



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.**

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΤΙΤΙΡΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ

2012

Ευχαριστίες

Καταρχήν θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου , οι οποίοι με στηρίζουν όλα αυτά τα χρόνια με ποικίλους τρόπους , σε οποιαδήποτε απόφαση της ζωής μου.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω τους καθηγητες της σχολής μου. Τους ευχαριστώ θερμά για την άρτια εκπαίδευση που έλαβα όλα αυτά τα χρόνια και τις υποδομές που έλαβα στο γνωστικό αντικείμενο που επέλεξα να σπουδάσω.

Ιδιαίτερα επιθυμώ να ευχαριστήσω τον καθηγητή Κο Σακελλάριο Χρήστο για την επιστημονική του καθοδήγηση και την ηθική του συμπαράσταση , στην εκπόνηση αυτής της πτυχιακής εργασίας. Η συνεργασία μαζί του αποτελεί κάθε φορά τιμή και πηγή πολύτιμης μάθησης για μένα.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ , στην εταιρεία στην οποία έκανα την πρακτική μου άσκηση, αλλά και συνεχίζω να εργάζομαι. Για τον εργασιακό χαρακτήρα που έπλασα μέσα σε αυτή και τον τρόπο σκέψης που διαμόρφωσα.

ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Στην Ελλάδα ο τομέας της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης δεν έχει διερευνηθεί συστηματικά. Ωστόσο, μετά από μια περίπου εικοσαετία έξαρσης της χρηματοδότησης , της υλοποίησης προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, υπάρχουν πλέον σήμερα οι δομές, η τεχνογνωσία και η εμπειρία, ώστε η Εκπαίδευση Ενηλίκων και η Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση να τοποθετηθούν στέρεα στην επιστημονική τους βάση. Προς αυτή την κατεύθυνση επιδιώκει να συμβάλει και η παρούσα εργασία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει ως θέμα την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την συμβολή της στην αποδοτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων . Η εκπαίδευση γενικά είναι πολύ σημαντική, για τα αποτελέσματα που έχει στη διαμόρφωση των στάσεων και συμπεριφορών των ανθρώπων αλλά και στη βελτίωση των ικανοτήτων τους. Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναφερθεί στα θετικά σημεία της εκπαίδευσης, αλλά και να δείξει τη σημασία που έχει για τις επιχειρήσεις. Σκοπός της, με άλλα λόγια, είναι να προσπαθήσει να βοηθήσει στην κατανόηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και της ανταγωνιστικότητας.

Η εργασία αυτή αποτελείται από πέντε μέρη. Στο πρώτο μέρος(κεφάλαια 1-2) αναφέρονται εισαγωγικές έννοιες της εκπαίδευσης, αλλά και η επιστήμη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων ως έννοια. Στο δεύτερο μέρος(Κεφάλαια 3-4) εξετάζεται η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Το τρίτο μέρος (Κεφάλαια 5-6) αναφέρει τη σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού στην αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και την βαρύτητα που δίνει σε αυτήν η ΕΕ. Στο τέταρτο μέρος(Κεφάλαια 7-10) γίνεται αναφορά σε σημαντικές θεωρίες αλλά και στάσεις που έχουν ως βάση τον ανθρώπινο παράγοντα. Τέλος στο πέμπτο μέρος (Κεφάλαιο 11) παρουσιάζεται μια έρευνα σχετικά με την στάση των ελληνικών επιχειρήσεων στο θέμα το οποίο θίγουμε.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	6
2 Ιστορική διαδρομή και σύγχρονες τάσεις	9
3 Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
3.1 Έννοια και Περιεχόμενο	15
3.2 Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	16
3.3 Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση.....	17
3.4 παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης	17
3.5 Σημασία και Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	19
3.6 Αρχές Αποτελεσματικής Μάθησης.....	21
3.7 Η Οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	24
3.7.1 Ο Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών	25
3.7.2 Μέθοδοι Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	26
3.7.3 Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης.....	28
3.7.4 Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης.....	28
4 Εκπαίδευση προϊσταμένων.....	34
4.1 Τυπικά συστήματα εκπαίδευσης προϊσταμένων.....	36
4.2 Περιεχόμενο προγράμματος εκπαίδευσης.....	37
4.2.1 Καθορισμός στόχων.....	37
4.2.2 Καθορισμός περιεχομένου.....	38
4.2.3 Επιλογή εκπαιδευόμενων.....	39
4.2.4 Επιλογή εκπαιδευτών.....	40
4.2.5 Καθορισμός εκπαιδευτικής περιόδου.....	40
4.3 Επιλογή των καταλλήλων μεθόδων και μέσων διδασκαλίας.....	41
4.3.1 Η μέθοδος της επίδειξης.....	42
4.3.2 Η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας.....	42
4.3.3 η μέθοδος της διάσκεψης σύσκεψης.....	42
4.3.4 Η εναλλαγή στην εργασία.....	43
4.3.5 Η μελέτη περιπτώσεως.....	43
4.3.6 Η μέθοδος του ρόλου.....	43
4.3.7 Η διάλεξη	44
4.3.8 Η διδασκαλία υποστηριζόμενη από Η/Υ.....	44
4.3.9 Η επίλυση προβλημάτων.....	45

4.3.10	Η τεχνική του δίσκου εισερχομένων εγγράφων.....	45
4.3.11	Η προγραμματισμένη διδασκαλία	46
4.3.12	Η μέθοδος της αναπλήρωσης	47
4.4	Το κόστος εκπαίδευσης.....	47
4.4.1	Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	48
5	Σημασία της Εκπαίδευσης στη Αποδοτικότητα της επιχείρησης.....	49
5.1	Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση προσωπικού.....	50
5.2	Φιλοσοφία της εκπαίδευσης & ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων	52
5.3	Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	53
6	Η εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων προτεραιότητα της Ε.Ε.	56
6.1	Κίνητρα από την ΕΕ για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού	57
6.2	Κίνητρα εκπαίδευσης και κατάρτισης για επιχειρήσεις	59
6.3	Κίνητρα εκπαίδευσης και κατάρτισης για ιδιώτες	61
6.4	Αξιολόγηση κινήτρων	63
7	Νικηφόρες στάσεις του μάνατζερ –εκπαιδευτή.....	65
8	Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.....	67
9	ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	68
9.1	Θεωρία του Maslow	69
9.2	Θεωρία του Frederich Herzberg	74
9.3	Η θεωρία του Vroom.....	78
9.4	Η θεωρία του Mac Clelland.....	80
10	Αξιολόγηση του ανθρώπινου παράγοντα	81
10.1	Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων ...	83
10.2	Η Συνέντευξη Επαναπληροφόρησης της Αξιολόγησης	86
10.3	Η Αντιμετώπιση Κοινών Προβλημάτων Αξιολόγησης.....	88
11	Ερευνα σχετικά με την συμπεριφορά των επιχειρήσεων ως προς την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.....	91

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες επιστημονικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο συμβάλλουν ώστε, ιδιαίτερα την τελευταία δεκαπενταετία, να παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον για την Εκπαίδευση Ενηλίκων και τη Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση (Adult and Continuing Education), αλλά και για επιμέρους τομείς αυτών, όπως είναι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Το ενδιαφέρον αυτό επιβεβαιώνεται και από τη σύσταση πλήθους σχετικών επιστημονικών και επαγγελματικών ενώσεων παγκοσμίως, την έκδοση εξειδικευμένων επιστημονικών περιοδικών, την εισαγωγή προπτυχιακών και μεταπτυχιακών μαθημάτων και την ίδρυση Τμημάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης σε πλήθος Πανεπιστημίων διεθνώς. Παράλληλα, μέσω της συστηματικής έρευνας, αυξάνεται και το εμπειρικό επιστημονικό υπόβαθρο του ομώνυμου πεδίου.

Ωστόσο, ιδιαίτερα όσον αφορά συγκεκριμένα επιμέρους ζητήματα, το υπόβαθρο αυτό βρίσκεται ακόμη στα αρχικά στάδια της διαμόρφωσής του. Στη βιβλιογραφία για την Εκπαίδευση Ενηλίκων και τη Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και ειδικότερα για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είναι ακόμη αισθητή η έλλειψη ερευνών με κοινωνιολογικό προσανατολισμό, παρά την αύξηση των σχετικών δημοσιεύσεων την τελευταία δεκαετία. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση -όπως και κάθε άλλη μορφή εκπαίδευσης- δεν διεξάγεται σε κενό. Λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου κοινωνικού οργανισμού, ο οποίος διαθέτει στόχους, κανόνες λειτουργίας και δομή. Ο οργανισμός αυτός εντάσσεται επίσης σε ένα ευρύτερο πολιτισμικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Υπ' αυτή την οπτική τα στελέχη και το προσωπικό της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης δρούν στο πλαίσιο μιας ευρύτερης κοινωνικής δομής και αναλαμβάνουν μια συγκεκριμένη κοινωνική/επαγγελματική δραστηριότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης. Είναι αυτός που εξαρχής δημιουργεί τις επιχειρήσεις, τις διοικεί, τις μεταμορφώνει, τις αναπτύσσει και τις κάνει να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες πάλι των ίδιων των ανθρώπων. Οι ανθρώπινοι πόροι στις μέρες μας είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, για το λόγο αυτό τα θέματα που αφορούν τη συμπεριφορά, την απασχόληση, την εκπαίδευση, τη διοίκηση και γενικότερα τις ανάγκες τους έχουν τεράστια σημασία για την σύγχρονη οικονομία.

Επιπλέον η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τον ένα από τους δύο παράγοντες που λαμβάνονται σοβαρά για να φτάσει μια επιχείρηση τους στόχους στους οποίους στοχεύει, σύμφωνα με τον ορισμό του management. Ο ορισμός αναφέρει: "Management είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και των ανθρωπίνων πόρων."

Τον καθοριστικό ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε κάθε μορφής επιχείρησης επιβεβαιώνουν μεγάλες προσωπικότητες αλλά και έρευνες: "Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για εσένα "(Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Recourses, First Chicago Corporation)

"Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά"(Jack Welch, CEO, General Electric Company)

" Η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010,

αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού προγραμματισμού."(από παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn /Ferry International)

Από τα παραπάνω οδηγούμαστε στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων, που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, παρόλο που έχουν προταθεί πολλές και διάφορες έννοιες και ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ο αντιπροσωπευτικότερος ορισμός, που μπορούμε να δώσουμε για τα σημερινά δεδομένα είναι:

"Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι το σύστημα των διοικητικών αρχών, κανόνων και μεθόδων με τις οποίες επιδιώκουμε την συγκρότηση ικανής δύναμης εργαζομένων, την ανάπτυξη σ' αυτούς της επιθυμίας επίτευξης προκαθορισμένων στόχων και την παρακίνηση τους στην άσκηση των καθηκόντων τους με ζήλο και ενθουσιασμό."

Η Διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού ασκείται γενικά από οποιοδήποτε άτομο, έχει υπό τη δούλεψη του προσωπικό (εργάτες, υπάλληλους), ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις. Η τεράστια σημασία της όμως για κάθε μορφής επιχείρηση, οδήγησε την ύπαρξη της στις μεγάλες επιχειρήσεις/οργανισμούς, ως ανεξάρτητης διοικητικής υπηρεσίας , στελεχωμένης με άτομα εξαιρετικής κατάρτισης, μεγάλης πείρας και αναμφισβήτητων ικανοτήτων. Η υπηρεσία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει στόχους , όπως είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας, η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση Περιγραφή Θέσεων Εργασίας
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προσέλκυση (Recruitment)
- Επιλογή
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development)
- Αξιολόγηση Εργαζομένου
- Αμοιβές και παροχές (Rewards)
- Διοίκηση Απόδοσης (Employment management)
- Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships)

- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal communication)
- Οργανωτική και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development)

Δύο από τις σημαντικότερες λειτουργίες της υπηρεσίας τις οποίες θα αναλύσουμε στην εργασία αυτή, είναι η **επιλογή** και η διαδικασία της **εκπαίδευσης** και ανάπτυξης του προσωπικού.

Η επιλογή αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ, αλλά και σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση λόγω των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να αποφέρουν λανθασμένες αποφάσεις. Οι απόψεις για το ποια είναι η ασφαλέστερη μέθοδος , συνεχίζουν να δίστανται , ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων απασχολούνται στον τομέα αυτό.

Η επιβίωση κάθε οργανισμού, εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται με τη διαρκή και συνεχή κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να μην μένουν πίσω και να μπορούν να υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης με τον αποδοτικότερο, ποιοτικότερο και συντομότερο τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Εξετάζοντας την ιστορία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, αλλά και σε κοινωνίες με διαφορετικές πολιτισμικές συνήθειες, γίνεται σαφές ότι ιδεολογικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί, πολιτικοί, επιστημονικοί, τεχνολογικοί και άλλοι παράγοντες έχουν σημαντικές επιδράσεις τόσο στη φιλοσοφία όσο και στην πρακτική εφαρμογή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

Είναι γνωστό ότι η βιομηχανική επανάσταση στα μέσα του 19ου αιώνα επέφερε σημαντικές αλλαγές στο χώρο της εργασίας: η παραγωγή των αγαθών μετατοπίστηκε από την οικοτεχνία στο εργοστάσιο, από τις αγροτικές στις αστικές περιοχές, από την περιορισμένη στη μαζική παραγωγή. Απαιτούνταν έτσι ένας διαφορετικός εργασιακός προσανατολισμός, υπό την έννοια ότι ο εργαζόμενος θα έπρεπε να μάθει να λειτουργεί πια, συνήθως όχι στους κόλπους της οικογένειας ή μιας μικρής, οικείας ομάδας, αλλά στο πλαίσιο ενός μεγάλου, απρόσωπου οργανισμού. Παράλληλα, ένα ταχέως αυξανόμενο πλήθος ανθρώπων δεν ασκούσε πλέον μια ολοκληρωμένη τέχνη ή ένα επάγγελμα, αλλά χρειαζόταν να φέρει σε πέρας ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας εργασίας σε κάποια βιομηχανία ή εργοστάσιο. Κατέστη έτσι αναγκαία η κατάρτιση του προσωπικού σε συγκεκριμένες επιμέρους δεξιότητες και η προσαρμογή του σε έναν περισσότερο αυτοματοποιημένο και απρόσωπο τρόπο εργασίας· για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν τα πρώτα «εργοστασιακά σχολεία» σε επιχειρήσεις (Miller 1996: 6-10).

Ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος

Ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος δημιούργησε τουλάχιστον στις χώρες που εμπλέκονταν σε αυτόν νέες συνθήκες για την τεχνική κατάρτιση, κυρίως επειδή πολλαπλασιάστηκε η ζήτηση για εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, το οποίο θα κάλυπτε τις αυξημένες ανάγκες παραγωγής στρατιωτικού εξοπλισμού και πολεμοφοδίων. Μέσα σε αυτό το κλίμα έκφρασης ολοένα μεγαλύτερου ενδιαφέροντος για αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της αποτελεσματικότητας, το οποίο χαρακτήρισε και την περίοδο ανασυγκρότησης αμέσως μετά τον πόλεμο, άνησε η -μετέπειτα ονομασθείσα- «θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ» (Scientific Management) με κύριο εκφραστή της, τον Frederick Taylor.

Στόχος του **Taylor**, ήταν να αναβαθμίσει το μάνατζμεντ 'σε μία πραγματική επιστήμη, η οποία θα έχει ως βάση του σαφώς διατυπωμένους νόμους, κανόνες και αρχές (Taylor 1911: 7). Προκειμένου να επιτύχει το στόχο αυτό, υιοθέτησε μια μέθοδο την οποία ο ίδιος χαρακτήρισε συστηματική και επιστημονική μελέτη ...των κινήσεων και του χρόνου . Η επιστημονική μελέτη περιλάμβανε: τον επιμερισμό κάθε εργασιακής δραστηριότητας στις συγκεκριμένες κινήσεις που απαιτούνταν για την ολοκλήρωσή της, τον προσδιορισμό της βέλτιστης τεχνικής και ακολουθίας των κινήσεων, τον υπολογισμό των βέλτιστων χρόνων επιτέλεσης κάθε κίνησης και το συνυπολογισμό της επίδρασης παραγόντων, όπως η σωματική κόπωση ή η πλήξη. Αποτέλεσμα των ενεργειών αυτών ήταν η δημιουργία συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος για κάθε εργασία. Βάση του χρονοδιαγράμματος και με τον κατάλληλο συνδυασμό του ανθρώπινου δυναμικού, των εργασιακών δραστηριοτήτων και των μέσων εργασίας και την παροχή των κατάλληλων κινήτρων, μπορούσε κανείς να επιτύχει αύξηση της παραγωγικότητας. Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού αποτελούσε ένα απαραίτητο στοιχείο για την εφαρμογή της θεωρίας του επιστημονικού μάνατζμεντ, καθώς οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να διδαχθούν τις νέες, βελτιωμένες τεχνικές εργασίας οι οποίες θα τους εξοικονομούσαν κινήσεις και χρόνο (Taylor 1911: 7 και 25 κ.ε.).

Το κοινωνικό - οικονομικό πλαίσιο και το κλίμα που επικράτησε, στο μεσοδιάστημα των δύο παγκοσμίων πολέμων, συνέβαλε στην εμφάνιση των πρώτων επικριτών της θεωρίας αυτής, οι οποίοι προέβαλαν κυρίως το επιχείρημα, ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ αντιμετώπιζε τους εργάτες σαν εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας από αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστηρίχθηκε ότι η ετεροκαθοριστική λογική που χαρακτήριζε τη θεωρία αυτή, δεν επαρκούσε για να εξηγήσει το ζήτημα της παραγωγικότητας, η οποία συνδεόταν επίσης με τις ευρύτερες συνθήκες εργασίας, τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων. Η νέα αυτή θεωρία ονομάστηκε «θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων» και οι κυριότεροι εμπνευστές της ήταν ο Elton Mayo (1933) και οι Roethlisberger & Dickson (1939/1967), οι οποίοι διερεύνησαν, τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων και την παραγωγικότητα των τελευταίων επίσης εισήγαγαν την κοινωνική διάσταση στη μελέτη των εργασιακών οργανισμών.

Το πρώτο βήμα, προς τη διαμόρφωση της θεωρίας έγινε ουσιαστικά με τα πειράματα στο εργοστάσιο Hawthorne της Δυτικής Εταιρείας Ηλεκτρισμού στο Σικάγο. Αρχικός στόχος των πειραμάτων ήταν κατά το πρότυπο του Taylor και των βιομηχανικών ψυχολόγων των πρώτων δεκαετιών του εικοστού αιώνα να διερευνήσουν “τη σχέση ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας και την αίσθηση κόπωσης και μονοτονίας των εργαζομένων... με την εφαρμογή μιας πειραματικής συνθήκης”. Έτσι, θα εξεταζόταν ο τρόπος με τον οποίο μεταβλητές, όπως ο φωτισμός, επηρέαζαν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ωστόσο, καθώς τα αποτελέσματα των πρώτων πειραμάτων δε φανέρωσαν σχέση ανάμεσα στο επίπεδο φωτισμού και την εργασιακή απόδοση, οι ερευνητές βρέθηκαν αντιμέτωποι με την πιθανότητα, να παρεμβάλλονται άλλου

είδους μεταβλητές. Σταδιακά, άρχισαν να πειραματίζονται με τα διαλείμματα των εργαζομένων, το καθημερινό ωράριο εργασίας, τους μισθούς, ακολουθώντας να συνυπολογίζουν και κοινωνικές όχι μόνο φυσικές ή υλικές παραμέτρους, όπως τις διαπροσωπικές σχέσεις των υποκειμένων στις πειραματικές ομάδες και τις μεθόδους επίβλεψης. Αν και τόσο η μεθοδολογία όσο και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων των πειραμάτων έχουν δεχθεί κριτική, η αναμφισβήτητη συμβολή τους έγκειται στο γεγονός ότι άνοιξαν μια νέα προοπτική στην Οργανωσιακή Ψυχολογία, εξετάζοντας τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων και την παραγωγικότητα των τελευταίων.

Τέλη της δεκαετίας του 1920

Τέλη της δεκαετίας του 1920 και μετά, το ενδιαφέρον της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μεταφέρθηκε από τους εργάτες στους εργοδηγούς και στη συνέχεια στα στελέχη. Η μετατόπιση του ενδιαφέροντος στα μεσαία και σταδιακά, στα ανώτερα στελέχη, συνδυάστηκε με την ανάπτυξη της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων και με το γεγονός ότι το μάνατζμεντ είχε αρχίσει να διαμορφώνεται, ως ξεχωριστός τομέας έρευνας και πρακτικής καθώς να διδάσκεται ως τέτοιος στα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης. Πολλές επιχειρήσεις καλούσαν, αναγνωρισμένους ακαδημαϊκούς ως ομιλητές, για να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ή προέτρεπαν στελέχη τους, να παρακολουθήσουν σεμινάρια στα πανεπιστήμια (Παπαλεξανδρή 1990α: 72, Pace, Smith & Mills 1991: 24-33).

Δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος

Ο επόμενος σημαντικός σταθμός στην ιστορία της εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις, θα έπρεπε να αναφερθεί ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος. Ήδη από το 1938, τόσο οι Ην. Πολιτείες όσο και Ευρωπαϊκές χώρες, όπως το Ην. Βασίλειο ή η Γαλλία, είχαν αρχίσει να αυξάνουν την παραγωγή τους, σε στρατιωτικό εξοπλισμό και πολεμοφόδια. Η εμπλοκή στον πόλεμο, δημιούργησε ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη για εκπαίδευση στρατιωτών, αλλά και εργατικού δυναμικού, διότι πολλοί άνδρες εργαζόμενοι κλήθηκαν στις ένοπλες δυνάμεις και μεγάλο μέρος του γυναικείου πληθυσμού καθώς των ηλικιακά μεγαλύτερων ομάδων προσελήφθη, για να εργαστεί στις βιομηχανίες. Εκπαιδευτικοί διαφόρων βαθμίδων και ειδικοτήτων, χρησιμοποιήθηκαν ως εκπαιδευτές σε επιχειρήσεις, βιομηχανίες, δημόσιους φορείς και στο στρατό. Οι εκπαιδευτές αυτοί, θεωρήθηκαν καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία των προγραμμάτων και γρήγορα ο τίτλος «Διευθυντής Κατάρτισης», καθιερώθηκε στη διοικητική ιεραρχία των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά όσοι εργάζονταν στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση της εποχής είχαν, το ρόλο του «ειδικού της μάθησης» (learning specialist), τον οποίο απασχολούσαν σχεδόν αποκλειστικά θέματα διδασκαλίας και διδακτικής.

Τέλος του δεύτερου παγκοσμίου

Μετά το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, τέθηκαν πιο ουσιαστικά οι βάσεις της θεώρησης που υποστηρίζει, ότι η επιμόρφωση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερα πράγματα από την κατάρτιση. Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, ερευνητές στις Ην. Πολιτείες, όπως οι A. Maslow (1970), C. Argyris (1957), D. McGregor (1960), R. Likert (1961), F. Herzberg (1968), μελετούσαν τα ανθρώπινα κίνητρα και τις διαδικασίες ανάπτυξης, και εξέταζαν τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας, οι οποίοι είχαν ως βάση την κατάλληλη αντιμετώπιση των ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Ακολούθως, παρουσιάστηκε μεγάλη αύξηση ιδιαίτερα στα επιμορφωτικά προγράμματα, που απέβλεπαν στην ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων, όπως η ικανότητα συνεργασίας, επικοινωνίας, υποκίνησης υφισταμένων, βελτίωσης του ηθικού. Οι προσπάθειες της επιμόρφωσης, στράφηκαν από τα άτομα στις ομάδες και ορισμένες τεχνικές που χρησιμοποιούνταν μέχρι τότε, μόνο από τους ψυχολόγους (π.χ. εκπαίδευση ευαισθητοποίησης, εργαστηριακή εκπαίδευση) εφαρμόστηκαν, για να βοηθήσουν τα στελέχη να επανεξετάσουν και να διαφοροποιήσουν τον τρόπο με τον οποίο συναλλάσσονταν με συναδέλφους και υφισταμένους (Παπαλεξανδρή 1990α: 74).

