

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Συμβολή της εκπαίδευσης στην ποιότητα της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού.

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΓΡΑΒΟΥΝΙΩΤΗ Σ. ΠΗΝΕΛΟΠΗ
ΑΜ: 3579

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ
ΜΑΙΟΣ 2004



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να αφιερώσω την πτυχιακή μου εργασία στην οικογένειά μου, που τόσο πολύ με στήριξε και με βοήθησε να επιτύχω τους στόχους μου τα 4 αυτά χρόνια.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθεια και το υλικό, που μου παρείχαν, την κα Κουβαρά Αφροδίτη, προϊσταμένη Ανθρώπινου Δυναμικού της Αττικό Μετρό Εταιρία Λειτουργίας Α.Ε. και τον κο Βούρτση Μάριο, υπάλληλο στο τμήμα εθελοντισμού της Αθήνα 2004.

Ιδιαίτέρως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κο Σακελλάριο Χρίστο, με τον οποίο είχαμε μία πολύ καλή συνεργασία, καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
<u>ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ</u>	
<u>ΠΟΡΩΝ</u>	5
1. Εισαγωγή.....	5
2. Καθήκοντα της υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού.....	5
3. Στρατηγική Διοικητική Οργάνωση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
3.1 Εισαγωγή.....	6
3.2 Ο ρόλος της στρατηγικής.....	10
4. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
4.1 Διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
5. Σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού για έναν οργανισμό.....	18
6. Η επιχείρηση ως οργανισμός μάθησης.....	21
<u>ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ</u>	
<u>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	27
1. Εισαγωγή.....	27
2. Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών.....	28
2.1 Εισαγωγή.....	28
2.2 Υπάρχουσες και μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.....	30
2.3 Διαδικασία Ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών.....	31
2.3.1 Μεθοδολογία.....	34
3. Εκπαιδευτικά Προγράμματα.....	35
4. Εκπαίδευση Μάνατζερ.....	41
4.1 Εισαγωγή.....	41
4.2 Εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης μάνατζερ.....	43
4.3 Εκπαιδευτικές μέθοδοι για ανώτατα στελέχη.....	45
4.3.1 Περιεχόμενο των μαθημάτων εκπαίδευσης.....	47
4.4 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	49
5. Αξιολόγηση προσωπικού και απόδοσής του.....	51

5.1 Εισαγωγή.....	51
5.2 Συστήματα αξιολόγησης.....	54
5.3 Αξιολογητές απόδοσης.....	57
5.4 Σφάλματα αξιολόγησης.....	59
5.5 Αξιολόγηση προσωπικού: Σύγκριση Ελλάδας-Ευρωπαϊκής Ένωσης	60

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ

<u>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</u>	63
1. Εισαγωγή.....	63
2. Εκπαίδευση προσωπικού ξενοδοχειακών μονάδων.....	64
3. Εκπαίδευση προσωπικού τουριστικών γραφείων.....	65
4. Εκπαίδευση προσωπικού αεροπορικών εταιριών.....	66
5. Σημασία εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων.....	67
6. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων	68

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΙ ΑΓΩΝΕΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

<u>ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ</u>	69
1. Ολυμπιακοί Αγώνες Αθήνα 2004.....	69
2. Πρόγραμμα Εθελοντισμού.....	69
3. Εκπαίδευση εθελοντών.....	72
4. Συμπέρασμα.....	73

<u>ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</u>	75
Συμπεράσματα.....	75

Παράρτημα	77
1. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ; ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	78
2. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ; ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΙ.....	80
3. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	82

4. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

ΑΝΑΓΚΩΝ..... 84

5. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ

ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΑΕ..... 90

6. QUESTIONNAIRE FOR ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΑΕ TRAINING NEEDS..... 97

7. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ

ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΑΕ II..... 100

8. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΕΔΕ..... 103

9. TRAINING SURVEY FOR SECTION MANAGERS..... 107

10. ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ/..... 109

COURSE EVALUATION FORM..... 109

11. ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 112

12. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 114

13. QUESTIONNAIRE – JOB AID..... 119

14. ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΑΠΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ..... 120

15. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΜΕΛ ΑΕ..... 121

16. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΘΗΝΑ 2004... 122

Βιβλιογραφία..... 124

Η παρούσα έκθεση αποτελεί το αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήγαγε η εταιρεία ΑΜΕΛ ΑΕ για να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνεται σε αυτήν την έκθεση. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στην έκθεση και αποτελούν τη βάση για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.

Η εταιρεία ΑΜΕΛ ΑΕ είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα και η ανάπτυξη της απαιτεί συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Η παρούσα έκθεση αποτελεί το αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήγαγε η εταιρεία ΑΜΕΛ ΑΕ για να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνεται σε αυτήν την έκθεση. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στην έκθεση και αποτελούν τη βάση για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.

Η παρούσα έκθεση αποτελεί το αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήγαγε η εταιρεία ΑΜΕΛ ΑΕ για να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνεται σε αυτήν την έκθεση. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στην έκθεση και αποτελούν τη βάση για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.

Η παρούσα έκθεση αποτελεί το αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήγαγε η εταιρεία ΑΜΕΛ ΑΕ για να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνεται σε αυτήν την έκθεση. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στην έκθεση και αποτελούν τη βάση για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.

Η παρούσα έκθεση αποτελεί το αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήγαγε η εταιρεία ΑΜΕΛ ΑΕ για να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνεται σε αυτήν την έκθεση. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στην έκθεση και αποτελούν τη βάση για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.

Η παρούσα έκθεση αποτελεί το αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήγαγε η εταιρεία ΑΜΕΛ ΑΕ για να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνεται σε αυτήν την έκθεση. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στην έκθεση και αποτελούν τη βάση για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.

Η παρούσα έκθεση αποτελεί το αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήγαγε η εταιρεία ΑΜΕΛ ΑΕ για να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνεται σε αυτήν την έκθεση. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στην έκθεση και αποτελούν τη βάση για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΑ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ

Ο το θέμα της εργασίας αναλύει τη συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης με μοναδικό στόχο την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα τους.

Αναλύεται η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις σημερινές επιχειρήσεις, οι οποίες θέλουν πια εξειδικευμένες ικανότητες και γνώσεις από το προσωπικό που απασχολούν. Πλέον το τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα τμήματα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση. Η εποχή προτάζει προσεκτικά βήματα και πολλή αφοσίωση στην εκπαίδευση των εργαζομένων, ιδίως μόνο έτσι η κάθε επιχείρηση θα μπορέσει να διατηρήσει την βιωσιμότητά της.

Αναφέρεται αρχικά πόσο έχει διαφοροποιηθεί το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της σημερινής εποχής, πώς διερευνούνται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και πώς σχεδιάζονται και εκτελούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα του προσωπικού.

Στη συνέχεια, περιγράφεται ο ρόλος που παίζει το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων σε όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχειακές μονάδες, τουριστικά πρακτορεία, κ.ά), καθώς και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που πραγματοποιείται στο προσωπικό (λόγων, ιατών, ειδικοτήτων των επιχειρήσεων αυτών).

Με αφορμή την διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων 2004 από την χώρα μας, γίνεται μια εκτενής αναφορά στον εθελοντισμό και κυρίως στους τρόπους εκπαίδευσης ενός μεγάλου αριθμού προσωπικού, όπως είναι οι εθελοντές από την Αθήνα 2004.

Στο παράρτημα υπάρχει μία πληθώρα από ερωτηματολόγια σε σχέση με την εκπαίδευση (εκπαιδευτικών αναγκών, αξιολόγησης, κ.ά.), καθώς και πίνακες με σημαντικές πληροφορίες.

Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για το υλικό αυτό περιλαμβάνουν ελληνικούς και ξένους τίτλους βιβλίων, που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και την εκπαίδευση του προσωπικού, ενώ επίκαιρες και σημαντικές πληροφορίες αποκόμισα από το περιοδικό MANATZER της ΕΕΔΕ. Πληθώρα χρήσιμων πληροφοριών βρήκα επίσης στο διαδίκτυο. Τέλος, σημαντικό ήταν το υλικό, που μου εμπιστεύτηκαν οι υπεύθυνοι των εταιριών ΑΜΕΛ Α.Ε. και της Αθήνα 2004.

Η εργασία αυτή αντικατοπτρίζει την σύγχρονη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και δίνει σημαντικές πληροφορίες για τους τρόπους με τους οποίους σήμερα οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό τους, προσπαθώντας να παραμείνουν ανταγωνιστικές και παραγωγικές παρέχοντας σημαντικά εφόδια στο προσωπικό τους.

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα κάθε μεγάλης επιχείρησης ή εταιρείας, το οποίο όχι μόνο δεν είναι κάτι το ξεχωριστό από τους υπόλοιπους τομείς της, αλλά συνθέτει την ολοκληρωμένη εικόνα της διαδικασίας του μάνατζμεντ.

Σκοπός της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο συνδυασμός θεωρίας, αρχών και πρακτικής για όλους όσων οι θέσεις απαιτούν γνώση, κατάρτιση, δεξιότητα, ενημέρωση και όχι μόνο.

Βέβαια, στη χώρα μας η ύπαρξη τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κάτι σχετικά καινούριο, παρ' όλα αυτά όμως η ανάπτυξη του κλάδου αυτού είναι ταχύτατη και γι' αυτό ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις οργανώνουν τέτοιου είδους τμήματα.

Καθώς η σημερινή εποχή εξελίσσεται γρήγορα και όλα αποτελούν κάτι το εφήμερο και παροδικό, η πορεία της διοίκησης ανθρώπων είναι πολύπλοκη και πρέπει συνέχεια να ακολουθεί τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας και τις τάσεις που επικρατούν. Τα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζονται με την εδραίωση της πολιτικής της εταιρείας, την παροχή συμβουλών και υπηρεσιών, την επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την επανεκπαίδευση, τις αμοιβές, τις εργασιακές σχέσεις, κ.ά.

Είναι εμφανές λοιπόν, το πόσο σπουδαίος είναι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, πόσο πολύπλοκος, αλλά και πόσο απαραίτητος ταυτόχρονα για την διατήρηση της σωστής δομής του οργανισμού, την προσαρμογή του στις νέες τάσεις και την μακροβιότητά του.

2. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Αν και τα καθήκοντα της υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού ποικίλλουν ανάλογα με τον κάθε οργανισμό και τις κατευθυντήριες γραμμές που αυτός θέλει να δώσει, κάποια βασικά στοιχεία υπάρχουν. Αυτά είναι:

- ◆ **Εισαγωγή και διαμόρφωση της πολιτικής προσωπικού του οργανισμού:** το ανώτερο στέλεχος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την υποχρέωση, σύμφωνα πάντα με την γνώμη και την έγκριση του γενικού διευθυντή του οργανισμού να διαμορφώνει την πολιτική σύμφωνα με την οποία το προσωπικό πρέπει να λειτουργεί και να το θέτει σε λειτουργία.

◆ **Παροχή συμβουλών:** ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού έχει την ευθύνη και υποχρέωση να μεριμνά και να ερευνά έπειτα από επαφή με προϊσταμένους του οργανισμού για τυχόν προβλήματα σε σχέση με το προσωπικό και την εργασία του. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να εστιάσει στην πηγή του κάθε προβλήματος και να δώσει την ιδανική λύση, σύμφωνα πάντα με την πολιτική και τις ανάγκες του οργανισμού.

◆ **Προσφορά υπηρεσιών:** Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει την μεγάλη συμβολή της υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού στην προσφορά υπηρεσιών. Το τμήμα είναι υπεύθυνο για θέματα προσέλκυσης και διερεύνησης υποψηφίων για κάλυψη θέσεων, του σχεδιασμού και εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης, εργασιακών σχέσεων, πολιτικής μισθών, κλπ.

◆ **Έλεγχος:** Τέλος, μία βασική λειτουργία του τμήματος είναι ο έλεγχος σε όλα τα τμήματα, για το αν εφαρμόζεται η πολιτική του οργανισμού. Για παράδειγμα, ελέγχει, αν γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού, αν οι προϊστάμενοι των τμημάτων συνεδριάζουν για θέματα των υφισταμένων τους, κ.ά.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εικόνα της Διοίκησης επιχειρήσεων έχει πια αλλάξει ριζικά και όσο τα χρόνια περνούν, νέες εξελίξεις θα πρωταγωνιστούν στην αγορά εργασίας, υποχρεώνοντας όλους τους οργανισμούς που αναζητούν το κέρδος και την βιωσιμότητα να τις ακολουθήσουν. Αυτό συναντάται εξ ολοκλήρου στον τρόπο Διοίκησης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Παρόλ' αυτά, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και στις αλλαγές στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, που στελεχώνει τον κάθε οργανισμό με προσωπικό και συμβάλλει στην σωστή λειτουργία του.

Πριν από μερικά χρόνια, στην διάρκεια του 20^{ου} αιώνα επικρατούσε και εφαρμοζόταν η άποψη σύμφωνα με την οποία η επιτυχία μιας επιχείρησης βασιζόταν στην αποδοτικότητα και τις οικονομίες κλίμακας, χωρίς καμία αναφορά στη δημιουργικότητα, την καινοτομία ή την ευελιξία. Με άλλα λόγια, τα καθήκοντα των εργαζομένων ήταν σαφώς καθορισμένα, ελεγχόμενα και μετρημένα. Η μόνη δουλειά των μάντζερ ήταν να σχεδιάζουν τα συστήματα, τις διαδικασίες και την πολιτική τους, εξασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται αυστηρά προς αυτές.

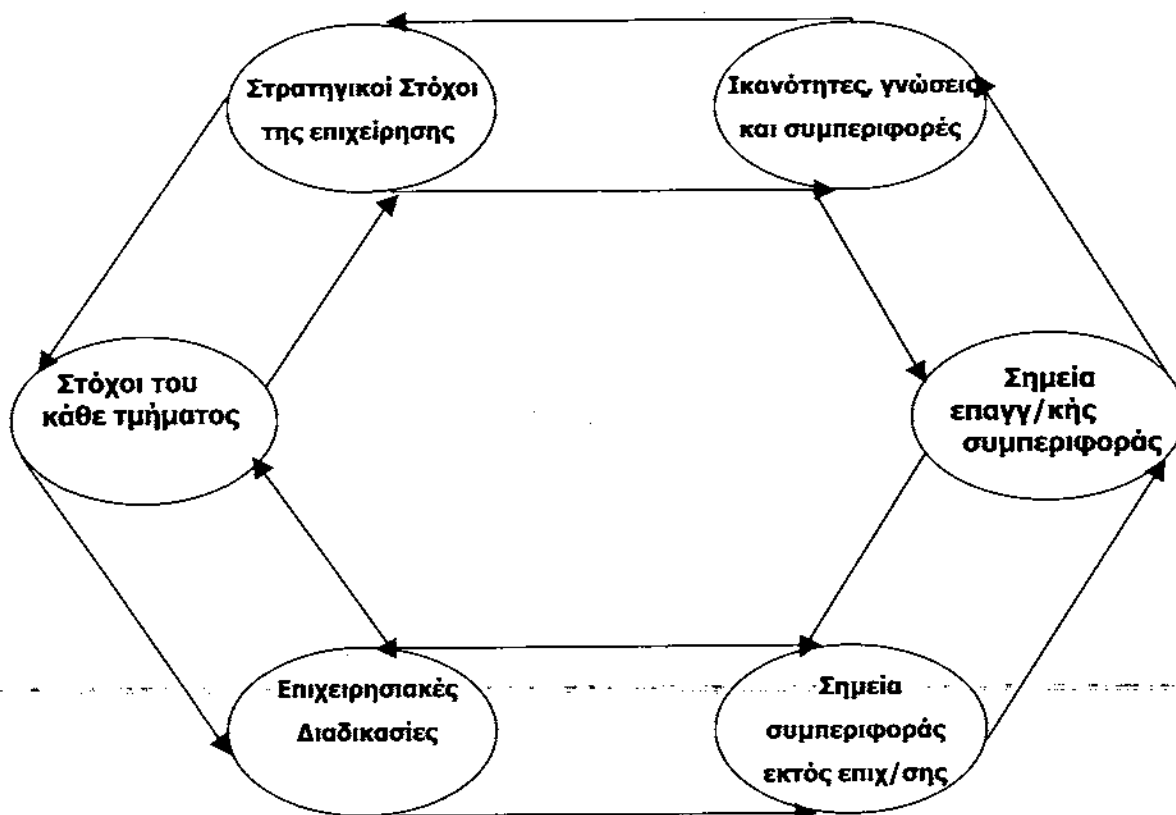
Όμως με τις νέες τάσεις άρχισε να επικρατεί και ένα νέο μοντέλο μάντζερντ, σύμφωνα με το οποίο ο πιο κρίσιμος πόρος μιας επιχείρησης ή

οργανισμού είναι η **γνώση**, η οποία είναι πιο πολύτιμη, όταν κατέχεται και αξιοποιείται από όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους. Αυτό το μοντέλο εκφράζεται στην θεωρία των 3p's (Purpose - Process- People), η οποία επιδιώκει την μετάβαση από ένα μοντέλο μανάτζμεντ που θέτει περιορισμούς, σε μια φιλοσοφία μανάτζμεντ που απελευθερώνει τις δυνάμεις που δίνουν την δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης του έμπυχου κυρίως δυναμικού (*Περιοδικό Μάνατζερ της ΕΕΔΕ, Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2002*).

Έτσι λοιπόν, παρατηρούμε ότι διαρκώς περισσότεροι εργαζόμενοι κάνουν εργασία γνώσης, ενώ παράλληλα αυξάνεται σε γνώση και το περιεχόμενο όλων των εργασιών. Με αυτό τον τρόπο ο άνθρωπος αποτελώντας τον δημιουργό και φορέα της γνώσης, συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Αυτό διαπιστώνεται πια καθημερινά, αφού οι σημερινοί επενδυτές δεν αγοράζουν σε χρηματιστηριακές τιμές που συνδέονται άμεσα με την λογιστική αξία, αλλά κυρίως με μια δέσμη ταλέντων, ικανοτήτων, επιδεξιοτήτων και ιδεών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**



Η νέα προσέγγιση της εργασιακής σχέσης δεν την θεωρεί πλέον, ως μια σχέση ανταλλαγής, στην οποία η μία πλευρά προσφέρει ορισμένο έργο ή εκχωρεί ορισμένο από το χρόνο που διαθέτει, για όποια αξιοποίησή του, έναντι συγκεκριμένου οικονομικού ανταλλάγματος που προσφέρει η άλλη πλευρά. Την αντιλαμβάνεται ως μια σχέση συμμετοχής σε μια κοινή προσπάθεια, για την επίτευξη κοινών στόχων, μια σχέση συνυπευθυνότητας για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, με αντάλλαγμα μια σταθερή αμοιβή, ανάλογη της σημασίας της συμβολής του εργαζόμενου και μια συμμετοχή του, στα όποια οφέλη αποφέρει η κοινή προσπάθεια για βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι, δεν θέλουν απλώς μια «δουλειά», να εργαστούν για μια επιχείρηση. Αυτό που κυρίως ζητούν είναι να ανήκουν σε μια οργάνωση ανθρώπων, σε ένα εργασιακό περιβάλλον που θα είναι πρωτίστως ένα μέσο για προσωπική καταξίωση. Σε ένα περιβάλλον που τους δίνει την δυνατότητα να συμμετέχουν στην προσπάθεια για ανάπτυξη και βελτίωση της αποτελεσματικότητας, γιατί ταυτίζονται με τις γενικότερες επιδιώξεις της.

Όσον αφορά τον οργανισμό, αρχίζει να γίνεται αντιληπτό ότι είναι αναγκαία η εισαγωγή ενός νέου, προσαρμοσμένου στις διαφοροποιημένες ανάγκες, συστήματος Διοίκησης Προσωπικού, του οποίου κύριος ρόλος θα είναι να εξασφαλίζει την εναρμόνιση των πολιτικών και των μεθόδων Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού με την Στρατηγική του.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο εμφανές συμπέρασμα, ότι μια σύγχρονη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι εκείνη που αναλαμβάνει την ευθύνη να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός διαθέτει τόσο ανθρώπινο κεφάλαιο, όσο μπορεί να αξιοποιήσει επωφελώς και επίσης ότι αυτό το κεφάλαιο συνεχώς θα αυξάνει.

Η αύξηση αυτή γίνεται με τους εξής δύο τρόπους:

- ➔ Ο οργανισμός αξιοποιεί περισσότερο τις γνώσεις και τις ικανότητες των ανθρώπων της, και
- ➔ Οι άνθρωποι του οργανισμού αποκτούν περισσότερη γνώση, που είναι χρήσιμη γι' αυτόν

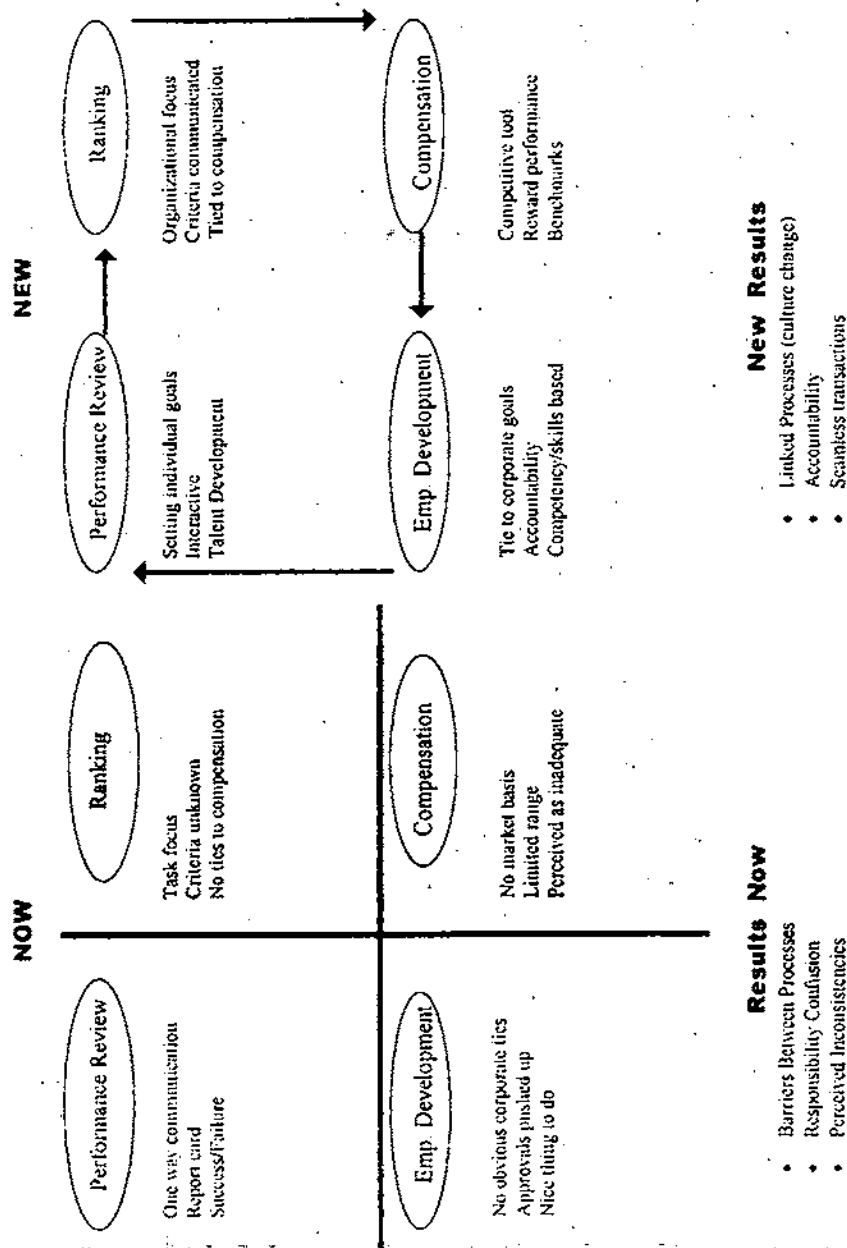
Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να έχει ηγετικό ρόλο στα θέματα:

- Μάνατζμεντ της γνώσης
- Αλλαγή κουλτούρας
- Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών
- Βελτίωση της αποδοτικότητας

Από μία πρόσφατη διερεύνηση (2002) μεταξύ στελεχών μεγάλων επιχειρήσεων της χώρας μας, προέκυψε ότι μόνο το 21,4% περιλαμβάνει

στις ευθύνες της Διεύθυνσης το μανάτζμεντ αλλαγής, το 21,5% το μανάτζμεντ της κουλτούρας, το 35% την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και 0% το μανάτζμεντ της γνώσης!

HUMAN RESOURCES PROCESS LINKS



**ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
(ΕΤΑΙΡΙΑ BECHTEL ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΑΕ)**

3.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική είναι μια δήλωση προθέσεων που σχετίζεται με την μακροχρόνια διάθεση των κρίσιμων πόρων της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο οι στρατηγικές αποφάσεις επιφέρουν μεγάλης σημασίας επιπτώσεις στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα για το Ανθρώπινο Δυναμικό, η στρατηγική αναφέρεται στις αποφάσεις, οι οποίες έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στην απασχόληση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης, καθώς και στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Στόχοι της στρατηγικής μπορεί να είναι:

α) η εκτίμηση των αναγκών της μελλοντικής δύναμης προσωπικού για κάθε τμήμα ξεχωριστά και για την επιχείρηση συνολικά,

β) η δυνατότητα όλων των μελών της επιχείρησης να αξιολογούν τις ικανότητες και τα προσόντα τους σε σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης,

γ) η παροχή υποστήριξης στους μάνατζερ για το σχεδιασμό – προγραμματισμό των μελλοντικών αναγκών τους.

Για να επιτευχθούν, λοιπόν, οι στόχοι αυτοί πρέπει να ακολουθηθούν πέντε κύριες φάσεις:

- Ανάλυση των αναγκών και ανάπτυξη των απαραίτητων προσόντων-ικανοτήτων κατά επάγγελμα
- Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης
- Ανάλυση της διαφοράς, ύστερα από σύγκριση της υπάρχουσας κατάστασης με το προφίλ που ο οργανισμός επιθυμεί
- Σχέδιο δράσης υλοποίησης των παραπάνω
- Εφαρμογή και έλεγχος

Η Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να βασίζεται σε πληροφορίες σχετικά με την στρατηγική της επιχείρησης και τα σχέδιά της, το εξωτερικό περιβάλλον (διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότητες), το εσωτερικό περιβάλλον (νέες τεχνολογίες, εξειδίκευση, κλη), θέματα που σχετίζονται με την παραγωγικότητα, την επικοινωνία, παρακίνηση, δέσμευση, συμμετοχή, εργασιακές σχέσεις.

Πολλές φορές όμως, η ολοκλήρωση της στρατηγικής αυτής δύσκολα πραγματοποιείται, γιατί:

A) απουσιάζει ή αλλάζει συχνά η στρατηγική της επιχείρησης

B) η στρατηγική της επιχείρησης δεν είναι πάντα διατυπωμένη γραπτά,

Γ) υπεισέρχεται ο παράγοντας της ποιοτικής διάστασης του ανθρώπινου δυναμικού.

Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να απαντώνται μια σειρά ερωτήσεων από την Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού, σαν:

◆ Πώς μπορεί η επιχείρηση να πάρει και να διατηρήσει τον αριθμό και την ποιότητα των ανθρώπων που χρειάζεται για να επιτύχει τους στόχους της ;

◆ Πώς μπορεί η επιχείρηση να καταφέρει όλοι οι εργαζόμενοι να υποκινούνται και να δεσμεύονται από τους στόχους της;

◆ Τι ενέργειες πρέπει να κάνει η επιχείρηση, ώστε να αναπτύξει και να ετοιμάσει το προσωπικό να αναλάβει μεγαλύτερες ευθύνες και να μπορεί να ανταποκρίνεται σε ένα περιβάλλον γεμάτο αλλαγές και απαιτήσεις για διαρκώς καινούριες ικανότητες;

Τα ερωτήματα αυτά παίζουν σημαντικό ρόλο και η απάντησή τους αποτελεί την λύση και την σωστή δίοδο, την οποία η επιχείρηση θα ακολουθήσει για να επιτύχει συνοχή, υπευθυνότητα και επιτυχία στον τομέα των ανθρώπινων πόρων.

Ας μελετήσουμε τώρα, ποια είναι τα επιμέρους σκέλη της Στρατηγικής Ανθρώπινων Πόρων και τι αυτά περιλαμβάνουν:

α) Στρατηγική απόκτησης και διατήρησης προσωπικού

- Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. αριθμοί, ειδικότητες)
- Διαθεσιμότητα
- Πώς το προσωπικό θα παραμείνει στην επιχείρηση
- Αξιοποίηση προσωπικού

β) Στρατηγική κινήτρων

- Πώς θα αυξηθεί η αποτελεσματική συμβολή των εργαζομένων στην επιτυχία των στόχων
 - Συνδέεται με το σύστημα αξιολόγησης, αμοιβών και κινήτρων
 - Συνδέεται με τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετοχής, θέσπισης στόχων, καριέρας και άλλες διαδικασίες που σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου για επιτυχία και προσωπική εξέλιξη
 - Συνδέεται με τον τρόπο ανάδειξης στελεχών

γ) Στρατηγική ανάπτυξης και εκπαίδευσης

- Συνδέεται με τις μακροχρόνιες ανάγκες για βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης σε όλα τα επίπεδα μαζί με τις πρόσθετες απαιτήσεις που μπορεί να τεθούν
 - Πρέπει να παρέχει συνεχή διαδικασία ανάπτυξης
 - Πρέπει να συνδέεται με την ανάπτυξη των νέων ή υπάρχοντων προσόντων και με την πολύ-ειδίκευση
 - Πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις νέες τεχνολογίες και τον εργαζόμενο της γνώσης

-
- Συνδέεται με τις αμοιβές συγκρίνοντας την ύπαρξη ικανοτήτων και προσόντων

δ) Στρατηγική αμοιβών

- Πρέπει να αναπτύσσει θετικό κλίμα με κατεύθυνση την καλή απόδοση
- Πρέπει να υπογραμμίζει τις αξίες της επιχείρησης, ειδικά όταν αυτές σχετίζονται με την απόδοση, την ομαδικότητα, την ποιότητα, κλπ
- Πρέπει να περνάει ένα μήνυμα σε αυτούς που θέλουν, ότι μπορούν να κερδίζουν περισσότερα
- Πρέπει να εξασφαλίζει κατάλληλο μίγμα επιπέδου αμοιβών που παρέχονται σε σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης, το κλίμα που επικρατεί, τις ανάγκες των εργαζομένων, την ανταγωνιστικότητα στην αγορά εργασίας
- Πρέπει να συνδέει το σύστημα με διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για καινοτομία και ανάπτυξη
- Πρέπει να ενθαρρύνει την αποτελεσματική απόδοση
- Πρέπει να υποδεικνύει το είδος της συμπεριφοράς που ανταμείβεται

ε) Στρατηγική εργασιακών σχέσεων

- Σκοπός είναι η μεγιστοποίηση της συνεργασίας εργαζομένων-διοίκησης για αμοιβαίο όφελος
 - Ελαχιστοποίηση των μη αναγκαίων συγκρούσεων
 - Ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων των συγκρούσεων
 - Εμπλουτισμός της αμοιβαιότητας
 - Συμμετοχή των εργαζόμενων στα θέματα της επιχείρησης
 - Επικοινωνία με τους εργαζόμενους για την μετάδοση πληροφοριών ως προς την απόδοση της επιχείρησης και των μελλοντικών της σχεδίων
- Για την επιτυχία λοιπόν της επιχείρησης στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, επιβάλλεται η ρεαλιστική εφαρμογή της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου αυτό είναι εφικτό, καθώς και η προσπέραση των εμποδίων που πιθανόν να εμφανιστούν.

