ομαλά με την συνεργασία των υπαλλήλων. Πρόταση είναι να γίνονται εκπαιδευτικά πρόγραμμα που θα διευρύνουν και την ομαδικότητα.
4. Τα προγράμματα και οι εκπαιδευτές δείχνουν για του υπαλλήλους όπως οι αθλητικές ομάδες (με προπονητή και αθλητές). Έτσι πρέπει να λειτουργούν θα πρέπει να υπάρχει εκπαιδευτής και όχι «αφεντικό». Κάποιος που θα ανακαλύπτει τα θετικά του καθενός και θα τα αναδεικνύει, μέσα από επιβραβεύσεις.
5. Η μάθηση και η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνουν την εκπαίδευση της διαγνωστικής μεθόδου (κατανόηση πληροφοριών, αποτελεσμάτων, ιδεών).
6. Θα πρέπει να οργανώνεται και να σχεδιάζεται η εκπαίδευση του προσωπικού όπως σχεδιάζονται για παράδειγμα οι στόχοι για αύξηση των εσόδων.
7. Θα πρέπει φυσικά να γίνεται συχνή εκτίμηση των εργαζομένων μέσα από ειδικά τεστ και την απάντηση των ερωτηματολογίων από τους πελάτες για τον εντοπισμό, τυχόν λαθών και τη διόρθωσή τους.
8. Εκτίμηση των υπαλλήλων ζητώντας συχνά τη γνώμη τους για διάφορα θέματα μέσα από συχνές συζητήσεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

- γνώσεις και επιχειρήσεις.

1.) Βαθμολογήστε πόσο εκτιμούνται οι παρακάτω δραστηριότητες στην επιχείρησή που εργάζεστε.

A) Τωρινή εκτίμηση. (Πως λειτουργεί τώρα.)

B) Συμβολή που θα έπρεπε να αναγνωρίζεται.

(Σημειώστε τον αντίστοιχο βαθμό, όπου 1 συμβολίζει τη χαμηλότερη εκτίμηση και ανεβαίνει σταδιακά έως το 5 που συμβολίζει την εξαιρετική εκτίμηση.)

Λειτουργίες Δραστηριότητες	Τωρινή εκτίμηση.					Συμβολή που θα έπρεπε να αναγνωρίζεται.					Επιλογή Απαντήσεις	
	Καθόλου				εξαιρετική	Καθόλου				εξαιρετική		
Οικονομική διαχείριση	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Εκπαίδευση προσωπικού	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Διοίκηση	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		

2.) Παρακαλώ σημειώστε με X το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας εφαρμόζει τα παρακάτω.

(Το 1 συμβολίζει ότι η επιχείρησή σας δεν εφαρμόζει τα παρακάτω και αυξάνονται έως το 5 που συμβολίζει ότι η επιχείρησή σας εφαρμόζει στο μέγιστο τα παρακάτω.)

	Καθόλου			Μέγιστα	
	1	2	3	4	5
Ενθάρυνση της μάθησης. (Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων επιμόρφωσης εργαζομένων.)					
Μάθηση μέσω της οργανωσιακής εμπειρίας. (Ανάπτυξη μηχανισμών αποτόπωσης των βέλτιστων πρακτικών και διάχυση της εμπειρίας αυτής.)					
Ενσωμάτωση νέας γνώσης στις πρακτικές της διοίκησης. (Ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης για στελέχη διευθυντές.)					
Μάθηση από την εξυπηρέτηση πελατών. (Συστήματα καταγραφής της αντίδρασης πελατών.)					
Αξιολόγηση διαδικασιών και αποτελεσμάτων. (Συγκεκριμένοι μαθησιακοί στόχοι, αποτόπωση διαδικασιών, αναφορές.)					

- Διαδίκτυο.

3.) Οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας έχουν πρόσβαση στο internet; (Σημειώστε με X)

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΟΝΟ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

- εκπαίδευση εργαζομένων.

4.) Με ποια συχνότητα πραγματοποιήθηκαν στην επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια ; (Σημειώστε με X)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ		
	καμία	1 έως 3	Πάνω από 3
Τεχνική. (Εκπαίδευση σε νέα μηχανήματα ή νεοεισαχθείσες διαδικασίες.)			
Επιχειρηματικών διαδικασιών. (Εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης, μαρκετινγκ, πωλήσεων, επικοινωνίας..)			
Πληροφορική νέες τεχνολογίες.			

5.) Ποιές από τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκαν στην επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια.