Το ίδιο διάστημα, στο Ινστιτούτο Ανθρωπίνων Σχέσεων του Tavistock στο Ην. Βασίλειο, επιστήμονες διερευνούσαν τους κοινωνικούς οργανισμούς ως συστήματα, τα οποία συχνά παρομοιάζονταν με ζωντανούς βιολογικούς οργανισμούς, που διαθέτουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός τους και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που εκείνο παρουσιάζει (Trist & Bamforth 1951, A. Rice 1963, Miller & Rice 1967, Emery & Trist 1965, 1972). Η συστημική θεώρηση, αποτελεί μέχρι και σήμερα, την κυρίαρχη αναλυτική προσέγγιση για την εξέταση των επιχειρήσεων. Η θεώρηση αυτή έφερε στο προσκήνιο τη σημασία που έχει η μάθηση ως στοιχείο επιτυχημένης προσαρμογής, κάθε κοινωνικού οργανισμού στο περιβάλλον του και προσέθεσε μια ακόμη καινούρια προοπτική στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

Επιδιώκοντας να συστηματοποιήσει τις νέες αυτές τάσεις ο L. Nadler εισήγαγε τον όρο «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» (Human Resource Development), στον οποίο ενσωμάτωσε τις έννοιες της κατάρτισης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Καθώς εξελισσόταν η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΑΔ), το στοιχείο της σχέσης της με την εκάστοτε επιχείρηση, γινόταν όλο και πιο σημαντικό, εξαιτίας κυρίως της συμβολής της θεωρίας του Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Η θεωρία παρουσίαζε, τους εργαζόμενους ως πόρους του οργανισμού, των οποίων η οικονομική αξία προερχόταν από τις γνώσεις, τις ικανότητες και την εμπειρία τους. Οι επενδύσεις στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση βελτίωναν την παραγωγικότητα, τα κέρδη της επιχείρησης και ακολούθως συνήθως και τους μισθούς των εργαζομένων. Παράλληλα, η εκπαίδευση αποτελούσε ένα

ισχυρό μέσο για τη δημιουργία μιας εγγράμματης και καλά πληροφορημένης κοινωνίας. Υπ' αυτήν την έννοια, υποστηριζόταν ότι η ΑΑΔ ωφελούσε όχι μόνο την εκάστοτε επιχείρηση και τους εργαζόμενούς της ατομικά, αλλά και το κοινωνικό σύνολο.

Παρατηρείται πως συνδέεται άμεσα τη λειτουργία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, με τους στόχους της επιχείρησης και γίνεται ιδιαίτερα εμφανής στη θεωρία και την πρακτική, για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Performance Improvement), τάση η οποία κυριαρχεί, ιδιαίτερα στις Ην. Πολιτείες. Ωστόσο, το 1990 μια ομάδα επαγγελματιών και ακαδημαϊκών στις Ην. Πολιτείες, ίδρυσε την Ακαδημία Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσω της οποίας δηλώνεται ο προβληματισμός των μελών της, για την επικράτηση μιας περιορισμένης και εμπορευματοποιημένης αντίληψης, για τη λειτουργία της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Λίγο αργότερα ιδρύεται και στο Ηνωμένο Βασίλειο το Πανεπιστημιακό Forum για την Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (University Forum for HRD), με σκοπό την ανάπτυξη της σχετικής έρευνας και τη βελτίωση της πρακτικής, προκειμένου να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα τόσο για το άτομο, όσο και για τους οργανισμούς, αλλά και για το κοινωνικό σύνολο (Harrison 2002: 17-19).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

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

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

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

3.1 Έννοια και περιεχόμενο της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Εκπαίδευση, είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης, που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση, στόχο έχει την μεταφορά γνώσεων, ή δεξιοτήτων από έναν πομπό, σε ένα δέκτη, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας πάνω σ' ένα, ή περισσότερα αντικείμενα.

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

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

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

3.2 Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού

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

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

Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής. Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν, ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι:

Γνώσεις: Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντα που την αφορούν.

Ικανότητες: Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων, περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κ.λ.π.

Στάσεις: Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου, να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις, συνήθως οδηγεί σε τροποποίηση της συμπεριφοράς, επίσης αποβλέπει, να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος, με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται, σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.

3.3 Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων, σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ενδεικτικά οι αιτίες αυτές είναι:

1 Τεχνολογική πρόοδος – Απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.

2 Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή – Απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο.

3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές – Απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας.

4 Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές – Απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται πληροφορίες για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης είναι από:

1. Τους ίδιους τους εργαζόμενους
2. Τους άμεσα προϊστάμενους τους
3. Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων
4. Τους πελάτες
5. Τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων
6. Πόρων
7. Τα ανώτερα στελέχη
8. Συμβούλους επιχειρήσεων

3.4 παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, έχει ως σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος, για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, αποτελεί

σήμερα μια σημαντική προτεραιότητα για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Μέσω του τμήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης, συμβάλλει στην προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η επιβίωση ενός οργανισμού, συνδέεται με την ικανότητα που έχει, να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του.

Η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν μάλιστα γίνεται συστηματικά, «οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού». Το κόστος της εκπαίδευσης, πρέπει να θεωρείται σαν επένδυση και όχι σαν έξοδο, αν βέβαια η εκπαίδευση σχεδιαστεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Στις επιχειρήσεις όπου παρέχεται σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων αναπτύσσεται, βοηθώντας τους έτσι να μαθαίνουν, πώς να αντιδρούν και με ποιο τρόπο, να αντιμετωπίζουν πιο γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του νέου περιβάλλοντος.

Η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς, το περιβάλλον αποκτά νέες δομές, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και συνεπώς οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση υποχρεώνονται από τις περιστάσεις, να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών.

Είναι γεγονός, ότι η συμβολή του παραγωγικού συντελεστή εργασία στην παραγωγική διαδικασία, εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού μιας χώρας, την κατάσταση της υγείας του και από το επίπεδο της εκπαίδευσής του. Έτσι η ποιοτική στάθμη της υγείας και το επίπεδο της εκπαίδευσης του πληθυσμού μιας χώρας, συμβάλλουν θετικά στην άνοδο της παραγωγής, μέσω της αποφυγής της απώλειας ανθρωποωρών απασχόλησης και μέσω της βελτίωσης της παραγωγικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το εργατικό δυναμικό της χώρας, αποτελώντας έτσι τους λεγόμενους ανθρώπινους πόρους ή ανθρώπινο κεφάλαιο.

Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων προέρχεται από:

- 1 Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων, που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.
- 2 Την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το

απαιτούμενο είδος γνώσεων δε κάθε ειδικότητα .Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, οι οποίες κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.α.

- 3 Τις αναπροσαρμογές και αναδιαρθρώσεις, στη λειτουργία της επιχείρησης, οι οποίες επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης
- 4 Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

3.5 Σημασία και Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού

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

1. **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως, οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας, όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι, η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας, υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση, για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες για την αύξηση της παραγωγικότητας.
2. **Ανύψωση του ηθικού:** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων, για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης, είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρωπίνων αναγκών των εργαζομένων. Δεδομένου, ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο, για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση, μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού.
3. **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί, μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό, τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την οργάνωση, εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών, από τον πρώτο επίσης της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για τη δεύτερη.

4. **Μείωση ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα, προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
5. **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα μιας οργάνωσης, να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της, παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων, που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες, ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης, βοηθά να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτια της αλλαγής και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.
6. **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** Με την εκπαίδευση μια οργάνωση, μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντάς τους, να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης.
7. **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης, βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

3.6 Αρχές Αποτελεσματικής Μάθησης

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

1. **Η ύπαρξη κινήτρων** είναι αναγκαία για την επιτυχία της μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων πρέπει να καλύπτει τα κίνητρα για μάθηση και αυτό-βελτίωση που έχει ο κάθε άνθρωπος και τις ευκαιρίες για καλύτερες αποδοχές ή προαγωγές που παρέχει η εκπαίδευση. Μαθησιακοί ψυχολόγοι ξέρουν, ότι για να κάνουν τους φοιτητές τους να μάθουν, πρέπει πρώτα να τους κινήσουν το ενδιαφέρον και την επιθυμία για μάθηση. Πώς όμως υποκινείς τον εργαζόμενο κατά την εκπαίδευση; Κατ' αρχάς πρέπει να καταστεί σαφές στον εκπαιδευόμενο πως η εκπαίδευσή του μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία του. Σ' αυτό συμβάλει η διευκρίνιση των στόχων της εκπαίδευσης και η εξήγηση ότι η εργασιακή απόδοση μπορεί είτε να σχετίζεται με αμοιβές όπως τα πριμ παραγωγικότητας, είτε να οδηγήσει σε εξέλιξη, καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του, να αναπτυχθεί και ως εκ τούτου να προωθήσει τις ευκαιρίες απασχόλησής του μελλοντικά.
2. **Η γνώση της προόδου** καθώς η επαναπληροφόρηση σχετικά με την επίδοση βοηθούν στην επίτευξη μάθησης. Χρειάζεται ο εκπαιδευόμενος να έχει τη σχετική πληροφόρηση και τη δυνατότητα να δοκιμάσει στην πράξη τις γνώσεις που απέκτησε. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται άμεσα η καλή επίδοση του εργαζομένου και να επαινείται η πρόοδός του, που προέκυψε από την εκπαίδευση που έλαβε.
3. **Η μάθηση** είναι πληρέστερη, όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται επίσης όσες περισσότερες ευκαιρίες για εφαρμογή προσφέρονται στον εκπαιδευόμενο. Αυτό συνεπάγεται χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πρακτικές ασκήσεις που βοηθούν την πληρέστερη γνώση.
4. **Η διακεκομμένη άσκηση** βοηθά σε προγράμματα μαθητείας/ κατάρτισης. Στα προγράμματα αυτά συνίσταται η εναλλαγή, ανάμεσα σε συναντήσεις στην αίθουσα διδασκαλίας και σε πρακτική εφαρμογή στη θέση εργασίας. Η εξάσκηση, όσο και η επανάληψη είναι σημαντικές για τη μάθηση νέων ικανοτήτων. Ικανότητες που εξασκούνται συχνά μαθαίνονται καλύτερα οι οποίες δύσκολα ξεχνιούνται. Είναι μεγάλη σπατάλη πόρων, να παρέχεται εκπαίδευση χωρίς πρόβλεψη, για αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων που απέκτησε ο εργαζόμενος, όταν αυτός επιστρέψει πίσω στο εργασιακό περιβάλλον.

Εκτός όμως, από την κατανόηση των αρχών μάθησης, ορισμένοι παράγοντες σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, βοηθούν στο να είναι αποτελεσματική η μάθηση. Οι συγκεκριμένοι αυτοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

Αξιόλογο εκπαιδευτικό υλικό

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

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

Μεταφορά της μάθησης

Τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση των εργαζομένων, γίνεται εκτός από το χώρο εργασίας τους, σε αυτή την περίπτωση, πρέπει να επιβεβαιωθεί πως ότι έχουν μάθει οι εργαζόμενοι, θα αξιοποιηθεί στην εργασία τους.

Επαναπληροφόρηση

Οι εκπαιδευόμενοι που έχουν επαναπληροφόρηση για την πρόοδό τους, συνήθως μαθαίνουν γρηγορότερα, αποδίδουν δε, καλύτερα από αυτούς που δεν έχουν την επαναπληροφόρηση. Ως κανόνας, η επαναπληροφόρηση πρέπει να είναι γρήγορη και συχνή. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για θέσεις κατώτερης βαθμίδας όπου συνήθως οι διαδικασίες εκπαίδευσης εκτελούνται γρήγορα και επαναληπτικά.

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

3.7 Η Οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού

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

Σε γενικές αρχές, οι υποχρεώσεις των υπευθύνων εκπαίδευσης είναι οι ακόλουθες:

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

Συμπερασματικά η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού μπορεί να περιλάβει τα ακόλουθα στάδια:

1. Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
2. Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης
3. Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης
4. Εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης

3.7.1 Ο Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Αποτελεί βασική απαίτηση σήμερα για την εκπαίδευση προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Επομένως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος. (*Χυτήρης Σ. Σελίδα 23*)

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

Περισσότερο συχνές περιπτώσεις αναγκών της εκπαίδευσης

1. **Η έναρξη απασχόλησης:** Νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση η οποία θα συμπληρώσει το κενό μεταξύ των σημερινών τους γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για αποτελεσματική απόδοση στη θέση που πρόκειται να αναλάβουν.

2. **Η αξιολόγηση της απόδοσης:** Στην τακτική αξιολόγηση της απόδοσης, η επιτυγχανόμενη απόδοση του εργαζομένου συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση. Η σύγκριση συχνά αποκαλύπτει ανεπάρκειες στην κατάρτιση του εργαζομένου, οι οποίες πρέπει να καλυφθούν με την εκπαίδευση.

3. **Η εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Οι άνθρωποι που είτε μετατίθενται, είτε λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της επιχείρησης, αναλαμβάνουν νέα θέση εργασίας, είναι σε παρόμοια θέση με τους νεοπροσληφθέντες. Η ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας μπορεί να δυσκολεύει τον εργαζόμενο λόγω της έλλειψης των γνώσεων που απαιτεί η νέα του θέση. Την έλλειψη αυτή καλείται να καλύψει η εκπαίδευση.

3.7.2 Μέθοδοι Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Οι τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης των αναγκών εκπαίδευσης είναι:

1. Ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού.
2. Εκπαιδευτικοί έλεγχοι
3. Ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης
4. Ανάλυση θέσης εργασίας

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

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

3) Ανάλυση απόδοσης: Η ανάλυση απόδοσης του εργαζομένου, πρέπει να είναι μια πρωτογενής πηγή πληροφόρησης, για τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξής του. Η σύνδεση της διοίκησης απόδοσης, με τις ανάγκες της εκπαίδευσης, οδηγεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης για διάφορες ομάδες εργαζομένων ή σε σχέδια προσωπικής ανάπτυξης. Έτσι κάθε συνάντηση/ συνέντευξη αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογούμενου, αντιμετωπίζεται σαν μια ευκαιρία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων, ενώ δίνεται έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη.

4) Ανάλυση θέσης εργασίας: Η ανάλυση θέσης βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, εφ' όσον περιλαμβάνει έρευνα εις βάθος του περιεχομένου της θέσης, των πρότυπων απόδοσης τα οποία απαιτούνται σε επίπεδα ποιότητας και αποτελεσμάτων, των

γνώσεων και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες. Για τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, η ανάλυση θέσης πρέπει να περιλαμβάνει εκτός των άλλων και τα ακόλουθα:

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

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

1. **Γνώσεις**, σημαίνει τι πρέπει να ξέρει το άτομο. Αυτές μπορεί να αφορούν το επαγγελματικό, τεχνικό και εμπορικό περιβάλλον, τα μηχανήματα ή τα υλικά που χρησιμοποιούνται, τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τους πελάτες, συναδέλφους και υφισταμένους με τους οποίους τηρούνται επαφές και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου.
2. **Δεξιότητες**, σημαίνει τι πρέπει να μπορεί να κάνει το άτομο έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στη θέση του και να αξιοποιεί τις γνώσεις του. Οι δεξιότητες χτίζονται σταδιακά μέσω επαναλαμβανόμενης εκπαίδευσης ή πρακτικής εμπειρίας. Οι δεξιότητες μπορεί να είναι σωματικές, κατανόησης, πνευματικές, κοινωνικές ή αισθηματικές.
3. **Υποκίνηση**, σημαίνει ποια είναι η διάθεση που πρέπει να έχει το άτομο ώστε να συμπεριφέρεται και να παρουσιάζεται με έναν τρόπο ανάλογο των απαιτήσεων της θέσης.
4. **Πρότυπα απόδοσης**, σημαίνει τι πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει ένα άτομο στη θέση.

3.7.3 Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

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

1. Στόχοι και περιεχόμενο προγράμματος εκπαίδευσης
2. Εκπαιδευόμενοι
3. Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης
4. Εκπαιδευτές
5. Εκπαιδευτικές μέθοδοι

3.7.4 Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης

Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι διάρθρωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης:

- 1. Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας.** Αυτή η διάρθρωση εκπαίδευσης αφορά την περίπτωση που ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, γιατί ενσωματώνει τη συγκεκριμένη εμπειρία, τον ενεργό προγραμματισμό.
- 2. Εκπαίδευση εκτός Θέσης Εργασίας.** Η εκπαίδευση εκτός εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεπιχειρησιακά, δεδομένου ότι έτσι παρέχουν εκπαίδευση μαζικά για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και συνεπώς πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Οι μικρότερες οργανώσεις συνήθως παρέχουν εκπαίδευση μέσω εξωτερικών φορέων, δεδομένου ότι η έλλειψη πόρων και ο μικρός αριθμός εργαζομένων-εκπαιδευομένων καταστούν ασύμφορη την ανάπτυξη ειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης από την οργάνωση. Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση

όμως χρησιμοποιούν συχνά και οι μεγάλες οργανώσεις, όταν θέλουν να προσφέρουν κάποια πολύ εξειδικευμένη γνώση-δεξιότητα σε μικρό αριθμό εργαζομένων τους, οπότε δεν τις συμφέρει να αναπτύξουν συγκεκριμένο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακά. Για την κάθε κατηγορία διάρθρωσης της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μια σειρά από μεθόδους εκπαίδευσης και αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή, είναι ότι κάθε μέθοδος εκπαίδευσης, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και κάτω από όλες τις συνθήκες. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου, είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση και πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη και μετά από εξέταση των εναλλακτικών που προσφέρονται.

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

Όμως αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ τα οπτικοακουστικά βοηθήματα διευκολύνουν σημαντικά, δεν μπορούν να υποκαταστήσουν πλήρως το ρόλο του εκπαιδευτή. Οι εκπαιδευτές πρέπει να αποφεύγουν να ενθουσιάζονται με τα μηχανικά εξαρτήματα και να θυμούνται ότι η πραγματική έμφαση είναι στην ανταλλαγή απόψεων και τη συμμετοχή. Η αποτελεσματικότητα των τεχνολογιών και των μέσων πρέπει να εξετάζεται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Ιδίως για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, όπου εφαρμόζεται καλό είναι να περιλαμβάνει, εφ' όσον είναι δυνατό, και ένα μέρος εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας.

Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

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

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

Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, χρησιμοποιείται από πολλές οργανώσεις και οργανισμούς, διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης πάνω στην εργασία

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

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

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

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

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

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

Οι βασικότεροι μέθοδοι διδασκαλίας

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

- 1. Επίδειξη.** Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτόν τον τρόπο: βήμα -προς-βήμα. Αυτή η βήμα -προς βήμα μάθηση ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους. Παράλληλα με κάθε βήμα παρουσιάζεται επίσης ένας κατάλογος με το ανάλογο σημείο-κλειδί. Τα βήματα δείχνουν τι πρέπει να γίνει, ενώ τα σημεία-κλειδιά δείχνουν πώς πρέπει να γίνεται και γιατί.
- 2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας.** Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι πιο

αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας . Αποτελείται από:

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

Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας. Όταν οι γνώσεις, ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρίες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως ενός επαγγέλματος διαλέγουν την μέθοδο της μαθητείας. Ο εκπαιδευόμενος, ο οποίος πολλές φορές σε τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα αποκαλείται «μαθητευόμενος» ή «ειδικευόμενος», ή «ασκούμενος» τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις. Ο χρόνος της μαθητείας μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια από άλλες μεθόδους μεταφοράς γνώσεων, αλλά τις περισσότερες φορές έχει θετικά αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας, είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της μαθητείας, καθώς και η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου της πορείας του εκπαιδευόμενου.

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

Πρακτική άσκηση. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από πανεπιστημιακά ιδρύματα, σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Η διάρκεια αυτής της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως 3-21 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρείες ή οργανισμούς. Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι βοηθά τον φοιτητή να γνωρίσει, όσο του επιτρέπει ο χρόνος, το πώς εφαρμόζονται στην πράξη αυτά που έχει μάθει θεωρητικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Μία από τις πλέον σημαντικές μορφές εκπαίδευσης, είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη προϊσταμένων. Η μορφή αυτής της εκπαίδευσης, εντάσσεται στα προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα στα προγράμματα υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού (Career Development). Σκοπός των προγραμμάτων αυτών, είναι η κατάλληλη κατάρτιση του προσωπικού που παρουσιάζει δυνατότητες εξέλιξης, ώστε να καταστεί ικανό για ανάληψη ευρύτερου πλαισίου ευθυνών και άσκηση εποπτικών καθηκόντων.

Έχει αποδειχθεί, ότι η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάληψη ευθυνών και την άσκηση εποπτείας γενικά, παραμελείται σε σχέση με τα γενικότερα προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού. Όμως τελευταία έχει γίνει συνείδηση ότι τα προγράμματα ανάπτυξης προϊσταμένων, μπορεί να είναι το ίδιο παραγωγικά και εύκολα στην οργάνωση και εφαρμογή τους, όπως και τα προγράμματα κατάρτισης του λοιπού προσωπικού.

Κοινό χαρακτηριστικό των προγραμμάτων αυτών, είναι ότι δεν αποβλέπουν στη βελτίωση συγκεκριμένων εργασιακών δεξιοτήτων, άλλα στην κατάρτιση των προϊσταμένων ως ηγέτες και ικανά διευθυντικά στελέχη. Βέβαια και να τους καταστήσουν ικανούς να καθοδηγούν σωστά τους υφισταμένους τους. Είναι γνωστό ότι, πάρα πολλά πρόσωπα μέσα στους οργανισμούς γνωρίζουν άριστα τις τεχνικές διαδικασίες που αφορούν στην εκτέλεση της εργασίας τους αλλά αντιμετωπίζουν σχεδόν ερασιτεχνικά τα μεγάλης σημασίας θέματα, όπως π.χ. το χειρισμό των ανθρώπων, την άσκηση ηγεσίας, το σχεδιασμό και την οργάνωση του ελέγχου και βέβαια τις επικοινωνίες, στοιχεία δηλαδή τα οποία είναι άκρως απαραίτητα, για να ανταποκριθεί ένας προϊστάμενος αποδοτικά στις ευθύνες που συνεπάγεται η εξουσιοδότηση.

Για τους λόγους αυτούς η έμφαση στα προγράμματα αυτά επικεντρώνεται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη, όχι στο χειρισμό συγκεκριμένων θεμάτων. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι τα προγράμματα αυτά πρέπει να επικεντρώνονται απλώς στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προϊσταμένου σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων, διότι έχει αποδειχθεί ότι, ο προϊστάμενος που νομίζει ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις ευθύνες που του ανατίθενται, μόνο με τη συνεχή επιδίωξη του να είναι αγαπητός μεταξύ των υφισταμένων του, ασφαλώς θα έχει τα ίδια αποτελέσματα με τον προϊστάμενο εκείνο που καθημερινά προσπαθεί με την καταπίεση, να

εξαναγκάσει τους υφισταμένους του να προσαρμοσθούν στις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές της εργασίας.

Για όλους αυτούς τους λόγους, σκοπός των εκπαιδευτικών αυτών προγραμμάτων, είναι η ανάπτυξη της ικανότητας από μέρους του προϊσταμένου, να εξασφαλίζει την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των έργων και των αποστολών που ανατίθενται στο τμήμα του. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος, πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει το πλαίσιο της ευθύνης και εξουσίας που του έχει ανατεθεί, όπως επίσης και να είναι σε θέση να γνωρίζει, ποιές αρμοδιότητες θα πρέπει να μεταβιβάζει στους υφισταμένους του και ποιές πρέπει να κρατάει για τον εαυτό του.

(Σκουλάς Ν. & Οικονομάκη Κ. Σελ 40-56)

4.1 Τυπικά συστήματα εκπαίδευσης προϊσταμένων

Τυπικές μορφές εκπαίδευσης των προϊσταμένων υπάρχουν πολλές, αλλά πριν αναφερθούμε στις τυπικές αυτές μορφές, πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν τα άτυπα συστήματα εκπαίδευσης, τα οποία εφαρμόζονται κατά την άσκηση του έργου υπό την κατεύθυνση του manager, όπως επίσης και το παράδειγμα, το οποίο διδάσκει τους υφισταμένους περισσότερο από κάθε άλλο σύστημα. Ειδικότερα το παράδειγμα όταν ακολουθείται πιστά και για μεγάλο χρονικό διάστημα, δημιουργεί παράδοση, η οποία αποτελεί από μόνη της ισχυρό παράγοντα ανάπτυξης μελλοντικών ηγετικών στελεχών.

