

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**"Είναι η Διαρκής Εκπαίδευση Προσωπικού
ένα βραχυπρόθεσμο κόστος ή μήπως είναι μια
μακροπρόθεσμη επένδυση για τις επιχειρήσεις;"**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

Παναγιώτης Κασίρας

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Ευθύμιος Τσιώνας

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Τραπεζική & Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή



"Είναι η Διαρκής Εκπαίδευση Προσωπικού
ένα βραχυπρόθεσμο κόστος ή μήπως είναι μια
μακροπρόθεσμη επένδυση για τις επιχειρήσεις;"

Παναγιώτης Κατσίρας
Α.Μ. 11200036

Επιβλέπων Καθηγητής
Ευθύμιος Τσιώνας

Μάιος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τραπεζική & Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**"Είναι η Διαρκής Εκπαίδευση Προσωπικού
ένα βραχυπρόθεσμο κόστος ή μήπως είναι μια
μακροπρόθεσμη επένδυση για τις επιχειρήσεις;"**

Παναγιώτης Κατσίρας

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ευθύμιος Τσιώνας**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Τραπεζική & Χρηματοοικονομική από τη Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους, θεωρώντας την εκπαίδευση βασικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Στην σημερινή κοινωνία, την κοινωνία της πληροφορίας, η ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και των καινοτομιών αποτελεί αναγκαιότητα.

Την αναγκαιότητα αυτή για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζουμε μέσα από την ανάλυση της έννοιας του ανθρώπινου δυναμικού και της εκπαίδευσης, της ιστορικής της εξέλιξης, των στόχων που τίθενται, την αναγκαιότητα και τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική εκπαίδευση. Ακόμη, αναλύεται ο τρόπος σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης ενός προγράμματος εκπαίδευσης, το συνολικό του κόστος και τα οφέλη για τους εργαζομένους και την επιχείρηση.

ABSTRACT

In recent years, more and more businesses and organizations pay particular attention to the training of their workers, considering education a key factor in improving productivity and competitiveness. In today's society, the information society, knowledge development, skills and innovation is a necessity.

That need for human resources' training we present through the analysis of the concept of human resources and education, historical development, the objectives set, the necessity and the conditions for effective training. Moreover, is analyzed the design method, implementation and evaluation of a training program, the overall costs and benefits for employees and business.

Ευχαριστίες

Τελειώνοντας την εκπόνηση αυτού του έργου αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω, πρώτα τον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Τσιώνα ο οποίος όπου και όταν τον χρειάστηκα στάθηκε αρωγός και συμπαραστάτης στην προσπάθειά μου, καθώς επίσης και στην πολυπληθή οικογένειά μου που μου επέτρεψε να κλέψω λίγο χρόνο από τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις και να ασχοληθώ με τη διπλωματική μου εργασία.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΣΧΕΔΙΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ

- | | | |
|----|---|---------|
| 1. | Η διαδικασία της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού | Σελ. 30 |
| 2. | Τύποι φορολογικών κινήτρων στην Ε.Ε. | Σελ. 60 |
| 3. | Παραδείγματα φορολογικών κινήτρων εκπαίδευσης και κατάρτισης από χώρες της Ε.Ε. | Σελ. 60 |

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη – Abstract	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
1.1 Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	9
1.2 Ιστορικό της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	10
1.3 Σκοποί και στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	11
1.4 Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	12
1.5 Στρατηγική της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
2.1 Έννοια της εκπαίδευσης στον επαγγελματικό χώρο	17
2.2 Ιστορία της επαγγελματικής εκπαίδευσης	18
2.3 Στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού	19
2.4 Αναγκαιότητα της εκπαίδευσης προσωπικού	19
2.5 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού	20
2.6 Διαφορετικοί τρόποι μάθησης εργαζομένων	24
2.6.1 Μαθησιακός τρόπος κατά τον Kolb	24
2.6.2 Η ψυχολογική προσέγγιση	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
3.1 Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών	27
3.2 Διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού	29
3.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού	31
3.3.1 Νέων εργαζόμενων	32
3.3.2 Μόνιμου προσωπικού	34
3.3.3 Στελεχών	34
3.3.4 Προσωπικού εκτός θέσης εργασίας	36
3.4 Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	40
3.5 Υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	42
3.6 Μορφή Εκπαίδευσης προσωπικού	43
3.7 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	44
3.7.1 Δυσκολίες εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης	47
3.7.2 Λάθη αξιολόγησης του προσωπικού	49
3.7.3 Οφέλη από την αξιολόγηση των εργαζομένων	51
3.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV. Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
4.1 Σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού	55
4.2 Οφέλη της εκπαίδευσης	57
4.2.1 Για το προσωπικό	57
4.2.2 Για την επιχείρηση	57
4.3 Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού	58
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63

Κεφάλαιο Ι

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Με την έννοια «*Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*» (ΔΑΔ) ή και «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*» (ΔΑΠ - Human Resource), εννοείται η «*Διοίκηση Προσωπικού*» που περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών για την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (δηλαδή των εργαζομένων) μιας επιχείρησης - οργανισμού. (Byars and Rue, 2004)

Αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων, έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό και απώτερος σκοπός της είναι η εξασφάλιση του κατάλληλου προσωπικού, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα σε μια επιχείρηση, και η πρόσφορη χρησιμοποίηση και αξιοποίησή του. Τα στελέχη που επιφορτίζονται με αυτό το δύσκολο έργο διαθέτουν φυσικά αντίστοιχες σπουδές, πείρα και δεξιότητες. (Byars and Rue, 2004)

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα και τον κύκλο ζωής του μέσα στην επιχείρηση και τα εργαλεία της είναι: η στελέχωση, η εκπαίδευση, η επιλογή των αμοιβών και παροχών για επίτευξη της καλύτερης δυνατής απόδοσης των εργαζομένων αλλά και η αποχώρησή του. Επιπρόσθετα, συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, ασχολείται και με τις διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη δημιουργία και διατήρηση ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος για τους εργαζομένους. (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, Παναγιωτοπούλου, 2001)

Οι *ανθρώπινοι πόροι* αποτελούνται από τα προσόντα και τις δραστηριότητες των εργαζομένων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και συμβάλλουν στη δημιουργία και την πραγμάτωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής αλλά και των στόχων του οργανισμού. Το *ανθρώπινο κεφάλαιο* περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις ικανότητες και

τις επιδεξιότητες των εργαζομένων που αποτελούν μεγάλη οικονομική αξία για μια επιχείρηση. (Jackson και Schuler, 2000)

«Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού 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». (Hendry, 1995:10)

1.2 Ιστορικό της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων ως λειτουργία για να φτάσει στο σημείο που είναι στην σύγχρονη αυτή εποχή, έχει διανύσει πολλά έτη και υπέστη πολλές αλλαγές.

Κατά τους Tead Orday and Henry Metcalf (1920), αρχικά αποτελούσε μια λειτουργία για την τήρηση των αρχείων της επιχείρησης και στην περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης άρχισαν να διερευνώνται αποδοτικές μέθοδοι για την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων και να αξιολογούν το σύστημα αμοιβής και τα εκπαιδευτικά προγράμματα εργαζομένων.

Έτσι οι επιχειρήσεις, παράλληλα με τις σύνηθες πρακτικές προσέλκυσης και αξιολόγησης των εργαζομένων, άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους ολοένα και περισσότερο στους εργαζόμενους και τις ανάγκες τους, σε σημείο μάλιστα που τους προσέφεραν φαγητό, ιατρική περίθαλψη, υπηρεσίες ψυχαγωγίας, στοιχειώδη οικονομική ενίσχυση για κάποιες αγορές κ.α.. (Ferris et. al., 2007)

Άρχισε, επομένως, να δημιουργείται μια νέα μορφή Διοίκησης Προσωπικού, η οποία στόχευε στην επίτευξη της αφοσίωσης του εργαζομένου στην επιχείρηση και στη δημιουργία ενός καλού κλίματος συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένου για την υλοποίηση των στόχων και των δύο αυτών πλευρών. Άρα, η Διοίκησης Προσωπικού αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων και των δύο πλευρών, προσφέροντας διττά οφέλη.

Τη δεκαετία 1950 - 1960 άρχισαν να νομιμοποιούνται οι «πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού» μέσα από την ψήφιση εργασιακών νόμων, ρυθμίσεων και κανονισμών αναφορικά με τα εργατικά δικαιώματα και την ίση μεταχείριση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Τη δεκαετία 1970 - 1980 έγινε πιο σαφές στις επιχειρήσεις πως η

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλει στην μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων και συνεπώς στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης και λιγότερο η τεχνολογική διαδικασία. Η άνοδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έφτασε στο αποκορύφωμά της τα τελευταία δεκαπέντε περίπου χρόνια που άρχισε να θεωρείται ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης. (Ferris et.al., 2007)

Από τις σημαντικότερες προσωπικότητες που αγωνίστηκαν για το δίκαιο των εργαζομένων ήταν ο Frederick Taylor στις ΗΠΑ στις αρχές της δεκαετίας του 1900. Ο Taylor, που θεωρείται ο «πατέρας του επιστημονικού Μάνατζμεντ», υποστήριζε θερμά την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους και πίστευε πως υπάρχει ποικιλία τρόπων για να τους ενεργοποιήσει η επιχείρηση προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. (Newstrom and Davis, 1993)

1.3 Σκοποί και στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι βασικοί σκοποί και στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνοψίζονται στους ακόλουθους:

- ✓ Η πρόσληψη των κατάλληλων για την εκάστοτε επιχείρηση εργαζομένων και η τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις.
 - ✓ Η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.
 - ✓ Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η περαιτέρω εξέλιξή τους.
 - ✓ Η αύξηση των κερδών της επιχείρησης.
 - ✓ Η διενέργεια άρτιων συνεντεύξεων για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού.
 - ✓ Η αποφυγή των διακρίσεων μεταξύ των εργαζομένων και των νομικών συνεπειών που επιφέρουν.
 - ✓ Ο άρτιος έλεγχος της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων.
 - ✓ Η απόδοση δικαιοσύνης στο προσωπικό.
 - ✓ Η καλύτερη και αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού.
- (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

1.4 Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει κάποιες βασικές λειτουργίες που αντιστοιχούν στις ενέργειες εκείνες που συγκροτούν και κατευθύνουν το ανθρώπινο δυναμικό τόσο των μικρών όσο και των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι κύριες αυτές λειτουργίες είναι συνολικά έξι και είναι οι ακόλουθες:

1. Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρωπίνων Πόρων
2. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων
3. Αμοιβές και προνόμια
4. Εργασιακές σχέσεις
5. Υγιεινή και ασφάλεια
6. Έρευνα Ανθρωπίνων Πόρων (Byars and Rue, 2004:4-6)

Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των λειτουργιών αυτών.

1. Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρωπίνων πόρων

Η προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την εύρεση του κατάλληλου για την εκάστοτε θέση εργασίας υποψηφίου, διαδικασία που μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με εσωτερικούς είτε με εξωτερικούς μηχανισμούς προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων. Η επιλογή ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αιτήσεων αλλά και των υποψηφίων μέχρι την ανεύρεση του κατάλληλου προσώπου για την ανάληψη των καθηκόντων στην αντίστοιχη θέση. Οι δύο αυτές λειτουργίες, η προσέλκυση και η επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων, αποτελούν τις δύο πιο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε μια επιχείρηση. (<http://www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person>, ημερομηνία πρόσβασης 30 Νοεμβρίου 2015)

Η προσέλκυση του προσωπικού απαιτεί άρτιο σχεδιασμό και προγραμματισμό καθώς αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με το υποψήφιο προσωπικό. Συνήθως χρησιμοποιούνται επίσημες αλλά και ανεπίσημες μορφές προσέλκυσης προσωπικού, όπως οι αγγελίες σε εφημερίδες, τα ερωτηματολόγια, οι συστατικές επιστολές, οι δοκιμαστικές προσλήψεις και η πιο σύγχρονη μορφή είναι η συνεργασία με συμβούλους

εξεύρεσης εργασίας που έχουν επαφές με επιχειρήσεις και οργανισμούς αλλά και το διαδίκτυο που προβάλλει πολλές αγγελίες εργασίας. (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

Εκτός των προαναφερθέντων μορφών προσέλκυσης υπάρχουν και κάποιες ανεπίσημες, όπως για παράδειγμα οι συστάσεις - γνωριμίες που έχουν οι υποψήφιοι και μπορούν αυτές να τους εξασφαλίσουν μια θέση εργασίας αλλά και η εξωτερική και εσωτερική προσέλκυση. Η εσωτερική προσέλκυση επιτυγχάνεται κυρίως με την εσωτερική εφημερίδα ή newsletter και τα ηλεκτρονικά μηνύματα ή emails ενώ στην εξωτερική προσέλκυση συνήθως η πρόσληψη του εργατικού δυναμικού γίνεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, την αγορά.

Άμεσο επακόλουθο της εισαγωγής νέων εργαζομένων στην επιχείρηση είναι η εισαγωγή εργαζομένων με εξειδικευμένη μόρφωση και προσόντα, η εισαγωγή καινοτόμων ιδεών, και η μείωση των εκπαιδευτικών δαπανών καθώς δεν απαιτείται επιπρόσθετη εκπαίδευση από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους. Αντίθετα, η εισαγωγή νέων εργαζομένων στην επιχείρηση μπορεί να επιφέρει πρόσθετες δαπάνες για την εξεύρεση εργατικού δυναμικού, δαπάνη χρήσιμου χρόνου για την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού και κίνδυνο λανθασμένων επιλογών.

Η επιτυχημένη επιλογή προσωπικού προϋποθέτει την ξεκάθαρη περιγραφή του αντικειμένου εργασίας του υποψήφιου εργαζόμενου, την άριστη κατανόηση της λειτουργίας της θέσης και τη ξεκάθαρη προβολή των κριτηρίων άριστης απόδοσης και επίδοσης των εργαζομένων.

Οι συνηθέστερες μέθοδοι αξιολόγησης κατά την επιλογή του προσωπικού είναι:

- το βιογραφικό σημείωμα (CV),
- οι αιτήσεις για διάφορες θέσεις εργασίας,
- οι συστατικές επιστολές,
- η συνέντευξη του υποψηφίου,
- τα τεστ γνώσεων και ικανοτήτων,
- τα τεστ προσωπικότητας,
- τα IQ τεστ,
- η πρακτική εξάσκηση κ.α.

Η επιλογή των υποψηφίων σε μια επιχείρηση επηρεάζεται αφενός από αντικειμενικούς και αφετέρου από υποκειμενικούς παράγοντες. Στους αντικειμενικούς συγκαταλέγονται ο μισθός, οι νόμιμες αυξήσεις, τα φιλοδωρήματα, η ιεραρχική

πυραμίδα της επιχείρησης, οι δυνατότητες εξέλιξης και ανέλιξης, το αίσθημα ασφάλειας, ο χώρος εργασίας κ.α.. Στους υποκειμενικούς μπορούμε να εντάξουμε την εναρμόνιση του προφίλ του υποψήφιου εργαζομένου με εκείνο της επιχείρησης, την κατάλληλη θέση εργασίας για κάθε ένα υποψήφιο ξεχωριστά και πολλές ακόμη άλλες. (Byars and Rue, 2004)

2. Η ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Η ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει τα εξής:

2.1 Οι αμοιβές & τα προνόμια

Αποτελούνται από την οργάνωση και την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων αμοιβών και προνομίων για το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό την εξασφάλιση δίκαιων και σταθερών αμοιβών και λοιπών παροχών προς κάθε βαθμίδα εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση.

Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο υπεύθυνος Εργατικού Δυναμικού στην περίπτωση των μισθών είναι η εύρεση μιας ενιαίας μεθόδου μισθοδοσίας για το εργατικό δυναμικό, ιδίως μάλιστα όταν αυτό επιτελεί διαφορετική μορφή εργασίας με διαφορετικές επιδεξιότητες και γνώσεις. (Bowen and Lawler III, 1992)

Υπάρχουν δύο μορφές αμοιβής για τους εργαζομένους: η χρηματική αμοιβή, η οποία χωρίζεται στις *άμεσες αμοιβές* που είναι ο μισθός, το ημερομίσθιο και μια μορφή πρόσθετης αμοιβής που είναι το επίδομα παραγωγικότητας, και στις *έμμεσες ανταμοιβές ή ωφελήματα* που είναι η πληρωμή των ασφαλιστικών προγραμμάτων. Η μη χρηματική αμοιβή περιλαμβάνει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανταμοιβές, όπως η κοινωνική θέση, η αναγνώριση, η εργασιακή ασφάλεια, οι δυνατότητες εξέλιξης κ.α. (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

2.2 Οι εργασιακές σχέσεις

Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργούνται αφενός *τυπικές ομάδες*, όπως οι ομάδες για την επιτέλεση μιας εργασίας ή ενός έργου και οι *άτυπες ομάδες* που σχηματίζονται για λόγους ικανοποίησης κάποιων αναγκών και επιθυμιών (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007). Οι εργασιακές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση αποτελούνται από τον καθορισμό συγκεκριμένων μεθόδων πειθαρχίας και μεταχείρισης των

διαμαρτυριών και την μεσολάβηση ανάμεσα στην επιχείρηση και τα εργατικά σωματεία.

Η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητάς του. Στις ανάγκες όμως αυτές δεν συγκαταλέγεται μόνο η μισθοδοσία αλλά και η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, η προσωπική ανέλιξη και η παροχή κινήτρων. Επομένως, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης θα πρέπει να είναι πολύ ενεργό: να διενεργεί έρευνες και μελέτες για τις ώρες εργασίας, τις άδειες, την ασφάλεια των εργαζομένων στην επιχείρηση, τον φωτισμό, τη θέρμανση και πολλά ακόμη άλλα. Επιπρόσθετα, πρέπει να διαχειρίζεται σωστά τα παράπονα του προσωπικού και να συνεργάζεται άρτια με τα εργατικά σωματεία και τα συνδικαλιστικά όργανα. (Bowen and Lawler III, 1992)

2.3 Η υγιεινή & η ασφάλεια

Στην υγιεινή και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας συγκαταλέγονται:

- η προσφορά ψυχολογικής στήριξης στο εργατικό δυναμικό για διάφορα προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν και μειώνουν την αποδοτικότητά τους, και
- η διενέργεια και η εφαρμογή προγραμμάτων διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας του εργατικού δυναμικού εντός της επιχείρησης. (Byars and Rue, 2004)

2.4 Η Έρευνα Ανθρώπινων Πόρων

Η έρευνα των Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από μια βάση δεδομένων αναφορικά με το προσωπικό της επιχείρησης και τη δημιουργία και επιτέλεση ενός συστήματος επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.

Η αποτελεσματική επικοινωνία προϋποθέτει την καθαρή και κατανοητή γλώσσα της επιχείρησης προς τους εργαζομένους της για την μετάδοση πληροφοριών, ιδεών, σκέψεων κ.α. Για να καταλάβει η επιχείρηση αν έγιναν κατανοητές οι πληροφορίες που μεταβιβάστηκαν στους εργαζόμενους, θα πρέπει να εισπράξει από αυτούς το ανάλογο feedback ή αλλιώς ανάδραση, χωρίς όμως αυτό να μπερδεύεται με την συμφωνία,

καθώς μπορεί ένας εργαζόμενος να κατανοήσει το μήνυμα αλλά να μη συμφωνήσει με αυτό.

Περισσότερη προσπάθεια κατανόησης απαιτείται στην περίπτωση που σε έναν εργασιακό χώρο λειτουργούν ταυτόχρονα πολλές εργασιακές ομάδες. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται καλή συνεργασία, άριστος συντονισμός και άριστη χρήση των μέσων επικοινωνίας της επιχείρησης. (Byars and Rue, 2004)

1.5 Στρατηγική της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στα κυριότερα χαρακτηριστικά της στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συγκαταλέγονται τα κάτωθι:

1. Εστίαση στην ταύτιση της επιχειρησιακής στρατηγικής με την στρατηγική του Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Οργάνωση της πολιτικής γραμμής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που να ταιριάζει απόλυτα στην επιχειρησιακή στρατηγική.
3. Βαρύτητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.
4. Αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου που θεωρείται μέσο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση.
5. Αρχή της αμοιβαιότητας (the principal of mutuality) στις εργασιακές σχέσεις, η οποία υποστηρίζει την ταύτιση των εργασιακών συμφερόντων με τα συμφέροντα της εκάστοτε επιχείρησης.
6. Στελέχη γραμμής, η αλλιώς line managers, που είναι υπεύθυνοι για την καλύτερη δυνατή απόδοση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. (Armstrong, 2006)

Κεφάλαιο II

Η Εκπαίδευση Προσωπικού

2.1 Έννοια της εκπαίδευσης στον επαγγελματικό χώρο

Με τον όρο εκπαίδευση, νοείται κάθε μορφής δραστηριότητα που αποσκοπεί στην εξέλιξη του ανθρώπου και την αναβάθμιση της απόδοσής του σε έναν ή πολλούς τομείς. Επομένως, είναι μια μορφή επικοινωνίας που προϋποθέτει έναν πομπό, τον εκπαιδευτή, και τουλάχιστον έναν δέκτη, τον εκπαιδευόμενο. Αποτελεί ένα μέσο ανάπτυξης του ατόμου και επιδιώκει να ενισχύσει τις γνώσεις του και να αποκτήσει νέες επαγγελματικές δεξιότητες και ικανότητες. (Peel, 1995)

Σύμφωνα με τον Riggs, η εκπαίδευση αποτελεί το μέσο χάρη στο οποίο επιτυγχάνεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων για την επίτευξη των διαφόρων κοινωνικών στόχων. Για τον Brown η συμμετοχή και η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002), η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία απόκτησης γνώσεων για τους εργαζομένους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή τους στην εργασία. Αποτελεί μια προγραμματισμένη σειρά ενεργειών για την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και αλλαγής της στάσης και της συμπεριφοράς του προσωπικού, και τα μέσα που χρησιμοποιεί είναι η διδακτική διδασκαλία και η προγραμματισμένη εμπειρία.

Σκοπός της εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο είναι η βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, ανάγκες τρέχουσες αλλά και μελλοντικές. Οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές, οι αλλαγές της αγοράς, η διαρκής αύξηση των απαιτούμενων γνώσεων, ικανοτήτων και

απαιτήσεων της δουλειάς αλλά και η αλλαγή στα μέσα αντιμετώπισης των επαγγελματικών προβλημάτων και δυσκολιών δημιουργούν την ανάγκη ύπαρξης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. (Peel, 1995)

2.2 Ιστορία της επαγγελματικής εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση, ως έννοια που στοχεύει στην αναβάθμιση του προσωπικού μιας επιχείρησης, έκανε την εμφάνισή της περίπου το 1200 μ.Χ. (12^{ος} αιώνας) στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στην Βόρεια Ιταλία, την Αγγλία, την Γερμανία, την Ισπανία και την Τσεχία. Αρχικά, η δωρεάν εκπαίδευση προσφέρονταν από διάφορες θρησκευτικές και φιλανθρωπικές οργανώσεις καθώς κυριαρχούσε, όχι άδικα, η αντίληψη πως οι εκπαιδευτικές αναβαθμίσεις στηρίζονταν σε κοινωνικές μεταρρυθμίσεις και αλλαγές και πρέπει να εξετάζονται σύμφωνα με αυτές. Επομένως, οι εκπαιδευτικές αλλαγές οφείλονται και στηρίζονται στις κοινωνικές αλλαγές. (Banks, 1987)

Στην Ελλάδα, έως και την δεκαετία του 1970, η εκπαίδευση αποτελούσε την βασική επιμόρφωση ενός εργαζομένου για την απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Επικεντρώνονταν κυρίως στην εκμάθηση διαφόρων τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων και στην κατάρτιση προγραμμάτων διδασκαλίας από τους εκπαιδευτικούς. Το σκηνικό άλλαξε από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, όπου ο εργαζόμενος άρχισε να ενδιαφέρεται περισσότερο για την επιμόρφωσή του πάνω στον εργασιακό τομέα αλλά και η επιχείρηση να εστιάζει στην επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού της. (Χυτήρης, 1996)

Παράλληλα, η εκπαίδευση άρχισε να εδραιώνεται περισσότερο στον επαγγελματικό χώρο και η διοίκηση να την υιοθετεί προκειμένου το εργατικό δυναμικό της να αποκτήσει περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και να εξελιχθεί ως εργαζόμενος και ως άνθρωπος γενικότερα.

Στην σύγχρονη πλέον κοινωνία, πολλές επιχειρήσεις έχουν αποδεχτεί και υιοθετήσει τη διαρκή εκπαίδευση προσωπικού ως ένα μέσο που, εκτός από την εξέλιξη του ίδιου του εργαζομένου, στηρίζει και εξελίσσει και την ίδια την επιχείρηση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι επιχειρήσεις Xerox Business Products and Systems, Motorola και Texas Instruments, οι οποίες επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά εκπαιδεύοντας το εργατικό δυναμικό τους ετησίως. (Χυτήρης, 1996)

Τέλος, σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης εποχής είναι και η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία απαιτεί καλά ενημερωμένους και εκπαιδευμένους εργαζόμενους. (Meister, 2000)

2.3 Στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού

Οι στόχοι που επιτυγχάνονται μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης συνοψίζονται στους παρακάτω:

α) βελτίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού προκειμένου να παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις στις επαγγελματικές υποχρεώσεις τους.

β) δημιουργία νέων επαγγελματικών ικανοτήτων στο εργατικό δυναμικό ούτως ώστε να έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να τους ενσωματώσει στις νέες επαγγελματικές επιδιώξεις της.

γ) περιορισμός του χρόνου μάθησης και προσαρμογής στα καθήκοντα μιας νέας θέσης εξαιτίας κάποιας προαγωγής, μετάθεσης κ.α. (Μπουραντάς, 2003, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

2.4 Αναγκαιότητα της εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού κρίνεται απαραίτητη, αν όχι άκρως αναγκαία, για τους κάτωθι λόγους:

1. Για την επιτυχία επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης,
2. Για την αποφυγή δημιουργίας δυσαρεστημένων πελατών,
3. Για την αποφυγή της αργής εξυπηρέτησης,
4. Για την μείωση ή εξάλειψη του χαμηλού – υποβαθμισμένου ηθικού,
5. Για την αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης,
6. Για την αποφυγή ατυχημάτων και φθορών,
7. Για τον περιορισμό του μη προετοιμασμένου και μη ικανού προσωπικού σε περιπτώσεις αλλαγών μέσα στην επιχείρηση,
8. Για την επίτευξη του απαιτούμενου επιπέδου ικανοποιητικής απόδοσης των εργαζομένων. (Μπουραντάς, 2003, Χυτήρης, 2001)

Επιπρόσθετα, η διαρκής επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης – οργανισμού είναι αναγκαίες εξαιτίας:

1. της διαφοράς στις γνώσεις που κατέχουν οι νέο-προσληφθέντες εργαζόμενοι και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας που πρόκειται να λάβουν,
2. της προόδου της επιστήμης και της τεχνολογίας για κάθε θέση και ειδικότητα,
3. των προαγωγών και των μεταθέσεων των εργαζομένων σε θέσεις που απαιτούν περισσότερες γνώσεις και ικανότητες και έχουν μεγαλύτερες ευθύνες,
4. των αναδιαρθρώσεων της λειτουργίας και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης,
5. της εναρμόνισης του οργανισμού με τις γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. (Μπουραντάς, 2003, Χυτήρης, 2001)

2.5 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού

Υπάρχει μια σειρά από βασικές προϋποθέσεις, οι οποίες πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της εκπαίδευσης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Χρηματοδότηση

Οι αποφάσεις αναφορικά με την εκπαίδευση προσωπικού δεν πρέπει να λαμβάνονται αποκλειστικά βάσει τιμής. Θα πρέπει ακόμη να αποφεύγονται οι λογικές τύπου «το ακριβότερο πρόγραμμα θα είναι και το αποδοτικότερο» ή «το φθηνότερο πρόγραμμα θα καλύψει σίγουρα τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού».

Καταρχήν, να αποσαφηνίσουμε πως το κόστος εντός του χώρου εργασίας ενδέχεται να είναι κυρίως ο χρόνος που διαθέτει για την εκπαίδευση ο μάντζερ ενώ στο κόστος της εκπαίδευσης εκτός του χώρου εργασίας συγκαταλέγονται τα δίδακτρα και τα εξέταστρα, τα μεταφορικά έξοδα, το εκπαιδευτικό υλικό, το κόστος των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού που θα χρειαστεί, όπως το ενοίκιο της αίθουσας και των μηχανημάτων προβολής, το κόστος – μισθοί των εκπαιδευτών, οι μισθοί του εκπαιδευόμενου προσωπικού ή το κόστος της επιχείρησης για τις χαμένες ώρες

εργασίας, τα έξοδα διαμονής και εστίασης (αν υπάρχουν) και λοιπά διοικητικά έξοδα. Τα έξοδα αυτά ενδέχεται να καλύπτονται αποκλειστικά από την επιχείρηση ή και με κάποια κρατική χρηματοδότηση.

Η επιλογή του εκπαιδευτικού προγράμματος συνίσταται να γίνεται με γνώμονα την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών της εκάστοτε επιχείρησης και όχι μόνο βάσει τιμής και κόστους. Πάντα όμως μετά την επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να καταρτίζουμε τον προϋπολογισμό, προκειμένου να γνωρίζει η επιχείρηση που βαδίζει. (Peel, 1995)

2. Χρόνος

Μια επίσης σημαντική παράμετρος κατά την επιλογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης είναι και ο χρόνος. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση ενός εργαζομένου που μόλις προσελήφθη απαιτεί γρήγορους ρυθμούς προκειμένου να αναλάβει την νέα θέση ή πρέπει να προλάβει η επιχείρηση κάποιες προθεσμίες, όπως η εκμάθηση των νέων μηχανημάτων παραγωγής, η προώθηση ενός νέου προϊόντος ή το άνοιγμα ενός νέου υποκαταστήματος της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, πρέπει να προβλεφθεί κάθε πιθανό πρόβλημα ή δυσκολίες που τυχόν θα παρουσιαστούν στον χώρο εργασίας εξαιτίας ενός μεγάλου σε διάρκεια εκπαιδευτικού προγράμματος, όπως παραδείγματος χάρη οι απαραίτητες καθημερινές άδειες των εργαζομένων για την παρακολούθηση του προγράμματος.

Επομένως, ο χρόνος διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να υπολογιστεί σωστά και σύμφωνα με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. (Peel, 1995)

3. Εκπαιδευτές

Υπάρχουν δύο δυνατότητες αναφορικά με την επιλογή των εκπαιδευτών του προγράμματος. Πρώτον, η επιλογή ενός εκπαιδευτή εντός της επιχείρησης και δεύτερον, η επιλογή ενός εκπαιδευτή εκτός επιχείρησης. Στην πρώτη περίπτωση θα πρέπει να επιλέγεται ένας μάνατζερ ή εργαζόμενος που να γνωρίζει καλά, θεωρητικά και πρακτικά, το αντικείμενο εκπαίδευσης. Στην δεύτερη περίπτωση ο εκπαιδευτής μπορεί να είναι είτε εξωτερικός σύμβουλος, είτε μέλος ενός επαγγελματικού σωματείου, είτε πτυχιούχος εκπαιδευτής πανεπιστημίου.

