



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Διερεύνηση του ρόλου της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης του
Ανθρώπινου Δυναμικού για τα Ελληνικά Δημόσια Νοσοκομεία: Η
περίπτωση ενός Δημόσιου Νοσοκομείου του Νομού Αττικής

Λίγγου Αικατερίνη

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ Βασίλειος Ραφτόπουλος

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, 2015

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διερεύνηση του ρόλου της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης του
Ανθρώπινου Δυναμικού για τα Ελληνικά Δημόσια Νοσοκομεία:
Η περίπτωση ενός Δημόσιου Νοσοκομείου του Νομού Αττικής

Λίγγου Αικατερίνη

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Ραφτόπουλος Βασίλειος

Μάιος 2015

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες	i
Ελληνική περίληψη	ii
Αγγλική περίληψη	iv
Κεφάλαιο	Σελίδες
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ	
1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	8
1.1 Ορισμός της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	9
1.2 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως Επένδυση	10
1.3 Ρόλοι και λειτουργίες της Σύγχρονης ΔΑΔ	13
2. Εκπαίδευση	13
2.1 Επαγγελματική Εκπαίδευση	14
2.2 Η Σημασία και τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού	14
2.3 Επίπεδα Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	17
3. Ανάπτυξη Προσωπικού	17
4. Η Σημασία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού	19
4.1 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού	21
4.2 Ενδείξεις εκπαιδευτικών αναγκών	21
4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης	24
4.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης/ανάπτυξης στη θέση εργασίας	24
4.3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης/ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας	28
4.3.3 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση	31
5. Η Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	31
5.1 Επίπεδα αξιολόγησης	32

5.2 Σχέδια αξιολόγησης	34
5.3 Μέτρηση της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης	35
6. Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης	37
6.1 Εκτίμηση αποτελεσμάτων	38
7. Ανθρώπινο Δυναμικό στον Τομέα Υγείας	42
7.1 Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού στα Νοσοκομεία	47
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ	
8. Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα	55
9.Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας	55
10. Μεθοδολογία και Ανάλυση της Έρευνας	55
11. Συζήτηση	76
12. Περιορισμοί της Έρευνας	81
13. Συμπεράσματα	82
Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών	84
Ερωτηματολόγιο Συνέντευξης	88

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Ακαδημαϊκό Υπεύθυνο για τη διπλωματική μου διατριβή κύριο Δρ. Βασίλειο Ραφτόπουλο για την πολύτιμη βοήθειά του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη του νοσοκομείου για την άμεση ανταπόκρισή τους στην πραγματοποίηση των συνεντεύξεων προκειμένου να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου διατριβή.

Ελληνική περίληψη

Εισαγωγή: Σκοπός της έρευνας είναι η αναζήτηση του ρόλου της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και συγκεκριμένα σε ένα δημόσιο νοσοκομείο.

Δείγμα και μέθοδος: Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 30 υψηλόβαθμων στελεχών ενός δημόσιου νοσοκομείου του Εθνικού Συστήματος Υγείας του Νομού Αττικής και ακολουθήθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας με τη μορφή της ημιδομημένης συνέντευξης. Έγινε ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων.

Αποτελέσματα: Μέσα από τη διαδικασία της έρευνας διαπιστώθηκε η ταύτιση των απόψεων των υψηλόβαθμων στελεχών του οργανισμού για τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα αλλά και με ιδιαίτερη βαρύτητα σε ένα δημόσιο νοσοκομείο λόγω της ιδιαιτερότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το νοσοκομείο λόγω των εξελίξεων στην επιστήμη και στην τεχνολογία πρέπει διαρκώς να επικαιροποιεί την γνώση και να επενδύει στην δια βίου μάθηση. Διαπιστώθηκε επίσης ότι η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι συνυφασμένη με όλες τις κατηγορίες εργαζομένων και ιδιαίτερα με την ιατρική υπηρεσία. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών και η επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων χρειάζονται βελτιωτικές παρεμβάσεις και διαφορετικό τρόπο οργάνωσης προκειμένου να επιτελέσουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο το ρόλο τους. Πρέπει επίσης να υιοθετηθούν μέτρα και διαδικασίες για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας έχοντας σαν στόχο την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών υγείας. Μέσα από τη διαδικασία της έρευνας διαπιστώθηκε ότι τα ανώτερα στελέχη όλων των υπηρεσιών του νοσοκομείου είναι ένθερμοι υποστηρικτές της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης για το σύνολο των εργαζομένων και προσπαθούν και έμπρακτα να υιοθετήσουν βέλτιστες πρακτικές προς αυτή την κατεύθυνση.

Συμπέρασμα: Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξή του. Χρειάζονται στοχευμένες

παρεμβάσεις ώστε να δημιουργηθεί ένα μοντέλο εκπαίδευσης που θα συνεισφέρει στην ανάπτυξη των στελεχών και θα ενδυναμώνει το ίδιο τον οργανισμό απέναντι στις σύγχρονες προκλήσεις. Ο στόχος των οργανισμών στην εποχή μας είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και ο δρόμος για την επίτευξή του προϋποθέτει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Λέξεις κλειδιά: Εκπαίδευση, Ανάπτυξη, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαιδευτικά προγράμματα

Αγγλική περίληψη

‘Investigation of the role of the Education and the development of the Human Resources for the Greek Hospitals: The case of a Public Hospital in Attica’

Introduction: The objective of this research is the quest of the role of education and the development of the human resources in an organization and in particular in a public hospital.

Sample and method: The research was conducted in a sample of 30 high-ranking functionaries of a public hospital of National Health Service of Attica prefecture and the method which was followed was of qualitative research in the form of semiconstructive interview. There has been an analysis of the content of the interviews.

Result : Through the procedure of the research has been ascertained the coincidence of ideas of the high-ranking functionaries about the important role that the development and the education of the human resources plays generally and with particular emphasis on a public hospital because of the particular feature of the offered services. The hospital because of the development in science and in technology should constantly update the knowledge and invest in for life learning. It has also been ascertained that the need for incessant education and development is closely interwoven with all categories of the employees and especially with the medical service. As it comes of the results of the research, the investigation of the educational needs and the selection of educational programs need ameliorative interventions and a different way of organization in order to accomplish their role in a more effective way. There should also be adopted measures and procedures for the assessment of the educational programs which constitute the key for the improvement of the educational procedure aiming at the provision of qualitative health services. Through the procedure of the research has been ascertained that the superior functionaries of all the services of the hospital are earnest supporters of the continuous education and development for all the employees and they actually try to adopt the best practices towards this direction.

Conclusion: The education and the development of the human resources in an organization play a specifying role in its evolution. Targeted interventions are needed so that a model of education can be created which will contribute to the development of the functionaries and strengthen the organization itself against the modern challenges. Nowadays the objective of the organizations is the provision of qualitative services and for achieving this education and development of the human resources is needed.

Key-words: Education, Development, Administration of Human Resources, Educational programs

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπαίδευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο γιατί επηρεάζει θετικά τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των ανθρώπων και συντελεί καθοριστικά στην απόκτηση δεξιοτήτων που βελτιώνουν τις ικανότητές τους (Μπουραντάς, 2001). Στην συγκεκριμένη όμως εργασία ο σκοπός είναι να εξειδικεύσει τη σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο συγκεκριμένο χώρο των νοσοκομείων.

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζεται αναλυτικά ως προς όλες τις παραμέτρους και τις σύγχρονες προσεγγίσεις. Δίνεται βαρύτητα στη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού για τις υπηρεσίες υγείας στις οποίες λόγω της ιδιαιτερότητάς τους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποδοτικότητά τους. Είναι επιτακτική ανάγκη όλοι οι οργανισμοί και τα δημόσια νοσοκομεία που αποτελούν το αντικείμενο της μελέτης να επενδύσουν στους ανθρώπινους πόρους, να τους συμπεριλάβουν στο στρατηγικό τους σχεδιασμό και να εξεταστούν οι λόγοι για τους οποίους η διοίκηση μιας επιχείρησης αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί πρόκληση για τα νοσοκομεία να απαντήσουν στο ερώτημα για την αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού τους και το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει στη χάραξη μιας νέας στρατηγικής, που θα αφογκράζεται τις αλλαγές και θα προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα (Storey, 1995; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Διαφαίνεται η θετική συσχέτιση που παρουσιάζεται ανάμεσα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Η σημερινή εποχή με τις βαθιές αλλαγές σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας δεν αφήνει ανεπηρέαστο τον κλάδο της απασχόλησης. Αντίθετα επιφέρει αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση και την ανεργία δημιουργεί ένα κλίμα αβεβαιότητας. Μέσα από αυτή την αβεβαιότητα είναι ανάγκη να επαναπροσδιοριστούν πρακτικές που θα δίνουν όραμα και κίνητρα στους εργαζόμενους και είναι σε άμεση συνάρτηση με την αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι, προκειμένου να πετύχει μια επιχείρηση τους στόχους της, είναι προαπαιτούμενο να ενστερνίζονται αυτούς τους στόχους και τα οράματα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε αυτήν, πρέπει να αναζητήσει πρόσφορους τρόπους για να ενσταλάξει το όραμα και να εξασφαλίσει την αφοσίωση. Μια αφοσίωση που πρέπει η κάθε επιχείρηση

διαρκώς να επιζητά γιατί μέσα από αυτή θα πραγματώσει τους στόχους της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει πρωτεύοντα ρόλο και είναι βασικό να καθοριστεί το είδος της εκπαίδευσης που θα συντελέσει στην εξέλιξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αυτό το στάδιο όμως για να υλοποιηθεί πρέπει να συνεξεταστούν και οι απόψεις αλλά και οι επιθυμίες των εργαζομένων (Dessler, 2013).

Στο μέλλον η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιβίωση μιας επιχείρησης, και ιδιαίτερα στον ευαίσθητο χώρο της υγείας η διαρκής εκπαίδευση όλων των κατηγοριών του προσωπικού μπορεί να προσφέρει πιο ποιοτικές υπηρεσίες και να συντελέσει στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μελετώντας τη βιβλιογραφία για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού παρατηρούμε ότι δίνεται ιδιαίτερη ώθηση στην υιοθέτηση μιας μορφής διοίκησης πιο κοντά στον εργαζόμενο, πιο σύγχρονης που θα αφουγκράζεται τις ανάγκες όλου του προσωπικού και για την οποία το μεγάλο στοίχημα θα είναι να είναι και πιο αποτελεσματική και πιο αποδοτική. Η φήμη μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αφοσίωση των εργαζομένων σε αυτή και όταν η επιχείρηση επενδύσει στην εκπαίδευση των εργαζομένων προσφέροντας ευκαιρίες δια βίου μάθησης κάνει ένα καθοριστικό βήμα για να κερδίσει αυτή την αφοσίωση. Οι υπηρεσίες υγείας αποτελούν χώρους έντασης εργασίας, όλες οι κατηγορίες εργαζομένων έχουν ανάγκη συνεχιζόμενης εκπαίδευσης για να ανταποκριθούν στο έργο τους και το μεγάλο στοίχημα για κάθε οργανισμό είναι να το πετύχει (Tyson et. al., 2004; Armstrong, 2006; .Robbins et al., 2012).

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι οργανισμοί στις μέρες μας, οι ιδιωτικοί αλλά και οι δημόσιοι, κινούνται μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και καλούνται να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Έχει γίνει κατανοητό ότι πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο μπορεί να αποτελέσει το μέσο για την επιβίωσή τους. Για αυτό το λόγο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται από μια άλλη σκοπιά και θεωρούνται σημαντικός παράγοντας επιτυχίας. Αντιμετωπίζεται ως κεφάλαιο για την επιχείρηση και επενδύονται κεφάλαια για την ανάπτυξή του. Επιπρόσθετα οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν εκτός από την παγκοσμιοποίηση και την οικονομική κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποτελεί μια νέα πρόκληση και μια νέα πραγματικότητα που έχει προεκτάσεις στον τρόπο που συμπεριφέρονται απέναντι στις αγορές αλλά και απέναντι στο προσωπικό που απασχολούν. Απαιτείται εντατικοποίηση της εργασίας, αλλαγή των εργασιακών σχέσεων και βρίσκονται υπό αμφισβήτηση δεδομένα δεκαετιών. Από την άλλη πλευρά είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τους εργαζόμενους να είναι παραγωγικοί σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Εδώ πρέπει η κάθε επιχείρηση να αναζητήσει τρόπους υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να ενστερνιστούν το όραμα του οργανισμού και να θέλουν να προσφέρουν περισσότερα. Μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης και με την επιβράβευση των προσπαθειών μπορεί να καλλιεργηθεί πρόσφορο έδαφος για την επιβίωση και εξέλιξη του κάθε οργανισμού (Παπαλεξανδρή και συν., 2001; Robbins et al., 2012; Dessler, 2013).

Στη σημερινή εποχή οι διάφορες επιχειρήσεις είτε δημόσιες είτε ιδιωτικές ασκούν επίδραση σε ολόκληρο το φάσμα της κοινωνικής ζωής. Θεσμοί που άλλοτε είχαν την πρωτοκαθεδρία μέσα στην κοινωνία όπως η εκκλησία, τα πολιτικά κόμματα, οι συνδικαλιστικοί φορείς έχουν χάσει την αίγλη τους ενώ οι επιχειρήσεις είναι αυτές που διακινούν τον πλούτο στον οποίο και αποδίδεται μεγάλη βαρύτητα. Για αυτό καλούνται να επιτελέσουν και κοινωνικό ρόλο και να συνεισφέρουν στην προστασία του περιβάλλοντος, στην πολιτιστική πρόοδο, στην ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης και σε άλλους τομείς που σχετίζονται με την ανθρώπινη δραστηριότητα. Για να επιτελέσουν αυτούς τους

πολύπλευρους ρόλους απαραίτητη προϋπόθεση είναι να αφουγκράζονται τις κοινωνικές ανάγκες και αυτό αποτελεί μονόδρομο για την ανάπτυξή τους (Ιορδάνογλου, 2008).

Σύμφωνα με τον Grashal όπως αναφέρει η Ιορδάνογλου (2008) «ιστορικά όποτε ο πιο σημαντικός θεσμός της εποχής δεν αντιλήφθηκε το ρόλο του παρήκμασε. Αυτό συνέβη με τη μοναρχία, με την οργανωμένη θρησκεία και αυτό θα συμβεί με τις παγκόσμιες εταιρείες εάν οι ηγέτες τους δεν αναγνωρίσουν τον θεμελιώδους σημασίας ρόλο που παίζουν στη σύγχρονη κοινωνία και δεν παραδεχτούν, επιδεικνύοντας γνησιότητα, το κοινωνικό πρόσωπο σαν αναπόσπαστο κομμάτι της ατομικής και της συλλογικής στρατηγικής τους». Αυτό αποδεικνύεται αν αναλογιστεί κανείς τις επιχειρήσεις που παρήκμασαν ενώ μεσουρανούσαν τις προηγούμενες δεκαετίες.

Για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί τις αλλαγές και να τις ακολουθεί, να είναι δηλαδή ευπροσάρμοστη. Σημαντικό είναι ακόμα να δημιουργεί με τους εργαζομένους μια σχέση στηριγμένη σε δυνατούς δεσμούς που όλοι να έχουν κοινή κουλτούρα, κοινούς στόχους και προσδοκίες και να αναπτύσσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές στα επαγγελματικά θέματα, σεβόμενοι τις ιδιαιτερότητες του καθενός. Σύμφωνα με τους Ridderstralle & Nordstrom όπως αναφέρει η Ιορδάνογλου (2008) πρόκειται για «εταιρική φυλή» που συγκεντρώνει τα παραπάνω κοινά χαρακτηριστικά.

1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) άνθρωποι πόροι είναι «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι «η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

1.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως Επένδυση

Κάθε επιχείρηση αποτελείται από έμψυχους και άψυχους πόρους. Έμψυχοι πόροι είναι το προσωπικό που εργάζεται σε αυτήν και άψυχοι πόροι είναι οι κτιριακές της εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός της καθώς και τα άυλα εμπράγματα που ανήκουν στην επιχείρηση. Οι έμψυχοι πόροι αποτελούν βασικό στοιχείο για μια επιχείρηση και μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο χώρο που δραστηριοποιείται (Μάρδας, 2000; Σαΐτης, 2000). Η διαφορά ανάμεσα στις έννοιες ανθρώπινο δυναμικό και ανθρώπινοι πόροι, όπως είναι και η ακριβής μετάφραση του αγγλικού όρου Human Resource, έρχεται να τονίσει ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν και παράγοντα που μπορεί να επιφέρει οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο με τις γνώσεις, τις δεξιότητές του, τη διάθεσή του για εκπαίδευση και ανάπτυξη, την ταύτιση των στόχων του με τους στόχους της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει την ειδοποιό διαφορά. Για αυτό η διαχείρισή του αποτελεί μια πρόκληση ιδιαίτερα στους σύγχρονους οργανισμούς και απαιτεί τη διάθεση εκ μέρους της διοίκησης να διαχειριστεί με τη δέουσα προσοχή όλα τα θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Δήμου, 2002; Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ήδη από το 18^ο αιώνα ο οικονομολόγος Adam Smith είχε μιλήσει για μιλήσει για το ανθρώπινο κεφάλαιο και τη σημασία του στις επιχειρήσεις. Μόλις όμως το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα η έννοια αυτή χρησιμοποιήθηκε ως οικονομική και οι ανθρώπινοι πόροι διασυνδέθηκαν με την ευημερία των επιχειρήσεων. Στις μέρες μας επιχειρήσεις και οργανισμοί επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό θεωρώντας την εκπαίδευση και την ανάπτυξή του ως μέσο για την επιτυχία τους (Χολέβας, 1995; Ξυροτήρη, 2001).

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στις σύγχρονες κοινωνίες με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθιστούν αναγκαία την επένδυση στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού η οποία είναι ανταποδοτική και επιστρέφει στην ίδια την επιχείρηση με την καλύτερη λειτουργία και την αύξηση της παραγωγικότητας. Τα άυλα κεφάλαια που είναι οι εργαζόμενοι αποτελούν

σημαντικό παράγοντα για την πορεία μιας επιχείρησης (Ψαχαρόπουλος, 1999; Σαΐτης, 2000; Κανελλόπουλος, 2003; Tyson & York, 2004).

Μεγάλη συνεισφορά για μια πετυχημένη επιχείρηση έχει το να μην υπάρχει μονομερής προσήλωση στο κέρδος αλλά να λαμβάνεται υπ' όψιν και μια γενικότερη προσφορά προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο για να επιβιώσει επί μακρού μια επιχείρηση είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι με τις γνώσεις τους μπορούν να αναδειχθούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Αυτό έρχεται να αλλάξει την παραδοχή που ίσχυε και θεωρούσε τον εργαζόμενο ως κόστος και τον μετατρέπει σε πόρο για την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν την ψυχή τους, τις γνώσεις τους, τις ικανότητές τους και περιμένουν ανταπόδοση τόσο υλική όσο και πνευματική. Οι εταιρείες που έχουν αντιληφθεί το πόσο σημαντικό ρόλο έχουν οι εργαζόμενοι για την βιωσιμότητά τους ή μη της επιχείρησης εφαρμόζουν τακτικές για την καλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Σε αυτές τις τακτικές περιλαμβάνονται η παροχή ασφαλούς εργασίας, αξιοκρατία στις προσλήψεις, συμμετοχική διοίκηση, ικανοποιητικές αμοιβές και ανάμεσά τους υψηλή θέση έχει η παροχή διαρκούς εκπαίδευσης (Ψαχαρόπουλος, 1999; Robbins et al., 2012; Dessler, 2013).

Η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση οδήγησε στην πρόσληψη των λεγόμενων «στελεχών πρόνοιας» γύρω περίπου στο 1900 με σκοπό να επιμελούνται ζητήματα που σχετίζονται με την κάλυψη κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Την περίοδο του μεσοπολέμου, στα πλαίσια της διοικητικής οργάνωσης των επιχειρήσεων καθιερώνεται σταδιακά ο ρόλος του ανθρώπου που θα ρυθμίζει τα θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (προσλήψεις, εκπαίδευση, υποκίνηση κ.α.). Μέσω της αναδιοργάνωσης που επήλθε μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο τα προηγμένα κράτη, όπως οι Η.Π.Α. και οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης θα δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο της διαχείρισης των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό και θα την αναθέσουν σε κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα. Είναι άλλωστε και η εποχή που ο συνδικαλισμός αποκτά μεγάλη δύναμη θα αποτελέσουν τους διαύλους επικοινωνίας ανάμεσα στους εργοδότες και στους εργαζομένους. (Ξυροτήρη, 2001; Montana et Charnow, 2006).

Μέσα στο νέο κλίμα που διαμορφώνονται οι επιχειρήσεις, η Διοίκηση Προσωπικού έχει σαν σκοπό να ασχοληθεί με την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του

ανθρώπινου δυναμικού. Μόλις το 1980 εμφανίζεται στην ορολογία ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αντικαθιστώντας τον μέχρι τότε χρησιμοποιούμενο όρο Διοίκηση Προσωπικού. Έρχεται με σκοπό να μεταβάλλει την μέχρι τότε θεώρηση των εργαζομένων, να τους θεωρήσει ως πόρο που με την κατάλληλη διαχείριση και ανάπτυξη θα συντελέσει στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αρχίζει πια να συμπεριλαμβάνεται στο στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης (Ξυροτήρη, 2001).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα εμφανίζεται περίπου το 1960 όταν εγκαθίστανται για πρώτη φορά πολυεθνικές εταιρείες δίπλα στις ελληνικές παραδοσιακές επιχειρήσεις. Αυτή την περίοδο ο ρόλος των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού περιοριζόταν απλά στον έλεγχο και στην υλοποίηση κάποιων εργασιών-διαδικασιών. Στόχος αποκλειστικά ήταν το κέρδος και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονταν ως ένα μέσο για την επίτευξη αυτού του στόχου. Η διαχείριση δεν ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη και συχνότερα οι αρμοδιότητες δίνονταν σε λογιστές ή και σε απόστρατους. Μέσα όμως στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με κυρίαρχο τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων αυξάνεται τόσο το μέγεθός τους όσο και η θεώρηση με την οποία αντιμετωπίζεται το κεφάλαιο εργαζόμενοι. Ειδικευμένα στελέχη καλούνται πλέον να διαχειριστούν τους πόρους, όπως θεωρούνται πια οι εργαζόμενοι και να αντιμετωπιστούν με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να συντελέσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει τώρα η διαχείριση των αλλαγών και οι καινοτομίες που απαιτούνται και ζητούμενο είναι η ποιότητα. Φορείς όλων αυτών είναι οι άνθρωποι και από αυτούς εξαρτάται η επιτυχία. Εξειδικευμένα στελέχη αναλαμβάνουν να εφαρμόσουν πολιτικές, που θα εξελίσσουν το ανθρώπινο δυναμικό στα πλαίσια της καλής πορείας της επιχείρησης. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε τα τελευταία 15 χρόνια στη χώρα μας και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες αποκρυσταλλώνονται οι αλλαγές στη ΔΑΔ. Η έρευνα με το όνομα CRANET (από το CRANFIELD NETWORK) διεξήχθη υπό την αιγίδα του Πανεπιστημίου Cranfield της Μεγάλης Βρετανίας σε συνεργασία και με άλλα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια. Αποσκοπούσε στο να συγκρίνει τις μεθόδους που ακολουθούνται στη ΔΑΔ σε διάφορες χώρες και να καταγράψει τις διαφαινόμενες μελλοντικές τάσεις. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από ανθρώπους επιφορτισμένους με τη ΔΑΔ σε διαφορετικούς οργανισμούς και σε διαφορετικές χώρες. Κοινός τόπος από τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν η τάση των εργαζομένων να αναζητήσουν προκλήσεις στο

εργασιακό τους χώρο, να ταυτιστούν με το όραμα της επιχείρησης και να αναπτυχθούν. Οι διαπιστώσεις για την Ελλάδα δείχνουν ότι δεν υπάρχουν αξιοσημείωτες διαφορές από άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Μια σημαντική ωστόσο διαφορά αποτελεί ότι, ενώ στις άλλες χώρες επιλέγονται συχνά εξωτερικοί σύμβουλοι για τα θέματα της ΔΑΔ, στη χώρα μας δεν αποτελεί διαδεδομένη πρακτική. Επίσης οι διευθυντές της ΔΑΔ συμμετέχουν σε μεγάλο ποσοστό στο διοικητικό συμβούλιο στις άλλες χώρες ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό φτάνει μόλις το 33% (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003; Ιορδάνογλου, 2008).

1.3 Ρόλοι και Λειτουργίες της Σύγχρονης ΔΑΔ

Ο ρόλος της ΔΑΔ είναι πιο διευρυμένος από τη Διοίκηση Προσωπικού και δίπλα από τις παραδοσιακές λειτουργίες περιλαμβάνει και άλλες όπως η διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού, η ώθηση της συλλογικότητας, η ομαδική λειτουργία, η διοίκηση ολικής ποιότητας, οι διάφορες πολιτικές υποκίνησης, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η εσωτερική ενδυνάμωση με σκοπό να κάνει κάθε εργαζόμενο κοινωνό του οράματος του οργανισμού. Όλα αυτά παράλληλα με τους παραδοσιακούς ρόλους της Διοίκησης Προσωπικού που είναι ο προγραμματισμός των προσλήψεων, η ανάλυση της θέσης εργασίας, τα συστήματα παροχών, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, η αξιολόγηση κ.α. (Prior, 2000; Κανελλόπουλος, 2003; Tyson & York, 2004).

Στη ΔΑΔ ο επικεφαλής πρέπει να διακρίνεται από αγάπη για τους εργαζομένους, να είναι επιδεκτικός στις αλλαγές, να έχει διαχειριστικές ικανότητες και να διαμορφώνει την στρατηγική μέσα από την οποία θα πετύχει τους στόχους. Σύμφωνα με τον Anderson όπως αναφέρει η Ιορδάνογλου, (2008) η ΔΑΔ έχει τρεις διαφορετικούς ρόλους να επιτελέσει: τον στρατηγικό, τον συμβουλευτικό-αναπτυξιακό και το διοικητικό-εκτελεστικό. Η σύγχρονη τεχνολογική ανάπτυξη θα περιορίσει δραστικά το διοικητικό-εκτελεστικό ρόλο και θα δώσει μεγαλύτερη ώθηση στους άλλους δύο.