Τυπικά συστήματα εκπαίδευσης προϊσταμένων

α) **Το παραδοσιακό σύστημα εκπαίδευσης**, που είναι γνωστό ως «Διοικητική Πρακτική». Κατά το σύστημα αυτό οι εκπαιδευόμενοι εναλλάσσονται στην άσκηση του ρόλου του ηγέτη, ενώ οι λοιποί υποδύονται το ρόλο του υφισταμένου. Το σύστημα αυτό οργανώνεται και κατευθύνεται από ειδικούς σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το πρόγραμμα συνήθως αναπτύσσεται μέσα από μία διαδικασία περιπτωσιολογικής μελέτης, της οποίας τα θέματα λαμβάνονται είτε υποθετικά είτε πραγματικά μέσα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην πράξη ο οργανισμός.

β) **Το δεύτερο σύστημα εκπαίδευσης**, το οποίο παίρνει μία πιο τυπική μορφή είναι συνήθως γνωστό με τον γενικό όρο «Αρχές Διοικήσεως». Το πρόγραμμα αυτό εξελίσσεται μέσα από μία σειρά διαλέξεων και συζητήσεων, με τη χρησιμοποίηση οπτικοακουστικών μέσων, όπως FILMS, FILMSTRIPS διδακτικές σημειώσεις, εγχειρίδια και άλλα μέσα διδασκαλίας. Μπορεί να εξελίσσεται σε μία περίοδο μερικών εβδομάδων με καθορισμένες συναντήσεις κάθε εβδομάδα διάρκειας 1,1/2 ώρας, αποβλέπει δε στην κατάρτιση προϊσταμένων ικανών να χειρίζονται με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα τα γενικά θέματα που προκύπτουν από τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων που συνεπάγεται η εξουσιοδότηση σε συνδυασμό με τη διοίκηση του προσωπικού.

Η μέθοδος αυτή, στην οποία συνήθως διδάσκουν εξειδικευμένα στελέχη της Διοικήσεως, αξιοποιεί όλες τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, που δίνουν τη δυνατότητα στους υποψηφίους προϊσταμένους να αποκτήσουν τα αναγκαία προσόντα για την άσκηση των νέων καθηκόντων και την διεκπεραίωση των νέων ευθυνών, που πρόκειται να αναλάβουν ή που έχουν ήδη αναλάβει. (N.Βιτατζάκης, Σελ 34)

4.2 Περιεχόμενο εκπαιδευτικού προγράμματος κατάρτισης προϊσταμένων

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τα βασικά στοιχεία τα οποία συγκροτούν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι:

- Οι εκπαιδευόμενοι
- Οι εκπαιδευτές
- Η εκπαιδευτική περίοδος
- Το περιεχόμενο του προγράμματος και
- Το εκπαιδευτικό υλικό

Τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι εναρμονισμένα, ώστε να συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξη του σκοπού. Ο σκοπός του προγράμματος προκύπτει από την ανάλυση της εργασίας από την οποία συνάγονται οι απαιτήσεις της δηλαδή τα προσόντα τα οποία πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος που θα ασχοληθεί με την εκτέλεση της εργασίας. Το πλαίσιο των προσόντων δηλαδή, των γνώσεων και των δεξιοτήτων τα οποία πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος, για να φέρει έγκαιρα και αποτελεσματικά εις πέρας την αποστολή του, προσδιορίζουν και το γενικότερο πλαίσιο του προγράμματος δηλαδή, τους εκπαιδευόμενους, τους εκπαιδευτές, την εκπαιδευτική περίοδο και το περιεχόμενο του προγράμματος το οποίο αφορά κυρίως τη διδακτέα ύλη. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντά σελ.28)

4.2.1 Καθορισμός στόχων του προγράμματος

Τα προγράμματα σχεδιάζονται για να καλύπτουν τις απαιτήσεις της εργασίας. Με τα δεδομένα αυτά κάθε πρόγραμμα εστιάζεται σε τρεις βασικούς τομείς ως εξής:

- α) **Στη στρατηγική του προγράμματος**, η οποία αναφέρεται στις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις, οι οποίες ταυτίζονται με την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός σε συγκεκριμένους τομείς από την οποία προκύπτουν η μορφή, η φύση και η έκταση της εκπαίδευσης σε κάθε συγκεκριμένο τομέα της δραστηριότητας του.
- β) **Στους στόχους του προγράμματος**, οι οποίοι προσδιορίζουν σαφώς το τι θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος μετά το τέλος του προγράμματος.

γ) **Στην εκπαιδευτική διαδικασία**, η οποία περιγράφει τα μέσα τα οποία ο εκπαιδευόμενος ενημερώνεται πάνω στο αντικείμενο της εργασίας στην οποία ειδικεύεται, καθώς και τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς του προγράμματος με έμφαση στις προγραμματισμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Το θέμα αυτό αφορά τόσο στον εκπαιδευτή όσο και στον εκπαιδευόμενο.

Από πλευράς εκπαιδευτή πρέπει να γίνεται ευρύτατη χρήση των σύγχρονων μεθόδων και μέσων που καθιστούν το αντικείμενο του μαθήματος προσιτό στον εκπαιδευόμενο από δε την πλευρά του εκπαιδευόμενου πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια συμμετοχής του σε όλες τις προγραμματισμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που βελτιώνουν τις δυνατότητες μάθησης, αφού σύμφωνα με πορίσματα σχετικών επιστημονικών ερευνών ο εκπαιδευόμενος συγκρατεί τελικά: το 10% από ότι διαβάζει, το 20% από ότι ακούει, το 30% από ότι βλέπει, το 50% από ότι βλέπει ενώ ταυτόχρονα ακούει, το 70% από ότι λέει και το 90% από ότι λέει καθώς αναπτύσσει ταυτόχρονα κάποια δραστηριότητα συναφή με αυτό που λέει.

4.2.2 Καθορισμός του περιεχομένου του προγράμματος

Το πρόγραμμα αυτό από απόψεως περιεχομένου, πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ειδικές απαιτήσεις της εργασίας και στο ειδικότερο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτει το υπό εκπαίδευση προσωπικό. Από την άποψη αυτή το περιεχόμενο του προγράμματος αποβλέπει στην κάλυψη του κενού που υπάρχει μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσόντων που διαθέτει το προσωπικό.

Όσο πιο ακριβής είναι ο υπολογισμός των απαιτήσεων της εργασίας (είτε αυτές αναφέρονται σε αυξημένη ποσοτική απόδοση είτε σε βελτίωση της ποιότητας), τόσο πιο ρεαλιστική θα είναι η κατάρτιση του προγράμματος.

Πρέπει πάντως να τονισθεί ότι το περιεχόμενο του προγράμματος, πρέπει να είναι αυστηρά περιορισμένο στο σκοπό του, ο οποίος πρέπει σε κάθε περίπτωση να τονίζεται σαφώς στο προοίμιο.

Τα θέματα που πρόκειται να διδαχθούν, πρέπει να εντάσσονται μέσα στο πρόγραμμα σε μία λογική σειρά, ώστε να εξασφαλίζεται η σταδιακή ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων στους εκπαιδευόμενους η δε χρονική διάρκεια που θα καλύπτει κάθε θέμα μέσα στο πρόγραμμα, πρέπει να είναι ικανή ώστε να επιτρέπει την εμπέδωση της ύλης από πλευράς εκπαιδευόμενου. Θέματα γενικού περιεχομένου, άσχετα με το αντικείμενο ή ετερόκλητα πρέπει να αποφεύγονται, διότι διασπούν την ενότητα του προγράμματος,

προκαλούν συγχύσεις στους εκπαιδευόμενους και περιπλέκουν τη σκέψη τους η οποία πρέπει να είναι συγκεντρωμένη στους συγκεκριμένους σκοπούς του προγράμματος.

4.2.3 Επιλογή εκπαιδευόμενων

Η επιλογή των εκπαιδευομένων συνιστά μια ιδιαίτερης σπουδαιότητας διαδικασία, διότι από την κατάλληλη επιλογή των ανθρώπων αυτών εξαρτάται και το αποτέλεσμα στην εργασία. Κάθε υπάλληλος πρέπει να εκπαιδευείται για το είδος της εργασίας την οποία επιθυμεί ή για την οποία κρίνεται κατάλληλος. Από την άποψη αυτή η εκπαίδευση σχετίζεται στενά με την επιλογή του προσωπικού. Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνεται μία πρακτική ανάλυση των γνώσεων και των ικανοτήτων που διαθέτει κάθε υποψήφιος για την παρακολούθηση ενός προγράμματος, σε σχέση με τις ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας.

Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης προϊσταμένων, σκόπιμο είναι στο πρόγραμμα να εντάσσονται όλοι οι προϊστάμενοι, καθώς και όλοι όσοι πρόκειται να προαχθούν σε θέσεις προϊσταμένων. Τυχόν αποκλεισμός προϊσταμένων, οι οποίοι βάσει στοιχείων αποδεικνύεται ότι κατέχουν το αναγκαίο πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων, είτε διότι εκτελούν την εργασία τους ικανοποιητικά, θεωρείται ως μάλλον μικρόψυχη πολιτική εκ μέρους των οργανισμών, διότι ακόμα και οι προϊστάμενοι με εξαιρετικές ικανότητες έχουν να ωφεληθούν οπωσδήποτε από ένα άριστα οργανωμένο και κατευθυνόμενο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ενώ από την άλλη πλευρά η παρουσία τους στο πρόγραμμα, είναι βέβαια ότι θα ωθήσει με πολλούς τρόπους τους λιγότερο ικανούς για την παρακολούθηση του προγράμματος.

(Παπαλεξανδρή&Μπουραντά,Σελ.30-32)

4.2.4 Επιλογή εκπαιδευτών

Ο εκπαιδευτής σε ένα πρόγραμμα, αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη διεξαγωγή του. Οσοδήποτε φιλόδοξο και αν είναι ένα πρόγραμμα είναι αδύνατον να φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αν ο εκπαιδευτής ή οι εκπαιδευτές που επιλέγονται για την εφαρμογή του δεν έχουν τις αναγκαίες ικανότητες για αυτό. Ικανοί εκπαιδευτές μπορεί να επιλέγονται τόσο από το εσωτερικό της επιχειρήσεως όσο και από το εξωτερικό, έχει αποδειχθεί όμως ότι πολλοί υπάλληλοι των ιδίων των οργανισμών, ενώ μπορεί να είναι άριστοι στη διεξαγωγή της εργασίας τους, μπορεί να αποδεικνύονται ακατάλληλοι ως εκπαιδευτές.

ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ

Ένας ικανός εκπαιδευτής, πέρα από την άριστη γνώση της εργασίας, πρέπει να συνδυάζει πολλά προσόντα, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται μεταδοτικότητα, η ανοχή, η κατανόηση και η υπομονή. Ένα άλλο βασικό προσόν που πρέπει να συνδυάζει ένας καλός εκπαιδευτής είναι η δυνατότητα της ορθής εκτίμησης της αξίας της εκπαιδευτικής εργασίας, σε σχέση με την επιχείρηση και των προσπαθειών που καταβάλλει ο εκπαιδευόμενος να αποκτήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες σχεδιάστηκε το πρόγραμμα.

4.2.5 καθορισμός της εκπαιδευτικής περιόδου

Το μήκος της εκπαιδευτικής περιόδου εξαρτάται:

- α. από το είδος των προσόντων τα οποία επιδιώκεται να αποκτηθούν μέσω του προγράμματος.
- β. από τις ικανότητες του εκπαιδευομένου να απορροφήσει το πλαίσιο των γνώσεων και των ικανοτήτων που προσφέρει το πρόγραμμα.
- γ. από τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του προγράμματος π.χ. ένα απλό πρόγραμμα ενημέρωσης του κατωτέρου υπαλληλικού προσωπικού μπορεί να απαιτεί τη διάθεση μίας ώρας την ημέρα για μία εβδομάδα, ενώ ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του ίδιου προσωπικού σε θέματα επεξεργασίας κειμένου δια του ηλεκτρονικού υπολογιστή μπορεί να απαιτεί τη διάθεση δύο ωρών ημερησίως για ένα δεκαπενθήμερο.

4.3 Επιλογή των καταλλήλων μεθόδων και μέσων διδασκαλίας

Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας, πρέπει να προσαρμόζονται στις ειδικές απαιτήσεις του προγράμματος εκπαίδευσης κάθε μαθήματος, πρέπει δε κάθε φορά να επιλέγονται οι κατάλληλες μέθοδοι και τα μέσα τα οποία προσαρμόζονται στο αντικείμενο και στις ειδικές απαιτήσεις του συγκεκριμένου μαθήματος. Οι βασικές μέθοδοι διδασκαλίας είναι η ομιλία και η επίδειξη.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση, για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχουν ιδιαίτερη σημασία και παίζουν σπουδαιότατο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Τα μέσα και οι τεχνικές προσαρμόζονται κάθε φορά, στη φύση του προγράμματος και στους σκοπούς στους οποίους αποβλέπει. Με τις επιφυλάξεις αυτές ως κατάλληλες μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να θεωρηθούν οι εξής:
(N. Βιτατζάκης Σελ.56-59)

ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

1. επίδειξη
2. η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας
3. η μέθοδος της διάσκεψης σύσκεψης
4. εναλλαγή στην εργασία
5. η μελέτη περιπτώσεως
6. μέθοδος του ρόλου.
7. διάλεξη
8. διδασκαλία υποστηριζόμενη από ηλεκτρονικό υπολογιστή
9. επίλυση προβλημάτων
10. η τεχνική του δίσκου εισερχομένων εγγράφων
11. προγραμματισμένη διδασκαλία
12. Η μέθοδος της αναπλήρωσης

4.3.1 Η μέθοδος της επίδειξης

Αντικείμενο της επίδειξης, είναι η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο διεξάγεται μία εργασία ή η παρουσίαση νέων τρόπων, με τους οποίους πρέπει να διεξάγεται η εργασία.

Χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής είναι, η έμφαση στη μάθηση δια της οράσεως και της ενέργειας παρά δια της ακοής και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις εργασιών οι οποίες απαιτούν την ανάπτυξη φυσικών δεξιοτήτων.

4.3.2 Η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην αξιολόγηση του εκπαιδευμένου, ώστε να αποκαλυφθούν οι αδυναμίες του, να διερευνηθούν τα αίτια που προκαλούν τις αδυναμίες αυτές και στη συνέχεια να σχεδιαστεί το πλαίσιο των αναγκαίων εμπειριών, ώστε να αντιμετωπισθούν οι αδυναμίες αυτές.

Στην περίπτωση αυτή καταβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλες εργασίες οι οποίες θα βοηθήσουν τον εκπαιδευόμενο να αποβάλει τις παρατηρούμενες αδυναμίες.

Οι εργασίες που ανατίθενται στον εκπαιδευόμενο, ποικίλουν και καλύπτουν θέματα που ανταποκρίνονται στο πλαίσιο των διαπιστωμένων ως άνω αδυναμιών, όπως είναι η σύνταξη αναφορών, η οργάνωση συσκέψεων, η σύνταξη εγγράφων όπως επίσης και η εργασία καθημερινής φύσεως απασχόλησης.

Με τα δεδομένα αυτά η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας είναι μία αυστηρά εξατομικευμένη μέθοδος διδασκαλίας και καλύπτει τις περιπτώσεις της άτυπης εκπαίδευσης.

4.3.3 Η μέθοδος της διάσκεψης

Η μέθοδος αυτή επιβοηθεί τους εκπαιδευόμενους στη σφαιρική ανάλυση ενός θέματος μέσα από την ανταλλαγή απόψεων, ενώ ταυτόχρονα παρέχει στον εκπαιδευτή τη δυνατότητα να αξιολογήσει το βαθμό κατανόησης του θέματος από μέρος του εκπαιδευόμενου.

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα ελκυστική στις περιπτώσεις εφαρμογής προγραμμάτων κατάρτισης προϊσταμένων. Στις περιπτώσεις αυτές ο εκπαιδευόμενος ενθαρρύνεται να εκφρασθεί ελεύθερα, οπότε μέσα από τη διασταύρωση των απόψεων αποσαφηνίζονται πολλές πλευρές του υπό συζήτηση θέματος, ενώ αναπτύσσεται η αμοιβαία κατεύθυνση και

το ομαδικό πνεύμα. Η μέθοδος αυτή μπορεί να καλύψει τις ανάγκες μέχρι είκοσι εκπαιδευομένων, αριθμός ο οποίος θεωρείται ιδανικός για ένα τέτοιο σύστημα.

4.3.4 Η μέθοδος της εναλλαγής στην εργασία

Πρόκειται για μία σαφώς πρακτική και ταυτόχρονα πολύ χρήσιμη μέθοδο κυρίως για την εκπαίδευση προσώπων, τα οποία προορίζονται για προαγωγή και έχουν ανάγκη να αποκτήσουν μία σαφή αντίληψη για ένα ευρύτερο φάσμα εργασιών, οι οποίες εκτελούνται μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι εναλλάσσονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα στις διάφορες οργανωτικές μονάδες της επιχειρήσεως και παρακολουθείται η απόδοση τους σε κάθε μία από αυτές.

Ο χρόνος παραμονής του εκπαιδευόμενου σε κάθε μία εργασία, εξαρτάται από το σκοπό του προγράμματος και από τη φύση της εργασίας. Για το λόγο αυτό η απασχόληση σε κάθε μία από τις εργασίες, μπορεί να διαρκεί από μερικές ώρες μέχρι μερικές εβδομάδες.

4.3.5 Η μελέτη περιπτώσεως

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια μία συγκεκριμένη πραγματική κατάσταση από την καθημερινή λειτουργία του τμήματος στο οποίο ανήκει ή πρόκειται να εργαστεί ο εκπαιδευόμενος και ζητείται να χειριστεί την περίπτωση αυτή κατά τον καλύτερο κατά την άποψη του τρόπο.

Ο εκπαιδευτής δίνει τις αναγκαίες λεπτομέρειες στους εκπαιδευόμενους καθώς και τα στοιχεία τα οποία σχετίζονται με το πρόγραμμα, αλλά μόνο στις περιπτώσεις που αυτό το ζητούν οι εκπαιδευόμενοι.

Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα για την ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών, για την ενθάρρυνση της σκέψεως των συμμετεχόντων, για την ανάπτυξη της διορατικότητας και την προαγωγή της ομαδικής εργασίας.

4.3.6 Η μέθοδος του ρόλου

Η μέθοδος αυτή περιορίζει το κενό μεταξύ αυτού που πρέπει να γίνει και αυτού που στην πράξη γίνεται, είναι δε ιδιαίτερα υποβοηθητική σε περιπτώσεις που αφορούν στην ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων.

Το σύστημα αυτό, δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να υποδυθούν ρόλους ανάλογους με αυτούς που αντιστοιχούν σε πραγματικές καταστάσεις και μέσα από τους ρόλους αυτούς, να αποκτήσουν μία αίσθηση συμμετοχής σε διαδικασίες, ώστε να ελέγξουν το πλαίσιο της δικής τους συμπεριφοράς και να εξετάσουν ένα πρόβλημα από άλλες πλευρές.

4.3.7 Η διάλεξη

Η διάλεξη αποτελεί την πλέον τυπική και καθιερωμένη μέθοδο εκπαίδευσης. Σκοπός της διάλεξης είναι η μετάδοση πληροφοριών δια του προφορικού λόγου. Επειδή η διάλεξη βασίζεται στον προφορικό λόγο, χρειάζεται να είναι πολύ καλά σχεδιασμένη και να ενισχύεται από διάφορα εποπτικά μέσα όπως π. χ. πίνακες, διαγράμματα, σκίτσα, διάφορα μοντέλα, κυρίως δε να παρουσιάζεται από ένα άριστα καταρτισμένο και έμπειρο ομιλητή.

4.3.8 Διδασκαλία υποστηριζόμενη από ηλεκτρονικό υπολογιστή

Η μέθοδος αυτή είναι μία από τις νεότερες μεθόδους διδασκαλίας. Στα πλαίσια της μεθόδου αυτής ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί ένα πρόγραμμα προσαρμοσμένο σε Η/Υ στο οποίο αποθηκεύονται οδηγίες, ερωτήσεις και κατευθύνσεις τα οποία παρουσιάζονται στον εκπαιδευόμενο μέσα από τη χρησιμοποίηση ενός τερματικού το οποίο είναι συνδεδεμένο με ένα Η/Υ.

Η λειτουργία του συστήματος αυτού είναι εύκολη, διότι ο σπουδαστής παίρνει κατ' αρχήν τις βασικές κατευθύνσεις στο αντικείμενο του μαθήματος και στη συνέχεια εμφανίζεται ένα πλαίσιο ερωτήσεων στις οποίες απαντά ο εκπαιδευόμενος σε κάθε μία χωριστά, προχωρώντας βήμα προς βήμα.

Οι απαντήσεις σε κάθε ερώτηση, επαληθεύονται από τον Η/Υ και αν είναι εσφαλμένες επαναλαμβάνει την απάντηση, οπότε προχωρεί στην επόμενη ερώτηση. Με αυτόν τον τρόπο

μπορεί να προχωρεί μέχρι την ολοκλήρωση του μαθήματος. Στο σύστημα αυτό μπορεί να εκπαιδεύεται ταυτόχρονα ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων.

4.3.9 Η μέθοδος της επίλυσης προβλημάτων

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποδοτική, στις περιπτώσεις κατά τις οποίες τα προς επίλυση προβλήματα επιλέγονται με προσοχή και βασίζονται σε θέματα που σχετίζονται με την υπό εκτέλεση εργασία.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η μέθοδος αυτή ανταποκρίνεται σε ειδικές ανάγκες ανάπτυξης του προσωπικού, όπως π.χ. στην ικανότητα ανάλυσης και συσχέτισης δεδομένων, στον προσδιορισμό των προς επίλυση προβλημάτων, στη μελέτη και κριτική αξιολόγηση προτάσεων κ.ο.κ.

4.3.10 Η μέθοδος της εκπαίδευσης στο δίσκο εισερχόμενων εγγράφων

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως, για την κατάρτιση υπαλλήλων που ασχολούνται με την επεξεργασία εγγράφων και αναφέρεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για την αποτελεσματική διεξαγωγή και ολοκλήρωση ορισμένων υπηρεσιακών υποθέσεων.

Πρόκειται για μία μέθοδο που προσιδιάζει περισσότερο στη φύση των επιχειρησιακών παιγνίων. Κάθε εκπαιδευόμενος, που παίρνει μέρος στη διεξαγωγή του επιχειρησιακού παιγνίου, κάθεται σε ένα γραφείο στο οποίο υπάρχουν σε αμφότερες τις πλευρές του δύο δίσκοι, εκ των οποίων ο ένας αφορά στα εισερχόμενα έγγραφα και ο άλλος στα εξερχόμενα, στο γραφείο υπάρχουν επίσης τα απαραίτητα είδη γραφικής ύλης (χαρτί, μολύβι κ.λπ.) για τη διεξαγωγή της εργασίας.

Ο εκπαιδευτής τοποθετεί στο φάκελο εισερχομένων όλων όσων συμμετέχουν στο παίγνιο ένα πακέτο από διάφορα έγγραφα. Ένα τυπικό πακέτο μπορεί να περιέχει τρεις επιστολές, πέντε υπηρεσιακά σημειώματα, ένα τηλεγράφημα, δύο εκθέσεις και τέσσερα τηλεφωνικά μηνύματα. Όλα αυτά τα κείμενα απαιτούν την προσοχή του εκπαιδευομένου και την κατάλληλη διεκπεραίωση μέσα από την ανάπτυξη σχετικών δραστηριοτήτων. Κάθε εκπαιδευόμενος μελετά το υλικό αυτό και γράφει πια είναι η πλέον ενδεδειγμένη ενέργεια για κάθε ένα από τα εισερχόμενα, συντάσσοντας όπου είναι απαραίτητο και τα ανάλογα έγγραφα. Στη συνέχεια επισυνάπτει το έγγραφο που συντάξε στο αρχικό εισερχόμενο

έγγραφο και το τοποθετεί στο δίσκο των εξερχομένων. Σε ένα τέτοιο παίγνιο μπορεί να συμμετέχουν από δύο έως δεκαπέντε εκπαιδευόμενοι. Στην πράξη η μέθοδος αυτή συνεπάγεται ένα περιορισμένο κόστος, ενώ είναι δυνατόν να περικλείει ένα απεριόριστο αριθμό προβλημάτων και καταστάσεων.

4.3.11 Η προγραμματισμένη διδασκαλία

Η μέθοδος αυτή αναφέρεται στη δυνατότητα αυτοδιδασκαλίας και στην αξιοποίηση της μεθόδου παρουσίασης στον εκπαιδευόμενο εντός συγκεκριμένων πλαισίων. Κάθε φορά δίνεται στον εκπαιδευόμενο ένα συγκεκριμένο πλαίσιο πληροφοριών, το περιεχόμενο των οποίων μπορεί εύκολα να κατανοηθεί και να απορροφηθεί από αυτόν.