Στην Βρετανία τελευταία έχει εξασθενήσει η τάση της εκπαίδευσης εργαζομένων από μάνατζερ εντός της επιχείρησης με αποτέλεσμα μάλιστα να κλείσουν και οι ειδικές σχολές εκπαίδευσης. Στην ίδια χώρα, το Σώμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (TDLB) προσδιόρισε επακριβώς τα κριτήρια ικανότητας των εκπαιδευτών σε διαφορετικά επίπεδα.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να συνδυάζεται η εμπειρία του συμβούλου και το περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και να καλύπτονται οι ανάγκες του εκπαιδευτικού προγράμματος της επιχείρησης που το επέλεξε. (Peel, 1995)

4. Εκπαιδευόμενοι

Όπως είναι φυσικό δεν μπορεί να υπάρξει ενιαίο πρόγραμμα εκπαίδευσης για διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων, π.χ. έμπειροι ηλεκτρολόγοι μιας επιχείρησης και νεαροί απόφοιτοι. Κατά την επιλογή των εκπαιδευτικών μεθόδων θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα εξής στοιχεία των εκπαιδευομένων: ο συνολικός αριθμός τους, το επίπεδο σπουδών τους, τα προσόντα τους, η εμπειρία τους, οι λόγοι επιλογής τους, το αντικείμενο εργασίας τους, οι λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευσή τους, η δυνατότητα εργασίας ως ομάδα μεταξύ τους κ.α.

Επίσης, διαφορετική εκπαίδευση απαιτεί η μεμονωμένη εκπαίδευση προσωπικού και διαφορετική η ομαδική εκπαίδευση. Στην δεύτερη περίπτωση, εάν χρειάζεται να ηγηθούμε της ομάδας θα πρέπει να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ομαδικές δραστηριότητες προκειμένου να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι να συνεργάζονται ομαλά και να λειτουργούν ως ομάδα. Συνίσταται στην ομαδική εκπαίδευση η επιλογή των εσωτερικών σεμιναρίων που στοχεύουν αφενός στις βασικότερες δραστηριότητες της ομάδας και αφετέρου στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών στοιχείων της ομαδικής εργασίας. (Peel, 1995)

5. Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός

Κατά την οργάνωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και ο χώρος διεξαγωγής του, είτε είναι εντός της επιχείρησης είτε εκτός.

Συγκεκριμένα, ο χώρος θα πρέπει να είναι καθαρός, χωρίς προβλήματα ορατότητας και ακουστικής, μακριά από θορύβους που μειώνουν τη δυνατότητα ομαλής παρακολούθησης του προγράμματος, με διαρρύθμιση των τραπεζοκαθισμάτων

ανάλογα με τη μορφή της εκπαίδευσης, με την κατάλληλη θερμοκρασία, με catering προσεγμένο και τον κατάλληλο εξοπλισμό, όπως οθόνες, πίνακες σημειώσεων ή flipcharts, προβολέα διαφανειών, υπολογιστή κ.α. (Peel, 1995)

6. Αντικείμενο εκπαίδευσης

Οι περισσότερες εκπαιδευτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν γνώσεις, δεξιότητες και νοοτροπίες. Δεν αρκεί μόνο η απόκτηση των γνώσεων αλλά χρειάζεται να αποκτήσουμε πραγματικά νέες δεξιότητες, όπως η χρήση ενός νέου περίπλοκου μηχανήματος, αλλά και να αλλάξουμε νοοτροπία στην εργασία, όπως για παράδειγμα στον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών και στην εργασία με ομαδικό πνεύμα. Για όλα αυτά απαιτείται χρόνος, εξάσκηση και ανάδραση ή feedback από τους εκπαιδευόμενους, ιδίως σε μακροπρόθεσμα εκπαιδευτικά προγράμματα. (Peel, 1995)

7. Εκπαίδευση εντός ή εκτός επιχείρησης

Η εκπαίδευση εκτός επιχείρησης, όπως σε μια αίθουσα ή σε ένα κέντρο εκπαίδευσης, προσφέρει το πλεονέκτημα της αλλαγής περιβάλλοντος για τους εκπαιδευόμενους αλλά δεν προσφέρει εργασιακή- πρακτική εξάσκηση.

Στην εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα, παράλληλα με την θεωρητική εκπαίδευση, να εξασκηθούν πάνω στο υπό μελέτη αντικείμενο εργασίας ή πάνω στο χειρισμό ενός μηχανήματος εργασίας. Εργάζονται, δηλαδή, στον οικείο εργασιακό τους χώρο και αμείβονται για αυτό και η μάθηση μέσα από την εξάσκηση στον χώρο εργασίας αποτελεί την συνηθέστερη μέθοδο εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης είναι πιο οικονομική από την εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης καθώς δεν απαιτούνται άλλες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός και άλλος εκπαιδευτής. Δυστυχώς, όμως, απαιτεί περισσότερη προσωπική επαφή, περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή, παρουσιάζει περισσότερες δυσκολίες στην δόμηση και τον έλεγχό της, υπάρχει περισσότερη πίεση, π.χ. για την επίτευξη των στόχων, και μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, π.χ. στην εκπαίδευση ενός εργαζόμενου στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης.

Αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί να υπάρχει τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης, ανάλογα πάντα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης. Αν, για παράδειγμα, είναι σημαντική η απόκτηση γνώσεων, καλύτερη είναι η εκπαίδευση εκτός

επιχείρησης, ενώ αν απαιτείται και ανάπτυξη δεξιοτήτων τότε είναι καλύτερο να επιλέγεται η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης. (Peel, 1995)

2.6 Διαφορετικοί τρόποι μάθησης εργαζομένων

Η μάθηση και η αφομοίωση των πληροφοριών που δέχονται οι εκπαιδευόμενοι διαφέρει κατά πολύ μεταξύ των ανθρώπων. Έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πολλές και διαφορετικές θεωρίες αναφορικά με τους τρόπους μάθησης και το στυλ μάθησης των ανθρώπων. Κάποιες από αυτές τις θεωρίες των θεωρητικών και των ψυχολόγων – κοινωνιολόγων παρουσιάζονται παρακάτω.

Αξίζει να σημειωθεί πάντως πως η ανάλυση αναφορικά με το τί κάνουν οι άνθρωποι ενώ μαθαίνουν προσφέρει παράλληλα και την δυνατότητα μεγιστοποίησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων, εάν αυτά ληφθούν σοβαρά υπόψη.

Κάποιες από τις θεωρίες αυτές είναι:

2.6.1 Μαθησιακός τρόπος κατά τον Kolb

Σύμφωνα με τον David Kolb, του θεωρητικού της εμπειρικής μάθησης, η διαδικασία της μάθησης, εξαιτίας της πολύπλοκης φύσης της, διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο και πιστεύει πως το μαθησιακό στυλ του κάθε ανθρώπου εξαρτάται από τον τρόπο που επιθυμεί να μάθει. (Caudron, 2005)

Το μαθησιακό στυλ ή μαθησιακός τρόπος του ανθρώπου περιγράφουν το πώς οι επιλογές, που κάνει ένας άνθρωπος κατά τη διάρκεια της μάθησης, επηρεάζουν τις πληροφορίες που θα επιλεγούν και τον τρόπο επεξεργασίας τους. Επομένως, οι διαφορές στο μαθησιακό στυλ κάθε ανθρώπου είναι ο λόγος που κάποια άτομα νιώθουν άνετα με κάποιες εκπαιδευτικές μεθόδους ενώ αντίθετα κάποιοι άλλοι εργαζόμενοι νιώθουν άβολα. (Raymond, 1999)

Ο τρόπος μάθησης του ανθρώπου αποτελεί την κατεύθυνσή του στην διαδικασία πρόσληψης και επεξεργασίας των πληροφοριών που δέχεται κατά την εκπαίδευσή του. Συγκεκριμένα, υπάρχουν τέσσερις τρόποι μάθησης, που είναι οι ακόλουθοι:

1. **Συμπαγής Εμπειρία (Concrete Experience)**, που αποτελεί την προτίμηση του ανθρώπου για μάθηση μέσα από την διαίσθηση και την εμπειρία και η οποία στηρίζεται κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις και είναι το αντίθετο της σκέψης.
2. **Αντίληψη - Κατανόηση Κειμένου (Abstract Conceptualization)**, που αποτελεί την προτίμηση του ανθρώπου για μάθηση μέσα από την σκέψη και την μελέτη ενός θεωρητικού κειμένου.
3. **Στοχαστική - Ανακλαστική Παρατήρηση (Reflective Observation)**, που αποτελεί την προτίμηση του ανθρώπου για μάθηση η οποία στηρίζεται στην παρατήρηση και την εξέταση των δομικών στοιχείων ενός θέματος για την καλύτερη κατανόησή του.
4. **Ενεργητικός Πειραματισμός (Active Experimentation)**, που αποτελεί την προτίμηση του ανθρώπου για μάθηση μέσα από την πράξη και τον πειραματισμό προκειμένου να εξεταστεί η πρακτική αξία του. (De Simone and Harris, 2004)

Δεν είναι απαραίτητο πως κάθε άνθρωπος επιλέγει έναν κάθε φορά τρόπο μάθησης. Αντίθετα, πολλές φορές μαθαίνει επιλέγοντας και δύο τρόπους κατά την διαδικασία μάθησης.

Τα τέσσερα διαφορετικά μαθησιακά στυλ, κατά τον Kolb είναι:

1. **Συγκλίνουσα Μάθηση (Convergent)**, που αποτελεί έναν συγκερασμό κατανόησης του κειμένου και ενεργητικού πειραματισμού.
2. **Αποκλίνουσα μάθηση (Divergent)**, που συνδυάζει την συμπαγή εμπειρία και την ανακλαστική – στοχαστική παρατήρηση.
3. **Αφομοίωση (Assimilation)**, που αποτελεί έναν συνδυασμό της κατανόησης του κειμένου και της ανακλαστικής παρατήρησης, και τέλος η
4. **Συνδιαλλακτική Μάθηση (Accommodative)**, που συνενώνει την συμπαγή εμπειρία και τον ενεργητικό πειραματισμό. (Garger, 1999)

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως οι θεωρίες αυτές έχουν κατά καιρούς αμφισβητηθεί από ψυχολόγους και θεωρητικούς της μάθησης. Ωστόσο, συμβάλλουν στην κατανόηση της μαθησιακής λειτουργίας του κάθε ανθρώπου, που είναι απαραίτητη για το σχεδιασμό και την οργάνωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που απευθύνεται σε

ενήλικες και κυρίως πάνω σε θέματα εργασίας αλλά και διοίκησης. (Καλατζή – Αζίζη και Δέγλερης, 1992)

2.6.2 Ψυχολογική παράμετρος

Υπάρχουν κάποιες γενικές αρχές μάθησης που πρέπει να υπολογίζονται κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ενηλίκων, οι οποίες προκύπτουν από τη συσχέτιση διαφορετικών παιδαγωγικών και ψυχολογικών μεθόδων και ανήκουν στις θεωρίες της γνωστικής και της κοινωνικής ψυχολογίας. (Πόρποδας, 1993, Γεώργας, 1990). Αυτές οι αρχές είναι οι ακόλουθες:

1) Η ύπαρξη εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, που είναι πολύ χρήσιμα για την καλύτερη κατανόηση του εκπαιδευτικό - διδακτικού υλικού. Τέτοια κίνητρα, μεταξύ άλλων, είναι η ανάγκη για προσωπική βελτίωση και εξέλιξη και η αμοιβή, χρηματική ή μη.

2) Η γνώση και η ανατροφοδότηση (feedback) για την πρόοδο και την επίδοση του ατόμου, που συμβάλλουν στην επίτευξη επαρκούς μαθησιακού αποτελέσματος, καθώς έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τις αδυναμίες του και να τις εξαλείψει ή να τις βελτιώσει.

3) Μια πλήρης μάθηση στηρίζεται και εξαρτάται από τις αισθήσεις που χρησιμοποιούνται και τις ευκαιρίες για εφαρμογή που προσφέρονται στο άτομο που εκπαιδεύεται, και τέλος

4) Η γνώση της θεωρία και των αρχών λειτουργίας συμβάλλει στη μάθηση του ανθρώπου ακόμη και όταν το αντικείμενο της εκπαίδευσης είναι μόνο πρακτικό. (Pavlov and Watson, 2005, που παρατίθεται στον Peel, 1995)

Κεφάλαιο III

Η Οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού

3.1 Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών

Σημαντικό κομμάτι στην εκπαίδευση του προσωπικού είναι και η αναγνώριση όλων των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για κάθε μια θέση, ανάγκες που πρέπει να συνδέονται είτε με την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης είτε με τους μελλοντικούς στόχους και προθέσεις της επιχείρησης. Μέσα από την διερεύνηση αυτή θα δοθεί απάντηση στην ύπαρξη ή την απουσία διάστασης ανάμεσα στα πρότυπα απόδοσης μιας θέσης και των επιδιώξεων της επιχείρησης και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του εργατικού δυναμικού.

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι δυνατόν να γίνεται:

A. Στο επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού (organization analysis): που στοχεύει στην εξέταση της λειτουργίας της ενδο-επιχειρηματικής εκπαίδευσης, των στόχων, της επιχειρησιακής στρατηγικής και της συμβολής της ενδο-επιχειρηματικής εκπαίδευσης στα τρία επίπεδα που ακολουθούν:

- τα μέσα με τα οποία η εκπαίδευση μπορεί να υποστηρίξει την ισχύουσα λειτουργία της επιχείρησης.
- τα μέσα με τα οποία η εκπαίδευση μπορεί να αναβαθμίσει την ισχύουσα λειτουργία της επιχείρησης, και
- τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο η εκπαίδευση συνδράμει στην πραγματοποίησή τους.

Επιπρόσθετα, μελετώνται όλες οι συνθήκες ενδο-επιχειρησιακά, όπως το επίπεδο υλικής ή άυλης υποστήριξης της εκπαίδευσης, οι υπάρχουσες ανάγκες σε διάφορους τομείς της επιχείρησης, το μέγεθος και η δομή της και πολλές ακόμη άλλες πτυχές και ανάγκες της επιχείρησης. Και ταυτόχρονα, για την άρτια λειτουργία της εκπαίδευσης, μελετώνται και οι εξωτερικοί ή εξω-επιχειρησιακοί παράγοντες, όπως είναι η κατάσταση στην αγορά εργασίας, οι οικογενειακές δομές, ο διεθνής ανταγωνισμός, οι προσδοκίες των πελατών και πολλοί ακόμη άλλοι παράγοντες.

Επομένως, διαπιστώνουμε πως μια άρτια οργανωσιακή ανάλυση προϋποθέτει την συλλογή, την επεξεργασία αλλά και την ερμηνεία πολύ μεγάλου όγκου πληροφοριών και στοιχείων, τα οποία μπορούν να προσφέρουν σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τις αιτίες των προβλημάτων και των δυσκολιών που παρουσιάζονται και να τις επιλύσει σωστά αλλά και να επιλέξει τις μαθησιακές δραστηριότητες που θα πρέπει να γίνουν για την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.

Β. Στο επίπεδο της εργασιακής ή επαγγελματικής ομάδας: εφόσον εντοπιστούν προβλήματα που αφορούν μια συγκεκριμένη επαγγελματική ή εργασιακή ομάδα της επιχείρησης, τα βασικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι ποιες γνώσεις και ικανότητες απαιτούνται για την άρτια ενασχόληση με τον εργασιακό χώρο και πως αξιολογούνται οι εργαζόμενοι που έχουν αναλάβει την διεκπεραίωσή τους αναφορικά με τα πιο πάνω προαπαιτούμενα.