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση αποτελεί μια διαδικασία η οποία μέσω της μάθησης αποσκοπεί στο να μεταδώσει γνώσεις και δεξιότητες για την επίτευξη ενός στόχου. Απαιτεί την ύπαρξη

οργάνωσης και προϋποθέτει την ύπαρξη εκπαιδευτή που θα αναλάβει τη μετάδοση της γνώσης στον εκπαιδευόμενο. Με τον όρο Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφερόμαστε στη διαδικασία της μάθησης των εργαζομένων για να είναι πιο αποτελεσματικοί. Στοχεύει να καλύψει όχι μόνο τις παροντικές αλλά ανάγκες που θα προκύψουν στο μέλλον του εργασιακού βίου. Το ζητούμενο της εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση είναι η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων στο πεδίο των γνώσεων αλλά και των ικανοτήτων. Στον τομέα των γνώσεων ανάλογα με την ενασχόλησή του σε κάποιο γνωστικό αντικείμενο προσφέρονται νέες παρατηρήσεις και πληροφορίες στον εργαζόμενο, που μπορούν να τον βοηθήσουν να αναπτύξει νέες ικανότητες και να βελτιώσει την εικόνα του μέσα στην επιχείρηση. Πολύ σημαντική όμως είναι και η παρέμβαση στο πεδίο των στάσεων. Στοχεύει στην αλλαγή της νοοτροπίας και της θεώρησης των πραγμάτων εκ μέρους των εργαζομένων. Μαθαίνουν να προσεγγίζουν διαφορετικά τόσο τους συναδέλφους τους όσο και τους πελάτες της επιχείρησης. Αντιμετωπίζουν με άλλη προοπτική τόσο τη δική τους συμπεριφορά ως εργαζόμενοι όσο και τις διάφορες προκλήσεις που προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες (Παλαιοκρασάς, 2004; Tyson & York, 2004; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.1 Επαγγελματική Εκπαίδευση

Επαγγελματική εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση που στοχεύει στον εμπλουτισμό των γνώσεων των εργαζομένων ως προς το αντικείμενο εργασίας τους προκειμένου να το εξασκήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Με τους όρους επιμόρφωση και ανάπτυξη προσωπικού ξεφεύγουμε από τα γενικά όρια της εκπαίδευσης και το πεδίο αναφοράς είναι πια τα ανωτέρου και ανωτάτου μορφωτικού επιπέδου στελέχη της επιχείρησης τα οποία καλούνται να αναπτύξουν ειδικότερες επαγγελματικές δεξιότητες (Παλαιοκρασάς, 2004 ; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003 ; Robbins et. al., 2012)

2.2 Σημασία και Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης του Προσωπικού

Κάθε επιχείρηση αποκομίζει σημαντικά οφέλη μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού και γι' αυτό πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επένδυση. Η εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα, αρκεί να σχεδιάζεται και να αντιμετωπίζεται σαν μια οποιαδήποτε επένδυση από την οποία το ζητούμενο είναι το θετικό αποτέλεσμα, το

κέρδος. Μέσα από τη διαδικασία της εκπαίδευσης αυξάνεται η παραγωγικότητα και ποιοτικά και ποσοτικά. Είναι δυνατόν να καταγραφεί αξιοσημείωτη μείωση λαθών και παραλείψεων. Βελτιώνεται ο εργαζόμενος ως άτομο αλλά και ολόκληρη η ομάδα και ολόκληρη η επιχείρηση στο σύνολό της. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες σε μια εποχή που κατακλύζεται από νέες κατακτήσεις στο χώρο αυτό. Οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης αισθάνονται πιο σίγουροι για τις δυνατότητές τους, αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και δε χρειάζονται διαρκή καθοδήγηση. Μέσα από αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων για ανάπτυξη και προσφέρει ικανοποίηση. Έτσι είναι έτοιμοι να αφοσιωθούν στο κοινό όραμα για την επίτευξη του κοινού στόχου, που δεν είναι άλλος από την από την ανάπτυξη της επιχείρησης. Καταγράφεται σημαντική μείωση των ατυχημάτων, αφού ενημερώνονται με υπεύθυνο και οργανωμένο τρόπο για τα μέτρα ασφαλείας. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν αλλαγές σε διάφορους τομείς, αφού διαθέτουν ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που είναι σε θέση να τις αποδεχτεί και να τις υποστηρίξει. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται επίσης και η φήμη της επιχείρησης στην οποία και επιθυμούν να εργαστούν υποψήφιοι εργαζόμενοι με ιδιαίτερα υψηλά προσόντα. Η εκπαίδευση αποτελεί ένα πολύ δελεαστικό κίνητρο γιατί δημιουργεί προβάδισμα και για τον ίδιο τον εργαζόμενο (Prior, 2000; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003; Dessler, 2003;).

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι μια διαδικασία διαρκής μέσα σε μια επιχείρηση και να καλύπτει όλη την πορεία του εργασιακού βίου. Είναι απαραίτητο να εντάσσεται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού και να οργανώνεται σε σταθερά πλαίσια. Μια σειρά εκπαιδευτικών μαθημάτων χρονικής διάρκειας κατά ελάχιστον πέντε ημερών το χρόνο πρέπει να εφαρμόζεται για όλα τα άτομα ανεξαρτήτως θέσης και υπηρεσίας και να καλύπτει όλο το εύρος των υπηρεσιών, των κλάδων και των ειδικοτήτων. Το ποσό που διατίθεται υπολογίζεται σε συνάρτηση με την ετήσια δαπάνη μισθοδοσίας. Μια ικανοποιητική προσέγγιση θεωρείται της τάξης του 2% έως 3% επί της ετήσιας δαπάνης μισθοδοσίας. Οι στόχοι καθορίζονται από το Τμήμα Εκπαίδευσης ή από το Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων. Η συνεχής ανατροφοδότηση ανάμεσα στις ανάγκες και στην ικανοποίησή τους είναι απαραίτητη προκειμένου να πραγματοποιούνται στοχευμένα και αποδοτικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Ένας συγκερασμός διαφόρων τρόπων μάθησης που θα περιλαμβάνει επαφή με έννοιες, θα στηρίζεται στην εμπειρία και θα προτάσσει τον

πειραματισμό θα έχει θετικά αποτελέσματα στη μάθηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003; Παλαιοκρασάς, 2004; Robbins et. al., 2012).

Συνοπτικά η εκπαίδευση του προσωπικού ακολουθεί τα παρακάτω οργανωτικά στάδια:

- Διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Επιλογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- Υλοποίηση και Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πρώτο στάδιο είναι καθοριστικής σημασίας αφού έρχεται να διερευνήσει σε ποιο βαθμό οι στόχοι που θέτει για την απόδοσή της η επιχείρηση ταυτίζονται με την απόδοση των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα αφορούν σε πραγματικής και ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση ανάγκες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη περίοδο του εργασιακού βίου που να περιορίζεται η εκπαίδευση, αλλά κρίνεται περισσότερο απαραίτητη όταν κάποιος νεοπροσλαμβανόμενος εισέρχεται στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας για να γίνει μια πρώτη επαφή με τις αρμοδιότητές του. Επίσης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του συχνά μπορεί να διαπιστωθεί ότι ο εργαζόμενος χρειάζεται μια ειδική επιμόρφωση προκειμένου να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα καθήκοντά του. Συχνά στις επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι αλλάζουν θέσεις εργασίας για διάφορους λόγους όπως αναβάθμιση, ανακατανομή προσωπικού, αναδιάρθρωση κ.α. και χρειάζεται και αυτοί παρά την εμπειρία τους να εκπαιδευτούν για να ανταποκριθούν στο νέο τους ρόλο. Η εκπαίδευση όμως έρχεται, εκτός από αυτά που προαναφέρονται για να καλύψει τις ανάγκες του ανθρώπου σαν ξεχωριστή προσωπικότητα για ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. Οι προϊστάμενοι και γενικότερα όσοι κατέχουν θέσεις ευθύνης είναι επιφορτισμένοι να διαπιστώνουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τις ανάγκες για ανάπτυξη των υφισταμένων τους. Η εκπαίδευση έρχεται επιπρόσθετα να καλλιεργήσει νέες δεξιότητες, να καλλιεργήσει και να διευρύνει τις ικανότητες, να καταστήσει τον εργαζόμενο πιο σίγουρο και πιο δυνατό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003; Nathan, 2006)

Στην σημερινή εποχή λόγω των ειδικών συνθηκών που επικρατούν, των υψηλών απαιτήσεων και του έντονου ανταγωνισμού στις εταιρείες που επενδύουν στην εκπαίδευση διαμορφώνεται ένα πνεύμα ανανέωσης και συνεχούς βελτίωσης που ενστερνίζονται όλοι οι εργαζόμενοι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.3 Επίπεδα Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να πραγματοποιείται σε τρία επίπεδα: αρχικά αντιμετωπίζοντας την επιχείρηση σαν ένα ολοκληρωμένο σύνολο, στη συνέχεια αναζητώντας τις ξεχωριστές και ειδικές ανάγκες κάθε τμήματος και κάθε ομάδας και κάθε θέσης και τέλος αναζητώντας τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Τα παραπάνω επίπεδα βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλοεπίδρασης και μπορούν να λειτουργήσουν και με την αντίθετη σειρά.

Οι μέθοδοι ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών είναι οι εξής:

- A. Ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού
- B. Εκπαιδευτικοί έλεγχοι
- Γ. Ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης
- Δ. Ανάλυση θέσης εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με τον όρο ανάπτυξη ορίζεται η δυνατότητα που δίνεται σε κάποιον προκειμένου να αναπτύξει και να βελτιώσει τις ικανότητές του και τις δεξιότητές του μέσα στο χώρο εργασίας. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι μια χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία που στόχο έχει τον ίδιο τον εργαζόμενο. Μέσα από τον εμπλουτισμό των γνώσεων τοποθετεί τον εργαζόμενο σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης προκειμένου να ολοκληρωθεί ως προσωπικότητα και να προετοιμαστεί για πιο απαιτητικούς ρόλους μέσα στον οργανισμό. Με τον όρο ανάπτυξη προσωπικού εννοούμε μια οργανωμένη προσπάθεια για τον έλεγχο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του

οργανισμού προκειμένου να εξυπηρετήσει το στρατηγικό του σχεδιασμό και τους στόχους του. Μέσω της ανάπτυξης των στελεχών του ένας οργανισμός είναι δυνατόν να ενσταλάξει σε αυτούς το όραμά του και να βρει συνοδοιπόρους για την επίτευξη των στόχων του. Δημιουργεί μέσα στον ίδιο τον οργανισμό φυτώριο για την κάλυψη των κενών θέσεων που προκύπτουν και απαιτούν στελέχη υψηλών προσόντων και παράλληλα προσφέρει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη ικανοποιώντας τις προσωπικές επιθυμίες και βελτιώνοντας τις δεξιότητές τους. Δημιουργεί στελέχη ικανά να αντιμετωπίσουν με άλλη οπτική τις επερχόμενες αλλαγές και να διαχειριστούν τα θέματα του οργανισμού μέσα από μια άλλη θεώρηση (Μπουραντάς, 2001; Χυτήρης, 2006; Dessler, 2013).

Μέσα από την ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί να κατανοήσουν καλύτερα τις προσδοκίες του οργανισμού από αυτούς. Είναι δυνατόν να ξεχωρίσουν τα ικανότερα στελέχη που μέσα από την προσωπική τους ανάπτυξη θα είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν καλύτερα τα σχέδια του οργανισμού. Ο οργανισμός θα έχει μέσα από αυτή τη διαδικασία εμπλουτιστεί με στελέχη που θα είναι πιο δημιουργικά και έτοιμα να αναζητήσουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές στα πλαίσια του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος που αποτελεί μια πραγματικότητα για όλες τις επιχειρήσεις (Μπουραντάς, 2001 ; Armstrong, 2006).

Η διαδικασία της ανάπτυξης των εργαζομένων απαρτίζεται από κάποια στάδια προκειμένου να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ενός ευρύτερου σχεδιασμού μέσα στον ίδιο τον οργανισμό όσον αφορά στην ανάπτυξη στελεχών σε συνδυασμό με τους επιδιωκόμενους στόχους από αυτήν. Στη συνέχεια πρέπει να διερευνηθούν οι ανάγκες για εκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών σύμφωνα με τις επιδόσεις τους και σε συνδυασμό πάντα με τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού. Για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των στελεχών θα πρέπει να επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος σύμφωνα με το τι θα θεωρηθεί καλύτερο τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τα εκπαιδευόμενα στελέχη. Μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση του προγράμματος ως προς τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και η βελτίωσή του σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Μπουραντάς 2003).

4. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Προκειμένου ένας οργανισμός μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον να επιβιώσει απαραίτητη προϋπόθεση είναι να διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό με γνώσεις και ικανότητες που να καλύπτουν τόσο τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας όσο και τον τομέα της διοικητικής οργάνωσης και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται. Επίσης πρέπει να είναι έτοιμες να διαχειριστούν και να υιοθετήσουν τις αλλαγές και να πείσουν και τους εργαζόμενους να τις δεχτούν. Σε αυτό το σημείο η εκπαίδευση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο αφού δείχνει το δρόμο να γίνουν δεκτές οι αλλαγές. Και μέσα από τις αλλαγές επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας και καλύτερη διαχείριση. Οι νέες τεχνολογίες κατακλύζουν το χώρο εργασίας και αποτελούν την νέα πραγματικότητα. Το μεγάλο στοίχημα είναι να τις ακολουθήσεις και να εκπαιδεύσεις τους εργαζόμενους να την αποδεχτούν και να εξοικειωθούν καλλιεργώντας νέες γνώσεις και δεξιότητες. Επίσης ζητούμενο στις μέρες μας είναι η ποιότητα τόσο των παραγόμενων προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο καλύτερος δρόμος για να οδηγηθεί μια επιχείρηση στη βελτίωση της ποιότητας είναι η εκπαίδευση. Με την εκπαίδευση είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι να καλλιεργήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους μέσα από την αυτοβελτίωση. Ακόμα μπορεί να περιοριστούν τα λάθη σε μεγάλο ποσοστό και ακόμα να είναι πιο σωστή η αντιμετώπισή τους, ώστε να αντιμετωπίζονται οι αρνητικές τους συνέπειες για την επιχείρηση που κοστίζουν σε χρόνο ,σε χρήμα αλλά μπορεί να έχουν και αντίκτυπο στη φήμη της. Η συνεισφορά της εκπαίδευσης είναι ακόμα ότι οδηγεί σε μια τυποποιημένη μορφή εργασίας που ακολουθείται από όλους τους εργαζόμενους στηριζόμενη σε κάποια πρότυπα (Prior, 2000; Χυτήρης, 2006).

Η ΔΑΔ μέσα στη διαρκώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα θα καλείται να αναζητά τις καλύτερες μεθόδους για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Αποτελεί δείγμα της βαρύτητας που δίνεται σε αυτό το θέμα ότι πολλοί οργανισμοί έχουν ιδρύσει κέντρα εκπαίδευσης ακόμα και εταιρικά πανεπιστήμια για να εξασφαλίσουν ότι θα συνάδει η εκπαίδευση των εργαζομένων με τους στόχους της και θα βοηθήσει στη διαμόρφωση της κοινής κουλτούρας. Παραδείγματα αποτελούν η OTE Academy, η Wind Corporate University κ.α.) και διαφαίνεται ότι θα αποτελέσουν μια μελλοντική τάση (Ιορδάνογλου, 2008).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των απασχολούμενων στις μέρες μας στις αναπτυγμένες χώρες δραστηριοποιείται στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών. Το ποσοστό αυτό για παράδειγμα φτάνει το 79% στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, το 71% στην Αυστραλία και το 76% στη Μεγάλη Βρετανία. Κύριο χαρακτηριστικό στην παροχή υπηρεσιών αποτελεί η αλληλεξάρτηση με τον πελάτη και κύριο μέλημα του κάθε οργανισμού είναι οι ικανοποιημένοι πελάτες. Η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από την θετική γνώμη του πελάτη και από αυτή τη σχέση που δημιουργείται με τον πελάτη εξαρτάται και η οικονομική εξέλιξη του οργανισμού. Η SEARS προχώρησε σε έρευνα από την οποία διαπιστώθηκε τελικά ότι όταν βελτιώθηκε κατά 5% η συμπεριφορά των εργαζομένων, παρατηρήθηκε 1,3% αύξηση στους ικανοποιημένους πελάτες και 0,3% αύξηση στα έσοδα. Φαίνεται πως η συμπεριφορά των εργαζομένων αλληλεπιδρά στην ικανοποίηση του πελάτη και συσχετίζεται άμεσα με την καλή οικονομική πορεία ενός οργανισμού και όλα αυτά συνδέονται μεταξύ τους όπως οι κρίκοι μιας αλυσίδας. Το μάνατζμεντ παρόλα αυτά δεν έχει εστιάσει στον πελάτη θεωρώντας το κομμάτι του μάρκετινγκ. Έχει όμως βαρύνουσα σημασία να γίνει κατανοητό πως η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τον ικανοποιημένο πελάτη. Όσοι είναι επιφορτισμένοι με τη διοίκηση πρέπει να έχουν σαν μέλημά τους τη δημιουργία κουλτούρας με ευαισθησία προς τους πελάτες. Σημασία έχει η εκπαίδευση του προσωπικού προς αυτή την κατεύθυνση (Robbins, 2012).

Παρατηρείται ότι στη δημόσια διοίκηση επικρατεί ανορθολογισμός τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στις περισσότερες των περιπτώσεων πρόκειται για αποσπασματικές προσπάθειες που δεν εντάσσονται σε μια ενδεδειγμένη διαδικασία ενός σωστού σχεδιασμού που προβλέπει την διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών. Από όλους γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού αλλά πρέπει να υιοθετηθούν πρακτικές που θα θέτουν τις βάσεις για τη σωστή λειτουργία που θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση του στόχου. Αρχικά αφού διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες θα αναζητηθούν οι αποτελεσματικότερες κατά περίπτωση πρακτικές. Μετά την υλοποίησή τους είναι απαραίτητη η αξιολόγησή τους για να αποτιμηθούν τα οφέλη για τον οργανισμό και για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Φαναριώτης, 1999; Μπουραντάς, 2001).

4.1 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι οργανισμοί έχουν την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτό προκύπτει από τις διαφορετικές ως προς το είδος και το εύρος των γνώσεων των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων σε σχέση με τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχουν για την άσκηση ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος. Αποτελεί κανόνα ότι η εκπαίδευση που λαμβάνεται στο χώρο της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν αντικατοπτρίζει τις πραγματικές ανάγκες των αντίστοιχων θέσεων εργασίας. Ειδικότερα στη χώρα μας παρατηρείται μεγάλη ανακολουθία ανάμεσα στις ανάγκες της αγοράς σε διάφορες ειδικότητες με αυτές που παράγει το εκπαιδευτικό μας σύστημα.

Επίσης οι εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας δημιουργούν διαρκώς νέες ανάγκες σε διαφορετικές ειδικότητες ανθρώπινου δυναμικού αλλά και απαιτούν διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες.

Μέσα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον των σύγχρονων οργανισμών οι εργαζόμενοι καλούνται να επιτελέσουν διαφορετικούς κάθε φορά ρόλους και είναι απαραίτητη η εκπαίδευσή τους στις νέες θέσεις εργασίας. Με το σύστημα προαγωγών η στελεχοποίηση εργαζομένων και η τοποθέτησή τους σε νέες επιτελικές θέσεις εργασίας προϋποθέτει την πολύπλευρη εκπαίδευσή τους τόσο σε θέματα που άπτονται με το νέο τους εργασιακό αντικείμενο όσο και σε θέματα γενικότερου περιεχομένου που σχετίζονται με την ηγεσία, με την υποκίνηση των εργαζομένων, με τις ομάδες και τη δυναμική τους, την επικοινωνία κ.α. (Λυμπερόπουλος, 2004).

4.2 Ενδείξεις Εκπαιδευτικών Αναγκών

Υπάρχουν πολλές ενδείξεις μέσα σε έναν οργανισμό που κάνουν φανερή την ύπαρξη εκπαιδευτικών αναγκών κάποιες από τις οποίες είναι οι παρακάτω:

- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Υψηλό κόστος
- Υπερβολικές σπατάλες πρώτων και βοηθητικών υλών

- Υπερβολικά παράπονα πελατών για την ποιότητα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσι
- Υπερβολικές απουσίες που οφείλονται σε βραχυχρόνιες ‘ασθένειες’
- Κακή συμπεριφορά σε πελάτες
- Υψηλός βαθμός αποχωρήσεων
- Υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων
- Συνεχής αδυναμία επίτευξης προκαθορισμένων στόχων
- Άσχημο κλίμα εργασίας
- Λάθη που οφείλονται σε παρανοήσεις εντολών
- Κακή επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων
- Δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων
- Αγνόηση του κανονισμού εργασίας
- Ανεπαρκώς πληροφορημένοι εργαζόμενοι για τα θέματα οργάνωσης και πολιτικής της εταιρείας
- Αδυναμίες υποκατάστασης όσων απουσιάζουν
- Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
- Ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος
- Πολύ αργός ρυθμός προσέγγισης της ποιότητας και του μέσου επιπέδου της παραγωγής των παλαιών εργατών από τους νέους
- Έλλειψη εμπιστοσύνης και καλής προαίρεσης μεταξύ των ομάδων (Λυμπερόπουλος, 2004).

Από τις παραπάνω ενδείξεις είναι δυνατόν να διαπιστωθεί ότι ο οργανισμός ασκεί αναποτελεσματική διοίκηση και δεν επιτυγχάνει τους στόχους του σύγχρονου μάνατζμεντ, που είναι η καλλιέργεια διαύλων επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, η διοίκηση μέσω στόχων με την παράλληλη παροχή κινήτρων που θα ενεργοποιήσουν την υποκίνηση των εργαζομένων. Αποτελούν όμως παράλληλα και δείγματα που κάνουν απαραίτητη τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων για να βελτιωθεί η αποδοτικότητά τους και η συνεισφορά τους στον οργανισμό. (Λυμπερόπουλος, 2004).

Με τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται προσπάθεια να γεφυρωθεί το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στην περιγραφή και στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας

με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος που είναι τοποθετημένος σε αυτήν (Λυμπερόπουλος, 2004).

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προσδιορίζονται με ορθολογικό τρόπο αν ληφθούν υπόψη οι προδιαγραφές που απαιτούνται για την κάθε θέση και αφορούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου σε συνάρτηση με την περιγραφή της κάθε θέσης. Μέσα από τα συμπεράσματα αυτά προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες που πρέπει να μεταφραστούν σε εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να καλυφθούν τα κενά που υπάρχουν σε διάφορα τμήματα ή και σε συγκεκριμένα άτομα (Λυμπερόπουλος, 2004).

Ένας σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να είναι σωστός και αποτελεσματικός δεν πρέπει να στοχεύει στην κάλυψη μόνο των τρεχουσών αναγκών αλλά να προσπαθεί να προβλέψει και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Αυτό προϋποθέτει βέβαια την προσπάθεια να προβλεφθούν τυχόν επικείμενες αλλαγές για την ακατάλληλη προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού. Κάποιες ενδείξεις που σηματοδοτούν αλλαγές μπορεί να είναι:

- Προβλεπόμενες διαφοροποιήσεις της ζήτησης ή επιλογή νέων αγορών - στόχων
- Σχεδιαζόμενη επέκταση σε νέες περιοχές
- Προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις
- Προβλεπόμενη αλλαγή του θεσμικού πλαισίου
- Επικείμενες αλλαγές στον τομέα της οργάνωσης, της δομής και της λειτουργίας της επιχείρησης
- Νέες παραγωγικές μέθοδοι
- Αναδιάρθρωση των εργασιών μεμονωμένων ατόμων ή ολόκληρων τμημάτων
- Η αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία
- Προγραμματισμός προσλήψεων, μεταθέσεων, μετατάξεων
- Παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων
- Αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτικής και πολιτικής της επιχείρησης (Λυμπερόπουλος, 2004).

Επίσης κάθε επιχείρηση οφείλει να σχεδιάζει εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη προσωπικού προκειμένου να προετοιμάζει στελέχη που προορίζονται να ανέλθουν στην ιεραρχία και να καταλάβουν υψηλές θέσεις (Λυμπερόπουλος, 2004).

Η εκπαίδευση των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση παρουσιάζεται με δύο βασικές μορφές:

α). την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι κάθε φορά που παρουσιάζονται ανάγκες να αποκτήσουν γνώσεις για κάτι καινούργιο.

β). την εκπαίδευση που διεξάγεται μετά από τον κατάλληλο σχεδιασμό ανά τακτά χρονικά διαστήματα και στοχεύει στη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων σε διάφορα θέματα που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους.

Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να στοχεύει μέσα από τα διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης να αποδεχτούν οι εργαζόμενοι έναν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης της εργασίας ή να εργαστούν μέσα σε ένα διαφορετικό πλαίσιο. Τα σημαντικά για την επιτυχία αυτών των προγραμμάτων είναι η σύνδεσή τους με το αντικείμενο της εργασίας και η άμεση εφαρμογή τους στην πράξη (Λυμπερόπουλος, 2004).

