

**ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ**

**ΘΕΜΑ**

**« Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ –  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΝ »**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΣ  
ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΒΑΖΑΙΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ  
ΑΜ:3645**



**ΠΑΤΡΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2004**

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

6461

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τη συμπαράσταση και τη ψυχολογική υποστήριξη που μου πρόσφεραν, έτσι ώστε να εκπληρώσω τους στόχους μου.

Επίσης, τους φίλους μου (Έλλη, Μαντώ, Γιάννη, Μαριάνθη) για την ανοχή και τη βοήθεια στις δύσκολες στιγμές μου.

Και τέλος, τους καθηγητές μου για τις γνώσεις που μου προσέφεραν και ιδιαίτερα θα ήθελα να πω ευχαριστώ στον καθηγητή κύριο Σακελλάριο Χρίστο για την έμπνευση και την καθοδήγηση του.

Βαζαίου Αικατερίνη

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                |   |
|----------------|---|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ ..... | 3 |
|----------------|---|

### ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ « Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ »

|  |   |
|--|---|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 « ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ» ..... | 5 |
|--|---|

1. ΕΝΝΟΙΑ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
- 1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ
- 1.2 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- 1.3 ΓΙΑΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ !
- 1.4 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- 1.5 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- 1.6 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- 1.7 Η ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
- 1.8 ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

|   |    |
|---|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 « Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ»..... | 13 |
|---|----|

2. Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ
- 2.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΟΛΒ
- 2.2 ΑΡΧΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ
- 2.3 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

|  |    |
|--|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 « ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ » ..... | 23 |
|--|----|

- 3.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- 3.2 ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- 3.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- 3.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

|  |    |
|--|----|
| ΚΑΦΑΛΑΙΟ 4 « ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ » ..... | 31 |
|--|----|

4. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ
- 4.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- 4.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- 4.2.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ (ΤΡΟΠΟΙ) ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»
- 4.2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (OFF THE JOB TRAINING)
- 4.2.3 ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (DISTANCE LEARNING)
- 4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- 4.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- 4.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 « ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ».....</b>             | <b>57</b> |
| <b>5. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> |           |
| <b>5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ</b>                                |           |
| <b>5.2 ΣΤΟΧΟΙ</b>                                 |           |
| <b>5.3 ΕΠΙΠΕΔΑ</b>                                |           |

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ  
( MANAGEMENT DEVELOPMENT )**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 « ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ &amp; ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ » .....</b>          | <b>61</b> |
| <b>1 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ &amp; ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>                           |           |
| <b>1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>               |           |
| <b>1.2 ΣΤΟΧΟΙ</b>   |           |
| <b>1.3 ΑΡΧΕΣ</b>  |           |
| <b>1.4 ΣΤΑΔΙΑ</b>   |           |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 « ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ &amp; ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ » .....</b>          | <b>65</b> |
| <b>2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>                     |           |
| <b>2.1 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ</b>             |           |
| <b>2.2 ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΠΟΥ ΦΑΝΕΡΩΝΟΥΝ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>               |           |
| <b>2.3 ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>                            |           |
| <b>2.4 ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>                           |           |
| <b>2.5 ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>                               |           |
| <b>2.6 ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ</b>                                 |           |
| <b>2.7 ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΙΔΑΧΘΟΥΝ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ ΓΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>           |           |
| <b>2.8 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ</b>    |           |
| <b>2.9 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b> |           |
| <b>2.10 ΤΥΠΙΚΑ ( Ή ΕΠΙΣΗΜΑ) ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ</b>                   |           |
| <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>  | <b>79</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>   | <b>83</b> |
| <b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b>   |           |
| <b>ΕΡΕΥΝΑ</b>   |           |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>  | <b>89</b> |

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εκπαίδευση στην εποχή μας έχει αναγνωρισθεί ως το δικαίωμα του ανθρώπου και υποχρέωση της πολιτείας. Σαν απάντηση στο αίτημα για κοινωνική δικαιοσύνη έχει πια καθιερωθεί η καθολική εκπαίδευση και η πολιτεία έχει αναλάβει το κόστος της. Αυτό θεωρητικά θα μπορούσε να σημαίνει ότι όλα τα παιδιά έχουν τις ίδιες ευκαιρίες.

Μια προσεχτική μελέτη όμως της κατάστασης θα δώσει μια διαφορετική εικόνα, γιατί η ανισότητα ευκαιριών είναι δεδομένη, αφού ζούμε σε μια ταξικά διαφοροποιημένη κοινωνία. Ποιος πρέπει, λοιπόν να είναι ο χαρακτήρας της σημερινής εκπαίδευσης ;

Η σημερινή εκπαίδευση πρέπει να είναι πάνω και πρώτα απ'όλα ανθρωπιστική, δηλαδή να θέτει ως κέντρο της τον άνθρωπο και την ικανοποίηση των υλικών, ψυχικών και πνευματικών αναγκών του. Τρεις παράμετροι πρέπει να αποτελούν τους κατευθυντήριους άξονες αυτής της παιδείας : η Γνώση, η Ηθική και η Αισθητική.

Στη συνέχεια να συμβάλλει στην ανάπτυξη της χώρας, τόσο στη βελτίωση των οικονομικών μεγεθών αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Να μεταδίδει γνώσεις, στάσεις και να καλλιεργεί τις δεξιότητες των ανθρώπων. Να μεταδίδει στους νέους τις αξίες της δικαιοσύνης και της ανθρωπίνης αξιοπρέπειας. Να κάνει τους νέους ευαίσθητους απέναντι στα μεγάλα κοινωνικά προβλήματα της εποχής. Να προωθεί τη φιλία, την αγάπη και το όραμα της ειρήνης. Να διδάσκει στους νέους να μη θέτουν στόχους μόνο καταναλωτικούς αλλά να αναζητούν την ποιότητα.

Αυτόν τον κοινωνικό ανθρωπισμό οφείλει να αναλύει και να ευαγγελίζεται η σημερινή εκπαίδευση. Με αυτό το πνεύμα οφείλει επίσης να διαμορφώνει και να προσπαθεί να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

Όσο αφορά το κοινωνικό σύνολο, σήμερα η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για εξειδίκευση κάνει απαραίτητη την ύπαρξη εκπαιδευμένων ατόμων. Για να ασκήσει κανείς σχεδόν οποιοδήποτε επάγγελμα, πρέπει να έχει κάποιο βαθμό μόρφωσης. Είναι αυτονόητο, λοιπόν, ότι συσχετισμός ανάμεσα στην εκπαίδευση και την οικονομική ζωή ενός τόπου είναι άμεσος.

Στις σύγχρονες αναπτυγμένες κοινωνίες έχει γίνει κατανοητός ο ρόλος που παίζει η εκπαίδευση στην προετοιμασία του κατάλληλα μορφωμένου εργατικού δυναμικού. Έτσι επενδύονται τεράστια ποσά στη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ιδρυμάτων, ενώ παράλληλα ο χρόνος υποχρεωτικής φοίτησης στα σχολεία έχει επιμηκυνθεί και η εκπαίδευση έχει γίνει υποχρεωτική για όλους.

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

Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα στις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μέγεθος επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να επιτύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της, εκπαίδευση στους εργαζόμενους της.

Αφού περιπλανηθούμε στον κόσμο της θεωρίας θα προσπαθήσω να αποδείξω αν τελικά όλα αυτά χρησιμοποιούνται σήμερα από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Και πώς θα γίνει αυτό; Με τον πιο έγκυρο και αποτελεσματικό τρόπο που υπάρχει στις μέρες μας, δηλαδή την έρευνα στους χώρους εργασίας.

Με βάση το ερωτηματολόγιο που παραθέτω στο τέλος της πτυχιακής, ξεκίνησα την έρευνα σε διαφορετικού τύπου εταιρίες, έτσι ώστε να κατασταλάξω σε έγκυρα συμπεράσματα σχετικά με το εάν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κάνουν χρήση της εκπαίδευσης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 17 ερωτήσεις, οι οποίες με βοήθησαν να μάθω όσα περισσότερα γίνεται για τον καθοριστικό ρόλο που έχει η εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια στον επαγγελματικό χώρο. Τα άτομα που ερωτήθηκαν προέρχονται από τον οικονομικό, νομικό και ναυτιλιακό τομέα και με τις απαντήσεις τους αποτέλεσαν ένα πολύ ενθαρρυντικό δείγμα του εργασιακού χώρου, το οποίο κάνει χρήση της εκπαίδευσης.

Ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία τους, τις εταιρίες: Dynasty shipping ( βλέπε παράρτημα 1), Radiant Shipping ( βλέπε παράρτημα 2), Ernst & Young( βλέπε παράρτημα 3), Elval Colour A.E.( βλέπε παράρτημα 4), και τα Δικηγορικά Γραφεία ( βλέπε παράρτημα 5 και 6), οι οποίες μου διέθεσαν τον χρόνο τους, καθώς και τις εμπειρίες τους πάνω στο θέμα της εκπαίδευσης.

**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**  
**« Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ »**



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 « ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

## 1. ΕΝΝΟΙΑ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Σε πολλούς ανθρώπους η λέξη εκπαίδευση φέρνει στο μυαλό μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται σε μια αίθουσα και παρακολουθούν μια διάλεξη.

Σ' αυτή την περίπτωση η λέξη εκπαίδευση ισοδυναμεί με την παρακολούθηση μαθημάτων. Αυτή είναι όμως μόνο μια μορφή εκπαίδευσης και όχι απαραίτητα η πιο αποτελεσματική.

**Εκπαίδευση** είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει την μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε έναν ή περισσότερους δέκτες (εκπαιδευόμενοι), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σ' ένα ή περισσότερα αντικείμενα.<sup>1</sup>

Η **Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι πολύ πλατύτερη έννοια : είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.<sup>2</sup> Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μία σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης.

**Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον, είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό.**

Με τον όρο **Κατάρτιση** εννοούμε την εξειδίκευση του ήδη απασχολούμενου ή νεοπροσληφθέντος εργαζόμενου σε θέματα γνωστικού, τεχνικού περιεχομένου ή της συμπεριφοράς εν γένει, που αφορούν την ορθή εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Στόχος της εξειδικευμένης κατάρτισης είναι η βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων και υπευθυνότητων του.<sup>3</sup>

Η μορφή αυτή της εκπαίδευσης μπορεί να χορηγηθεί με τη μορφή σεμιναρίων μέσα ή έξω από την επιχείρηση• στο βαθμό δε που καλύπτει πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων χαρακτηρίζεται αποτελεσματική ή μη.

Οι όροι **Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Προσωπικού** είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης. Πράγματι, πολλές φορές χρησιμοποιούμε τη φράση « Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού ».<sup>4</sup>

Ο όρος **Επιμόρφωση** σχετίζεται με τη διαδικασία απόκτησης ευρύτερης μόρφωσης που θα βοηθήσει κάποιο άτομο να καταλάβει καλύτερα το επιχειρησιακό περιβάλλον, στο οποίο εργάζεται, ή να το προετοιμάσει να αναλάβει ανώτερες διοικητικές θέσεις.

Ο στόχος της επιμόρφωσης δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τις εξειδικευμένες απαιτήσεις κάποιας εργασίας, λαμβάνεται δε κυρίως έξω από την επιχείρηση με τη μορφή της επίσημης εκπαίδευσης, όπως πανεπιστήμια, κολέγια, ειδικά μακροχρόνια προγράμματα μαθητείας.

1,2,4. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.

3. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Νάνου Α. Παπαλεξανδρή (1990), «Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα.

Όλοι μας αναπτυσσόμαστε καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας, με αργούς ή γρήγορους ρυθμούς, θετικά ή αρνητικά, ως αποτέλεσμα των εμπειριών μας. Η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης, όχι όμως το μοναδικό

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ίσως αποδειχθούν πιο ισχυροί• η καλή εκπαίδευση, για παράδειγμα, μπορεί να πάει χαμένη εξαιτίας αρνητικών εμπειριών.

Μπορεί να μάθουμε να κάνουμε κάτι σωστά, αλλά στη συνέχεια να δουλέψουμε με άλλους που δεν εργάζονται με τον ίδιο τρόπο και να επηρεαστούμε ανάλογα.

Για να είναι αποτελεσματική, η εκπαίδευση πρέπει να υποστηρίζεται και από μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως οι προσωπικές μας προτεραιότητες, οι προϊστάμενοί μας, η συμπεριφορά των συναδέλφων μας, οι αμοιβές μας και η κουλτούρα της επιχείρησης και της κοινωνίας στο σύνολό της.

Με τον όρο **Ανάπτυξη** προχωρούμε ακόμη ένα βήμα παραπέρα και ενδιαφερόμαστε για τη συνολική ποιοτική πρόοδο των εργαζομένων όσον αφορά στην πνευματική, συναισθηματική ή φυσική κατάστασή τους. Δηλαδή, σημαίνει παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Περισσότερο να τονιστεί πως μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων και για τα δύο ( εκπαίδευση και ανάπτυξη ) και για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας τους, την ενθάρρυνση για ταύτιση τους με την επιχείρηση, την υπηρεσία και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της.

Στόχος της ανάπτυξης είναι η προετοιμασία των εργαζομένων να λειτουργήσουν σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον από το συνηθισμένο, ειδικότερα δε να εννοήσουν, να αποδεχθούν και να κάνουν πράξη την αλλαγή.

Ο τελευταίος όρος δεν αποτελεί τίποτε άλλο παρά την προετοιμασία των εργαζομένων να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές που προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Επομένως, ο όρος ανάπτυξη έχει να κάνει περισσότερο με τον ποιοτικό μετασχηματισμό των συνολικών ικανοτήτων των εργαζομένων για να αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα.

Ο σημερινός τρόπος εργασίας αλλά και διαχείρισης ( Μάνατζμεντ ) των επιχειρήσεων, κάτω από τις πιεστικές ανάγκες για προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, επιβάλλουν σ'όλους τους εργαζόμενους, από τη διοίκηση μέχρι τον τελευταίο εργάτη, καινούργιους τρόπους εργασίας, διαφορετικές ικανότητες, νέους προσανατολισμούς αλλά κυρίως τελείως διαφορετικές νοοτροπίες και συμπεριφορές, που θα προετοιμάζουν και θα διευκολύνουν τη διαδικασία των αλλαγών.

Αλλά αυτό δεν είναι τίποτε άλλο παρά υιοθέτηση μεθόδων για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. Επομένως, η διαμόρφωση ενός οργανωσιακού κλίματος, που θα παρέχει τις ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αναπτύσσονται, αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης μιας επιχείρησης, εφ' όσον αναγνωρίζεται ότι η ικανότητα της ανταπόκρισης των εργαζομένων στις επερχόμενες αλλαγές θα πρέπει να γίνεται με ταχύτερους ρυθμούς από αυτές τις ίδιες τις αλλαγές.

## 1.2 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ<sup>1</sup>

Από τη μια μεριά η εκπαίδευση μπορεί να είναι υπόθεση λίγων ωρών ( ή μόνο λίγων λεπτών) εισαγωγής από τον επόπτη, που δίνει στο νέο υπάλληλο μια περίληψη της πολιτικής της επιχείρησης, γνωστοποιεί τη θέση των ερμαρίων για τα πράγματα του και εξηγεί σύντομα τους κανονισμούς της εργασίας. Από την άλλη μεριά η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει κανονικά μαθήματα με σκοπό την ανάπτυξη καταρτισμένων ειδικών για μια περίοδο ετών.

Ανάμεσα στα δύο αυτά είδη προγραμμάτων εκπαίδευσης υπάρχουν πολλά άλλα προγράμματα που γίνονται με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των διαφόρων οργανισμών, όπως, π.χ. σύντομα μαθήματα ασφάλειας, τεχνικής πωλήσεων, επιδιόρθωσης αυτοκινήτων κλπ.

Αποτελεί παρανόηση το να σκέπτεται κανείς την εκπαίδευση μόνο σαν να γίνεται με βάση επίσημα προγράμματα. Σχεδόν το κάθε τι που συμβαίνει σ'έναν υπάλληλο μετά την ανάληψη της εργασίας του σε μία επιχείρηση αποτελεί μια εκπαιδευτική εμπειρία, δηλαδή ο εργαζόμενος μαθαίνει σε μια νέα κατάσταση τι περιμένουν απ' αυτόν, από τις εμπειρίες που αποκτά. Κι αυτά τα στοιχεία της συμπεριφοράς του τα οποία αμείβονται κι έτσι δίνουν ικανοποίηση, τείνουν να επαναλαμβάνονται, ενώ εκείνα που τιμωρούνται τείνουν να εγκαταλείπονται.

Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι σε μία επιχείρηση που παρέχουν αυτές τις αμοιβές και τιμωρίες πέρα από εκείνους που επίσημα έχουν την υποχρέωση να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους. Η ανεπίσημη ομάδα εργασίας με τους καθαρά ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς επιδρά ισχυρά πάνω στα μέλη που την απαρτίζουν. Το ίδιο γίνεται και με την συνδικαλιστική οργάνωση. Πολλές φορές ο επόπτης εκπαιδεύει τους υφισταμένους του χωρίς να είναι ενήμερος γι'αυτές τις επιδράσεις.

Οι πράξεις που προκαλούν πειθαρχικές ενέργειες ή όχι• λένε σ'έναν υπάλληλο τι αναμένεται απ' αυτόν και τι μπορεί να κάνει χωρίς να τιμωρηθεί. Το ίδιο συμβαίνει με τις ενέργειες του, να έχει τάξη στον τόπο της εργασίας, με τις μεθόδους που αποκτά καθώς τις βλέπει να χρησιμοποιούνται από τους συναδέλφους του κι οι οποίες επιδρούν στο νέο υπάλληλο και δεν εξουδετερώνουν ότι έχει διδαχθεί στα επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Παλιότερα, οι νέοι εργαζόμενοι έπρεπε να παίρνουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις της δουλειάς τους από έμπειρους συναδέλφους τους, γι' αυτό και λέγονταν μαθητευόμενοι ή βοηθοί. Και παρόλο που η μέθοδος αυτή είχε τ'αποτελέσματα της, όμως δεν ήταν η ενδεδειγμένη, γιατί ήταν πολύ βραδεία και γιατί μπορούσαν έτσι να αποκτηθούν και εσφαλμένοι τρόποι εργασίας. Επίσης, δεν ήταν σπάνιο και το φαινόμενο των παλαιών υπαλλήλων που για να προστατεύσουν τη θέση τους σκόπιμα δημιουργούσαν σύγχυση στους νεότερους, τους οποίους και συνήθως περιόριζαν μόνο στα χειρωνακτικά σημεία της δουλειάς.<sup>1</sup>

1.Χαρόλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»,International Publishing, ΑΘΗΝΑ.

### 1.3 ΓΙΑΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ;

Δεν μπορούμε να θεωρούμε δεδομένα τα οφέλη της εκπαίδευσης. Ορισμένοι τη θεωρούν σπατάλη χρόνου που θα μπορούσαν να εκμεταλλευθούν κάνοντας κάτι σημαντικότερο. Για πολλούς η εκπαίδευση είναι κάτι άγνωστο κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής και δεν νιώθουν της έλλειψή της. Για ορισμένους εργοδότες η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική επιβάρυνση και είναι το πρώτο κονδύλι που περικόπεται όταν οι καιροί δυσκολεύουν. Η καλή εκπαίδευση, όμως, ήταν πάντοτε σημαντική• σήμερα ίσως περισσότερο από ποτέ. Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει όσα είναι απαραίτητα για την καριέρα του από την αρχή. Ότι δουλεύει κι αν κάνει, θα εξελίσσεται με τον χρόνο. <sup>1</sup>

#### **Οι παράγοντες που συντελούν σ' αυτή την εξέλιξη:**

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

### 1.4 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ<sup>2</sup>

Η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Οι περισσότερες θέσεις εργασίας για ανεκπαιδευτους είναι κακοπληρωμένες, βαρετές και χαμηλού επιπέδου. Δεν προσφέρουν ευκαιρίες για εξέλιξη και δεν οδηγούν πουθενά. Τέτοιες χαμηλές θέσεις λιγοστεύουν συνέχεια και το χάσμα ανάμεσα σ' αυτές και τις πιο εξειδικευμένες ολοένα και αυξάνεται.

Οι εργοδότες χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη, όποια κι αν είναι η εργασία τους. Κατ' αυτό τον τρόπο έχουν περισσότερα κίνητρα και προετοιμάζονται καλύτερα για προαγωγή. Οι εργοδότες που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκώσουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Αυτοί οι εργοδότες είναι αναγκασμένοι να προσελκύσουν στελέχη των ανταγωνιστών τους, να προσφέρουν περισσότερα χρήματα για να τους προσλάβουν και συνεπώς, να συμβάλλουν στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Η κοινωνία στο σύνολό της έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι προς ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Στην Ευρώπη, οι κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος προσπάθησαν τα τελευταία τριάντα χρόνια να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες.

1,2. Malcolm Peel (1996), « Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού», Anubis.

## 1.5 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ<sup>1</sup>

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους.

**Μερικές δε από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι :**

- 1. Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης.** Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
- 2. Η καλύτερευση εκτέλεσης στο παρόν έργο.** Δηλαδή, όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης τους.
- 3. Η διαμόρφωση στάσεων.** Για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και καλύτερη αφομοίωση. Μπορεί να γίνει τούτο με ειδικά προγράμματα ( όπως π.χ. το μάθημα : « Οικονομία και Επιχειρησιακά Συστήματα » ), ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
- 4. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων.** Όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις των εργαζομένων από την εργασία, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων. Π.χ., εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως : εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και λοιπών μεθόδων εργασίας.
- 5. Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό.** Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης.
- 6. Τα ωφέληματα στους ίδιους εργαζόμενους.** Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

## 1.6 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ<sup>2</sup>

Μια από τις πολλές ευθύνες του Διευθυντή Προσωπικού, όπου υπάρχει τέτοια θέση ( συνήθως σε επιχειρήσεις με μεγάλο σχετικά αριθμό εργαζομένων), είναι ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει ιδιαίτερη, ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσης μέσα στην Υπηρεσία Διοίκησης Προσωπικού ή Βιομηχανικών Σχέσεων. Στις μικρές εξάλλου επιχειρήσεις το έργο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την ώρα εργασίας και είναι ευθύνη του κάθε επόπτη.

1,2. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, ΑΘΗΝΑ.

Ο τομέας εκπαίδευσης μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία, που ασχολείται με τη σύνταξη προγραμμάτων, με σχετικές με την εκπαίδευση συμβουλές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σ' όλο τον οργανισμό.

Κοινή τακτική στη βιομηχανία αποτελεί η ευθύνη για την εκπαίδευση στην τεχνική πωλήσεων να ανήκει στον τομέα των πωλήσεων, οργανικά δεν περιλαμβάνεται στη Διεύθυνση Προσωπικού.

Κι αυτό γίνεται αφ' ενός λόγω παράδοσης που επικρατεί να μην διαχωρίζεται η εκπαίδευση από το τμήμα πωλήσεων, κι' αφετέρου γιατί τα προβλήματα των πωλήσεων θεωρούνται απολύτως διαφορετικά από τα άλλα προβλήματα της επιχείρησης. Το δε προσωπικό πωλήσεων συνήθως γεωγραφικά είναι χωρισμένο από τους τόπους της κυρίως επιχείρησης.

### **Οι εργαζόμενοι στο τμήμα εκπαίδευσης συνήθως ασχολούνται με τα εξής :**

1. Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση
2. Προγραμματισμό, Στόχους κι Ανάθεση Ευθυνών
3. Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.
4. Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
5. Διεύθυνση και Διδασκαλία μερικών μαθημάτων (συνήθως προσανατολισμού ή κατατόπισης και μαθημάτων ανάπτυξης εποπτών).
6. Διεύθυνση και Συντονισμό μαθημάτων μαθητείας μέσα στο έργο (δηλαδή κατά την ώρα εργασίας ) κλπ.
7. Εκπαίδευση Στελεχών και Διδασκόντων μέσα από την επιχείρηση για ν' αποκτήσουν δεξιότητα στη διδασκαλία.
8. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

## **1.7 ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ<sup>1</sup>**

Δεν πρόκειται να καταφέρουμε τίποτα αν απλώς αποδεχτούμε την ανάγκη για εκπαίδευση. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση προσωπικού απαιτεί δέσμευση απ' όλους τους ενδιαφερόμενους

### **Δέσμευση από τη διοίκηση**

Είναι απαραίτητο οι εργοδότες και τα ανώτερα στελέχη να πιστεύουν πραγματικά ότι η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύτιμη για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της.

Η βασική πολιτική εκπαίδευσης ανήκει στα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, όπως ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο γενικός διευθυντής κλπ. Αυτοί είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς την ανάγκη να μπουν σε λεπτομέρειες, οι οποίες είναι ευθύνη του διευθύνοντος στον τομέα εκπαίδευσης. Σχετική έγκριση δαπανών, όπως και η εκπαίδευση στελεχών έξω από την επιχείρηση σε πανεπιστήμια και σεμινάρια είναι επίσης ευθύνη των ανώτερων στελεχών.

Τα μέσα και τα κατώτερα στελέχη ( εργοδηγοί, επόπτες κλπ.) οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υπάρχουν στα τμήματα τους και να συμμετέχουν στη σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων του τμήματος τους.

1. Malcolm Peet (1996), « Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού», Anubis.

Κι είναι άμεσα δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενέργειας μέσα στο έργο του τομέα τους. Κι αν μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν το ρόλο του διδάσκοντα μέσα στη δουλειά, ο επόπτης οφείλει να βεβαιωθεί, αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρω από τις αρχές της διδασκαλίας, γιατί στην πραγματικότητα ο επόπτης είναι και ο εκπαιδευτής.

Συχνά, είναι υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου, όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα πρόληψης ατυχημάτων. Αυτός, επίσης, είναι εκείνος που θα κάνει την επιλογή των υπαλλήλων εκείνων που θα λάβουν μέρος σε μια εκπαίδευση και γενικά η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στην επιτυχία των στόχων της παραγωγής, αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωσή του να φροντίσει για την ανάπτυξη των υφισταμένων του.

### **Δέσμευση από τους εκπαιδευόμενους**

Οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να πεισθούν ότι η εκπαίδευση είναι πολύτιμη για τους ίδιους και όχι απλώς για κάτι που τους ζητείται να κάνουν. Για να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, πρέπει να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο εκτελούμε κάποια καθήκοντα μας. Κανένας δεν μπορεί να μας αναγκάσει να αναπτυχθούμε, όσο καλή κι αν είναι η εκπαίδευση που λαμβάνουμε. Για να φτάσουμε στον σκοπό μας, πρέπει να θέλουμε να μάθουμε, να πιστεύουμε ότι η εκπαίδευση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες μας και να αναλαμβάνουμε τη δέσμευση ότι θα πετύχουμε πριν, κατά τη διάρκεια και μετά.

Η ευκαιρία για εκπαίδευση δεν γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από όλους. Η αντίσταση πολλές φορές οφείλεται σε φόβο. Ορισμένοι ανειδίκευτοι εργάτες φοβούνται ότι η επιμόρφωση θα τους χωρίσει από τους φίλους τους.

Μπορεί να χρειαστεί να δουλέψουν σε άλλο χώρο, να αναλάβουν καινούργια και πιο δύσκολα καθήκοντα και υπάρχει ο κίνδυνος οι υπόλοιποι να τους αντιμετωπίσουν με ειρωνεία ή φθόνο, ακόμη και να τους ταυτίσουν με τη «Διοίκηση».

Οι εξειδικευμένοι εργάτες και επαγγελματίες με τη σειρά τους αντιστέκονται στην εκπαίδευση κυρίως από περηφάνια. Πιστεύουν ότι τα ξέρουν όλα και ότι η ανάγκη για επιμόρφωση ισοδυναμεί με παραδοχή αδυναμιών ή ότι αποτελεί υποβιβασμό να αναγκαστούν να εκθέσουν μπροστά σε άλλους τη μακρά πείρα τους.

Ίσως να φοβούνται ότι θα αποκαλυφθεί η άγνοια τους ή ότι οι ικανότητες τους θα συγκριθούν με αυτές των συναδέλφων τους. Υπάρχουν πάντως και πολλά θετικά κίνητρα που μπορούν να αντισταθμίσουν τις αρνητικές πιέσεις που νιώθουν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι:

### **Γιατί τα άτομα θέλουν να εκπαιδευτούν :**

1. Μόλις έπιασαν δουλειά, δηλαδή είναι νεοπροσληφθέντες και δεν γνωρίζουν τα καθήκοντα τους.
2. Θέλουν μία νέα θέση εργασίας
3. Θέλουν προαγωγή
4. Θέλουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους
5. Η εργασία τους αλλάζει
6. Όλοι οι υπόλοιποι επιμορφώνονται
7. Θέλουν να αναπτυχθούν ως άτομα
8. Τους βοηθάει να πετύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους

Τα σημαντικότερα κίνητρα έχουν συνήθως να κάνουν με τους μακροπρόθεσμους στόχους. Σήμερα πολλοί άνθρωποι κάνουν μακροπρόθεσμα σχέδια για την καριέρα τους. Εκπαιδεύονται όχι μόνο για τη δουλειά που κάνουν τώρα, αλλά και για την επόμενη, ίσως και τη μεθεπόμενη.



### **Δέσμευση από τον εκπαιδευτή**

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

### **1.8 ΣΤΟΧΟΙ<sup>1</sup>**

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

#### **Στόχοι της εκπαίδευσης είναι οι εξής :**

- Ανάπτυξη των Υπαρχουσών Επαγγελματικών Δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους,
- Ανάπτυξη Διαφορετικών ή Νέων Επαγγελματικών Δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους,
- Μείωση του Χρόνου Μάθησης και Προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας μετάθεσης ή προαγωγής.

1. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» International Publishing, Αθήνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 « Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ »**

## 2. Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται απ' τον εργαζόμενο ικανότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του. Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης κι αυτή είναι εκείνη που περιμένει η διοίκηση από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να εκδηλώσουν μια καινούργια ενέργεια.<sup>1</sup>

Οι εκπαιδευτές χρησιμοποιούν συχνά τη λέξη μάθηση σε φράσεις όπως «μαθητική εμπειρία», «κατάσταση μάθησης» ή και «ομάδα μάθησης». Η χρήση αυτών των φράσεων υποδουλώνει ότι οι εκπαιδευτική διαδικασία θα πετύχει μόνο αν ο εκπαιδευόμενος έχει τη διάθεση για μάθηση. Σε μια ελεύθερη κοινωνία ο δάσκαλος ή ο εκπαιδευτής μπορεί να παράσχει μόνο το περιβάλλον και τις ευκαιρίες για μάθηση\* από το άτομο εξαρτάται κατά πόσο θα τις εκμεταλλευθεί.

### 2.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΟΥ KOLB<sup>2</sup>

Ένα κλασικό μοντέλο που εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι μαθαίνουν, προτάθηκε από τον David Kolb, το 1976. Το παραθέτουμε εδώ γιατί πιστεύουμε ότι βοηθάει στην κατανόηση των αρχών της αποτελεσματικής μάθησης.

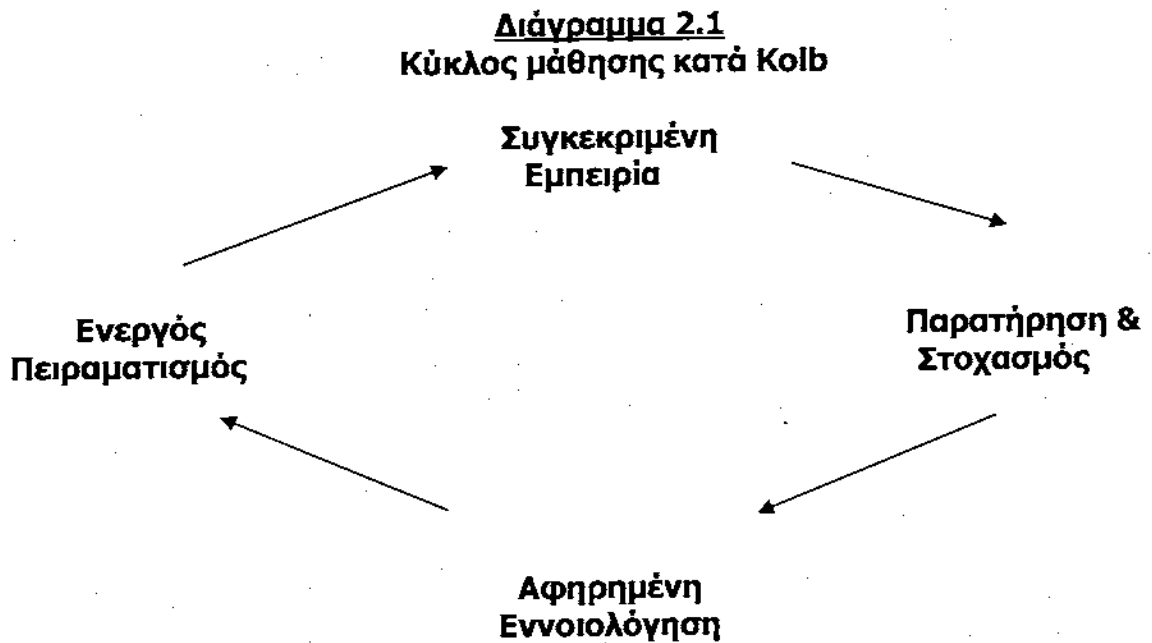
**Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι άνθρωποι μαθαίνουν με διάφορους τρόπους, συγκεκριμένα :**

- Από τις συγκεκριμένες **εμπειρίες** που βιώνουν. Τα γεγονότα εξαναγκάζουν τα άτομα να μάθουν ( να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους). Δεδομένου ότι ο άνθρωπος δε μπορεί να ελέγξει τα εξωτερικά γεγονότα, μαθαίνει να αποφεύγει αυτά που του προκαλούν δυσарέσκεια και να επιδιώκει αυτά που τον ευχαριστούν.
- Από την **παρατήρηση – στοχασμό** αυτών που συμβαίνουν. Κάποια άτομα αξιοποιούν τις γνώσεις των άλλων και μαθαίνουν παρατηρώντας άλλους που κάνουν κάτι, συζητώντας μαζί τους, κάνοντας ερωτήσεις ή ζητώντας συμβουλές.
- Από την **αφηρημένη εννοιολόγηση**. Μαθαίνει κανείς από τη μελέτη βιβλίων, άρθρων, την κατανόηση θεωριών και μοντέλων κ.λ.π.
- Από τον **ενεργό πειραματισμό**. Η μάθηση προέρχεται από τη δοκιμή κάποιου νέου τρόπου συμπεριφοράς. Δηλαδή μαθαίνει κανείς κάνοντας κάτι. Αυτό οδηγεί στην απόκτηση νέας συγκεκριμένης εμπειρίας και ο κύκλος ξεκινά πάλι από την αρχή.

1. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, ΑΘΗΝΑ.

2. Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.

Δηλαδή, κατά τον Kolb, η διαδικασία της μάθησης μπορεί να παρουσιαστεί ως ένας κύκλος τεσσάρων σταδίων, όπως παρουσιάζεται ακολούθως <sup>1</sup> :



Από το μοντέλο του Kolb προκύπτει ότι η αποτελεσματική μάθηση απαιτεί πολλαπλές και εν μέρει αντικρουόμενες ικανότητες. Συγκεκριμένα, αφενός απαιτεί ικανότητες αξιοποίησης της συγκεκριμένης-χειροπιαστής εμπειρίας και του ενεργού πειραματισμού και αφετέρου ικανότητες αφηρημένης εννοιολόγησης και παρατήρησης-στοχασμού.

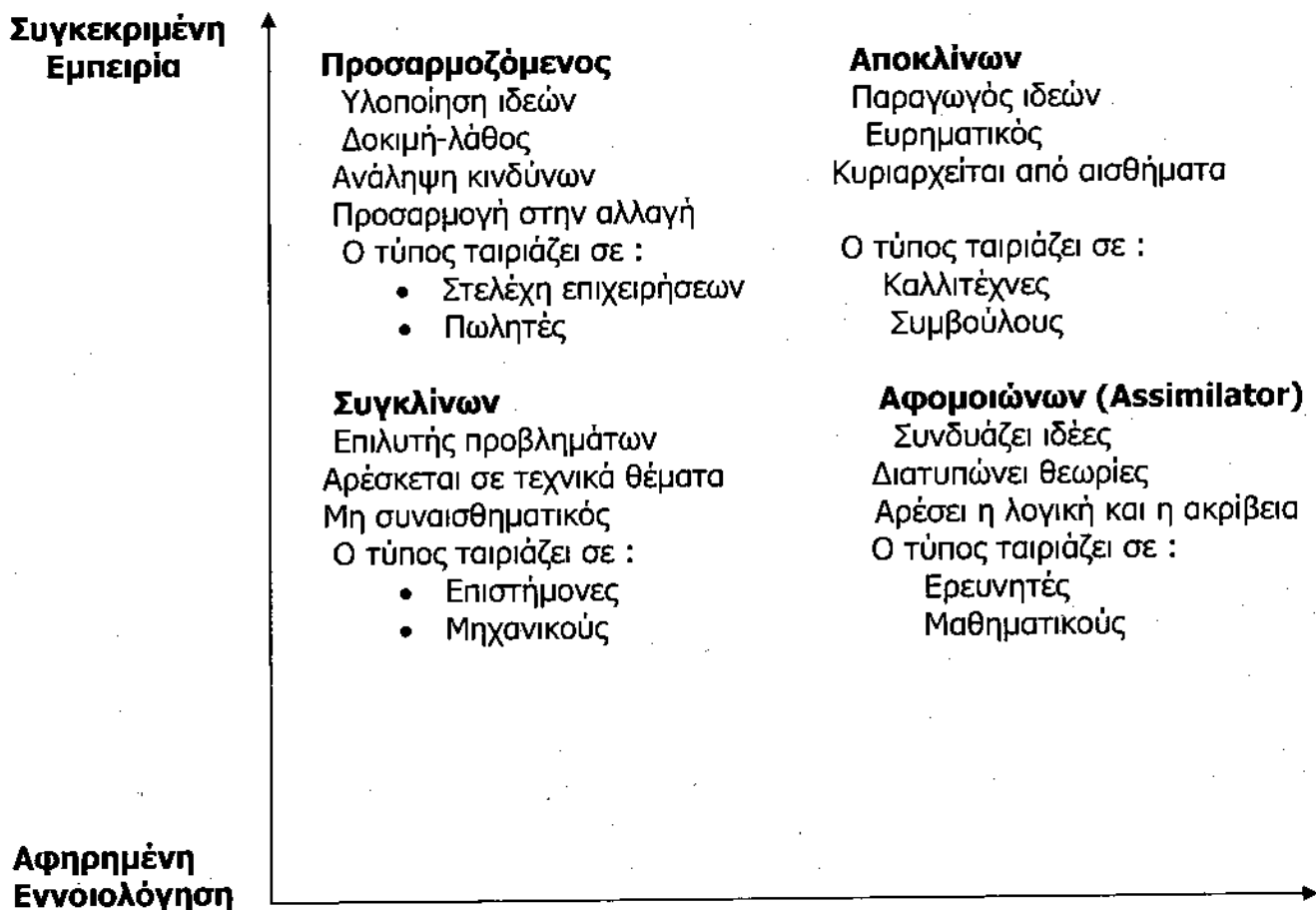
Συνεπώς, οι εκπαιδευτές θα πρέπει να είναι ικανοί να επιλέγουν κατά περίπτωση το μηχανισμό μέσω του οποίου θα προωθήσουν τη μάθηση και θα ορίσουν για τον εκπαιδευόμενο ρόλους που ποικίλλουν, από τον άνθρωπο της «δράσης – ενέργειας» στον «παρατηρητή» και από τον « άνθρωπο που αντιμετωπίζει συγκεκριμένες καταστάσεις» στον « άνθρωπο που αποστασιοποιείται και κάνει αναλυτικές – θεωρητικές σκέψεις».

Η αντίφαση του μοντέλου αφορά το γεγονός ότι συνήθως η παρατήρηση και ο στοχασμός εμποδίζουν τον πειραματισμό και αντίστροφα, ενώ η συγκεκριμένη εμπειρία του εκπαιδευόμενου εμποδίζει την εισροή νέων, διαφορετικών γνώσεων. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε άνθρωπος συγκλίνει προς ένα ιδιαίτερο στυλ μάθησης, σύμφωνα με το χαρακτήρα του, καθώς μπορεί να είναι πιο ικανός στην αφομοίωση της γνώσης μέσω ενός από τα τέσσερα στάδια του κύκλου του Kolb.

1. Megginson D, Banfield P, Joy – Matthews J. (1999). «Human Resource Development»

Παρά ταύτα, η εκπαίδευση για κάθε άνθρωπο θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα στάδια, με ιδιαίτερη έμφαση σε εκείνα που τον χαρακτηρίζουν και τον βοηθούν να μαθαίνει καλύτερα. Με βάση τη θεωρία του, ο Kolb περιγράφει 4 τύπους ανθρώπων με διαφορετικά στυλ μάθησης, που ταιριάζουν σε διαφορετικά επαγγέλματα. Ο Kolb κατατάσσει τη διαδικασία της μάθησης σε ενεργητική και παθητική που παρουσιάζονται στον οριζόντιο άξονα και σε συγκεκριμένη ή αφηρημένη που παρουσιάζεται στον κάθετο άξονα. Η διαδικασία της μάθησης μπορεί να περνάει και από τις τέσσερις φάσεις, όμως ο καθένας δίνει διαφορετική έμφαση σε κάποιες από αυτές.

## **Διάγραμμα 2.2** **Οι τύποι μάθησης <sup>1</sup>**



1. Kolb, (1976), σε Κανελλόπουλου, Παπαλεξανδρή, (1990). «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»

Τα συμπεράσματα από τη θεωρία του Kolb μπορούν να βοηθήσουν στο σχεδιασμό εκπαίδευσης για συγκεκριμένες ομάδες στελεχών. Παράλληλα, επειδή οι εργαζόμενοι μαθαίνουν με διαφορετικό τρόπο ο καθένας, ένα πρόγραμμα με στοιχεία που καλύπτουν όλες τις ανάγκες μάθησης, ( μάθηση, έννοιες, εμπειρίες, πειραματισμός) μπορεί καλύτερα να πετύχει τους μαθησιακούς του στόχους.

## 2.2 ΑΡΧΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ<sup>1</sup>

Στην ψυχολογία υπάρχουν αρχές, καθιερωμένες ύστερα από πειραματισμό. Είναι εφαρμόσιμες τόσο από διευθυντές προγραμμάτων εκπαίδευσης όσο και από διδάσκοντες υπαλλήλους σ' αίθουσες, ή από επόπτες που ασκούν τους υπαλλήλους τους στο έργο.

**Οι αρχές, αυτές είναι:**

### 1. Υποκίνηση ( motivation)

Αρκετή υποκίνηση είναι αναγκαία για την επιτυχία κάθε μάθησης κι αυτό γιατί οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι σε κάποιο σκοπό, για να ικανοποιήσουν δηλαδή κάποια ανάγκη. Π.χ. ένα άτομο θα εργαστεί για να κερδίσει χρήματα με τα οποία θ' αγοράσει τρόφιμα για καταστολή της πείνας του.

Όμως, στην προηγούμενη κοινωνία οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση και πολλών άλλων, υψηλότερων αναγκών, πλην εκείνων για την επιβίωσή τους, όπως είναι οι κοινωνικές ανάγκες ( αγάπη, εκτίμηση απ' τους άλλους κλπ.) κι οι ανάγκες του εγώ ( αυτοέκφραση, αυτοεκπλήρωση, κι ανεξαρτησία ). Όταν δε οι εκπαιδευόμενοι ικανοποιούν κάποιο σκοπό με τη συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε η μάθηση είναι αποτελεσματική.

**Δύο είδη κινήτρων υπάρχουν :**

**α) Τα Εσωτερικά**, όπως όταν η εργασία «αυτή καθαυτή» ικανοποιεί το άτομο, όταν βρίσκει δηλαδή σ' αυτή ευχαρίστηση κι αποκτά το αίσθημα του κατορθώματος με την πετυχημένη διεξαγωγή της εργασίας.

**β) Τα Εξωτερικά**, που αναφέρονται σ' εξωτερικές αμοιβές για την πετυχημένη διεξαγωγή του έργου ( όπως π.χ. έπαινος απ' τον προϊστάμενο, ή το δίδακοντα, υψηλότερη αμοιβή κύρος, καλύτερες συνθήκες εργασίας κλπ.)

Και τα δύο είδη κινήτρων υποβοηθούν τη μάθηση, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη, αν υπάρχουν τα εξωτερικά κίνητρα και λείπουν τα εσωτερικά.

Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του σπουδαστή που εργάζεται στο Πολυτεχνείο για να γίνει μηχανικός, που ξέρει ότι κερδίζει χρήματα, αλλά δεν του αρέσουν τα μαθηματικά, η φυσική κλπ. Κι αν προσπαθήσει ιδιαίτερα, η μάθηση θα είναι οπωσδήποτε επίπονη.

Στην υποκίνηση για μάθηση παίζουν ισχυρό ρόλο τόσο οι αμοιβές όσο και οι τιμωρίες. Οι αμοιβές ( έπαινος κλπ.) συντελούν στην επανάληψη μιας συμπεριφοράς, ενώ μια τιμωρία εμποδίζει κάποια αντίδραση, αλλά δεν την εξαφανίζει. Ωστόσο μια ήπια τιμωρία που επιβάλλεται αμέσως είναι αποτελεσματική, αν στον εκπαιδευόμενο εξηγηθούν οι λόγοι γι' αυτήν κι αν η τέτοια τιμωρία είναι δίκαιη.

1. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, ΑΘΗΝΑ.

Αν ο εκπαιδευόμενος έχει φτωχή απόδοση, η απειλή γι' απόλυση μπορεί να προκαλέσει μεταβολή της συμπεριφοράς του, αλλά τότε είναι δυνατόν η ενέργεια αυτή να επιδράσει και σ' άλλες πλευρές της συμπεριφοράς του, όπως π.χ. να φοβάται, ή να μνησικακεί κατά του επόπτη, ή του διδάσκοντος και μάλιστα τόσο, ώστε να μην μπορεί να συγκεντρωθεί στην υποχρέωση της μάθησης.

Γι' αυτό, επαναλαμβάνεται, οι άνθρωποι μαθαίνουν να ενεργούν σωστά και μετά τον επιθυμητό τρόπο, αν καταλαβαίνουν τους λόγους για μια τέτοια συμπεριφορά κι αν αμείβονται γι' αυτήν.

**Σχετικά με τον νεοδιορισθέντα υπάλληλο, οι υπεύθυνοι για να τον διδάξουν ας έχουν υπόψη τα εξής :**

1. Δείχνει μια μεγάλη προθυμία να μάθει
  2. Γνωρίζει πως βρίσκεται υπό δοκιμασία για μια περίοδο
  3. Γνωρίζει πως εύκολα μπορεί να αναλυθεί αν δυσαρεστήσει τους ανώτερους του.
- Στην πραγματικότητα, συχνά είναι ανήσυχος κατά την πρώτη περίοδο της δουλειάς του, συνήθως υποκινείται υπερβολικά ν' αποκτήσει ικανότητες και γνώσεις και γι' αυτό ο εκπαιδευτής πρέπει να του εξηγήσει πως τα διάφορα μέρη του προγράμματος μάθησης και τ' ανατεθέντα σ' αυτόν καθήκοντα είναι αναγκαία για να πετύχει στο έργο του.

Μερικές φορές και πεπειραμένοι υπάλληλοι δυσκολεύονται να καταλάβουν, γιατί πρέπει να λάβουν μέρος σε μια επιπλέον εκπαίδευση. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σ' εκείνους που έχουν περατώσει τις σπουδές τους εδώ και πολλά χρόνια και νιώθουν πως στη δουλειά τους πάνε καλά.

Στην περίπτωση αυτή μερικές ιδέες για να υποκινηθούν για συμμετοχή είναι : να τους εξηγηθεί ότι μπορούν να μάθουν πως θα μπορούν να κατανέμουν τις ευθύνες καλύτερα κι αποτελεσματικότερα, πως θα εξοικονομούν τον τόσο περιορισμένο χρόνο τους, πως θα διαβάζουν γρηγορότερα εκθέσεις, πως θα κατανοούν καλύτερα κι αποτελεσματικό, πως θα κατανοούν καλύτερα τους υφισταμένους τους, πως θα εξαφανίζουν σοβαρά εργατικά προβλήματα και πως θα εφαρμόζουν εργατικές συμφωνίες. Επιπλέον, η εκπαίδευση είναι δυνατό να τους κάνει επαρκέστερους για προαγωγή.

Σαν συμπέρασμα των παραπάνω μπορούν να ειπωθούν τα εξής : Ο αδιάφορος, ο απρόθυμος υπάλληλος θα μάθει πολύ λίγα, ακόμα κι από τον πιο ικανό διδάσκοντα. Για να ωφεληθεί απ' την εκπαίδευση θα πρέπει να αισθάνεται βαθιά την ανάγκη για βελτίωση των ικανοτήτων του και της εκτέλεσης της εργασίας του κι έτσι που να εξασφαλίζει τις ευκαιρίες για πρόοδο.

Εξάλλου, πρέπει να σημειωθεί πως το κέρδος της επιχείρησης σε ανταπόδοση των όσων κάνει για την εκπαίδευση εξαρτάται πολύ απ' το όλο ηθικό που επικρατεί στον οργανισμό.

Απ' την άλλη μεριά, δεν πρέπει να παραβλέπεται πως κι υπερβολική υποκίνηση των εργαζομένων για εκπαίδευση, μπορεί στην πραγματικότητα να εμποδίσει τη μάθηση, όπως συμβαίνει στον υπάλληλο που πιέζεται πολύ ή έχει πολύ φόβο, ή βάζει στόχους ψηλότερους των δυνατοτήτων του, οπότε τ' αποτελέσματα μπορεί να είναι απολύτως απογοητευτικά κι έτσι ουσιαστικά να χαθεί η υποκίνηση.

## **2. Γνώση των αποτελεσμάτων**

Η ανάγκη για ενίσχυση ή υποβοήθηση, σχετίζεται με την υποκίνηση και συνίσταται στην ενθάρρυνση ή αμοιβή, του εκπαιδευόμενου που πρέπει να έχει για να επιτευχθεί η μάθηση. Αλλά, για να είναι αποτελεσματική η ενίσχυση αυτή για βελτίωση της εκτέλεσης, ο εκπαιδευόμενος πρέπει να επαναπληροφορηθεί ( feedback ), δηλαδή να γνωρίσει τα αποτελέσματα ή την πρόοδό του.

Κατά τις έρευνες, η τέτοια γνώση πρέπει να είναι αυτόματη, άμεση και σχετική με το εκτελούμενο έργο κι αυτό γιατί οι άνθρωποι θέλουν να έχουν το αίσθημα της προόδου. Τούτο σημαίνει ο επόπτης πρέπει να αποφύγει τον πειρασμό να πλησιάζει τον υφιστάμενο μόνο όταν κάνει κάποιο λάθος ο εκπαιδευόμενος επίσης χρειάζεται να γνωρίζει ότι έχει πάρει τη σωστή απόφαση κι όταν κάνει ένα λάθος αισθάνεται την ανάγκη να μάθει το 'γιατί' και το 'πώς' έσφαλλε και πόσο κοντά έφτασε στη σωστή ενέργεια. Να γίνεται δε αυτή η πληροφόρηση πάντοτε, κι όχι μόνο κατά την εκπαίδευση και με τη βεβαίωση πάντοτε ότι τα λάθη κατά τη μάθηση είναι φυσικά και πρέπει να τα περιμένουμε.

## **3. Μάθηση με την εφαρμογή ( LEARNING BY DOING )**

Με την εκτέλεση μιας ενέργειας μαθαίνει κανείς καλύτερα παρά όταν απλά ακούει τον διδάσκοντα. Μάλιστα, η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται, όπως όταν μαθαίνει κανείς π.χ. ένα ποίημα, δεν αρκείται μόνο στο διάβασμά του με τα μάτια, αλλά το απαγγέλλει κιόλας.

Περισσότερα αποτελέσματα θα υπάρχουν όταν, πέρα από το να βλέπει και να ακούει, κάνει επίσης κάτι, όπως στην περίπτωση λειτουργίας μιας μηχανής ή κατασκευής κάποιου εργαλείου. Αλλά τι γίνεται όταν κανείς διδάσκεται θεωρίες κι έννοιες ; Τότε μια ποικιλία τεχνικών είναι δυνατή, όπως εργαστηριακά πειράματα, λύση προβλημάτων, μελέτη περιπτώσεων, παίξιμο ρόλων κι ακόμη προφορική συζήτηση κι επιχειρηματολογία, που όλα ενισχύουν τη μάθηση ιδεών.

## **4. Διακεκομμένη άσκηση**

Η εκπαίδευση δεν είναι ανάγκη να είναι συνεχής, δηλαδή « όλη με μιας ». Είναι αποτελεσματικότερη, σύμφωνα με τις έρευνες, αν οι προσπάθειες γίνονται κατά διακεκομμένες περιόδους. Αυτό ιδιαίτερα φαίνεται στα προγράμματα μαθητείας, όπου ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει με επαναλαμβανόμενη άσκηση που συνοδεύεται από μια σειρά σύντομων περιόδων ανάπαυσης. Μια επιπρόσθετη δε αξία της επανάληψης είναι ότι έτσι εμποδίζεται η λήθη ενώ εξάλλου, χωρίς άσκηση κι αποκτημένες δεξιότητες βαθμιαία εξαφανίζονται.

## **5. Μάθηση του συνόλου ή μερών ;**

Αν η μάθηση του όλου ή η μάθηση με το σπάσιμο του όλου σε μικρότερα κομμάτια είναι προτιμότερη, εξαρτάται κατά κάποιο τρόπο απ' τον ίδιο τον εκπαιδευόμενο και από το υλικό που πρέπει να εκμαθηθεί. Ωστόσο, μπορούν να γίνουν μερικές γενικεύσεις όπως : Αν οι γνώσεις που πρέπει να εκμαθηθούν είναι απλές ή αν μια ενέργεια-έργο περιλαμβάνει λίγες λειτουργίες, τότε η εκμάθηση του όλου είναι ανώτερη.

Όπου τα διάφορα μέρη του υλικού σχετίζονται λογικά μέσα σε μια ενότητα, η μέθοδος του όλου πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Εξάλλου, αν η γνώση που πρέπει να εκμαθηθεί ή το έργο είναι κάτι το πολύπλοκο κι εκτεταμένο, τότε πρέπει να κατατμηθεί έτσι ώστε ο εκπαιδευόμενος να μαθαίνει ένα μέρος κάθε φορά.



Συνήθως, όπου χρησιμοποιείται η μάθηση κατά μέρη η όλη πορεία μπορεί να προβληθεί στην αρχή μ' ένα πλατύ διάγραμμα κι ύστερα σταδιακά να προσανατολίσει τον εκπαιδευόμενο στο όλο. Στην πραγματικότητα μάθηση του όλου και κατά μέρη μπορεί να χρησιμοποιηθεί εναλλάξ για να έχουμε τις ωφέλειες και των δύο μεθόδων.

### **6. Ποια η θέση της θεωρίας ;**

Ένα απ' τα περισσότερα αμφιλεγόμενα θέματα κατά την εκπαίδευση αναφέρεται στο ποσό της θεωρίας που ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται για να μάθει κάτι καλύτερα. Π.χ. ο βοηθός σ' ένα χημικό εργαστήριο χρειάζεται να καταλαβαίνει γιατί συμβαίνουν όπως συμβαίνουν οι χημικές αντιδράσεις : Εκτελούν οι εργάτες καλύτερα την εργασία τους αν κατανοούν τις αρχές στις οποίες στηρίζεται η εργασία τους ;

Οι ενδείξεις υποστηρίζουν την ανάγκη γνώσης των αρχών. Έτσι, π.χ. ένας ηλεκτρολόγος κατά τη μάθηση μεθόδων επισκευής ή συντήρησης, θα είναι αποτελεσματικότερος αν έχει κάποια γνώση θεωρίας περί του ηλεκτρισμού.

Η θεωρία η ίδια μπορεί να μην είναι ουσιώδης για ορισμένα έργα που θα εκτελεί, αλλά θα τον βοηθήσει να μεταφέρει τη γνώση του αυτή σε καινούργιες ενέργειες, εξοπλισμό και έργα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως απαιτείται πλήρης γνώση της ηλεκτρονικής θεωρίας σε περιπτώσεις απλών ενεργειών, όπως π.χ. επισκευής δεκτών τηλεόρασης.

Όμως, γενικά, οι εργαζόμενοι πρέπει να διδάχονται θεωρία για να κατανοήσουν τις αρχές και τους λόγους που αναφέρονται στην εργασία τους και ν' ανταποκριθούν μ' επιτυχία στη λύση γενικών προβλημάτων που μπορεί να συναντήσουν.

### **7. Μάθηση κινητικών δεξιοτήτων**

Σ' εργασία που περικλείει κινητική δεξιότητα, η μυϊκή κίνηση έχει σπουδαιότητα, αλλά βρίσκεται κάτω από έλεγχο των αισθήσεων. Παραδείγματα αποτελούν η κολύμβηση, το σκι, η χρήση εργαλείων, η λειτουργία μιας ραπτομηχανής κλπ. Εδώ ο διδάσκων οφείλει να δείξει και να εξηγήσει το υλικό, τα εργαλεία και τις μηχανές που θα χρησιμοποιήσει. Έπειτα θα κάνει μια επίδειξη εκτέλεσης μιας ενέργειας που, αν είναι πολύπλοκη, θα τη χωρίσει σε λογικά μέρη, θα εξηγήσει τις διαδοχικές φάσεις κι ύστερα θα κάνει την επίδειξη. Έπειτα ο εκπαιδευόμενος θ' αρχίσει να εφαρμόζει τα διδαχθέντα με κατανόηση για το τι κάνει και με ικανότητα να ερμηνεύσει την κάθε ενέργεια. Ο δε διδάσκων οφείλει να καθοδηγεί κι επαναπληροφορεί στη συνέχεια τον εκπαιδευόμενο σχετικά με την πρόοδο ή όχι της εκτέλεσης.

Φυσικά, περίοδοι άσκησης είναι αποτελεσματικότερες από άσκηση συγκεντρωμένη και σε συνεχή χρόνο.

### **8. Μάθηση εννοιών και στάσεων**

Η μάθηση αυτή είναι πολυπλοκότερη απ' τη μάθηση κινητικών ικανοτήτων. Απ' το ένα μέρος υπάρχει η μάθηση με την πείρα, όπως κατά τη μάθηση ενός ποιήματος, των μερών μιας μηχανής ή της ορολογίας ενός ηλεκτρονικού διερευνητή. Απ' το άλλο μέρος η μάθηση πάει σε βάθος κατανόησης, όπου υπάρχουν όλα τα είδη των συνδυασμών και των σχέσεων των ιδεών που μαθαίνει κάποιος, προσπαθώντας να φτάσει σε γενικές αλήθειες, αρχές ή νόμους.

Κι υπάρχουν πολλοί τρόποι ν' αποκτήσουμε ιδέες και στάσεις, όπως : η μέθοδος δοκιμής και λάθους, η προσωπική εμπειρία, η μελέτη και η παρατήρηση, καθώς κι η ακρόαση και συζήτηση μ' άλλους.

Η μάθηση ιδεών ενισχύεται με την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων, οι οποίοι μπορούν να εργάζονται πάνω σε προβλήματα κι ασκήσεις και να ρωτούν κι απαντούν σ' ερωτήσεις, κάτι που μπορεί να γίνει γραπτά ή προφορικά στην τάξη.

Κι έχει μεγάλη αξία η ενθάρρυνση των εκπαιδευομένων να ερευνούν προβλήματα και καταστάσεις σε κάποιο βάθος για μπορούν έτσι μόνοι τους ν' ανακαλύπτουν σχέσεις κι αρχές. Αποτελεί οικονομία χρόνου όταν ο διδάσκων οργανώνει την ύλη του και την προσφέρει κατά λογικό και σαφή τρόπο στους εκπαιδευόμενους.

Αλλά, τουλάχιστον μέρος του χρόνου πρέπει να διατίθεται γι' αυτούς για να εργαστούν πάνω σ' ασκήσεις, προβλήματα κι έννοιες και ν' ανακαλύψουν μόνοι τους αλήθειες.

Ένα ουσιώδες θέμα είναι αν πρέπει σε μια αίθουσα να περιοριστούμε απόλυτα σε μια διάλεξη ή να δώσουμε ευκαιρία για ομαδική συζήτηση. Τούτο εξαρτάται απ' το σκοπό του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Αν, π.χ. σκοπός μας είναι μόνο η πληροφόρηση της ομάδας, η μέθοδος της διάλεξης – πολύ προσανατολισμένη προς τον ηγέτη – είναι αρκετά ικανοποιητική. Όμως, αν το προς εκμάθηση υλικό παίρνει διάφορες ερμηνείες και δεν είναι ακριβές και σαφές, τότε μια ομαδική συζήτηση με μέθοδο προσανατολισμένη προς την ομάδα είναι πολύ αποτελεσματικότερη, αφού προκαλείται ενίσχυση της μάθησης που προέρχεται απ' τη δοκιμασία των ιδεών κάποιου μ' εκείνες των άλλων, καθώς και απ' τον πνευματικό ερεθισμό.

Όταν ο εκπαιδευτής υιοθετεί μια δημοκρατική, μια συμμετοχική μέθοδο ηγεσίας, τότε τα μαθήματα που έχουν σαν σκοπό τη μεταβολή στάσεων, την διευκόλυνση προσαρμογών συμπεριφοράς, την υποβοήθηση διανθρώπινων σχέσεων και την προαγωγή αυτοέμπνευσης είναι απόλυτα αποτελεσματικότερα, αφού οι σκοποί πετυχαίνονται καλύτερα με τη αλληλεπίδραση των μελών.

Ένας αυταρχικός εκπαιδευτής, αντίθετα, τείνει να είναι αποτυχημένος στην μεταβολή των στάσεων της ομάδας, ενώ ο ηγέτης που πετυχαίνει υψηλή συμμετοχή των μελών μπορεί ευκολότερα να μεταβάλλει γνώμες, προκαταλήψεις και συναισθήματα.

Ένα μεγάλο μέρος των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων του διοικούντος βρίσκεται στο χώρο των ανθρώπινων σχέσεων. Έτσι, ένα μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης στελεχών γίνεται με μεθόδους που απεικονίζουν μεγάλη ομαδική αλληλενέργεια όπως : συζητήσεις, συσκέψεις, μελέτη περιπτώσεων και εκπαίδευση ευαισθητοποίησης ( sensitivity training ή T-group training ).

### 2.3 ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ<sup>1</sup>

Στην πράξη οι κυριότερες αρχές μάθησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, ιδίως για το προσωπικό των κατώτερων και μεσαίων βαθμίδων είναι οι εξής :

- **Η ύπαρξη κινήτρων ( εσωτερικών και εξωτερικών )** είναι αναγκαία για την επιτυχία της μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων πρέπει να καλύπτει τα κίνητρα για μάθηση και αυτό-βελτίωση που έχει ο κάθε άνθρωπος ( εσωτερικά κίνητρα ) και τις ευκαιρίες για καλύτερες αποδοχές ή προαγωγές που παρέχει η εκπαίδευση ( εξωτερικά κίνητρα ).

Μαθησιακοί ψυχολόγοι ξέρουν ότι για να κάνουν τους φοιτητές τους ( ή τους εκπαιδευόμενους ) να μάθουν, πρέπει πρώτα να τους κινήσουν το ενδιαφέρον και την επιθυμία για μάθηση. Πως όμως υποκινείς τον εργαζόμενο κατά την εκπαίδευση;

1. Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» International Publishing, Αθήνα.

Κατ' αρχάς πρέπει να καταστεί σαφές στον εκπαιδευόμενο πως η εκπαίδευση του μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία του. Σ' αυτό συμβάλλει η διευκρίνιση των στόχων της εκπαίδευσης και η εξήγηση ότι η εργασιακή απόδοση μπορεί είτε να σχετίζεται με αμοιβές όπως τα πριμ παραγωγικότητας, είτε να οδηγεί σε εξέλιξη, καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την αποδοχή του, να αναπτυχθεί και ως εκ τούτου να προωθήσει τις ευκαιρίες απασχόλησης του μελλοντικά.

- **Η γνώση της προόδου και η επαναπληροφόρηση ( feedback)**, βοηθούν στην επίτευξη μάθησης. Χρειάζεται ο εκπαιδευόμενος να έχει τη σχετική πληροφόρηση και τη δυνατότητα να δοκιμάσει στην πράξη τις γνώσεις που απέκτησε. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται άμεσα η καλή επίδοση του εργαζόμενου και να επαινείται η πρόοδός του που προέκυψε από την εκπαίδευση που έλαβε.
- **Χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πρακτικές ασκήσεις**, που βοηθούν την πληρέστερη γνώση.
- **Η διακεκομμένη άσκηση**, βοηθά σε προγράμματα μαθητείας /κατάρτισης. Στα προγράμματα αυτά συνίσταται η εναλλαγή ανάμεσα σε συναντήσεις στην αίθουσα διδασκαλίας και σε πρακτική εφαρμογή στη θέση εργασίας.
- **Η εξάσκηση και η επανάληψη**, είναι σημαντικές για τη μάθηση νέων ικανοτήτων. Ικανότητες που εξασκούνται συχνά μαθαίνονται καλύτερα και δύσκολα ξεχνιούνται. Είναι μεγάλη σπατάλη πόρων να παρέχεται εκπαίδευση χωρίς πρόβλεψη για αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων που απέκτησε ο εργαζόμενος, όταν αυτός επιστρέψει πίσω στο εργασιακό περιβάλλον.

Εκτός όμως από τη κατανόηση των αρχών μάθησης, ορισμένοι παράγοντες, σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βοηθούν στο να είναι αποτελεσματική η μάθηση.

### **Οι συγκεκριμένοι αυτοί παράγοντες περιλαμβάνουν:**

#### **1. Αξιόλογο εκπαιδευτικό υλικό**

Κατ' αρχάς ξέρουμε ότι είναι εύκολο για τους εκπαιδευόμενους να καταλάβουν και να θυμηθούν υλικό που είναι πλήρες νοήματος. Υπάρχουν τουλάχιστον έξι τρόποι για να κάνεις το εκπαιδευτικό σου περισσότερο περιεκτικό σε νοήματα :

- Στην αρχή της εκπαίδευσης, πρέπει να δοθεί μια συνοπτική εικόνα του υλικού που θα παρουσιαστεί. Γνωρίζοντας τη γενική εικόνα και κατανοώντας πως κάθε μέρος εντάσσεται στο σύνολο, η εκπαίδευση αποκτά περισσότερο νόημα.
- Το υλικό πρέπει να περιλαμβάνει μια ποικιλία από παραδείγματα.
- Το υλικό πρέπει να έχει οργανωθεί σε μια λογική σειρά και να έχει χωριστεί σε νοηματικές ενότητες αντί να παρουσιάζεται όλο μαζί.
- Προτιμότερη είναι η χρήση όρων και εννοιών που είναι ήδη οικείες στους εκπαιδευόμενους, ενώ η χρήση οπτικών βοηθημάτων βοηθά στην καλύτερη κατανόηση.