Για την απάντηση των ερωτημάτων αυτών μπορεί μια επιχείρηση να προβεί στην ανάλυση της θέσης εργασίας που θα αναλάβει την αξιολόγηση της συγκεκριμένης ομάδας εργαζομένων. Η συλλογή των πιο πάνω πληροφοριών μπορεί να γίνει με διαφορετικές μεθόδους, όπως για παράδειγμα η λεπτομερής ανάλυση, η ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων και η προβληματοκεντρική ανάλυση.

Γ. Σε ατομικό επίπεδο: προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση ενός εργαζομένου σε ατομικό επίπεδο, θα πρέπει να γίνουν κάποιες παρεμβάσεις στη δομή της επιχείρησης. Οι παρεμβάσεις αυτές είναι ανεξάρτητες από τους προσωπικούς στόχους του κάθε εργαζομένου και οφείλουν να καλύπτουν συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους, δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους να παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια και να συμμετέχουν σε διάφορες δραστηριότητες και συνεργασίες για την καλύτερη προετοιμασία τους για τον ρόλο που πρόκειται να αναλάβουν μελλοντικά. (Παπαστεφανάκη, 2006)

Τέλος, η εκπαίδευση αφενός αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την κάλυψη των ελλείψεων και των αδυναμιών του εργατικού δυναμικού σε γνώσεις και δεξιότητες και αφετέρου αποτελεί και ένα εξίσου σημαντικό μέσο για τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών για ανάπτυξη και εξέλιξη, για την προετοιμασία των εργαζόμενων προκειμένου να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες αλλά και να αναπτύξουν περισσότερες πρωτοβουλίες μελλοντικά. Και αυτές οι ανάγκες για εκπαίδευση απορρέουν από τη αναγνώριση του χάσματος εκπαίδευσης που υπάρχει ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και την επιθυμητή κατάσταση που η επιχείρηση επιθυμεί να εντυφώσει. (Παπαστεφανάκη, 2006)

3.2 Διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον αλλά και την βιωσιμότητά της. Τα στάδια της εκπαιδευτικής αυτής δραστηριότητας της επιχείρησης συνοψίζονται στα κάτωθι:

1^ο στάδιο: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών: που περιέχει την συγκέντρωση πληροφοριών και την ανάλυση της επιχείρησης (organization analysis), των καθηκόντων (task analysis) του ατόμου (person analysis) και των δημογραφικών στοιχείων. (Peel, 1995, Χυτήρης, 2001)

Αρχικά καθορίζονται οι ανάγκες της επιχείρησης, μέσα από την εξέταση του περιβάλλοντός της, των στρατηγικών και των πόρων της. Αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον, τα επιχειρηματικά σχέδια που σκοπεύει η επιχείρηση να υλοποιήσει, οι δείκτες απόδοσης των εργαζομένων της και η διάγνωση των αδυναμιών της.

Κατόπιν, αναλύονται τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες και οι δεξιότητες του εργαζόμενου, όπως απαιτούνται για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας. Ακολουθεί η ανάλυση του εργαζόμενου, όπου λαμβάνεται απόφαση από τους αρμόδιους σχετικά με το ποιοι θα εκπαιδευτούν. Πρόκειται για μια πολύ χρήσιμη διαδικασία, καθώς βοηθά τα αρμόδια άτομα της επιχείρησης να καθορίσουν τους εργαζόμενους που πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν και τα σημεία στα οποία θα δοθεί έμφαση. (Χυτήρης, 2001)

2^ο στάδιο: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων: όπου καθορίζονται οι στόχοι της εκπαίδευσης, η εγρήγορση των εκπαιδευομένων και οι αρχές της διδασκαλίας και της μάθησης. Για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να υπολογιστούν κυρίως η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης, οι εκπαιδευτές, οι εκπαιδευόμενοι και ο χώρος και ο χρόνος της εκπαίδευσης, τα οποία αναλύονται στην συνέχεια.

3^ο στάδιο: Μέθοδοι εκπαίδευσης ή Υλοποίηση: που αποτελείται από τις μεθόδους εντός και εκτός εργασίας, την ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων, των στελεχών κ.α. ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες της κάθε ομάδας μέσα στην επιχείρηση, και τέλος,

4^ο στάδιο: Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου: που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις αντενέργειες, την μάθηση, τις μεταβολές της συμπεριφοράς, τα αποτελέσματα κ.α. που επιτυγχάνονται μέσα από την εκπαίδευση. Ακολουθεί πιο κάτω αναλυτική παρουσίασή τους. (Χυτήρης, 2001)

Σχήμα 1. Η διαδικασία της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού

1 ^η Φάση	2 ^η Φάση	3 ^η Φάση	4 ^η Φάση
• Ανάλυση οργανισμού	• Εκπαιδευτικοί στόχοι	• Μέθοδοι στη θέση εργασίας	• Αντίδραση
• Ανάλυση καθηκόντων	• Ετοιμότητα εκπαιδευομένων	• Μέθοδοι εκτός θέσης εργασίας	• Μάθηση
• Ανάλυση ατομικών αναγκών	• Αρχές μάθησης	• Ανάπτυξη Διοίκησης	• Συμπεριφορά • Αποτελέσματα

Πηγή: Jackson and Schuler, (1999). *Managing Human Resources*

3.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού που μπορεί μια επιχείρηση να επιλέξει να ακολουθήσει για το προσωπικό της. Το κριτήριο επιλογής είναι πάντα οι ανάγκες της κάθε επιχείρησης και των εργαζομένων της.

Αναφορικά με τον χώρο εργασίας, διακρίνεται σε εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας και εκτός της θέσης εργασίας. Πάνω στην εκάστοτε θέση εργασίας, ο εργαζόμενος αποκτά περισσότερες γνώσεις για τον τομέα στον οποίο ήδη εξασκείται και μαθαίνει να εκτελεί πιο σωστά τα καθήκοντα που ήδη έχει. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

Όσον αφορά τον χρόνο πραγματοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, διακρίνεται η εκπαίδευση σε *εισαγωγική ή προσανατολισμού, προαγωγική και διαρκή*.

Η εισαγωγική στοχεύει στην ομαλή προσαρμογή στην επιχείρηση ενός εργαζομένου που μόλις προσελήφθη. Περιλαμβάνει δύο ενότητες, η πρώτη είναι η γνωριμία με την επιχείρηση, δηλαδή τα στελέχη, τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης, τις δραστηριότητες, τις αρχές κ.α., και η δεύτερη είναι η ενημέρωση για τις γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζεται να γνωρίζει ο υπάλληλος της εκάστοτε θέσης. Η χρησιμότητα της εισαγωγικής εκπαίδευσης επικεντρώνεται στην αρμονική ένταξη του νεοπροσληφθέντα υπαλλήλου στην θέση εργασίας του, στην ενημέρωση σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης και στον εντοπισμό των ελλείψεων σε γνώσεις και ικανότητες του εργαζόμενου.

Προαγωγική εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση που αποσκοπεί στην προετοιμασία ενός εργαζομένου για την ανάληψη μια υψηλόβαθμης θέσης εργασίας και περιλαμβάνει κυρίως την ενημέρωση σε ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς σε πολλές περιπτώσεις η προαγωγή αφορά θέση προϊσταμένου, θέση που απαιτεί γνώσεις σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Διαρκής εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση που πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της απασχόλησης ενός εργαζομένου σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση και δύναται να είναι θεραπευτική, που αποσκοπεί στην άρση μειονεκτημάτων και αδυναμιών του εργαζόμενου, και αναπτυξιακή, που στοχεύει στην βελτίωση και εξέλιξη ενός εργαζομένου. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

3.3.1 Νέων εργαζόμενων

Η μέθοδος εκπαίδευσης για τους νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

(Α) Εκπαίδευση επάνω στην θέση εργασίας του εργαζομένου

Συνηθίζεται στις επιχειρήσεις ένα μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης, ίσως και το μεγαλύτερο, να πραγματοποιείται από τους αμέσως ανώτερους από αυτούς υπαλλήλους και μάλιστα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Ειδικότερα, ο προϊστάμενος ή ένας έμπειρος εργαζόμενος δείχνουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία, κατόπιν ελέγχουν αν τον κατανόησε σωστά, προχωρούν σε τυχόν διορθώσεις και βελτιώσεις και τέλος του δίνουν κάποιες χρήσιμες κατευθύνσεις προκειμένου να την κάνει όσο πιο καλά γίνεται. Η μέθοδος αυτή αποτελεί την εκπαίδευσή του πάνω στην θέση εργασίας που πρόκειται να αναλάβει.

Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει αρκετά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Στα πλεονεκτήματα συγκαταλέγονται:

1. Δεν χρειάζεται πρόσθετος εξοπλισμός για την εταιρεία.
2. Το μικρό κόστος εφαρμογής της.
3. Διορθώνει άμεσα και γρήγορα τα σφάλματα του εκπαιδευόμενου.
4. Χρησιμοποιείται άμεσα η γνώση που αποκτήθηκε.
5. Αυξάνει άμεσα την απόδοση του εργαζομένου. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι:

1. Σε πολλές περιπτώσεις ο εκπαιδευόμενος, εξαιτίας του αυξημένου φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, μαθαίνει μόνος του τη δουλειά.
2. Η έλλειψη εκπαιδευτικών και διδακτικών γνώσεων από πλευράς εκπαιδευτή, δυσχεραίνει το έργο του και την κατανόηση από την πλευρά του εκπαιδευόμενου.
3. Η έλλειψη οργανωμένης διαδικασίας εκπαίδευσης των εργαζομένων.
4. Οι συνεχείς διακοπές της εκπαίδευσης αποτελούν συχνό φαινόμενο σε μια επιχείρηση.
5. Η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας στην πραγματικότητα δυσκολεύει την κανονική εκτέλεσή της. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

(B) Εκπαίδευση με μαθητεία

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια μορφή εκπαίδευσης εκτός της θέσης εργασίας όπου οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από εξειδικευμένους εκπαιδευτές το θεωρητικό και το πρακτικό μέρος της εργασίας τους. Συνήθως στο πρακτικό μέρος της εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται πραγματικά μηχανήματα και ο τεχνικός εξοπλισμός της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

Η συγκεκριμένη μέθοδος εκπαίδευσης αποτελεί την παλαιότερη μορφή βιομηχανικής εκπαίδευσης, και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις πάνω από 600 χρόνια. Μπορεί να διαρκέσει από περίπου τρία έως και επτά χρόνια και συνήθως ακολουθεί πρακτικό μέρος με χειρονακτική εργασία ή δουλειά γραφείου. (Peel, 1995)

(Γ) Εκπαίδευση μέσα από την πρακτική άσκηση

Άλλη μια μέθοδος εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας κατά την οποία πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί συνεργάζονται με πανεπιστήμια και ΤΕΙ προκειμένου να απασχολήσουν στον εργασιακό τους χώρο σπουδαστές για ένα σύντομο χρονικό διάστημα, συνήθως έξι μηνών.

Η εκπαίδευση αυτή προσφέρει πλεονεκτήματα αφενός για την επιχείρηση, όπως η πρόσθετη βοήθεια αλλά και η είσοδος νέων επιστημόνων στον εργασιακό της χώρο, και αφετέρου για τους ίδιους τους σπουδαστές, καθώς αποκτούν εργασιακή εμπειρία και κάνουν πράξη την θεωρητική εκπαίδευση που αποκόμισαν στο εκπαιδευτικό ίδρυμα που φοιτούσαν. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

(Δ) Εκπαίδευση σε εργαστήριο

Σε αυτή τη μέθοδο η εκπαίδευση γίνεται εκτός θέσης εργασίας σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, όπως το εργαστήριο, είτε μέσα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης είτε εκτός. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν κάνοντας χρήση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού της επιχείρησης ή δουλεύουν πάνω σε πολύ καλές προσομοιώσεις του εξοπλισμού της. Αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο για περιπτώσεις όπου είναι ανέφικτη ή επικίνδυνη η εκπαίδευση στην θέση εργασίας. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

(Ε) Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας

Αποτελεί μια επίσης, όπως και η προηγούμενη, ευρέως διαδεδομένη μέθοδος εκπαίδευσης, σύμφωνα με την οποία ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί παθητικά ομιλίες σε μια αίθουσα διδασκαλίας. Η μέθοδος αυτή έχει ως βασικό της μειονέκτημα το γεγονός ότι δεν αφήνει καμία πρωτοβουλία στους εκπαιδευόμενους και κανένα περιθώριο εξατομίκευσης της διάλεξης βάσει των δυνατοτήτων των εκπαιδευόμενων. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

(ΣΤ) Εκπαίδευση προσαρμογής

Είναι πολύ χρήσιμη κυρίως σε όσους μετακινούνται ή προάγονται σε μια νέα θέση και αποτελεί μια μέθοδο που συχνά παραμελείται. Περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης, το τμήμα του εργαζόμενου, την εργασία που πρόκειται να αναλάβει, την οργάνωση και την ασφάλεια, τυχόν ευκαιρίες και δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης, τις βασικές συνθήκες εργασίας κ.α. (Peel, 1995)

3.3.2 Μόνιμου προσωπικού

Το μόνιμο εργατικό προσωπικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού μπορεί να εκπαιδευτεί με ποικίλους τρόπους, τόσο με τους προαναφερθέντες όσο και με αυτούς που ακολουθούν. Ανάλογα πάντα με τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων. Η εκπαίδευση του προσωπικού αυτού πάντως θα πρέπει να είναι συνεχής και να στοχεύει στη διαρκή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς σκοπός της εκπαίδευσης αυτής, είναι να διευρύνει τους ορίζοντες των εργαζομένων, με όφελος και για την επιχείρηση αλλά και για τους ίδιους τους εργαζομένους. (Peel, 1995)

3.3.3 Στελεχών

Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι εκπαίδευσης που αφορούν τα στελέχη μιας επιχείρησης:

- Η εκπαίδευση που γίνεται μέσα από την *καθοδήγηση στην νέα θέση εργασίας*, το επονομαζόμενο Coaching, κατά την οποία ο προϊστάμενος ή ο παλαιότερος κάτοχος της θέσης εκπαιδεύει τον νέο εργαζόμενο σχετικά με τις αρμοδιότητες και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, προκειμένου να αναπτύξει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες που χρειάζονται. (Μπουραντάς, 2003)

Μέσα από αυτή τη μορφή εκπαίδευσης, τα στελέχη εκπαιδεύονται μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, με μικρό κόστος, δημιουργείται μια ουσιαστική καθημερινή σχέση συνεργασίας μεταξύ του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου, παρέχεται άμεση και όχι έμμεση πληροφόρηση, διορθώνονται τυχόν λάθη και παραλείψεις και εφαρμόζεται άμεσα και στην πράξη η αποκτηθείσα γνώση. Βασική όμως είναι η επιλογή των κατάλληλων στελεχών που είναι ικανά και άξια να εκπαιδεύσουν τους νέους εργαζόμενους. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

- Η εκπαίδευση που γίνεται με την *καθοδήγηση ενός μέντορα*, ή αλλιώς *mentoring*, αποτελεί συμπληρωματική προσθήκη στην βασική εκπαίδευση και στην ουσία ο μέντορας καθοδηγεί και συμβουλεύει τον εκπαιδευόμενο στην νέα του εργασία. Μεταξύ άλλων, συνεισφέρει στην ενημέρωση και την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων πάνω σε μια θέση εργασίας, παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα, συμβουλεύει για νέα εκπαιδευτικά προγράμματα εργαζομένων κ.α. (Μπουραντάς, 2003)