4.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί στο χώρο εργασίας ή έξω από αυτόν, στη θέση εργασίας ή εκτός της θέσης εργασίας. Κάθε οργανισμός μπορεί να επιλέξει μέσα από τις διάφορες μεθόδους εργασίας, που αναλύονται παρακάτω, όποια θεωρεί καταλληλότερη σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν και τους προκαθορισμένους στόχους που επιδιώκει μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία (Χυτήρης, 2001 ; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

4.3.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης/Ανάπτυξης στη Θέση Εργασίας

A). Εναλλαγή στις Θέσεις Εργασίας (Job Rotation)

Το στέλεχος της επιχείρησης που εκπαιδεύεται όταν ακολουθείται αυτή η μέθοδος εναλλάσσεται για ένα χρονικό διάστημα από τρεις έως έξι μήνες σε διάφορες θέσεις της επιχείρησης για να αποκτήσει μια γενική αντίληψη από όλες τις λειτουργίες της. Αποτελεί

μια συνηθισμένη τακτική με θετικά αποτελέσματα και για το άτομο και για την επιχείρηση. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά μια σφαιρική εικόνα για όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες τους, αντιλαμβάνεται τόσο τους στόχους όσο και τα προβλήματα και μπορεί πιο εύκολα να εντυφώσει στην κουλτούρα της. Η γενική εικόνα που αποκτά θα είναι πολύ χρήσιμη όταν θα κληθεί να αναλάβει μια υψηλή θέση (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Στα θετικά αυτής της μεθόδου συμπεριλαμβάνεται επίσης ότι κεντρίζει το ενδιαφέρον του υπαλλήλου αφού του προσφέρει διαφυγή από τα συνηθισμένα. Γνωρίζει προσωπικό από όλα τα τμήματα και αυτό θα τον βοηθήσει σημαντικά όταν στο μέλλον θα εξελιχθεί στην ιεραρχία. Αντιλαμβάνεται επίσης μέσα από αυτή την πρόκληση σε ποιούς τομείς υστερεί και σε ποιους υπερτερεί και έτσι μπορεί να σχεδιάζει καλύτερα το μέλλον του στην επιχείρηση. Αλλά και η ίδια η επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα θετικά του και τα αρνητικά του στοιχεία (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Τα αρνητικά στοιχεία της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι αρχικά αυτή η διαδικασία μπορεί να φθείρει ψυχολογικά τον εργαζόμενο ακόμα και να αδιαφορήσει για το νέο του ρόλο, αφού γνωρίζει ότι πρόκειται για μια σύντομη ανάθεση καθηκόντων. Επιπλέον αυτή η προσπάθεια να γνωρίσει όλα τα τμήματα της επιχείρησης αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία αλλά είναι και δύσκολο να αναπτύξουν οι υπάλληλοι των τμημάτων που τοποθετείται πνεύμα συνεργασίας μαζί του. Όλες οι παραπάνω αρνητικές παρατηρήσεις μπορεί να ξεπεραστούν με μια οργανωμένη και καλά σχεδιασμένη προετοιμασία αυτής της εναλλαγής στη θέση εργασίας (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

B). Προσωπική Καθοδήγηση

Αποτελεί την παλαιότερη μέθοδο που εφαρμόζεται για την ανάπτυξη στελεχών και εδώ την εκπαίδευση αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του υπαλλήλου. Μέσα στο χώρο εργασίας και ενώ ο εκπαιδευόμενος εργάζεται δέχεται συμβουλές σε τεχνικά θέματα (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Τα θετικά σημεία αυτής της μεθόδου σχετίζονται με το ότι δεν απαιτείται υψηλό κόστος, γίνεται ταυτόχρονα με την εργασία και τα λάθη εντοπίζονται και διορθώνονται άμεσα. Συγκεντρώνει όμως και αρνητικά χαρακτηριστικά όπως το ότι οι άμεσοι προϊστάμενοι

μπορούν να μη διαθέτουν το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για να εμπλουτίσουν τις γνώσεις του εκπαιδευόμενου παράλληλα με την πρακτική εφαρμογή και πρέπει να ληφθεί μέριμνα για τη θεωρητική κατάρτιση του υπό εκπαίδευση στελέχους. Από την επιλογή όμως του ατόμου που θα αναλάβει αυτό το εγχείρημα εξαρτάται άμεσα η επιτυχία αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης και για αυτό πρέπει να δοθεί σε αυτήν την κατεύθυνση ιδιαίτερη βαρύτητα από την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Γ). Συμβουλευτική-Κηδεμονία (Mentoring)

Σε αυτή την περίπτωση ένα στέλεχος που είναι καταξιωμένο και κατέχει μια σημαντική θέση στην επιχείρηση αναλαμβάνει την καθοδήγηση, την υποστήριξη αλλά και την εκπαίδευση ενός νεότερου σε ηλικία και σε εμπειρία στελέχους, γίνεται ο μέντοράς του, τον παρακολουθεί και τον συμβουλεύει. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Nike, Ford, Johnson & Johnson, Motorola κ.α. Σύμφωνα με διάφορες έρευνες, έχει καταγραφεί, πως η μέθοδος της παρακολούθησης του εκπαιδευόμενου από μέντορα είναι αποτελεσματική και για τους στόχους της επιχείρησης που είναι η προετοιμασία και η εκπαίδευση των νέων στελεχών που επιλέγονται για να εξελιχθούν στη διοικητική ιεραρχία, αλλά και για την ουσιαστική εξέλιξη και ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου. Στα θετικά στοιχεία αυτής της μεθόδου μπορεί να καταγραφεί πως με αυτόν τον τρόπο διαιώνίζεται η παράδοση και η κουλτούρα του οργανισμού. Όπως όμως συμβαίνει με όλες τις εκπαιδευτικές μεθόδους έτσι και αυτή δεν στερείται αρνητικών σημείων, αφού στη επιλογή του στελέχους από τον μέντορα υπεισέρχεται ο υποκειμενικός παράγοντας. Η επιλογή γίνεται σύμφωνα με τις προτιμήσεις του στελέχους-μέντορα. Επίσης αυτό μπορεί να θεωρηθεί και ως οπισθοδρόμηση απέναντι στις αλλαγές, αφού καλλιεργείται με αυτόν τον τρόπο η πιστή παραμονή στις ίδιες διαδικασίες και δεν υπεισέρχεται καμιά αλλαγή στο γενικό πνεύμα και στην κουλτούρα του οργανισμού. Με αυτή τη μέθοδο ελλοχεύει ο κίνδυνος να απομονωθούν κάποια στελέχη λόγω διαφοράς ως προς την εθνικότητα, το φύλο, τις πεποιθήσεις κ.α. Δίνει μεγάλη εξουσία στο στέλεχος-μέντορα στα χέρια του οποίου επαφίεται η εκπαίδευση του νέου στελέχους. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος να θεωρηθεί μονόδρομος ότι για να μπορέσει κάποιος να ανέλθει στην ιεραρχία θα πρέπει να είναι αρεστός σε όσους βρίσκονται σε ψηλές θέσεις προκειμένου να επιλεγεί (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Δ) Συμμετοχή (μέλος) σε Επιτροπές

Το στέλεχος που εκπαιδεύεται με αυτή τη μέθοδο ορίζεται ως μέλος σε διάφορες επιτροπές που σχετίζονται με τις προμήθειες, την αξιολόγηση προσφορών και διάφορα άλλα θέματα σημαντικά για τον οργανισμό. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αποκτά σφαιρικές γνώσεις για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, αναζητά λύσεις για διάφορα προβλήματα αλλά πολύ σημαντικό είναι ότι γνωρίζει από κοντά το προσωπικό και αυτό θα είναι πολύ χρήσιμο όταν θα αναλάβει μια θέση ευθύνης (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ε). Πολλαπλή Διοίκηση (ή Συμβούλιο Εκπαιδευομένων Στελεχών)

Σε αυτή τη μορφή εκπαίδευσης συγκροτούνται συμβούλια στα οποία λαμβάνουν μέρος στελέχη μεσαίας βαθμίδας από διάφορα τμήματα του οργανισμού με στόχο να ασχοληθούν με διάφορα θέματα και να εισηγηθούν προς το Διοικητικό Συμβούλιο μέτρα για την επίλυσή τους (Χυτήρης, 2001).

Στ). Βοηθός (επιτελικός)

Δίπλα σε κάποιο καταξιωμένο ανώτερο στέλεχος του οργανισμού τοποθετείται ως βοηθός ένα υπό εκπαίδευση στέλεχος. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία αυτής της μεθόδου αποτελεί η ικανότητα και η διάθεση του εκπαιδευτή να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις του και τις εμπειρίες του στον εκπαιδευόμενο αλλά και από τη θέλησή του να του επιτρέψει να αναλάβει πρωτοβουλίες (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ζ). Αναπληρωτής – Αντικαταστάτης

Παρουσιάζει κάποια κοινά στοιχεία με την προαναφερόμενη μέθοδο και προϋποθέτει την ύπαρξη καλής εργασιακής σχέσης μεταξύ του προϊσταμένου και του αντικαταστάτη του (Χυτήρης, 2001).

4.3.2. Μέθοδοι Εκπαίδευσης/Ανάπτυξης εκτός Θέσης Εργασίας

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων και των στελεχών που πραγματοποιούνται εκτός της θέσης εργασίας και εναλλακτικά εντός ή εκτός του οργανισμού (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

A). Μελέτη Περιπτώσεων

Πρόκειται για μια διαδομένη μέθοδο ανάπτυξης στελεχών υψηλής βαθμίδας όπου οι εργαζόμενοι σε ομάδες αναλύουν ένα πρόβλημα που σχετίζεται με την οργάνωση του οργανισμού. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε όλη τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος και με το συντονισμό του εκπαιδευτή, προτείνουν εναλλακτικές λύσεις. Εξετάζουν τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία της κάθε λύσης και κατανοούν πόσο περίπλοκη διαδικασία είναι η διαχείριση ενός θέματος (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

B). Διοικητικά ή Επιχειρηματικά Παιχνίδια

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες που η κάθε μια εκπροσωπεί διαφορετική επιχείρηση και ανταγωνίζονται μεταξύ τους ως προς την επίλυση ενός οργανωτικού προβλήματος ή ως προς την επίτευξη ενός στόχου. Μέσα από αυτή τη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι καταλαβαίνουν τη σημασία του ομαδικού πνεύματος και το ότι είναι πολύ θετικό για την επιχείρηση να λειτουργούν ως ομάδα (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Γ). Υπόδυση Ρόλων

Οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται διάφορους ρόλους σχετικά με ένα θέμα που σχετίζεται με τον οργανισμό και βιώνουν τον τρόπο που πρέπει να το διαχειριστούν αλλά και το μέγεθος της ευθύνης. Βοηθάει ιδιαίτερα στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Δ). Σεμινάρια

Πρόκειται για μια παραδοσιακή μέθοδο που πραγματοποιείται σε αίθουσα διδασκαλίας και προϋποθέτει την ύπαρξη ομιλητή – εκπαιδευτή. Τα μαθήματα αναφέρονται σε κάποια γενικά γνωστικά πεδία όπως θέματα μανάτζμεντ, λογιστική κ.α. και η διάρκεια τους ποικίλλει ανάλογα με τη θεματολογία, το φορέα που τα διοργανώνει και το πρόγραμμα στο οποίο εντάσσονται. Μπορεί να οργανώνονται από τον ίδιο τον οργανισμό ή από άλλους φορείς. Τα τελευταία χρόνια πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα αυτής της κατηγορίας διοργανώνονται στα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης που έχουν δημιουργηθεί από τους ίδιους τους φορείς και είναι χρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Για να θεωρηθεί επιτυχημένο ένα τέτοιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί και να είναι προσαρμοσμένο σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε φορέα αλλά και να εκπληρώνει τις προσδοκίες των εργαζομένων που συμμετέχουν σε αυτό. Καθοριστικό επίσης ρόλο έχει η επάρκεια του εκπαιδευτή, τα εποπτικά μέσα, η καταλληλότητα του χώρου και όλα αυτά συντελούν στην αποδοχή από τον εκπαιδευόμενο (Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ε). Πανεπιστημιακά Μαθήματα/Προγράμματα

Στελέχη επιχειρήσεων παρακολουθούν μεταπτυχιακά προγράμματα που υλοποιούνται από πανεπιστημιακά ιδρύματα. Ανάλογα με το πρόγραμμα που το κάθε στέλεχος θα επιλέξει να παρακολουθήσει είναι δυνατόν να εμπλουτίσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του και αυτό να το χρησιμοποιήσει προς όφελος της επιχείρησής. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί παρέχουν διευκολύνσεις στα στελέχη τους ως προς το ωράριο και τη χορήγηση αδειών προκειμένου να συμμετέχουν σε τέτοιου είδους εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Χυτήρης, 2001).

Στ). Διαλέξεις – Ημερίδες - Συνέδρια

Πρόκειται για μια συνηθισμένη εκπαιδευτική διαδικασία στην οποία συμμετέχουν εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων και ενημερώνονται σε θέματα που άπτονται άλλοτε

γενικότερα και άλλοτε ειδικότερα στο ευρύτερο αντικείμενο εργασίας τους (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Z). Μέθοδος Ηγεσίας Vroom - Yetton

Αυτό το πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Στηρίζεται στη θεωρία για την ηγεσία των Vroom - Yetton και πραγματεύεται το πώς οι ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τους κάποια συγκεκριμένα κριτήρια όπως την ποιότητα, την αποδοχή και το χρόνο λήψης απόφασης προκειμένου να προχωρήσουν στη λήψη αποφάσεων. Οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων ανάλογα με το είδος της απόφασης. Οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται για αυτή τη θεωρία, μαθαίνουν για τα δέντρα λήψης απόφασης προκειμένου να καταλήξουν στο πιο ενδεδειγμένο στυλ ηγεσίας (αυταρχικό, συμμετοχικό κ.α.) για τη λήψη αποφάσεων (Χυτήρης, 2001).

H). Εκπαίδευση Ευαισθησίας

Η εκπαίδευση ευαισθησίας που ονομάζεται και εκπαίδευση ομάδων είναι μια εργαστηριακού τύπου εκπαίδευση που αποσκοπεί στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και στην ανάπτυξη της διαπροσωπικής ευαισθησίας μέσω της αυτογνωσίας και της προσπάθειας για κατανόηση της συμπεριφοράς των άλλων. Σε αυτή τη μέθοδο η ομάδα των εκπαιδευόμενων συμμετέχει σε μια ανοιχτού τύπου συζήτηση χωρίς προκαθορισμένη θεματολογία υπό την εποπτεία ενός συντονιστή. Όλοι οι συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της συζήτησης καλούνται να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους για τους άλλους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθόδου είναι η διάθεση από όλους τους εκπαιδευόμενους να αποδεχτούν τις απόψεις και την κριτική των άλλων αλλά και παράλληλα να υπάρχει η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης χωρίς περιορισμούς απέναντι σε ανωτέρους ή λόγω σεβασμού προς τους συναδέλφους (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Θ). Ενεργός Μάθηση

Η μέθοδος αυτή βρίσκει πεδίο εφαρμογής στα μεσαία και ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού και στόχος είναι η εκπαίδευση στη λήψη αποφάσεων τόσο μέσω της

διδασκαλίας όσο και κατά τη διάρκεια μιας εργασίας. Στους εκπαιδευόμενους ανατίθεται, αφού πρώτα εκπαιδευτούν σε θέματα διοίκησης, να επιλύσουν ένα πρόβλημα και για αυτό αξιολογούνται. Πρόκειται για μια μέθοδο που εισήγαγε ο Reg Revans στην Αγγλία το 1970 (Χυτήρης, 2001).

4.3.3. Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση (E learning)

Πρόκειται για μια σύγχρονη μέθοδος εκπαίδευσης με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, που παρέχει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκπαιδευτούν στον προσωπικό τους χώρο μέσα από ειδικές πλατφόρμες τηλεεκπαίδευσης. Εφαρμόζεται από μεγάλες επιχειρήσεις και παρέχεται πληροφόρηση και ενημέρωση για διάφορα θέματα. Τα τελευταία χρόνια κερδίζει έδαφος στις προτιμήσεις των εργαζομένων που επιθυμούν να εκπαιδευτούν (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

5. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Μετά το τέλος κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει απαραίτητα να ακολουθεί το στάδιο της αξιολόγησής του. Πρέπει δηλαδή να εξετάζεται μέσα από τη συγκέντρωση και επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών αν έχει επιτευχθεί ο στόχος που είχε τεθεί από πριν για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με την αξιολόγηση θα γίνει αντιληπτό εάν έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο και κατ' επέκταση για τον ίδιο τον οργανισμό. Παρόλο που καταβάλλονται πολλές προσπάθειες και δαπανώνται μεγάλα ποσά για τον τομέα της εκπαίδευσης δεν παρουσιάζεται ανάλογο ενδιαφέρον για την καθιέρωση μιας προκαθορισμένης και στηριζόμενης σε γενικές αρχές αξιολόγησης αυτών των προγραμμάτων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τη διανομή ενός ερωτηματολογίου στους εκπαιδευόμενους μετά την ολοκλήρωση του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο συμπληρώνεται από όλους τους συμμετέχοντες και αφορά διάφορες ερωτήσεις σχετικά με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, από τις οποίες μπορεί να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγησή του (Χυτήρης, 2001; Χαλάς 2004).

Υπάρχουν ελάχιστες επιχειρήσεις όπως π.χ. η Motorola η οποία είναι σε θέση να διαπιστώσει επακριβώς με τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης που ακολουθεί τα ακριβή οφέλη από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται και να υπολογίζει με

ακρίβεια για το κάθε δολάριο που δαπανάται στον τομέα της εκπαίδευσης ότι επιφέρει κερδοφορία τριάντα δολαρίων μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας (Χυτήρης, 2001).

Η έλλειψη ενός συστηματικού συστήματος αξιολόγησης των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιούνται σε κάθε οργανισμό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες. Αρχικά δεν υπάρχει ο καθορισμός από πριν των βασικών στόχων και επιδιώξεων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Παρουσιάζεται αδυναμία τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην εφαρμογή της αξιολόγησης. Ένα μεγάλο εμπόδιο αποτελεί τις περισσότερες φορές η απροθυμία τόσο των εκπαιδευτών όσο και των εκπαιδευόμενων να συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης. Η γενική άποψη που σχετίζεται με την εκπαίδευση είναι ότι είναι απαραίτητη και χρήσιμη και δεν είναι αναγκαία καμιά διαδικασία για την αξιολόγησή της. Πολλές φορές η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν είναι δυνατή εξαιτίας της έλλειψης των κατάλληλων μέσων για τη διενέργειά της, όπως κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό. Συχνά οι ίδιοι οι οργανισμοί δείχνουν αδιαφορία για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ιδιαίτερα όταν η χρηματοδότηση γίνεται από τρίτους (για παράδειγμα από κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης). Ακόμα επικρατεί σε πολλές περιπτώσεις η αντίληψη ότι η αξιολόγηση είναι μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία και δεν είναι δυνατόν να διατεθεί ο απαιτούμενος χρόνος (Χυτήρης, 2001).

5.1 Επίπεδα Αξιολόγησης

Μέσω της εκπαίδευσης ο κάθε οργανισμός επιδιώκει καλύτερα αποτελέσματα σε διάφορα θέματα που σχετίζονται τόσο με την οργάνωση όσο και με τη λειτουργία του. Στοχεύει επίσης στη δημιουργία των συνθηκών που θα του δώσουν τη δυνατότητα να είναι ευμετάβλητος και ευπροσάρμοστος στις αλλαγές που συντελούνται μέσα στη σύγχρονη επιχειρηματική αλλά και κοινωνική πραγματικότητα (Χυτήρης, 2001).

Προκειμένου να μετρηθούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την κάθε εκπαιδευτική διαδικασία σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για την ίδια την επιχείρηση ακολουθούνται τέσσερα στάδια σύμφωνα με τον D. Kirkpatrick. Ένα πρώτο κριτήριο για την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί η αντίδραση αυτών που εκπαιδεύτηκαν. Είναι σαν

ένα είδος μέτρησης της ικανοποίησής τους από το σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσον αφορά το περιεχόμενό της, την χρονική της διάρκεια, τους εκπαιδευτές, τα εποπτικά μέσα, το εκπαιδευτικό υλικό, την υλικοτεχνική υποδομή, το χώρο διεξαγωγής. Αποτελεί δείγμα του αν υπήρξε ο σωστός σχεδιασμός, η σωστή οργάνωση και υλοποίηση του προγράμματος. Οι μετρήσεις γίνονται με τη διανομή ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται από τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα (Χυτήρης, 2001).

Σε δεύτερο επίπεδο γίνεται απόπειρα να διερευνηθεί κατά πόσο το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει συνεισφέρει στο επίπεδο της μάθησης και εκτελείται σε όλα τα στάδια του προγράμματος, δηλαδή και στην αρχή και κατά τη διάρκειά του αλλά και μετά το τέλος της εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Διεξάγεται μέσω γραπτών ερωτημάτων αλλά και προφορικά για να προσδιοριστεί ο βαθμός αφομοίωσης των γνώσεων και για να εξακριβωθεί αν έχουν εκπληρωθεί οι προκαθορισμένοι στόχοι του (Χυτήρης, 2001).

Σε τρίτο επίπεδο εξετάζεται η αλλαγή που επέρχεται στην συμπεριφορά των εργαζομένων ως απόρροια του εκπαιδευτικού προγράμματος. Σημασία δεν έχει μόνο η απόκτηση των γνώσεων αλλά και η δυνατότητα να γίνουν αυτές οι γνώσεις κτήμα και να βρουν πεδίο εφαρμογής στο χώρο εργασίας. Όλα αυτά πρέπει να εξεταστούν σε συνάρτηση με τις δυνατότητες που παρέχονται στον εργαζόμενο να εφαρμόσει τις νέες γνώσεις στο χώρο εργασίας του. Αυτή η διαδικασία λαμβάνει χώρα μετά το τέλος της κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας και γίνεται συνήθως από τους προϊσταμένους των υπαλλήλων οι οποίοι καλούνται να αναζητήσουν, εάν οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν στην πράξη τα όσα διδάχτηκαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους (Χυτήρης, 2001).

Στο τέλος το τέταρτο κριτήριο είναι τα αποτελέσματα. Το ζητούμενο για κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα είναι να συνεισφέρει στη βελτιστοποίηση της πορείας του κάθε οργανισμού. Έτσι μετά το πέρας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να ακολουθεί το στάδιο της αποτίμησης των επιπτώσεων στην παραγωγικότητα της επιχείρησης μέσα στα πλαίσια της εκπαίδευσης σε αυτόν. Εδώ θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιχείρηση μπορεί να παρατηρήσει εάν έχουν βελτιωθεί οι ενδείξεις που κάνουν απαραίτητη την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπως αυτές έχουν αναφερθεί σε άλλο σημείο και αφορούν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το

κόστος παραγωγής, τη διάθεση των εργαζομένων, την κερδοφορία του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

Όλα αυτά τα στοιχεία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλοεξαρτώμενα. Για να αποδώσουν οι εργαζόμενοι και να αφομοιώσουν τη γνώση πρέπει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να καταφέρει να κεντρίσει το ενδιαφέρον τους. Στη συνέχεια η μάθηση αυτή για να εφαρμοστεί στην πράξη είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που θα του επιτρέψει την αλλαγή της συμπεριφοράς και της νοοτροπίας μέσα στο χώρο εργασίας που θα δώσει νέα πνοή και νέα ώθηση και θα συνεισφέρει στην αύξηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και γενικότερα θα καλλιεργήσει μέσα στον οργανισμό ένα νέο πνεύμα (Χυτήρης, 2001).

5.2 Σχέδια Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε έναν οργανισμό δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται αποσπασματικά και ανοργάνωτα, αλλά μέσα στα πλαίσια ενός ευρύτερου σχεδιασμού. Όλα τα κριτήρια απαιτούν μια προεργασία προκειμένου να αντληθούν τα απαιτούμενα συμπεράσματα. Ακολουθούνται διάφορες επιλογές για να διευκρινιστεί η αποτελεσματικότητα της υλοποίησης κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας (Χυτήρης, 2001).

Μία και έξω τελική αξιολόγηση: Όλοι όσοι συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία αξιολογούνται ως προς τις γνώσεις που αποκόμισαν τόσο σε θέματα συμπεριφοράς όσο και σε θέματα αποτελεσματικότητας μετά το πέρας της διαδικασίας. Υστερεί αυτή η μέθοδος γιατί δεν υπάρχει μέτρο σύγκρισης με την απόδοση που είχαν πριν την συμμετοχή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία και δεν μπορούν να προκύψουν αποτελέσματα που να θεωρούνται έγκυρα (Χυτήρης, 2001).

Αρχική και τελική αξιολόγηση: Από αυτή τη μέθοδο μπορούν να εξαχθούν πιο σωστά συμπεράσματα αφού γίνεται σύγκριση της αποτελεσματικότητας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων τόσο πριν όσο και μετά την εκπαιδευτική διαδικασία προκειμένου να διαπιστωθούν οι ωφέλειες και η συνεισφορά της ως προς τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των συμμετεχόντων υπαλλήλων. Αυτή η μέθοδος, αν προεξοφλήσουμε ότι δεν έχει

συντελεστεί σε αυτό το χρονικό διάστημα κάποια άλλη αλλαγή που να είναι δυνατόν να επηρεάσει τόσο τη συμπεριφορά όσο και την απόδοση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί σαν την πιο έγκυρη μέθοδο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Χυτήρης, 2001).

Πολλές αξιολογήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση: Είναι δυνατή και η ταυτόχρονη διεξαγωγή πολλαπλών αξιολογήσεων πριν από την έναρξη της εκπαίδευσης και μετά την ολοκλήρωσή της και μέσα από αυτή τη διαδικασία είναι δυνατή η εξαγωγή πιο ασφαλών συμπερασμάτων και παρέχεται τη δυνατότητα να εντοπιστούν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν να σχετίζονται με την αλλαγή της συμπεριφοράς του υπαλλήλου (Χυτήρης, 2001).

Πειραματική αξιολόγηση: Σε αυτή την περίπτωση η προσπάθεια επικεντρώνεται στο να αξιολογηθεί μαζί με την ομάδα των εργαζομένων που συμμετείχε στην εκπαίδευση και μια ομάδα εργαζομένων που να έχει κοινά στοιχεία, χωρίς όμως να έχει λάβει μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η αξιολόγηση γίνεται και για τις δύο αυτές διαφορετικές ομάδες και πριν την έναρξη αλλά και μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης και αντλούνται συμπεράσματα για τα πιθανά θετικά αποτελέσματά της. Η δυσκολία σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης έγκειται στο ότι παρουσιάζει αδυναμία εύρεσης δύο ομάδων που να προσομοιάζουν ως προς τα διάφορα στοιχεία τους και επομένως να μπορούν με ασφάλεια να συγκριθούν μεταξύ τους και να οδηγήσουν σε ασφαλή συμπεράσματα (Χυτήρης, 2001).

