



Τ. Ε. Ι ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα: Τα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων και η
αξιολόγησή τους.**

Σπουδαστής : Βρουλάκης Νικόλαος
Α.Μ : 4561
Εισηγητής Καθηγητής : Κος Πατεδάκης Γεώργιος

Φεβρουάριος 2008

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
ΜΕΡΟΣ 1^ο	
<u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</u>	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	11
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	13
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	15
1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	16
2. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΛΟΣΗΣ	16
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ / ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	17
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	18
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	19
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	24
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	26
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ- ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Η "ΠΑΝΩ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ"	28
1. ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	28
2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	29
3. ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ-ΚΗΛΕΜΟΝΙΑ	30
4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ	32
5. ΒΟΗΘΟΣ (ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ)	33
6. ΓΡΑΠΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΈΡΓΑ	33
7. ΕΠΙΔΕΙΞΗ	34
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	35

1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	35
2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΑΙΓΝΙΔΙΑ	36
3. ΥΠΟΔΥΣΗ ΡΟΛΩΝ.....	37
4. ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	38
5. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ/ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	39
6. ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ Η ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	40
7. ΜΕΘΟΔΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	41
8. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ.....	41
9. ΚΕΝΤΡΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ/ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	42
10. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	42
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	44
ΕΠΠΕΔΑ- ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	46
1. ΠΡΩΤΟ ΕΠΠΕΔΟ - ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ	47
2. ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΠΠΕΔΟ - ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΜΑΘΗΣΗ.....	47
3. ΤΡΙΤΟ ΕΠΠΕΔΟ Η ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	48
4. ΤΕΤΑΡΤΟ ΕΠΠΕΔΟ Η ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	49
ΣΧΕΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	50
ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	52
ΜΕΡΟΣ 2 ^ο	
<u>ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</u>	54
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	55
ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	56
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ	59
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΥ ΜΙΣΘΟΥ	61

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	63
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	66
ΚΛΙΜΑΚΙΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	70
ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	71
1. ΑΜΟΙΒΗ ΜΕ ΤΟ ΚΟΜΜΑΤΙ	71
2. ΑΤΟΜΙΚΑ ΒΟΝΟΥΣ	73
3. ΑΜΟΙΒΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΠΡΟΤΥΠΟ ΧΡΟΝΟ	74
4. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	75
5. ΑΥΞΗΣΕΙΣ ΚΑΤ' ΑΞΙΑ (Η ΛΟΓΩ ΑΠΟΔΟΣΗΣ)	76
ΟΜΑΔΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ.....	79
1. ΣΧΕΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	82
Α) ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΟΦΕΛΗ	83
ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ SCANLON.....	83
Β) ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	85
2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ (GAIN SHARING)	85
3. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	87
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ.....	90
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ	93
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	95

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στις μέρες μας η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του σύγχρονου Μάνατζμεντ. Πρόκειται για τη διοικητική λειτουργία εκείνη που σχετίζεται με τη σχεδίαση και εφαρμογή όλων των δραστηριοτήτων που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

Ο όρος άνθρωποι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς ως αποτέλεσμα της έμφασης που δίδεται στον ανθρώπινο παράγοντα από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού έχουν καταστήσει σαφές το γεγονός ότι η μεγαλύτερη περιουσία μιας επιχείρησης, που θέλει να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο και θέση στην αγορά, είναι οι άνθρωποί της, τα στελέχη της.

Άρα ως διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να θεωρηθεί η διαδικασία επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Στόχος της παρούσης εργασίας είναι να βοηθήσει τον αναγνώστη, μέσα από την ανάλυση που ακολουθεί, να κατανοήσει βασικούς τομείς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων εντός και εκτός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης, να προβεί σε αξιολόγησή τους, καθώς και να ερευνήσει τα συστήματα αμοιβών-παροχών που εφαρμόζονται στην αγορά εργασίας αναλύοντας τα χαρακτηριστικά και τα όποια πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα ή ιδιαιτερότητες έχουν.

Χανιά, Φεβρουάριος 2008

Βρουλάκης Νικόλαος

Μέρος 1ο

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Εισαγωγή

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η εκπαίδευση δηλαδή, στις επιχειρήσεις, έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι τι απαιτεί η δουλειά και άρα τι χρειάζεται να ξέρει ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον; Η βιωσιμότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης,

όμως, έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον ν' αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά και (κυρίως) με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Μέχρι και τη δεκαετία του 1970 (τουλάχιστον στη χώρα μας), η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις ήταν μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στο πώς ο εργαζόμενος θα

αποκτήσει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες για την εκτέλεση του έργου του, στην παρούσα θέση εργασίας. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας του 1980 με την εκπαίδευση επιδιώκεται οι εργαζόμενοι ν' αποκτήσουν και ευρύτερες δεξιότητες (επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, ομαδικής εργασίας, κ.λπ.) και να "δεθούν" περισσότερο με την επιχείρηση, κάτι το οποίο σχετίζεται και με τη διαδικασία ανάπτυξης τους.

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες

Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι δεξιότητες που είχε αποκτήσει κάποιος του αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μέγεθος επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να επιτύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζομένους της. Η επιβίωση και η ανάπτυξη τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά (και για σχετικά μικρό χρονικό διάστημα επικρατούσες) τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητα τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενο τους αλλάζει γρήγορα.

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

- Τεχνολογική πρόοδος - απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή - απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο (για ποιότητα, ποικιλία, ευκολία, ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές - απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας, διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές - απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.
- Εκπαιδευτικό σύστημα - χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχομένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Χάσμα απόδοσης κι αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και τη διαφορετικότητα τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά. Σε σχετική έρευνα που έγινε το 1998, στην Ευρώπη 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο το 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία, και τη Βρετανία . Το ίδιο περίπου ποσοστό (2%) επί των δαπανών μισθοδοσίας φαίνεται να ξοδεύουν και οι αμερικάνικες επιχειρήσεις σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1994. Στα προγράμματα εκπαίδευσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων τη μεγαλύτερη συμμετοχή έχουν τα διοικητικά στελέχη με μέσο όρο 3-4 ημέρες παραπάνω απ' ό,τι το υπαλληλικό και εργατοτεχνικό προσωπικό. Στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης (έναντι 57,4% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών χωρών, της έρευνας).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ως λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, σχετίζεται με αρκετές από τις άλλες βασικές λειτουργίες της ίδιας

διεύθυνσης, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η αξιολόγηση απόδοσης, η ανταμοιβή, κ.ά. Συγκεκριμένα, αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό, τυπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων, αυτό επιτρέπει την επιλογή υποψηφίων (από την αγορά) με λιγότερα τυπικά προσόντα ή αν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά προσόντα τότε η ανάγκη για προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης, μειώνεται.

Από την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων διαπιστώνονται οι αδυναμίες τους - σε τι και πόσο υστερούν - και αυτό οδηγεί στον καθορισμό ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης, το πόσο καλό είναι το έργο της εκπαίδευσης διαπιστώνεται από το αν οι εργαζόμενοι (όσοι έχουν εκπαιδευθεί) μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντα τους. Έτσι, οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στις επιχειρήσεις, που εφαρμόζεται το σύστημα αμοιβής με βάση τα προσόντα και τις δεξιότητες, η εκπαίδευση που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι επηρεάζει το ύψος της ανταμοιβής τους. Ακόμη και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται από τη εκπαίδευση που παρέχεται στην επιχείρηση, αφού με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητά τους καθορίζονται τα σχέδια διαδοχής και αντικατάστασης στελεχών. Επίσης, ενέργειες που σχετίζονται με τη βελτίωση του ηθικού, την οργανωσιακή κουλτούρα, τη δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, τη διοίκηση ολικής ποιότητας, κ.ά. σχετίζονται άμεσα με την όλη εκπαιδευτική δραστηριότητα και διαδικασία μέσα στην επιχείρηση.

Από τα παραπάνω, συνεπάγεται πως η όλη εκπαίδευση και γενικότερα ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντα τους.

Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.

Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

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

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

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

Επαγγελματικές Δεξιότητες. Μπορεί να θεωρηθεί ότι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων/ συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης.

Πολλές επιχειρήσεις διαμορφώνουν καταλόγους ή πλαίσια επαγγελματικών δεξιοτήτων που χρησιμεύουν για να καλύψουν όλες τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης ή όλες τις συναφείς θέσεις εργασίας που περιλαμβάνει μια οικογένεια θέσεων. Αυτές οι δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργαστεί κάποιος στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε σε 126 επιχειρήσεις, οι 10 επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν:

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/ επιτεύγματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική Εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία / προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων

Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Ορισμένες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ανακαλύψουν από μόνοι τους τι πρέπει να κάνουν. Συνήθως, όταν αυτού του είδους οι επιχειρήσεις διαπιστώσουν την έλλειψη ικανοτήτων επιχειρούν προσέλκυση προσωπικού από επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης καταλαβαίνουν ότι ζουν σε έναν κόσμο όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την απασχόληση ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, και ότι γι' αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων τους. Στην ουσία, αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μία επένδυση με μελλοντική απόδοση. Προς τούτο, οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά χρησιμοποιούν ανάλογους πόρους. Όμως το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα το επιδιωκόμενο, αφού στην πράξη συμβαίνει η όλη εκπαίδευση να μη συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης - λάθος εκπαιδευτικά προγράμματα, σε "λάθος" ανθρώπους, εκπαίδευση σε ακατάλληλο χρόνο, από "ακατάλληλους" ανθρώπους, με ανεπαρκή ή ακατάλληλα μέσα και ακατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους, χωρίς παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

Δεν είναι ασυνήθιστο οι επιχειρήσεις να υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα που ελάχιστα ή καθόλου σχετίζονται με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τους στόχους τους, ή την όλη αποδοτικότητα τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι λόγοι που τις οδηγούν στο να προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους τους, μπορεί να είναι:

- (α) επειδή αυτό κάνουν και κάποιοι ανταγωνιστές τους
- (β) επειδή αυτό τους συμβούλεψαν κάποιοι
- (γ) επειδή αυτό είναι στη μόδα
- (δ) επειδή αυτά τα προγράμματα, προσφέρονται ή είναι εύκολα στην υλοποίηση τους

(ε) επειδή αυτά τα προγράμματα χρηματοδοτούνται

(στ) επειδή πιστεύουν πως η εκπαίδευση, όποια και αν είναι και όπως και αν γίνεται, θα καλύψει ανάγκες τους ή θα ξεπεράσουν τα προβλήματα αναποτελεσματικότητας τους.

Για να έχει τα επιδιωκόμενα - συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή να μάθει ο εργαζόμενος αλλά να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του επιτυγχάνοντας συγκεκριμένους στόχους, θα πρέπει ν' αντιμετωπισθεί σοβαρά, ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Ως τέτοια χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση, με άλλα λόγια θα πρέπει κάθε επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια (φάσεις) της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα στάδια αυτά είναι:

Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.

Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου.

Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει -υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, , τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μία ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Αν δηλαδή ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσουν οι τωρινοί εργαζόμενοι την απόδοση τους ή είναι να προετοιμαστούν (κάποιοι τωρινοί εργαζόμενοι) για αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή για ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων ή για προαγωγή ή είναι για νεοπροσληφθέντες που πρέπει να μάθουν γρήγορα τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και να ενταχθούν στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης .Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων (π.χ. ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, ατυχημάτων, περιγραφές θέσεων εργασίας, κ.ά.), συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αξιολόγηση απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση (εκτέλεσης εργασίας), κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι: οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι άμεσοι προϊστάμενοι τους, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων (π.χ. για ατυχήματα, επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, απουσίες, φθορές - σπασίματα, αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων, οδηγοί -εγχειρίδια χρήσης εξοπλισμού, εγχειρίδια διαδικασιών, ατομικοί φάκελοι εργαζομένων, περιγραφές εργασιών, αιτήσεις - προτάσεις εργαζομένων για εκπαίδευση τους, κ.ά.) οι πελάτες, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, τα ανώτατα στελέχη και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα. Οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται από αναποτελεσματική απόδοση και "κακή" εκτέλεση και στα αιτήματα των προϊσταμένων ή ανωτέρων στελεχών. Στην Ευρώπη, όπως προκύπτει από σχετική έρευνα, τα πράγματα είναι καλύτερα αφού οι

περισσότερες των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (Γαλλία, Βρετανία, Σουηδία, Ισπανία, Ιρλανδία και Ελβετία).

Στην Ελλάδα το πρότυπο ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών βασίζεται στα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων και στις αξιολογήσεις απόδοσης.

Για να εκτιμηθούν και προσδιορισθούν όσο γίνεται πιο επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία επίπεδα - επίπεδο επιχείρησης, επίπεδο εργασιών / καθηκόντων και επίπεδο εργαζομένων.

1. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης

Σ' αυτό το επίπεδο αναλύονται:

- Οι παράγοντες - δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις).
- Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες - γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις κι εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης, ανασχεδιασμό ορισμένων λειτουργικών διαδικασιών, διεθνείς συνεργασίες. Η στρατηγική της εκπαίδευσης του οργανισμού πρέπει να προσδιορίζεται από τις γενικότερες στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια, από τα οποία προέρχεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση όλων αυτών θα απαντήσει στα ερωτήματα: ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και κουλτούρα, πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα.

2. Η ανάλυση απόδοσης

Η ανάλυση απόδοσης του εργαζομένου πρέπει να είναι μία πρωτογενής πηγή πληροφόρησης για τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του. Η μελέτη και ανάλυση (δεικτών) της απόδοσης των εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε

επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες, ελλείψεις και αναποτελεσματικότητα τους, που σχετίζονται με: τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα ατυχήματα, το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και φθορές, τη χαμηλή ποιότητα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, τις πολλές απουσίες, τη συνεχή αδυναμία επίτευξης των στόχων, τα φαινόμενα απειθαρχίας, το χαμηλό ηθικό, τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων. Έτσι κάθε συνάντηση/ συνέντευξη αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογούμενου αντιμετωπίζεται σαν μία ευκαιρία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων, ενώ δίνεται έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη.

Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες, τότε τίθεται το ερώτημα: είναι θέμα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων; ή είναι θέμα παρακίνησης - διάθεσης των εργαζομένων; Στη δεύτερη περίπτωση η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει και ούτε μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση τους. Αν ισχύει η πρώτη περίπτωση τότε η εκπαίδευση είναι αναγκαία. Οι πόροι - οικονομικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι - που μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για την εκπαίδευση, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη, αφού όπως είναι λογικό επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες -ποια προγράμματα, σε ποια τμήματα, ποιοι και πόσοι εργαζόμενοι, πότε-, το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον τύπο της εκπαίδευσης.

3. Ανάλυση εργασίας / καθηκόντων

Η ανάλυση θέσης βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, εφ' όσον περιλαμβάνει έρευνα εις βάθος του περιεχομένου της θέσης, των πρότυπων απόδοσης τα οποία απαιτούνται σε επίπεδα ποιότητας και αποτελεσμάτων, των γνώσεων, και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες. Τι συγκεκριμένα κάνει ή τι θα πρέπει να κάνει και

πόσο συχνά ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητες του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, είναι το αντικείμενο της ανάλυσης σ' αυτό το επίπεδο. Κρίνεται δε ιδιαίτερα απαραίτητη για νεοπροσληφθέντες, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται κυρίως στην λεπτομερή περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας. Συγκρίνοντας τις απαιτήσεις της εργασίας με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι, προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

4. Ανάλυση εργαζομένων

Η ανάλυση στα δύο προηγούμενα επίπεδα δεν προσδιορίζει πόσοι και ποιοι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες - ελλείψεις, σε τι και ποιο βαθμό, ποιοι ενδιαφέρονται και εκδηλώνουν την επιθυμία τους να εκπαιδευθούν και αναπτυχθούν. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάλυση εργαζομένων σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος, ή ομάδας εργαζομένων, χρησιμοποιώντας κυρίως τις πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια, το αρχείο - φάκελος των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις - συζητήσεις με τους εργαζόμενους και τους άμεσους προϊστάμενους, η ανάλυση κρίσιμων περιστατικών, οι διάφορες δοκιμασίες και εξετάσεις, η έρευνα στάσεων, όλες αυτές οι μέθοδοι μπορούν να δώσουν πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ. αντικείμενο εκπαίδευσης, διάρκεια, τύπος εκπαίδευσης, αριθμός ατόμων, σύνθεση ομάδας, κ.ά.) Ακόμη, από αυτή την ανάλυση εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό να μη γίνει το λάθος να εκπαιδευθούν άτομα που δεν χρειάζονται εκπαίδευση ή άτομα που είναι αρνητικά στην εκπαίδευση ή να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα άτομα που αδυνατούν (λόγω έλλειψης βασικών γνώσεων) ή άτομα που είναι αδιάφορα, είτε για συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε για ειδικούς λόγους (λόγω π.χ. επικείμενης συνταξιοδότησης ή αποχώρησής τους).

Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι να σχεδιασθούν τα πιο αναγκαία προγράμματα, κατά τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι, το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα:

- Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν, στο προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους - αποτελέσματα. Δηλαδή, να καθορισθεί συγκεκριμένα από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση να μάθουν οι εργαζόμενοι.

Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι - αποτελέσματα τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι αυτοί οι στόχοι που θα οδηγήσουν τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν για τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα ορισθούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τα κριτήρια αυτά είναι: η αντίδραση των εκπαιδευομένων (πως δέχονται το πρόγραμμα), η απόκτηση γνώσης (αν μαθαίνουν), η αλλαγή συμπεριφοράς τους και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης, που προκύπτουν μετά την εκπαίδευση.

- Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση, σε επίπεδο εργαζομένων, αξιοποιούνται για να ορισθούν ή επιλεγούν τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων με βάση την "καταλληλότητα" τους να εκπαιδευθούν. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης, που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να πάρει όσο είναι δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Στον καλύτερο προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων θα βοηθήσει η συμπλήρωση, από τους ίδιους, ερωτηματολογίου, που θα αφορά την ανάγκη,

ενδιαφέρον, χρησιμότητα και προσδοκία τους να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα - προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.

- Εφαρμογή αρχών μάθησης. Η μάθηση είναι το ζητούμενο σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, είτε γίνεται σε σχολείο - πανεπιστήμιο ή σε επιχείρηση, είτε είναι μικρής ή μεγάλης διάρκειας. Ως μάθηση εννοείται η λήψη, κατανόηση και κατοχή πληροφοριών (ή γνώσεων), σε τέτοιο βαθμό από το άτομο, ώστε αυτό να είναι σε θέση να τις εφαρμόσει είτε γενικά στη ζωή του είτε συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο. Η μάθηση είναι ένα πολύπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο που σχετίζεται με τον εκπαιδευόμενο, τον εισηγητή - δάσκαλο, την εκπαιδευτική μέθοδο, το χώρο και χρόνο όπου γίνεται η εκπαίδευση. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι - τρόποι μάθησης, άλλοι περισσότερο κι άλλοι λιγότερο αποτελεσματικοί, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο εκπαιδευτικό στόχο. Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικούς ρυθμούς, άλλοι γρήγορα, άλλοι αργά, άλλοι αποκτούν περισσότερες και άλλοι λιγότερες γνώσεις στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εφαρμόζουν με διαφορετικό τρόπο τα όσα μαθαίνουν. Οι διαφορές στη μάθηση οφείλονται τόσο στις μεθόδους εκπαίδευσης όσο και κυρίως στην εφαρμογή ή όχι των αρχών μάθησης. Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες γνώσεις, να κατανοήσουν την αξία τους και να τις εφαρμόσουν στη δουλειά τους.

Συνοπτικά οι αρχές μάθησης είναι οι εξής:

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί. Όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει εξ' αρχής γιατί γίνεται αυτό το πρόγραμμα, τι θα μάθει και σε τι θα τον ωφελήσει, είναι λογικό ότι θα δείξει ενδιαφέρον και θα προσπαθήσει περισσότερο. Η γνωστοποίηση αυτή πρέπει να γίνεται από τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης, στην επιχείρηση αλλά και από τον εισηγητή στην έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ακόμη, είναι σκόπιμο και τα κύρια σημεία της (καθημερινής) διδασκαλίας-

εκπαίδευσης να γίνονται γνωστά στους εκπαιδευόμενους, πριν την έναρξη της διαδικασίας μάθησης.

Η παρατήρηση διευκολύνει τη μάθηση. Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα βλέποντας, παρατηρώντας τους άλλους τι και πως κάνουν. Έχουν έτσι την ευκαιρία να "αντιγράψουν" την ορθή συμπεριφορά ή να αποφύγουν τη λάθος συμπεριφορά.

Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική. Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας, οι άνθρωποι διαφέρουν στο πόσο, πως και τι μαθαίνουν. Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του τρόπο να μαθαίνει. Αυτές οι διαφορές, που διακρίνουν τα άτομα όσον αφορά την ικανότητα τους να μαθαίνουν πρέπει, στο μέτρο του εφικτού, να λαμβάνονται υπ' όψη απ' αυτούς που σχεδιάζουν το πρόγραμμα αλλά και από τους διδάσκοντες.

Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει τη μάθηση. Όταν οι εκπαιδευόμενοι εκτελούν αυτό που ακούν ή αυτό που διαβάζουν ή βλέπουν, τότε και δοκιμάζουν τις ικανότητες τους και αυτοαξιολογούνται και αποκτούν αυτοπεποίθηση. Πολύ δύσκολα ξεχνά κανείς κάτι όταν το έχει κάνει. Η αρχή αυτή πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο όσον αφορά την εκμάθηση τεχνικών θεμάτων (π.χ. χειρισμός μηχανών, ηλεκτρονικών υπολογιστών) αλλά ακόμη και στα θεωρητικά θέματα, με την υπόδυση ρόλων.

Η επανάληψη είναι μήτηρ μαθήσεως. Τίποτε δεν είναι πιο αληθές από αυτό. Οι άνθρωποι ξεχνούν με τον καιρό, θα πρέπει λοιπόν να τους υπενθυμίζονται κύρια σημεία που διδάχθηκαν στο παρελθόν. Όσον αφορά την πρακτική άσκηση η πολλή επανάληψη (ξανά και ξανά, περισσότερες φορές απ' ό,τι πραγματικά χρειάζεται μέχρι να μάθει κανείς να εκτελεί σωστά) είναι απαραίτητη (ιδιαίτερα για κρίσιμες και πολύπλοκες εργασίες) για τους εξής λόγους:

- Βοηθά τη μνήμη (δεν το ξεχνάς εύκολα).
- Η συμπεριφορά γίνεται περισσότερο αυτόματη.
- Αυξάνει την ποιότητα της εκτέλεσης, σε συνθήκες πίεσης.

- Βοηθά στο να μεταφέρουν οι εκπαιδευόμενοι τα όσα έχουν μάθει πιο γρήγορα και πιο σωστά, στο χώρο δουλειάς.

Η μάθηση απαιτεί άμεση γνώση της προόδου και των αποτελεσμάτων. Το να γνωρίζει κανείς την πρόοδο του έγκαιρα και πόσο καλά έμαθε ή έκανε κάτι τον βοηθά να διορθώνει τα (όποια) λάθη του, να αποκτά αυτοπεποίθηση και να δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για περαιτέρω μάθηση. Οι διάφορες δοκιμασίες (τεστ), τα ερωτηματολόγια και η αξιολόγηση από τον διδάσκοντα ή προϊστάμενο βοηθούν στην εφαρμογή αυτής της αρχής.

Η μάθηση στην αρχή είναι γρήγορη, στη συνέχεια επιβραδύνεται. Η αρχή αυτή ισχύει για τους περισσότερους ανθρώπους, καθώς στα πρώτα στάδια της εκπαίδευσης (ή τα πρώτα μαθήματα) το ενδιαφέρον είναι υψηλό και η προσδοκία μεγάλη από τους εκπαιδευόμενους. Στη συνέχεια ο ρυθμός απόκτησης, κατανόησης γνώσεων και δεξιοτήτων επιβραδύνεται (π.χ. λόγω κόπωσης, μειωμένου ενδιαφέροντος, αδιαφορίας, κ.λπ.) και είναι σύνηθες να φθάνουν οι εκπαιδευόμενοι σε ένα σημείο που ο ρυθμός αυτός σχεδόν μηδενίζεται. Μετά από αυτό το σημείο είναι δυνατόν (με κατάλληλα μέσα) να αυξηθεί ξανά ο ρυθμός μάθησης, να γίνει πιο γρήγορος και να ακολουθηθεί το ίδιο υπόδειγμα μάθησης από την αρχή.

Η συνήθεια δυσκολεύει τη μάθηση. Η δύναμη της συνήθειας είναι ισχυρή. Ό,τι έχει μάθει κανείς στο παρελθόν το έχει αποδεχθεί, συνήθως, ως σωστό και τον έχει βοηθήσει να εξοικειωθεί με το αντικείμενο δουλειάς του. Την εκτελεί από συνήθεια, χωρίς να σκέφτεται, σχεδόν σίγουρος ότι δεν κάνει λάθος. Αν του ζητηθεί να μάθει να την εκτελεί με διαφορετικό τρόπο, στο σύνολο της (ή σε τμήματα αυτής), αυτό ίσως τον κάνει να αντιδράσει αρνητικά στη διαδικασία μάθησης.

Οι αντιδράσεις αυτές είναι αναμενόμενες και μπορούν να εκδηλωθούν με την άρνηση τους να το εφαρμόσουν, ή με την παλινδρόμηση τους μεταξύ καινούριου και παλιού. Για να ξεπεραστούν αυτές οι αντιδράσεις και για να διευκολυνθεί η αποτελεσματική διαδικασία μάθησης θα πρέπει στους εκπαιδευόμενους να: (α) γίνει σαφές το αναποτελεσματικό ή ανώφελο ή ανεπαρκές του παλαιού και η αναγκαιότητα

του καινούριου, (β) τους δοθεί η ευκαιρία για πρακτική εξάσκηση και (γ) συνδυασθεί η απόκτηση νέας γνώσης με επιβραβεύσεις και κίνητρα.

Η γνώση (που παρέχεται) πρέπει να μπορεί να εφαρμόζεται στην πράξη (και αμέσως). Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους για να επιδείξουν, μετά την εκπαίδευση, συγκεκριμένη - διαφορετική συμπεριφορά και συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τα όσα μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μπορούν να τα μεταφέρουν στο χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα στη δουλειά τους. Δεν έχει έννοια π.χ. να μαθαίνει ένας εργαζόμενος μια δεξιότητα ή να αποκτά τέλεια μια γνώση στην αίθουσα διδασκαλίας αν δεν μπορεί να την αξιοποιήσει στη δουλειά του (λόγω π.χ. έλλειψης ανάλογου εξοπλισμού, ή μη εφαρμογής ανάλογης διαδικασίας ή συστήματος στην πράξη).

Η απόκτηση της (νέας) γνώσης και συμπεριφοράς πρέπει να επιβραβεύεται. Η απόκτηση γνώσης και η υιοθέτηση νέας - κατάλληλης συμπεριφοράς σημαίνει προσπάθεια, κόπο και επίδειξη θετικής διάθεσης από τον εργαζόμενο. Αυτό πρέπει να αναγνωρίζεται, από τους διδάσκοντες και την επιχείρηση, διότι έτσι:

- Επιβραβεύεται η προσπάθεια και το αποτέλεσμα, κάτι που ικανοποιεί τον εκπαιδευόμενο και αυξάνει την παρακίνηση του για περαιτέρω μάθηση.
- Έχει λόγους να δείχνει αυτή τη (νέα) συμπεριφορά, διατηρώντας έτσι το αποτέλεσμα και τις θετικές επιδράσεις της μάθησης.

Η ηλικία των εκπαιδευομένων επηρεάζει τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της μάθησης. Οι περισσότερες και συνήθεις τεχνικές εκπαίδευσης βασίζονται στην παιδαγωγική - στην επιστήμη δηλαδή του πως να διδάσκεις τα παιδιά - που έχει ως κέντρο βάρους τον διδάσκοντα. Ο διδάσκων γνωρίζει και αποφασίζει τι πρέπει, πότε και πως να μάθουν τα παιδιά. Οι εργαζόμενοι όμως είναι ενήλικες και χρειάζονται μια διαφορετική αντιμετώπιση.

Η παρουσίαση της γενικής εικόνας (του όλου) διευκολύνει τη μάθηση. Είναι λογικό και έχει αποδειχθεί πως είναι εύκολο να μάθει κανείς κάτι όταν πρώτα κατανοεί το όλον, σε γενικές γραμμές, δηλαδή περί τίνος πρόκειται και μετά να ασχολείται με τα επιμέρους. Για παράδειγμα, πρώτα θα πρέπει να μαθαίνει κανείς τι είναι το σύστημα, από ποια μέρη αποτελείται και πως συσχετίζονται μεταξύ τους και στη συνέχεια το πως λειτουργεί το καθένα από αυτά.

Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης που χαρακτηρίζονται από το τόπο που λαμβάνουν χώρα. Αυτό, διότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση εξαρτώνται, εν μέρει, από τον τόπο της εκπαίδευσης.

Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας

Αυτή η οργάνωση της εκπαίδευσης αφορά την περίπτωση που ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητες του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κ.λπ. που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας.

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

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

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι

(α) η εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό και καθημερινό περιβάλλον της εργασίας (θόρυβοι, διακοπές, πίεση, κ.ά.) και άρα ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει από νωρίς και στην πράξη το τι και πως να κάνει και να αντιμετωπίζει,

(β) ό,τι μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος σχετίζεται απολύτως με την εργασία του και έχει άμεση εφαρμογή,

(γ) δεν απαιτούνται ειδικές αίθουσες διδασκαλίας και εξοπλισμός και άρα μειώνεται (ή δεν δημιουργείται) το ανάλογο κόστος,

(δ) οι όποιες δυσκολίες, απορίες κι ερωτήσεις του εκπαιδευόμενου απαντώνται αμέσως,

(ε) το ενδιαφέρον παραμένει υψηλό, αφού ο εκπαιδευόμενος διαπιστώνει αμέσως και στην πράξη την πρόοδο του.

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

(α) συνήθως, λόγω φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά (λάθος - σωστό),

(β) ο εκπαιδευτής, συνήθως, δεν έχει εκπαιδευθεί για να κάνει το δάσκαλο και δεν ξέρει πότε, πως και τι να διδάξει,

(γ) η απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης (χρόνος, αντικείμενο, διάρκεια, συνέχεια, πρότυπο αξιολόγησης, κ.ά.) και η έλλειψη κατάλληλου φυσικού χώρου, ιδίως χωρίς διακοπές, θορύβους και πιέσεις, μειώνει την αποτελεσματικότητα των όποιων προσπαθειών για μάθηση καθώς και το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων,

(δ) η εκπαίδευση συνήθως διακόπτεται είτε λόγω φόρτου εργασίας είτε επειδή ο εκπαιδευόμενος πρέπει να εκτελέσει αλλού, άλλα καθήκοντα του,

(ε) η εκπαίδευση κατά την ώρα της δουλειάς δυσκολεύει και επιβραδύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της,

(στ) ο εκπαιδευόμενος που θα πρέπει να εκτελεί την εργασία του ανταποκρινόμενος στις απαιτήσεις πελατών, συναδέλφων, προϊσταμένων, μηχανών και να μαθαίνει ταυτόχρονα, οδηγείται σε λάθη εκτέλεσης.

Εκπαίδευση εκτός Θέσης Εργασίας

Η εκπαίδευση εκτός εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεπιχειρησιακά, δεδομένου ότι έτσι παρέχουν εκπαίδευση μαζικά για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και συνεπώς πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Οι μικρότερες επιχειρήσεις συνήθως παρέχουν εκπαίδευση μέσω εξωτερικών φορέων (εξωεπιχειρησιακά), δεδομένου ότι η έλλειψη πόρων και ο μικρός αριθμός εργαζομένων-εκπαιδευομένων καταστούν ασύμφορη την ανάπτυξη ειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης από την επιχείρηση. Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση όμως χρησιμοποιούν συχνά και οι μεγάλες επιχειρήσεις όταν θέλουν να προσφέρουν κάποια πολύ εξειδικευμένη γνώση- δεξιότητα σε μικρό αριθμό εργαζομένων τους, οπότε δεν τις συμφέρει να αναπτύξουν συγκεκριμένο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακά. Στους δυο βασικούς τρόπους εκπαίδευσης πρέπει να προστεθεί και μια συνεχώς αναπτυσσόμενη μορφή που είναι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Συχνά αναφέρεται και ως e-learning ιδίως εφ' όσον χρησιμοποιεί σε μεγάλη κλίμακα το διαδίκτυο και τους υπολογιστές.

Για την κάθε κατηγορία οργάνωσης της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μια σειρά από μεθόδους εκπαίδευσης και αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή, είναι ότι κάθε μέθοδος εκπαίδευσης, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και κάτω από όλες τις συνθήκες. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου, είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση και πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη και μετά από εξέταση των εναλλακτικών που προσφέρονται.

Τόσο η εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας όσο και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση χρησιμοποιούν διάφορα τεχνικά βοηθήματα. Τα τεχνικά εκπαιδευτικά βοηθήματα είναι οπτικά και ακουστικά στη φύση τους, και περιλαμβάνουν διαφάνειες,

μαγνητοταινίες, βιντεοταινίες, προβολές slides, τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος και τηλεσυσκέψεις μέσω διαδραστικού video. Όλα τα παραπάνω, βοηθούν το έργο του εκπαιδευτή, καθώς επιτρέπουν την πλήρη παρουσίαση πληροφοριών που δε μπορούν να αναπτυχθούν διαφορετικά στην αίθουσα. Οι επιδείξεις μηχανημάτων, πειραμάτων, και υποδειγμάτων συμπεριφοράς είναι παραδείγματα. Αυτά τα βοηθήματα μπορούν επίσης να συνδεθούν με δορυφορικά επικοινωνιακά συστήματα για την μεταβίβαση πληροφοριών, όπως λεπτομέρειες για καινούργιο προϊόν σε προσωπικό πωλήσεων σε διάφορες πόλεις.

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

Μέθοδοι εκπαίδευσης- ανάπτυξης στη θέση εργασίας ή "πάνω στη δουλειά"

1. Εναλλαγή Θέσεων εργασίας

Η φιλοσοφία αυτής της μεθόδου είναι απλή σαν σύλληψη και άκρως αποτελεσματική. Εναλλάσσεται ο εργαζόμενος σε μια σειρά θέσεων (με διαφορετικό αντικείμενο), έτσι ώστε στο τέλος αυτής της εναλλαγής να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος εργασιών.

Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της. Επίσης με αυτό τον τρόπο εκπαιδεύονται στελέχη και καθίστανται έτοιμα για προαγωγή και ανάληψη διοικητικών θέσεων. Με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούριο και διαφορετικό, ταραάζοντας έτσι τα λιμνάζοντα, ίσως νερά στα τμήματα που πηγαίνει. Αυτή η μετακίνηση του στελέχους από τμήμα σε τμήμα (ή από διεύθυνση σε διεύθυνση) το βοηθά να γνωρίζει ανθρώπους και να αναπτύξει δίκτυο γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Σημαντικό ακόμη όφελος για τον εκπαιδευόμενο προκύπτει από το γεγονός ότι, μέσα απ' αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος.

Είναι από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους, με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο το στέλεχος και την επιχείρηση.

Αν και δημοφιλής αυτή η μέθοδος, εν τούτοις, παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα, όπως:

(α) ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας ότι είναι βραχεία και προσωρινή η παραμονή του στην κάθε θέση, να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό του έργο,

(β) να κουρασθεί ψυχολογικά, από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά,

(γ) χάνεται πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα, δραστηριότητες, ανθρώπους και να αναλάβει πραγματική δράση,

(δ) ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να "ξεχασθεί" σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν έτσι οι ευκαιρίες και δυνατότητες του για εξέλιξη,

(ε) ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι, στο (νέο) τμήμα όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος, ν' αντιδράσουν αρνητικά και να μη συνεργασθούν μαζί του.

Ένα πιθανό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι ότι αν η εναλλαγή δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη και δεν δίνει στον εργαζόμενο τον απαιτούμενο χρόνο και ευκαιρία να αποκτήσει σε βάθος γνώσεις, δημιουργείται ημιμάθεια, που πολλοί πιστεύουν ότι είναι χειρότερη και από αυτήν ακόμα την αμάθεια.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα μπορούν να μειωθούν, αν γίνει κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός αυτών των μετακινήσεων. Αν, δηλαδή, σε κάθε μετακίνηση ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει διαφορετικές, περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες αν στο σύστημα προαγωγών λαμβάνονται υπόψη οι επιδόσεις του στα τμήματα που είχε αναλάβει.

2. Προσωπική καθοδήγηση

Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλιότερο κάτοχο αυτής. Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων,

γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας.

Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου (ελάχιστο κόστος, καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή- εκπαιδευόμενου, πραγματικό περιβάλλον εργασίας, άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, άμεση εφαρμογή της γνώσης κ.ά.) μπορούν να μηδενισθούν ή μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνεται συστηματικά. Στην πράξη, την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, συνήθως άτυπα, χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα, έμπειρα και με ικανότητες να καθοδηγούν στελέχη (ή να τα εκπαιδεύσει γι' αυτό), στα οποία θα "χρεώσει" τους εκπαιδευόμενους. Η καθοδήγηση, στις περιπτώσεις όπου απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου, δεν είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος, εκτός και αν έχει συνδυασθεί με μία εκ των προτέρων θεωρητική εκπαίδευση η οποία αποτελείται από:

- βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει,
- ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων,
- χρήση συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης και
- παροχή συμβουλών στον εργαζόμενο για το πώς να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα, όταν το χρειάζεται.

3. Καθοδήγηση-Κηδεμονία

Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευομένων» τους. Αυτό στην ουσία είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης- ανάπτυξης (σε ικανότητες και σε όρους προσωπικότητας- συμπεριφοράς) που μπορεί να αποδοθεί με τον όρο κηδεμονία . Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος, οικειοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό- άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει.

Η «κηδεμονία» χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση.

Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον «προστατευόμενο» του:

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

Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου είναι πολύ θετικά, τόσο για την ίδια την επιχείρηση (δημιουργία στελεχών) όσο και για τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους (ουσιαστική μάθηση, πετυχημένη σταδιοδρομία, γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξη).

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου ανάπτυξης (μάθηση στην πράξη, ουσιαστική αλληλεπίδραση μέντορα - εκπαιδευόμενου και άμεση αξιολόγηση της επίδοσης) αντιπαρατάσσονται τα εξής μειονεκτήματα:

(α) τα στελέχη -μέντορες να επιλέγουν και υποστηρίζουν άτομα τα οποία τους ταιριάζουν (έχουν τις ίδιες αξίες και ιδέες μ' αυτούς), αλλά και να εκδηλώνουν την υποστήριξη τους σε άτομα, που για υποκειμενικούς λόγους συμπαθούν,

(β) αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και διακονίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης.

(γ) η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και διάθεση του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει ως εκπαιδευτής - καθοδηγητής,

(δ) ο κίνδυνος (και στην πράξη συμβαίνει αυτό) να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων, εφαρμόζοντας αντικοινωνικά κριτήρια, π.χ. εθνικότητα, φύλο, ηλικία κι ακόμη

(ε) η αντίληψη που σχηματίζεται ότι για να λάβει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη πρέπει να "προσδεθεί" στο άρμα της ισχυρής ομάδας εξουσίας μέσα στην επιχείρηση.

Συχνά, οι μέθοδοι προσωπική καθοδήγηση και κηδεμονία χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, όταν γίνεται αναφορά στη μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών υπό καθοδήγηση. Στην πράξη όμως υπάρχει διαφορά, αφού η καθοδήγηση περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη του ατόμου σε ικανότητες, σχετικές με την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και όχι και στην προστασία - υποστήριξη του εκπαιδευομένου, για να σταδιοδρομήσει και εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση.

4. Συμμετοχή σε επιτροπές

Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Κατ' αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές (προσωρινές) επιτροπές (π.χ. επιτροπή προμηθειών, εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης προσφορών, κ.ά.). Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και "αντιμετωπίζει" διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Για παράδειγμα όταν ο οργανισμός θέλει να εκπαιδεύσει έναν εργαζόμενο στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού, μπορεί

να του επιτρέψει να συμμετάσχει σε όσες Επιτροπές (συναντήσεις) κριθεί σκόπιμο, στη Μόνιμη Επιτροπή Κατάρτισης και παρακολούθησης Προϋπολογισμού. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή και μαθαίνει το αντικείμενο μέσω της συμμετοχής του στη διαδικασία. Ακόμη, η συμμετοχή του σε διάφορες επιτροπές του δίνει την ευκαιρία να μάθει για θέματα- προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα, πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αναγκάζεται να διερευνήσει και μελετήσει σε βάθος ειδικά προβλήματα της επιχείρησης. Ένα μειονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι το πιθανό χάσιμο χρόνου των μελών της επιτροπής. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί με τον κατάλληλο σχεδιασμό της διαδικασίας μάθησης.

5. Βοηθός (επιτελικός)

Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού σε κάποιο επιτυχημένο στέλεχος.

Η επιτυχία της μεθόδου αυτής εξαρτάται:

(α) από το πόσο ικανό είναι το στέλεχος να διδάξει και συμβουλεύει τον εκπαιδευόμενο,

(β) από τη διάθεση του εκπαιδευόμενου να του ανατείνονται έργα ουσιαστικά για να μαθαίνει.

(γ) από την τάση του εκπαιδευτή να αναπαράγει τον εαυτό του περιορίζοντας έτσι τις πρωτοβουλίες του εκπαιδευομένου.

(δ) από τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού, ώστε να μην "αδικηθούν" κάποιοι συνάδελφοι του.

6. Γραπτές Εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα

Οι γραπτές εργασίες είναι συγκεκριμένες έρευνες ή εργασίες που αναθέτει στον εκπαιδευόμενο ο εκπαιδευτής ή ο προϊστάμενος του. Οι εργασίες αυτές

χρησιμοποιούνται σαν τεστ, στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στο βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας. Τα έργα, ειδικότερα, που μπορεί να περιλαμβάνουν μια μελέτη, ένα σχέδιο μάρκετινγκ, μια έρευνα αγοράς κ.λ.π., ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, την αναζήτηση και ανάλυση πληροφοριών, τη διαμόρφωση ιδεών και την προετοιμασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της δουλειάς.

7. Επίδειξη

Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτόν τον τρόπο. Αυτή η βήμα -προς -βήμα μάθηση ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο και παράλληλα παρουσιάζεται επίσης ένας κατάλογος με το ανάλογο σημείο-κλειδί για κάθε βήμα αντίστοιχα (αν υπάρχει). Τα βήματα δείχνουν τι πρέπει να γίνει, ενώ τα σημεία-κλειδιά δείχνουν πώς πρέπει να γίνεται και γιατί.

Μέθοδοι εκπαίδευσης/ ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών, που εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός επιχείρησης. Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές έχουν ως εξής:

1. Μελέτη περιπτώσεων

Η μελέτη περιπτώσεων κυρίως χρησιμοποιείται σε μαθήματα για στελέχη ή συντονιστές ομάδων εργασίας, και βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι διοικητικές ικανότητες καθώς και η αναλυτική ικανότητα επιτυγχάνονται καλύτερα μέσα από τη μελέτη και τη συζήτηση πραγματικών γεγονότων.

Είναι μια δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης ανώτερων στελεχών, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι, σε μικρές ομάδες, μελετούν ένα οργανωτικό πρόβλημα, που τους δίνεται γραπτώς. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να είναι πραγματικό ή ειδικά γραμμένο (υποθετικό) για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης. Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μια ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότος ή ενός συνόλου συνθηκών που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν.

Ο στόχος, συνήθως, αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν ν' αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν το πολύπλοκο των προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης, από το στέλεχος και να προτείνουν λύσεις. Απαιτείται ένας έμπειρος εκπαιδευτής για να κατευθύνει την ανάλυση στα σημεία - εκπαιδευτικούς στόχους για τα οποία έχει αναπτυχθεί η εκάστοτε περίπτωση. Επιπλέον, στη μελέτη περιπτώσεων είναι αυξημένος ο κίνδυνος περιπτώσεις που μελετώνται να θεωρηθούν από τους εκπαιδευόμενους ως άσχετες με τις ανάγκες τους, πολύ θεωρητικές ή μη ρεαλιστικές, ακόμα κι αν βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα.

Η μελέτη περιπτώσεων παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι, συνήθως, πραγματικά.
- Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από τους άλλους ιδέες και συμμετοχή και αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα και απόψεις.
- Η συμμετοχή του διδάσκοντος, στη λύση του προβλήματος, είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στους εαυτούς τους (γνώσεις, εμπειρίες, πληροφορίες, κ.λπ.) για να βρουν τη λύση.
- Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ότι σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση, αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξ' ολοκλήρου λάθος αφού, όπως και στην πραγματικότητα συμβαίνει, οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πάντα πλήρη. Μαθαίνουν επίσης ότι διαφορετικές λύσεις μπορεί να είναι εξ' ίσου σωστές.
- Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.

2. Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια

Η μέθοδος εφαρμόζεται ευρύτατα σήμερα έχοντας αναπτυχθεί παιχνίδια όχι μόνο γενικής χρήσης αλλά και ειδικά για επιμέρους βιομηχανικούς κλάδους. Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν εμπλέκονται ενεργά σε δραστηριότητες, και τα επιχειρηματικά παίγνια μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα λόγω της συμμετοχής σε αυτά. Τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε 5-6 ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μία την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα, επίπεδα παραγωγής, κ.ά.). Όπως και στην πραγματικότητα, η κάθε ομάδα - επιχείρηση δεν γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης και πως επηρεάζουν τις δικές της επιλογές.

Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων (κυρίως) οργάνωσης (η κάθε ομάδα οργανώνεται - ορίζει ρόλους στα μέλη της), προγραμματισμού και ηγεσίας. Ακόμη, οι συμμετέχοντες διαπιστώνουν οι ίδιοι πόσο αναγκαία είναι αλλά και πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία. Συνήθως υπάρχει μεγάλη αίσθηση ενθουσιασμού και διασκέδασης κατά τη διάρκεια του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Είναι ένας διασκεδαστικός τρόπος για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων, ενώ τα επιχειρηματικά παιχνίδια επίσης βοηθούν στην εστίαση της προσοχής στην ανάγκη για προγραμματισμό παρά για «το σβήσιμο πυρκαγιών». Επομένως μπορεί να είναι χρήσιμα στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην καλλιέργεια της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς. Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι το σχετικά υψηλό κόστος εφαρμογής, ιδίως αν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η ανάγκη όλοι οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα επίπεδο γνώσεων ή εμπειριών και πάνω και το περιορισμένο των εναλλακτικών λύσεων που τους δίνονται.

3. Υπόδυση ρόλων

Οι συμμετέχοντες- εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σ' ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση- πρόβλημα, σε μια επιχείρηση. Στην υπόδυση ρόλων οι συμμετέχοντες αντιδρούν σε ορισμένες συνθήκες, υιοθετώντας το ρόλο των προσώπων που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Το υποθετικό περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων και προετοιμάζεται με τη μορφή περιγραφών που γράφονται για κάθε συμμετέχοντα, ούτως ώστε να κατανοήσει τις συνθήκες και γενικά το ρόλο που θα αναλάβει μέσα σ' αυτές.

Η υπόδυση ρόλων είναι ένας ανέξοδος κι ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Για να έχει όμως θετικά αποτελέσματα θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να θέλουν να "παίξουν" στο σκετς ή να υποδυθούν ένα συγκεκριμένο ρόλο και να τους έχει εξηγηθεί αρκετά το τι επιδιώκεται με το συγκεκριμένο σκετς. Εναλλακτικά η υπόδυση ρόλων μπορεί να προκύψει φυσιολογικά από μια μελέτη περίπτωσης, αν οι εκπαιδευόμενοι κληθούν να δοκιμάσουν τη λύση που έδωσαν, αναλαμβάνοντας το ρόλο των υποθετικά εμπλεκόμενων προσώπων.

Ακόμη, οι εκπαιδευόμενοι που παρακολουθούν τους συναδέλφους τους θα πρέπει να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν (π.χ. να σχολιάζουν, αντιδρούν, αξιολογούν). Το σκετς είναι σκόπιμο να είναι μικρής διάρκειας. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδίως για ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις, μεταξύ προϊσταμένων υφισταμένων, μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ πελατών και υπαλλήλων εξυπηρέτησης τους. Η υπόδυση ρόλων χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη, ηγέτες ομάδων, πωλητές και εμπορικούς αντιπροσώπους, εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων, όπως για παράδειγμα την ολοκλήρωση μιας υποθετικής συνέντευξης πρόσληψης ή αξιολόγησης, την παροχή συμβουλών ή καθοδήγησης, την διαχείριση παραπόνων, την πώληση ενός προϊόντος, τη διοίκηση μιας συνάντησης ομάδας κ.α. Το κυριότερο προσόν αυτής της μεθόδου είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να λάβουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις του εκπαιδευτή και της ομάδας τους σχετικά με τον τρόπο που λειτούργησαν, μέσα στο προστατευμένο εκπαιδευτικό περιβάλλον της αίθουσας διδασκαλίας.

4. Σεμινάρια

Παραδοσιακή μέθοδος παθητικής μάθησης, σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές ημέρες. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο π.χ. ηγεσία- επίβλεψη υφισταμένων, λήψη αποφάσεων, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, κ.λπ. από ειδικούς, έμπειρα ανώτερα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια σειρά γεγονότων, ιδεών ή αρχών και εξηγεί το περιεχόμενό τους. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν κυρίως ως ακροατές.

Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, από επαγγελματικούς φορείς, από επιστημονικούς συλλόγους και από κρατικούς φορείς (π.χ. Υπουργεία, Νομαρχίες, κ.ά.). Το κύριο πλεονέκτημα των σεμιναρίων είναι ότι επιτρέπουν στα άτομα να

συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις. Αυτό είναι σημαντικό γιατί, για τους περισσότερους ανθρώπους, η ευκαιρία να συμμετέχουν βοηθά στην κατανόηση και τη μάθηση. Την τελευταία δεκαετία αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης εφαρμόζεται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις, αφού σημαντικό μέρος του κόστους της διοργάνωσης σεμιναρίων καταβάλλεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα- σεμινάριο (δηλ. μαθήματα, διάρκεια, αντικείμενο, διδάσκοντες, πρακτική εξάσκηση κ.λπ.) καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευομένων στελεχών της. Τα έτοιμα πακέτα - σεμινάρια που προσφέρονται στην αγορά εκπαίδευσης δεν καλύπτουν πάντα τις εξειδικευμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης, αφού στόχος τους είναι να καλύψουν γενικότερες εκπαιδευτικές ανάγκες, πολλών επιχειρήσεων. Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι απλή και αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα. Ο εκπαιδευτής μπορεί να παρουσιάσει περισσότερο υλικό σε ένα δεδομένο χρονικό περιθώριο από ό,τι θα μπορούσε με σχεδόν οποιαδήποτε άλλη μέθοδο, και μπορεί να το κάνει για πολύ μεγάλες ομάδες ατόμων.

5. Πανεπιστημιακά μαθήματα/ προγράμματα

Μέθοδος που εφαρμόζεται ευρέως στην Ευρώπη, την Αμερική και τελευταία και στη χώρα μας. Συγκεκριμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν (σε επίπεδο μάστερ) σειρά μαθημάτων (πρόγραμμα) διοίκησης επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη (π.χ. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών) ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Χρηματοοικονομικά (Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Τα παραδοσιακά - τυπικά προγράμματα μάστερ στη διοίκηση επιχειρήσεων (M.B.A.), που προσφέρονται από κρατικά πανεπιστήμια αλλά και από ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς μπορούν να παρακολουθούν και στελέχη επιχειρήσεων. Στην πράξη, η ζήτηση από πλευράς επιχειρήσεων αλλά και από τα ίδια τα στελέχη για τέτοια μεταπτυχιακά προγράμματα είναι πολύ μεγάλη.

Η αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων (από πλευράς επιχείρησης), εξαρτάται από τον αριθμό των εκπαιδευομένων και την καταλληλότητα τους να

παρακολουθήσουν (γνώσεις, ενδιαφέρον). Ακόμη, η σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών, επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης.

6. Προτυποποίηση ή υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς

Τα εκπαιδευόμενα στελέχη (συνήθως κατώτερα και μεσαία) παρακολουθούν σε φιλμ ή βιντεοταινία μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης και καλούνται να την "αντιγράψουν" και να τη μεταφέρουν στο χώρο δουλειάς τους. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική ότι μαθαίνει κανείς καλύτερα παρατηρώντας - βλέποντας παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις, π.χ. στις περιπτώσεις επιβολής πειθαρχικών ποινών, αντιμετώπισης παραπόνων, ελέγχου ακατάλληλης συμπεριφοράς, εισαγωγής αλλαγών, παροχής οδηγιών - συμβουλών, κ.ά.

Τυπικά, τα βήματα στη μέθοδο αυτή είναι:

- (α) ο εκπαιδευτής αναφέρεται στο θέμα- ικανότητα που πρόκειται να διδαχθεί
- (β) προβάλλεται η ταινία με τη συγκεκριμένη υποδειγματική συμπεριφορά
- (γ) οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται τους ρόλους - συμπεριφορές που είναι για την ίδια ή ανάλογη κατάσταση
- (δ) Ο εκπαιδευτής σχολιάζει - κριτικάρει - επαινεί τη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων και τέλος
- (ε) οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να δείξουν αυτή την ορθή συμπεριφορά στο χώρο της δουλειάς τους.

7. Μέθοδος ηγεσίας

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας που εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, αποδοχή και χρόνος λήψης απόφασης. Η συμμετοχή των υφισταμένων εξαρτάται από το είδος της απόφασης.

Σ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να «χρησιμοποιούν» δέντρο λήψης αποφάσεων, για να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για λήψη αποφάσεων (π.χ. αν θα είναι αυταρχικό ή συμμετοχικό - και σε ποιο βαθμό).

8. Εκπαίδευση ευαισθησίας

Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση, που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εκπαιδευόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόηση τους για τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Πολύ σχετική με τη διαμόρφωση συμπεριφοράς είναι και η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης που εφαρμόζεται κυρίως στο στελεχιακό δυναμικό των επιχειρήσεων και στοχεύει στην καλύτερη γνώση του εαυτού, στην κατανόηση των άλλων, στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, στη γνώση της εικόνας του εαυτού από την ομάδα, στην ανάπτυξη θετικών στάσεων και αποτελεσματικής συμπεριφοράς προς συναδέλφους. Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων λειτουργεί ως εξής: Μια ομάδα εκπαιδευομένων (συνήθως μέχρι 10 άτομα) ευρίσκονται σε μια αίθουσα και με έναν συντονιστή συζήτησης, συζητούν διάφορα θέματα - όχι προκαθορισμένα. Κατά τη συζήτηση ενθαρρύνονται και προκαλούνται να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματα τους, να πουν πως "βλέπουν" ο ένας τον άλλον, πως αξιολογούν τη συμπεριφορά του και τι αισθήματα- αντιδράσεις τους προκαλεί. Για να έχει θετικά αποτελέσματα μια τέτοια εκπαίδευση θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχθούν συμπεριφορές άλλων, που

υπό κανονικές συνθήκες δεν θα δεχόντουσαν και να μην αισθάνονται δυσκολία ή πίεση να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους για τους άλλους (π.χ. λόγω συστήματος αξιών, σεβασμού στον ανώτερο, συναδελφικής αλληλεγγύης, φόβου παρεξήγησης, κ.λπ.). Οι ομάδες εκπαιδευομένων στην «καθαρή» μορφή τους απαιτούν την ύπαρξη συντονιστή που να είναι πολύ εξοικειωμένος με τα θέματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (συνήθως ψυχολόγος-ψυχαναλυτής), διότι παρουσιάζουν κίνδυνο κατά τη διάρκεια της συνειδητοποίησης και της παγίωσης της νέας συμπεριφοράς, όπου ασκείται μεγάλη πίεση στον εκπαιδευόμενο. Ορισμένοι εκπαιδευόμενοι δεν αντέχουν την κριτική της ομάδας και αντιδρούν αρνητικά στην όλη διαδικασία. Η μέθοδος αυτή δεν εφαρμόζεται σήμερα τόσο όσο στο παρελθόν, ενώ έχει θερμούς υποστηρικτές αλλά και αρκετούς επικριτές ως προς την αποτελεσματικότητά της.

9. Κέντρα εκτίμησης/ αξιολόγησης

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, πρόκειται βασικά για μέθοδο επιλογής υποψηφίων στελεχών. Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μέρος σε μια σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων, όπως π.χ. γραπτές δοκιμασίες, υπόδυση ρόλων, μέτρηση- ανάλυση στάσεων, ομαδικές συζητήσεις, διοικητικά παιχνίδια, κ.ά., για να διαπιστωθούν οι στάσεις τους, οι ικανότητες και τα ταλέντα τους στην άσκηση διοίκησης (λήψη αποφάσεων, ηγεσία, συνεργατικότητα, διευθέτηση συγκρούσεων). Όταν τα κέντρα εκτίμησης/ αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως μέθοδος ανάπτυξης, οι στόχοι είναι: (α) ταυτόχρονα με τη διαπίστωση των ικανοτήτων τους τα στελέχη να αναπτύξουν (με τη συμμετοχή τους στις ασκήσεις - δραστηριότητες) και τις διοικητικές τους ικανότητες και (β) με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να πάρουν οδηγίες και συμβουλές για το τι και πώς πρέπει να κάνουν, ώστε να βελτιώσουν τα αδύνατα σημεία τους.

10. Ηλεκτρονική εκπαίδευση

Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση αναφερόμαστε στη διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του Διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση χρησιμοποιεί video ή

τηλεδιάσκεψη. Συνήθως η τηλεδιάσκεψη χρησιμοποιείται για εκπαίδευση από απόσταση σε μεγάλες επιχειρήσεις, με πολλά, γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές, διαδικασίες, αλλά και για δεξιότητες και εισηγήσεις σε εξειδικευμένα θέματα. . Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοίωση, υποστήριξη καθηκόντων κ.ά.

Η τηλεδιάσκεψη με video από δορυφόρο ή μέσω Internet, δίνει συνήθως στον εκπαιδευόμενο τη δυνατότητα να παρακολουθήσει κάποιο μάθημα που παραδίδεται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο και ακόμα και να επέμβει μέσω τηλεφωνικής γραμμής για να διατυπώσει απορίες. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση δεν παρέχει μόνον τη διδακτέα ύλη, αλλά επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν αυτά που μαθαίνουν, την ταχύτητα με την οποία προχωρούν μέσω του προγράμματος, πόση πρακτική άσκηση κάνουν, ακόμη και το χρόνο που διαθέτουν για τη μάθηση τους. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση επιτρέπει επίσης στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς, και παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλο εκπαιδευτικό υλικό. Ως μεγαλύτερο όφελος από την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εξοικονόμηση των εξόδων μετακίνησης των συμμετεχόντων, ενώ μεγαλύτερο μειονέκτημα τους είναι η δυσκολία διάδρασης μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή. Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης για να εξυπηρετήσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, δεδομένου ότι η ηλεκτρονική εκπαίδευση υποστηρίζει τις δράσεις των επιχειρήσεων, όπως την προσέλκυση πελατών, καθώς και τις καινοτομίες τους, όπως τη σύλληψη νέων τρόπων λειτουργίας, την ταχεία ανάπτυξη προϊόντων ή καινούργιων υπηρεσιών. Επιπλέον, η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να υποστηρίζει τις δράσεις των επιχειρήσεων όπως: προσέλκυση πελατών, καινοτομίες, σύλληψη νέων τρόπων λειτουργίας. Απευθύνεται σε μεγαλύτερο φάσμα προμηθευτών, πωλητών και πιθανών πελατών.

Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Με άλλα λόγια, ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι η απόκτηση πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και η αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους. Παρά το ότι γίνεται πολλή συζήτηση για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και επενδύονται τεράστια ποσά για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, λίγη είναι η προσπάθεια που καταβάλλεται για τη συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ενεργειών/ προγραμμάτων. Η αξιολόγηση η οποία συνήθως γίνεται, περιορίζεται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευόμενους, μετά το τέλος του προγράμματος, ή στην άτυπη πληροφόρηση και τα αξιολογικά σχόλια από τους εκπαιδευόμενους και τα στελέχη. Λίγες επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστηματικά διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, για να προσδιορίσουν ποια αποτελέσματα είχε η εκπαίδευση του προσωπικού τους. Η αξιολόγηση σημαίνει απόφαση σχετικά με το εάν η εκπαίδευση άξιζε την προσπάθεια και τους πόρους που διατέθηκαν, και τι βελτιώσεις χρειάζονται για να κάνουν την εκπαίδευση πιο αποτελεσματική στο μέλλον. Η αξία της εκπαίδευσης συχνά αμφισβητείται γιατί τις περισσότερες φορές δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης της ή δεν είναι ξεκάθαροι οι λόγοι για τους οποίους επιχειρείται.

Αυτό που συνήθως θέλει να ελέγξει η επιχείρηση με τη αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι:

- α) κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για εκπαίδευση,
- β) εάν αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευομένων,
- γ) εάν πραγματικά ωφελήθηκαν οι συμμετέχοντες και κατά προέκταση η επιχείρηση,

δ) εάν και κατά πόσο οι στόχοι της εκπαίδευσης, έτσι όπως τέθηκαν από τους οργανωτές της επιτεύχθηκαν και ε) αν θα πρέπει να συνεχισθεί η επένδυση για εκπαίδευση.

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι:

1. Απόδειξη: Η αξιολόγηση γίνεται για να αποδειχθεί ότι κάτι αξιολογικό έγινε και για να δικαιολογηθεί το κόστος της εκπαίδευσης με τη μέθοδο της ανάλυσης κόστους-οφέλους. Επίσης να αποδειχθεί εάν οι αντικειμενικοί στόχοι που είχαν τεθεί έχουν εκπληρωθεί ή όχι και σε ποιο βαθμό.

Οι τρεις βασικές δυσκολίες στην απόδειξη της αξίας της εκπαίδευσης είναι:

α) Όσο η εκπαίδευση απομακρύνεται από τα τεχνικά θέματα και γίνεται περισσότερο σε θέματα ανθρωπίνων δεξιοτήτων, π.χ. επικοινωνία, υποκίνηση, επιστασία, τόσο δυσκολότερη είναι η απόδειξη της αξίας της,

β) δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί η αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος βάση της ανάλυσης κόστους-οφέλους, γιατί τα οφέλη από την εκπαίδευση έχουν έναν πιο μακροχρόνιο ορίζοντα επίδρασης και

γ) τα κριτήρια αξιολόγησης υπόκεινται στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή αλλά και των εκπαιδευομένων, οπότε η αυστηρότητα ή μη των κριτηρίων μπορεί να εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ακόμη και από ενδοεπιχειρησιακές πολιτικές.

2. Βελτίωση: Ακόμα και στις περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου η αξιολόγηση της εκπαίδευσης δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και δεν προχωρά για παράδειγμα σε έλεγχο εκπλήρωσης των αρχικών στόχων της εκπαίδευσης, είναι αρκετά εύκολο η αξιολόγηση να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών προγραμμάτων.

3. Μάθηση: Έχει αποδειχθεί ότι το γεγονός και μόνο ότι κάποιος παρατηρείται ή εξετάζεται αλλάζει τη συμπεριφορά του. Έτσι, η γνώση ότι στο τέλος του

προγράμματος θα ακολουθήσει κάποια μορφή μέτρησης για να διαπιστωθεί ο βαθμός αφομοίωσης των διδαχθέντων, εντείνει την προσοχή του εκπαιδευόμενου και έτσι διευκολύνεται η μάθηση.

Η μη συστηματική αξιολόγηση της εκπαίδευσης έγκειται σε διάφορες αιτίες, όπως:

Ο μη επακριβής καθορισμός, κατά το στάδιο του προγραμματισμού της εκπαίδευσης, του τι ακριβώς επιδιώκεται σε κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης. Απλή παροχή γνώσεων; Βελτίωση - διαφοροποίηση συμπεριφοράς; Αύξηση αποδοτικότητας στη θέση εργασίας; Μεγαλύτερη διοικητική αποτελεσματικότητα;

Η επικρατούσα αντίληψη ότι η εκπαίδευση, όποια και να είναι, όπως και να γίνεται, κάνει καλό και άρα δεν χρειάζονται επί μέρους μετρήσεις και αξιολογήσεις.

Η ανεπάρκεια των σχεδιαστών των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να σχεδιάσουν και εφαρμόσουν ένα σχέδιο αξιολόγησης.

Το είδος και η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η μη ύπαρξη επαρκών μέσων, π.χ. εκπαιδευμένο προσωπικό (αξιολογητές).

Η άρνηση ή η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους να αξιολογηθούν.

Η έλλειψη ενδιαφέροντος, από τη διοίκηση της επιχείρησης, στις περιπτώσεις που η εκπαίδευση χρηματοδοτείται από άλλους (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση, ΟΑΕΔ) ή όταν η εκπαίδευση χρησιμοποιείται ως εργαλείο για το "πέρασμα" μιας πολιτικής.

Η λανθασμένη άποψη ότι δεν επαρκεί ο χρόνος, για αξιολόγηση.

Επίπεδα- κριτήρια αξιολόγησης

Από πλευράς επιχείρησης, ο τελικός σκοπός που επιδιώκεται με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητας της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής. Στην ουσία πρόκειται για σύγκριση των στόχων με το αποτέλεσμα με σκοπό την απάντηση του κατά πόσο η εκπαίδευση έχει πετύχει το σκοπό της. Επομένως, η αξιολόγηση των

εκπαιδευτικών προσπαθειών και ενεργειών της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίζει εκείνα τα αποτελέσματα (σε επίπεδο ατόμου κι επιχείρησης) που προέκυψαν εξ' ολοκλήρου από την εκπαίδευση.

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης γίνεται, με βάση τους στόχους ή τα κριτήρια της, σε τέσσερα επίπεδα: Αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα. Αν είναι δυνατόν η αξιολόγηση, για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, θα πρέπει να γίνεται και στα τέσσερα αυτά επίπεδα.

1. Πρώτο επίπεδο - κριτήριο: Αντίδραση

Η αντίδραση των εκπαιδευομένων. Δηλαδή το πόσο ικανοποιημένοι είναι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα, τους χώρους εκπαίδευσης. Είναι ένας δείκτης του πόσο καλά σχεδιάστηκε, οργανώθηκε και υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα. Η θετική κρίση των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι το πρόγραμμα τους βοήθησε να μάθουν ή να αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους, εν τούτοις, είναι ένας δείκτης που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Μια θετική αντίδραση στο πρόγραμμα δικαιολογεί την επιλογή και το σχεδιασμό του προγράμματος και διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης, ενώ προγράμματα για τα οποία γίνεται μια αρνητική κρίση, δεν προσελκύουν ακροατήριο ή δυσχεραίνουν τη μάθηση. Η συλλογή αυτών των αντιδράσεων - στοιχείων αξιολόγησης γίνεται με ερωτηματολόγια στα οποία απαντούν οι εκπαιδευόμενοι, αμέσως μετά το τέλος της εκπαίδευσης

2. Δεύτερο επίπεδο - κριτήριο: Μάθηση

Το να είναι ευχαριστημένοι οι εκπαιδευόμενοι με το πρόγραμμα, π.χ. με τα οπτικοακουστικά μέσα ή το λέγειν και την παρουσία του εισηγητή διδάσκοντος, δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι μαθαίνουν. Ως μάθηση νοείται η απόκτηση- κατανόηση αρχών, εννοιών, πληροφοριών και δεξιοτήτων και αυτό είναι το οποίο πρέπει ν'

αξιολογηθεί. Δηλαδή, τι και πόσα έμαθαν, από τ' αρχικά επιδιωκόμενα, οι εκπαιδευόμενοι; Η αξιολόγηση γίνεται πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και κυρίως στο τέλος του προγράμματος εκπαίδευσης, με:

(α) γραπτές δοκιμασίες - απάντηση σε ανοικτές ερωτήσεις, επιλογή από πολλαπλές απαντήσεις, επιλογή σωστού- λάθους ή συμφωνώ διαφωνώ

(β) με προφορικές εξετάσεις,

(γ) με τεστ απόδοσης - για τεχνικές δεξιότητες, και

(δ) με ασκήσεις προσομοίωσης.

3. Τρίτο επίπεδο ή κριτήριο: Συμπεριφορά

Η απόκτηση γνώσεων λίγη αξία έχει, για την επιχείρηση, αν αυτή δεν εφαρμόζεται στον εργασιακό χώρο, δηλαδή αν δεν αλλάξουν τρόπο εργασίας και συμπεριφορά οι εργαζόμενοι. Στην πράξη, συμβαίνει μερικές φορές η αξιολόγηση σε επίπεδο μάθησης να είναι υψηλή, δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι πραγματικά να μαθαίνουν αλλά αυτή η γνώση να μην μεταφέρεται στο χώρο δουλειάς. Η "μεταφορά" της γνώσης στο χώρο δουλειάς εξαρτάται και από τη διάρθρωση και υλοποίηση του προγράμματος αλλά και κυρίως από το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον και κλίμα της επιχείρησης, όπου θα εφαρμοσθεί η νέα γνώση. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η παρατηρούμενη "αποτυχία" ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, στην αλλαγή της συμπεριφοράς, δεν πρέπει να αποδοθεί αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα αλλά αντίθετα πρέπει πρώτα να εξετασθούν οι παράγοντες εκείνοι που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή της νέας γνώσης. Παράγοντες που συνήθως δυσκολεύουν τη μεταφορά γνώσης είναι π.χ. παλαιά τεχνολογία, πρακτικές και συνήθειες προϊσταμένων και συναδέλφων, γραφειοκρατικοί περιορισμοί.

Η μέτρηση της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων γίνεται, συνήθως, στο τέλος της εκπαίδευσης και μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση απόδοσης την οποία θα κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευθέντων, οι συνάδελφοι τους και οι υφιστάμενοι τους. Αξιολογήσεις για την αλλαγή ή όχι της συμπεριφοράς, μπορούν να συγκεντρωθούν και από τους πελάτες (π.χ. με ερωτηματολόγια, σχόλια, παρατηρήσεις- παράπονα). Η παρατήρηση και αξιολόγηση κρίσιμων περιστατικών - συμπεριφορών,

μετά την εκπαίδευση, καθώς και η συνέντευξη με τους εκπαιδευθέντες μπορούν να δώσουν ένα επίπεδο εκτίμησης για την αλλαγή συμπεριφοράς.

4. Τέταρτο επίπεδο ή κριτήριο: Αποτελέσματα

Όπως είναι προφανές, η εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζόμενους έχει ως τελικό σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα αυτή θα καταστεί δυνατή μόνον αν επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα (που έχουν προκαθορισθεί στο στάδιο του προγραμματισμού των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων) τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο μονάδας, καταστήματος, διεύθυνσης ή τμήματος. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σε επίπεδο αποτελεσμάτων, περιλαμβάνει τη μέτρηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης π.χ. πάνω στην παραγωγικότητα, τα κέρδη, τις αποχωρήσεις εργαζομένων, το κόστος παραγωγής. Για να είναι αντικειμενική και αξιόπιστη αυτή η αξιολόγηση (αφού την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης επηρεάζουν πολλοί παράγοντες πέραν της εκπαίδευσης) θα πρέπει να προσδιορισθεί σαφώς η σχέση εκπαίδευσης και βελτίωσης των αποτελεσμάτων.

Τα τέσσερα αυτά επίπεδα μέτρησης αποτελούν μια ιεραρχία αφού, αν δεν είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευόμενοι (με το πρόγραμμα) δεν μαθαίνουν. Αλλαγή στη συμπεριφορά τους δεν μπορεί να επέλθει αν δεν αποκτήσουν και κατανοήσουν τη γνώση και τελικά, όπως είναι ευνόητο, χωρίς την εφαρμογή του διαφορετικού, του καινούριου (αλλαγή συμπεριφοράς) στο χώρο εργασίας δεν πρέπει να αναμένονται σοβαρές και μετρήσιμες βελτιώσεις στα αποτελέσματα.

Σχέδια αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης για να έχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα, θα πρέπει να σχεδιασθεί κατάλληλα. Ένα σχέδιο αξιολόγησης περιλαμβάνει τη μέθοδο (π.χ. ερωτηματολόγιο, γραπτές εξετάσεις, παρατήρηση, κ.λπ.) το χρόνο που θα γίνει η αξιολόγηση και τις ομάδες από τις οποίες θα ληφθούν οι πληροφορίες - στοιχεία αξιολόγησης.

Ως προς τη μέτρηση της αντίδρασης (πρώτο επίπεδο αξιολόγησης) των εκπαιδευομένων στο πρόγραμμα, τα πράγματα είναι εύκολα. Κατά τη διάρκεια αλλά και στο τέλος της εκπαίδευσης οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο. Από τις απαντήσεις προκύπτει αν το πρόγραμμα είναι ικανοποιητικό και δεν χρειάζεται τροποποιήσεις ή πρέπει ν' αλλαχθεί σε κάποια σημεία του και να βελτιωθεί.

Η αξιολόγηση στα υπόλοιπα τρία επίπεδα όμως απαιτεί προσεχτικό σχεδιασμό, αφού είναι δύσκολο αφ' ενός να μετρηθούν οι αλλαγές που σημειώνονται σ' αυτά τα επίπεδα, και αφ' ετέρου τι μέρος απ' αυτές τις αλλαγές μπορεί ν' αποδοθεί αποκλειστικά και μόνο στην εκπαίδευση.

Υπάρχουν βασικά δύο στρατηγικές για να μετρηθεί κι αξιολογηθεί η αλλαγή που μπορεί να έχει σημειωθεί σε αυτά τα τρία επίπεδα. Η πρώτη είναι να συγκριθούν οι εκπαιδευόμενοι, αφού συμπλήρωσαν την εκπαίδευσή τους, με το πως ήσαν (π.χ. τι και πόσα γνώριζαν, πώς συμπεριφερόταν και πόσο απέδιδαν) πριν την εκπαίδευση και το πώς είναι τώρα. Η δεύτερη στρατηγική είναι να συγκριθεί το επίπεδο μάθησης, η αλλαγή στη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα της ομάδας που εκπαιδεύθηκε, με τα αντίστοιχα μιας ομάδας με τα ίδια χαρακτηριστικά (ρόλοι, προϋπηρεσία, παιδεία, περιβάλλον) η οποία όμως δεν έλαβε τη συγκεκριμένη εκπαίδευση. Τα πιο συνήθη σχέδια αξιολόγησης με βάση αυτές τις στρατηγικές είναι:

- Μια κι έξω τελική αξιολόγηση. Εδώ αξιολογείται η ομάδα των εκπαιδευομένων ως προς τα τρία κριτήρια - επίπεδα (Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα), αφού

συμπληρώσει την εκπαίδευση της. Αφού όμως δεν υπάρχουν μετρήσεις από πριν δεν μπορούν να γίνουν συγκρίσεις, ούτε ν' αποδοθούν με βεβαιότητα τα αποτελέσματα της απόδοσης στην επίδραση της εκπαίδευσης.

- Αρχική και τελική αξιολόγηση. Το σχέδιο αυτό δίνει πιο έγκυρα αποτελέσματα. Η ομάδα των εκπαιδευομένων αξιολογείται πριν την εκπαίδευση, για να διαπιστωθεί, τι ξέρει, πως συμπεριφέρεται ή πόσο αποδίδει, αλλά και μετά την εκπαίδευση για να διαπιστωθεί η όποια αλλαγή ή επίδραση σημειώθηκε και οφείλεται σε αυτήν. Αν εξασφαλισθεί ότι, στο μεσοδιάστημα (πριν και μετά την εκπαίδευση), δεν έχουν μεσολαβήσει άλλοι παράγοντες ή αλλαγές, π.χ. αύξηση μισθών, αλλαγή προϊσταμένου, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, κ.ά., που να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση, τότε αυτό το σχέδιο αξιολόγησης είναι κατάλληλο για να δώσει πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.
- Πολλές αξιολογήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση. Πρόκειται για βελτιωμένο σχήμα συλλογής πιο αντικειμενικών και έγκυρων μετρήσεων. Οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούνται σε διάφορα χρονικά σημεία πριν και μετά την εκπαίδευση τους. Έτσι, είναι δυνατή η παρακολούθηση των όποιων αλλαγών στην απόδοση ή τη συμπεριφορά, εξ' αιτίας της εκπαίδευσης. Οι συνεχείς μετρήσεις βοηθούν, επίσης, τον αξιολογητή να διαπιστώσει αν και κάποιοι άλλοι παράγοντες εκτός της εκπαίδευσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου.
- Πειραματική αξιολόγηση. Σύμφωνα με αυτό το σχέδιο αξιολόγησης, εκτός από την ομάδα των εκπαιδευομένων, αξιολογείται και άλλη μία, με τα ίδια χαρακτηριστικά (ρόλοι, προϋπηρεσία, παιδεία, περιβάλλον) η οποία όμως δεν έχει λάβει τη συγκεκριμένη εκπαίδευση. Οι δύο ομάδες αξιολογούνται, τουλάχιστον μια φορά, πριν και μετά την εκπαίδευση. Έτσι, συγκρίνοντας τις δύο ομάδες μπορεί να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο διαφέρουν και αν αυτές οι διαφορές οφείλονται στην εκπαίδευση. Το μείον της πειραματικής αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι είναι στην πράξη δύσκολο η δεύτερη ομάδα (ομάδα ελέγχου) που θα χρησιμεύσει για τη σύγκριση να είναι ίδια ως προς τα χαρακτηριστικά με την ομάδα των εκπαιδευομένων. Για την αξιολόγηση των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης, όμως, η πειραματική μέθοδος είναι και εφικτή και δίνει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Μέτρηση της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση, τόσο ενδοεπιχειρησιακή όσο και εξωεπιχειρησιακή, κοστίζει αρκετά. Το ερώτημα που γεννάται είναι αν αυτά τα χρήματα που ξοδεύονται αποδίδουν. Αν δηλαδή τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση είναι μεγαλύτερα από τα κόστη. Είναι σκόπιμο λοιπόν κάθε επιχείρηση να υπολογίζει ένα δείκτη αποδοτικότητας των χρημάτων που ξοδεύει για την εκπαίδευση, κάνοντας κάποιες μετρήσεις.

Το κόστος των εκάστοτε εκπαιδευτικών προγραμμάτων ποικίλει και εξαρτάτε από την διάρκεια, το χώρο που λαμβάνει χώρα, το επίπεδο (θέση μέσα στην επιχείρηση ανώτατο στέλεχος- απλός υπάλληλος) του προς εκπαίδευση προσωπικού, από την αντιμετώπιση της εκπαίδευσης και προσδοκίες από αυτήν από την επιχείρηση, το σωστό προγραμματισμό.

Σε γενικές γραμμές το κόστος της εκπαίδευσης μπορεί να κατανεμηθεί σε:

Α)Εφ' άπαξ κόστη

Εφ' άπαξ κόστη είναι αυτά που καθορίζονται κατά τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης και βαρύνουν από την αρχή την εταιρεία

- Κόστος διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών

Εργατοώρες στελεχών της επιχείρησης που απασχολούνται για το διάγνωση της εκπαίδευσης

- Αμοιβές εκπαιδευτικών συμβούλων

Αμοιβές συμβούλων που επεξεργάζονται τα στοιχεία της εκάστοτε εταιρείας σχεδιάζουν και προτείνουν τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα

- Κόστος οπτικοακουστικών μέσων και εκπαιδευτικού υλικού

Κόστη ανά πρόγραμμα

- Αμοιβές εκπαιδευτών
- Έξοδα μετακίνησης και παραμονής εκπαιδευτών σε περίπτωση που οι εκπαιδευτές δεν ανήκουν στην εκάστοτε επιχείρηση
- Ενοίκια εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικών μέσων

Κόστη ανά εκπαιδευόμενο

- Μισθοί- Ημερομίσθια, κατά το χρόνο εκπαίδευσης
- Έξοδα μετακίνησης, διατροφής και παραμονής

Αν η εκπαίδευση δεν λαμβάνει χώρα στην έδρα της επιχείρησης

- Κόστος εκπαιδευτικού υλικού (π.χ. βιβλία, σημειώσεις, κ.ά.).

Για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης χρειάζεται να υπολογισθούν πρώτα τα κόστη εκπαίδευσης και στη συνέχεια να αποδοθεί μια αξία σε κάθε όφελος - αποτέλεσμα (π.χ. μείωση ελαττωματικών προϊόντων, αύξηση παραγωγικότητας), που προκύπτει από κάθε συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Επειδή το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης (στη συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου) δεν διαρκεί μονίμως π.χ. λόγω απαρχαίωσης - απαξίωσης της γνώσης ή δεν το καρπούται όλο η επιχείρηση, αν ο εργαζόμενος αποχωρήσει μετά από κάποιο σύντομο διάστημα, είναι σκόπιμο στον υπολογισμό του οφέλους της εκπαίδευσης να υπολογίζεται και η πραγματική διάρκεια των θετικών επιπτώσεων της εκπαίδευσης.

Μέρος 2^ο

Πολιτική και Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων

Εισαγωγή

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση ικανών-κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών. Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζομένους την κύρια πηγή εισοδήματος τους και για την επιχείρηση αφ' ενός δαπάνη και αφ' ετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας της καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν, θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, ως αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

- **Την άμεση οικονομική παροχή**, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- **Την έμμεση οικονομική παροχή**, που είναι τα οφέλη / πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής.

Στόχοι των Συστημάτων Αμοιβών

Με βάση την πολιτική της, κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβής, δηλαδή να προσδιορίσει τα στοιχεία και τη μεταξύ τους σχέση, όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων. Τα βασικά αυτά στοιχεία είναι: ο βασικός μισθός, η κλιμάκωση αυξήσεων, η φύση, κατηγορία και σχετική αξία της εργασίας, η απόδοση στη θέση εργασίας, η αρχαιότητα και τα προσόντα. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής προϋποθέτει ότι έχει προηγηθεί ακριβής και λεπτομερής περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας.

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Με δεδομένα, την αύξηση του εργασιακού κόστους, τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας, την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

Όλοι οι άνθρωποι όταν αποφασίζουν να εργασθούν το κάνουν για συγκεκριμένους λόγους, πρωτίστως για οικονομικούς αλλά και για λόγους που σχετίζονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Έτσι, αποδίδουν στο μισθό ή ημερομίσθιο που παίρνουν, αλλά και στις όποιες άλλες οικονομικές παροχές, συγκεκριμένη αξία, όπως:

- Οικονομική. Με τα χρήματα που παίρνουν μπορούν ν' αποκτήσουν τα απαραίτητα αγαθά για την κάλυψη των φυσιολογικών, κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών τους. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.
- Ψυχολογική. Τα χρήματα που παίρνουν αξίζουν για τη δουλειά που κάνουν. Δηλαδή πληρώνονται τόσο όσο θα έπρεπε σε σχέση με τις δυσκολίες της δουλειάς

αλλά και σε σχέση με τα όσα παίρνουν άλλοι συνάδελφοι τους στην ίδια επιχείρηση.

- Προσωπική. Οι εργαζόμενοι βλέπουν τα όσα παίρνουν σαν ένα μέτρο αναγνώρισης της καλής τους απόδοσης και των ικανοτήτων που έχουν.
- Κοινωνική. Το ύψος της αμοιβής που παίρνει κάποιος κρίνεται από την κοινωνία ως μέρος της αξίας του, δηλαδή πόσο αξίζουν και άρα πόσο πληρώνονται στην αγορά εργασίας τα προσόντα του - μόρφωση, πείρα, δεξιότητες.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τα πακέτα αμοιβής που παρέχουν, επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, όπως να:

- Πληρώνουν ανταγωνιστικούς μισθούς και ημερομίσθια, ώστε να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους. Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι πιθανό να βοηθήσει στην βελτίωση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν καλά πακέτα αμοιβών προσελκύουν περισσότερους εργαζόμενους και με καλύτερα προσόντα και γίνονται ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας. Εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση είθισται αποκτούν ένα μεγαλύτερο μερίδιο των αμοιβών για να κινητοποιηθούν και να μείνουν στην επιχείρηση. Εργαζόμενοι με χαμηλό δείκτη απόδοσης αποθαρρύνονται και έχουν την τάση να εγκαταλείψουν τον οργανισμό.
- Μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα ή και την αίσθηση ανισότητας, ως αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών και δίκαιων αμοιβών. Ο τρόπος με τον οποίο αμείβει το προσωπικό της η επιχείρηση επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Η σύγκριση κυρίως με τα συστήματα αμοιβών άλλων ομοειδών επιχειρήσεων, καθώς και η αίσθηση ότι δε διανεμήθηκαν δίκαια οι αμοιβές, μπορεί να οδηγήσει στην ένταση και στην αντιπαράθεση μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη. Οι αμοιβές είναι από τα κυριότερα σημεία διαπραγματεύσεως μεταξύ εργοδοτών και εκπροσώπων των εργαζομένων, καθώς

και κύριο σημείο αντιπαράθεσης κατά τη σύνταξη των γενικών συμβάσεων εργασίας.

- Ελέγχουν τα εργασιακά κόστη, μέσα από προγράμματα αξιολόγησης των εργασιών και προσδιορισμού της αξίας του κάθε εργαζομένου, για την επιχείρηση. Ένα εμφανές όφελος της πληρωμής βάσει της απόδοσης είναι ότι συνδέει το κόστος των αμοιβών με τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας. Με το να θέτουν οι εργοδότες ως βάση της πληρωμής την απόδοση, εξασφαλίζουν ότι το κόστος αμοιβών, δηλαδή ένα μεγάλο μέρος του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης θα συνδέεται με τα αποτελέσματα στην επιχείρηση.
- Καθορίζουν την κατάλληλη συχνότητα και τα επίπεδα αυξήσεων καθώς και να περιορίζουν τη δυνατότητα των γραμμικών στελεχών για "αυθαίρετες" κι αδικαιολόγητες αυξήσεις.
- Παρακινούν και ανταμείβουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης. Όταν η απόδοση συνδέεται με τις αμοιβές, εκείνοι που είναι ικανότεροι συνήθως θα κινητοποιηθούν για να οδηγηθούν σε υψηλή απόδοση.
- Εξασφαλίζουν μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την πραγματική απόδοση στην εργασία. Οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής (τιμάρημος).

Η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζομένους, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση, ως παράγων αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, ενώ βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας.

Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι:

- Αμοιβές των ανταγωνιστών. Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες και εργασίες, επηρεάζουν το πόσα θα πληρώσει κάθε επιχείρηση. Αυτό διότι, προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και για να έχουν διάθεση να αποδώσουν, δεν θα πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστριών. Γι' αυτό το σκοπό συχνά οι επιχειρήσεις διεξάγουν ή αγοράζουν έρευνες αμοιβών. Οι έρευνες αμοιβών περιλαμβάνουν ανώνυμα, εμπιστευτικά στοιχεία με το ύψος αμοιβών σε διάφορες εταιρίες για ομοειδείς θέσεις και βοηθούν την επιχείρηση να αποφασίσει εάν θέλει να είναι στα υψηλότερα, στα μεσαία ή στα χαμηλότερα επίπεδα της αγοράς.
- Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις, που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα, ωραρίου, αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων,
- Κόστος ζωής και πληθωρισμός. Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, σε επίπεδο οικονομίας, δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι, όμως, τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις/ διεκδικήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεση τους να αποδώσουν. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις, που κάθε φορά δίνουν, να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής.

- Συνθήκες αγοράς εργασίας. Οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού, σε μια περιοχή, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού.
- Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Έχοντας καθορίσει τους στόχους, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις αξίες, οι οργανισμοί πρέπει να μεταδώσουν αυτά τα στοιχεία στους εργαζομένους. Ένας οργανισμός αφού έχει συλλέξει τα σωστά άτομα, τα έχει εκπαιδεύσει και έχει θεσπίσει το κατάλληλο σύστημα οργάνωσης της εργασίας πρέπει να τα βοηθήσει να κατανοήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους και τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Ένας βασικός μηχανισμός υπόδειξης στους εργαζόμενους των στόχων της επιχείρησης είναι το σύστημα αμοιβών. Αυτός ο ρόλος του συστήματος των αμοιβών μπορεί καλύτερα να κατανοηθεί από παραδείγματα κακής ευθυγράμμισης ανάμεσα στην απόδοση και τις αμοιβές. Έτσι, είναι απαραίτητη η σύνδεση της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Κύκλος ζωής επιχείρησης. Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση "εισαγωγής" στον κλάδο ή ανάπτυξης ή ωρίμανσης έχει διαφορετικούς λόγους και δυνατότητες για να δώσει αμοιβές, που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της και θα ικανοποιούν τις προσδοκίες και απαιτήσεις των εργαζομένων.
- Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας. Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας. Η βασική λογική του συστήματος αυτού είναι ότι η αμοιβή του κάθε εργαζομένου πρέπει να προσδιορίζεται από τη σπουδαιότητα - αξία της θέσης που κατέχει για την επιχείρηση. Ακόμη κάθε εργασία ή ομάδα παρόμοιων εργασιών επιτελείται και σε διαφορετικό φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσο πρέπει να πληρώνεται.

- Σχετική απόδοση (αξία) του εργαζόμενου. Οι αυξήσεις ή τα χρηματικά βραβεία για εξαιρετική απόδοση θα πρέπει να υπολογίζονται σε ένα πλαίσιο πολιτικής και συστήματος ανταμοιβών, για να έχουν τη δύναμη κινήτρου και αναγνώρισης. Προσδιορίζεται η αμοιβή του κάθε εργαζομένου σε σχέση με τα όσα προσφέρει, καθώς και την εξέλιξη αυτών στο χρόνο που παραμένει στην επιχείρηση.

Η διεθνής αλλά και εθνική πρακτική έχει αποδείξει ότι, για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε βέβαια τους αποδίδουν ίσο συντελεστή βαρύτητας, αφού τούτο θα οδηγούσε σε υπερβολικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη, είναι: οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις.

Η έννοια του Δίκαιου Μισθού

Στο χώρο των κοινωνικών προβλημάτων τοποθετείται και το πρόβλημα του δίκαιου μισθού των εργαζομένων, το οποίο εμφανίζεται πιο έντονα μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Το πρόβλημα του δίκαιου μισθού είναι πολύπλοκο και δυσχερές, διότι κάθε ομάδα ή άτομο βλέπει το «δίκαιο» από τη δική του άποψη, ενώ κάτι που είναι δίκαιο σήμερα μπορεί αύριο να είναι άδικο ή λιγότερο δίκαιο. Ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που συνεισφέρει στην επιχείρηση, μέσω της εργασιακής του σχέσης με αυτά που απολαμβάνει. Αυτά που συνεισφέρει μπορεί να είναι ο χρόνος του, τα προσόντα του, τα αποτελέσματα του, η συνέπεια, η δέσμευση του, η προσπάθεια του . Αυτό που απολαμβάνει μπορεί να είναι επίσης οτιδήποτε έχει αξία για αυτόν, όπως οικονομικές αμοιβές, σιγουριά απασχόλησης, συνθήκες εργασίας, προοπτικές καριέρας . Από τη σύγκριση αυτή, το άτομο μπορεί να αισθανθεί αίσθημα δικαιοσύνης όταν όσα προσφέρει είναι ανάλογα των όσων λαμβάνει, ή αίσθημα αδικίας όταν αισθάνεται ότι προσφέρει περισσότερα από όσα λαμβάνει.

Το αίσθημα του δίκαιου μισθού δεν διαμορφώνεται από το μέγεθος της αμοιβής αλλά από το είδος και το μέγεθος των αναγκών. Οι αποκλίσεις λοιπόν που υπάρχουν στις απόψεις κατά το χαρακτηρισμό ενός δίκαιου ή άδικου μισθού προκύπτουν από τον αριθμό των αναγκών που θεωρεί το κάθε άτομο ή κάθε ομάδα ατόμων ότι θα πρέπει να ικανοποιήσει ο δεδομένος μισθός. Ο μισθός, ανάλογα με το πόσο δίκαιος είναι, προσδιορίζει τη συμπεριφορά του εργαζομένου και επηρεάζει το κλίμα εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ εργατικού δυναμικού και εργοδοσίας στον επιχειρησιακό χώρο. Ο εργαζόμενος συγκρίνει τη δική του σχέση προσφορών/ απολαβών με τις αντίστοιχες σχέσεις άλλων εργαζομένων, σε αναλογία με τη δική του περίπτωση, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Από τη σύγκριση αυτή επίσης προκύπτει αίσθημα δικαίου ή αδικίας. Η πρακτική συνέπεια από αυτή τη θεωρία για το σύστημα αμοιβών είναι ότι οι οικονομικές αμοιβές θα πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες, τόσο ως προς τα όσα προσφέρει ο εργαζόμενος όσο και ως προς τη σχέση τους με την αμοιβή των άλλων εργαζομένων εντός και εκτός της επιχείρησης (εσωτερική και εξωτερική δικαιοσύνη).

Εξωτερικά δίκαιη θεωρείται η αμοιβή που δεν διαφέρει πολύ μεταξύ επιχειρήσεων που λειτουργούν στον ίδιο γεωγραφικό χώρο και δραστηριοποιούνται σε ανάλογο τομέα. Για την εξασφάλιση αυτής της δικαιοσύνης πολλές επιχειρήσεις συμβουλευονται τις «Έρευνες Αμοιβών» (Salary Surveys) που διεξάγονται από Γραφεία Συμβούλων και που περιέχουν ανώνυμα στοιχεία σχετικά με τις αμοιβές και τις παροχές σε διάφορες θέσεις εργασίας και κλάδους. Μια επιχείρηση μπορεί να αγοράσει μια Έρευνα Αμοιβών και να συγκρίνει τις αμοιβές της με αυτές των άλλων πριν αποφασίσει για την πολιτική που θα ακολουθήσει σε θέματα αμοιβών.

Εσωτερικά δίκαιη αμοιβή για κάθε εργαζόμενο είναι εκείνη που εξατομικεύεται βάσει προσόντων, ικανοτήτων προσφοράς, συμπεριφοράς και αποδόσεως του κάθε εργαζομένου. Ένα άλλο στοιχείο που διαμορφώνει το δίκαιο μισθό είναι η αξία της εργασίας που προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος ή κάθε ομάδα και η συμβολή της στην ολοκλήρωση των εταιρικών στόχων. Όσο πιο δίκαιος θεωρείται ο μισθός τόσο πιο λίγες είναι οι κοινωνικές συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεως. Όταν όμως το αίσθημα του άδικου είναι έντονο ανάμεσα στους εργαζομένους, τότε οι κοινωνικές συγκρούσεις στον επιχειρησιακό χώρο είναι αναπόφευκτες.

Αντικειμενικά δίκαιη αμοιβή είναι εκείνη που είναι ταυτόχρονα δίκαιη, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Οι δυσκολίες που σχετίζονται με τον καθο-

ρισμό της δίκαιης αμοιβής προέρχονται από το γεγονός ότι είναι δύσκολο να γίνουν αντικειμενικές εκτιμήσεις ως προς την πραγματική αξία της προσφερόμενης εργασίας των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα αξιολόγησης των θέσεων εργασίας μιας επιχείρησης.

Αξιολόγηση εργασίας

Αξιολόγηση εργασίας ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού της σχετικής αξίας για την επιχείρηση της κάθε εργασίας. Πρόκειται για μια τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών για να προσδιορισθεί η σχετική αξία της κάθε μιας. Με βάση αυτή την αξία καθορίζεται μια ιεράρχηση των αμοιβών. Η αξιολόγηση αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία σύγκρισης των θέσεων εργασίας, της μίας έναντι της άλλης, προκειμένου να καταρτιστεί ένα αποδεκτό σύστημα κατάταξης στο εσωτερικό της επιχείρησης και να προσδιοριστεί κατόπιν το επίπεδο μισθού για κάθε θέση εργασίας.

Η σύγκριση των εργασιών γίνεται για εκείνα τα κριτήρια ή παράγοντες που αφ' ενός μπορούν να προσδιορισθούν κι αφ' ετέρου είναι κρίσιμα για την εκτέλεση / απόδοση στη θέση εργασίας. Η ύπαρξη της διαδικασίας αξιολόγησης της θέσης εργασίας ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την ενιαία επιχειρησιακή αντίληψη για τα κριτήρια αξιολόγησης και προαγωγών, αποτελώντας ταυτόχρονα την απαραίτητη βάση για το σχεδιασμό μισθολογικών κλιμακίων ή και για την εφαρμογή συστημάτων αξιοκρατικής και δίκαιης αμοιβής. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν και το περιεχόμενο της εργασίας. Απαραίτητο συστατικό της αξιολόγησης της θέσεως εργασίας είναι η ανάλυση της θέσεως μέσω διαφορετικών συστημάτων, που απαιτούν διαφορετικού επιπέδου εξειδίκευση ως προς την ανάλυση. Η σύγκριση των θέσεων εργασίας μεταξύ τους είναι δυνατή μόνον εάν έχουν αποκαλυφθεί τα δεδομένα της κάθε εργασίας και οι ομοιότητες και διαφορές που παρουσιάζει αυτή προς άλλες υπό εξέταση θέσεις εργασίας. Με δεδομένη τη διαφορετικότητα των εργασιών, στη σημερινή εποχή, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός παραγόντων σύγκρισης, που θα χρησιμοποιούσαν όλοι οι εργοδότες. Αυτοί προσδιορίζονται ανάλογα με τη φύση της εργασίας και τη μέθοδο έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί. Οι παράγοντες που θεωρούνται κοινοί, για τις

περισσότερες εργασίες και άρα μπορεί να γίνει σύγκριση, είναι: δεξιότητες, προσπάθεια, υπευθυνότητα, φυσικές συνθήκες.

- Οι απαιτήσεις- δεξιότητες της θέσης σε τεχνογνωσία (Know- how), δηλαδή γνώσεις και ικανότητες, προκειμένου να υλοποιηθεί αποτελεσματικά το έργο. Όσο περισσότερη τεχνογνωσία απαιτεί μια θέση τόσο περισσότερη «μισθολογική» αξία έχει, αφού η απόκτηση αυτής της τεχνογνωσίας απαιτεί επένδυση από τον κάτοχο της και είναι λιγότερο διαθέσιμη στην αγορά εργασίας.
- Η προσπάθεια που απαιτεί μια θέση προκειμένου ο κάτοχος της να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των ρόλων- υπευθυνοτήτων της. Υπάρχουν θέσεις που απαιτούν περισσότερη πνευματική ή μυϊκή προσπάθεια από άλλες, αφού η δυσκολία, η πολυπλοκότητα, οι συνέπειες των λαθών μπορεί να είναι υψηλότερες. Είναι συνεπώς δίκαιο και σε γενικές γραμμές αποδεκτό να αμείβεται η προσπάθεια που απαιτεί μια θέση εργασίας.
- Η υπευθυνότητα- σπουδαιότητα των ρόλων ή της επίδρασης της θέσης στο έργο, τους στόχους και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Έτσι μια θέση με μεγαλύτερη συμβολή- επίδραση στο έργο, τους στόχους και τα αποτελέσματα της επιχείρησης, έχει μεγαλύτερη «μισθολογική» αξία από μια με μικρότερη.
- Οι συνθήκες εργασίας που συνδέονται με τη θέση και επιδρούν στη σωματική ή ψυχολογική υγεία ή καταπόνηση του εργαζομένου. Υπάρχουν θέσεις που συνδέονται με χειρότερες συνθήκες (βραδινό ωράριο, κίνδυνοι ατυχημάτων, συνέπειες στην υγεία) και άλλες με καλύτερες συνθήκες εργασίας. Είναι δίκαιο και αποδεκτό αυτή η διαφορά των συνθηκών εργασίας, να εκφράζεται και στις αμοιβές.

Στην κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα στις μεγάλες εκτελούνται πλήθος εργασιών και άρα είναι δύσκολο να προσδιορισθούν, για όλες, οι ίδιοι παράγοντες με βάση τους οποίους θα συγκριθούν. Γι' αυτό λοιπόν, είναι σκόπιμο και αναγκαίο, οι εργασίες να ομαδοποιούνται με βάση κοινά χαρακτηριστικά και για κάθε ομάδα να προσδιορισθούν κοινοί παράγοντες /κριτήρια αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των εργασιών γίνεται από ομάδες ειδικών, σύμβουλοι επιχειρήσεων ή, το πιο σύνηθες, από ομάδα ειδικών της επιχείρησης, που την αποτελούν φορείς των θέσεων εργασίας, προϊστάμενοι, στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και εκπρόσωποι του σωματείου των εργαζομένων.

Το έργο αυτής της ομάδας / επιτροπής είναι:

- να προσδιορίσει τις θέσεις κλειδιά ή οδηγούς που θα αξιολογηθούν και που γύρω απ' αυτές θα αξιολογηθούν και οι υπόλοιπες με βάση τη συγγένεια του περιεχομένου εργασίας,
- να προσδιορίσει τους παράγοντες /κριτήρια με βάση τα οποία αυτές θα συγκριθούν μεταξύ τους
- να προσδιορίσει την αξία της κάθε μιας από αυτές.

Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας είναι η κατάρτιση ενός συνολικού πίνακα, όπου ταξινομούνται και παρουσιάζονται ιεραρχημένες, ανάλογα με την συνολική τους αξία, οι θέσεις εργασίας που υπάρχουν στην επιχείρηση. Η ιεράρχηση των θέσεων ανάλογα με τη σημασία- αξία που έχουν αυτές για την επιχείρηση, έχει πολλαπλή χρησιμότητα στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της πολιτικής προσωπικού. Η επιτυχία της εξαρτάται από την καταλληλότητα και την σωστή προσαρμογή των κριτηρίων στις ιδιομορφίες και στις προτεραιότητες της κάθε επιχείρησης.

Μέθοδοι αξιολόγησης εργασιών

Η αξιολόγηση εργασιών, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, είναι μια υποκειμενική διαδικασία και η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της αξίας της κάθε εργασίας θα μειώσει ή θα αυξήσει τον όλο βαθμό υποκειμενικότητας. Οι μέθοδοι αξιολόγησης εργασιών παρουσιάζονται παρακάτω, με βάση τον βαθμό απλότητας αλλά και υποκειμενικότητας τους, ξεκινώντας από την περισσότερο υποκειμενική.

- Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης. Είναι η πιο απλή μέθοδος, δεν απαιτεί πολύ χρόνο και χρήμα και χρησιμοποιείται, συνήθως, από τις μικρές επιχειρήσεις, με μικρό αριθμό εργασιών. Η κατάταξη αυτή βασίζεται σε συνολική και υποκειμενική αξιολόγηση της σχετικής αξίας της θέσης για την επιχείρηση. Η επιτροπή αξιολόγησης είναι, συνήθως, ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή ομάδα από τη Διοίκηση και εκπροσώπους εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή είναι μια σωστή επιλογή για μία μικρή επιχείρηση, όπου τα είδη των θέσεων εργασίας είναι λίγα σε αριθμό και τα επιτελικά επίπεδα σαφώς διακριτά. Πράγματι, το οργανόγραμμα της επιχείρησης θα μπορούσε να προσφέρει ένα έτοιμο σύστημα κατάταξης σε εκείνον που έχει επιφορτιστεί με την κατάταξη των θέσεων εργασίας. Εδώ οι θέσεις εργασίας κατατάσσονται στη σειρά ξεκινώντας από αυτή με τη μικρότερη και καταλήγοντας σ' αυτή με τη μεγαλύτερη αξία για τον οργανισμό. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, η κάθε εργασία στο σύνολο της συγκρίνεται με κάθε μια από τις άλλες. Έτσι δημιουργείται μία ιεραρχική κατάταξη εργασιών με βάση τη σχετική τους αξία (βαθμός κριτηρίου αξιολόγησης). Σε σχετικά μεγαλύτερες επιχειρήσεις η κατάταξη αυτή των εργασιών γίνεται ανά διεύθυνση ή ομάδες εργασιών. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι απλή, γρήγορη και με χαμηλό κόστος, κι έτσι είναι κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις. Το βασικό μειονέκτημα της απλής κατάταξης είναι η υποκειμενικότητα της και το γεγονός ότι αποτυπώνει μόνο χονδρικές διαφορές μεταξύ των θέσεων εργασίας. Το άτομο που επιφορτίζεται με την κατάταξη αυτή θα πρέπει να γνωρίζει πάρα πολύ καλά την επιχείρηση και, για το λόγο αυτό, ενδέχεται να κατατάξει τους ανθρώπους και όχι τις θέσεις εργασίας τους, ή να καταλήξει να τους κατατάσσει βάσει των σημερινών επιπέδων των αμοιβών τους.

- Μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις ή ομάδες. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρύτατα ιδίως στο δημόσιο τομέα και είναι απλή στην εφαρμογή της. Πρώτα αποφασίζεται ο αριθμός των βαθμίδων/ κλάσεων που θα δημιουργηθούν και καθορίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά/ παράγοντες της κάθε κατηγορίας. Η χαμηλότερη κλάση (ομάδα) περιλαμβάνει εργασίες με μικρές απαιτήσεις εξειδίκευσης και υψηλό βαθμό εποπτείας. Σε κάθε κλάση αυξάνουν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η υπευθυνότητα. Κάθε κλάση αποτελείται από εργασίες όμοιες ή παρόμοιες στο περιεχόμενο. Για κάθε μια από αυτές τις κλάσεις συντάσσεται περιγραφή, ανάλογη με την περιγραφή εργασίας, που είναι όμως γενικού χαρακτήρα για να περιλαμβάνει αρκετές εργασίες. Η μέθοδος μπορεί να επικεντρωθεί στη συγκέντρωση των λεπτομερειακών χαρακτηριστικών των βαθμίδων, τονίζοντας παράγοντες όπως τη δεξιότητα, τις ευθύνες, την εκπαίδευση/ εμπειρία που απαιτείται για την εργασία, και το βαθμό δυσκολίας της. Από τη στιγμή που θα καθορισθούν αυτές οι ομάδες- κλάσεις ταξινομούνται ως προς την αξία τους, με βάση τα εν λόγω κριτήρια και κάθε εργασία "τοποθετείται" στην ανάλογη κατηγορία. Η "τοποθέτηση" των εργασιών σε ομάδες γίνεται συγκρίνοντας την περιγραφή της κάθε εργασίας με την περιγραφή της ομάδας. Όπως και η μέθοδος απλής κατάταξης, έτσι και αυτή η μέθοδος παρουσιάζει το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας, το οποίο περιορίζεται κάπως με τη σύνταξη της περιγραφής για κάθε ομάδα εργασιών. Ακόμη, ως μειονέκτημα της θεωρείται και η υποκειμενική κρίση αλλά και η δυσκολία για την τοποθέτηση των εργασιών στις διάφορες ομάδες, αφού πολλές εργασίες φαίνεται να ταιριάζουν σε περισσότερες από μία ομάδες. Δεν αντιμετωπίζει τις διαφορές ικανότητας, ούτε ανταμείβει την επιπλέον προσπάθεια. Μικρός αριθμός βαθμίδων οδηγεί στη μείωση των πιθανοτήτων προαγωγής. Το μεγάλο της πλεονέκτημα είναι ότι με τη δημιουργία ομάδων εργασιών όλες οι εργασίες σε μια επιχείρηση, όσο πολλές και αν είναι, μπορούν να αξιολογηθούν εντασσόμενες σε κάποια ομάδα. Η μέθοδος αυτή είναι γρήγορη, απλή και με χαμηλό κόστος, αλλά δεν είναι κατάλληλη για περίπλοκες εργασίες που δεν ταιριάζουν απολύτως σε καμία κλάση.
- Μέθοδος της σύγκρισης των παραγόντων/ χαρακτηριστικών. Η τεχνική σύγκρισης των χαρακτηριστικών είναι μια ποσοτική μέθοδος αξιολόγησης των θέσεων

εργασίας. Παρουσιάζεται με πολλές παραλλαγές και αποτελεί μια από τις ευρύτερα εφαρμοζόμενες, αλλά και περισσότερο σύνθετες μεθόδους αξιολόγησης. Είναι μια πιο αξιόπιστη παραλλαγή της απλής κατάταξης που συγκρίνει τις εργασίες μεταξύ τους όσον αφορά παράγοντες όπως γνώσεις, πνευματική προσπάθεια, υπευθυνότητα, φυσική προσπάθεια και συνθήκες εργασίας. Συνεπάγεται την προαπόφαση του ποιες εργασίες έχουν τα σαφέστερα μετρήσιμα χαρακτηριστικά, σε σχέση με τις υπόλοιπες και ουσιαστικά αποτελεί βελτίωση της μεθόδου κατάταξης. Με τη μέθοδο σύγκρισης των χαρακτηριστικών, κατατάσσεται η κάθε εργασία πολλαπλές φορές - μια φορά για κάθε μετρήσιμο παράγοντα που επιλέγεται. Οι εργασίες βαθμολογούνται για τους παραπάνω παράγοντες και κατόπιν καθορίζεται η χρηματική αξία του κάθε παράγοντα. Αυτό που χρειάζεται είναι να αποφασιστεί τι ποσοστό του ημερομισθίου αντιστοιχεί σε κάθε έναν παράγοντα. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η ύπαρξη ξεκάθαρων κριτηρίων για την αξιολόγηση των θέσεων. Το σύστημα αυτό λειτουργεί με χρηματικές αξίες από την αρχή και δεν υπάρχει αλληλοκάλυψη των παραγόντων. Όμως, εάν η αμοιβή που καταβάλλεται για τη θέση «οδηγό» αυξηθεί ως αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων ή, συνηθέστερα, λόγω έλλειψης αυτής της συγκεκριμένης δεξιότητας, τότε επηρεάζονται οι αμοιβές όλων των θέσεων εργασίας που εξαρτώνται από τον «οδηγό».

- Μέθοδος με το Σύστημα Βαθμών. Για να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος χρειάζεται, για κάθε εργασία να προσδιορισθούν εκείνοι οι παράγοντες ή χαρακτηριστικά που κρίνονται ως απαραίτητοι για να εκτελεσθεί επιτυχώς. Αυτοί οι παράγοντες, ουσιαστικά, είναι οι απαιτήσεις απέναντι στη θέση εργασίας, όπως εμπειρία, γνώσεις, πρωτοβουλία, σωματική προσπάθεια. Στη συνέχεια, αυτοί οι παράγοντες αξιολογούνται ως προς το πόσο σημαντικοί είναι (βαρύτητα) για την κάθε εργασία, και ανάλογα με αυτή τη βαρύτητα "λαμβάνουν" έναν αριθμό σημείων ή πόντων. Το πρώτο και κρίσιμότερο στάδιο της όλης διαδικασίας είναι η επιλογή και ο ορισμός των κριτηρίων-παραγόντων, βάση των οποίων θα αξιολογηθούν οι θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Τα κριτήρια αυτά πρέπει να είναι γενικώς αποδεκτά και η βαρύτητα του καθενός να προσαρμόζεται με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, το κριτήριο τεχνογνωσίας μπορεί να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα σε μια επιχείρηση της οποίας η ανταγωνιστικότητα προσδιορίζεται κυρίως από την ικανότητα της να διαθέτει, να αναπτύσσει και να παράγει γνώση. Η

σχετική αξία της κάθε θέσης, και συνεπώς η θέση της στη μισθολογική κλίμακα, καθορίζεται αθροίζοντας το σύνολο των βαθμών που λαμβάνει σε όλους τους παράγοντες-κριτήρια.

Κλιμάκια αμοιβών

Με βάση τις πληροφορίες- στοιχεία, που έχουν συγκεντρωθεί από την αξιολόγηση εργασιών και την έρευνα αγοράς για αμοιβές, θα καθορισθεί η δομή αμοιβών, δηλαδή το πόσο θα πληρώνονται οι εργασίες κάθε κατηγορίας και η συγκεκριμένη εργασία σε κάθε κατηγορία. Βεβαίως, στη διαδικασία αυτή λαμβάνεται υπόψη και η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης.

Η επιτροπή αξιολόγησης εργασιών και καθορισμού αμοιβών ορίζει το ύψος αμοιβής- εύρος αμοιβής για κάθε εργασία, που είναι ανάλογο με την αξία ή τη δυσκολία της. Για κάθε ομάδα θέσεων εργασίας θα πρέπει να καθορισθούν συγκεκριμένες αμοιβές. Οι αμοιβές αυτές καθορίζονται με ένα εύρος, δηλαδή μια ελάχιστη και μια ανώτερη αμοιβή για τις θέσεις της ομάδας. Αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου ένας εργαζόμενος που παραμένει για χρόνια σε μια θέση εργασίας ή έχει αυξημένα προσόντα ή επιδόσεις να μπορεί να εξελιχθεί μισθολογικά. Για μικρές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργασιών αυτό είναι εύκολο, αν όμως πρόκειται για μεγάλο αριθμό εργασιών τότε είναι αναγκαίο να ομαδοποιηθούν σε τάξεις ή κλιμάκια αμοιβής. Κάθε τάξη ή κλιμάκιο αμοιβής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις εργασίες, που όπως έχει προκύψει από την αξιολόγηση, είναι περίπου της ίδιας δυσκολίας ή αξίας.

Το αποτέλεσμα αυτής της αντιστοίχισης εργασιών και ύψους ή εύρους αμοιβών είναι να δημιουργείται μια ιεραρχία (δομή) αμοιβών.

Το εύρος για κάθε κλιμάκιο αμοιβής καθορίζεται με βάση τη μέση τιμή αγοράς, στην οποία προστίθεται ή αφαιρείται το ίδιο ποσοστό χρημάτων που θα καθορίσει η επιτροπή αμοιβών. Συνήθως καθορίζεται ο μέσος μισθός για κάθε ομάδα θέσεων εργασίας και ο μέγιστος και ο ελάχιστος μισθός ως ποσοστό ανώτερο ή κατώτερο κατά 10%-20% του μέσου μισθού. Ο καθορισμός αυτού του εύρους γίνεται με βάση την πολιτική της επιχείρησης ως προς τη μισθολογική εξέλιξη των εργαζομένων. Το μεγαλύτερο εύρος δίνει περισσότερη ευελιξία στις επιχειρήσεις ως προς τον καθορισμό των αμοιβών συγκεκριμένων θέσεων ή εργαζομένων, Έτσι, ορίζεται η μέγιστη και η ελάχιστη αμοιβή εργασίας για κάθε κλιμάκιο αμοιβής.

Το μισθολογικό εύρος για κάθε ομάδα θέσεων εργασίας ασφαλώς αναπροσαρμόζεται κάθε χρόνο, με βάση τις αποφάσεις της επιχείρησης για ετήσιες

αυξήσεις. Αυτές οι αποφάσεις προσδιορίζονται κυρίως από τον πληθωρισμό και τις δυνατότητες της επιχείρησης ως προς το κόστος-δαπάνες εργασίας. Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι για πολλές ειδικότητες (π.χ. λογιστές, μηχανικοί) υπάρχουν κλασικές συμβάσεις που προβλέπουν τον κατώτερο μισθό, ο οποίος υποχρεωτικά πρέπει να καλύπτεται από το χαμηλότερο μισθό του εύρους της ομάδας θέσεων που ανήκουν οι συγκεκριμένες ειδικότητες.

Ατομικά Κίνητρα Σύνδεσης Αμοιβής με Παραγωγικότητα

Όταν η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνουν την απόδοση μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και απολαβών. Η υιοθέτηση ατομικών κινήτρων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Τα δημοφιλή προγράμματα ατομικής αμοιβής βάσει απόδοσης που αναλύονται είναι η αμοιβή με το κομμάτι, προμήθειες και bonus, αμοιβή βάσει ικανοτήτων και βάσει αξίας.

1. Αμοιβή με το κομμάτι

Ένα από τα παλιότερα συστήματα κινήτρων, είναι εκείνο που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι. Σε ένα απόλυτο σύστημα αμοιβής με το κομμάτι, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Η αμοιβή με το κομμάτι αποτελεί τον πιο κοινό τύπο ατομικού κινήτρου για χειρονακτικές εργασίες.

Χρησιμοποιείται συνήθως στη Βιομηχανία, και εστιάζεται στους εργαζομένους εκείνους που απασχολούνται στις διάφορες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας και συμβάλλουν άμεσα στην αύξηση της παραγωγής. Έτσι, ενδέχεται να παραβλέπονται άλλες χρήσιμες δραστηριότητες, όπως η συντήρηση των μηχανημάτων ή η εκπαίδευση των καινούργιων εργαζομένων κ.ά. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται ένα σταθερό ποσοστό

για κάθε μονάδα προϊόντος που παράγεται. Το ποσό της πληρωμής ανά τεμάχιο καθορίζεται ως εξής: Πρώτα, το αντιπροσωπευτικό ποσό αμοιβής για τη δουλειά καθορίζεται μέσω μιας έρευνας αμοιβών. Έπειτα, εκτιμάται το αντιπροσωπευτικό μέγεθος εκροών ανά εργάσιμη μέρα. Το κατά μέσο όρο ημερομίσθιο διαιρείται με τα κατά μέσο όρο παραγόμενα τεμάχια ανά μέρα, για να καθοριστεί η τιμή ανά τεμάχιο. Μία μελέτη κίνησης και χρόνου από μηχανικούς σε βιομηχανίες μπορεί επίσης να παράσχει πληροφορίες για τον αριθμό των τεμαχίων που ένας εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να παράγει ανά μέρα. Στο σύστημα ανταμοιβής με το κομμάτι, οι εργάτες των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι, που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κινήτρων για διάφορους λόγους, κυρίως όμως επιτρέπει στην επιχείρηση να εκτιμήσει το εργατικό κόστος με ικανοποιητική ακρίβεια, καθώς είναι σταθερό για κάθε παραγόμενη μονάδα.

Παρά τα εμφανή πλεονεκτήματα τους - συμπεριλαμβανομένης και της άμεσης σύνδεσης με τη φιλοσοφία της πληρωμής με βάση την απόδοση - τα συστήματα αμοιβής με το κομμάτι, παρουσιάζουν μειονεκτήματα, που αντισταθμίζουν τη χρησιμότητα τους. Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν πρότυπα παραγωγής/ απόδοσης για διάφορους τύπους εργασίας. Εργασίες που η ατομική συμμετοχή είναι δύσκολο να αναγνωρισθεί ή μετρηθεί, ή όπου η δουλειά είναι μηχανοποιημένη σε σημείο ώστε οι εργάτες να έχουν μικρό έλεγχο της παραγωγής, η αμοιβή με το κομμάτι πιθανόν να μην αποδίδει ως σύστημα. Ένα σύστημα πληρωμής με το κομμάτι ίσως να αυξήσει την ποσότητα παραγωγής αλλά παράλληλα να αυξήσει τον αριθμό των τεμαχίων που δεν ανταποκρίνονται στα πρότυπα του ελέγχου ποιότητας. Κυρίως όμως, η αμοιβή με το κομμάτι μπορεί να λειτουργεί ως εμπόδιο στη φιλοσοφία της επιχείρησης που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα, ή την ομαδική επίλυση προβλημάτων, καθώς καθένας από τους στόχους αυτούς μπορεί να απορροφήσει το χρόνο και να μειώσει την παραγωγικότητα του εργαζομένου, να του στοιχίσει δηλαδή την επιπλέον αμοιβή.

Μια από τις πιο σημαντικές αδυναμίες της αμοιβής με το κομμάτι, όπως και των άλλων συστημάτων κινήτρων που στηρίζονται στην ατομική προσπάθεια, είναι ότι υπάρχει πιθανότητα να μη λειτουργεί πάντα αποτελεσματικά στον τομέα της

παρακίνησης. Εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μια αύξηση στην παραγωγικότητα τους θα προκαλέσει την απόρριψη των συναδέλφων τους, τότε υπάρχει πιθανότητα να αποφύγουν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους, γιατί η ανάγκη τους για κοινωνική αποδοχή εκτοπίζει τη θέληση για περισσότερα χρήματα. Ακόμη, μετά από ένα χρονικό διάστημα, οι πρότυπες τιμές για κάθε κομμάτι(μονάδα) έχουν την τάση να "χαλαρώνουν", είτε εξ' αιτίας μιας ομόθυμης πίεσης προς αυτήν την κατεύθυνση, είτε επειδή οι εργαζόμενοι ανακαλύπτουν τρόπους για να εκτελούν την εργασία τους σε χρόνο λιγότερο του συνηθισμένου.

2. Ατομικά bonus

Το βραβείο (bonus) είναι κίνητρο με τη μορφή πληρωμής, το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή περισσότερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει γι' αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Τα bonus μπορεί να βασίζονται σε αντικειμενική επίτευξη στόχου ή σε υποκειμενική εκτίμηση. Σε ορισμένους οργανισμούς όλοι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα bonus αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, ενώ σε άλλους το μέγεθος του bonus συνδέεται με την απόδοση του κάθε ατόμου. Η αμοιβή με τη μορφή bonus μπορεί να βασίζεται στον αριθμό των μονάδων που παράγει κάθε εργαζόμενος, όπως ακριβώς στην περίπτωση της αμοιβής με το κομμάτι.

Τα bonus μπορούν ακόμη να καθοριστούν βάσει της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της ποιότητας, ή των κριτηρίων απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση. Τα bonus δε βοηθούν μόνο στην υποκίνηση αλλά φαίνεται ότι αυξάνουν και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια εταιρία που δίνει μια αύξηση σε ένα εργαζόμενο κάνει μια μόνιμη αλλαγή που βελτιώνει την πληρωμή του τώρα, στο μέλλον, ακόμα και όταν βγει στη σύνταξη. Αυτή είναι μια δέσμευση που κοστίζει περισσότερο από την πληρωμή ενός εφάπαξ bonus.

Επειδή τα bonus εισπράττονται μια φορά συνολικά, κάνουν τον εργαζόμενο να νιώθει ότι παίρνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση. Τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν

απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα. Τέλος, ένα βασικό πλεονέκτημα των συστημάτων bonus είναι ότι βασίζονται εν μέρει στην απόδοση του οργανισμού. Σε ένα άσχημο χρόνο που η συλλογική απόδοση είναι χαμηλή και οι πηγές εξαντλούνται, τα bonus θα είναι σαφώς μικρότερα ή δεν θα δοθούν.

3. Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Μια άλλη συνήθης τεχνική κινήτρων είναι η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο, η οποία ορίζει την αμοιβή-κίνητρο βάσει ενός προκαθορισμένου "πρότυπου χρόνου", που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η εργασία. Το πρόγραμμα προτύπων ωρών μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι, εκτός από το ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου. Τα συνεργεία ανταλλακτικών αυτοκινήτων συχνά χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα. Εάν ένας πελάτης θέλει να ξέρει το κόστος αντικατάστασης ενός εξαρτήματος μιας μηχανής, θα του δοθεί ένας υπολογισμός βασισμένος στην αμοιβή ανά ώρα που θα πάρει ο μηχανικός πολλαπλασιασμένο με την ώρα που κατά μέσο όρο θα χρειαστεί ο μηχανικός για να αντικαταστήσει το εξάρτημα σε αυτού του τύπου το αυτοκίνητο. Αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου.

Η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο ταιριάζει απόλυτα σε εργασίες μεγάλου κύκλου ή σε εργασίες που δεν είναι επαναληπτικές και απαιτούν ποικιλία δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο.

Ενώ όμως η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο είναι ικανή να παρακινήσει τους εργαζόμενους να παράγουν περισσότερο, οι εργοδότες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η αγωνία των εργαζομένων για γρηγορότερη παραγωγή και άρα μεγαλύτερες αποδοχές, δεν θα αποβεί σε βάρος της ποιότητας του προϊόντος, της συντήρησης του εξοπλισμού και της σωματικής τους ακεραιότητας. Το πρόγραμμα προτύπων ωρών γενικά χρησιμοποιείται για μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες.

4. Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών, και χρησιμοποιείται ως κίνητρο, γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Τα συστήματα προμηθειών- αμοιβών, τα οποία στηρίζονται σε πωλήσεις, επιτρέπουν στους πωλητές να λαμβάνουν ένα ποσοστό των εισπράξεων τους από τις πωλήσεις. Τα 2/3 περίπου των πωλητών πληρώνονται με προμήθειες, είτε αποκλειστικά με προμήθεια είτε με ένα βασικό μισθό συν την προμήθεια. Με βάση αυτό το σύστημα οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολοκλήρου με προμήθεια - άμεσο σύστημα προμηθειών-, είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια - έμμεσο σύστημα προμηθειών.

Οι πληρωμές με προμήθεια προσφέρουν μια πολύ καθαρή σύνδεση μεταξύ πληρωμής και απόδοσης του εργαζόμενου και συνεπώς είναι ένα αποτελεσματικό οικονομικό κίνητρο. Τα προγράμματα προμηθειών είναι εύκολο να διαχειριστούν και να δικαιολογηθούν γιατί δεν υπάρχουν υποκειμενικά στοιχεία και οι αμοιβές είναι αυστηρά θέμα απόδοσης. Οι εργαζόμενοι τείνουν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για ατομικές πωλήσεις ή για την περιοχή με τις πιο επικερδείς πωλήσεις.

Στην περίπτωση των εμπορικών επιχειρήσεων που λειτουργούν με προμήθεια, οι πωλητές ίσως να δυσκολέψουν τους πελάτες σε περίπτωση επιστροφών ή αλλαγών. Αν η πληρωμή ενός εργαζόμενου βασίζεται αυστηρά σε πωλήσεις, μπορεί να επιδρά αρνητικά στη συνεργασία του με συναδέλφους ή τρίτους προς την επιχείρηση. Άλλο ένα μειονέκτημα της αμοιβής βάσει προμήθειας είναι η απρόβλεπτη πρόσθετη αμοιβή που λαμβάνει κανείς από εβδομάδα σε εβδομάδα. Ένας αριθμός γεγονότων έξω από τον έλεγχο του εργαζόμενου, όπως ο καιρός, οι οικονομικές συνθήκες και οι διαφημιστικές δαπάνες ίσως να επηρεάσουν τις πωλήσεις και συνεπώς το ύψος της αμοιβής του.

Το σύστημα των προμηθειών εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις επισιτιστικές και ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία.

5. Αυξήσεις κατ' αξία (ή λόγω απόδοσης)

Οι αυξήσεις κατ' αξία μπορούν να αποδειχθούν παρακινήτικές για τους ασκούντες διοίκηση, τους πωλητές και τους επαγγελματίες, μόνο όταν τα στελέχη αυτά αντιλαμβάνονται τις αυξήσεις ως άμεσο επόμενο της ανάλογα καλύτερης απόδοσης τους. Το επίδομα βάσει αξίας, λόγω του ότι είναι η πλέον δεδομένη διαδικασία για να συνδέσουμε τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση, είναι ένας παράγοντας υποκίνησης για τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα. Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου.

Για να είναι, όμως, ευδιάκριτη στους εργαζομένους η σχέση αμοιβής και απόδοσης, θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοση τους βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Αν η αξιολόγηση αυτή απαιτεί την υποκειμενική κρίση των προϊστάμενων τους, τότε θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη των υπαλλήλων απέναντι στην εγκυρότητα της κρίσεως αυτής. Ακόμη και με ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, η απόδοση είναι δύσκολο να μετρηθεί. Επιπλέον, τυχόν αδυναμίες-ελαττώματα στο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να βλάψουν τη λειτουργία ενός συστήματος αυξήσεων. Επίσης, οι επιδιώξεις των υπαλλήλων και των προϊστάμενων τους, όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των πρώτων, βρίσκονται σε ασυμφωνία. Οι εργαζόμενοι συνήθως επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των αυξήσεων στις πληρωμές τους, ενώ οι προϊστάμενοι τους, επιζητούν ένα πιο δίκαιο τρόπο αμοιβής των υπαλλήλων. Αρκετά σημαντικό είναι το ότι οι αυξήσεις οι βασισμένες στην αξία, πρέπει να διακρίνονται εύκολα από τον κανονικό μισθό, καθώς και από άλλες γενικές αυξήσεις ή αυξήσεις λόγω του κόστους ζωής. Όπου οι αυξήσεις κατ' αξία βασίζονται στο σύστημα πληρωμής με βάση την απόδοση τότε, όταν η απόδοση μειώνεται, πρέπει να μη χορηγούνται τέτοιου είδους πληρωμές.

Οι αυξήσεις κατ' αξία δεν επιτυγχάνουν πάντοτε τον σκοπό τους. Παρά το ότι το επίδομα αξίας συνεχίζεται να χρησιμοποιείται ευρέως, τα τελευταία χρόνια επικρίνεται έντονα. Οι αυξήσεις που προβλέπει αντιπροσωπεύουν μια μόνιμη δέσμευση για έναν αυξημένο μισθό (η πληρωμή ουσιαστικά δεν μειώνεται αν «πέσει» η απόδοση), δημιουργώντας ετήσια επιβάρυνση που μπορεί να αποτελέσει υψηλό σταθερό κόστος για μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια δύσκολων περιόδων. Σε αντίθεση με το βραβείο,

μια αύξηση κατ' αξία μπορεί να συνεχίζεται για μια σειρά ετών, ακόμα και όταν η απόδοση μειώνεται. Όταν αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι περιμένουν την αύξηση και δεν τη βλέπουν ότι σχετίζεται με την απόδοσή τους. Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε μερικές επιχειρήσεις διατίθενται αρνητικά απέναντι σε τέτοιου είδους αυξήσεις, γιατί δεν εμπιστεύονται την διοίκηση. Αυτό συμβαίνει γιατί σε πολλές περιπτώσεις, όταν γίνεται λόγος για αυξήσεις κατ' αξία, ουσιαστικά εννοούνται αυξήσεις με βάση την αρχαιότητα ή την ευνοιοκρατία, ή αυξήσεις που γίνονται για να συμβαδίσουν με την άνοδο του κόστους ζωής ή την άνοδο των εθνικών ή κλαδικών επιπέδων των μισθών.

Σε πολλούς εργαζόμενους αρέσει η ιδέα του επιδόματος αξίας, αλλά νιώθουν ότι το σύστημα στην επιχείρηση που δουλεύουν δεν εφαρμόζεται με ένα δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο. Πιθανά λάθη στην αξιολόγηση απόδοσης ίσως να οδηγήσουν σε μια αντιλαμβανόμενη αδικία όσον αφορά στη διανομή των επιδομάτων αξίας.

Στην πράξη, το μέγεθος των αυξήσεων στις αμοιβές συνήθως εξαρτάται από την απόδοση και την τρέχουσα θέση του εργαζομένου στην ιεραρχία μισθών που υπάρχει. Αν δοθούν υψηλές αυξήσεις σε όλους τους εργαζόμενους με υψηλή απόδοση, μέσα σε λίγα χρόνια οι εργαζόμενοι θα υπερβούν το ανώτατο όριο που αντιστοιχεί στη θέση εργασίας τους, ανεξάρτητα από το πόσο καλά αποδίδουν.

Οι επιχειρήσεις θέτουν κατευθυντήριες γραμμές για τον καθορισμό του ποσοστού αύξησης, συσχετίζουν την ατομική απόδοση με παράγοντες όπως: η εκπαίδευση, η εμπειρία, και τα τρέχοντα κέρδη. Ανάμεσα στους εργαζόμενους με το ίδιο επίπεδο αμοιβής στην ιεραρχία, εκείνοι που έχουν καλή απόδοση λαμβάνουν μια μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση από τους εργαζόμενους με άριστη απόδοση που βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο στην ιεραρχία των αμοιβών. Οι κατευθυντήριες γραμμές αποτελούν έναν πίνακα στοιχείων για την παροχή αυξήσεων κατ' αξία, με βάση:

- την απόδοση των υπαλλήλων,
- τη θέση τους στην κλίμακα αμοιβών και, σε μερικές περιπτώσεις,
- τη χρονική απόσταση από την προηγούμενη αύξηση.

Ένα χαρακτηριστικό των πινάκων κατευθυντηρίων γραμμών είναι ότι σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθούν σχετικά γρήγορα προς το μέσο της κλίμακας αμοιβής, τους νέους υπαλλήλους που έχουν μόλις ολοκληρώσει ικανοποιητικά το έργο τους. Ο σκοπός της γρήγορης αυτής προώθησης είναι να δίνονται ανταγωνιστικοί μισθοί στους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να παραμένουν στην επιχείρηση. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι ότι πέρα από το μεσαίο σημείο της κλίμακας αμοιβών, η προώθηση των εργαζομένων προς τα πάνω σύμφωνα με την πρόοδο τους, είναι σχετικά αργή. Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί ότι μόνο οι έχοντες εξαιρετική απόδοση μπορούν να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο της κλίμακας. Εάν είναι πάρα πολλοί οι υπάλληλοι που αμείβονται πάνω από το μέσον, αυξάνεται άνω του αναμενόμενου το εργατικό κόστος της επιχείρησης και οι υπάλληλοι που παρουσιάζουν εξαιρετική απόδοση και βρίσκονται στην κορυφή της κλίμακας δεν μπορούν να έχουν αυξήσεις, αν δεν αναδιαμορφωθεί η κλίμακα αμοιβών.

Παρά τα προβλήματα στα επιδόματα αξίας, αυτά φαίνεται ότι θα συνεχίσουν να αποτελούν βασικό τμήμα των αμοιβών. Συγχρόνως, είναι πιθανό ότι στο μέλλον τα προγράμματα αμοιβών θα περιέχουν όλο και περισσότερο και τους άλλους τύπους ατομικών ή ομαδικών κινήτρων. Οι οργανισμοί θα βασίζονται σε επιδόματα αξίας αλλά θα αμείβουν τους υπαλλήλους με υψηλή απόδοση ξεχωριστά με ατομικά bonus καθώς και όλους τους εργαζόμενους με ένα ομαδικό κίνητρο που θα βασίζεται στην απόδοση της εταιρίας.

Ομαδικά βραβεία

Καθώς η παραγωγή έχει γίνει περισσότερο αυτοματοποιημένη, η ομαδική δουλειά και ο συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων έχουν μεγάλη σημασία, και καθώς η συνεισφορά αυτών που συμβάλλουν εμμέσως στην παραγωγή έχει αυξηθεί, τα ομαδικά συστήματα κινήτρων έχουν ευρεία εφαρμογή. Τα ομαδικά κίνητρα σχεδιάζονται για να επιτύχουν τους ίδιους αντικειμενικούς στόχους όπως και τα ατομικά κίνητρα, δηλαδή να συνδέσουν τις αμοιβές με την απόδοση. Η διαφορά είναι ότι η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας και θεωρείται αποτέλεσμα των συνδυαζόμενων προσπαθειών όλων των μελών της και όχι σαν αποτέλεσμα μιας ατομικής προσπάθειας. Τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων ανταμείβουν τα μέλη της ομάδας με βραβείο-κίνητρο, όταν υπερβούν τα συμφωνημένα πρότυπα απόδοσης. Καθώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν ομάδες εργασίας, αναζητούν στρατηγικές αμοιβής που θα ενισχύουν τους συγκεκριμένους στόχους της ομάδας και θα συμβάλουν στην καλλιέργεια ενός ψυχολογικού κλίματος, το οποίο θα ενδυναμώνει την ομαδική συνεργασία. Το πρόβλημα, καθώς δεν είναι ίδιες όλες οι ομάδες, έγκειται στο ότι οι μάνατζερ δεν είναι σε θέση να υιοθετήσουν έναν ενιαίο τύπο για τη μέτρηση της απόδοσης και της αμοιβής των εργαζομένων. Τα ατομικά και ομαδικά κίνητρα δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα αλλά μπορούν να συνδυαστούν για να δώσουν έμφαση στο επιθυμητό μίγμα ατομικού και ομαδικού συνδετικού κρίκου αμοιβών και απόδοσης.

Οι επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν τρία βήματα κατά τον σχεδιασμό και εφαρμογή ομαδικών συστημάτων κινήτρων.

- Θέτουν τα κριτήρια απόδοσης, πάνω στα οποία θα βασιστούν τα προγράμματα κινήτρων. Οι βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα, η ποιότητα του προϊόντος,

ή η μείωση του κόστους υλικών ή του εργατικού κόστους, είναι τα πιο συνηθισμένα κριτήρια.

- Το ποσό του βραβείου πρέπει να ορίζεται. Το ακριβές επίπεδο του ύψους των κινήτρων εξαρτάται από τη συνολική απόδοση της ομάδας και την απόδοση της εταιρείας μέσα σε έναν χρόνο. Τα ομαδικά κίνητρα μπορούν να δίδονται μια φορά ετησίως.
- Καθιερώνεται ένας τύπος αμοιβών, ο οποίος και αναλύεται πλήρως στους εργαζομένους. Το ομαδικό βραβείο μπορεί να διανεμηθεί στους εργαζομένους ισόποσα, σε αναλογία με το βασικό τους μισθό, ή βάσει της σχετικής συνεισφοράς τους στην ομάδα. Τα στελέχη ή, σε μερικές περιπτώσεις τα μέλη των ομάδων, συμφωνούν στην ατομική ανταμοιβή των μελών της ομάδας, χρησιμοποιώντας δικούς τους αλγόριθμους.

Σε μια μελέτη, οι εργάτες σε μια σειρά στενά συνδεδεμένων χώρων συναρμολόγησης στα ναυπηγεία συμμετείχαν σε ένα πρόγραμμα ομαδικών κινήτρων. Τα επίπεδα παραγωγικότητας καθορίστηκαν για κάθε χώρο συναρμολόγησης και δόθηκε κίνητρο για τις εκροές πάνω από τα καθορισμένα επίπεδα. Οι έρευνες απέδειξαν ότι υπήρχε αυξημένη παραγωγικότητα κατά τα χρόνια που εφαρμόστηκε το σύστημα κινήτρων. Απότομες αυξήσεις στις εκροές οφείλονταν στην αυξανόμενη προσπάθεια και συνεχείς μικρές αυξήσεις για τα επόμενα χρόνια οφείλονταν στις καινοτομίες από την πλευρά των εργαζομένων. Η παρουσία κινήτρων ενθάρρυνε συνεχώς τους εργαζόμενους να αναπτύξουν νέους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα τους.

Συνοπτικά σε σχέση με τα ομαδικά βραβεία έχουμε:

Πλεονεκτήματα

- Τα ομαδικά κίνητρα αναπτύσσουν την ομαδικότητα, μέσα από τον προγραμματισμό/ σχεδιασμό και τη λύση προβλημάτων σε ομαδικό επίπεδο. Οι ατομικές συνεισφορές των εργαζομένων εξαρτώνται από την ομαδική συνεργασία.
- Τα ομαδικά βραβεία τείνουν να μειώσουν τις αντιζηλίες μεταξύ των εργαζομένων αλλά και τα παράπονα για "ειδικά" ατομικά κριτήρια.
- Τα ομαδικά κίνητρα ενθαρρύνουν την εκπαίδευση, καθώς και την ανάπτυξη ικανοτήτων για διαπροσωπικές σχέσεις.

Μειονεκτήματα

- Κάποια μέλη της ομάδας μπορεί να θεωρούν ότι η προσπάθεια κάποιων συναδέλφων τους συνεισφέρει λίγο στην ομαδική επιτυχία.
- Ενδέχεται να εμφανιστούν προβλήματα που αφορούν το εσωτερικό της ομάδας, όπως: η πίεση για να τεθούν όρια στην απόδοση (π.χ. κάποια μέλη φοβούνται ότι η απόδοση ενός μπορεί να κάνει αυτούς να φαίνονται απρόθυμοι, ανεπαρκείς) και το φαινόμενο "δωρεάν κούρσα" (όταν κάποιος καταβάλλει λιγότερη προσπάθεια από τους άλλους και παρόλα αυτά μοιράζεται ισόποσα τις ομαδικές ανταμοιβές).
- Τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να δυσκολεύονται στο να κατανοήσουν πολύπλοκους τύπους πληρωμών.

1. Σχέδια συμμετοχής των εργαζομένων στα οικονομικά αποτελέσματα

Η παραδοσιακή έμφαση που δίνεται από τις επιχειρήσεις στα κέρδη, αλλά και η σύγχρονη που εστιάζεται στην ποιότητα και την παραγωγικότητα, έχουν οδηγήσει αρκετές επιχειρήσεις στην εφαρμογή προγραμμάτων/ σχεδίων χρηματοοικονομικής συμμετοχής των εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στα κέρδη που η επιχείρηση πραγματοποιεί αλλά και στις ωφέλειες που προκύπτουν από την αποδοτικότητα της ίδιας της επιχείρησης ή των επιμέρους μονάδων, διευθύνσεων ή τμημάτων αυτής.

Πολλά από τα σχέδια αυτά απευθύνονται τόσο στα στελέχη όσο και στους εργατοϋπαλλήλους, με σκοπό να:

- Ενδιαφερθούν οι εργαζόμενοι περισσότερο για την πρόοδο της επιχείρησης και να ταυτισθούν περισσότερο με αυτήν,

Διευρυνθεί η συνεργασία διοικούντων και εργαζομένων.

- Ικανοποιηθεί η ηθική απαίτηση/ επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν στα κέρδη που αυτοί δημιουργούν.
- Παρακινηθούν οι εργαζόμενοι για μια μεγαλύτερη, σταθερή και μακροχρόνια συμβολή στους στόχους της επιχείρησης.
- Γίνει η επιχείρηση πιο ανταγωνιστική στο πακέτο κινήτρων.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα αποτελέσματα της επιχείρησης μπορεί να πάρει τρεις βασικές μορφές:

- Συμμετοχή στα οφέλη.
- Συμμετοχή στα κέρδη.
- Συμμετοχή στην ιδιοκτησία της επιχείρησης,

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συνοπτικά αυτές οι μορφές συμμετοχής.

A) Συμμετοχή στα οφέλη

Το σχέδιο Scanlon

Ένα πολύ δημοφιλές και συχνά χρησιμοποιούμενο είδος συμμετοχής στα κέρδη είναι το σχέδιο Scanlon, που πρωτοεμφανίστηκε στο τέλος της δεκαετίας του 1920. Ο δημιουργός του, Joseph Scanlon που ασχολείτο με θέματα λογιστικής κόστους είχε αναπτύξει μεγάλο ενδιαφέρον για τη συνεργασία διοίκησης και εργατών. Η φιλοσοφία του σχεδίου Scanlon είναι ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποδεικνύουν ιδέες και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας και σε αντάλλαγμα να ανταμείβονται για τις εποικοδομητικές προσπάθειες τους. Ο Scanlon πίστευε ότι ο μέσος εργαζόμενος ήταν μια μεγάλη δεξαμενή αναξιοποίητων πληροφοριών γύρω από τις μεθόδους εξοικονόμησης εργασίας και ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα μηχανισμό που να τους επιτρέπει να δουλεύουν πιο έξυπνα, όχι πιο σκληρά. Το σχέδιο αυτό απαιτεί ικανή ηγεσία, εμπιστοσύνη και σεβασμό ανάμεσα στους διοικούντες και τους εργαζομένους, και ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό που λαμβάνει υπεύθυνες αποφάσεις. Αν υλοποιηθεί σωστά, το σχέδιο Scanlon μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποτελεσματικότητα και κερδοφορία για την επιχείρηση, σε σταθερότητα στην εργασία και σε υψηλές ανταμοιβές για τους εργαζόμενους.

Τα δύο βασικά χαρακτηριστικά του είναι η δημιουργία ενός συστήματος επιτροπών για την αξιολόγηση και εφαρμογή των προτάσεων εξοικονόμησης κόστους των εργαζομένων και η διανομή των χρημάτων της εξοικονόμησης στους εργαζόμενους σαν κίνητρο. Δίνεται έτσι η ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ιδέες και απόψεις τους αλλά και να ασκήσουν επιρροή (μέχρι ενός βαθμού) πάνω στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν την εργασία και την ευημερία τους μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι μπορούν πλέον να διαχειρίζονται μόνοι τους το χρόνο και την ενέργεια που ξοδεύουν, τη χρήση του εξοπλισμού, την ποιότητα και ποσότητα της παραγωγής τους και άλλους παράγοντες σχετικούς με το αντικείμενο της δουλειάς τους. Δέχονται αλλαγές στις μεθόδους παραγωγής πιο εύκολα και προσφέρουν εθελοντικά τις νέες τους ιδέες. Το σχέδιο Scanlon ενθαρρύνει, στα κατώτερα επίπεδα, την εντονότερη ομαδική δουλειά και τη συμμετοχή όλων στη γνώση. Αυτό όμως απαιτεί πιο αποτελεσματική

διοίκηση και προσεκτικό σχεδιασμό, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να μειώσουν τις υπερωρίες και να εργάζονται πιο έξυπνα παρά πιο σκληρά και πιο γρήγορα.

Η αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων, που πραγματώνεται μέσα από επιτροπές αντιπροσώπων τους, είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του. Οι επιτροπές αυτές συσκέπτονται πάνω σε προβλήματα παραγωγής και καταθέτουν τις προτάσεις τους για βελτίωση, η καθεμιά για το δικό της τμήμα, σε μια γενική επιτροπή υπευθύνων, η οποία αποτελείται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Η αποστολή αυτής της επιτροπής είναι να επιβλέπει τη λειτουργία του σχεδίου, να αποφασίζει σχετικά με τις υποδείξεις που γίνονται από τις επιμέρους επιτροπές, και να αναθεωρεί τα δεδομένα στα οποία βασίζονται τα μηνιαία βραβεία. Η γενική επιτροπή είναι ακόμη υπεύθυνη για να συμβουλευέται και να συνεργάζεται με την ανώτερη διοίκηση, γεγονός που της δίνει το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων.

Στο σχέδιο Scanlon δίνονται οικονομικά κίνητρα σε όλους τους υπαλλήλους. Το ύψος των κινήτρων βασίζεται στις αυξήσεις της παραγωγικότητας, όπως αυτές προσδιορίζονται με βάση ένα πρότυπο που έχει υπολογιστεί για το εργατικό κόστος. Το πρότυπο, που μπορεί να αναθεωρηθεί, εκφράζει τη σχέση μεταξύ του συνολικού εργατικού κόστους και της αξίας της παραγωγής. Η αξία αυτή περιλαμβάνει τα έσοδα από πωλήσεις και την αξία των προϊόντων κατά την απογραφή μείον τις επιστροφές.

Το σχέδιο παρέχει επίσης και τη δυνατότητα δημιουργίας ενός αποθεματικού κεφαλαίου για το οποίο καταβάλλεται το 25% της αξίας από τη βελτίωση της παραγωγικότητας και χρησιμοποιείται για την κάλυψη των ελλειμμάτων, τους μήνες που το εργατικό κόστος υπερβαίνει το πρότυπο. Μια τυπική διανομή των ποσών που εξοικονομούνται είναι μηνιαίως 50% στους εργαζόμενους, 25% στον εργοδότη και 25% ως αποθεματικό ποσό για έκτακτες ανάγκες μισθοδοσίας, το οποίο αποδίδεται στο τέλος του χρόνου στους εργαζόμενους. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι επωφελούνται του 75% συνολικά των ποσών που καταφέρνουν να εξοικονομήσουν για την επιχείρηση.

B) Βελτίωση Παραγωγικότητας

Η "βελτίωση παραγωγικότητας", μέσα από τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων ή ομάδας εργαζομένων, είναι ένα πρόγραμμα συμμετοχής στα οφέλη, που αναπτύχθηκε από τον Mitchell Fain , ένα μηχανικό εργοστασίου. Ενώ τα βραβεία της ατομικής παραγωγής βασίζονται τυπικά στο πόσο περισσότερο παράγει ο υπάλληλος, πάνω από το πρότυπο, τα βραβεία Improshare βασίζονται στη συνολική παραγωγή της ομάδας εργασίας. Σύμφωνα με αυτό το πρόγραμμα, η παραγωγή μετριέται από τον αριθμό έτοιμων προϊόντων που παράγει η ομάδα, μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Τόσο οι υπάλληλοι παραγωγής (άμεσοι), όσο και οι υπάλληλοι που δεν απασχολούνται στην παραγωγή (έμμεσοι), συμμετέχουν στα βραβεία. Καθώς ένα συνεργατικό περιβάλλον ωφελεί όλους, το πρόγραμμα αυτό προωθεί την αλληλεπίδραση και υποστήριξη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Το βραβείο Improshare δεν βασίζεται σε άμεσα χρηματικά οφέλη, όπως στο σχέδιο Scanlon, αλλά σε οφέλη στην παραγωγικότητα, που δημιουργούνται από τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή την ολοκλήρωση του έργου. Για παράδειγμα, οι πρότυπες ώρες για την εκτέλεση ενός έργου ή την παραγωγή μιας παρτίδας 1000 μονάδων παραγωγής είναι 10.000 ή 10 ώρες για κάθε μονάδα. Αν στην ίδια χρονική περίοδο παράχθηκαν 1300 μονάδες αυτό σημαίνει ότι έχουν εξοικονομηθεί 3000 ώρες εργασίας. Το όφελος που προκύπτει από την αξία των 3000 πρότυπων ωρών κατανέμεται 50% στην επιχείρηση και 50% στους εργαζομένους.

2. Συμμετοχή στα κέρδη (gain sharing)

Το gain sharing είναι ένα είδος ομαδικού κινήτρου στο οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης που πραγματοποιείται από την ομαδική προσπάθεια μοιράζεται στην ομάδα. Η συμμετοχή στα κέρδη είναι ένα σχέδιο μέσω του οποίου, ο εργοδότης δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να αποκτήσουν χρήματα, τα οποία αποτελούν μέρος των κερδών της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η συμμετοχή στα κέρδη αντιπροσωπεύει πληρωμές σε μετρητά, που δίνονται στους εργαζομένους σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα.

Τα σχέδια συμμετοχής στα κέρδη έχουν δημιουργηθεί ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να αυξάνουν τα έσοδα τους, συνεισφέροντας στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Οι συνεισφορές αυτές μπορούν να προσανατολίζονται προς τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, τη μείωση του λειτουργικού κόστους, τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και τη δημιουργία καλού ονόματος της εταιρείας, παρά προς την απλή αύξηση των επιπέδων παραγωγής. Η ιδέα αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία του οργανισμού που στηρίζεται στη συνεργασία και την εμπιστοσύνη που χρειάζεται για να διευκολυνθούν οι ομαδικές προσπάθειες. Η συμμετοχή στα κέρδη βοηθά, δίνοντας ερεθίσματα στους εργαζομένους, να σκεφτούν και αισθανθούν σαν να ήταν συνεργάτες στην επιχείρηση και συνεπώς να νοιάζονται περισσότερο για την ευημερία τους. Γι' αυτό το λόγο, σκοπός του σχεδίου αυτού είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους να δεσμευθούν ολοκληρωτικά απέναντι στην επιχείρηση και όχι απλώς να συνεισφέρουν σε συγκεκριμένους τομείς.

Τα σχέδια συμμετοχής στα κέρδη παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις, όσον αφορά την αναλογία των διανεμομένων στους εργαζομένους κερδών αλλά και στη μορφή και διανομή της πληρωμής. Το ποσό που μοιράζεται στους εργαζομένους κυμαίνεται από 5% μέχρι 50% επί των καθαρών κερδών. Στα περισσότερα σχέδια όμως, το ποσό που διανέμεται βρίσκεται μεταξύ 20% και 25% επί των καθαρών κερδών.

Οι διανομές των κερδών μπορούν να γίνονται ισόποσα σε όλους ή μπορούν να βασίζονται στους μισθούς ή ακόμη να γίνονται σύμφωνα με κάποιο τύπο που λαμβάνει υπόψη την αρχαιότητα ή την απόδοση. Οι πληρωμές μπορούν να πραγματοποιηθούν εφ' άπαξ, σε δόσεις, ή μέσω ενός συνδυασμού αυτών.

Για να έχει επιτυχία ένα σχέδιο συμμετοχής στα κέρδη, η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει ένα υγιές πρόγραμμα διοίκησης προσωπικού, να υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις και οι εργαζόμενοι να εμπιστεύονται την επιχείρηση και να πιστεύουν στο συγκεκριμένο σχέδιο. Συνεπώς, η συμμετοχή στα κέρδη αποτελεί μάλλον ένα σχέδιο ενός καλού προγράμματος διοίκησης προσωπικού και ένα συμπλήρωμα μιας επαρκούς μισθολογικής κλίμακας, παρά υποκατάστατο ενός από τα δύο. Ιδιαίτερος σημαντικός, για την επιτυχία των σχεδίων συμμετοχής στα κέρδη, είναι να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν ενεργά σε αποφάσεις που επηρεάζουν τις δουλειές και την απόδοσή τους.

3. Συμμετοχή στην ιδιοκτησία

Σε πολλές εταιρίες οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατέχουν μετοχές του οργανισμού στον οποίο δουλεύουν. Από το 1970 τα σχέδια διάθεσης μετοχών αποτελούν ένα σύνηθες μέσο για τη διανομή κερδών και για τη χρηματοδότηση των συντάξεων. Η "συμμετοχή στην ιδιοκτησία" παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα άμεσης συμμετοχής στα αποτελέσματα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται, είτε με τη μορφή απευθείας μεταβίβασης στο προσωπικό τμήματος του ήδη υπάρχοντος μετοχικού κεφαλαίου, με ή χωρίς ανταλλάγματα και συνεπώς με ισόποση μείωση της συμμετοχής του παρέχοντος ή των παρεχόντων μετόχων, είτε με αύξηση της αξίας του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, με κεφαλαιοποίηση κερδών ή την καταβολή εισφορών και διανομή των μετοχών. Η δυνατότητα διάθεσης μετοχών έχει ως ουσιαστική αν και όχι τυπική προϋπόθεση την προηγούμενη εισαγωγή των μετοχών της επιχείρησης για διαπραγμάτευση στο χρηματιστήριο, έτσι ώστε η ύπαρξη αγοράς και η διαμόρφωση τιμής της μετοχής, που να αντιπροσωπεύει την κατάσταση και τις προοπτικές της επιχειρήσεως, να λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζόμενους/ μετόχους. Η παροχή μετοχών στους εργαζόμενους έχει χρησιμοποιηθεί επίσης για να διατηρηθεί το ιδιοκτησιακό καθεστώς εταιριών που διαφορετικά θα είχαν εξαγοραστεί ή θα έκλειναν.

Η συμμετοχή στην ιδιοκτησία μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Συνήθως, ένα μέρος των μετοχών της επιχείρησης κρατείται για τους εργαζόμενους και προσφέρεται με προνομιακούς όρους ή δίνεται στους εργαζόμενους το δικαίωμα αγοράς των μετοχών τους μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, με ευνοϊκές οικονομικές ρυθμίσεις. Η παραλλαγή της παροχής δικαιώματος αγοράς μετοχών σε ορισμένη τιμή φαίνεται ότι απευθύνεται περισσότερο σε διευθυντικά στελέχη. Οι δυνατότητες της δεύτερης κατηγορίας, δηλαδή η διάθεση μετοχών και δικαιωμάτων αγοράς μετοχών σε ορισμένη τιμή, έχουν περισσότερα μόνιμα αποτελέσματα απ' ό,τι οι χρηματικές παροχές. Και αυτό γιατί, επειδή προκαλούν μετατροπή στη σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου, επηρεάζουν τη διοίκηση και τη διαδικασία λήψης των σημαντικών αποφάσεων της επιχειρήσεως. Επίσης, επειδή η κατοχή μετοχών σημαίνει πληρωμή μερισμάτων, είναι

προφανές ότι κατά κάποιο τρόπο εμπεριέχονται εδώ και οι δυνατότητες που αναφέρονται πιο πάνω.

Μια από τις πιο γνωστές μορφές "συμμετοχής στην ιδιοκτησία" είναι το "Πρόγραμμα Αποκτήσεως Μετοχών από Εργαζόμενους" (Employee Stock Ownership Plan- E.S.O.P.), το οποίο λειτουργεί ως εξής: Η επιχείρηση παρέχει εγγύηση -συνήθως εμπράγματη ασφάλεια σε πάγια στοιχεία του ενεργητικού της - για δάνειο που δίνεται από μια τράπεζα προς τους εργαζόμενους σ' αυτή. Το δάνειο χρησιμοποιείται για την αγορά μετοχών της επιχείρησης στο χρηματιστήριο και αποπληρώνεται σταδιακά από την πληρωμή των μερισμάτων. Η αγορά των μετοχών μπορεί να γίνεται είτε ατομικά από τους εργαζόμενους, συνηθέστερα από ένα ειδικό φορέα δηλαδή ξεχωριστό νομικό πρόσωπο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στο οποίο συμμετέχουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και το οποίο αποκτά τις μετοχές για λογαριασμό τους. Στον φορέα αυτό συνεισφέρουν οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι, ενώ αναλαμβάνει και την αποπληρωμή του εν λόγω δανείου. Καθώς αποπληρώνεται το δάνειο, οι μετοχές μεταβιβάζονται σταδιακά σε λογαριασμούς των κατ' ιδίαν εργαζομένων. Με την πάροδο του χρόνου οι λογαριασμοί αυτοί μεγαλώνουν και κατά την συνταξιοδότηση ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να πουλήσει τις μετοχές του πίσω στον ειδικό φορέα εισπράττοντας συχνά ένα σημαντικό ποσό εφόσον η πορεία της επιχείρησης ήταν ικανοποιητική.

Άλλη μορφή συμμετοχής στην ιδιοκτησία είναι "τα προγράμματα χορηγήσεως μετοχών με αποταμιεύσεις". Τα προγράμματα αυτά επιτρέπουν σε εργαζόμενους να υπογράφουν μια "συμφωνία αποταμιεύσεων" και να αποκτούν το δικαίωμα αγοράς μετοχών, αξίας συνήθως ίσης προς τις αποταμιεύσεις τους, με κάποιες πρόσθετες αφορολόγητες παροχές. Η τιμή των μετοχών είναι χαμηλότερη εκείνης που ισχύει στην αγορά. Αν ο εργαζόμενος πουλήσει τις μετοχές, δεν επιβαρύνεται με φόρο εισοδήματος.

Μερικές εταιρίες χρησιμοποιούν το σχέδιο διάθεσης μετοχών για να μειώσουν ή να αντικαταστήσουν παροχές προς τους εργαζομένους, όπως είναι διάφορα συμπληρωματικά προγράμματα συντάξεων, εξασφαλίζοντας έτσι σημαντικές οικονομίες. Οι μετοχές δίνονται είτε δωρεάν, είτε σε χαμηλότερη τιμή.

Η δημοτικότητα των προγραμμάτων διάθεσης μετοχών οφείλεται στο ότι ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων, αποφεύγεται η φορολογία και επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος της επιχείρησης. Όσο περισσότερες μετοχές κατέχει ένα σχέδιο διάθεσης μετοχών, τόσο καλύτερα μπορεί η επιχείρηση να αποκρούσει επιθετικές εξαγορές, να

συνεχίσει να υποκινεί τους εργαζομένους, να διατηρεί τον έλεγχο της επιχείρησης συγκρατώντας τις μετοχές ή να αναλάβει άλλες μορφές αναδιοργάνωσης.

Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, η διανομή μετοχών στους εργαζομένους αυξάνει τη δέσμευση, την πίστη και την υποκίνηση των εργαζομένων, καθώς τα οφέλη είναι αρκετά σημαντικά. Τέτοια συστήματα συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο έχουν πολλές πιθανότητες παρακίνησης των εργαζομένων, όταν δεν χρησιμοποιούνται απλά για άντληση κεφαλαίων, βελτίωση της ταμειακής της ρευστότητας ή για φορολογικούς σκοπούς, αλλά αντίθετα χρησιμοποιούνται για την επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων και την ουσιαστική συμμετοχή τους στη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων.

Ένα από τα αδύνατα σημεία των προγραμμάτων διανομής μετοχών είναι ότι η σύνδεση μεταξύ προσπάθειας των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης είναι συνήθως ασθενής. Με τα σχέδια διάθεσης μετοχών, αυτή η σχέση μειώνεται ακόμα περισσότερο επειδή η επιτυχία δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της προσπάθειας αλλά και των χρηματιστηριακών αγορών που επηρεάζουν τις εταιρίες, ένα παράγοντα που δεν μπορούν να επηρεάσουν οι εργαζόμενοι.

Πρόσθετες παροχές

Φύση και σκοπός των πρόσθετων παροχών

Οι πρόσθετες παροχές αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορές προς τους εργαζομένους, σε είδος ή σε χρήμα. Δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αλλά χρησιμοποιούνται, από την πλευρά της επιχείρησης, για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την παραμονή τους στην επιχείρηση, τη μεγαλύτερη αφοσίωση τους σ' αυτήν και τη βελτίωση του ηθικού τους και για να "δείξει" το κοινωνικό της πρόσωπο.

Για τους εργαζομένους οι πρόσθετες παροχές καλύπτουν βασικές (ασφάλειας) και δευτερεύουσες ανάγκες τους (κοινωνικής αναγνώρισης και κύρους), τις οποίες με το σχετικά χαμηλό ύψος του μισθού τους -άμεση αμοιβή- δεν θα μπορούσαν να καλύψουν και ταυτόχρονα αποτελούν μη φορολογητέο εισόδημα. Γι' αυτούς λοιπόν, το είδος και το ύψος των πρόσθετων παροχών αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση τους να επιλέξουν συγκεκριμένη επιχείρηση για να εργασθούν, να παραμείνουν σε αυτήν ή και να επιδείξουν υψηλό αίσθημα αφοσίωσης.

Η χρήση αυτών των προνομίων επεκτάθηκε λόγω της εισοδηματικής πολιτικής που εφαρμόζεται από τις κυβερνήσεις. Στην εφαρμογή τους όμως, παρατηρείται αντίδραση για τις παροχές αυτές που προέρχεται από δύο πηγές: τα συνδικάτα, τα οποία αποστρέφονται το διαφορισμό που δημιουργούν αυτές οι πρόσθετες παροχές, και τις κυβερνήσεις, οι οποίες έχουν αποπειραθεί να φορολογήσουν αυτές τις παροχές και προτείνουν την κατάργησή τους.

Οι πρόσθετες παροχές προσφέρονται από τις επιχειρήσεις, συνήθως, σε συνδυασμό (πακέτο παροχών), πέραν από τις επιβαλλόμενες από τη νομοθεσία (όπως:

ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές εισφορές, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, άδεια μετ' αποδοχών, οικογενειακά επιδόματα, αργίες, επίδομα αδείας).

Οι πιο συνήθεις από αυτές αφορούν:

- επιπλέον ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής, προαιρετικά προγράμματα ασφαλιστικής κάλυψης- ασφάλιση υγείας. Τα ασφαλιστικά προγράμματα δεν επιβάλλονται από το νόμο αλλά προσφέρονται από τους εργοδότες με σκοπό να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας και για να αυξήσουν την ικανοποίηση και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των εργαζομένων τους. Η ασφάλεια ζωής αποτελεί μία σημαντική προαιρετική παροχή, η οποία προσφέρεται σχεδόν από όλους τους εργοδότες. Στόχος της ασφάλισης υγείας είναι να προσφέρει μερική ή ολική κάλυψη των εξόδων νοσηλείας για των εργαζόμενο και την οικογένεια του.
- Αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο- Επιπλέον αργίες. Σχεδόν όλοι οι εργοδότες προσφέρουν στους πλήρως απασχολούμενους εργαζομένους, ορισμένες αμοιβές για μη δεδουλευμένο χρόνο, όπως αργίες, διακοπές, άδειες ανάρρωσης, προσωπικές ημέρες (μία ή δύο προσωπικές αργίες που οι εργαζόμενοι μπορούν να αποφασίσουν πότε θα τις χρησιμοποιήσουν, για παράδειγμα για να γιορτάσουν τα γενέθλια τους), άλλες άδειες (όπως ιατρικές άδειες, άδειες πένθους και άδειες για την άσκηση των πολιτικών δικαιωμάτων των εργαζομένων).
- εκπαιδευτικές άδειες,
- Δωρεάν εκπαίδευση (χρηματοδότηση σπουδών, σεμιναρίων). Μια άλλη σημαντική παροχή είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Γενικά, οι εργαζόμενοι χρηματοδοτούνται για τα δίδακτρα και πιθανώς για τα βιβλία ή άλλα σχετικά

έξοδα. Η χρηματοδότηση συνήθως περιορίζεται σε μαθήματα που σχετίζονται με την εργασία.

- επίδομα στέγης,
- δωρεάν χρήση αυτοκινήτου, Οι περισσότερες εταιρείες παρέχουν αυτοκίνητα, είτε για λόγους κύρους και γοήτρου, π.χ. στα διευθυντικά τους στελέχη, ή λόγω της φύσης της εργασίας, π.χ. στους πωλητές ή το τεχνικό προσωπικό. Και στις δύο περιπτώσεις η χρήση του αυτοκινήτου επιτρέπεται και εκτός ωρών εργασίας, κατά τις διακοπές και τα σαββατοκύριακα. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι συνεπώς πιο οικονομικό για μια επιχείρηση να προσφέρει σε εργαζόμενους χρήση αυτοκινήτου, παρά αύξηση μισθού.
- Υπηρεσίες παιδικού σταθμού. Σχεδόν όλες οι μεγάλες εταιρείες προσφέρουν μέριμνα τέκνων ως παροχή στους εργαζόμενους. Μία τέτοια μέριμνα μπορεί να πάρει την μορφή οικονομικής βοήθειας ή πληροφοριών και συστάσεων ή παιδικού σταθμού για τα παιδιά προσχολικής ηλικίας. Ο αριθμός των γυναικών στην αγορά εργασίας αυξήθηκε δραματικά, καθώς σήμερα, το 60% των γυναικών με παιδιά κάτω των 6 ετών εργάζονται. Πρόσφατα, υπολογίστηκε ότι σχεδόν όλοι οι μεγάλοι εργοδότες παρέχουν υποστήριξη για την μέριμνα παιδών.
- Συνταξιοδοτικά προγράμματα. Τόσο τα προγράμματα βάσει εισφορών (όπου και ο εργοδότης και ο εργαζόμενος καταβάλλουν εισφορές για την τελική σύνταξη), όσο και τα άλλου είδους προγράμματα (όπου μόνον ο εργοδότης καταβάλλει εισφορές) είναι πολύ συνηθισμένα για τα διευθυντικά στελέχη και το διοικητικό προσωπικό, το προσωπικό γραφείου.
- Οικονομικές /νομικές συμβουλές. Πολλοί οργανισμοί προσφέρουν επιπλέον παροχές, πολλές από τις οποίες προσφέρουν νέες ευκαιρίες για τους

εργαζόμενους. Τέτοιες παροχές είναι η παροχή νομικών και οικονομικών συμβουλών, η παροχή συμβουλών κοινωνικού λειτουργού,

- Εκπωτικές αγορές. Όπου η επιχείρηση είτε κατασκευάζει είτε διαχειρίζεται καταναλωτικά αγαθά, συνήθως οι εργαζόμενοι μπορούν να τα αποκτήσουν σε ειδικές τιμές.
- Χριστουγεννιάτικα δώρα. Αντί για χριστουγεννιάτικα επιδόματα παραγωγικότητας (ή επιπλέον αυτών), πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν στους εργαζόμενους δώρα για τα Χριστούγεννα.

Το κόστος όλων αυτών των παροχών για την επιχείρηση είναι, σήμερα, πολύ υψηλό. Σε μερικές περιπτώσεις ανέρχεται και στο 40% του συνολικού κόστους μισθοδοσίας αφού το κόστος των σχετικών υπηρεσιών ασφάλισης, ιατρικών εξετάσεων, εκπαίδευσης, κ.λπ. έχει ανέβει σημαντικά. Είναι λογικό, η κάθε επιχείρηση να ενδιαφέρεται ώστε το κόστος το οποίο υφίσταται για την παροχή των πρόσθετων παροχών ,πέραν των υποχρεωτικών από τη νομοθεσία, να αποδίδει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα γι' αυτήν - δηλαδή επίτευξη των τεθέντων στόχων - αλλά και να έχει την προσδοκώμενη αξία για τους εργαζόμενους (ικανοποίηση αναγκών τους). Προς τούτο απαιτείται συγκεκριμένη κάθε φορά πολιτική και σύστημα διαχείρισης των πρόσθετων παροχών.

Στοιχεία πολιτικής ενός προγράμματος πρόσθετων παροχών

Τα βασικά θέματα - σημεία μιας τέτοιας πολιτικής, που αποτελούν τις βάσεις ανάπτυξης του συστήματος διαχείρισης των πρόσθετων παροχών είναι:

- Πόσο σχετίζονται οι πρόσθετες παροχές με τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης; Η υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου για την αύξηση της παραγωγικότητας απαιτεί περισσότερα κίνητρα που να συνδέονται άμεσα με

την απόδοση και λιγότερες ίσως πρόσθετες παροχές, που από τη φύση τους δεν συνδέονται άμεσα με την αύξηση της παραγωγικότητας.

- Έχουν ληφθεί υπόψη τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων; Συνήθως, οι νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον για τα συνταξιοδοτικά προγράμματα ανεξάρτητα του πόσο καλά μπορεί να είναι, ενώ ενδιαφέρονται περισσότερο για άμεση αύξηση των αποδοχών τους, σ' αντίθεση με τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους. Οι εργαζόμενες μητέρες θα προτιμούσαν περισσότερες παροχές σε άδεια μητρότητας ή χρόνο εκτός υπηρεσίας και παιδικούς σταθμούς παρά για εκπαιδευτικές άδειες.
- Πόσο ανταγωνιστικές είναι οι πρόσθετες παροχές; Είναι τέτοιο το είδος και το εύρος ή ύψος των πρόσθετων παροχών που να θεωρούνται από τους εργαζομένους ως σημαντικές, σε σύγκριση με τις παροχές άλλων επιχειρήσεων;
- Καλύπτει τις ανάγκες των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων; Για παράδειγμα, η χορήγηση αυτοκινήτου και οι πληρωμένες διακοπές ίσως είναι πιο ελκυστικά από ό,τι τα δωρεάν επιμορφωτικά σεμινάρια ή οι πανεπιστημιακές σπουδές, για τ' ανώτερα κι ανώτατα στελέχη σ' αντίθεση με το κατώτερο διοικητικό προσωπικό.

Βιβλιογραφία

Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων- Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις “Ανικούλα”, Θεσσαλονίκη.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις “Interbooks”, Αθήνα.

Κώστας Τερζίδης - Κώστας Τζωρτζάκης (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις “Rosili”, Αθήνα.

Νάνσυ Παπαλεξανδρή - Δημήτρης Μπουραντάς (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις “Γ. Μπένου”, Αθήνα.