Στον αντίποδα όμως παρατάσσεται μια σειρά από μειονεκτήματα που, μεταξύ άλλων, είναι η αμεροληψία του μέντορα στην υποστήριξη ενός εργαζομένου, η χρήση της ίδιας εκπαιδευτικής τεχνικής και η απουσία νέων ιδεών, η ικανότητα ενός στελέχους να λειτουργήσει ως μέντορας, η άνιση μεταχείριση των εργαζομένων και πολλά ακόμη άλλα. (Χυτήρης, 2001)

- Την *διαδοχική αλλαγή των θέσεων εργασίας*, κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος μεταφέρεται οριζόντια από θέση σε θέση μέσα στην επιχείρηση και αναλαμβάνει τις αρμοδιότητες των στελεχών σε χρονικό διάστημα 3 με 6 μηνών. Χάρη σε αυτήν την μέθοδο ο εκπαιδευόμενος αποκτά ουσιαστικές γνώσεις και εμπειρίες από την κάθε θέση αναφορικά με τις δυσκολίες, τους σκοπούς και τους στόχους αλλά και την επιχειρησιακή κουλτούρα, αποκτώντας έτσι γνώσεις γενικότερης διοικητικής φύσης. Παράλληλα, ενισχύει τις διαπροσωπικές του σχέσεις μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον, εδραιώνεται καλύτερα και αποκτά επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του. (Μπουραντάς, 2003)

Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής συγκαταλέγονται η αδιαφορία για τα καθήκοντα της εκάστοτε θέσης εξαιτίας του προσωρινού και σύντομου χαρακτήρα της, η αρνητική ψυχολογία του στελέχους εξαιτίας της συνεχούς εναλλαγής θέσης εργασίας και αρμοδιοτήτων, η αντιμετώπισή του κάθε φορά από τα άλλα στελέχη σε μια θέση κ.α. (Χυτήρης, 2001)

- Την *συμμετοχή σε επιτροπές*, μόνιμες ή ειδικές, προκειμένου ο εκπαιδευόμενος να αποκτήσει τα απαραίτητα εφόδια και εμπειρίες πάνω στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων, ζητήματα της επιχείρησης ή τμημάτων αυτής κ.α. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

3.3.4 Προσωπικού εκτός θέσης εργασίας

Εκτός από τις μεθόδους εκπαίδευσης που εφαρμόζονται πάνω στην θέση εργασίας, υπάρχουν και μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών εκτός της θέσης εργασίας και μπορεί να γίνονται σε ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα εντός ή και εκτός της επιχείρησης. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να έχει τις ακόλουθες μορφές:

1. Μελέτη περιπτώσεων (case studies)

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι, οργανωμένοι σε μικρές ομάδες, μελετούν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που αφορά την οργάνωση της επιχείρησης και διερευνούν τις αιτίες του προβλήματος και εφευρίσκουν λύσεις.

Η μελέτη περιπτώσεων χρησιμοποιήθηκε στην εκπαίδευση αρχικά στο πανεπιστήμιο του Harvard την δεκαετία του 1920, στοχεύοντας στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και στην ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και εμπειριών.

Αυτή η εκπαιδευτική μέθοδος διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Περιλαμβάνει συνήθως πραγματικά οργανωσιακά προβλήματα.
- Η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευομένων, που χάρη σε αυτή παρατίθενται διαφορετικά επιχειρήματα, ιδέες και λύσεις.
- Η μικρή συμμετοχή του εκπαιδευτή στην διαδικασία επίλυσης του τεθέντος προβλήματος.
- Η προσωπική και υποκειμενική θεώρηση του προβλήματος και της λύσης του από τους εκπαιδευόμενους.
- Η κατανόηση από τους εκπαιδευόμενους της ύπαρξης ποικίλων λύσεων πάνω σε ένα πρόβλημα.
- Ο ρόλος του εκπαιδευτή, που αποτελεί τον συντονιστή της συζήτησης και προσφέρει πληροφορίες μέσα από εύστοχες ερωτήσεις, χωρίς όμως να υποδεικνύει, να διδάσκει και να προσφέρει τη λύση. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

2. Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια

Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης οργανωσιακών αποφάσεων, προγραμματισμού και ηγεσίας, καθώς τα εκπαιδευόμενα στελέχη, καλούνται να λάβουν αποφάσεις με πολλές μεταβλητές, όπως η μέθοδος και τα επίπεδα παραγωγής, οι τεχνικές πώλησης, οι προσλήψεις, τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης κ.α.

Η διαδικασία είναι η εξής: οι εκπαιδευόμενοι, χωρισμένοι σε ομάδες εκπροσωπούν μια επιχείρηση, σε ένα υποθετικό επιχειρησιακό περιβάλλον, και ανταγωνίζεται την άλλη ομάδα - επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν αρχικά. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

3. Υπόδηση ρόλων

Στην συγκεκριμένη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται συγκεκριμένους ρόλους από πρόσωπα που υποτίθεται ότι σχετίζονται με ένα οργανωσιακό πρόβλημα ή γεγονός.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια ευχάριστη μορφή εκπαίδευσης που στοχεύει στην κατανόηση, από την πλευρά των εκπαιδευομένων, των ευθυνών και των συμπεριφορών τους στην επίλυση του προβλήματος και συντελεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

4. Σεμινάρια

Τα σεμινάρια αποτελούν μέθοδο παθητικής μάθησης που βασίζονται στη διάλεξη και πραγματοποιούνται σε αίθουσες διδασκαλίας. Η διάρκειά τους ποικίλει, από μερικές ημέρες έως και μερικούς μήνες, και το γνωστικό αντικείμενο είναι καθορισμένο και συγκεκριμένο, όπως η ηγεσία, η επίβλεψη των υφισταμένων κ.α.

Διοργανώνονται είτε από την ίδια την επιχείρηση είτε από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, εκπαιδευτικούς οργανισμούς, κρατικούς φορείς, ενώσεις εργαζομένων, πανεπιστημιακά ιδρύματα κ.α.. Απαραίτητη προϋπόθεση για την συμμετοχή των εργαζομένων είναι το σεμινάριο να καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες τους αλλά και τις ανάγκες της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

5. Διαλέξεις, Ημερίδες και Συνέδρια

Τα σεμινάρια, οι ημερίδες και τα συνέδρια που γίνονται κατά καιρούς αποσκοπούν στην ενημέρωση των στελεχών για την εξέλιξη του τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων ή και σε συγκεκριμένους τομείς της διοικητικής πρακτικής. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

6. Μέθοδος ηγεσίας Vroom - Yetton

Η μέθοδος της ηγεσίας είναι ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που εστιάζει στη λήψη αποφάσεων και στηρίζεται στη θεωρία ηγεσίας των συγγραφέων Vroom και Yetton, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους στηριζόμενοι σε συγκεκριμένα κριτήρια, όπως είναι η ποιότητα, η αποδοχή και ο χρόνος λήψης μιας απόφασης. Από την πλευρά τους οι υφιστάμενοι συμμετέχουν ή όχι στην λήψη των αποφάσεων ανάλογα με το είδος της απόφασης κάθε φορά.

Οι δυνατότητες που προσφέρει αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι πολλές. Αφενός τα στελέχη ενημερώνονται για τα βασικά στοιχεία αυτής της θεωρίας και αφετέρου χρησιμοποιούν το δέντρο λήψης αποφάσεων αλλά και επιλέγουν το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας για την λήψη των αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

7. Εκπαίδευση ευαισθησίας ή εκπαίδευση ομάδων

Πρόκειται για μια εκπαίδευση εργαστηριακής μορφής, που αποβλέπει στην αύξηση της αυτογνωσίας και της κατανόησης των εργαζομένων για τη συμπεριφορά των άλλων, προκειμένου να καλλιεργηθεί και να αναβαθμιστεί η διαπροσωπική ευαισθησία αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο.

Η λειτουργία αυτής της μεθόδου είναι η εξής: σε μια αίθουσα βρίσκονται ένας συντονιστής συζήτησης και μια ομάδα εκπαιδευόμενων και συζητούν όλοι μαζί διάφορα επιχειρησιακά θέματα. Μέσα από την συζήτηση αυτή μεταξύ τους παρακινούνται να εκφράσουν τα αισθήματά τους με ειλικρίνεια και να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά και τα αισθήματα που τους προκαλεί.

Προκειμένου να επιτύχει η μέθοδος αυτή τους σκοπούς για τους οποίους επιλέχθηκε, θα πρέπει τα θέματα υπό συζήτηση να μην είναι εκ των προτέρων καθορισμένα αλλά, αντίθετα, να είναι αυθόρμητα, θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να είναι δεκτικοί στις

συμπεριφορές των άλλων, που κανονικά δεν θα δεχόντουσαν, και τέλος να αποφεύγονται οι πάσης φύσεως πιέσεις προκειμένου να εκφράσουν ελεύθερα τα αισθήματα τους για τους άλλους εκπαιδευόμενους. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

8. Πανεπιστημιακά προγράμματα - μαθήματα

Σε πολλά πανεπιστήμια προσφέρονται, σε επίπεδο μάστερ, μαθήματα διοίκησης επιχειρήσεων ή μεταπτυχιακά προγράμματα που απευθύνονται σε ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων. Υλοποιούνται από κρατικούς ή ιδιωτικούς οργανισμούς και είναι κυρίως γνωστά στην Αμερική, την Ευρώπη, αλλά και τη χώρα μας.

Η ποσότητα και η ποιότητα της μάθησης επηρεάζεται σημαντικά από τη σχετικότητα ή μη του προγράμματος με τη διοικητική ισχύουσα κατάσταση και τις εξειδικευμένες ανάγκες των στελεχών. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

9. *Ενεργός μάθηση ή action learning*

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την εκπαίδευση των μεσαίων και των ανώτερων στελεχών μιας επιχείρησης, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, καθώς συνδυάζει αρμονικά τη μάθηση σε μια αίθουσα διδασκαλίας με τη μάθηση και την εκτέλεση έργου στον εργασιακό χώρο.

Η διαδικασία είναι απλή: τα στελέχη για μερικούς μήνες παρακολουθούν κάποια μαθήματα διοίκησης και καλούνται να αποφασίσουν για ένα πρόβλημα που αφορά ένα άλλο τμήμα της επιχείρησης. Στο τέλος της εκπαίδευσης αξιολογούνται με βάση την λύση του προβλήματος που ανέλαβαν. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

10. *Εκπαίδευση επιβίωσης*

Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης αποτελεί μια ακραία μορφή εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται κυρίως στην Αμερική. Απευθύνεται σε ικανά στελέχη που διαθέτουν θάρρος και τόλμη για να επιβιώσουν στον γεμάτο ανταγωνισμό και προκλήσεις επιχειρησιακό κόσμο. Σκοπός της εκπαίδευσης αυτής είναι τα ανώτερα στελέχη, μέσα από περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια, να δοκιμάσουν τη σωματική και ψυχική τους

ικανότητα και να αντέξουν σε αντίξοες συνθήκες προκειμένου να επιβιώσουν. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

11. Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση ή ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)

Η εκπαίδευση αυτή αποτελεί την πιο σύγχρονη μορφή εκπαίδευσης που γίνεται μέσα από τον παγκόσμιο ιστό. Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι:

- Η χρήση των ηλεκτρονικών δικτύων και των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μέσα από τους οποίους γίνεται η διδασκαλία και μεταδίδονται οι πληροφορίες προς τους εκπαιδευόμενους.
- Η εστίαση σε τεχνικές μάθησης ανώτερες από την παραδοσιακή εκπαίδευση και η ενσωμάτωση πληροφοριών που αυξάνουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εκπαιδευομένων.
- Η δυνατότητα συνεργασίας των εκπαιδευόμενων με άλλους εκπαιδευόμενους αλλά και ειδικούς.

Είναι η ιδανικότερη μορφή εκπαίδευσης για μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, που επιθυμούν να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενούς τους πάνω στα νέα προϊόντα, νέες πολιτικές και δεξιότητες σε εξειδικευμένα ζητήματα. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

3.4 Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πρώτο βήμα για τον σωστό σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών της εκάστοτε επιχείρησης. Πρέπει δηλαδή αρχικά να εκτιμηθούν οι πραγματικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού αλλά και οι ανάγκες της επιχείρησης τις οποίες στοχεύει να καλύψει μέσα από την εκπαίδευση.

Ο σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να επικεντρώνεται σε τέσσερα ζητήματα:

α. τους στόχους της εκπαίδευσης, που πρέπει να επιτευχθούν μέσα από την εκπαίδευση,

β. την υποκίνηση των εργαζομένων, για να ενδιαφερθούν πραγματικά για την εκπαίδευσή τους και την εξέλιξή τους στο εργασιακό τους περιβάλλον,

γ. την εφαρμογή των εκπαιδευτικών αρχών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, και

δ. τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών, που είναι πολύ σημαντικά για την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.

Ειδικότερα, ο σχεδιασμός εμπεριέχει την επιλογή του περιεχομένου της εκπαίδευσης, βάσει φυσικά των αναγκών, των στόχων, των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων, της μεθόδου εκπαίδευσης, όπως αναφέραμε παραπάνω, και του χώρου και χρόνου που θα γίνει η εκπαίδευση του προσωπικού. (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, 2003)

Τα τέσσερα βασικά βήματα για την σχεδίαση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, βάσει της διεθνούς συμβουλευτικής εταιρείας στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, είναι τα ακόλουθα:

1. *Κατανόηση των ατομικών αναγκών*, έτσι ώστε οι αδυναμίες του κάθε εργαζόμενου μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση να αντιμετωπιστούν και να ξεπεραστούν.
2. *Παρακίνηση*, που αφορά την παροχή κινήτρων από την επιχείρηση προς τον κάθε εργαζόμενο προκειμένου να δεχτεί πρόθυμα να συμμετάσχει σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η παρακίνηση μπορεί να έχει την μορφή προαγωγής, αύξησης ή μέτρησης της απόδοσης, επιβράβευσης, ανταμοιβής κ.α.
3. *Πρακτική σε πραγματικές συνθήκες εργασίας*, συνίσταται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα να αποτελείται από αναφορές στις πραγματικές συνθήκες εργασίας και σε εφικτά και πραγματικά σενάρια, προκειμένου να μπορούν να αξιοποιηθούν άμεσα οι γνώσεις αυτές από τους εργαζόμενους. Υπεύθυνοι για την αξιοποίηση αυτή είναι και οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι μέσα στον εργασιακό χώρο.
4. *Ατομική ευθύνη του εργαζόμενου*, καθώς πέρα από τους υπευθύνους στην επιχείρηση, έχουν και οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι για την υλοποίηση σε πρακτικό επίπεδο των γνώσεων που αποκόμισαν προκειμένου να αυξήσουν την απόδοσή τους. (Jackson and Schuler, 2006)

Αν και έγινε εκτενείς αναφορά στο υποκεφάλαιο 2.5 σχετικά με τις προϋποθέσεις της εκπαίδευσης προσωπικού, εντούτοις χρήσιμο είναι να συμπληρώσουμε σχετικά με τους εκπαιδευόμενους πως θα πρέπει να επιλεγούν εκείνοι οι οποίοι ενδιαφέρονται να παραμείνουν στην θέση εργασίας τους και να εξελιχθούν πάνω σε αυτή. Ακόμη, να διαθέτουν πνεύμα συνεργασίας, ομαδικής εργασίας και να έχουν φιλοδοξίες και όραμα. Για την επιλογή τους χρησιμοποιούνται κυρίως η συνέντευξη και η συλλογή πληροφοριών από τους προϊσταμένους των τμημάτων.

Αναφορικά με τους εκπαιδευτές, συνίσταται να επιλέγονται τα στελέχη εκείνα που διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες πάνω στον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να είναι ενημερωμένοι για τις εξελίξεις πάνω στο αντικείμενό τους και να γνωρίζουν τεχνικές εκπαίδευσης, αξιολογήσεις και στατιστικές τεχνικές, απαραίτητες για την καλύτερη εκπαίδευση.