Η αυξανόμενη δυσκολία μεταξύ δύο πλαισίων είναι σχετικά περιορισμένη ώστε να εξασφαλίζεται η βαθμιαία πρόοδος του εκπαιδευόμενου. Ο ρυθμός παροχής συνεχώς και πιο περίπλοκης ύλης, εξαρτάται από το κατά πόσο ο εκπαιδευόμενος είναι προπαρασκευασμένος να δεχθεί και να απορροφήσει την ύλη αυτή.

Στις περιπτώσεις αυτές ο εκπαιδευόμενος προχωρεί με τους δικούς του ρυθμούς και μαθαίνει με την ταχύτητα που είναι πλέον κατάλληλη για αυτόν. Για κάθε πλαίσιο πληροφοριών υπάρχει μία σειρά ασκήσεων σχεδιασμένο με τη μέθοδο των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής από τις οποίες πρέπει να επιλέξει μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών απαντήσεων, την ακρίβεια της οποίας ελέγχει από τον πίνακα των ορθών απαντήσεων που παρατίθεται στο τέλος του μαθήματος εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό ένα άμεσο feedback. Ο εκπαιδευόμενος προχωρεί σε επόμενο θέμα μόνο όταν απαντήσει σωστά στο θέμα που χειρίστηκε. Τα μαθήματα αυτά είναι προσαρμοσμένα, ώστε να δίνονται και από κατάλληλα μαθήματα διδασκαλίας.

4.3.12 Η μέθοδος της αναπλήρωσης

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται ως βοηθός του εκπαιδευτικού τον οποίο αναπληρώνει κατά περιόδους. Μέσα από την αναπλήρωση αυτή έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις πρακτικές και τις μεθόδους του εκπαιδευτή, ο οποίος ταυτόχρονα είναι και ανώτερο διευθυντικό στέλεχος.

4.4 Το κόστος της εκπαίδευσης

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση περιλαμβάνει σοβαρό κόστος ,το οποίο διακρίνεται σε **θετικό** και **αποθετικό**.

Θετικό είναι κατά το μέτρο που αφορά στο κόστος που συνεπάγεται η αμοιβή των εκπαιδευτών, τα μισθώματα των χώρων εκπαίδευσης , τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των διαφόρων εποπτικών μέσων διδασκαλίας και τα πάσης φύσεως λοιπά λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στην κατηγορία του **αποθετικού κόστους** περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευομένων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, δεν είναι προκαθορισμένη, εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες.

Παράγοντες Δαπάνης προγράμματος

- η διάρκεια του προγράμματος
- ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι
- η ειδικότητα
- ο βαθμός
- η προέλευση των εκπαιδευτών και
- το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για τους λόγους αυτούς, η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνο μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως ,πρέπει να τονιστεί ότι όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και από όλες τις

πλευρές κατάλληλα οργανωμένα και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

(Τερζίδης Κ & ΤζωρτζάκηςΚ,

Σελ 78-84)

4.4.1 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Επειδή τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιδιώκουν συγκεκριμένους σκοπούς και καλύπτουν βασικές εκπαιδευτικές ανάγκες, είναι απαραίτητο στο τέλος να ελέγχεται με αποδοτικούς τρόπους η αποτελεσματικότητα αυτών. Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας αφορά στη διαπίστωση του βαθμού στον οποίο ένα πρόγραμμα πέτυχε τους σκοπούς για τους οποίους καταρτίστηκε.

Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων, σε περίπτωση που αυτά αποβλέπουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, είναι δυνατόν να υπολογισθεί με μετρήσιμα στοιχεία, όπως π.χ. στην περίπτωση της επεξεργασίας κειμένου, με τον αριθμό των σελίδων ή των χτυπημάτων στο πληκτρολόγιο ανά ώρα. Σε περιπτώσεις που η βελτίωση της απόδοσης δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί χρησιμοποιούνται άλλες μέθοδοι γενικότερης μορφής όπως π.χ. κατά πόσο βελτιώθηκε το επίπεδο των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης ή κατά πόσο μειώθηκαν τα ατυχήματα, οι απουσίες του προσωπικού, τα λάθη κ.ο.κ. Για την αξιολόγηση των προγραμμάτων καταρτίζονται ειδικά ερωτηματολόγια τα οποία περιστρέφονται κυρίως σε ερωτήματα .

Παραδείγματα ερωτήσεων

- Ποιά ήταν η συμβολή του προγράμματος στην αύξηση της παραγωγής;
- Υπήρξε περιορισμός των λαθών;
- Υπήρξε περιορισμός της εργασιακής κινητικότητας;
- Υπήρξε περιορισμός των απουσιών, των αιτήσεων για μεταθέσεις και των παραπόνων;
- Υπήρξε βελτίωση στις συμπεριφορές, στο περιβάλλον της εργασίας και στο ηθικό του προσωπικού.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ενός προγράμματος δεν είναι απλή υπόθεση, για αυτό πρέπει να γίνεται υπό ειδικευμένο και ανεξάρτητο από τυχόν δεσμεύσεις προσωπικό, ώστε να αξιολογεί αντικειμενικά όλες τις πλευρές των προγραμμάτων που εφαρμόστηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στόχος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι «να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί». Η εκπαίδευση σημαίνει «επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων». Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι:

1. Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή τους
2. Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για την ανάληψη νέων καθηκόντων και ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους
3. Γρήγορη προσαρμογή στα νέα καθήκοντα μετά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεση ή προαγωγής με παράλληλη μείωση του χρόνου μάθησης.

(Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, σελ 267)

Σε μια επιχείρηση και γενικότερα σε έναν οργανισμό δημιουργούνται οργανωτικά προβλήματα για την επίλυση των οποίων χρησιμοποιείται η εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι με στόχο την επίλυση αυτών των προβλημάτων, **η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να:**

- Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση
- Αυξήσει την παραγωγικότητα
- Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
- Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις
- Συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- Αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
- Μειώσει το κόστος της επίβλεψης
- Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
- Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής
- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Χατζηπαντελή, σελ 123).

Τα παραπάνω οφέλη στα οποία στοχεύει η ανάπτυξη του προσωπικού προκύπτουν από τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αλλαγή στάσεων που

αποτελούν τομείς τους οποίους μπορεί να βελτιώσει η εκπαίδευση και τους οποίους θα δούμε παρακάτω.

5.1 Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση προσωπικού

Η επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκει τη βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και ιδιαίτερα:

- βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του
- διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση
- λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως μειώσεις εργατικών ατυχημάτων, μείωση σπατάλης υλικού, καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών κ.λ.π.
- δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών από απουσίες υπαλλήλων
- απόκτηση γνώσεων, δεξιοτεχνιών που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθηση τους, στην σταδιοδρομία τους και στην ενίσχυση της σιγουριάς τους για το μέλλον τους στην επιχείρηση (Δήμου, 2003: 168).

Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν διάφορους τομείς, ανάλογα βέβαια και με τα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα που ήδη έχουν. Τέτοιοι τομείς, στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω, είναι οι:

- *Γνώσεις*
- *Ικανότητες*
- *Στάσεις*
- *Επαγγελματικές δεξιότητες*

(Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή σελ 267,268)

1. Γνώσεις

Οι *Γνώσεις* αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων και πληροφοριών, που έχει να κάνει με την θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντά της.

2. Ικανότητες

Η ανάπτυξη των *Ικανοτήτων* περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- Η ανάλυση προβλημάτων
- Η λήψη αποφάσεων
- Ο χειρισμός προβλημάτων

- Η διαπροσωπική επικοινωνία κ.λ.π.

3. Στάσεις

Οι *Στάσεις* περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις, τροποποιεί τη συμπεριφορά και επιδιώκει τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στάσεις που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι:

- οι στάσεις έναντι των άλλων, όπως για παράδειγμα απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους.
- η ανοχή πολιτιστικών διαφορών όταν μάλιστα πρόκειται για απασχόληση στο εξωτερικό.
- η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας .
- η επιθυμία ανάληψης ευθυνών.

4. Επαγγελματικές δεξιότητες

Οι *Επαγγελματικές δεξιότητες* αφορούν στο σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο.

Συχνά, στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ο όρος *competency-based training*, ο οποίος αφορά στην εκπαίδευση που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και είναι ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης. Σε έρευνα που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις οι δέκα επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν:

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή σελ 268,269).

5.2 Φιλοσοφία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων

Πριν συνεχίσουμε με την αναφορά των πλεονεκτημάτων και τη σημασία της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, θα ήταν χρήσιμο να κάνουμε μια αναφορά στη φιλοσοφία της εκπαίδευσης προσωπικού. Όταν αναφερόμαστε στην έννοια φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης, εννοούμε τις απόψεις της επιχείρησης για το ζήτημα της εκπαίδευσης των εργαζομένων της και γενικότερα τη σημασία που αποδίδει στην εκπαίδευση του προσωπικού της. «Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση» (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή σελ: 272). Οι επιχειρήσεις π.χ. με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι σήμερα το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της απασχόλησης ανθρώπων με περισσότερα και υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Το συγκριτικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της δυνατότητας προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών σε τιμές φθηνότερες από άλλα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αφού αυτοί είναι που με την αύξηση της παραγωγικότητάς τους θα συμβάλουν στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση με μελλοντική απόδοση. Ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής της επένδυσης, μπορεί να είναι δύσκολος αλλά οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν από μόνοι τους να καταλάβουν τι πρέπει να κάνουν. Το γεγονός όμως που δείχνει ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση, είναι ότι και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, όταν διαπιστώσουν την έλλειψη ικανοτήτων, επιχειρούν να προσελκύσουν προσωπικό από επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση. Όμως «επειδή δεν φτάνει μόνο η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση βοηθάει, η εφαρμογή της θα πρέπει να υποστηρίζεται και από μια θετική εκτίμηση για το πώς η εκπαίδευση συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα». Πρέπει, δηλαδή, να θέτονται υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, με τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να δείχνουν αποπληρωμή. Έτσι οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μια φιλοσοφία εκπαίδευσης που εστιάζει στα αποτελέσματα, είναι οι εξής:

- ◆ Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση
- ◆ Συνεχής εκπαίδευση

Πολιτικές εκπαίδευσης (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή σελ.272).

Τέλος, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν και το μελλοντικό πραγματικό εισόδημα, σαν αποτέλεσμα της απόκτησης εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί μια από τις δραστηριότητες, που έχουν αντίκτυπο και στη δυνατότητα απόκτησης διαφόρων πλεονεκτημάτων, και σε προσωπικό επίπεδο, από τους εργαζόμενους. Η ανάλυση σχετικά με τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης, εστιάζεται στη σχέση αποτελεσμάτων και εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις (on-the-job training), επειδή φαίνεται καθαρά πως οι επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο έχουν επιπτώσεις στα εισοδήματα, την παραγωγικότητα, τις μορφές απασχόλησης και σε άλλες οικονομικές μεταβλητές (Ericson σελ 56)

5.3 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Όσα προηγήθηκαν δείχνουν τη σημασία που έχει η εκπαίδευση για μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια επίσης, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Μερικά από τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων αναφορικά είναι :

(Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή ,σελ 270,271):

1. Αυξημένη παραγωγικότητα

Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.

2. Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων

Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην

πυραμίδα αναγκών του Maslow. Να σημειωθεί ότι ο Maslow, Αμερικανός ψυχολόγος, ασχολήθηκε με τους ψυχολογικούς παράγοντες της οργάνωσης, με την προσωπικότητα και την κοινωνική συμπεριφορά των εργαζομένων και με τους παράγοντες υποκίνησής τους (Χολέβας,σελ34). Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών, που προτάθηκε από τον Α.Maslow, «προτείνει μια ιεραρχία αναγκών με βάση την οποία μπορούν να ταξινομηθούν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς». Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow, στην οποία φαίνεται και η ιεραρχία που προτείνει, ταξινομεί τις ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται, από τη βάση προς τα πάνω ως εξής: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης και τέλος ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτό-ολοκλήρωση (Μ. Πλατσίδου & Ε. Γωνιδά, σελ134).

3. Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:

Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωση του κόστους επίβλεψης.

4. Μείωση ατυχημάτων:

Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

5. Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας:

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.

6. Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:

Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευση για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους.

Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.

7. Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων:

Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

8. Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:

Η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Τέλος, η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Πριν απ' όλα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Τις περισσότερες φορές, θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση και προσόντα είναι κακοπληρωμένες. Οι εργοδότες από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη. Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκωθούν από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα, σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες

(Peel σελ 11,12)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Οι πολιτικές, οι δράσεις και η χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκπαιδευτική και κοινωνική πολιτική δείχνουν ότι αναγνωρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό η σημασία της εκπαίδευσης, κατάρτισης και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης για το άτομο, την κοινωνία και την οικονομία. Αυτό γίνεται πρακτικά αντιληπτό, από τις συνθήκες, τα προγράμματα και τις πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ανάπτυξη, άλλωστε, προγραμμάτων συγκεκριμένων δράσεων, που στόχο έχουν την αντιμετώπιση προβλημάτων στρατηγικής σημασίας, όπως της ανεργίας των νέων και της επίτευξης στόχων όπως της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της επιμόρφωσης των πολιτών για τις τεχνολογικές εξελίξεις, βεβαιώνουν τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη της προσωπικότητας των Ευρωπαίων πολιτών προς στόχους που επηρεάζονται πιο άμεσα από την οικονομία.

Ήδη από το 1951, στην ιδρυτική της πράξη, διαπιστώνεται από το θεσμικό πλαίσιο και την ασκούμενη εκπαιδευτική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η σπουδαιότητα της επαγγελματικής κατάρτισης και της επανεκπαίδευσης. Τα υψηλά επίπεδα ανεργίας, η εμφάνιση των νέων τεχνολογιών και η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, που άρχισαν να χαρακτηρίζουν τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τη δεκαετία του 1980, οδήγησαν στην αναγκαιότητα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Άρχισε να δίνεται έμφαση στις βελτιωμένες μορφές κατάρτισης και να θεωρείται η συνεχιζόμενη εκπαίδευση προϋπόθεση για την κοινωνική συνοχή, την μείωση των ανισοτήτων, την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, μέσω της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της επάνδρωσης των επιχειρήσεων με ένα καλύτερα καταρτισμένο προσωπικό. Αργότερα, στη δεκαετία του 1990, δόθηκε έμφαση στην αναβάθμιση των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και την πρόσβαση όλων των πολιτών σε αυτά, και έγινε έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, κοινή συνείδηση ότι η εκπαίδευση συνιστά σημαντική πολιτική για την ανάπτυξη της κοινωνικής συνείδησης, της κοινωνικής συνοχής και της απασχόλησης (Σιπητάνου, σελ 195,196).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση άρχισε λοιπόν, να επενδύει στην εκπαίδευση και την συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, κάτι που φαίνεται με τη συνθήκη του Μάαστριχτ και με βάση τα

δύο Λευκά Βιβλία που έχει εκδώσει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Το πρώτο Λευκό Βιβλίο, το 1994, αφορούσε την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση, και το δεύτερο, το 1995, την εκπαίδευση και την κατάρτιση. Το Ευρωπαϊκό Έτος της Δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης, το 1996, τόνισε τη σημασία που έχει η συνεχής εκπαίδευση και η ενεργός συμμετοχή όλων σ' αυτή, για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την καταπολέμηση της ανεργίας, τη συμμετοχή των πολιτών στην κοινωνική ζωή και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, με τη συνθήκη του Άμστερνταμ το 1997, δείχνει αποφασισμένη να αναπτύξει μια συντονισμένη στρατηγική για την απασχόληση και να συμβάλει στη δημιουργία ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, με την προσφορά σε όλους της δυνατότητας πρόσβασης στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Αργότερα και με την αρχή της νέας χιλιετίας, στη Λισαβόνα το Μάρτιο του 2000, αναδεικνύεται η συνεχιζόμενη αλλά και η βασική εκπαίδευση, με στόχο να γίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση η πιο αναπτυγμένη κοινωνία της γνώσης στον κόσμο. Αν και η παραπάνω πολιτική έδινε την αποκλειστική αρμοδιότητα στα κράτη-μέλη να ασκούν τις δικές τους πολιτικές, παράλληλα ενίσχυε τον συντονιστικό ρόλο της Ένωσης, ενώ έθετε και τους μελλοντικούς στόχους των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης ως το 2010 (Σιπητάνου,σελ:198-200).

6.1 Κίνητρα από την ευρωπαϊκή ένωση (Ε.Ε.) για την εκπαίδευση ανθρωπινού δυναμικού

ΓΕΝΙΚΑ

Τα πνευματικά περιουσιακά στοιχεία παράγουν πλούτο. Η αξία των γνώσεων και της εμπειρογνομοσύνης μιας επιχείρησης υπερβαίνει συχνά την αξία των πάγιων στοιχείων του ενεργητικού της, όπως είναι οι εγκαταστάσεις και ο μηχανικός εξοπλισμός. Κατά συνέπεια, τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) έχουν εφαρμόσει διάφορα φορολογικά κίνητρα για να ενθαρρύνουν ιδιώτες και επιχειρήσεις να επενδύσουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση (βλέπε πίνακα 1).

Παρότι χρησιμοποιούνται ευρέως, τα φορολογικά κίνητρα που αφορούν τον φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ), τον φόρο εισοδήματος εταιρειών και τον φόρο εισοδήματος ιδιωτών δεν είναι τυποποιημένα στην ΕΕ. Η επισκόπηση έξι χωρών (Γερμανία, Ιρλανδία, Γαλλία, Κάτω Χώρες, Αυστρία και Φινλανδία) αποκαλύπτει ορισμένες από τις διαφορές αυτές, οι οποίες είναι απόρροια του αποφασιστικού ελέγχου που εφαρμόζουν τα κράτη μέλη επί της φορολογικής πολιτικής.

Πίνακας 1: Τύποι φορολογικών κινήτρων

Τύπος	Όφελος
Φορολογική ατέλεια	Ποσό το οποίο αφαιρείται από το ακαθάριστο εισόδημα ώστε να μειωθεί το φορολογητέο εισόδημα
Φοροαπαλλαγή	Ορισμένα συγκεκριμένα εισοδήματα εξαιρούνται από τη φορολογική βάση
Έκπτωση φόρου	Ποσά τα οποία αφαιρούνται από τον οφειλόμενο φόρο
Φορολογική ελάφρυνση	Ορισμένες κατηγορίες φορολογουμένων ή δραστηριοτήτων απολαύουν χαμηλότερων συντελεστών
Μεταφορά φόρου	Αναβολή πληρωμής φόρων

Στο θέμα των ιδιωτικών επενδύσεων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, η Ε.Ε. υστερεί σε σχέση με τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ιαπωνία. Επιπλέον, λόγω της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης, αναμένονται σοβαροί δημοσιονομικοί περιορισμοί. Είναι λοιπόν επιτακτική η ανάγκη να εξετάσουν οι χώρες της Ε.Ε. πώς θα μπορούσαν να επενδύσουν στη μάθηση με την καλύτερη δυνατή χρήση των φορολογικών συστημάτων ώστε να διατηρηθούν τα πνευματικά περιουσιακά στοιχεία. Και τούτο επειδή αυτά τα περιουσιακά στοιχεία είναι ζωτικής σημασίας για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τα πάγια περιουσιακά στοιχεία τους. Σήμερα είναι πιθανώς η κατάλληλη εποχή να εξετάσουν τα κράτη μέλη πώς θα μπορούσε η φορολογική πολιτική να ενθαρρύνει ιδιώτες και επιχειρήσεις να συνεισφέρουν από τα χρήματά τους στην εκπαίδευση και κατάρτιση.

Στην Ε.Ε., οι ιδιώτες που πληρώνουν για να στείλουν τα παιδιά τους σε ιδιωτικά σχολεία ή πανεπιστήμια και οι επιχειρήσεις που αγοράζουν επαγγελματική κατάρτιση για παιδιά ή νέους δεν καταβάλλουν γενικά ΦΠΑ. Η μόνη προϋπόθεση είναι ότι πρέπει να αγοράσουν τις υπηρεσίες αυτές από φορείς του δημόσιου δικαίου που έχουν ως στόχο την εκπαίδευση ή από άλλους αναγνωρισμένους από τα οικεία κράτη μέλη οργανισμούς με παρεμφερείς στόχους. Όπως ήταν αναμενόμενο, τα διαφορετικά κράτη μέλη αναγνωρίζουν διαφορετικούς τύπους οργανισμών και αυτό επηρεάζει την τιμή των εν λόγω υπηρεσιών.

Εάν κάποιος αγοράσει υπηρεσίες εκπαίδευσης και κατάρτισης από φορείς του δημόσιου δικαίου ή αναγνωρισμένους οργανισμούς δεν θα καταβάλει ΦΠΑ σε καμία από τις έξι χώρες που εξετάστηκαν. Ωστόσο, εάν αγοράσει υπηρεσίες από οργανισμούς μη αναγνωρισμένους από το κράτος μέλος ενδέχεται να κληθεί να καταβάλει ΦΠΑ. Για παράδειγμα, στη Γερμανία, στη Γαλλία, στην Αυστρία και στη Φινλανδία, οι πάροχοι ιδιωτικής (ακόμη και μη κερδοσκοπικής) εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να χρεώνουν τον γενικό συντελεστή ΦΠΑ, εκτός εάν πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια και αναγνωρίζονται από τις φορολογικές αρχές, οπότε απαλλάσσονται.

Ακόμη και οι αναγνωρισμένοι πάροχοι κατάρτισης που δεν χρεώνουν ΦΠΑ για τις υπηρεσίες τους δεν απαλλάσσονται τελείως. Δεν μπορούν να ανακτήσουν τον ΦΠΑ που καταβάλλουν για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αγοράζουν. Αυτό αυξάνει τα έξοδά τους και μπορεί να αποτελέσει ανικίνητρο για επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό.

6.2 Κίνητρα εκπαίδευσης και κατάρτισης για επιχειρήσεις

Για τους σκοπούς του φόρου εισοδήματος εταιρειών, οι δαπάνες κατάρτισης θεωρούνται επιχειρηματικό έξοδο και εκπίπτουν κατά 100% από το φορολογητέο εισόδημα. Ωστόσο, ο ορισμός του επιχειρηματικού εξόδου ερμηνεύεται διαφορετικά στις διάφορες χώρες. Για παράδειγμα, στη Φινλανδία, τα έξοδα κατάρτισης για τη διατήρηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων στην παρούσα θέση απασχόλησης είναι εκπεστέα. Αντίθετα, τα έξοδα βασικής εκπαίδευσης ή κατάρτισης υπαλλήλων, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την απονομή διπλώματος ή πιστοποιητικού, δεν είναι εκπεστέα.

Ωστόσο, εκτός από την τυποποιημένη αφαίρεση των εξόδων κατάρτισης ως επιχειρηματικών εξόδων, η Γαλλία, οι Κάτω Χώρες και η Αυστρία διαθέτουν και άλλα φορολογικά κίνητρα για την ενθάρρυνση των επενδύσεων στην κατάρτιση (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Παραδείγματα φορολογικών κινήτρων εκπαίδευσης και κατάρτισης για επιχειρήσεις

Χώρα	Φορολογικό κίνητρο	Κύριοι στόχοι
Γαλλία	Έκπτωση φόρου για έξοδα κατάρτισης για επιχειρηματίες	Ενθαρρύνει τις δραστηριότητες κατάρτισης επιχειρηματιών που δεν είναι μισθωτοί
	Έκπτωση φόρου για την ενθάρρυνση της μαθητείας	Ενθαρρύνει την απασχόληση και την εκπαίδευση
	Έκπτωση φόρου για έξοδα κατάρτισης υπαλλήλων στην επιχειρηματική οικονομία και τη χρηματοδοτική συμμετοχή	Υποστηρίζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στους συγκεκριμένους τομείς
Κάτω Χώρες	Μείωση πληρωμών για την εκπαίδευση	Ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αναλάβουν δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους
Αυστρία	Φορολογική ατέλεια για την κατάρτιση	Ενθαρρύνει τις επενδύσεις των επιχειρήσεων σε ανθρώπινους πόρους
	Έκπτωση φόρου για την κατάρτιση	
	Φορολογική ατέλεια για τη μαθητεία	Ενθαρρύνει την απασχόληση και την εκπαίδευση
	Έκπτωση φόρου για τη μαθητεία	Ορισμένες κατηγορίες φορολογουμένων ή δραστηριοτήτων απολαύουν χαμηλότερων συντελεστών

Ορισμένα φορολογικά κίνητρα ενθαρρύνουν την κατάρτιση γενικά, ενώ άλλα προωθούν συγκεκριμένους τύπους κατάρτισης, όπως τη μαθητεία και την κατάρτιση των επιχειρηματιών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα φορολογικά κίνητρα για τη μείωση του φόρου εισοδήματος των εταιρειών για επενδύσεις σε εκπαίδευση και κατάρτιση παρέχονται μόνον όταν η εκπαίδευση και κατάρτιση αγοράζεται από αναγνωρισμένους παρόχους των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθούν οι σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο τα κράτη μέλη φορολογούν τους παρόχους υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Στη Γερμανία, στην Ιρλανδία, στις Κάτω Χώρες, στην Αυστρία και στη Φινλανδία, οι ιδιωτικοί πάροχοι εκπαίδευσης και κατάρτισης καταβάλλουν φόρους εισοδήματος εταιρειών βάσει του ίδιου συντελεστή όπως κάθε άλλη ιδιωτική επιχείρηση. Οι δημόσιοι πάροχοι δεν καταβάλλουν φόρους εισοδήματος εταιρειών. Στη Γαλλία, μόνον οι ιδιωτικοί πάροχοι υπηρεσιών συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης φορολογούνται όπως κάθε επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα. Η Γαλλία απαλλάσσει επίσης από τον φόρο εισοδήματος εταιρειών τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που παρέχουν εκπαιδευτικές υπηρεσίες, εφόσον πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια.

