



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ
ΚΟΣΤΟΣ Ή ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ
ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΛΑΜΠΡΙΔΗΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ
ΔΡ. ΜΕΛΙΤΑ ΧΑΡΙΤΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος – Ευχαριστίες.....	4
Περίληψη (στην ελληνική).....	5
Περίληψη (στην αγγλική).....	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Εισαγωγή.....	7
1.1. Διατύπωση και σημασία προβληματισμού.....	7
1.2. Σκοπός διπλωματικής εργασίας – Το αντικείμενο και οι στόχοι της.....	8
1.3. Ερευνητικά ερωτήματα.....	9
1.4. Δομή της διπλωματικής εργασίας.....	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Εισαγωγικές έννοιες.....	12
2.1. «Άνθρωποι» - Ανθρώπινος Παράγοντας.....	12
2.2. Ενδυνάμωση των ανθρώπων.....	13
2.3. Εκπαίδευση.....	14
2.3.1. Ορισμός εκπαίδευσης.....	14
2.3.2. Σημασία της εκπαίδευσης.....	15
2.3.3. Στόχοι της εκπαίδευσης.....	16
2.3.4. Αποτελεσματική εκπαίδευση.....	17
2.4. Μάθηση.....	17
2.4.1. Ορισμός μάθησης.....	17
2.5. Δια βίου μάθηση.....	18
2.5.1. Εκπαίδευση ενηλίκων.....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. Εκπαίδευση προσωπικού.....	20
3.1. Εισαγωγικά.....	20
3.2. Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών.....	21
3.3. Εκπαιδευτικές μέθοδοι.....	21
3.3.1. Η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση.....	22
3.3.2. Η εκπαίδευση έξω από την επιχείρηση.....	22
3.4. Ανάπτυξη προσωπικού.....	23

3.5. Μέθοδοι ανάπτυξης προσωπικού.....	24
3.5.1. Μέθοδοι ανάπτυξης εντός της επιχειρήσεις.....	24
3.5.1.1. Εναλλαγή θέσεων εργασίας.....	24
3.5.1.2. Βοηθοί σε θέσεις εργασίας.....	24
3.5.1.3. Επιτροπή ανάθεσης.....	25
3.5.2. Μέθοδοι ανάπτυξης εκτός της επιχειρήσεις.....	25
3.5.2.1. Σεμινάρια και διαλέξεις.....	25
3.5.2.2. Προσομοιώσεις.....	26
3.5.2.3. Εξωτερική (υπαίθρια) εκπαίδευση.....	27
3.6. Τα οφέλη από την εκπαίδευση προσωπικού.....	27
3.6.1. Έρευνα Urban και Weggen (2000).....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. Ανθρώπινοι πόροι – Ανθρώπινο κεφάλαιο.....	31
4.1.1. Έννοια και ορισμός.....	31
4.1.2. Επένδυση ή κόστος: Ανθρώπινοι πόροι.....	31
4.1.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες σε ανθρώπινο κεφάλαιο, κόστος και αξιοποίηση τους.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.).....	35
5.1.1. Η έννοια και ορισμός της Δ.Α.Π.....	35
5.1.2. Προσδιορισμός της έννοιας και της σημασίας της Δ.Α.Π.....	36
5.1.3. Εξέλιξη της Δ.Α.Π. στο χρόνο.....	38
5.1.4. Σημασία της Δ.Α.Π. στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	41
5.1.5. Περιεχόμενο της Δ.Α.Π.....	42
5.1.6. Στόχοι της Δ.Α.Π.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6. Μεθοδολογία έρευνας.....	45
6.1. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	45
6.2. Δειγματοληψία.....	47
6.3. Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων.....	48
6.4. Διαδικασίες αντιμετώπισης των ηθικών - δεοντολογικών διλημάτων της έρευνας.....	48

6.5. Εγκυρότητα-Αξιοπιστία της έρευνας	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
7.1. Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	
8.1 Επίλογος – Συμπεράσματα.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	65

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρακάτω εργασία αποτελεί την ολοκλήρωση μιας προσπάθειας, που έγινε στα πλαίσια των σπουδών για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου, του τμήματος Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Με την εργασία αυτή επιδιώκεται η κατανόηση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης και αν γι' αυτή είναι βραχυπρόθεσμο κόστος ή μακροπρόθεσμη επένδυση.

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου Δρ. Μελίτα Χαρίτου για την ευθύνη επίβλεψης της μελέτης μου, καθώς και για την καθοδήγηση και την πολύτιμη συμβολή στην εκπόνηση της.

Τέλος, θερμές ευχαριστίες εκφράζω στην οικογένεια μου για τη στήριξη που είχα όλα αυτά τα χρόνια και τα φιλικά μου άτομα που με άντεχαν καθ' όλη την διάρκεια του προγράμματος. Τελευταίο και πιο ξεχωριστό άτομο που χωρίς την δική του στήριξη και πείσμα δε θα ήμουν σε αυτή τη θέση, εκφράζω τις θερμότερες ευχαριστίες μου μέσα από την καρδιά μου στον αδελφικό μου φίλο Θεολόγο, Φίλιππο Φιλίππου.

Κωνσταντίνος Λαμπρίδης

Μάιος 2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι συνεχείς εξελίξεις, σε όλου τους τομείς της ζωής, και η ροή της πληροφορίας δημιουργούν ένα χαώδες κόσμο, γεμάτο πιέσεις τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και στον ιδιωτικό όπου η προσαρμογή είναι απαραίτητη ώστε να συμβαδίζουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ευελιξία είναι ακόμη ένα άλλο απαραίτητο στοιχείο, που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση. Το κλειδί για όλα είναι η σωστή ενημέρωση και το υψηλά εκπαιδευόμενο ανθρώπινο δυναμικό, όπου «μεταφορικά» θεωρείται στυλοβάτης της κάθε επιχείρησης. Τα ικανά στελέχη μιας επιχείρησης αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, έναντι των ανταγωνιστών της.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τη σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού των επιχειρήσεων και αν γι' αυτές είναι βραχυπρόθεσμο κόστος ή μακροχρόνια επένδυση. Πολλές μελέτες και έρευνες έχουν γραφτεί και έχουν γίνει πάνω στο θέμα της εκπαίδευσης, και πως αυτή έχει επίδραση στην διαμόρφωση των στάσεων και συμπεριφορών των ατόμων που δρουν σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον. Στην εργασία μας, δεν θέλαμε απλά να δείξουμε τα ευεργετικά που έχει να δώσει η εκπαίδευση στον ανθρώπινο παράγοντα, αλλά να δείξουμε τη σημασία μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας που έχει για τις επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια σκοπός της έρευνας είναι οι επιδράσεις και η σύνδεση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού με την επιχείρηση και αν καταλήγει να είναι κόστος ή επένδυση.

Συμπερασματικά μέσα από την έρευνα μας, καταλήγουμε στο ότι η εκπαίδευση προσωπικού για τις επιχειρήσεις είναι μακροχρόνια επένδυση με σκέψεις, μέχρι η «επένδυση» να αποδώσει, θεωρείται βραχυπρόθεσμο κόστος (οικονομικό). Πέραν όμως του βασικού μας ερωτήματος, η έρευνα μας έχει εξάγει και άλλα στοιχεία τα οποία μας δείχνουν ότι μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού η επιχείρηση λειτουργεί πιο ομαλά, οι συνθήκες είναι καλύτερες, το προσωπικό είναι καταρτισμένο και ικανό στο να παράγει περισσότερο, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και συνάμα την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ABSTRACT

In today's business environment, global competition, continuous developments, in all areas of life, and the flow of information creates a chaotic world full of pressures in both public sector and private where adaptation is necessary in order to match the constantly changing environment. Flexibility is yet another essential element that must be provided by the company. The key to everything is the right information and high student workforce, where "figuratively" is considered a mainstay of any business. The capable staffs are a company's competitive advantage over its competitors.

The purpose of this research is to study the importance of staff training business and if so these are short-term costs or long-term investment. Many studies and researches have been done and written on the subject of education, and how it has an effect in shaping the attitudes and behaviors of people acting in an operational environment. In our work we did not want just to show the benefits that it has to give training to the human factor, but to show the importance, through the study of literature, which has for businesses . In other words, the purpose of the research is the effects and the link between education and staff development and if it ends up being a cost or investment.

In conclusion, through our research we conclude that the training staff for business is long-term investment with thoughts until the 'investment' to yield, to be considered short-term costs (financial). Apart of our main question, our research has been exporting and other elements that show us that through education of staff the business run more smoothly, conditions are better, the staff are trained and able to produce more with the effect of increasing productivity and at the same time the development of a competitive advantage.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Εισαγωγή

1.1. Διατύπωση και σημασία του προβληματισμού

Έχοντας ήδη διανύσει τη πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα, η τεχνολογική επανάσταση, η ταχύτητα της πληροφορίας, ο ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση όπως και αρκετοί άλλοι παράγοντες έχουν δημιουργήσει πλέον ένα περιβάλλον όπου η επιχείρηση (οποιασδήποτε μορφής) πρέπει συνεχώς να μεταβάλλεται και να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον αυτό, το οποίο συνεχώς αλλάζει, έτσι και η επιχείρηση πρέπει να τείνει προς αυτό.

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα στα οποία καλούνται να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις του σήμερα, το κύριο και απαραίτητο συστατικό που συνθέτει τη βιωσιμότητα τους είναι η διαδικασία με την οποία αυτές εξοικειώνονται προς το περιβάλλον τους και τις καθίστα ικανές να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν σε αυτό. Η ικανότητα των ανθρώπων, πλην των τεχνολογικών μέσων, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την εύρωστη λειτουργία της επιχείρησης. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών είναι το αποτέλεσμα των ικανών στελεχών. Η απόκτηση ή η δημιουργία ικανών στελεχών επέρχεται μέσω μιας οργανωμένης κατάλληλα εναρμονισμένης εκπαίδευσης.

Εκπαίδευση, σαν όρος, νοείται η οργανωμένη διαδικασία με βάση την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ως εκπαίδευση έχει σκοπό την επιτυχή μεταβολή της συμπεριφοράς των εκπαιδευόμενων, που για τις επιχειρήσεις μεταφράζεται ως νεοαποκτηθέντες ικανότητες, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για λογαριασμό της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1991). Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, η ομαλότερη λειτουργία και παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Στον ιδιωτικό τομέα οι ρυθμοί είναι πάρα πολύ γρήγοροι σε σχέση με το δημόσιο τομέα (ανταγωνισμός, καινοτόμα προϊόντα, κόστη κτλ). Επομένως, ο κόσμος των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα έχει πολλαπλά θέματα να αντιμετωπίσει και έρχεται σε συνεχή έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να εναρμονιστεί με τις τρέχων εξελίξεις.

Ο ιδιωτικός τομέας στην οικονομία της κάθε χώρας αποτελεί σημαντικό παράγοντα κοινωνικό-οικονομικής ευημερίας που καθιστά τις επιχειρήσεις ως απαραίτητες, ανεξάρτητες, οικονομικές μονάδες που η συμβολή τους στο εισοδηματικό κύκλωμα είναι αναντικατάστατη. Το μεγαλύτερο όμως ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών θα πρέπει πέραν των τεχνολογικών μέσων που διαθέτουν, να συνδυάσουν και όλους τους παραγωγικούς τους πόρους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να τις καθιστά ανταγωνιστικές. Ίσως, το μόνο μη αντιγράψιμο και πλέον απαραίτητο στοιχείο στη σύνθεση μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης είναι ο τομέας των ανθρωπίνων πόρων.

Μια καλά δομημένη επιχείρηση έχει ακόμη ένα πιο καλά οργανωμένο ανθρώπινο δυναμικό, όπου τα τελευταία χρόνια αρκετές επιχειρήσεις άρχισαν να το αντιλαμβάνονται. Στο ιδιαίτερα δύσκολο αυτό περιβάλλον, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, δεν φτάνει μόνο η πρόσληψη και η απόκτηση προσωπικού αλλά η συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη του. Έτσι, καταλήγουμε και πάλι στην εκπαίδευση του προσωπικού σαν μια αναπόσπαστη διαδικασία και καθόλου εξαιρεσιμη από το πρόγραμμα ή από τον προϋπολογισμό της επιχείρησης.

1.2. Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας - Το Αντικείμενο και οι Στόχοι της

Στην παρούσα εργασία μελετήσαμε το θέμα της εκπαίδευσης προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα εάν και εφόσον θεωρείται επένδυση ή κόστος. Η εκπαίδευση, ειδικότερα στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, είναι κομμάτι συνυφασμένο με την ύπαρξη και διατήρηση της στο περιβάλλον που ευδοκιμεί. Μέσω αυτής, οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις ικανότητες τους, αποκοτούν επιπλέον προσόντα και δεξιότητες τα οποία ικανοποιούν τις τρέχουσες και ειδικότερα τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης, παράλληλα όμως συμβάλει ευεργετικά και στην αύξηση της παραγωγικότητας της.

Το ενδιαφέρον μας επικεντρώνετε στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα για το λόγο ότι κατέχουν εξέχουσα θέση στο οικονομικό κύκλωμα μιας χώρας. Η εύρυθμη λειτουργία τους συμβάλει στην άνθηση της οικονομίας, στην μείωση της ανεργίας

όπως και σε πολλά άλλα θετικά στοιχεία. Σαν ένας από τους κυριότερους παραγωγικούς συντελεστές, ο ιδιωτικός τομέας, έχει ανάγκη για διατήρηση αρκετών από τις επιχειρήσεις του και η μοναδικότητα του αποτελεί ένα από τους κύριους λόγους που πρέπει να είναι σε συνεχή εκσυγχρονισμό και να αναβάθμιση.

Αθροιστικά, από όλα όσα έχουμε αναφέρει, η εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό των ιδιωτικών επιχειρήσεων μπορεί να επιφέρει αρκετές και σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους και να τις καταστήσει ικανές στο να ενσωματώσουν στους κόλπους τους, τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν ή θα προκύψουν στη πορεία.

Η συνεχιζόμενη αβεβαιότητα λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η οποία δεν έχει αφήσει τη Κύπρο εκτός, φέρνει την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση του συστήματος να παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των άμεσων αρνητικών επιπτώσεων της κρίσης στην αγορά, καθώς και στην τοποθέτηση των θεμελίων για τη μελλοντική ανάπτυξη. Τέλος, θα γίνει μια προσπάθεια να αναδειχθεί ο ρόλος που διαδραματίζει η εκπαίδευση προσωπικού στις επιχειρήσεις, όπως επίσης θα επιχειρηθεί μια ποσοτική ανάλυση συλλογής δείγματος μέσω της οποίας θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα του εάν τελικώς για τις επιχειρήσεις η εκπαίδευση του προσωπικού για αυτές θεωρείται βραχυπρόθεσμο κόστος ή μακροπρόθεσμη επένδυση.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Σαν μια σύντομη ανασκόπηση μέσα από τα διάφορα που έχω μελετήσει θα παραθέσω ένα απόσπασμα από τις σημειώσεις του Δρ. Ιωάννη Δ. Μπουρή, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στο χώρο της εκπαίδευσης, 2008: "Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον όλο και περισσότεροι αναγνωρίζουν τη σημασία «επένδυσης» σε ανθρώπινο δυναμικό, ενώ έρευνες αποδεικνύουν ότι οι εκπαιδευτικές οργανώσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που πρωταγωνιστούν στη διεθνή σκηνή, όχι μόνο επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και λαμβάνουν μεγάλες «αποδόσεις» από τις επενδύσεις αυτές."

Μελετώντας γενικότερα τη βιβλιογραφία τόσο την ελληνική όσο και την αγγλική από την επιλογή του θέματος αυτού, προέκυψαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Κατά πόσο χρειάζεται η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός να εντάξουν στο πρόγραμμα τους την εκπαίδευση του προσωπικού τους.
- 2) Αν είναι εφικτό από πλευράς οικονομικού.
- 3) Το γεγονός αν μπορούσαν να είχαν οικονομική βοήθεια από το κράτος ή από ανεξάρτητα προγράμματα στηρίζει θα έμπαιναν σε αυτή την διαδικασία.
- 4) Αν για τις ίδιες τις επιχειρήσεις η εκπαίδευση προσωπικού καταλήγει να είναι κόστος ή επένδυση.

Οι απαντήσεις των πιο πάνω ερευνητικών ερωτημάτων, αναμένεται να απαντηθούν μέσα από την ίδια την ερευνητική διαδικασία.

1.4 Δομή της Διπλωματική Εργασίας

Η Διπλωματική Εργασία αποτελείται από επτά κεφαλαία.

Το **πρώτο** κεφάλαιο αποτελεί μια την εισαγωγή, την διατύπωση και σημασία προβληματισμού, τον σκοπό διπλωματικής εργασίας – το αντικείμενο και οι στόχοι της, τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή σε έννοιες όπως οι «άνθρωποι» - ανθρώπινος παράγοντας, η ενδυνάμωση των ανθρώπων, η εκπαίδευση και επιμέρους στοιχεία της.