Στην εισαγωγική ή προσανατολισμού εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται μέσα από τη εκπαίδευση για την ίδια την επιχείρηση αλλά και αποκτούν τις βασικές γνώσεις που αφορούν την θέση εργασίας στην οποία τοποθετούνται. Στην προαγωγική εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις κυρίως σε ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ενώ στην διαρκή εκπαίδευση ενδέχεται ο εργαζόμενος να αποκτά γνώσεις και δεξιότητες είτε για θεραπευτικό λόγο, δηλαδή για κάλυψη κάποιας κενής θέσης εργασίας είτε για αναπτυξιακό λόγο, δηλαδή για την βελτίωση και εξέλιξη του εργαζομένου. (Χυτήρης, 2001)

3.5 Υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Κατά την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι εργαζόμενοι οφείλουν να τηρούν προσεκτικά το χρονοδιάγραμμα και να διανέμεται σε όλους το εκπαιδευτικό υλικό, όπως σημειώσεις, μπλοκ σημειώσεων, στυλό κ.α.

Αναφορικά με την παράδοση των μαθημάτων αξίζει να επισημανθεί πως είναι εξίσου σημαντική με το υλικό που παρέχεται. Μια επιτυχημένη παράδοση μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα και οφέλη ακόμη κι αν το υλικό δεν είναι εξίσου καλό, αντίθετα με μια αποτυχημένη παράδοση που κινδυνεύει να καταδικάσει και το υλικό καλής ποιότητας.

Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος καλά για τις παρουσιάσεις του και να προσέρχεται στον χώρο εκπαίδευσης νωρίτερα από τους εκπαιδευόμενους. Η ευγένεια και το ζεστό καλωσόρισμα είναι αναγκαίο για την δημιουργία καλής πρώτης εντύπωσης. Τα εισαγωγικά στοιχεία της παρουσίασης είναι σημαντικά επίσης, όπως άλλωστε και οι συστάσεις για την απαραίτητη γνωριμία των μερών.

Για την άρτια υλοποίηση της εκπαίδευσης πολύ σημαντικός παράγοντας είναι και η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή αλλά και η συμμετοχή των εργαζομένων και η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ τους. Ακόμη, αναφορικά με τον εκπαιδευτή κρίνεται σημαντική, αν όχι απαραίτητη, η πείρα, η ετοιμότητα και προετοιμασία του. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να διαθέτει και ικανότητα συντονισμού της συζήτησης κατά την εκπαίδευση μεταξύ του εκπαιδευτή και των εκπαιδευομένων, καθώς η συζήτηση μπορεί να βοηθήσει ώστε τα συμπεράσματα της εκπαίδευσης να αφομοιωθούν πιο εύκολα από τους εκπαιδευόμενους. (Peel, 1995)

Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζουν και κάποιες άλλες λεπτομέρειες, όπως η οπτική επαφή εκπαιδευτή – εκπαιδευομένων, η σωστή στάση του σώματος, οι κινήσεις του εκπαιδευτή, οι εκφράσεις προσώπου, οι εκφράσεις και οι κινήσεις που πρέπει να αποφεύγονται, ο τόνος, η ένταση και ο χρωματισμός της φωνής, η χρήση οπτικών μέσων στην παρουσίαση, η σοβαρή και επαγγελματική ενδυμασία, η τήρηση του χρόνου και του χρονοδιαγράμματος παραδόσεων κ.α. (Κανελλόπουλος, 2002, Peel, 1995)

3.6 Μορφή Εκπαίδευσης προσωπικού

Υπάρχουν διάφορες μορφές ή στυλ παρουσίασης, καθώς είναι υποκειμενικό και επιλέγεται από τον εκπαιδευτή βάσει των αναγκών του προγράμματος, των συμμετεχόντων και της επιχείρησης. Οι πιο συνηθισμένες μορφές εκπαίδευσης είναι:

- *μονόλογος*, όπου ο εκπαιδευτής μιλάει μόνο αυτός. Το στυλ αυτό του προσφέρει αυτοπεποίθηση και ενδείκνυται στις περιπτώσεις όπου χρειάζεται ο εκπαιδευτής να εξηγήσει κάτι. Αντενδείκνυται όμως στις περιπτώσεις που απευθύνεται σε ομάδα ενηλίκων και θεωρείται γενικότερα μη επιτυχημένη εκπαιδευτική προσέγγιση, διότι κουράζει.
- *μονόλογος με πειθώ*, όπου ο εκπαιδευτής εξηγεί προκειμένου να πείσει και προτιμάται καλύτερα έναντι της πρώτης μορφής, αν και δεν προσφέρει

σημαντικά κίνητρα στον εκπαιδευόμενο. Ενδέχεται να μη γίνουν κατανοητές ή αντιληπτές ομοίως από όλα τα μέλη της ομάδας και συνίσταται να επιτρέπεται στον εκπαιδευόμενο η δυνατότητα να πειραματιστεί και να ρωτήσει προκειμένου να μάθει.

- *μονόλογος με συζήτηση*, όπου παρατίθεται η γνώμη και η γνώση του αλλά ζητά και τις απόψεις των εκπαιδευομένων. Θεωρείται μια αποτελεσματική μέθοδος καθώς παρακινούνται οι εκπαιδευόμενοι να εκφράσουν την γνώμη τους αλλά και γιατί παρέχεται έτσι η δυνατότητα στον εκπαιδευτή να κατανοήσει το επίπεδο γνώσεων της ομάδας. Ωστόσο ενδείκνυται καλύτερα στις περιπτώσεις απόκτησης γνώσεων και λιγότερο στις περιπτώσεις εκμάθησης δεξιοτήτων και χρειάζεται προσοχή στον χειρισμό της συζήτησης καθώς μπορεί να εξελιχθεί σε διαφωνία.
- *συμμετοχή*, στην οποία παραθέτει τις απόψεις του ο εκπαιδευτής και συζητά από κοινού με τους εκπαιδευόμενους. Σε αυτή την συμμετοχική μέθοδο, τους στόχους και το πλαίσιο της εκπαίδευσης το καθορίζουν οι εκπαιδευόμενοι και συμμετέχει από κοινού και ο εκπαιδευτής. Η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύ αποτελεσματική αλλά χρήζει ειδικής προσοχής καθώς σε πολλές περιπτώσεις δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας στους εκπαιδευτές, απαιτούνται ικανότητες συντονισμού της ομάδας και εύκολα μπορεί να χαθεί ο έλεγχος του προγραμματισμένου χρόνου.
- *καταλύτης*, στο οποίο ο εκπαιδευτής προσφέρει τον εαυτό του στους εκπαιδευόμενους να τον χρησιμοποιήσουν όπου εκείνοι επιλέξουν. Ενδείκνυται μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως στην εκπαίδευση στελεχών και σε έμπειρη ομάδα και χαλαρό θέμα προς συζήτηση. (Peel, 1995)

Σε καμία όμως περίπτωση δεν υπάρχει μια μέθοδος σωστή και αποτελεσματική. Αποτελεί επιλογή του εκπαιδευτή ανάλογα πάντα με τις συνθήκες και τις ανάγκες εκπαίδευσης. (Peel, 1995)

3.7 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το τελευταίο στάδιο της εκπαίδευσης είναι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η αξιολόγηση στηρίζεται σε τέσσερα στάδια:

Πρώτο στάδιο: Ποιότητα εκπαιδευτικού προγράμματος: στο στάδιο αυτό εξετάζεται η αξιοπιστία του εκπαιδευτικού προγράμματος ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα που έχει φέρει, καθώς η ποιότητα του προγράμματος αποτελεί έμμεσο τεκμήριο της αποτελεσματικότητάς του. Για την ακρίβεια η ποιότητα του προγράμματος αξιολογείται με μια μορφή εκτίμησης, είτε αμέσως μετά την ολοκλήρωσή του είτε λίγες ημέρες μετά.

Κατά την αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα: Έγινε το πρόγραμμα όπως έπρεπε; Ήταν σωστή η επιλογή του τύπου διεξαγωγής; Πραγματοποιήθηκε το πρόγραμμα με επαγγελματισμό και αξιοπιστία;

Ακόμη, θα πρέπει να γίνει κατανοητό πως κανένας εκπαιδευτής δεν μπορεί να γίνει αρεστός σε όλους. Αν όμως έχουν την ίδια άποψη περισσότερα από τρία – τέσσερα άτομα ή αν γίνουν πολλά παράπονα, τότε είναι γενικό το πρόβλημα. (Peel, 1995)

Δεύτερο στάδιο: Βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα: η αξιολόγηση αυτή εξαρτάται από την ευκολία ή τη δυσκολία μέτρησης. Αν είναι εύκολη, τότε μπορεί να πραγματοποιηθεί και πριν και μετά το πρόγραμμα.

Στις χειρωνακτικές δραστηριότητες, για παράδειγμα, η μέτρηση είναι εύκολη καθώς μπορεί να διαπιστωθεί είτε με ένα απλό ερωτηματολόγιο, είτε με την παρατήρηση, π.χ. αν έμαθε κάποιος καλά ένα πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή κ.α.

Στις μη χειρωνακτικές εργασίες, η μέτρηση είναι δυσκολότερη. Εξαρτάται κυρίως από το πόσο σαφείς είναι οι στόχοι που καθορίστηκαν στην αρχή. Για παράδειγμα, αν ο στόχος της εκπαίδευσης που τέθηκε ήταν «να γίνει ο Α καλός πωλητής» τότε είναι δύσκολη και υποκειμενική η αξιολόγηση. Αντίθετα, αν τέθηκε ως στόχος «να κάνει ο Α τόσες πωλήσεις ανά μήνα», τότε η αξιολόγηση είναι ευκολότερη και αυταπόδεικτη.

Στο στάδιο αυτό, ο αξιολογητής καλείται να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα: εκπληρώθηκαν ή όχι οι τεθέντες στόχοι; Έχει σχεδιαστεί ένα ερωτηματολόγιο ή ένα τεστ αξιολόγησης; Υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης της αποτελεσματικότητας; Ποια είναι εκείνα τα άτομα που συνεισφέρουν στην αξιολόγηση; (Peel, 1995)

Τρίτο στάδιο: Μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα: παρά την εκπαίδευση του προσωπικού υπάρχει η πιθανότητα να επιστρέψουν στις αρχικές τους συνήθειες για πολλούς λόγους, όπως για παράδειγμα αν οι καινούργιες δεξιότητες χρησιμοποιούνται σπανίως, αν υπάρχει έλλειψη κατανόησης και υποστήριξης από τη διοίκηση, αν δεν εκτιμώνται από τους συναδέλφους οι νέες δεξιότητες, αν δεν έχει την αναγκαία αυτοπεποίθηση ο εκπαιδευόμενος να υλοποιήσει τις νέες δεξιότητες εξαιτίας του ότι παρουσιάστηκαν ελλιπώς ή μονομερώς στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Στις παραπάνω ενδεικτικές περιπτώσεις, καλό είναι να αξιολογείται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και δεύτερη φορά λίγο καιρό μετά την υλοποίησή του, συνήθως τρεις με δώδεκα μήνες. Σε αυτό το στάδιο τα ερωτήματα που καλείται ο αξιολογητής να απαντήσει είναι τα ίδια με την βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα. (Peel, 1995)

Τέταρτο στάδιο: Οικονομική απόδοση: επειδή η εκπαίδευση προσωπικού είναι αρκετά δαπανηρή, θα πρέπει να φροντίσουμε όσο μπορούμε να πιάνουν τόπο τα χρήματα που επενδύουμε στην εκπαίδευση. Για την οικονομική αξιολόγηση χρήσιμο θα ήταν να έχουμε έναν τρόπο να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητά του. Εναλλακτικά, μπορούμε να υπολογίσουμε το συνολικό κόστος και να εκτιμήσουμε υποκειμενικά τα αποτελέσματα.

Τα ερωτήματα σε αυτό το στάδιο που ζητούν απαντήσεις είναι: Βελτιώθηκε η απόδοση της επιχείρησης προκειμένου να αναλάβει νέες υποχρεώσεις; Η εργασία πραγματοποιείται γρηγορότερα από πριν και με λιγότερο αριθμό εργαζομένων; Βελτιώθηκε η ποιότητα εργασίας με αποτέλεσμα λιγότερα λάθη, διορθώσεις και ελέγχους; Βελτιώθηκε η εξυπηρέτηση των πελατών με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και των παραγγελιών; Βέβαια, υπάρχουν και άλλα οφέλη, όπως η εδραίωση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού, η συνεισφορά της εκπαίδευσης στην κοινωνία, η οικονομική ευημερία του τόπου κ.α., οφέλη που αποτελούν την πραγματική αξία της εκπαίδευσης προσωπικού. (Peel, 1995)

Τέλος, καλό είναι πάντα η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να πραγματοποιείται σε δύο στάδια για να είναι ολοκληρωμένη: πρώτα, μετά την λήξη του προγράμματος και δεύτερον, μετά από λίγους μήνες, καθώς τότε θα έχει η επιχείρηση σαφέστερη εικόνα για την εξέλιξη ή μη του εκπαιδευόμενου, τα αποτελέσματα και την χρησιμότητα της εκπαίδευσης. (Μπουραντάς, 2003, Χυτήρης, 2001)

3.7.1 Δυσκολίες εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης

Κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης και των αποτελεσμάτων αυτής, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα επιλέξει μια επιχείρηση, συνήθως, καλείται να απαντήσει και στα ακόλουθα ερωτήματα που κατά κάποιο τρόπο αποτελούν και προβλήματα για εκείνη. Τα ερωτήματα αυτά είναι:

- 1) Ποιος είναι εκείνος που θα κάνει την αξιολόγηση της εκπαίδευσης;
- 2) Κάθε πότε πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου μετά την εκπαίδευσή του;
- 3) Πρέπει να ενημερώνεται ο εργαζόμενος για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του; (Κάντας, 1998)

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης αλλά και της αποδοτικής συμπεριφοράς του εργαζομένου γενικότερα είναι δυνατόν να γίνεται από διάφορα πρόσωπα, όπως, μεταξύ άλλων, από τον προϊστάμενό του, τον εκπαιδευτή του, τους συναδέλφους του, τους υφιστάμενους του, από εξωτερικούς συμβούλους, ή ακόμη και από τους πελάτες της επιχείρησης ή ακόμη και από τον ίδιο τον εργαζόμενο που εκπαιδεύτηκε.

Λέγεται, μάλιστα, πως για την καλύτερη και πιο αξιόπιστη αξιολόγηση του εργαζόμενου – εκπαιδευόμενου θα πρέπει αυτή να γίνεται από πολλούς και όχι μόνο από έναν προϊστάμενο, καθώς οι προϊστάμενοι των ανώτερων βαθμίδων έχουν τη δυνατότητα εξαιτίας των γνώσεων και των εμπειριών που αποκόμισαν να αξιολογήσουν καλύτερα την πορεία και την εξέλιξη του εκπαιδευόμενου.

Κατά την αξιολόγηση όμως από τον προϊστάμενο ή τους προϊσταμένους μιας επιχείρησης ενδέχεται να προκύψουν τα προβλήματα που ακολουθούν:

1) η δημιουργία φοβίας στους εργαζομένους – εκπαιδευόμενους, καθώς νιώθουν πως πρέπει να δικαιολογούνται συνεχώς αναφορικά με τις πράξεις τους και την εκπαίδευσή τους στον προϊστάμενο - αξιολογητή τους.

2) Η δημιουργία άβολης κατάστασης στον προϊστάμενο - αξιολογητή, καθώς ο συγκεκριμένος ρόλος απαιτεί ικανότητες που ενδεχομένως να μην διαθέτει ή και γιατί αισθάνεται πως απομακρύνεται από τους εργαζομένους του εξαιτίας των αρνητικών αξιολογήσεων κ.α.