5.3 Μέτρηση της Αποδοτικότητας της Εκπαίδευσης

Συμπερασματικά η εκπαίδευση είτε διεξάγεται μέσα στα πλαίσια του οργανισμού είτε έξω από αυτά είναι μια δαπανηρή διαδικασία. Οι οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με ένα βασικό και θεμελιώδες ερώτημα, εάν το ποσό που δαπανάται για την εξέλιξη των εργαζομένων σε αυτόν είναι ανταποδοτικό και με πιο απλά λόγια αν ο οργανισμός έχει κέρδη μέσα από αυτή τη διαδικασία. Για να δοθεί απάντηση σε αυτό το εύλογο ερώτημα χρησιμοποιούνται δείκτες αποδοτικότητας που υπολογίζουν από τη μια τα ποσά που δαπανώνται για την εκπαίδευση σε σχέση με τα οφέλη στα οποία και αποδίδεται μια οικονομική αξία (Χυτήρης, 2001). Όμως τα πιο σημαντικά κόστη που πρέπει να υπολογιστούν είναι τα εξής σύμφωνα με τον Fisher όπως αναφέρει ο Χυτήρης, (2001):

ΕΦ'ΑΠΑΞ ΚΟΣΤΗ

- Κόστος διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών
- Αμοιβές εκπαιδευτικών συμβούλων
- Κόστος οπτικοακουστικών μέσων και εκπαιδευτικών υλικών

ΚΟΣΤΗ ΑΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

- Αμοιβές εκπαιδευτών
- Έξοδα μετακίνησης και παραμονής εκπαιδευτών
- Ενοίκια εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικών μέσων

ΚΟΣΤΗ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟ

- Μισθοί/Ημερομίσθια κατά το χρόνο εκπαίδευσης
- Έξοδα μετακίνησης, διατροφής και παραμονής
- Κόστος εκπαιδευτικού υλικού (π.χ. βιβλία, σημειώσεις κ.α.)

Σημαντική παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν κατά τον υπολογισμό του κόστους της εκπαίδευσης είναι και το ότι η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία της οποίας τα αποτελέσματα ιδιαίτερα στην σημερινή εποχή της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας που δεν διαρκεί για πάντα και κατά συνέπεια τα αποτελέσματά της δεν είναι μόνιμα. Πρέπει να επαναλαμβάνεται, να αποτελεί ρουτίνα για τον οργανισμό και να έχει σημαντική θέση μέσα στον προγραμματισμό λόγω της απαρχαίωσης της γνώσης αλλά και των αποχωρήσεων του προσωπικού για διάφορους λόγους (Χυτήρης, 2001).

Σε μια πολιτική ανάπτυξης στελεχών, τα στελέχη που επιλέγονται μέσω της εκπαίδευσης είναι δυνατόν να βελτιώσουν τόσο τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, όσο και τη συμπεριφορά τους και να προετοιμαστούν για να αναλάβουν επιτελικές θέσεις μέσα στον οργανισμό. Πολλές φορές σε διάφορους οργανισμούς οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων χρησιμοποιούνται σαν κριτήριο για τον καθορισμό της αμοιβής τους (Χυτήρης, 2001).

6. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι στρατηγικοί στόχοι κάθε οργανισμού εμπεριέχουν το σχεδιασμό της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Αποτελεί κοινό τόπο η δαπάνη μεγάλου ποσού προς αυτή την κατεύθυνση αν και τα αποτελέσματα απέχουν από το ζητούμενο στόχο στις περισσότερες περιπτώσεις. Συμβαίνει συχνά να υιοθετούνται εκπαιδευτικά προγράμματα που δεν είναι κατάλληλα για τον οργανισμό, να επιλέγονται εκπαιδευτές που δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στο ρόλο τους, να επιλέγονται εκπαιδευόμενοι που δεν μπορούν κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες να αποδώσουν, τα υλικοτεχνικά μέσα και οι διατιθέμενοι χώροι να είναι ακατάλληλοι και τέλος να μη γίνεται αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Χυτήρης, 2001).

Τα αίτια που η επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν ανταποκρίνεται πάντα στις εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού ποικίλουν και μπορεί να σχετίζονται με την επικράτηση της άποψης ότι η οποιαδήποτε εκπαίδευση είναι αρκετή από μόνη της για να συνεισφέρει στην αύξηση της αποδοτικότητας. Ή να γίνεται λόγω αδυναμίας συγκρότησης ενός οργανωμένου δικτύου που θα επιλέγει τα προγράμματα όχι με βάση τη διαθεσιμότητά τους αλλά με γνώμονα τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει τη μάθηση. Πριν από χιλιάδες χρόνια ο Κομφούκιος (415 π.Χ.) διατύπωσε μια άποψη που είναι επίκαιρη ακόμα και στις μέρες μας ‘ακούω και ξεχνώ, βλέπω και θυμάμαι, εκτελώ/κάνω και μαθαίνω’ και δε βρίσκει εφαρμογή μόνο στα τεχνικής φύσεως θέματα αλλά και σε θεωρητικά αφού μπορεί κανείς να διδαχτεί με ποιο τρόπο να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις (Χυτήρης, 2001).

Αποτελέσματα από την Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη του Προσωπικού

Μέσα από τις μεθόδους εκπαίδευσης που εφαρμόζει κάθε οργανισμός προκύπτουν οφέλη τόσο για τον ίδιο όσο και για τους εργαζομένους:

Αποτελέσματα της Εκπαίδευσης για τον Οργανισμό

- Αύξηση των κερδών
- Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων

- Βελτίωση της εικόνας της εταιρείας
- Βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη του οργανισμού
- Καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων
- Μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων
- Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων
- Βελτίωση των σχέσεων των εργαζομένων με τους ιεραρχικά ανωτέρους τους
- Βοηθάει στην λήψη αποφάσεων, στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και στη διαχείριση των αλλαγών
- Προετοιμάζει στελέχη για κατάληψη ανώτερων θέσεων μέσα στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αποτελέσματα της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους

- Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της προσωπικής ανάπτυξης
- Αύξηση της ικανοποίησης από τη θέση εργασίας
- Βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων
- Διεύρυνση πνευματικών οριζόντων
- Επίτευξη προσωπικών στόχων
- Δημιουργία ικανοτήτων για διαχείριση των αλλαγών
- Βελτίωση των σχέσεων με τους συναδέλφους και την ηγεσία
- Κατανόηση του οράματος του οργανισμού
- Αλλαγή του προσανατολισμού για το μέλλον του εργαζόμενου
- Ενίσχυση της αναγνώρισης, της ευθύνης, της επιτυχίας και της ανάπτυξης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

6.1 Εκτίμηση Αποτελεσμάτων

Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων ενός εκπαιδευτικού προγράμματος γίνεται πεδίο συζητήσεων και εγείρει πολλές διαφωνίες. Έρχεται να διερευνήσει εάν εκπληρώθηκαν οι στόχοι για τους οποίους διενεργήθηκε, αν είχαν θετικό αποτέλεσμα στην εξέλιξη της

εργασιακής συμπεριφοράς και απόδοσης του εργαζόμενου και το πιο σημαντικό τελικά ερώτημα αν ήταν το όφελος ανάλογο με το κόστος που προκλήθηκε (Sullivan & Decker, 2008).

Τίθεται ένα εύλογο ερώτημα μετά από την πραγματοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος: της εκπαίδευσης ή με άλλα λόγια μπορεί να μετατρέψει τις γνώσεις σε δεξιότητες είναι σε θέση ο εργαζόμενος να εφαρμόσει στην πράξη όσα του μεταδόθηκαν κατά τη διάρκεια; Είναι δύσκολο όσα διδάσκεται σε θεωρητικό επίπεδο να βρουν πρακτική εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. Όμως αυτό έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος και πρέπει να εξετάζεται το κατά πόσο η εκπαίδευση επηρέασε τη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Από την άλλη πλευρά είναι δύσκολο να εξακριβωθεί και αν η αλλαγή στον τρόπο που συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος στο χώρο της εργασίας του είναι απόρροια της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Sullivan & Decker, 2008).

Η παραγωγικότητα αποτελεί το ζητούμενο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αποτελεί το λόγο ενός κλάσματος με αριθμητή τα αποτελέσματα (παρεχόμενες υπηρεσίες ή παραγόμενα προϊόντα. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχουν κυρίαρχη θέση ανάμεσα στους λόγους που μπορεί να αυξήσουν την παραγωγικότητα γιατί μέσω αυτών βελτιώνουμε τους ανθρώπινους πόρους (Ζαλβανός, 2002).

Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις κινούνται μέσα σε ένα κλίμα όπου κυριαρχεί ο έντονος ανταγωνισμός, η πολυπλοκότητα και ο απρόβλεπτος παράγοντας. Σύμφωνα με τον Tom Peter όπως αναφέρει ο Ζαλβανός, (2002) 'οι οργανισμοί ευδοκμούν στο χάος'. Προκειμένου να επιβιώσουν πρέπει να αναπτύξουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αναπτύξουν έναν τομέα καλύτερα ή διαφορετικά από τους άλλους και με αυτόν τον τρόπο να αποκτήσουν ένα προβάδισμα. Οι κατάλληλα εκπαιδευμένοι υπάλληλοι μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό άλλωστε μπορεί να αποβεί το δυνατό σημείο και όχι ο κτιριακές υποδομές ή ο τεχνολογικός εξοπλισμός. Αν αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες μπορεί να αυξηθεί η απόδοσή τους, να λάβουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους και να αυξηθεί η αφοσίωσή τους σε αυτήν (Ζαλβανός, 2002; Prahalad et., 2006).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού αποτελούν βασικό παράγοντα - συντελεστή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γιατί έχουν σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση στην απόδοση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς τρεις κατευθύνσεις: την ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων, την ικανότητα συνεργασίας στα πλαίσια της ομάδας αλλά και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Γενικά πρέπει να καλύπτει όλο το εύρος των δραστηριοτήτων στον εργασιακό χώρο ξεκινώντας από όσους ανήκουν στις ηγετικές ομάδες και να επεκτείνεται στο σύνολο των απασχολούμενων στον οργανισμό που θα συντελέσει στην αλλαγή της κουλτούρας μέσω της εκπαίδευσης όλων των στελεχών. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί ο μετασχηματισμός του οργανισμού προκειμένου να γίνουν πραγματικότητα οι στρατηγικοί του στόχοι (Ζαλβανός, 2002; Boyatzis & Oosten, 2008).

Μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται η ταύτιση των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού. Διαμορφώνεται ένα θετικό κλίμα αφού ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται σαν άνθρωπος και διαφοροποιείται από τον εξοπλισμό, αφού λαμβάνονται υπ' όψιν οι ανάγκες του και οι ιδιαιτερότητές του. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν να προκύψουν σημαντικά οφέλη τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση που εφαρμόζει τέτοιου είδους πρακτικές. Προκειμένου να πετύχει στην σημερινή πραγματικότητα μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί είναι αναγκαίο να επενδύσει στο κεφάλαιο άνθρωπος γιατί μέσα από αυτόν το δρόμο θα καταφέρει να κάνει τη διαφορά και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σήμερα ανάμεσα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όμοιου είδους παροχής υπηρεσιών ή παραγωγής προϊόντων, χρησιμοποιούνται ίδιου περίπου ύψους κεφάλαια, διαθέτουν πανομοιότυπου επιπέδου εξοπλισμό, έχουν το ίδιο πελατολόγιο η υπεροχή οφείλεται στο κεφάλαιο άνθρωπο (Μακρυγιωργάκης, 2001; Prahalad et. al., 2004; Κασίνης, 2008,).

Στην εποχή μας όλοι όσοι ασκούν διοίκηση σε διάφορους οργανισμούς πρέπει να κατανοήσουν ότι τη μεγαλύτερη σημασία για να είναι επιτυχημένοι και παραγωγικοί την έχουν οι άνθρωποι. Η τεχνολογία έχει δώσει τα μέσα με τα επιτεύγματά της για τη βελτίωση της παραγωγικότητας αλλά και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Για να είναι όμως αποδοτικά είναι απαραίτητοι οι άνθρωποι, οι εργαζόμενοι που καλούνται να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για την εξυπηρέτηση του κοινού σκοπού που πρέπει να μετατραπεί σε κοινό όραμα.

Χρειάζεται σωστός σχεδιασμός για την υποκίνηση όλων των εργαζομένων ανεξάρτητα της θέσης που κατέχουν. Η πρόκληση είναι μεγάλη και το μεγάλο στοίχημα στην εποχή του έντονου ανταγωνισμού είναι να αναζητηθούν οι προσφορότερες λύσεις που θα κάνουν τους εργαζόμενους να επιθυμούν να δουλεύουν περισσότερο και να είναι πιο αποδοτικοί. Χρειάζεται να ασκηθεί αποτελεσματική διοίκηση που με στοχευμένες ενέργειες θα αντιμετωπίσει τα διαφαινόμενα προβλήματα στην στάση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, θα αφουγκραστεί τις ανάγκες τους και υιοθετώντας πολιτικές για την ανάπτυξη και την εκπαίδευσή τους θα βελτιωθεί η παραγωγικότητα αλλά και η ποιότητα του οργανισμού. Όπως έχει προαναφερθεί υπάρχουν οι ενδείξεις για την έλλειψη εκπαίδευσης καθώς και τα θετικά αποτελέσματα από τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. Είναι στο χέρι των διοικούντων να υιοθετηθούν οι προσφορότερες λύσεις για την ενδυνάμωση του προσωπικού τους η οποία συνεπάγεται και ενδυνάμωση του ίδιου του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 2003; Κουρκουμέλης, 2008).

Για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι απαραίτητο να έχουν τεθεί εκ των προτέρων οι στόχοι και να έχουν καθοριστεί τα αποτελέσματα που αναμένονται. Μετά το τέλος της κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας πρέπει να ακολουθεί το στάδιο της αξιολόγησης που θα διερευνήσει σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι προκαθορισμένοι στόχοι και αν οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις γνώσεις που απέκτησαν στο χώρο εργασίας τους (Κάντας, 1993).

Ένα άλλο θέμα που χρήζει ιδιαίτερης βαρύτητας είναι η επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών δράσεων που θα μπορέσουν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον έμπειρων υπαλλήλων, με πολυετή εμπειρία οι οποίοι έχουν μεγαλύτερες και πιο εξειδικευμένες απαιτήσεις από τους νεοεισερχόμενους και επιζητούν καινοτόμες παρεμβάσεις που θα ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για περαιτέρω γνώση. Μια άλλη σημαντική παράμετρος που σχετίζεται με τα θέματα της εκπαίδευσης είναι ότι οι νέες γνώσεις και δεξιότητες που αποκτούν οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι άμεσα εφαρμόσιμες στο χώρο εργασίας για να δοκιμαστούν στην πράξη και να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά τους. Σε διαφορετική περίπτωση οι γνώσεις θα μείνουν απλά σε θεωρητικό επίπεδο και με το πέρασμα του χρόνου θα ξεχαστούν χωρίς κανένα ανταποδοτικό όφελος ούτε για τον ίδιο τον εργαζόμενο, ούτε για τον οργανισμό (Παγκάκης, 1998). Άλλωστε δεν αποτελεί νομοτέλεια ότι όσα διδάσκονται οι συμμετέχοντες σε ένα πρόγραμμα αυτόματα θα τύχουν άμεσης

εφαρμογής στο αντικείμενο εργασίας τους. Αυτό αντίθετα είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων όπως η συσχέτιση του περιεχομένου της εκπαίδευσης με τα δεδομένα του επαγγελματικού χώρου, η ενθάρρυνση από την πλευρά των προϊσταμένων για την εισαγωγή καινοτομιών στο εργασιακό περιβάλλον, η αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλει ο εργαζόμενος. Ένας οργανισμός που δείχνει θετική στάση απέναντι στις αλλαγές καλλιεργεί και πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Διαπιστώνουμε ότι η κουλτούρα του οργανισμού είναι πρωταρχικής σημασίας για μια ουσιαστική και όχι τυπική εκπαίδευση και ανάπτυξη των απασχολούμενων σε αυτόν. Δεν πρέπει άλλωστε να παραβλεφθεί το γεγονός ότι μόλις το 15% των γνώσεων που αποκομίζονται από μια εκπαιδευτική δράση εξακολουθεί να εφαρμόζεται στην πράξη μετά την παρέλευση ενός έτους. Ακόμα το ποσοστό αυτό περιορίζεται και φτάνει να χρησιμοποιείται μόλις το 10% όταν δεν υπάρχει πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή των αποκτηθέντων γνώσεων (Περράκης, 2005).

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι μια δύσκολη υπόθεση γιατί σχετίζεται με την απόδοση στο χώρο εργασίας. Για αυτό πρέπει να οργανώνονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων, να σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας τους, να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι για τη συμμετοχή τους προκειμένου να μεγιστοποιούνται οι πιθανότητες να θεωρηθούν πετυχημένα. Ανάγκες που σχετίζονται με την επιλογή της θεματολογίας της εκπαίδευσης αλλά και με την επάρκεια του εκπαιδευτή, του χώρου διεξαγωγής του προγράμματος και την επάρκεια των εποπτικών μέσων. Διάφοροι ανασταλτικοί παράγοντες όπως η άστοχη επιλογή προγραμμάτων, η έλλειψη προσωπικού σε συνδυασμό με τον αυξημένο φόρτο εργασίας, η έλλειψη υποκίνησης από την πλευρά των ανωτέρων στελεχών κ.α. μπορεί να παρεμποδίσουν την ανάπτυξη μιας δυναμικής για θετική ανταπόκριση από την πλευρά των εργαζομένων στην δια βίου μάθηση (Λανάρα, 1999).

7. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΥΓΕΙΑΣ

Η μεγάλη τεχνολογική πρόοδος που έχει συντελεστεί και συντελείται σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας δεν έχει καταφέρει να ξεπεράσει την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι είναι το μέσο για την υλοποίηση των στόχων και την πορεία του. Ιδιαίτερα στους

οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες υγείας όπως είναι τα νοσοκομεία οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικότερο παράγοντα για την παραγωγή και τη διανομή των υπηρεσιών υγείας. Από αυτούς εξαρτάται η παροχή αποτελεσματικών και ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. Με τη συνεχή ανάπτυξη και εκπαίδευση μπορεί να ανταποκριθεί στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σημαίνει και αύξηση της παραγωγικότητας. (Σιγάλας 1999).

Ο χώρος της υγείας παρουσιάζει μια ιδιομορφία ως προς την απασχόληση σε συνάρτηση με την τεχνολογία. Κατά κανόνα με την εισαγωγή της τεχνολογίας παρατηρείται μείωση των θέσεων απασχόλησης. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο και στο χώρο της υγείας αφού με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών απαιτείται μεγαλύτερος αριθμός απασχολούμενων που πρέπει να εκπαιδεύονται για τη σωστή χρησιμοποίησή της (Λιαρόπουλος, 2007).

Το Νοσοκομείο εκτός από τον κύριο χώρο παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελεί και χώρο γύρω από το οποίο εξελίσσεται τόσο η έρευνα όσο και η περαιτέρω εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε αυτό. Έχει συμπληρωματικό και ενισχυτικό χαρακτήρα στην εκπαιδευτική διαδικασία των εκπαιδευτών υγείας (Γούλα, 2007).

Τα δημόσια νοσοκομεία ως προς την νομική τους υπόσταση είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και η διαχείρισή τους αποτελεί αρμοδιότητα του κράτους. Χαρακτηρίζονται ως χώροι έντασης της εργασίας και η παροχή υπηρεσιών υγείας στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στους εργαζόμενους, στην εξειδίκευσή τους και στις ικανότητές τους (Κονταράτος 2003; Λιαρόπουλος 2007).

Στις υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών υγείας γενικότερα και στα νοσοκομεία ειδικότερα η εκπαίδευση είναι περισσότερο αναγκαία για να παρακολουθούν οι εργαζόμενοι τις εξελίξεις σε επιστημονικό αλλά και σε τεχνολογικό επίπεδο, καθώς θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότερη ποιοτικότερη άσκηση του έργου τους. Αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων στον ευαίσθητο χώρο της υγείας η καθιέρωση της δια βίου μάθησης και παράλληλα υποχρέωση από την πλευρά των διοικούντων (Sullivan & Decker, 2008).

Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική οργάνωση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και κατ' επέκταση και στα δημόσια νοσοκομεία του εθνικού συστήματος υγείας αποτελεί η ανάλυση θέσης εργασίας. Είναι μια σημαντική αδυναμία του συστήματος που παρεμποδίζει το σωστό προγραμματισμό και την εξατομίκευση των αναγκών για κάθε εργαζόμενο αφού δεν υπάρχει σαφής περιγραφή καθηκόντων. Με αυτό το σύστημα θα διευκολυνθεί η καθιέρωση ενός ατομικού συστήματος επιμόρφωσης σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου. Ιδιαίτερα στη Νοσηλευτική Υπηρεσία, εκτός από τον υπεύθυνο εκπαίδευσης που αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ του τμήματος Έρευνας, Εκπαίδευσης και Συνεχιζόμενης Κατάρτισης με τη Διεύθυνση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας τους αντίστοιχους υποδιευθυντές των τομέων και τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων, θα αποτελούσε βέλτιστη πρακτική η καθιέρωση του θεσμού του κλινικού εκπαιδευτή που θα ήταν επιφορτισμένος για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών ενδομηματικά. Επίσης σύμφωνα με τις αναφορές τους θα μπορεί να σχεδιαστεί το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα σύμφωνα με τις διαφαινόμενες ανάγκες και να δίνεται σαφής προσανατολισμός στον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της υπηρεσίας. Η εκπαίδευση άλλωστε αποτελεί μια όχι στατική αλλά δυναμική διαδικασία η οποία αναδιοργανώνεται και αλλάζει συνεχώς. Οι εργαζόμενοι ανάλογα με τη θέση τους πρέπει να διαφοροποιούνται ως προς τη θεματολογία και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης η οποία έχει ως σκοπό να δώσει τα απαραίτητα εφόδια προκειμένου ο καθένας να ανταποκριθεί καλύτερα στο ρόλο του και παράλληλα στα πλαίσια της υποκίνησης να συντελεί καθοριστικά στη δυνατότητα εξέλιξης των εργαζομένων (Γούλα, 2007).

Το Υπουργείο Υγείας υποβοηθούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση εκπονεί προγράμματα για την κατάρτιση των επαγγελματιών υγείας που απασχολούνται στο δημόσια νοσοκομεία αλλά και σε άλλους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας (Γούλα, 2007).

Ως αποτέλεσμα της συνειδητοποίησης από τα νοσοκομεία της σημασίας που έχει η εκπαίδευση για αποτελεσματικότερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες υγείας είναι η ίδρυση των Κέντρων Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ). Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο ενίσχυσε αυτήν την προσπάθεια με τη διάθεση κονδυλίων για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παράλληλα και η ίδια η Πολιτεία έχει προχωρήσει στην αύξηση του ποσού για την υλοποίηση ανάλογων προγραμμάτων. Τα

ΚΕΚ αποτέλεσαν τα τελευταία χρόνια μια πραγματικότητα για τα Δημόσια Νοσοκομεία του Εθνικού Συστήματος Υγείας (Γούλα, 2007).

Σύμφωνα με τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας Ν.3528 Άρθρο 47 ο υπάλληλος έχει δικαίωμα επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Όλοι οι νεοδιοριζόμενοι υπάλληλοι είναι υποχρεωτικό στα πρώτα δύο χρόνια από το διορισμό τους να παρακολουθήσουν ένα ειδικό πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης. Αυτό το πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης έχει ως κύριο στόχο να δημιουργήσει μια πρώτη επαφή με το γενικότερο γνωστικό του αντικείμενο, αλλά και με τα υπηρεσιακά του καθήκοντα ως δημοσίου υπαλλήλου και η χρονική του διάρκεια είναι πέντε ημέρες. Φορέας Διενέργειας είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης. Η σημασία που αποδίδεται στην εισαγωγική εκπαίδευση διαφαίνεται από το γεγονός ότι η επιτυχής ολοκλήρωσή της αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου ο υπάλληλος να προαχθεί στον επόμενο βαθμό. Για όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου αποτελεί μέρος των αρμοδιοτήτων τους η φροντίδα της επιμόρφωσης των υπαλλήλων ανεξάρτητα από την κατηγορία, την ειδικότητα και το βαθμό τους (Γούλα, 2007).

Επίσης προβλέπεται για τους υπαλλήλους η χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης με έγκριση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου ή του Επιστημονικού Συμβουλίου από το Διοικητή του Νοσοκομείου ή από το Υπουργείο Υγείας κατόπιν αίτησης του ενδιαφερόμενου υπαλλήλου. Η μετεκπαίδευση στοχεύει στη δημιουργία στελεχών με εμπλουτισμένες και εξειδικευμένες γνώσεις που θα βελτιώσουν την απόδοσή τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Επίσης όπως προβλέπεται από τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας στον υπάλληλο δύναται να χορηγηθεί άδεια μικρής χρονικής διάρκειας για την παρακολούθηση συνεδρίων, ημερίδων, σεμιναρίων κ.α. Υπάρχει και πρόβλεψη για χορήγηση άδειας εξετάσεων σε εργαζόμενους που είναι σπουδαστές ή φοιτητές (Γούλα, 2007).

Τα θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του ιατρικού προσωπικού ρυθμίζονται σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου 2071/1992. Προβλέπεται χορήγηση εκπαιδευτικής άδειας στο ιατρικό προσωπικό των νοσοκομείων για την μετεκπαίδευσή του ή την παρακολούθηση ειδικών επιστημονικών προγραμμάτων χρονικής διάρκειας ενός έτους με διπλάσιες αποδοχές ή δύο ετών χωρίς αποδοχές μετά από θετική γνώμη του

διοικητικού συμβουλίου του νοσοκομείου και την έγκριση του Κεντρικού Συμβουλίου Υγείας (ΚΕ.Σ.Υ.). Χορηγούνται επίσης εκπαιδευτικές άδειες με μέγιστο όριο κατά έτος τις δεκαπέντε ημέρες με αποδοχές για την παρακολούθηση συνεδρίων, ημερίδων και άλλων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (Γούλα, 2007). Ο νέος νόμος 4052/13 έρχεται όμως να καταργήσει τη χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών και την προσαύξηση των αποδοχών καθώς επίσης μειώνει στο μισό τις σπουδαστικές και φοιτητικές άδειες που σχετίζονται με τη συμμετοχή σε εξετάσεις.

Μέσα στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό περιβάλλον κρίνεται απαραίτητη μια γενικότερη αναθεώρηση των πολιτικών που ακολουθούνται για την επιμόρφωση και την μετεκπαίδευση ιδιαίτερα όσων εργάζονται στα δημόσια νοσοκομεία, που να περιλαμβάνει τόσο την εισαγωγική εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων αλλά και την εκπαίδευση σε όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου (Γούλα, 2007).