Στο **τρίτο** κεφάλαιο περιγράφεται η εκπαίδευση προσωπικού με μια γενικότερη ανάλυση σε επιμέρους υποκεφάλαια πάνω στο θέμα αυτό.

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο γίνεται μια εκτεταμένη αναφορά στους ανθρώπινους πόρους και ανθρώπινο κεφάλαιο.

Στο **πέμπτο** κεφάλαιο αναλύουμε την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων όπου σε υποκεφάλαια δείχνουμε τα επιμέρους που την αφορούν.

Στο **έκτο** κεφάλαιο περιγράφουμε την ερευνητική μεθοδολογία όπου μετά ακολουθήθηκε η ανάλυση των δεδομένων.

Στο **έβδομο** κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα συμπεράσματα της ερευνητικής διαδικασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Εισαγωγικές Έννοιες

2.1 «Άνθρωποι» – Ανθρώπινος Παράγοντας

Άνθρωποι, άτομα με εμπειρία, δεξιότητες, γνώσεις και προσωπικές ικανότητες. Ανθρώπινοι πόροι, άτομα, οι πολιτικές και πρακτικές που τους επηρεάζουν στο χώρο εργασίας. (AGT Educational, 2008)

Πολλοί ιδιοκτήτες και υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων αρχίζουν ή τελειώνουν τις ομιλίες τους με φράσεις όπως, «πρώτα οι άνθρωποι» ή «ο πολυτιμότερος πόρος της επιχείρησής μας είναι οι άνθρωποι της», όπου τις πιο πολλές φορές η αξία τέτοιων τύπου σλόγκαν είναι για το θεαθήναι και κολακείες προς τους εργαζόμενους. Στη πραγματικότητα, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στις επιχειρήσεις είναι πολύ πιο σπουδαίος, είναι η πεμπτούσια της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης, αφού γι' αυτήν είναι ο μοναδικός μη αντιγράψιμος παράγοντας, πηγή δημιουργίας αξιών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Μπουραντάς, 2005)

Η συμβολή των ανθρώπων στη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία φαίνεται από τις ικανότητες, γνώσεις και ιδέες τους, παράλληλα, με τις διαθέσεις, νοοτροπία, αξίες, χαρακτήρας και στάσεις τους, όπου βάζουν την «ψυχή και την καρδιά» τους, με υπευθυνότητα, δέσμευση και πειθαρχία μέσα από πρωτοβουλίες και προσπάθειες σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Απόρροια των πιο πάνω είναι οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η ταχύτητα και ευελιξία σε ένα πλαίσιο συνεχής προσαρμογής, μάθησης και ανανέωσης, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, την υψηλή ποιότητα με χαμηλό κόστος και τελευταίο τη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Όλα τα πιο πάνω συντελούν στην διαρκή ανταγωνιστικότητα και στη διαρκή επιτυχία. (Μπουραντάς, 2005)

Στις μέρες μας ο ανθρώπινος παράγοντας, ή αλλιώς το ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι στρατηγικής σημασίας και δε παραμένει μόνο στις επιδόσεις αλλά αποτελεί το μόνο σπάνιο στρατηγικό πόρο. «Το χρηματικό κεφάλαιο πλέον δεν αποτελεί σπάνιο πόρο και συνεπώς δεν περιορίζει την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα καμίας επιχείρησης.» (Μπουραντάς, 2005). Ο Fred Foulkes έγραψε το 1975: «Για πολλά χρόνια έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (bottleneck) για μια

αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δε νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρίας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον.»

Επίσης, η Πρετρολίνα, μέσα από την ιστοσελίδα της στο διαδίκτυο γράφει μεταξύ άλλων «Η δύναμη και ανταγωνιστικότητα που καθορίζει την επιτυχία της ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ πηγάζει από το προσωπικό της, που αποτελείται από τους πλέον αφοσιωμένους και κατάλληλα καταρτισμένους ανθρώπους στον τομέα πετρελαιοειδών. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν τα σημαντικότερα «οχήματα» αναβάθμισης του επαγγελματικού επιπέδου των εργαζομένων και κατά συνέπεια της ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ.»

Ένας ακόμη μεγάλος οργανισμός όπως η EuroBank Ελλάδος αναφέρει στην ιστοσελίδα της τα εξής: «Το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου Eurobank με τη συνεχή προσπάθεια, τις γνώσεις, τις υψηλού επιπέδου ικανότητες, την αποτελεσματικότητα, τον επαγγελματισμό και παράλληλα την ικανότητα προσαρμογής και διαχείρισης αλλαγών, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που δίνει τη δυνατότητα στον Όμιλο να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις και τις νέες συνθήκες του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.»

Από τα πιο πάνω συμπεραίνουμε ότι για τις επιχειρήσεις, σήμερα, οι εργαζόμενοι ή αλλιώς το ανθρώπινο δυναμικό έχει εξέχοντα ρόλο στην ευημερία, ανάπτυξη και διατήρηση όχι μόνο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και την ύπαρξη της ίδιας της επιχείρησης.

2.2 Ενδυνάμωση των ανθρώπων

Η έννοια της ενδυνάμωσης, αν και αρκετά σύγχρονη, συνδέεται άμεσα με «παραδοσιακές» έννοιες του μάνατζμεντ, όπως η ανάθεση καθηκόντων – μεταβίβαση εξουσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, παρακίνηση, η ανάπτυξη και η δέσμευση

αυτών και παρόλα αυτά η ενδυνάμωση μπορεί να οριστεί ως διαδικασία και ως κατάσταση – αποτέλεσμα.

Σαν διαδικασία η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών (επιχείρησης και μάνατζερ) όπως η μεταβίβαση ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση τους στην εργασία. Ως κατάσταση – αποτέλεσμα, η ενδυνάμωση αφορά το πώς αισθάνονται και το πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Έτσι, σύμφωνα με διάφορες προσεγγίσεις, η ενδυνάμωση ως «κατάσταση εργαζομένων» είναι έννοια με πολλές διαστάσεις η οποία έχει τέσσερις διαστάσεις. Η αίσθηση του νοήματος (sense of meaning) όπου το θέμα της εργασίας για τους υπαλλήλους έχει νόημα, τους εκφράζει και τους συνδέει συναισθηματικά με την εργασία τους. Η αίσθηση ικανότητας (sense of competence) όπου δημιουργεί αυτοπεποίθηση και ότι ο εργαζόμενος έχει τις δυνατότητες και ικανότητες για την θέση που κατέχει. Η αίσθηση αυτοπροσδιορισμού (sense of self-determination) δημιουργείται από το αίσθημα της αυτονομίας, της ελευθερίας πρωτοβουλιών που απαιτείται για να κάνει ο εργαζόμενος αποτελεσματικά την δουλειά του. Η αίσθηση της επιρροής (sense of impact) όπου ο εργαζόμενος έχει την αντίληψη ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους ανθρώπους μέσω της εργασίας και προσπάθειας του.

2.3 Εκπαίδευση

2.3.1 Ορισμός εκπαίδευσης

Εκπαίδευση σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντά, 2003), είναι μια διαδικασία οργανωμένης μάθησης με στόχο την απόκτηση γνώσης και ικανότητας για έναν ορισμένο σκοπό, επίσης έχει στόχο να μεταφέρει γνώσεις και δεξιότητες από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο μέσω της διδασκαλίας για ένα ή περισσότερα αντικείμενα. Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη, (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004), η εκπαίδευση έγκειται στις μεθόδους με τις οποίες νέοι και υφιστάμενοι εργαζόμενοι αποκτούν δεξιότητες που απαιτούνται για τη σωστή διεκπεραίωση των εργασιών τους.

Σήμερα, παρόλο που στα παλαιότερα χρόνια δε χρειαζόταν ή δε φαινόταν τόσο, οι άνθρωποι των επιχειρήσεων, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να εκπαιδεύεται

συνεχώς σε πολλά επίπεδα και τομείς όπως η σύσταση μιας ομάδας, τρόποι επικοινωνίας ή το πως να παίρνουν αποφάσεις. Με τις τεχνολογικές εξελίξεις και τη χρήση αυτών από τους εργαζόμενους θα πρέπει να εκπαιδεύονται ώστε η χρήση να είναι σωστή και αποτελεσματική για παράδειγμα η εκπαίδευση για ομαλότερη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Η εκπαίδευση, επίσης, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πρόοδο της διαχείρισης της απόδοσης. Αυτή είναι η ολοκληρωμένη διαδικασία που οι εργοδότες χρησιμοποιούν για να βεβαιωθούν ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν προς την κατεύθυνση των στόχων της επιχείρησης. Έτσι, η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στόχο-προσανατολισμένης προσέγγισης με την ανάθεση, εκπαίδευση, ανάθεση και την επιβράβευση των εργαζομένων για την επίδοσή τους. Με προσέγγιση στη διαχείριση των αποδόσεων η εκπαίδευση νοείται ότι η προσπάθεια που γίνεται μέσω της εκπαίδευσης θα πρέπει να έχει νόημα από την άποψη του τι η επιχείρηση θέλει τον κάθε εργαζόμενο να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της (Dessler, 2005).

2.3.2 Σημασία της εκπαίδευσης

Η σημασία της εκπαίδευσης για αρκετούς νεόεργαζόμενους είναι κάτι το άγνωστο όταν αρχίσουν να εξασκούν το επάγγελμά τους και δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν την έλλειψή της. Για τους εργοδότες όμως η εκπαίδευση είναι σημαντική επιβάρυνση (από οικονομικής απόψεως) και γι' αυτούς είναι το πρώτο στη λίστα μείωσης των κοστών όταν στριμωχτούν οικονομικά. Λόγο όμως της συνεχούς εξέλιξης και της γρήγορης ανάπτυξης που έχουν οι καιροί αυτοί η εκπαίδευση είναι απαραίτητη και σημαντική διότι και τα επαγγέλματα εξελίσσονται και ο κάθε σωστός επαγγελματίας του εκάστοτε είδους πρέπει να είναι ενήμερος για τη δουλειά του. Μερικοί παράγοντες που συμβάλουν στην εξέλιξη αυτή είναι η τεχνολογική ανάπτυξη που χρόνο με το χρόνο αλλάζει, η αλλαγή συστημάτων και διαδικασιών, η αλλαγή των αναγκών των καταναλωτών, η νέα νομοθεσία και οι κανονισμοί, οι περιβαλλοντικές αλλαγές, τα καινούργια υλικά και τέλος τα καινούργια προϊόντα και οι υπηρεσίες (Peel, 1994).

2.3.3 Στόχοι της εκπαίδευσης

Στο βιβλίο τους, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003), αναφέρουν ότι ο θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και παράλληλα να προσφέρει αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί αναφέρουν επίσης ότι η εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων και παράλληλα κάποιοι στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων.

- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας.

Με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν αρκετοί τομείς ασχέτως των προσόντων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και οι οποίοι είναι:

- Γνώσεις. Απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών το οποίο αφορά την εκάστοτε θέση εργασίας.
- Ικανότητές. Ανάπτυξη των ικανοτήτων μέσω ενεργειών όπου περιλαμβάνονται η βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων με αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.
- Στάσεις. Νοούνται οι δράσεις και οι αντιδράσεις των ατόμων με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο.
- Επαγγελματικές Δεξιότητες. Περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

2.3.4 Αποτελεσματική εκπαίδευση

Η εκπαίδευση των εργαζομένων (ανθρώπινο δυναμικό) για να είναι αποτελεσματική πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές οι οποίες θα καταστήσουν εφικτή τη μάθηση όπως το γεγονός ότι ο εκπαιδευόμενος πρέπει από εθελοντισμό και όχι εξαναγκασμό να θέλει να μάθει και επίσης πρέπει να υπάρχει αλληλοσεβασμός και συνεργασία μεταξύ των εμπλεκομένων. Η ανάγκη για αληθινή μάθηση πρέπει να πηγάζει από «μέσα» των εργαζομένων η οποία και αυτή συμβάλλει στην αποτελεσματική εκπαίδευση. Βεβαίως η ύπαρξη κινήτρων είναι μια κινητήριος δύναμη και ώθηση που βοηθάει τον σκοπό αυτό. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τους στόχους της εκπαίδευσης (μαθήματος), να είναι ενεργητική και όχι παθητική η εκπαίδευση και τέτοιο τρόπο να γίνει η επιλογή της ούτως ώστε να είναι και η καταλληλότερη. Σίγουρα η παραπληροφόρηση είναι σημαντική στο σημείο αυτό έτσι μέσο αυτής θα επιβεβαιώνονται τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Επίσης η χρήση κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού και η «μεταφορά» των εκπαιδευόμενων σε πραγματικές συνθήκες εργασιακού χώρου μέσω της προσομοίωσης συμβάλουν και αυτά στη αποτελεσματική εκπαίδευση. (Χατζηπαντελής, 1999)

2.4 Μάθηση

2.4.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της μάθησης

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (Μπουραντας, 2005) μάθηση δεν σημαίνει απλή απόκτηση γνώσεων. Στις μέρες μας αυτή η διαδικασία είναι πολύ εύκολη και ακόμη πιο προσβάσιμη. Αυτό όμως δεν είναι αρκετό για την πρόοδο κάποιου ή την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Argyris και Schön (Argyris, Schön, 1978), μάθηση συμβαίνει όταν με τη νεοαποκτηθείσα γνώση διαφοροποιείται η συμπεριφορά, οποία μπορεί και επαναλαμβάνεται. Σύμφωνα με τον Καψάλη (Καψάλης, 2006) η μάθηση είναι η μόνιμη μεταβολή της συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα εμπειρίας ή άσκησης και κάποια χαρακτηριστικά της είναι:

- Η διαδικασία της μάθησης οδηγεί στη μεταβολή της συμπεριφοράς του υποκειμένου.

- Η μεταβολή αυτή είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας και της άσκησης.
- Η μεταβολή της συμπεριφοράς είναι μόνιμη και διαφέρει από την παροδική μεταβολή της συμπεριφοράς που οφείλεται σε άλλα αίτια όπως είναι η ωρίμανση, οι ενστικτώδεις αντιδράσεις, η κόπωση, η μέθη κ.α.

Συμπερασματικά η μάθηση είναι μια άυλη κατάσταση η οποία φαίνεται στο υποκείμενο μόνο όταν τεθεί σε εφαρμογή και επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

2.5 Δια βίου μάθηση

2.5.1 Εκπαίδευση Ενηλίκων

Βλέποντας πιο πάνω την έννοια της μάθησης, ο όρος δια βίου μάθηση (εκπαίδευση) τοποθετεί στους κόλπους του την εκπαίδευση ενηλίκων που στην περίπτωση μας συνδέεται άμεσα μιας και η εκπαίδευση προσωπικού αναφέρεται σε ενήλικα άτομα. Ο λόγος για την αναφορά αυτή είναι γιατί η εκπαίδευση ενηλίκων είναι εντελώς διαφορετική από την τυπική εκπαίδευση γιατί τα ενήλικα άτομα χρίζουν διαφορετικής προσέγγισης και είναι με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ανάγκες. Ο Rogers (Rogers, 1999), κάνει λόγο για κάποια χαρακτηριστικά που έχουν οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι και είναι:

- Τα άτομα εξ ορισμού είναι ενήλικα.
- Βρίσκονται ήδη σε μια κατάσταση αναπτυσσόμενης διεργασίας και όχι στην αρχή της διεργασίας αυτής.
- Φέρουν ήδη εμπειρίες και αξίες.
- Στην εκπαίδευση είναι ήδη γνωστές του αντικειμένου.
- Έχουν φιλοδοξίες κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.
- Ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα.

- Μορφοποίηση των δικών τους μοντέλων μάθησης.