#### **2. Μεταφορά της μάθησης ( learning transfer)**

Τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται έξω από το χώρο εργασίας τους ( σε μια αίθουσα διαλέξεων) και σε αυτή την περίπτωση πρέπει να επιβεβαιωθεί πως ότι έχουν μάθει οι εργαζόμενοι θα αξιοποιηθεί πίσω στη δουλειά τους.

### **Κάποιες προτάσεις για να επιτευχθεί αυτό είναι οι ακόλουθες :**

- Μεγιστοποίηση της ομοιότητας μεταξύ του χώρου διενέργειας της εκπαίδευσης και του χώρου εργασίας. Για παράδειγμα, αν ο εργαζόμενος θα πρέπει να εργασθεί σε θορυβώδη περιβάλλον είναι καλό κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης να εξασκηθεί σε ανάλογες συνθήκες θορύβου.
- Πρακτική εφαρμογή των καθηκόντων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Όσο περισσότερο ο εργαζόμενος εφαρμόζει τις δεξιότητες που διδάσκεται, τόσο καλύτερη θα είναι η μεταβίβαση και η αξιοποίηση, της μάθησής του όταν επιστρέψει στη δουλειά.
- Ποικιλία παραδειγμάτων όταν διδάσκονται έννοιες και ικανότητες. Για παράδειγμα, όταν γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί μια ιδέα, πρέπει να παρουσιαστούν παραδείγματα περιπτώσεων που αντιπροσωπεύουν τις έννοιες και περιπτώσεων που δε αντιπροσωπεύουν τις έννοιες – όπως ο σωστός και ο λανθασμένος τρόπος ολοκλήρωσης καθηκόντων.
- Είναι ανάγκη να αναγνωριστούν τα σημαντικά χαρακτηριστικά του καθήκοντος. Για παράδειγμα, αν εκπαιδεύεις έναν χειριστή μηχανήματος, είναι χρήσιμο να δίνεις σε κάθε σημαντικό μέρος του μηχανήματος ένα όνομα (π.χ. διακόπτης εκκίνησης). Και είναι επίσης χρήσιμο να ονομάζεις κάθε μέρος της διαδικασίας (π.χ. ξεκίνημα της μηχανής) τοποθέτηση του σωλήνα στο πιεστήριο κ.λ.π.)
- Διασφάλιση ότι ο εκπαιδευόμενος κατανοεί τις γενικές αρχές. Αυτό είναι στην πραγματικότητα μια παραλλαγή της ιδέας ότι θα πρέπει να δίνεται υλικό, όσο περισσότερο πλήρες νοήματος γίνεται. Ως εκ τούτου, αν ο εκπαιδευόμενος καταλαβαίνει τις γενικές αρχές που υπογραμμίζουν τι διδάσκεται, έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να μάθει από του ζητούσαν να αποστηθίσει μια σειρά μεμονωμένων βημάτων.

### **3. Επαναληροφόρηση ( feedback)**

Οι εκπαιδευόμενοι που έχουν επαναληροφόρηση για την πρόδο τους συνήθως μαθαίνουν γρηγορότερα και αποδίδουν καλύτερα από αυτούς που δεν έχουν.

Σαν κανόνας, η επαναληροφόρηση πρέπει να είναι γρήγορη και συχνή. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για θέσεις κατώτερης βαθμίδας όπου συνήθως οι διαδικασίες εκπαίδευσης εκτελούνται γρήγορα και επαναληπτικά.

Η επαναληροφόρηση μπορεί να δίνεται μέσω της συμμετοχής σε τεστ ή μέσω των σχολίων του εκπαιδευτούν ή ακόμη μέσω συμπλήρωσης τεστ αυτοελέγχου γνώσεων στον υπολογιστή.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 « ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ »**

### 3.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ<sup>1</sup>

Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μίας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση. Ορισμένες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ανακαλύψουν από μόνοι τους τι πρέπει να κάνουν. Συνήθως, όταν αυτού του είδους οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν την έλλειψη ικανοτήτων επιχειρούν προσέλκυση προσωπικού από επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία καταλαβαίνουν ότι ζουν σε έναν κόσμο όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την απασχόληση ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις και ότι γι' αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων τους.

Στην ουσία, αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση με μελλοντική απόδοση. Κατανοούν ότι μπορεί να είναι δύσκολος ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής της επένδυσης, αλλά πιστεύουν ότι οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος.

Δεδομένου όμως ότι δεν αρκεί απλά η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση βοηθάει, η εφαρμογή της εκπαίδευσης θα πρέπει να υποστηρίζεται και από μία θετική εκτίμηση για το πώς η εκπαίδευση συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα.

Συνεπώς υπάρχει η ανάγκη να μπαίνουν υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, κατά τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να επιδεικνύουν αποπληρωμή.

**Οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μία φιλοσοφία εκπαίδευσης εστιασμένης στα αποτελέσματα, είναι οι ακόλουθες :**

- **Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση :** πρέπει να σχετίζεται με την ικανοποίηση συγκεκριμένων και σημαντικών αναγκών της επιχείρησης. Η φιλοσοφία μίας εκπαίδευσης η οποία σχετίζεται με την απόδοση του εργαζομένου στη θέση εργασίας και η κάλυψη των απαιτήσεων για συγκεκριμένες δεξιότητες διαφόρων θέσεων. Υπάρχουν δυστυχώς επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εκπαίδευση μόνο για την ιδέα της εκπαίδευσης. Παρά το γεγονός ότι σε περιόδους ύφεσης περιορίζονται τέτοια φαινόμενα, ορισμένες επιχειρήσεις δεσμεύουν πόρους και παρέχουν από συνήθεια εκπαίδευση σε τομείς που δεν οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση.
- **Συνεχής ανάπτυξη :** η εκπαίδευση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν παροχή βραχυχρόνιας, απομονωμένης σειράς μαθημάτων σε διαφορετικές στιγμές της καριέρας κάποιου εργαζομένου. Η μάθηση θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, ενταγμένη σε μία πολιτική διαρκούς ανάπτυξης.
- **Πολιτικές εκπαίδευσης :** οι πολιτικές εκπαίδευσης είναι εκφράσεις της φιλοσοφίας εκπαίδευσης της επιχείρησης. Δίνουν τις γενικές γραμμές για την ποσότητα, ποιότητα, ύψος δαπάνης, προγραμματισμό και ευθύνη για την εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, η πολιτική εκπαίδευσης μπορεί να προβλέπει ότι κάθε άτομο το οποίο βρίσκεται σε διοικητική, επαγγελματική, τεχνική θέση ή θέση εποπτείας παρακολουθεί έναν επίσημο κύκλο εκπαίδευσης τουλάχιστον πέντε ημερών κάθε χρόνο.

1. Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.

Σχετικά με το ύψος δαπάνης, το ποσοστό υπολογίζεται με βάση το συνολικό κόστος μισθοδοσίας και ένα ικανοποιητικό ποσοστό δαπάνης για την εκπαίδευση συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 2-3% της ετήσιας μισθοδοσίας.<sup>1</sup>

Τους στόχους των προγραμμάτων και την ευθύνη για την εκπαίδευση συνήθως αναλαμβάνει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικό Τμήμα ή και Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

### 3.2 ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ<sup>2</sup>

Ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στέλεχος μπορεί να βελτιωθεί στους αντίστοιχους τομείς.

#### Οι τομείς, αυτοί είναι :

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

1. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Λήδα Παναγιωτοπούλου(2002), «Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα»  
2. Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» International Publishing, Αθήνα.

**Πίνακας 3**  
**Επαγγελματικές Δεξιότητες κατά R.Boyatzis<sup>1</sup>**

**Διοίκηση προσανατολισμένη στους στόχους και στη δράση :**

- Ενδιαφέρον για αποτελέσματα: Προσπάθεια για απήχηση στους άλλους, ενδιαφέρον για γόητρο και φήμη.
- Διαγνωστική χρήση εννοιών: Προσπάθεια ερμηνείας των συμβάντων με τη χρήση συγκεκριμένων εννοιολογικών πλαισίων.
- Προσανατολισμός στην αποτελεσματικότητα : Προσπάθεια για καλύτερα επιτεύγματα.
- Δραστηριότητα: Προδιάθεση για ανάληψη δράσης προκειμένου να πετύχει κάτι.

**Ηγεσία:**

- Διαμόρφωση εννοιολογικού πλαισίου: Ανάπτυξη βάσει εμπειρίας, μιας έννοιας που να περιγράφει μια διαδικασία ή δομή. Η έννοια ιδέα προκύπτει από πληροφορίες που έχουν συλλέγει στην πράξη.
- Αυτοπεποίθηση: Αποφασιστικότητα και επίγνωση ότι αυτό που κάνει είναι το σωστό.
- Προφορικές παρουσιάσεις: Ικανότητα στις προφορικές παρουσιάσεις είτε πρόκειται για ένα συνομιλητή είτε για εκατοντάδες ανθρώπων.

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων :**

- Χρήση κοινωνικής δύναμης: Χρήση διαφόρων ειδών επιρροής για τη δημιουργία συμμαχιών, δικτύων, συνασπισμών και ομάδων.
- Διοίκηση ομαδικών διαδικασιών: Ενθάρρυνση υπολοίπων να δουλεύουν αποτελεσματικά μέσα στις ομάδες.

**Άλλα στοιχεία :**

- Αντικειμενική Αντίληψη: Ικανότητα σχετικής αντικειμενικότητας και αποφυγή προκαταλήψεων και μεροληψίας.
- Αυτοέλεγχος: Ικανότητα ελέγχου προσωπικών αναγκών και επιθυμιών για την εκπλήρωση οργανωσιακών σκοπών και αναγκών.
- Αντοχή και προσαρμοστικότητα: Ικανότητα αντοχής σε πολλές ώρες εργασίας. Ευελιξία και εύκολη προσαρμογή σε αλλαγές στη ζωή και στο οργανωσιακό περιβάλλον.

**Καθοδήγηση Υφισταμένων:**

- Βασικές ικανότητες ανάπτυξης συνεργατών και υφισταμένων, πρωτοβουλία και άσκηση εξουσίας.

1. Torrington & Hall, (1998)



Πολλές επιχειρήσεις διαμορφώνουν καταλόγους ή πλαίσια επαγγελματικών δεξιοτήτων που χρησιμεύουν για να καλύψουν όλες τις θέσεις εργασίας που περιλαμβάνει μια οικογένεια θέσεων. Αυτές οι δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργαστεί κάποιος στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Competency που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις (Michael Armstrong(2000), «Ο πετυχημένος Manager» Anubis: 275),

### **Οι 10 επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν:**

1. Επικοινωνία
2. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα /επιτεύγματα
3. Επικέντρωση στον πελάτη
4. Ομαδική Εργασία
5. Ηγεσία
6. Προγραμματισμός και οργάνωση
7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
8. Ευελιξία /προσαρμοστικότητα
9. Ανάπτυξη άλλων
10. Επίλυση προβλημάτων

### **3.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ<sup>1</sup>**

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε :

**1. Αυξημένη παραγωγικότητα** : Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες μας για την αύξηση της παραγωγικότητας.

**2. Ανύψωση του ηθικού** : Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρωπίνων αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος της ασφάλειας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει της ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού.

**3. Μειωμένη επίβλεψη** : Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για την επιχείρηση.

1.Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» International Publishing, Αθήνα.

**4. Μείωση ατυχημάτων** : Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, αν αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.

**5. Αυξημένη οργανωσιακά σταθερότητα και ευελιξία** : Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες.

Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης, βοηθά να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτια της αλλαγής και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.

**6. Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης** : Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, μια επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και εμπλουτίζει τις ικανότητές τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή να αυξήσουν την ικανότητα τους να απασχοληθούν αλλού ( απασχολησιμότητα) σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.

**7. Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων** : Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.

**8. Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης**: Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Ο παραπάνω κατάλογος περιγράφει τη σημασία της εκπαίδευσης για την επιχείρηση. Τις τελευταίες δεκαετίες, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών έχουν ενισχύσει ακόμα περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας.

### **3.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ<sup>1</sup>**

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης, π.χ. Γενική Διοίκηση, Τμήμα Προσωπικού και Τμήμα Εκπαίδευσης. Οι λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι στη διακριτική ευχέρεια κάθε επιχείρησης.

Αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της οργάνωσης ή από μια ομάδα που λειτουργεί για αυτόν ειδικά το σκοπό. Η καθημερινή επίβλεψη της εκπαίδευσης συνήθως γίνεται από τη Διευθυντή Προσωπικού ή τον Υπεύθυνο Εκπαίδευσης, ανάλογα με το αν η εκπαίδευση θεωρείται αρμοδιότητα του Τμήματος Προσωπικού, οπότε ο Διευθυντής Εκπαίδευσης αναφέρεται στο Διευθυντή Προσωπικού ή ανήκει σε ξεχωριστό Τμήμα /Διεύθυνση.

### **Οι υποχρεώσεις των υπευθύνων εκπαίδευσης είναι:**

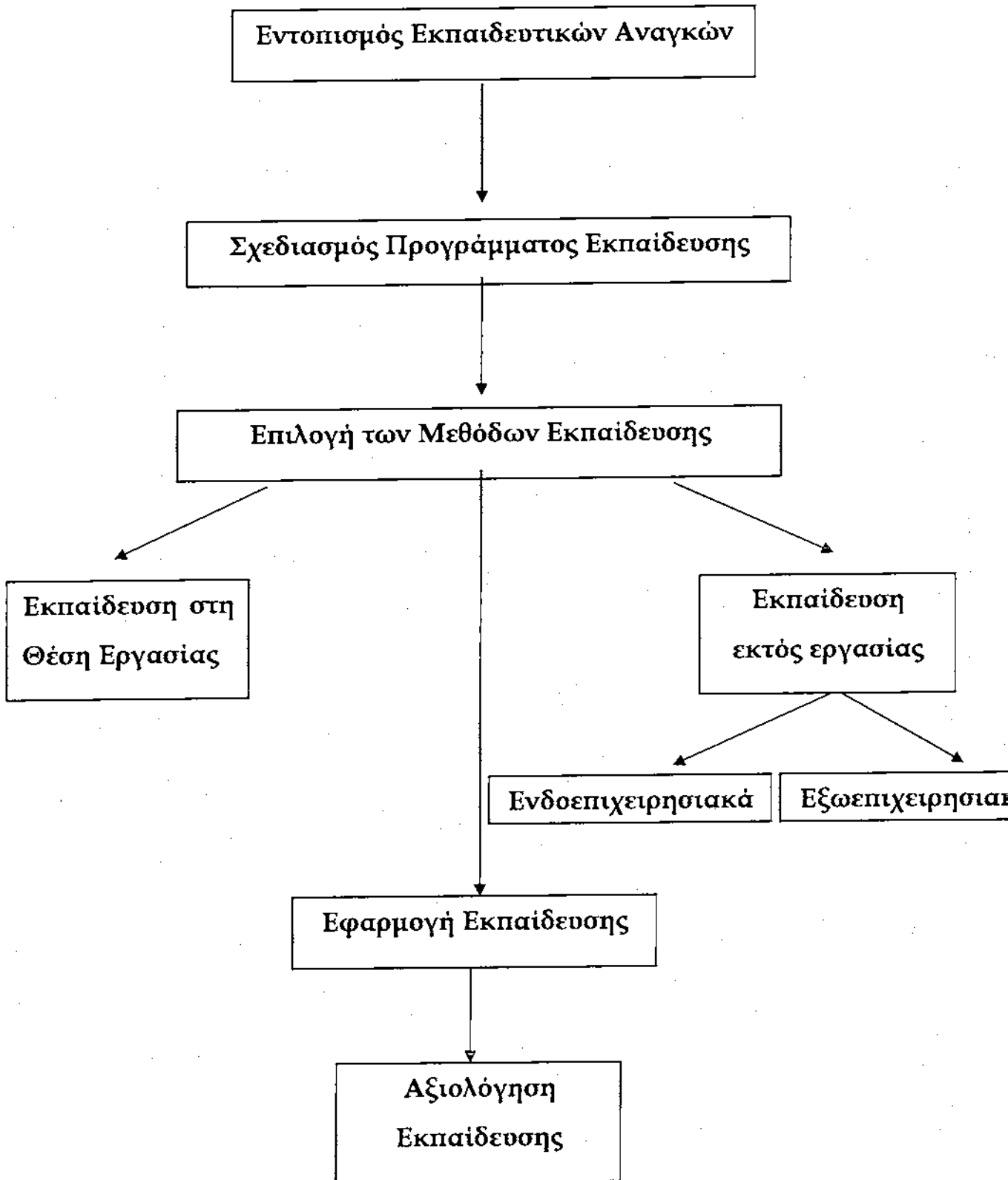
1. Η εκπαίδευση και η κοινοποίηση της πολιτικής και των αρχών για την εκπαίδευση.
2. Η εξασφάλιση των χρηματικών πόρων και της υποδομής που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των προγραμμάτων.
3. Ο καθορισμός των συγκεκριμένων υποχρεώσεων και συνθηκών για όλα τα μέλη του προσωπικού σχετικά με τη συμμετοχή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

### **Με βάση τα ανώτερα, η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού μπορεί να περιλάβει τα ακόλουθα στάδια:**

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

1. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.

**Διάγραμμα 3<sup>1</sup>**  
**Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού**



1. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» International Publishing, Αθήνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 « ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ »**

#### 4. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ<sup>1</sup>

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

Για τους εκπαιδευόμενους εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής.

##### **Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις, που χρειάζεται εκπαίδευση:**

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

Εκτός από τις παραπάνω συγκεκριμένες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι έχουν συνεχείς, γενικότερες ανάγκες για εκπαίδευση που εντάσσονται σε μια ευρύτερη διαδικασία ανάπτυξης του εργαζομένου. Είναι ευθύνη των στελεχών γραμμής, να καθορίσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης, μέσα από την προσεκτική παρατήρηση της απόδοσης των υφισταμένων τους.

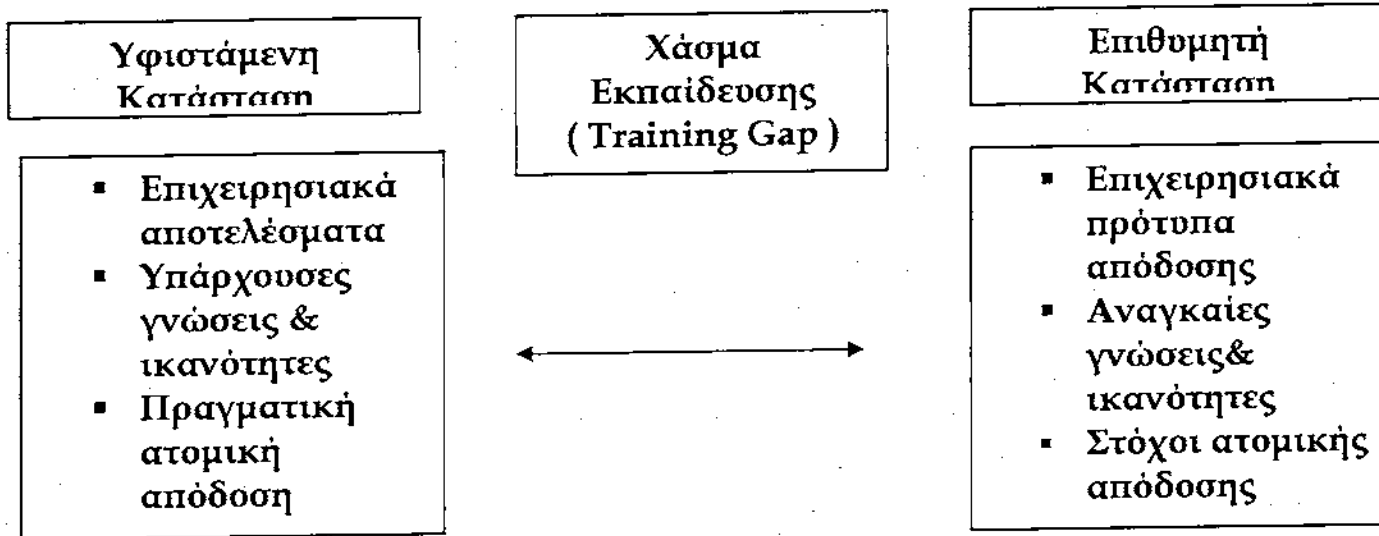
Παράλληλα, το Τμήμα Προσωπικού, ως υπεύθυνο για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, θα πρέπει να ερευνά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των τμημάτων της επιχείρησης και να τις ικανοποιεί μέσω των προγραμμάτων, στα πλαίσια των διαθέσιμων πόρων για την εκπαίδευση.

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

Σε γενικές γραμμές, οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του χάσματος εκπαίδευσης (training gap) που υφίσταται μεταξύ της υφισταμένης και της επιθυμητής κατάστασης.

1. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.

**Διάγραμμα 4<sup>1</sup>**  
**Χάσμα Εκπαίδευσης Επιχείρησης**



1. Armstrong M. (2000). « Ο πετυχημένος Manager», Anubis.



## • Επίπεδα Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών<sup>1</sup>

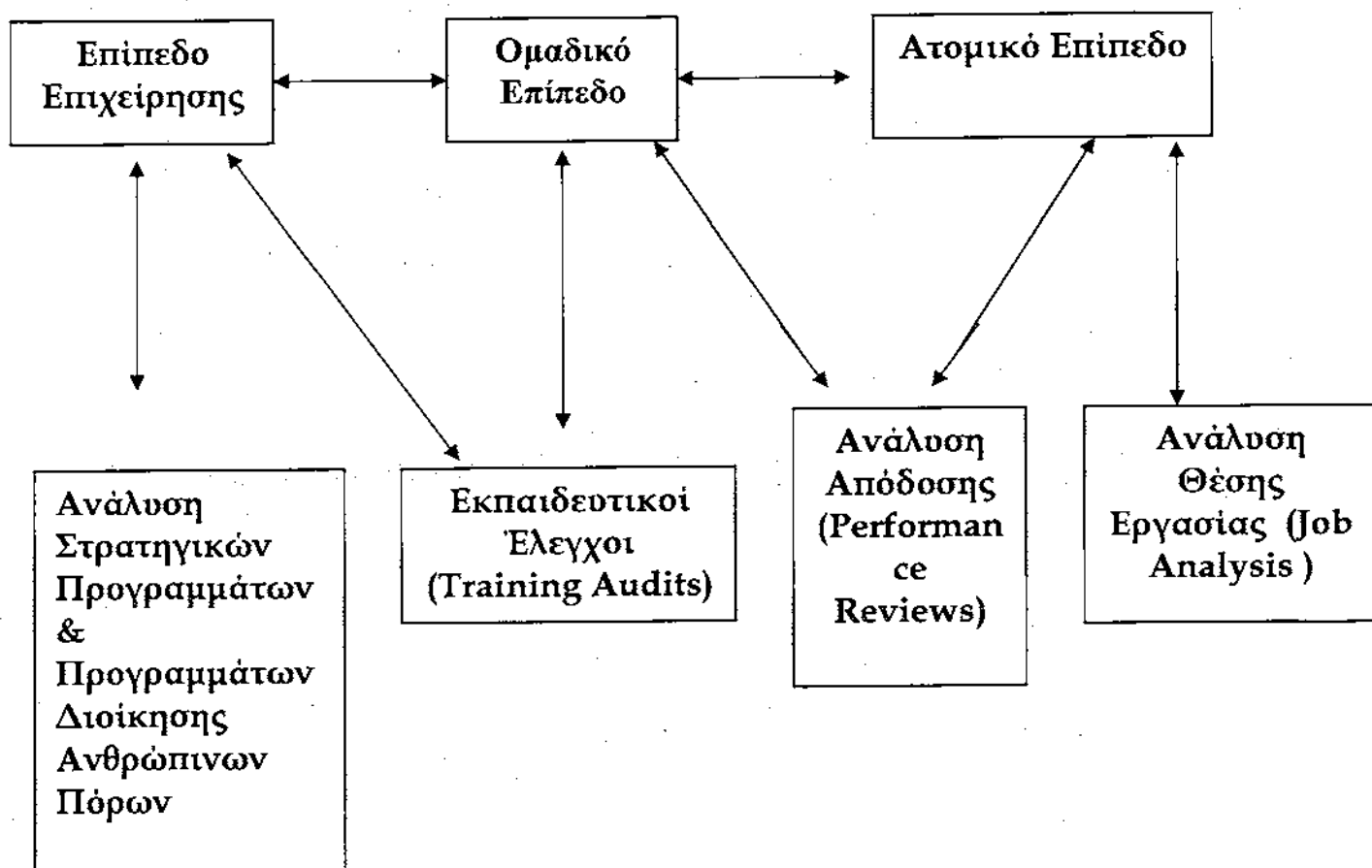
Οι ανάγκες για εκπαίδευση πρέπει να αναλύονται πρώτα στο επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο (επιχειρησιακές ανάγκες), ακολούθως σε επίπεδο τμήματος, ομάδας, λειτουργίας και θέσης (ομαδικές ανάγκες), και σε τρίτο επίπεδο, για κάθε εργαζόμενο χωριστά (προσωπικές ανάγκες). Αυτά τα επίπεδα βρίσκονται σε στενή σχέση μεταξύ τους.

Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών θα οδηγήσει στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αντικείμενα απασχόλησης, και αυτά στη συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται για κάθε εργαζόμενο.

Η διαδικασία λειτουργεί και αντίστροφα. Αναλύοντας τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου χωριστά, ανακλύπτονται και οι κοινές ανάγκες οι οποίες μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ομαδική βάση, ενώ το σύνολο των ομαδικών και των ατομικών αναγκών θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των επιχειρησιακών αναγκών.

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4.1, για κάθε επίπεδο εφαρμόζονται και διαφορετικές μέθοδοι ανάλυσης των αναγκών, οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια.

**Διάγραμμα 4.1**  
**Επίπεδα & Μέθοδοι Ανάλυσης Εκπαιδευτικών Αναγκών**



1. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.»

## • Μέθοδοι Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών<sup>1</sup>

### Οι τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης των αναγκών εκπαίδευσης είναι :

1. Ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων Ανθρώπινο Δυναμικού.
2. Εκπαιδευτικοί έλεγχοι ( Training Audits )
3. Ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης (Performance Reviews )
4. Ανάλυση θέσης εργασίας (Job Analysis)

#### **Αναλυτικά:**

**1. Ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων και Προγραμμάτων ΔΑΠ:** Η στρατηγική της εκπαίδευσης του οργανισμού πρέπει να προσδιορίζεται από τις γενικότερες στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια, από τα οποία προέρχεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός ο προγραμματισμός πρέπει να προσδιορίζει σε γενικές γραμμές τα είδη των δεξιοτήτων και τον απαραίτητο αριθμό των ατόμων με τις συγκεκριμένες δεξιότητες που θα απαιτηθούν στο μέλλον. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία να καλύπτουν τον απαραίτητο συνδυασμό δεξιοτήτων.

**2. Εκπαιδευτικοί Έλεγχοι ( Training Audit ):** Ένας εκπαιδευτικός έλεγχος συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες που παρέχονται από τις παραπάνω μεθόδους ανάλυσης με σκοπό να αναπτύξει και να εφαρμόσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης. Μπορεί να χρειαστεί αυτές οι πληροφορίες να συμπληρωθούν με συνεντεύξεις των διοικητικών στελεχών για να καταγραφούν οι δικές τους απόψεις και με συζητήσεις με ανθρώπους οι οποίοι έχουν λειτουργήσει ως εκπαιδευτές ή με άτομα τα οποία μόλις έχουν ολοκληρώσει μία εκπαίδευση ώστε να διατυπωθεί η γνώμη τους για τις ανάγκες εκπαίδευσης.

Ένα training audit ασχολείται επίσης με το βαθμό στον οποίο οι διαδικασίες εκπαίδευσης που έχουν ακολουθηθεί ως τώρα ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης. Συμπληρωματικές πληροφορίες μπορούν να ληφθούν από την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

**3. Ανάλυση Απόδοσης (Performance Reviews):** Η ανάλυση απόδοσης του εργαζόμενου πρέπει να είναι μία πρωτογενής πηγή πληροφόρησης για τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του. Η σύνδεση της διοίκησης απόδοσης με τις ανάγκες της εκπαίδευσης οδηγεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης για διάφορες ομάδες εργαζομένων σε σχέδια προσωπικής ανάπτυξης.

Έτσι κάθε συνάντηση/ συνέντευξη αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογούμενου αντιμετωπίζεται σαν μία ευκαιρία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων, ενώ δίνεται έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη.

**4. Ανάλυση Θέσης Εργασίας:** Η ανάλυση θέσης εργασίας βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, εφόσον περιλαμβάνει έρευνα εις βάθος του περιεχομένου της θέσης των πρότυπων απόδοσης τα οποία απαιτούνται σε επίπεδα ποιότητας και αποτελεσμάτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες. Οι τεχνικές ανάλυσης θέσης και δεξιοτήτων έχουν ήδη αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

1. Malcolm Peel (1996), « Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού», Anubis.

**Για τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, η ανάλυση θέσης πρέπει να περιλαμβάνει εκτός των άλλων και τα ακόλουθα:**

- Να ανακαλύπτει κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κάτοχος της θέσης κατά τη διαδικασία εκμάθησης των βασικών δεξιοτήτων.
- Να τονίζει τα αδύνατα σημεία απόδοσης των κατόχων της θέσης που προέρχονται από ελλείψεις σε γνώσεις, δεξιότητες ή υποκίνηση και τα οποία μπορούν να καλυφθούν μέσω της εκπαίδευσης και τέλος,
- Να εντοπίζει τους τομείς όπου οι ενδεχόμενες αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες, μεθόδους και ευθύνες υπαγορεύουν την ανάγκη παροχής εκπαίδευσης.
- Η ανάλυση της θέσης μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εξειδίκευση της εκπαίδευσης για μια συγκεκριμένη θέση, προσδιορίζοντας τα ακόλουθα:
  1. **Γνώσεις**, δηλαδή τι πρέπει να ξέρει το άτομο. Αυτές μπορεί να αφορούν το επαγγελματικό, τεχνικό και εμπορικό περιβάλλον, τα μηχανήματα ή τα υλικά που χρησιμοποιούνται, τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τους πελάτες, συναδέλφους και υφισταμένους με τους οποίους τηρούνται επαφές και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου.
  2. **Δεξιότητες**, δηλαδή τι πρέπει να μπορεί να κάνει το άτομο έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στη θέση του και να αξιοποιεί τις γνώσεις του. Οι δεξιότητες χτίζονται σταδιακά μέσω επαναλαμβανόμενης εκπαίδευσης ή πρακτικής εμπειρίας. Οι δεξιότητες μπορεί να είναι σωματικές, κατανόησης, πνευματικές, κοινωνικές ή αισθηματικές.
  3. **Υποκίνηση**, δηλαδή ποια είναι η διάθεση που πρέπει να έχει το άτομο ώστε να συμπεριφέρεται και να παρουσιάζεται με ένα τρόπο ανάλογο των απαιτήσεων της θέσης.
  4. **Πρότυπα απόδοσης**, δηλαδή τι πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει ένα άτομο στη θέση.

## 4.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ<sup>1</sup>

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό, που περιλαμβάνει: την επιλογή, τον καθορισμό του περιεχομένου, των στόχων της εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών τη εκπαιδευτική μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα εκπαίδευση.

### **Καθεμία από αυτές τις επιλογές εξηγείται ακολούθως:**

**1. Στόχοι και Περιεχόμενο Προγράμματος Εκπαίδευσης:** Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορεί να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Πρόκειται για τον καθορισμό του τι θα είναι σε θέση να κάνει εκπαιδευόμενος από τη στιγμή που θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα.

Για παράδειγμα : «Τελειώνοντας την εκπαίδευση, ο εκπαιδευόμενος θα μπορεί να ... ( διαβάσει ένα ισολογισμό/ προγραμματίζει έναν υπολογιστή, χρησιμοποιεί επεξεργαστή κειμένου δουλεύει με μεγάλη ακρίβεια ένα μηχάνημα κ.λ.π.). Το περιεχόμενο του Προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και τη εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

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

**Βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή εκπαιδευομένων είναι :**

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

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

**3. Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης :** Υπάρχουν δύο μέρη όπου μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση : (α) στη θέση εργασίας και (β) εκτός της θέσης εργασίας, είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωεπιχειρησιακά. Κάθε περίπτωση θα συζητηθεί με περισσότερη λεπτομέρεια σε επόμενη παράγραφο του Κεφαλαίου. Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση, για παράδειγμα, τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η πιθανότητα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις νέες ιδέες ή τεχνικές που μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος.

**4. Εκπαιδευτές:** Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σε ουσιαστικό μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή.

1. Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» International Publishing, Αθήνα.»

### **Το προσωπικό που εμπλέκεται στην παροχή εκπαίδευσης μπορεί να είναι :**

- Διευθυντές ή Στελέχη, που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντάς τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση, είτε ευκαιρίες μάθησης και εποπτεύοντας την πρόδοό τους.
- Πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, που παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά τα στελέχη στο σχεδιασμό, παροχή και επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Το προσωπικό αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της επιχείρησης.
- Στελέχη, Ειδικοί ή άλλα Μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν.

**5. Εκπαιδευτικές μέθοδοι:** Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι αναλύονται με λεπτομέρεια στη συνέχεια του κεφαλαίου.