4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμπεριλαμβάνεται και αυτή του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία, με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η λειτουργία αυτή βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο

προσωπικό από ποιοτικής και ποσοτικής άποψης, που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Αφορά τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων, σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας. Επίσης, εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής, τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους.

Η διαδικασία του προγραμματισμού συνήθως διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, διότι ο κάθε οργανισμός έχει διαφορετικά στοιχεία και στόχους από τους υπόλοιπους. Η επιχείρηση πρέπει αρχικά να βασιστεί σε ένα πλήθος από στοιχεία, τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη τη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να συσχετίσει και να επεξεργαστεί τα στοιχεία μεταξύ τους, ώστε να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία προκύπτουν από:

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

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές, οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξή της, όπως είναι οι τεχνολογικές μεταβλητές ή οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο, κ.ά.

Για την πραγματοποίηση των στόχων του προγραμματισμού το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζει την κατάσταση που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει μία σαφή γνώση των προσόντων και των δυνατοτήτων του προσωπικού, που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Ακόμα, θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, στην αγορά εργασίας, καθώς και να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού, που απαιτείται.

4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ένας σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση πρέπει να μελετηθεί πολύ προσεκτικά πριν αρχίσει και να συνεχίσει με σταθερά και σωστά σχεδιασμένα βήματα. Τα στάδια που συνήθως αποτελούν την διαδικασία προγραμματισμού, είναι τα εξής:

α) Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας: Η εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνει όχι μόνο την τοπική ή εθνική, αλλά και την διεθνή αγορά εργασίας, από την οποία η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει προσωπικό. Η μελέτη της είναι σημαντική, γιατί έτσι η επιχείρηση βρίσκει πολλές πηγές για την στελέχωση των τμημάτων της. Ακόμα, ενημερώνεται

για τις νέες τάσεις και καινοτομίες στον χώρο της τεχνολογίας και με αυτό τον τρόπο ξεχωρίζει τι παλιό πρέπει να καταργηθεί και τι νέο πρέπει να εφαρμοσθεί στον χώρο του προσωπικού. Η μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας μπορεί να επιτευχθεί με χρήση στατιστικών στοιχείων ή με βάση γνώμες ειδικών. Ακόμα μπορεί να γίνει και με την ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα σε στελέχη και εργαζόμενους.

β) Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας: Με τον όρο αυτό εννοείται η μελέτη του συνόλου των ανθρώπων που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσεις, μέσω προαγωγής, αναβάθμισης προσόντων, εσωτερικών μετακινήσεων και ανάπτυξης καριέρας. Ο ρόλος του προγραμματισμού εδώ είναι να διαπιστώσει τις ανάγκες, να προβλέψει την εσωτερική ζήτηση, την προσφορά και τις επιπτώσεις από πιθανές μετακινήσεις ή μεταβολές στις συνθήκες εργασίας. Κατά την πρόβλεψη της ζήτησης γίνονται οι εκτιμήσεις από αρμόδια στελέχη και από το τμήμα προσωπικού για τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό. Κατά την πρόβλεψη της προσφοράς, αναλύεται το υπάρχον προσωπικό κατά τμήμα, λειτουργία, απασχόληση, επίπεδο επιδεξιότητων και προσόντων, αναλύονται οι επιπτώσεις από εσωτερικές μεταθέσεις και προαγωγές και προβλέπονται οι επιπτώσεις, που θα μπορούσαν να έχουν οι αλλαγές.

γ) Επιχειρηματικά στάδια: Τα ανώτατα στελέχη κατά το στάδιο της διαμόρφωσης των επιχειρηματικών σχεδίων προβαίνουν σε ανάλυση κάποιων σημείων, όπως είναι οι συγκεκριμένες κατευθύνσεις του στρατηγικού οράματος, η αξιολόγηση της παρούσας θέσης της επιχείρησης, όχι μόνο εσωτερικά, αλλά και σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον και τέλος, η ανάδειξη των δράσεων, που θα προβληθούν στο πρόγραμμα. Είναι αναγκαίο να συνδέεται ο προγραμματισμός με τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης και να συμβάλλει στην κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης. Τα άτομα λοιπόν, που καταρτίζουν τα σχέδια των ανθρώπινων πόρων, είναι σημαντικό να έχουν μια σαφή και ολοκληρωμένη γνώση των γενικότερων επιχειρηματικών σχεδίων και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης, ως βάση για τη διαμόρφωση του Προγράμματος Ανθρώπινων Πόρων.

δ) Πρόβλεψη μεταβολών: Η πρόβλεψη των μεταβολών στο προσωπικό της επιχείρησης είναι το επόμενο στάδιο του προγραμματισμού. Όσον αφορά τις ποσοτικές μεταβολές, ξεχωρίζουμε τις απώλειες σε προσωπικό, που μπορεί να οφείλονται σε πρόωρη συνταξιοδότηση, παραίτηση, κλπ και τις μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, αποσπάσεων, κ.ά. Οι ποιοτικές μεταβολές συνδυάζονται με τη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες προκύπτουν από την οργάνωση και παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, την παρακολούθηση προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας, κ.ά. Η έλλειψη προσωπικού και η υπερέπάρκεια προσωπικού είναι τα δύο κύρια προβλήματα της πρόβλεψης των μεταβολών. Οι τρόποι με τους

οποίους μπορεί να αντιμετωπιστεί το πρώτο πρόβλημα είναι οι αλλαγές στην αξιοποίηση των υπαρχόντων υπαλλήλων, η εσωτερική μετακίνηση των υπαλλήλων και η αλλαγή των επιχειρησιακών στόχων. Για την υπερέπάρκεια προσωπικού, οι λύσεις είναι η απασχόληση υπεράριθμων εργαζομένων για ορισμένο χρονικό διάστημα, το πρόγραμμα μείωσης προσωπικού, το πρόγραμμα επανατοποθετήσεων εκτός και εντός της επιχείρησης με αξιολόγηση της δυνατότητας και του κόστους των εσωτερικών μεταθέσεων και η μελέτη της δυνατότητας επαναπροσδιορισμού των στόχων.

ε) Προσδιορισμός αναγκών: Ο προσδιορισμός των αναγκών βασίζεται σε μια ευρεία βάση πληροφοριών, που περιλαμβάνει την προσεκτική ανάλυση των δεδομένων της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, τη μελέτη επιχειρηματικών σχεδίων και τις αναμενόμενες μειώσεις ή μεταθέσεις του προσωπικού. Οι μελλοντικές ανάγκες θα οριστούν μετά από ένα συνδυασμό των τριών πρώτων βημάτων, που αναφέραμε (δηλαδή, μελέτη της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας και πρόβλεψη μεταβολών) και των επιχειρηματικών σχεδίων.

στ) Προϋπολογισμός οικονομικών μέσων: Ο προγραμματισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα ποσά που διαθέτει ο προϋπολογισμός της εταιρίας για τα διάφορα προγράμματα που θέλει να εισάγει, γιατί οι προσλήψεις, οι μετακινήσεις, η εκπαίδευση, κλπ, επιβαρύνουν σημαντικά τα οικονομικά της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να υπολογίζεται και το κόστος αμοιβών και ασφάλισης, το κόστος μεταθέσεων, οικειοθελούς αποχώρησης ή απολύσεων και αντικατάστασης των εργαζομένων. Επειδή όμως, πολλές φορές τα έξοδα δεν καλύπτονται εύκολα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να συνεργάζεται με τις οικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων της.

ζ) Σχεδιασμός προγράμματος: Το σημαντικότερο στάδιο είναι ο σχεδιασμός του προγράμματος, ο οποίος προκύπτει από τη στρατηγική της επιχείρησης και την ανάλυση των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς προσωπικού. Τα συνήθη σχέδια που συναντώνται είναι:

- ♦ **Σχέδια Πρόσληψης:** τα σχέδια πρόσληψης μπορεί να διαφέρουν, όσον αφορά την διάρκεια υλοποίησής τους. Ένα σχέδιο αυτής της κατηγορίας θα πρέπει να αφορά τον αριθμό και το προφίλ των εργαζόμενων, τις πιθανές πηγές προσέλκυσης, τις μεθόδους και τα κίνητρα προσέλκυσης των υποψηφίων για εργασία, τις μεθόδους επιλογής των υποψηφίων και τις εναλλακτικές οδούς κάλυψης των αναγκών.
- ♦ **Σχέδια Αναδιοργάνωσης Θέσεων Εργασίας:** συνήθως αφορούν τη δημιουργία κάποιου νέου τμήματος, την αναδιάρθρωση των ήδη υπαρχόντων ή τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων τμημάτων. Επίσης, είναι σχετικά με τα επίπεδα ιεραρχίας μέσα στα τμήματα και το επίπεδο στο οποίο ανατίθεται κάθε εργασία. Πολλές είναι οι φορές, που αλλαγές

της επιχείρησης οδηγούν σε αλλαγές στην αξιοποίηση των εργαζομένων, ενώ συχνά συνοδεύονται με προαγωγές και εσωτερικές μεταθέσεις. Κάποιες μεταβολές, επίσης, οδηγούν απότομα σε διαφοροποίηση των καθηκόντων του προσωπικού και του αριθμού που απασχολείται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Ένα τέτοιο σχέδιο μπορεί ακόμα να περιλαμβάνει τη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, την εξωτερική ανάθεση κάποιων από τις λειτουργίες, τη διερεύνηση των καθηκόντων των θέσεων εργασίας και την οργάνωση αυτοδιοικούμενων ομάδων.

- ◆ **Σχέδια Ανάπτυξης Εργαζομένων:** Οι επιχειρήσεις για να δώσουν κίνητρα στους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσής τους, παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης της καριέρας τους. Η κίνηση αυτή στοχεύει στο να δώσουν στο προσωπικό περισσότερες και ευρύτερες εμπειρίες, να εισάγουν συστηματικές διαδικασίες αναγνώρισης των δυνατοτήτων των εργαζομένων, να ενισχύσουν τις εσωτερικές προαγωγές με αξιοκρατικά κριτήρια και να παρέχουν συμβουλές και καθοδήγηση σε θέματα καριέρας.
- ◆ **Σχέδια Εκπαίδευσης Εργαζομένων:** Τα σχέδια αναδιοργάνωσης, αλλά και τα σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων έχουν άμεσες επιπτώσεις στις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης. Τα σχέδια εκπαίδευσης έχουν στόχο να δώσουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσής τους, να ενισχύσουν τις υπάρχουσες ικανότητες και δεξιότητές τους, να αναπτύξουν νέες ικανότητες και δεξιότητες, που είχαν πριν και να βοηθήσουν στη γρήγορη προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων.
- ◆ **Σχέδια Ενίσχυσης της Απόδοσης:** Στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης, ώστε να καλυφθούν επιπλέον ανάγκες της επιχείρησης με το υπάρχον προσωπικό. Συνήθως υλοποιούνται με την εισαγωγή συστημάτων διοίκησης της απόδοσης και ποιότητας, καθώς και προγραμμάτων αλλαγής της κουλτούρας. Για να πετύχουν όμως πρέπει να συνδέονται και με το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης. Οι στόχοι αυτών των σχεδίων είναι να διατυπώσουν τις απαιτήσεις απόδοσης με τη μορφή δύσκολων, αλλά εφικτών στόχων, που οι εργαζόμενοι θα ορίσουν έπειτα από συνεννόηση με τους προϊστάμενους τους και να ενθαρρύνουν τους προϊστάμενους να συνηθίσουν να επαινούν το προσωπικό για την καλή του απόδοση.
- ◆ **Σχέδια Αμοιβών:** Μέσω των σχεδίων αμοιβών, η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της για προσωπικό, που είναι περισσότερο εστιασμένο στους στόχους της, καθώς του προσφέρονται τα απαραίτητα κίνητρα. Οι στόχοι των σχεδίων αυτών έχουν να κάνουν με την μελέτη των επιπέδων αμοιβών στην αγορά, την εισαγωγή αξιολόγησης των θέσεων εργασίας, ώστε να δημιουργηθεί ένα αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών και την εξασφάλιση της σύνδεσης αμοιβής-απόδοσης.

- ◆ **Σχέδια Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης:** Περιλαμβάνουν ευελιξία στις ώρες απασχόλησης, σχέδια υπερωριών, ευελιξία στις συμβάσεις εργασίας με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και έργου και τέλος λειτουργική ευελιξία, κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν πολλαπλές ικανότητες, τις οποίες χρησιμοποιούν σε θέσεις εργασίας με παρεμφερές αντικείμενο.
- ◆ **Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων:** Αφορούν συμφωνίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εκπροσώπους των εργαζομένων και περιλαμβάνουν όλα τα θέματα προς διαπραγμάτευση και τις περιοχές ενδιαφέροντος.
- ◆ **Σχέδια Μείωσης Προσωπικού:** Επειδή αρκετές φορές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κάποιες κρίσεις οδηγούνται στις μαζικές απολύσεις εργαζομένων, με δυσμενή αποτελέσματα για αυτές. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, καλό θα ήταν οι επιχειρήσεις, κατά την περίοδο που είναι ισχυρές να παγώνουν τις προσλήψεις και να αποδέχονται τις παραιτήσεις. Τα σχέδια αυτά ορίζουν τον αριθμό των ατόμων, που θα πρέπει να φύγουν, την οργάνωση της επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων, την πρόβλεψη του αριθμού των ατόμων που πιθανότητα θα αποχωρήσουν, τους όρους απόλυσης, τα κίνητρα που θα δοθούν σε ικανά στελέχη, ώστε να παραμείνουν και την οργάνωση προγραμμάτων επανεκπαίδευσης και κατάρτισης των αποχωρούντων.
- ◆ **Σχέδια Επικοινωνίας:** Ο τρόπος που θα μεταδοθούν τα σχέδια στους εργαζομένους είναι πολύ σημαντικός. Τα σχέδια επικοινωνίας, εκτός από τρόπους ενημέρωσης των εργαζομένων για τις απαιτήσεις, που έχουν από αυτούς τα στελέχη, πρέπει να προβλέπουν για την επικοινωνία από τη βάση προς την κορυφή, ενώ αποδεικνύονται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων.

η) Εφαρμογή του προγράμματος: Όταν φθάσει η στιγμή για την υλοποίηση και εφαρμογή των προγραμμάτων, τότε θα πρέπει να συνδυαστούν όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες παραγωγικά, τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενσωματώνοντας όλα τα στοιχεία προηγούμενης εμπειρίας και ανεπιβεβαίωτων πληροφοριών. Συνήθως τα προγράμματα καθορίζονται για μια διάρκεια 5 ετών και εξειδικεύονται σε ετήσια προγράμματα. Τα πενταετή προγράμματα είναι γενικά και περιλαμβάνουν τις γενικές εκτιμήσεις, ενώ τα ετήσια είναι λεπτομερειακά και περιλαμβάνουν προβλέψεις και ρυθμίσεις. Πάντως, όλες οι λειτουργίες και η κατεύθυνση των διαφόρων προγραμμάτων, που σχεδιάζονται για την κάλυψη των αναγκών προσδιορίζονται από ένα πλήθος εξωτερικών παραγόντων και μέτρων πολιτικής, τα οποία υιοθετούνται από τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων.

θ) Αξιολόγηση προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού:

Το τελευταίο στάδιο του Προγραμματισμού είναι πολύ σημαντικό και αφορά την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των σχεδίων για να εξεταστεί κατά πόσο αυτά ολοκληρώνονται και επιτυγχάνουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα προγράμματα χρειάζεται να επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση, ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όλα τα σχέδια πρέπει να είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεξαρτώμενα, ώστε ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι μια ολοκληρωμένη και ενιαία διαδικασία.

5.ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η μετεξέλιξη της κοινωνίας και της εργασίας προστάζει κάθε οργανισμό να ακολουθήσει τις νέες τάσεις, ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό, κυρίως μέσα από την πολιτική που θα ακολουθήσει και τις βάσεις που θα δώσει στο προσωπικό που απασχολεί.

Είναι πλέον κοινά αποδεκτό, ότι τα άτομα που απασχολούνται σε κάποιον οργανισμό, πλέον θα εκπαιδεύονται σε όλη την διάρκεια της ζωής τους, ώστε να αντιμετωπίσουν τις μεταλασσόμενες απαιτήσεις που δημιουργούνται από τις νέες συνθήκες. Κυρίως, σήμερα, το ζητούμενο της εποχής στον εργασιακό χώρο είναι η ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται διαρκώς σε νέες καταστάσεις, να ξεφεύγει από τα στενά όρια της θέσης εργασίας του, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και λειτουργώντας πλέον με οδηγό την συνεχή μάθηση.

Ο οργανισμός είναι αυτός που μέσα από την διερεύνηση των αναγκών του σε συνδυασμό με την εξέλιξη της εποχής, θα δώσει όλα τα απαραίτητα εφόδια στο προσωπικό του. Καθήκον το οποίο θα αναθέσει στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και το οποίο ποικίλλει σύμφωνα πάντα με το προφίλ των εργαζομένων, τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του καθένα.

Με την συνεχή μάθηση και ενημέρωση, όχι τόσο θεωρητικά, αλλά κυρίως πρακτικά, το προσωπικό μπορεί να αντεπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις και να ακολουθήσει άνετα και δημιουργικά όλες τις καινούριες τάσεις. Ένας οργανισμός που μεριμνά για την κατάρτιση του προσωπικού του και δίνοντάς του όλα τα απαραίτητα, δημιουργεί γερές βάσεις για την αποδοτικότητα και το κέρδος του, εξασφαλίζοντας παράλληλα την μελλοντική επιτυχία και αναγνώριση.

Η μακρόχρονη επιβίωση της ευρωπαϊκής επιχειρησιακής κοινότητας εξαρτάται από τις ικανότητες του ευρωπαϊκού ανθρώπινου δυναμικού να ανταγωνιστεί με χώρες, όπου το μέσο επίπεδο μισθών και ημερομισθίων είναι

πολύ χαμηλότερο από αυτό της Ευρώπης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις ευρωπαϊκές εταιρίες πρέπει να είναι η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων. Για τον λόγο αυτό, πρέπει να δοθεί έμφαση στην διατήρηση και ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Οι ελληνικές εταιρίες έχουν ικανοποιητικά ποσοστά εξόδων εκπαίδευσης. Το 37% των εταιριών ξοδεύουν ποσοστό άνω του 2% του συνόλου των ετήσιων μισθών και ημερομισθίων για εκπαίδευση, ενώ στο 75% των επιχειρήσεων, άνω του 10% των εργαζομένων μετείχαν σε εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα, κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση του προσωπικού είναι:

1) Αυξημένη παραγωγικότητα: Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας, αλλά και της ποιότητας της παραγωγής, καθώς και μείωση των λαθών και των καθυστερήσεων. Η εκπαίδευση λοιπόν, βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση όσον αφορά την ποσότητα, την ποιότητα, την ταχύτητα και τη συνολική παραγωγικότητα. Οι απαιτήσεις πλέον των σημερινών θέσεων εργασίας προστάζουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι το βασικότερο μέσο σήμερα για την αύξηση της παραγωγικότητας.

2) Μειωμένη επίβλεψη: Το εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός θετικό για τους εργαζόμενους και την ίδια την επιχείρηση, εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από το προσωπικό και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για την επιχείρηση.

3) Μείωση ατυχημάτων: Συνήθως, τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, εφόσον αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν την εργασία και την συντήρηση και παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας μπορεί να συμβάλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

4) Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία: Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της, παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργία ενός αριθμού έμπειρων εργαζομένων, οι οποίοι να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ικανότητα, επίσης, της άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικείμενου 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. Ακόμα, βοηθά να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτια της αλλαγής

παρέχοντας στο προσωπικό τη γνώση και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.

5) Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης: Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων η επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας προσωπικό. Αυτό συμβαίνει, διότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός, ότι η επιχείρηση προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο της ανταγωνιστικότητάς τους και εμπλουτίζει τις ικανότητές τους. Αυτό επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν.

6) Ανύψωση του ηθικού: Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων. Εφόσον η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και ολοκλήρωσης του προσωπικού.

7) Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων: Η επιχείρηση μπορεί με την εκπαίδευση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων, ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.

8) Ανάπτυξη προσανατολισμένης κουλτούρας στη βελτίωση της απόδοσης: Η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης από την επιχείρηση βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, της κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

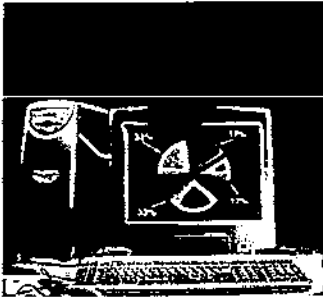
Παρ' όλα αυτά η εκπαίδευση προσωπικού παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα. Αυτά είναι:

- Απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευτή, διότι δεν είναι δυνατόν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης να εκτελεί τα δικά του καθήκοντα.

- Απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευόμενου. Συνήθως, ο εκπαιδευόμενος, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής του δεν εκτελεί την καθημερινή του εργασία, με άμεσο αποτέλεσμα την καθυστέρηση και τη μεταφορά προβλημάτων, που αντιμετωπίζει σε συναδέλφους του. Ακόμα, μπορεί να χαθεί πολύτιμος χρόνος, αν η διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στην εργασία δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη ή ο εκπαιδευτής κατάλληλα προετοιμασμένος.

- Είναι πιθανόν να προκληθούν καταστροφές ή ζημιές από τον εκπαιδευόμενο, όταν για παράδειγμα, χωρίς τη θέλησή του προκαλέσει ζημιές σε ένα μηχάνημα στις λειτουργίες του οποίου εκπαιδεύεται.

6. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ



Λόγω των συνεχών αλλαγών που σημειώνονται καθημερινά, οι επιχειρήσεις, από τις πιο μικρές έως τις μεγάλες πολυεθνικές, βρίσκουν διάφορους τρόπους, με τους οποίους μαθαίνουν διαρκώς και εξελίσσονται, ώστε να μην μείνουν στάσιμες και μη ανταγωνιστικές. Η πρόοδος δεν σταματά ποτέ, γιατί ποτέ δεν σταματούν και οι αλλαγές. Η ανάγκη της συνεχούς μάθησης ποτέ δεν παύει να υπάρχει.

Το να γίνει μια επιχείρηση οργανισμός μάθησης είναι μία σίγουρη οδός, με την οποία θα παραμείνει στην αγορά εργασίας και πέρα από κάθε ανταγωνισμό.

Κάποιος μπορεί να σκεφτεί, ότι υπάρχουν ποικίλοι τρόποι που μία επιχείρηση μπορεί να φτάσει σε κάποιον στόχο που η ίδια έχει θέσει, όπως για παράδειγμα, να αυξήσει την παραγωγή της ένα μεγάλο ξενοδοχείο με το να προσλάβει έναν ανιματέρ ή με την δημιουργία καινούριων αίθριων χώρων. Αυτό φυσικά θα βοηθήσει την πορεία της επιχείρησης, αλλά όχι για πάντα. Κάποια στιγμή, θα χρειασθεί πάλι κάτι καινούριο, που θα ανακάμψει την πορεία της. Ακόμα κι αν αυτό γίνεται διαρκώς από την πλευρά της επιχείρησης, διαπιστώνουμε, ότι όλα τα βήματα που κάνει είναι μικρά και προκαθορισμένα προς έναν στόχο.

Σε έναν οργανισμό μάθησης, το ταξίδι ποτέ δεν τελειώνει. Τα μικρά βήματα, όπως η συνεχής βελτίωση της παραγωγής δεν είναι παρά ένα μόνο μικρό κομμάτι του μεγάλου στόχου της επιχείρησης. Για κάθε υπάλληλο της επιχείρησης, το να μαθαίνει όσο πιο συχνά γίνεται, σημαίνει συνεχή και ολοκληρωτική βελτίωση. Αυτό σημαίνει, πιο συγκεκριμένα, ότι οι επιχειρήσεις - οργανισμοί μάθησης εξασκούνται και αναπτύσσουν τις ικανότητες και τις αρχές της μάθησης σε ολόκληρη την επιχείρηση, από τον πρώτο έως και τον τελευταίο στην αλυσίδα του οργανισμού.

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση γίνεται οργανισμός μάθησης δεν είναι ένας και προκαθορισμένος. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να κοιτάξει την δική της ιστορία, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τις βάσεις που παρέχει για ανάπτυξη των ικανοτήτων, την τεχνολογία, τους στόχους και την κουλτούρα της και έπειτα να αναπτύξει το δικό της «μοντέλο» και ύφος. Πέρα από τις διαφορές σε μερικές τεχνικές, όλοι οι οργανισμοί μάθησης έχουν τέσσερα κοινά συστήματα σύμφωνα με τα οποία κατορθώνουν να δημιουργήσουν τις δικές τους βάσεις γνώσης: **την ίδια την επιχείρηση, τον ανθρώπινο παράγοντα, την τεχνολογία της και τις γνώσεις της:**

Συστήματα δημιουργίας βάσεων γνώσης

■ Η επιχείρηση: Υπάρχουν τέσσερις τρόποι, με τους οποίους η επιχείρηση μαθαίνει καλύτερα την σύστασή της. Αυτοί είναι: η κουλτούρα της (αξίες, πιστεύω, πελατεία και πολιτική της), οι στόχοι που έχει θέσει

για το μέλλον, η στρατηγική της (τακτική, μέθοδοι και δραστικά σχέδια) και η διάρθρωσή της.

■ Ο ανθρώπινος παράγοντας: Οι άνθρωποι είτε είναι μέσα στον οργανισμό, είτε έξω επηρεάζουν και επηρεάζονται. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση, την παραγωγή επηρεάζουν οι υπάλληλοι, τα διοικητικά στελέχη, οι πελάτες και η κοινωνία στην οποία η επιχείρηση είναι ενταγμένη.

■ Η τεχνολογία: Περιλαμβάνει όλα τα τεχνικά μέρη που βοηθούν την επιχείρηση να συλλέξει και να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις που χρειάζεται. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει όλα τα ηλεκτρονικά συστήματα που συλλέγουν, κωδικοποιούν, αποθηκεύουν και μεταφέρουν πληροφορίες εντός και εκτός της επιχείρησης. Επίσης, όλα τα συστήματα ήχου, εικόνας και multimedia, που βοηθούν την μεταφορά γνώσης και κατάρτισης του προσωπικού.

■ Οι γνώσεις: Η επιχείρηση θα ψάξει και θα συλλέξει κάθε ωφέλιμη γνώση έξω και μέσα από αυτήν, θα δημιουργήσει καινούριες γνώσεις μέσα από την επίλυση των προβλημάτων που την απασχολούν, θα τις αποθηκεύσει, ώστε κάθε υπάλληλος να μπορεί να ανατρέξει σε αυτές, θα τις μεταφέρει, όπου θεωρεί ότι είναι απαραίτητο και όλα τα μέλη της θα τις χρησιμοποιήσουν για ένα επικερδές συνολικό αποτέλεσμα.

Οι πιο σωστοί τρόποι για να γίνει μια επιχείρηση οργανισμός μάθησης βρίσκονται μέσω επιχειρήσεων που ήδη έχουν μετατραπεί σε οργανισμούς μάθησης. Αν εξετάσουμε και αναλύσουμε την στρατηγική που διάφορες εταιρίες ακολούθησαν, θα παρατηρήσουμε, ότι όχι μόνο απλά συνέβη να γίνουν οργανισμοί μάθησης, αλλά σχεδίασαν την πορεία τους και δεσμεύτηκαν στην ιδέα της συνεχούς μάθησης, καθώς επίσης συμπεριφέρθηκαν και ενήργησαν με τον τρόπο που άλλες επιχειρήσεις σκέφτονταν, σχεδίαζαν και έπρατταν.

Πέρα από όλες αυτές τις γενικές πληροφορίες, υπάρχουν 16 βήματα, τα οποία μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει, ώστε να είναι πιο κοντά στον στόχο οργανισμός μάθησης:

1. **Δέσμευση:** Οι ηγέτες της επιχείρησης πρέπει να δεσμευτούν απέναντι στην επιχείρηση, ότι θα την μετατρέψουν σε οργανισμό μάθησης, γιατί η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από αυτό. Πιο συγκεκριμένα, μόνο μία τέτοιου είδους επιχείρηση είναι ικανή να δώσει στους πελάτες τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που επιθυμούν, ενώ παράλληλα μετατρέπει την καινούρια γνώση σε νέα προϊόντα, νέα στρατηγική στο μάρκετινγκ και νέες τεχνικές. Επίσης, μπορεί να γίνει για τους υπαλλήλους της συναρπαστικός και ευχάριστος χώρος εργασίας, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα.
2. **Σύνδεση:** Άλλο ένα σημείο, που οι ηγέτες πρέπει να τονίσουν είναι η σύνδεση των «προϊόντων» της μάθησης με τους στόχους που

έχει θέσει η επιχείρηση. Πρέπει να δείξουν την σχέση που υπάρχει μεταξύ της μάθησης και των βελτιωμένων μεθόδων εργασίας, καθώς και να επιβεβαιώσουν στο προσωπικό, ότι παρ' όλες τις δυσκολίες που θα προκύψουν, σίγουρα θα αξίζει τον κόπο. Ένας τρόπος για να το επιτύχουν αυτό είναι με την ίδρυση μιας ομάδας, η οποία θα συμβουλεύει, θα συσκέπτεται και θα επαναλαμβάνει όλη την διαδικασία της μάθησης με σκοπό την επίτευξη όλων των στόχων της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο έκανε και η γνωστή εταιρεία της Μεγάλης Βρετανίας, Rover, που ίδρυσε μία ξεχωριστή εταιρεία, την **Rover Learning Business**.

3. **Εκτίμηση:** Ένα σημαντικό βήμα είναι να εκτιμηθούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες και οι πηγές της επιχείρησης, σύμφωνα πάντα με τα πέντε κύρια στοιχεία του οργανισμού μάθησης: τεχνολογία, ανθρώπινος παράγοντας, γνώση, μάθηση και την ίδια την επιχείρηση.
4. **Επικοινωνία:** Όταν η επιχείρηση αρχίσει να δεσμεύεται με την ιδέα της μάθησης, τότε πρέπει να μοιραστεί αυτή την απόφαση με όλο το προσωπικό, αλλά και τους εκπροσώπους της που βρίσκονται έξω από αυτήν. Έτσι, όλοι θα μπορέσουν να καταλάβουν και να υποστηρίξουν αυτό το νέο όραμα στον τομέα της οργάνωσης.
5. **Αναγνώριση:** Για να στηθεί ένας οργανισμός μάθησης, πρέπει οι άνθρωποι της επιχείρησης να αναγνωρίσουν την σπουδαιότητα των συστημάτων σκέψης και των συστημάτων δράσης. Τα συστήματα σκέψης θα βοηθήσουν το προσωπικό να δει καθαρά όλα τα σχέδια της επιχείρησης και να τα αλλάξει πιο αποτελεσματικά. Τα συστήματα δράσης βοηθούν το προσωπικό να συγκεντρωθεί σε μεγάλες και σπουδαιές αλλαγές, που πολλές φορές δεν είναι εμφανείς ή αναμενόμενες, όπως μία νέα αναδιοργάνωση στην ιεραρχία και δομή του προσωπικού, που αποτέλεσμα θα έχει την καλύτερη απόδοση της εργασίας.
6. **Σχεδιασμός:** Οι οργανισμοί μάθησης χρειάζονται ηγέτες που θα στηρίξουν και θα σχεδιάσουν κατάλληλα το μοντέλο της μάθησης που θα ακολουθήσουν με ένα και μόνο σκοπό: την συνεχή εξέλιξη. Μερικές από τις προτεραιότητες τους, πάνω σε αυτό το θέμα είναι να δίνουν ευκαιρίες στο προσωπικό, να υποστηρίζουν όσους κάνουν λάθη στην εργασία και να μην τους αποθαρρύνουν, καθώς επίσης και να τους ανταμείβουν όποτε είναι επιβεβλημένο.
7. **Μετασχηματισμός:** Από την στιγμή που η επιχείρηση αποφασίσει την αλλαγή της σε οργανισμό μάθησης, πρέπει να αρχίζει να μετατρέπεται σε αυτόν. Πρέπει, λοιπόν, να αλλάξει την κουλτούρα της σε αυτή του μοντέλου της μάθησης και της βελτίωσης. Η μάθηση πρέπει να γίνει μία καθημερινή συνήθεια σε κάθε τομέα της

επιχείρησης (παραγωγή, μάρκετινγκ, επίλυση ζητημάτων, οικονομικός σχεδιασμός, εξυπηρέτηση πελατών ,κλπ). Κάποια βήματα που μπορεί η επιχείρηση να κάνει για την επίτευξη των παραπάνω είναι η παροχή ευκαιριών, η επιμονή στη συνεχή μάθηση και η μεταβολή της μάθησης σε μια ενδιαφέρουσα ενασχόληση.