6.3 Κίνητρα εκπαίδευσης και κατάρτισης για ιδιώτες

Και τα έξι κράτη μέλη που εξετάστηκαν παρέχουν κίνητρα, τα οποία μειώνουν τον φόρο εισοδήματος των ιδιωτών, ώστε να ενθαρρυνθούν να δαπανήσουν χρήματα σε διάφορα είδη εκπαίδευσης και κατάρτισης (βλέπε Πίνακα 3).

Τα κίνητρα επιδιώκουν πολύ διαφορετικούς στόχους. Η Αυστρία και η Φινλανδία παρέχουν φορολογικά κίνητρα για την κατάρτιση που σχετίζεται με την εργασία. Η Γερμανία, παρότι υιοθετεί επίσης την προσέγγιση αυτή, παρέχει φορολογικές ατέλειες στο εισόδημα των φοιτητών. Η Γερμανία επιτρέπει επίσης τον συμψηφισμό και άλλων εξόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης με φόρους, όπως και οι Κάτω Χώρες. Η Ιρλανδία παρέχει γενική φορολογική ελάφρυνση στα δίδακτρα, ενώ η Γαλλία διαθέτει διάφορα κίνητρα, τα οποία αφορούν τους μαθητευομένους και τους σπουδαστές στη δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Πίνακας 3: Παραδείγματα φορολογικών κινήτρων εκπαίδευσης και κατάρτισης

Χώρα	Φορολογικό κίνητρο	Κύριοι στόχοι
Γερμανία	Αφαίρεση εξόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης ως εξόδων σχετικών με το εισόδημα	Ενθαρρύνει τις δαπάνες των ιδιωτών σε δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης
	Αφαίρεση εξόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης ως ειδικών εξόδων	Ενθαρρύνει τις δαπάνες των ιδιωτών σε δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης
	Αφαίρεση διδάκτρων για την εγγραφή των παιδιών σε ιδιωτικά σχολεία	Υποστηρίζει τους φορολογουμένους των οποίων τα παιδιά φοιτούν σε ορισμένα αναγνωρισμένα ιδιωτικά σχολεία
Γαλλία	Έκπτωση φόρου στους τόκους των δανείων που λαμβάνουν φοιτητές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη χρηματοδότηση των σπουδών τους	Υποστηρίζει φοιτητές οι οποίοι χρηματοδοτούν τις σπουδές τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με τραπεζικό δάνειο

Γαλλία	Απαλλαγή φόρου εισοδήματος επί των μισθών των μαθητευομένων	Πρωθεί τη μαθητεία, βελτιώνει την αγοραστική δύναμη των νέων
	Απαλλαγή φόρου εισοδήματος επί των μισθών μαθητών και σπουδαστών που εργάζονται κατά τη διάρκεια σχολικών ή πανεπιστημιακών διακοπών	Βελτιώνει την οικονομική κατάσταση σπουδαστών που εργάζονται ενώ σπουδάζουν
	Απαλλαγή φόρου εισοδήματος επί των μισθών των μαθητευομένων	Βελτιώνει την οικονομική κατάσταση μαθητευομένων που εργάζονται ενώ σπουδάζουν
Ιρλανδία	Φορολογική ελάφρυνση για διδάκτρα	Παρέχει οικονομικό κίνητρο στους ιδιώτες ώστε να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες κατάρτισης
Κάτω Χώρες	Αφαίρεση εκπαιδευτικών δαπανών	Αυξάνει τη συμμετοχή των ενηλίκων στη διά βίου μάθηση μειώνοντας το κόστος εκπαίδευσης και κατάρτισης

Αυστρία	Αφαίρεση εξόδων κατάρτισης ως εξόδων σχετικών με το εισόδημα	Ενθαρρύνει τις δαπάνες των ιδιωτών σε εκπαίδευση και κατάρτιση σχετική με την απόκτηση εισοδήματος
	Ατέλεια δαπανών που σχετίζονται με τα έξοδα που αναλαμβάνονται για τη διατήρηση επαγγελματικών ή τεχνικών δεξιοτήτων	Βοηθά τους ιδιώτες να διατηρήσουν τις επαγγελματικές/τεχνικές τους δεξιότητες
Φινλανδία	Ατέλεια δανείου για σπουδές	Ενθαρρύνει τους φοιτητές να λάβουν δάνεια για τις σπουδές τους, αντί να εργάζονται, ώστε να μπορέσουν να αποφοιτήσουν συντομότερα

6.4 Αξιολόγηση των κριτηρίων

Η ανάλυση των έξι χωρών υποδηλώνει ότι τα φορολογικά συστήματα ευνοούν περισσότερο τους φορείς του δημόσιου δικαίου που έχουν ως στόχο την εκπαίδευση και άλλους αναγνωρισμένους οργανισμούς με παρεμφερείς στόχους. Το γεγονός αυτό θέτει τους ιδιωτικούς παρόχους εκπαίδευσης και κατάρτισης που υποχρεούνται να χρεώνουν ΦΠΑ σε ενδεχόμενη μειονεκτική θέση από άποψη κόστους, όσον αφορά την παροχή συγκρίσιμων υπηρεσιών. Ωστόσο, η κατάσταση αντισταθμίζεται από το γεγονός ότι οι πάροχοι που δεν χρεώνουν ΦΠΑ δεν μπορούν να ανακτήσουν τον ΦΠΑ που καταβάλλουν όταν αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού που χρησιμοποιούν για την παράδοση των μαθημάτων κατάρτισης.

Τα φορολογικά συστήματα φαίνονται επίσης πιο γενναιόδωρα απέναντι στις επιχειρήσεις που επενδύουν στη μάθηση παρά απέναντι στους ιδιώτες. Οι φορολογικές πολιτικές για τις εταιρείες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μεταχειρίζονται τις δαπάνες για εκπαίδευση και κατάρτιση ως εκπεστέα επιχειρηματικά έξοδα και παρέχουν πρόσθετους τρόπους μείωσης των φόρων. Οι φορολογικές πολιτικές για τους ιδιώτες είναι πιο περιοριστικές. Δεν μπορούν όλοι οι ιδιώτες να αφαιρέσουν τα έξοδα της εκπαίδευσης ή κατάρτισής τους από τους φόρους τους. Ακόμη και αυτοί που μπορούν, περιορίζονται, σε ορισμένες περιπτώσεις, όσον αφορά τις δαπάνες που μπορούν να αφαιρέσουν. Σύμφωνα με τις υπάρχουσες ενδείξεις, η αξιοποίηση των φορολογικών κινήτρων από τους ιδιώτες είναι σχετικά χαμηλή και υπάρχει γενική άγνοια σχετικά με τις διαθέσιμες δυνατότητες. Αντικίνητρο ενδέχεται να αποτελεί επίσης η πολυπλοκότητα ορισμένων συστημάτων.

Ορισμένες από τις διαφορές ενδέχεται να οφείλονται επίσης στο γεγονός ότι οι φορολογικές πολιτικές και οι πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν συνδέονται γενικά μεταξύ τους και επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους. Οπωσδήποτε υπάρχει έλλειψη

στοιχείων όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της χρησιμοποίησης του φορολογικού συστήματος για την ενθάρρυνση της συμμετοχής στην εκπαίδευση και κατάρτιση.

Παρότι τα κράτη μέλη χρησιμοποιούν φορολογικά κίνητρα για την εκπαίδευση και κατάρτιση, υπάρχουν έντονες επιφυλάξεις σχετικά με το «νεκρό φορτίο» (δηλαδή τον βαθμό στον οποίο η μάθηση θα μπορούσε να επιτευχθεί και χωρίς το κίνητρο), ιδίως στις μεγάλες επιχειρήσεις και στα άτομα με υψηλά προσόντα. Παραδόξως, τα φορολογικά μέτρα ενδέχεται να ευνοούν ομάδες οι οποίες διαθέτουν ήδη πολύ καλή πρόσβαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση.

Ωστόσο, παρά τις δυσκολίες αυτές, η αξιοποίηση των φορολογικών παραχωρήσεων από τις επιχειρήσεις είναι αρκετά υψηλή. Τα καθεστώτα των φορολογικών κινήτρων στις Κάτω Χώρες, στην Αυστρία και στη Φινλανδία θεωρούνται επίσης σχετικά απλά, πράγμα που δείχνει ότι δεν προϋποθέτουν υπερβολική γραφειοκρατία.

Παρότι τα φορολογικά κίνητρα για τους παρόχους εκπαίδευσης και κατάρτισης περιορίζονται σε εκείνους που είναι αναγνωρισμένοι από το κράτος μέλος, δεν απαιτούν οπωσδήποτε να πραγματοποιηθεί η κατάρτιση στο συγκεκριμένο κράτος μέλος. Η γαλλική έκπτωση φόρου όσον αφορά τους τόκους των δανείων, η γερμανική αφαίρεση διδάκτρων και η ιρλανδική φορολογική ελάφρυνση όσον αφορά τα δίδακτρα, είναι μέτρα που καλύπτουν εκπαίδευση και κατάρτιση είτε στην ίδια τη χώρα είτε στο εξωτερικό.

Παρά το αναπόφευκτο «νεκρό φορτίο», τα φορολογικά κίνητρα μπορούν να ενθαρρύνουν επιχειρήσεις και ιδιώτες να επενδύσουν τα χρήματά τους στη μάθηση. Αυτό μπορεί να είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της αύξησης των ιδιωτικών δαπανών στην εκπαίδευση και κατάρτιση. Το «νεκρό φορτίο» μπορεί επίσης να μειωθεί, εάν τα φορολογικά μέσα είναι συγκεκριμένα και στοχεύουν τις ομάδες που έχουν την τάση να υποβάλλονται λιγότερο σε κατάρτιση (μικρές επιχειρήσεις και οι υπάλληλοί τους, ιδιώτες με χαμηλό εισόδημα και χαμηλή εξειδίκευση). Ωστόσο, κατά τη στοχοθέτηση, είναι σημαντικό να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ στοχοθέτησης και γραφειοκρατίας.

Τα φορολογικά κίνητρα λειτουργούν απλώς συμπληρωματικά σε σχέση με την πολιτική εκπαίδευσης και κατάρτισης. Τα εμπλεκόμενα χρηματικά ποσά είναι σχετικά μικρά, αλλά ενδέχεται να αποδειχθούν πολύ πιο αποτελεσματικά όταν συνδυάζονται με άλλα μέτρα πολιτικής, παρά από μόνα τους. Πρόβλημα φαίνεται να αποτελεί το γεγονός ότι δεν αποδίδεται αρκετή προσοχή στην παρακολούθηση και στην αξιολόγηση των φορολογικών μηχανισμών, ώστε να διαπιστωθεί εάν επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Εν ολίγοις, για να έχουν επιτυχία, τα φορολογικά κίνητρα πρέπει να παρέχουν απτά χρηματικά οφέλη, να συνοδεύονται από χαμηλά επίπεδα γραφειοκρατίας και να συνδυάζονται με άλλες πολιτικές. Τα φορολογικά κίνητρα για την εκπαίδευση και κατάρτιση μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ επενδύσεων σε κεφάλαιο και επενδύσεων σε ανθρώπους, υπογραμμίζοντας τη σημασία των δευτέρων.

Η ανάπτυξη των κατάλληλων φορολογικών πολιτικών για την εκπαίδευση και κατάρτιση είναι ένα θέμα το οποίο θα συνεχίσει να απασχολεί έντονα τα κράτη μέλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΟΙ 10 ΝΙΚΗΦΟΡΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ

1 Ο **μάνατζερ-coach** προσπαθεί να κάνει τους συναδέλφους του να προοδεύσουν έχοντας μια καλύτερη απόδοση, ωστόσο προσπαθεί να τους κάνει καλύτερους με το να σπαταλούν λιγότερη ενέργεια, με λιγότερο άγχος, ταλαιπωρία και έχοντας ευκαιρίες και επαφές όπου θα απολαμβάνουν ευχαρίστηση και διασκέδαση.

2 Ο **μάνατζερ - coach** , σκέφτεται ο ίδιος και τους κάνει να σκέφτονται, και αυτό είναι το νόημα της όλης διαδικασίας. Για το νόημα δίνει έμφαση και στις δύο έννοιες του όρου. Αναρωτιέται το «γιατί;», ο εκπαιδευόμενος, και βρίσκει στοιχεία για να καταλάβει τις αντιδράσεις του. Θέτοντας από την αρχή το «γιατί;», που σημαίνει (γιατί γίνεται αυτό;) ο μάνατζερ να εμβαθύνει στα συναισθήματα των συμπεριφορών του.

3 Ο **μάνατζερ - coach** ψάχνει πάνω από όλα να αναπτύξει την αυτονομία του ατόμου που υποστηρίζει. Ωστόσο πιθανόν να προσπαθεί να δημιουργήσει κάποια εξάρτηση. Επανατοποθετείται ρωτάει και κάνει συνθέσεις. Σπανίως , δεν δίνει λύσεις.

4 Ο **μάνατζερ-coach** σέβεται το πρόσωπο που εκπαιδεύει χωρίς να θέτει μοντέλα συγκεκριμένα. Δίνει την ευκαιρία σ 'αυτόν να πάρει αποστάσεις από τα πράγματα για να τα δει καλύτερα , και να αποκτήσει καινούργιες χαραμάδες ομιλίας, επιτρέποντας στον εκπαιδευόμενο να κατανοήσει καλύτερα αυτό που βιώνει και να σχεδιάζει μόνος του, τις μεταβολές συμπεριφοράς του και τρόπους δράσης που του αρμόζουν.

5 Ο **μάνατζερ-coach** υπάρχει για να αφουγκράζεται τα συναισθήματα που εκδηλώνει ο εκπαιδευόμενος. Γνωρίζει ότι μια έντονη συναισθηματική φόρτιση, φανερώνει ότι το πρόσωπο αισθάνεται αυτό που λέει, και ότι θλίβεται με τα λόγια του. Τον παρακινεί (ο μάνατζερ) να εκφραστεί, για να ηρεμήσει και να μπορεί να διορθώσει μια κατάσταση που έχει μπλοκαριστεί, και να επιχειρήσει μια δουλειά με διαύγεια σε σχέση με αυτό που αισθάνεται.

6 Ο **μάνατζερ-coach** είναι πεπεισμένος ότι για να μάθει κανείς ένα καινούργιο επάγγελμα , μια καινούργια μέθοδο και γενικά νέες γνώσεις είναι υπόθεση του κάθε ατόμου. Ο ρόλος του είναι αυτός του μεσολαβητή, που φανερώνει στον άλλον, τον τρόπο εκμάθησης σύμφωνα με τον ίδιο. Τον πιέζει να ανοίξει τις πόρτες της ευστροφίας του και της δημιουργικότητας του.

7 Ο **μάνατζερ-coach** ξέρει να ελέγχει τα λόγια του κάτω από την επιρροή συναισθημάτων και να δέχεται αυτά των άλλων. Την ίδια στιγμή επίσης μπορεί να καθοδηγεί τη συζήτηση του « coaching» και να παρατηρεί τις αντιδράσεις του συνομιλητή του.

8 Ο **μάνατζερ-coach** απαγορεύεται να χρησιμοποιεί πληροφορίες που έχει λάβει κατά την διάρκεια της συζήτησης σε άλλες , παρά μόνο σ'αυτήν που προσανατολίζεται στην ανάπτυξη του συνομιλητή του. Διατηρεί μια στάση προστατευτικότητας που εγγυάται θετικές συνέπειες συγχρόνως και στη σχέση και στην κατάσταση της εργασίας.

9 μάνατζερ-coach Γνωρίζει ότι η πρόοδος σχετικά με τη συμπεριφορά δεν ακολουθεί μια ευθεία γραμμική και ότι η διαδικασία του πρέπει να προοδεύει σύμφωνα με το ρυθμό του εκπαιδευόμενου, χωρίς ανυπομονησία , για να δημιουργήσει μεγάλα περιθώρια για πρωτοβουλία.

Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να λειτουργήσει και μέσα στην ομάδα αλλά και μεμονωμένα στο άτομο. Βοηθάει τον άνθρωπο να εξελιχθεί.

Το συγκεκριμένο μοντέλο κρίνεται κατάλληλο από την άποψη των βασικών παραγόντων που σχετίζονται με θέματα επιτυχίας και προσέγγισης στους ανθρώπους μιας εταιρίας σε ατομικό αλλά και ομαδικό επίπεδο.

Ο Μάγιο (Mayo) υποστήριξε πως τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν «κοινωνικές δεξιότητες», για να διευκολύνουν την διαπροσωπική επικοινωνία μέσα στις επίσημες και ανεπίσημες ομάδες του εργασιακού οργανισμού.

Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων υποστήριξε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας, μέσα από τη συνεχή βελτίωση της πρακτικής γνώσης που κατέχουν οι εργαζόμενοι στη γραμμή παραγωγής.

Το παραπάνω μοντέλο είναι ίσως τη πεμππουσία στις σχέσεις προϊστάμενου-υφισταμένου, πέρα από κάποιους παράγοντες αποτελεσματικότητας που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης μιας ομάδας ανθρώπων, όπως αποφασιστικότητα , προσαρμοστικότητα , διπλωματία , υποστήριξη ομάδας , ευελιξία , επικοινωνία , αυτογνωσία.

Το παραπάνω μοντέλο είναι μέσα στα πλαίσια συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης και είναι αντίθετο με τον νόμο της εντροπίας, που θέλει τον άνθρωπο αλλά και οτιδήποτε κινείται και βελτιώνεται, να ηρεμεί και καταλαγιάζει ήσυχος ότι όλα είναι τα ίδια και τίποτα δεν συμβαίνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 **ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Πολλές φορές το συμφέρον της κάθε επιχείρησης και η αξιοκρατία επιβάλλουν υποβιβασμούς ατόμων από θέσεις για τις οποίες αποδεικνύεται ότι δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα, απομάκρυνση των ανίκανων, μεταθέσεις, προαγωγές και κατάληψη καίριων θέσεων από άτομα που έχουν προσωπική αξία (ήθος, μόρφωση, προσόντα, πνευματικά, ηγετικά κ. λ. π).

Όλες αυτές οι μεταβολές που σημειώνονται μπορεί να οφείλονται σε πολλούς παράγοντες, όπως αλλαγές στη δομή της επιχείρησης που περικλείουν αναδιάρθρωση των εργασιών, παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, έλλειψη πρώτων υλών, μείωση των πωλήσεων, εποχιακές διακυμάνσεις της αγοράς, καθυστερήσεις της παραγωγής καθώς και η εισαγωγή νέων διαδικασιών και μεθόδων λειτουργίας. Τέλος, ένας άλλος παράγοντας μεταβολής της κατάστασης προσωπικού είναι όταν εγκαταλείπεται η παραγωγή ενός προϊόντος ή σταματά η δραστηριότητα της επιχείρησης.

Σε όλες αυτές τις ενέργειες, η διοίκηση προσωπικού λειτουργεί σαν συντονιστής περισσότερο. Η επιχείρηση που δεν θα κατορθώσει να αναπτύξει μια ικανοποιητική πολιτική σχετικά με τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθήσει, γύρω από τις μεταβολές της κατάστασης του προσωπικού της, θα υποστεί ένα διοικητικό κόστος, το οποίο θα συνεπάγεται την τοποθέτηση του εργατικού δυναμικού σε λάθος θέσεις, χαμηλό ηθικό από μέρους τους, άρα μη αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Προτού αναφερθούν οι πιο δημοφιλείς θεωρίες υποκίνησης, είναι σκόπιμο να τονιστεί το εξής :

Καμία από τις θεωρίες δεν παρέχει μια παγκόσμια αποδεκτή επεξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, γιατί αυτή είναι πολύ περίπλοκη. Ο σκοπός της παράθεσης των παρακάτω θεωριών δεν είναι για να αναγνωρίσουμε αυτήν με την καλύτερη προσέγγιση στο θέμα, αλλά μάλλον να παρουσιάσουμε ιδέες που οι managers θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για να αναπτύξουν τον δικό τους τρόπο υποκίνησης.

Οι πιο δημοφιλείς θεωρίες υποκίνησης καταχωρούνται σε δύο ομάδες: θεωρίες ικανοποίησης και θεωρίες διαδικασίας.

Οι θεωρίες ικανοποίησης ασχολούνται με την αναγνώριση του τι συμβαίνει μέσα στο άτομο ή με το τι βρίσκεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον που ενεργοποιεί και στηρίζει την συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει, ποια πράγματα συγκεκριμένα υποκινούν τον άνθρωπο.

Από την άλλη μεριά, οι διαδικαστικές θεωρίες προσπαθούν να περιγράψουν και να εξηγήσουν την διαδικασία με την οποία η συμπεριφορά ενεργοποιείται, πως οδηγείται, πως στηρίζεται και πως σταματά. Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν τις κυριότερες μεταβλητές που είναι απαραίτητο να εξηγήσουμε για την εκλογή (π.χ. να δουλέψω σκληρά), προσπάθεια (π.χ. πόσο πρέπει να δουλέψω), και επιμονή (π.χ. πόσο ακόμα πρέπει να κρατήσω αυτόν τον ρυθμό).

9.1 Θεωρία του Manslow: Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών.

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Manslow, παρουσιάστηκε το 1943 και έχει τύχει ευρείας αποδοχής.

Ο Manslow προσπαθεί να δημιουργήσει ένα σύστημα υποκίνησης, το οποίο πίστευε πως θα είχε απήχηση στον οποιοδήποτε άνθρωπο. Ο Manslow έκανε μία ιεράρχηση των αναγκών που καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Χώρισε τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε επίπεδα. Πρώτες τοποθέτησε τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου, δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες που αφορούν κάθε ζωντανό οργανισμό, όπως αέρας, τροφή, νερό, ύπνος, στέγη, βασική ένδυση και έρωτας.

Δεύτερες ακολουθούν οι ανάγκες της ασφάλειας, όπως ανάγκες προστασίας από τον κίνδυνο, την απειλή, στέρησης της τροφής, στέγης, παρουσίας και εργασίας.

Τρίτες τοποθετούνται από τον Manslow οι κοινωνικές ανάγκες, όπως ανάγκη για φιλία, αγάπη, ένταξη σε ομάδες.