## **4.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ <sup>1</sup>**

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

- 1. Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας (on the job training).** Αυτή η οργάνωση της εκπαίδευσης αφορά την περίπτωση που ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, γιατί ενσωματώνει τη συγκεκριμένη εμπειρία, τον ενεργό προγραμματισμό και την παρατήρηση από τον κύκλο του Kolb που αναφέρθηκε ανωτέρω.
- 2. Εκπαίδευση εκτός Θέσης Εργασίας (off the job training).** Η εκπαίδευση εκτός εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεπιχειρησιακά, δεδομένου ότι έτσι παρέχουν εκπαίδευση μαζικά για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και συνεπώς πραγματοποιούν οικονομικές κλίμακες. Οι μικρότερες επιχειρήσεις συνήθως παρέχουν εκπαίδευση μέσω εξωτερικών φορέων (εξωεπιχειρησιακά), δεδομένου ότι η έλλειψη πόρων και ο μικρός αριθμός εργαζομένων-εκπαιδευομένων καταστούν ασύμφορη την ανάπτυξη ειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης από την επιχείρηση. Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση όμως χρησιμοποιούν συχνά και οι μεγάλες επιχειρήσεις όταν θέλουν να προσφέρουν κάποια πολύ εξειδικευμένη γνώση-δεξιότητα σε μικρό αριθμό εργαζομένων τους, οπότε δεν τις συμφέρει να αναπτύξουν συγκεκριμένο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακά. Στους δυο βασικούς τρόπους εκπαίδευσης πρέπει να προστεθεί και μια συνεχώς αναπτυσσόμενη μορφή που είναι εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning). Συχνά αναφέρεται και ως e-learning ιδίως εφόσον χρησιμοποιεί σε μεγάλη κλίμακα το διαδίκτυο και τους υπολογιστές.

1. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.»

Για την κάθε κατηγορία οργάνωσης της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μια σειρά από μεθόδους εκπαίδευσης και αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή, είναι ότι κάθε μέθοδος εκπαίδευσης, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της .

Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και κάτω από όλες τις συνθήκες. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου, είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση και πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη και μετά από εξέταση των εναλλακτικών μεθόδων που προσφέρονται.

Τόσο η εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας όσο και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση χρησιμοποιούν διάφορα τεχνικά βοηθήματα, αυτά είναι οπτικά και ακουστικά στη φύση τους και περιλαμβάνουν διαφάνειες, μαγνητοταινίες, βιντεοταινίες, προβολές slides, τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος και τηλεσυσκευείς μέσω διαδραστικού video. Όλα τα παραπάνω βοηθούν το έργο του εκπαιδευτή, καθώς επιτρέπουν την πλήρη παρουσίαση πληροφοριών που δεν μπορούν να αναπτυχθούν διαφορετικά στην αίθουσα. Οι επιδείξεις μηχανημάτων, πειραμάτων και υποδειγμάτων συμπεριφοράς είναι παραδείγματα.

Αυτά τα βοηθήματα μπορούν επίσης να συνδεθούν με δορυφορικά επικοινωνιακά συστήματα για την μεταβίβαση πληροφοριών, όπως λεπτομέρειες για καινούργιο προϊόν σε προσωπικές πωλήσεων σε διάφορες πόλεις.

Όμως αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ τα οπτικοακουστικά βοηθήματα διευκολύνουν σημαντικά δε μπορούν να υποκαταστήσουν πλήρως το ρόλο του εκπαιδευτή. Οι εκπαιδευτές πρέπει να αποφεύγουν να ενθουσιάζονται με τα μηχανικά εξαρτήματα και να θυμούνται ότι η πραγματική έμφαση είναι στην ανταλλαγή απόψεων και τη συμμετοχή.

Η αποτελεσματικότητα των τεχνολογιών και των μέσων πρέπει να εξετάζεται κατά τη αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Ιδίως για την εξ ' αποστάσεως εκπαίδευση, όπου εφαρμόζεται καλό είναι να περιλαμβάνει, εφόσον είναι δυνατό και ένα μέρος εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας.

## **Μέθοδοι Εκπαίδευσης στη Θέση Εργασίας<sup>1</sup>**

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

Εκτός από την άτυπη υπάρχει και μια ποικιλία μεθόδου τυπικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Πιθανότατα η πιο γνωστή είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη δουλειά από τους αμέσως ανωτέρους τους.

Σε κατώτερες βαθμίδες μπορεί να περιλαμβάνει απλά την παρακολούθηση της εργασίας του ειδικευμένου από τον ειδικευόμενο, ώστε να αναπτύξει τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον χειρισμό μιας μηχανής. Αλλά η εκπαίδευση πάνω στην εργασία χρησιμοποιείται επίσης ευρέως και στα κορυφαία διευθυντικά επίπεδα. Εδώ η θέση του βοηθού (assistant) σε κάποιο στέλεχος, συχνά χρησιμεύει για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των μελλοντικών κορυφαίων στελεχών της επιχείρησης. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς και έχει πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

### **Πλεονεκτήματα:**

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

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

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

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

1. Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα,  
Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, ΑΘΗΝΑ.

### **Μειονεκτήματα:**

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

### **4.2.1 Οι βασικότεροι μέθοδοι (τρόποι) διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία «Εκπαίδευση στη θέση εργασίας»<sup>1</sup>**

#### **1. Επίδειξη ( Demonstration )**

Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικά επίπεδα.

Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτόν τον τρόπο : βήμα –προς –βήμα. Αυτή η βήμα –προς –βήμα μάθηση ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας.

Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς κάθε ένα με τη σειρά. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλιότερο υπάλληλο στους νέους. Παράλληλα με κάθε βήμα παρουσιάζεται επίσης ένας κατάλογος με το ανάλογο σημείο-κλειδί (αν υπάρχει). Τα βήματα δείχνουν τι πρέπει να γίνει, ενώ τα σημεία-κλειδιά δείχνουν πώς πρέπει να γίνεται, και γιατί.

#### **2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας ( Coaching )**

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

- α) βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει,
- β) ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων,
- γ) χρήση των συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης και
- δ) παροχή συμβουλών στον εργαζόμενο για το πώς να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα, όταν το χρειάζεται.

1.Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.,  
Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»,International Publishing ΑΘΗΝΑ.,  
Malcolm Peel (1996), « Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού», Anubis.



### **3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα ( Mentoring )**

Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των « προστατευόμενων» τους.

Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον «προστατευόμενο» του :

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

### **4. Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας ( Apprenticeship program )**

Όταν οι γνώσεις, ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρίες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια άσκησης ενός επαγγέλματος, π.χ. Ιατρικός, Δικηγορικός Σύλλογος, διαλέγουν την μέθοδο της μαθητείας.

Ο εκπαιδευόμενος που πολλές φορές σε τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα αποκαλείται « μαθητευόμενος» ή «ειδικευόμενος», ή «ασκούμενος» τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις. Ο χρόνος της μαθητείας μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια από άλλες μεθόδους μεταφοράς γνώσεων, αλλά τις περισσότερες φορές έχει θετικά αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας, είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της μαθητείας, καθώς και η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου της πορείας του εκπαιδευόμενου. Στην περίοδο της μαθητείας, ο εκπαιδευόμενος αμείβεται συνήθως με ένα συμβολικό, ή με τον κατά νόμο βασικό μισθό.

### **5. Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση ( Job Instruction Training )**

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

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

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

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

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

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

- α)** Δείξε στον εκπαιδευόμενο /εργαζόμενο πως γίνεται το συγκεκριμένο έργο που θέλεις να μάθει.
- β)** Ενημέρωσε τον εργαζόμενο για τις ιδιαιτερότητες του έργου.
- γ)** Κάνε το έργο που θέλεις να κάνει
- δ)** Βάλε τον εργαζόμενο να κάνει όλο το έργο που θέλεις να μάθει την εποπτεία ενός έμπειρου στελέχους.
- ε)** Άφησε τον εργαζόμενο να κάνει το έργο μόνος του.

## **6. Πρακτική Άσκηση ( Internships)**

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Η διάρκεια αυτής της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως από 3 – 12 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρίες, ή οργανισμούς.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι ότι βοηθά τον φοιτητή να γνωρίσει, όσο το επιτρέπει ο χρόνος, το πώς εφαρμόζονται στην πράξη αυτά που έχει μάθει θεωρητικά.

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

## **7. Συμμετοχή σε επιτροπές**

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

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

### **8. Εναλλαγή Θέσεων εργασίας ( Job Rotation )**

Η φιλοσοφία αυτής της μεθόδου είναι απλή σαν σύλληψη και άκρως αποτελεσματική. Εναλλάσσεται ο εργαζόμενος σε μια σειρά θέσεων ( με διαφορετικό αντικείμενο), έτσι ώστε στο τέλος αυτής της εναλλαγής να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος εργασιών. Πολλές επιχειρήσεις, όταν προσλαμβάνουν προσωπικό το εναλλάσσουν σε διάφορες θέσεις πριν το τοποθετήσουν οριστικά στη θέση για την οποία έχει προσληφθεί. Επίσης με αυτό τον τρόπο εκπαιδεύονται στελέχη και καθίστανται έτοιμα για προαγωγή και ανάληψη διοικητικών θέσεων. Ένα πιθανό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι ότι αν η εναλλαγή δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη και δεν δίνει στον εργαζόμενο τον απαιτούμενο χρόνο και ευκαιρία να αποκτήσει σε βάθος γνώσεις, δημιουργείται ημιμάθεια, που πολλοί πιστεύουν ότι είναι χειρότερη και από αυτήν ακόμα την αμάθεια.

### **9. Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας ( Job Enrichment)**

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

Η αύξηση των αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου, πρέπει να γίνεται κατόπιν σχετικής μελέτης και σχεδιασμού και να συμβαδίζει με την πραγματική αύξηση και των δεξιοτήτων του. Αν σε έναν εργαζόμενο αυξήσουμε τις αρμοδιότητες χωρίς να είμαστε σίγουροι ότι μπορεί να τα καταφέρει, μπορεί να φέρουμε το αντίθετο αποτέλεσμα απ' αυτό που επιδιώκουμε.

Δηλαδή, αντί να αυξήσουμε τις ικανότητες ενός εργαζόμενου, να τον φοβίσουμε και να τον εκθέσουμε ως αναποτελεσματικό στα μάτια των συναδέλφων και προϊσταμένων του.

### **10. Γραπτές Εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα ( Assignments and Projects)**

Οι γραπτές εργασίες είναι συγκεκριμένες έρευνες ή εργασίες που αναθέτει στον εκπαιδευόμενο ο εκπαιδευτής ή ο προϊστάμενος του.

Οι εργασίες αυτές χρησιμοποιούνται σαν τεστ, στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στο βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας. Τα έργα ( projects), ειδικότερα, που μπορεί να περιλαμβάνουν μια μελέτη, ένα σχέδιο μάρκετινγκ, μια έρευνα αγοράς κ.λ.π., ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, την αναζήτηση και ανάλυση πληροφοριών, τη διαμόρφωση ιδεών και την προετοιμασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της δουλειάς.

## **4.2.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εκτός Εργασίας ( off the job training )<sup>1</sup>**

### **1. Διαλέξεις**

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

**α)** Μείωση του άγχους για επερχόμενες οργανωτικές αλλαγές, μέσα από την εξήγηση του εκάστοτε επιχειρησιακού στόχου προς επίτευξη.

**β)** Εισαγωγή ενός θέματος και παρουσίαση μιας συνοπτικής περίληψης του σχετικού πρακτικού αντικειμένου.

**γ)** Παρουσίαση βασικού υλικού που θα παρέχει ένα κοινό υπόβαθρο για επερχόμενες δραστηριότητες.

**δ)** Ερμηνεία της εφαρμογής κανόνων, ιδεών ή αρχών, αναθεωρώντας, αποσαφηνίζοντας ή ανακεφαλαιώνοντας.

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

Αλλά, όπως οι περισσότεροι φοιτητές γνωρίζουν, οι διαλέξεις παρουσιάζουν σημαντικά μειονεκτήματα. Συνήθως δεν εξασφαλίζουν τη συμμετοχή του δέκτη και, εκτός αν το υλικό είναι πολύ ενδιαφέρον, επιτυγχάνεται μειωμένη μόνο μάθηση.

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

### **2. Σεμινάρια – Εργαστήρια ( Seminars – Workshops )**

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

1. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing ΑΘΗΝΑ.,

Malcolm Peel (1996), « Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού», Anubis.

Το κυριότερο μειονέκτημα σχετικά με τη χρήση ιδίως των εργαστηρίων είναι πιθανότατα η έλλειψη καλών συντονιστών των συναντήσεων.

Ένας καλός συντονιστής θα πρέπει να μπορεί να :

- α) Εντοπίσει με σαφήνεια τα κύρια προβλήματα
- β) Φροντίσει ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να ενθαρρύνονται να παρουσιάσουν τις απόψεις τους και να αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις.
- γ) Ελαχιστοποιήσει τις διαφωνίες για τις ασήμαντες λεπτομέρειες
- δ) Εμποδίσει την επικράτηση ενός ή δυο ατόμων στις σχετικές συναντήσεις
- ε) Παρέχει ευκρινείς ανακεφαλαιώσεις σε κάθε στάδιο

### **3. Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies)**

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

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

### **4. Επιχειρηματικά Παιχνίδια ( Business Games)**

Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν εμπλέκονται ενεργά σε δραστηριότητες και τα επιχειρηματικά παιχνίδια μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα λόγω της συμμετοχής σε αυτά. Σε μια τυπική περίπτωση, οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε «εταιρίες» των πέντε ή έξι ατόμων. Τους δίνεται ένας στόχος, όπως η «μεγιστοποίηση των πωλήσεων» και τους γνωστοποιείται ότι μπορούν να πάρουν κάποιες συγκεκριμένες αποφάσεις.

Για παράδειγμα, επιτρέπεται να αποφασίσουν :

- Πόσα να επενδύσουν στη διαφήμιση,
- Πόσο να παράγουν,
- Πόσο απόθεμα να διατηρήσουν και
- Τι ποσότητα προϊόντος να παράγουν.

Συνήθως το επιχειρηματικό παιχνίδι συμπιέζει δύο ή τριών χρόνων περίοδο σε ώρες, μέρες ή μήνες. Όπως συμβαίνει και στην πραγματικότητα, κάθε ομάδα – επιχείρηση δε μαθαίνει τι αποφάσεις έχουν πάρει οι άλλες επιχειρήσεις, αν και αυτές οι αποφάσεις εμφανώς επηρεάζουν τις δικές της πωλήσεις. Για παράδειγμα, αν ένας ανταγωνιστής αποφασίσει να αυξήσει τις διαφημιστικές του δαπάνες, μπορεί να καταλήξει να αυξήσει τις πωλήσεις του σε βάρος ενός άλλου.

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

Επομένως μπορεί να είναι χρήσιμα στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην καλλιέργεια της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς.

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

### **5. Υπόδηση Ρόλων ( Role Playing)**

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

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

### **6. Προσομοιώσεις ( Simulations)**

Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό.

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

## 7. Διαμόρφωση συμπεριφοράς ( Behavior Modeling)

Η διαμόρφωση συμπεριφοράς είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται, για τη διαμόρφωση της επιθυμητής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας.

Παραδείγματα εφαρμογής:

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

**Η βασική διαδικασία διαμόρφωσης συμπεριφοράς:**

**α.Επίδειξη:** Πρώτα, οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν ταινίες ή βιντεοκασέτες που δείχνουν άτομα που λειτουργούν σαν υποδείγματα να συμπεριφέρονται αποτελεσματικά σε μια προβληματική κατάσταση.

Με άλλα λόγια, υποδεικνύεται στους εκπαιδευόμενους ο «σωστός» τρόπος συμπεριφοράς σε μια προσποιητή αλλά ρεαλιστική κατάσταση. Η ταινία μπορεί να δείχνει, για παράδειγμα, ένα ανώτερο να επιβάλλει πειθαρχία σε έναν υφιστάμενό του, εάν η διδασκαλία της «επιβολής πειθαρχίας» είναι ένας στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος.

**β.Υπόδοση ρόλων:** Στη συνέχεια, δίνονται στους εκπαιδευόμενους «ρόλοι» για να παίξουν σε μια υποθετική κατάσταση. Εδώ εφαρμόζουν και δοκιμάζουν τις αποτελεσματικές συμπεριφορές των υποδειγμάτων.

**γ.Κοινωνική ενίσχυση:** Ο εκπαιδευτής παρέχει ενίσχυση με τη μορφή επαίνου και εποικοδομητικής κριτικής βασισμένα στον τρόπο με τον οποίο ο εκπαιδευόμενος αποδίδει στην υπόδοση ρόλων.

**δ.Εφαρμογή της εκπαίδευσης:** Οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόσουν τις νέες τους δεξιότητες όταν επιστρέφουν στις θέσεις εργασίας τους.

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

## 8. Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης ( T – Groups)

Πολύ σχετική με τη διαμόρφωση συμπεριφοράς είναι και η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης που εφαρμόζεται κυρίως στο στελεχιακό δυναμικό των επιχειρήσεων και στοχεύει στην καλύτερη γνώση του εαυτού, στην κατανόηση των άλλων, στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, στην γνώση της εικόνας του εαυτού από την ομάδα, στην ανάπτυξη θετικών στάσεων και αποτελεσματικής συμπεριφοράς προς συναδέλφους και τέλος στην ανάπτυξη εμπάθεια (empathy).

Οι κύριες τεχνικές εκπαίδευσης ευαισθησίας είναι τα λεγόμενα T – Groups, encounter groups ( ομάδες συνάντησης ) και το laboratory training (εργαστηριακή εκπαίδευση).

**Σε αυτές τις τεχνικές και τα στάδια που ακολουθούνται είναι:**

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

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

## 9. Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις ( Group Dynamics and Group Exercises )

Στις ομαδικές ασκήσεις και τη δυναμική ομάδων ο σκοπός είναι και πάλι συναφής με αυτόν της διαμόρφωσης συμπεριφοράς, κυρίως όμως στοχεύει στο να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι να λύνουν προβλήματα και να αναπτύσσουν λύσεις στα πλαίσια μιας ομάδας, συλλογικά.

Στις ομαδικές ασκήσεις το πρόβλημα που καλείται να λύσει η ομάδα μπορεί να είναι μια μελέτη περίπτωσης ή να είναι ένα πρόβλημα τελείως άσχετο με τη δουλειά.

Η δυναμική ομάδων βασίζεται στην ερευνητική δουλειά του Kurt Lewin, το 1946, στο MIT και έχει τρεις, συχνά συνδεδεμένους στόχους :

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

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



## **10. Εκπαίδευση Υπαίθρου ( Outdoor Training )**

Η εκπαίδευση υπαίθρου πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους, συνήθως στη φύση και έχει σκοπό να ενδυναμώσει τους δεσμούς μεταξύ των μελών μιας ομάδας, να αναπτύξει τις διαπροσωπικές ικανότητες του ατόμου ή να εξασκήσει το άτομο να λειτουργεί αποδοτικά σε συνθήκες πίεσης και stress.

Περιλαμβάνει παιχνίδια και ασκήσεις που απαιτούν ομαδική συνεργασία, εφευρετικότητα και συντονισμό μεταξύ των μελών. Μπορεί να είναι από απλή και ευχάριστη έως πολύ σκληρή ( αναρρίχηση σε κακές καιρικές συνθήκες ) , όταν σκοπός της είναι η μέτρηση της αντοχής των μελών σε διάφορες δοκιμασίες.

## **11. Εκπαίδευση σε Ειδικά Θέματα**

Η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα μπορεί να αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς :

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

Ο κατάλογος αυτών των θεμάτων ποικίλλει κατά περιόδους, π.χ. στις αρχές του '90 ήταν πολύ συνηθισμένο το assertiveness training, για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης στις γυναίκες – υποψήφια στελέχη. Σήμερα συνηθίζεται πολύ το diversity training που προετοιμάζει τους εργαζόμενους στο να ανέχονται και να κατανοούν τις πολιτιστικές διαφορές, ιδίως αφού συχνά στον ίδιο χώρο που εργάζονται υπάρχουν άτομα από διαφορετικές κουλτούρες.

Επίσης συνηθίζεται και η εκπαίδευση για εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που βοηθά ιδίως τα νέα στελέχη στο να κατανέμουν σωστά το χρόνο τους ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική τους ζωή.

### **4.2.3 Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση ( Distance Learning )<sup>1</sup>**

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

1. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.,  
Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, ΑΘΗΝΑ.,  
Malcolm Peel (1996), « Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού», Anubis.

## 1. Μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας

Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω ενός εγχειριδίου είτε μέσω μιας συσκευής (Η/Υ).

### Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας ακολουθεί τρία στάδια:

- Παρουσίαση γεγονότων προβλημάτων και ερωτήσεων στον εκπαιδευόμενο
- Ανταπόκριση του εκπαιδευόμενου με απαντήσεις, λύσεις ασκήσεων κ.λ.π.
- Παροχή αξιολόγησης σχετικά με την ορθότητα των απαντήσεων του

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου προγραμματισμένης διδασκαλίας είναι ότι συνήθως μειώνει το χρόνο εκπαίδευσης σχεδόν κατά ένα τρίτο. Και εφόσον επιτρέπει στα άτομα να μάθουν με το δικό τους ρυθμό, παρέχει άμεση επανατροφοδότηση και μειώνει τον κίνδυνο του λάθους, αναμένεται ότι θα πρέπει να διευκολύνει τη μάθηση.

Παρά ταύτα, γνωρίζουμε ότι οι εκπαιδευόμενοι συνήθως δε μαθαίνουν πολλά περισσότερα με τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας από ότι θα μάθαιναν με μια συμβατική μέθοδο προσέγγισης μέσω εγχειριδίου, καθώς δεν έχουν το κίνητρο που παρέχει η συμμετοχή στη ομάδα.

Επίσης, το κόστος δημιουργίας των εγχειριδίων, βιβλίων και προγραμμάτων Η/Υ για τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να είναι πολύ υψηλό. Γι' αυτό θα πρέπει να υπολογιστεί προσεκτικά το κόστος την ανάπτυξης τέτοιων προγραμμάτων σε σχέση με τη επιταχυνόμενη ( αλλά όχι βέλτιστη ) μάθηση που θα προκύψει.

## 2. E-learning

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

Ως μεγαλύτερο όφελος από την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εξοικονόμηση των εξόδων μετακίνησης των συμμετεχόντων, ενώ μεγαλύτερο μειονέκτημα τους είναι η δυσκολία δράσης μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή.

Εκτεταμένα προγράμματα e-learning χρησιμοποιεί σήμερα η IBM για να προλάβει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της στις συνεχείς αλλαγές που συντελούνται στο χώρο των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.

### **4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ<sup>1</sup>**

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

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

Όλες οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρθηκαν έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, τα οποία παρουσιάζονται συνοπτικά στο ακόλουθο κεφάλαιο.

Αυτά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και κατά το επόμενο στάδιο που είναι η αξιοποίηση της εκπαίδευσης.

1. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, ΑΘΗΝΑ.

#### 4.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ<sup>1</sup>

| Εκπαιδευτική Μέθοδος  | Πλεονεκτήματα   | Μειονεκτήματα   |
|---|---|---|
| <p><b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b></p> <p><b>Επίδειξη, Καθοδήγηση και Mentoring</b></p> <p><b>Ελεγχόμενη Μαθητεία</b></p> <p><b>Εργασιακή Ενημέρωση</b></p> <p><b>Πρακτική Άσκηση</b></p> <p><b>Εναλλαγή Θέσεων</b></p> <p><b>ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b></p> <p><b>Διαλέξεις</b></p> | <p>Ανεπίσημη σχετική με θέση εργασίας – ανέξοδη</p> <p>Δεν υπεισέρχεται στην πραγματική απόδοση στην εργασία</p> <p>Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης</p> <p>Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης. Άμεση έκθεση στην πραγματική δουλειά</p> <p>Εκθέτει τον εργαζόμενο σε πολλαπλές θέσεις. Επιτρέπει ουσιαστική μάθηση</p> <p>Έχουν χαμηλό κόστος και δεν επηρεάζουν τη ροή της δουλειάς του εργαζόμενου σε μεγάλο βαθμό</p> | <p>Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο</p> <p>Απαιτεί χρόνο και για εκπαιδευτή και για εκπαιδευόμενο</p> <p>Υπεισέρχεται σε θέματα απόδοσης</p> <p>Δεν πρόκειται για πραγματική, πλήρη απασχόληση</p> <p>Δεν δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση απόλυτης και αποκλειστικής ευθύνης. Πολύ σύντομη παραμονή σε κάθε θέση</p> <p>Απαιτούν ικανότητα μετάδοσης από εκπαιδευτή. Δυσχεραίνουν τη μετάδοση της γνώσης</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Σεμινάρια – Εργαστήρια</b></p> <p><b>Μελέτη περιπτώσεων, Υπόδηση ρόλων, Επιχειρηματικά παιχνίδια, Προσομοιώσεις</b></p> <p><b>Διαμόρφωση συμπεριφοράς, Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης, Δυναμική Ομάδων</b></p> <p><b>Ξ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b></p> <p><b>Προγραμματισμένη διδασκαλία</b></p> <p><b>E-learning</b></p> | <p>Ενεργή συμμετοχή εκπαιδευόμενου</p> <p>Διευκολύνουν τη μετάδοση της γνώσης, δημιουργούν συνθήκες παρόμοιες των πραγματικών. Είναι καλές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών ικανοτήτων</p> <p>Αναπτύσσουν ευαισθησία ως προς τους άλλους και βοηθούν σε πληρέστερη αυτογνωσία</p> <p>Επιτρέπει εξατομικευμένη και γρήγορη μάθηση</p> <p>Επιταχύνει τη μεταβίβαση της γνώσης και επιτρέπει τη μετάδοση πολύ «νέων» πληροφοριών.</p> | <p>Ανάγκη ύπαρξης πολύ ικανού εισηγητή – διευκολυντή</p> <p>Δε μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά τις πραγματικές συνθήκες. Σε πολλές περιπτώσεις, αντιμετωπίζονται σαν παιχνίδι</p> <p>Μπορεί να μην εφαρμόζονται άμεσα στη δουλειά ή να μην ταιριάζουν σε όλους τους εκπαιδευόμενους</p> <p>Απαιτεί χρόνο για να αναπτυχθεί και συμφέρει οικονομικά και μόνο για μεγάλες ομάδες εκπαιδευομένων. Επιθυμητή ή εναλλαγή με μαθήματα στην αίθουσα διδασκαλίας</p> <p>Είναι δαπανηρή και απαιτεί κατάλληλο εξοπλισμό.</p> |
|--|--|---|

1. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.

## 4.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ<sup>1</sup>

Όλες οι προαναφερθείσες αρχές και μέθοδοι εκπαίδευσης έχουν αξία εφόσον συντελούν αποτελεσματικά σε κάποιο ειδικό πρόγραμμα, μέσα στα τόσα που βρίσκουμε στις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

### **Τα σπουδαιότερα είναι:**

**1) Ο προσανατολισμός ή εισαγωγή** στο έργο που γίνεται με σκοπό να προσαρμοστεί εργαζόμενος στο περιβάλλον της εργασίας του (καθήκοντα, ανωτέρους, ομάδες). Πολλές φορές παραμελείται εξαιτίας βιασύνης ή έλλειψης ευαισθησίας από μέρους του επόπτη, με αποτέλεσμα αργότερα τη δημιουργία ανθρώπινων προβλημάτων όπως, π.χ. είναι η άρνηση του υπαλλήλου να εκτελέσει ένα καθήκον με τον ισχυρισμό ότι δεν είναι μέρος της δουλειάς του κι αυτό γιατί ποτέ δεν πήρε πλήρεις εξηγήσεις των καθηκόντων του. Ο όρος προσανατολισμός ( orientation ) χρησιμοποιείται απ' τους ξένους συγγραφείς. Όμως, στην γλώσσα μας πιο αποδοτικοί όροι θα ήταν ίσως οι όροι **κατατόπιση ή εγκλιματισμός** κι αυτό για να μην γίνεται σύγχυση με τον « Επαγγελματικό Προσανατολισμό».

Οι στόχοι του προσανατολισμού είναι πολλαπλοί, όπως π.χ. να δημιουργηθούν ευνοϊκές στάσεις προς την επιχείρηση, την πολιτική της και το προσωπικό της, να αναπτυχθεί η αίσθηση του «ανήκειν» και της παραδοχής, να δημιουργηθεί ενθουσιασμός και υψηλό ηθικό. Επίσης ένα πρόγραμμα προσανατολισμού μπορεί να συντελέσει στη μείωση της πιθανότητας για παράβαση των κανονισμών, γι' απολύσεις, για παρατηρήσεις, για παράπονα και γι' παρανοήσεις.

Βέβαια, πριν να μπει στη δουλειά κάποιος υπάλληλος έχει προσανατολιστεί επαρκώς σχετικά με την επιχείρηση απ' τη φήμη της, απ' την υποδοχή του στο γραφείο προσωπικού, απ' τα εγχειρίδια και από άλλο έντυπο που του δόθηκε και απ' τις εντυπώσεις του κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Μετά όμως την πρόσληψη, το γραφείο διοίκησης προσωπικού, όπως κι ο επόπτης, έχουν να παίξουν ρόλο στον προσανατολισμό. Στις μικρές επιχειρήσεις το βάρος αυτού του καθήκοντος πέφτει εξ' ολοκλήρου στον εργοδότη.

Ο κάθε υπεύθυνος για προσανατολισμό πρέπει να κάνει το νεοδιορισμένο να αισθάνεται ότι είναι αποδεκτός κι αναγκαίος, να τον συστήσει στους ανθρώπους, ανάμεσα στους οποίους θα εργάζεται, εξηγώντας τους γιατί χρειάζεται ένας ακόμα ( ακριβώς για να εξουδετερώσει υποψίες ή μνησικακία ).

Να του εξηγήσει τα καθήκοντα του και να του γνωρίσει τη δουλειά και τον καθένα μα το οποίο θα έρχεται σ' επαφή, κατατοπίζοντας τον επιπλέον στις συνθήκες και τις ευκολίες στο τόπο της εργασίας του. Έτσι, π.χ. ένας εργάτης παραγωγής θα ενημερωθεί σχετικά με το προϊστάμενο της ομάδας, τον επόπτη, τον συντηρητή κ.λ.π. Θα του εξηγηθεί δε τι αναμένεται απ' αυτόν σε παραγωγή και συμπεριφορά και τι αυτός πρέπει να περιμένει απ' την επιχείρηση αναφορικά με την πληρωμή του, τις αυξήσεις, τις ευκαιρίες προαγωγής, τις γιορτές, τις διακοπές και τα προγράμματα ωφελημάτων.

1.Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (2000), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»,International Publishing ΑΘΗΝΑ.,

Για όλα αυτά οφείλουν οι επόπτες να είναι ενημερωμένοι και να έχουν υπόψη πως δεν μπορούν να ειπωθούν όλα με μιας, γιατί υπάρχει κίνδυνος σύγχυσης από μέρους του νέου υπαλλήλου.

### ➤ Περιεχόμενο προσανατολισμού ή κατατόπισης

- Προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Ιστορία της επιχείρησης, πολιτική.
- Κτίρια και ευκολίες.
- Γενική δομή της επιχείρησης.
- Ευθύνες της επιχείρησης προς τον υπάλληλο.
- Μισθοί, ημερομίσθια.
- Κανόνες συμπεριφοράς.
- Κινήσεις μέσα στο χώρο της εργασίας.
- Προγράμματα εργασίας.
- Συλλογικές συμβάσεις.
- Σχέδια ωφελημάτων – ασφάλεια ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, συντάξεις, ανεργία.
- Προγράμματα ασφάλειας ή πρόληψη ατυχημάτων.
- Πολιτική προαγωγών.
- Εισαγωγή και συστάσεις στους συναδέλφους.
- Καλλιέργεια του αισθήματος του «ανήκειν» και της παραδοχής – επίδειξη αγνού ενδιαφέροντος στο νέο υπάλληλο.
- Σύστημα αξιολόγησης του υπαλλήλου.
- Ανάθεση εργασίας.

### **Κατά πειραματικές έρευνες σχετικά με την αξία του κατάλληλου προσανατολισμού αποκαλύφθηκε ότι οι νέοι εργάτες:**

- I. Αισθάνονται ανησυχία τις πρώτες λίγες μέρες στη δουλειά.
- II. Η γελοιοποίησή τους απ' τους παλιότερους εργάτες τους δυναμώνει αυτή την ανησυχία.
- III. Η αποχώρηση των νέων υπαλλήλων έχει σαν αιτία πρωταρχική αυτή την ανησυχία.
- IV. Είναι απρόθυμοι να συζητήσουν προβλήματα με τους προϊστάμενους τους. Όλα αυτά μειώνονται στο ελάχιστο μ' ένα καλύτερο προσανατολισμό.

### **2) Βασική παιδεία ενηλίκων**

Οι εργοδότες προ του 1960 θεωρούσαν πως ήταν ευθύνη των δημοσίων σχολείων η βασική παιδεία σ' ανάγνωση, αριθμητική, γραφή και ομιλία και ότι οι επιχειρήσεις ποτέ δε θα χρειαζόταν να κάνουν κάτι τέτοιο. Κι όμως δημιουργήθηκε αυτή η υποχρέωση, όταν σ' ένα μέρος του εργατικού δυναμικού διαπιστώθηκε η έλλειψη της βασικής παιδείας και χρειάστηκε σαν προπαρασκευή για τη βιομηχανική εργασία η εισαγωγή σύντομων μαθημάτων σε βασική εκπαίδευση για όσους την στερούνται τελείως ή καλύτερευση αυτής που έχουν σε χαμηλό επίπεδο ( γ' ή δ' τάξης δημοτικού), και έτσι που να μπορούν σε συνέχεια να εκτελέσουν ημειδικευμένες εργασίες που απαιτούν ευχέρεια σε κατανόηση γραπτών ή προφορικών οδηγιών και συμπλήρωση εντύπων παραγωγής. Η τέτοια, όμως εκπαίδευση μπορεί να επιδιωχθεί από ειδικές υπηρεσίες, εφόσον οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν σχετική γι' αυτήν εμπειρία.