8. **Στρατηγική:** Υπάρχουν πολλών ειδών στρατηγικές για την κατοχύρωση της μάθησης στο προσωπικό, όπως είναι η μέθοδος της ενθάρρυνσης (που βοηθάει το προσωπικό να νιώθει άνετα και να δουλεύει πιο ελεύθερα), η μέθοδος της συνεχούς επανάληψης, η μέθοδος με την οποία συχνά πραγματοποιούνται σεμινάρια και εκδηλώσεις σε σχέση με την μάθηση ή η μέθοδος της διοχέτευσης των πληροφοριών σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης ανεξαιρέτως.
9. **Αποδοτικότητα:** Η γραφειοκρατία είναι ένα σημαντικό εμπόδιο ενάντια στην εξέλιξη και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Μερικοί τρόποι για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος και την αύξηση της αποδοτικότητας είναι η αναδιοργάνωση και ο εκσυγχρονισμός της επιχείρησης, η αποφυγή και η αποτελεσματική αντιμετώπιση όλων των «εμποδίων» που κάνουν την επιχείρηση να οπισθοχωρεί και η ενδυνάμωσή της, όσον αφορά την δράση και όχι τόσο την θεωρία.
10. **Ικανότητες:** Εργαζόμενοι με προσόντα, όπως ελευθερία, εμπιστοσύνη, επιρροή, αναγνώριση είναι πάντα πολύτιμοι για μια επιχείρηση. Οι ικανοί υπάλληλοι έχουν τις δυνατότητες, την γνώση και τις αξίες που χρειάζονται για να φέρουν το κέρδος στην επιχείρηση. Είναι πιο συμφιλωμένοι με την ιδέα ότι εργάζονται για το συνολικό κέρδος και ότι ο ρόλος που παίζουν είναι σίγουρα πολύ σημαντικός. Πέρα από αυτό, ωφέλιμο είναι οι επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν προσωπικό που έχει ήδη εκπαιδευτεί σε έναν ικανοποιητικό βαθμό από πριν και έχει αρκετές γνώσεις, όσον αφορά την αγορά εργασίας και τις πρόσφατες τάσεις, γιατί το 5% των εξόδων μιας επιχείρησης αφορά την εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Επίσης, από την μεριά της η επιχείρηση πρέπει να δίνει πρωτοβουλίες και ευκαιρίες στους υπαλλήλους της, ώστε να υπάρξει μία ισορροπία.
11. **Ανάπτυξη:** Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να καλύψουν όλες τις πιθανές πηγές γνώσεων και νέων ιδεών, που θα τις βοηθήσουν στο έργο της μετατροπής τους σε οργανισμούς μάθησης, θα πρέπει να εστιάσουν σε όλους όσους έχουν κάποια σχέση με τις επιχειρήσεις, όπως είναι οι πελάτες, οι πωλητές, οι προμηθευτές, αλλά και όλη η κοινωνία, στην οποία η κάθε επιχείρηση υπάρχει και δρα. Όλες οι παραπάνω ομάδες δείχνουν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για όσα η επιχείρηση παράγει, σαν οργανισμός μάθησης και μπορούν να βοηθήσουν στην ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης, στους

τρόπους επίτευξης των στόχων, στον σχεδιασμό προγραμμάτων μάθησης, κ.ά.

12. **Κατάκτηση μάθησης και απελευθέρωση γνώσης:** Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό μάθησης θέλουν να αναπτύξουν καινούρια γνώση, να πάρουν την ευθύνη για τις νέες τους ιδέες και να τις υλοποιήσουν όσο αυτό είναι δυνατόν. Το κλειδί για την επιτυχία αυτών, είναι ο μάνατζερ να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που θα επιτρέψει στο προσωπικό να υλοποιήσει αυτούς τους στόχους του. Μία επιχείρηση θα πρέπει να δίνει πολλές ευκαιρίες στους υπαλλήλους της, να μαθαίνουν από κάθε δυνατή πηγή, όπως οι συσκέψεις, το ίντερνετ, οι κεντρικές βάσεις δεδομένων, αλλά και να εφευρίσκει νέες μεθόδους με τις οποίες η μάθηση θα διοχετεύεται ομαλά και προσεκτικά. Όσον αφορά την απελευθέρωση της γνώσης, αυτό ισοδυναμεί με την απελευθέρωση δύναμης, αφού η γνώση αποτελεί μία ισχυρή δύναμη. Αν οι επιχειρήσεις αρκούνται απλά στις γνώσεις που ήδη κατέχει το προσωπικό τους, δεν εξελίσσονται, αλλά η γνώση μετατρέπεται σε παραπληροφόρηση. Γι' αυτό, η γνώση μέσα στις επιχειρήσεις πρέπει να «κινείται» ελεύθερα, εύκολα και γρήγορα, είτε αυτή είναι από άτομο σε άτομο, είτε από υπολογιστή σε άτομο.
13. **Απόκτηση και εφαρμογή τεχνολογίας:** Αν η μάθηση είναι το ταξίδι, τότε σίγουρα η τεχνολογία είναι ο δρόμος. Χωρίς αυτή, η πρόοδος σε μια επιχείρηση-οργανισμό μάθησης πραγματοποιείται με πολύ αργά βήματα. Συγκεκριμένα, η τεχνολογία επηρεάζει την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης μέσα σε μια επιχείρηση. Επιταχύνει την ροή των πληροφοριών, αποθηκεύει πολύ περισσότερες πληροφορίες από ότι οι μη ηλεκτρονικές μέθοδοι, είναι πιο εύκολο να ενημερωθούν με πρόσφατα στοιχεία, είναι πιο εύκολη και γρήγορη η πρόσβαση των ατόμων στις πληροφορίες, ενώ τέλος βοηθάει στο να είναι πιο συναρπαστική και ενδιαφέρουσα η μάθηση για το προσωπικό.
14. **Ενθάρρυνση, επιμονή και πρόοδος:** Ένας οργανισμός μάθησης προωθεί την μάθηση σε τρία επίπεδα: στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, στην κάθε ομάδα και στην ίδια την επιχείρηση. Τα τρία αυτά επίπεδα, βοηθούν και υποστηρίζουν το ένα το άλλο, ώστε η μάθηση να αφομοιώνεται από όλους και στον ίδιο βαθμό. Μερικές μέθοδοι για την ενθάρρυνση, την επιμονή και την πρόοδο της μάθησης είναι να γίνει η μάθηση ένα κύριο μέρος της εργασίας κάθε εργαζόμενου, να προωθείται η απόκτηση υπευθυνότητας και να ενθαρρύνεται η ομαδική εργασία.
15. **Μάθηση:** Μία επιχείρηση θα πρέπει να μάθει πολλά, έτσι ώστε να μπορέσει να μετατραπεί σε έναν επιτυχή οργανισμό μάθησης. Πρώτα απ' όλα, το διάβασμα είναι πολύ σημαντικό για αυτό τον σκοπό. Για παράδειγμα, το Φόρουμ της Αμερικάνικης Εταιρίας για την Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη των Οργανισμών Μάθησης

χρησιμοποιεί πάνω από 350 άρθρα και τίτλους βιβλίων για τον συγκεκριμένο τομέα. Επίσης, ένας καλός τρόπος είναι να αυξηθούν τα συνέδρια και τα σεμινάρια σε συνδυασμό με την πρακτική. Τέλος, καλό είναι περιστασιακά να συμβουλευτεί η κάθε επιχείρηση ειδικά άτομα σε σχέση με το αντικείμενο, όπως και να «κλέβει» ιδέες και μεθόδους που έχουν δοκιμαστεί επιτυχώς σε άλλες επιχειρήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο.

16. **Προσαρμογή και βελτίωση:** Υπάρχει ένας κανόνας σε όλες τις επιχειρήσεις διεθνώς: Η διαδικασία για την επιτυχή μετατροπή μιας επιχείρησης σε οργανισμό μάθησης δεν ολοκληρώνεται ποτέ. Η τελειότητα δεν είναι εφικτή και γι' αυτό η μάθηση ποτέ δεν τελειώνει. Οι οργανισμοί πρέπει συνέχεια να ανακαλύπτουν, να αναλύουν και να προσαρμόζουν στα δεδομένα τους τη νέα γνώση και τις καλύτερες πρακτικές. Όσες επιχειρήσεις έχουν σταματήσει να ενημερώνονται και να μαθαίνουν έχουν χάσει την ποιότητά τους και την ικανοποίηση των πελατών τους.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως αναφέρθηκε και στο α' μέρος, είναι γενικότερα αποδεκτό, ότι βάση για την οικονομική ανάπτυξη κάθε επιχείρησης αποτελεί η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Ως βάση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται η επαγγελματική του εκπαίδευση, έτσι ώστε οι γνώσεις που αποκτά από αυτή να το καθιστούν ικανό για δράση και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εξέλιξης της επιχείρησης.

Στη σύγχρονη οικονομία της Αγοράς, όπου τα απαιτούμενα προσόντα των εργαζομένων συνεχώς επαναπροσδιορίζονται από τις αλλαγές στην τεχνολογία και την οργάνωση, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται να θεωρηθεί ως διαρκής διαδικασία μάθησης, ώστε να συμβαδίζει με τους στόχους και τη διαδικασία ανάπτυξης της επιχείρησης.

Αυτό σημαίνει, ότι για την επιτυχία του σκοπού της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού **χρειάζεται να σχεδιαστεί από την επιχείρηση μια συγκεκριμένη πολιτική εκπαίδευσης**. Για να γίνει αυτό δυνατό, είναι χρήσιμο να ακολουθηθεί η εξής πορεία:

- 1) Να πραγματοποιηθεί καταγραφή και ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης
- 2) Να πραγματοποιηθεί περιγραφή της επιθυμητής κατάστασης
- 3) Να συγκριθούν τα δεδομένα
- 4) Να διαγνωσθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες
- 5) Να ερευνηθεί ο τρόπος ικανοποίησης των εκπαιδευτικών αναγκών
- 6) Να πραγματοποιηθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
- 7) Να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα
- 8) Να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις επανατροφοδότησης

Πιο συγκεκριμένα, αρχικά σχεδιάζεται και διακινείται για να συμπληρωθεί, με συμφωνημένη ημερομηνία επιστροφής, στους Υπεύθυνους των Υπηρεσιών και των Τμημάτων της επιχείρησης, ερωτηματολόγιο με σκοπό να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με τις εκτελούμενες εργασίες στην περιοχή αρμοδιότητάς τους, τις ικανότητες και προσόντα, που χρησιμοποιούνται από τους εργαζόμενους για την εκτέλεσή αυτών των εργασιών, αλλά και την οργάνωση της εργασίας και τα μέσα τεχνολογίας, που την διευκολύνουν.

Στο ίδιο ερωτηματολόγιο και σε ξεχωριστή ενότητα, οι Υπεύθυνοι των Υπηρεσιών και των Τμημάτων της επιχείρησης καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις, με σκοπό την άντληση πληροφοριών σχετικά με τις βελτιώσεις ή αλλαγές που επιθυμούν να επιφέρουν στην οργάνωση της εργασίας της περιοχής αρμοδιότητάς τους και που μπορεί να προέρχονται

από την εξέλιξη της τεχνολογίας ή από την εξέλιξη των μεθόδων οργάνωσης της εργασίας. Επίσης, αντλούν πληροφορίες για τα προσόντα και τις ικανότητες που **χρειάζεται** να έχουν οι εργαζόμενοι, ώστε να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις επιθυμητές αλλαγές για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Υπηρεσίας ή του Τμήματος και για μεγαλύτερη ανάπτυξη.

Στην συνέχεια, τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επιστρέφονται μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από τους Υπεύθυνους των Υπηρεσιών και των Τμημάτων στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο έχει και την ευθύνη της επεξεργασίας τους. Στο στάδιο αυτό, συγκρίνονται τα προσόντα και οι ικανότητες των εργαζομένων με τα **επιθυμητά και απαιτούμενα** προσόντα, τα οποία εφόσον αναπτυχθούν θα διευκολύνουν την ανάπτυξη των εργασιών της επιχείρησης.

Από τη σύγκριση των στοιχείων και βάσει των πληροφοριών που διαθέτει, το τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σε θέση να παρουσιάσει σε ειδική συνάντηση τις δυνατότητες εκπαίδευσης, που θα εφοδιάσουν τους εργαζόμενους με επιπλέον προσόντα και ικανότητες. Στην ειδική αυτή συνάντηση θα εκπροσωπούνται όλες οι Υπηρεσίες και τα τμήματα, όπως φαίνονται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης με τρόπο, ώστε να αντιπροσωπεύεται όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της. Εδώ, συγκεκριμενοποιούνται, ορίζονται και συμφωνούνται οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και οριοθετούνται χρονικά.

Έπειτα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζει σε ετήσια βάση το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες, ενώ συντάσσει και προϋπολογισμό για τις δαπάνες εκπαίδευσης, τον οποίο υποβάλλει για έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συντονίζει όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα υλοποιηθούν, σύμφωνα πάντα με τις ιδιαιτερότητες της μεθοδολογίας και του χρόνου παρακολούθησής τους από τους εργαζόμενους.

Στο τέλος, η εκπαίδευση αξιολογείται σε σχέση με την αναμενόμενη οικονομική επιτυχία της επιχείρησης σε δύο φάσεις: αρχικά η αξιολόγηση γίνεται από τους εκπαιδευτές, αλλά και τους εκπαιδευόμενους και έπειτα εντοπίζονται και χρησιμοποιούνται όλα τα εργαλεία που μεταφέρουν τα στοιχεία της εκπαίδευσης στην πραγματικότητα της εκπαίδευσης.

Παρακάτω, θα αναλυθούν εκτενέστερα όλες οι ενέργειες, που πραγματοποιεί η επιχείρηση ή η εταιρεία για την εκπαίδευση του προσωπικού της.

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση και να καλύψει τις ανάγκες τόσο της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων, απαιτείται η ανάγκη της να

γίνει κοινά αποδεκτή. Για την επιτυχία αυτού του σκοπού χρειάζεται να γίνει διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών. Αυτό θα επιτευχθεί με την ευαισθητοποίηση των Προϊσταμένων των Υπηρεσιών, ώστε:

▣ Να υιοθετήσουν και να υποστηρίξουν την πρακτική διερεύνησης κατ' έτος των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών των συνεργατών τους και κατ' επέκταση των εκπαιδευτικών αναγκών της Διεύθυνσης τους με τη βοήθεια σχετικού ερωτηματολογίου, το οποίο θα επεξεργάζεται ανάλογα ο ειδικός εκπαίδευσης.

▣ Να προγραμματίζουν έγκαιρα τις ανάγκες τους σε Ανθρώπινο Δυναμικό (προσλήψεις), έχοντας ξεκαθαρισμένη εικόνα για τις απαιτήσεις της κάθε θέσης.

▣ Να υιοθετήσουν μεθόδους ανίχνευσης των δεξιοτήτων, ικανοτήτων, δυνατών στοιχείων της προσωπικότητας των συνεργατών τους (π.χ. ειδικά ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, κλπ.) προκειμένου να επενδύσουν σε αυτές και διά μέσου κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης να τους προωθήσουν για την κάλυψη των παρουσιαζόμενων νέων αναγκών των Υπηρεσιών τους.

Η ευαισθητοποίηση αυτή απαιτείται να γίνει με δύο ενέργειες. **Πρώτον**, από τον Ειδικό Εκπαίδευσης, ο οποίος οφείλει να μεταδώσει, με προσωπικές επισκέψεις, στους προϊσταμένους το μήνυμα, ότι βρίσκεται στο πλευρό τους με σκοπό να τους παρέχει υπηρεσία στην αντιμετώπιση των αναγκών, καθώς και να καταγράψει τις ανάγκες αυτές. **Δεύτερον**, οι προϊστάμενοι πρέπει να παρακινηθούν και λάβουν μέρος σε ειδικά προγράμματα επικοινωνίας, ηγεσίας και βασικών αρχών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά σχεδιασμένα για την περίπτωση.

Σαν αποτέλεσμα αυτής της δυναμικής προσδοκάται να επιτευχθεί η απαραίτητη συνεργασία και συναίνεση εργαζομένων, Προϊσταμένων Υπηρεσιών και Ειδικού Εκπαίδευσης για τη διαμόρφωση σε ετήσια βάση του Προγράμματος Ανάπτυξης και κατ' επέκταση Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το πρόγραμμα αυτό θα παρουσιαστεί μέσω του Γενικού Διευθυντή στο Διοικητικό Συμβούλιο για την έγκρισή του.

Όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση, η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών οργανισμών δηλώνει, ότι αναλύει συστηματικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων. Για παράδειγμα, στη Γαλλία, όπου το 45% όλων των οργανισμών ξοδεύουν περισσότερο από το 4% του συνόλου των ετήσιων μισθών και ημερομισθίων στην εκπαίδευση και όπου οι εργοδότες πρέπει να προετοιμάσουν ετήσια σχέδια εκπαίδευσης, το 88% των οργανισμών αναλύουν συστηματικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων. Η Ελλάδα και η Ισπανία είναι οι δύο χώρες, όπου υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τα επιχειρηματικά πλάνα για να καθορίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Αυτό εφαρμόζεται στο 1/3 ή λιγότερο των υπόλοιπων χωρών. Στην Ελλάδα, οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων αναλύονται κυρίως με βάση τα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων, τους ελέγχους εκπαιδευτικών αναγκών και την αξιολόγηση της απόδοσης.

2.2 ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Η οργανωτική μονάδα που είναι υπεύθυνη για την οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να διαπιστώσει εκπαιδευτικές ανάγκες από την ύπαρξη των παρακάτω στοιχείων:

- ☞ χαμηλή παραγωγικότητα
- ☞ χαμηλή ποιότητα προϊόντων
- ☞ υψηλό κόστος
- ☞ κακή συμπεριφορά σε πελάτες
- ☞ συνεχής αδυναμία επίτευξης προκαθορισμένων στόχων
- ☞ άσχημο κλίμα εργασίας
- ☞ υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων
- ☞ κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων
- ☞ αγνόηση του κανονισμού εργασίας
- ☞ ανεπάρκεια πληροφόρησης εργαζομένων για τα θέματα οργάνωσης και πολιτικής της επιχείρησης
- ☞ δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων
- ☞ έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
- ☞ ένταση στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
- ☞ έλλειψη πειθαρχίας

Όλα τα παραπάνω στοιχεία μπορεί, πέρα από ανάγκη εκπαίδευσης, να σημαίνουν και λάθος χειρισμούς από το μάντζεμντ της επιχείρησης.

Εκτός, όμως, από τις υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες υπάρχουν και οι μελλοντικές, των οποίων η σημασία είναι πολύ μεγάλη, αφού από την αντιμετώπισή τους η επιχείρηση θα μπορέσει να συνεχίσει την σταθερή ή ανοδική της πορεία. Τα τμήμα της επιχείρησης που θα οργανώσει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες θα πρέπει σύντομα να πληροφορείται έγκαιρα τις σχεδιαζόμενες αλλαγές, που συνεπάγονται μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Ενδείξεις, που οδηγούν σε μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες, είναι:

- ☞ προβλεπόμενες διαφοροποιήσεις της ζήτησης
- ☞ σχεδιαζόμενη επέκταση της επιχείρησης
- ☞ προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις
- ☞ νέα είδη προϊόντων ή υπηρεσιών
- ☞ οργανωτικές αλλαγές
- ☞ αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία
- ☞ νέες παραγωγικοί μέθοδοι
- ☞ προγραμματισμένες προσλήψεις, μετατάξεις ή μεταθέσεις
- ☞ προβλεπόμενη αλλαγή του θεσμικού πλαισίου (νομοθεσίας, νομισματικών κανόνων, κλπ.)
- ☞ αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης

Όποιες κι αν είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες (υπάρχουσες ή μελλοντικές) πρέπει να οδηγήσουν τη Διοίκηση στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται να ερευνηθούν και να αναλυθούν σε βάθος.

2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η διαδικασία ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αρκετά πολύπλοκη, λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα των εκπαιδευτικών αναγκών. Κατ' αρχήν, θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά οι εκπαιδευτικές ανάγκες (υπάρχουσες και μελλοντικές) και στη συνέχεια το είδος της εκπαίδευσης. Υπάρχει ένας διαχωρισμός ανάμεσα στην **αρχική** εκπαίδευση και την **συνεχή ή δια βίου** εκπαίδευση. Αρχική εκπαίδευση είναι η βασική εκπαίδευση που γίνεται στους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους μιας επιχείρησης και με την οποία τους εξηγείται κυρίως η πολιτική της επιχείρησης καθώς και τα καθήκοντά τους. Συνεχής ή δια βίου εκπαίδευση είναι όλες οι επιπρόσθετες γνώσεις που δίνονται στο προσωπικό και που αφορούν την καινούρια τεχνολογία, τις νέες μεθόδους εργασίας και τα νέα προσόντα που η αγορά εργασίας απαιτεί.

Όταν το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες, που υπάρχουν στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης θα πρέπει να τις αναλύσει, ώστε να επιλεγθούν τα πιο κατάλληλα και αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης. Για τον λόγο αυτό υπάρχουν κάποια ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν, όπως:

- ▶ Σε ποιες Διευθύνσεις ή Τμήματα χρειάζεται εκπαίδευση;
- ▶ Για ποιες επαγγελματικές κατηγορίες;
- ▶ Ποιες γνώσεις και ικανότητες πρέπει να αποκτηθούν για να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των θέσεών τους;
- ▶ Πόσοι και ποιοι χρειάζονται εκπαίδευση από κάθε οργανωτική μονάδα;
- ▶ Ποιες είναι οι προτεραιότητες;
- ▶ Ποιοι είναι οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης;
- ▶ Ποια είναι τα μεγαλύτερα προβλήματα, που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;
- ▶ Ποιοι είναι οι στόχοι του κάθε τμήματος ξεχωριστά;
- ▶ Ποιες είναι ακριβώς οι ανάγκες ικανοτήτων και γνώσης στην επιχείρηση;
- ▶ Ποιες ανάγκες τονίζουν οι Διευθυντές των διαφόρων τμημάτων;
- ▶ Πώς θα επιτευχθεί η καλύτερη ομαδική εργασία;
- ▶ Ποια είναι η πορεία της εξέλιξης των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση;

- ▶ Ποια μπορεί να είναι τα στοιχεία που θα βοηθήσουν σε μια επιτυχή εκπαίδευση;

Αφού λοιπόν προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες πρέπει να καθοριστούν οι προτεραιότητες, όσον αφορά τις ειδικότητες, όπου απαιτείται εκπαίδευση, είτε για λόγους κάλυψης των υπάρχουσων αδυναμιών, είτε για την αντιμετώπιση των αναγκών της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

- ο Στη συνέχεια, τα άτομα κάθε οργανωτικής μονάδας ομαδοποιούνται ανάλογα με τις ελλείψεις σε γνώσεις, ικανότητα ή συμπεριφορά. Η ομοιομορφία της εκπαιδευόμενης ομάδας παίζει σπουδαίο ρόλο για να είναι επιτυχής η εκπαιδευτική διαδικασία. Έτσι, βάσει των ελλείψεων και των εκπαιδευτικών αναγκών καθορίζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι. Παρακάτω, **το σχεδιάγραμμα 1**, παρουσιάζει την όλη διαδικασία της εκπαίδευσης, από την αναζήτηση των εκπαιδευτικών αναγκών έως το τελευταίο βήμα της εκπαίδευσης του προσωπικού.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΗΣΙΑΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ BECHTEL(ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΑΕ)

VI – ANNUAL TALENT REVIEW

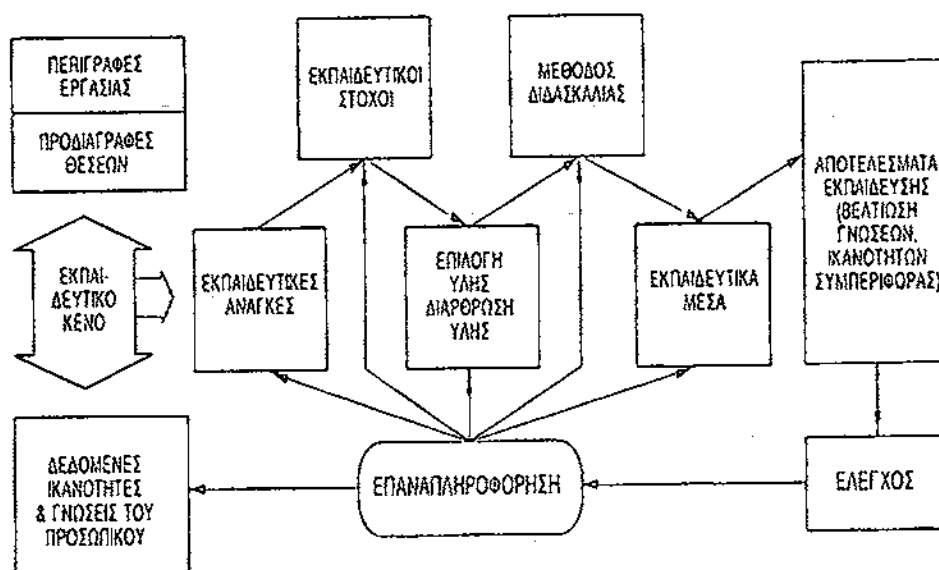
ANNUAL TALENT REVIEW PROCESS

	Key Aspects	Benefits
ANNUAL	Performance Assessment→	-Talent Identification - Performance Feedback -Career Discussion
	High Potential + → Key Technical Employees	-Future leaders identification -Top technical employees identification
TALENT	Development Plans→	-Leadership Development -Technical Development -Qualified candidates to Fill Opening
REVIEW	Succession Plans→	-Technology Transfer -Key Managers -Back-up Candidates for Key Positions
	Stuffing→	-External Recruiting reduced -Internal candidates qualified -Larger pool of internal candidates
	People Leadership→	-Management Accountability -Break barriers

Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, πριν προβεί σε οποιαδήποτε δραστηριότητα σχετικά με την εκπαίδευση, έχει συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τα εκπαιδευτικά κέντρα και τα προγράμματα που ακολουθούν, τις θεματικές ενότητες των προγραμμάτων και κατά πόσο επαρκούν για τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες, τους μεμονωμένους εκπαιδευτές και την καταλληλότητά τους, τις εταιρίες παροχής εκπαιδευτικών πακέτων, που είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες της επιχείρησης, την επάρκεια των εταιριών παροχής εκπαιδευτικών πακέτων, τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης, τα πιθανά τρέχοντα ή αναμενόμενα επιδοτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και για το τρέχον κόστος για κάθε περίπτωση.

Για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μετά από εκτίμηση των κατά περίπτωση δεδομένων μπορεί να επιλέξει για την εκπαίδευση του προσωπικού:

- ✓ Την ανάθεση υλοποίησης συγκεκριμένου προγράμματος σε Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης
- ✓ Την ανάθεση υλοποίησης συγκεκριμένου προγράμματος σε Εταιρία Συμβούλων Εκπαίδευσης
- ✓ Την υλοποίηση συγκεκριμένου προγράμματος με διάφορα μέσα
- ✓ Τη χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών-εκπαιδευτών
- ✓ Τη χρησιμοποίηση ως εκπαιδευτών, ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

2.3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θέλει να συλλέξει για τις εκπαιδευτικές ανάγκες πραγματοποιείται με δύο τρόπους:

☛ Λήψη Προσωπικών συνεντεύξεων:

Οι προσωπικές συνεντεύξεις συνήθως γίνονται σε υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία απασχολούνται σε θέσεις Προϊσταμένων Υπηρεσιών ή Τμημάτων με σκοπό τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων κάθε Υπηρεσίας ή Τμήματος. Το πνεύμα στο οποίο οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων κινούνται είναι:

- Στόχοι-σκοποί της Υπηρεσίας / του Τμήματος για τον επόμενο χρόνο
- Σχέδιο για την επίτευξη στόχων και σκοπών
- Περιγραφή γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που είναι σημαντικό να διαθέτουν οι άνθρωποι της Υπηρεσίας ή του Τμήματος για την επίτευξη των στόχων
- Αναφορά σε τυχόν εμπόδια που επηρεάζουν την εργασία του Τμήματος
- Ποια άλλα στοιχεία μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που απαιτούνται
- Τι πληροφορία ή τύπος εκπαίδευσης θα ήταν χρήσιμη σε κάποιον καινούριο εργαζόμενο
- Οτιδήποτε άλλο θεωρείται χρήσιμο να γίνει γνωστό.

☛ Διακίνηση Ερωτηματολογίων

α) Προϊστάμενοι: Τα πρώτα ερωτηματολόγια διανέμονται στους προϊστάμενους της επιχείρησης και οι ερωτήσεις είναι σχετικές με:

- το είδος της κατάρτισης, που κατά τη γνώμη τους έχουν ανάγκη οι συνεργάτες τους
- τον τρόπο που εντοπίζουν τις ανάγκες εκπαίδευσης των συνεργατών τους
- τα προσόντα που απαιτείται να αποκτήσουν οι συνεργάτες τους ανά αριθμό και ειδικότητα
- τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε αυτά να είναι αποτελεσματικά

- την αξιολόγηση βάσει καταλόγου τα θέματα εκπαίδευσης, τα οποία πιστεύουν ότι είναι χρήσιμα για τους συνεργάτες τους, καθώς και την σημείωση του αριθμού των συνεργατών, που αυτοί προτείνουν να παρακολουθήσουν τα ανάλογα προγράμματα
- τον ορισμό συνεδρίων και συναντήσεων με απαραίτητη τη συμμετοχή συνεργατών τους

β) Εργαζόμενοι: Η αμέσως επόμενη ομάδα, στην οποία θα διανεμηθούν ερωτηματολόγια είναι οι εργαζόμενοι στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και στους οποίους ζητείται η γνώμη τους για τις προσωπικές τους εκπαιδευτικές ανάγκες. Οι ερωτώμενοι συνήθως καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με:

- το επίπεδο σπουδών και επαγγελματικής τους κατάρτισης
- την επάρκεια ξένων γλωσσών
- τη διάρκεια που νομίζουν, ότι πρέπει να έχουν τα ανάλογα προγράμματα εκπαίδευσης
 - την χρονική περίοδο, που θεωρούν καταλληλότερη για την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης
 - την αξιολόγηση βάσει καταλόγου των θεμάτων εκπαίδευσης, τα οποία κατά τη γνώμη τους θα βοηθούσαν στην βελτίωση της απόδοσής τους
 - την έκθεση προτάσεων για την καλύτερη διεξαγωγή και παρακολούθηση των προγραμμάτων

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού θα προβεί σε ενέργειες για να πραγματοποιήσει τα καταλληλότερα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Στην Ευρώπη, σήμερα παρατηρείται μια αυξημένη έμφαση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και την χρήση της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας. Το μαθησιακό περιβάλλον έχει πλέον μεταφερθεί πιο κοντά στο εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη του ατόμου και του οργανισμού αντιμετωπίζονται σαν δύο αμοιβαία υποστηριζόμενες διαδικασίες, που τελικά διασφαλίζουν την επιβίωση του οργανισμού και την ικανότητα απασχόλησης του εργαζομένου.