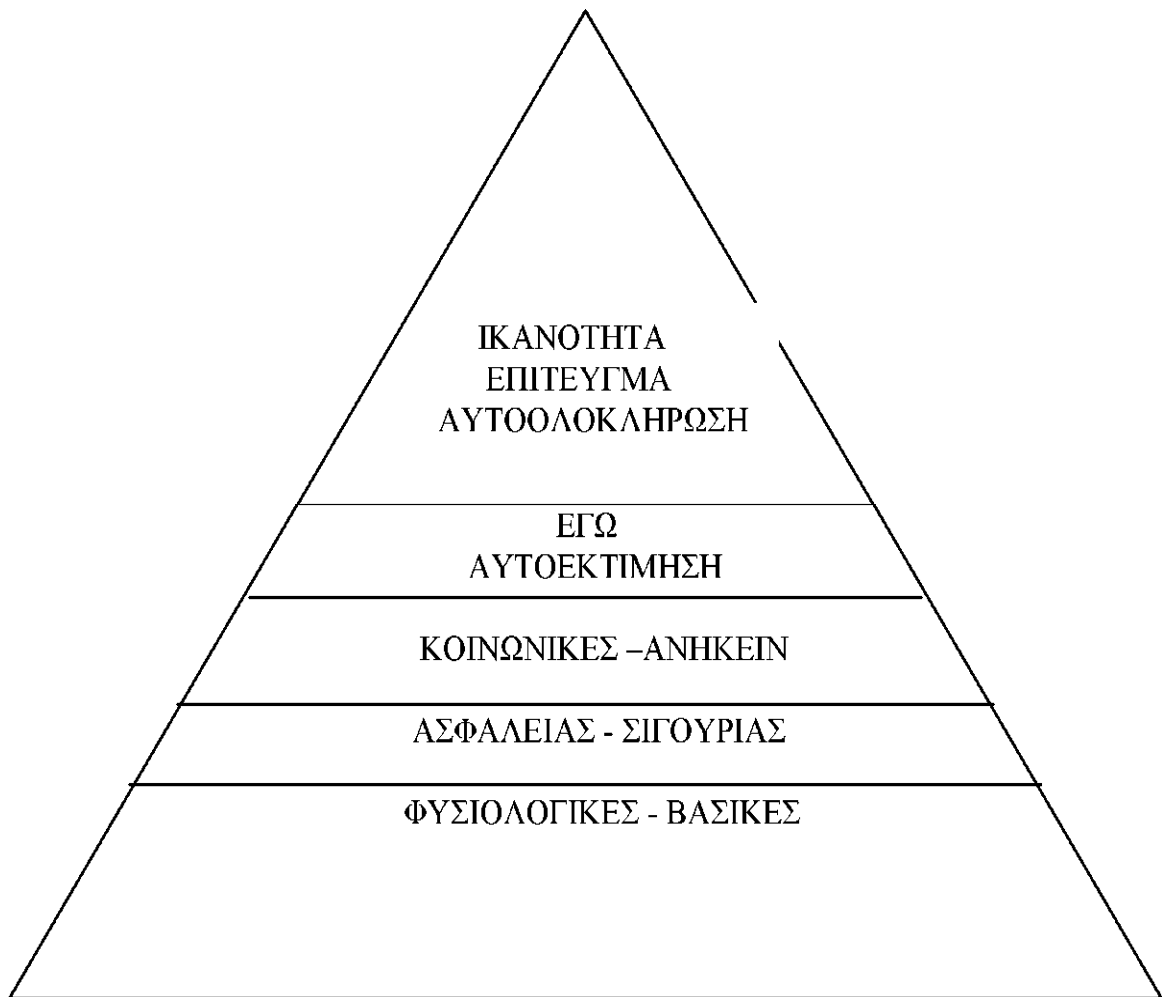
Ακολουθούν οι ανάγκες εκτίμησης, σεβασμού και αναγνώρισης από τους άλλους .

Στην κορυφή της πυραμίδας, ο Manslow τοποθετεί τις ανάγκες αυτοεκπλήρωσης, αυτοολοκλήρωσης και αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή την ανάγκη του ανθρώπου να εκπληρώσει προσωπικά του όνειρα και στόχους, δυνατότητες που πιστεύει ότι κατέχει και να δημιουργήσει πράγματα που πιστεύει ότι είναι μέσα στις ικανότητές του.

Σύμφωνα με τον Manslow, κάθε επίπεδο αναγκών λειτουργεί σαν κίνητρο, με την προϋπόθεση ότι οι ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί, αν όχι πλήρως τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό. Μέχρι να συμβεί αυτή η πλήρωση, τα υψηλότερα επίπεδα παραμένουν ουδέτερα.

Μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν είναι κίνητρο συμπεριφοράς, αλλά μία ανάγκη που έχει ικανοποιηθεί μία φορά. Δεν σημαίνει όμως πως δεν θα μείνει ικανοποιημένη για πάντα. Κι αυτό γιατί το κοινωνικό περιβάλλον δεν παραμένει σταθερό, αλλά συνεχώς μεταβάλλεται. Μπορεί λοιπόν η επιθυμία για κάλυψη αυτής της συγκεκριμένης ανάγκης να ξανάρθει στην επιφάνεια με αποτέλεσμα την επαναφορά των δραστηριοτήτων του ατόμου στο επίπεδο της επαναπλήρωσης της ανάγκης.

ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ MANSLOW.



Πίνακας 1 : Ιεράρχηση των αναγκών κατά Manslow

A. Φυσιολογικές ή βασικές ανάγκες. Είναι απαραίτητες για την επιβίωση και άνεση του ατόμου. Οι ανάγκες αυτές έχουν προτεραιότητα. Αντικατοπτρίζονται στην εργασία ως επιθυμία για ευχάριστες συνθήκες, υψηλές αμοιβές, πολυτελή ιδιοκτησία σαν μέσα για καλύτερη άνεση του ανθρώπου. Δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασία αυτή καθ'αυτή. Υποκινούμενη συμπεριφορά : λιγότερο ώριμη και εποικοδομητική. Μέσο για ικανοποίηση δεν είναι το χρήμα, αλλά η αγοραστική δύναμη που αυτό παρέχει. Η αξία της μειώνεται καθώς το άτομο ανεβαίνει στα υψηλότερα επίπεδα αναγκών.

B. Ανάγκες για ασφάλεια και σιγουριά.

Ακολουθούν μετά τις φυσιολογικές. Επικεντρώνονται σε θέματα σιγουριάς τάξεως, κανόνων ασφαλείας και αποφυγής κινδύνων.

Στην εργασία εμφανίζονται ως μέριμνα για επιπλέον παροχές όπως: ασφάλειας υγείας, σύνταξη, αποζημίωση, αναγνώριση αρχαιότητας. Το άτομο που δεν έχει εκπληρώσει

αυτό το επίπεδο εμφανίζεται στατικό, χωρίς δημιουργία, χωρίς φαντασία, δείχνει δουλοπρεπή συμμόρφωση σε καθορισμένες διαδικασίες. Οι άνθρωποι είναι τυπικοί στην εργασία τους, αλλά όχι πολύ παραγωγικοί. Οι ανάγκες τους έχουν σχέση με θέματα περιφερειακά της εργασίας.

Γ. Κοινωνικές - Ανήκειν

Το άτομο δείχνει ενδιαφέρον για τους άλλους και επιθυμεί να έχει επαφές με αυτούς: διαπροσωπικές σχέσεις, να είναι δεκτό στον κοινωνικό του περίγυρο, να εκτιμάται και να ανήκει σε ομάδες.

Στην εργασία μεριμνά για: φιλικούς συναδέλφους, πελάτες, διαπροσωπικές σχέσεις. Υποκινούμενη συμπεριφορά: για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, συναδέλφων, ανωτέρων. Η ανάγκη αυτή δεν εμφανίζεται με την ίδια ένταση σε όλους. Σε μικρές περιπτώσεις επιδιώκεται επαφή για επιβεβαίωση ιδεών, σκέψεων και πίστεων, ιδιαίτερα σε δύσκολες εποχές, οπότε αποκαθίσταται και διατηρείται η τάξη. Δημιουργούν ανεπίσημες ομάδες για αντίδραση στην ανία, την ασημαντότητα(θύματα του συστήματος), την ρουτίνα, την στενή εποπτεία, την έλλειψη επικοινωνίας με την διοίκηση.

Δ. Εκτίμηση-σεβασμός.

Καθένα άτομο θέλει να υπερέχει, να ξεχωρίζει από τα άλλα. Δείχνει ενδιαφέρον για πρόοδο, για να συμβάλει κι αυτό καλύτερα στην επιχείρηση και να χαρεί τις αμοιβές που έπονται της αναγνώρισης. Το άτομο δείχνει ενδιαφέρον για την εργασία του, η συμπεριφορά του επίσης είναι ώριμη και εποικοδομητική. Η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης εξαρτάται από τον κοινωνικό περίγυρο και είναι αρκετά δύσκολο να ικανοποιηθεί κατά σταθερό και διαρκή τρόπο. Όμως ο σεβασμός για το άτομο αρχίζει με τον σεβασμό του ίδιου του ατόμου για τους άλλους.

Ε. Αυτοπραγμάτωση.

Η ανάγκη να αποδείξει κανείς τον εαυτό του στον εαυτό του, να δοκιμάσει τα όριά του. Η ανάγκη για προκλητική και με σημασία εργασία, μέσα από την οποία να μπορέσει να ολοκληρωθεί, νιώθοντας ικανοποίηση με ενέργειές του που θα δημιουργήσουν επιτεύγματα.

Η συμπεριφορά του ατόμου είναι ώριμη και εποικοδομητική:

-Συγκεντρώνει την προσοχή στις εσωτερικές αξίες της εργασίας.

-Είναι πρόθυμο να αναλάβει ευθύνες. -Απαιτεί αυτονομία. -

Ελευθερία πειραματισμού. -Επιθυμεί να πράξει αυτό που

μπορεί να γίνει.

-Έχει ανακαινιστικές και δημιουργικές ιδέες, τις οποίες τις κάνει πράξεις, υπάρχει μεγαλύτερη συμβολή του εγώ και αυξημένη επένδυση του εαυτού του στην εργασία.

Δύο στοιχεία σχετίζονται με την ανάγκη:

- i. Επιθυμία για ικανότητα : δηλαδή επιθυμία ελέγχου πάνω στους παράγοντες του περιβάλλοντος, φυσικούς και κοινωνικούς. Στα ώριμα άτομα εμφανίζεται ως επιθυμία για εξουσία ή τέλεια εκμάθηση του επαγγέλματος. Πρόβλημα δημιουργείται σε εργασίες ρουτίνας, όπου ο εργαζόμενος αδυνατεί να επιδείξει τις ικανότητές του με αποτέλεσμα την απογοήτευση.
- ii. Επιθυμία για επίτευγμα: Μερικοί έχουν έντονη την ανάγκη και άλλοι όχι. Χαρακτηριστικά των εχόντων: αίσθημα κυριότητας, στόχοι πραγματοποιήσιμοι, δεν αφήνουν τίποτα στην τύχη, δεν επιζητούν αποκλειστικά το κέρδος, δεν ενδιαφέρονται για σχόλια γύρω από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, αλλά γύρω από το έργο τους, ξοδεύουν χρόνο σκεπτόμενοι να κάνουν καλύτερα τα πράγματα χωρίς βοήθεια, δεν πνίγουν την προσωπικότητά τους, δεν είναι ηττοπαθείς και συνήθως καταλήγουν ιδιοκτήτες επιχειρήσεων.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονίσουμε ότι ελάχιστοι άνθρωποι καταφέρνουν να εκπληρώσουν το τελευταίο επίπεδο ανάγκης. Κι αυτό ίσως συμβαίνει, γιατί εξαρτάται και από το περιβάλλον που έχει μεγαλώσει το άτομο σ'ένα μεγάλο βαθμό. Τα άτομα αυτά βρίσκονται κατά κόρον στις διοικητικές θέσεις.

Εφαρμογή της θεωρίας του Manslow στον ξενοδοχειακό χώρο.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών είναι εύκολο να κατανοηθεί και γι' αυτό έχει αξία και με την κοινή λογική. Επισημαίνει μερικούς από τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία και γι 'αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ικανοποιούν τις κατώτερες ανάγκες του προσωπικού τους, τουλάχιστον στον μεγαλύτερο βαθμό. Μέσω των μισθών, οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές ανάγκες των ίδιων, αλλά και των οικογενειών τους. Το ξενοδοχείο μπορεί να συμβάλλει και στην ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας μέσω των μισθών και των πρόσθετων παροχών. Όπως επίσης να συμβάλλουν και στην εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών, διοργανώνοντας συνεστιάσεις, αθλητικές ομάδες, χώρους για το προσωπικό.

Συμβολή της διοίκησης στην εκπλήρωση των αναγκών

Κατηγορίες ανάγκης - Προτάσεις

Ολοκλήρωσης	Προκλήσεις στην εργασία, ευκαιρίες για προαγωγή. Παρότρυνση δημιουργικότητας. Ενθάρρυνση για επιτεύγματα.
Αυτοεκτίμησης	Αναγνώριση και δημοσιοποίηση της καλής απόδοσης. Ανάθεση σημαντικών εργασιών. Υψηλός τίτλος θέσης. Ευθύνη.
Κοινωνικές	Διοργάνωση συνεδριάσεων, ομάδων.
Ασφάλειας	Ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Εξασφάλιση εργασίας. Πρόσθετες παροχές.
Φυσιολογικές	Δίκαιος μισθός. Καλές συνθήκες εργασίας. Διατροφή και Στέγαση

9.2 Θεωρία του Frederick Herzberg: Η θεωρία της υγιεινής και της υποκίνησης.

Η θεωρία του Herzberg δημοσιεύτηκε το 1959, μετά από έρευνες που έκανε σε 200 μηχανικούς και λογιστές.

Η θεωρία του βασίζεται στη μελέτη των παραγόντων ικανοποίησης των αναγκών και την υποκίνηση που παρέχει αυτή η ικανοποίηση.

Στην έρευνα του Herzberg και οι συνεργάτες του ρώτησαν τα άτομα πότε ένιωθαν ιδιαίτερα ευχαριστημένα με την δουλειά του και το αντίθετο. Καθένας εργαζόμενος έπρεπε να περιγράψει τις συνθήκες που τον οδηγούσαν σ' αυτό. Βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι ανέφεραν διαφορετικούς λόγους που οδηγούσαν σε τέτοια συναισθήματα. Για παράδειγμα, αν η αναγνώριση προκαλούσε ευχάριστα συναισθήματα γύρω από την εργασία, η έλλειψη της σπάνια χαρακτηρίστηκε σαν αιτία που προκαλούσε άσχημα συναισθήματα.

Ο Herzberg στη θεωρία του υποστηρίζει την ύπαρξη δύο κατηγοριών παραγόντων για την υποκίνηση του ατόμου στην εργασία του, τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες υποκίνησης.

Μερικές συνθήκες στην εργασία δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους όταν δεν υπάρχουν. Παρ'όλα αυτά, όταν οι συνθήκες αυτές υπάρχουν, δεν λειτουργούν σαν κύριοι παράγοντες υποκίνησης. Ο Herzberg ονόμασε αυτές τις συνθήκες παράγοντες υγιεινής. Επίσης επεσήμανε ότι πολλοί από αυτούς τους παράγοντες συχνά θεωρούνταν από τους managers ως παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων, ενώ στην ουσία είναι παράγοντες δυσαρέσκειας όταν δεν υπάρχουν. Τελικά κατέληξε στους εξής 10 παράγοντες υγιεινής:

1. Διοίκηση και πολιτική της εταιρείας.
2. Επιτήρηση.
3. Διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊστάμενους.
4. Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων της ίδιας βαθμίδας.
5. Διαπροσωπικές σχέσεις με υφιστάμενους.
6. Μισθός.
7. Ασφάλεια εργασίας.
8. Προσωπική ζωή.
9. Συνθήκες εργασίας.
10. Κοινωνική θέση.

Μερικές συνθήκες στην εργασία προκαλούν έντονη υποκίνηση και ικανοποίηση. Παρ'όλα αυτά όταν οι συνθήκες αυτές λείπουν, δεν

προκαλούν την δυσαρέσκεια. Οι 6 αυτές συνθήκες χαρακτηρίστηκαν από τον Herzberg ως παράγοντες υποκίνησης.

1. Επίτευξη.
2. Αναγνώριση.
3. Προαγωγή.
4. Η ίδια η εργασία.
5. Η πιθανότητα της προσωπικής ανάπτυξης.
6. Ευθύνη.

Εν περιλήψει μπορούμε να πούμε ότι η παρουσία των παραγόντων υγιεινής, εξηγεί το γιατί κάποιος συνεχίζει την δουλειά του. Ενώ οι παράγοντες υποκίνησης εξηγούν γιατί ένα άτομο ενώ συνεχίζει την δουλειά του, δεν είναι ευχαριστημένο από αυτήν.

Οι παράγοντες υποκίνησης έχουν άμεση σχέση με την φύση της εργασίας, τις ευθύνες της δουλειάς, την αναγνώριση και τις ευθύνες που απορρέουν από αυτήν.

Ενώ οι παράγοντες υγιεινής είναι περιφερειακοί της εργασίας, σχετίζονται περισσότερο με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Ένα ακόμα σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι όταν ο εργαζόμενος είναι έντονα υποκινημένος έχει μεγάλη ανεκτικότητα στην δυσαρέσκεια που προκαλεί η απουσία των παραγόντων υγιεινής, ενώ το αντίστροφο δεν ισχύει.

Η διαφορά μεταξύ παραγόντων υποκίνησης και υγιεινής είναι παρόμοια με αυτό που οι ψυχολόγοι ονομάζουν σαν εσωγενείς και εξωγενείς υποκινητές. Η εσωγενής υποκίνηση εξαρτάται άμεσα από την φύση της εργασίας και προκύπτει όταν ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία. Όταν κάποιος είναι εσωτερικά υποκινημένος, δηλαδή η συγκεκριμένη εργασία του αρέσει πραγματικά, τότε η εκτέλεσή της και μόνο τον ανταμείβει. Οι εξωγενείς υποκινητές είναι οι εξωτερικές αμοιβές, που έχουν σημασία αφού εκτελεστεί η εργασία ή έξω από τον εργασιακό χώρο. Προκαλούν λίγη ή και καθόλου υποκίνηση όταν η εργασία εκτελείται.

Η πληρωμή αποτελεί το καταλληλότερο παράδειγμα των παραγόντων υγιεινής και αυτό που οι ψυχολόγοι ονομάζουν εξωγενής υποκινητής.

Εφαρμόζοντας την θεωρία του Herzberg στην διοίκηση.

Σαράντα πέντε περίπου χρόνια έχουν περάσει από τότε που ο Herzberg παρουσίασε την θεωρία του, και πολλοί λίγοι είναι εκείνοι που διαφωνούν στο ότι συμβάλλει ουσιαστικά στην σκέψη μας για υποκίνηση στην εργασία. Βέβαια έχει προεκτείνει τις ιδέες του Maslow και τις έκανε πιο εφαρμόσιμες σε συνθήκες εργασίας. Επικέντρωσε την προσοχή σε παράγοντες που έχουν σχέση με την εργασία αυτή κάθε αυτή, στην υποκίνηση που πρωτύτερα δεν δινόταν προσοχή από τους μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η διορατικότητα του Herzberg είχε σαν αποτέλεσμα το αυξημένο ενδιαφέρον στον εμπλουτισμό της εργασίας, μιας προσπάθειας που σαν σκοπό έχει τον επανασχεδιασμό των εργασιών με σκοπό την ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Παλαιότερα οι managers ανταποκρίνονταν στα προβλήματα υποκίνησης του προσωπικού με περισσότερα χρήματα, μεγαλύτερα επιδόματα εργασίας και καλύτερευση των εργασιακών συνθηκών. Συχνά οι ενέργειες αυτές δεν έκαναν το προσωπικό να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια. Εάν οι managers εστιάσουν την προσοχή τους στους παράγοντες υγιεινής, ειδικά τώρα που αυτοί οι παράγοντες είναι λίγο πολύ κατοχυρωμένοι από το νόμο, δεν θα προκύψει υποκίνηση. Η υποκίνηση πρέπει να προκύψει μέσα στην εργασία για να βελτιωθεί.

Σύγκριση μεταξύ Herzberg και Maslow.

Υπάρχουν αρκετές ομοιότητες ανάμεσα στα μοντέλα του Herzberg και του Maslow. Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφαλείας και οι κοινωνικές ανάγκες της θεωρίας του Maslow, καλύπτονται από τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg. Ενώ οι ανάγκες ολοκλήρωσης και αυτοεκτίμησης του Maslow, καλύπτονται από τους παράγοντες υποκίνησης του Herzberg. Εντούτοις υπάρχουν και διαφορές που φαίνονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

ΘΕΜΑ

MASLOW

HERZBERG

1. Σημείο εστίασης

3. Προοπτική
Άνθρωποι στην κοινωνία
σε όλα τα είδη εργασιών.

Εφαρμόζεται σε όλους
τους ανθρώπους.
Περισσότερο σχετική με
υπαλλήλους γραφείου
και επαγγελματιών.

2. Επίδραση των
αναγκών στην
συμπεριφορά.

Όλες οι ανάγκες
υποκινούν την
συμπεριφορά.

Μόνο μερικές εσωτερικές
ανάγκες είναι
υποκινητές.

Έχει κέντρο την εργασία.

4. Είδος θεωρίας

Περιγραφική.

Καθοδηγητική.

9.3 Η θεωρία του Vroom: Η θεωρία της προσδοκίας.

Σε αντίθεση με τις δύο θεωρίες ικανοποίησης, η θεωρία προσδοκίας είναι λειτουργική θεωρία. Ασχολείται με το πώς προκύπτει η υποκίνηση.

Η θεωρία της προσδοκίας πρωτοεμφανίστηκε το 1964 από τον ψυχολόγο Victor Vroom, ο οποίος θεωρεί την υποκίνηση σαν μια λειτουργία κατεύθυνσης των επιλογών.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι τα άτομα υποκινούνται στην δουλειά να κάνουν επιλογές μεταξύ διαφορετικών συμπεριφορών ή εντάσεων εργασίας. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να διαλέξει να δουλέψει μ'ένα μέσο ρυθμό, ή μ'ένα πιο έντονο ρυθμό. Αν ένα άτομο πιστεύει ότι αν εργαστεί με μεγαλύτερη ένταση η προσπάθειά του αυτή θα ανταμειφθεί ανάλογα, θα υποκινηθεί να δουλέψει ώστε να λάβει την επιθυμητή αμοιβή. Το συλλογιστικό της θεωρίας της προσδοκίας είναι το εξής: Τα άτομα θα καταβάλλουν προσπάθεια για να επιτύχουν την απόδοση, η οποία θα καταλήξει στις επιθυμητές αμοιβές.

Τρεις είναι οι βασικές μεταβλητές της θεωρίας της προσδοκίας: η εκλογή, η προσδοκία και η προτίμηση. Η εκλογή καθορίζει την ελευθερία επιλογής του ατόμου από ένα ρυθμό εναλλακτικών συμπεριφορών. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να δουλέψει γρήγορα ή αργά, μπορεί να έρθει στη δουλειά ή να καθίσει σπίτι του. Σε ορισμένες περιπτώσεις, το να δουλέψει κανείς ταχύτερα μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα μεγαλύτερη πληρωμή, εάν η αμοιβή είναι με το «κομμάτι».

Προσδοκία είναι η πεποίθηση ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα είναι ή δεν θα είναι πετυχημένη. Είναι μια υποκειμενική πιθανότητα.

Προτίμηση είναι οι αξίες με τις οποίες το άτομο συνδέει τα διάφορα αποτελέσματα (αμοιβές ή τιμωρία). Επίσης άλλο ένα θέμα που εξετάζεται στην θεωρία της προσδοκίας ονομάζεται συμβουλή. Αυτή είναι η πιθανότητα την οποία παραχωρεί το άτομο στη σχέση μεταξύ απόδοσης - αποτελέσματος. Είναι η πιθανότητα ότι ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης θα επιφέρει ένα ορισμένο αποτέλεσμα.

Η εφαρμογή της θεωρίας της προσδοκίας στη διοίκηση.

Οι managers μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες με το να προσλαμβάνουν άτομα με ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες, με το να εκπαιδεύουν τους ανθρώπους προκειμένου να βελτιώσουν τις ικανότητές τους και με το να παρέχουν στα άτομα κάποιο βαθμό εξουσίας, προκειμένου να επιτύχουν κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης.

Επίσης μπορεί να επηρεάσει τις προτιμήσεις με το να ακούει προσεκτικά τις ανάγκες των εργαζομένων, κατευθύνοντας τους εργαζόμενους, προκειμένου να τους βοηθήσει να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και με το να δείχνει τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσουν στην επιθυμητή απόδοση.

Οι managers πρέπει να κατανοήσουν τον σημαντικό ρόλο της αντίληψης της υποκίνησης. Οι προσδοκίες, τα μέσα και το σθένος, εξαρτώνται από τις αντιλήψεις του ατόμου. Η σπουδαιότητα των διαφόρων αντιλήψεων μεταξύ εργαζομένων με παρόμοιο επίπεδο ικανοτήτων γίνεται φανερή από την θεωρία της προσδοκίας. Μ'αυτόν τον τρόπο εξηγούνται και τα διαφορετικά επίπεδα υποκίνησης μεταξύ των παραπάνω εργαζομένων. Παρ' όλο που η θεωρία της προσδοκίας είναι πιο περίπλοκη από προηγούμενες θεωρίες, και τα προβλήματα που υπάρχουν στην μελέτη και καταμέτρηση των κύριων μεταβλητών του μοντέλου, εν τούτοις ξεκαθαρίζει το ρόλο που παίζουν οι αντιλήψεις του ατόμου στις προσδοκίες του και στις προτιμήσεις του.