Συχνότητα χρήσης : Το 1 συμβολίζει ότι ποτέ δε χρησιμοποιήθηκε κάποια μέθοδος και αυξάνεται έως το 5 που συμβολίζει ότι εφαρμόζεται σε κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ				
	Ποτέ		Σε κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης		
	1	2	3	4	5
Βασισμένη σε εισηγητή. (Εκπαίδευση μέσω παρακολούθησης μαθημάτων σε αίθουσα με εισηγητή.)					
Βασισμένη σε καθοδηγητή. (Καθοδηγούμενη εκπαίδευση μέσω παραδείγματος από παλαιότερους εργαζόμενους της επιχείρησης.)					
Βασισμένη σε Αυτο-εκπαίδευση. (Παροχή του εκπαιδευτικού υλικού και καθορισμός γνωστικών απαιτήσεων από την επιχείρηση.)					

6.) Σε κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης πόσες φορές χρησιμοποιήθηκαν στην επιχείρησή σας τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης τα τελευταία πέντε χρόνια;

Συχνότητα χρήσης όπου: Το 1 συμβολίζει = ότι ποτέ δεν έχει χρησιμοποιηθεί και ανεβαίνει σταδιακά έως το 5 που συμβολίζει ότι εφαρμόζεται σε κάθε πρόγραμμα.

ΜΕΣΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ				
	Ποτέ		πάντα		
	1	2	3	4	5
Αίθουσες διαδασκαλίας					
Διαφάνειες					
Βίντεο					
Role play					
Μελέτες περιπτώσεων					
Internet					
Επιχειρηματικά παιχνίδια					

7.) Πόσο συχνά έχουν χρησιμοποιηθεί οι παρακάτω τρόποι εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια ;

Συχνότητα χρήσης όπου: Το 1 συμβολίζει ότι ποτέ δεν έχει χρησιμοποιηθεί και ανεβαίνει σταδιακά έως το 5 που συμβολίζει ότι εφαρμόζεται σε κάθε πρόγραμμα.

ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ				
	Ποτέ		πάντα		
	1	2	3	4	5
Απο την ίδια την επιχείρηση.					
Απο εξωτερικό συνεργάτη-εταιρία.					
Έχει αγοραστεί σαν πακέτο.					
Απο εκπαιδευτικό οργανισμό.					

8.) Για κάθε ένα απο τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης σημειώστε:

α) Πόσο συχνά είναι διαθέσιμο στην εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησής σας.

β) Πόσο σημαντικό το θεωρείτε.

(Σημειώστε με X. Συχνότητα χρήσης όπου: Το 1 συμβολίζει ότι ποτέ δεν έχει χρησιμοποιηθεί και ανεβαίνει σταδιακά έως το 5 που συμβολίζει ότι εφαρμόζεται σε κάθε πρόγραμμα.)

	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ					ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ				
	Ποτέ		πάντα			Μηδαμινή		απόλυτη		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Αναλυτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης										
Εγχειρίδια										
Σημειώσεις του καθηγητή/εκπαιδευτή										
Κτίρια και αίθουσες										
Τεχνολογικός εξοπλισμός										

• **χαρακτηριστικά εκπαιδευομένων.**

9.) Πραγματοποιείται κάποιο διαγνωστικό τεστ πριν συμμετάσχει κάποιος σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης προκειμένου να καθοριστούν οι ανάγκες για εκπαίδευση του συγκεκριμένου εργαζόμενου ; (Σημειώστε με X)

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

10.) Για κάθε μια απο τις παρακάτω διαστάσεις της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης σημειώστε:

α) Πόσο συχνά μετράται απο την επιχείρηση σας.

β) Πόσο σημαντική τη θεωρείτε.

(Σημειώστε με X. Συχνότητα μέτρησης όπου: Το 1 συμβολίζει οτι ποτέ δεν έχει χρησιμοποιηθεί και ανεβαίνει σταδιακά έως το 5 που συμβολίζει οτι εφαρμόζεται σε κάθε πρόγραμμα.)

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ					ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ				
	Ποτέ		πάντα			Μηδαμινή		απόλυτη		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ικανοποίηση/ δυσαρέσκια εκπαιδευόμενων.										
Μάθηση. (Απόκτηση γνώσεων, αύξηση αποδοτικότητας.)										
Αλλαγή συμπεριφοράς των εκπαιδευόμενων.										
Αποδοτικότητα στην επιχείρηση. (Αύξηση παραγωγής, βελτίωση ποιότητας.)										

• γενικές πληροφορίες

11.) Υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας ; (Σημειώστε με X)

ΝΑΙ	ΟΧΙ

12.) Παρακαλώ επιλέξτε το φύλο σας. (σημειώστε με X)

ΑΝΤΡΑΣ	
ΓΥΝΑΙΚΑ	

13.) Παρακαλώ επιλέξτε την ηλικία σας. (Σημειώστε με X)

ΗΛΙΚΙΑ

- κάτω απο 30.....
- 31-40.....
- 41-50.....
- 51-60.....
- πάνω απο 60.....