Στις περισσότερες χώρες αυξήθηκαν την τελευταία τριετία οι οργανισμοί, που χρησιμοποιούν, τόσο εσωτερικούς, όσο και εξωτερικούς εκπαιδευτές και πόρους, για να προσφέρουν εκπαίδευση. Επίσης, παρατηρείται μια αυξανόμενη τάση για χρήση προγραμμάτων προσωπικής καθοδήγησης και ανοιχτής μάθησης.

Τα σπουδαιότερα εκπαιδευτικά προγράμματα, που χρησιμοποιούνται ευρέως από διάφορες επιχειρήσεις είναι:

α) Εκπαίδευση στην θέση εργασίας: Αυτή η μέθοδος είναι πολύ κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων και ικανοτήτων, που μπορούν να αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο (μέρες ή λίγες εβδομάδες) και όπου λίγοι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν ταυτόχρονα στην ίδια εργασία. Η εκπαίδευση στην θέση εργασίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για μάθηση ανειδίκευτων ή απλών υπαλληλικών εργασιών.

Την κύρια ευθύνη την έχει ο επόπτης, ο οποίος συγκεντρώνει όλο το απαραίτητο υλικό, το χωρίζει σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και κάνει μια επίδειξη για το πώς πρέπει η εργασία να γίνεται. Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση και διορθώνεται, όπου χρειάζεται. Κατά την εκπαίδευση υπάρχει μία μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προβλημάτων, επιδείξεις και μαγνητοφωνήσεις.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και αποκτά εμπειρία, ενώ και ο εργοδότης έχει συμφέρον οικονομικά, αφού αν είναι μικρός ο αριθμός των εκπαιδευόμενων δεν χρειάζεται να καταφύγει εκτός του εργασιακού χώρου. Σαν μειονέκτημα θα μπορούσε να θεωρηθεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας λόγω των διάφορων προβλημάτων που εμφανίζονται, όπως θόρυβοι, παρεμβολές, κλπ στον εργασιακό χώρο.

β) Εκπαίδευση εκτός εργασίας: Αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλος, όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός εκπαιδευόμενων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος εργασίας. Λέγοντας εκτός εργασίας εκπαίδευση, εννοείται η εκπαίδευση που γίνεται εντός της επιχείρησης μεν, αλλά σε αίθουσες διδασκαλίας δε. Χρησιμοποιείται όταν η εργασία είναι δύσκολη και η βραδύτητα εμποδίζει την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων. Ο χρόνος μάθησης κυμαίνεται από λίγες ημέρες μέχρι μερικούς μήνες και κατά τη διάρκειά της οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται με πραγματικά υλικά και συνθήκες, σαν να βρίσκονταν σε πραγματική θέση εργασίας. Ένα μειονέκτημα είναι, ότι η μάθηση πραγματοποιείται με σχετικά αργούς ρυθμούς, αφού είναι θεωρητική και όχι πρακτική, όπως στην προηγούμενη μέθοδο.

γ) Θεραπευτική εκπαίδευση: Χρησιμοποιείται, όταν ορισμένοι εργαζόμενοι αποτυγχάνουν να φτάσουν στα καθορισμένα επίπεδα εκτέλεσης και υπάρχει η ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με την πάροδο του χρόνου, οι εργαζόμενοι ξεχνούν πολλά από τα στοιχεία που είχαν μάθει στην αρχή και προκύπτει η ανάγκη της επαναπληροφόρησης. Επίσης, χρησιμοποιείται όταν πρέπει να γίνει ενημέρωση για πρόληψη ατυχημάτων, νέες μεθόδους εργασίας ή νέες τεχνολογίες που η επιχείρηση χρησιμοποιεί.

δ) Μέθοδοι διδασκαλίας: Όταν υπάρχει η ανάγκη για εκπαίδευση σε θέματα προσανατολισμού ή εκμάθησης προσωπικού,

όπου χρειάζονται εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες, αρχές και έννοιες, ενδεδειγμένη είναι η διδασκαλία μέσα σε αίθουσες. Οι κυριότερες τεχνικές είναι οι εξής:

- **Η διάλεξη**→ Σε αυτή την μέθοδο υπάρχει ένας ομιλητής, ο οποίος απευθύνεται σε ένα μεγάλο ακροατήριο και μεταδίδει τις γνώσεις και τις σκέψεις του, πάντα με τρόπο που να ελκύει το ενδιαφέρον του κοινού. Κατά τη διάλεξη το ακροατήριο κρατάει σημειώσεις σαν βοήθημα για την εκπαίδευσή του.

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις, που οι εκπαιδευόμενοι είναι πολλοί σε αριθμό και έτσι μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης. Επίσης, σημαντικό είναι ότι μπορεί να οργανωθεί και σχεδιαστεί εκ των προτέρων με αρκετή ακρίβεια.

Υπάρχουν όμως και κάποια προβλήματα, όπως είναι το γεγονός, ότι υπάρχει μία μονής κατεύθυνσης επικοινωνία και η παθητικότητα των ακροατών δυσχεραίνει την μάθηση. Ακόμα, είναι αρκετά δύσκολο ο ομιλητής να κρατήσει αμείωτο το ενδιαφέρον του κοινού και συχνά προσφεύγει σε κάποιες βοηθητικές ενέργειες, όπως είναι η προβολή βίντεο ή διαφανειών.

- **Η σύσκεψη**→ Με τη σύσκεψη μία μικρή ομάδα εργαζομένων (15-20 άτομα) συγκεντρώνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Ένα άτομο, που παίζει το ρόλο του ηγέτη επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με την έντονη προφορική συμμετοχή της ομάδας. Κατά την διάρκεια της σύσκεψης τα άτομα κάθονται με τέτοιο τρόπο, ώστε ο ένας να αντικρίζει τον άλλο, ενώ όλοι έχουν κάποια γνώση του θέματος πριν λάβουν μέρος σε αυτή. Ο κάθε ένας μπορεί να εκφέρει τη γνώμη του, να αντικρούσει με επιχειρήματα τις άλλες απόψεις και μέσα από μία εποικοδομητική συζήτηση με την καθοδήγηση του «ηγέτη» όλοι να εφοδιαστούν με γνώσεις, αλλά και νέες ιδέες. Με τη σύσκεψη οι συμμετέχοντες δεν δέχονται παθητικά τις γνώσεις, αλλά συμμετέχουν ενεργά με ερωτήσεις και απαντήσεις και το ενδιαφέρον δεν χάνεται. Η σύσκεψη είναι ιδεώδης για την αντιμετώπιση προβληματικών κυρίως περιπτώσεων πάνω στα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης εποπτών και διοικητικών στελεχών. Το μόνο μειονέκτημα είναι ότι λόγω του μικρού αριθμού των συμμετεχόντων η μάθηση πραγματοποιείται με αργούς σχετικά ρυθμούς.

- **Παίξιμο ρόλων**→ Είναι μία τεχνική, η οποία χρησιμοποιείται πάντα σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο (σύσκεψη ή διάλεξη). Συνήθως εφαρμόζεται σε

θέματα ανθρώπινων σχέσεων ή σε εκπαίδευση ηγεσίας, ώστε η μάθηση να γίνει στην πράξη. Σύμφωνα με αυτή, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν ένα ρόλο μπροστά στο ακροατήριο, αφού πρώτα τους έχει δοθεί το θέμα και έχουν μελετήσει βιβλία ή συζητήσεις. Έπειτα, εντελώς αυθόρμητα τα άτομα σε συνδυασμούς των 2 ή 3 ατόμων αντιμετωπίζουν εικονικές καταστάσεις που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, όπως είναι για παράδειγμα ένας πωλητής που παρουσιάζει τα προϊόντα του. Η μέθοδος αυτή δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να εφαρμόσουν έμπρακτα γνώσεις που έχουν πρόσφατα αποκομίσει, ενώ το ακροατήριο κάνει κριτική και προτείνει ιδέες και απόψεις, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν πολύ στην εκμάθηση

- **Προγραμματισμένη Διδασκαλία**→ Τα κυριότερα χαρακτηριστικά αυτής της μεθόδου είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν με το δικό τους ρυθμό, οι διδάσκοντες δεν αποτελούν το κύριο μέρος της μάθησης, το υλικό που θα χρησιμοποιηθεί χωρίζεται σε μικρές ενότητες, υπάρχει μία σύνδεση των γνώσεων που αποκτήθηκαν με αυτές που πρόκειται να αποκτηθούν και υπάρχει ενεργός συμμετοχή του εκπαιδευόμενου σε κάθε στάδιο του προγράμματος. Η μέθοδος ενδείκνυται για την απόκτηση γνώσης σε τομείς, όπως οι ξένες γλώσσες, τα μαθηματικά, κ.ά.

ε) Άλλες μέθοδοι

- Η **επίδειξη** είναι μία πολύ αποτελεσματική μέθοδος που βασίζεται στην όραση και εφαρμόζεται όταν ο εκπαιδευόμενος πρέπει να μάθει πώς να χειρίζεται ένα μηχάνημα, πώς να αντιμετωπίσει κάποιον πελάτη, κλπ. Παράλληλα με την επίδειξη, ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει εικόνες, βιβλία, κλπ.
- **Βιντεοκασέτες, slides, διαφάνειες:** Τα μέσα αυτά χρησιμοποιούνται συνήθως σε συνδυασμό με άλλες τεχνικές και σκοπό έχουν να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων.
- **Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές:** Η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων. Τα πλεονεκτήματά της, πολλά: οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να μάθουν ακολουθώντας τον δικό τους ρυθμό, οι υπολογιστές είναι διαθέσιμοι όλη την ώρα, δεν απαιτείται η παρουσία κάποιου εκπαιδευτή, η διαδικασία μάθησης είναι προκαθορισμένη και μπορεί να εξατομικευτεί, η χρήση

υπολογιστών μπορεί να συνδυαστεί και με άλλα μέσα, ενώ μειώνεται ο χρόνος μάθησης και το κόστος. Σαν μειονέκτημα θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η μέθοδος δεν είναι επιτυχής, όταν δεν υπάρχει ένας σεβαστός αριθμός ηλεκτρονικών υπολογιστών στην επιχείρηση προς χρήση.

Πέρα από όλες αυτές τις εκπαιδευτικές μεθόδους, που είναι και οι πιο διαδεδομένες, πολύ σημαντικός είναι και ο ρόλος κάποιων άλλων υποστηρικτικών ενεργειών. Αυτές είναι:

- ❖ Να καθιερωθεί η πραγματοποίηση σε τακτικά χρονικά διαστήματα ανοιχτών (σε όλο το προσωπικό) διαλέξεων με ομιλητές από όλα τα τμήματα της επιχείρησης ή εταιρίας σχετικά με επίκαιρα θέματα της αρμοδιότητάς τους.
- ❖ Να καθιερωθεί η πραγματοποίηση σε τακτά χρονικά διαστήματα (επίσης σε όλο το προσωπικό) ανοιχτών παρουσιάσεων του έργου όλων των τμημάτων της εταιρίας με ανάλογους ομιλητές.
- ❖ Να πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά ταξίδια, μικρής συνήθως διάρκειας για την παρακολούθηση συνεδρίων, ημερίδων, εκθέσεων, παρουσιάσεων, διαλέξεων εντός και εκτός Ελλάδας.
- ❖ Να πραγματοποιούνται βραχυχρόνιες συμμετοχές σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός Ελλάδας και επισκέψεις σε ομοειδείς επιχειρήσεις του εξωτερικού.
- ❖ Να καθιερωθεί η πραγματοποίηση ανοιχτών παρουσιάσεων από τους εργαζομένους, που επιστρέφουν από παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος εκτός Ελλάδας στην προσπάθεια μεταφοράς της γνώσης και της εμπειρίας που αποκόμισαν.
- ❖ Να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την πραγματοποίηση τακτικών ομαδικών δραστηριοτήτων για τους εργαζόμενους της επιχείρησης ή εταιρίας με σκοπό την σύσφιξη των σχέσεων, την κατανόηση της διαφορετικότητας, που προέρχεται από τη διαφορά της πολιτισμικής κουλτούρας τους, την εμπύχωση και την ενθάρρυνσή τους, καθώς και την ενίσχυση της πεποίθησης, ότι πρέπει να αισθάνονται υπερήφανοι, που εργάζονται σε αυτή.

**ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ
BESCHTEL (ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΑΕ)**

Attachment III - Employee Development Options

On the Job Opportunities

Taking on new projects or assignments
Replacing people on vacation or other temp assignments
Assuming lead role responsibilities
Improving a process or procedure

Off the Job Opportunities

Joining/leading community groups
Trying a new skill in a volunteer organization
Giving presentations to community groups

Formal Training/Development

Professional
Technical
Managerial
Executive

Self-Development

Reading
Self-Study
Professional Organizations
College/University Programs
Seminars

Task Forces (Committees)

New ideas/products/services/programs
One-time events/major presentations/reorganizations

Assignments

Rotational
Stretch/temporary
International
Start-up

Fix Its/Turnarounds

Failed initiatives/products/business
Disasters
Significant organizational changes

Strategic Demands

Strategic planning positions
Jobs involving reorganization planning

Start-Up

New teams
New system/service/process

Development in Place

Mentoring
Shift in size of job
Individual projects
Perspective building
Tough challenge
on-the-job training

Lateral-Moves

Changing functions
Working with all new people

Τέλος, κάποια σημαντικά βήματα για την σωστή και αποτελεσματική εκπαίδευση είναι :

- Η εκπαίδευση να στοχεύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη της εταιρίας.
- Να υπάρχει πρόσβαση όλου του προσωπικού στα προγράμματα εκπαίδευσης και η επιτυχής τους ολοκλήρωση από τον συμμετέχοντα να λαμβάνεται υπ' όψιν για την υπηρεσιακή του εξέλιξη.
- Η εκπαίδευση να πραγματοποιείται βάσει προγράμματος ανάπτυξης του προσωπικού, ώστε να υπάρχει ορατό, μετρήσιμο και αξιοποιήσιμο αποτέλεσμα, η αξιοποίησή της να προβλέπεται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ παράλληλα να αποτελεί για τον εργαζόμενο κίνητρο μακροχρόνιας παραμονής του στην επιχείρηση.
- Η διαδικασία εκπαίδευσης να είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες του προσωπικού, όπως είναι η ηλικία, οι οικογενειακές του υποχρεώσεις και το φόρτο εργασίας του.
- Να υπάρχει διάχυση της πληροφόρησης, όσον αφορά τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και η μεταφορά της τεχνογνωσίας να γίνεται με ανοιχτές διαλέξεις.

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως μάνατζμεντ ορίζεται η λειτουργία, η οποία στοχεύει στη δημιουργία του κατάλληλου εσωτερικού οργανωτικού κλίματος και στη μεθόδευση των υποθέσεων των οργανώσεων σε όλη τους την έκταση, για σωστή αξιοποίηση των κάθε είδους διατεθειμένων μέσων και συνεπώς, την αποτελεσματική επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων τους.

Ο ρόλος των μάνατζερ, σε μια επιχείρηση είναι μεγάλης σπουδαιότητας και καθοριστικός. Πιο συγκεκριμένα, οι δεξιότητες που ένας μάνατζερ πρέπει να έχει είναι τεχνικές ικανότητες, ανθρώπινες ικανότητες(σωστός χειρισμός ανθρώπων και ομάδων) για συνεργασία, που αποβλέπουν στην επιτυχία σκοπών, καθώς και αντιληπτικές ικανότητες, με τις οποίες μπορεί να αναγνωρίζει τις σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης και των εξωτερικών δυνάμεων, καθώς και να συντονίζει **(Αξιοποίηση Προσωπικού, Κανελλόπουλος Χ., 1990).**

Η επιχείρηση λοιπόν, οφείλει να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί για την σωστή εκπαίδευση και εξέλιξή τους με ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα ή εκπαιδευτικά προγράμματα ειδικών οργανισμών.

Οι λόγοι, για τους οποίους η επιχείρηση καταλήγει στην εκπαίδευση των μάντζερ είναι οι εξής:

☐ Το περιβάλλον των μάντζερ είναι πολύπλοκο και ταραχώδες. Αυτό απαιτεί συνεχή προσαρμογή των οργανισμών στις απαιτήσεις και προκλήσεις αυτού του περιβάλλοντος, καθώς και εισαγωγή καινοτομιών για την αξιοποίηση των ευκαιριών, που αυτό προσφέρει. Όλα τα παραπάνω απαιτούν ικανούς εκπαιδευμένους μάντζερ.

☐ Οι επαφές των μάντζερ με τις διάφορες ομάδες, το αυξημένων απαιτήσεων και γνωσιολογικού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι πελάτες, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και γενικότερα όλο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες, που οι μάντζερ πρέπει να αναπτύξουν.

☐ Επειδή, οι επιχειρηματικές αποφάσεις έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις για τους οργανισμούς, οι μάντζερ πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις πολύπλοκες απαιτήσεις του έργου τους.

☐ Η πιεστική απαίτηση για απόδοση των επενδύσεων και η πίεση για συνεχή βελτίωση, πέρα από τις τεχνικές γνώσεις, που απαιτούν από τους μάντζερ, απαιτούν και ύπαρξη ειδικών γνώσεων.

☐ Οι σημερινοί μάντζερ χρειάζονται συνεχή ανάπτυξη για να μπορούν αφ' ενός να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις του έργου τους και αφ' ετέρου για δική τους ατομική ικανοποίηση.

Για την επιτυχία όμως, ενός ισχυρού εκπαιδευτικού προγράμματος είναι απαραίτητο να υπάρχουν όλες οι κατάλληλες προϋποθέσεις:

- ❖ Κατανόηση του όρου μάντζμεντ, ποιες είναι οι λειτουργίες του και ποιες είναι οι δεξιότητες, που πρέπει να υπάρχουν ή να αποκτηθούν για την αποτελεσματική εφαρμογή του στον εργασιακό χώρο.
- ❖ Υποστήριξη του εκπαιδευτικού προγράμματος από το ανώτατο μάντζμεντ της επιχείρησης, η οποία φαίνεται από την ενεργό συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- ❖ Υπαρξη παρακινήσεως για εκπαίδευση-ανάπτυξη των ίδιων των εκπαιδευόμενων. Θα πρέπει να δεχθούν και να πιστέψουν, ότι το πρόγραμμα θα τους φανεί χρήσιμο στο έργο τους.
- ❖ Σχεδιασμός και υιοθέτηση πλάνου ανίχνευσης και αξιοποίησης των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων και μέσω αυτού με την ανάδειξη ομάδας ατόμων, τα οποία θα τύχουν της

κατάλληλης συμπληρωματικής εκπαίδευσης, ώστε να αναπτυχθούν και να αναβαθμιστούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αναλαμβάνοντας θέσεις ευθύνης, παράλληλα με τη μετεξέλιξη και ποιοτική αλλαγή της επιχείρησης.

- ❖ Υπομονή και συνεχής υποστήριξη των εκπαιδευθέντων μάνατζερ στο καθημερινό τους έργο, ώστε να διευκολυνθεί η μεθόδευση των νέων γνώσεων και δεξιοτεχνιών.
- ❖ Κατάλληλο πρόγραμμα και μεθοδολογία εκπαίδευσης, που ταιριάζουν στα συγκεκριμένα άτομα, το ιεραρχικό τους επίπεδο, τις ανάγκες τους και στο χρόνο και τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση.
- ❖ Πρόβλεψη για συστηματική αξιολόγηση του προγράμματος.

4.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που αφορά μάνατζερ, συνήθως είναι πρόγραμμα με υψηλό κόστος, που έχει σχεδιαστεί προσεκτικά και που για να υλοποιηθεί χρειάζεται την σύμφωνη γνώμη του ανώτατου στελέχους της επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία που αποτελούν ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι τα εξής:

- 1) Ανάλυση των αναγκών του οργανισμού**⇒ Κατ' αρχήν θα πρέπει να γίνουν κάποιες έρευνες στην όλη δομή της επιχείρησης και να διαπιστωθεί, αν οι διάφορες λειτουργίες έχουν οργανωθεί ορθολογιστικά. Επίσης, πρέπει να γίνουν προβλέψεις σχετικά με την ανάπτυξη της επιχείρησης και να καθοριστούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ή ενδεχομένως να συμπτυχθούν διάφοροι τομείς για την καλύτερη δυνατή λειτουργία. Έπειτα, ένα σημαντικό στάδιο είναι η περιγραφή του έργου των διοικητικών θέσεων με σκοπό την γνώση της εκτελούμενης εργασίας και ο καθορισμός του είδους των αναγκαίων στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να καθοριστούν το είδος της γενικής παιδείας, η εμπειρία, η μόρφωση, η ειδική γνώση, οι δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά, που είναι απαραίτητα για την κάθε θέση. Σαν τελευταία ενέργεια σε αυτό το στάδιο, η διοίκηση θα πρέπει να αποφασίσει σχετικά με την πλήρωση των κενών σε στελέχη και με ποιόν τρόπο.
- 2) Αξιολόγηση του ταλέντου των στελεχών**⇒ Σε αυτό το στάδιο ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος πρέπει να καθορίσει την ποιότητα των υπάρχοντων ατόμων και να αναλύσει την απόδοση του καθενός και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, καθώς και να κρίνει τη δυνατότητα για προώθηση.

- 3) **Καταγραφή των διοικητικών στελεχών**⇒ Σε αυτή τη φάση γίνεται μια πλήρης καταγραφή για τα διοικητικά στελέχη, είτε σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, είτε σε ειδικούς πίνακες και σχεδιαγράμματα. Καταγράφονται τα προσωπικά τους στοιχεία, ο χρόνος υπηρεσίας, η μόρφωση, η αποκτηθείσα πείρα στην συγκεκριμένη επιχείρηση, τα εκπαιδευτικά μαθήματα και σεμινάρια, που έχει παρακολουθήσει και στοιχεία αξιολόγησης της απόδοσής τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω, συγκεντρώνονται όλα τα στοιχεία για όλα τα διοικητικά στελέχη και με τον τρόπο καταγραφής τους είναι απλή και εύκολη η μελέτη τους.
- 4) **Κατάστρωση προγραμμάτων για ατομική ανάπτυξη**⇒ Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος, με βάση τα στοιχεία, που έχει στη διάθεσή του από την φάση της αξιολόγησης των υφισταμένων του, αρχίζει να σχεδιάζει ένα κατάλληλο πρόγραμμα για την ατομική ανάπτυξη των ατόμων που πληρούν τις περισσότερες προϋποθέσεις, με σκοπό την εσωτερική τους εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Αυτό που πρέπει ο προϊστάμενος να προσέξει είναι να λαμβάνει υπόψη τα εκδηλωμένα ενδιαφέροντα και σκοπούς του κάθε ατόμου, όπως και τις υπάρχουσες ευκαιρίες μέσα στον οργανισμό.
- 5) **Δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης**⇒ Με την παρακολούθηση των νέων εξελίξεων στον τομέα της εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών, την μελέτη των αναγκών σε εκπαίδευση, τη συνεχή συνεργασία με τους προϊστάμενους των διαφόρων τμημάτων και τις σχετικές εισηγήσεις στους υπευθύνους, το Τμήμα Προσωπικού είναι ικανό να επιλέξει το καταλληλότερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για ανώτερα στελέχη. Τέτοιου είδους προγράμματα είναι μαθήματα ηγεσίας, ασκήσεις σε διοικητικά καθήκοντα, εκπαίδευση ευαισθησίας, μαθήματα σε σχολές ή αποστολή των στελεχών σε πανεπιστήμια ή άλλα εκπαιδευτήρια για την παρακολούθηση μαθημάτων για ηγετική εξέλιξη. Ένα από αυτά τα μαθήματα αποτελούν και το σύστημα της εναλλαγής στο έργο (Job Rotation) ή της πολλαπλής διοίκησης (Multiple Management).
- 6) **Αξιολόγηση των προγραμμάτων**⇒ Τα εκπαιδευτικά προγράμματα απαιτούν ανάληψη χρόνου και χρήματος. Για τον λόγο αυτό, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα των προγραμμάτων αυτών. Αυτό γίνεται με ένα μόνο τρόπο: την αξιολόγηση των εκπαιδευθέντων. Η αξιολόγηση μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους, όπως είναι τα ερωτηματολόγια, η ανάλυση της εργασίας κάποιου πριν και μετά την εκπαίδευσή του, κλπ.

4.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Υπάρχει μια πληθώρα εκπαιδευτικών μεθόδων για ανώτατα στελέχη, οι οποίες διακρίνονται στις εξής δύο κατηγορίες:

ΕΝΤΟΣ ΑΙΘΟΥΣΑΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

☛ **Παρακολούθηση Διαλέξεων:** Η μέθοδος αυτή είναι η πιο διαδεδομένη λόγω του χαμηλού της κόστους και της ευρείας της εφαρμογής σε όλες τις μορφές εκπαίδευσης. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, όταν ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να μεταφερθεί ένας όγκος πληροφοριών στους εκπαιδευόμενους. Επίσης, βοηθάει στην παρουσίαση τεχνικών και μεθόδων. Συνοδεύεται συνήθως από την χρήση διαφανειών, πινάκων ή σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.

☛ **Συνδυασμός διάλεξης και συζήτησης:** Ο συνδυασμός αυτός είναι πιο ενδιαφέρων από την απλή διάλεξη, αφού οι εκπαιδευόμενοι γίνονται ενεργά μέλη μιας συζήτησης, που εμπλουτίζει τις γνώσεις τους, επηρεάζει ή αλλάζει τις στάσεις και απόψεις τους. Η επιτυχία αυτής της μεθόδου εξαρτάται από το περιεχόμενο της Ημερήσιας Διάταξης, δηλαδή από το θέμα συζητήσεως, τις ικανότητες του ηγέτη, που κατευθύνει τις συζητήσεις και την ικανότητα του να παρακινεί τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

☛ **Ανάλυση περιπτώσεων:** Η μέθοδος αυτή προσφέρεται για την ευαισθητοποίηση των εκπαιδευόμενων σε θέματα ηγεσίας, τεχνικών επικοινωνίας, μεθοδεύσεως αλλαγών, χειρισμού προστριβών, κ.ά. Σύμφωνα με αυτή, δίνονται για μελέτη και προετοιμασία για συζήτηση πραγματικές περιγραφές επιχειρηματικών καταστάσεων. Αυτός ο τρόπος δεν αποβλέπει τόσο στην διατύπωση λύσεων, όσο στην ανάλυση της καταστάσεως από μέρους των συμμετεχόντων, στη διάγνωση του προβλήματος και τον προσδιορισμό των παραγόντων. Η απόδοσή της εξαρτάται από την ποιότητα των αναλύσεων, που οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν.

☛ **Εμπειρική μέθοδος:** Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, προσφέρεται η ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να ζήσουν και να δοκιμάσουν, μέσα από την συνεργασία τους με άλλους εκπαιδευόμενους, καταστάσεις και ιδέες, που έχουν μελετήσει και να συνειδητοποιήσουν, ότι οι ίδιοι, αλλά και οι άλλοι αλληλεπιδρούν με τους παράγοντες της συγκεκριμένης κατάστασης για διαμόρφωση της ποιότητας της συνεργασίας τους. Επίσης, επανεξετάζουν την εικόνα, που έχουν για τον εαυτό τους, μαθαίνουν να είναι πιο ανεκτικοί και αναπτύσσουν την ομαδική συνεργασία.

☛ **Επιχειρηματικά παίγνια:** Αποτελούν μορφή ομαδικής ασκήσεως, με την οποία λαμβάνεται σειρά αποφάσεων σε όλους τους λειτουργικούς τομείς της επιχειρήσεως, κάτω από συνθήκες που μοιάζουν με επιχειρηματικές καταστάσεις. Συνήθως, αυτή η μέθοδος

πραγματοποιείται με την συμμετοχή διάφορων ομάδων, που ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η έμφαση, που δίνεται στη λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα έγκαιρης επαναπληροφόρησης των αποτελεσμάτων. Σαν μειονέκτημα, μπορεί να θεωρηθεί το υψηλό κόστος και η όχι τόσο ρεαλιστική πλευρά των καταστάσεων, που χρησιμοποιούνται.

ΕΚΤΟΣ ΑΙΘΟΥΣΑΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

— Οι μάντζερ μεταθέτονται από θέση σε θέση, όπου αποκτούν καινούριες εμπειρίες και ικανότητες και οι οποίες θα τους χρησιμεύσουν στην μετέπειτα πορεία τους.

— Μία μέθοδος είναι η καθοδήγηση του μάντζερ από τον προϊστάμενό του πάνω στο καθημερινό του έργο. Αποδίδει μόνο όταν υπάρχει ένα κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και αποβλέπει στην πληρέστερη ανάπτυξη των δυνατοτήτων των μάντζερ και στη θεραπεία των αδυναμιών τους.

— Η ατομική μελέτη βιβλίων, άρθρων, κλπ από τον εκπαιδευόμενο αποτελεί σχετικά εύκολη και μη δαπανηρή μέθοδο. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης συγκεντρώνει, αναπαράγει και διοχετεύει στους ενδιαφερόμενους ο,τιδήποτε μπορεί να τους προσφέρει γνώσεις και που είναι χρήσιμο για την ανάπτυξη τους ως μάντζερ.

Η κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη μετά από την έρευνα στο προσωπικό της να επιλέξει το καταλληλότερο πρόγραμμα, το οποίο θα προσαρμόσει στην δική της πολιτική, θα υλοποιήσει με τα μέσα που διαθέτει και το οποίο θα φέρει πιο γρήγορα και θετικά αποτελέσματα.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα συγκρίνονται οι μέθοδοι διδασκαλίας εντός αιθούσας και οι οποίες βασίζονται στην διδασκαλία και μάθηση:

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ – ΜΑΘΗΣΕΩΣ

	Διαλέξεις	Διάλεξη- συζήτηση	Ανάλυση Περιπτώσεων	Εμπειρική μάθηση
Χρόνος που απαιτείται	Σχετικά λίγος χρόνος	Περισσότερος χρόνος	Πολύς χρόνος	Πολύς χρόνος
Ανάμιξη συμμετεχόντων	Γενικά περιορισμένη	Κάποια ανάμιξη	Έντονη	Πολύ έντονη
Ενθουσιασμός	Συνήθως χαμηλός	Ποικίλλει	Ποικίλλει	Υψηλός
Ποιός ελέγχει	Ο παρουσιαστής του θέματος	Μοιράζεται	Μοιράζεται	Μοιράζεται-Περισσότερος έλεγχος από συμμετέχοντες
Παρεχόμενη ευελιξία	Αυστηρή δομή	Περισσότερη ευελιξία	Ποικίλλει	Μεγάλη-Παρέχονται μελλοντικές κατευθυντήριες γραμμές
Ποιος είναι υπεύθυνος	Ο παρουσιαστής του θέματος	Μοιράζεται Κυρίως ο παρουσιαστής του θέματος	Οι συμμετέχοντες περισσότερο	Κυρίως οι συμμετέχοντες
Προκύπτουσα μάθηση	Ικανοποιητική	Καλή για κατανόηση πληροφοριών	Συγκεντρώνεται στις αναλυτικές δεξιότητες	Υψηλή, λιγότερο ομοιόμορφη, δύσκολος η εστίασή της

Πίνακας 1

4.3.1 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση ανώτατων στελεχών μπορεί να μην διαφέρει πολύ από την εκπαίδευση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, αλλά δεν παύει να αποτελεί ένα σημαντικό στάδιο για την θεμελίωση ικανών ατόμων σε υπεύθυνες θέσεις της επιχείρησης με μοναδικό στόχο την καλύτερη λειτουργία όλων των τμημάτων και γενικότερα του οργανισμού.