### **3) Εκπαίδευση για ιεραρχική εξέλιξη**

Μια αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τ' άτομα ν' ανέβουν τις βαθμίδες της ιεραρχίας, δηλαδή σε πιο υπεύθυνες και καλύτερες θέσεις, μια πρόοδος που γίνεται με βάση την αξία και την ικανότητα. Μια προσεκτική κατάταξη των έργων σε μια προοδευτική κλίμακα επιτρέπει στα άτομα να μαθαίνουν πρωταρχικά με την παρατήρηση μερικές από τις ικανότητες των ανώτερων θέσεων, ενώ συγχρόνως κάνουν την παρούσα εργασία τους. Η αναπλήρωση επίσης των ανώτερων θέσεων σε περιόδους απουσιών, ή διακοπών παρέχει ένα είδος ανεπίσημης εκπαίδευσης στο έργο.

Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα δικό τους σχολικό πρόγραμμα, όπως π.χ. ένα επίσημο πρόγραμμα μαθητείας, όπου η εκπαίδευση στο έργο, που κατευθύνεται από επιδέξιους τεχνίτες, συμπληρώνεται με διδασκαλία στην τάξη. Επιχειρήσεις μικρότερες, που δεν μπορούν να κάνουν κάτι τέτοιο, συνασπίζονται κι επιδοτούν τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα συνήθως σε συνεργασία με τις συνδικαλιστικές ενώσεις και τα δημοτικά σχολεία. Το ίδιο γίνεται με τις επαγγελματικές ενώσεις ( π.χ. σχολή εμπορικών αντιπροσώπων κλπ.). Τα τυπικά προγράμματα μαθητείας, εκτός ορισμένων μαθημάτων ( μαθηματικά, διάβασμα σχεδίων κλπ. ) περιλαμβάνουν και εκπαίδευση στο έργο, όπως και εναλλαγή έργου και επιχειρήσεων, έτσι ώστε μαθητευόμενος να μάθει όλες τις πλευρές του επαγγέλματος.

### **4) Εκπαίδευση για νέες τεχνικές**

Πολλές περιοχές γνώσης αλλάζουν με ένα ταχύ ρυθμό και πολλές ικανότητες γίνονται απαρχαιωμένες, επιβάλλοντας έτσι την ανάγκη για ανανεωμένη εκπαίδευση, για την οποία πρέπει να γίνουν οι δυνατότητες ( δίδακτρα, άδειες σπουδών κλπ. ). Το πρόβλημα, όμως που ανακύπτει είναι ότι το εκπαιδευόμενο, σύγχρονο προσωπικό, μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από άλλες επιχειρήσεις.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 « ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ »**

## 5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### 5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ<sup>1</sup>

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

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

### 5.2 ΣΤΟΧΟΙ<sup>2</sup>

Αυτό που συνήθως θέλει να ελέγξει η επιχείρηση με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι :

- Κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για εκπαίδευση,
- Εάν αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευομένων,
- Εάν πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατά προέκταση η επιχείρηση,
- Εάν και κατά πόσο οι στόχοι της εκπαίδευσης, έτσι όπως τέθηκαν από τους οργανωτές της επιτεύχθηκαν και
- Αν θα πρέπει να συνεχισθεί η επένδυση για εκπαίδευση.

Η αξία της εκπαίδευσης συχνά αμφισβητείται γιατί τις περισσότερες φορές δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης της, ή όπου υπάρχουν κριτήρια, δε συνδέονται με το ευρύτερο περιβάλλον που λειτουργεί ή δεν είναι ξεκάθαροι οι λόγοι για τους οποίους επιχειρείται.

#### Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι:

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

1. David Megginson, Paul Banfield, Jeniffer J. Mathews (2000), «Human Resource Development», Pricewaterhouse Coopers.

### **Οι τρεις βασικές δυσκολίες στην απόδειξη της αξίας της εκπαίδευσης είναι:**

- Όσο η εκπαίδευση απομακρύνεται από τα τεχνικά θέματα και γίνεται περισσότερο ουσιαστικά θέματα ανθρωπίνων δεξιοτήτων, π.χ. επικοινωνία, υποκίνηση, επιστασία, τόσο δυσκολότερη είναι η απόδειξη της αξίας της.
- Δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί η αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος βάσει της ανάλυσης κόστους – οφέλους, γιατί τα οφέλη από την εκπαίδευση έχουν έναν μακροχρόνιο ορίζοντα επίδρασης και
- Τα κριτήρια αξιολόγησης υπόκεινται στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή αλλά και των εκπαιδευομένων, οπότε η αυστηρότητα ή μη των κριτηρίων μπορεί να εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ακόμη και από ενδοεπιχειρησιακές πολιτικές.

**2) Βελτίωση :** Ακόμα και στις περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου η αξιολόγηση της εκπαίδευσης δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και δεν προχωρά για παράδειγμα σε έλεγχο εκπλήρωσης των αρχικών στόχων της εκπαίδευσης είναι αρκετά εύκολο η αξιολόγηση να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών προγραμμάτων.

**3) Μάθηση:** Έχει αποδειχθεί ότι το γεγονός και μόνο ότι κάποιος παρατηρείται ή εξετάζεται αλλάζει τη συμπεριφορά του. Έτσι, η γνώση ότι στο τέλος του προγράμματος θα ακολουθήσει κάποια μορφή μέτρησης για να διατυπωθεί ο βαθμός αφομοίωσης των διδαχθέντων, εντείνει την προσοχή του εκπαιδευόμενου και έτσι διευκολύνεται η μάθηση. Επιπλέον, αποτελεί μια από τις βασικές αρχές μάθησης ( βλέπετε παραπάνω ) η γνώση των αποτελεσμάτων των ενεργειών των εκπαιδευομένων. Συνεπώς η αξιολόγηση έχει μια εκπαιδευτική διάσταση, οποία συχνά παραβλέπεται.

### **5.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ<sup>1</sup>**

#### **Μπορούν να προταθούν πέντε επίπεδα αξιολόγησης :**

**1. Αντίδραση :** Αξιολόγηση των αντιδράσεων και των εντυπώσεων των εκπαιδευομένων από την εμπειρία της εκπαίδευσης. Δηλαδή, πόσο χρήσιμη ενδιαφέρουσα ή ευχάριστη είναι η εκπαίδευση, τι πιστεύουν για τις εισηγήσεις και για τους ομιλητές, τι θα ήθελαν να συμπληρώσουν ή να αφαιρέσουν από την εκπαίδευση.

**2. Μάθηση :** Αξιολόγηση της μάθησης που μετράει τι έχουν μάθει οι συμμετέχοντες – τη νέη γνώση και τις επιδεξιότητες που έχουν αποκτήσει ή τις αλλαγές νοοτροπίας που έχουν επιτευχθεί.

**3. Συμπεριφορά:** Αξιολόγηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά δηλαδή του βαθμού στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι έχουν αλλάξει συμπεριφορά και έχουν εφαρμόσει όσα έμαθαν στην εργασία τους.

Η αξιολόγηση αυτού του παράγοντα αποτελεί στην ουσία μια αποτίμηση της μεταφοράς των γνώσεων που έχουν αποκτηθεί από την εκτός εργασίας εκπαίδευση, στον πραγματικό χώρο εργασίας. Εάν η εκπαίδευση έγινε μέσα στην εργασία, συνήθως αναμένεται μικρή διαφορά μεταξύ μάθησης και εργασιακής συμπεριφοράς.

1. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Νάνου Α. Παπαλεξανδρή (1990), «Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα.

**4. Αποτελέσματα Τμήματος :** Αξιολόγηση ανά λειτουργικό τμήμα, που εκτιμά την επιρροή της εκπαίδευσης στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, τη συνεισφορά, ή το ύψος πωλήσεων σε κάθε τμήμα της επιχείρησης.

Έτσι οι απαντήσεις σε αυτού του είδους την αξιολόγηση δεν είναι μόνο τι αλλαγές συμπεριφοράς έχουν γίνει, αλλά τι καλό έχει προκύψει από αυτές τις αλλαγές για το τμήμα όπου απασχολούνται οι εκπαιδευόμενοι.

**5. Αποτελέσματα Επιχείρησης:** Τελικό επίπεδο αξιολόγησης που στοχεύει στην καταμέτρηση του πώς ο οργανισμός σαν σύνολο έχει ωφεληθεί από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην αποδοτικότητα, την επιβίωση ή ανάπτυξη του. Εδώ μπορεί η καταμέτρηση να καθορίζεται από την επιτυχία των προσωπικών στόχων των εκπαιδευομένων περισσότερο από αυτούς του οργανισμού.

Η αξιολόγηση σε αυτό το επίπεδο εξαρτάται από το κριτήριο με το οποίο ο οργανισμός κρίνει την αποδοτικότητα και την επιτυχία του ή αποτυχία του. Η δυσκολία είναι στην αποτίμηση του πόσο πολύ η εκπαίδευση συνεισέφερε στα τελικά αποτελέσματα.

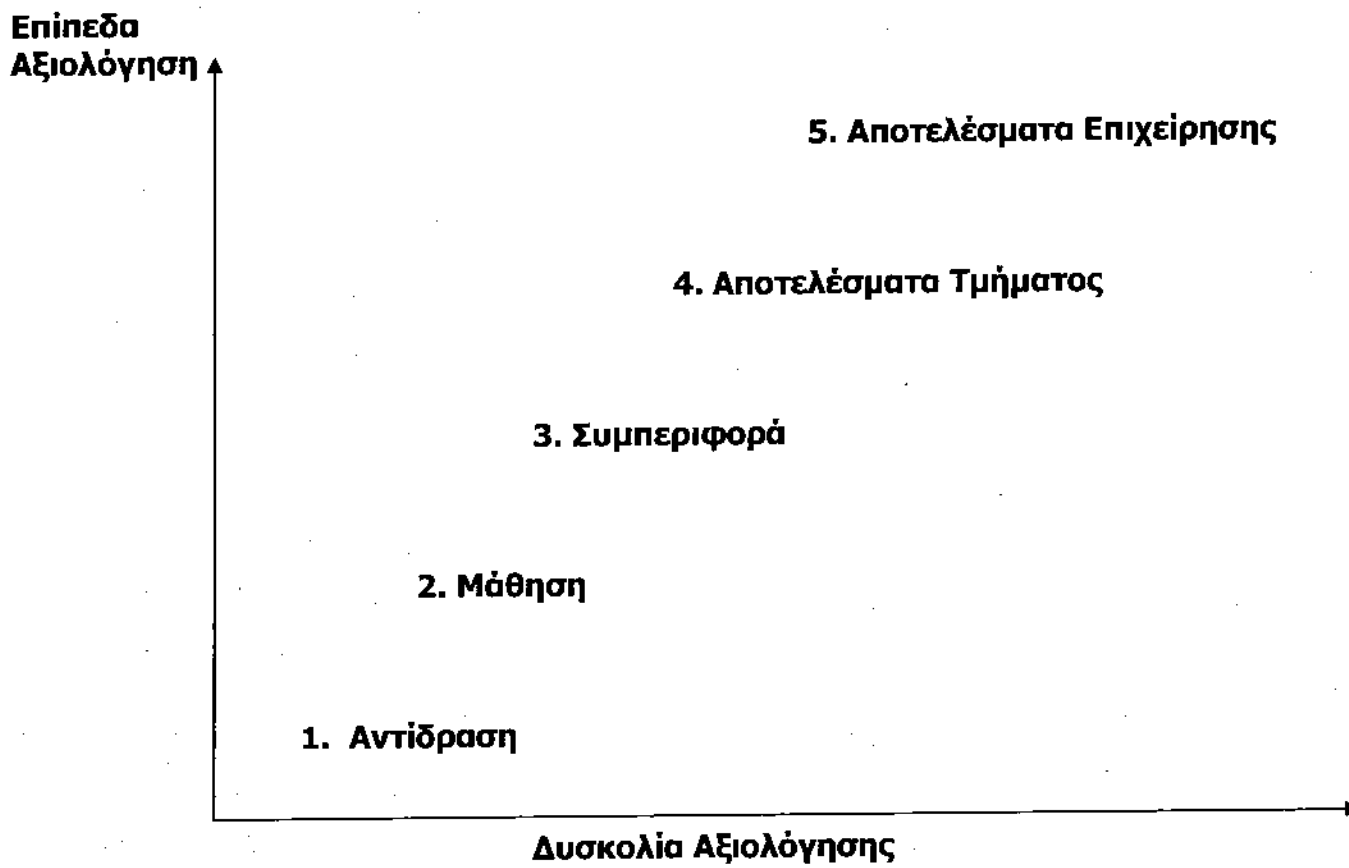
Βλέπουμε συνεπώς ότι τα πέντε επίπεδα ακολουθούν το ένα το άλλο, σαν σκαλιά σε μια κλίμακα : η εκπαίδευση οδηγεί σε αντίδραση από τον εργαζόμενο, η οποία οδηγεί σε μάθηση, η οποία οδηγεί σε αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά, οι οποίες αλλαγές οδηγούν σε αλλαγές στο Τμήμα, οι οποίες οδηγούν σε αλλαγές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

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

#### **Τα πρακτικά εργαλεία για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι :**

- 1.** Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης ( Επίπεδο αντίδρασης)
- 2.** Έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευομένων αμέσως ή και μερικούς μήνες μετά (Επίπεδο μάθησης )
- 3.** Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αρκετό καιρό μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του, καθώς και ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με προϊσταμένους των εκπαιδευομένων ( επίπεδο συμπεριφοράς )
- 4.** Συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζομένου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν ( επίπεδο αποτελεσμάτων τμήματος )
- 5.** Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους (αποτελέσματα επιχείρησης).

**Διάγραμμα 5**  
**Κατάταξη επιπέδων αξιολόγησης της εκπαίδευσης<sup>1</sup>**



1. Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουρουντάς (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**  
**« ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ »**  
**MANAGEMENT DEVELOPMENT**

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 « ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ »**

## **1 . Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ <sup>1</sup>** **( Management Development )**

Τα τελευταία χρόνια τα προγράμματα ανάπτυξης μάντζερ γνωρίζουν πρωτοφανή άνθηση. Τεράστια ποσά δαπανώνται γι ' αυτά. Οι εταιρίες που δεν έχουν τέτοια προγράμματα αποτελούν μεμονωμένες εξαιρέσεις. Μικρές και μεγάλες, λοιπόν, επιχειρήσεις αγωνίζονται να αναπτύξουν το μάντζμεντ και τους μάντζερ τους. Αυτό συμβαίνει είτε στα πλαίσια των επιχειρήσεων (ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα) είτε με αποστολή ανθρώπων τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα ειδικών οργανισμών, όπως είναι τα πανεπιστήμια, κολέγια, οργανισμοί όπως η ΕΕΔΕ, ο ΟΠΕ κλπ, καθώς και άλλοι ιδιωτικοί φορείς.

Άρα οι μάντζερ δε γεννιούνται αλλά γίνονται. Η ανάπτυξη τους αποτελεί μια μακροχρόνια διαδικασία, στην οποία κύριο ρόλο διαδραματίζουν οι ίδιοι οι μάντζερ. Οι μάντζερ πρέπει να θέλουν οι ίδιοι να αναπτυχθούν και να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο σ ' αυτή τη διαδικασία. Με το ζόρι δεν «αναπτύσσεται» κανείς ! Βέβαια, πρέπει και η επιχείρηση-οργανισμός να παρέχει τις κατάλληλες ευκαιρίες για να διευκολύνει συστηματικά την ανάπτυξη των μάντζερ της, και να την μεθοδεύει έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική και αποδοτική.

Για να επιτευχθεί αυτό, η ανάπτυξη πρέπει να είναι συνεχής και προς όφελος των αναπτυσσόμενων, αλλά και της επιχείρησης - οργανισμού. Η εποχή που κάποιος, τελειώνοντας έναν εξειδικευμένο πανεπιστημιακό κύκλο σπουδών θεωρείται ότι είχε γνώσεις για ολόκληρη την καριέρα του, πέρασε. Αυτό ισχύει για όλους τους τομείς και πολύ περισσότερο για το μάντζμεντ.

Άρα, εφόσον οι οργανώσεις αλλά και οι οικονομίες, στηρίζουν την επιτυχία τους στην απόδοση των μάντζερ τους, κάθε προσπάθεια προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης ικανότερων μάντζερ πρέπει να θεωρείται ως σημαντική μακροχρόνια επένδυση.

Πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης μάντζερ. Γι ' αυτό, οι δύο έννοιες πρέπει να οριοθετηθούν με σαφήνεια, ώστε να κατανοηθεί το περιεχόμενο και για την ευχερέστερη προώθησή τους στις επιχειρήσεις. Η εκπαίδευση των μάντζερ αποβλέπει στη διατήρηση και στη βελτίωση της απόδοσης τους στη σημερινή τους θέση. Αποβλέπει στο να κάνει τους εκπαιδευόμενους περισσότερο όμοιους σε κάτι.

Η ανάπτυξη των μάντζερ αποσκοπεί στην ευρύτερη ανάπτυξη δεξιοτεχνιών που χρειάζονται οι μάντζερ στη σημερινή αλλά και στις μελλοντικές τους θέσεις. Με την ανάπτυξη του ο μάντζερ αξιοποιεί τις δυνατότητές του και ενθαρρύνεται στο να διαφοροποιείται από τους άλλους.

Διδάσκεται κάποιος τεχνικές που είναι απαραίτητες για το σημερινό του έργο - π.χ., πώς να βάζει στόχους, να ετοιμάζει ένα προϋπολογισμό, ή πώς να αναλύει και να ομαδοποιεί το έργο των υφισταμένων του, πώς να κάνει την αξιολόγηση της απόδοσης τους κ.λ.π. Αναπτύσσεται κάποιος που διδάσκεται τεχνικές συναινετικής λήψης αποφάσεων, εκχώρησης εξουσίας, που ευαισθητοποιείται στην ανάγκη και τη σημασία της παγίωσης κατάλληλου οργανωτικού κλίματος κ.ά.

1.Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάντζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.



## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ<sup>1</sup>

### ΟΡΙΣΜΟΙ

**Στέλεχος** χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην οικονομική μονάδα (επιχείρηση). Στελέχη είναι π.χ. οι ανώτατοι και ανώτεροι υπάλληλοι, οι εργοδηγοί, οι αρχιεργάτες κ.λ.π. Τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη, τα οποία προϊστάται άλλων υπαλλήλων και σε στελέχη χωρίς υφισταμένους, τα οποία ενώ δεν εξουσιάζουν την εργασία άλλων επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις ηγετικών στελεχών, είτε με την προετοιμασία των αποφάσεων αυτών είτε εκφέροντας γνώμη σε ειδικά θέματα για τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις και εμπειρίες.

Η **Ανάπτυξη Στελεχών** – όπως έχει επικρατήσει να λέγεται στην Ελληνική γλώσσα προέρχεται από μετάφραση του όρου Management Development και έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών συγγραφέων, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Ανάπτυξη Στελεχών θα μπορούσε να οριστεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Σ' αυτήν περιέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν τους άλλους, δηλαδή η λειτουργία της Εκπαίδευσης των στελεχών.

Η Ανάπτυξη Στελεχών συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχειακό δυναμικό που χρειάζεται για να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών, τους δίνει ευκαιρίες και επιτρέπει την ομαλή κάλυψη των στελεχειακών θέσεων που μένουν κενές.

### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

**Τα στοιχεία που συνδυάζονται σε ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών είναι :**

- **Αυτό – ανάπτυξη** : Σύμφωνα με την παραδοχή ότι τα άτομα μαθαίνουν από άλλους αλλά η πρωτοβουλία για προσωπική ανάπτυξη ανήκει σε μεγαλύτερο βαθμό στον ίδιο το ενδιαφερόμενο.
- **Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση** : αφορά την ύπαρξη των συστημάτων και των επίσημων διαδικασιών ανάπτυξης σταδιοδρομίας των στελεχών από το τμήμα προσωπικού ή από τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.
- **Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανωτέρους** : πρόκειται για τις ενέργειες που αναλαμβάνουν προϊστάμενοι του στελέχους, για να του δώσουν ευκαιρίες βελτίωσης της απόδοσης του και προαγωγής.

Συνεπώς, προκύπτει ότι η ανάπτυξη στελεχών είναι μια συνεχής προσπάθεια – λειτουργία που αφορά πολλά πρόσωπα και άρα η ευθύνη για τη διαχείρισή της βαρύνει πολλούς. Συγκεκριμένα, για κάθε προϊστάμενο, η ευθύνη για την ανάπτυξη των υφισταμένων του θ πρέπει να αναγνωρίζεται ως φυσικό και πρωταρχικό μέρος της δουλειάς του.

1. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.

## 1.2 ΣΤΟΧΟΙ <sup>1</sup>

Κάθε προσπάθεια ανάπτυξης στελεχών συνήθως αποβλέπει σε μια αλλαγή προσανατολισμένη προς επιθυμητούς στόχους.

### Οι στόχοι αυτοί είναι:

1. Η συνειδητοποίηση από τα στελέχη του τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση
2. Ο εντοπισμός στελεχών με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η προετοιμασία τους προκειμένου να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης
3. Η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι της αλλαγής
4. Η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες
5. Η βελτίωση του τρόπου κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στην επιχείρηση
6. Η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών
7. Η ανάπτυξη δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για τη δημιουργία καινοτομιών
8. Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης των προβλημάτων ανθρώπινης συμπεριφοράς.

## 1.3 ΑΡΧΕΣ <sup>2</sup>

Η Πολιτική Ανάπτυξης Στελεχών θα πρέπει γενικά να ακολουθεί τις κατευθύνσεις που ακολουθούν, δηλαδή :

1. Να είναι εναρμονισμένη με τη γενικότερη πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης και να έχει την έγκριση της ανώτατης ηγεσίας της
2. Να προσαρμόζεται στην πραγματικότητα της διοίκησης. Η προσέγγιση στην ανάπτυξη στελεχών θα πρέπει να αποφεύγει να κάνει απλουστευμένες υποθέσεις για το τι χρειάζεται να ξέρουν τα στελέχη, βασιζόμενη στην κλασική πρακτική της διοίκησης ως διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Στην πραγματικότητα, η διοικητική εργασία είναι σχετικά ανοργάνωτη και αποσπασματική, γι' αυτό πολλά στελέχη απορρίπτουν τα αυστηρά δομημένα εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη.
3. Να έχει σαν επίκεντρο τις ατομικές και τις εργασιακές ανάγκες του στελέχους, βάσει της θέσης που αυτό κατέχει και της ανάπτυξης καριέρας που προτίθεται ή αναμένεται να ακολουθήσει μέσα στην επιχείρηση.
4. Να είναι σχετική με τις ανάγκες κάθε στελέχους ξεχωριστά. Είναι εύκολο να υποθέσει κανείς ότι όλα τα στελέχη χρειάζεται να διαθέτουν γνώσεις στον στρατηγικό προγραμματισμό, στον υπολογισμό της προστιθέμενης αξίας, στην ανάλυση ισολογισμών κ.λ.π. Όλα αυτά όμως, ενώ είναι χρήσιμα μπορεί να μην είναι αυτό που χρειάζονται όλα τα στελέχη. Οι διαδικασίες ανάπτυξης στελεχών πρέπει να συνδέονται κατ'αρχάς με τις ανάγκες του εκάστοτε στελέχους στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει και στη συνέχεια να στοχεύουν στη διεύρυνση των ικανοτήτων και γνώσεων του γενικά.
5. Να έχει ως βάση την αυτό-ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, τα στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τους εαυτούς τους και να λαμβάνουν βοήθεια να το κάνουν. Η διαδικασία ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να τους παρέχει καθοδήγηση σ' αυτή την προσπάθεια.

1,2.Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.

**6. Να ενισχύει τη μάθηση μέσω της απόκτησης εμπειρίας ( βιωματική μάθηση)**  
Συνεπώς ο καλύτερος τρόπος να συμπληρώνεται το επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι με την παροχή δυνατοτήτων εξάσκησης κατά την απασχόληση του στελέχους, καθώς προχωρά η καριέρα του. (action learning).

**7. Να παρέχει επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα.** Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να είναι προσεκτικά επιλεγμένα και οργανωμένα όσον αφορά το χρόνο και τις ιδιαίτερες ανάγκες των συμμετεχόντων σε αυτά.

**8. Να βασίζεται στην ανάλυση ικανοτήτων ( Competency – based management development).** Η ανάπτυξη των στελεχών βάσει ανάλυσης ικανοτήτων μπορεί να επικεντρώνεται σε ένα περιορισμένο αριθμό βασικών ικανοτήτων που η επιχείρηση έχει αποφασίσει ότι θα πρέπει να αποτελούν ουσιαστικά προσόντα των στελεχών της προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

**Για παράδειγμα :**

**α) στρατηγική ικανότητα :** Ικανότητα κατανόησης του εξελισσόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, των ευκαιριών για ανάπτυξη προϊόντων και αγορών, των προκλήσεων του ανταγωνισμού και των προσόντων των αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης, προκειμένου να βρεθούν οι βέλτιστες στρατηγικές κινήσεις.

**β) ικανότητα αλλαγής της διοικητικής πρακτικής :** Ικανότητα εντοπισμού των αναγκών αλλαγής, προγραμματισμού σχεδίων αλλαγών και επιρροής άλλων για οικειοθελή συμμετοχή στην πραγματοποίηση της αλλαγής.

**γ) Ικανότητα διοίκησης ομάδων :** Ικανότητα να βάλει κανείς ομάδες ανθρώπων απ' διαφορετικά αντικείμενα και ενδιαφέροντα να δουλέψουν μαζί.

**δ) Διαχείριση προσωπικών σχέσεων :** Ικανότητα διατήρησης σχέσεων ως μέσο ανταλλαγής πληροφοριών και άντλησης εμπειριών προκειμένου να επιτευχθούν κοινοί στόχοι.

**ε) Ικανότητα διοίκησης σε πολυεθνικό περιβάλλον :** Ικανότητα διοίκησης στα πλαίσια διαφόρων εθνικών συνόρων και ομαλής και αποδοτικής συνεργασίας με ανθρώπους άλλης εθνικότητας.

#### **1.4 ΣΤΑΔΙΑ<sup>1</sup>**

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ανάπτυξης στελεχών αποτελεί η τήρηση της διαδικασίας που περιλαμβάνει μια σειρά αλληλένδετα στάδια.

**Τα στάδια είναι:**

**1. Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών** που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και θα εξασφαλίζει τη σύμφωνη γνώμη της ανώτατης ηγεσίας.

**2. Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών,** ο οποίος να βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών στις προοπτικές εξέλιξης του στελέχους και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση ή για νέες δραστηριότητες στην επιχείρηση.

**3. Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών** ύστερα απ' επιλογή μεταξύ διαφόρων εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών μεθόδων, καθώς και των μεθόδων ανάπτυξης στη θέση εργασίας.

**4. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος,** βάσει διαφόρων κριτηρίων όπως η κάλυψη των στόχων προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σ' επίπεδο στελέχους, τμήματος ή επιχείρησης, καθώς και προσαρμογή του προγράμματος βάσει αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

1.Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 « ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ »**

## 2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ<sup>1</sup>

Η « ανάπτυξη» έχει δύο σκέλη : την ανάπτυξη των ατόμων – μάνατζερ και την ανάπτυξη λειτουργίας του μάνατζμεντ στην επιχείρηση – οργανισμό. Το πρώτο σκέλος στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, στην ευημερία ( ικανοποίηση των ανωτέρου επιπέδου αναγκών των μάνατζερ), και στην ανάπτυξη του ατόμου- μάνατζερ, ενώ το δεύτερο στοχεύει στην επιβίωση, στην ευρωστία και στην ανάπτυξη της οργάνωσης.

Η διαδικασία της ανάπτυξης του μάνατζμεντ σε κάποια οργάνωση ξεκινάει με τη μελετημένη απάντηση στο ερώτημα « Τί είδους μάνατζερ θα χρειαστεί στο μέλλον η οργάνωση για να επιτύχει τους στόχους της, λειτουργούσα στα πλαίσια διαφορετικού περιβάλλοντος ;»

Η ανάπτυξη των μάνατζερ ξεκινάει από την αυτοαξιολόγηση που κάνουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Αυτή περιλαμβάνει απαντήσεις στα ερωτήματα, τι κάνω καλά ; τι μπορώ να κάνω καλά ; και ποιοι οι περιορισμοί /αδυναμίες μου που πρέπει να ξεπεραστούν για να αξιοποιήσω τις δυνατότητές μου ;

Πόσο όμως μπορεί ένας μάνατζερ να εντοπίσει σωστά τα δυνατά και αδύνατά του σημεία ο ίδιος; Συνήθως, αυτό αποτελεί δύσκολη υπόθεση. Γι ' αυτό, στην προσπάθεια τους αυτή οι μάνατζερ χρειάζονται και τη συμπαράσταση του προϊσταμένου τους μάνατζερ. Η συμπαράσταση και η ενθάρρυνση του κατά περίπτωση ιεραρχικά ανώτερου μάνατζερ, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης, αποτελούν θετικούς παράγοντες για την επιτυχία των κάθε λογής εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προσπαθειών στις επιχειρήσεις.

Η ανάπτυξη των μάνατζερ μπορεί να απαιτεί καλλιέργεια γνώσεων – τεχνικών, απόκτηση νέων δεξιοτήτων, αλλαγή στάσεων, μορφών συμπεριφοράς κλπ.

Πέρα όμως από αυτά, για την αποτελεσματική πρακτική του μάνατζμεντ σε κάποια επιχείρηση, απαιτείται κι η ενθάρρυνση – ενίσχυση των μάνατζερ στο έργο τους από τους μάνατζερ τους, καθώς και το καλό παράδειγμα των τελευταίων να εκπαιδεύονται – αναπτύσσονται οι ίδιοι. Αξίζει να σημειωθεί ότι εκείνος που βοηθάει συστηματικά κάποιον τρίτο να αναπτυχθεί, αναπτύσσεται πρώτος ο ίδιος !

Μερικοί, λαθεμένα, περιορίζουν την ανάπτυξη των μάνατζερ στην παρακολούθηση σεμιναρίων – μαθημάτων κλπ. Αυτά δεν αποτελούν παρά εργαλεία μόνο της ανάπτυξης μάνατζερ, όχι ανάπτυξη μάνατζμεντ. Άλλοι περιορίζουν την ανάπτυξη μάνατζμεντ και μάνατζερ στους τρόπους μεθόδευσης και προαγωγών ή της αντικατάστασης των μάνατζερ της επιχείρησης.

Τέλος, υπάρχουν εκείνοι που πιστεύουν ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των μάνατζερ αποσκοπούν στην ανάπλαση του χαρακτήρα τους, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την πραγματικότητα, για δύο κυρίως λόγους : ο ένας γιατί τέτοια παρέμβαση είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί και ο άλλος γιατί κάτι τέτοιο μπορεί να αποτελέσει παραβίαση των δικαιωμάτων του ατόμου και μορφή ανεπιθύμητης « χρησιμοποίησης» του.

1.Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.

## 2.1 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ<sup>1</sup>

### Την εκπαίδευση των μάνατζερ επιβάλλουν οι εξής λόγοι :

1. Το περιβάλλον τους είναι πολύπλοκο και ταραχώδες. Αυτό απαιτεί συνεχή προσαρμογή των οργανισμών στις απαιτήσεις και προκλήσεις του και εισαγωγή καινοτομιών για τη αξιοποίηση των ευκαιριών που αυτό προσφέρει. Αυτά απαιτούν ικανούς μάνατζερ, που πρέπει να εκπαιδευτούν.

2. Οι επαφές με τις διάφορες ομάδες, με τις οποίες έρχεται σε επαφή το μάνατζμεντ – τα αυξημένων απαιτήσεων και γνωσιολογικού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού του ίδιου του οργανισμού, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι κρατικοί και άλλοι φορείς, οι πελάτες, εξωτερικοί συνεργάτες κλπ., - απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες, που πρέπει να αναπτυχθούν στους μάνατζερ.

3. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στις οργανώσεις. Άρα, μάνατζερ που παίρνουν τις αποφάσεις στους οργανισμούς πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις πολύπλοκες απαιτήσεις του έργου τους. Αυτές οι γνώσεις και οι δεξιότητες πρέπει να αναπτυχθούν στους μάνατζερ.

4. Η πιεστική απαίτηση για απόδοση των υφιστάμενων επενδύσεων και η πίεση για συνεχή βελτίωσή της, πέρα από τις τεχνικές γνώσεις που απαιτούν από τους μάνατζερ, απαιτούν και ύπαρξη ειδικών γνώσεων, τεχνικών και δεξιοτεχνιών που πρέπει να αναπτυχθούν στους μάνατζερ.

5. Οι αυξημένες απαιτήσεις για την τήρηση της υφιστάμενης νομοθεσίας δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη να χρησιμοποιούν μάνατζερ με ειδικές γνώσεις και ικανότητες, που συνήθως δεν αναπτύσσονται χωρίς ειδική εκπαίδευση.

6. Υπάρχει όμως και ένας ακόμη σημαντικός λόγος : οι απαιτήσεις των ίδιων των μάνατζερ από το έργο τους. Οι σημερινοί μάνατζερ χρειάζονται συνεχή ανάπτυξη για να μπορούν αφενός να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις του έργου τους και αφετέρου για τη δική τους ατομική ικανοποίηση. Αν αυτό δε συμβαίνει διαταράσσεται η απαιτούμενη ισορροπία στη ζωή των μάνατζερ .

Άρα υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις και οργανισμούς τη συνεχή ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των μάνατζερ τους.

## 2.2 ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΠΟΥ ΦΑΝΕΡΩΝΟΥΝ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ<sup>2</sup>

Στις οργανώσεις εμφανίζονται διάφορα προβλήματα, τα οποία αποτελούν ενδείξεις ότι οι μάνατζερ τους χρειάζονται εκπαίδευση.