14.) Ποιά η θέση σας στην επιχείρηση; (Σημειώστε με X)

Θέση	
Ανώτερο στέλεχος	
Υπάλληλος	

15.) Ποιό το εκπαιδευτικό σας επίπεδο; (Σημειώστε με X)

Απολυτήριο Λυκείου	
Σ.Τ.Ε / Α.Σ.Τ.Ε.Ρ	
Πτυχίο Α.Ε.Ι, Τ.Ε.Ι	
Μεταπτυχιακός τίτλος	
Διδακτορικό δίπλωμα	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση βιβλιογραφία:

- Armstrong Michael (1999) *human resource management practice*, pp 3-15 (9th edition)
 - Beardwell Ian, Holden Len (1999 2nd edition) *Human resource management, a contemporary perspective*, pp 5-20
 - Berger.M, (1993) *Industrial and Commercial Training, A market-Led Training need analysis*, pp27-30.
 - Dessler, Gary,(1997) *Human Resource Management* (7th edition, prentice hall)
 - DeCenzo D and Robbins S,(1998)*A Personnel Human Resource Management*, (3rd edition)
 - Eric.C.A, (October 1993), *Job related education*
 - Fisher, Schoenfeld, Show,(1996)*Human Resource Management* (3rd edition)
 - Ford.J.K and Noe.R, (1987) *Personnel Psychology*,Self-assessed training needs: the effects of attitude towards training, Marginal level and function, pp 39-53
 - Harris M,(2000) *Human Resource Management*, (2nd edition)
 - Knowles, Tim,(1995)*Hospitality Management (an introduction)* (second edition, longman)
 - Kruhoffer J, (Thessaloniki 20-21 March, 2000) *Job Rotation Development and Dissemination in Europe, Agora CEDEFOP*.
 - Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2000 3rd international edition), *Human resource management Gaining a competitive advantage*, pp 4-11
 - Gold Leon, (September 1981), *Job instruction: four steps to success, training and development*.
 - PIS Consult,(June 1998) *Evaluation Of EU Job Rotation Final Report*
-
- Department of Hospitality Tourism Leisure Management, *Human resource Management Modules, 1997/8, journal articles*.
 - Mike C, 1.*Practice makes perfect*.
 - 2.*People Management*, 6th March 1997.
 - 3.*Organizational design and structure, principles of an organization*.
 - 4.*Motivating the workforce*.

- Quinones M.A and Ehrestein A, (1996 Washington, DC) *Training for a Rapidly Changing workforce: applications of Psychological Research.*
- Roe.L, (April 1994) *Training and development : choose your method*, σελ 19-25.
- Scfman C, Mytze R and Golker, (November 1998) *Institutional and financial framework for job rotation in nine European countries*, (Research study of the education and employment foundation commissioned by SPI service Gesellschaft and the senate administration for labour, Vocational training and Women's affairs.)
- Wexley.K and Latham.G, (1981) *Developing and the training human resources in organizations*, Glenview.

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Γκότση Σ. και Βασιλογιάννη Ι, (Πάτρα 1997) *Προγραμματισμός πρόσληψης προσωπικού. Τρόπος επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού*, Πτυχιακή εργασία, Καθηγήτρια Καζάνη Αγγελική.
- Ζευγαρίδης Σ. και Σταματιάδης, (Αθήνα 1997) *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, (Interbooks).
- Κιόχος Πέτρος, (1993) *Περιγραφική Στατιστική* (Interbooks), 27-40
- Goleman D, (1998) *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, (ελληνικά γράμματα, 2η έκδοση).
- Σταθακόπουλος, (2001) *Δειγματοληψία. Μέθοδοι Έρευνα Αγοράς*, 3,75-125
- Φραγκιαδάκης Ευγένιος (1999) *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων*, 123-145.
- Χυτήρης Α.Σ, (2001) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, (Interbooks).

Internet

- www.profileshellas.net 1/11/2003, Brussels, March 2nd 2001.
- <http://mmlab.uoc.gr/promitheas/cpsycholberne.htm> 1/11/2003.
- www.transactionalanalysis.com 20/12/2003.
- www.enimerwsi-59-doc4.com 1/11/2003.
- www.personnelmanagementservices.com (PMS assessment) 1/11/2003.
- www.vestibuletraining.com 1/11/2003



➤ www.traveldailynews.com 19/04/2004

➤ www.theworkingmanager.com/ articles n18 1/11/2004