Είναι αναγκαίο, αν και στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης λόγω της οικονομικής στενότητας και των διαθέσιμων πόρων παρουσιάζεται μια κάμψη στην λειτουργία των Κέντρων Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης να αναπροσαρμοστεί ο ρόλος τους και να ενισχυθεί. Στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν οι πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες που έχουν τα δημόσια νοσοκομεία. Τα Κέντρα Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης επιφορτισμένα με την κατάρτιση των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία πρέπει να αποκτήσουν τις κατάλληλες υλικοτεχνικές υποδομές, να τύχουν υποστηρικτικού περιβάλλοντος προκειμένου να επιτελέσουν την σημαντική αποστολή τους (Γούλα, 2007).

Στα αρνητικά στοιχεία θα πρέπει να προσμετρηθούν η έλλειψη αξιόλογων κινήτρων για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των εργαζόμενων σχετικά με την μετεκπαίδευσή τους και την επιμόρφωσή τους. Επίσης πρέπει να οργανωθεί με ένα νέο πνεύμα η εισαγωγική εκπαίδευση των νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων η οποία μέχρι τώρα προβλέπεται να λαμβάνει χώρα μέσα στα δύο πρώτα έτη από την πρόσληψή του. Θα πρέπει να πραγματοποιείται πριν την τοποθέτησή του σε κάποιο τμήμα και να είναι πολύ μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας (Γούλα, 2007).

7.1 Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού στα Νοσοκομεία

Σύμφωνα με τον Baker «ένα νοσοκομείο μπορεί να χτιστεί σε μερικούς μήνες, ένας γιατρός χρειάζεται μια δεκαετία για να εκπαιδευτεί». Αυτή η φράση περικλείει όλη την αλήθεια για τη σημασία και την ειδοποιό διαφορά της εκπαίδευσης στις υπηρεσίες υγείας. Η κτιριακή υποδομή πρωταρχικής σημασίας σε άλλες επιχειρήσεις περνάει σε δεύτερη μοίρα, διατηρώντας βέβαια τη σπουδαιότητά της, στις υπηρεσίες υγείας. Για τα νοσοκομεία δεν αρκεί η κτιριακή υποδομή αλλά χρειάζεται ο ικανός αριθμός ανθρώπινου δυναμικού που να συγκεντρώνει τις απαραίτητες γνώσεις και να τις εμπλουτίζει διαρκώς. Το ζητούμενο είναι η βελτίωση της υγείας των πολιτών και αυτός ο στόχος βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Πολύζος & Υφαντόπουλος, 2000).

Επιπλέον τα υψηλόβαθμα στελέχη των διαφόρων υπηρεσιών και τμημάτων των δημόσιων νοσοκομείων που κατέχουν θέσεις ευθύνης χρειάζονται, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες διαχείρισης του σύγχρονου νοσοκομείου, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον εξειδικευμένα και στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Τμήμα Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης (Τ.Ε.Σ.Ε.)

Σύμφωνα με το νόμο 2889/2001 στα νοσοκομεία προβλέπεται η δημιουργία Τμήματος Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης (Τ.Ε.Σ.Ε.). Σκοπός του Τμήματος Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης είναι η ποσοτική, ποιοτική και εκπαιδευτική αναβάθμιση τόσο του στελεχιακού δυναμικού του νοσοκομείου όσο και των διοικητικών δομών του, μέσω του σχεδιασμού, της εφαρμογής και της αξιολόγησης ερευνητικών μελετών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το Τ.Ε.Σ.Ε. ως προς την ιεραρχική του δομή αποτελεί αυτοτελές τμήμα, προβλέπεται θέση προϊσταμένου και υπάγεται απευθείας στο Διοικητή.

Οι στόχοι του Τ.Ε.Σ.Ε. συνίστανται στους εξής:

- Η διαρκής βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει το Νοσοκομείο μέσω ερευνητικών και εκπαιδευτικών διαδικασιών
- Η κατάρτιση ερευνητικών προγραμμάτων καθώς και η παρακολούθησή τους

- Η οργάνωση και η διοικητική υποστήριξη όλων των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων του
- Η εκπόνηση διαδικασιών για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών όλου του προσωπικού
- Η εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλο το προσωπικό του νοσοκομείου και η αξιολόγησή της παρεχόμενης εκπαίδευσης
- Η υλοποίηση και παρακολούθηση προγραμμάτων έρευνας και εκπαίδευσης που επιχορηγούνται από ελληνικές και διεθνείς πηγές
- Η παρακολούθηση των εγκεκριμένων κλινικών δοκιμών και ερευνητικών πρωτοκόλλων

Το Τμήμα Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης – Τ.Ε.Σ.Ε. μπορεί να διαρθρώνεται (όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο από τον προϊστάμενο) του Τμήματος σε επιμέρους Γραφεία επιμόρφωσης και εκπαίδευσης τα οποία θα έχουν την ευθύνη για θέματα συναφή με το αντικείμενο του τμήματος ανά υπηρεσία του Νοσοκομείου.

Τα επιμέρους γραφεία είναι:

- Γραφείο Εκπαίδευσης Ιατρικής Υπηρεσίας
- Γραφείο Εκπαίδευσης Νοσηλευτικής Υπηρεσίας
- Κοινό Γραφείο Εκπαίδευσης Διοικητικής και Τεχνικής Υπηρεσίας

Γραφείο Εκπαίδευσης Ιατρικής Υπηρεσίας

Στο Γραφείο Εκπαίδευσης Ιατρικής Υπηρεσίας ορίζεται, ως υπεύθυνος, Ιατρός Επιμελητής Α΄ ή Β΄ ή από το λοιπό προσωπικό της Ιατρικής Υπηρεσίας κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ με τουλάχιστον πενταετή (5) προϋπηρεσία, εκπαιδευτική εμπειρία μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ανακοινώσεις σε συνέδρια ελληνικά και διεθνή, δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά και δεξιότητες επικοινωνίας.

Γραφείο Εκπαίδευσης Νοσηλευτικής Υπηρεσίας

Στο Γραφείο Εκπαίδευσης Νοσηλευτικής Υπηρεσίας ορίζεται, ως υπεύθυνος, Νοσηλεύτης τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΠΕ ή ΤΕ κλάδου Νοσηλευτικής) με τουλάχιστον πενταετή

κλινική εμπειρία, εκπαιδευτική εμπειρία, μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ανακοινώσεις σε συνέδρια ελληνικά και διεθνή, δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά και δεξιότητες επικοινωνίας.

Κοινό Γραφείο Εκπαίδευσης Διοικητικής και Τεχνικής Υπηρεσίας

Στο Κοινό Γραφείο Εκπαίδευσης Διοικητικής και Τεχνικής Υπηρεσίας ορίζεται, ως υπεύθυνος διοικητικός υπάλληλος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΠΕ ή ΤΕ κλάδου Διοικητικού-Οικονομικού ή Μηχανικών ή από τους λοιπούς κλάδους της Διοικητικής Υπηρεσίας και της Τεχνικής Υπηρεσίας) με τουλάχιστον πενταετή (5) προϋπηρεσία, εκπαιδευτική εμπειρία μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ανακοινώσεις σε συνέδρια ελληνικά και διεθνή, δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά και δεξιότητες επικοινωνίας.

Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης ορίζονται ως εξής:

- Οργάνωση, συντονισμός και ομαλή λειτουργία του Τμήματος.
- Συνεργασία με τους Διευθυντές των υπηρεσιών για τη συνεχή εκπαιδευτική αναβάθμιση όλου του προσωπικού του νοσοκομείου.
- Εκπόνηση, εφαρμογή και αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το σύνολο του προσωπικού.
- Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης για όλο το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό.
- Μηνιαία έντυπη ενημέρωση του προσωπικού για διάφορες επιμορφωτικές δραστηριότητες που διεξάγονται στην Ελλάδα και διεθνώς.
- Συνεργασία με εξωνοσοκομειακές εκπαιδευτικές δομές για την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο νοσοκομείο.
- Διοικητική υποστήριξη όλων των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων του νοσοκομείου.
- Συμμετοχή στην Επιτροπή Βιβλιοθήκης για την προμήθεια συγγραμμάτων και περιοδικών ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του νοσοκομείου.
- Συμμετοχή σε διεπιστημονικές επιτροπές για θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού.

- Έλεγχο, αξιολόγηση και έγκριση, σε συνεργασία με το επιστημονικό συμβούλιο και τους αρμόδιους φορείς, όλων των ερευνητικών προγραμμάτων που κατατίθενται και διενεργούνται στο Νοσοκομείο.
- Τήρηση αρχείου και παρακολούθηση όλων των ερευνητικών μελετών και κλινικών δοκιμών, που διενεργούνται στο νοσοκομείο.
- Διενέργεια διαδικασιών ανάπτυξης της ιστοσελίδας του ΤΕΣΕ και τακτική ενημέρωση αυτής στον ιστότοπο του νοσοκομείου.
- Επίβλεψη και καθοδήγηση της λειτουργίας των γραφείων εκπαίδευσης των υπηρεσιών του νοσοκομείου.
- Εισήγηση στο Διοικητικό Συμβούλιο ή την Διοίκηση του Νοσοκομείου για την έγκριση των εκπαιδευτικών αδειών όλου του προσωπικού.
- Καταγραφή των εκπαιδευτικών αδειών όλου του προσωπικού και τήρηση αρχείου αυτών.

(Τμήμα Έρευνας και Συνεχιζόμενης Κατάρτισης του Γενικού Νοσοκομείου Ελευσίνας ‘Θριάσιο’, 2010)

Στα νοσηλευτικά ιδρύματα της χώρας μας γίνονται δεκτοί σπουδαστές και φοιτητές προκειμένου να πραγματοποιήσουν την πρακτική τους άσκηση. Οργανώνονται σειρές εκπαιδευτικών μαθημάτων για να ενισχύσουν και σε θεωρητικό επίπεδο και να συμπληρώσουν τις γνώσεις που αποκτούνται με τη συμμετοχή στην εργασιακή πρακτική. Συχνότερα σχετίζονται με θέματα νοσοκομειακών λοιμώξεων, αλλά και συμπεριφορών στο χώρο εργασίας (Γούλα, 2007).

Στα νοσοκομεία απασχολείται μεγάλος αριθμός προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων αλλά και διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου: ιατρικό προσωπικό, νοσηλευτικό προσωπικό δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, λοιπό ιατρικό και μη ιατρικό επιστημονικό προσωπικό (βιολόγοι, βιοχημικοί, φαρμακοποιοί, ψυχολόγοι, διαιτολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί κ.α.), παραϊατρικό προσωπικό (τεχνολόγοι ιατρικών εργαστηρίων, παρασκευαστές, φυσιοθεραπευτές κ.α.), διοικητικό προσωπικό (οικονομολόγοι, διοικητικοί υπάλληλοι, βιβλιοθηκονόμοι κ.α.), προσωπικό πληροφορικής, τεχνικό προσωπικό (μηχανικοί, μηχανολόγοι κ.α. καθώς και τεχνίτες διαφόρων ειδικοτήτων όπως υδραυλικοί, θερμαστές κ.α.), βοηθητικό υγειονομικό και λοιπό προσωπικό όπως καθαριστές, τραπεζοκόμοι, τραυματιοφορείς, βοηθοί θαλάμου, κλιβανιστές κ.α. Στο

Προεδρικό Διάταγμα του 1987 προβλέπεται ο αριθμός των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία και συνδέεται άμεσα με τον αριθμό των κλινών (Σιγάλας 1999).

Ιδιαίτερα στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την παραγωγή και την παροχή τους και σε αυτόν στηρίζεται η αποτελεσματικότητα και η ποιότητά τους. Ιδιαίτερα στους οργανισμούς που σχετίζονται με τον τομέα της υγείας ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητος για τους παρακάτω λόγους:

- Η αποτελεσματικότητα στηρίζεται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των δαπανών ενός νοσοκομείου (περίπου το 60%) απορροφάται σε δαπάνες για τη μισθοδοσία του προσωπικού (Κονταράτος, 2003; Υφαντόπουλος 2006; Λιαρόπουλος 2007).

Γιατί άραγε στις μέρες μας οι μεγαλύτεροι οργανισμοί όπως η Δ.Ε.Η., ο .Ο.Τ.Ε. αλλά και οι τράπεζες έχουν δημιουργήσει ειδικά τμήματα εκπαίδευσης ακόμα και σε επίπεδο διεύθυνσης τα οποία αποκομίζουν ένα μεγάλο ποσό από τον προϋπολογισμό τους; Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν κατανοήσει ότι με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τα κέρδη για τα κέρδη θα είναι πολλαπλάσια που ποσού που δαπανάται. Ο οργανισμός θα κερδίσει γιατί θα έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν θετικά αποτελέσματα και για τους ίδιους τους εργαζόμενους αφού στα πλαίσια της υποκίνησης ικανοποιούνται ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, παρέχονται δυνατότητες εξέλιξης στην ιεραρχία. Κάθε οργανισμός πρέπει να αναζητά τις ανάγκες για εκπαίδευση που έχουν οι εργαζόμενοι ανάλογα με τους ρόλους τους, να επιλέγει τα κατάλληλα προγράμματα και στη συνέχεια να προχωρά στην κοστολόγηση, στην υλοποίηση και στην αξιολόγησή τους. Όταν μιλάμε για διαφορετικές ανάγκες εννοούμε ότι άλλα προγράμματα απαιτούνται για τους νέους εργαζόμενους, άλλα για όσους πρόκειται να αναλάβουν θέσεις ευθύνης κλπ (Κουτούζης, 1999).

Στη σημερινή εποχή οι Οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας και ειδικότερα τα νοσοκομεία είναι πολύπλοκοι οργανισμοί με ευρύ ρόλο που δεν περιορίζεται μόνο στον τομέα της παροχής υπηρεσιών αλλά επεκτείνεται στον τομέα της εκπαίδευσης και της έρευνας. Είναι ιδιαίτερα δαπανηρές και χαρακτηρίζονται από πλήθος αλλαγών που οφείλονται στις εξελίξεις στην ιατρική και στην τεχνολογία που είναι θεαματικές. Η

διαχείρισή τους πρέπει να γίνεται από στελέχη με ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες. Στα νοσοκομεία του Εθνικού Συστήματος Υγείας παρουσιάζεται μεγάλη ανομοιογένεια ως προς τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Ως προς την εκπαίδευση παρατηρείται μια μεγάλη διαφοροποίηση ανάμεσα στο ιατρικό προσωπικό για το οποίο η εκπαιδευτική δραστηριότητα είναι συνυφασμένη με τη φύση του επαγγέλματός του και ακολουθεί με μικρότερη αλλά αξιοσημείωτη σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες προσωπικού το νοσηλευτικό προσωπικό. Διαπιστώνεται υψηλή συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες, αλλά και εκπαιδευτική δραστηριότητα σε καθημερινή βάση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους εντασσόμενη στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Αυτό διαφαίνεται από την ύπαρξη ειδικευόμενων ιατρών οι οποίοι προκειμένου να αποκτήσουν τον τίτλο της ιατρικής ειδικότητας εκπαιδεύονται από τους Διευθυντές και τους Επιμελητές των Νοσοκομείων του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Ωστόσο η εκπαιδευτική δραστηριότητα επεκτείνεται και είναι αναγκαία για όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων (Σιγάλας 1999).

Οι Πολύζος και Υφαντόπουλος (2000) σε άρθρο τους αναφέρουν ότι τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι υπηρεσίες υγείας είναι πολύπλοκα και πολυσύνθετα και τα στελέχη του 21^{ου} αιώνα καλούνται να επιχειρήσουν μια πιο σύγχρονη, πιο ανθρώπινη, πιο επιστημονική προσέγγισή τους που θα οδηγήσει σε μια νέα οργανωτική δομή, ανταποκρινόμενη στις νέες συνθήκες και στις νέες απαιτήσεις με στόχο την επιδιωκόμενη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Το ζητούμενο για τις υπηρεσίες υγείας τα επόμενα χρόνια θα είναι η βελτίωση της ποιότητας μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με περιορισμό των διαθέσιμων πόρων και έντονο ανταγωνισμό (Πολύζος, 2007). Το μεγάλο στοίχημα είναι να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα μέσα για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που θα του δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα τον διαφοροποιήσουν από τους άλλους οργανισμούς. Πρόκειται για την πιο επικερδή επένδυση που δίνει το προβάδισμα και βοηθά στην αύξηση τόσο της παραγωγικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας (Παπαλεξανδρή και συν, 2001 ; Κονταράτος, 2003).

Ο τομέας της υγείας και ιδιαίτερα τα νοσοκομεία αποτελούν δυναμικούς χώρους που διαρκώς πρέπει να εξελίσσονται. Στο χώρο της ιατρικής επιστήμης οι εξελίξεις είναι τόσο ραγδαίες και σε καμιά περίπτωση δε μπορεί να θεωρηθεί σαν στατική επιστήμη και αυτό

συμπαράσχει όλους τους επαγγελματίες του χώρου. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η γνώση που παρέχεται κατά τη διάρκεια των σπουδών τόσο των ιατρών και των νοσηλευτών αλλά και κατ' επέκταση και των άλλων επαγγελματιών υγείας δεν επαρκεί για να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες καθώς οι εξελίξεις τόσο στον τομέα της επιστήμης και της τεχνολογίας όσο και στον κοινωνικό και οικονομικό τομέα είναι ραγδαίες. Επομένως η δια βίου μάθηση προβάλλεται σαν επιτακτική ανάγκη για την παρακολούθηση τόσο των εξελίξεων, αλλά και για μια σωστή προσέγγιση των θεμάτων που σχετίζονται με την υγεία, την πρόληψη και την αντιμετώπιση της ασθένειας (Λανάρα, 1999). Από τη μια υπάρχει η άποψη ότι η συμμετοχή στην εκπαίδευση πρέπει να στηρίζεται στην επιθυμία του εργαζόμενου και να είναι εθελοντική προκειμένου να επιφέρει και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτή όμως η άποψη συγκρούεται με τις σημερινές ανάγκες κάθε οργανισμού και πρέπει να εξετάζεται η υποχρεωτική συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα επιμόρφωσης σε όλη τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Συγκεκριμένα στα νοσοκομεία τα Τμήματα Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης είναι απαραίτητο να αναβαθμίσουν το ρόλο τους και να διευρύνουν τη διάρθρωσή τους, με κύριο στόχο να αναλάβουν επιτελικό ρόλο στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων, στην επιλογή και στην διοργάνωση των κατάλληλων εκπαιδευτικών δράσεων και στην αξιολόγησή τους σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη όλων των υπηρεσιών που απαρτίζουν το σύνολο των επαγγελματικών κατηγοριών. Θα ήταν επίσης βέλτιστη πρακτική το τμήμα αυτό να διαχωρίζεται σε επιμέρους γραφεία με υπεύθυνους από όλες τις υπηρεσίες του νοσοκομείου (Sullivan & Decker, 1985; Θεοφανίδης & Φουντούκη, 2006).

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι μια δύσκολη υπόθεση γιατί σχετίζεται με την απόδοση στο χώρο εργασίας. Για αυτό πρέπει να οργανώνονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων, να σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας τους, να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι για τη συμμετοχή τους προκειμένου να μεγιστοποιούνται οι πιθανότητες να θεωρηθούν πετυχημένα. Υπάρχουν και άλλες ανάγκες που σχετίζονται με την επιλογή της θεματολογίας της εκπαίδευσης αλλά και με την επάρκεια του εκπαιδευτή, του χώρου διεξαγωγής του προγράμματος και την επάρκεια των εποπτικών μέσων. Διάφοροι ανασταλτικοί παράγοντες όπως η άστοχη επιλογή προγραμμάτων, η έλλειψη προσωπικού σε συνδυασμό με τον αυξημένο φόρτο εργασίας, η έλλειψη υποκίνησης από την πλευρά των ανωτέρων στελεχών κ.α. μπορεί να

παρεμποδίσουν την ανάπτυξη μιας δυναμικής για θετική ανταπόκριση από την πλευρά των εργαζομένων στην δια βίου μάθηση (Λανάρα, 1999; Dessler, 2013).

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

8. ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διατριβής είναι τα παρακάτω:

1. Ποια η άποψη των ανώτερων στελεχών του υπό διερεύνηση νοσοκομείου για τον ρόλο της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα δημόσιο νοσοκομείο;
2. Πως γίνεται η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και με ποια κριτήρια επιλέγονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα;
3. Γίνεται αξιολόγηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
4. Υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας ενός συγκεκριμένου πλαισίου για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

9. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η σπουδαιότητα έγκειται στην ανάδειξη της σημασίας της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα δημόσιο νοσοκομείο που θα συμβάλει σε μέγιστο βαθμό στην εξέλιξη του ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

10. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα δημόσιο νοσοκομείο. Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας εξετάζονται οι απόψεις υψηλόβαθμων στελεχών των διαφόρων υπηρεσιών του νοσοκομείου σε ουσιαστικά θέματα σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού, με τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά και η αποτύπωση της κατάστασης που επικρατεί στον οργανισμό με την

παρουσίαση των μεθόδων ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού που ακολουθούνται, την περιγραφή των εκπαιδευτικών δράσεων και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ως προς τη μεθοδολογία ακολουθήθηκε η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων με ανώτερα στελέχη (Διευθυντές και Υποδιευθυντές Υπηρεσιών, Συντονιστές Διευθυντές ιατρικών τμημάτων, Προϊστάμενοι και Υπεύθυνοι τμημάτων) όλων των υπηρεσιών του νοσοκομείου (ιατρική, νοσηλευτική, διοικητική, τεχνική, επιστημονικό προσωπικό μη ιατρικό και ανεξάρτητα τμήματα) με ερωτήσεις ανοικτού τύπου και ημι-δομημένες συνεντεύξεις. Στη συνέχεια επιχειρείται ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων.

Χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη η οποία έχει ως βάση αναφοράς έναν αριθμό προκαθορισμένων ερωτήσεων. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα στον ερευνητή να χειριστεί τα ερωτήματα με ευελιξία και να προσαρμόζει τις ερωτήσεις και ως προς το περιεχόμενό τους αλλά και ως προς τη σειρά τους. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα να μην απευθύνονται όλες οι ερωτήσεις προς όλους τους συμμετέχοντες στην ερευνητική διαδικασία αν θεωρηθεί ότι τα θέματα που πραγματεύονται δεν άπτονται των αρμοδιοτήτων τους, αλλά ακόμα να τροποποιηθούν κάποιες από αυτές και να ζητηθούν διευκρινήσεις (Robson, 2005).

Μέσω των συνεντεύξεων δημιουργείται μια άμεση σχέση μεταξύ των δύο πλευρών και παρέχεται η δυνατότητα στον ερευνητή να αντιληφθεί τις αντιλήψεις και τις αντιδράσεις των ερωτώμενων για το υπό διερεύνηση θέμα. Πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί πολύ χρόνο και από τις δύο πλευρές, και ιδιαίτερη προσοχή για να μην υπείσθεται το υποκειμενικό στοιχείο από την πλευρά του ερευνητή και αλλοιωθεί η αξία και η αντικειμενικότητα των ευρημάτων (Ιωσηφίδης, 2003; Ιωσηφίδης & Σπυριδάκης, 2006).

Με τη διαδικασία της ημιδομημένης συνέντευξης συλλέχτηκαν στοιχεία για τις απόψεις ανώτερων στελεχών του υπό εξέταση νοσοκομείου για θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και έγινε προσπάθεια να αντληθούν απαντήσεις για τα υπό διερεύνηση ερωτήματα, όπως αυτά προέκυψαν μέσα από την ανασκόπηση της ελληνικής και της διεθνούς βιβλιογραφίας. Επιχειρήθηκε μέσα από τα προκαθορισμένα ερωτήματα να αποτυπωθεί η κατάσταση που επικρατεί στο

συγκεκριμένο νοσοκομείο ως προς την πολιτική του απέναντι στα θέματα εκπαίδευσης, την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, την υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων, την αξιολόγηση-αποτίμηση των αποτελεσμάτων κ.α.

Στην πρώτη ερώτηση ζητήθηκαν και καταγράφηκαν από τους ερωτηθέντες ορισμένα δημογραφικά δεδομένα όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και στοιχεία για τη θέση τους στον οργανισμό και τα χρόνια απασχόλησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο νοσοκομείο ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1996 και η μεγαλύτερη πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζονται στον οργανισμό από την έναρξη της λειτουργίας του. Στην συνέχεια καταγράφηκε η άποψή τους για τη σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για έναν δημόσιο οργανισμό. Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν στις αρμοδιότητες του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και στο ποιος διαχειρίζεται τα θέματα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, και αν υπάρχει στο νοσοκομείο Τμήμα Εκπαίδευσης. Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων αναφέρεται στην διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και στον τρόπο που επιλέγονται οι συμμετέχοντες στις διάφορες εκπαιδευτικές δράσεις. Ζητείται επίσης να αναφερθούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης που ακολουθεί ο συγκεκριμένος οργανισμός, ποιοι είναι οι στόχοι του σχετικά με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και πως γίνεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στη συνέχεια οι ερωτήσεις σχετίζονται με την αποτίμηση των εκπαιδευτικών δράσεων και την αποτελεσματικότητά τους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δράσεων. Εξετάζεται επίσης το βαθμό που η οικονομική κρίση ασκεί επίδραση στην εκπαιδευτική δραστηριότητα του οργανισμού. Μέσα από ερωτήματα επιχειρείται να αποτυπωθεί η κατάσταση που επικρατεί στο συγκεκριμένο νοσοκομείο ως προς την πολιτική του απέναντι στα θέματα εκπαίδευσης, την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, την υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων, την αξιολόγηση-αποτίμηση των αποτελεσμάτων κ.α.