### Τα προβλήματα αυτά είναι:

- Η αδυναμία πραγματοποίησης του στόχου του, για το μερίδιο της αγοράς.
- Η αναποτελεσματική χρησιμοποίηση των επενδυμένων οικονομικών μέσων.
- Τα προβλήματα στον έλεγχο ποιότητας.
- Οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις και
- Ο κίνδυνος για την επιβίωση της επιχείρησης.

1,2.Χαρλάμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.

## 2.3 ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ <sup>1</sup>

Είναι συνηθισμένο να εκτιμούμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης από κάτω προς τα πάνω, προσθέτοντας με άλλα λόγια τις ανάγκες των ατόμων και των τμημάτων προκειμένου να κάνουμε ένα πρόγραμμα για ολόκληρη την εταιρία. Θεωρείται πάντως πιο αποτελεσματικό να αρχίσουμε έχοντας στο μυαλό μας μια σφαιρικότερη αντίληψη των μακροπρόθεσμων αναγκών της επιχείρησης για εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Σημείο εκκίνησης μιας τέτοιας προσέγγισης είναι η επιχείρηση και το στρατηγικό της σχέδιο. Αν δεν υπάρχει τέτοιο σχέδιο θα πρέπει να δημιουργηθεί.

Το στρατηγικό σχέδιο επηρεάζει άμεσα και τους ανθρώπινους πόρους, αν και αυτό δεν αναγνωρίζεται πάντα. Για την εκπλήρωση των στόχων μας χρειαζόμαστε πάντα ανθρώπους με συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Δεν έχει νόημα να σχεδιάζουμε την αύξηση των πωλήσεών μας κατά 200% αν το τμήμα πωλήσεων δεν μπορεί να τα βγάλει πέρα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει είτε να προσλάβουμε περισσότερους υπαλλήλους – δαπανηρή απόφαση – είτε να βελτιώσουμε την απόδοση όσων έχουμε στη διάθεση μας, οπότε η εκπαίδευση προσωπικού είναι απαραίτητη. Δεν έχει νόημα να εγκαινιάσουμε ένα καινούργιο δίκτυο υπολογιστών ή να αγοράσουμε τα πιο εξελιγμένα μηχανήματα, αν οι εργαζόμενοι δεν ξέρουν να τα χειριστούν. Αν σχεδιάζουμε να μειώσουμε τις επιστροφές ή να ανταποκριθούμε καλύτερα στα παράπονα των πελατών, θα πρέπει να εκπαιδεύσουμε κατάλληλα το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες επειδή αγνοούν αυτή τη βασική αρχή.

Προκειμένου να πετύχουμε πρέπει, λοιπόν, να εξετάσουμε το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης και να θέσουμε ερωτήματα όπως :

### Σχεδιασμός στρατηγικής εκπαίδευσης:

1. Απαιτεί το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης καινούργιες προσλήψεις ; Αν ναι, σε ποια τμήματα; Πώς θα γίνουν αυτές οι προσλήψεις;
2. Απαιτεί το σχέδιο καινούργιες δεξιότητες ή γνώσεις από το ήδη υπάρχον προσωπικό; Αν ναι, πώς μπορούν να τις αποκτήσουν;
3. Απαιτεί το σχέδιο υψηλότερες προδιαγραφές παραγωγικότητας; Αν ναι, πώς θα επιτευχθούν;
4. Προβλέπει το σχέδιο σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα, τα υλικά, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις, τα συστήματα ή τις μεθόδους; Αν ναι, τι εκπαίδευση απαιτείται προκειμένου το προσωπικό να τις φέρει εις πέρας;
5. Προβλέπει το σχέδιο αλλαγές στη νοοτροπία και την κουλτούρα της επιχείρησης; Αν ναι, τι είδους αλλαγές και πώς μπορούν να πραγματοποιηθούν;

## 2.4 ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ <sup>2</sup>

Μέσα στο γενικό σχέδιο θα πρέπει να εντοπίσουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες των επιμέρους τμημάτων ή λειτουργιών. Είναι απαραίτητο να εξετάσουμε τις ανάγκες όλων όσοι συμμετέχουν σε μια συγκεκριμένη λειτουργία, για παράδειγμα, επαφές με τους πελάτες ή επεξεργασία κειμένων.

1,2.Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.

### **Η ανάγκη μπορεί να προκύπτει από τους εξής λόγους :**

- μπορεί να αναλάβουμε πρόσφατα το πόστο του μάντζερ
- η απόδοση ίσως είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη
- οι απαιτήσεις μπορεί να έχουν αυξηθεί ή αλλάξει.

Σε γενικές γραμμές οποιαδήποτε αλλαγή σε προϊόντα, υπηρεσίες, μεθόδους, τεχνολογία εγκαταστάσεις, στελέχη ή προσωπικό είναι πιθανό να δημιουργήσει εκπαιδευτικές ανάγκες. Σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι απαραίτητη κάποια μορφή ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών. « Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών » είναι ένας όρος που περιγράφει μια σειρά από μεθόδους. Στο ένα άκρο βρίσκονται οι άρτια δομημένες τεχνικές που χρησιμοποιούνται σπάνια και σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Στο άλλο άκρο βρίσκονται οι ανεπίσημες και καθαρά υποκειμενικές εκτιμήσεις.

Η πιο αποτελεσματική προσέγγιση στις περισσότερες περιπτώσεις είναι η διενέργεια μιας σειράς συνεντεύξεων με πιθανούς υποψήφιους, τους προϊσταμένους τους και, αν είναι δυνατό, με τους ίδιους τους πελάτες τους.

Οι συνεντεύξεις θα πρέπει να δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα των ατόμων που πρόκειται να επιμορφωθούν και να περιλαμβάνουν όλο το φάσμα της απόδοσης και της νοοτροπίας τους. Είναι εύκολο να οδηγηθούμε σε λάθος συμπεράσματα αν μιλήσουμε μόνο με τους καλύτερους υπαλλήλους ή αν επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας σε όσους έχουν ξεκάθαρα απόψεις. Οι συνεντεύξεις αυτές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και τα δεδομένα από τις αναλύσεις των στρατηγικών ή ατομικών αναγκών.

## **2.5 ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ <sup>1</sup>**

### **Εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών:**

1. Τεστ και εξετάσεις
2. Τεστ αυτοεξέτασης
3. Αξιολόγηση απόδοσης
4. Εκτίμηση ικανοτήτων
5. Κέντρα εκτίμησης
6. Μέντορες
7. Ατομικό σχέδιο ανάπτυξης
8. Επαγγελματική καθοδήγηση

Ορισμένα άτομα έχουν αποκλειστικά ως στόχο τη διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών• υπόλοιποι περιλαμβάνουν και μια σειρά από άλλες επιδιώξεις.

1. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάντζερ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.



## **Αναλυτικότερα:**

### **1. Τεστ και εξετάσεις**

Επίσημα τεστ και εξετάσεις δεν χρησιμοποιούνται συνήθως στο πλαίσιο των πρακτικών σπουδών, μπορούν όμως να συμπεριληφθούν σε εκπαιδευτικά προγράμματα μικράς διάρκειας. Πολλές φορές χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία των προσλήψεων. Για να εκτιμήσουν τις ανάγκες σε επαγγελματική εκπαίδευση, τα τεστ πρέπει να αξιολογούν και την ικανότητα του ατόμου – κατά πόσο δηλαδή μπορεί να επιτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία – αλλά και τις γνώσεις του. Ο προγραμματισμός Η/ Υ, η ανάλυση συστημάτων, η στενογραφία και η δακτυλογράφηση είναι τομείς στους οποίους χρησιμοποιούνται συχνά τέτοια αντικειμενικά τεστ.

### **2. Τεστ αυτοεξέτασης**

Συνήθως μας αρέσει να συμπληρώνουμε τεστ μέσα από τα οποία πιστεύουμε ότι μπορούμε να μάθουμε περισσότερα για τον εαυτό μας. Το βρίσκουμε ιδιαίτερα ενδιαφέρον να απαντάμε σε μια σειρά ερωτήσεων και να διαβάζουμε στο τέλος την αντίστοιχη περιγραφή. Ακόμη κι αν αυτή η περιγραφή δεν μας λει τίποτα που να μην το ξέρουμε ήδη, ή θα μπορούσε να ταιριάζει στον οποιονδήποτε, δεν παύει να μας ευχαριστεί να τη συμβουλευόμαστε.

Τα τεστ που σχεδιάζονται προκειμένου να μας βοηθήσουν να διαπιστώσουμε μόνοι μας τις εκπαιδευτικές μας ανάγκες, έχουν ένα σοβαρό μειονέκτημα : είναι εύκολο να τα «ξεγελάσουμε». Ο σκοπός της κάθε ερώτησης είναι συνήθως ξεκάθαρος και νιώθουμε έντονα τον πειρασμό να δώσουμε μια «αρεστή» απάντηση. Προκειμένου να μειωθεί αυτός ο κίνδυνος, ορισμένες φορές, τεστ προβλέπουν να συμπληρώνεται το ερωτηματολόγιο και από ένα τρίτο πρόσωπο, συνάδελφο ή προϊστάμενο. Έτσι ο κίνδυνος μειώνεται, αλλά το τεστ δεν παύει να είναι υποκειμενικό.

### **3. Αξιολόγηση απόδοσης**

Η εργασιακή απόδοση ενός ατόμου αποτελεί σημαντικότερο κριτήριο των εκπαιδευτικών του αναγκών. Είναι πάντως απαραίτητο η απόδοση να αξιολογείται τακτικά και αμερόληπτα με βάση σταθερά κριτήρια, κάτι που είναι ευκολότερο για τις χειρωνακτικές παρά για τις μη χειρωνακτικές εργασίες. Για τις μη χειρωνακτικές εργασίες χρησιμοποιούνται προγράμματα αξιολόγησης• η ακρίβεια τους όμως ποικίλλει.

Για πολλούς λόγους η αξιολόγηση δεν αποτελεί πάντα αποτελεσματική μέθοδο εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών. Πολλά συστήματα πάσχουν στον κατάλληλο σχεδιασμό. Οι ετήσιες αξιολογήσεις πολλές φορές δεν είναι αρκετές• οι ανάγκες πρέπει να διαπιστώνονται μόλις προκύψουν και όχι να μένουν εκκρεμείς μέχρι την επόμενη αξιολόγηση. Άλλωστε, η αξιολόγηση της παρούσας απόδοσης δεν λαμβάνει υπόψη της τις εκπαιδευτικές ανάγκες που ίσως προκύψουν από τυχόν αλλαγή εργασίας στο μέλλον.

Πάντως, παρά τα προβλήματα που παρουσιάζονται, τα συστήματα αξιολόγησης παραμένουν μία από τις συνηθέστερες μεθόδους διαπίστωσης των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών κι αν χρησιμοποιηθούν σωστά, μπορεί να αποδειχθούν αποτελεσματικά.

#### **4. Εκτίμηση ικανοτήτων**

Η έννοια της ικανότητας χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στον τομέα των πρακτικών σπουδών. Ικανότητα σημαίνει όχι τι ξέρουμε, αλλά τι μπορούμε να κάνουμε. Η ικανότητα απαιτεί γνώσεις και δεξιότητες χωρίς να εξαρτάται από τον αριθμό των βιβλίων που έχει διαβάσει κάποιος, ούτε από το πόσα μαθήματα έχει παρακολουθήσει.

Αυτή η προσέγγιση, λοιπόν, επιχειρεί να διαπιστώσει ποια προσόντα έχει ήδη κάποιος. Πρόκειται για τη λεγόμενη εκτίμηση ικανοτήτων, η οποία είναι ίσως δαπανηρή και χρονοβόρα αλλά και ιδιαίτερα ακριβής.

#### **Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση ικανοτήτων περιλαμβάνουν :**

- Κατατοπιστικές συζητήσεις
- Συνεντεύξεις
- Τεστ αυτοεξέτασης
- Τεστ και εξετάσεις
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες
- Δημιουργία φακέλου με στοιχεία, ο οποίος μπορεί να περιλαμβάνει :
  - A) Περιγραφή καθηκόντων
  - B) Αναφορές
  - Γ) Βιογραφικά σημειώματα
  - Δ) Δείγματα ή περιγραφές της εργασίας
  - E) Συστάσεις

#### **5. Κέντρα εκτίμησης**

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα λεγόμενα κέντρα εκτίμησης, προκειμένου να αποκτήσουν μια εικόνα των δεξιοτήτων και των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων τους. Τα κέντρα αυτά παρέχουν μια σειρά από εργαλεία – μεθόδους εκτίμησης. Ομάδες ενδιαφερόμενων μπορούν να τα επισκεφθούν για μια περίοδο δύο ή τριών ημερών.

Τα εργαλεία αυτά είναι παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση ικανοτήτων. Ίσως όμως να περιλαμβάνουν και ομαδικές ασκήσεις. Τέτοια κέντρα είναι συνήθως ακριβά και γι' αυτό τις περισσότερες φορές επωφελοούνται των υπηρεσιών τους μόνο ανώτερα στελέχη που προορίζονται για την κορυφή της ιεραρχίας.

#### **6. Μέντορες**

Μέντορας είναι κάποιο έμπειρο άτομο που αναλαμβάνει να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο σε προσωπική και μακροπρόθεσμη βάση. Συνήθως οι μέντορες δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι στην διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών του ατόμου ή στην εξεύρεση τρόπων ικανοποίησης τους.

#### **7. Ατομικό σχέδιο ανάπτυξης**

Τα άτομα που ασχολούνται σοβαρά με την εργασία τους, πολλές φορές ετοιμάζουν ένα μεθοδικό σχέδιο καριέρας. Ο επαγγελματικός προγραμματισμός έχει να κάνει με τον καθορισμό στόχων για το είδος της εργασίας που επιθυμούμε να κάνουμε, το επίπεδο ευθύνης που θέλουμε να αναλάβουμε και το είδος της επιχείρησης στην οποία θέλουμε να εργαστούμε. Έτσι σχηματίζουμε μια εικόνα για τις εμπειρίες, την εκπαίδευση και τα προσόντα που θέλουμε να αποκτήσουμε.

Τα επαγγελματικά σχέδια χρειάζονται τακτική ανανέωση, αλλά μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμα. Όλο και περισσότερα άτομα φροντίζουν να έχουν στη διάθεση τους έναν φάκελο καριέρας. Αυτός ο φάκελος περιλαμβάνει περιγραφές καθηκόντων, δείγματα δουλειάς, εκθέσεις και αναφορές, συστάσεις από προϊσταμένους και άλλους, διπλώματα, πτυχία και άλλα αποδεικτικά των προσόντων και των επιτευγμάτων τους, καθώς και ημερολόγια ή λεπτομερείς περιγραφές σημαντικών φάσεων της εργασίας ή της εκπαίδευσης τους. Μια τέτοια συλλογή είναι πολύτιμη για τη διαδικασία της εκτίμησης ικανοτήτων, αλλά και για τυχόν εξεύρεση εργασίας στο μέλλον.

## 8. Επαγγελματική καθοδήγηση

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες χρησιμοποιούνται όλο και συχνότερα τόσο στον επαγγελματικό προγραμματισμό όσο και στην αντιμετώπιση εργασιακών προβλημάτων. Μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμες όταν βρισκόμαστε σε κάποιο επαγγελματικό σταυροδρόμι • επιλογή πρώτης ειδίκευσης, επαγγελματική κρίση ή στασιμότητα, συνταξιοδότηση.

Δεν πρέπει να πιστεύουμε ότι οι συμβουλευτικές υπηρεσίες μπορούν να βοηθήσουν μόνο όσους έχουν μείνει χωρίς δουλειά • μπορούν να βοηθήσουν οποιονδήποτε θέλει να εκμεταλλευθεί στο έπακρο τις δυνατότητές του. Μέσα από την καθοδήγηση μπορούν να διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ατόμου. Αν η καθοδήγηση είναι διεξοδική, τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικά.

## 2.6 ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Ένας από τους επώνυμους στο χώρο του μάντζμεντ ο **Robert Katz** στο κλασσικό άρθρο του « Οι Δεξιότητες Ενός Πετυχημένου Μάντζερ »<sup>1</sup>, προσπαθεί να ξεφύγει από τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που απαιτούνται για την επιτυχία των μάντζερ και υπογραμμίζει την ιδιαίτερη σημασία που έχουν για αυτόν **τρεις συγκεκριμένες δεξιότητες :**

1. **Η τεχνική δεξιότητα.** Γνώση του τεχνικού αντικείμενου του τομέα απασχόλησης του μάντζερ, π.χ., παραγωγή, λογιστική, μάρκετινγκ κλπ.
2. **Η δεξιότητα διαπροσωπικών σχέσεων.** Ικανότητα δημιουργίας, ανάπτυξης και διατήρησης σωστών διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφισταμένους, τους ανώτερους και τους συναδέλφους στην οργάνωση : ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας.
3. **Η αντιληπτική δεξιότητα (σύλληψης αφηρημένων νοημάτων).** Ικανότητα κατανόησης συνόλων, του ρόλου της λειτουργίας του μάντζμεντ και των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των παραγόντων που τη διαμορφώνουν : ικανότητα αναγνώρισης των υφισταμένων σχέσεων μεταξύ των μερών της οργάνωσης, ανάλυσης των εμφανιζόμενων καταστάσεων και προβλημάτων, άσκησης κρίσης, μεθόδευσης λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.

1. Robert Katz, "Skills of an Effective Administrator", στο περιοδικό Harvard Business Review, (Ιαν. - Φεβρ. 1955), σελ. 33 - 42

Οι μάντζερ πρέπει να διαθέτουν σε κάποιο βαθμό και τις τρεις δεξιότητες. Η σημασία όμως κάθε μιας απ' αυτές για την επιτυχία του μάντζερ διαφέρει ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο λειτουργίας του μάντζερ.

Π.χ., για την επιτυχία στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα η πιο σημαντική δεξιότητα είναι η τεχνική, ενώ για τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα είναι η αντιληπτική. Όμως, για την επιτυχία των μάντζερ σ' όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, η δεξιότητα ανάπτυξης σωστών διαπροσωπικών σχέσεων – δηλαδή του σωστού χειρισμού των ανθρώπων τους – παραμένει εξίσου σημαντική. Πρέπει να τονιστεί ακόμη ότι η ικανότητα – δεξιότητα για μάντζερ μπορεί να μεταφερθεί από τομέα σε τομέα, από επιχείρηση σε επιχείρηση κλπ. Αυτό όμως ισχύει περισσότερο όσο κάποιος απομακρύνεται από το εποπτικό επίπεδο και υπογραμμίζει την καθολικότητα εφαρμογής του μάντζερ στις κάθε μορφές και μεγέθους οργανώσεις. Τέλος, σημειώνεται ότι υπάρχουν άνθρωποι με τις παραπάνω δεξιότητες, οι οποίοι όμως δεν πετυχαίνουν σε κάποιο επίπεδο συγκεκριμένο έργο, γιατί δεν έχουν τη διάθεση να τις χρησιμοποιήσουν.

Κατά τον **John B. Miner**<sup>1</sup>, για να γίνει κάποιος μάντζερ, πρέπει να υπάρχει και η σχετική παρακίνηση γι' αυτό. Όσο δε πιο έντονη είναι η προδιάθεση για κάθε έναν από τους παρακάτω παράγοντες, τόσο εντονότερη θα είναι η παρακίνηση κάποιου να γίνει μάντζερ.

#### **Οι παράγοντες είναι:**

1. Θετική προδιάθεση προς εκείνους οι οποίοι κατέχουν θέσεις εξουσίας, όπως π.χ., το μάντζερ – προϊστάμενος.
2. Έλλειψη αποστροφής για εμπλοκή σε ανταγωνιστικές καταστάσεις ιδιαίτερα με συναδέλφους.
3. Διάθεση για ανάληψη ηγετικών ρόλων.
4. Επιθυμία άσκησης επιβολής και εξουσίας σ' άλλους και για να ξεχωρίζει από τους άλλους.
5. Επιθυμία να συμπεριφέρεται κατά χαρακτηριστικό τρόπο.
6. Αίσθημα ευθύνης για τη διεκπεραίωση καθηκόντων ρουτίνας, που είναι συνυφασμένα με το έργο του.

Ο **Thomas B. Miner** και η **Nancy Austin**<sup>2</sup> υποστηρίζουν ότι η ευελιξία, προσαρμοστικότητα και η ικανότητα για μάθηση είναι απαραίτητες ιδιότητες των πετυχημένων μάντζερ.

Ο **Henry Fayol**<sup>3</sup>, από την αρχή του αιώνα μας, περιλάμβανε μεταξύ των χαρακτηριστικών των καλών μάντζερ την κινητικότητα – ενεργητικότητα και το ηθικό σθένος, για να μπορούν να αντιμετωπίζουν την κριτική για λάθη τους, και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους.

1. John B. Miner, "The Human Constraint: The Coming Shortage of Managerial Talent" (Washington, D. C. Bureau of National Affairs, 1974), σελ 6-7.
2. Thomas J. Peters and Nancy Austin, "A Passion for Excellence" (New York: Random House, 1985).
3. Henry Fayol, "General and Industrial Administration", (English edition, London: Sir Isaak Pitman and Sons Ltd., 1929) σελ 7.

## 2.7 ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΙΔΑΧΘΟΥΝ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ ΓΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ;<sup>1</sup>

Είναι γνωστό ότι μερικοί ερίζουν γύρω από το αν το μάνατζμεντ είναι επιστήμη ή τέχνη, ή αν είναι επάγγελμα. Το μάνατζμεντ μοιάζει να είναι και τα τρία. Εκείνο που γίνεται ευκολότερα αποδεκτό είναι ότι κάποιες τουλάχιστον δεξιότητες του μάνατζμεντ μπορεί να διδαχθούν σ' αυτούς που ενδιαφέρονται να τις αποκτήσουν.

Ο Robert Katz<sup>2</sup> πιστεύει ότι η τεχνική δεξιότητα είναι ευκολότερο να διδαχθεί. Το περιεχόμενο των περισσότερων γνωστικών τομέων διδάσκεται και σε πανεπιστημιακό επίπεδο, έτσι πολλοί μάνατζερ είναι σήμερα κάτοχοι τέτοιων πτυχίων. Η δεξιότητα ανάπτυξης και διατήρησης σωστών διαπροσωπικών σχέσεων φαίνεται πιο δύσκολο να διδαχθεί, γιατί περιέχει συναισθηματικά στοιχεία.

Δεν είναι καθόλου εύκολο να αποδείξει κανείς ότι το οποιοδήποτε ηγετικό στυλ είναι καλύτερο κάποιου άλλου, ή να πειστεί κάποιος ότι το στυλ που αυτός χρησιμοποιεί δεν είναι σωστό ή ακόμη δυσκολότερο, να πειστεί να αλλάξει το στυλ που για χρόνια χρησιμοποιεί.

Όμως και σ' αυτό το δύσκολο τομέα, γίνονται προσπάθειες μύησης των εκπαιδευόμενων σε θέματα των Επιστημών της Συμπεριφοράς, όπως είναι η ηγεσία, η παρακίνηση, η επικοινωνία, το μάνατζμεντ των αλλαγών και των συγκρούσεων κλπ.

Τέλος, ο Katz πιστεύει ότι η αντιληπτική δεξιότητα είναι εξίσου δύσκολο να διδαχθεί, γιατί περιλαμβάνει γνωστικές διαδικασίες που ο καθένας αναπτύσσει νωρίς στη ζωή του.

Παρ' όλα αυτά, στα διάφορα εκπαιδευτικά – προγράμματα διδάσκονται και θέματα στρατηγικού σχεδιασμού – προγραμματισμού, θεωρία λήψης αποφάσεων (ατομικών και ομαδικών), δημιουργική κ.ά, τα οποία στοχεύουν στην καλλιέργεια αυτής της δεξιότητας.

Φυσικά, τα παραπάνω δε σημαίνουν ότι μπορεί κανείς να γίνει μάνατζερ μέσα από τη μελέτη συγγραμμάτων μόνο.

Για τη σωστή άσκηση του μάνατζμεντ, πέρα από τα όποια προσωπικά χαρακτηριστικά – δεξιότητες και τις εξειδικευμένες γνώσεις διαθέτει κάποιος, είναι απαραίτητη και η πείρα, η οποία αποκτάται από την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων και δεξιοτεχνιών σε κάποιο συγκεκριμένο χώρο.

Θα πρέπει να τονισθεί για έμφαση, ότι αυτοί που φιλοδοξούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους για μάνατζμεντ ωφελούνται πολύ από τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται να παρατηρήσουν από κοντά πετυχημένους μάνατζερ στο έργο τους. Η ανάλυση – κατανόηση του τι αυτοί κάνουν, πώς ακριβώς το κάνουν και των συνεπειών των ενεργειών τους αποτελούν σημαντικό παράγοντα μάθησης.

1. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.

2. Robert Katz, "Skills of an Effective Administrator", στο περιοδικό Harvard Business Review, (Ιαν. – Φεβρ. 1955), σελ. 33 – 42

Βέβαια, μπορεί κανείς να μάθει και από την πρακτική μη αποτελεσματικών μάντζερ, δηλαδή να μάθει τι πρέπει να αποφεύγει στο έργο του. Είναι όμως αποτελεσματικότερο να μαθαίνει κανείς τι πρέπει να κάνει, άλλωστε και οι πετυχημένοι μάντζερ κάνουν λάθη. Άρα, μπορεί κανείς να μάθει και από τις δύο όψεις της συμπεριφοράς των πετυχημένων μάντζερ.

Τέλος, αντίθετη είναι η γνώμη ενός άλλου από τους επώνυμους στο χώρο του μάντζεμεντ το Theodore Leavitt<sup>1</sup>, ο οποίος, σχετικά με τα χαρακτηριστικά και προσόντα των μάντζερ τονίζει: « Ποια ακριβώς είναι αυτά σπάνια είναι σαφές, αλλά και ποτέ δε μαθαίνονται συνειδητά, ούτε μεταδίδονται από ένα μάντζερ σε κάποιον άλλο, από το δάσκαλο στο μαθητή, από το βιβλίο στον αναγνώστη.»

Ακόμη, ο Leavitt υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά των μάντζερ δεν είναι τα ίδια για όλους τους μάντζερ, τονίζοντας ότι αυτά πρέπει να ταιριάζουν κατά περίπτωση με το χαρακτήρα και τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης σε κάποια δεδομένη στιγμή.

## **2.8 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜΑΝΤΖΕΡ<sup>2</sup>**

Πρώτο και κυριότερο : χρειάζεται εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία θα «βγάζουν» ανθρώπους με ικανότητες που απαιτεί η οικονομική – βιομηχανική ανάπτυξη. Βέβαια, η ανάγκη δε περιορίζεται μόνο σε τεχνικούς και κάθε είδους επιστήμονες, αλλά εκτείνεται και σε μάντζερ. Κάτι άλλο που χρειάζεται είναι η καλλιέργεια της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης – ανάπτυξης των μάντζερ. Σωστά σχεδιασμένα τέτοια προγράμματα αποτελούν έναν πολύ αποδοτικό τρόπο εκπαίδευσης μάντζερ.

## **2.9 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΟΛΑ ΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΤΖΕΜΕΝΤ<sup>3</sup>**

Ένα σωστά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη του μάντζεμεντ και των μάντζερ κάποιας οργάνωσης πρέπει να καλύπτει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της. Στην πράξη όμως, τα περισσότερα προγράμματα περιορίζονται στα μεσαία και στα κατώτερα επίπεδα. Αυτό πρέπει να οφείλεται σε δύο λαθεμένες υποθέσεις : ότι οι ανώτατοι μάντζερ, έχοντας φτάσει » στα ανώτατα επίπεδα, έχουν αποδείξει την ικανότητα τους, ή στην παραδοχή «ποιος μπορεί να διδάξει τους ανώτατους μάντζερ;»

Η Ανάπτυξη όμως των ανώτατων μάντζερ είναι ζωτικής σημασίας για τη επιτυχία ολόκληρης της οργάνωσης. Χωρίς ικανούς, καινοτόμους και δημιουργικούς μάντζερ στην κορυφή της πυραμίδας κινδυνεύει το μέλλον της οργάνωσης.

Ακόμη, χωρίς το ζωντανό παράδειγμα των ανώτατων μάντζερ που εκπαιδεύονται οι ίδιοι, δε πετυχαίνουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μάντζερ στις επιχειρήσεις. Τα υποστηρικτικά λόγια δεν αρκούν. Τέλος, αυτοί που βλέπουν την ανάγκη να εκπαιδεύονται οι ίδιοι, δεν είναι δυνατόν παρά να είναι υποστηρικτικοί των προσπαθειών των υφισταμένων τους να εκπαιδευτούν και να μεταφέρουν τα διδάγματα τους στη ζωή της επιχείρησης.

Βέβαια, πρωταρχικής σημασίας είναι η εξακρίβωση του κατά πόσο κάποιος είναι εκπαιδύσιμος ( πόσο καλά μπορεί να αποκτήσει τις γνώσεις, δεξιότητες και τις επιθυμητές μορφές συμπεριφοράς ). Αυτό εξαρτάται από δύο τουλάχιστον παράγοντες : την ικανότητα του ατόμου και την παρακίνηση του να εκπαιδευτεί – αναπτυχθεί. Ας μη λησμονείται ότι κάθε μορφή ανάπτυξης σημαίνει αυτοανάπτυξη.

1.Theodor Leavitt, "The Managerial Merry – Go – Round ", στο περιοδικό Harvard Business Review, 52 (Ιούλιος – Αύγουστος 1974), σελ 127.

2,3.Χαρόλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάντζεμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.

## 2.10 ΤΥΠΙΚΑ ( Ή ΕΠΙΣΗΜΑ ) ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ <sup>1</sup>

Τέτοια μαθήματα μπορούν να γίνουν κατά πολλούς τρόπους και κάτω από διάφορες συνθήκες. Πολλά δε από εκείνα που σχετικά ειπώθηκαν για την εκπαίδευση των υπαλλήλων ισχύουν και για την εκπαίδευση των στελεχών.

Η μέθοδος των συσκέψεων χρησιμοποιείται περισσότερο από κάθε άλλη τεχνική. Το παίξιμο ρόλων και οι γραπτές περιπτώσεις έχουν μεγάλη εφαρμογή κατά τις συνεδριάσεις αυτές. Το ίδιο χρήσιμα είναι τα διάφορα βιβλία και άρθρα πάνω σε θέματα των επιχειρήσεων που δίνονται για διάβασμα συχνά σε μεσαία και ανώτερα στελέχη κατά την εκπαίδευση τους, και ιδιαίτερα αν είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών. Η μέθοδος επίσης της διάλεξης χρησιμοποιείται για όλες τις βαθμίδες, συνδυασμένη συνήθως με συζητήσεις, προβολές, περιπτώσεις και επιδείξεις.

Και ποιός διδάσκει σε προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών; Στην πράξη η απάντηση διαφέρει πολύ.

### Οι διδάσκοντες είναι:

**A)** Για μαθήματα σχετικά με την επιχείρηση, την πολιτική και τη δομή της συχνά χρησιμοποιούνται **στελέχη της επιχείρησης**. Βέβαια κάθε στέλεχος εκπαιδεύει με το παράδειγμα του, την ατομική καθοδήγηση και ουσιαστικά κάθε φορά που μιλάει στην ομάδα πραγματικά διδάσκει σε μια ανεπίσημη τάξη. Ίσως δε η σύσκεψη εποπτών που καλείται για να συζητηθούν τρέχοντα προβλήματα παραγωγής αποτελεί το πιο καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Όμως, πολλά είναι τα ισχυρά επιχειρήματα για να χρησιμοποιούνται τα στελέχη της επιχείρησης σε διδάσκοντες τόσο σε επίσημα όσο και ανεπίσημα προγράμματα εκπαίδευσης, όπως :

1. Το στέλεχος έχοντας την υποχρέωση να διδάξει αναγκάζεται να μάθει περισσότερα από τους μαθητές του και να προσέξει τις ανθρώπινες σχέσεις του όπως και την υποχρέωση του να ακούει τους άλλους στην τάξη.

2. Με τη χρήση του στελέχους σαν διδάσκοντος, ο υφιστάμενος δεν πρόκειται να μάθει άλλα πράγματα στην πράξη και άλλα στο έργο. Αντίθετα αποκτάει την εμπειρία μιας πολιτικής σταθερής εποπτείας.

3. Δίνεται η ευκαιρία σε διοικούντες και υφισταμένους να συζητήσουν προβλήματα που λόγω απασχόλησης δεν μπορούσαν να ερευνηθούν στη δουλειά.

**B)** Πολλές επιχειρήσεις καταφεύγουν σε **ειδικούς έξω του οργανισμού** και μάλιστα με υψηλές αμοιβές για να διδάξουν στα προγράμματα τους. Αυτοί μπορεί να είναι καθηγητές ανωτάτων σχολών, και οργανισμών που έχουν σαν έργο την τέτοια δραστηριότητα, ή και ελεύθεροι ειδικοί με πείρα για να διδάξουν μαθήματα ανθρωπίνων σχέσεων, θεωρία της διοίκησης, βιομηχανικές σχέσεις ή διοίκηση προσωπικού, τέχνη του «ομιλείν» δημόσια κλπ.

Η χρήση τέτοιων διδασκόντων αποτελεί εύκολη λύση στην επιχείρηση για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της χωρίς να απασχολούνται τα τόσο φορτωμένα στελέχη της. Εκτός τούτου, οι απ' έξω ερχόμενοι λόγω της θέσης τους γίνονται περισσότερο σεβαστοί από τους εκπαιδευόμενους. Όμως, γενικά τέτοιοι διδάσκοντες εργάζονται με πολλά εμπόδια γιατί πολύ λίγα πράγματα μπορούν να γνωρίζουν για την επιχείρηση, τα προβλήματα της ή την πολιτική της.

1. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (1991), «Διοίκηση Προσωπικού ( τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.

## Υλη και περιεχόμενο των μαθημάτων:

### **1. επιχείρηση ή οργανισμός**

- A) Στόχος και φιλοσοφία
- B) Πολιτική και διαδικασίες
- Γ) Προϊόντα και υπηρεσίες
- Δ) Δομή της επιχείρησης και δυναμική της
- E) Συνθήκες του τόπου εργασίας
- Στ) Οικονομική πολιτική
- Z) Συλλογικές συμβάσεις και σχέσεις επιχείρησης – εργαζομένων

### **2. αρχές και τεχνική του Management**

- A) Αρχές οργάνωσης
- B) Οικονομικός προγραμματισμός και διοίκησης
- Γ) Συστήματα πληροφόρησης της διοίκησης
- Δ) Προγραμματισμός παραγωγής και έλεγχος
- E) Μέθοδοι ανάλυσης και μέτρηση της εργασίας
- Στ) Διοίκηση ανάλυσης και μέτρηση της εργασίας
- Z) Διοίκηση προσωπικού
- H) Μισθοί και ημερομίσθια
- Θ) Ανάλυση κόστους και έλεγχος
- I) Στατιστικά στοιχεία
- K) Επιχειρησιακή έρευνα
- Λ) Μάρκετινγκ

### **3. ανθρώπινες σχέσεις**

- A) αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- B) Υποκίνηση
- Γ) Δυναμική της ομάδας
- Δ) Στάσεις
- E) Χειρισμός παραπόνων και πειθαρχία
- Στ) Διαδικασία αλλαγών
- Z) Έννοιες ηγεσίας
- H) Δύναμη, εξουσία, επιρροή
- Θ) Επικοινωνία
- I) Διοίκηση προσωπικού, θέματα επιλογής, εκπαίδευση, αμοιβές, συμβούλων αξιολόγησης, πειθαρχίας και χειρισμού παραπόνων.

### **4. τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες**

Για κάθε είδους επιχείρηση και εργασίας είναι ειδικές. Οι διοικούντες ( τα ηγετικά στελέχη) πρέπει να γνωρίζουν αρκετά για την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις μεθόδους στο είδος της επιχείρησης τους.



## **5. οικονομικό ,κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον**

- A) Δεοντολογία επιχειρήσεων
- B) Οικονομικό σύστημα
- Γ) Σχέσεις με την κοινότητα
- Δ) Σχέσεις με τις τοπικές και κυβερνητικές αρχές
- E) Κοινωνικές ευθύνες
- ΣΤ) Νομικό πλαίσιο της επιχείρησης
- Z) Λειτουργία της επιχείρησης σε ξένες χώρες

## **6. προσωπικές δεξιότητες**

- A) Ομιλία προς το κοινό
- B) Σύνταξη εκθέσεων
- Γ) Διεξαγωγή συσκέψεων
- Δ) Βελτίωση στο διάβασμα
- E) Διαπροσωπικές σχέσεις, ακρόαση, επαναπληροφόρηση, επικοινωνία.

Καθένα απ' αυτά τα έξι θέματα απαιτούν γύρω στις 30 ώρες ή και περισσότερες και πάντοτε ανάλογα με τις συνθήκες της επιχείρησης, ιδίως τις οικονομικές, οπότε λαμβάνεται υπόψη που υπάρχουν οι μεγαλύτερες ανάγκες. Επίσης, διαφορετικές είναι οι ανάγκες για τα παλαιά στελέχη παρά για τα νέα, η εκπαίδευση των οποίων πρέπει να αρχίσει από το πρώτο θέμα.

Τα ανώτερα έξι θέματα είναι αναγκαία για όλες τις βαθμίδες της διοίκησης. Όμως, μερικά είναι καταλληλότερα για τη μια βαθμίδα παρά για την άλλη. Π.χ., για τους εργοδηγούς δεν έχουν ίσως μεγάλο ενδιαφέρον θέματα οικονομικά ή πολιτικά όσο έχουν για τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη.

Ανάλογα δε με την βαθμίδα της ιεραρχίας διαφέρει όχι μόνο το περιεχόμενο αλλά και το βάθος της γνώσης και της δεξιότητας.

Για τα ανώτατα στελέχη κατάλληλα μαθήματα θεωρούνται : τα οικονομικά, η θεωρία της οργάνωσης, οι ανθρώπινες σχέσεις, η διαμόρφωση πολιτικής της επιχείρησης, οι διοικητικοί έλεγχοι, ο επιχειρηματίας και η πολιτική, εργατικές σχέσεις και δημόσιες σχέσεις. Για τα μεσαία στελέχη κατάλληλα μαθήματα είναι: οι ανθρώπινες σχέσεις και αρχές διοίκησης προσωπικού, ανάλυση κόστους και έλεγχος και ακόμη μαθήματα για τα ανώτατα και τα κατώτερα στελέχη.

### **Πανεπιστημιακά Μαθήματα:**

Κατά την περασμένη δεκαετία, πολλά πανεπιστήμια και κολέγια στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, καθιέρωσαν διάφορα προγράμματα για διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων και υπηρεσιών που στέλνονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις με έξοδα τους. Βασικά μαθήματα τους είναι : οικονομική διοίκηση και έλεγχος, διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και το περιβάλλον της επιχείρησης ( σχέσεις με κυβερνητικές υπηρεσίες και την κοινότητα ).

Πέρα από αυτά τα τρία βασικά θέματα δίνονται και μαθήματα μάρκετινγκ, παραγωγής, στατιστικής, διοικητικά, οικονομικά, ομιλία προς το κοινό και επιχειρησιακή πολιτική.

### **Διοικητικά Παιχνίδια ( Management Games):**

Ένα διοικητικό παιχνίδι – που λέγεται και επιχειρησιακό – είναι μια άσκηση μέσα σε τάξη όπου ομάδες εκπαιδευομένων συναγωνίζονται η μια την άλλη για να πετύχουν δεδομένους στόχους. Το παιχνίδι είναι σχεδιασμένο να ανταποκρίνεται στην πραγματική ζωή αλλά οι χρόνοι που μεσολαβούν μεταξύ των φάσεων και ενεργειών είναι πάρα πολύ μικροί και δίνουν έτσι τη ευκαιρία για απόκτηση εμπειριών σε πολύ μικρότερους χρόνους απ' ό,τι στην πραγματικότητα. Παρόμοια παιχνίδια που αποτελούν κάτι νέο για την επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιηθεί και χρησιμοποιούνται από τους στρατούς πολλών χωρών. Στις επιχειρήσεις το διοικητικό παιχνίδι χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην Αμερική το 1956 από την Αμερικανική Ένωση των Μάνατζερ.

Στα παιχνίδια αυτά οι ασκούμενοι μαθαίνουν από τα λάθη τους, παίρνοντας αποφάσεις πάνω σε διάφορα προβλήματα. Συνήθως, αυτά τα παιχνίδια χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με οργανωμένη θεωρία που δίνεται με μελέτη, διαλέξεις ή συζητήσεις σε συσκέψεις.

### **Εκπαίδευση Ευαισθησίας ( Sensitivity Training):**

Η εκπαίδευση ευαισθησίας, που συχνά ονομάζεται και ομαδική εκπαίδευση ( T- Group Training) είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης με σκοπό την αύξηση της κατανόησης των ανθρώπινων σχέσεων και των ανθρώπινων δεξιοτήτων, πρωταρχικά με τις αλληλεπιδράσεις μέσα στο πλαίσιο των μικρών ομαδικών συσκέψεων.

Ονομάζεται ακόμα η μέθοδος και εργαστηριακή εκπαίδευση ( Laboratory Training). Ανεξάρτητα ωστόσο από το όνομα που δίνεται, αυτή η τεχνική έχει τους φανατικούς υποστηρικτές όπως και αντιπιθέμενους. Αυτό το είδος έχει χρησιμοποιηθεί εντατικά στις βιομηχανία από γίγαντες όπως η General Motors η ESSO, η Standard κλπ.

Η εκπαίδευση ευαισθησίας διαφέρει από τα άλλα είδη εκπαίδευσης που ήδη έχουν αναφερθεί κατά το ότι ασχολείται με τα πραγματικά όχι τα προσποιητά προβλήματα που υπάρχουν μέσα στην ίδια την ομάδα εκπαίδευσης. Αντί απλώς να παρέχει δεξιότητες και μια πνευματική κατανόηση, επιδιώκει την αλλαγή των υπαρχουσών στάσεων και έτσι της συμπεριφοράς στην εργασία.

### **Η Προοπτική της Εξέλιξης Σχέσεων:**

Η εκπαίδευση και η εξέλιξη στελεχών συσχετίζεται απόλυτα με ολόκληρο το σύστημα διοικητικής εφαρμογής σ' έναν οργανισμό. Αν η διοίκηση είναι αποδιοργανωμένη και λανθασμένη τότε η εξέλιξη στελεχών είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, γιατί τα στελέχη και οι επίδοτες μαθαίνουν κατά μεγάλο μέρος με την παρατήρηση και το παράδειγμα κατά τη εργασία τους.

Οι ενέργειες εξέλιξης στελεχών πρέπει να γίνονται για όλους και όχι για λίγους εκλεκτούς αφού ένας οργανισμός στέκεται ή πέφτει με βάση τις προσπάθειες όλων των στελεχών. Γι' αυτό οι υπεύθυνοι του προγράμματος οφείλουν να είναι εκλεκτικοί, όπως, π.χ., στην εναλλαγή του έργου ή την καθοδήγηση, αλλά να έχουν πολυδιάστατο πρόγραμμα που αναφέρεται σε κάθε στέλεχος και εκπαιδεύει με μια ποικιλία τρόπων για ποικιλία ειδικών σκοπών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι σήμερα, δεν μπορούμε να θεωρούμε δεδομένα τα οφέλη της εκπαίδευσης. Ορισμένοι τη θεωρούν σπατάλη χρόνου που θα μπορούσαν να εκμεταλλευθούν κάνοντας κάτι σημαντικότερο. Για πολλούς η εκπαίδευση είναι κάτι άγνωστο κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής και δεν νιώθουν την έλλειψη της. Για ορισμένους εργοδότες η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική επιβάρυνση και είναι το πρώτο κονδύλι που περικόπεται όταν οι καιροί δυσκολεύουν.
- Η εκπαίδευση, όμως, είναι ένα σπουδαίο μέρος επένδυσης μιας επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό, γιατί αποτελεί μια σημαντική μέθοδο ανάπτυξης. Η εκπαίδευση προσωπικού δεν είναι απλώς η παρακολούθηση μαθημάτων, αντίθετα η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση είναι απαραίτητες για την επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη του ατόμου και όχι μόνο.
- Ο κύριος σκοπός της επιτυχημένης εκπαίδευσης του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.
- Τρία μέρη συμμετέχουν άμεσα στην εφαρμοσμένη εκπαίδευση προσωπικού: ο εκπαιδευόμενος, ο εκπαιδευτής και ο εργοδότης ή προϊστάμενος. Για να γίνει αποτελεσματικά, ο καθένας πρέπει να παίξει σωστά τον ρόλο του στα πέντε παρακάτω στάδια.
  1. Εκτίμηση της ανάγκης για εκπαίδευση
  2. Σχεδιασμός
  3. Παράδοση
  4. Χρήση
  5. Αξιολόγηση
- Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης ( η βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων, στάσεων, επαγγελματικών δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων) είναι σίγουρο ότι θα είναι πενιχρά αν δεν γίνει λεπτομερής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, οπότε και η στόχευση θα είναι οπωσδήποτε λανθασμένη.
- Υπάρχουν αρκετοί σημαντικοί παράγοντες τους οποίους πρέπει να λάβουμε υπόψη κατά τον σχεδιασμό, όπως το κόστος των διαφορετικών μεθόδων που πρέπει να εκτιμηθεί και να συγκριθεί, η απαραίτητη διαθεσιμότητα χρόνου εκ μέρους εκπαιδευομένων και μάνατζερ, η σωστή επιλογή εκπαιδευτών και τέλος η ύπαρξη κατάλληλων εγκαταστάσεων και σωστού εξοπλισμού.

- Όλα, στηρίζονται στη μέθοδο που θα επιλέξει η επιχείρηση – οργανισμός, για να εκπαιδεύσει το προσωπικό του. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης διακρίνονται στην ενδοεπιχειρησιακή (στον χώρο εργασίας), στην εξωεπιχειρησιακή (έξω από το χώρο εργασίας) και την εξ' αποστάσεως.
- Η πρώτη περιλαμβάνει ηγεσία, εκγύμναση, μέντορες, εναλλαγή στην εργασία, εμπλουτισμό της εργασίας, απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων, ειδικές αποστολές και ενεργό μάθηση. Η δεύτερη περιλαμβάνει μαθήματα μικρής ή μεγάλης διάρκειας, ανάγνωση βιβλίων, σεμινάρια, επιχειρηματικά παιχνίδια, προσομοίωση. Και τέλος, η εξ' αποστάσεως περιλαμβάνει μάθηση μέσω υπολογιστή, μέσω εγχειριδίου και e-learning.
- Μετά την επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιήσουν, ακολουθεί η υλοποίηση της εκπαίδευσης. Η επιτυχημένη παράδοση ενός μαθήματος είναι τόσο σημαντική όσο και η συλλογή του υλικού. Αν η παράδοση δεν είναι πετυχημένη, υλικό αρίστης ποιότητας μπορεί να «καταδικαστεί». Αντιθέτως, αν η παράδοση είναι πετυχημένη, μπορούμε να έχουμε θεαματικά αποτελέσματα ακόμα κι αν το υλικό δεν είναι τόσο καλό.
- Για να αποβούν χρήσιμα όσα μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να τα εφαρμόσουν. Κανένας- εκπαιδευτής, μάντζερ ή εκπαιδευόμενος- δεν μπορεί να παραβλέψει αυτό το στάδιο. Αν η εκπαίδευση γίνεται μέσα στον χώρο της εργασίας, τότε εκπαίδευση και εφαρμογή συμβαδίζουν. Αντίθετα, η εκπαίδευση που γίνεται έξω από τον χώρο της εργασίας πρέπει να συνοδεύεται από την κατάλληλη υποστήριξη.
- Αφού έχουν υλοποιηθεί όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις, καταλήγουμε στο τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, που είναι η αξιολόγηση. Η εκπαίδευση προσωπικού στηρίζεται στην ελπίδα : περιμένουμε ότι θα φέρει αποτελέσματα. Ίσως να πιστεύουμε ότι σημείωσε επιτυχία, αλλά τα στοιχεία που έχουμε στη διάθεση μας είναι συχνά υποκειμενικά και αδύναμα.
- Έτσι, λοιπόν η εκπαίδευση πρέπει να αξιολογείται στηριζόμενη σε τέσσερα επίπεδα: τη ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος, την βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα, την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα και την οικονομική απόδοση.
- Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στη χώρα μας, αφού κατανόησαν τα τελευταία χρόνια την αναγκαιότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, πρέπει τώρα να συνειδητοποιήσουν ότι δεν αρκούν κάποια ασυντόνιστα μεταξύ τους εκπαιδευτικά προγράμματα και η απόφαση για συμμετοχή υπαλλήλων τους σε μηδανιστικά εκπαιδευτικού αποτελέσματος συνέδρια, για να ισχυρίζονται ότι πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα της επένδυσης στον παράγοντα άνθρωπο που αποτελεί την εκπαίδευση.

- Η εκπαίδευση δεν μπορεί να είναι μόνο μία ευκαιρία για άντληση πόρων από τον ΟΑΕΔ με αμφίβολης ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα. Όπως είναι γνωστό ισχύει ο θεσμός της επιστροφής στις επιχειρήσεις του 0,45% των εργοδοτικών εισφορών προκειμένου να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Σε αρκετές επιχειρήσεις, το ποσό αυτό, που είναι αρκετά σημαντικό, απορροφάται συχνά με τη βοήθεια γραφείων συμβούλων που αναλαμβάνουν τη διαδικασία επιστροφής των χρημάτων και την υλοποίηση της εκπαίδευσης.
- Η επιτυχία των Υπηρεσιών Εκπαίδευσης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα μετάδοσης δύο μηνυμάτων:
  1. Προς τη Διοίκηση, ότι το ύψος της δαπάνης κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας πρέπει πάντα να συγκρίνεται με το κόστος της άγνοιας.
  2. Προς τους εργαζόμενους, ότι η εκπαίδευση είναι σαν την κωπηλασία αντίθετα στο ρεύμα του ποταμού. Όποιος σταματά να κωπηλατεί γυρνά προς τα πίσω.
- Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης των επιχειρήσεων πρέπει, όμως, παράλληλα να συνειδητοποιήσουν ότι η εκπαίδευση δεν αποτελεί αυτοσκοπό, ούτε μπορεί να μετρηθεί η επιτυχία του έργου τους μόνο με τον ρυθμό αύξησης του αριθμού των εκπαιδευομένων κάθε χρόνο. Η επαγγελματική εκπαίδευση είναι μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ώστε να γίνει εφικτή η επίτευξη των βραχυχρόνιων στόχων της.
- Στον κόσμο των επιχειρήσεων υπάρχει ένας διαχωρισμός ανάμεσα στην εκπαίδευση προσωπικού και την εκπαίδευση-ανάπτυξη στελεχών καθώς τα στελέχη αποτελούν την κυριότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της σύγχρονης επιχείρησης.
- Για την επιτυχία των επιχειρήσεων του μέλλοντος, ο ρόλος της εκπαίδευσης-ανάπτυξης των μάντζερ φαίνεται ότι θα γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός. Είναι, βέβαιο, ότι η τυπική μάθηση για τους μάντζερ πρέπει να συνεχίζεται και να διευρύνεται σ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους. Η τυπική μάθηση μπορεί να διευρυνθεί σημαντικά όταν οι μάντζερ αξιοποιούν τις καθημερινές τους εμπειρίες για να μαθαίνουν από αυτές.
- Αυτό διευκολύνεται όταν συστηματικά τους παρέχονται ευκαιρίες παρακολούθησης κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ευκαιρίες καθορισμού προσωπικών στόχων και ευκαιρίες για εποικοδομητική κριτική των αποφάσεων και ενεργειών που γίνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Για να γίνει αυτό πέρα από την παρακίνηση των ίδιων των εκπαιδευομένων, προϋποθέτει την ύπαρξη υποβοηθητικού οργανωτικού κλίματος και την πραγματική υποστήριξη του ανώτατου μάντζερ στις κάθε λογής προσπάθειες εκπαίδευσης-ανάπτυξης των μάντζερ.

- Για την τεκμηρίωση των άνω ισχυρισμών μπορείτε να διατρέξετε στο παράρτημα (σελ 83), όπου παραθέτω την σχετική έρευνα από τις επιχειρήσεις που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή(σελ 3). Διακρίνουμε ότι οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση της εκπαίδευσης καθώς, το ετήσιο ποσό δαπάνης για εκπαίδευση ξεπερνά το 1% της συνολικής μισθοδοσίας. Σήμερα, η εκπαίδευση του προσωπικού στις επιχειρήσεις είναι απαραίτητη λόγω της ανάγκης για ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων και γνώσεων και κυρίως διότι το προσωπικό έχει σαν βασικό σκοπό την προαγωγή ( εναλλαγή θέσεων εργασίας).
- Παρατηρείται ότι προτιμείται η ενδοεπιχειρησιακή (στον χώρο εργασίας) μέθοδος εκπαίδευσης, επειδή συμφέρει οικονομικά και μπορούν να ελέγξουν από κοντά τα αποτελέσματα αυτής. Βέβαια, συχνά, χρησιμοποιείται και μια βασική εξωεπιχειρησιακή μέθοδος – τα σεμινάρια- αλλά αποφεύγονται λόγω του κόστους τους.
- Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την εκπαίδευση, επειδή αποσκοπούν στο να εκπληρώσουν τα οφέλη που θα δημιουργηθούν απ' αυτήν, όπως την αύξηση της παραγωγικότητας, την μειωμένη επίβλεψη και την αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία. Όλα αυτά θα ήταν ανούσια αν δεν τελεστεί το τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η αξιολόγηση, η οποία γίνεται αμέσως μετά την εκπαίδευση, γιατί έτσι θα ξέρουμε αν εκπληρώθηκε ο στόχος της εκπαίδευσης.
- Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει τη μεμονωμένη απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σήμερα, υπάρχουν δυνατότητες εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησής σας ;  
ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....
2. Πόσα χρήματα επενδύει η επιχείρησή σας στον τομέα της ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;  
.....
3. Κάθε πότε η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το προσωπικό της ;
  - 1 ΧΡΟΝΟ.....
  - 3 ΧΡΟΝΙΑ.....
  - 5 ΧΡΟΝΙΑ.....
  - ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ.....
4. Εκπαιδεύετε :
  - Στελέχη.....
  - Επαγγελματικές και τεχνικές ειδικεύσεις.....
  - Υπάλληλοι γραφείου.....
  - Εργάτες.....
5. Η επιλογή τους γίνεται με βάση :
  - Τις πιθανότητες τους να παραμείνουν στην επιχείρησή .....
  - Να επιδεικνύουν ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους.....
  - Να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις - δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης .....
  - Πρόθεση της εταιρίας να τους δώσει προαγωγή.....
  - Μόλις έπιασαν δουλειά.....
6. Σε ποια περίπτωση το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση ;
  - Έναρξη απασχόλησης .....
  - Αξιολόγηση της απόδοσης .....
  - Εναλλαγή θέσεων εργασίας .....
  - Ανάπτυξη δεξιοτήτων .....
  - Ανάπτυξη γνώσεων.....
  - Επιθυμούν την ανάπτυξη τους ως άτομα.....
7. Κάνοντας χρήση ποιας μεθόδου γίνεται η εκπαίδευση ;
  - Ενδοεπιχειρησιακή.....
    1. Επίδειξη.....
    2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας.....
    3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα.....
    4. Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας.....
    5. Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση.....
    6. Πρακτική Άσκηση.....
    7. Συμμετοχή σε Επιτροπές.....
    8. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας.....
    9. Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας.....
    10. Γραπτές Εργασίας και Συμμετοχή σε Έργα.....
  - Εξωεπιχειρησιακή.....
    1. Διαλέξεις.....
    2. Μελέτη περιπτώσεων.....



3. Σεμινάρια - Εργαστήρια.....
4. Επιχειρηματικά Παιχνίδια.....
5. Υπόδηση Ρόλων.....
6. Προσομοιώσεις.....
7. Διαμόρφωση Συμπεριφοράς.....
8. Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης.....
9. Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις.....
10. Εκπαίδευση Υπαιθρου.....
11. Εκπαίδευση σε ειδικά Θέματα.....

- Εξ' αποστάσεως.....
  1. Μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.....
  2. Μάθηση μέσω εγχειριδίου.....
  3. E-learning

8. Ποιοι παράγοντες βοηθούν στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η μάθηση ;

- Το εκπαιδευτικό υλικό.....
- Οι εκπαιδευτές.....
- Ο τρόπος εκπαίδευσης.....
- Η επαναπληροφόρηση.....

9. Ποιους από τους παρακάτω στόχους εκπληρώνεται, κάνοντας χρήση της εκπαίδευσης στην επιχείρησάς ;

- Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους.....
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους για να αναλάβουν νέα καθήκοντα.....
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας μετάθεσης ή προαγωγής.....

10. Τι όφελος έχει η επιχείρηση από την εκπαίδευση ;

- Αυξημένη παραγωγικότητα.....
- Ανύψωση του ηθικού.....
- Μειωμένη επίβλεψη.....
- Μείωση ατυχημάτων.....
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.....
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.....
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.....
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.....

11. Ποιους τομείς βελτιώνουν οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση ;

- Γνώσεις.....
- Ικανότητες.....
- Στάσεις.....
- Επαγγελματικές δεξιότητες.....
  1. Επικοινωνία.....
  2. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/επιτεύγματα.....
  3. Επικέντρωση στον πελάτη.....
  4. Ομαδική Εργασία.....
  5. Ηγεσία.....
  6. Προγραμματισμός και οργάνωση.....
  7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος.....
  8. Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα.....
  9. Ανάπτυξη άλλων.....
  10. Επίλυση προβλημάτων.....

12. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε την εκπαίδευση ;

- Έλεγχος μάθησης μέσω τεστ..... ( μάθηση)
- Συμβολή της εκπαίδευσης στην απόδοση του εργαζομένου..... (αντίδραση εργαζομένου)
- Συμβολή στην απόδοση της επιχείρησης..... ( αποτελέσματα επιχείρησης)
- Συμβολή στην απόδοση του τμήματος..... ( αποτελέσματα τμήματος )
- Αντιδράσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευθέντες..... (συμπεριφορά)

13. Ποια είναι η συχνότητα χρήσης μεθόδων επίσημης αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ;

- Αξιολόγηση αμέσως μετά την εκπαίδευση.....
- Αξιολόγηση λίγους μήνες μετά την εκπαίδευση.....

14. Ποιες οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας ;

- Προγράμματα ανάπτυξης καριέρας.....
- Κέντρα αξιολόγησης.....
- Προγράμματα διαδοχής.....
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας.....
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών αποδόσεων.....
- Προγράμματα διεθνούς εμπειρίας για στελέχη.....

15. Ποια είναι τα θέματα , στα οποία θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού για την επόμενη τριετία ;

- Διοίκηση ποιότητας.....
- Διοίκηση αλλαγών.....
- Ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών.....
- Υγιεινή & ασφάλεια.....
- Marketing & πωλήσεις.....
- Διαμόρφωση στρατηγικής.....
- Διοίκηση επιχειρήσεων.....
- Νέα τεχνολογία.....
- Εποπτεία ανθρώπινου παράγοντα.....

16. Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης ;

- Άμεσος προϊστάμενος.....
- Προϊστάμενος ανώτερης βαθμίδας.....
- Εργαζόμενος.....
- Υφιστάμενοι.....
- Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας.....
- Πελάτες.....
- Άλλο.....

17. Ποιοι οι στόχοι που ικανοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης ;

- Ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης.....
- Ανάγκες εκπαίδευσης της εταιρίας.....
- Δυνατότητες προαγωγής.....
- Σύνδεση απόδοσης με αμοιβές.....
- Ανάπτυξη καριέρας.....
- Οργάνωση της εργασίας.....

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**

Dynasty Shipping  
Παναγή Τσαλδάρη 18  
15122 Μαρούσι, Αθήνα  
τηλ: (210) 8068508  
Τσάκαλος Γεώργιος

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σήμερα, υπάρχουν δυνατότητες εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησας ;

ΝΑΙ.....✓

ΟΧΙ.....

2. Πόσα χρήματα επενδύει η επιχείρηση στον τομέα της ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

.....10.000 € ετησίως.....

3. Κάθε πότε η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το προσωπικό της ;

- 1 ΧΡΟΝΟ.....✓
- 3 ΧΡΟΝΙΑ.....
- 5 ΧΡΟΝΙΑ.....
- ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ.....

4. Εκπαιδεύετε :

- Στελέχη.....✓
- Επαγγελματικές και τεχνικές ειδικεύσεις.....
- Υπάλληλοι γραφείου.....✓
- Εργάτες.....

5. Η επιλογή τους γίνεται με βάση :

- Τις πιθανότητες τους να παραμείνουν στην επιχείρηση.....✓
- Να επιδεικνύουν ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους.....
- Να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις - δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης.....✓
- Πρόθεση της εταιρίας να τους δώσει προαγωγή.....✓
- Μόλις έπιασαν δουλειά.....

6. Σε ποια περίπτωση το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση ;

- Έναρξη απασχόλησης.....
- Αξιολόγηση της απόδοσης.....
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας.....✓
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων.....✓
- Ανάπτυξη γνώσεων.....
- Επιθυμούν την ανάπτυξη τους ως άτομα.....

7. Κάνοντας χρήση ποιας μεθόδου γίνεται η εκπαίδευση ;

- Ενδοεπιχειρησιακή.....✓
  1. Επίδειξη.....✓
  2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας.....✓
  3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα.....
  4. Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας.....
  5. Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση.....✓
  6. Πρακτική Άσκηση.....✓
  7. Συμμετοχή σε Επιτροπές.....
  8. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας.....✓
  9. Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας.....
  10. Γραπτές Εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα.....

- Εξωεπιχειρησιακή.....
  1. Διαλέξεις.....
  2. Μελέτη περιπτώσεων.....
  3. Σεμινάρια - Εργαστήρια.....
  4. Επιχειρηματικά Παιχνίδια.....
  5. Υπόδυση Ρόλων.....
  6. Προσομοιώσεις.....
  7. Διαμόρφωση Συμπεριφοράς.....
  8. Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης.....
  9. Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις.....
  10. Εκπαίδευση Υπαιθρου.....
  11. Εκπαίδευση σε ειδικά Θέματα.....
- Εξ' αποστάσεως.....
  1. Μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.....
  2. Μάθηση μέσω εγχειριδίου.....
  3. E-learning

8. Ποιοι παράγοντες βοηθούν στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η μάθηση ;

- Το εκπαιδευτικό υλικό.....✓
- Οι εκπαιδευτές.....✓
- Ο τρόπος εκπαίδευσης.....✓
- Η επαναπληροφόρηση.....✓

9. Ποιους από τους παρακάτω στόχους εκπληρώνεται, κάνοντας χρήση της εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας ;

- Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους.....✓
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους για να αναλάβουν νέα καθήκοντα.....✓
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.....

10. Τι όφελος έχει η επιχείρησή από την εκπαίδευση ;

- Αυξημένη παραγωγικότητα.....✓
- Ανύψωση του ηθικού.....✓
- Μειωμένη επίβλεψη.....✓
- Μείωση ατυχημάτων.....
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.....✓
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.....
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.....
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.....

11. Ποιους τομείς βελτιώνουν οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση ;

- Γνώσεις.....✓
- Ικανότητες.....
- Στάσεις.....
- Επαγγελματικές δεξιότητες.....✓
  1. Επικοινωνία.....
  2. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/επιτεύγματα.....
  3. Επικέντρωση στον πελάτη.....
  4. Ομαδική Εργασία.....
  5. Ηγεσία.....
  6. Προγραμματισμός και οργάνωση.....✓
  7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος.....
  8. Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα.....✓
  9. Ανάπτυξη άλλων.....
  10. Επίλυση προβλημάτων.....✓

12. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε την εκπαίδευση ;

- Έλεγχος μάθησης μέσω τεστ..... ( μάθηση)
- Συμβολή της εκπαίδευσης στην απόδοση του εργαζομένου..... (αντίδραση εργαζομένου)
- Συμβολή στην απόδοση της επιχείρησης.....✓ ( αποτελέσματα επιχείρησης)
- Συμβολή στην απόδοση του τμήματος.....✓ ( αποτελέσματα τμήματος)
- Αντιδράσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευθέντες..... (συμπεριφορά)

13. Ποια είναι η συχνότητα χρήσης μεθόδων επίσημης αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ;

- Αξιολόγηση αμέσως μετά την εκπαίδευση.....✓
- Αξιολόγηση λίγους μήνες μετά την εκπαίδευση.....

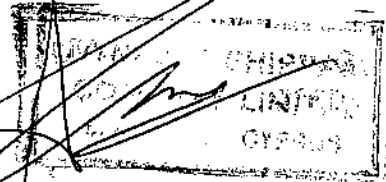
14. Ποιες οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας ;

- Προγράμματα ανάπτυξης καριέρας.....
- Κέντρα αξιολόγησης.....
- Προγράμματα διαδοχής.....
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας.....✓
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών αποδόσεων.....
- Προγράμματα διεθνούς εμπειρίας για στελέχη.....✓

15. Ποια είναι τα θέματα , στα οποία θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού για την επόμενη τριετία ;

- Διοίκηση ποιότητας.....
- Διοίκηση αλλαγών.....
- Ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών.....✓
- Υγιεινή & ασφάλεια.....
- Marketing & πωλήσεις.....✓
- Διαμόρφωση στρατηγικής.....✓
- Διοίκηση επιχειρήσεων.....✓

- Νέα τεχνολογία.....✓.....
  - Εποπτεία ανθρώπινου παράγοντα.....
16. Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης ;
- Άμεσος προϊστάμενος...✓.....
  - Προϊστάμενος ανώτερης βαθμίδας.....
  - Εργαζόμενος.....✓.....
  - Υφιστάμενοι.....
  - Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας.....
  - Πελάτες..✓..
  - Άλλο.....
17. Ποιοι οι στόχοι που ικανοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης ;
- Ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης.....
  - Ανάγκες εκπαίδευσης της εταιρίας.....✓.....
  - Δυνατότητες προαγωγής.....
  - Σύνδεση απόδοσης με αμοιβές.....✓.....
  - Ανάπτυξη καριέρας..✓.....
  - Οργάνωση της εργασίας.....



18, P. Tsaldari Street  
 15122 Marousi, Athens  
 Greece.  
 Phone: (210) 8068508



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**

Radiant Shipping

Νικήτα 14

Πειρεάς, Αθήνα

Τηλ: (210) 4185488

Βελισσαράτος Παναγιώτης

---

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σήμερα, υπάρχουν δυνατότητες εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησής σας ;

NAI........ ΟΧΙ.....

2. Πόσα χρήματα επενδύει η επιχείρησή σας στον τομέα της ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

.....82000€.....ετήσια.....

3. Κάθε πότε η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το προσωπικό της ;

- 1 ΧΡΟΝΟ........
- 3 ΧΡΟΝΙΑ.....
- 5 ΧΡΟΝΙΑ.....
- ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ.....

4. Εκπαιδεύετε :

- Στελέχη........
- Επαγγελματικές και τεχνικές ειδικεύσεις.....
- Υπάλληλοι γραφείου.....
- Εργάτες.....