Η σημασία των χαρακτηριστικών αυτών παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργάνωση και επίδραση που θα έχουν τα προγράμματα εκπαίδευσης των ενηλίκων και θα πρέπει να τροχιοδρομούνται με βάση αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. Εκπαίδευση Προσωπικού

3.1 Εισαγωγικά

Η κάθε επιχείρηση χρειάζεται ένα καλά προσαρμοσμένο, εκπαιδευμένο και με εμπειρίες προσωπικό για να εκτελέσει της δραστηριότητες της. Οι θέσεις εργασίας, στις δυναμικές επιχειρήσεις του σήμερα έχουν γίνει πολύπλοκες και η σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού έχει αυξηθεί. Στο σύνολο, όταν γίνει ένα λάθος μέσα σε μία επιχείρηση, δεν φταίει η επιχείρηση οι άνθρωποι φταίνε. Όπως και πολλά άλλα παραδείγματα μας δείχνουν ότι μπορούν να αποφευχθούν ή να μειωθούν στο ελάχιστο με την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια μαθησιακή εμπειρία η οποία επιδιώκει μια σχετικά μόνιμη αλλαγή και βελτίωση στην απόδοση των υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση περιλαμβάνει την αλλαγή των δεξιοτήτων, γνώσεων, στάσεων ή της συμπεριφοράς. Αυτό μπορεί να σημαίνει την αλλαγή αυτών που οι εργαζόμενοι γνωρίζουν, πως λειτουργούν ή τη στάση τους έναντι της δουλειάς τους, τους συναδέλφους τους, του διευθυντές τους καθώς και προς την ίδια την επιχείρηση. Στις Ηνωμένες Πολιτείες έχει εκτιμηθεί ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν ξοδέψει δισεκατομμύρια δολάρια το χρόνο για επίσημους κύκλους μαθημάτων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους. (DeCenzo, Robbins, 2005)

Πέραν από την εκπαίδευση προσωπικού, υπάρχει και η έννοια της ανάπτυξης προσωπικού όπου λόγω της διαφοροποίησης των δυο αυτών εννοιών για την ανάπτυξη προσωπικού θα αναφερθούμε εκτενέστερα παρακάτω. Αν και οι δυο αυτές έννοιες έχουν παρόμοιες μαθησιακές μεθόδους εντούτοις διαφέρουν στο χρονικό πλαίσιο. Η εκπαίδευση προσωπικού είναι προσανατολισμένη στο σήμερα, εστιάζει στις τρέχουσες θέσεις εργασίας των ατόμων, ενισχύοντας τις συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση άμεσα τη δουλειά τους. Από την άλλη η ανάπτυξη προσωπικού γενικά εστιάζεται σε μελλοντικές δουλειές μέσα στην επιχείρηση. Έτσι τα άτομα εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες.

3.2 Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών

Προσδιορίζοντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τυπικά, περιλαμβάνουν απαντήσεις που δημιουργούν αρκετές ερωτήσεις όπως:

- Υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση;
- Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης;
- Ποια καθήκοντα πρέπει να ολοκληρωθούν για να επιτύχει τους στόχους της;
- Ποιές είναι οι απαραίτητες συμπεριφορές που εναπόκειται σε κάθε δουλειά για να ολοκληρωθεί από τα διατεταγμένα καθήκοντα του κάθε υπάλληλου;
- Τι ελλείψεις, εάν υπάρχουν, οι υπεύθυνοι έχουν στις δεξιότητες, στις γνώσεις ή στις ικανότητες που απαιτούνται για να εκθέσουν τις απαραίτητες εργασιακές συμπεριφορές; (DeCenzo, Robbins, 2005)

Αφού διαπιστωθεί ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητη θα πρέπει να καθοριστούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι. Η διαχείριση πρέπει να αναφέρει ρητά τα επιθυμητά αποτελέσματα για κάθε εργαζόμενο. Δεν είναι επαρκής να πει ότι απλά θέλει να γίνει αλλαγή στη γνώση των υπαλλήλων, στις δεξιότητες τους, στις στάσεις τους ή στις συμπεριφορές τους αλλά πρέπει να διευκρινιστεί τι πρέπει να αλλάξει και πόσο. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι απτοί, επαληθεύσιμοι, έγκαιρη και μετρήσιμοι. Πρέπει να είναι ξεκάθαροι στους υπεύθυνους αλλά και στους υπάλληλους.

3.3 Εκπαιδευτικές μέθοδοι

Υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι τύποι εκπαιδευτικών μεθόδων. Συνοπτικά όμως μπορούν να καταταχτούν σε δυο κατηγορίες, την εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση (on the job training) και στην εκπαίδευση έξω από την επιχείρηση (off the job training).

3.3.1 Η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση

Περιλαμβάνει:

- Εναλλαγή θέσεων εργασίας: πλευρικές (κάθετες ή οριζόντιες) μεταβιβάσεις επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εργαστούν σε διάφορες θέσεις εργασίας.
- Αναθέσεις αντικατάστασης: συνεργασία με έμπειρους υπαλλήλους, συμβουλάτορες ή μέντορες, παρέχετε υποστήριξη και ενθάρρυνση από έναν εργαζόμενο με εμπειρία, κάτι σαν μαθητεία.

3.3.2 Η εκπαίδευση έξω από την επιχείρηση

Περιλαμβάνει:

- Διαλέξεις στην τάξη: οι διαλέξεις μεταφέρουν συγκεκριμένες τεχνικές, πιο διαπροσωπικές και επίλυση προβλημάτων δεξιοτήτων.
- Ταινίες και βίντεο: παραγωγές από μέσα ενημέρωσης καταδεικνύουν ρητές τεχνικές δεξιότητες που δεν είναι εύκολο να παρουσιαστούν από άλλες μεθόδους.
- Ασκήσεις προσομοίωσης: εκμάθηση της εργασίας εκτελώντας την ίδια εργασία σε πραγματικές συνθήκες (προσομοίωση της εργασίας).
- Εξειδικευμένη εκπαίδευση: εκμάθηση εργασίας στον ίδιο τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση αλλά σε συνθήκες εργασιακής προσομοίωσης. (DeCenzo, Robbins, 2005)

3.4 Ανάπτυξη προσωπικού

Η ανάπτυξη προσωπικού, όπως αναφέραμε πιο πάνω, είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς το μέλλον και ενδιαφέρεται πιο πολύ για την εκπαίδευση παρά για κάποια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Με την εκπαίδευση εννοείται ότι η ανάπτυξη προσωπικού δραστηριοποιείται και προσπαθεί να εισάγει διαδικασίες στο άτομο ώστε να του ενισχύσει τις ικανότητες να κατανοήσει και να ερμηνεύσει την γνώση αντί να προσδώσει ένα σύνολο πραγματικών περιστατικών ή την διδασκαλία ενός συγκεκριμένου συνόλου κινητικών δεξιοτήτων. Η ανάπτυξη, ως εκ τούτου, εστιάζεται πιο πολύ στην προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων. Οι επιτυχημένοι υπάλληλοι προετοιμάζονται για θέσεις με μεγαλύτερη ευθύνη έχουν αναλυτικότερες, ανθρώπινες, εννοιολογικές και εξειδικευμένες ικανότητες. Σκέπτονται και καταλαβαίνουν. Η εκπαίδευση δεν μπορεί να ξεπεράσει την αδυναμία ενός ατόμου να κατανοήσει τη σχέση αιτίου και αιτιατού, να τη σύνθεση από εμπειρίες, να οπτικοποιήσει τις σχέσεις ή να σκεφτεί λογικά. Ως αποτέλεσμα φαίνεται ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι κατά κύριο λόγο μια εκπαιδευτική διαδικασία και όχι μια διαδικασία εκπαίδευσης. (DeCenzo, Robbins, 2005)

Στην ανάπτυξη προσωπικού θεωρείται κρίσιμο στοιχείο ότι όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητος επιπέδου, μπορούν να αναπτυχθούν. Ιστορικά, η ανάπτυξη προοριζόταν για τα πιθανά διευθυντικά στελέχη. Αν και είναι κρίσιμης σημασίας για τα άτομα να εκπαιδευτούν σε συγκεκριμένες δεξιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση του σχεδιασμού, την οργάνωση, καθοδήγηση, τον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων (το πέρασμα του χρόνου έδειξε ότι και τα μη διευθυντικά στελέχη χρειάζονται αυτές τις δεξιότητες). Η χρήση ομάδων εργασίας, οι μειώσεις σε εποπτικούς ρόλους, επιτρέπουν στους εργαζομένους να συμμετάσχουν στον καθορισμό εργασιακών στόχων καθώς και μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα όπως επίσης και οι πελάτες έχουν αλλάξει το τρόπο που η επιχείρηση βλέπει την ανάπτυξη των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις χρειάζονται τώρα για τους εργαζόμενους νέες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες. (DeCenzo, Robbins, 2005)

3.5 Μέθοδοι Ανάπτυξης Προσωπικού

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάπτυξης προσωπικού οι οποίες και αυτές είναι χωρισμένες σε εντός της επιχείρησης και εκτός της επιχείρησης μέθοδοι.

3.5.1 Μέθοδοι Ανάπτυξης εντός της επιχείρησης

3.5.1.1 Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Όπως έχουμε προαναφέρει, είναι η μετακίνηση προσωπικού σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση σε μια προσπάθεια να επεκταθούν οι δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες τους. Η εναλλαγή (η φορά) μπορεί να είναι κάθετη ή οριζόντια. Η κάθετη εναλλαγή δεν είναι τίποτα άλλο από την προώθηση του εργαζομένου σε μια καινούργια θέση εργασίας.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας αντιπροσωπεύει εξαιρετικά τη μέθοδο της διεύρυνσης και της έκθεσης ενός ατόμου για τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τη μετατροπή του από ειδικό πάνω σε ένα θέμα σε άτομο γενικών θεμάτων. Εκτός από την αύξηση της εμπειρίας του ατόμου και τις δυνατότητας που του δίνεται να απορροφήσει νέες πληροφορίες, μπορεί να μειώσει την πλήξη και να ενθαρρύνει την ανάπτυξη ιδεών. Μπορεί επίσης να παρέχει δυνατότητες για μια πιο ολοκληρωμένη και αξιόπιστη αξιολόγηση του υπαλλήλου από την εποπτεία της επιχείρησης.

3.5.1.2 Βοηθός σε θέσεις εργασίας

Υπάλληλοι με αποδεδειγμένες δυνατότητες μερικές φορές εργάζονται κάτω από ένα έμπειρο και επιτυχημένο διευθυντή, συχνά σε διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης. Μερικοί υπάλληλοι, δουλεύοντας ως βοηθοί του προσωπικού ή σε ορισμένες περιπτώσεις που βοηθούν σε ειδικά συμβούλια, αυτά τα άτομα εκτελούν πολλά καθήκοντα κάτω από την εποπτεία ατόμων που τους υποστηρίζουν. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι βιώνουν μια ευρεία ποικιλία των δραστηριοτήτων διαχείρισης και επικεντρώνονται για την ανάληψη των καθηκόντων του επόμενου υψηλότερου επιπέδου.

3.5.1.3 Επιτροπή Ανάθεσης

Η επιτροπή ανάθεσης μπορεί να επιτρέψει στον εργαζόμενο να παρακολουθήσει την διαδικασία λήψης των αποφάσεων, έτσι παρακολουθώντας, μαθαίνοντας από τους άλλους και να διερευνούν συγκεκριμένα οργανωτικά προβλήματα.

3.5.2 Μέθοδοι Ανάπτυξης εκτός της επιχείρησης

3.5.2.1 Σεμινάρια και διαλέξεις

Παραδοσιακές τεχνικές οδηγιών περιστρέφονται γύρω από τα τυπικά σεμινάρια και διαλέξεις τα οποία βοηθούν τα άτομα να αποκτήσουν γνώσεις και να αναπτύξουν τις εννοιολογικές και αναλυτικές ικανότητες τους. Πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν αυτά είτε μέσα στην επιχείρηση από τους ιδίους είτε από εξωτερικούς συνεργάτες ή και τα δύο.

Η τεχνολογία, ωστόσο, επιτρέπει σημαντική βελτίωση στον τομέα της εκπαίδευσης. Μια τάση η οποία συνεχώς αυξάνεται στο κόσμο των επιχειρήσεων είναι να γίνονται τα σεμινάρια και οι διαλέξεις μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Οι ψηφιοποιημένες τεχνολογίες μέσω υπολογιστή επιτρέπουν να γίνονται διαλέξεις από ένα σημείο και ταυτόχρονα να μεταδίδονται σε διάφορα άλλα σημεία.

Κατά τα τελευταία χρόνια, έχουμε δει μια αύξηση σε διαλέξεις και σεμινάρια που γίνονται στα μέλη της επιχείρησης. Μερικοί έχουν επιστρέψει στα κολλέγια είτε για να πάρουν πτυχίο (από δίπλωμα που είχαν) είτε για προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι έχουν τη ευθύνη να αναπτύξουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες τους σε μια προσπάθεια να ενισχύσουν την αξία τους στους παρόν ή μελλοντικούς εργοδότες.

3.5.2.2 Προσομοιώσεις

Οι προσομοιώσεις, όπως αναφέραμε πιο πάνω είναι και αυτές τεχνικές εκπαίδευσης. Είναι κρίσιμης σημασίας η εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, οι προσομοιώσεις είναι πολύ διαδεδομένες για την ανάπτυξη του προσωπικού. Οι πιο διαδεδομένες ασκήσεις προσομοίωσης περιλαμβάνουν μελέτες περιπτώσεων (case studies), λήψης αποφάσεων (decision games) και παιχνίδια ρόλων (role plays).

Η ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της μελέτης περιπτώσεων ήταν διαδομένη ήταν δημοφιλές στο Harvard Graduate School of Business. Λαμβάνονται από τις πραγματικές εμπειρίες των επιχειρήσεων, οι περιπτώσεις αυτές αντιπροσωπεύουν τις προσπάθειες για να περιγράψουν, όσο το δυνατό ακριβέστερα, τα πραγματικά προβλήματα που τα στελέχη αντιμετώπισαν. Οι εκπαιδευόμενοι μελετούν τις περιπτώσεις για να διαπιστώσουν προβλήματα, να αναλύσουν τα αίτια, να αναπτύξουν εναλλακτικές λύσεις, επιλέγοντας αυτό που πιστεύουν ότι είναι η καλύτερη λύση και να την εφαρμόσουν. Οι μελέτες προπτώσεων μπορεί να παρέχουν ενδιαφέρουσες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων, καθώς και εξαιρετικές ευκαιρίες για άτομα να αναδείξουν τις αναλυτικές και επικριτικές ικανότητες τους. Φαίνεται να είναι μια μάλλον αποτελεσματική μέθοδος για τη βελτίωση των ικανοτήτων λήψεων αποφάσεων εντός των ορίων των περιορισμένων πληροφοριών.

Τα προσομοιωμένα παιχνίδια απόφασης (decision games) και άσκησης ρόλων βάζουν τα άτομα στο ρόλο των εποπτικών αρχών επιλύοντας προβλήματα που θα αντιμετώπιζαν. Οι προσομοιώσεις, συχνά, μπορούν να γίνουν με τη χρήση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή παρέχοντας την ευκαιρία στα άτομα να λαμβάνουν αποφάσεις και να παρακολουθούν τις επιπτώσεις των αποφάσεων τους για τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Οι αεροπορικές εταιρείες, για παράδειγμα, βρίσκουν ότι οι προσομοιώσεις είναι πολύ αποδοτικές στην εκπαίδευση πιλότων, ειδικότερα σε δυνητικά επικίνδυνες καταστάσεις. Οι κακές αποφάσεις συνήθως δεν έχουν αντίκτυπο στο μαθητή αλλά την ανάγκη να εξηγήσει γιατί η απόφαση δεν ήταν καλή. Τα παιχνίδια ρόλων επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να λάβουν δράση στα προβλήματα που θα παρουσιαστούν και να ασχολούνται με πραγματικούς ανθρώπους. Στους συμμετέχοντες ανατίθενται οι ρόλοι και καλούνται να αντιδράσουν μεταξύ τους όπως θα αντιδρούσαν στην πραγματικότητα.

Τα πλεονεκτήματα των ασκήσεων προσομοίωσης είναι ευκαιρίες για προσπάθεια δημιουργίας ενός περιβάλλοντος παρόμοιο σε πραγματικές καταστάσεις χωρίς υψηλό κόστος σε περίπτωση κακού αποτελέσματος. Φυσικά τα μειονεκτήματα είναι το αντίθετο αυτού, ότι είναι δύσκολο να αναταραχθούν οι πιέσεις και οι πραγματικές συνθήκες των λήψεων αποφάσεων πάνω στα θέματα της δουλειάς και συχνά τα άτομα δρουν με διαφορετικό τρόπο στις πραγματικές καταστάσεις της ζωής από ότι σε μια άσκηση προσομοίωσης.