Αναφορικά με την αξιολόγηση από τους συναδέλφους ή τους υφιστάμενους ενός εκπαιδευόμενου, θα πρέπει στο εργασιακό περιβάλλοντος να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και αμοιβαία εκτίμηση. Αυτό το είδος αξιολόγησης προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τρόπους συμπεριφοράς που είναι δύσκολο ο προϊστάμενος να αντιληφθεί, αλλά και πληροφορίες για προβλήματα που προκύπτουν μέσα στην ομάδα που εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται. (Holcomb, 2002)

Μια άλλη δυσκολία που προκύπτει κατά την διαδικασία αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των χρονικών διαστημάτων εντός των οποίων θα υλοποιείται η αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, το ερώτημα εδώ είναι αν η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα ή σε ένα μεταβλητό χρονικό διάστημα. Φυσικά η αξιολόγηση θα ξαναγίνει μετά το τέλος της εκπαίδευσης, αλλά τότε ακριβώς όμως θα ξαναγίνει;

Ενδεχομένως η περίπτωση της αξιολόγησης σε μεταβλητό χρόνο να είναι περισσότερο αποτελεσματική, καθώς πιστεύεται πως προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερου ελέγχου των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης και της αποδοτικής εργασίας αλλά και γιατί διαφυλάσσει τον εργαζόμενο από διάφορες δυσάρεστες εκπλήξεις, αφού του προσφέρει τη δυνατότητα της πιο συχνής ανατροφοδότησης. (Buldauf and Cravens, 2000)

Σχετικά με την επαναπληροφόρηση του εργαζομένου - εκπαιδευόμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, πιστεύεται πως ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα και πρέπει να πληροφορείται για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης που έλαβε, καθώς ενδέχεται να τον παροτρύνουν για καλύτερη και αποδοτικότερη εργασία. Συγκεκριμένα, μια θετική αξιολόγηση μπορεί να τον παροτρύνει να εργαστεί πιο αποδοτικά προκειμένου να διατηρήσει αλλά και να βελτιώσει περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε κατά την αξιολόγησή του. Μια αρνητική αξιολόγηση μπορεί να τον κάνει να προσπαθήσει να εντοπίσει τις αιτίες της αποτυχίας και να κάνει φιλότιμες προσπάθειες να τις εξαλείψει και να αλλάξει την αρνητική εικόνα που σχηματίστηκε για τον ίδιο και την εργασία που προσφέρει στην επιχείρηση.

Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο, σε μια αρνητική αξιολόγηση ο εργαζόμενος - εκπαιδευόμενος να αντιδράσει πολύ διαφορετικά. Συγκεκριμένα, να θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του και την αρνητική κρίση του προϊσταμένου, να μην πιστέψει στην διαδικασία αξιολόγησης και την αυθεντικότητα της και να μειωθεί η αποδοτικότητα και παραγωγικότητά του καθώς δεν εκτιμήθηκε η προσπάθειά του και η βελτίωσή του μετά την εκπαίδευση που δέχτηκε.

Για να αποφευχθούν τέτοιου είδους αρνητικές και ζημιογόνες καταστάσεις, θα ήταν χρήσιμο να γίνει μια ειλικρινής συζήτηση για την αιτία ή τις αιτίες της αποτυχίας του κατά την αξιολόγηση, με έμφαση στην αποδοτική συμπεριφορά και τον καλύτερο και αποδοτικότερο τρόπο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας και να αποφευχθεί κάθε συζήτηση και αναφορά στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου - εκπαιδευόμενου. Στο τέλος της συζήτησης αυτής θα πρέπει να γίνει αναφορά στον καθορισμό της δράσης, των ενεργειών και της προσπάθειας που πρέπει να γίνουν στο μέλλον από την πλευρά του εργαζομένου. (Χυτήρης, 2001)

3.7.2 Λάθη αξιολόγησης του προσωπικού

Το συνηθέστερο λάθος κατά την αξιολόγηση ενός εργαζομένου – εκπαιδευόμενου από τον αξιολογητή του είναι η ανακρίβεια εξαιτίας των λανθασμένων προϋποθέσεων ή των μεθόδων αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν.

Παράλληλα, όμως ενδέχεται να οφείλονται και στην μεροληψία του αξιολογητή. Συγκεκριμένα, προκειμένου να μπορέσει να αξιολογήσει ο προϊστάμενος – αξιολογητής την απόδοση των εργαζομένων – εκπαιδευόμενων θα πρέπει τις πληροφορίες και τις γνώσεις που διαθέτει ο ίδιος για τους εργαζόμενους του να τις ερμηνεύσει και να τις αξιολογήσει σύμφωνα με τις αξίες του, τις γνώσεις του, τις ιδέες του, τις προκαταλήψεις του, την ψυχοσύνθεσή του αλλά και με το συναισθηματικό δέσιμο που νιώθει με τον κάθε ένα εργαζόμενο – εκπαιδευόμενο ξεχωριστά.

Επειδή τη συναισθηματική ουδετερότητα είναι πολύ δύσκολο να την επιτύχει κανείς με ανθρώπους που έχει συνάψει είτε επαγγελματική, είτε οικογενειακή είτε φιλική σχέση, είναι απόλυτα φυσικό η αξιολόγηση να μην είναι απολύτως αντικειμενική. Επομένως, ένα βασικό λάθος που γίνεται κατά την διαδικασία αξιολόγησης ενός εκπαιδευόμενου είναι η έλλειψη αντικειμενικότητας και αμεροληψίας, που κανονικά θα έπρεπε να τη διέπει. Υπάρχουν δύο είδη λαθών στα οποία μπορεί να υποπέσει ο αξιολογητής κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, τα συνειδητά και τα ασυνειδήτα.

Στα συνειδητά σφάλματα υποπίπτει ο αξιολογητής όταν βαθμολογεί είτε με υψηλότερο είτε με χαμηλότερο βαθμό τον εκπαιδευόμενο από αυτόν που πραγματικά αξίζει, καθαρά για προσωπικού του λόγους. Η βαθμολογική αυτή αλλοίωση οφείλεται στα προσωπικά κίνητρα του προϊσταμένου για τον ίδιο ή για τον εκπαιδευόμενο εξαιτίας

της γνωριμίας τους αλλά και στην έλλειψη σαφώς καθορισμένων προτύπων απόδοσης και αξιολόγησης.

Στα ασυνείδητα σφάλματα συγκαταλέγονται τα λάθη εκείνα του αξιολογητή, τα οποία διαπράττει χωρίς να έχει πλήρη συνείδηση αυτών και οφείλονται στην κακή ή ατελή επεξεργασία των πληροφοριών και των προτύπων που διαθέτει, με αποτέλεσμα να ζημιώνεται η επιχείρηση αλλά και ο εργαζόμενος.

Τα συνηθισμένα λάθη κατά την αξιολόγηση είναι τα ακόλουθα:

- **Η επίδραση του φωτοστέφανου**, κατά το οποίο ο αξιολογητής επηρεάζεται πολύ από ένα έντονο χαρακτηριστικό που διαθέτει ο εργαζόμενος που τον ωθεί να βαθμολογεί όλα τα κριτήρια απόδοσής του βάσει αυτού, με αποτέλεσμα η βαθμολογία να είναι ίδια σε όλα τα χαρακτηριστικά. Συνήθως το χαρακτηριστικό αυτό είναι θετικό αλλά σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι και αρνητικό.
- **Η επιείκεια ή αυστηρότητα**, η οποία οφείλεται στο σύστημα αξιών του κάθε αξιολογητή και βάζει βαθμούς στην απόδοση των εργαζομένων που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- **Η σχετική βαθμολογία**, η οποία στηρίζεται στον λανθασμένο τρόπο βαθμολόγησης από τον αξιολογητή όταν, αντί να αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο με βάση τα πρότυπα που τίθενται από την επιχείρηση, αξιολογεί με βάση τους βαθμούς που έβαλε στους άλλους εργαζόμενους, συγκρίνοντάς τους μεταξύ τους.
- **Η αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση**, που αποτελεί ένα λάθος αξιολόγησης, σύμφωνα με το οποίο ο εκπαιδευόμενος αξιολογείται σύμφωνα με την τελευταία, πρόσφατη συμπεριφορά του και απόδοσή του και όχι σύμφωνα με την συνολική του πορεία και απόδοση. Επομένως, για να είναι αντικειμενική μια αξιολόγηση θα πρέπει να καταγράφονται κατά τη διάρκεια όλου του χρόνου οι συμπεριφορές και οι επιδόσεις των εργαζομένων και να αξιολογούνται συνολικά και όχι μεμονωμένα ή με βάση την πιο πρόσφατη, αφού ενδέχεται η πιο πρόσφατη να μην είναι η αντιπροσωπευτικότερη όλης της απόδοσής του.
- **Οι προσωπικές προκαταλήψεις - στερεότυπα**, που στηρίζονται στα στερεότυπα - χαρακτηριστικά αλλά και τις προκαταλήψεις του αξιολογητή

απέναντι σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων, όπως για παράδειγμα οι αλλοδαποί, οι γυναίκες, οι φοιτητές αλλά και πολλές άλλες ομάδες. Η αξιολόγηση στηριζόμενη στις προκαταλήψεις του αξιολογητή δεν είναι καθόλου αντικειμενική αλλά μεροληπτεί εις βάρος του εργαζόμενου.

- **Η τάση προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας**, κατά την οποία ο αξιολογητής βαθμολογεί χρησιμοποιώντας τους κεντρικούς βαθμούς της κλίμακας, λάθος που αποδεικνύει πως ο ίδιος δεν διαθέτει επαρκείς πληροφορίες ή γνώσεις, παρουσιάζει έλλειψη σιγουριάς για την βαθμολογία και δεν θέλει να επωμιστεί τις συνέπειες της πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας.
- **Τα κοινά χαρακτηριστικά και η ομοιότητα**, του αξιολογητή με έναν εργαζόμενο σε σχέση με τους άλλους αλλά και η συμπάθεια που μπορεί να έχει σε όσους του μοιάζουν ή έχουν κοινά χαρακτηριστικά συμβάλει στην λανθασμένη αξιολόγηση του εκπαιδευόμενου.
- **Ο εντυπωσιασμός**, αποτελεί ένα λάθος του αξιολογητή όταν ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τη σχέση τους προκειμένου να εντυπωσιάσει και να λάβει μεγαλύτερη βαθμολογία, χωρίς απαραίτητα να την αξίζει. (Χυτήρης, 2001)

Τελειώνοντας το σημαντικό ζήτημα της αξιολόγησης, παραθέτουμε αυτούσιο ένα απόσπασμα των McCormick and Ilgen, (1999:58) που αποδεικνύει την αξία και τις υποχρεώσεις του αξιολογητή: «*Το βασικό στοιχείο σε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο αξιολογητής, οι κρίσεις του οποίου αποτελούν τη βάση της αξιολόγησης. Έτσι είναι βασικό να έχουν κατανοήσει και αποδεχθεί οι αξιολογητές τους στόχους του προγράμματος αξιολόγησης. Επιπλέον θα πρέπει να γνωρίζουν καλά την κλίμακα αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί και πως αυτή πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Από την άποψη αυτή δεν υπάρχει κλίμακα αξιολόγησης που να αντισταθμίζει τους ανίκανους ή ανεκπαιδευτους αξιολογητές. Ένα κατάλληλο, όμως, και καλοσχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης της εκπαίδευσης μπορεί πράγματι να διευκολύνει τη διαδικασία αξιολόγησης για τους ικανούς αξιολογητές.*»

3.7.3 Οφέλη από την αξιολόγηση των εργαζομένων

Μπορεί η αξιολόγηση του προσωπικού να δημιουργεί άγχος και ψυχολογική πίεση στον εκπαιδευόμενο αλλά και πολλούς προβληματισμούς στην διοίκηση της επιχείρησης, εντούτοις δεν θα πρέπει να παραγκωνίζονται και να μην υπολογίζονται τα οφέλη που προσφέρει μια σωστή, αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση, τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην επιχείρηση που την διενεργεί.

Μέσα από την αξιολόγηση των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν, παρέχεται η δυνατότητα της κατανόησης από την επιχείρηση της κατάστασης στην οποία ήταν πριν την εκπαίδευση ο εργαζόμενος και στην παρούσα κατάσταση, μετά δηλαδή, την εκπαίδευση. Παρέχεται η δυνατότητα να εντοπίσει τυχόν λάθη και παραλήψεις και να κάνει τυχόν διορθώσεις και βελτιώσεις στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ακόμη, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ερευνήσει αν τα κεφάλαια που δαπανήθηκαν και ο χρόνος που προσφέρθηκε για την εκπαίδευση του εργατικού της δυναμικού είχε αποτέλεσμα. Μέσα από την αξιολόγηση, προσφέρουν κίνητρα στο προσωπικό για αύξηση των επιδόσεων και της παραγωγικότητάς τους, ιδίως μάλιστα όταν υπάρχει διάλογος μεταξύ του προσωπικού και των προϊσταμένων και ανταλλαγή απόψεων και ιδεών.

Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, έχουν ένα επιπλέον κίνητρο να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να βελτιώσουν το επίπεδο των προσδοκιών τους, διότι χάρη στην συνεχή βελτίωση των επιδόσεών τους θέτουν τους δικούς τους στόχους και ασκούν κριτική στον ίδιο τους τον εαυτό. Επομένως, το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει σημαντικά τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα από την πραγματοποίηση των στόχων που έθεσαν οι ίδιοι. (Liu et.al., 2007)

3.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση

Καταρχήν, αξίζει να αναφέρουμε πως δεν υπάρχει ένας ορισμός κοινά αποδεκτός για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ακόμη και ο Deming, που θεωρείται ειδήμον στην Ποιότητα, δεν αποδέχτηκε ποτέ τον όρο αυτό. Ένας όμως αρκετά διευρυμένος όρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι: *«ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανότητας του πελάτη με συνεχώς μικρότερο κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μια προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και αναπόσπαστο μέρος στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα*

στα τμήματα και στις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών». (Petrick and Furr, 1995:16)

Κατά τον Λογοθέτη (1993:20), «το *Management Ολικής Ποιότητας* είναι μια κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων».

Είναι πλέον γνωστό πως η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών συμβάλει στην ικανοποίηση των πελατών και είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση και την εξέλιξη μιας επιχείρησης. Επομένως, αντικειμενικός σκοπός της είναι και η συνεχής εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της, γιατί μέσα από την ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη συμπεριφορά των εργαζομένων κατορθώνει να εφαρμόζεται και η ολική ποιότητα σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Αρχικά η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει, όπως επισημάνθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, τις εκπαιδευτικές της ανάγκες και τη συχνότητα προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών. Τόσο ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών όσο και η εκπαίδευση του προσωπικού καλό είναι να γίνονται προληπτικά, όταν έχουν καταγραφεί αρκετά παράπονα πελατών για ένα τμήμα της επιχείρησης και τα παράπονα οφείλονται στην ανεπαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πρέπει:

α) να καθορίζει τις ικανότητες των εργαζομένων που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών καθώς αυτές επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

β) να εκπαιδεύει και να ενημερώνει το εργατικό δυναμικό της αλλά και να το ενισχύει με επιπλέον εξειδικευμένο προσωπικό για να ικανοποιεί όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.

γ) να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης αλλά και των διαδικασιών που σχετίζονται με τον καθορισμό των ικανοτήτων.

δ) να καταστήσει σαφές στο εργατικό δυναμικό της την σπουδαιότητα των διαδικασιών και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών,

ε) να διατηρεί τα απαραίτητα αρχεία που να τεκμηριώνουν τη μόρφωση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την εμπειρία του εργατικού δυναμικού.