5. Η επιλογή τους γίνεται με βάση :

- Τις πιθανότητες τους να παραμείνουν στην επιχείρησή .....
- Να επιδεικνύουν ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους.....
- Να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις - δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης........
- Πρόθεση της εταιρείας να τους δώσει προαγωγή........
- Μόλις έπιασαν δουλειά.....

6. Σε ποια περίπτωση το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση ;

- Έναρξη απασχόλησης.....
- Αξιολόγηση της απόδοσης.....
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας........
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων........
- Ανάπτυξη γνώσεων.....
- Επιθυμούν την ανάπτυξη τους ως άτομα.....

7. Κάνοντας χρήση ποιας μεθόδου γίνεται η εκπαίδευση ;

- Ενδοεπιχειρησιακή.....
  1. Επίδειξη.....
  2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας.....
  3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα.....
  4. Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας.....
  5. Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση.....
  6. Πρακτική Άσκηση.....
  7. Συμμετοχή σε Επιτροπές.....
  8. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας.....
  9. Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας.....
  10. Γραπές Εργασίας και Συμμετοχή σε Έργα.....

- Εξωεπιχειρησιακή...✓
  1. Διαλέξεις...✓
  2. Μελέτη περιπτώσεων.....
  3. Σεμινάρια - Εργαστήρια...✓
  4. Επιχειρηματικά Παιχνίδια.....
  5. Υπόδυση Ρόλων.....
  6. Προσομοιώσεις.....
  7. Διαμόρφωση Συμπεριφοράς.....
  8. Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης.....
  9. Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις.....
  10. Εκπαίδευση Υπαίθρου.....
  11. Εκπαίδευση σε ειδικά Θέματα...✓
- Εξ' αποστάσεως.....
  1. Μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.....
  2. Μάθηση μέσω εγχειριδίου.....
  3. E-learning

8. Ποιοι παράγοντες βοηθούν στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η μάθηση ;

- Το εκπαιδευτικό υλικό...✓
- Οι εκπαιδευτές...✓
- Ο τρόπος εκπαίδευσης...✓
- Η επαναπληροφόρηση...✓

9. Ποιους από τους παρακάτω στόχους εκπληρώνεται, κάνοντας χρήση της εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας ;

- Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους.....
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους για να ανλάβουν νέα καθήκοντα...✓
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.....

10. Τι όφελος έχει η επιχείρησή από την εκπαίδευση ;

- Αυξημένη παραγωγικότητα...✓
- Ανύψωση του ηθικού.....
- Μειωμένη επίβλεψη.....
- Μείωση ατυχημάτων.....
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία...✓
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.....
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.....
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.....

11. Ποιους τομείς βελτιώνουν οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση ;

- Γνώσεις.....✓
- Ικανότητες.....✓
- Στάσεις.....
- Επαγγελματικές δεξιότητες.....✓
  1. Επικοινωνία.....
  2. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/επιτεύγματα.....
  3. Επικέντρωση στον πελάτη.....
  4. Ομαδική Εργασία.....
  5. Ηγεσία.....
  6. Προγραμματισμός και οργάνωση.....✓
  7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος.....
  8. Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα.....✓
  9. Ανάπτυξη άλλων.....
  10. Επίλυση προβλημάτων.....✓

12. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε την εκπαίδευση ;

- Έλεγχος μάθησης μέσω τεστ..... ( μάθηση)
- Συμβολή της εκπαίδευσης στην απόδοση του εργαζομένου..... (αντίδραση εργαζομένου)
- Συμβολή στην απόδοση της επιχείρησης.....✓ ( αποτελέσματα επιχείρησης)
- Συμβολή στην απόδοση του τμήματος.....✓ ( αποτελέσματα τμήματος )
- Αντιδράσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευθέντες..... (συμπεριφορά)

13. Ποια είναι η συχνότητα χρήσης μεθόδων επίσημης αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ;

- Αξιολόγηση αμέσως μετά την εκπαίδευση.....✓
- Αξιολόγηση λίγους μήνες μετά την εκπαίδευση.....

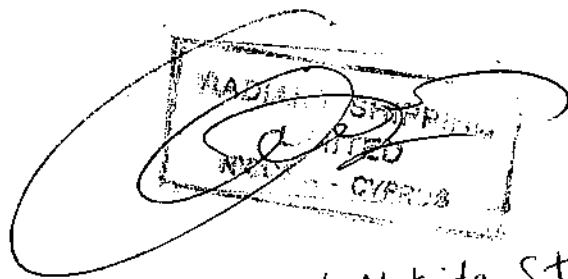
14. Ποιες οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας ;

- Προγράμματα ανάπτυξης καριέρας.....
- Κέντρα αξιολόγησης.....
- Προγράμματα διαδοχής.....
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας.....✓
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών αποδόσεων.....✓
- Προγράμματα διεθνούς εμπειρίας για στελέχη.....

15. Ποια είναι τα θέματα , στα οποία θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού για την επόμενη τριετία ;

- Διοίκηση ποιότητας.....
- Διοίκηση αλλαγών.....
- Ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών.....✓
- Υγιεινή & ασφάλεια.....
- Marketing & πωλήσεις.....✓
- Διαμόρφωση στρατηγικής.....
- Διοίκηση επιχειρήσεων.....✓

- Νέα τεχνολογία.....✓
  - Εποπτεία ανθρώπινου παράγοντα.....
16. Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης ;
- Άμεσος προϊστάμενος.....✓
  - Προϊστάμενος ανώτερης βαθμίδας.....
  - Εργαζόμενος.....✓
  - Υφιστάμενοι.....
  - Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας.....
  - Πελάτες.....✓
  - Άλλο.....
17. Ποιοι οι στόχοι που ικανοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης ;
- Ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης.....✓
  - Ανάγκες εκπαίδευσης της εταιρίας.....✓
  - Δυνατότητες προαγωγής.....✓
  - Σύνδεση απόδοσης με αμοιβές.....
  - Ανάπτυξη καριέρας.....
  - Οργάνωση της εργασίας.....



14, Nikita Street  
 Athens, Greece  
 Phone: (210) 4185488

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3**

Ernst & Young

11ο χλμ Εθνική οδός Αθηνών-Λαμίας

14451 Μεταμόρφωση, Αθήνα

τηλ: (210) 2886900

Μαστοράκου Αγγελική

---

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σήμερα, υπάρχουν δυνατότητες εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησης

Σ;

ΝΑΙ...✓

ΟΧΙ.....

Πόσα χρήματα επανδύει η επιχείρηση στον τομέα της ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

..... 3000 € Ετήσια.....

Κάθε πότε η επιχείρηση σας εκπαιδεύει το προσωπικό της ;

- 1 ΧΡΟΝΟ...✓
- 3 ΧΡΟΝΙΑ.....
- 5 ΧΡΟΝΙΑ.....
- ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ.....

Εκπαιδεύετε :

- Στελέχη...✓
- Επαγγελματικές και τεχνικές ειδικεύσεις.....
- Υπάλληλοι γραφείου.....
- Εργάτες.....

Η επιλογή τους γίνεται με βάση :

- Τις πιθανότητες τους να παραμείνουν στην επιχείρηση .....
- Να επιδεικνύουν ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους.....
- Να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις - δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης ..✓.....
- Πρόθεση της εταιρίας να τους δώσει προαγωγή...✓...
- Μόλις έπιασαν δουλειά.....

Σε ποια περίπτωση το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση ;

- Έναρξη απασχόλησης ..✓
- Αξιολόγηση της απόδοσης .....
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας .....
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων ..✓.....
- Αναπτυξη γνώσεων...✓.....
- Επιθυμούν την ανάπτυξη τους ως άτομα.....

Κάνοντας χρήση ποιας μεθόδου γίνεται η εκπαίδευση ;

- Ενδοεπιχειρησιακή.....
- 1. Επίδειξη.....
- 2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας...✓
- 3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα.....
- 4. Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας.....

5. Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση...✓.....
6. Πρακτική Άσκηση.....✓.....
7. Συμμετοχή σε Επιτροπές.....✓.....
8. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας.....✓.....
9. Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας.....
10. Γραπτές Εργασίας και Συμμετοχή σε Έργα.....

▪ Εξωεπιχειρησιακή.....

1. Διαλέξεις.....
2. Μελέτη περιπτώσεων.....
3. Σεμινάρια - Εργαστήρια...✓....
4. Επιχειρηματικά Παιχνίδια.....
5. Υπόδυση Ρόλων.....
6. Προσομοιώσεις.....
7. Διαμόρφωση Συμπεριφοράς.....
8. Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης.....
9. Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις.....
10. Εκπαίδευση Υπαίθρου.....
11. Εκπαίδευση σε ειδικά Θέματα.....

▪ Εξ' αποστάσεως.....

1. Μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.....
2. Μάθηση μέσω εγχειριδίου.....
3. E-learning

Ποιοι παράγοντες βοηθούν στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η μάθηση ;

- Το εκπαιδευτικό υλικό...✓.....
- Οι εκπαιδευτές...✓.....
- Ο τρόπος εκπαίδευσης.....
- Η επαναπληροφόρηση.....

Ποιους από τους παρακάτω στόχους εκπληρώνεται, κάνοντας χρήση της εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας ;

- Ανάπτυξη των υπάρχουσων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους...✓.....
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους για να ανλάβουν νέα καθήκοντα.....
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.....



1. Τι όφελος έχει η επιχείρηση από την εκπαίδευση ;

- Αυξημένη παραγωγικότητα...✓....
- Ανύψωση του ηθικού.....
- Μειωμένη επίβλεψη.....
- Μείωση ατυχημάτων.....
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.....
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.....
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.....
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης...✓....

2. Ποιους τομείς βελτιώνουν οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση ;

- Γνώσεις...✓....
- Ικανότητες.....
- Στάσεις.....
- Επαγγελματικές δεξιότητες.....
  1. Επικοινωνία.....
  2. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/ επιτεύγματα.....
  3. Επικέντρωση στον πελάτη...✓....
  4. Ομαδική Εργασία.....
  5. Ηγεσία.....
  6. Προγραμματισμός και οργάνωση.....
  7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος...✓....
  8. Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα.....
  9. Ανάπτυξη άλλων.....
  10. Επίλυση προβλημάτων.....

3. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε την εκπαίδευση ;

- Έλεγχος μάθησης μέσω τεστ..... ( μάθηση)
- Συμβολή της εκπαίδευσης στην απόδοση του εργαζομένου...✓.... (αντίδραση εργαζομένου)
- Συμβολή στην απόδοση της επιχείρησης..... ( αποτελέσματα επιχείρησης)
- Συμβολή στην απόδοση του τμήματος..... ( αποτελέσματα τμήματος )
- Αντιδράσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευθέντες..... (συμπεριφορά)

4. Ποια είναι η συχνότητα χρήσης μεθόδων επίσημης αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ;

- Αξιολόγηση αμέσως μετά την εκπαίδευση...✓....
- Αξιολόγηση λίγους μήνες μετά την εκπαίδευση.....

5. Ποιοι οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας;

- Προγράμματα ανάπτυξης καριέρας...✓
- Κέντρα αξιολόγησης...✓
- Προγράμματα διαδοχής.....
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας.....
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών αποδόσεων.....
- Προγράμματα διεθνούς εμπειρίας για στελέχη.....

6. Ποια είναι τα θέματα, στα οποία θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού για την επόμενη τριετία;

- Διοίκηση ποιότητας...✓
- Διοίκηση αλλαγών.....
- Ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών...✓
- Υγιεινή & ασφάλεια.....
- Marketing & πωλήσεις.....
- Διαμόρφωση στρατηγικής.....
- Διοίκηση επιχειρήσεων.....
- Νέα τεχνολογία.....
- Εποπτεία ανθρώπινου παράγοντα.....

7. Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης;

- Άμεσος προϊστάμενος...✓
- Προϊστάμενος ανώτερης βαθμίδας...✓
- Εργαζόμενος.....
- Υφιστάμενοι.....
- Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας.....
- Πελάτες.....
- Άλλο.....

8. Ποιοι οι στόχοι που ικανοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης;

- Ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης.....
- Ανάγκες εκπαίδευσης της εταιρίας...✓
- Δυνατότητες προαγωγής.....
- Σύνδεση απόδοσης με αμοιβές.....
- Ανάπτυξη καριέρας.....
- Οργάνωση της εργασίας.....

ERNST AND YOUNG  
ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΜΑΣΤΟΡΑΚΟΥ  
ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ ΟΡΕΟΣΤΟΣ ΕΠΕΓΕΤΗΣ  
11077 ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΔΟΥ  
ΑΘΗΝΩΝ - ΠΑΝΙΑΣ 14451  
ΜΕΤΑΚΟΡΦΟΣΗ, ΑΘΗΝΑ  
ΤΗΛ : (210) 2886 900

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4**

Elval Colour A.E.

5ο χλμ Θήβας-Χαλκίδας

32200 Θήβα

τηλ: (22620) 53274

Μαστοράκος Ευάγγελος

---

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σήμερα, υπάρχουν δυνατότητες εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησης σας;

ΝΑΙ... ΟΧΙ.....

Πόσα χρήματα επανδύει η επιχείρηση στον τομέα της ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

120.000 € 150.000 € 200.000 € 300.000 € 400.000 € 500.000 € 600.000 € 700.000 € 800.000 € 900.000 € 1.000.000 €

Κάθε πότε η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το προσωπικό της;

- 1 ΧΡΟΝΟ...
- 3 ΧΡΟΝΙΑ.....
- 5 ΧΡΟΝΙΑ.....
- ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ.....

Εκπαιδεύετε :

- Στελέχη...
- Επαγγελματικές και τεχνικές ειδικεύσεις...
- Υπάλληλοι γραφείου.....
- Εργάτες.....

Η επιλογή τους γίνεται με βάση :

- Τις πιθανότητες τους να παραμείνουν στην επιχείρηση .....
- Να επιδεικνύουν ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους...
- Να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις - δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης .....
- Πρόθεση της εταιρίας να τους δώσει προαγωγή.....
- Μόλις έπιασαν δουλειά...

Σε ποια περίπτωση το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση ;

- Έναρξη απασχόλησης ...
- Αξιολόγηση της απόδοσης .....
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας .....
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων ...
- Ανάπτυξη γνώσεων...
- Επιθυμούν την ανάπτυξη τους ως άτομα.....

Κάνοντας χρήση ποιας μεθόδου γίνεται η εκπαίδευση ;

- Ενδοεπιχειρησιακή.....
  1. Επίδειξη.....
  2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας...
  3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα...
  4. Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας.....

5. Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση.....
6. Πρακτική Άσκηση.....
7. Συμμετοχή σε Επιτροπές.....
8. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας.....
9. Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας.....
10. Γραπτές Εργασίας και Συμμετοχή σε Έργα.....

- Εξωεπιχειρησιακή.....
  1. Διαλέξεις.....
  2. Μελέτη περιπτώσεων.....
  3. Σεμινάρια - Εργαστήρια...✓..
  4. Επιχειρηματικά Παιχνίδια.....
  5. Υπόδυση Ρόλων.....
  6. Προσομοιώσεις.....
  7. Διαμόρφωση Συμπεριφοράς.....
  8. Εκπαίδευση Ευσθητοποίησης.....
  9. Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις...✓.....
  10. Εκπαίδευση Υπαίθρου.....
  11. Εκπαίδευση σε ειδικά Θέματα...✓....
- Εξ' αποστάσεως.....
  1. Μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.....
  2. Μάθηση μέσω εγχειριδίου.....
  3. E-learning

Ποιοι παράγοντες βοηθούν στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η μάθηση;

- Το εκπαιδευτικό υλικό.....
- Οι εκπαιδευτές.....
- Ο τρόπος εκπαίδευσης...✓.....
- Η επαναληροφόρηση...✓.....

Ποιους από τους παρακάτω στόχους εκπληρώνεται, κάνοντας χρήση της εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας;

- Ανάπτυξη των υπάρχουσων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους...✓.....
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους για να ανλάβουν νέα καθήκοντα.....
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής...✓.....

1. Τι όφελος έχει η επιχείρηση από την εκπαίδευση ;

- Αυξημένη παραγωγικότητα.....
- Ανύψωση του ηθικού.....
- Μειωμένη επίβλεψη.....
- Μείωση ατυχημάτων...✓...
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.....
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.....
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.....
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης...✓.....

2. Ποιους τομείς βελτιώνουν οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση ;

- Γνώσεις...✓...
- Ικανότητες...✓...
- Στάσεις.....
- Επαγγελματικές δεξιότητες.....
  1. Επικοινωνία.....
  2. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/ επιτεύγματα.....
  3. Επικέντρωση στον πελάτη.....
  4. Ομαδική Εργασία...✓...
  5. Ηγεσία.....
  6. Προγραμματισμός και οργάνωση...✓...
  7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος.....
  8. Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα...✓.....
  9. Ανάπτυξη άλλων.....
  10. Επίλυση προβλημάτων.....

3. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε την εκπαίδευση ;

- Έλεγχος μάθησης μέσω τεστ..... ( μάθηση)
- Συμβολή της εκπαίδευσης στην απόδοση του εργαζομένου..... (αντίδραση εργαζομένου)
- Συμβολή στην απόδοση της επιχείρησης..... ( αποτελέσματα επιχείρησης)
- Συμβολή στην απόδοση του τμήματος.....✓ ( αποτελέσματα τμήματος )
- Αντιδράσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευθέντες...✓ ( συμπεριφορά)

4. Ποια είναι η συχνότητα χρήσης μεθόδων επίσημης αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ;

- Αξιολόγηση αμέσως μετά την εκπαίδευση...✓.....
- Αξιολόγηση λίγους μήνες μετά την εκπαίδευση.....

Ποιοι οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας;

- Προγράμματα ανάπτυξης καριέρας.....
- Κέντρα αξιολόγησης.....
- Προγράμματα διαδοχής.....
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας.....
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών αποδόσεων.....✓...
- Προγράμματα διεθνούς εμπειρίας για στελέχη.....✓

Ποια είναι τα θέματα, στα οποία θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού για την επόμενη τριετία;

- Διοίκηση ποιότητας.....✓.....
- Διοίκηση αλλαγών.....
- Ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών.....
- Υγιεινή & ασφάλεια.....✓...
- Marketing & πωλήσεις.....
- Διαμόρφωση δτρατηγικής.....
- Διοίκηση επιχειρήσεων.....
- Νέα τεχνολογία.....
- Εποπτεία ανθρώπινου παράγοντα.....✓..

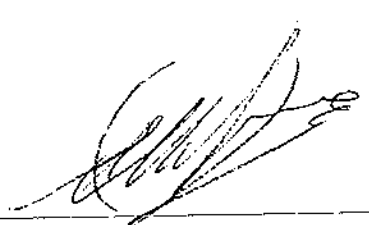
Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης;

- Άμεσος προϊστάμενος.....✓...
- Προϊστάμενος ανώτερης βαθμίδας.....✓
- Εργαζόμενος.....
- Υφιστάμενοι.....
- Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας.....
- Πελάτες.....
- Άλλοι.....

Ποιοι οι στόχοι που ικανοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης;

- Ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης.....✓
- Ανάγκες εκπαίδευσης της εταιρίας.....✓
- Δυνατότητες προαγωγής.....
- Σύνδεση απόδοσης με αμοιβές.....
- Ανάπτυξη καριέρας.....
- Οργάνωση της εργασίας.....✓

**ELVAL COLOUR AE**  
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΒΑΜΜΕΝΟΥ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ  
5<sup>η</sup> ΧΛΜ. Ε.Ο. ΘΗΒΑΣ ΧΑΛΚΙΔΑΣ 322 00 ΘΗΒΑ  
ΤΗΛ. 22620 23637 - FAX: 22620 53274  
Α.Φ.Μ. 094105670 Α.Ο.Υ. ΑΘΗΝΩΝ

  
ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΜΑΣΤΟΡΑΚΟΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ Δ/ΝΤΗΣ  
4

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5**

Δικηγορικό Γραφείο

Ακαδημίας 53

Αθήνα

Τηλ: (210) 3238821

Κούτρας Ηλίας

---



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σήμερα, υπάρχουν δυνατότητες εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησής σας ;

ΝΑΙ...✓... ΟΧΙ.....

2. Πόσα χρήματα επενδύει η επιχείρηση στον τομέα της ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

3000 € ΕΤΗΣΙΩΣ.....

3. Κάθε πότε η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το προσωπικό της ;

- 1 ΧΡΟΝΟ.....
- 3 ΧΡΟΝΙΑ...✓...
- 5 ΧΡΟΝΙΑ.....
- ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ.....

4. Εκπαιδεύετε :

- Στελέχη...✓...
- Επαγγελματικές και τεχνικές ειδικεύσεις.....
- Υπάλληλοι γραφείου...✓...
- Εργάτες.....

5. Η επιλογή τους γίνεται με βάση :

- Τις πιθανότητες τους να παραμείνουν στην επιχείρηση .....
- Να επιδεικνύουν ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους...✓...
- Να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις - δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης .....
- Πρόθεση της εταιρίας να τους δώσει προαγωγή...✓...
- Μόλις έπιασαν δουλειά...✓...

6. Σε ποια περίπτωση το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση ;

- Έναρξη απασχόλησης ...✓...
- Αξιολόγηση της απόδοσης .....
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας .....
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων .....
- Αναπτυξη γνώσεων...✓...
- Επιθυμούν την ανάπτυξη τους ως άτομα...✓

7. Κάνοντας χρήση ποιας μεθόδου γίνεται η εκπαίδευση ;

- Ενδοεπιχειρησιακή...✓...
  1. Επίδειξη.....
  2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας...✓...
  3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα.....
  4. Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας.....
  5. Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση.....
  6. Πρακτική Άσκηση...✓...
  7. Συμμετοχή σε Επιτροπές.....
  8. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας.....
  9. Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας.....
  10. Γραπτός Εργασίας και Συμμετοχή σε Έργα.....

- Εξωεπιχειρησιακή.....
  1. Διαλέξεις.....
  2. Μελέτη περιπτώσεων.....
  3. Σεμινάρια - Εργαστήρια.....
  4. Επιχειρηματικά Παιχνίδια.....
  5. Υπόδυση Ρόλων.....
  6. Προσομοιώσεις.....
  7. Διαμόρφωση Συμπεριφοράς.....
  8. Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης.....
  9. Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις.....
  10. Εκπαίδευση Υπαίθρου.....
  11. Εκπαίδευση σε ειδικά Θέματα.....
- Εξ' αποστάσεως.....
  1. Μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.....
  2. Μάθηση μέσω εγχειριδίου.....
  3. E-learning

8. Ποιοι παράγοντες βοηθούν στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η μάθηση ;

- Το εκπαιδευτικό υλικό.....✓
- Οι εκπαιδευτές.....✓
- Ο τρόπος εκπαίδευσης.....✓
- Η επαναπληροφόρηση.....✓

9. Ποιους από τους παρακάτω στόχους εκπληρώνεται, κάνοντας χρήση της εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας ;

- Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους.....✓
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους για να ανλάβουν νέα καθήκοντα.....
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.....

10. Τι όφελος έχει η επιχείρηση από την εκπαίδευση ;

- Αυξημένη παραγωγικότητα.....✓
- Ανύψωση του ηθικού.....
- Μειωμένη επίβλεψη.....✓
- Μείωση ατυχημάτων.....
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.....✓
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.....
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.....
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.....

11. Ποιους τομείς βελτιώνουν οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση ;

- Γνώσεις.....✓
- Ικανότητες.....
- Στάσεις.....
- Επαγγελματικές δεξιότητες.....✓
  1. Επικοινωνία.....✓
  2. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/επιτεύγματα.....✓
  3. Επικέντρωση στον πελάτη.....
  4. Ομαδική Εργασία.....✓
  5. Ηγεσία.....
  6. Προγραμματισμός και οργάνωση.....✓
  7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος.....
  8. Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα.....
  9. Ανάπτυξη άλλων.....
  10. Επίλυση προβλημάτων.....✓

12. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε την εκπαίδευση ;

- Έλεγχος μάθησης μέσω τεστ..... ( μάθηση)
- Συμβολή της εκπαίδευσης στην απόδοση του εργαζομένου.....✓  
(αντίδραση εργαζομένου)
- Συμβολή στην απόδοση της επιχείρησης..... ( αποτελέσματα επιχείρησης)
- Συμβολή στην απόδοση του τμήματος..... ( αποτελέσματα τμήματος)
- Αντιδράσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευθέντες..... (συμπεριφορά)

13. Ποια είναι η συχνότητα χρήσης μεθόδων επίσημης αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ;

- Αξιολόγηση αμέσως μετά την εκπαίδευση.....
- Αξιολόγηση λίγους μήνες μετά την εκπαίδευση.....✓

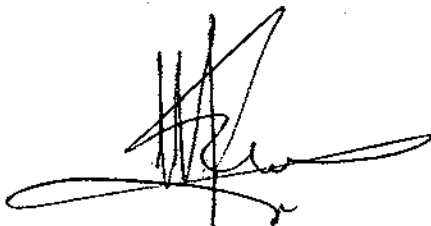
14. Ποιες οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας ;

- Προγράμματα ανάπτυξης καριέρας.....
- Κέντρα αξιολόγησης.....
- Προγράμματα διαδοχής.....
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας.....✓
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών αποδόσεων.....✓
- Προγράμματα διεθνούς εμπειρίας για στελέχη.....✓

15. Ποια είναι τα θέματα , στα οποία θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού για την επόμενη τριετία ;

- Διοίκηση ποιότητας.....
- Διοίκηση αλλαγών.....
- Ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών.....✓
- Υγιεινή & ασφάλεια.....
- Marketing & πωλήσεις.....
- Διαμόρφωση στρατηγικής.....✓
- Διοίκηση επιχειρήσεων.....

- Νέα τεχνολογία.....✓.....
  - Εποπτεία ανθρώπινου παράγοντα.....
16. Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης ;
- Άμεσος προϊστάμενος.....✓.....
  - Προϊστάμενος ανώτερης βαθμίδας.....
  - Εργαζόμενος.....
  - Υφιστάμενοι.....
  - Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας.....
  - Πελάτες.....
  - Άλλο.....
17. Ποιοι οι στόχοι που ικανοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης ;
- Ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης.....
  - Ανάγκες εκπαίδευσης της εταιρίας.....
  - Δυνατότητες προαγωγής...✓.....
  - Σύνδεση απόδοσης με αμοιβές.....
  - Ανάπτυξη καριέρας...✓...
  - Οργάνωση της εργασίας...✓...



Κούτσρας Ηλίας  
 ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ

Ακαδημίας 53, ΑΘΗΝΑ  
 ΤΗΛ: (210) 3238821

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6**

Δικηγορικό Γραφείο

Πανεπιστημίου 28

Αθήνα

Τηλ: (210) 3256743

Κάππου Δήμητρα

---

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σήμερα, υπάρχουν δυνατότητες εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησής σας;

ΝΑΙ...✓... ΟΧΙ.....

2. Πόσα χρήματα επενδύει η επιχείρησή σας στον τομέα της ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

.....3000 € (επιμέρισμα).....

3. Κάθε πότε η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το προσωπικό της;

- 1 ΧΡΟΝΟ.....
- 3 ΧΡΟΝΙΑ...✓...
- 5 ΧΡΟΝΙΑ.....
- ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΧΡΟΝΙΑ.....

4. Εκπαιδεύετε :

- Στελέχη...✓...
- Επαγγελματικές και τεχνικές ειδικεύσεις.....
- Υπάλληλοι γραφείου.....
- Εργάτες.....

5. Η επιλογή τους γίνεται με βάση :

- Τις πιθανότητες τους να παραμείνουν στην επιχείρησή σας...✓...
- Να επιδεικνύουν ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους.....
- Να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις - δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης.....
- Πρόθεση της εταιρίας να τους δώσει προαγωγή.....
- Μόλις έπιασαν δουλειά...✓...

6. Σε ποια περίπτωση το προσωπικό χρειάζεται εκπαίδευση ;

- Έναρξη απασχόλησης...✓...
- Αξιολόγηση της απόδοσης.....
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας...✓...
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων...✓...
- Αναπτυξη γνώσεων.....
- Επιθυμούν την ανάπτυξη τους ως άτομα.....

7. Κάνοντας χρήση ποιας μεθόδου γίνεται η εκπαίδευση ;

- Ενδοεπιχειρησιακή...✓...
  1. Επίδειξη...✓...
  2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας...✓...
  3. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα.....
  4. Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας.....
  5. Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση.....
  6. Πρακτική Άσκηση...✓...
  7. Συμμετοχή σε Επιτροπές.....
  8. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας...✓...
  9. Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας.....
  10. Γρανιές Εργασίας και Συμμετοχή σε Έργα.....

- Εξωεπιχειρησιακή.....
  1. Διαλέξεις.....
  2. Μελέτη περιπτώσεων.....
  3. Σεμινάρια - Εργαστήρια.....
  4. Επιχειρηματικά Παιχνίδια.....
  5. Υπόδυση Ρόλων.....
  6. Προσομοιώσεις.....
  7. Διαμόρφωση Συμπεριφοράς.....
  8. Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης.....
  9. Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις.....
  10. Εκπαίδευση Υπαίθρου.....
  11. Εκπαίδευση σε ειδικά Θέματα.....
- Εξ' αποστάσεως.....
  1. Μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.....
  2. Μάθηση μέσω εγχειριδίου.....
  3. E-learning

8. Ποιοι παράγοντες βοηθούν στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η μάθηση ;

- Το εκπαιδευτικό υλικό.....✓
- Οι εκπαιδευτές.....✓
- Ο τρόπος εκπαίδευσης.....✓
- Η επαναπληροφόρηση.....✓

9. Ποιους από τους παρακάτω στόχους εκπληρώνεται, κάνοντας χρήση της εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας ;

- Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους.....✓
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους για να ανλάβουν νέα καθήκοντα.....✓
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.....

10. Τι όφελος έχει η επιχείρησή από την εκπαίδευση ;

- Αυξημένη παραγωγικότητα...✓
- Ανύψωση του ηθικού...✓
- Μειωμένη επίβλεψη.....
- Μείωση ατοχημάτων.....
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.....
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.....
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.....
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.....

11. Ποιους τομείς βελτιώνουν οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση ;

- Γνώσεις.....✓
- Ικανότητες.....✓
- Στάσεις.....
- Επαγγελματικές δεξιότητες.....✓
  1. Επικοινωνία.....
  2. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/επιτεύγματα.....
  3. Επικέντρωση στον πελάτη.....✓
  4. Ομαδική Εργασία.....✓
  5. Ηγεσία.....
  6. Προγραμματισμός και οργάνωση.....✓
  7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος.....
  8. Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα.....✓
  9. Ανάπτυξη άλλων.....
  10. Επίλυση προβλημάτων.....✓

12. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε την εκπαίδευση ;

- Έλεγχος μάθησης μέσω τεστ..... ( μάθηση)
- Συμβολή της εκπαίδευσης στην απόδοση του εργαζομένου.....✓  
(αντίδραση εργαζομένου)
- Συμβολή στην απόδοση της επιχείρησης.....✓ ( αποτελέσματα επιχείρησης)
- Συμβολή στην απόδοση του τμήματος.....✓ ( αποτελέσματα τμήματος )
- Αντιδράσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευθέντες.....✓ ( συμπεριφορά)

13. Ποια είναι η συχνότητα χρήσης μεθόδων επίσημης αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ;

- Αξιολόγηση αμέσως μετά την εκπαίδευση.....✓
- Αξιολόγηση λίγους μήνες μετά την εκπαίδευση.....

14. Ποιες οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας ;

- Προγράμματα ανάπτυξης καριέρας.....✓
- Κέντρα αξιολόγησης.....
- Προγράμματα διαδοχής.....
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας.....✓
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών αποδόσεων.....
- Προγράμματα διεθνούς εμπειρίας για στελέχη.....✓

15. Ποια είναι τα θέματα , στα οποία θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού για την επόμενη τριετία ;

- Διοίκηση ποιότητας.....✓
- Διοίκηση αλλαγών.....
- Ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών.....✓
- Υγιεινή & ασφάλεια.....
- Marketing & πωλήσεις.....✓
- Διαμόρφωση στρατηγικής.....
- Διοίκηση επιχειρήσεων.....✓



- Νέα τεχνολογία.....✓.....
  - Εποπτεία ανθρώπινου παράγοντα.....
16. Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης ;
- Άμεσος προϊστάμενος.....✓.....
  - Προϊστάμενος ανώτερης βαθμίδας.....
  - Εργαζόμενος.....✓.....
  - Υφιστάμενοι.....
  - Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας.....
  - Πελάτες...✓..
  - Άλλο.....
17. Ποιοι οι στόχοι που ικανοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης ;
- Ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης.....
  - Ανάγκες εκπαίδευσης της εταιρίας.....
  - Δυνατότητες προαγωγής.....
  - Σύνδεση απόδοσης με αμοιβές...✓..
  - Ανάπτυξη καριέρας...✓...
  - Οργάνωση της εργασίας...✓..

Καθηγητής Δημήτρης

Δημιγιάρας

Δ. Δ. Δ.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong Michael, 2000 « Ο Πετυχημένος Manager », Anubis.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, 2000 «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»,international publishing, ΑΘΗΝΑ.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, 1991 «Διοίκηση Προσωπικού (τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», International Publishing, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, 1990 «Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα.
- Megginson David, Banfield Paul, Mathews Jeniffer, 2000 « Human Resource Development», Pricewaterhouse Coopers.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ και Μπουρουντάς Δημήτρης, 2002 «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», International Publishing, Αθήνα.
- Peel Malcolm,1996 « Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού», Anubis.
- Wilson John, 2001 «Human Resource Development, Learning and Training for Individuals and Organizations», Koyan Page.