9.4 Η θεωρία του Mac Clelland: η θεωρία της επίτευξης.

Η θεωρία του Mac Clelland βασίζεται στο κίνητρο της επίτευξης. Στις μελέτες του θέτει την άποψη πως μερικά άτομα παρακινούνται για επίτευξη και για αγώνα προς αναγνώριση σαν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και υποδομής της οικογένειάς τους, ενώ άλλα άτομα που έχουν μεγαλώσει με άλλες ιδέες δεν κυνηγούν ευκαιρίες ή δεν ενδιαφέρονται γι'αυτό τον τρόπο ζωής.

Το ερώτημα που τίθεται είναι ,μπορεί η επίτευξη να διδαχθεί; Η απάντηση είναι υποκειμενική, αλλά είναι φανερό πως μέσω της συχνής επανάληψης μπορεί η ανάγκη για επίτευξη να εμφυτευτεί στο άτομο. Στις αναπτυγμένες κοινωνίες, τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις γνώσεις και την παρακίνηση του ατόμου.

Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του ανθρώπου που εκφράζει ισχυρή επιθυμία και ικανότητα για επίτευξη, είναι το ίδιο το κίνητρο για επίτευξη. Οι άνθρωποι αυτοί επικεντρώνουν την προσοχή τους στην επίλυση προβλημάτων στο μέλλον, ενώ όσοι δεν έχουν το κίνητρο επικεντρώνουν την προσοχή τους στο παρόν και στο παρελθόν.

Ο Mac Clellan ήταν ο πρώτος που θέλησε να δείξει πως το συγκεκριμένο αυτό κίνητρο μπορεί να αναπτυχθεί μέσα σ'ένα μικρό χρονικό διάστημα. Αυτό γίνεται περισσότερο μέσω εκπαίδευσης, παρά αλλαγής του περιβάλλοντος του ατόμου. Γι'αυτό το σκοπό, ο Mac Clellan μαζί με το τμήμα κοινωνικών σχέσεων του πανεπιστημίου του Harvard στο οποίο ήταν καθηγητής της επίτευξης , δίδαξε σε 16 Αμερικάνους managers. Μετά από 2 χρόνια, οι managers που είχαν παρακολουθήσει αυτά τα μαθήματα είχαν προαχθεί γρηγορότερα από άλλους ισάξιους managers, που όμως παρακολούθησαν σεμινάρια που τόνιζαν μία πολιτική κατά της αναταραχής. Τα συμπεράσματα ήταν τα ίδια και σε άλλα πειράματα που έκανε σε πόλεις όλου του κόσμου.

Τα άτομα που είναι ικανά και έχουν και το κίνητρο της επίτευξης, εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

1. Τείνουν να βάζουν λογικούς στόχους για τους σκοπούς τους και να δουλεύουν σκληρότερα όταν οι πιθανότητες για επιτυχία είναι περιορισμένες.
2. Προτιμούν να εργάζονται σε δουλειές στις οποίες να παίρνουν πρωτοβουλία για δράση σχετική με την επίτευξη του στόχου.
3. Θέλουν να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή την απόδοσή τους. Τείνουν να θεωρούν το χρήμα σαν σύμβολο επιτυχίας, παρά σαν κύριο κίνητρο
4. Ψάχνουν συνεχώς για ευκαιρίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία μιας οργάνωσης είναι η ικανότητά του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνονται συνήθως στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ονομάζεται **Αξιολόγηση Εργαζομένων**. Πρόκειται για μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές οργανώσεις. (Τερζίδης Κ & Τζωρτζάκης Σ 123)

Ορισμός

Αξιολόγηση Εργαζομένων είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Ορισμένες οργανώσεις, αντί για την «αξιολόγηση εργαζομένου» χρησιμοποιούν εναλλακτικά τους όρους «Εκτίμηση Εργαζομένου», «Αξιολόγηση Απόδοσης», «Εκτίμηση Απόδοσης», «Ανασκόπηση Απόδοσης», «Ετήσια Ανασκόπηση».

Σκοπός της Αξιολόγησης

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την οργάνωση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται:

- α)** ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων
- β)** προσεκτική μέτρηση της απόδοσης
- γ)** αξιολόγηση των αποκλίσεων από το προκαθορισμένο πρότυπο
- δ)** ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος . Τα πρότυπα γι' αυτήν, ουσιαστικά, παραδίδονται έτοιμα στο άτομο εκείνο που είναι επιφορτισμένο να τη διενεργήσει. Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

- η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
- η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους
- ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου
- ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
- ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών
- η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζομένους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
- ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα
- η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζομένους
- η παροχή βοήθειας προς το μάνατζερ ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά
- η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής οργάνωσης

Έτσι, λοιπόν, στην αξιολόγηση, το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται: η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ αποστάσεως, και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

10.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Όλες έχουν μειονεκτήματα, με κυριότερο το ότι οι μάνατζερ διστάζουν να γράψουν στο χαρτί

πράγματα σχετικά με το προσωπικό τους. Η διστακτικότητα αυτή τους ανακλύπτει διότι δεν είναι σίγουροι πώς να αξιολογήσουν τους ανθρώπους, ή επειδή αισθάνονται ότι ανώτεροί τους μάνατζερ θα αξιολογήσουν και τις δικές τους ικανότητες όπως ακριβώς εκείνοι αξιολογούν το προσωπικό τους, ή, ακόμα, επειδή γνωρίζουν ότι θα χρειαστεί να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία τους στην ανώτερη διοίκηση ή στους ίδιους τους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό να επιλέξουμε τις καλύτερες δυνατές μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύσουμε τα μέλη του εποπτικού προσωπικού πώς να τις χρησιμοποιούν, προκειμένου να δημιουργήσουμε ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα.

A) Μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας

Η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας αποτελεί έναν κατάλογο χαρακτηριστικών και του εύρους απόδοσης για κάθε ένα από αυτά. Ο επόπτης βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενό του σημειώνοντας το βαθμό που εκφράζει πληρέστερα την απόδοση του υφισταμένου ως προς κάθε χαρακτηριστικό, και στη συνέχεια αθροίζει το σύνολο για όλα τα χαρακτηριστικά.

B) Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης

Μια απ' τις πολύ δημοφιλείς μεθόδους αξιολόγησης είναι η βαθμολόγηση των εργαζομένων με κλίμακα, απ' τον χειρότερο έως τον καλύτερο. Επειδή πολύ συχνά είναι ευκολότερο να διακρίνει κανείς τον καλύτερο και τον χειρότερο εργαζόμενο, παρά να τους κατατάξει με βάση τη βαθμολογία τους, η μέθοδος εναλλαγής κατάταξης είναι χρήσιμη. Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται ένα έντυπο, προκειμένου να εντοπιστεί ποιος εργαζόμενος παρουσιάζει το υψηλότερο επίπεδο στο υπό εξέταση χαρακτηριστικό και ποιος το χαμηλότερο, με εναλλαγή ανάμεσα στον καλύτερο και τον χειρότερο έως ότου όλοι οι υπό αξιολόγηση εργαζόμενοι λάβουν την κατάταξή τους σ' αυτή την κλίμακα.

Γ) Μέθοδος κρίσιμου γεγονότος

Πρόκειται για την καταγραφή ασυνήθιστα καλών ή ανεπιθύμητων παραδειγμάτων της συμπεριφοράς του εργαζομένου τα οποία συνδέονται με τη εργασία του, και για την αναθεώρησή τους σε εύθετο χρόνο.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Έτσι διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενό του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευθούν. Κατά συνέπεια, η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πιο πρόσφατη απόδοση του εργαζόμενου. Η διατήρηση αυτού του καταλόγου των κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοί σας προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους.

Δ) Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων

Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων απαιτεί να θέσει ο μάνατζερ συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους με κάθε έναν από τους εργαζόμενους και, στη συνέχεια, να συζητά κατά διαστήματα με αυτούς για την πρόοδό τους στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων χρησιμοποιείται, συνήθως, απ' όλες τις διευθύνσεις της οργάνωσης. Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι βήματα:

Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Κατάρτιση προγράμματος για ολόκληρη την οργάνωση για τον επόμενο χρόνο, και καθορισμός των στόχων.

Καθορισμός των στόχων για το τμήμα. Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι ανώτεροι υπάλληλοι θέτουν από κοινού τους στόχους των τμημάτων τους.

Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων. Οι επικεφαλής των τμημάτων συζητούν τους στόχους των τμημάτων τους με τους ανώτερους υπαλλήλους τους στο τμήμα και τους ζητούν να αναπτύξουν τους δικούς τους ατομικούς στόχους.

Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι υφιστάμενοί τους καθορίζουν βραχυχρόνιους στόχους απόδοσης.

Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων. Οι επικεφαλής των τμημάτων συγκρίνουν την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζομένου με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Δυνατότητα επαναπληροφόρησης. Οι επικεφαλής των τμημάτων συγκαλούν περιοδικώς συναντήσεις επισκόπησης με τους υφισταμένους τους, προκειμένου να συζητήσουν και να αξιολογήσουν την πρόοδο των υφισταμένων τους στην επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Ε) Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης

Με την ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης, η τεχνολογία δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών παρέχει στους μάνατζερ πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των υφισταμένων τους και στα τηλέφωνα τους, και «επιτρέπει έτσι στους μάνατζερ να διαπιστώνουν, οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της ημέρας, το ρυθμό με τον οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι, τη διάρκεια χρόνου που βρίσκονται συνδεδεμένοι στο δίκτυο, ακόμη και τη διάρκεια της απουσίας τους στην τουαλέτα». Φαίνεται ότι περισσότεροι από 10 εκατομμύρια εργαζόμενοι υπόκεινται σε ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσής τους.

Πορίσματα ερευνών καταδεικνύουν ότι η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Παραδείγματος χάριν, για εργασίες ρουτίνας και μικρής πολυπλοκότητας, άτομα υψηλών δεξιοτήτων υπό παρακολούθηση συμπλήρωσαν περισσότερες εγγραφές σε σύγκριση με τα άτομα υψηλών δεξιοτήτων αλλά όχι υπό παρακολούθηση. Όμως, η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει και ως μπουμέρανγκ. Στην ίδια έρευνα, άτομα χαμηλών δεξιοτήτων αλλά υψηλής παρακολούθησης είχαν χειρότερη απόδοση απ' ότι άτομα χαμηλότερων δεξιοτήτων χωρίς παρακολούθηση. Οι εμπειρικές μελέτες μας παρέχουν επίσης αποδείξεις ότι η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης συνδέεται με το αυξημένο άγχος.

10.2 Η Συνέντευξη Επαναπληροφόρησης της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση συνήθως ολοκληρώνεται με τη συνέντευξη αξιολόγησης, κατά την οποία ο επόπτης και ο υφιστάμενός του εξετάζουν την αξιολόγηση και καταρτίζουν προγράμματα για τη διόρθωση των ανεπαρκειών και την ενίσχυση των ισχυρών σημείων. Συνεντεύξεις αυτού του είδους ίσως προξενούν μια κατάσταση αμηχανίας, επειδή ελάχιστα άτομα επιθυμούν να δέχονται-ή να δίνουν- αρνητική επαναπληροφόρηση. Γι' αυτό, λοιπόν, είναι απαραίτητη η επαρκής προετοιμασία και η αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης. *(Τερζίδης Κ & Τζωρτζάκης)*

Η Προετοιμασία της Συνέντευξης Αξιολόγησης

Η επαρκής προετοιμασία περιλαμβάνει τρία βήματα. Πρώτον, ο υφιστάμενος πρέπει να έχει στη διάθεσή του τουλάχιστον μία εβδομάδα καιρό για να κάνει μια επισκόπηση της εργασίας του, να διαβάσει την περιγραφή της θέσεως εργασίας του, να αναλύσει τα προβλήματα και να καταρτίσει τα ερωτήματα και τα σχόλια. Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος θα πρέπει να μελετήσει την περιγραφή της θέσεως εργασίας του υφισταμένου, να συγκρίνει την απόδοσή του με τα πρότυπα, και να ξαναδει το αρχείο προηγούμενων αξιολογήσεων του ίδιου εργαζομένου. Τέλος, χρειάζεται επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για τη συνέντευξη και προγραμματισμός ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος. Η συνέντευξη θα πρέπει να γίνει σε χώρο όπου δεν θα υπάρχουν διακοπές από τηλεφωνήματα και επισκέπτες. Ο χρόνος διεξαγωγής της θα πρέπει να εξυπηρετεί και τα δύο μέρη και να υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος - περί τη μισή ώρα για χαμηλότερου επιπέδου προσωπικό, και μια ώρα, περίπου, για στελέχη της διεύθυνσης.

Τακτική της Συνέντευξης

Όση προετοιμασία ή προγράμματα κι αν έχει ο επιφορτισμένος με τη διεξαγωγή της συνέντευξης, θα πρέπει να είναι απολύτως ευέλικτος προκειμένου να διερευνήσει παράπλευρες οδούς, και όχι να είναι περιχαρακωμένος σε ανελαστικά πλαίσια..

Εισαγωγή

Αφού ο εργαζόμενος αισθανθεί άνετα, θα πρέπει να τους εξηγήσουμε το σκοπό της συνέντευξης. Ένας καλός τρόπος για να ξεκινήσουμε, είναι να διαβάσουμε μαζί την περιγραφή της θέσεως εργασίας του.

Μια συζήτηση για τη φύση της εργασίας, τα καθήκοντα και τις ευθύνες θα δώσει, φυσικά, πολλές ευκαιρίες για να θιγεί το σημερινό επίπεδο επιτυχίας του εργαζομένου στην εκτέλεση της εργασίας του.

Το κυρίως τμήμα της συνέντευξης

Αφού αυτός που κάνει τη συνέντευξη έχει πετύχει να ξεκινήσει πλήρη διάλογο με το εργαζόμενο, θα πρέπει να τον ενθαρρύνει με οποιονδήποτε τρόπο στην άσκηση αυτοκριτικής. Η αυτοκριτική είναι πάντοτε χρήσιμη και μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή άποψης περισσότερο απ' ό τι η κριτική εκ μέρους κάποιου άλλου.

Το κέντρο βάρους τώρα μετατίθεται στην αυτοβοήθεια: αυτός που κάνει τη συνέντευξη καθοδηγεί τον εργαζόμενο ώστε να βρει τις δικές του λύσεις για τις ανεπάρκειές του και να κάνει τις δικές του εποικοδομητικές προτάσεις. Η ιδανική κατάσταση θα είναι η κατάληξη σε μια αμοιβαίως αποδεκτή λύση. Μετά το πέρας της συνέντευξης, ο εργαζόμενος θα πρέπει να αισθάνεται πως υπήρξαν αρκετές ευκαιρίες κατά τις οποίες μπόρεσε να παρουσιάσει τις ιδέες του, και πως οι ιδέες του αυτές θα εξεταστούν και ενδεχομένως θα εφαρμοστούν.

Οι τακτικές επισκοπήσεις των όσων έχει πει ο εργαζόμενος στη συνέντευξη βοηθούν το άτομο που διεξάγει τη συνέντευξη να αποσαφηνίσει την κατάσταση, ενώ ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι λειτουργεί ένα σύστημα αμφίδρομης, πραγματικής επικοινωνίας.

Συμπέρασμα

Στο τέλος της συνέντευξης, ο προϊστάμενος που τη διεξήγαγε θα πρέπει να συνοψίσει τη συζήτηση και να επαναδιατυπώσει τυχόν αποφάσεις, δεσμεύσεις, συμφωνίες ή συστάσεις που έγιναν, ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση σχετικά με το μελλοντικό σχέδιο δράσης και των δύο μερών.

Μετά τη συνέντευξη

Αμέσως μόλις ολοκληρωθεί η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να κρατηθούν σημειώσεις για τα σημεία που ακολουθούν:

- α. Τυχόν αλλαγή άποψης της αρχικής αξιολόγησης μετά τη συνέντευξη, εκ μέρους αυτού που κάνει τη συνέντευξη.
- β. Ποιες αδυναμίες ή ανεπάρκειες συζητήθηκαν, και με ποιο αποτέλεσμα; γ. Σε ποια μελλοντικά σχέδια συμφώνησαν τα δύο μέρη;
- δ. Τι βοήθεια χρειάζεται ο εργαζόμενος; Και τι υποσχέσεις δόθηκαν κατά τη συνέντευξη;

10.3 Η Αντιμετώπιση Κοινών Προβλημάτων Αξιολόγησης του Προσωπικού

Μερικά χρόνια προβλήματα υποσκάπτουν τις αξιολογήσεις, και ιδίως την καταγραφική κλίμακα βαθμολογίας. Ευτυχώς, και για τα προβλήματα αυτά υπάρχουν λύσεις.

Ασαφή πρότυπα. Το πρόβλημα των ασαφών προτύπων της αξιολόγησης σημαίνει ότι η κλίμακα της αξιολόγησης υπόκειται σε ερμηνεία μεγάλου εύρους. Έτσι, η κλίμακα βαθμολογίας μπορεί να φαίνεται αντικειμενική, ενδέχεται όμως

να οδηγήσει σε άδικη αξιολόγηση επειδή τα χαρακτηριστικά και η κλίμακα αξίας επιδέχονται ποικίλες ερμηνείες. Για παράδειγμα, ο κάθε επόπτης δίνει διαφορετικό ορισμό στο χαρακτηρισμό «καλή» απόδοση. Το ίδιο ισχύει και για τα χαρακτηριστικά του τύπου «ποιότητα εργασίας». Ο καλύτερος τρόπος διόρθωσης αυτού του προβλήματος είναι η ανάπτυξη και η συμπερίληψη περιγραφικών προτάσεων που αποσαφηνίζουν το κάθε χαρακτηριστικό και βαθμό αξίας.

Το φαινόμενο της επισκίασης. Αυτό σημαίνει ότι η βαθμολόγηση ενός υφισταμένου για ένα χαρακτηριστικό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός βαθμολογείται για κάποιο άλλο χαρακτηριστικό. Έτσι, ένας δύστροπος εργαζόμενος μπορεί να κριθεί μη ικανοποιητικός όσον αφορά όλα τα χαρακτηριστικά, και όχι μόνο για το στοιχείο «τα πάει καλά με τους άλλους». Και μόνον η συνειδητοποίηση αυτού του κινδύνου αποτελεί μεγάλο βήμα για την αποφυγή του.

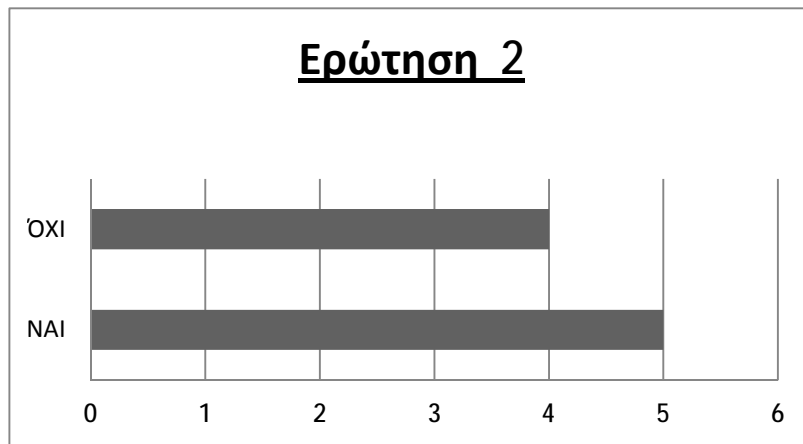
Κεντρική τάση. Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με τον μέσο όρο. Για παράδειγμα, εάν η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 7, ο επόπτης ίσως αποφύγει το 6 και το 7 ως ανώτατες βαθμολογίες και το 1 και το 2 ως κατώτατες, με συνέπεια οι περισσότεροι εργαζόμενοί του να λάβουν 3 έως 5. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να διαστρεβλώσει τις αξιολογήσεις και να τις καταστήσει λιγότερο χρήσιμες για τις προαγωγές, τις αυξήσεις και την παροχή συμβουλών. Η κατάταξη των εργαζομένων, αντί της βαθμολόγησής τους, μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος, επειδή με αυτήν όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μπουν σε μια συγκριτική κατάταξη και, επομένως, δεν θα είναι δυνατόν να λαμβάνουν όλοι τον μέσο όρο της βαθμολογίας.

Αυστηρότητα ή επιείκεια. Μερικοί επόπτες, πάλι, τείνουν να βαθμολογούν όλους τους εργαζομένους τους με χαμηλούς ή με υψηλούς βαθμούς. Και σε αυτή την περίπτωση, η λύση είναι να επιμένουμε στην κατάταξη των υφισταμένων, επειδή έτσι ο επόπτης αναγκάζεται να διακρίνει ανάμεσα στις καλές και τις κακές αποδόσεις.

Προκατάληψη. Η προκατάληψη αναφέρεται στην τάση να επιτρέπουμε ώστε ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η ηλικία, η φυλή και το φύλο, να επηρεάζουν την αξιολόγηση που τους γίνεται. Μια μελέτη καταδεικνύει πώς η προκατάληψη μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αξιολογεί κάποιον άλλο. Στη μελέτη αυτή, οι ερευνητές προσπάθησαν να εκτιμήσουν κατά πόσον η εγκυμοσύνη αποτελεί πηγή προκατάληψης στην αξιολόγηση απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι έγκυες γυναίκες αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας επιπρόσθετη διακριτική μεταχείριση, πάνω και πέρα από την ενδεχόμενη προκατάληψη λόγω φύλου που υπάρχει γενικά εναντίον των γυναικών. Μολονότι είχαν δει την κατά τα λοιπά ίδια συμπεριφορά από την ίδια γυναίκα «εργαζόμενη», οι βαθμολογητές, σύμφωνα με την έρευνα αυτή, έτειναν «με αξιοσημείωτη συνέπεια» να δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία στις έγκυες γυναίκες από ότι στις μη έγκυες. Επιπλέον, οι άνδρες βαθμολογητές είναι πιο επιρρεπείς στην αρνητική προκατάληψη απ' όσο οι γυναίκες. Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να ενημερώνονται εκ των προτέρων οι βαθμολογητές για παρόμοια προβλήματα και να εκπαιδεύονται για να επιστρατεύουν την αντικειμενικότητά τους κατά τη βαθμολόγηση των υφισταμένων τους.¹ *Τερζίδης Κ, 135-148*

Χρειάζονται όλα τα στελέχη εκπαίδευση :

Αποτελέσματα των απαντήσεων



Ερώτηση 3

Πόσος χρόνος απαιτείται για ολοκληρωμένη εκπαίδευση;

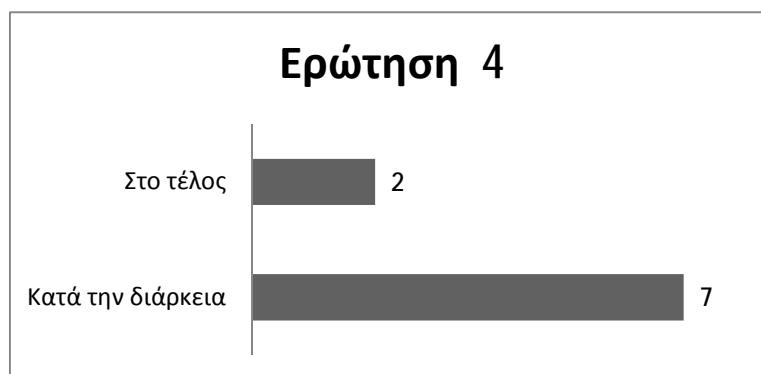
Αποτελέσματα των απαντήσεων

Οι περισσότερες εταιρείες μας απάντησαν ότι ο ικανοποιητικός χρόνος εκπαίδευσης ποικίλει , ανάλογα με την εκπαίδευση και την θέση στην οποία εκπαιδεύεται το άτομο. Συνήθως ο **χρόνος της εκπαίδευσης** βρίσκεται ανάμεσα στον **ένα μήνα έως τρεις μήνες**, με εξαίρεση διαφορετικές περιπτώσεις όπου μπορεί να φτάσει και τον ένα χρόνο.