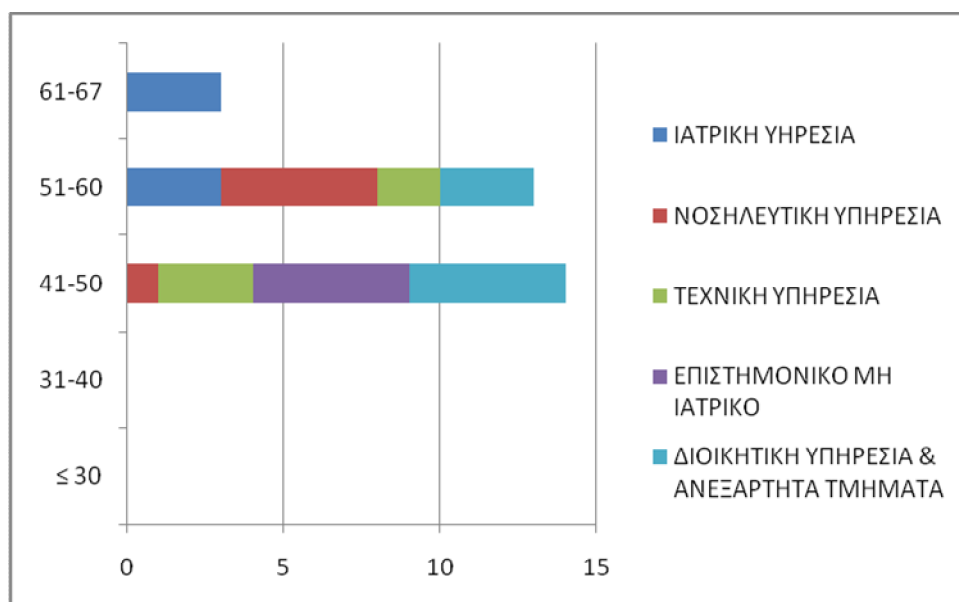
Αποτελέσματα

Οι ηλικίες όπως φαίνεται και στα σχετικά διαγράμματα διαιρέθηκαν σε πέντε διαβαθμίσεις ως εξής: στην πρώτη που περιλαμβάνει άτομα ηλικίας μέχρι 30 ετών, στην δεύτερη με

άτομα ηλικίας από 31-40 ετών, στην τρίτη με άτομα ηλικίας από 41-50 ετών, η τρίτη με άτομα ηλικίας από 51-60 ετών και τέλος η πέμπτη με άτομα ηλικίας 61-67 (Πίνακας 1).

Πίνακας 1 : Ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων

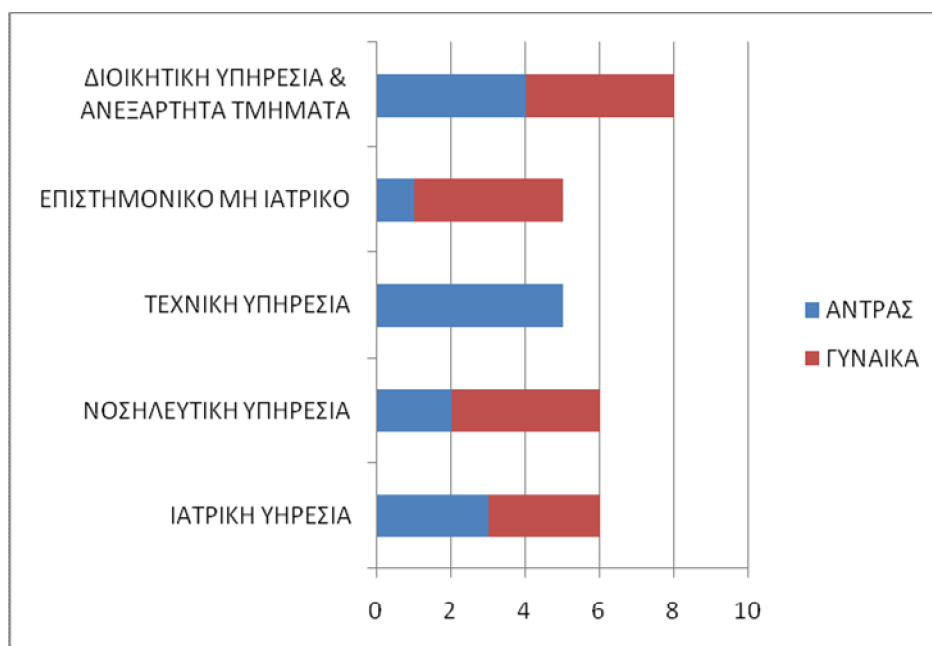
ΗΛΙΚΙΑ / ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	≤ 30	31-40	41-50	51-60	61-67
ΙΑΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ				3	3
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ			1	5	
ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ			3	2	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΗ ΙΑΤΡΙΚΟ			5		
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ & ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ			5	3	



Στη συνέχεια καταγράφεται η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά φύλο.

Πίνακας 2 : Κατανομή εργαζομένων ανά φύλο

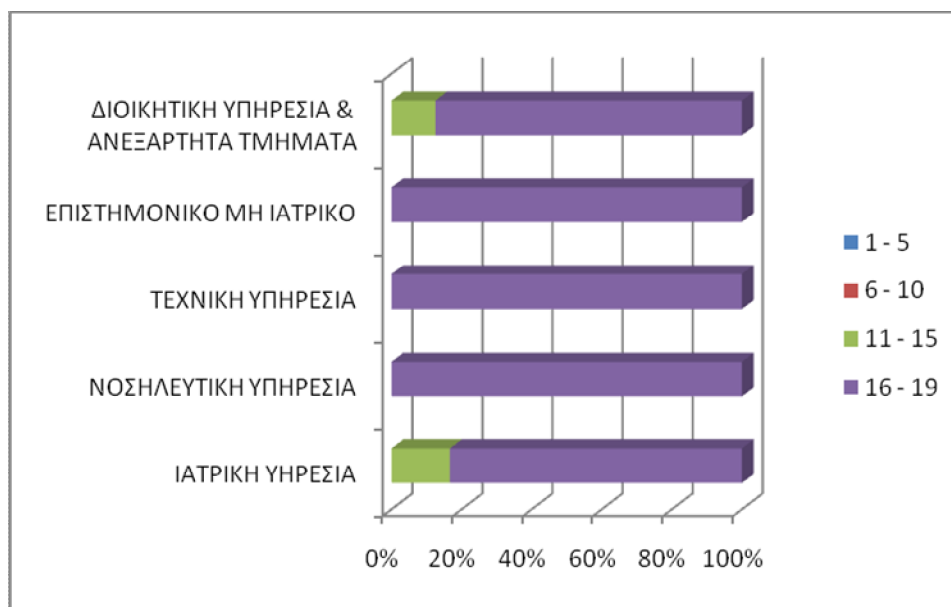
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΦΥΛΟ	
	ΑΝΤΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΙΑΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	3	3
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	2	4
ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	5	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΗ ΙΑΤΡΙΚΟ	1	4
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ & ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	4	4



Οι κατηγοριοποιήσεις ως προς τα χρόνια απασχόλησης στον οργανισμό αποτελούνταν από τις εξής διαβαθμίσεις: από 1-5 έτη, 6-10 έτη, 11-15 και 16-19 έτη (λόγω έναρξης της λειτουργίας του νοσοκομείου το 1996). (Πίνακας 3)

Πίνακας 3 : Έτη απασχόλησης στον Οργανισμό

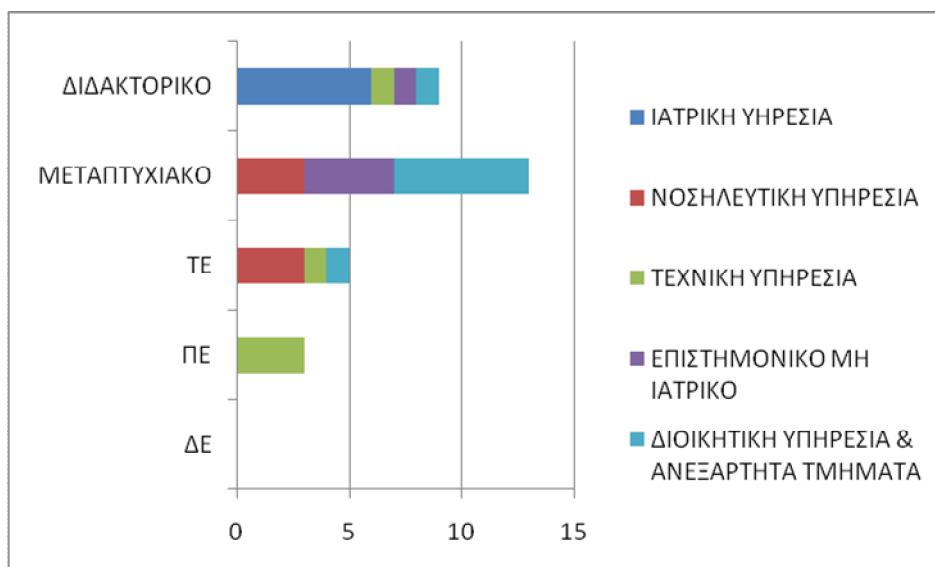
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ/ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	1-5	6-10	11-15	16-19
ΙΑΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ			1	5
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ				6
ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ				5
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΗ ΙΑΤΡΙΚΟ				5
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ & ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ			1	7



Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων επιλέχθηκαν οι παρακάτω κατηγορίες: Απόφοιτος Λυκείου, Πτυχιούχος Ανώτερης Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης και Μεταπτυχιακός ή Διδακτορικός Τίτλος Σπουδών. (Πίνακας 4)

Πίνακας 4 : Επίπεδο Εκπαίδευσης

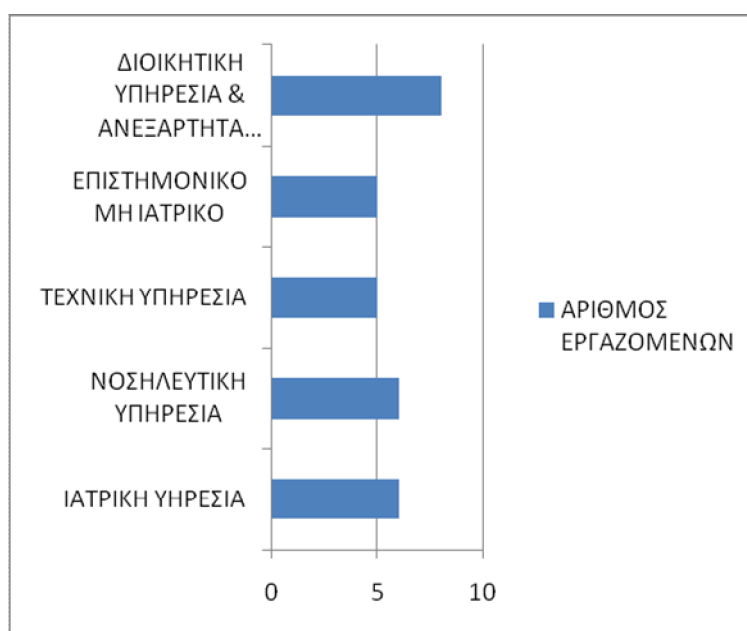
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΔΕ	ΠΕ	ΤΕ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
ΙΑΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ					6
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ			3	3	
ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ		3	1		1
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΗ ΙΑΤΡΙΚΟ				4	1
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ & ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ			1	6	1



Στο επόμενο υποερώτημα καλούνται να καταγράψουν την υπηρεσία στην οποία ανήκουν μέσα στον οργανισμό. Επί συνόλου 30 συμμετεχόντων στη διαδικασία της έρευνας οι έξι αφορούν σε υψηλόβαθμα στελέχη της Ιατρικής Υπηρεσίας, οι έξι σε υψηλόβαθμα στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, οι πέντε σε υψηλόβαθμα στελέχη της Τεχνικής Υπηρεσίας, οι πέντε σε υψηλόβαθμα στελέχη που ανήκουν στο επιστημονικό μη ιατρικό προσωπικό και εντάσσονται στην Ιατρική Υπηρεσία και οκτώ ανήκουν σε υψηλόβαθμα στελέχη της Διοικητικής Υπηρεσίας και Ανεξάρτητων τμημάτων του Νοσοκομείου. (Πίνακας 5)

Πίνακας 5 : Κατηγορίες Εργαζομένων

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ
ΙΑΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	6
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	6
ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	5
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΗ ΙΑΤΡΙΚΟ	5
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ & ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	8



Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στο ερώτημα που ακολουθεί σχετικά με τις αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι συμπεριλαμβάνονται θέματα που αφορούν στον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού (Αποχωρήσεις – Συνταξιοδοτήσεις - Προσλήψεις μόνο ως προς τη διαδικασία γιατί οι προσλήψεις εντάσσονται στον προγραμματισμό και στις πολιτικές του Υπουργείου Υγείας), στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση, στη ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας ενώ τονίστηκε ιδιαίτερα ότι δεν μπορεί να παρέμβει στο σύστημα αμοιβών και παροχών.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Ως προς το ερώτημα για το αν η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει σημαντικό ρόλο σε έναν οργανισμό υπάρχει ταύτιση απόψεων από όλους τους ερωτηθέντες. Η άποψη στελέχους της Ιατρικής Υπηρεσίας, που έχει στην ευθύνη του και το συντονισμό της εκπαίδευσης των ειδικευόμενων ιατρών ειδικότητας Γενικής Ιατρικής του Νοσοκομείου, είναι ενδεικτική και συνοψίζει και τις επιμέρους απόψεις των άλλων ερωτηθέντων, οι οποίες παρατίθενται αναλυτικά: «Αναμφίβολα χωρίς την εκπαίδευση υπάρχει στασιμότητα για να μην πούμε και παλινδρόμηση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών». Οι ερωτώμενοι από την ιατρική υπηρεσία εξέφρασαν την άποψη ότι η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική στον ιατρικό κλάδο γιατί η ιατρική αποτελεί μια αναπτυσσόμενη και όχι στατική επιστήμη και είναι απαραίτητη η διαρκής ενημέρωση. Ιδιαίτερα στην Ιατρική Υπηρεσία η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο και συνδέεται με την έννοια της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης.

Σύμφωνα επίσης με τις απόψεις στελεχών της Διοικητικής Υπηρεσίας η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει πολύ σημαντικό ρόλο μέσα σε έναν οργανισμό γιατί επιδιώκει μια μόνιμη αλλαγή στους εργαζόμενους, βελτιώνοντας την ικανότητά τους να αποδίδουν στην εργασία τους, μέσω της μεταβολής των δεξιοτήτων, γνώσεων, νοοτροπιών ή συμπεριφορών. Αυτή η αλλαγή ενδέχεται να περιλαμβάνει όσα γνωρίζουν οι εργαζόμενοι, τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται ή την στάση τους απέναντι στο επάγγελμά τους, στους συναδέλφους τους και στον οργανισμό. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων. Μπορεί να δώσει προσθετική αξία στον οργανισμό. Μπορεί να δημιουργήσει καλύτερο εργασιακό

κλίμα και να οδηγήσει σε καινοτομίες και σε προτάσεις βελτίωσης. Ιδιαίτερα η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα νοσοκομείο είναι απαραίτητη γιατί αποτελεί έναν εργασιακό χώρο όπου οι γνώσεις και τα επιστημονικά δεδομένα διαρκώς εξελίσσονται και θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να παρακολουθεί αυτές τις εξελίξεις. Στέλεχος του οργανισμού εξέφρασε την άποψη ότι *«Οι μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας και ειδικότερα τα Νοσοκομεία χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα αλλά και ανομοιογένεια ανάμεσα στις διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες που απασχολούνται σε αυτά. Απασχολούν ένα μεγάλο αριθμό εξειδικευμένου προσωπικού και καλούνται να αντεπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις για αποδοτικότερες υπηρεσίες υγείας με όσο το δυνατόν λιγότερους πόρους. Και για αυτό το λόγο η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο του νοσοκομείου μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο.»*

Επιπρόσθετα όπως υποστηρίζουν στελέχη που ανήκουν στην Τεχνική Υπηρεσία και η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε αύξηση τόσο της ανταγωνιστικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Οδηγεί σε πιο ομαλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των διαφόρων τμημάτων που επιφέρει αποδοτικότερες υπηρεσίες στους πολίτες. Επίσης η αύξηση της ακαδημαϊκής επάρκειας του προσωπικού δίνει επιπρόσθετη αξία στον οργανισμό με βάση τον πληθυσμό αναφοράς.

Ανάλογες είναι και οι απόψεις πάνω στο συγκεκριμένο ερώτημα στελεχών που ανήκουν στο Επιστημονικό μη ιατρικό προσωπικό του νοσοκομείου ότι με την εκπαίδευση διευρύνονται οι πνευματικοί ορίζοντες των εργαζομένων και μπορούν να αντιλαμβάνονται πιο σφαιρικά τα διάφορα θέματα. Εμπλουτίζονται οι γνώσεις, καθορίζονται οι στόχοι και συμβάλει καθοριστικά στην ανατροφοδότηση των γνώσεων.

Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Μια σημαντική κατηγορία ερωτημάτων της έρευνας σχετίζονται με την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών και το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στο Νοσοκομείο προβλέπεται από τον οργανισμό η λειτουργία Τμήματος Εκπαίδευσης. Στην Ιατρική Υπηρεσία όπως προκύπτει μέσα από τα ερωτήματα για τον τρόπο που γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών η καθημερινή και αέναη εκπαίδευση είναι μέσα στη

φύση του ιατρικού επαγγέλματος. Η εκπαίδευση στην Ιατρική Υπηρεσία, σύμφωνα με τις απόψεις στελεχών της οργανώνεται σύμφωνα με το παρακάτω πλαίσιο ως εξής: κάθε ιατρικό τμήμα πρέπει να έχει οργανωμένο μετεκπαιδευτικό πρόγραμμα για το σύνολο των υπηρετούντων σ' αυτό ιατρών είτε ειδικευμένων, είτε ειδικευόμενων. Μόνο και μόνο η ύπαρξη των ειδικευόμενων ιατρών στα διάφορα ιατρικά τμήματα αποτελεί ένδειξη για αυξημένες εκπαιδευτικές ανάγκες και το κάθε τμήμα είναι υποχρεωμένο να καταρτίζει ετήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο καταθέτει για έγκριση στο Επιστημονικό Συμβούλιο. Ειδικότερα σε σχέση με το πρόγραμμα εκπαίδευσης των ειδικευόμενων ιατρών πρέπει να είναι οργανωμένο σε τέτοιο υψηλό βαθμό και σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες της European Union Medical Specialists (UEMS). Κατά μέσο όρο ένας ιατρός σε μηνιαία βάση παρακολουθεί μετεκπαιδευτικά σεμινάρια και συμμετέχει κατά μέσο όρο σε 10 συνέδρια και ημερίδες ετησίως. Ιδιαίτερα στην Ιατρική Υπηρεσία ως προς τη συχνότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αναφέρεται ότι υπάρχει ετήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει συνήθως εβδομαδιαία μαθήματα τα οποία αφορούν όχι μόνο τους ειδικευόμενους ιατρούς αλλά και τους ειδικευμένους και το νοσηλευτικό-παραϊατρικό προσωπικό. Αυτό όμως δυστυχώς δεν εφαρμόζεται με την ίδια επιμέλεια σε όλα τα τμήματα για πολλούς λόγους όπως ενδεικτικά είναι η έλλειψη προσωπικού, η υπερβολική ένταση και ο φόρτος εργασίας. Η εκπαίδευση των ειδικευόμενων ιατρών γίνεται σε καθημερινή βάση κατά την επίσκεψη στους θαλάμους, και όσον αφορά την μετεκπαίδευση υπάρχουν εβδομαδιαία μαθήματα, μηνιαίες βιβλιογραφικές ενημερώσεις και συμμετοχή σε συνέδρια με ανακοινώσεις και παρουσιάσεις. Η Ιατρική Υπηρεσία σε συνεργασία με το Τμήμα Εκπαίδευσης του Νοσοκομείου συμμετέχει στον προγραμματισμό της εκπαιδευτικής δραστηριότητας με τη διενέργεια ημερίδων. Εκτός από τις παραπάνω μεθόδους ιδιαίτερα στην Ιατρική Υπηρεσία η εκπαίδευση είναι δυνατή και με τη συμμετοχή σε ερευνητικά κλινικά πρωτόκολλα μελέτης θεραπειών τα οποία διενεργούνται μετά από έγκριση με νόμιμες διαδικασίες σε συνεργασία με το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών και άλλους φορείς όπως το Ελληνικό Ινστιτούτο Σήψης αλλά και με διάφορες φαρμακευτικές εταιρείες. Όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν υπάρχει η δυνατότητα χορήγησης εκπαιδευτικής άδειας σε κάποιον γιατρό προκειμένου να μεταβεί σε αντίστοιχες κλινικές της αλλοδαπής ή της ημεδαπής για περαιτέρω εξειδίκευση, εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες κ.α.

Όλα τα παραπάνω εμπεριέχονται και στις απόψεις στελεχών της διοικητικής υπηρεσίας: *«Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνει την απάντηση σε αρκετά ερωτήματα. Αυτά υποδεικνύουν τα είδη των ενδείξεων που προειδοποιούν την ηγεσία για την ανάγκη εκπαίδευσης. Οι προφανέστερες ενδείξεις σχετίζονται με την αποδοτικότητα. Μεταξύ άλλων η μείωση των ρυθμών παραγωγικότητας, η χαμηλότερη ποιότητα, τα ατυχήματα αποτελούν ενδείξεις φθίνουσας εργασιακής αποδοτικότητας που δείχνουν ότι οι δεξιότητες των εργαζομένων χρειάζονται αναβάθμιση. Επίσης η εκπαίδευση προκύπτει και από το συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον»*. Γενικότερα οι εκπαιδευτικές ανάγκες απορρέουν από τις ανάγκες που προκύπτουν για την ομαλή λειτουργία των τμημάτων, τις αναφορές των προϊσταμένων αλλά και τις ανάγκες των ίδιων των εργαζομένων.

Για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών Προγραμμάτων οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης ανάλογα με την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών. Η πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετίζεται άμεσα και με ανάγκες που προκύπτουν λόγω αλλαγής της νομοθεσίας, λειτουργικές ανάγκες (νέα μηχανήματα) κ.α. Συνοπτικά όλα τα παραπάνω εμπεριέχονται στη διατύπωση στελεχών της διοικητικής υπηρεσίας ως εξής: *«Δεν υπάρχει συγκεκριμένη συχνότητα ως προς τη διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ετήσιο προγραμματισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εκδίδει το ΙΝΕΠ. Επίσης από τις ανάγκες που μπορεί να προκύψουν στην οργάνωση του Νοσοκομείου (π.χ. πληροφοριακά συστήματα)»*.

Ως προς τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα στελέχη του νοσοκομείου υπογραμμίζουν ότι αυτά σχεδιάζονται ετησίως σε διάφορες γνωστικές ενότητες. Η συχνότητα της εκπαίδευσης καθορίζεται από την τεχνολογική πρόοδο και τις απαιτήσεις που δημιουργεί στις θέσεις εργασίας. Επίσης καθορίζεται από το εξωτερικό περιβάλλον που επιδρά στην οργανωσιακή κουλτούρα και ίσως σε ένα διαφορετικού περιεχομένου έργο. Από τον επανασχεδιασμό λειτουργιών και τις οργανωσιακές λειτουργίες και από το χάσμα που υπάρχει μεταξύ του εκπαιδευτικού συστήματος και των γνώσεων και δεξιοτήτων.

Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι στο Νοσοκομείο που διεξάγεται η έρευνα, εφαρμόζονται οι παρακάτω μέθοδοι για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού:

- Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)
- Συμμετοχή σε ομάδες
- Σεμινάρια, Διαλέξεις από στελέχη του οργανισμού
- Παρακολούθηση Σεμιναρίων, Συνεδρίων, Ημερίδων που διοργανώνονται από άλλους φορείς
- Εξωτερικοί Εκπαιδευτές
- Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (E-learning) εφαρμόζεται κατά περίπτωση και κυριότερα με προσωπική πρωτοβουλία των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων

Διοργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Σύμφωνα με τα στελέχη της Ιατρικής Υπηρεσίας όσον αφορά τα ετήσια εκπαιδευτικά προγράμματα πραγματοποιούνται με εκπαιδευτές ιατρούς του ίδιου τμήματος του Νοσοκομείου, αλλά υπάρχει η δυνατότητα να κληθούν ως εκπαιδευτές και εκπρόσωποι άλλων οργανισμών. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες γενικότερα η διοργάνωση και ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται από την ηγεσία του Νοσοκομείου και ειδικότερα από την ιεραρχική κλίμακα ξεκινώντας από το Διοικητή, τον Αναπληρωτή Διοικητή, τους διευθυντές, τους υποδιευθυντές και τους προϊσταμένους των διαφόρων υπηρεσιών του νοσοκομείου. Επίσης ενεργό ρόλο διαδραματίζει το Τμήμα Έρευνας, Εκπαίδευσης και Συνεχιζόμενης Κατάρτισης και το Τμήμα Ποιότητας. Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται στα ιατρικά τμήματα από τον Συντονιστή Διευθυντή με τη συμμετοχή όλων των ιατρών του τμήματος, ο οποίος είναι υποχρεωμένος να καταρτίζει το ετήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να μοιράζει τους εκπαιδευτικούς ρόλους στους Διευθυντές και στους Επιμελητές του τμήματός του. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε ιατρικά, ιατροτεχνολογικά και ιατρονομικά θέματα αλλά συχνά οι ιατροί συμμετέχουν σε σεμινάρια που σχετίζονται με τη διοίκηση, την οικονομική διαχείριση και την πληροφορική. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων των διαφόρων υπηρεσιών πραγματοποιείται με αίτηση των υπαλλήλων και έγκριση των ιεραρχικά προϊσταμένων συχνά όμως διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο οι προτάσεις και η παρότρυνση των προϊσταμένων αλλά και η ύπαρξη ενός γενικότερου σχεδιασμού του οργανισμού συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τα δεδομένα που προκύπτουν. Καταρχήν οι ιατροί

συμμετέχουν υποχρεωτικά τόσο στα τόσο στα ενδοτμηματικά ή ενδονοσοκομειακά εκπαιδευτικά προγράμματα όσο και των αντίστοιχων με την ειδικότητά τους Επιστημονικών Εταιρειών. Η συμμετοχή σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ιατρικού προσωπικού είναι δυνατή κατόπιν αίτησης του υπαλλήλου με την έγκριση του Συντονιστή Διευθυντή του Τμήματος και των αντίστοιχων Τομεαρχών και του Διευθυντή της Ιατρικής Υπηρεσίας. Στη Διοικητική Υπηρεσία η θεματολογία των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετίζεται με την Οικονομική Διαχείριση, την Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού και μπορούν εμπλέκονται σε αυτή εργαζόμενοι όλων των υπηρεσιών του Νοσοκομείου. Στη Νοσηλευτική Υπηρεσία εκτός από τη θεματολογία που σχετίζεται με θέματα διοίκησης και εμπλέκονται όλες οι κατηγορίες εργαζομένων στο νοσοκομείο και διοργανώνονται είτε σε χώρο του νοσοκομείου είτε σε εγκαταστάσεις του ΙΝΕΠ αφορά σε νοσηλευτικά θέματα και σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας (νοσοκομειακές λοιμώξεις, διαχείριση νοσοκομειακών αποβλήτων κ.α.).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν επίσης ότι η εκπαιδευτική δραστηριότητα του νοσοκομείου δεν περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στην υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων που σχετίζονται με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Επεκτείνεται και εκφράζει μεγάλο ενδιαφέρον για τη διενέργεια εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών που περιλαμβάνουν διαφόρων ειδών εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Σε αυτές τις δράσεις συμπεριλαμβάνεται η διοργάνωση ημερίδων το διαδικαστικό μέρος των οποίων αποτελεί αρμοδιότητα του Τμήματος Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι τίτλοι ημερίδων που έχουν πραγματοποιηθεί στο νοσοκομείο το οποίο διαθέτει ένα σύγχρονο αμφιθέατρο κατάλληλο για τη διενέργεια ανάλογων δράσεων: «Οικονομική Κρίση και Υγεία», «Ο ρόλος του Νοσοκομείου και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Επίσης διοργανώνονται συνέδρια γενικού και ειδικού ενδιαφέροντος όπως Συνέδριο Μητρικού Θηλασμού, Συνέδριο Υγιεινής και Ασφάλειας κ.α. Λαμβάνουν χώρα Εκπαιδευτικά Εργαστήρια με διάφορα θέματα, όπως π.χ. «Μετακίνηση και Μεταφορά Ασθενών με σύγχρονα μέσα».