Η εκπαίδευση των μάνατζερ, είτε πραγματοποιηθεί από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης, είτε ανατεθεί σε ειδικά, εκτός της επιχείρησης, άτομα, θα ακολουθήσει μία ή περισσότερες μεθόδους από αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Τα μαθήματα, που θα περιλαμβάνονται στα εκπαιδευτικά προγράμματα ποικίλλουν ανάλογα με το πού το κάθε πρόγραμμα θέλει να επικεντρωθεί. Παρακάτω, παρουσιάζονται τα μαθήματα που συνήθως αποτελούν εκπαιδευτικά προγράμματα ανώτατων στελεχών:

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- ☞ Δομή της επιχείρησης και δυναμική της
- ☞ Στόχος και φιλοσοφία
- ☞ Πολιτική και διαδικασίες
- ☞ Προϊόντα και υπηρεσίες
- ☞ Οικονομική πολιτική
- ☞ Συνθήκες του τόπου εργασίας
- ☞ Συλλογικές συμβάσεις και σχέσεις επιχείρησης-εργαζομένων

ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- ☞ Αρχές οργάνωσης
- ☞ Οικονομικός προγραμματισμός
- ☞ Συστήματα πληροφόρησης της διοίκησης
- ☞ Προγραμματισμός παραγωγής και έλεγχος
- ☞ Μέθοδοι ανάλυσης και μέτρηση της εργασίας
- ☞ Διοίκηση ανάλυσης της εργασίας
- ☞ Διοίκηση προσωπικού
- ☞ Μισθοί και ημερομίσθια
- ☞ Ανάλυση κόστους και έλεγχος
- ☞ Στατιστικά στοιχεία
- ☞ Επιχειρησιακή έρευνα
- ☞ Μάρκετινγκ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- ☞ Αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- ☞ Παρακίνηση
- ☞ Δυναμική της ομάδας
- ☞ Στάσεις
- ☞ Χειρισμός παραπόνων και πειθαρχία
- ☞ Διαδικασία αλλαγών
- ☞ Έννοιες ηγεσίας

-
- Δύναμη, εξουσία, επιρροή
 - Επικοινωνία
 - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- ☞ Δεοντολογία επιχειρήσεων
- ☞ Οικονομικό σύστημα
- ☞ Σχέσεις με την κοινότητα
- ☞ Σχέσεις με τις τοπικές και κυβερνητικές αρχές
- ☞ Κοινωνικές ευθύνες
- ☞ Νομικό πλαίσιο της επιχείρησης
- ☞ Λειτουργία της επιχείρησης στο εξωτερικό

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

- Ομιλία προς το κοινό
- Σύνταξη εκθέσεων
- Διεξαγωγή συσκέψεων
- Διαπροσωπικές σχέσεις

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Εδώ οι γνώσεις εξαρτώνται από την επιχείρηση και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι η εκπαίδευση ανώτατων στελεχών είναι πολυδιάστατη, αφού οι μάντζερ καλούνται να ηγεθούν ενός τμήματος, που έχει πολλές απαιτήσεις και ευθύνες. Για τον λόγο αυτό, όσο πιο πολύ ενημερωμένος και σωστά εκπαιδευμένος είναι ένας αυριανός μάντζερ σε όλους τους τομείς, τόσο το καλύτερο για την δική του προσωπική επιτυχία και πορεία, αλλά κυρίως για τον οργανισμό.

4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Είναι επόμενο η εκπαίδευση να αξιολογείται σε σχέση με την αναμενόμενη οικονομική επιτυχία της επιχείρησης και αυτό είναι το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, το οποίο δεν μπορεί να διαπιστωθεί άμεσα. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, που ακολουθήθηκε, πραγματοποιείται ως εξής:

▸ **Στάδιο αντίδρασης:** Συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες με το τέλος της εκπαίδευσης για την μέτρηση της ικανοποίησής τους

▸ **Στάδιο μάθησης:** Διαπίστωση της αφομοίωσης της προσφερόμενης γνώσης από τους συμμετέχοντες, λίγο χρόνο μετά την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης, μέσα από εξετάσεις ή δοκιμασίες

▸ **Στάδιο συμπεριφοράς:** Αναφορά ή συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους συμμετέχοντες και τους προϊστάμενούς τους ή

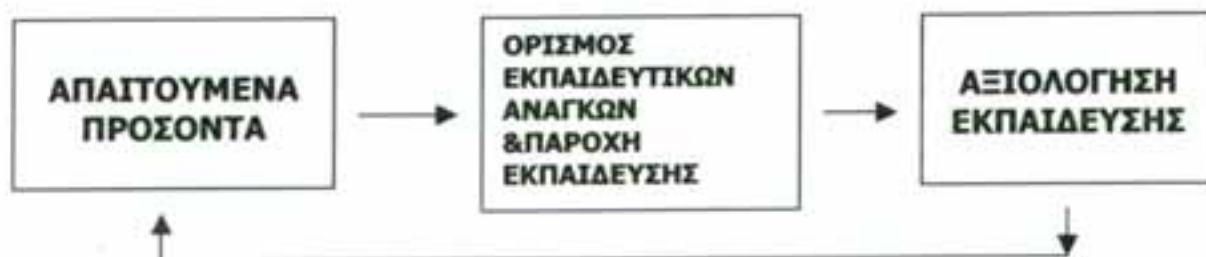
λήψη ειδικών συνεντεύξεων σχετικά με την μεταφορά της γνώσης, που αποκτήθηκε κατά την εκπαίδευση στον χώρο εργασίας, τρεις μήνες μετά το πέρας της εκπαίδευσης.

■ **Στάδιο αποτελεσμάτων:** Ανάλυση και αξιοποίηση όλων των παραπάνω στοιχείων βάσει ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, κλπ.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης επιθυμητό είναι να πραγματοποιείται μετά από παρατήρηση της εργασιακής συμπεριφοράς, μερικούς μήνες αφότου πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση με παρατηρητές-αξιολογητές τους κατά περίπτωση προϊσταμένους των εκπαιδευθέντων μαζί με υπεύθυνα στελέχη της επιχείρησης. Αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο η πραγματοποιηθείσα εκπαίδευση συμβάλλει στη λειτουργία της επιχείρησης και την ανάπτυξή της, καθώς και να καθοριστούν οι νέες εκπαιδευτικές ανάγκες, ώστε να υπάρχει συνεχής επανατροφοδότηση, η οποία θα συμβάλλει στη συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης.

Με τη διαδικασία αυτή, η αξιολόγηση του συγκεκριμένου κάθε φορά εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να αποτελεί οφειτήρια για να εντοπιστούν ανάγκες για απόκτηση νέων προσόντων από τους εργαζόμενους και επομένως για ορισμό νέων εκπαιδευτικών αναγκών και παροχής εκπαίδευσης σε αυτούς.

Πάντως, για να αποδώσει στο μέγιστο οποιαδήποτε πολιτική εκπαίδευσης είναι ανάγκη να τυγχάνει της αποδοχής των εργαζομένων, των οποίων οι προσωπικοί στόχοι ανάπτυξης καλό είναι να συνυπάρχουν αρμονικά με τους στόχους ανάπτυξης της επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχει κοινό όραμα και κοινός στόχος, γεγονός που είναι πιθανό να εξασφαλιστεί, εκτός των άλλων και με συμμετοχικές διαδικασίες στη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε τμήματος, ώστε οι προτάσεις για τις εκπαιδευτικές ανάγκες να είναι συλλογικό προϊόν (ατομική και συλλογική ευθύνη των εργαζομένων-υποψήφιων εκπαιδευόμενων), το οποίο θα βοηθήσει, τόσο στην αξιοποίηση της εκπαίδευσης, όσο στον προβληματισμό για εξεύρεση πιο αποτελεσματικών μεθόδων εργασίας στα πλαίσια της επιδιωκόμενης συνολικής ανάπτυξης της επιχείρησης.



ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Performance Appraisal) αποτελεί μια προκλητική για την επιχείρηση διαδικασία και ένα από τα βασικότερα κλειδιά για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μέτρηση της απόδοσης εξυπηρετεί στρατηγικούς, διοικητικούς και αναπτυξιακούς στόχους. Η αξία της είναι αναμφισβήτητη, ενώ για την ομαλή και ορθή διεξαγωγή της, απαιτείται να τεθούν κάποια συγκεκριμένα κριτήρια, όπως είναι αυτά της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της έλλειψης προκαταλήψεων, της αντικειμενικότητας και της σύνδεσης τόσο με τους στόχους της επιχείρησης, όσο και με τους αντικειμενικούς στόχους της κάθε θέσης εργασίας.

Η αξιολόγηση εργαζομένων συμβάλλει στις σωστές ενέργειες, στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση σχετικά με την επιλογή, ανάπτυξη, εκπαίδευση, στοχοθεσία και αμοιβή των εργαζομένων. Τελευταία πολλές επιχειρήσεις, ιδίως στο εξωτερικό, εφαρμόζουν το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης (Performance Management), όπου ακριβώς ενσωματώνονται στοιχεία από όλες τις προαναφερθείσες λειτουργίες, με σκοπό την παρακολούθηση και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Γενικά, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι:

- 1) Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
- 2) Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- 3) Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου και βελτίωσή της
- 4) Ανατροφοδότηση-επαναπληροφόρηση εργαζομένου
- 5) Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής
- 6) Διαπίστωση των εργαζομένων που είναι πιο ικανοί στην εργασία τους από τους υπόλοιπους
- 7) Βελτίωση της απόδοσης
- 8) Αποτελεσματικότερες τοποθετήσεις, με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων)
- 9) Πληροφόρηση και ενημέρωση του προσωπικού για την απόδοσή του, τις προοπτικές εξέλιξής του και προγραμματισμός της σταδιοδρομίας του

-
- 10) Διαπίστωση προβλημάτων προσωπικού χαρακτήρα, που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων
11) Διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών αδυναμιών και στελειών

Η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί, είτε ανεπίσημα, είτε συστηματικά. Η **ανεπίσημη αξιολόγηση** λαμβάνει χώρα, όποτε ο προϊστάμενος ή ο υπεύθυνος προσωπικού θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Καθημερινά, ο προϊστάμενος με τον εργαζόμενο έρχονται σε επαφή και έτσι κρίνεται η απόδοση του τελευταίου. Αυτό μπορεί να γίνει με μια συζήτηση, κατά την διάρκεια ενός διαλείμματος ή κατά την εξέταση της εργασίας. Η **συστηματική αξιολόγηση** γίνεται με έναν επίσημο τρόπο, που έχει καθιερωθεί και αφορά ένα σύστημα καταγραφής και αναφοράς των εντυπώσεων και παρατηρήσεων των προϊσταμένων για την απόδοση των εργαζομένων (*Διοίκηση προσωπικού – Ανθρώπινου δυναμικού, Κανελλόπουλος Χ., 2002*).

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση του προσωπικού είναι:

- ❖ Η ύπαρξη στοιχείων, όπου θα βασιστεί το σύστημα αμοιβών
- ❖ Διαπιστώνεται η διπλή ή μη απαραίτητη εργασία
- ❖ Σχεδιάζεται ένα λογικό σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων
- ❖ Προκύπτουν οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού
- ❖ Δημιουργείται η βάση για συλλογικές διαπραγματεύσεις με τους εργαζόμενους

Όσον αφορά τα χρονικά διαστήματα, στα οποία πραγματοποιούνται αυτά τα συστήματα αξιολόγησης, συνήθως τυπικά γίνεται ανά εξάμηνο ή έτος, ενώ μπορεί να γίνει και έκτακτα, αν ο επόπτης ή ο προϊστάμενος το θεωρήσει απαραίτητο.

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων, που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Στη συνέχεια, πρέπει να παρακολουθείται η απόδοσή του και συνήθως μια φορά τον χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η διαδικασία της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και τον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του εργαζομένου και τα σχέδια της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλεύει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα, που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Επίσης, με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου, που προκύπτουν από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες, συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του, ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων, ενώ συζητάει μαζί του τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας, που του προσφέρει η επιχείρηση. Μαζί μπορούν να καταρτίσουν και ένα πλάνο προγραμματισμού

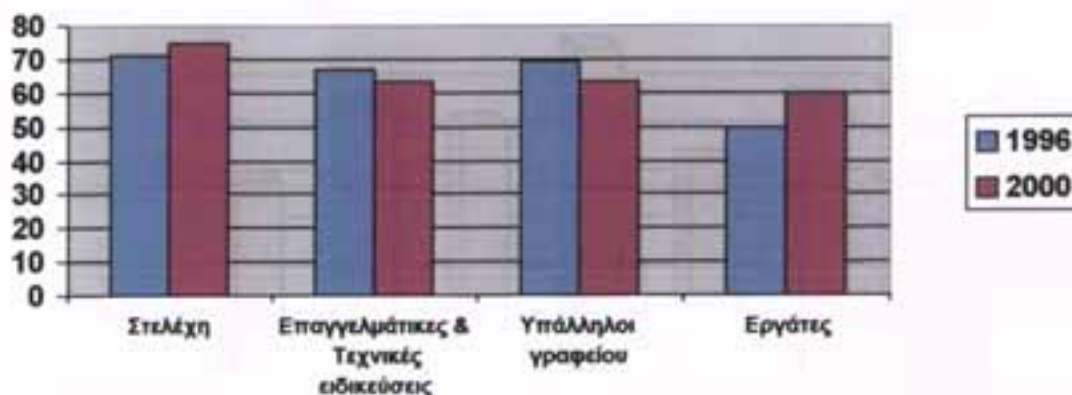
της καριέρας του εργαζόμενου, οπότε ο προϊστάμενος αναλαμβάνει κι ένα ρόλο συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας (career management).

Είναι συχνά πιθανόν η αξιολόγηση να αποτύχει και να μην εκπληρώσει τους στόχους, που έχουν τεθεί. Οι κυριότεροι λόγοι γι' αυτό είναι:

1. Τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά την απόδοση των υφιστάμενών τους
2. Τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή
3. Τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση
4. Τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για τη συνέντευξη αξιολόγησης με τον υφιστάμενό τους
5. Τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση
6. Τα στελέχη δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για αξιολόγηση
7. Ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή πληροφόρηση για την απόδοσή του
8. Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση
9. Δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου για την ανάπτυξη του τελευταίου (με βάση την απόδοσή του)
10. Τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα, όταν αξιολογούν τους υφιστάμενους τους

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζονται οι διαφορές στα ποσοστά, για τις ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν συστήματα αξιολόγησης για τις διάφορες ομάδες εργαζομένων τους κατά τα έτη 1996 και 2000.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (%)



Σχεδιάγραμμα 2*

5.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

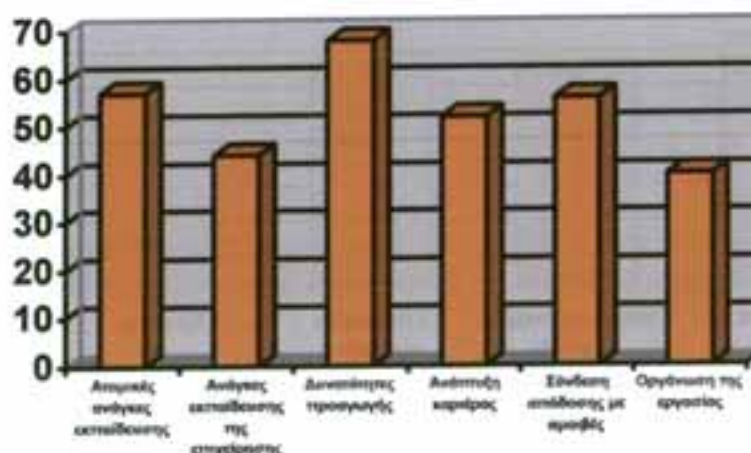
Γεγονός είναι, ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα στον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα, στις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Έχουν δημιουργηθεί νέες μέθοδοι, οι οποίες ως επί το πλείστον χρησιμοποιούνται ευρέως και επιτυχώς στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων του εξωτερικού, ενώ αρχίζουν να χρησιμοποιούνται σιγά σιγά και στην χώρα μας.

Πριν όμως μελετήσουμε αναλυτικά τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει να αναφερθούν τα δύο βασικά βήματα της αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού:

- Καθορίζονται τα στοιχεία εκείνα, που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί και να ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν σχέση με τον χαρακτήρα του εργαζόμενου, με τη συμπεριφορά του, που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεσθεί η εργασία και με τα αποτελέσματα, που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζόμενου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν σχέση με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

Σχεδιάγραμμα 3

ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
(%)



Τα συστήματα αξιολόγησης, σύμφωνα με το περιοδικό της ΕΕΔΕ (Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2002), χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των ατομικών αναγκών της εκπαίδευσης, των αναγκών της εκπαίδευσης της επιχείρησης, των δυνατοτήτων προαγωγής, της ανάπτυξης καριέρας, της σύνδεσης της απόδοσης με αμοιβές και της οργάνωσης της εργασίας (***Σχ.2**).

Ορισμένα από τα πιο δημοφιλή είναι:

A) Κλίμακες Αξιολόγησης

1. Γραφικές κλίμακες: Σύμφωνα με τις γραφικές κλίμακες αξιολόγησης, ο επόπτης αξιολογεί σε μία κλίμακα, για παράδειγμα από το 0 μέχρι το 10 την ποσότητα και την ποιότητα της δουλειάς των υπαλλήλων, την γνώση του έργου, την διάθεση για συνεργασία, την αξιοπιστία, την πρωτοβουλία, την εργατικότητα. Στα ανώτατα στελέχη αξιολογούνται η ικανότητα για ανάλυση και ηγεσία, η αποφασιστικότητα, η δημιουργική ικανότητα, η πρωτοβουλία, η εκτέλεση της εργασίας και ο συντονισμός.
2. Μικτές-πρότυπες κλίμακες: Με αυτή τη μέθοδο οι αξιολογήσεις είναι πιο ακριβείς. Πάλι σε μία κλίμακα τοποθετούνται κατά τυχαία σειρά τρεις «βαθμολογίες» απόδοσης των εργαζομένων: καλή, μέτρια και κακή συμπεριφορά. Ο επόπτης σημειώνει με το σύμβολο (+) την περίπτωση, που ο υπάλληλος ξεπερνάει το κριτήριο καλής απόδοσης, με το σύμβολο (-), όταν η απόδοση του υπαλλήλου είναι κατώτερη και με το (0) όταν είναι μέτρια.

B) Μέθοδοι σύγκρισης του υπαλλήλου

1. Μέθοδος ταξινόμησης: Ο προϊστάμενος με αυτή τη μέθοδο ταξινομεί τους υφιστάμενους του ανάλογα με την απόδοσή τους στην επιχείρηση. Ο αξιολογητής ξεκινάει την ταξινόμηση επιλέγοντας πρώτα τον άριστο και τον τοποθετεί στο υψηλότερο σημείο της ταξινόμησης και έπειτα τοποθετώντας τον πιο ανεπαρκή στο κατώτατο σημείο. Συνεχίζοντας με αυτόν τον τρόπο για όλους τους υπαλλήλους έχει επιτύχει μία σωστή ταξινόμηση για τους υφιστάμενούς του.
2. Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς: Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ο προϊστάμενος δημιουργεί μία κανονική διασπορά συχνότητας, με το να τοποθετεί το 10% των υπαλλήλων στο υψηλότερο σημείο, ένα 20% στην επόμενη χαμηλότερη κατηγορία και άλλο ένα 10% στο χαμηλότερο σημείο. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στην πραγματικότητα, αφού όλοι οι εργαζόμενοι είναι αδύνατον να συμβάλλουν το ίδιο.
3. Μέθοδος της σύγκρισης κατά ζεύγη: Ο προϊστάμενος συνδυάζει τους υφιστάμενους του κατά ομάδες των δύο ατόμων και επιλέγει τον καλύτερο από τους δύο. Ακολουθεί αυτή την διαδικασία στη

συνέχεια και μόλις έχει συγκρίνει όλους τους υπαλλήλους του, το άτομο που έχει λάβει τις περισσότερες προτιμήσεις βρίσκεται και στην πρώτη θέση της κλίμακας.

Γ) Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου

Ο επόπτης έχει στη διάθεσή του κάποιες λίστες με τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων. Αξιολογεί αυτές τις συμπεριφορές με δύο μόνο ακραία κριτήρια: πολύ ή καθόλου. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος αξιολογείται για την πρωτοβουλία του στη θέση που απασχολείται με άριστα ή χείριστα. Δεν υπάρχει δηλαδή, μία μέση αξιολόγηση, παρά μόνο τα δύο άκρα.

Δ) Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Σε αυτή τη μέθοδο, ο επόπτης καταγράφει όλα τα περιστατικά στην πορεία του κάθε υπαλλήλου μέσα στην επιχείρηση, τα οποία δείχνουν πετυχημένες ενέργειες, αλλά και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά. Όλα αυτά μεταφέρονται σε ένα ειδικό βιβλίο, που περιέχει σε κατηγορίες, όλα τα πιθανά χαρακτηριστικά και τους τρόπους συμπεριφοράς. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η κρίση, η ικανότητα για μάθηση, η παραγωγικότητα, η αξιοπιστία, η ακρίβεια στην εργασία, η ευθύνη και η πρωτοβουλία. Αν και αυτή η μέθοδος είναι πρωτοποριακή έχει ένα σημαντικό μειονέκτημα: ο κάθε επόπτης μπορεί να κρίνει διαφορετικά και ίσως λανθασμένα το περιστατικό, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην είναι σωστή.

Ε) Μέθοδος ανακεφαλαίωσης

Η μέθοδος αυτή εκτός από τον επόπτη απαιτεί και την απασχόληση άλλου ενός ατόμου, του εκπροσώπου του τμήματος προσωπικού. Ο εκπρόσωπος, με αυτή τη μέθοδο, παίρνει συνέντευξη από τον επόπτη και του αποσπά πολύτιμες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο. Στη συνέχεια, συντάσσει μία επιστολή πληροφοριών, την οποία δίνει στον επόπτη για έγκριση και πιθανές αλλαγές. Η αξιολόγηση σε αυτή την μέθοδο γίνεται μόνο με τρεις χαρακτηρισμούς για τους υπαλλήλους: ανεπαρκής, ικανός και άριστος. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι ο επόπτης δεν χρειάζεται να συμπληρώνει κάθε φορά διάφορα έντυπα, παρά απλά δίνει τα στοιχεία προφορικά στον εκπρόσωπο. Με αυτό τον τρόπο, εξοικονομείται αρκετός χρόνος.

Στ) Ελεύθερη έκθεση

Ένας απλός τρόπος, αλλά αρκετά χρονοβόρος είναι αυτός της ελεύθερης έκθεσης. Ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος έπειτα από παρατήρηση των υπαλλήλων του καταγράφει τις εντυπώσεις του για

τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Η μέθοδος αυτή απαιτεί παρατηρητικές ικανότητες και αμεροληψία από τον αξιολογητή.

Z) Ομαδική αξιολόγηση

Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται για την αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης. Συντονίζεται μία ομάδα από μερικούς επόπτες, που γνωρίζουν την εργασία των αξιολογούμενων προσώπων, με επικεφαλής τον προϊστάμενο. Πραγματοποιείται μία σύσκεψη, κατά την διάρκεια της οποίας, όλοι οι συμμετέχοντες συζητούν μεταξύ τους και εκφράζουν ιδέες για την καλύτερη απόδοση του κάθε εργαζομένου, ενώ παίρνουν αποφάσεις για το ποιοι από τους αξιολογούμενους πρέπει να προαχθούν σε καλύτερες θέσεις. Το πλεονέκτημα σε αυτή τη μέθοδο είναι ότι υπάρχει δικαιότερη κρίση, λόγω των πολλών αξιολογητών, αλλά παρ' όλα αυτά, η μέθοδος μειονεκτεί στο ότι απαιτείται πολύς χρόνος για την αξιολόγηση.

H) Κέντρα αξιολόγησης

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις αξιολόγησης για αναγνώριση υπαλλήλων με ικανότητες υψηλού επιπέδου, για την επιλογή προϊσταμένων και για την εξακρίβωση αναπτυξιακών και εκπαιδευτικών αναγκών. Αυτή η διαδικασία απαιτεί από τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που πρόκειται να κάνουν και στον πραγματικό χώρο εργασίας. Διοικητικά στελέχη και ειδικοί ψυχολόγοι εκτιμούν την απόδοση των υπαλλήλων με συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, συζητήσεις χωρίς ηγέτη, ψυχολογικές δοκιμασίες, ομαδικές ασκήσεις, κ.ά. Γενικά, η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης είναι αρκετά δαπανηρή, αλλά συμβάλλει στην συλλογή σημαντικών στοιχείων για τους υπαλλήλους, όταν αυτά είναι λιγοστά και ανεπαρκή.

5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται συνήθως από τους άμεσους προϊσταμένους τους, αλλά πολλές φορές και από όσους συνεργάζονται ή έχουν κάποια επαγγελματική σχέση μαζί τους και οι οποίοι μπορούν να τους αξιολογήσουν αντικειμενικά και δίκαια.

Οι συνήθεις ιδιότητες των αξιολογητών είναι:

• **Ο άμεσος προϊστάμενος:** Είναι ο πλέον κατάλληλος για την αξιολόγηση, αφού μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοση των υπαλλήλων, είναι πιο κοντά τους και μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και απόδοσή τους είναι απαιτούμενη για τις εργασιακές τους θέσεις. Είναι ο άνθρωπος, που θα εισηγηθεί για τις

προαγωγές των υφισταμένων του, την εκπαίδευσή τους, τη μετάθεση ή την επιβράβευσή τους. Για την αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο πρέπει να ισχύουν δύο προϋποθέσεις: ο προϊστάμενος να έχει εκπαιδευτεί για το πώς, τι και πότε να αξιολογεί και η αξιολόγησή του να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να μην αδυνατίζει σε κύρος και εξουσία, έναντι των υφισταμένων του.

◦ **Συνάδελφοι και συνεργάτες :** Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου η φύση της εργασίας δεν επιτρέπει στον προϊστάμενο να έχει άμεση και συχνή επαφή με το προσωπικό του. Οι συνάδελφοι όμως έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα του προσωπικού με το οποίο συνεργάζονται. Ορισμένες επιχειρήσεις, λοιπόν, ζητούν την αξιολόγηση να την κάνουν οι ίδιοι οι συνάδελφοι και συνεργάτες των αξιολογούμενων. Στην πραγματικότητα, όμως το αποτέλεσμα δεν είναι αντικειμενικό, πολλές φορές, γιατί οι παράγοντες φιλία ή αντιπάθεια επηρεάζουν μεροληπτικά τις αξιολογήσεις ως προς την απόδοση.

◦ **Υφιστάμενοι:** Σε μερικές επιχειρήσεις, οι υφιστάμενοι επιλέγονται ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους προϊστάμενους τους. Τα στοιχεία για τα οποία αξιολογούν, έχουν να κάνουν με το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, τις ικανότητές τους και τη συμπεριφορά. Αρκετές είναι οι φορές, που οι προϊστάμενοι αντιδρούν για την αξιολόγησή τους από τους υφιστάμενούς τους, διότι πιστεύουν, ότι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσου το έργο τους ή επειδή φοβούνται την κρίση τους. Για την αντικειμενικότητα αυτής της αξιολόγησης διατηρείται η ανωνυμία των αξιολογητών και λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων.

◦ **Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση):** Με βάση κάποιες έρευνες, έχει διαπιστωθεί, ότι οι πληροφορίες, που δίνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους, βοηθούν τον προϊστάμενο να είναι περισσότερο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγησή του. Πάντως, οι κρίσεις των περισσότερων εργαζομένων είναι μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές και για τον λόγο αυτό, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πάντα συνδυάζονται με αυτά των προϊστάμενων.

◦ **Οι πελάτες :** Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, όπως είναι αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, τράπεζες και δημόσιες υπηρεσίες, διαλέγει ως αξιολογητές της απόδοσης και συμπεριφοράς του προσωπικού, που χρησιμοποιούν, τους πελάτες τους. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση είναι η συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Η βαθμολογία των πελατών λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και για να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης της πελατείας τους.

◦ **Κυκλική αξιολόγηση:** Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική, αν όλοι όσοι επηρεάζονται από

την απόδοση και την συμπεριφορά τους, μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση τα σχόλιά τους. Τα άτομα, που μπορούν να αξιολογήσουν το προσωπικό είναι αρκετά: προϊστάμενοι, συνάδελφοι, υφιστάμενοι, πελάτες, κ.ά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Σαν μειονεκτήματα θα μπορούσαν αν θεωρηθούν η πολλή γραφειοκρατία, που απαιτείται για την συγκέντρωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων, καθώς και ο χρόνος που καταναλώνεται.

◦ **Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές:** Η σύγχρονη τεχνολογία δίνει την δυνατότητα να παρακολουθείται και να ελέγχεται ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας του, μέσω ηλεκτρονικών κυκλωμάτων. Για παράδειγμα, η απόδοση ταμίων τραπεζών και πολυκαταστημάτων, υπαλλήλων έκδοσης εισιτηρίων, κλπ, παρακολουθείται και αξιολογείται μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή, που χρησιμοποιούν. Οι υπολογιστές παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας, άκρως αντικειμενικές και επιτρέπουν στους προϊστάμενους να γνωρίζουν, ποιοι έχουν υψηλή ή αποδεκτή απόδοση και ποιοι υστερούν.

5.4 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Είναι πραγματικότητα, ότι όπου εμπλέκεται ο άνθρωπος η πιθανότητα του λάθους είναι μεγάλη. Στην περίπτωση των μεθόδων αξιολόγησης, ποικίλα είναι τα λάθη, που μπορεί να συμβούν. Μερικά από τα κυριότερα είναι τα εξής:

• **Επιείκεια ή αυστηρότητα:** Ο κάθε αξιολογητής μπορεί να βάζει υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες λόγω της υποκειμενικότητάς του για την απόδοση. Έτσι όμως δεν υπάρχει αντικειμενικότητα και αλήθεια στην αξιολόγηση. Για να ξεπεραστεί αυτό το εμπόδιο της επιείκειας ή της αυστηρότητας, οι αξιολογητές πρέπει πρώτα να εκπαιδεύονται πριν αξιολογήσουν.