Τα συγκεκριμένα αρχεία συνήθως περιλαμβάνουν στοιχεία για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων, όπως σχόλια από τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και αξιολογήσεις για τον κάθε εργαζόμενο από τους εκπαιδευτές τους ή τους προϊσταμένους τους. Ακόμη, περιλαμβάνονται στην ανάλυση δεδομένων και στοιχεία, όπως η σύγκριση του ποσοστού εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων πριν και μετά την εκπαίδευση του προσωπικού.

Συνηθίζεται, κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις με τακτική εκπαιδευτική δραστηριότητα, να προσφέρουν αντικειμενικές αποδείξεις ότι προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες και να καταρτίζουν ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους τους, το οποίο αναπροσαρμόζεται σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν.

Κεφάλαιο IV

Η αξία της εκπαίδευσης προσωπικού

4.1 Σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση προσωπικού προσφέρει πολλά οφέλη και έχει μεγάλη σημασία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα προσφέρει:

- ✓ *Αυξημένη παραγωγικότητα:* Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- ✓ *Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:* Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow.
- ✓ *Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:* Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης.

- ✓ *Μείωση ατυχημάτων:* Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.
- ✓ *Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας:* Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
- ✓ *Αυξημένη επιχειρησιακή ελκυστικότητα ως εργοδότη:* Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
- ✓ *Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων:* Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- ✓ *Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:* η εξειδικευμένη αλλά και συνεπής προσφορά εκπαίδευσης συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Τέλος, η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Πριν απ' όλα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Τις περισσότερες φορές, θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση και προσόντα είναι κακοπληρωμένες. Οι εργοδότες από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη. Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκωθούν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για

ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα - σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

4.2 Οφέλη της εκπαίδευσης προσωπικού

Ομοίως τα οφέλη για το εργατικό δυναμικό αλλά και την επιχείρηση διακρίνονται:

4.2.1 Για το προσωπικό

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι:

- Βοηθάει το εργατικό δυναμικό στην καλύτερη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που προκύπτουν,
- Συμβάλλει στην ενίσχυση της αναγνώρισης, της ευθύνης, της επιτυχίας και της ανάπτυξης,
- Ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτοανάπτυξη των εργαζομένων,
- Βοηθάει στον καλύτερο χειρισμό των εντάσεων και των συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση,
- Βελτιώνει τις ικανότητες και την επικοινωνία,
- Ενισχύει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας,
- Συμβάλει στην επίτευξη των διαφόρων προσωπικών στόχων,
- Προσφέρει έναν προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου,
- Ενισχύει την ανάπτυξη στη μάθηση,
- Βοηθάει στην ανάπτυξη των προφορικών και γραπτών ικανοτήτων για τον εργαζόμενο,
- Συμβάλει στην μείωση του άγχους και της πίεσης εξαιτίας της εξάσκησης σε μια καινούργια δραστηριότητα. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

4.2.2 Για την επιχείρηση

Τα οφέλη, που απορρέουν από την εκπαίδευση του προσωπικού, για την ίδια την επιχείρηση είναι:

- Συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας,
- Αυξάνει τις γνώσεις πάνω στην εργασία και τις ικανότητες σε όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα,
- Βελτιώνει το ηθικό του προσωπικού,
- Βελτιώνει την εταιρική εικόνα,
- Συμβάλλει στην ενίσχυση της αυθεντικότητας, της ευελιξίας αλλά και της εμπιστοσύνης,
- Βελτιώνει τη σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου,
- Βοηθάει στην ανάπτυξη της επιχείρησης,
- Ο εκπαιδευόμενος μέσα από τις γνώσεις που αποκομίζει βοηθάει σημαντικά την ίδια την επιχείρηση,
- Χαράσσει κατευθυντήριες γραμμές πάνω στην εργασία,
- Βοηθάει στην κατανόηση και την σταθεροποίηση διαφόρων επιχειρησιακών αρχών,
- Ενημερώνει για μελλοντικές επιχειρησιακές ανάγκες σε κάθε τομέα,
- Συμβάλλει στην αποτελεσματική επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων μέσα από την λήψη αποφάσεων,
- Συμβάλλει στην ενδυνάμωση των ενδοεπιχειρησιακών προαγωγών,
- Βοηθάει στην βελτίωση συμπεριφορών και στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων,
- Βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας,
- Συμβάλλει στη μείωση του κόστους της επιχείρησης,
- Βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας,
- Συμβάλλει στην αντιμετώπιση εσωτερικών δυσκολιών και προβλημάτων,
- Βελτιώνει την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση,
- Βοηθάει τους εργαζομένους στην ομαλή προσαρμογή στις διάφορες αλλαγές,
- Συμβάλλει στην αποφυγή συγκρούσεων και διενέξεων αλλά και στον κατάλληλο χειρισμό των εντάσεων μέσα στην επιχείρηση. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

4.3 Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση από την πλευρά της απαιτεί ένα υψηλό συνολικό κόστος, που διακρίνεται σε θετικό αλλά και αποθετικό. Το *θετικό κόστος* περιλαμβάνει παραμέτρους, όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η ενοικίαση χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας εποπτικών μέσων αλλά και όλα τα λειτουργικά έξοδα του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Στο *αποθετικό κόστος* συγκαταλέγονται οι απώλειες της επιχείρησης εξαιτίας της προσωρινής απουσίας κάποιων στελεχών της στο πρόγραμμα, είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι. Το συνολικό κόστος εφαρμογής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένο αλλά εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- η διάρκεια του προγράμματος,
- ο αριθμός των εργαζομένων που συμμετέχουν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι,
- η ειδικότητα,
- ο βαθμός,
- η προέλευση των εκπαιδευτών και
- το είδος και ο αριθμός των μέσων που χρειάζονται για την εφαρμογή του προγράμματος.

Έτσι λοιπόν, η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη σύνεση και πρόνοια και να πραγματοποιείται πάντα κατόπιν λεπτομερούς μελέτης των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης.

Πρέπει όμως να αποσαφηνιστεί πως όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι καλά οργανωμένα και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες για την κάλυψη των οποίων επιλέχθηκαν να υλοποιηθούν, δεν θα πρέπει η επιχείρηση να διστάζει να τα υλοποιήσει παρά την υψηλή δαπάνη, υπό την προϋπόθεση ότι το κόστος θα ελέγχεται σε κάθε περίπτωση.

Σημαντικές προσπάθειες από την πλευρά της κάνει και η Ευρωπαϊκή Ένωση. Συγκεκριμένα, εφαρμόζει κάποια φορολογικά κίνητρα, όπως τον φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ), τον φόρο εισοδήματος εταιρειών και τον φόρο εισοδήματος ιδιωτών, στην προσπάθειά της να παρακινήσει ιδιώτες και επιχειρήσεις να επενδύσουν στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων:

Πίνακας 1: Τύποι φορολογικών κινήτρων στην Ε.Ε.

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

Πηγή: Cedefop και ΟΟΣΑ

Πίνακας 2: Παραδείγματα φορολογικών κινήτρων εκπαίδευσης και κατάρτισης από χώρες της Ε.Ε.

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

Πηγή: Cedefop

Τα φορολογικά αυτά κίνητρα δεν είναι όμως τυποποιημένα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εξαιτίας του αποφασιστικού ελέγχου που εφαρμόζουν τα κράτη μέλη επί της φορολογικής πολιτικής. Αντίθετα, στην Αμερική και την Ιαπωνία έχουν γίνει σημαντικά άλματα αναφορικά με τις ιδιωτικές επενδύσεις στην εκπαίδευση προσωπικού και συνεχίζονται.

Στην Ελλάδα η κατάσταση είναι λίγο παρωχημένη, εξαιτίας της δεινής οικονομικής κατάστασης στην οποία έχει υποπέσει χρόνια τώρα. Διαπιστώνουμε την τεράστια γραφειοκρατία σε πολλές περιπτώσεις και την έλλειψη ουσιαστικής νομοθεσίας στο τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Από πολλούς αξιολογούνται οι λίγες αυτές κρατικές προσπάθειες, ως προσπάθειες μείωσης του ποσοστού ανεργίας. Παρόλα αυτά, μέσα από την στήριξη και της Ευρωπαϊκής Ένωσης πραγματοποιούνται κάποια αξιόλογα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, όχι μόνο για ανέργους αλλά και για εργαζόμενους σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. (Χασάπη, 2000, Δημάκος, 1994, Peel, 1995)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια ανάλυσης της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα μελετήθηκε η έννοια της εκπαίδευσης, το ιστορικό, οι σκοποί, οι μορφές, τα στάδια εκπαίδευσης, ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Πραγματοποιήθηκε, δηλαδή, μια σφαιρική μελέτη και ανάλυση του υπό εξέταση θέματος προκειμένου να διαπιστωθεί αν αποτελεί ένα βραχυπρόθεσμο κόστος ή μια μακροπρόθεσμη επένδυση για τις επιχειρήσεις.

Μέσα από την ανάλυση αυτή καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται με γνώμονα τις ανάγκες των εκπαιδευομένων και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Μια επιχείρηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να συμμετάσχουν στα προγράμματα προκειμένου να αποκτήσουν πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Υπάρχουν συγκεκριμένα, δομημένα στάδια στην διαδικασία οργάνωσης και υλοποίησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, το κάθε ένα με τις δικές τους απαιτήσεις, και θα πρέπει να ακολουθούνται πιστά για την αποφυγή λαθών και παραλήψεων.

Ακόμη, υπάρχει μεγάλη ποικιλία σε μορφές και είδη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και μια επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει εκείνο που καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες της και θα επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα. Η Διοίκηση καλείται να πάρει στρατηγικές αποφάσεις για τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης και τις επιλογές αναφορικά με τον εκπαιδευτή και το πρόγραμμα, προκειμένου να επιτύχει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η αξιολόγηση, είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο στην διαδικασία της εκπαίδευσης, καθώς μέσα από αυτή θα αποδειχθεί αν πραγματοποιήθηκαν ή όχι οι στόχοι που τέθηκαν αρχικά.

Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού προσφέρει ίσες ευκαιρίες στην εκμάθηση και την περαιτέρω εξέλιξη των εργαζομένων αφού πρόκειται για μία διαρκής διαδικασία που είναι δυνατόν να ξεκινήσει με πρωτοβουλία είτε της επιχείρησης είτε του εργαζομένου. Η διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού, αξιοποιεί σύγχρονες μεθόδους εκμάθησης και εξειδικευμένα εργαλεία και τρόπους αμφίδρομης επικοινωνίας, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο κατάρτιση στους εργαζόμενους τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Τέλος, αναφορικά με το ερώτημα αν τελικά αποτελεί ένα βραχυπρόθεσμο κόστος ή μια μακροπρόθεσμη επένδυση για τις επιχειρήσεις, η απάντηση είναι πως μπορεί το κόστος, στις περισσότερες περιπτώσεις εκπαίδευσης, να είναι υψηλό, ωστόσο αντισταθμίζεται με τα πολλαπλά οφέλη που απολαμβάνει ο εκπαιδευόμενος αλλά και η επιχείρηση, καθώς βελτιώνει και διευκολύνει την εργασία των εργαζομένων, αναπτύσσει νέες δεξιότητες που δεν υπήρχαν πριν, βελτιώνει τις υπάρχουσες δεξιότητες και γνώσεις, αναβαθμίζει την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης κ.α. Πάντα όμως υπό την προϋπόθεση ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα έχει σχεδιαστεί, υλοποιηθεί και αξιολογηθεί σωστά και οι εκπαιδευόμενοι θα κάνουν την απαραίτητη προσπάθεια και θα δείξουν την απαραίτητη αφοσίωση σε αυτό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

1. Armstrong, M., (2006). *A handbook of Human Resources Practice*, Kogan Page Publishers.
2. Baldauf, A., Cravens, D.W., (2001). Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective, *Industrial Marketing Management*, 28, 63-72
3. Bowen, D. E., Lawler E.E. III, (1992). Total Quality-Oriented Human Resource Management, *Organizational Dynamics*, CEO Publication G 92-1 (204), pages 29-41.
4. Byar, L. L., Rue, L. W., (2004). *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York.
5. Caudron, S., (2005). Learning Revives Training. *Workforce*, January 2000, 34-37.
6. De Simone, R., Harris, D., (2004). *Human Resource Development*, 2nd edition, The Dryden Press Dessler, G 2002.
7. Ferris, G. R., Perrewe, P.L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, R. J., Brouer R.L., Laird, M. D., (2007). Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pages 117-130.
8. Garger, E.M. (1999). *Goodbye Training, Hello Learning*, *Workforce*, November 1999, 35-42.
9. Hendry, C., (1995). *Human Resource Management (Contemporary Business)*, A Strategic approach to employment.
10. Jackson S., Schuler, R., (1999). *Managing Human Recourses*, South Western College, Ohio.
11. Jackson S., Schuler R., (2000). *Managing Human Resources: A partnership perspective*, South-Western College Publishing, Ohio.
12. Jackson S., Schuler, R., (2006). *Human Resource Management*, International Perspectives, South Western College Publishing, Ohio.
13. Liu Y., Combs G. J., Ketchen Jr., D.A., Ireland R. D., (2007). The value of human resource management for organizational performance, *Business Horizons*, volume 50, pages 503-511.

14. McCormick, E.J., Ilgen, D.R., (1985). *Industrial and Organizational Psychology*, 8th edition, London.
 15. Meister, J., (2000). *The CED-DRIVEN Learning Culture*, Training and Development, p.p. 52-70, June.
 16. Newstrom, J. W., Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9th edition, McGraw-Hill, New York.
 17. Orday T., Metcalf, H.C., (1920). *Personnel administration: its principles and practice*, McGraw-Hill, New York.
 18. Petrick, J., Furr, D.S., (1995). *Total Quality in Managing Human Resource*, St. Lucie Press, Florida.
 19. Raymond, A.N., (1999). *Employee Training and Development*, McGraw-Hill
- Ribeaux, P. & Poppleton, S.E. 1998.

Ελληνική

1. Banks, O., (1987). *Η Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.
2. Peel, M., (1995). *Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού σε μια εβδομάδα*, Εκδόσεις Anubis, Αθήνα.
3. Γεώργας, Δ., (1990). *Κοινωνική Ψυχολογία*, Τόμοι Α και Β, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
4. Δημάκος, Γ., (1994). *Ιδιωτική και Κοινωνική Αποδοτικότητα της Εκπαίδευσης*, μαθηματική Επιθεώρηση, Τεύχος 41, ΕΜΕ.
5. Κάντας, Α., (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*, Τόμοι Α και Β, 3η έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
6. Καλατζή - Αζίζη Α., Δέγλερης, Ν., (1992). *Θέματα ψυχοθεραπείας της συμπεριφοράς*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
7. Κανελλόπουλος, Κ., (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεωρία και Πράξη, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
8. Μπουραντάς, Δ., (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
9. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

10. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
11. Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001). *Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
12. Παπαστεφανάκη, Σ., (2006): *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Σημειώσεις μαθήματος Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
13. Πόρποδας, Δ.Κ., (1999). *Γνωστική Ψυχολογία*. Τόμοι Α και Β, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
14. Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.,Μ., (2007). *Οργάνωση & Διοίκηση, Το Management της νέας εποχής*, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Rossili,, Αθήνα.
15. Χασάπη, Δ., (2000). *Σχεδιασμός, Οργάνωση, Εφαρμογή και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης*, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
16. Χυτήρης, Λ., (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
17. Χυτήρης, Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Διαδίκτυο

1. <http://www.inc.com/magazine/20080501/finding-theright-person>, ημερομηνία πρόσβασης 30 Νοεμβρίου 2015