Το Τμήμα Εκπαίδευσης του Νοσοκομείου διατυπώνει αιτήματα προς τους διάφορους φορείς που διοργανώνουν και υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα όπως το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, την Εθνική Σχολή

Δημόσιας Υγείας, τα Κέντρα Ψυχικής Υγείας, που άπτονται του ενδιαφέροντος του οργανισμού μας, προκειμένου να ενημερωθεί για τη θεματολογία. Επίσης σε ετήσια βάση ζητάει από τους Διευθυντές των διαφόρων υπηρεσιών του Νοσοκομείου να επιλέξουν θεματολογία ως προς την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Με την έγκριση της Διοίκησης αποστέλλονται κυρίως στο ΙΝ.ΕΠ. αιτήματα για υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο του οργανισμού. Ανάλογα με τη διαθεσιμότητα γίνεται ενημέρωση για τη δυνατότητα υλοποίησης και καθορίζεται το χρονικό πλαίσιο διεξαγωγής τους. Τα προηγούμενα έτη έχουν πραγματοποιηθεί σε κατάλληλες εγκαταστάσεις που διαθέτει το νοσοκομείο μέχρι και έξι εκπαιδευτικά προγράμματα ανά έτος με μεγάλη συμμετοχή εργαζομένων διαφόρων ειδικοτήτων. Στην περίοδο που διανύουμε, η οποία χαρακτηρίζεται από την οικονομική κρίση και τα περιορισμένα δημοσιονομικά έχει περιοριστεί σε πολύ μεγάλο βαθμό η δυνατότητα διοργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ. στην έδρα του οργανισμού. Ενδεικτικά αναφέρεται η υλοποίηση μόλις δύο εκπαιδευτικών προγραμμάτων το 2013, ενώ το 2014 δεν υπήρξε έγκριση για τη διεξαγωγή προγράμματος λόγω περιορισμού της διαθεσιμότητας από το ΙΝ.ΕΠ. Παράλληλα και τα προηγούμενα έτη αλλά και την περίοδο που διανύουμε σε πολλούς εργαζόμενους του νοσοκομείου δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής σε διάφορα σεμινάρια που υλοποιούνται σε εγκαταστάσεις της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι τίτλοι για διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν υλοποιηθεί στον οργανισμό από το 2010 έως σήμερα:

- Management Υπηρεσιών Υγείας (4 φορές)
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες Υγείας (2 φορές)
- Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας στα Δημόσια Νοσοκομεία (5 φορές)
- Αναλυτική της Εκμετάλλευσης Λογιστική (2 φορές)
- Τα Οικονομικά των DRGs- Τιμολόγηση/Κοστολόγηση Ιατρικών Πράξεων
- Διπλογραφικό Σύστημα
- Διοίκηση μέσω Στόχων – Μέτρηση Αποδοτικότητας
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- Πρώιμη ανίχνευση Ψυχολογικών Διαταραχών

Το Τμήμα Εκπαίδευσης σε συνεργασία με το τμήμα Ποιότητας, την Επιτροπή Νοσοκομειακών Λοιμώξεων και τη Νοσηλευτική Υπηρεσία υλοποιεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα και ανάλογα με τις έκτακτες ανάγκες που προκύπτουν επιμορφωτικά

σεμινάρια για τις λοιμώξεις, για τις μεθόδους αντισηψίας και για τη προστασία από μεταδιδόμενα νοσήματα με εκπαιδευτές στελέχη του ίδιου του οργανισμού. Υπάρχει η δυνατότητα να κληθούν ως ομιλητές εξειδικευμένοι επιστήμονες του ιατρικού ή του ευρύτερου επιστημονικού χώρου προκειμένου να δοθεί μια πιο εξειδικευμένη παρουσία των διαφόρων θεμάτων.

Η Νοσηλευτική Υπηρεσία έχει ορίσει ως υπεύθυνο για τα εκπαιδευτικά θέματα ένα υψηλόβαθμο στέλεχος που έχει θέση υποδιευθυντή και το οποίο διαχειρίζεται τα θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση και συνεργάζεται με τα αντίστοιχα τμήματα του νοσοκομείου. Επίσης είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση και την παρακολούθηση της εκπαίδευσης των σπουδαστών και των φοιτητών που γίνονται δεκτοί από τον οργανισμό στα πλαίσια υλοποίησης της πρακτικής τους άσκησης.

Προκειμένου να γίνει ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και να εκπονείται ανά έτος επιχειρησιακό σχέδιο εκπαίδευσης είναι καθοριστικής σημασίας να συντάσσεται από το Τμήμα Εκπαίδευσης ερωτηματολόγιο που να στοχεύει στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών όλων των εργαζομένων στο Νοσοκομείο. Επίσης η διαδικασία της εκπαίδευσης σε ένα δημόσιο νοσοκομείο είναι εφικτό να υλοποιηθεί εφαρμόζοντας πρακτικές και δράσεις μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και αξιοποιώντας στελέχη του, χωρίς να απαιτείται μεγάλο κόστος. Ζητούμενο για ένα δημόσιο νοσοκομείο πρέπει να αποτελεί η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων.

Σκοπός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Ως προς το σκοπό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων το προσωπικό τόνισε ότι αποτελούν σημαντικό πυλώνα γιατί η εκπαίδευση δημιουργεί γνώση που αποτελεί κίνητρο για την καλύτερη παραγωγή εργασίας. Ο οργανισμός που διαθέτει μετεκπαιδευμένους υπαλλήλους-ιατρούς γίνεται πόλος έλξης περιστατικών και συνεπώς αυξάνεται τόσο η παραγωγικότητα όσο και η ανταγωνιστικότητα του. Σκοπός είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, της ασφάλειας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ποιότητάς τους. Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, η ανάπτυξη της καλής φήμης και κατά συνέπεια η αύξηση των πελατών-χρηστών. Αποσκοπούν στη βελτίωση δεξιοτήτων, στην ανάπτυξη νέων γνώσεων, στη διεύρυνση γνώσεων σε θέματα που αλληλεπιδρούν με θέματα υγείας, στην ανίχνευση νέων ταλέντων που θα

αποτελέσουν στελέχη του οργανισμού μέσω της απόκτησης νέων γνώσεων, στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και τέλος στην ανάπτυξη, μέσω της γνώσης, ολοκληρωμένης προσωπικότητας. Συγκεκριμένα στέλεχος της διοικητικής υπηρεσίας του Νοσοκομείου αναφέρει για το συγκεκριμένο θέμα: *«Τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχέση τόσο με την παραγωγικότητα των εργαζομένων όσο και με την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού αποσκοπούν στην ατομική και συλλογική βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου, στη μείωση της σπατάλης, στη μείωση των δαπανών και των καθυστερήσεων, στην καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού κ.α.»*

Αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα

Ως προς την αποτίμηση της βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού μετά τη διοργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκφράζεται η άποψη ότι μπορεί να γίνει μέσω δεικτών όπως: η πληρότητα των κλινικών, ο μέσος χρόνος νοσηλείας, οι επανεισαγωγές, η θνητότητα και γενικότερα με τον υπολογισμό μετρήσιμων δεικτών. Οι περισσότεροι ισχυρίζονται ότι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μπορεί να αξιολογηθεί με τη χρήση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των πασχόντων πριν και μετά την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης. Κανείς όμως από τους ερωτηθέντες δε διατύπωσε ότι αυτή η πρακτική εφαρμόζεται στην πράξη στο συγκεκριμένο νοσοκομείο αν και όλοι αναγνωρίζουν ότι θα αποτελούσε μια βέλτιστη πρακτική. Ανώτατο στέλεχος της Ιατρικής Υπηρεσίας αναφέρει ότι *«πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία δεν διευκολύνεται από την μηχανοργάνωση για τη συλλογή αντιπροσωπευτικών στατιστικών δεδομένων πριν και μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να προκύψουν ασφαλή και μετρήσιμα αποτελέσματα»*. Ενδεικτική είναι η άποψη στελέχους της διοικητικής υπηρεσίας για το συγκεκριμένο θέμα: *«Δεν μπορώ να ισχυριστώ ότι κάτι τέτοιο γίνεται με αποδοτικό τρόπο, συνήθως συγκρίνονται δείκτες του παραγόμενου έργου πριν και μετά την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, αλλά και πάλι δεν έχει διερευνηθεί το ποσοστό συμμετοχής της εκπαίδευσης στην οποιανδήποτε διαφοροποίηση των δεικτών»*. Και άλλη άποψη ενισχύει τα ανωτέρω ως εξής: *«Δεν υπάρχει θεσμοθετημένη η διαδικασία για την αποτίμηση τόσο της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων όσο και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Απτά αποτελέσματα έχουμε από την μείωση των λειτουργικών προβλημάτων στα διάφορα τμήματα μετά την εκπαίδευση των εργαζομένων. Δεν σημαίνει ότι η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος οδηγεί νομοτελειακά στα αναμενόμενα*

αποτελέσματα. Υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που εμποδίζουν ή διαφοροποιούν ποσοτικά και ποιοτικά το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα».

Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνονται υπό την εποπτεία του ΙΝΕΠ υποβάλλεται υποχρεωτικά αξιολόγηση από όλους τους συμμετέχοντες για διάφορες παραμέτρους. Όσον αφορά τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται από επαγγελματίες-στελέχη του ίδιου του οργανισμού γίνεται επανατροφοδότηση (feedback) μέσω της συλλογής των απαραίτητων στοιχείων από εκπαιδευόμενους και εκπαιδευτές. Από τις συνεντεύξεις δεν προκύπτει ότι γίνεται ανατροφοδότηση και αποτίμηση των αποτελεσμάτων των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Για όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα υπάρχει αναφορά στην αξιολόγηση από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους. Η αναπληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης γίνεται με τη συμπλήρωση γραπτού ερωτηματολογίου. Διανέμονται ερωτηματολόγια που επικεντρώνονται στην αντιστοίχιση με την εργασία, στην ικανοποίηση από την επάρκεια των εκπαιδευτών, στα εποπτικά μέσα, στη γραμματειακή υποστήριξη, στο χώρο διδασκαλίας και στο ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων και αποτελούν τα σημαντικότερα σημεία αναφοράς. Αν ικανοποιηθεί ο εργαζόμενος ως προς αυτά που προσδοκούσε από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μεγάλο βαθμό πετυχημένο. Οι συμμετέχοντες στο τελευταίο στάδιο του προγράμματος εξετάζονται με μια γραπτή δοκιμασία προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός αφομοίωσης των προσφερόμενων γνώσεων. Τους δίνεται πιστοποιητικό παρακολούθησης το οποίο μοριοδοτείται κατά την αξιολόγηση για την επιλογή προϊσταμένων και Διευθυντών. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποστολή του πιστοποιητικού αποτελεί η συμπλήρωση της ηλεκτρονικής φόρμας για τη αξιολόγηση του προγράμματος και αυτό από μόνο του αποτελεί ένδειξη για τη σημασία που αποδίδεται σε αυτό το στάδιο από τους διοργανωτές.

Για τους περισσότερους η επιτυχία κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση και τη συμμετοχή των εκπαιδευόμενων υπαλλήλων. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θεωρείται επιτυχημένο εάν ο εκπαιδευόμενος κατανοήσει ότι ωφελήθηκε από αυτό και μπορεί να εφαρμόσει βελτιωμένες πρακτικές στη δουλειά του, αν δηλαδή ικανοποιηθεί ως προς αυτά που προσδοκούσε από την εκπαιδευτική διαδικασία

Επίσης αν ο εργαζόμενος έχει αναπτύξει την ικανότητα για εφαρμογή και υλοποίηση των στόχων που εξυπηρετούσε η εκπαίδευση στο εργασιακό του περιβάλλον και ο προϊστάμενος του μπορεί να δει έμπρακτα την αύξηση της παραγωγικότητας του εν λόγω εργαζόμενου στο χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα η επιτυχία ενός προγράμματος εξαρτάται από την απήχηση που έχει στους εργαζομένους, από τον προβληματισμό που αναπτύσσεται και από την επιθυμία του για αλλαγές μέσω της εφαρμογής των νέων γνώσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με την άποψη του υπεύθυνου για τη βιοϊατρική τεχνολογία. Κάποιος σχολιάζει: «Εάν είναι στοχευμένο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με βάση τις ανάγκες του προσωπικού τότε σε βάθος ενός έτους θα πρέπει να φανούν τα πρώτα απτά αποτελέσματα στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων πάντα με την προϋπόθεση ότι το αντίστοιχο τμήμα είναι δεκτικό στις αλλαγές που προτείνει ο εργαζόμενος». Επίσης σημαντική ένδειξη για την επιτυχία μιας εκπαιδευτικής δράσης αποτελούν και οι αναφορές – αιτήματα των προϊσταμένων και των διευθυντών των διαφόρων υπηρεσιών που διατυπώνουν την επιθυμία για την επανάληψή της λόγω της μεγάλης απήχησης που είχε στους συμμετέχοντες υπαλλήλους και στην συνεισφορά της στα εργασιακά θέματα.

Οι περισσότεροι τόνισαν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τους στόχους της, με τις γνώσεις που αποκτούν οι συμμετέχοντες (αν μεταβλήθηκε η συμπεριφορά τους), πόσο καλά αξιοποιούν τις νέες δεξιότητες για την άσκηση του επαγγέλματός και αν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα επέφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα (βελτίωσε την εξυπηρέτηση των πολιτών κ.α.).

Μπορούμε να θεωρήσουμε ως κριτήρια:

1. Την Αντίδραση: Δηλαδή το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι συμμετέχοντες από τη διάρκεια του προγράμματος, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό κ.α.
2. Τη Μάθηση: Η αξιολόγηση της μάθησης μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, π.χ. απαντήσεις σε ανοικτές ερωτήσεις.
3. Τη Συμπεριφορά: Η μέτρησή της μπορεί να γίνει από τον προϊστάμενο με την αξιολόγηση της απόδοσης, επίσης μπορεί να γίνει και από τους πελάτες με ερωτηματολόγια κ.α.
4. Το Αποτέλεσμα: Εάν δεν υπάρξουν από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμογές του διαφορετικού και του καινούργιου στο χώρο εργασίας δεν πρέπει να αναμένονται σοβαρές και μετρήσιμες βελτιώσεις στα αποτελέσματα.

Εκπαίδευση και Οικονομική Κρίση

Κάθε Διοίκηση στον ετήσιο προγραμματισμό ενεργειών του οργανισμού θα πρέπει να εντάσσει πάντα ως θέμα την έγκριση προϋπολογισμού εκπαίδευσης και αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με στελέχη των οικονομικών υπηρεσιών του Νοσοκομείου: *«Το ετήσιο κόστος για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων του Νοσοκομείου ανέρχεται στο 0,05 του προϋπολογισμού. Τα κονδύλια για τη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχουν περικοπεί σχεδόν στο μεγαλύτερο ποσοστό ως συνέπεια του περιορισμού των δαπανών. Η χρηματοδότηση γίνεται είτε μέσω του Λ.Α.Ε.Κ. και ελάχιστα από τον προϋπολογισμό του νοσοκομείου. Η δημοσιονομική κρίση επομένως επηρεάζει την παροχή εκπαίδευσης με τη μείωση των πόρων».* Για το ίδιο ερώτημα υψηλόβαθμο στέλεχος της διοικητικής υπηρεσίας δήλωσε ότι: *«Η οικονομική κρίση και η στενότητα που έχει επιφέρει στα δημόσια οικονομικά σε συνδυασμό με την έλλειψη προσωπικού δημιουργεί συμπίεση στην υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Από την άλλη πλευρά οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αδυνατούν όλο και περισσότερο να καλύψουν τις προσωπικές τους ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη με δικούς τους πόρους. Τα διευθυντικά στελέχη των νοσοκομείων πρέπει να στραφούν στην υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και σωστής οικονομικής διαχείρισης για να εξασφαλίσουν πόρους και δυνατότητες για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν τα νοσοκομεία μέσα στην κοινωνία είναι άμεσα συνυφασμένος με την διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί έμπειρο προσωπικό που θα αναλάβει ένα μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας χωρίς να απαιτείται επιπλέον οικονομική επιβάρυνση».* Μια άλλη άποψη που διατυπώθηκε είναι η εξής: *«Η διαδικασία της εκπαίδευσης σε ένα δημόσιο νοσοκομείο είναι εφικτό να υλοποιηθεί εφαρμόζοντας πρακτικές και δράσεις μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και αξιοποιώντας στελέχη του, χωρίς να απαιτείται μεγάλο κόστος. Ζητούμενο για ένα δημόσιο νοσοκομείο πρέπει να αποτελεί η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων».* Στο σύνολό τους όμως οι ερωτηθέντες στο ερώτημα για το αν επηρεάζει η δημοσιονομική κρίση την παροχή εκπαίδευσης δηλώνουν ότι δε φαίνεται να επηρεάζει την εκπαίδευση από την πλευρά της θέλησης, της τάσης και της αγάπης για τη μάθηση. Επίσης δεν επηρεάζει ως προς τη διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διοργανώνονται σε συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ. αλλά περιορίζονται οι εκπαιδευτικές του δραστηριότητες λόγω του περιορισμού των διαθέσιμων πόρων. Ακόμα στελέχη του

οργανισμού αναλαμβάνουν εκπαιδευτικό ρόλο και αυτή η διαδικασία δεν απαιτεί χρηματική δαπάνη. Εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να οργανωθούν εντός του οργανισμού χωρίς να απαιτούνται οικονομικοί πόροι παρά μόνο ανθρώπινοι και αν είναι το ίδιο αξιόπιστα προγράμματα. Συχνά όμως πολλοί εργαζόμενοι εκπαιδεύονται με δικές τους δαπάνες. Αλλά πολλές φορές η συμμετοχή που απαιτείται έχει υψηλό κόστος για τους δεδομένους μισθούς και αναγκαστικά περιορίζεται σε σχέση με την επιθυμία του εργαζόμενου. Η έλλειψη προσωπικού επηρεάζει το ποσοστό συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμα η έλλειψη προσωπικού δυσχεραίνει τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα ιδιαίτερα σε ότι αφορά σε μετεκπαιδεύσεις και εξειδικεύσεις στην περίπτωση του ιατρικού προσωπικού. που συνεπάγεται μακρόχρονη απουσία από την εργασία. Επίσης η έλλειψη προσωπικού μειώνει τις δυνατότητες εκπαίδευσης, τηρώντας τις σωστές προϋποθέσεις, διότι η φύση της εργασίας στον ευαίσθητο χώρο της υγείας και πολύ περισσότερο σε ένα νοσοκομείο (ιδιαίτερα στην ιατρική και στη νοσηλευτική υπηρεσία) απαιτεί συγκεκριμένη εργασία σε εικοσιτετράωρη βάση ανεξαρτήτως αριθμού προσωπικού γεγονός που καθιστά δυσχερή τη συμμετοχή των εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Συγκεκριμένα στέλεχος του νοσοκομείου δήλωσε ότι: *«Οι σπάνιοι πόροι μπορεί να έχουν ως θετικό αποτέλεσμα την παραγωγή αυξανόμενου έργου με λιγότερα εφόδια (και ανθρώπινο δυναμικό και χρήματα). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ανάγκης περαιτέρω εκπαίδευσης των εργαζομένων για να ανταποκριθούν και να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις».*

Προτάσεις για την Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τις απόψεις που διατυπώθηκαν από το σύνολο των συμμετεχόντων η εκπαίδευση είναι συνυφασμένη με το ιατρικό επάγγελμα-λειτουργήμα. Όμως δεν περιορίζεται μόνο στα μέλη της ιατρικής κοινότητας αλλά επεκτείνεται στο σύνολο του προσωπικού των νοσοκομείων καθώς λειτουργεί υποστηρικτικά στην εξυπηρέτηση του κοινού σκοπού που είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας προς τους πολίτες. Η διαρκής εκπαίδευση όλου του προσωπικού του νοσοκομείου ακόμα και του βοηθητικού διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στην ορθή πρακτική των ιατρικών και νοσηλευτικών εφαρμογών. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς τις νέες τεχνολογίες. Υψηλόβαθμο στέλεχος της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας αναφέρει ότι *«Οι νέες τεχνολογίες πρέπει να εισάγονται στο χώρο του Νοσοκομείου γιατί απαιτείται άμεση πρόσβαση προκειμένου να βελτιώνεται ο τρόπος εργασίας μας και να έχουμε πιο γρήγορα*

αποτελέσματα για το αντικείμενο εργασίας μας. Παράλληλα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν τις εκπαιδευτικές ανάγκες κυρίως των νεοπροσλαμβανομένων στο Νοσοκομείο αλλά και των ήδη εργαζομένων, τα όνειρά τους, τους στόχους τους και τις επιθυμίες τους». Οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστήριξαν ακόμα ότι θα αποτελούσε μια καλή πρακτική να υιοθετηθεί μια υποχρεωτική ελάχιστη συμμετοχή για όλους τους εργαζόμενους σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες που θα βοηθούσε τον οργανισμό να παρέχει ισότιμα τις ευκαιρίες εκπαίδευσης αλλά και να έχει στη διάθεση του ανθρώπινο δυναμικό πλήρως καταρτισμένο διατηρώντας επαφή με τις επικαιροποιημένες γνώσεις και την παρακολούθηση των αλλαγών και των εξελίξεων στους διάφορους επαγγελματικούς κλάδους.

Κάποιος από τους συμμετέχοντες υποστήριξε συνοψίζοντας ποιοι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν για τα εκπαιδευτικά προγράμματα: «Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να πληροί τρεις βασικές προϋποθέσεις. Να λαμβάνει καταρχήν υπ' όψιν τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων για εκπαίδευση και ανάπτυξη. Να προσπαθεί όσο το δυνατόν περισσότερο να εξασφαλίζει την επάρκεια των εκπαιδευτών που αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα προκειμένου ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα να θεωρηθεί πετυχημένο. Επίσης να μεριμνά για την καταλληλότητα των παρεχόμενων μέσων και χώρων κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Τέλος πρέπει να γίνεται η σωστή αποτίμηση της προσφερόμενης γνώσης στην καθημερινή πράξη πάνω στο αντικείμενο εργασία.».

11. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας υπήρξε η διερεύνηση της σημασίας της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για ένα δημόσιο νοσοκομείο όπως αυτή αποτυπώνεται μέσα από τις απόψεις υψηλόβαθμων στελεχών.

Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι αποτελεί κοινή άποψη από όλων όσων συμμετείχαν στις συνεντεύξεις ανεξάρτητα από την κατηγορία που εκπροσωπούν ότι η ανάπτυξη και η εκπαίδευση των εργαζομένων στο σύνολό της διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για έναν οργανισμό και πολύ περισσότερο για ένα δημόσιο νοσοκομείο του Εθνικού

Συστήματος Υγείας που είναι επιφορτισμένο με την υποχρέωση παροχής υπηρεσιών υγείας.

Από την έρευνα συμπεραίνουμε ότι τα ανώτερα στελέχη και στο χώρο της δημόσιας διοίκησης που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις σε έναν Δημόσιο Οργανισμό Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου όπως είναι το Νοσοκομείο που εξετάσαμε αντιλαμβάνονται το πόσο σημαντικό είναι να κερδίσουν την αφοσίωση των εργαζομένων σε αντιδιαστολή με παλαιότερες απόψεις που έδιναν μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαδικασία του ελέγχου. Δείχνουν να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των εργαζομένων για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη σύμφωνα με τις διάφορες θεωρίες για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Γνωρίζουν ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συντελούν στην καλύτερη αποδοτικότητα του οργανισμού. Ιδιαίτερα στη δύσκολη συγκυρία που διανύουμε λόγω της οικονομικής κρίσης είναι ακόμα πιο επιτακτική η ανάγκη να βρεθούν οι απαιτούμενοι πόροι για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων ως κίνητρο που θα εξισορροπήσει τις απώλειες από άλλου είδους παροχές και θα δημιουργήσει αντισταθμιστικά οφέλη για τον εργαζόμενο. Σύμφωνα με έρευνα των Flores και Castillo (2006) που πραγματοποιήθηκε στην Ισπανία σε αντιπροσωπευτικό δείγμα νοσηλευτικού προσωπικού διαπιστώθηκε ότι μέσω της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης οι εργαζόμενοι επιδιώκουν τόσο την επαγγελματική τους εξέλιξη όσο και την προσωπική τους ανάπτυξη ανάλογα με τη θέση τους στον οργανισμό γεγονός που όπως διαπιστώθηκε στην παρούσα έρευνα αναγνωρίζουν τα υψηλόβαθμα στελέχη του υπό εξέταση νοσηλευτικού ιδρύματος.