• **Επίδραση της θέσης:** Αν και η αξιολόγηση είναι μία ενέργεια, που γίνεται με αμεροληψία, πολλές φορές παρατηρείται ο αξιολογητής να δίνει υψηλή βαθμολογία στον υπάλληλο, που κατέχει και υψηλή θέση στην επιχείρηση, όπως έναν προϊστάμενο.

• **Σφάλματα κοινωνικής επιρροής:** Τα σφάλματα αυτά εμφανίζονται, όταν οι αξιολογητές κρίνουν με βάση τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους αξιολογούμενους. Επίσης, εμφανίζονται, όταν οι αξιολογητές είναι νέοι και άπειροι και δεν είναι σίγουροι για τις κρίσεις τους. Ένας αξιολογητής μπορεί, για παράδειγμα, να αξιολογήσει θετικά κάποιον, που έχει καλύτερες σχέσεις από ότι κάποιον άλλο, που τον γνωρίζει ελάχιστα.

• **Προκαταλήψεις:** Αρκετές φορές οι αξιολογητές κρίνουν τους εργαζόμενους με βάση κάποιους παράγοντες, όπως είναι η ηλικία, το φύλο, κλπ. Αυτό το σφάλμα μπορεί να αντιμετωπισθεί με την επιλογή περισσότερων αξιολογητών, ώστε να είναι πιο δίκαια τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ένα παράδειγμα είναι η χαμηλή βαθμολογία ενός ηλικιωμένου σε σχέση με νεότερους συναδέλφους του.

• **Η επίδραση του φωτοστέφανου:** Ο αξιολογητής σε αυτή την περίπτωση κρίνει τον υπάλληλο σύμφωνα με ένα θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του. Για παράδειγμα, μπορεί να αξιολογηθεί θετικά ένας εργαζόμενος, ο οποίος είναι πάντα συνεπής στην ώρα άφιξης του στην εργασία, ενώ παράλληλα μπορεί να μην ανταποκρίνεται καθόλου στον φόρτο εργασίας του.

• **Επίδραση αλληλεγγύης:** Ορισμένοι αξιολογητές κρίνουν με βάση τις ομοιότητες των ενεργειών του εξεταζόμενου με τις δικές τους ενέργειες. Αυτό όμως κάθε άλλο παρά δίκαιο είναι, αφού οι θέσεις αξιολογητή και εξεταζόμενου δεν έχουν κανένα κοινό στοιχείο.

• **Διαφορετικές αντιλήψεις:** Είναι γεγονός, ότι όλοι οι αξιολογητές δυσκολεύονται να κρίνουν δίκαια, πολλές φορές, για λόγους όχι τόσο συνειδητούς, όσο ασυνείδητους. Ένας άνθρωπος, που έχει διαφορετικές αντιλήψεις, μόρφωση ή συμπεριφορά από κάποιους άλλους δεν μπορεί εύκολα να κρίνει αντικειμενικά, έστω και σε μικρό ποσοστό.

• **Τάση προς το κέντρο:** Μία κατάταξη κλίμακας των υπαλλήλων μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή αυτού του λάθους πάνω στην αξιολόγηση. Ο αξιολογητής ορισμένες φορές δεν δίνει θετικές ή αρνητικές βαθμολογίες στους εργαζόμενους, που εξετάζει, παρά προτιμά να δίνει μία μέτρια εικόνα του ατόμου, ώστε να μην είναι ούτε ιδιαίτερα αυστηρός, αλλά ούτε και επιεικής.

Επειδή λοιπόν, τα σφάλματα της αξιολόγησης είναι ποικίλα και ανθρώπινα, καλό θα ήταν οι επιχειρήσεις πριν αρχίσουν μία μέθοδο αξιολόγησης, να εκπαιδεύουν ειδικά τους αξιολογητές και αυτοί με τη σειρά τους να κρατούν σημειώσεις για τα πιθανά λάθη που μπορεί να συμβούν, ώστε να τα αποφύγουν στο βαθμό, όπου αυτό είναι δυνατό.

5.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΛΛΑΔΑΣ – ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και πριν, οι ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με εκείνες των υπόλοιπων ευρωπαϊκών χωρών μόλις τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει εντατικές προσπάθειες για την αξιόπιστη και αποτελεσματική αξιολόγηση του

προσωπικού τους, για λόγους είτε αναπτυξιακούς, είτε άλλης φύσεως. Παρακάτω, στον **πίνακα 2**, θα συγκριθούν όλες οι χώρες της Ε.Ε στο θέμα της χρήσης της αξιολόγησης του προσωπικού για τον καθορισμό σημαντικών στοιχείων για την επιχείρηση.

ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΠΑΡΑΚΑΤΩ

	AU	B	D	DK	E	F	FN	GR	I	IRL	N	PO	S	UK
Ατομικές Ανάγκες Εκπαίδευσης	82	88	69	85	76	94	83	62	84	60	73	74	98	98
Εταιρικές ανάγκες Εκπαίδευσης	44	50	44	49	49	43	62	55	39	41	48	42	61	70
Δυνατότητες Προαγωγής	70	68	60	46	63	75	24	83	79	48	45	74	48	63
Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας	78	63	48	51	49	75	30	66	53	52	45	69	54	78
Σύνδεση αμοιβής με παραγωγικότητα	64	67	64	41	64	62	47	69	61	39	43	70	41,5	33
Οργάνωση εργασίας	56	43	30	50	38	40	55	49	36	32	35	39	77	43

Πίνακας 2

Κατ' αρχήν, θα πρέπει να επισημανθεί, ότι στην Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Σουηδία, Ελβετία και Βρετανία όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα αξιολόγησης, ενώ στις Γερμανία, Φινλανδία, Νορβηγία, Ισπανία και Ελλάδα έχουν οι μισές και λιγότερες. Επίσης, στη Γαλλία, Δανία, Ιρλανδία, Σουηδία, Βρετανία και Ελλάδα, το εργατοτεχνικό προσωπικό υπόκειται σπανιότερα σε αξιολόγηση. Στις υπόλοιπες χώρες, οι διαφορές μεταξύ των κατηγοριών εργαζομένων είναι πολύ μικρές. Τέλος, μόνο μια μικρή μειοψηφία οργανισμών έχει υιοθετήσει πρωτοποριακούς τρόπους αξιολόγησης με χρήση απόψεων των πελατών, των συναδέλφων και των υφιστάμενων.

Όσον αφορά τα δεδομένα του πίνακα, αποτελεί ενθαρρυντικό στοιχείο η σχέση που φαίνεται να έχει η αξιολόγηση της απόδοσης με την αμοιβή, την εκπαίδευση και τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας. Αυτό σημαίνει, πως η αξιολόγηση τείνει να αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, αφού βοηθά σε μια σειρά αποφάσεων, που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Στην Ελλάδα, η αξιολόγηση συνδέεται με τις προαγωγές περισσότερο από όλες τις άλλες χώρες, καθώς και με τις αμοιβές σε πολύ υψηλό ποσοστό, ανάλογο με αυτό της Πορτογαλίας. Τέλος, αυξημένη εμφανίζεται στις περισσότερες χώρες της Βόρειας Ευρώπης η σχέση της αξιολόγησης με την εκπαίδευση. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι στην χώρα μας η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την προαγωγή και την αύξηση των αμοιβών, ενώ στα υπόλοιπα κράτη χρησιμοποιείται για εκπαιδευτικούς κυρίως στόχους.

Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση μπορεί να παίξει στρατηγικό ρόλο για την επιχείρηση, εάν εξασφαλιστεί, ότι ενθαρρύνεται και αξιολογείται η συμπεριφορά των εργαζομένων που είναι συνεπής προς τη στρατηγική της επιχείρησης. Είναι ένας μηχανισμός, που ενισχύει τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού. Αν η αξιολόγηση προσωπικού χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά, βελτιώνει την υποκίνηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων συντελώντας παράλληλα στην αύξηση της απόδοσης όλης της επιχείρησης.

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός θεωρείται ως ένα οικονομικό φαινόμενο μεγάλης σημασίας και είναι πια γεγονός, ότι η συμβολή του στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Από τη στιγμή, λοιπόν, που διαπιστώθηκε η μέγιστη σημασία του τουρισμού, δημιουργήθηκε και το πρόβλημα της ύπαρξης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την στελέχωση των μεγάλων σύγχρονων τουριστικών επιχειρήσεων. Οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις άρχισαν να ευαισθητοποιούνται στο θέμα της εκπαίδευσης και εκσυγχρόνισης του προσωπικού μελετώντας όλες τις μεθόδους και τεχνικές, που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αποδοτικότερη και ανταγωνιστικότερη λειτουργία τους.

Παρά όλα αυτά, πολύ συχνό φαινόμενο είναι σε παγκόσμιο επίπεδο, η σοβαρή έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού για την χρησιμοποίησή του σε διάφορες θέσεις εργασίας στην τουριστική βιομηχανία, καθώς επίσης και υψηλού επιπέδου στελεχών τουριστικών επιχειρήσεων.

Στις τουριστικές επιχειρήσεις ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί το βασικότερο στοιχείο στην παραγωγική διαδικασία και παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της τουριστικής προσφοράς. Για τον λόγο αυτό, δύσκολα μπορεί να αντικατασταθεί από την σύγχρονη επιστήμη και τεχνολογία. Ίσως γι' αυτό και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις θεωρείται λίγο περισσότερο καθοριστικής σημασίας από άλλου είδους επιχειρήσεις. Η υπηρεσία αυτή εκτός των υπόλοιπων αρμοδιοτήτων της, επιλαμβάνεται της επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με τα διοικητικά στελέχη, ώστε να καταρτίζει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Για την ανάπτυξη του τουρισμού, απαραίτητη προϋπόθεση είναι μεταξύ άλλων και η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, όλων όσων συμμετέχουν στην διαδικασία παραγωγής και διάθεσης τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών. Επειδή, όμως η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας στον τουριστικό τομέα με την εισαγωγή σύγχρονης τεχνογνωσίας είναι περιορισμένη, λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου, το κύριο βάρος για την επίτευξη αυτού επικεντρώνεται στην παροχή εκσυγχρονισμένης τουριστικής εκπαίδευσης, η οποία οδηγεί στην εξειδίκευση της εργασίας και στην ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών.

Το επίπεδο της τουριστικής εκπαίδευσης, που παρέχεται στις μέρες μας δεν μπορεί να θεωρηθεί πάντα ικανοποιητικό. Για τον λόγο αυτό, είναι αναγκαίο να εκσυγχρονισθεί και να αναδιοργανωθεί, τόσο η τριτοβάθμια εκπαίδευση, όσο και όλες οι κρατικές και ιδιωτικές σχολές, που εκπαιδεύουν στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων, με στόχο το όφελος της τουριστικής μας οικονομίας και όχι μόνο. Παράλληλα, πολλά άτομα που απασχολούνται στον τουρισμό, επειδή δεν θεωρούν την απασχόλησή τους μόνιμη και αποκλειστική,

δεν ενδιαφέρονται να επενδύσουν χρόνο για την επιμόρφωση ή μετεκπαίδευσή τους, ώστε να βελτιώσουν ποσοτικά και ποιοτικά το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει σε αυτό το σημείο, με την συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία είναι απαραίτητα για την προσαρμογή του προσωπικού στις διάφορες αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης της επιχείρησης.

2.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Το προσωπικό, που απασχολείται στις ξενοδοχειακές μονάδες, παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες, οι οποίες οδηγούν σε κάποιες διαφοροποιήσεις πάνω στην εκπαίδευση. Για παράδειγμα, υπάρχει η τάση στους ξενοδοχούπαλληλους να αλλάζουν αρκετά συχνά επάγγελμα, γεγονός το οποίο οδηγεί σε μία επαγγελματική αστάθεια. Επίσης, μόνο το 1/3 του προσωπικού, που απασχολείται στα ξενοδοχεία θεωρείται ειδικευμένο και κατέχει θέσεις καριέρας (υπάλληλοι υποδοχής, υπεύθυνοι επισιτιστικών τμημάτων, κλπ), ενώ το υπόλοιπο 2/3 αποτελεί ανειδίκευτο προσωπικό, που πρέπει να εκπαιδευτεί εντός του ξενοδοχείου (*Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Λαλούμης-Ρούπας*).

Μία ξενοδοχειακή μονάδα αποτελείται από πολλά και διαφορετικά τμήματα και φυσικό είναι η εκπαίδευση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτά να είναι διαφορετική. Παρακάτω, θα περιγραφούν τα σημεία, στα οποία θα πρέπει να δοθεί προσοχή κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, ανάλογα με το τμήμα, που απασχολείται.

■ **Υπάλληλοι υποδοχής:** Ο ρόλος του υπάλληλου υποδοχής είναι πολύ σημαντικός, γι' αυτό και η εκπαίδευσή του πρέπει να είναι συνεχής και άριστη. Θα πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα και να πλουτίσει τις επαγγελματικές του γνώσεις, να μάθει ξένες γλώσσες, να αποκτήσει διπλωματικές ικανότητες. Επιπλέον, η εκπαίδευση θα περιέχει και στοιχεία επαγγελματικής συμπεριφοράς προς τους πελάτες, ενώ δεν θα πρέπει να λείπει και η συνεχής ενημέρωση για όλες τις νέες τεχνολογικές μεθόδους πάνω σε θέματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και γενικότερα ηλεκτρονικών πληροφοριών.

■ **Κρατήσεις:** Το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού, που απασχολείται στις κρατήσεις, έχει να κάνει με την οργάνωση της εργασίας τους, ώστε να διευκολύνει την διαδικασία των κρατήσεων, να περιορίζει τα λάθη και να εξασφαλίζει άριστη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες. Σημαντικό στοιχείο και εδώ, η ενημέρωση για νέες τεχνολογίες και μεθόδους πάνω στις κρατήσεις και η επίτευξη της σωστής συμπεριφοράς και εξυπηρέτησης.

■ **Λογιστήριο:** Κατ' αρχήν, η διοίκηση προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες θα πρέπει να προσέξει οι υπάλληλοι, που απασχολεί σε αυτό το τμήμα να είναι τίμιοι, παρατηρητικοί και φυσικά γνώστες της λογιστικής. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων του λογιστηρίου αφορά τη σωστή ενημέρωση των λογαριασμών και με ποια νέα μέσα αυτή πραγματοποιείται και τέλος όλες τις νέες εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής.

■ **Προσωπικό Ορόφων:** Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού των ορόφων αποτελείται από ανειδίκευτα άτομα και για τον λόγο αυτό η εκπαίδευση σε αυτό το τμήμα είναι πιο σύνθετη και απαραίτητη. Κατά την εκπαίδευση, αναλύονται πρακτικά θέματα (π.χ. συχνότητα και τρόποι αλλαγής των λινών στα δωμάτια, μέθοδοι καθαριότητας, κλπ.), αλλά και θέματα εξάσκησης της επαγγελματικής συνείδησης των εργαζομένων σε ένα κύριο τμήμα του ξενοδοχείου.

■ **Σερβιτόροι:** Αποτελούν τον «καθρέφτη» της μονάδας και είτε απασχολούνται στο εστιατόριο, είτε στο μπαρ ισχύουν οι ίδιοι κανόνες. Στοιχεία που πρέπει να τους χαρακτηρίζουν είναι η άριστη εμφάνιση, η ευγενική συμπεριφορά και η γρήγορη εξυπηρέτηση. Η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει μαθήματα καλής συμπεριφοράς, εκμάθηση όλων των τρόπων σερβιρίσματος και συνεχή ενημέρωση για τις παροχές των εστιατορίων της μονάδας.

■ **Τμήμα Μαγειρικής:** Σημαντικό κομμάτι του ξενοδοχείου, η κουζίνα προετοιμάζει όλα τα εδέσματα, που θα προσφερθούν στους πελάτες. Η άριστη λειτουργία της, λοιπόν, είναι απαραίτητη. Η εκπαίδευση του προσωπικού στο τμήμα μαγειρικής περιλαμβάνει εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων, καθαριότητας, νέων μεθόδων, νέων συνταγών και χειρισμού καινούριων και πιο εξελιγμένων μηχανημάτων.

■ **Γκρουμ:** Είναι οι υπάλληλοι που έρχονται πρώτα σε επαφή οι πελάτες. Καθήκοντά τους είναι η μεταφορά των αποσκευών των πελατών στα δωμάτιά τους, καθώς και η παροχή πληροφοριών σε αυτούς. Η εκπαίδευσή τους είναι σχετική με την συνεχή ενημέρωση για το ξενοδοχείο, τις παροχές που προσφέρει, αλλά και γενικότερες πληροφορίες για την περιοχή που βρίσκεται αυτό. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνεται στην βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων και στην προσαρμογή των γκρουμ στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

Αυτό που συχνά παρατηρείται είναι το γεγονός, ότι οι υπάλληλοι των τουριστικών γραφείων δεν εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις που τους απασχολούν. Το πρόβλημα ξεκινά από την ανυπαρξία σχολής τουριστικών

πρακτόρων, με αποτέλεσμα στα τουριστικά γραφεία να απασχολούνται αλλοδαπά άτομα, που μπορούν να συνεννοηθούν άριστα με τους πελάτες, αλλά σε σημαντικά ζητήματα να μην είναι γνώστες. Αν υπάρχει ένα μικρό δείγμα εκπαίδευσης προσωπικού τουριστικών πρακτορείων, αυτό συναντάται μόνο στα μεγάλα και γνωστά γραφεία, ενώ δεν γίνεται καθόλου λόγος για εκπαίδευση στα μικρότερα πρακτορεία.

Σημαντικό εφόδιο για την απασχόληση προσωπικού στα τουριστικά γραφεία είναι φυσικά η άριστη χρήση ξένων γλωσσών. Πέρα όμως από αυτό, ανάλογα με την ειδικότητα, υπάρχουν και κάποια άλλα σημεία που πρέπει να γίνουν αντικείμενο εκπαίδευσης:

- **Στελέχη τουριστικών γραφείων:** Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν άριστα την έκδοση εισιτηρίων, την οργάνωση τουριστικών πακέτων και εκδρομών. Στόχος της εκπαίδευσής τους είναι η συνεχής ενημέρωση για την ανταγωνιστικότητα της αγοράς και κυρίως του εξωτερικού, η χρήση νέων μεθόδων οργάνωσης ταξιδιών, καθώς και η εξέλιξη των ηλεκτρονικών μέσων, που το γραφείο χρησιμοποιεί.

- **Ξεναγοί:** Η εκπαίδευση των ξεναγών αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις και την συνειδητοποίηση της παρουσίας σημαντικών μνημείων της αρχαιότητας και όχι μόνο. Η εκπαίδευσή τους πρέπει να είναι άρτια, ώστε να αποκτούν ολοκληρωμένες γνώσεις σχετικά με ό,τι παρουσιάζουν και να κατέχουν την μεταδοτικότητα των πληροφοριών προς τους ταξιδιώτες.

- **Συνοδοί τουριστών:** Σε αυτή την κατηγορία προσωπικού, η συνεχής εκπαίδευση είναι απαιτούμενη. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει ανθρώπινες σχέσεις, πλήρης γνώση των περιοχών προς επίσκεψη και σημαντικών πληροφοριών, όπως είναι η θερμοκρασία, το συνάλλαγμα, οι συνήθειες των ντόπιων, οι ώρες καταστημάτων, κ.ά. Σημαντική είναι και η γνώση πρώτων βοηθειών σε περίπτωση ανάγκης και η συνεχής επανατροφοδότησή της.

- **Οδηγοί τουριστικών λεωφορείων:** Η εκπαίδευση των οδηγών τουριστικών λεωφορείων αφορά την συνειδητοποίηση από πλευράς τους, της μεταφοράς ανθρώπων. Μαθήματα ασφαλούς οδήγησης και καλή γνώση των οδικών αρτηριών των περιοχών που επισκέπτονται είναι τα σημαντικότερα θέματα της εκπαίδευσής τους.

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Η εκπαίδευση του προσωπικού των αεροπορικών εταιριών είναι αρκετά δύσκολη, λόγω των συνεχών αλλαγών διεθνώς σε εξελιγμένους τύπους αεροσκαφών, αλλά και στα συστήματα αερομεταφορών. Παρ' όλα αυτά, οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες διαθέτουν ειδικές εκπαιδευτικές σχολές για την κατάρτιση και εξειδίκευση του προσωπικού τους.

Η εκπαίδευση στις αεροπορικές εταιρίες είναι πολύ τακτική και περιλαμβάνει ποικίλα θέματα, ανάλογα με την ειδικότητα των υπαλλήλων.

Γενικότερα, σε όλο το προσωπικό γίνονται μαθήματα ανθρώπινων σχέσεων, νέων μεθόδων και τεχνολογίας και εξελίξεων της τεχνογνωσίας του τουρισμού παγκοσμίως.

Ειδικότερα, η εκπαίδευση αναφέρεται:

■ **Κυβερνήτες αεροσκαφών:** Η εκπαίδευσή τους έχει σχέση με την διακυβέρνηση συγκεκριμένων και νέων τύπων αεροσκαφών.

■ **Μηχανικοί:** Η σωστή και σχολαστική συντήρηση όλων των τύπων αεροσκαφών, που η εταιρία διαθέτει είναι το κύριο θέμα της εκπαίδευσής τους.

■ **Ιπτάμενοι Συνοδοί:** Η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές εξυπηρέτησης της πελατείας κατά τη διάρκεια της πτήσης, κανόνες συμπεριφοράς σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας και εκμάθηση θεμελίωσης ανθρώπινων σχέσεων.

■ **Προσωπικό Επίγειας Εξυπηρέτησης:** Το προσωπικό που απασχολείται στο έδαφος (εκδοτήρια εισιτηρίων, κρατήσεις θέσεων, check in counters και συνοδοί εδάφους) μαθαίνει κατά την εκπαίδευσή του τον τρόπο αντιμετώπισης της πελατείας, την ευθύνη των θέσεων τους, καλή χρήση ξένων γλωσσών και χειρισμό ηλεκτρονικών υπολογιστών, όλες τις διαδικασίες της αεροπορικής εταιρίας, νέες μεθόδους και τεχνολογίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των επιβατών.

5. ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Ο τρόπος εκπαίδευσης του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν διαφέρει και πολύ από ότι στις υπόλοιπες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο τρόπος αναζήτησης των εκπαιδευτικών αναγκών, οι μέθοδοι εκπαίδευσης και η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων δεν διαφοροποιούνται στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα, που οι τουριστικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αποσκοπούν:

- στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων,
- στα καθήκοντα, που ήδη εκτελούν,
- στην εκπαίδευση εργαζομένων που πρόκειται να μετατεθούν σε άλλες θέσεις εργασίας,
- στην παροχή γνώσεων στο κατώτερο προσωπικό, ώστε να το βοηθήσουν να εξελιχθεί προς τις ανώτερες βαθμίδες της τουριστικής επιχείρησης.

Επίσης, άλλα προγράμματα αναφέρονται στο σύνολο των εργαζομένων και αφορούν σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος (π.χ. πρόληψη ατυχημάτων,

πολιτική της επιχείρησης) ή συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε και στη αρχή του κεφαλαίου παίζει πρωτεύοντα ρόλο. Ο λόγος είναι, ότι επιχειρήσεις, των οποίων το προσωπικό έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες (όπως και οι τουριστικές) πρέπει να προσέξουν κάποια σημεία, όπως είναι η συμπεριφορά, η εξειδίκευση του αντικειμένου κάθε υπαλλήλου, η εξυπηρέτηση, η γνώση και η πληροφόρηση. Αν τα στοιχεία αυτά λείπουν, τότε η επιχείρηση έχει χάσει την επένδυσή της στο προσωπικό και η εξέλιξη στην πορεία της ίσως χαθεί. Το τμήμα, λοιπόν, της Διοίκησης Προσωπικού πρέπει μονίμως να ενημερώνεται και να εφαρμόζει τις νέες τάσεις στον χώρο της εκπαίδευσης με τα πιο αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μία τουριστική επιχείρηση, θέλοντας να επιβεβαιώσει την πρόοδο της εργασίας του προσωπικού της, έπειτα από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, φυσικό είναι να πραγματοποιήσει μια αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Συνήθως, η ενέργεια αυτή παρακινείται από τα διοικητικά στελέχη της τουριστικής επιχείρησης. Οι τρόποι αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι πανομοιότυποι με εκείνους των επιχειρήσεων όλων των ειδών.

Σημαντική συμβολή στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις έχουν και οι πελάτες, οι οποίοι μπορούν να επισημάνουν κάθε θετική και ωφέλιμη αλλαγή, που παρατηρούν από την εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στην ποιότητα των υπηρεσιών, που τους προσφέρονται.

Στις τουριστικές επιχειρήσεις, πάντως, το στοιχείο που μετράει και αποτελεί ένδειξη για την επιτυχία του προγράμματος, που ακολουθήθηκε είναι η γρήγορη τοποθέτηση του εργαζομένου στην παραγωγή, η αύξηση των ικανοτήτων του και η εύκολη αντιμετώπιση, από πλευράς του, των μεταβαλλόμενων αναγκών της επιχείρησης.

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΙ ΑΓΩΝΕΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ

1. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΙ ΑΓΩΝΕΣ ΑΘΗΝΑ 2004



Έπειτα από την πάροδο 108 χρόνων, οι Ολυμπιακοί Αγώνες επιστρέφουν στην πατρίδα τους, την Ελλάδα σε μία παγκόσμια γιορτή χαράς, ειρήνης και συναδέλφωσης των λαών.

Το φετινό καλοκαίρι, κορυφαίοι αθλητές από όλα τα κράτη της γης θα συναντηθούν στην Ελλάδα και θα συναγωνισθούν, μεταδίδοντας παντού το μήνυμα της προσπάθειας, της καταξίωσης, της αλληλεγγύης.

Η γιορτή όμως του αθλητισμού θα έχει θετικές επιδράσεις και στην τουριστική κίνηση σε ολόκληρη την χώρα μας, αφού χιλιάδες είναι τα άτομα από όλο τον κόσμο, που φέτος θα επισκεφθούν την Ελλάδα, όχι μόνο για τη παρακολούθηση των Αγώνων, αλλά και για την επίσκεψη των υπέροχων καλοκαιρινών θέρετρων. Η δραστηριότητα στον τουρισμό είναι έντονη με την λειτουργία εκατοντάδων νέων ξενοδοχειακών μονάδων, την πρόσληψη πολλών νέων εργαζομένων για την επάνδρωση όλων των τουριστικών επιχειρήσεων εν όψει των Αγώνων και γενικότερα με την προετοιμασία όλης της χώρας στον ρυθμό της Ολυμπιάδας.

2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ

Μία σημαντική συμβολή από άποψης οργάνωσης και τέλεσης των Ολυμπιακών Αγώνων 2004 είναι αυτή των εθελοντών. Σε κάθε διοργάνωση Ολυμπιάδας σε όλα τα κράτη του κόσμου, οι εθελοντές είναι αυτοί που στηρίζουν τις ενέργειες της χώρας τους για επιτυχείς Αγώνες.

Οι εθελοντές είναι άτομα ανεξαρτήτου φύλου, θρησκείας, εθνικότητας, ηλικίας, μόρφωσης ή άλλης διάκρισης, τα οποία εκπαιδεύονται και προσφέρουν αφιλοκερδώς την προσπάθειά τους σε ό,τι έχει σχέση με την διοργάνωση των Αγώνων.



Φέτος, ο αριθμός συμμετοχής των εθελοντών είναι πολύ μεγάλος και οι συμμετοχές είναι από όλη την υφήλιο. Οι εθελοντές δεν θα απασχοληθούν μόνο κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων, αλλά και κατά τη διάρκεια των Παραολυμπιακών Αγώνων. Οι Παραολυμπιακοί Αγώνες της Αθήνας θα πλαισιώσουν την κορυφαία αυτή αθλητική διοργάνωση με την ιστορία, τον πολιτισμό, και το φυσικό περιβάλλον της

Ελλάδας, αφήνοντας μια πολύτιμη κληρονομιά.

Οι περίοδοι στις οποίες θα χρειαστεί να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους οι εθελοντές είναι:

- Στις Αθλητικές Διοργανώσεις (Sport Events), οι οποίες διοργανώνονται για τον έλεγχο των προετοιμασιών σε όλα τα επίπεδα: 2003 – 2004.
- Κατά την προετοιμασία των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων: Μάιος – Αύγουστος 2004.
- Στους Ολυμπιακούς Αγώνες: 13 – 29 Αυγούστου 2004.
- Στους Παραολυμπιακούς Αγώνες: 17 – 28 Σεπτεμβρίου 2004.

Οι λειτουργικοί τομείς, που οι εθελοντές θα απασχοληθούν είναι ποικίλοι:

➤ **ΑΘΛΗΜΑΤΑ:** Οι εθελοντές, που θα απασχοληθούν στα αθλήματα θα συνεισφέρουν στη λειτουργία του αγωνιστικού τομέα των αθλημάτων, σε διάφορες θέσεις στον αγωνιστικό χώρο, στους χώρους προθέρμανσης, στα προπονητήρια, στον αθλητικό εξοπλισμό και στη γραμματεία αγωνιστικού τομέα αθλημάτων. Επίσης, θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους προς τους αθλητές και τους αρχηγούς των ομάδων, τους διαιτητές, τους κριτές και το προσωπικό αθλημάτων. Θα απασχοληθούν στα κέντρα αθλητικής πληροφόρησης, στις υπηρεσίες χρονομέτρησης και αποτελεσμάτων ή στην παρουσίαση των αθλημάτων στο φιλάθλο κοινό.

➤ **ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ:** Εδώ οι εθελοντές θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους κυρίως στον έλεγχο πρόσβασης στις Ολυμπιακές και Παραολυμπιακές εγκαταστάσεις.

➤ **ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ:** Οι εθελοντές θα υποστηρίζουν την οργάνωση εκδηλώσεων και παρουσιάσεων για τα μέλη της Ολυμπιακής Οικογένειας, για τους θεατές των Αγώνων, τους δημοσιογράφους, κ.ά.

➤ **ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ:** Η συμμετοχή των εθελοντών που θα εργαστούν σε αυτόν τον τομέα, είτε ως οδηγοί, είτε ως συνοδοηγοί, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή διοργάνωση των Αγώνων, καθώς από αυτή εξαρτάται η ασφαλής και έγκαιρη μεταφορά των μελών της Ολυμπιακής Οικογένειας, των αθλητών, κριτών, δημοσιογράφων και επισήμων.

➤ **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ:** Οι εθελοντές θα συνεργάζονται με όλα τα στελέχη της διαχείρισης ενέργειας, αλλά και με τους εξωτερικούς συνεργάτες σε θέματα ημερήσιων ελέγχων, συντήρησης χαμηλού επιπέδου και συντονισμού στην επίλυση ενεργειακών θεμάτων.

➤ **ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ:** Σε αυτό τον τομέα, οι εθελοντές θα συνοδεύουν τους επίσημους προσκεκλημένους και τα μέλη των εθνικών αποστολών, συμπεριλαμβανομένων και των αθλητών. Θα τους παρέχουν γραμματειακή υποστήριξη και θα φροντίζουν για την υποδοχή και τον αποχαιρετισμό τους.

❖ **ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ-ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑ:** Η προσφορά της εργασίας των εθελοντών θα περιλαμβάνει υπηρεσίες διερμηνείας σε αθλητές, επισήμους και σε άλλα μέλη της Ολυμπιακής και Παραολυμπιακής Οικογένειας.

❖ **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:** Οι εθελοντές θα αναλάβουν διάφορα διοικητικά καθήκοντα, που θα διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία του περιβάλλοντος εργασίας, όπως είναι ο έλεγχος και η καταγραφή εισόδου/εξόδου του προσωπικού των Ολυμπιακών εγκαταστάσεων, διαχείριση των αλλαγών στις βάρδιες του προσωπικού, διανομή στολών, διεκπεραίωση αλληλογραφίας, κλπ.

❖ **ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΘΕΑΤΩΝ:** Οι εθελοντές, που θα εξυπηρετήσουν τους θεατές κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στον τόπο διεξαγωγής των Αγώνων, εντός και εκτός των αγωνιστικών εγκαταστάσεων, θα αναλάβουν διάφορες αρμοδιότητες, όπως η πληροφόρηση και η ταξίθεσία.

❖ **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:** Οι εθελοντές θα ασχοληθούν σε αγωνιστικές και μη αγωνιστικές εγκαταστάσεις, όπου θα φροντίζουν για τη διασφάλιση της ροής των πληροφοριών, τον εντοπισμό θεμάτων επικοινωνιακού ενδιαφέροντος και το συντονισμό των απαραίτητων ενεργειών επικοινωνίας μέσω της ομάδας του Βασικού Κέντρου Επικοινωνίας Ολυμπιακών Αγώνων.

❖ **ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:** Οι ιατρικές υπηρεσίες στις μονάδες παροχής α' βοθημάτων και αντιμετώπισης επειγόντων περιστατικών σε κάθε Ολυμπιακή Εγκατάσταση, σε αγωνιστικούς και μη αγωνιστικούς χώρους είναι τα καθήκοντα των εθελοντών σε αυτό τον τομέα.

❖ **ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΣ:** Οι εθελοντές εδώ θα ασχοληθούν στο βασικό Κέντρο Τύπου, στα Κέντρα ΜΜΕ και στα Χωριά ΜΜΕ. Θα παρέχουν υποστήριξη στο έργο των δημοσιογράφων, που θα καλύπτουν τους Αγώνες και θα συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία των εγκαταστάσεων Τύπου. Επίσης, θα παρέχουν τις υπηρεσίες και τις γνώσεις τους πριν από την περίοδο των Αγώνων, στην Υπηρεσία Ολυμπιακής Πληροφόρησης, για την συγκέντρωση βιογραφικών και στατιστικών στοιχείων.

❖ **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Σε αυτό τον τομέα οι εθελοντές θα συμμετάσχουν ενεργά στην εφαρμογή προγραμμάτων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των θεατών των Αγώνων και των επισκεπτών των εγκαταστάσεων σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και την προώθηση της ανακύκλωσης.

❖ **ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ:** Οι εθελοντές μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες σε τεχνικές θέσεις, όπως χρονομέτρηση και βαθμολόγηση σε αγωνιστικούς χώρους, διαχείριση αποτελεσμάτων, υποστήριξη και διαχείριση δικτύου και υποστήριξη χρηστών και εφαρμογών.

❖ **ΤΕΛΕΤΕΣ:** Οι εθελοντές, που θα συμμετάσχουν στις Τελετές Έναρξης και Λήξης θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, είτε στο

καλλιτεχνικό πρόγραμμα, είτε στη διαδικασία παραγωγής του. Επίσης, θα συνοδεύουν τους νικητές αθλητές και τους επισήμους στο βάθρο της απονομής μεταλλίων, θα μεταφέρουν τα μετάλλια και τα λουλούδια για τους νικητές, θα ανυψώνουν τις σημαίες των χωρών και θα εποπτεύουν το προσωπικό στους παραπάνω ρόλους.

• **ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ:** Εδώ οι εθελοντές θα χειρίζονται τη ραδιοεπικοινωνία στους αγωνιστικούς και μη αγωνιστικούς χώρους, θα καταγράφουν προβλήματα σχετικά με τηλεπικοινωνίες και θα χειρίζονται τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό.

• **ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ/ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ:** Όσοι εθελοντές διαθέτουν εμπειρία στον ξενοδοχειακό χώρο και γενικότερα στα τουριστικά επαγγέλματα θα έχουν τη δυνατότητα να απασχοληθούν στους τομείς ξενοδοχείων, κρατήσεων, κρουαζιερόπλοιων και ξενώνων. Θα παρέχουν γραμματειακή και διοικητική υποστήριξη και θα πληροφορούν τα μέλη της Ολυμπιακής Οικογένειας σε θέματα διαμονής και φιλοξενίας.

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ



Η εκπαίδευση των εθελοντών είναι μία βαρυσήμαντη και αρκετά δύσκολη διαδικασία. Αυτό διαπιστώνεται τόσο από την μεγάλη συμμετοχή εθελοντών στην Ολυμπιάδα της Αθήνας, όσο και από τους 17 διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς, στους οποίους θα απασχοληθούν.

Οι συμμετοχές για τον εθελοντισμό είναι πάρα πολλές και προέρχονται από ολόκληρο τον κόσμο. Συνολικά θα απασχοληθούν, όμως 45.000-50.000 άτομα, εκ των οποίων τα 1000 θα είναι από το εξωτερικό.

Η εκπαίδευση λοιπόν ενός τόσο μεγάλου αριθμού ανθρώπων και σε τόσες διαφορετικές ειδικότητες είναι ένα δύσκολο έργο και γι' αυτό η εταιρεία Αθήνα 2004 έχει οργανώσει ένα πολύ καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης σε συνεργασία πάντα με την αυστραλέζικη εκπαιδευτική εταιρεία TAFE, η οποία διοργάνωσε τους επιτυχείς αγώνες του Σύδνεϋ.

Με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα οι εθελοντές θα εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους στον τομέα, που θα απασχοληθούν κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων. Θα μάθουν για τα αθλήματα και τις δραστηριότητες, που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στις εγκαταστάσεις, θα έχουν την ευκαιρία να εξοικειωθούν με τον συγκεκριμένο χώρο, όπου θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, θα ενημερωθούν αναλυτικά για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις, που θα αναλάβουν και επίσης θα πληροφορηθούν για θέματα α' βοηθειών.

Η εκπαιδευτική διαδικασία ξεκινά με την συλλογή όλων των βιογραφικών των υποψηφίων εθελοντών και έπειτα από πολύ μελέτη, το υπεύθυνο τμήμα καταλήγει στα άτομα που τελικά θα απασχοληθούν στον εθελοντισμό. Λίγο πριν την έναρξη των Αγώνων, θα έχει αποφασιστεί ποιοι εθελοντές θα

απασχοληθούν σε κάθε λειτουργικό τομέα. Αυτό θα αποφασιστεί έπειτα από προσωπικές συνεντεύξεις των υπεύθυνων του Αθήνα 2004 με τους εθελοντές, ώστε να διαπιστωθούν τα προσόντα και οι επιθυμίες εργασίας τους και έτσι να καταλήξουν στην τοποθέτηση του κάθε εθελοντή στον καταλληλότερο λειτουργικό τομέα. Πληροφοριακά αναφέρουμε, ότι το 70%-80% των εθελοντών θα απασχοληθεί σε τομείς customer service, δηλαδή σε τομείς που έχουν άμεση σχέση με την επικοινωνία και την εξυπηρέτηση πελατών, στοιχείο, που χαρακτηρίζει τα επαγγέλματα του τουρισμού.

Αφού λοιπόν, αποφασιστεί ποιοι θα απασχοληθούν πού, σειρά έχει η υποδιαίρεση των εθελοντών του κάθε τομέα σε μικρότερες ομάδες σύμφωνα με τα προσόντα του καθένα. Η επιλογή των ακριβών θέσεων, που θα απασχοληθεί ο κάθε εθελοντής θα πραγματοποιηθεί με επιπλέον συνεντεύξεις τους. Η διαδικασία αυτή θα ολοκληρωθεί μέσα στο καλοκαίρι.

Η εισαγωγική εκπαίδευση, που θα είναι η ίδια για όλους τους εθελοντές θα ξεκινήσει τον Απρίλιο και θα ολοκληρωθεί τον Αύγουστο. Την εισαγωγική εκπαίδευση θα κάνει η Γενική Διεύθυνση Εθελοντισμού σε συνεργασία με την TAFE.

Βέβαια, ένα βασικό στάδιο της εκπαίδευσης θα γίνει στις Ολυμπιακές εγκαταστάσεις, που οι εθελοντές θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους από την Διεύθυνση Εγκαταστάσεων σε συνεργασία με την Γενική Διεύθυνση Εθελοντισμού και την TAFE. Πέρα από την Αθήνα η εκπαίδευση θα γίνει και στις τέσσερις Ολυμπιακές πόλεις (Βόλος, Ηράκλειο, Θεσσαλονίκη, Πάτρα), ενώ ένα μέρος της εκπαίδευσης θα πραγματοποιηθεί και στην Κύπρο.

Η εξειδικευμένη εκπαίδευση των εθελοντών σύμφωνα με την θέση στην οποία θα απασχοληθούν θα πραγματοποιηθεί σχετικά αργά, δηλαδή μία εβδομάδα πριν την έναρξη των Αγώνων, ώστε να μην χρειαστεί η επανατροφοδότηση των πληροφοριών και των γνώσεων που θα αποκομίσουν.

Η συνολική διάρκεια της εκπαίδευσης δεν μπορεί ακόμα να υπολογιστεί, αλλά σίγουρο είναι, ότι θα εξαρτηθεί από τον τομέα απασχόλησης του κάθε εθελοντή.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η εκπαίδευση ενός τόσο μεγάλου πλήθους εργαζομένων, όπως είναι οι εθελοντές απαιτεί πολύ καλό σχεδιασμό και οργάνωση του προγράμματος που θα ακολουθηθεί.

Παρατηρούμε, ότι από ένα πολύ μεγάλο μέρος υποψήφιων εθελοντών εξετάστηκε προσεκτικά με βάση βιογραφικά σημειώματα και αποφασίστηκε τελικά, μόνο 50.000 άτομα να αποτελέσουν τα μέλη του εθελοντισμού. Το ερώτημα, που πηγάζει είναι πώς θα εκπαιδευτούν **επιτυχώς** 50.000 άτομα;

Κατ' αρχήν, η διαίρεση των ατόμων στους λειτουργικούς τομείς, που θα απασχοληθούν μειώνει τον αριθμό των εκπαιδευόμενων και διαχωρίζει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Έπειτα, στον κάθε τομέα δημιουργούνται μικρότερες ομάδες με κοινά στοιχεία τα προσόντα και τις ικανότητές τους. Με αυτό τον τρόπο, άτομα που δεν χρειάζεται να εκπαιδευτούν πάρα πολύ, λόγω του ότι πληρούν κάποιες προϋποθέσεις, δεν είναι υποχρεωμένα να

παρακολουθούν γνώσεις, που ήδη ξέρουν και οι οποίες παρέχονται σε άτομα λιγότερο ικανά ή ενημερωμένα. Αυτός ο τρόπος μπορεί να θεωρηθεί και προσωπική εκπαίδευση, αφού τα λίγα άτομα των ομάδων βοηθούν να επιτευχθεί μία σωστή και άρτια εκπαίδευση, χωρίς τις παρεμβολές και τις καθυστερήσεις άλλων ατόμων.

Η βοήθεια, που θα δοθεί από την αυστραλέζικη εταιρεία TAFE, θα περιλαμβάνει δοκιμασμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, σε σχέση με τους Αγώνες. Θα συνεισφέρει αρκετά και θα βοηθήσει την Γενική Διεύθυνση Εθελοντισμού να κάνει το έργο της όσο το δυνατόν, καλύτερα και επιτυχημένα.

Μία τόσο καλά οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία, όσο αυτή του Εθελοντισμού μπορεί να αποδειχθεί πραγματικό εφόδιο για όλους, όσοι συμμετάσχουν σε αυτή, για την μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία και μπορεί να εμπνεύσει πολλούς οργανισμούς να ακολουθήσουν αυτό το παράδειγμά για αξιόλογη, συνεχή και σύγχρονη εκπαίδευση του προσωπικού τους.

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Συμπεράσματα

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Έπειτα από την ανάλυση της σημασίας της εκπαίδευσης του προσωπικού για έναν οργανισμό προκύπτουν τα παρακάτω γενικά συμπεράσματα:

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί σήμερα το πλέον σημαντικό τμήμα της επιχείρησης, το οποίο συντελεί στην σωστή λειτουργία και μακροβιότητά της.
- Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν ευρέως τις γνώσεις και τις ικανότητες των ανθρώπων, που απασχολούν και να τις υποστηρίζουν.
- Για την σωστή ανάπτυξη των εργαζομένων, που μια επιχείρηση απασχολεί, πρέπει να μετατραπεί σε **οργανισμό μάθησης**, με σωστή έρευνα, προγραμματισμό, επικοινωνία, σχεδιασμό και στρατηγική.
- Ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να προσφέρει άμεση, εύκολη, οικονομική και ακριβή πληροφόρηση για το ανθρώπινο δυναμικό, υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης και παροχή πληροφοριών, παροχή βοήθειας και υποστήριξης στις αποφάσεις των στελεχών, που αφορούν σε εργασιακά θέματα.
- Η κάθε επιχείρηση σχεδιάζει και αποκτά τη δική της συγκεκριμένη εκπαιδευτική διαδικασία, σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της.
- Η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι ένα στάδιο, κατά το οποίο η επιχείρηση με έρευνα και οργάνωση μπορεί να ανακαλύψει, σε

ποια σημεία έχουν γίνει λάθη και με την εκπαίδευση να μπορέσει να τα αντιμετωπίσει.

- Για την επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των μεθόδων εκπαίδευσης και ανάλυσης του προσωπικού υπάρχει ένα μεγάλο φάσμα πλέον στην Ελλάδα, από το οποίο η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει, όπως είναι τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης, οι εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων, κ.ά.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να περιλαμβάνει, εκτός από τεχνικές πάνω στην εργασία και μαθήματα συνεργασίας, εργασιακών σχέσεων και γενικότερα αντίληψης του μοντέλου: η μάθηση του προσωπικού ως εφόδιο για το ίδιο, αλλά και για το συμφέρον της επιχείρησης-οργανισμού.
- Με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, η επιχείρηση συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τις ικανότητές του και σχεδιάζει καλύτερα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που ταιριάζουν στον κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά, ώστε η εκπαίδευση να είναι πιο αποτελεσματική.
- Οι πιο δημοφιλείς στόχοι αξιολόγησης είναι οι δυνατότητες προαγωγής, οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι αμοιβές, η ανάπτυξη καριέρας και η οργάνωση της εργασίας.
- Παρατηρείται στην χώρα μας, ότι η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την προαγωγή και την αύξηση των αμοιβών, περισσότερο από τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού, που απασχολείται στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μεγαλύτερης σημασίας από άλλης φύσης εργασίες, διότι ο άνθρωπος παράγοντας είναι το βασικότερο στοιχείο στην παραγωγική διαδικασία των τουριστικών υπηρεσιών.

Οι αρχές του 21^{ου} αιώνα, φέρνουν νέες εξελίξεις σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων και των οργανισμών, ενώ παράλληλα μεγάλες απαιτήσεις με στόχο την εσωτερική οργάνωση και πρόοδο, κάνουν την εμφάνισή τους. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον κατανοήσει ότι το προσωπικό, που απασχολούν είναι η σημαντικότερη οδός προς την επιτυχία, αλλά επίσης έχουν αντιληφθεί, ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνο το τμήμα, που θα δυναμώνει και θα διατηρεί το προσωπικό με τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει πλέον προσαρμοσθεί στις νέες ανάγκες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί εναρμονίζονται με τις στρατηγικές των επιχειρήσεων, στην εποχή των συνεχών αλλαγών και των υψηλών απαιτήσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1.ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ; **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώνουν οι μάνατζερ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
Ποια θεωρείτε ότι είναι η σχέση της πολιτικής της επιχείρησης και της εκπαιδευτικής ανάπτυξης;	
Η εκπαίδευση και η εξέλιξη είναι για σας κόστος ή επένδυση;	
Ποιος είναι ο προϋπολογισμός που αποφασίσατε για την εκπαίδευση του προσωπικού;	
Πώς συνήθως ξοδεύεται ο προϋπολογισμός;	
Πόση εξουσία έχετε, ώστε να προτείνετε στα έξοδα της επιχείρησης την εκπαίδευση του προσωπικού;	
Ποιες είναι οι προσδοκίες σας για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους της επιχείρησης γενικά;	
Πώς μεταδίδετε αυτές τις προσδοκίες στα άτομα που ενδιαφέρονται;	
Πώς παρατηρείτε αν τα άτομα στην επιχείρηση αγγίζουν τις προσδοκίες σας;	
Τι συμβαίνει όταν τα άτομα στην επιχείρηση καταφέρνουν να υλοποιήσουν τις προσδοκίες σας;	

Τι συμβαίνει όταν τα άτομα στην επιχείρηση δεν καταφέρνουν να υλοποιήσουν τις προσδοκίες σας;	
Ποιοι θα είναι οι στόχοι του οργανισμού μετά από 5 χρόνια;	
Τι είδους γνώσεις και ικανότητες χρειάζεστε: -στο τμήμα σας; -στα άλλα τμήματα;	
Ποιες από αυτές θέλετε να διατηρηθούν: -στο τμήμα σας; -στα άλλα τμήματα;	
Ποιες από αυτές χρειάζεται να αναπτυχθούν: -στο τμήμα σας; -στα άλλα τμήματα;	
Πώς προετοιμάζετε το προσωπικό για αλλαγές;	
Ποιους τύπους μάθησης προσφέρετε: -σε εξωτερικά μαθήματα; -σε μαθήματα κατ' οίκον; -μαθήματα εν ώρα εργασίας;	
Ποιες είναι οι προτεραιότητες για την εκπαίδευση τους επόμενους 12 μήνες;	
Γιατί;	

2.ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ; **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΙ**

Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώνουν οι υπάλληλοι των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
Τι είδους εκπαίδευση σας παρείχαν τους τελευταίους 12 μήνες;	
Ποιος ήταν υπεύθυνος για την εκπαίδευσή σας;	
Τι επιδιώξατε με την εκπαίδευσή σας;	
Η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρησή σας φαίνεται σαν έξοδο ή σαν επένδυση;	
Ποια είναι η ανάμειξή σας στην απόφαση για το ποιο είναι το καταλληλότερο πρόγραμμα εκπαίδευσής σας;	
Χρησιμοποιείτε όλες σας τις ικανότητες στην παρούσα εργασία σας;	
Ποιες ικανότητες έχετε, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν πιο αποτελεσματικά;	
Πώς ξέρετε τι περιμένουν από εσάς στην εργασία σας;	
Τι γίνεται, όταν καταφέρετε να υλοποιήσετε αυτές τις προσδοκίες τους;	
Τι γίνεται, όταν δεν καταφέρετε να υλοποιήσετε αυτές τις προσδοκίες τους;	
Πώς φαντάζεστε το τμήμα σας σε 5 χρόνια;	
Τι ικανότητες και γνώσεις θα χρειάζεται να έχετε τότε;	

Ποιες από αυτές κατέχετε;	
Ποιες από αυτές πρέπει να αναπτύξετε;	
Τι είδους αλλαγές έγιναν στο πρόσφατο παρελθόν;	
Πώς διαπιστώσατε αυτές τις αλλαγές;	
Με ποιον τρόπο η επιχείρησή σας προετοίμασε για αυτές τις αλλαγές;	
Πόσο χρόνο από την εργασία σας ξοδεύετε για την εκπαίδευση άλλων;	
Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας για την εκπαίδευση τους επόμενους 12 μήνες;	
Γιατί;	

3. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

Job Aid

Learning Organization Profile

Below is a list of statements. Read each one carefully, then decide the extent to which it actually applies to your organization, using the scale below.

- 4 = applies fully
- 3 = applies to a great extent
- 2 = applies to a moderate extent
- 1 = applies to little or no extent

Learning Dynamics: Individual, Group or Team, and Organization

1. We are encouraged and expected to manage our own learning and development. _____
2. People avoid distorting information and blocking communication channels, using such skills as active listening and effective feedback. _____
3. Individuals are trained and coached in learning how to learn. _____
4. Teams and individuals use the action learning process. (That is, they learn from careful reflection on problems or situations, and then apply their new knowledge to future actions.) _____
5. People are able to think and act with a comprehensive, systems approach. _____

Organization Transformation: Vision, Culture, Strategy, and Structure

1. Top-level managers support the vision of a learning organization. _____
2. There is a climate that supports and recognizes the importance of learning. _____
3. We learn from failures as well as successes. _____
4. Learning opportunities are incorporated into operations and programs. _____
5. The organization is streamlined—with few management levels—to maximize communication and learning across all levels. _____

People Empowerment: Employee, Manager, Customer, and Community

1. We strive to develop an empowered workforce able to learn and perform. _____
2. Authority is decentralized and delegated. _____
3. Managers take on the roles of coaching, mentoring, and facilitating learning. _____
4. We actively share information with our customers to obtain their ideas to learn and improve services and products. _____
5. We participate in joint learning events with suppliers, community groups, professional associations, and academic institutions. _____

Knowledge Management: Acquisition, Creation, Storage and Retrieval, and Transfer and Use

1. People monitor trends outside our organization by looking at what others do—for example, by benchmarking best practices, attending conferences, and examining published research. _____
2. People are trained in the skills of creative thinking and experimentation. _____
3. We often create demonstration projects to test new ways of developing a product or delivering a service. _____
4. Systems and structures exist to ensure that important knowledge is coded, stored, and made available to those who need and can use it. _____
5. We continue to develop new strategies and mechanisms for sharing learning throughout the organization. _____

Technology Application: Information Systems, Technology-Based Learning, and EPSS

1. Effective and efficient computer-based information systems help our organizational learning. _____
2. People have ready access to the information superhighway—for example, through local area networks, the Internet, ASTD Online, and so on. _____
3. Learning facilities such as training and conference rooms incorporate electronic multimedia support. _____
4. We support just-in-time learning with a system that integrates high-technology learning systems, coaching, and actual work into a single, seamless process. _____
5. Electronic performance support systems enable us to learn and to do our work better. _____

**Grand Total for Five Subsystems
(Maximum Score: 100)**

81–100 Congratulations! You are well on your way to becoming a learning organization.

61–80 Keep on moving! Your organization has a solid learning foundation.

40–60 A good beginning! Your organization has gathered some important building blocks to become a learning organization.

Below 40 Watch out! Time to make drastic changes if you want to survive in a rapidly changing world.

4.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Το έντυπο αυτό έχει στόχο τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της εταιρίας.

Παρακαλούμε συμπληρώστε το έντυπο, πράγμα που θα διευκολύνει τον προγραμματισμό της επιμόρφωσης, που θα πραγματοποιηθεί αυτή τη χρονιά.

Τα έντυπα αυτά θα καταγραφούν και τα συνολικά τους αποτελέσματα θα παραδοθούν στους προϊστάμενους των τμημάτων για την συνολική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών του κάθε τμήματος και συνολικά της εταιρίας.

Ημερομηνία:	
Τμήμα:	
Όνοματεπώνυμο:	
Ειδικότητα:	
Θέση εργασίας:	
Κυριότερα Καθήκοντα:	
Χρόνος Πρόσληψης:	
Χρόνος Εργασίας:	

Γραμματικές Γνώσεις: (Σημειώστε το τελευταίο μόνο)

Γυμνάσιο _____ Λύκειο _____ ΤΕΙ _____ ΑΕΙ _____ Μεταπ/κά _____

Τίτλος Σπουδών:			
Ξένη Γλώσσα	Μέτρια	Καλά	Πολύ Καλά

Ειδικές Σχολές:

1.
2.

A. ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Από τα παρακάτω θέματα εκπαίδευσης σημειώστε 8 ανά κατηγορία, που εσείς νομίζετε, ότι θα σας βοηθήσουν στην βελτίωση της απόδοσής σας.

Εκπαιδευτικά Θέματα	Σε ποιο βαθμό θα βοηθούν στην Βελτίωση της Απόδοσης;		
	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ καλά
A. MANAGEMENT			
1. Βασικές Αρχές Management			
2. Διοίκηση Ανθρώπων			
3. Ομάδες Εργασίας & Ομαδική Συνεργασία			
4. Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών			
5. Καθοδήγηση-Αξιολόγηση Προσωπικού (PDR)			
6. Αύξηση Παραγωγικότητας			
7. Κανάλια Διαπροσωπικής & Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας			
8. Παρακίνηση Προσωπικού			
9. Επιλογή Προσωπικού			
10. Χειρισμός Αλλαγών (Managing Change)			
11. Αντιμετώπιση Stress			
12. Καθορισμός Προϋπολογισμού			
13. Προγραμματισμός Εργασιών & Έλεγχος Υλοποίησής τους			
14. Συναλλακτική Ανάλυση (Negotiation Techniques)			
15. Λήψη Αποφάσεων & Αντιμετώπιση Προβλημάτων			
16. Ηγετική συμπεριφορά & ικανότητες			
17. Κατανόηση του στόχου, αξιών, οράματος και οργάνωσης της Panafon			
18. Κατανόηση του Ηγετικού Ρόλου στην εταιρία μας			

Εκπαιδευτικά Θέματα	Σε ποιο βαθμό θα βοηθούν στην <u>Βελτίωση της Απόδοσης:</u>		
A. MARKETING- ΓΕΝΙΚΑ	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ καλά
1. Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ			
2. Διοίκηση / Στρατηγικές Μάρκετινγκ			
3. Επικοινωνία			
4. Ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών			
5. Έρευνα αγοράς			
6. Διαχείριση Μεγάλων Λογαριασμών			
7. Δημόσιες Σχέσεις			
8. Διαφήμιση / Promotion			
9. Εξελίξεις στην Κινητή Τηλεφωνία			
10. Ανάπτυξη / Βελτίωση μεθόδου επικοινωνίας με άλλους			
11. Ικανότητα διαπραγματεύσεων			
12. Σχεδιασμός και ανάπτυξη πιο παραγωγικών συστημάτων στην εργασία μας			
13. Μέθοδοι βελτίωσης εξυπηρέτησης πελατών και διατήρησης πελατολογίου			
14. Ανταγωνιστική Ανάλυση			
Αναφέρατε άλλο θέμα:			

Εκπαιδευτικά Θέματα	Σε ποιο βαθμό θα βοηθούν στην <u>Βελτίωση της Απόδοσης</u> :		
Γ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ καλά
1. Ολική Ποιότητα			
2. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας Σειρά Προτύπων ISO 9000			
3. Οργάνωση Εγκατάστασης & Έλεγχος Συντήρησης Κεραιών			
4. Μελέτη Μεθοδολογίας Παραγωγής Προϊόντων Κ.Τ			
5. Οργάνωση Εργασίας & Παραγωγικότητας			
6. Μελέτη Έργου / Χρόνου-Project Management			
7. Παραγωγικότητα (Μέτρηση-Μέθοδοι Βελτίωσης)			
8. Ολοκληρωμένο Σεμινάριο Logistics			
9. Οργάνωση Αποθηκών			
10. Οργάνωση Συντήρησης Μηχανολογικού Εξοπλισμού			
11. Υγιεινή & Ασφάλεια Εργασίας			
12. Τεχνολογία GSM & Infrastructure			
13. Time Management			
Αναφέρατε άλλο θέμα:			

Εκπαιδευτικά Θέματα	Σε ποιο βαθμό θα βοηθούν στην <u>Βελτίωση της Απόδοσης:</u>		
	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ καλά
Δ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ			
1. Γενικά για Χειρισμό Η/Υ			
2. Λειτουργικό Σύστημα MS-DOS			
3. Windows			
4. Excel			
5. Word			
6. Power Point			
7. E-Mail			
8. Lotus Notes (CIS)			
9. Access			
Αναφέρατε άλλο θέμα:			

Β. ΘΕΜΑΤΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ

Αναφέρετε πληροφορίες για θέματα σεμιναρίων, που έχετε παρακολουθήσει στο παρελθόν.

ΘΕΜΑ	ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ	ΕΤΟΣ	ΩΡΕΣ
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Γ. ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ

Αναφέρατε τον επιθυμητό χρόνο διεξαγωγής σεμιναρίων (ώρα, ημέρα, μήνας)

Μήνες		Ημέρες		Ωράριο	
Ιαν.		Δευτέρα		1. Από	Έως
Φεβ.		Τρίτη			
Μάρ.		Τετάρτη		2. Από	Έως
Απρ.		Πέμπτη			
Μάιο		Παρασκευή		3. Από	Έως
Ιούν.		Σάββατο			
Ιούλ.		Κυριακή		4. Από	Έως
Αυγ.					
Σεπ.					
Οκτ.					
Νοεμ.					
Δεκ.					

Δ. ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ

Αναφέρατε τον επιθυμητό χώρο διεξαγωγής των σεμιναρίων.

Εντός της Εταιρίας _____ Αναφέρατε άλλο _____

Εκπαιδευτικό χώρο εκτός της εταιρίας _____



**5. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε.**

Η ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε. θεωρεί απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Προκειμένου να καταγραφούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, παρακαλούμε να συμπληρώσετε το έντυπο αυτό, που αφορά την Υπηρεσία σας.

Αναγνωρίζοντας ότι μόνο εσείς και οι συνεργάτες σας έχετε άμεση αντίληψη των εκπαιδευτικών αναγκών του εργασιακού χώρου σας, θεωρούμε σημαντική τη γνώμη σας, η οποία θα αξιοποιηθεί στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του Εκπαιδευτικού Προγράμματος της Εταιρίας για τα έτη 2003-2004. Ως εκ τούτου προσδοκούμε την πρόθυμη ανταπόκρισή σας στην προσπάθεια αυτή. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση, μη διστάσετε να ζητήσετε τη βοήθεια του Ειδικού Εκπαίδευσης.

Το έντυπο παρακαλούμε να επιστραφεί συμπληρωμένο μέχρι τις.....

Υπηρεσία..... Κέντρο Κόστους.....
Προϊστάμενος..... Υπογραφή.....

Σε ποιες από τις παρακάτω Κατηγορίες Εκπαίδευσης πιστεύετε, ότι έχουν ανάγκη υποστήριξης οι συνεργάτες σας και πόσο; (συμπληρώστε τα τετράγωνα ανάλογα με την διαβάθμιση 1-5: 1=ελάχιστο, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

Ενημέρωση*	<input type="text"/>
Βραχύχρονη γενική εκπαίδευση*	<input type="text"/>
Βραχύχρονη εξειδίκευση*	<input type="text"/>
Μακρόχρονη γενική εκπαίδευση*	<input type="text"/>

***ΣΗΜΕΙΩΣΗ:**

- ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ: Ημερίδες, Παρουσιάσεις, Συνέδρια διάρκειας 8-30 ωρών.
- ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Σεμινάρια διάρκειας 30-80 ωρών.
- ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: Σεμινάρια διάρκειας 80-100 ωρών.
- ΜΑΚΡ/ΝΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Κύκλος σπουδών διάρκειας 100 ωρών και άνω.

Παρακαλούμε επιλέξτε από τον πίνακα εκπαιδευτικά προγράμματα, που πιστεύετε, ότι είναι πολύ χρήσιμα για τους συνεργάτες σας, βαθμολογώντας

συγχρόνως ανάλογα με την διαβάθμιση 1-4 (4=πολύ χρήσιμο, 3=χρήσιμο, 2=όχι πολύ χρήσιμο, 1=δεν χρειάζεται προς το παρόν).