3.5.2.3 Εξωτερική (υπαίθρια) εκπαίδευση

Μια τάση στην ανάπτυξη των εργαζομένων είναι η χρήση του εξωτερικού (στο ύπαιθρο) όπου μερικές φορές αναφέρεται ως άγρια φύση ή επιβίωση. Πρωταρχικός στόχος αυτής της εκπαίδευσης είναι να διδάξει στους εκπαιδευόμενους τη σημασία της συνεργασίας, το δέσιμο σαν ομάδα. Η εκπαίδευση στο ύπαιθρο περιλαμβάνει συνήθως κάποια σημαντική συναισθηματική και σωματική πρόκληση. Αυτό θα μπορούσε να είναι ράφτινγκ, ορειβασία, paintball, ή ακόμα και παιχνίδια επιβίωσης. Ο σκοπός της εν λόγω εκπαίδευσης είναι για να δουν οι υπεύθυνοι πως αντιδρούν οι εργαζόμενοι στις δυσκολίες που η φύση τους παρουσιάζει. Αν μπορούν να αντιμετωπίσουν μόνοι τον κίνδυνο, αν φρικάρουν ή αν είναι συγκεντρωμένοι στο να επιτύχουν το στόχο τους. Η πραγματικότητα είναι ότι το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι αυτοτελείς. Αυτό ενισχύει τη σημασία της στενής συνεργασίας μεταξύ των ατόμων, την οικοδόμηση των σχέσεων και την επιτυχία ως μέλος μιας ομάδας. Μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Asea Brown Boveri, η DaimlerChrysler ξοδεύουν εκατομμύρια κάθε χρόνο στην εξωτερική εκπαίδευση. (DeCenzo, Robbins, 2005)

3.6 Τα οφέλη από την εκπαίδευση προσωπικού

Η διάρκεια μιας επιχείρησης στο χρόνο, δηλαδή η βιωσιμότητάς της, εγγυείται στο προσωπικό που διαθέτει. Όχι ένα οποιοδήποτε προσωπικό που θα εξυπηρετεί απλά τη θέση στο οποίο έχει προσληφθεί, αλλά προσωπικό με συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες. Η επιλογή, η διαπραγματεύση και η οργάνωση είναι και αυτά βασικά δομικά στοιχεία που χρειάζεται να έχουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο τομέα της γεωργίας θα πρέπει να απαιτείται η ανάγκη ειδικευμένου προσωπικού ή ατόμου σε συγκριμένα θέματα γεωπονίας. Αν στη περίπτωση που επιχείρηση δεν εργοδοτήσει τέτοια άτομα που να πληρούν τις εξειδικευμένες απαιτήσεις της σύντομα η αγορά θα την περιθωριοποιήσει. Λόγο των συνθηκών και των γρήγορων ρυθμών της αγοράς οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάζουν και για λόγους επιβίωσης. Τις πιο πολλές φορές οι αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν από τις επιχειρήσεις δεν είναι εύκολες και κυρίως δεν είναι ευπρόσδεκτες. Η δυσπιστία, η καχυποψία είναι κάποια αρνητικά που δεν αφήνουν την αλλαγή να γίνει εύκολα. Σε αυτό το σημείο η εκπαίδευση βοηθάει την

αλλαγή, και κατ' επέκταση τους ανθρώπους που θα την επιφέρουν. Σε κάθε περίπτωση η αλλαγή είναι επιτακτικής ανάγκης τόσο για την αύξηση της παραγωγικότητας η μείωσης των εξόδων, όσο και για την ίδια την επιβίωση της. (Prior, 1998)

Στον επιχειρηματικό κόσμο η ανταγωνιστικότητα, που ωθεί, κάνει τις επιχειρήσεις να παραμείνουν στην αγορά όπως και η αύξηση της παραγωγικότητας τους που συνεπάγει την αύξηση των κερδών τους. Η επίτευξη τέτοιων στόχων μπορεί να επέλθει με την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της εργασίας των, συστημάτων είτε ακόμη με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Όλα αυτά δεν θα μπορούσαν όμως να λειτουργούν κανονικά αν το προσωπικό δεν εκπαιδευτεί για τη σωστή και αποτελεσματική τους χρήση.

Ποιότητα, λέξη στην οποία οι επιχειρήσεις, πλέον, δίνουν βαρύτητα και προσπαθούν συνεχώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να είναι τα ποιοτικότερα. Άσχετα με τον προσανατολισμό της επιχείρησης και το τι προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό, το ανθρωπινό δυναμικό πρέπει να είναι εστιασμένο στην ποιότητα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Μέσω της εκπαίδευσης όλες αυτές οι ικανότητες οι γνώσεις και δεξιότητες μπορούν να βελτιώσουν και να συνθέσουν άτομα κατάλληλα ώστε το αποτέλεσμα που θα βγει προς τα έξω (προϊόν ή υπηρεσία) να χαρακτηρίζεται ποιοτικό. Επίσης, η εκπαίδευση μπορεί να εφοδιάσει τους εργαζομένους με γνώσεις οι οποίες θα τους βοηθήσουν να αποτρέψουν λάθη, λάθη τα οποία στις πλύστες των περιπτώσεων έχουν κάποιο κόστος για την επιχείρηση. Η εικόνα της επιχείρησης στην αγορά και γενικότερα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι το α και το ω , και με γνώμονα αυτό, τα λάθη και οι παραλήψεις αν δεν υπάρχει κατάλληλο εργατικό δυναμικό, ενημερωμένο, εκπαιδευμένο, μπορεί να επιφέρουν ίσως και καταστροφικές συνέπειες πράγμα που αποδεικνύετε ότι το κόστος δεν είναι μόνο οικονομικό αλλά πολυδιάστατο. Ακόμα, η εκπαίδευση μπορεί να συμμορφώσει και να καθιερώσει ένα πρότυπο εργασίας μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος και όλοι να δουλεύουν σαν μια ομάδα.

Αθροιστικά τα καλά που μπορεί να προσφέρει η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού (ανθρώπινου δυναμικού) σε μια επιχείρηση του σήμερα είναι:

- Συνεχόμενη αλλαγή.

- Η αύξηση της παραγωγικότητας και των «προϊόντων» αυτής.
- Εστίαση στο σκοπό (ποιότητα).
- Λιγότερα λάθη.
- Καθιέρωση προτύπων (εργασίας). (Prior, 1998)

Το οικονομικό κόστος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την πλέον καλύτερη και μακροχρόνια επένδυση που μπορεί να κάνει η επιχείρηση. Τα στελέχη, ανώτερα κατώτερα, οι απλοί υπάλληλοι και όλοι οι συντελεστές μίας επιχείρησης, όταν βρίσκονται συνεχώς κάτω από εκπαίδευση και προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης τους δίνει το αίσθημα ασφάλειας, τους κάνει αφοσιωθούν περισσότερο και τους κάνει πιο παραγωγικούς. (Σκουλάς, Οικονομάκης, 1998)

3.6. 1 Έρευνα Urdan, Weggen (2000)

Στην Αναφορά των Σαμαρά και Δραμιτινό για λογαριασμό της EuroGET Technologies ΑΕ αναφέρονται στην έρευνα (Urdan, Weggen, 2000) που έχει γίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής όπου κατατάσσει την παροχή εκπαίδευσης δεύτερη στο τομέα της οικονομίας, μετά την παροχή υπηρεσιών υγείας. Η έρευνα αυτή έχει δείξει κάποιες τάσεις όσον αφορά την εκπαίδευση προσωπικού των επιχειρήσεων οι οποίες είναι:

- Η οικονομία εξελίσσεται σε οικονομία της γνώσης.
- Ο τρόπος παροχής της εκπαίδευσης αλλάζει.
- Το εκπαιδευτικό σύστημα χρειάζεται αναμόρφωση.
- Ο τομέας της εκπαίδευσης γιγαντώνεται.
- Η πρόοδος της τεχνολογίας αυξάνει την πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.

- Ο ανταγωνισμός οδηγεί στην συμπίεση του κόστους.
- Η παγκοσμιοποίηση προκαλεί μεταβολές στην λειτουργία των επιχειρήσεων.
- Οι κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές αυξάνουν την ηλικία των εκπαιδευομένων.
- Οι εργάτες της γνώσης απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία.
- Αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων.
- Η εκπαίδευση γίνεται μια συνεχής διαδικασία.
- Η εκθετική ανάπτυξη του Διαδικτύου παρέχει ένα ιδανικό μέσο εκπαίδευσης.
- Η τεχνολογία μεταβάλλει τον τρόπο εκπαίδευσης.
- Εκπαίδευση όλων των κλάδων.
- Έλλειψη εξειδικευμένου περιεχομένου.
- Συνεργασίες με πανεπιστήμια.
- Όλοι οι τομείς της οικονομίας επηρεάζονται από την τεχνολογία.

Εν κατά κλειδί, η έρευνα αυτή έρχεται να καταδείξει και υποδείξει ότι λόγω της γρήγορης ανάπτυξης της τεχνολογίας κάνει τις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων να μοιάζουν ανύπαρκτες, πεπαλαιωμένες. Η τρέχον οικονομία χρειάζεται άτομα, εργαζόμενους δηλαδή, «ετοιμοπόλεμους» και αυτό θα το καταφέρει οποία επιχείρηση στραφεί και έχει την εκπαίδευση εφόδιο στους κόλπους της.

Με βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας μας η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έρχεται να επιβεβαιώσει έμπρακτος τη σημασία της εκπαίδευσης για τις επιχειρήσεις και πόσο καταλυτικό ρόλο παίζει η διαδικασία αυτή για τις ίδιες. Η ερευνητική διαδικασία που ακλουθήσαμε έδειξε ότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν το ρόλο που διαδραματίζει η εκπαίδευση προσωπικού και πόσο σημαντική είναι για του εργαζόμενους ώστε να είναι αποτελεσματικοί και παραγωγικοί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Ανθρώπινοι πόροι – Ανθρώπινο Κεφάλαιο

4.1.1 Έννοια και ορισμοί

Οι απόψεις διαφέρουν όσον αφορά τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» ο οποίος είναι ακριβής μετάφραση του Human Resource Management, από την αγγλική γλώσσα. Οι διαφορές που προκύπτουν είναι από τη λέξη πόρος, η οποία λέξη σημαίνει και «αναλώσιμο». Όταν όμως η λέξη αυτή χρησιμοποιείται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αλλάζει έννοια και τονίζει τη σημασία των υπαλλήλων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ούτως η αλλιώς αυτή είναι και η πραγματική έννοια που έχει στην αγγλική γλώσσα. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πλέον σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις σήμερα και αυτό μέσα από την αλλαγή των όρων εργαζόμενοι ή προσωπικό σε ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό. Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004) αναφέρουν ότι ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» έγκειται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο τόπο εργασίας τους, όπως η νόηση, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα και οι δεξιότητες και προπαντός η ικανότητα για μάθηση. Λόγο όμως του απρόβλεπτου, μελλοντικού και αβέβαιου της συνεισφοράς των ανθρώπινων πόρων είναι για την επιχείρηση ένα από τα πιο απαιτητικά στοιχεία εισροών ως προς την διοίκηση και διαχείριση τους.

Οι Jackson και Schuler (Jackson, Schuler, 2000) αναφέρουν ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένα σύνολο ταλέντων και διάθεσης για απόδοση όπου συντελούν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.

4.1.2 Επένδυση ή Κόστος: Ανθρώπινο Κεφάλαιο

Όπως αναφέραμε αρκετές φορές πιο πάνω το ανθρώπινο κεφάλαιο ή οι ανθρώπινοι πόροι για την επιχείρηση είναι σημαντικοί και πέραν αυτού μπορούν να χαρακτηριστούν ως πλούτος αλλά και συνάμα να είναι κύριο συστατικό της σύνθεσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πέραν των λέξεων και όρων η αξιοποίηση και

ανάπτυξη των ανθρώπων των επιχειρήσεων είναι σημαντικός παράγοντας γι' αυτές έτσι ώστε να διασφαλίσουν το «κεφάλαιο» αυτό.

Ο πατέρας της σύγχρονης οικονομίας Adam Smith, έχει αναφερθεί στον όρο «ανθρώπινο κεφάλαιο» τον 18ο αιώνα, αλλά η αναγνώριση του όρου ως οικονομική έννοια προέκυψε κάπου το '60. Οι οικονομολόγοι της εποχής εκείνης έκαναν χρήση του «κεφαλαίου» ερμηνεύοντας έτσι το ρόλο της εκπαίδευσης και της εξειδικευμένης γνώσης ως προάγγελο ευημερίας και οικονομικής ανάπτυξης. Επίσης, αναγνώρισαν το γεγονός ότι οι πολλοί άνθρωποι συνεχίζουν να εκπαιδεύονται, μαζεύοντας έτσι εφόδια, ικανότητες, και δεξιότητες για μελλοντική χρήση και με ένα πλάνο μακροπρόθεσμης απόδοσης. Το γεγονός της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης έχει θετικό αντίκρυσμα στο οικονομικό περιβάλλον και συμβάλει στη οικονομική ανάπτυξη. Αθροιστικά το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει στο σύνολο του τις ικανότητες, τις δεξιότητες και γνώσεις των ατόμων που λαμβάνουν μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης. (Στεργίου, www.kathimerini.gr)

Έχει τεθεί αρκετές φορές το ερώτημα και η απορία αν και εφόσον το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση έχει σαν αποτέλεσμα το κόστος ή την επένδυση, δηλαδή αν το αυτό είναι κεφάλαιο για την επιχείρηση. Εξαρχής, ξέρουμε ότι οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης είναι γι' αυτήν ένα μεγάλο κόστος και γνωρίζοντας αυτό καλά θέτουμε σαν βάση το ότι για οποιαδήποτε πολιτική ακολουθήσει η επιχείρηση όσον αφορά το προσωπικό θα έχει και τον ανάλογο αντίκτυπο, όσον αφορά την επιτυχία ή αποτυχία. Με τα σημερινά δεδομένα αυτό είναι κάτι το οποίο δεν αφήνει αδιάφορο κανέναν. Ο ανταγωνισμός που οξύνεται καθημερινά βάζει τις επιχειρήσεις σε μια έτσι συνεχής αναδιάρθρωση, προσαρμοστικότητα και τις κάνει να αναβαθμίζονται συνεχώς και κατ' επέκταση όλου αυτού του σκηνικού (οικονομικό περιβάλλον) να βλέπουν το ανθρώπινο δυναμικό ως κεφάλαιο παρά κόστος και σαν αποτέλεσμα όλων αυτών η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων νοείται όλες οι ενέργειες οι οποίες έχουν στόχο την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων, στο τόπο εργασίας τους, όπου όλοι επωφελούνται, τα ίδια τα άτομα, η επιχείρηση αλλά και η κοινωνία. (Ξηροτύρη, 2001)

Πέραν των ωφέλιμων αποτελεσμάτων που έχει σε επιχειρησιακό και κοινωνικό επίπεδο η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, αυτό που είναι γενικά παραδεκτό

είναι το γεγονός ότι η επένδυση που γίνεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο δεν διαφέρει από την επένδυση που γίνεται σε φυσικό κεφάλαιο. (Μάρδας, 2000)

4.1.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες σε ανθρώπινο κεφάλαιο, κόστος και αξιοποίησης του

Ο υπολογισμός των αναγκών των επιχειρήσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να γίνει κατόπιν υπολογισμού των σημερινών και μελλοντικών προϊόντων που παράγει ή θα παραχθούν στο μέλλον ανάλογα με την κατηγορία και την οικονομική δραστηριότητα. Αυτό προκύπτει από συλλογική προσπάθεια και έρευνα των υπεύθυνων της επιχείρησης πόσοι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι θα χρειαστούν για να καλύψουν τις μελλοντικές της ανάγκες. Δηλαδή, τον ακριβής αριθμό ατόμων ανά κατηγορία – επάγγελμα (Μάρδας, 2000). Αυτή όμως η διαδικασία δεν είναι εύκολη λόγω των διαφόρων αλλαγών που προκύπτουν στην εργασία και ο προσδιορισμός του κόστους γίνεται ακόμα πιο δύσκολος. Με ιδιαίτερη όμως προσοχή και στις αλλαγές ο υπολογισμός έστω και για βραχυπρόθεσμη περίοδο μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Σε περιόδους όπως αυτή που διανύει η χώρα μας η ποιότητα του εργατικού δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο ως προς την παραγωγικότητα, ιδιαίτερα εάν το εργατικό δυναμικό αυτό είναι χαμηλής ποιότητας, όπου έχει σαν αποτέλεσμα την χαμηλή παραγωγικότητα. Η αντιστροφή της κατάστασης αυτής είναι να τεθούν μέτρα βελτίωσης μέσω προγραμμάτων και η χρησιμοποίηση του εργατικού δυναμικού κατά τρόπο ώστε να αντιστραφεί το φαινόμενο αυτό. Οι χώρες, ιδιαίτερα οι αναπτυσσόμενες πρέπει συνεχώς να δίνουν κίνητρα και να βοηθούν το εργατικό δυναμικό τους ούτως ώστε να μην στέκονται εμπόδιο στη ανέλιξη του, μέσω ενημέρωσης, ωφέλιμης αξιοποίησης των ικανοτήτων, εκπαίδευσης, ειδίκευσης και ειδίκευσης, έτσι ώστε να επέλθει η άνοδος και η συμβολή μέσω του εργατικού δυναμικού να ευημερεί η κάθε χώρα. Στην περίπτωση όπου δεν ληφθούν τα κατάλληλα μετρά και τα κράτη αδυνατούν να παράσχουν βοήθεια ένα μέρος του εργατικού δυναμικού θα εγκαταλείψει την χώρα.

Αποτέλεσμα, ο καθορισμός του κόστους και το μέγεθος της ποσότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου που εν περιέχετε σε κάθε άτομο ξεχωριστά δεν είναι κάτι άμεσο και ούτε μπορεί να μεταφραστεί και να οριστεί ως προσφορά και ζήτηση γιατί πολύ απλά δεν γίνεται αλλά ούτε υπάρχει ακριβής τρόπος προσδιορισμού του ανθρώπινου παράγοντα – κεφαλαίου. Η πορεία η οποία ακολουθείται είναι δισδιάστατη και φέρει δυο εκροές, η μία είναι το κόστος απόκτησης του αριθμού των ανθρώπων που χρειάζονται να εκπαιδευτούν (ταλέντα) και η άλλη είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα – εισοδήματα. (Μάρδας, 2000)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

5.1.1 Η έννοια και ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στο βιβλίο του ο Dessler (Dessler, 2013) αναφέρει ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία απόκτησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αποζημίωση των εργαζομένων, καθώς και η μέριμνα για τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία και την ασφάλεια, τη δικαιοσύνη και τις ανησυχίες τους.

Ο Armstrong (Armstrong, 2006) αναφέρει ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης, τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί που συλλογικά και ατομικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της.

Ο όρος «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί, και αυτό, επειδή χρησιμοποιείται συνήθως με δύο διαφορετικούς τρόπους. Από τη μία πλευρά χρησιμοποιείται γενικά σε βιβλία για να περιγραφούν οι δραστηριότητες διαχείρισης, όπου με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα σύγχρονο και δήθεν επιβαλλόμενο όνομα από το πάλε ποτέ «διαχείριση προσωπικού». Από την άλλη πλευρά ο όρος χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει μια συγκεκριμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων που είναι σαφώς διακριτή από τη διαχείριση προσωπικού. Από αυτή τη σκοπιά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων υποδηλώνει κάτι περισσότερο από τη λεκτική αναβάθμιση του όρου, προτείνει επίσης μια ξεχωριστή φιλοσοφία για την εφαρμογή οργανωτικών δραστηριοτήτων με επίκεντρο τον άνθρωπο, μιας που πραγματοποιήθηκε για να εξυπηρετήσει την σύγχρονη επιχείρηση πιο αποτελεσματικά από το «παραδοσιακό» προσωπικό. (Torrington et al, 2005)

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (Τερζίδης, Τζωρτζακής, 2004) βλέπουν τους εργαζόμενους σαν ένα σύνολο περιουσιακών στοιχείων και όχι ως συντελεστές κόστους στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Νομοθετικά προβλέπονται αυστηρές διατάξεις και ελέγχους για τυχόν εκμετάλλευση των υπαλλήλων όπου οι συντελεστές της επιχείρησης εναρμονίζονται σε αυτές.

Οι Jackson και Schuler (Jackson, Schuler, 2000) ονομάζουν ανθρώπινους πόρους όλα τα διαθέσιμα προσόντα και δραστηριότητες των ατόμων που είναι σε ένα εργασιακό περιβάλλον (επιχείρηση) και μέσα από τη συνεισφορά τους, συντελούν στην αποστολή, στο όραμα, τη στρατηγική και στους στόχους της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που έχουν δημιουργηθεί για να κατευθύνουν τους ανθρώπους των επιχειρήσεων (Byars, Rue, 1991). Κατευθύνσεις ως προς τις αποφάσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με τα άτομα της, συστήματα εργασίας αλλά και δραστηριότητες πάνω σε θέματα επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, υποκίνησης και ανάδειξης των υπαλλήλων. Επίσης, οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν σχέσεις και συνδέσεις με τα συνδικάτα και δημόσιους οργανισμούς και πολλά άλλα θέματα που συσχετίζονται με την ευημερία και ανάπτυξη του προσωπικού.

Η προσπάθεια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου θα αναδεικνύεται η υπεροχή και θα διασφαλίζει την ποιότητα όπου διαμέσου αυτών θα δρουν οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο, προσανατολισμένοι στους στόχους της επιχείρησης, ποιότητας και απόδοσης. Σαν εργαλείο για την επιχείρηση οι εργαζόμενοι μέσω της συστηματικής και εντατικής οργάνωσης βελτιώνονται και στο παρόν αλλά πιο σημαντικό και για το μέλλον.

5.1.2 Προσδιορισμός της εννοίας και της σημασίας της Δ.Α.Π

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα, όπου η ροή της πληροφορίας τρέχει με αρκετά γρήγορους ρυθμούς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εναρμονίζονται συνεχώς και να είναι παράλληλα ενημερωμένες με τις τρέχον κοινωνικοοικονομικές συγκυρίες. Στους γρήγορους αυτούς ρυθμούς, η επιχείρηση πρέπει ολοένα και πιο πολύ να εντείνει τις προσπάθειες τις να αφομοίωση το κάθε νέο και διαφορετικό, μέσω της ανάπτυξης της γνώσης, την αναβάθμιση των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των ανθρώπινων της πόρων. Χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων, που διαπρέπουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον, δεν είναι τίποτα άλλο από την ευελιξία που τις διακατέχει, δηλαδή η ικανότητα τους να κάνουν αμέσως τις απαραίτητες αλλαγές ώστε να ανταποκρίνονται συνεχώς σε μεταβαλλόμενες ανάγκες. (www.wiktionary.org). Προϋπόθεση της ευελιξίας είναι ύπαρξη ενός υπόβαθρου, εκπαίδευσης, πολύ υψηλού για όλα στελέχη της επιχείρησης.

Ο Schuler αναφέρεται στην κοινωνικοποίηση (Schuler, 1990), στην ενδοεπιχειρησιακή κοινωνικοποίηση του ατόμου όπου νοείται η διδασκαλία, γνώση και αφομοίωση αυτών που πρεσβεύει η ίδια η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης που επικρατεί και περισσότερο λόγω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που πρέπει να διατηρούν, είναι σε συνεχή αναζήτηση ενός καλά εκπαιδευμένου δυναμικού (προσωπικού), όπου αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την γρηγορότερη αντίληψη του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Pfeffer, 1994)

Ένας καινούργιος υπάλληλος που προσλαμβάνεται, αρχικά, θεωρεί ότι η εν τάχει εκπαίδευση του και η γνωριμία του με το αντικείμενο απασχόλησης του είναι κάτι απλό σαν πρόβλημα, το οποίο προβλέπεται και συνήθως λογικό. Σε αντίθεση με κάποιον ήδη εργαζόμενο που πρέπει να εκπαιδευτεί σε κάτι καινούργιο, ένα νέο σχέδιο, ένα νέο προϊόν, πρόγραμμα ή μηχανήμα ή και ακόμα νέα θέση, το πρόβλημα είναι περίπλοκο.

Η επιτυχία στο κάθε τι επέρχεται όταν και εφόσον το άτομο θέσει και αντιλήφθη το «γιατί» του. Σε όλους τους τομείς. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης του ατόμου πρέπει να αντιληφθεί το γιατί εκπαιδεύεται και για πιο σκοπό. Εάν, δεν γίνει αρχικά αυτό αντιληπτό άπτον εκπαιδευόμενο τότε πρέπει διαμέσου του εκπαιδευτή να περάσουν τα μηνύματα στα οποία αποσκοπεί η εκπαίδευση και να καταστούν σαφείς οι λόγοι για τους οποίους γίνεται, όπως για παράδειγμα η σωστή αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων ή και ακόμα οι ανταμοιβές που μπορεί λάβει και όλα αυτά όταν υπάρχει η προθυμία για μάθηση (Bernardin, Russell, 1998). Σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση θέλει από κάποιους υπαλλήλους να κατέχουν περισσότερο από μια ή να αναπτύξουν επιπλέον ικανότητες, οι πολιτικές ανταμοιβών πρέπει να βλέπουν την απόκτηση ικανοτήτων παρά το αναλαμβανόμενο έργο (εργασία).

Η ορθή και σωστή εκπαίδευση επιτυγχάνεται όταν ο εκπαιδευόμενος πλέον έχει αντιλήφθη για πιο λόγο εκπαιδεύεται και έχει πειστεί για το πόσο αναγκαία είναι στην επαγγελματική του πορεία (στόχοι και εξέλιξη).

Η «επαγγελματική εκπαίδευση» ορίζεται η διαδικασία όπου ένα άτομο μέσω αυτής θα εφοδιαστεί κατάλληλα ούτως ώστε θα ασκήσει σωστά το επάγγελμα του ή θα φέρει εις πέρας ένα έργο. Η «μετεκπαίδευση» από την άλλη ορίζεται ως η

συμπληρωματική εκπαίδευση αφού η βασική εκπαίδευση έχει λάβει τέλος. Συνήθως η μετεκπαίδευση γίνεται σε άτομα όπου θα αναλάβουν θέσεις διοικήσεως ή έχουν διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και θέλουν να κάνουν κάτι άλλο ή κάτι επιπλέον (Κανελλόπουλος, 1991). Ο Χυτήρης (Χυτήρης, 2001) στο βιβλίο του αναφέρει τον όρο «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών» όπου ορίζονται όλα εκείνα τα μέσα που χρειάζονται για ένα στέλεχος ούτως ώστε να τον βοηθήσουν να αναπτύξει, να βελτιώσει τις ικανότητες του για να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στο χώρο όπου δραστηριοποιείται. Μερικές από τις ικανότητες που μπορούν να καλλιεργηθούν σε ένα νέο στέλεχος όπως αναφέρονται στο βιβλίο του Ζαλβανού (Ζαλβανός, 2002) είναι:

- Εστίαση στις λεπτομέρειες.
- Αντίληψη
- Ανάλυση προβλημάτων.
- Εργατικός ζήλος.
- Συνεργασία.
- Σωστή κατανομή χρόνου.

Όλα τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι τίποτα άλλο από την γνώση ως προς τον σωστότερο τρόπο διοικήσεως.

Οι τρεις πιο πάνω όροι παρά την διαφορετικότητα των λέξεων και ερμηνειών, έχουν μια κοινή βάση, ότι και οι τρεις παραπέμπουν στην απόκτηση γνώσης, ικανοτήτων, ανάπτυξης και εμπειρίας και μπορούν με μια λέξη να ονομαστούν εκπαίδευση.

5.1.3 Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο χρόνο

Όπως σε πάρα πολλούς τομείς η αρχή για μια εκσυγχρόνιση, αναβάθμιση ή και εξέλιξη γίνεται όταν κάποιος αποφασίζει να διερευνήσει τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν ούτως ώστε να βελτιωθεί η κατάσταση και από εκεί και περά να βρεθούν λύσεις για να τελειοποιηθεί η κατάσταση. Ο F. Taylor θεμελιωτής της κίνησης για την επιστημονική οργάνωση (scientific management movement), ήταν ένα από τα

άτομα που ενδιαφέρθηκε τότε για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας, όπου θεωρούσε ότι ο σκοπός της διοίκησης είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» και από την πλευρά του εργοδότη και από την πλευρά του εργαζόμενου. Από την πλευρά του εργοδότη δεν θα έπρεπε να ήταν μόνο το κέρδος αλλά και η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και οι υψηλές αμοιβές (μισθοί). Από την πλευρά των εργαζόμενων δεν θα έπρεπε να ήταν μόνο οι υψηλές αποδοχές αλλά και η προσωπική ανάπτυξη και σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους με επιστημονικό τρόπο όπου η αμοιβή θα ήταν ανάλογη.

Πέραν της θεωρίας του Taylor, ο ίδιος είχε προτείνει τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης όπου με λίγα λόγια έλεγαν ότι:

- Την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σημαίνει «δίκαιη εργάσιμη ημέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης» ώστε να είναι δυνατή και η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοση του.
- Την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει «πρώτης τάξης».
- Τη σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη.
- Η συνεχής και στενή συνεργασία Διοίκησης και εργαζομένων. (Ξηροτύρη, 2001)

Το κίνημα βιομηχανικής πρόνοιας ήταν από αυτό που θεωρητικά εξήλθε το επάγγελμα του διευθυντή προσωπικού, όταν αυτό στράφηκε προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Εθελοντικά και μέσα από προσπάθειες επιχειρηματιών η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και όρων απασχόλησης άρχισε να ομαλοποιείται. Προτεστάντης των προσπαθειών αυτών ήταν ο Rowntree, όπου αρχικά ήταν εργάτης στην οικογενειακή επιχείρηση και αργότερα ανάλαβε ως «διευθυντής εργασίας», όπου έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους υπαλλήλους και για τις τότε εποχές εισήγαγε πρωτοπόρα προγράμματα τα οποία είχαν σκοπό την βελτίωση της θέσης των εργαζομένων όπως για παράδειγμα, συμμετοχή στα κέρδη, πενθήμερη εργασία,

ιατρικό τμήμα, απασχόληση εκπαιδευμένων βιομηχανικών – ψυχολόγων για την καθοδήγηση στελεχών της επιχείρησης κ.α.

Ο Rowntree σαν θεμελιωτής που θεωρείται του Ινστιτούτου Διοίκησης Προσωπικού στη Βρετανία πίστευε σε δύο αρχές:

- Οτιδήποτε και αν είναι αυτό που παρακινεί ένα άτομο να απασχοληθεί στη βιομηχανία, βασικός του σκοπός πρέπει να είναι η υπηρεσία προς την κοινότητα.
- Η βιομηχανία σαν δραστηριότητα με ανθρώπινο χαρακτήρα άντρες και γυναίκες κερδίζουν την ζωή τους και έχουν το δικαίωμα να περιμένουν μια ζωή άξια να τη ζήσουν.

Σε αμερικανικό έδαφος, ο μεγάλος βιομήχανος Henry Ford, το 1914 για λόγους ανησυχίας που αφορούσε τις συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις δυναμικού ίδρυσε το τμήμα προσωπικού όπου αυτό ονομάστηκε «κοινωνιολογικό τμήμα», επίσης παρατηρούσε με μεγάλο ενδιαφέρον την επίδραση των συστημάτων αμοιβών στους εργαζόμενους. Η βιομηχανική ψυχολογία έκανε τη εμφάνιση της κάπου μεταξύ του 1890 -1900 όπου ψυχολόγοι προσπαθούσαν να μελετήσουν και να αναπτύξουν τεχνικές πωλήσεων και επιλογής προσωπικού για στις επιχειρήσεις με πιο γνωστούς ψυχολόγους γενικότερα τους Hugo Munsterberg και Walter Dill Scott. Το 1926 γίνεται μεγάλη έρευνα με όσον αφορά την συμπεριφορά του ατόμου σε μια επιχείρηση και στις επιπτώσεις της συμπεριφοράς αυτής στην επίδοση του. Η έρευνα που έμεινε γνωστή στην ιστορία ως «έρευνα Hawthorne» είχε σκοπό την διερεύνηση της σχέσης ανθρώπου προς το έργο και των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση (φυσικού περιβάλλοντος, φωτισμός). Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν σχεδόν απογοητευτικά μέχρι που το 1927 ο καθηγητής του πανεπιστήμιου του Harvard και εξέχων ερευνητής Elton Mayo ανέλαβε μαζί με την ομάδα του να συνεχίσει την έρευνα. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους ήταν ενθαρρυντικά και απέδειξαν ότι το κοινωνικό περιβάλλον είναι αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητα όπως για παράδειγμα το ηθικό, οι διαπροσωπικές σχέσεις των ομάδων και η αίσθηση του ανήκω κάπου. Αθροιστικά, η διοίκηση θα λέγαμε πως για είναι αποτελεσματική θα πρέπει να στραφεί προς τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά τους στο σύνολο της ομάδας. Οι έρευνες του Mayo άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και έφεραν έναν νέο τρόπο σκέψης όπου και διαμόρφωσαν την Σχολή

των Ανθρώπινων Σχέσεων που σαν κεντρικό χαρακτήρα έχει τους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου μέσα στις επιχειρήσεις. Στο βιβλίο της η Ξηροτύρη (Ξηροτύρη, 2010) αναφέρει χαρακτηριστικά ο Roethlisberger: «Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον καθώς και οικονομικός άνθρωπος. Έχει ανάγκες ατομικές και κοινωνικές. Η εργασία του αποτελεί γι' αυτόν τρόπο ζωής καθώς και μέσο εξασφάλισης των μέσων για να ζήσει. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή δυσφορία του κατά τη διάρκεια της εργασίας, οφείλουμε να κατανοήσουμε το κοινωνικό καθώς και το φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτυλίσσεται το έργο του».

Από τότε οι επιχειρήσεις έχουν ονομαστεί «κοινωνικά συστήματα» και σαν κοινωνικό σύστημα όπου μέσα δρουν και κινούνται άτομα, θεωρείται ότι ισχύουν οι ίδιοι κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς με τον έξω κόσμο, και ότι ο εργαζόμενος δεν είναι απλά ένα εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που βρίσκεται ανάμεσα σε άλλα άτομα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων κάπου στη δεκαετία του '80 περνάει σε άλλη φάση, την ανάπτυξη, όπου έχει στόχο την απόκτηση και παράταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διοικήσεις των επιχειρήσεων μέσω του τμήματος των ανθρώπινων πόρων επιχειρούν να ανεβάσουν την ανταγωνιστικότητα τους και να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία τους. Βασική αρχή για επίτευξη αυτών είναι η σωστή επιλογή ατόμων όπου θα πληρούν τα καθήκοντα της θέσης που θα τους δοθεί (Gordon, 1999)

Συνοψίζοντας, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναπτύχθηκε στα μέσα και ύστερα του 19ου αιώνα, ρίχνοντας άγκυρα στο σημείο όπου οι ανάγκες των εργαζομένων θα ικανοποιούνται. Από τις παραπάνω εξελίξεις, όπου μερικές είναι πολύ σημαντικές και άλλες λιγότερο, η Διοίκηση Προσωπικού με το καιρό πήρε νέα μορφή όπως επίσης και νέο όνομα, δηλαδή, από τον όρο Διοίκηση Προσωπικού στον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, που σήμερα είναι αυτός που χρησιμοποιείται.

5.1.4 Σημασία της ΔΑΠ στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις

Η ΔΑΠ είναι λειτουργία που υπάγεται στο Μάνατζμεντ όπου φαίνεται και μέσα από τον ορισμό του που με λίγα λόγια λέει ότι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και

επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων.

Σαν δεύτερο συστατικό στον ορισμό του μάνατζμεντ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων όπως είδαμε και στην αρχή παίζει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις και το διαφαίνεται και από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων που πολύ συχνά το τονίζουν. Ο Jack Welch, CEO της General Electric Company χαρακτηριστικά λέει «οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι». Ο Jim Alef της First Chicago Corporation, επίσης αναφέρει ότι «οι πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μονή που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα».

Παγκοσμία έρευνα της εταιρίας Korn/Ferry International η οποία ειδικεύεται στην προσέλκυση στελεχών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους γενικούς διευθυντές μέσα στα επόμενα χρόνια, αμέσως μετά την ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Με όσα έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.

5.1.5 Περιεχόμενο της ΔΑΠ

Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εν περιέχει κάποιες λειτουργίες και ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες αυτές λειτουργίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική θα παρουσιαστούν παρακάτω:

Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον: Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης το οποίο διαμορφώνει και επηρεάζει την πολιτική της ΔΑΠ.

Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας: Αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και πώς θα τις καλύψει.

Προσέλκυση (Recruitment): Η ενημέρωση, το ενδιαφέρον και για το πώς θα πειστούν οι υποψήφιοι για τους προσέλκυση σε ορισμένες θέσεις στην επιχείρηση.

Επιλογή (Selection): Η επιλογή προσωπικού που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση. Διαλογή προσωπικού.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development): Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού για την αύξηση ικανοτήτων, ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών.

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Performance Appraisal): Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί.

Αμοιβές και παροχές (Rewards): Σαν όρος δεν περιλαμβάνει μόνο τον μισθό αλλά και στοιχεία που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή επίδοση όπως κάποια bonus.

Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management): Σημαντικό στον κύκλο της ΔΑΠ αφού πολλές λειτουργίες συνδέονται με αυτήν.

Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships): Η υπεύθυνη διαχείριση που έχει η ΔΑΠ για λογαριασμό της επιχείρησης με τα εργατικά συνδικάτα.

Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication): Εν περιέχεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους.

Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development): Η ΔΑΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και τη υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στην συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συχνή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

Πέραν όλων αυτών των λειτουργιών της ΔΑΠ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι συγκεκριμένοι τρόποι άσκησης των πρακτικών της δεν μπορούν να εφαρμοστούν όλοι με τον ίδιο τρόπο από κάθε επιχείρηση και να ανταποκρίνεται στις λειτουργίες που διέπουν την ΔΑΠ.

5.1.6 Στόχοι της ΔΑΠ

Σαν τμήμα μέσα σε μια επιχείρηση η ΔΑΠ έχει στόχους οι οποίοι εξυπηρετούν τα συμφέροντα και των δυο πλευρών, δηλαδή επιχείρησης και εργαζομένων. Μερικοί από τους στόχους της ΔΑΠ είναι:

Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: Μέσο της απασχόλησης ικανών ατόμων τα οποία θα συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης και θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Ο ανταγωνιστικότητα θα διατηρηθεί όταν και εφόσον υπάρχει αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι δείκτης που μετρά αξίες εκροών σε σχέση με την αξία των εισροών. Η ποιότητα εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Μέσα από του ανθρώπινους πόρους επιτυγχάνονται στο μέγιστο βαθμό και τα δυο.

Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότης και αφορά το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης. Συμμορφωτικός ο ρόλος της ΔΑΠ.

Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Είναι η βασική εκπαίδευση και ανάπτυξη σχετική με τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Μέσω αυτής της διαδικασίας επωφελείται και η επιχείρηση αλλά και ο εργαζόμενος

Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων: Ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6. Μεθοδολογία έρευνας

6.1. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Η παρούσα έρευνα, ακολουθεί τα στάδια και τη φιλοσοφία διεξαγωγής μιας ποιοτικής έρευνας.

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα οφείλουν να επιτρέπουν την καταγραφή των πράξεων και των λόγων των συμμετεχόντων, όπως αυτά θα συνέβαιναν ή θα εκφράζονταν αν δεν υπήρχε ερευνητής, δηλαδή χωρίς να επηρεάζονται και κυρίως χωρίς να επιβάλλονται ή να καθοδηγούνται από τον ερευνητή. Με αυτόν τον τρόπο ο ερευνητής θα μπορέσει να κατανοήσει τις μοναδικές και υποκειμενικές εμπειρίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων (Morse, 1994).

Έτσι λοιπόν, για τη διερεύνηση του θέματος αν κατά πόσο για τις επιχειρήσεις η εκπαίδευση είναι βραχυπρόθεσμο κόστος ή μακροπρόθεσμη επένδυση, επιλέξαμε ως εργαλείο της έρευνας μας τη συνέντευξη η οποία θα μας πρόσφερε την εις βάθος διερεύνηση, την πραγματικότητα, την ερμηνεία και την κατανόηση του θέματος που ερευνούμε. Συγκεκριμένα ο Woods, (1991) τονίζει πως μέσα από τη συνέντευξη, ο ερευνητής εξάγει γνώσεις, πληροφορίες, αξίες, πιστεύω, φοβίες και ανασφάλειες του συνεντευξιαζόμενου, για το υπό διερεύνηση ζήτημα.

Είναι παραδεκτό άλλωστε, ότι η συνέντευξη αποτελεί μια από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους συλλογής δεδομένων και έχει καθοριστική θέση στην εκπαιδευτική έρευνα. Το απαραίτητο στοιχείο, είναι ο/οι ερευνητής/τες να είναι παρόν και να έχει/ουν μπροστά του/ς τον ερωτώμενο (Eurydice, 2005).

Επιπρόσθετα, όπως αναφέρουν οι Παπαναστασίου & Παπαναστασίου (2005), η συνέντευξη μπορεί να χρησιμεύσει για τη συλλογή πληροφοριών από τους συμμετέχοντες για το σκοπό της έρευνας, ή βοηθά να εντοπιστούν κάποιες μεταβλητές ως συμπλήρωμα άλλων ερευνών, οι οποίες έχουν καταλήξει σε συμπεράσματα τα οποία χρειάζονται περισσότερη έρευνα.

Η συνέντευξη ήταν ατομική και πραγματοποιήθηκε στον προσωπικό χώρο των συμμετεχόντων, μετά από συνεννόηση μαζί τους. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν ανοικτού τύπου, αποσκοπώντας στην εκβάθυνση του διερευνώμενου θέματος. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις ανέμεναν μη δομημένες απαντήσεις, αφού οι ερωτώμενοι είχαν την ευχέρεια να απαντήσουν σύμφωνα με τον τρόπο που επιθυμούσαν.

Επίσης, για τη συλλογή πλουσιότερων δεδομένων έγινε προσπάθεια να εντοπίσουμε μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία έρευνες που αφορούσαν το ίδιο ή παρόμοιο θέμα με τις οποίες προσπαθήσαμε στην συνέχεια μέσα από την καταγραφή των συμπερασμάτων να τεκμηριώσουμε και βιβλιογραφικά τα αποτελέσματα της έρευνας μας.

Το πρωτόκολλο συνέντευξης μας, περιλάμβανε είκοσι ερωτήσεις οι οποίες αφήνονται για διευκρίνιση στην κρίση του ερωτώμενου. Οι συμμετέχοντες, θα έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους, αλλά πάντοτε στα πλαίσια του σκοπού της έρευνας. Επιπλέον, ο χρόνος συλλογής των δεδομένων με το εργαλείο της συνέντευξης, έγινε μέσα σε τέσσερις διαφορετικές ημέρες κατά τις απογευματινές ώρες, στο προσωπικό χώρο των συμμετεχόντων. Επιπρόσθετα, πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, χρειάστηκαν κάποιες προκαταρκτικές επεξηγήσεις προς τους συμμετέχοντες, αφού ένα από τα σημαντικότερα δεοντολογικά ζητήματα μιας έρευνας, είναι η πληροφορούμενη συναίνεση που αφορά τη γνωστοποίηση των πληροφοριών που σχετίζονται με την έρευνα στους συμμετέχοντες (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Γι' αυτό λοιπόν, μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, τους αναφέραμε το σκοπό, τη μέθοδο, την παραγωγή δεδομένων, αλλά και τη δυνατότητα πρόσβασής τους στα αποτελέσματα της έρευνας. Επιπλέον, τονίστηκε ότι για την καταγραφή των συνεντεύξεων, θα χρησιμοποιηθεί μαγνητόφωνο, έτσι ώστε να είναι πιο ευέλικτη η συνομιλία μας με τους συνεντευξιαζόμενους αλλά και για να μπορέσουμε στη συνέχεια να αποκωδικοποιήσουμε τα δεδομένα μας με μεγαλύτερη ακρίβεια μέσω της απομαγνητοφώνησης. Η διάρκεια των συνεντεύξεων, κράτησε κατά μέσο όρο 30 λεπτά.

6.2. Δειγματοληψία

Το μέγεθος του δείγματος σε μια έρευνα καθορίζεται από το είδος της ίδιας της έρευνας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η έρευνα δεν έχει σκοπό να γενικεύσει τα

αποτελέσματα της, αλλά να εξάγει κάποια αποτελέσματα – συμπεράσματα τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πιο μεγάλης κλίμακας έρευνες που αφορούν το θέμα αυτό. Επομένως, το δείγμα δεν χρειάστηκε να είναι μεγάλο. Γι' αυτό λοιπόν, στη έρευνα συμμετείχαν τέσσερις επιχειρήσεις: η Amicor Consulting Ltd, η A. Panayides Contracting Public Ltd, η Εφημερίδα Πολίτης (Εκδόσεις Αρκτίνος Λτδ) και η Χρυσάνθη Βαρνάβα & ΣΙΑ Δ.Ε.Π.Ε.

Η επιλογή του δείγματος, έγινε με σκόπιμη δειγματοληψία, αφού προσεγγίσαμε τέσσερις διαφορετικές εταιρείες από τις οποίες τα άτομα είτε ήταν υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού ή ιδιοκτήτες της επιχείρησης, αφού ήμασταν σχεδόν βέβαιοι, ότι δεν θα μας αρνιόντουσαν τη συμμετοχή τους. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008), σε τέτοιου είδους δειγματοληψία, επιλέγονται συμμετέχοντες οι οποίοι πληρούν κάποια κεντρικά χαρακτηριστικά, τα οποία συνδυάζονται με το σκοπό και το χαρακτήρα της έρευνας.

6.3. Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων

Μετά τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων από το ερευνητικό πεδίο, ακολουθεί η διαδικασία ανάλυσης τους. Το στάδιο της ανάλυσης των ευρημάτων που προέρχονται κυρίως από συνεντεύξεις είναι, ίσως, το πιο σημαντικό, απαιτητικό και δύσκολο μέρος μιας έρευνας. Είναι το μέρος εκείνο, αναφέρει ο Smith (1995), στο οποίο ο ερευνητής μετακινούμενος από το στάδιο των βασικών κατηγοριών (που βρίσκονται για παράδειγμα σε μορφή πίνακα ή μέσα σε φακέλους) στο γράψιμο, προσπαθεί να πείσει τους αναγνώστες για τη σημαντικότητα των ευρημάτων και την ερμηνευτική του ανάλυση, παρουσιάζοντάς την σε μορφή αναφοράς. Η ερμηνεία των κατηγοριών σε μορφή αφηγήματος απαιτεί αυστηρή επιλογή και κρίση του ερευνητή σχετικά με το τι θεωρεί βασικό να αναφέρει από τις απαντήσεις των ερωτωμένων και δείχνει τη θεωρητική και ευρύτερη επιστημονική του συγκρότηση.

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, είναι μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες νοηματοδότησης, κατηγοριοποίησης και θεωρητικοποίησης του ποιοτικού υλικού με στόχο την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα, τον έλεγχο των τυχόν ερευνητικών υποθέσεων ή την ερμηνεία και κατανόηση φαινομένων, διαδικασιών και δράσεων. Ο Ιωσηφίδης (2008) τονίζει ότι προϋπόθεση για την ανάλυση του ποιοτικού δεδομένου, είναι η αποτελεσματική διαχείριση των

δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει τη συστηματική και συνεπή διαδικασία της συλλογής, αποθήκευσης και ανάκτησης του ποιοτικού υλικού.

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων περιλαμβάνει τρεις αλληλεξαρτώμενες μεταξύ τους διαδικασίες. Αυτές οι διαδικασίες είναι οι εξής: α) ο περιορισμός των δεδομένων β) η παρουσίαση των δεδομένων και γ) ο έλεγχος και η απόδοση νοήματος στα δεδομένα. Παρόλα αυτά, για να μπορέσουν να ελεγχθούν τα δεδομένα και να αποδοθεί νόημα σε αυτά, πρέπει να υπάρχει ποιότητα στα δύο προηγούμενα στάδια, τα οποία είναι ο περιορισμός και η παρουσίαση των δεδομένων (Ιωσηφίδης 2008).

6.4. Διαδικασίες αντιμετώπισης των ηθικών - δεοντολογικών διλημμάτων της έρευνας

Στην παρούσα ποιοτική έρευνα έγινε προσπάθεια να ξεπεραστούν κάποια ηθικά και δεοντολογικά διλήμματα που μπορεί να υπήρχαν.

Αξίζει να αναφερθεί ότι πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, χρειάστηκαν κάποιες προκαταρκτικές επεξηγήσεις προς τους συμμετέχοντες, αφού ένα από τα σημαντικότερα δεοντολογικά ζητήματα μιας έρευνας, είναι η πληροφορούμενη συναίνεση που αφορά τη γνωστοποίηση των πληροφοριών που σχετίζονται με την έρευνα στους συμμετέχοντες (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Έτσι, μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, τους αναφέραμε το σκοπό, τη μέθοδο, την παραγωγή δεδομένων, αλλά και τη δυνατότητα πρόσβασής τους στα αποτελέσματα της έρευνας. Επίσης, διευκρινίστηκε ότι τα δεδομένα από τη συνέντευξη αυτή θα αξιοποιούνταν για ερευνητικούς σκοπούς. Ακόμη, σε όλες τις συνεντεύξεις έγινε χρήση μαγνητοφώνου, αφού πρώτα λήφθηκε η συναίνεση από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς.

Αναμφισβήτητα, από την πλευρά του ο ερευνητής πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα, αντικειμενικότητα και σεβασμό απέναντι στην ίδια την έρευνα και παράλληλα απέναντι και στους συμμετέχοντές της. Ακόμη, προσωπικές απόψεις, ιδέες και προκαταλήψεις του ερευνητή δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να παρουσιάζονται, ως απόψεις και ιδέες των ερευνώμενων κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, διότι έτσι η έρευνα χάνει την αξία και το κύρος της.

6.5. Εγκυρότητα-Αξιοπιστία της έρευνας

Σε κάθε είδους έρευνα, τεράστια βαρύτητα έχουν οι έννοιες της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας που πρέπει πάντοτε να διασφαλίζονται.

Σε μια ποιοτική έρευνα, η έννοια της ερευνητικής εγκυρότητας αναφέρεται στο βαθμό αντιστοιχίας των ερευνητικών σκοπών, υποθέσεων και ερωτημάτων με τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας. Στη δική μας περίπτωση, προσέξαμε κατά πόσο τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί, αναλυθεί και ερμηνευτεί, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της έρευνας και αντιστοιχούν στην επιχειρηματική πραγματικότητα.

Ακόμη, εστίασαμε ιδιαίτερα στην εδραίωση κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στους ερευνητές και στους υπευθύνους ανθρωπίνου δυναμικού των εταιρειών - συμμετέχοντες, αφού «η ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των ερευνητών και των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι μια αναγκαία προϋπόθεση για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας της ερευνητικής διαδικασίας» (Ιωσηφίδης, 2008).

Επιπλέον, με τη χρήση μαγνητοφώνου επιτεύχθηκε η πλήρης καταγραφή των συνεντεύξεων. Αυτό αποτελεί μια προσέγγιση εύρεσης της αξιοπιστίας της συνέντευξης αλλά και της εύρεσης της αξιοπιστίας του συνεντευκτή. Τέλος, θέλοντας να εξασφαλίσουμε απόλυτα την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας, δόθηκε στους συμμετέχοντες η απομαγνητοφωνημένη συνέντευξή τους, έτσι ώστε να επιβεβαιώσουν τα γραφόμενα, δηλαδή επιτεύχθηκε η επικύρωση από τους συμμετέχοντες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1. Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε τα δεδομένα από τις συνεντεύξεις όπως αυτά έχουν απαντηθεί από τα στελέχη των επιχειρήσεων που έχουμε προσεγγίσει.

Σε ερώτηση μας αν στις εν λόγω εταιρίες πραγματοποιείται εκπαίδευση προσωπικού από τις τέσσερις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα μας οι τρεις ανέφεραν ότι πραγματοποιείται εκπαίδευση προσωπικού, ενώ η Εφημερίδα Πολίτης (Εκδόσεις Αρκτίνος Λτδ) ανέφερε πως δεν εκπαιδεύει το προσωπικό γιατί:

«Δεν υπάρχουν τεχνολογικές η άλλες διαφοροποιήσεις στον τρόπο εργασίας των δημοσιογράφων. Μέσα από καθημερινές συσκέψεις η γνώση περνά από την αρχισυνταξία στους απλούς συντάκτες».

Όσον αφορά στις τρεις εταιρίες που απάντησαν θετικά, τέθηκε και το ερώτημα αν κατά πόσο υπάρχει διαχωρισμός του προσωπικού όσον αφορά την εκπαίδευση, διαφορετική σε απλούς υπαλλήλους και διαφορετική για τα στελέχη. Οι απαντήσεις και των τριών ήταν θετικές αφού όπως τονίστηκε και από την A. Panayides Contracting Public Ltd:

«η εκπαίδευση γίνεται ανάλογα με τις δεξιότητες που χρειάζονται για την κάθε θέση εργασίας.»

Για παράδειγμα στην εταιρία Χρυσάνθη Βαρνάβα & ΣΙΑ Δ.Ε.Π.Ε πραγματοποιείται «εκπαίδευση για το γραμματειακό προσωπικό, εκπαίδευση για δικηγόρους και νομικούς σύμβουλους».

Μια άλλη ερώτηση που θεωρήσαμε αρκετά σημαντική αφορά τη γνώμη των εμπλεκομένων όσον αφορά την σημαντικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού αλλά και τους λόγους που θεωρούν οι ίδιοι ότι είναι σημαντική η εκπαίδευση προσωπικού. Γενικά και οι τέσσερις εταιρίες απάντησαν θετικά στο ότι είναι σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού τονίζοντας η καθεμία του δικούς της λόγους. Η εταιρία Χρυσάνθη Βαρνάβα & ΣΙΑ Δ.Ε.Π.Ε αναφέρει:

«είναι σημαντική η εκπαίδευση ειδικά στο τομέα αυτό για το λόγο ότι πρέπει να είμαστε ενήμεροι για τις νέες νομοθεσίες ως επίσης και για τις αλλαγές/ενημερώσεις σε συνάρτηση με το ευρωπαϊκό δίκαιο και την

εναρμόνιση του με το κυπριακό δίκαιο και πρωταρχικοί σκοποί είναι η προώθηση του γραφείου και η προσέλκυση πελατών, το προσωπικό πρέπει να εκπαιδεύεται τακτικά για να συγχρονίζεται με τα νέα δεδομένα καθώς και με τις νέες μεθόδους όπως ηλεκτρονικές καταχωρίσεις εγγράφων και τη προσπάθεια που γίνεται για μείωση της χρήσης χαρτιού σε δικηγορικά και λογιστικά γραφεία (paperless office)».

Η εταιρία Amicor Consulting Λτδ. τονίζει πως:

«ναι, είναι απαραίτητη για την εξέλιξη κάθε επιχείρησης, ένας από τους πολλούς λόγους είναι ότι εξελίσσεται το προσωπικό, η διεύθυνση μπορεί να σπρώξει προς τα κάτω δουλεία και να ελευθερώσει το χρόνο της για πιο σημαντικά θέματα».

Η εταιρία A. Panayides Contracting Public Ltd θεωρεί:

«ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού είναι πολύ σημαντική για να μπορεί το προσωπικό να αναπτύξει στον μέγιστο βαθμό τις δεξιότητες του. Με αυτό τον τρόπο το προσωπικό θα είναι πιο ικανοποιημένο και πιο παραγωγικό».

Τέλος η Εφημερίδα Πολίτης (Εκδόσεις Αρκτίνος Λτδ) αναφέρει ότι:

«είναι σημαντική κυρίως όταν αφορά τεχνολογικές αναβαθμίσεις στον τρόπο εργασίας».

Παρά το γεγονός ότι μέσα από τις απαντήσεις φάνηκε η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης, εντούτοις μέσα από ερώτηση μας φάνηκε πως καμία εταιρία δεν διαθέτει τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού. Παρόλα αυτά όμως και στις τέσσερις εταιρίες η εκπαίδευση προσωπικού γίνεται μέσα από τους συνδέσμους των κλάδων που δραστηριοποιείται η κάθε εταιρία όπως και από εξωτερικού συνεργάτες.

Συγκεκριμένα η εταιρία A. Panayides Contracting Public Ltd αναφέρει:

«Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αναγνωρίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης του κάθε υπαλλήλου, ανάλογα με τη θέση εργασίας του και σχεδιάζει το πρόγραμμα εκπαίδευσης του. Ο σχεδιασμός και η διοργάνωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης γίνεται τόσο εσωτερικά όσο και σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, ανάλογα με την περίπτωση».

Στην ερώτηση αν υπάρχει χρονοδιάγραμμα εκπαίδευσης όλες οι εταιρίες εκτός από την Εφημερίδα Πολίτης (Εκδόσεις Αρκτίνος Λτδ) απάντησαν θετικά. Συγκεκριμένα η εταιρία A. Panayides Contracting Public Ltd απάντησε ότι:

«Καταρτίζεται ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο εγκρίνεται από την Διεύθυνση της εταιρίας. Αυτό το πρόγραμμα μπορεί να τύχει αναπροσαρμογής κατά την διάρκεια του έτους. Η συχνότητα της εκπαίδευσης εξαρτάται από τις ανάγκες και από τα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας».

Ενώ η εταιρία Amicor Consulting Λτδ. αναφέρει:

«ναι, λόγω του συνδέσμου ελεγκτών λογιστών Κύπρου και κανονισμών μας πρέπει να είναι συγκεκριμένες οι ώρες εκπαίδευσης του προσωπικού του οργανισμού».

Όσον αφορά τους τομείς εκπαίδευσης του προσωπικού η κάθε εταιρία κινείται σύμφωνα με τις δικές τις ανάγκες, τομείς και ανάλογα με τις υπηρεσίες και προϊόντα που διαθέτει. Όσον αφορά ποίους στόχους εξυπηρετούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα πάνω σε θέματα παραγωγικότητας μας έχουν αναφέρει:

- Να την αυξήσουν με την ανάπτυξης γνώσης και εργαλείων για την επίλυση διαφόρων θεμάτων που προκύπτουν.
- Εκμάθηση νέων δεξιοτήτων.
- Χρήση νέου εξοπλισμού.
- Χρήση νέων συστημάτων.
- Μέσω της λειτουργίας καινούργιων λογισμικών.

Και όσον αφορά πάνω σε θέματα ανταγωνιστικότητας μας έχουν αναφέρει:

- Εκμάθηση νέων δεξιοτήτων.
- Εισαγωγή νέων μεθόδων και συστημάτων.

Στο ερώτημα αν κατά πόσο αντιλαμβάνονται μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας και παράλληλα της ανταγωνιστικότητας οι απαντήσεις ήταν ποικίλες όπως μέσω της αύξησης της δουλειάς (πελατείας), ανάπτυξης γνώσης και εργαλείων για την επίλυση διαφόρων θεμάτων για παράδειγμα η εταιρία η A. Panayides Contracting Public Ltd αναφέρει χαρακτηριστικά ότι:

«οι υπάλληλοι μαθαίνουν νέες δεξιότητες μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οπότε αυξάνεται η ικανότητα τους να εκτελούν τα

καθήκοντα τους αλλά και η ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους και ως αποτέλεσμα γίνονται πιο παραγωγικοί».

Στο ερώτημα αν υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ή μετρήσιμα αποτελέσματα, καμία από τις τέσσερις εταιρίες δεν είχε, είτε λόγο μικρού μεγέθους εταιρίας είτε λόγο απουσίας συστημάτων αξιολόγησης. Η Εφημερίδα Πολίτης (Εκδόσεις Αρκτίνος Λτδ) αναφέρει ότι:

«Για να μπορούν να εργαστούν οι υπάλληλοι προαπαιτείται η γνώση και ο καλός χειρισμός των λογισμικών μας».

Σε ερώτηση στο τι αποτελέσματα παρατηρούνται από την αξιολόγηση των υπαλλήλων μετά από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και πόσο σημαντική είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τη ανταγωνιστικότητα ή τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι τέσσερις εταιρίες λόγω του ότι δεν έχουν συστήματα αξιολόγησης δεν μπορούσαν να προβούν σε περαιτέρω σχολιασμό αλλά θεωρούν πολύ σημαντική την εκπαίδευση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα η εταιρία Χρυσάνθη Βαρνάβα & ΣΙΑ Δ.Ε.Π.Ε κάνει λόγο για:

«προθυμία για δουλειά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση για νέα θέματα που προκύπτουν»

και από την άλλη η εταιρία A. Panayides Contracting Public Ltd αναφέρει:

«Λόγω του ότι η επιχείρηση δεν έχει επί του παρόντος σε εφαρμογή θεσμοθετημένο σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων της, δεν υπάρχουν σχετικά αποτελέσματα που να αφορούν την επίδραση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού».

Μια κρίσιμη ερώτηση που έχει τεθεί στις επιχειρήσεις είναι ποιο κόστος έχει για την επιχείρηση η εκπαίδευση ανθρώπινου προσωπικού η Amicor Consulting Λτδ. ανέφερε:

«σε θέμα χρόνου αλλά και πληρωμής σεμιναρίων»,

η A. Panayides Contracting Public Ltd είπε:

«προσπαθούμε να κρατήσουμε το κόστος όσο πιο χαμηλό γίνεται, επιλέγοντας προγράμματα εκπαίδευσης που επιχορηγούνται από την ΑνΑΔ (Αρχη Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού)»,

η Εφημερίδα Πολίτης (Εκδόσεις Αρκτίνος Λτδ) ανέφερε:

«μηδαμινό κόστος, ετήσια λιγότερο από €1.000 σε κύκλο εργασιών εκατομμυρίων»

και τέλος η Χρυσάνθη Βαρνάβα & ΣΙΑ Δ.Ε.Π.Ε λέει:

«τα έξοδα των εκπαιδευτικών σεμιναρίων, μεταφορές και διαμονή εάν είναι στο εξωτερικό».

Στην ερώτηση αν υπήρχε βοήθεια από το κράτος ή κάποιον άλλον φορέα, η εκπαίδευση προσωπικού θα γινόταν συχνότερα, η θέση που πήρε η Amicor Consulting Λτδ είναι:

«όχι στη δική μας περίπτωση»,

η A. Panayides Contracting Public Ltd:

«προσπαθούμε να κρατήσουμε το κόστος όσο πιο χαμηλό γίνεται, επιλέγοντας προγράμματα εκπαίδευσης που επιχορηγούνται από την ΑνΑΔ»,

η Εφημερίδα Πολίτης (Εκδόσεις Αρκτίνος Λτδ):

«υπάρχει βοήθεια/συνεισφορά. Αν χρειαστεί να κάνουμε κάτι θα το κάνουμε. Έτσι και αλλιώς οι διαδικασίες του κράτους για τέτοια βοήθεια δεν είναι απλές»

και η Χρυσάνθη Βαρνάβα & ΣΙΑ Δ.Ε.Π.Ε:

«κάποια είναι επιχορηγούμενα σεμινάρια από το κράτος η από άλλους φορείς κάποια όχι, αν υπήρχε βοήθεια από το κράτος εννοείται ότι η εκπαίδευση θα γινόταν συχνότερα και σε όλα τα μέλη του γραφείου»

Τέλος, η ερώτηση όπου πάνω σε αυτή βασίστηκε η όλη ιδέα και έρευνα της διατριβής και μέσα από την εμπειρία και την εκπαίδευση του προσωπικού αν είναι βραχυπρόθεσμο κόστος ή μακροχρόνια επένδυση για την επιχείρηση οι εταιρίες μας απάντησαν με πρώτη την Amicor Consulting Λτδ:

«μακροπρόθεσμη επένδυση»,

η A. Panayides Contracting Public Ltd:

«κυρίως, η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί μια μακροπρόθεσμη επένδυση αφού καθιστά τους υπαλλήλους πιο ικανούς να φέρουν τα καθήκοντα τους εις πέρας αλλά και πιο παραγωγικούς, οπότε η συνολική παραγωγικότητα και απόδοση της εταιρίας αυξάνονται και η εταιρία γίνεται πιο ανταγωνιστική»,

η Εφημερίδα Πολίτης (Εκδόσεις Αρκτίνος Λτδ):

«και τα δύο, με τα σημερινά οικονομικά δεδομένα η εκπαίδευση προσωπικού δεν είναι προτεραιότητα. Αν όμως κρίνουμε ότι χρειάζεται κάποια εκπαίδευση τότε η προσέγγισή μας είναι ότι η εκπαίδευση είναι επένδυση»

και τέλος η Χρυσάνθη Βαρνάβα & ΣΙΑ Δ.Ε.Π.Ε:

«θεωρώ πως είναι και τα δυο, για το παρόν ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο με όλα τα έξοδα που έχει είναι βραχυπρόθεσμο κόστος ενώ στο μέλλον όπου φαίνονται τα αποτελέσματα του είτε από την προώθηση του γραφείου είτε από τη προσέλκυση πελατών αποτελεί μακροπρόθεσμη επένδυση. Στην αρχή η εκπαίδευση προσωπικού μπορεί να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, με την πάροδο του χρόνου και με τις εμπειρίες της δουλειάς φαίνονται τα αποτελέσματα».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 Επίλογος – Συμπεράσματα

Επόμενο και τελικό βήμα είναι η συγγραφή και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων της έρευνας του, όπου πρέπει να ακολουθεί και αυτή τη λογική αλληλουχία της ποιοτικής έρευνας. Να δικαιολογεί δηλαδή με λογική συνέχεια όλα τα βήματα της έρευνας, χωρίς να προσπέφτει σε αντιφάσεις. Κατά την παρουσίαση των δεδομένων, ένα ποιοτικός ερευνητής, πρέπει να αναφέρει την ερμηνεία, το νόημα το οποίο απέδωσε σε αυτά, για την κάθε μία θεματική ενότητα ξεχωριστά, παραθέτοντας τουλάχιστον μια αντιπροσωπευτική απάντηση. έπειτα, προχωρά στη δόμηση ερμηνευτικού πλαισίου με απώτερο στόχο να δώσει απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα ή να κατανοήσει τα υπό έρευνα φαινόμενα, τις διαδικασίες ή συμπεριφορές τους (Ιωσηφίδης, 2008).

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να μελετηθεί μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αν κατά πόσο η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι βραχυπρόθεσμο κόστος ή μακροπρόθεσμη επένδυση για τις επιχειρήσεις. Η μελέτη ξεκίνησε με την σημασία που αποδίδεται στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στις επιχειρήσεις, από τις επιχειρήσεις, όπου αναφέραμε πηγές και παραδείγματα για το πώς χαρακτηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό και την εξέχουσα θέση που κατέχει σε αυτές.

Στη συνέχεια και μέσα από την βιβλιογραφική μας έρευνα, αναφερθήκαμε στην εκπαίδευση, στην μάθηση, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού και τα ωφέλει της ανάπτυξης προσωπικού. Προχωρήσαμε στην ανάλυση των ανθρώπινων πόρων και κεφαλαίου, στην σημασία και προσδιορισμό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και μέσα από αυτό αποδώσαμε το ρόλο και την επίδραση που έχει στο σύνολο της η ΔΑΠ στις επιχειρήσεις. Τέλος, αναλύσαμε τα αποτελέσματα μέσα από το ερωτηματολόγιο που δώσαμε στις επιχειρήσεις.

Μέσα από τα αρχικά ερευνητικά μας ερωτήματα η κάθε επιχείρηση χρειάζεται να εντάξει στο πρόγραμμα της την εκπαίδευση προσωπικού, πέραν της βιβλιογραφικής μας ανασκόπησης στο κεφάλαιο τρία για τη σημασία της εκπαίδευσης, αυτό φάνηκε και σε πρακτικό επίπεδο μέσα από την ερευνητική διαδικασία. Όλες οι επιχειρήσεις

που προσεγγίσαμε ήταν ενήμερες για την σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού, όπου και την θεωρούν σημαντική τόσο για τις ίδιες όσο και για το προσωπικό τους. Η κάθε επιχείρηση είχε τους δικούς της λόγους, θετικούς, πάνω σε αυτό το θέμα.

Το αποτέλεσμα της έρευνας μας έρχεται να ενίσχυση μεγάλης κλίμακας έρευνα (2010) που έχει γίνει στην Αμερική για λογαριασμό του American Management Association όπου συμμετείχαν 2115 μάντζερ. Τα στελέχη των εταιρειών όπου συμμετείχαν στην έρευνα λένε ότι χρειάζονται εργατικό δυναμικό που να έχουν στο ενεργητικό τους στοιχεία πέραν των βασικών δεξιοτήτων (ανάγνωση, γράψιμο και αριθμητική) προκειμένου να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους. Τα πιο πάνω χαρακτηριστικά ήταν ανέκαθεν, τα οριακά, για εισαγωγή κάποιου στην αγορά εργασίας, ο «νέος χώρος» εργασίας απαιτεί περισσότερα πλέον από τους εργαζόμενους. Η έρευνα, περαιτέρω, δείχνει ότι για τον 21^ο αιώνα οι δεξιότητες των εργαζομένων πρέπει να αυξηθούν προκειμένου να ανταγωνιστούν την παγκοσμία αγορά και είναι σημαντικές για το μέλλον. Για να βελτιωθούν τα επίπεδα δεξιοτήτων των εργαζομένων, οι ερωτηθέντες ανέφεραν μεταξύ άλλων την επαγγελματική εκπαίδευση και ανάπτυξη σαν τρόπος βελτίωσης. (Πηγή: <http://www.amanet.org>)

Την σημασία της εκπαίδευσης, όπως την έχουμε δει μέσα από την έρευνα μας, έρχεται να μας καταδείξει και η συνέντευξη της Diana O'Brien, σύμβουλος της εταιρίας Deloitte και διαχειριστική διευθύντρια του Deloitte University, όπου αναφέρει πέντε λόγους που είναι σημαντική η εκπαίδευση:

- Αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας.
- Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων.
- Ενίσχυση του πολιτισμού και προώθηση της ποικιλομορφίας της σκέψης.
- Γαλούχηση (nurture) καινοτόμων ιδεών.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Επίσης, αναφέρει ότι: «είναι ανεγκέφαλο η μη επένδυση στη γνώση στη εταιρία της ως επαγγελματίες του είδους.» (Quast L., www.forbe.com)

Στο γεγονός αν το οικονομικό κόστος γι' αυτές θα ήταν παράγοντας αποφυγής της εκπαίδευσης το δείγμα μας ήταν ξεκάθαρο ότι δεν υπάρχει εμπόδιο ως προς σε αυτή τη κατεύθυνση γιατί μέσα από τη εκπαίδευση, μόνο καλά μπορεί να αποκόμιση η

επιχείρηση και το προσωπικό, έστω και αν συντρέχει λόγος αποκοπής λόγω οικονομικού κόστους. Στις περιπτώσεις και δη στη περίοδο κρίσης που διανύουμε σαφώς και γίνονται δεύτερες σκέψεις αλλά εκεί που είναι απαραίτητη η εκπαίδευση είτε είναι για χρήση ενός μηχανήματος, λογισμικού είτε είναι για κάποιο απαραίτητο σεμινάριο οι επιχειρήσεις θα προβούν σε αυτή, έτσι ώστε να μπορούν να συνεχίσουν και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους.

Το Society for Human Resource Management (SHRM) έρχεται να ενίσχυση την ερευνά μας και αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό τους για διαφορετικούς λόγους όπως για παράδειγμα για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, για νέα τεχνολογία απόκτησης λειτουργικής αποδοτικότητας, για μείωση σφαλμάτων κλπ. Ωστόσο συλλαμβάνοντας το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο είναι το πρώτο βήμα για την ποσοτικοποίηση της αξίας της εκπαίδευσης. Αναφέρει, επίσης, ότι μέσω της παρακολούθησης της μέτρησης αυτής μπορεί να διευκολύνει την κατάρτιση προϋπολογισμού εξόδων εκπαίδευσης και με βάση ενός αποδεδειγμένου ιστορικού κόστους εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο οι μάνατζερ να μπορούν να υπολογίσουν τις δαπάνες που χρειάζονται για την εκπαίδευση. Επιπλέον, η έρευνα του SHRM αναφέρει ότι η εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό συστατικό για την ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων και παρακολουθώντας το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο βοηθά στον καθορισμό της εκπαίδευσης σε ατομικό επίπεδο και αυτή η μέτρηση μπορεί να υπολογιστή διαιρώντας το συνολικό κόστος της εκπαίδευσης με τους εργαζόμενους που θα εκπαιδευτούν. Η αναφορά του SHRM κάνει λόγο πέραν του οικονομικού κόστους που έχει η εκπαίδευση του προσωπικού για κάθε επιχείρηση, μια λύση ούτως ώστε να προβλέπονται τα έξοδα εκπαίδευσης. (Πηγή: <http://www.shrm.org/>)

Στο ερώτημα που αρχικά θέσαμε όσον αφορά στη βοήθεια που αν θα υπήρχε από το κράτος ή από ανεξάρτητα προγράμματα, οι επιχειρήσεις μας έδωσαν μια εικόνα επ' αυτού. Οι περιπτώσεις είναι ανάλογες με τη φύση και τον προσανατολισμό της κάθε επιχείρησης. Από το δείγμα μας, υπάρχει εταιρία που προσπαθεί να χρησιμοποιεί ανεξάρτητα προγράμματα κατάρτισης και εταιρία όπου μόνο μέσα από προγράμματα του συνδέσμου της μπορεί να επωφελείται, βεβαίως χωρίς βοήθεια και με το ανάλογο

οικονομικό κόστος. Άλλη εταιρία μας ανέφερε ότι οι διαδικασίες είναι χρονοβόρες. Καταλήγουμε όμως στο συμπέρασμα ότι εάν υπήρχε βοήθεια ως προς την οικονομική ενίσχυση, όλες οι επιχειρήσεις θα έμπαιναν στην διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού και σε συχνότερη κλίμακα.

Στην Κύπρο μέσα από την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑνΑΔ) που σκοπός της: «είναι η δημιουργία των προϋποθέσεων για προγραμματισμένη και συστηματική κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Κύπρου, σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς, για την ικανοποίηση των αναγκών της οικονομίας μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής και οικονομικής πολιτικής του κράτους.» (Πηγή: <http://www.hrdauth.org.cy>) Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποταθούν στον οργανισμό αυτό ούτως ώστε να τους παραχωρηθεί οικονομική βοήθεια για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η ΑνΑΔ καλύπτει ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων οικονομικής στήριξης προς τους εργοδότες.

Βέβαιος, θα μπορούσαν να υπήρχαν δωρεάν εκπαιδεύσεις μέσω των πανεπιστημίων, όπως για παράδειγμα στο The Ohio State University των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής όπου παρέχει δωρεάν προγράμματα εκπαίδευσης και με σχετικό σλόγκαν στην ιστοσελίδα του: «Χωρίς κόστος.» (Πηγή: <http://hr.osu.edu>)

Το βασικό ερώτημα όσον αφορά την εκπαίδευση αν είναι κόστος ή επένδυση σε βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο χρόνο, καταλήξαμε ότι ναι, η εκπαίδευση σε βάθος χρόνου είναι επένδυση. Αρχικά, εμφανίζεται να είναι κόστος και αυτό είναι λογικό, λόγω της αβεβαιότητας και μέχρι η εκπαίδευση να αποδώσει.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έρχεται να υποστηρίξει η Lisa Quast (ειδική σε θέματα καριέρας) για λογαριασμό του παγκοσμίου φήμης περιοδικού Forbes και μέσα από την συνέντευξη που πήρε από την Diana O'Brien, σύμβουλο της εταιρείας Deloitte, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι: «οι εξελισσόμενες απαιτήσεις δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους στο μέλλον έχουν άμεσες συνέπειες για την ανάπτυξη των εργαζομένων και χωρίς οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, οι επιχειρήσεις δεν θα μπορούν να είναι ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά με αυτό να σημαίνει ότι για μια επιχείρηση για να πετύχει στο μέλλον τα τμήματα ανθρωπίνων

πόρων και οι ομάδες διαχείρισης πρέπει να συνεργήσουν μεταξύ τους για να ευθυγραμμίσουν (align) την ανάπτυξη των εργαζομένων με το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησής τους και να επενδύσουν σε κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης.» (Quast L., www.forbes.com)

Μικρός ή μεγάλος αριθμός υπαλλήλων σε μια επιχείρηση, η εκπαίδευση είναι απαραίτητη. Και οι δυο συμβαλλόμενοι, επιχείρηση και προσωπικό, επωφελούνται και αποκομίζουν αρκετά ωφέλει μέσα από αυτήν. Από την μια η αφοσίωση, η ψυχολογία, η αναγνώριση και η ανάπτυξη του εργαζόμενου και από την άλλη η αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ταυτόχρονα όλα μαζί δημιουργούν μια επιχείρηση με γερά θεμέλια και σηματοδοτούν ένα λαμπρό μέλλον ή τουλάχιστον ένα μέλλον το οποίο θα δημιουργείται με σταθερά βήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γιούλτσης Β., (2000), Γενική Κοινωνιολογία, Εκδ: Α/λφοι Κυριακίδη, Θεσσαλονικη.
- Ζαλβανός Μ., (2002), Οργανωτική συμπεριφορά, Εκδ: Σταμούλη, Αθήνα.
- Ιωσηφίδης Θ.,(2008), Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες, Εκδ. Κριτική ΑΕ, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002), Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ., (1991), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ., (1991), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα.
- Καψάλης Α., (2006), Παιδαγωγική Ψυχολογία, 4η έκδοση, Εκδ. Αφοι Κυριακίδη, Αθήνα.
- Μάρδας, Γ, (2000), Κοινωνική Πολιτική Εκπαίδευση και Οικονομία, Εκδ: Παπαζήση, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδ Μπένου, Αθήνα.
- Μπουρής Δ. Ι., (2008), Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στο χώρο της εκπαίδευσης, Αθήνα.
- Νόβα-Καλτσούνη, (2006), Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες, Εκδ. Gutenberg- Δαρδανός, Αθήνα.
- Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδ: Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπαναστασίου Κ. & Παπαναστασίου Ε., (2005), Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Λευκωσία: Έκδοση Συγγραφέα.
- Σαμαρά Η., Δραμιτινός Γ., (2001), Αναφορά: Εκπαίδευση Προσωπικού Επιχειρήσεων στην Νέα
- Οικονομία , EuroGET Technologies ΑΕ.
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ:Καπα

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδ. Rosili, Αθήνα.

Χατζηπαντελή Π., (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα.

Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδ: Interbooks, Αθήνα.

Peel, M., (1994). Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα. Εκδ. ANUBIS, Αθήνα.

Prior, J., (2000), Εκπαίδευση και ανάπτυξη, μετάφραση: Ν. Σαρρής. Εκδ: Έλλην.

Rogers Alan, (1999), Η εκπαίδευση ενηλίκων, Μετάφραση: Μαρία Κ. Παπαδοπούλου, Μαρία Τόμπρου, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Armstrong M., (2006), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 3rd edition, Kogan Page, UK.

Argyris, C. Schön D., (1978), Organizational Learning: A theory of action perspective, Publisher: Addison-Wesley.

ATG Educational, (2008), Human Resource Management, London.

Bernandin, J., Russel, J.,(1998), Human Resource Management: An Expertential Approach, McGraw – Hill, N.Y.

Byars L.L., Rue L.W., (1991), Human Resource Management, 3rd edition, Homewood, IL, Richard D. Irwin.

DeCenzo A. D., Robbins P. S., (2005), Fundamentals Of Human Resource Management, 8th edition, John Wiley and Sons, Von Hoffmann Press, USA.

Dessler G., (2005) Human Resource Management, 10th edition, Person Prentice Hall, New Jersey, USA.

Dessler G., (2013) Human Resource Management, 13th edition, Person Prentice Hall, New Jersey, USA.

Fred K. Foulkes, The expanding Role of Personnel Function, Harvard Business Review, March – April 1975.

Gordon J.R., (1999), Organizational Behavior: A Diagnostic Approach, 6th edition, Prentice Hall International.

Morse J. M., (1994), Critical issues in qualitative research methods, Newbury Park: Sage Publications.

Jackson S.E, Schuler R.S, (2000), Managing Human Resources: a Partnership Perspective, South Western College Publishing, U.S.A.

Pfeffer, J.,(1994), Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the work force, Harvard Business School Press, Boston.

Schuler R.S., Jackson J. W., (1990), Human Resource Strategy: Positioning for the 21th century, Minneapolis, West.

Torrington D., Hall L., Taylor S., (2005), Human Resource Management, 6th edition, Prentice Hall, Pearson Education Ltd, England.

Urdan A., Weggen C. C., Corporate E-Learning: Exploring a new Frontier. Trace, WRHambrecht+CO Equity Research, March 2000.

Διαδίκτυο – Ιστοσελίδες

<http://www.petrolina.com.cy>

<http://www.eurobank.gr>

<http://www.kathimerini.gr>

<http://www.wiktionary.org>

<http://www.amanet.org>

www.forbe.com

<http://www.shrm.org/>

<http://www.hrdauth.org.cy>

<http://hr.osu.edu>



Διατριβή Επιπέδου Master

ΘΕΜΑ:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ ΚΟΣΤΟΣ Ή ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΕΛΤΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- 1) Ονομασία επιχείρησης;
- 2) Σε ποιο τομέα δραστηριοποιήστε;
- 3) Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση;
- 4) Τι θέση κατέχετε στην επιχείρηση; Ποια τα καθήκοντα σας; .
- 5) Εκπαιδεύετε το προσωπικό σας; Αν όχι, γιατί;
- 6) Γίνεται διαχωρισμός του προσωπικού όσον αφορά την εκπαίδευση, διαφορετική σε απλούς υπαλλήλους και διαφορετική για τα στελέχη;
- 7) Τι γνώμη έχετε για την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού σε μια επιχείρηση, τη θεωρείτε σημαντική; Αν ναι, για ποιούς λόγους;
- 8) Στην επιχείρησή σας υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης;
- 9) Από ποιον γίνεται η διοργάνωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης; Από ποιον/ποιούς γίνεται ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης;
- 10) Έχετε χρονοδιάγραμμα εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας; Αν ναι, από τι εξαρτάται η συχνότητα της εκπαίδευσης;
- 11) Σε ποιούς τομείς εκπαιδεύεται το ανθρώπινο δυναμικό σας; Αν μπορείτε αναφέρεται κάποια από τα προγράμματα που έχετε ήδη ολοκληρώσει.

- 12) Πως επιτυγχάνεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στα εκπαιδευτικά προγράμματα;
- 13) Όσον αφορά τα πιο κάτω, ποιους στόχους εξυπηρετούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα:
- α) παραγωγικότητα των υπαλλήλων;
- β) ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;
- 14) Με ποιο τρόπο αντιλαμβάνεστε ότι μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει αυξηθεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων και παράλληλα η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;
- 15) Υπάρχουν ενδείξεις, κάποια μετρήσιμα αποτελέσματα;
- 16) Τι αποτελέσματα παρατηρείτε από την αξιολόγηση των υπαλλήλων μετά από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης; Για την επιχείρηση, με βάση τα αποτελέσματα, πόσο σημαντική είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης ή τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; Τι σας δείχνουν τα αποτελέσματα αυτά;
- 17) Ποιος είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση των υπαλλήλων; Με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση;
- 18) Ποιο κόστος έχει για την επιχείρηση η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού;
- 19) Υπάρχει βοήθεια από το κράτος ή κάποιο άλλο φορέα; Αν υπήρχε βοήθεια η εκπαίδευση του προσωπικού θα γινόταν συχνότερα;
- 20) Τέλος, μέσα από την εμπειρία σας η εκπαίδευση προσωπικού είναι βραχυπρόθεσμο κόστος ή μακροπρόθεσμη επένδυση για την επιχείρηση;

Ευχαριστώ,

Με εκτίμηση

Κωνσταντίνος Λαμπρίδης

96-845106