Ερώτηση 4

Υπάρχει αξιολόγηση κατά την διάρκεια η στο τέλος της εκπαίδευσης ;

Αποτελέσματα των απαντήσεων



Ερώτηση 5

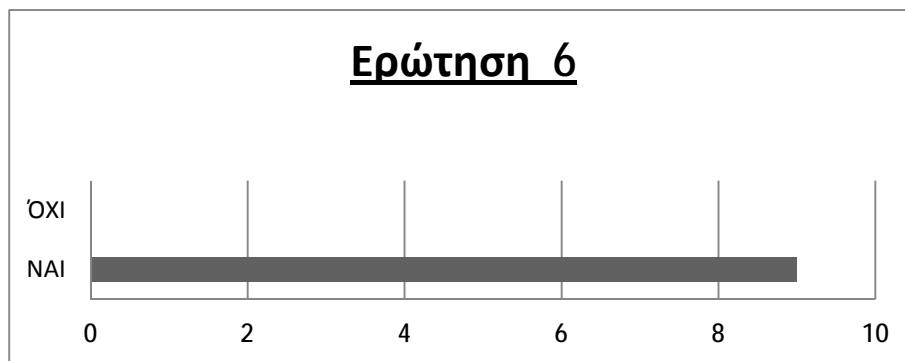
Πόσος χρόνος απαιτείται για εκπαίδευση σε σχέση με τον παραγωγικό κύκλο της εταιρείας :

Σε αυτή την ερώτηση οι απαντήσεις των επιχειρήσεων ήταν στο σύνολο τους πανομοιότυπες. Ο χρόνος για εκπαίδευση ο οποίος απαιτείται σε σχέση με τον παραγωγικό κύκλο της εταιρείας αποτελεί **σχεδόν το 20-30% του συνολικού κύκλου παραγωγής**. Απάντηση η οποία έρχεται σαν συνέχεια της απάντησης η οποία δόθηκε περί του χρόνου εκπαίδευσης και την στηρίζει πλήρως.

Ερώτηση 6

Η εκπαίδευση γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικά :

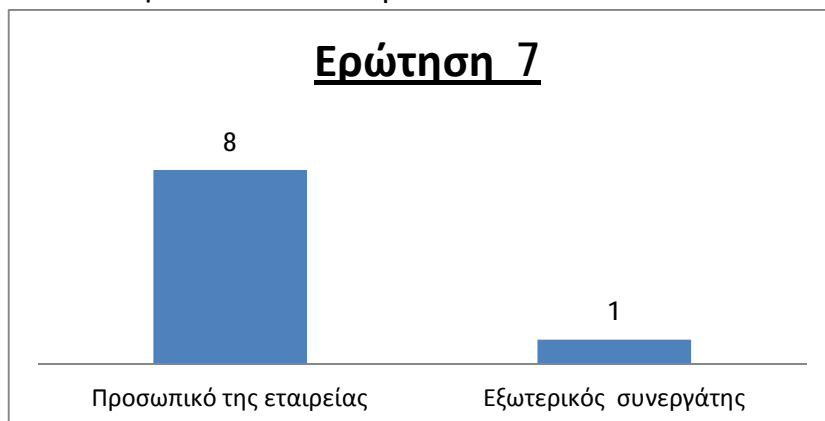
Αποτελέσματα των απαντήσεων



Ερώτηση 7

Η εκπαίδευση γίνεται από προσωπικό της εταιρείας η από εξωτερικό συνεργάτη :

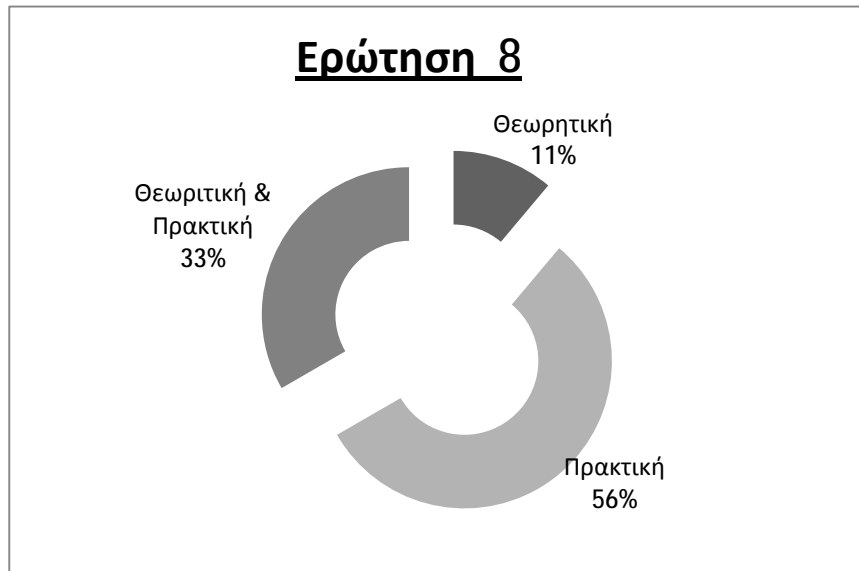
Αποτελέσματα των απαντήσεων



Ερώτηση 8

Η εκπαίδευση είναι θεωρητική , πρακτική ή και τα δυο ;

Αποτελέσματα των απαντήσεων



Ερώτηση 9

Ποιο είναι το κόστος εκπαίδευσης σαν ποσοστό στα έξοδα της επιχείρησης;

Αποτελέσματα των απαντήσεων

Το κόστος της εκπαίδευσης σαν ποσοστό στα έξοδα της επιχείρησης είναι σχετικά μικρό όπως μας απάντησαν οι περισσότερες εταιρείες. Ο τρόπος εκπαίδευσης των ατόμων είναι κατά κύριο λόγο από άτομα της ίδιας της επιχείρησης όποτε εκμηδενίζεται η περίπτωση περιπτώων εξόδων σε εξωτερικές πηγές μάθησης. Πάντα ,όπως μας ανέφεραν , όμως υπάρχει εν μικρό κόστος για την επιχείρηση , της τάξης του 1-2 % . Αυτό παρουσιάζεται σε δευτερογενή μελέτη. Όταν αναλύσουμε τις ώρες τις οποίες απαιτούνται από άτομα τα οποία έχουν αναλάβει την εκπαίδευση, σε σχέση με το κανονικό τους ωράριο και την ποσότητα ή ποιότητα του έργου που πρέπει να είχαν αποδώσει.

Ερώτηση 10

Πως καλύπτονται τα έξοδα της εκπαίδευσης ;

Αποτελέσματα των απαντήσεων

Τα έξοδα της επιχείρησης και πως καλύπτονται έρχεται σαν συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης. Συνεπώς αφού εκμηδενίζεται το κόστος σε εξωτερικές πηγές μάθησης δεν χρωστά και η εταιρεία σε εξωτερικούς συνεργάτες κάποιο αντίτιμο.

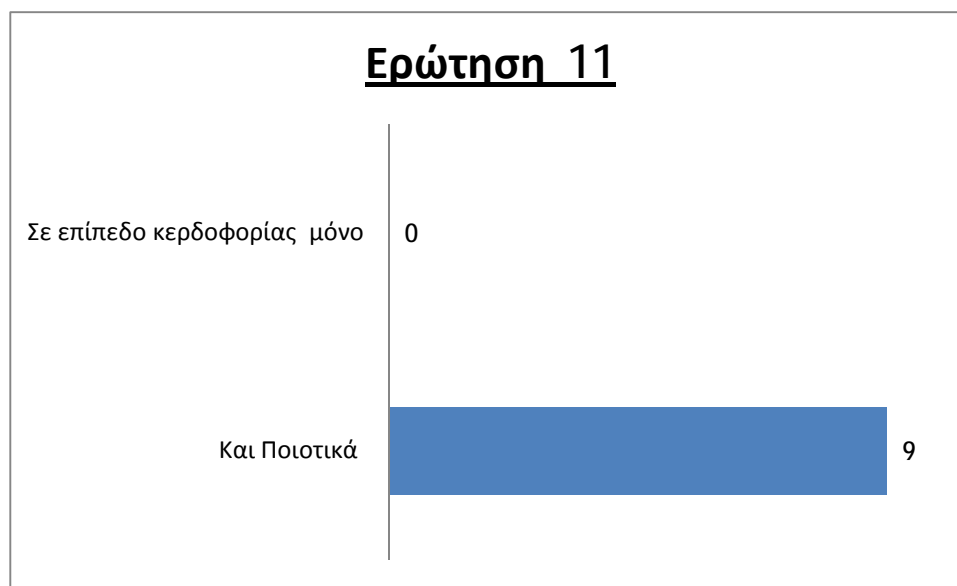
Αντίθετα το κόστος μέσα στην επιχείρηση από τις ώρες οι οποίες δρομολογήθηκαν για την εκπαίδευση, καλύπτονται με διάφορους τρόπους.

Για τις επιπλέον ώρες οι οποίες χρειαστήκαν για αυτό το λόγο υπάρχουν διάφοροι είδους επιβραβεύσεις. Συχνά είτε οι εκπαιδευτές λαμβάνουν κάποιο bonus μισθού η αμοιβές του τύπου επιπλέον αδειάς εάν ο όγκος των ωρών είναι μεγαλύτερος.

Ερώτηση 11

Η εκπαίδευση καλύπτει την επιχείρηση και ποιοτικά η μόνο σε επίπεδο κερδοφορίας;

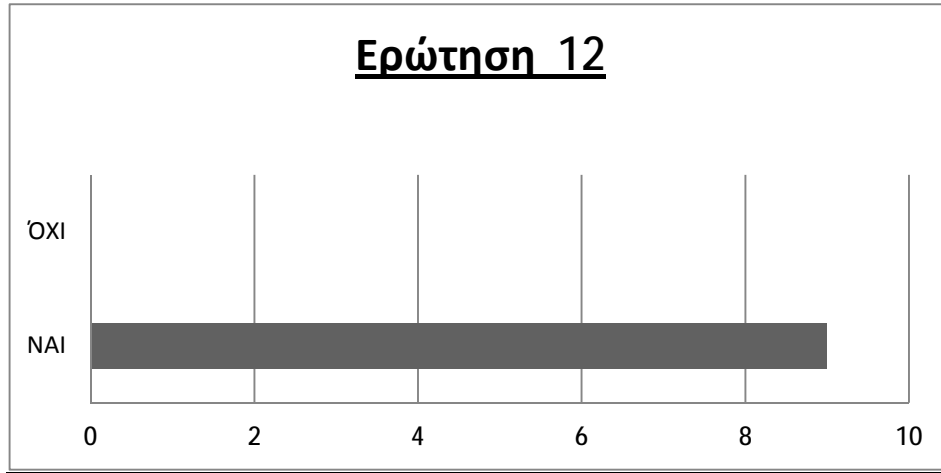
Αποτελέσματα των απαντήσεων



Ερώτηση 12

Η εκπαίδευση γίνεται σε χώρο της εταιρείας;

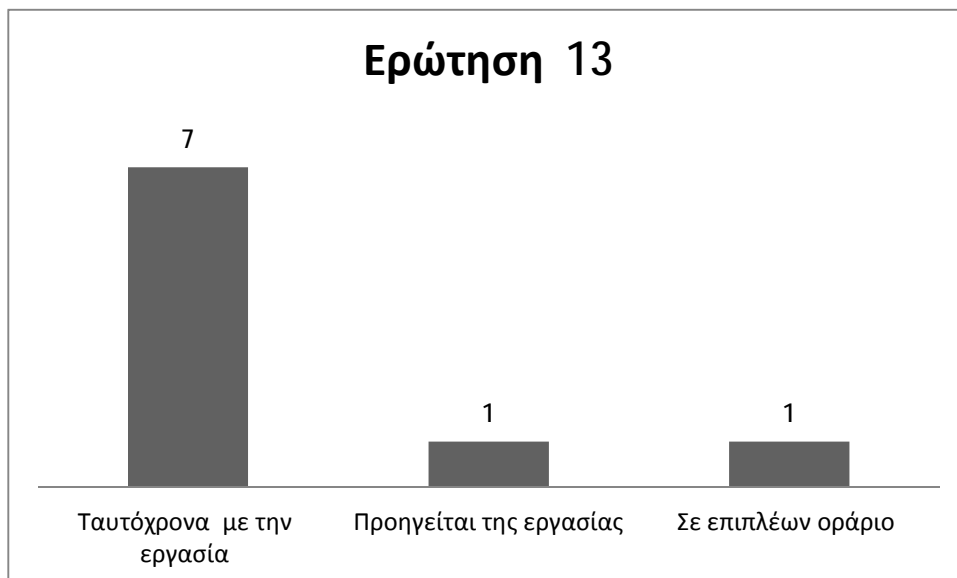
Αποτελέσματα των απαντήσεων



Ερώτηση 13

Η εκπαίδευση είναι ταυτόχρονη με την εργασία , προηγείται η γίνεται σε επιπλέον ωράριο;

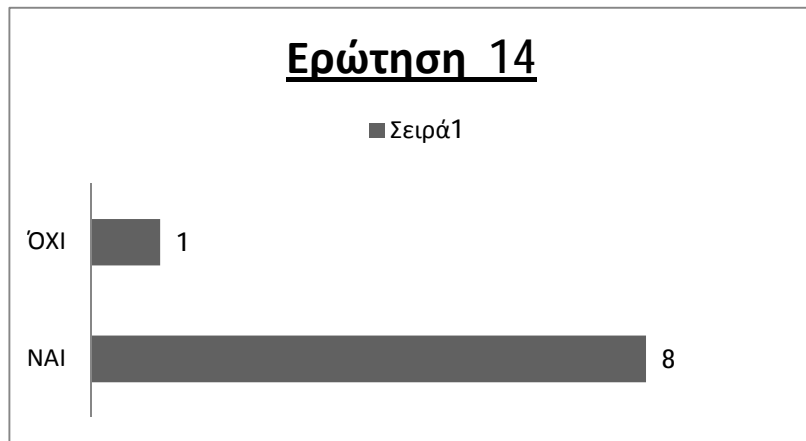
Αποτελέσματα των απαντήσεων



Ερώτηση 14

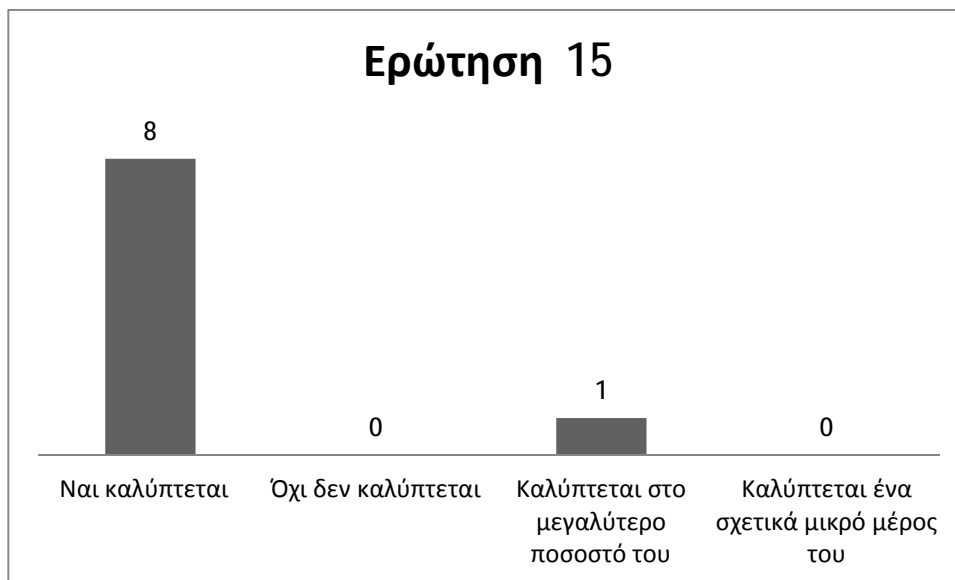
Χρειάζεται πρόσθετη εκπαίδευση για την προαγωγή των εργαζομένων :

Αποτελέσματα των απαντήσεων



Ερώτηση 15

Καλύπτεται το κόστος της εκπαίδευσης από τα κέρδη τα οποία οφείλονται σε αυτή :



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναλύοντας τα αποτελέσματα της ερευνάς μπορούμε εύκολα να καταλήξουμε σε κάποια απλά απαντήματα σχετικά με το κομμάτι της εκπαίδευσης στην ελληνική αγορά , αλλά και για τον τρόπο διοίκησης των ελληνικών επιχειρήσεων.

Το βασικό συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε είναι ότι στην ελληνική αγορά το κομμάτι της εκπαίδευσης αποτελεί ένα βασικό μέρος της λειτουργίας της επιχείρησης αλλά όχι πρωτεύων . Αυτό είναι συνάρτηση του ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να μην επιβαρυνθούν κοστολογικά με περιττά έξοδα.

Αναλυτικά:

- Υποτιμούν να χρησιμοποιήσουν τις ακριβότερες μορφές εκπαίδευσης όπου είναι η εκπαίδευση από εξωτερικούς επαγγελματίες εκπαιδευτές ή ακριβές και χρονοβόρες μεθόδους.
- Δείχνουν αποστροφή από τις νεότερες μεθόδους εκπαίδευσης ή αυτές που είναι τεχνολογικά πιο ανεπτυγμένες. Αρκούνται δε στην τυπική, εμπειρική εκπαίδευση και στην εκπαίδευση με επίδειξη.

Ευχάριστο αποτελεί δε ότι:

- Όλες οι επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικό να εκπαιδευτεί το προσωπικό τους ώστε να υπάρχει καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Αν και δεν τις βρίσκουμε θετικές στο να χρησιμοποιήσουν εξωτερικούς συνεργάτες , βλέπουμε ότι προτιμούν να επιβραβεύσουν (έστω και χρηματικά) προσωπικό της εταιρείας για την εκπαίδευση και όχι να παραμείνουν με προσωπικό μη επαρκή εκπαιδευμένο.
- Πραγματοποιείται συνήθως εκπαίδευση στον εσωτερικό κύκλο εργασιών της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας την γρηγορότερη μετάδοση γνώσεων.
- Ο χρόνος που θεωρούν επαρκής για εκπαίδευση είναι αρκετά μεγάλος σε σχέση με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης.

Προτάσεις

- Χρήση περισσότερων μεθόδων εκπαίδευσης.
- Εκπαίδευση από εξωτερικούς συνεργάτες άρτια καταρτισμένους στα δεδομένα της εποχής και σε δικούς τους χώρους.
- Συνεχής αξιολόγηση και μετά το περάς της εκπαίδευσης.
- Εκπαίδευση(ή τουλάχιστον ενημέρωση) του μεγαλύτερου ποσοστού των εργαζομένων ώστε να ακολουθούν τους ρυθμούς που επιβάλλει η αγορά.
- Πραγματοποίηση meeting όπου άτομα ίδιας θέσης θα ανταλλάζουν απόψεις, γνώσεις και ιδέες σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους.
- Συνεχόμενα σεμινάρια εκπαίδευσης στους εργαζόμενους. Όστε να μαθαίνουν νέες μεθόδους εργασίας.
- Εκπαίδευση βασισμένη στην τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών. (ICT-based education)
- Εναλλαγή υποκαταστήματος, όταν πρόκειται για όμιλο με πολλά υποκαταστήματα. Όστε ο εργαζόμενος να έρχεται σε επαφή και με άλλους προϊστάμενους , οι όποιοι ίσως του μεταδώσουν άλλες ή νέες ιδέες τρόπου εργασίας.

Εν κατακλείδι

Η σημασία που αποδίδεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, φαίνεται αρχικά από την αναγκαιότητα για διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις.

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, μέρος της οποίας αποτελεί και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και σήμερα πλέον υπάρχουν τμήματα αυτής σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Από την άλλη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνει πολλούς τομείς στην εργασία των εργαζομένων αλλά και αναπτύσσει νέες δεξιότητες που δεν υπάρχουν. Βοηθάει, μέσω της βελτίωσης των ήδη υπαρχουσών αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Η αύξηση της παραγωγικότητας οδηγεί στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Και επειδή κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο της την αύξηση της παραγωγικότητας, προσπαθεί να βελτιώσει όλους εκείνους τους παράγοντες που συμβάλουν σε αυτή. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι και το προσωπικό της επιχείρησης.

Ερωτηματολόγιο

Το παρών ερωτηματολόγιο αποτελεί μια ερευνά σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας μια επιχείρησης. Εξετάζει , τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν οι επιχειρήσεις όσων αφορά την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπληρώστε με «X» την απάντηση, η οποία χαρακτηρίζει τον τρόπο εργασίας, της επιχείρησης σας ή συμπληρώστε όπου είναι αναγκαίο.

1. Ποια μορφή εκπαίδευσης χρησιμοποιεί η επιχείρηση σας στους εργαζόμενους :

- επίδειξη
- η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας
- η μέθοδος της διάσκεψης σύσκεψης
- εναλλαγή στην εργασία
- η μελέτη περιπτώσεως
- μέθοδος του ρόλου.
- διάλεξη
- διδασκαλία υποστηριζόμενη από ηλεκτρονικό υπολογιστή
- επίλυση προβλημάτων
- η τεχνική του δίσκου εισερχομένων εγγράφων
- προγραμματισμένη διδασκαλία
- Η μέθοδος της αναπλήρωσης

2. Χρειάζονται όλα τα στελέχη εκπαίδευση :

- Ναι
- Όχι

3. Πόσος χρόνος απαιτείται για ολοκληρωμένη εκπαίδευση;

.....

.....

.....

.....

4. Υπάρχει αξιολόγηση κατά την διάρκεια η στο τέλος της εκπαίδευσης :

- Κατά την διάρκεια
- Στο τέλος

5. Πόσος χρόνος απαιτείται σε σχέση με τον παραγωγικό κύκλο της εταιρείας :

.....
.....

6. Η εκπαίδευση γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικά :

- Ναι
- Όχι

7. Η εκπαίδευση γίνεται από προσωπικό της εταιρίας η από εξωτερικό συνεργάτη :

- Προσωπικό της εταιρείας
- Εξωτερικός συνεργάτης

8. Η εκπαίδευση είναι θεωρητική , πρακτική ή και τα δυο :

- Θεωρητική
- Πρακτική
- Και τα δυο προαναφερθέντα

9. Ποιο είναι το κόστος εκπαίδευσης σαν ποσοστό στα έξοδα της επιχείρησης:

.....
.....

10. Πως καλύπτονται τα έξοδα της εκπαίδευσης :

.....
.....

11. Η εκπαίδευση καλύπτει την επιχείρηση και ποιοτικά η μόνο σε επίπεδο κερδοφορίας;

- Και Ποιοτικά
- Σε επίπεδο κερδοφορίας μόνο

12. Η εκπαίδευση γίνεται σε χώρο της εταιρείας;

- Ναι
- Όχι

13. Η εκπαίδευση είναι ταυτόχρονη με την εργασία , προηγείται η γίνεται σε επιπλέον ωράριο;

- Ταυτόχρονα με την εργασία
- Προηγείται της εργασίας
- Σε επιπλέον ωράριο

14. Χρειάζεται πρόσθετη εκπαίδευση για την προαγωγή των εργαζομένων ;

- Ναι
- Όχι

15. Καλύπτεται το κόστος της εκπαίδευσης από τα κέρδη τα οποία οφείλονται σε αυτή ;

- Ναι καλύπτεται
- Όχι δεν καλύπτεται
- Καλύπτεται στο μεγαλύτερο ποσοστό του
- Καλύπτεται ένα σχετικά μικρό μέρος του

Το παρών ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί για της εκπαιδευτικές ανάγκες του Α.Τ.Ε.Ι Πατρών. Επίσης θα εμφανιστεί σε πτυχιακή εργασία με θέμα «Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιτατζάκης Νίκος *“Επιλογή προσωπικού μέθοδοι-τεχνικές”* ΕΛΛΗΝ 1999

Δήμου, Ν. *“Διοίκηση Προσωπικού”* , Έλλην 2003

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. *“Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων”* Μπένου , 2003

Παπαλεξανδρή Ν. *“Ανάπτυξη Στελεχών: Περιεχόμενο- Εξέλιξη- Πλαίσιο Λειτουργίας ”* , International Publishing, 1990.

Πλατσίδου Μ. & Γωνιδά Ε. *“Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο”* Εκδόσεις του Πανεπιστημίου Μακεδονίας , 2005

Σκουλάς Ν & Οικονομάκη Κ, *“Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων”* , Κάπα, 1998.

Τερζίδης Κ & Τζωρτζάκης Κ *“Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”* Rosili, 2000

Χατζηπαντελή, Π. *“Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”*. Αθήνα, Μεταίχμιο 1999

Χυτήρης Σ, *“Οργανωσιακή Συμπεριφορά”* INTERBOOKS, 2001

Χολέβας, Γ. *“Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων- Θεωρία και Πράξη Management.”* Σμπίλιας 1992

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ericson, T. *“Personnel training: a theoretical and empirical review”* Institute for Labour Market Policy Evaluation (IFAU) 2005

Harrison R. *“Learning and Development”* Chartered Institute of Personnel and Development , 2002

Peel, M. *“Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα”* Anubis , 1994

Trist E. & Bamforth K. *“Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting”* Human Relations 1951