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΙΘΑΝΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ		ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
		ΑΡΙΘ.	ΕΙΔΙΚ.	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ				
Η Διοίκηση για το Ανώτερο Στέλεχος				
Διοίκηση Έργου				
Ο ρόλος του Στελέχους- Ηγεσία				
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας				
Το αποτελεσματικό Στέλεχος-Ηγεσία- Παρακίνηση-Εκχώρηση Καθηκόντων				
Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων				
Οι Σύγχρονες Τεχνικές της Διοίκησης για το νέο και Μελλοντικό Στέλεχος				
Managing People				
Ο Ρόλος των Στελεχών στη διαμόρφωση του κύρους και της εικόνας της Επιχείρησης				
Ο αποτελεσματικός Μάνατζερ				
Πώς να αυξήσετε την αποτελεσματικότητα της ομαδικής συνεργασίας				

ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΙΘΑΝΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ		ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
		ΑΡΙΘ.	ΕΙΔΙΚ.	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ				
Διοίκηση Προσωπικού				
Περιγραφή Θέσεων				
Επιλογή Προσωπικού				
Περιγραφή Θέσεων και Αξιολόγηση Επίδοσης Προσωπικού				
Διοίκηση Δημιουργίας Αξίας και Συστήματα Αμοιβών				
Οι Νέες Εργασιακές Ρυθμίσεις				
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ				
Ταμειακός Προγραμματισμός				
Προϋπολογισμός: Ένα εργαλείο για αποτελεσματική Διοίκηση				
Χρηματιστηριακή Αγορά-Ανάλυση Μετοχών				
Αναλυτική Λογιστική κατά το Ε.Γ.Λ.Σ.				

ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΙΘΑΝΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ		ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
		ΑΡΙΘ.	ΕΙΔΙΚ.	
Σύνταξη Οικονομικών Μελετών & Μελετών Σκοπιμότητας				
Τραπεζικό Σύστημα- Χρηματοδοτήσεις				
Μέθοδοι και Πηγές Άντλησης Κεφαλαίων				
Τρόποι Χρηματοδότησης Επιχειρήσεων και Πιστοδοτικοί Φορείς				
Φορολογικά Θέματα				
Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Φορολογικής Ενημέρωσης				
Η Λογιστική των Τεχνικών Εταιριών				
Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα				
Οι νέες Διατάξεις Φ.Π.Α.				
Οι αλλαγές του Κ.Β.Σ.				
ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ				
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας				

ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΙΘΑΝΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ		ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
		ΑΡΙΘ.	ΕΙΔΙΚ.	
Υγιεινή & Ασφάλεια στο χώρο εργασίας				
Σύγχρονη Οργάνωση Συντήρησης Αποθήκης				
Λειτουργία & Συντήρηση Εγκαταστάσεων-Μοντέλο TPM ISO 9000				
ISO 9000				
Αρχές Διοίκησης για Εργοδηγούς				
Διαχείριση & Έλεγχος Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων				
Διοικητική Γνώση				
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ				
Ο Ρόλος, τα Καθήκοντα & η Προσωπικότητα της σημερινής Γραμματέως				
Η executive Γραμματέας & η Συμβολή της στη Διοίκηση της Σύγχρονης Επιχείρησης				
Οργάνωση & Διαχείριση Αρχείων & Πρωτοκόλλου				

ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΙΘΑΝΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ		ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
		ΑΡΙΘ.	ΕΙΔΙΚ.	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ				
WINDOWS 98				
WORD 2000 Επίπεδο I				
EXCEL 2000 Επίπεδο I				
EXCEL 2000 Επίπεδο II				
Autocad 2000				
Μακροπρογραμματισμός στο EXCEL				
Χρήσιμα Εργαλεία του EXCEL				
POWERPOINT				
ACCESS Επίπεδο I				
ACCESS Επίπεδο II				
Εισαγωγή στο Σχεδιασμό & τη Δημιουργία Ιστοσελίδων (Web pages)				

ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΙΘΑΝΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ		ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
		ΑΡΙΘ.	ΕΙΔΙΚ.	
Internet: Εισαγωγή & Χρήση				
MS PROJECT 2000				
MS Visual Basic				
MS Visual Basic & Βάσεις Δεδομένων Επίπεδο II				
Πιστοποιούμενο Πρόγραμμα Ανάπτυξης & Υλοποίησης Εφαρμογών Διαδικτύου				

Στον παρακάτω πίνακα παρακαλούμε καταχωρίστε ονόματα συνεργατών σας, που πιστεύετε, ότι πρέπει να παρακολουθήσουν κάποιο από τα προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα ή και δικές σας προτάσεις για σεμινάρια, συνέδρια, συναντήσεις, συμπόσια, κλπ, που οργανώνονται στην Ελλάδα ή στο Εξωτερικό και στα οποία κρίνετε απαραίτητη τη συμμετοχή εργαζομένων στις Υπηρεσίες σας.

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΠΙΘΑΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΧΩΡΑ/ΠΟΛΗ

Σας ευχαριστούμε για την συνεργασία σας στην προσπάθειά μας να διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες της Εταιρίας.



**6. QUESTIONNAIRE
FOR ATTIKO METRO A.E. TRAINING NEEDS**

In order that ATTIKO METRO A.E. employees' needs for training/further education be recorded, you are kindly requested to fill in this form regarding the recording of your Department needs.

Your prompt response to this effort will assist significantly in the identification of the Company's needs based on which its training program shall be designed and implemented for the next 2 or 3 years.

You are kindly requested to fill in this form as soon as possible and return it to the Human Resource Department on at least.

SECTION A.

1. Please note the number of the employees in your Division per discipline.
(In case you need more space, you are kindly requested to enclose herewith a page with the necessary information).

DISCIPLINE	NUMBER
Total	

2. Describe in brief the work executed by the employees of your Division per discipline.
(In case you need more space, you are kindly requested to enclose herewith a page with the necessary information).

DISCIPLINE	DESCRIPTION OF THE EXECUTED WORK

3. Please note the typical qualifications that the employees of your Department need per discipline. (In case you need more space, you are kindly requested to enclose herewith a page with the necessary information).

DISCIPLINE	TYPICAL QUALIFICATIONS

4. Please note the substantial qualifications (capabilities/skills) of the employees of your Division per discipline. (In case you need more space, you are kindly requested to enclose herewith a page with the necessary information).

DISCIPLINE	SUBSTANTIAL QUALIFICATIONS (CAPABILITIES/SKILLS)

5. Further to the aforementioned notes, do you consider that your colleagues need to increase the substantial qualifications of theirs, so that they may contribute to the more effective operation of your Division in view of the preparation for the **METRO** operation?

YES NO

If your response is YES, you are kindly requested to document it, briefly.

.....

.....

.....

.....

.....

6. Is the further education provided until the present day satisfactory?

YES NO

If your response is YES, you are kindly requested to document it, briefly.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SECTION B.

1. Should the response in question 6 of SECTION A is YES, you are kindly requested to note both the typical and substantial qualifications that your colleagues ought to acquire, per discipline, so that they may be able to respond to the desirable enhancements for the more effective operation of your Division.
(In case you need more space, you are kindly requested to enclose herewith a page with the necessary information).

DISCIPLINE	NUMBER OF EMPLOYEES	DESIRABLE SUBSTANTIAL QUALIFICATIONS

2. In your opinion, in which way can the following desirable qualifications be acquired?
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. What are your additional proposals regarding the implementation of the appropriate training of the employees and its effective utilization by the Company?
.....
.....
.....
.....
.....

4. In case you are aware of some specific programs that may assist in the essential training of the employees in your Division (and/or elsewhere), you are kindly requested to communicate them the Human Recourse Department (Training) having noted in this questionnaire the items or your comments.
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Σημειώστε τα τυπικά προσόντα που χρειάζονται οι εργαζόμενοι της Υπηρεσίας σας, ανά ειδικότητα.(Σε περίπτωση που χρειάζεστε επί πλέον χώρο παρακαλούμε επισυνάψτε σελίδα με τις απαραίτητες λεπτομέρειες.)

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

4. Σημειώστε τα ουσιαστικά προσόντα (ικανότητες/δεξιότητες) των εργαζομένων της Υπηρεσίας σας ανά ειδικότητα.(Σε περίπτωση που χρειάζεστε επιπλέον χώρο, παρακαλούμε επισυνάψτε σελίδα με τις απαραίτητες λεπτομέρειες)

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ / ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ)

5. Από όσα παραπάνω σημειώσατε θεωρείτε ότι οι συνεργάτες σας χρειάζεται να αυξήσουν τα ουσιαστικά τους προσόντα , ώστε να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Υπηρεσίας σας ενόψει και της προετοιμασίας για τη λειτουργία του **Μετρό** :

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν **ΝΑΙ** παρακαλούμε αιτιολογήστε την απάντησή σας συνοπτικά.

.....

.....

.....

6. Είναι η μέχρι τώρα παρεχόμενη επιμόρφωση ικανοποιητική :

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν **ΝΑΙ**, παρακαλούμε αιτιολογήστε την απάντησή σας συνοπτικά.

.....

.....

.....

.....

.....

ΕΝΟΤΗΤΑ Β.

1. Εφόσον η απάντησή σας στην ερώτηση 6 της ΕΝΟΤΗΤΑΣ Α είναι **ΝΑΙ**, παρακαλούμε σημειώσετε τα ουσιαστικά προσόντα που κατά τη γνώμη σας χρειάζεται να αποκτήσουν οι συνεργάτες σας, ανά ειδικότητα, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις επιθυμητές βελτιώσεις για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Υπηρεσίας σας.

(Σε περίπτωση που χρειάζεστε επί πλέον χώρο, παρακαλούμε επισυνάψτε σελίδα με τις απαραίτητες λεπτομέρειες.)

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

2. Με ποιό τρόπο κατά τη γνώμη σας είναι δυνατό να αποκτηθούν τα παραπάνω επιθυμητά προσόντα;

.....
.....
.....
.....
.....

3. Τι έχετε άλλο να προτείνετε για την πραγματοποίηση της ενδεδειγμένης επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων και την αποτελεσματική αξιοποίησή της από την Εταιρεία;

.....
.....
.....
.....

4. Εάν έχετε υπ' όψιν σας συγκεκριμένα προγράμματα, που θα βοηθήσουν στην ουσιαστική επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων στην Υπηρεσία σας (ή και αλλού) παρακαλούμε να τα στείλετε στον Κλάδο Ανθρώπινου Δυναμικού (Εκπαίδευση), αφού καταχωρίσετε εδώ συνοπτικά τα θέματα ή τις παρατηρήσεις σας.

.....
.....
.....

8.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνοματεπώνυμο (προαιρετικά):	
Επωνυμία επιχείρησης :	
Θέση στην επιχείρηση :	
Τηλ. / Fax:	
e-mail:	

1) Πώς χαρακτηρίζεται η επιχείρησή σας:

- Βιομηχανική
- Εμπορική
- Μιστή
- Παροχή Υπηρεσιών

2) Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολουμένων στην επιχείρησή σας : _____

3) Πόσα είναι τα ανώτερα στελέχη : _____

4) Πόσα είναι τα μεσαία στελέχη : _____

5) Πόσα είναι τα κατώτερα στελέχη : _____

6) Υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης στην εταιρεία : ΝΑΙ ΟΧΙ

7) Θεωρείτε πως η συμμετοχή στελεχών της επιχείρησής σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα έχει συντελέσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους:

1	2	3	4	5
καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πολύ

8) Υπήρξε εφικτή η εφαρμογή των γνώσεων που απέκτησαν τα στελέχη μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην εταιρεία:

1	2	3	4	5
καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πολύ

9) Ποιο είναι το ποσό που επένδυσε η εταιρεία σας το 2002 στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της :

- Κάτω των 6.000 €
- 6.000 – 15.000 €
- 15.000 – 30.000 €
- 30.000 – 60.000 €
- Άνω των 60.000 €

10) Έχετε ως εταιρεία οργανώσει δικά σας ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα

ΟΧΙ

ΝΑΙ →

Αυτά τα ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα επιδοτήθηκαν:

- Από το 0,45 της εργοδοτικής προσφοράς
- Από το ΕΚΤ/ΟΑΕΔ
- Από άλλα κοινοτικά προγράμματα (αν ναι από ποια)

.....
.....
.....

Τα ενδοεπιχειρησιακά μας εκπαιδευτικά προγράμματα δεν επιδοτούνται

11) Ποιόν τύπο εκπαίδευσης θεωρείτε πιο κοντά στις ανάγκες της εταιρείας σας;

- Σεμινάρια βραχυχρόνια εξειδικευμένα (1-10 ημερών)
- Μακροχρόνια προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης στις λειτουργίες του Μάνατζμεντ (6 μηνών-3 ετών)
- Εργαστηριακές ασκήσεις
- Μεταπτυχιακά προγράμματα
- E-learning
- Άλλος τύπος (ποιος):

12) Ποια χρονική περίοδος είναι ιδανική για την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

- 1^ο τρίμηνο
- 2^ο τρίμηνο
- 3^ο τρίμηνο

- 4^ο τρίμηνο



13) Ποιος εισιγείται την συμμετοχή των στελεχών σας σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα:

- Το ενδιαφερόμενο στέλεχος
 Η διεύθυνση προσωπικού
 Ο διευθυντής εκπαίδευσης
 Η γενική διεύθυνση
 Οι εκάστοτε διευθυντές

14) Ποιος λαμβάνει την απόφαση για την συμμετοχή των στελεχών σας σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα :

- Το ενδιαφερόμενο στέλεχος
 Η διεύθυνση προσωπικού
 Ο διευθυντής εκπαίδευσης
 Η γενική διεύθυνση
 Οι εκάστοτε διευθυντές

15) Σε ποιους τομείς θα θέλατε να εκπαιδευόσθε τα στελέχη σας :

- Γενικό Μάνατζμεντ
 Χρηματοοικονομικό Μάνατζμεντ
 Μάρκετινγκ
 Πωλήσεις
 Παραγωγή
 Logistics
 Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού
 Ποιότητα
 Ανάπτυξη Προσωπικών Ικανοτήτων
 Πληροφορική
 Λογιστικά – Φορολογικά
 Άλλους :

.....
.....
.....
.....
.....

16) Από τους παραπάνω τομείς σε ποια κατεύθυνση θα θέλατε να στρέφεται η εκπαίδευση αυτή :

- Basic
 Management Techniques
 Management Skills

17) Σε ποιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην επιχείρησή σας, θα θέλατε να απευθύνονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνει η ΕΕΔΕ :

- Ανώτατα στελέχη
- Ανώτερα στελέχη
- Μεσαία στελέχη
- Κατώτερα στελέχη



18) Ποιες υπηρεσίες θα θεωρούσατε χρήσιμο για σας, να προσφερθούν από την ΕΕΔΕ:

- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες
- Τεκμηρίωση – Πληροφόρηση
- Εκδόσεις
- Διάθεση βιβλίων – βιβλιογραφίες
- Δημιουργία εργαλείων για ανάπτυξη του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων
- Δημιουργία ομάδων εργασίας με αντικείμενο την εφαρμοσμένη έρευνα στο χώρο του Μάνατζμεντ
- Άλλες

.....

.....

.....

.....

.....

Σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε και να στείλετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο στα γραφεία της ΕΕΔΕ (Λ. Ιωνίας 200 & Ιακωβάτων, Κ. Πατήσια, fax: 210 2112020, e-mail: ecde@ecde.gr.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία

9. Training Survey for Section Managers

For the employees in your section, please indicate the importance and usefulness of training programs on the following topics by circling the appropriate number (4- very important, 3- important, 2- not very important, 1- not useful at this time):

Time Management	4	3	2	1
Business English	4	3	2	1
Interpersonal Communication	4	3	2	1
Customer Relations	4	3	2	1
Assertiveness	4	3	2	1
Word Processing	4	3	2	1
Negotiation Skills	4	3	2	1
Telephone Skills	4	3	2	1

For yourself, please indicate the importance and usefulness of training programs on the following topics by circling the appropriate number (4- very important, 3- important, 2- not very important, 1- not useful at this time):

Strategic Management	4	3	2	1
Interviewing Skills	4	3	2	1
Performance Appraisal (PDR) Skills	4	3	2	1
Financial issues /Budget	4	3	2	1
Commercial Skills	4	3	2	1
Conflict Management	4	3	2	1

Customer Retention	4	3	2	1
Achieving Outstanding Performance	4	3	2	1
Leadership	4	3	2	1
Public Speaking	4	3	2	1
Time Management	4	3	2	1
Decision Making	4	3	2	1
Interpersonal Communication	4	3	2	1
Management - Delegation Skills	4	3	2	1
Project Management Skills	4	3	2	1

If you believe that additional topics, that are not covered on these lists would be "important" or "very important", please indicate which ones and for which group:

Name: _____ (optional)

Thank you for your cooperation



10. ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ COURSE EVALUATION FORM

Μπορείτε να κάνετε τα σχόλιά σας είτε στα ελληνικά, είτε στα Αγγλικά. Αν το επιθυμείτε μπορείτε να παραμείνετε ανώνυμοι. *Please feel free to comment in Greek or English. If you wish to stay anonymous, please do so.*

Όνομα Συμμετέχοντα/Attendee's Name _____
Υπηρεσία-Κλάδος/Division-Department _____
Σεμινάριο / Course Attended _____
Ημερομηνία / Date _____
Όνομα Εκπαιδευτή / Instructor's Name _____

Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω για να χαρακτηρίσετε την αξιολόγησή σας: ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟ→Ε, ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ→ΠΚ, ΚΑΛΟ→Κ, ΑΠΟΔΕΚΤΟ→Α, ΑΠΑΡΑΔΕΚΤΟ→ΑΠ.
Please choose one of the following for your evaluation: EXCELLENT → E, VERY GOOD → VG, GOOD → G, ACCEPTABLE → A, UNACCEPTABLE → U.

1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ / TRAINING ADMINISTRATION

- ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ (Ημερομηνία / Τοποθεσία / Περιεχόμενα / Προσφερόμενα γεύματα / Καιτ)
COURSE INFORMATION (Date / Location /course content /meals offered /etc.)
- ΓΕΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ / OVERALL ORGANIZATION & ADMINISTRATION SERVICES

ΕΠΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΧΟΛΙΑ / ADDITIONAL COMMENTS

2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ / COURSE EVALUATION

- ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ / COURSE CONTENT
- ΡΥΘΜΟΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ / COURSE PACE
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
• TRAINING PROGRAM
- ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΔΑΣΚΟΜΕΝΟΥ ΥΛΙΚΟΥ (Διαφάνειες / Εγχειρίδια / κλπ.)
• QUALITY OF COURSE MATERIAL (Slides / Workbooks / e.t.c.)
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ / TRAINING FACILITIES

- ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ / GENERAL COMMENTS

3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ Η/ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ INSTRUCTOR EVALUATION /R/ÁID CONSULTANT

- ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ / KNOWLEDGE OF COURSE CONTENT
- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ / ABILITY TO COMMUNICATE
- ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ / TEACHING CAPABILITIES
- ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ / TECHNICAL COMPETENCE

- ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΧΟΛΙΑ / ADDITIONAL COMMENTS

4. ΓΕΝΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ / OVERALL EFFECTIVENESS

1. Έμαθα αυτό που περίμενα / I learned what I expected to learn.

Ναι / Yes

Όχι / No

2. Ανέπτυξα τις ικανότητες που χρειαζόμουν / I developed the skills I needed

Ναι / Yes

Όχι / No

3. Το σεμινάριο που παρακολουθήσατε θα σας βοηθήσει στην εργασία σας και πώς; / Will the seminar you have just participated assist you in your work and how?

4. Ποιες ενότητες ήταν χρήσιμες και ενδιαφέρουσες; / Which topics were the most useful and interesting for you?

Γενικά Σχόλια / General Comments

Ευχαριστούμε για τη συνεισφορά σας / Thank you for your cooperation.

11. ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η εποικοδομητική κριτική και τα σχόλιά σας θα εξετασθούν προσεκτικά και θα βοηθήσουν στην βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Παρακαλούμε αξιολογήστε το θέμα, που παρακολουθήσατε και παραδώστε το έντυπο:

ΤΜΗΜΑ / ΘΕΜΑ: _____

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: _____

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: 4⇒ Εξαιρετικά, 3⇒Πολύ καλά, 2⇒Καλά, 1⇒ Μέτρια (γιατί); _____

A. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ: Πώς κρίνετε τον εισηγητή σε ό,τι αφορά:

• Μεταδοτικότητα	4	3	2	1
• Ενθάρρυνση	4	3	2	1
• Προετοιμασία	4	3	2	1
• Ενδιαφέρον για όλους	4	3	2	1
• Γενικά	4	3	2	1

B. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ:

• Βιβλία / Σημειώσεις	4	3	2	1
-----------------------	---	---	---	---

Γ. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ:

α. Ποια επιμέρους θέματα ήταν τα περισσότερο σημαντικά για σας;

β. Ποια επιμέρους θέματα θα πρέπει να:

• Αφαιρεθούν _____

• Προστεθούν _____

• Επεκταθούν _____

Δ. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ:

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| • Αίθουσες Διδασκαλίας | 4 | 3 | 2 | 1 |
| • Μέσα Παρουσίασης (video, διαφάνειες, κλπ.) | 4 | 3 | 2 | 1 |

Ε. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ Ή ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ:

- | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| • Πριν την έναρξη του σεμιναρίου | 4 | 3 | 2 | 1 |
| • Κατά την διάρκεια του σεμιναρίου | 4 | 3 | 2 | 1 |

Ζ. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| • Εφαρμογή των όσων μάθατε στην δουλειά σας | 4 | 3 | 2 | 1 |
| • Συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσής σας; | 4 | 3 | 2 | 1 |
| • Το σεμινάριο συνολικά ήταν κατά τη γνώμη σας | 4 | 3 | 2 | 1 |

Η. ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ:

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ (Προαιρετικά)

ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

12. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Συμπληρώνεται κατά τη Λήξη του Προγράμματος)

Όνοματεπώνυμο :	
Τίτλος Σεμιναρίου :	
Ημερομηνία :	

1. Από τους στόχους που είχατε ερχόμενος-η στο Σεμινάριο, ποιοι καλύφθηκαν;

2. Ποιοι δεν καλύφθηκαν;

3. Τι καινούριο βρήκατε ενώ δεν το περιμένατε;

4. Αποτελεσματικότητα του Προγράμματος

Παρακαλούμε διαβάστε τις παρακάτω φράσεις και κάτω από καθεμία σημειώστε με Χ τον αριθμό (βαθμό), που αντιπροσωπεύει τις απόψεις σας:

5=μέγιστος 4=καλός 3=μέτριος 2=κάτω του μετρίου 1=ελάχιστος

1. Γενική εντύπωση από το Πρόγραμμα

1

2

3

4

5

2. Βαθμός κάλυψης των θεμάτων που έπρεπε να καλυφθούν:

1

2

3

4

5

3. Εάν αμέσως πιο πάνω σημειώσατε βαθμό 1 ή 2 ή 3, παρακαλούμε, εξηγήστε. Ιδιαίτερα, παρακαλούμε να αναφέρετε τα θέματα, που δεν καλύφθηκαν.

--

4. Πρακτική αξία του Προγράμματος στην εργασία σας:

1

2

3

4

5

5. Καταλληλότητα μεθόδων διδασκαλίας:

1

2

3

4

5

6. Πρακτική αξία σημειώσεων ή άλλων βοηθημάτων:

1

2

3

4

5

7. Καταλληλότητα χώρων διδασκαλίας:

1

2

3

4

5

8. Οργάνωση / διοικητική – γραμματειακή υποστήριξη, φιλοξενία, κ.ά:

1

2

3

4

5

9. Ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών με τους άλλους συμμετέχοντες:

1

2

3

4

5

5. Ο χρόνος που διατέθηκε για την διεξαγωγή του προγράμματος ήταν:

Πολύς

Κανονικός

Λίγος

6. Αξιολόγηση Εκπαιδευτών

Παρακαλούμε αξιολογήστε κάθε έναν από τους εκπαιδευτές του προγράμματος, βάζοντας βαθμούς σύμφωνα με την κλίμακα:

5=άριστος 4=πολύ καλός 3=καλός 2=μέτριος 1=κάτω του μέτριου

-
- A.** Όνομα Εκπαιδευτή-Εκπαιδευτριάς
Βαθμός

Παρακαλούμε σχολιάστε την παραπάνω βαθμολόγησή σας:

- B.** Όνομα Εκπαιδευτή-Εκπαιδευτριάς
Βαθμός

Παρακαλούμε σχολιάστε την παραπάνω βαθμολόγησή σας:

- Γ.** Όνομα Εκπαιδευτή-Εκπαιδευτριάς
Βαθμός

Παρακαλούμε σχολιάστε την παραπάνω βαθμολόγησή σας:

- Δ.** Όνομα Εκπαιδευτή-Εκπαιδευτριάς
Βαθμός

Παρακαλούμε σχολιάστε την παραπάνω βαθμολόγησή σας:

Ε. Όνομα Εκπαιδευτή-Εκπαιδευτριας
Βαθμός

Παρακαλούμε σχολιάστε την παραπάνω βαθμολόγησή σας:

7. Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει συνέχεια στην επιμόρφωσή σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ


Δεν ξέρω

8. Αν ναι, ποια είναι τα θέματα που σας ενδιαφέρουν;

9. Άλλες παρατηρήσεις ή υποδείξεις:

13. QUESTIONNAIRE – JOB AID

JOB AID: PERFORMANCE READINESS CHECKLIST

	Yes	No
Goal Linkage—Linking training events and outcomes clearly and explicitly to business needs and strategic goals.		
I understand the organization's business goals and strategies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have mapped out the relationship between strategic goals and each of the following: knowledge and skills, job behaviors, job-success indicators, and business objectives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have designed pre-learning, learning event, and post-learning activities that are integrated into key business processes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have created an iterative process of delivery, feedback, and redesign for achieving timely learning and effective changes as business goals shift.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Throughout the training process, I emphasize the links between training activities and business needs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I provide repeated training interventions that reinforce learning over the long-term.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer Focus—Maintaining a strong customer focus in the design, development, and implementation of all training activities.		
I involve all stakeholders (anyone who has a vested interest in the outcomes of learning) in the training process.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have stakeholders validate the needs analysis, the training goals, the training design, and the link between training and business goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I schedule and provide learning activities in ways that fit the schedules and learning styles of training customers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I help training customers apply learning to the workplace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systems Thinking—Managing training with a systems view of performance in the organization.		
I help everyone in the organization understand the dynamic interaction between learning and the following areas: rewards and incentives, business processes, job design, job tools, supervision, and performance assessment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have designed the training process so that supervisors, peers, and subordinates help trainees learn and apply that new learning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I make learners aware of the systematic factors that will hinder or facilitate effective performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have integrated learning interventions with work processes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I encourage cross-functional collaboration before, during, and after training events.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Measure Process—Measuring the training process for the purpose of continuous improvement.		
I continually measure learning and its effect on performance and on the organization and report this information to key stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I help stakeholders use training data to review and modify training goals and the training process.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I teach trainees how to assess their own learning and the transfer of that learning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I monitor the transfer of knowledge and skills to the workplace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I assess any impediments to the application of learning and report this information to key stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 ASTD <small>AMERICAN SOCIETY OF TRAINING AND DEVELOPMENT</small>		
<i>Material on this page is not covered by the copyright and may be reproduced at will.</i>		

14. ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΠΑΝΑΦΟΝ TRAINING 1998

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ / ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Management Training Program	Innovation & Creativity	Sense Of Urgency	Cost Focus	Vision	Managing Performance	Team Building	Customer Focus	Interpersonal Communication	Professional Development
Negotiation Skills									
Conflict Management									
Achieving Outstanding Performance									
Budget Management									
Leadership									
Computer Skills									
Customer Skills									
Sales Management									
Personnel skills for Managers									

15. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΜΕΛ

1. Ποια είναι η σημασία του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την εταιρία σας;
2. Ποια είναι τα καθήκοντα του τμήματος αυτού;
3. Με ποια άλλα τμήματα συνεργάζεται το τμήμα σας για την καταλληλότερη εκπαίδευση των εργαζομένων;
4. Κάθε πότε εκπαιδεύετε το προσωπικό σας και για ποιους λόγους συνήθως;
5. Πώς διαχωρίζετε το προσωπικό που πρέπει να εκπαιδευτεί;
6. Ποιος κρίνει την απόδοση των εργαζομένων και τις γνώσεις που αυτοί κατέχουν;
7. Με ποιο τρόπο γίνεται στην εταιρία σας η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των τμημάτων;
8. Πώς αποφασίζετε ποια είναι η πιο σωστή εκπαιδευτική μέθοδος και για ποιο προσωπικό;
9. Ποιες είναι οι κυριότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιείτε;
10. Ποια είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που συνήθως χρησιμοποιείτε επιτυχώς για το προσωπικό της εταιρίας;
11. Πόσο σημαντικά είναι τα σεμινάρια των εργαζομένων για τη εταιρία και κάθε πόσο καιρό αυτά διεξάγονται;
12. Περιγράψτε συνοπτικά ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης από την διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών έως το πέρας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
13. Πώς γίνεται η αξιολόγηση των προγραμμάτων που ακολουθήθηκαν;
14. Πώς και με τι συχνότητα ενημερώνεται το τμήμα για τις νέες τάσεις που επικρατούν στον χώρο των Ανθρώπινων Πόρων και πώς κάνει πράξη κάθε τι καινούριο;

16. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΘΗΝΑ
2004

1. Ποιοι είναι στόχοι της εταιρίας μέσα από τον εθελοντισμό;
2. Ποιος είναι ο αριθμός όσων έχουν δηλώσει υποψηφιότητα στον εθελοντισμό;
3. Έως πότε θα γίνονται δεκτές οι αιτήσεις για τον εθελοντισμό;
4. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις, ώστε κάποιος να δηλώσει υποψηφιότητα για εθελοντής;
5. Ποιος θα είναι ο τελικός αριθμός των συμμετεχόντων εθελοντών στην Ολυμπιάδα;
6. Θα προέρχονται από την Ελλάδα μόνο ή και από το εξωτερικό;
7. Ποιοι είναι οι λειτουργικοί τομείς στους οποίους οι εθελοντές θα απασχοληθούν;
8. Ποιο είναι το χρονικό διάστημα, που θα χρειασθούν οι υπηρεσίες των εθελοντών;
9. Ποιοι λειτουργικοί τομείς έχουν σχέση με το αντικείμενο του τουρισμού;
10. Η εκπαίδευσή τους πότε θα αρχίσει και πότε θα ολοκληρωθεί;
11. Πώς θα κατορθώσει η εταιρία να εκπαιδεύσει σωστά έναν τόσο μεγάλο αριθμό εθελοντών;
12. Ποια θα είναι η διαδικασία εκπαίδευσής τους;
13. Ποιος θα πραγματοποιήσει την εκπαίδευση;
14. Ποιο είναι το περιεχόμενο της εκπαίδευσής τους;
15. Που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

- Bartram Sharon – Gibson Brenda, *Training Needs Analysis*, Aldershot, 1994
- Bratton John – Jeffrey Gold, *Human Resource Management*, 1999
- Brinkerhoff R., *The learning Alliance*, San Francisco, 1994
- Buller P./ Schuler R, *Managing Organizations & People*, Southwestern, 2000
- Garratt B., *The learning Organization*, London, 1987
- Torrington D. – Hall L., *Human Resource Management*, 1998
- Ηγουμενάκης Νίκος, *Τουρισμός και Ανάπτυξη*, Αθήνα, 2000
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Αθήνα, 1990
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, 1991
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, 2002
- Λαλούμης Δημήτρης - Ρούπας Βασίλης, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα, 1996
- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, 2002
- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, 2002
- Παπαλεξανδρή Ν. – Χαλικιάς Γ. – Παναγιωτοπούλου Λ., *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ε.Ε.*, Αθήνα, 2001
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, 2001

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- ☒ Μάνατζερ, Τεύχος 14, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2002

ΙΝΤΕΡΝΕΤ

- ☒ www.eede.gr
- ☒ www.sete.gr
- ☒ www.athens2004.gr
- ☒ www.pi-schools.gr
- ☒ www.sap.com/greece