Είναι αναγκαίο να αναζητηθούν τρόποι για να μην περιοριστεί δραματικά η εκπαιδευτική δραστηριότητα γιατί οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι αποτελούν ένα σημαντικό όπλο στην κρίσιμη συγκυρία που διανύουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μέσα στη δίνη της οικονομικής κρίσης, της παγκοσμιοποίησης, των ραγδαίων αλλαγών και στη διαχείρισή τους, στις εξελίξεις της τεχνολογίας και γενικότερα σε όλες τις μελλοντικές προκλήσεις.

Τα Τμήματα Εκπαίδευσης που έχουν συσταθεί και στο χώρο των Δημόσιων Νοσοκομείων καλούνται να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην οργάνωση και λειτουργία της όλης εκπαιδευτικής δραστηριότητας μέσα και έξω από τον οργανισμό και σε συνεργασία με τις διοικήσεις, τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των διαφόρων υπηρεσιών του Νοσοκομείου και το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να αναπτύξουν τις

βέλτιστες πρακτικές. Και στην έρευνα των Πιερράκος, και συν. (2006) επισημαίνεται ο καθοριστικός ρόλος που μπορεί να αναλάβουν τα τμήματα εκπαίδευσης των νοσοκομείων.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται όχι μόνο στη διάθεση προϊόντων αλλά στον τομέα παροχής υπηρεσιών όπως είναι ο χώρος των νοσοκομείων. Στόχος κάθε οργανισμού και κάθε επιχείρησης είναι να κερδίζει στον ανταγωνισμό και επενδύοντας στην εκπαίδευση του προσωπικού του κάνει ένα πολύ καθοριστικό βήμα για την επίτευξη του στόχου του και συνεισφέρει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Και από έρευνες των Παναγιωτοπούλου και Μπροκολάκη (2012) και Κελέση και συν. (2010) για την εκπαίδευση του νοσηλευτικού προσωπικού προέκυψε ότι μέσω της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης επικαιροποιούνται και βελτιώνονται οι υπάρχουσες γνώσεις με αποτέλεσμα την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών υγείας.

Σύμφωνα με δημοσιευμένη έρευνα των Πιερράκος και συν. (2006) με σκοπό την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών και τη συνεχιζόμενη κατάρτιση για τις διάφορες κατηγορίες του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας αλλά και για τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που συμμετέχουν, διαπιστώθηκε ότι επιδιώκεται η εκπαίδευση για την απόκτηση αρχικά βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων και στη συνέχεια οι ανάγκες εξειδικεύονται ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας και την ειδικότητα. Μεγάλο ενδιαφέρον συγκεντρώνουν τα προγράμματα κατάρτισης που έχουν σχέση με τη διοίκηση των υπηρεσιών υγείας. Από την έρευνα προκύπτει επίσης ότι δεν λειτουργεί η διαδικασία παρακολούθησης και ανατροφοδότησης για τις διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες γεγονός που έχει επισημανθεί και από τις συνεντεύξεις των στελεχών του νοσοκομείου. Άλλο συμπέρασμα που ταυτίζεται με τα συμπεράσματα της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας είναι ο ευκαιριακός χαρακτήρας στην επιλογή των καταρτιζόμενων υπαλλήλων παρά την ύπαρξη κάποιων γενικών αλλά και ειδικών κριτηρίων που τίθενται ανάλογα με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και την κατηγορία του υπαλλήλου. Υπάρχει επίσης έντονο ενδιαφέρον από όλους τους εργαζόμενους για την χρήση των νέων τεχνολογιών.

Στην διαδικασία της ερευνητικής διαδικασίας σημειώθηκε από τα στελέχη της Ιατρικής Υπηρεσίας ότι η εκπαιδευτική διαδικασία είναι άμεσα συνυφασμένη με τη φύση του ιατρικού επαγγέλματος. Επίσης η διαδικασία αυτή θεωρείται αυτονόητη από την ύπαρξη και μόνο των ειδικευόμενων ιατρών στα διάφορα ιατρικά τμήματα των δημόσιων νοσοκομείων του Εθνικού Συστήματος Υγείας και ότι ανά έτος κάθε ιατρός κατά μέσο όρο συμμετέχει σε δέκα συνέδρια με την παρουσίαση και εργασία. Από την έρευνα των Πιερράκος και συν. (2006) προκύπτει αυτή η διαφορά της συμμετοχής του ιατρικού προσωπικού στην εκπαιδευτική διαδικασία περισσότερο από τις άλλες κατηγορίες εργαζομένων στα νοσοκομεία. Βέβαια η κατάρτιση αποτελεί σε υψηλό βαθμό κριτήριο για την επαγγελματική εξέλιξη των ιατρών γεγονός που δεν είναι τόσο σημαντικό στην σταδιοδρομία των άλλων επαγγελματιών υγείας. Σε ανάλογο συμπέρασμα για την συμμετοχή του ιατρικού προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα καταλήγει και έρευνα των Kygiourou και συν. (2003) που δείχνει τα υψηλά ποσοστά συμμετοχής του ιατρικού προσωπικού σε διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες όπως σεμινάρια, συνέδρια, δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά κ.α.

Επίσης στη έρευνα των Πιερράκος και συν. (2006) διαπιστώθηκε ότι τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης στον τομέα υγείας δεν εντάσσονται σε έναν ευρύτερο κεντρικό σχεδιασμό που να συνοδεύεται από τον προγραμματισμό κάθε φορέα. Αυτό προκύπτει και μέσα από τις απαντήσεις στην παρούσα έρευνα αφού η μεγαλύτερη πλειοψηφία των εργαζομένων παρακολουθεί προγράμματα που προσφέρονται από το ΙΝ.ΕΠ. χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής στις ιδιαιτερότητες και στις ανάγκες του κάθε φορέα. Παρόμοιες αδυναμίες έχουν επισημανθεί και στην έρευνα των Σαρρής, και συν. (2006) αφού διαπιστώνεται ότι δεν ανιχνεύονται με συστηματικό τρόπο οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι εκπαιδευτικές δράσεις δεν οργανώνονται σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο λειτουργικό πλαίσιο, καθώς και δεν λειτουργεί ένα καθορισμένο σύστημα για την αξιολόγηση των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σύμφωνα με έρευνα Raboca & Solomon (2010) που πραγματοποιήθηκε στον δημόσιο τομέα της Ρουμανίας διαπιστώθηκε ότι καταβάλλεται προσπάθεια, προκειμένου να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, να λαμβάνεται υπ' όψιν η ετήσια έκθεση αξιολόγησης των υπαλλήλων, οι συζητήσεις με τους προϊσταμένους, τα συμπεράσματα από συμπλήρωση ερωτηματολογίων από εργαζόμενους αλλά και η γνώμη των χρηστών των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μπορεί και ο δημόσιος τομέας στη χώρα μας να

ακολουθήσει ανάλογες πρακτικές για την αποτελεσματικότερη αντίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Ένα επίσης σημαντικό θέμα που προκύπτει μέσα από τη διαδικασία της έρευνας είναι η ανάγκη της εκπαίδευσης του προσωπικού πριν την τοποθέτησή τους σε κάποιο τμήμα. Η εκπαίδευση είναι ελλιπής και το ίδιο επιβεβαιώνεται και από έρευνα των Παπαθανάσογλου και συν. (2005). Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τριάντα μονάδες εμφραγμάτων της χώρας μας διαπιστώθηκε ότι ένα ποσοστό 27,5% των εργαζομένων εκπαιδεύτηκε πριν την τοποθέτησή του στο συγκεκριμένο τμήμα και ένα ποσοστό που ανέρχεται στο 30% εκπαιδεύτηκε μετά την τοποθέτησή του. Από την έρευνα επίσης επιβεβαιώθηκε ότι η έλλειψη προσωπικού εμποδίζει την συμμετοχή του προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα, αφού σε ποσοστό 23,3% του προσωπικού των μονάδων δε δόθηκε άδεια για συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Επίσης και από έρευνες των Σαρρής και συν. (2006), Πολύζος και Υφαντόπουλος (2000) και Ανδριώτη και συν.(2011) έχει προταθεί η αναγκαιότητα συνεργασίας των φορέων υγείας με διάφορους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όπως διαπιστώθηκε και με την παρούσα μελέτη η οποία μπορεί να συνεισφέρει στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η πρόταση που διατυπώθηκε μέσα από την παρούσα ερευνητική διαδικασία και σχετίζεται με την αξιοποίηση των γνώσεων και των εκπαιδευτικών ικανοτήτων στελεχών του οργανισμού για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προτείνεται και μέσα από την έρευνα των Σαρρής και συν. (2006).

Μια πολύ σημαντική παράμετρος αποτελεί η αναγκαιότητα να εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας η αποκτηθείσα γνώση μέσα από τα διάφορα προγράμματα κατάρτισης γεγονός, που όπως προέκυψε, δεν είναι πάντα εφικτό. Και στην έρευνα των Σαρρής και συν. (2006) διαπιστώνεται η ανάγκη αναπροσαρμογής των προγραμμάτων εκπαίδευσης προκειμένου να διασυνδέονται με τις πραγματικές ανάγκες των καταρτιζόμενων στο χώρο εργασίας τους και να εφαρμόζονται άμεσα. Σύμφωνα και με έρευνα των Santos και Stuart (2003) επισημαίνεται ότι οι αποκτηθείσες γνώσεις κατά τη διάρκεια των διαφόρων εκπαιδευτικών

προγραμμάτων δεν εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας παρόλο που οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες.

Μέσα στο χώρο του νοσοκομείου συνεργάζονται για την παροχή των υπηρεσιών υγείας διάφοροι επαγγελματικοί κλάδοι που πολλές φορές χρειάζονται να αλληλοσυμπληρώνονται ιδιαίτερα με τις σύγχρονες πρακτικές που ακολουθούνται όπως οι Ομοειδείς Διαγνωστικές Ομάδες, η ηλεκτρονική συνταγογράφηση, η εφαρμογή της αναλυτικής λογιστικής κ.α. οδηγούν στη διασύνδεση των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε διάφορες κατηγορίες προσωπικού προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Αυτό προκύπτει και από έρευνα των Mhaolfunaiigh και Clifford (1998).

12. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της ερευνητικής αυτής διαδικασίας ήταν να αναδείξει αντικειμενικά αποτελέσματα για τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως αυτά διατυπώθηκαν στην αντίστοιχη ενότητα. Ωστόσο παρακάτω γίνεται αναφορά σε περιορισμούς που διαπιστώνονται στην ερευνητική αυτή διαδικασία.

Η έρευνα χρησιμοποίησε ως αντικείμενό της ένα δημόσιο νοσοκομείο του Εθνικού Συστήματος Υγείας και αυτό το γεγονός περιορίζει από μόνο του την έρευνα. Επίσης με τη μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης στην έρευνα συμμετείχαν στελέχη (Διευθυντές, Υποδιευθυντές, Προϊστάμενοι και Υπεύθυνοι των διαφόρων Υπηρεσιών και Τμημάτων του Νοσοκομείου). Θα ήταν σκόπιμη τόσο η διεξαγωγή παρόμοιας έρευνας με αντίστοιχα στελέχη που εργάζονται σε άλλα δημόσια νοσοκομεία. Παράλληλα θα ήταν επίσης σκόπιμο μια αντίστοιχη έρευνα να διεξαχθεί και ως προς τους ίδιους τους εργαζόμενους, που με κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, θα μπορέσει να δώσει σημαντικές απαντήσεις στα ίδια ερωτήματα και να καταδείξει πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ανάπτυξη και την εκπαίδευση μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Παρόλα αυτά η έρευνα με τις απαντήσεις που επιχειρεί να δώσει στα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα μπορεί να θεωρηθεί ότι εκφράζει εκτός από το εξεταζόμενο

δημόσιο νοσοκομείο και το σύνολο των δημόσιων νοσοκομείων του Εθνικού Συστήματος Υγείας της χώρας μας καθώς κινούνται στο ίδιο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας.

Ένας άλλος σημαντικός περιορισμός της έρευνας αποτελεί η έλλειψη ερευνών για το συγκεκριμένο θέμα που θα βοηθούσε περισσότερο στη σύγκριση και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

13. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη σημερινή εποχή η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται ότι καταλαμβάνει πρωτεύοντα ρόλο σε όλους τους οργανισμούς και κατ' επέκταση και στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας. Η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στο Νοσοκομείο έχει πρωταρχική σημασία τόσο για την επαγγελματική εξέλιξη των ίδιων των εργαζομένων όσο και για την εξέλιξη του ίδιου του Νοσοκομείου. Κι αυτό γιατί οδηγεί στον εκσυγχρονισμό με τον εμπλουτισμό των γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, καλλιεργεί νέο περιβάλλον και συντελεί στη δημιουργία νέας οργανωσιακής κουλτούρας. Όλα αυτά συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην απόκτηση καλής φήμης και στην προσέλκυση πελατών-χρηστών μέσω της παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών υγείας. Για αυτό είναι απαραίτητο να ενταχθεί το θέμα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια ενός γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού που θα μπορέσει να βοηθήσει τον οργανισμό στο σύνολό του και κατ' επέκταση το σύστημα παροχής υπηρεσιών υγείας.

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε κατηγορία εργαζομένων πριν την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί βασική και απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του και την αποτελεσματικότητά του. Επίσης η επιλογή της θεματολογίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν πρέπει να γίνεται όπως σήμερα με βάση γενικές θεωρητικές έννοιες (Λογιστική, Μάνατζμεντ) αλλά να είναι προσανατολισμένη προς στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που να προκύπτουν από τις ανάγκες του προσωπικού και οι οποίες έχουν προσδιοριστεί μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης. Πολύ σημαντικό είναι να καθιερωθεί μέθοδος πιστοποίησης της

ποιότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τόσο με εσωτερική όσο και με εξωτερική αξιολόγηση.

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις στις μέρες μας έχουν να αντιμετωπίσουν εκτός από τις πολλαπλές προκλήσεις όπως την παγκοσμιοποίηση και την ανταγωνιστικότητα και την παγκόσμια οικονομική κρίση. Δημιουργούνται εξαιτίας της νέα δεδομένα και για τον τρόπο που πρέπει να δρουν απέναντι στους πελάτες και χρήστες των προϊόντων ή των υπηρεσιών αντίστοιχα αλλά και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτούς. Η συνεχής εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη αφού συμβάλει στη γνωσιολογική αναβάθμιση και στην περαιτέρω ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας.

Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management*. Cambridge University Press, London.
- Boyatzis E., E. Oosten (2008). Η Ανάπτυξη Συναισθηματικά Ευφρών Επιχειρήσεων. Στο: Τσούκας Χ., Θεοχαράκης Β., Μυλωνόπουλος Ν. (Επιμ.), *Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ*, Καστανιώτη, Αθήνα, 31-42.
- Dessler, G. (2013). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Κριτική, Αθήνα.
- Flores PY., Castillo AM., (2006). Factors influencing nursing staff members' participation in continuing education. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14:309-315
- Kyriopoulos, J., Gregory, S., Georgoussi, E., Dolgeras, A., (2003). Professional profile of National Health Service physicians in Greece and their self-expressed training needs. *JCortin Educ Health Prof*, 23:101-108
- Mhaolrunaigh, NS, Clifford, C. (1998). The preparation of teachers for shared learning environments. *Nurs Educ Today*, 18:178-182
- Montana, P., Charnov, B. (2006). *Μάνατζμεντ*. Κλειδάριθμος., Αθήνα.
- Nathan R. (2006). *Επαγγελματική Συμβουλευτική*. Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Prahalad, C., Ramaswamy, (2006). *Το μέλλον του ανταγωνισμού. Συν-δημιουργία μοναδικής αξίας με τους πελάτες*. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Prior, J. (2000). *Εκπαίδευση & Ανάπτυξη*. Έλλην, Αθήνα.
- Raboca, H., Solomon A. (2010) Exploratory analysis of the training needs in public institutions of the north-west region of Romania. *A 18- cea Annual International Conference NISPACee Public Administration in Times of Crisis*, Warsaw, Poland
- Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές*. Κριτική, Αθήνα.
- Robson, C. (2005). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Gutenberg, Αθήνα.
- Santos, A., Stuart, M., (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13(1): 27
- Sullivan, E., Decker, P. (1985). *Training and education. Effective management in nursing*. Addison-wesley, California.

- Sullivan, E., Decker, P. (2008). *Αποτελεσματική Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*. Γκιούρδας, Αθήνα.
- Tyson, S., York, A. (2004). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Τα δομικά συστατικά του HRM*. Γκιούρδας, Αθήνα
- Ανδριώτη, Δ., Κομματάς, Δ., Σκίτσου, Α., Χαραλάμπους, Γ., Μπαρό, Χ. (2011). Εκτίμηση των Αναγκών Εκπαίδευσης και Κατάρτισης των Ανθρώπινων Πόρων Υγείας στη Χώρα μας στο Πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου Ανάπτυξης 2007-2013. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 4(1):32-38.
- Γούλα, Α. (2007). *Διοίκηση & Διαχείριση Νοσοκομείου Η ελληνική εμπειρία και πρακτική*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Δήμου, Ν. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού*. Έλλην, Αθήνα.
- Ζαλβανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Σταμούλης, Αθήνα.
- Θεοφανίδης, Δ., Φουντούκη, Α. (2006). Η δια βίου εκπαίδευση στη νοσηλευτική επιστήμη και πράξη. *Νοσηλευτική*, 45(4):476-482.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις Νέες Τάσεις και Πρακτικές*. Κριτική, Αθήνα
- Ιωσηφίδης Θ., Μ. Σπυριδάκης, (2006). *Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα. Μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ανάλυση δεδομένων*. Κριτική, Αθήνα.
- Ιωσηφίδης,Θ. (2003). *Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Κριτική, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2003). *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση*. International Publishing, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ., Αλεξανδρή, Ν. (2004). *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*. International Publishing, Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κασίνης, Γ. (2008). Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικό Περιβάλλον. Θεωρία και Πράξη. Στο: Τσούκας Χ., Θεοχαράκης Β., Μυλωνόπουλος Ν. (Επιμ.), *Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ*, Καστανιώτη, Αθήνα, 156-166.
- Κελέση- Σπυροπούλου, Μ., Σταυροπούλου, Μ. (2010). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα. *Το βήμα του Ασκληπιού*, 9(3):280-297.
- Κονταράτος, Α. (2003). *Η Τέχνη της Διοίκησης των Νοσοκομείων*. Παρισιάνου, Αθήνα.

- Κουρκουμέλης, Ν. (2008). Η Επιτακτική Ανάγκη της Διοίκησης: Δημιουργική Σκέψη. Στο: Τσούκας Χ., Θεοχαράκης Β., Μυλωνόπουλος Ν. (Επιμ.), *Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ*, Καστανιώτη, Αθήνα, 95-106.
- Κουτούζης, Μ. (1999). Η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο: Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ., *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, ΕΑΠ, Πάτρα, 173-211.
- Λανάρα, Β. (1999). Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών. Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα
- Λιαρόπουλος, Λ. (2007). *Οργάνωση Υπηρεσιών & Συστημάτων Υγείας Τόμος Α΄*. Βήτα, Αθήνα.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2004). Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών για ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Στο: Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν. (Επιμ.), *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, International Publishing, Αθήνα. 131-153.
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ*. Παπαζήση, Αθήνα.
- Μάρδας, Γ. (2000). *Κοινωνική, Πολιτική Εκπαίδευση και Οικονομία*. Παπαζήση, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*. Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Μπένου, Αθήνα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Ανικούλα, Αθήνα.
- Παγκάκης, Γ. (1998). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Σάκκουλα, Αθήνα.
- Παλαιοκρασάς Σ. (2004). Οργάνωση Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης και Επιμόρφωσης. Στο: Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν. (Επιμ.), *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, International Publishing, Αθήνα. 153-191.
- Παναγιωτοπούλου, Κ., Μπροκολάκη, Η. (2012). Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κίνητρα Νοσηλευτών. *Νοσηλευτική*, 51(4):386-395.
- Παπαγιάννης, Γ., (2008). Η σημασία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς. *Μεταπτυχιακή διατριβή*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, σελ. 129-130

- Παπαθανάσογλου, Ε., Μερκούρης, Α., Πιστόλας, Δ., Παπαγιαννάκη, Β., Τζιάλλας, Δ., Λεμονίδου, Χ. (2005). Μονάδες Εντατικής Θεραπείας Εμφραγμάτων στην Ελλάδα: Διερεύνηση της Οργάνωσης της Νοσηλευτικής Φροντίδας. *Νοσηλευτική*, 42:206-218
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση*. Μπένου, Αθήνα
- Περράκης, Ε., (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπηρεσιών Υγείας. *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις*, Αθήνα
- Πιερράκος, Γ., Σαρρής, Μ., Αμίτσης, Γ., Κυριόπουλος, Γ., Σούλης, Σ. (2006). Εκπαιδευτικές ανάγκες και συνεχιζόμενη κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού τομέα υγείας. *Νοσηλευτική*, 45(4):543-551
- Πολύζος, Ν. (2007). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση Μονάδων Υγείας*. ΔΙΟΝΙΚΟΣ, Αθήνα.
- Πολύζος, Ν., Υφαντόπουλος, Ι. (2000). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία και η στελέχωση των υπηρεσιών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 17(6):627-639.
- Πρόταση του Τμήματος Έρευνας και Συνεχιζόμενης Κατάρτισης του Γενικού Νοσοκομείου Ελευσίνας ‘Θριάσιο’ για Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Ελευσίνα, 2010)
- Σαϊτης, Α. (2000). *Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη*. Τυποθήτω, Αθήνα.
- Σαρρής, Μ., Πιερράκος, Γ., Αμίτσης, Γ., Κυριόπουλος, Γ., Σούλης, Σ. (2006). Αξιολόγηση δομών συνεχιζόμενης κατάρτισης στις υπηρεσίες υγείας. *Νοσηλευτική*, 45(1):118-128.
- Σιγάλας, Ι. (1999). Το ανθρώπινο δυναμικό των Οργανισμών και υπηρεσιών υγείας. Στο: Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ., *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, ΕΑΠ, Πάτρα, 367-393.
- Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Rosilli, Αθήνα.
- Υφαντόπουλος, Γ. (2006). *Τα Οικονομικά της Υγείας - Θεωρία και Πολιτική*. ΤΥΠΟΘΗΤΩ, Αθήνα.

- Φαναριώτης Π., (1999), *Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management: Δημόσια Διοίκηση*. Σταμούλη, Αθήνα
- Χαλάς, Κ. (2004). Αξιολόγηση της εκπαίδευσης Στελεχών. Στο: Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν. (Επιμ.), *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, International Publishing, Αθήνα. 285-324.
- Χολέβας Γ., (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ., (2006), *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Interbooks, Αθήνα.
- Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999). *Οικονομική της Εκπαίδευσης*. Παπαζήση, Αθήνα.

Ερωτηματολόγιο Συνέντευξης

1. Γενικές πληροφορίες:

α) Ηλικία

- <30 - 31-40 - 41-50 - 51-60 - 61-67

β) Φύλο

- Άντρας - Γυναίκα

γ) Εκπαιδευτικό Επίπεδο

- Απόφοιτος Λυκείου

- Πτυχιούχος Ανώτερης Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

- Πτυχίο Ανωτάτων Σπουδών

- Μεταπτυχιακός ή Διδακτορικός Τίτλος Σπουδών

δ) Έτη υπηρεσίας στον οργανισμό

- 1-5 - 6-10 - 11-15 - 15-19

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό;

3. Ποιος διαχειρίζεται τα θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό στον οργανισμό που εργάζεστε;

α) Διοικητής

β) Αναπληρωτής Διοικητής

γ) Διευθυντής Διοικητικού

δ) Υποδιευθυντής Διοικητικού

ε) Προϊστάμενος Τμήματος Προσωπικού

στ) Τμήμα Εκπαίδευσης

ζ) Άλλο

4. Επιλέξτε ποια από τα παρακάτω θέματα συμπεριλαμβάνονται στις αρμοδιότητες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Αποχωρήσεις-Συνταξιοδοτήσεις - Προσλήψεις)

- Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εκπαίδευση
- Σύστημα Αμοιβών-Παροχές
- Αξιολόγηση
- Ρύθμιση Εργασιακών Σχέσεων
- Θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας
- Άλλο

5. Πιστεύετε ότι έχει σημαντικό ρόλο η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και για ποιους λόγους;

6. Προβλέπεται Τμήμα Εκπαίδευσης στον οργανισμό που εργάζεστε;

7. Πώς γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στον οργανισμό που εργάζεστε;

8. Ποιος έχει την ευθύνη για τη διοργάνωση και το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών;

9. Με ποια συχνότητα πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα στον οργανισμό; Από ποιους παράγοντες καθορίζεται η συχνότητα της εκπαίδευσης;

10. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους εφαρμόζει ο οργανισμός που εργάζεστε σχετικά με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού;

- Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)
- Συμμετοχή σε ομάδες-Σεμινάρια,
- Σεμινάρια-Διαλέξεις από στελέχη του οργανισμού
- Εξωτερικοί Εκπαιδευτές
- Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς
- Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (E-learning)
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Self development

11. Σε ποιους τομείς πραγματοποιείται η εκπαίδευση; Αν μπορείτε αναφέρετε ενδεικτικά κάποια από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχει πραγματοποιήσει ο οργανισμός που εργάζεστε.
12. Με ποιο τρόπο επιλέγονται οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα;
13. Που αποσκοπούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχέση με τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και με τους στόχους του οργανισμού και πως γίνεται η αποτίμηση;
14. Δίνονται αποτελέσματα για αυτή την αποτίμηση;
15. Γίνεται αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αν ναι, από ποιον; Τι είδους στοιχεία λαμβάνονται υπ' όψιν;
16. Ποια είναι τα συμπεράσματα από την αξιολόγηση των εργαζομένων μετά τη συμμετοχή τους σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα; Συντελούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανταγωνιστικότητα του οργανισμού για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;
17. Ποια κριτήρια λαμβάνονται υπ' όψιν προκειμένου ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα να θεωρηθεί πετυχημένο;
18. Υπάρχει ενημέρωση σχετικά με την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος;
19. Πως γίνεται η χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων; Επηρεάζει η δημοσιονομική κρίση την παροχή εκπαίδευσης; Ποιο είναι το ετήσιο κόστος για την παροχή εκπαίδευσης;
20. Πως νομίζετε ότι μπορεί να γίνει με αποτελεσματικό τρόπο η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος;