

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΚΟΤΣΙΦΗΣ ΚΥΡΙΑΚΟΣ

A.M : 4070

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΜΑΙΟΣ 2016

Πνευματικά Δικαιώματα

Copyright © Κοσίφης Κυριάκος, 2016

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Ευχαριστίες

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, εκπονήθηκε στα πλαίσια του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών ` Διοίκηση Επιχειρήσεων ´ του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης.

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν, προσφέροντας ηθική και, πάνω απ' όλα, ψυχολογική υποστήριξη στην διεκπεραίωση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας. Ιδιαίτερω, οφείλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας, κ. Παπαστεφανάκη Σοφία για τις πολύτιμες γνώσεις και παρατηρήσεις, καθώς και την σημαντική βοήθειά της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας *Sephora S.A.* κα. *Αλεξανδράκη Αλεξάνδρα*, καθώς και την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας *Candia Finance A.E.* κα. *Μπατζανακάκη Ελένη*, για την συνεργασία τους, και τις πολύτιμες απαντήσεις τους, στα ερωτήματα που υποβλήθηκαν στα πλαίσια της έρευνας της πτυχιακής εργασίας.

Περίληψη

Στην σημερινή πραγματικότητα, ο ανταγωνισμός του διεθνούς περιβάλλοντος καθώς και οι ταχύτατες εξελίξεις σε όλους τους κλάδους της ζωής, όπως η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική επανάσταση κ.α., ασκούν πιέσεις τόσο προς τους ιδιωτικούς όσο και στους δημόσιους οργανισμούς και φορείς με σκοπό την γρήγορη προσαρμογή στο, ολοένα και περισσότερο, νέο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η παραπάνω προσαρμογή καθώς και η ευελιξία ενός οργανισμού ή φορέα αποτελούν αναγκαία στοιχεία για την βιωσιμότητά του, και δεν στηρίζονται μόνο από τα τεχνολογικά μέσα, τα οποία έχει στην κατοχή του αλλά και από την ικανότητα των ίδιων των στελεχών του.

Τα στελέχη, τα οποία παρουσιάζουν μία ικανότητα ως προς την επίτευξη των εργασιών τους, αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά μίας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Έτσι, η απόκτηση ικανών στελεχών μπορεί να πραγματοποιηθεί δια μέσου της κατάλληλης και συστηματικής εκπαίδευσης.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, στόχος είναι η, όσο τον δυνατόν καλύτερη, παρουσίαση των εννοιών «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» και κατ' επέκταση της «Εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού» και των μεθόδων που αξιοποιούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού μίας επιχειρηματικής μονάδας και ποια τα θετικά αποτελέσματα που παρέχει η εκπαίδευση, όχι μόνο προς την επιχείρηση, αλλά και προς τον εργαζόμενο, ο οποίος εργάζεται σε αυτήν.

Στο τέλος της εργασίας, διεκπεραιώνεται μια έρευνα όπου θα υποβληθούν ερωτήματα προς τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού δύο επιχειρήσεων, αναφορικά με την εκπαίδευση του Προσωπικού, το οποίο απασχολείται στις παραπάνω επιχειρήσεις.

Από αυτά τα ερωτήματα, θα προκύψουν απαντήσεις, οι οποίες θα κριθούν πολύ σημαντικές, κι αυτό διότι θα μας παραπέμψουν στο πως εκπαιδεύουν οι επιχειρήσεις τους εργαζομένους την σημερινή εποχή με σκοπό τον εμπλουτισμό των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εκάστοτε εργαζομένου, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων – οργανισμών.

Abstract

Nowadays, the international setting's competition and the rapidly evolution as well, in all the areas of life, such as the Globalization, the Technological Revolution etc, apply pressure both to the Private and the Public organizations and sectors in order to make them adapt quickly to the new environment which is more and more varying.

The adaptation and the flexibility either of an organization or a sector, constitute an essential part to make it "survive" and they are based on both Technological means, which the organization or sector has in its possession, and on the skills of its own officers.

The officers who present some skills in order to accomplish their assignment, constitute the competitive advantage of a company against its competitors. This way, the acquisition of capable officers can be accomplished through appropriate and regular training.

This dissertation aims to present in the best way the meanings of «Human Resource Management» and «Human Resource Training». It also aims to present the methods, which are applied in order to train the personnel of a business unit and to show, which are the training's positive effects not only on the company itself but also on each employee who is working on it.

At the end of this dissertation, we are going to present a research which is being carried out. Due to this research, we submit questions to the Manager of Human Resource of two companies, regarding to the staff's training, that is being employed in these specific companies.

By submitting these questions, we expect to get answers which will be extremely important, because they will show us how the companies train their staff nowadays, with a view to enrich each employee's knowledge, skills and abilities. They will also show us how effectively these companies or organizations can operate.

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων	1
Λίστα Διαγραμμάτων	3
Λίστα Πινάκων	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	5
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .	8
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	8
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	11
2.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	14
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	14
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	14
3.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15
3.4 ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ / ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	17
3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .	18
3.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	19
3.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	22
3.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	26
4.1 ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ	33
4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	35

4.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	42
5.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	42
5.2 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	44
6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	44
6.2 ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΕΡΕΥΝΗΘΗΚΑΝ.....	45
6.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ	50
6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
6.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	58
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	65

Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Το Σύστημα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Διάγραμμα 2: Τα Συστατικά Στοιχεία της Αξιολόγησης Εκπαίδευσης

Διάγραμμα 3: Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Μέθοδοι Εκπαίδευσης των Δύο Εταιρειών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Έως την δεκαετία του 1970, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηριζόταν ως μία διαδικασία ρουτίνας για τις επιχειρηματικές μονάδες στην Ελληνική πραγματικότητα, τουλάχιστον, και είχε ως περιορισμό τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος, θα λάμβανε τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες για την , όσο, καλύτερη διεκπεραίωση ή επιτέλεση του έργου του. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, ξεκίνησε να έχει ισχυρότερο ρόλο στις επιχειρήσεις, με κύριο στόχο την απόκτηση ευρύτερων δεξιοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων (Χυτήρης, 1996).

Αξίζει να σημειωθεί πως, ο στόχος των επιχειρήσεων ή οργανισμών ήταν να κάνουν το ανθρώπινο δυναμικό να «δεθεί» με την επιχειρηματική μονάδα, αλλά επιπροσθέτως, να διευρύνει τις ικανότητές του, πράγμα το οποίο σχετίζεται και με την ανάπτυξη των ατόμων (Χυτήρης, 1996).

Στην σημερινή εποχή, τα πράγματα / συνθήκες έχουν διαφοροποιηθεί σ' έναν μεγάλο βαθμό, κι αυτό διότι ο ανταγωνισμός και η τεχνολογική πρόοδος, έχουν ως απαίτηση την εξειδίκευση και την αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης μέσω της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Στις μέρες μας πλέον, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την ποιότητα στην εργασία επενδύουν σημαντικά ποσά κάθε χρόνο στην εκπαίδευση καθώς και στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία *Xerox Business Products and Systems*, η οποία έχει επενδύσει πάνω από 125 εκατομμύρια δολάρια για τη εκπαίδευση του προσωπικού (Χυτήρης, 1996).

Ο θεσμός της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, έχει αρχίσει να επεκτείνεται ανά την υφήλιο τα τελευταία χρόνια. Σε παλαιότερα χρόνια, η επιμόρφωση των εργαζομένων δεν είχε, και τόσο, σημαντικό χαρακτήρα, αλλά λάμβανε χώρα μόνο με την εισαγωγή καινούργιου εξοπλισμού παραγωγής ή με την αλλαγή προσανατολισμού της επιχείρησης (Χασάπης, 1994, σελ. 154).

Τώρα, η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην παραγωγή και στις υπηρεσίες, έχει ως συνέπεια την δημιουργία αυξημένων απαιτήσεων για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικό, αποτελεί το γεγονός πως οι εφαρμογές των νέων τεχνολογιών

συνοδεύονται από ραγδαίες / επίπονες εξελίξεις, όχι μόνο στις διεργασίες, καθώς και στις μεθόδους της εργασίας (Αποστόλου, 2002, σελ. 22).

Η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση θεωρείται πως επιτελεί τέσσερις κύριες λειτουργίες, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω:

- 1) Παρέχει/εξασφαλίζει προσαρμογή στην μεταβαλλόμενη φύση και περιεχόμενο των επαγγελμάτων, καθώς και βελτίωση των δεξιοτήτων και των προσόντων του εργατικού δυναμικού.
- 2) Συμβολή στην κοινωνική ανέλιξη και προώθηση των ατόμων.
- 3) Συμβολή στην βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρηματικών μονάδων και των εργαζομένων.
- 4) Πρόληψη των δυσκολιών, που κατά πάσα πιθανότητα, θα δημιουργηθούν σε τομείς ή επιχειρήσεις που υφίστανται αναδιάρθρωση. Εντάσσει στην αγορά εργασίας του άνεργους (Χασάπης, 1994).

Κλείνοντας, εξίσου σημαντική είναι η αναφορά του Αθηναίου φιλόσοφου Σωκράτη, όπου επισήμανε την φράση αναφορικά με την μάθηση « *Γηράσκω αεί διδασκόμενως* » (469 π.χ. – 399 π.χ.). Παράλληλα και ο Πλάτωνας θεωρούσε την εκπαίδευση ως διαδικασία αέναη που φέρνει την ψυχή στην γνώση. Μία γνώση που δημιουργεί την βούληση του ανθρώπου, επιλέγει ενσυνείδητα στόχους και ενσυνείδητα δραστηριοποιείται για την πραγματοποίησή τους (Μητούλα, 2000, σελ. 7-8).

Η συγκεκριμένη βούληση για μάθηση, αποτελεί την ωθητική ενέργεια, η οποία γέννησε τους λαμπρότερους πολιτισμούς όλων των εποχών. Πολιτισμούς, όχι μόνο του πνεύματος καθώς και των τεχνικών και της τεχνολογίας. Ο Αριστοτέλης επισημαίνει στο έργο του την αέναη ενδελέχεια (η οποία νοείται ως η μετάβαση της άμορφης ύλης από την περιοχή της δυνατότητας στην περιοχή της πραγματικότητας στην οποία εντάσσεται χάρη στην συγκεκριμένη μορφή που της προσφέρθηκε συμφωνά με τον σκοπό του δημιουργού της ή πιο απλούστερα είναι η φυσική διαδικασία δημιουργίας κι εξέλιξης των όντων), όπου η δια βίου παιδεία, αποτελεί βασικό μέσο της ενδελέχειας. Η παιδεία καθώς και η εκπαίδευση, είναι η ακατάπαυστη πορεία εξανθρωπισμού του ανθρώπου (Μητούλα, 2000, σελ. 7-8).

1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, βάσει των στοιχείων που παραθέτει ο Σ . Ν Παλαιοκρασσάς, η πρώτη μεγάλη επιχείρηση η οποία συστηματοποίησε την συνεχιζόμενη επιμόρφωση των εργαζομένων της ήταν η τσιμεντοβιομηχανία *TITAN A . E*. Πριν από το 1982, μόνο πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως η Siemens Hellas, η Pechiney κι άλλες είχαν ειδικές

εγκαταστάσεις, και εφάρμοζαν προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης για τους εργαζομένους τους. (Παλαιοκρασσάς, 1990, σελ. 154).

Όμως τα πράγματα δεν είναι ακριβώς έτσι. Κι αυτό διότι η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η) από το 1964 οργάνωσε σχολή μαθητείας. Το 1972, το τμήμα εκπαίδευσης, το οποίο λειτουργούσε από το έτος 1950, αναβαθμίστηκε / εξελίχθηκε σε Διεύθυνση Εκπαίδευσης (Παλαιοκρασσάς, 1990, σελ. 154).

Με την είσοδο της Ελλάδας στην ΕΟΚ, η επιχορήγηση κατά 37% του συνολικού κόστους από το κοινωνικό ταμείο της ΕΟΚ και κατά 33% από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ) για την επαγγελματική κατάρτιση, ξεκίνησε να αξιοποιείται από μικρότερες ελληνικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, άλλες δύο μορφές οικονομικών κινήτρων εστιάζονται στις επιχειρήσεις για την προώθηση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης (Παλαιοκρασσάς, 1990, σελ. 154).

- 1) Το κόστος των προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης εκπίπτει από το φορολογητέο εισόδημα, σύμφωνα με την σχετική νομοθεσία.
- 2) Οι επιχειρήσεις, οι οποίες οργανώνουν για τους εργαζομένους, σ' αυτές, δραστηριότητες συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, έχουν την δυνατότητα να πάρουν επιπλέον επιδοτήσεις από τον Λογαριασμό Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης (Λ.Α.Ε.Κ) (Χασάπης, 1996).

Έτσι, το 1988, ο αριθμός των εταιρειών, οι οποίες κατάρτιζαν και επιμόρφωναν περίπου 50.000 εργαζομένους με συστηματικό, ή όχι, τρόπο ανερχόταν στις 850 (Παλαιοκρασσάς, 1990, σελ. 154).

Επίσης, σύμφωνα με τα στοιχεία του Λογαριασμού Απασχόλησης Επαγγελματικής Κατάρτισης και του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, το 1998 υλοποιήθηκαν σε αριθμό 9.100 προγράμματα κατάρτισης εργαζομένων, όπου σε αυτά εντάχθηκαν συνολικά 53.500 άτομα από 2.500 επιχειρήσεις, που απασχολούσαν πάνω από 20 άτομα, εν αντιθέσει το έτος 1999 για πρώτη φορά υλοποιήθηκε πρόγραμμα για επιχειρήσεις με λιγότερο από 20 εργαζόμενους (Κοκκαλιάρη, 2001, σελ. 18).

Για το έτος 2016, ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) κοινοποίησε μία νέα εγκύκλιο σχετικά με το Πρόγραμμα Επαγγελματικής Κατάρτισης Εργαζομένων. Όσο αφορά τα χρήματα για την υλοποίηση της προσπάθειας, έχουν ως προέλευση την εργοδοτική εισφορά σε ποσοστό 0,24%, όπου καταβάλλουν οι επιχειρήσεις υπέρ του Λογαριασμού Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης. Αξίζει να σημειωθεί πως, η συγκεκριμένη εγκύκλιος συντάχθηκε βάσει της απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού με αριθμό 3029/71/15.12.2015 (ΦΕΚ 2988/τεύχος Β'/31.12.2015), σύμφωνα με την οποία επικυρώθηκε η, με αριθμό, 641/45/8.12.2015 διατύπωση γνώμης της επιτροπής ΕΛΕΚΠ (Ενιαίος Λογαριασμός για την Εφαρμογή Κοινωνικών Πολιτικών). (Ο.Α.Ε.Δ., 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Κάνοντας μία επισκόπηση στο παρελθόν, διαπιστώνεται πως απ' τις αρχές της δεκαετίας του 1900, ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων / του ανθρώπινου δυναμικού, είχε ως περιορισμό την πρόσληψη και την απόλυση των εργαζομένων, καθώς και την διαχείριση των συστημάτων πληρωμών. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, επεκτάθηκε ο ρόλος τους, με αποτέλεσμα τα τμήματα προσωπικού να διαχειριζόταν και την επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού. Μετά, κατά την δεκαετία του 1930, ο βασικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελούσε η προστασία των επιχειρήσεων απ' την σύγκρουσή τους με τα συνδικάτα (Dessier, 2009, σελ. 6 · Κοσμοπούλου, 2012, σελ. 4).

Ιδιαίτερα, μεταξύ των ετών 1960 και 1970, εξαιτίας των διακρίσεων που επικρατούσαν εις βάρος των υπαλλήλων και της νομοθεσίας που θεσπίστηκε για την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις που δεν ερχόντουσαν σε συμμόρφωση, βρίσκονταν αντιμέτωπες με τον νόμο με αποτέλεσμα οι διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού να εφαρμόζαν κανονισμούς και διαδικασίες, με σκοπό να αποφεύγουν τις δικαστικές διαμάχες (Dessier, 2009, σελ. 6 · Κοσμοπούλου, 2012, σελ. 4).

Στις αρχές του 1970, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν απλά η παρακολούθηση του προσωπικού, εξ' ου και τα στελέχη της Διεύθυνσης είχαν διαφορετικού αντικειμένου υπόβαθρο (Κοσμοπούλου, 2012, σελ. 4 · Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, & Τσατήρης, 1999, σελ. 104 - 106).

Χαρακτηριστικά, απαρτιζόταν από νομικούς, στρατιωτικούς, οικονομολόγους, απόφοιτους πολιτικών επιστημών αλλά και από εργαζόμενους χωρίς πτυχίο ανώτατων σπουδών (Κοσμοπούλου, 2012, σελ. 4 · Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, & Τσατήρης, 1999, σελ. 104 - 106).

Προς τα τέλη της προαναφερθείσας δεκαετίας, παρατηρείται μία τεράστια αλλαγή στην σύνθεση των στελεχών της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Οι περισσότεροι ήταν απόφοιτοι Οικονομικών Σχολών, ενώ πλέον δεν υπήρχαν στελέχη χωρίς πτυχίο από ανώτατη βαθμίδα. Ταυτόχρονα, αναβαθμίζεται και ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων ύστερα από διαπιστώσεις ότι θα μπορούσε / είχε την δυνατότητα

να αναλάβει πιο ενεργό ρόλο με την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού (Κοσμοπούλου, 2012, σελ. 4).

Παράγοντες, οι οποίοι ορίστηκαν καθοριστικής σημασίας, όμως που επέβαλαν την ενδυνάμωση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ιδίως μετά το τέλος του δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου ήταν οι εξής:

- 1) Η εξέλιξη του κοινωνικό – οικονομικού περιβάλλοντος.
- 2) Η αλλαγή του ρόλου συντελεστή εργασίας.
- 3) Η εξέλιξη των κοινωνικών αντιλήψεων και αξιών.
- 4) Η έμφαση του φαινομένου των μεγάλων επιχειρήσεων (Κοσμοπούλου, 2012, σελ. 4).

Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων ενισχύθηκε με το πέρασμα των χρόνων και πέρασε απ' τις εξής φάσεις:

- i. Αρχικά, οι διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού είχαν πιο παθητικό ρόλο, βάζοντας ως προτεραιότητα την τήρηση των κανονισμών και νόμων που επέβαλαν οι Κρατικοί Φορείς, όπως για παράδειγμα το Υπουργείο Εργασίας, το Ι.Κ.Α, η επιθεώρηση εργασίας κ.α.
- ii. Εν συνεχεία, οι διαχειριστές ανέλαβαν κι άλλες εργασίες, έχοντας ως μοναδικό σκοπό την επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτό, φροντίζει οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι απ' τις παροχές που τους παρείχαν, ούτως ώστε να παροτρύνονται ακόμα περισσότερο, με μοναδικό γνώμονα την ευημερία του Οργανισμού.
- iii. Τέλος, άρχισε να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα οι διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού να επιδιώκουν την μέγιστη αξιοποίηση των εργαζομένων (Κοσμοπούλου, 2012, σελ. 4 – 5 · Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, & Τσατήρης, 1999, σελ. 104 - 106).

Στις μέρες μας, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δίνει περισσότερο βάρος στην παρότρυνση των υπαλλήλων και στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους, όπου μ' αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα νοιώσουν «δεσμευμένοι» στην επιχείρηση, και σε συνδυασμό με την προσφορά υψηλών προδιαγραφών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Κοσμοπούλου, 2012, σελ. 5).

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Παρόλο που οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων (ή ανθρώπινες σχέσεις), υπάρχουν από τότε που υπάρχει ο άνθρωπος, η επιστήμη που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα είναι σχετικά πρόσφατη. Με την βιομηχανική επανάσταση, η κατάσταση των ανθρώπων στην εργασία τους άρχισε σταδιακά να καλυτερεύει, αφού οι άνθρωποι με την πάροδο των χρόνων πέτυχαν να έχουν καλύτερους μισθούς, μικρότερα ωράρια

εργασίας, και περισσότερη ικανοποίηση απ' την εργασία τους (Newstrom & Davis, 1993 · Καραγεώργου, 2008, σελ. 16).

Το ξεκίνημα για πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας, πραγματοποιήθηκε με τον *Robert Owen*, έναν επιτυχημένο επιχειρηματία που περίπου το 1799 δημιούργησε έναν συνεταιρισμό στο *New Lanark*. Ο άνθρωπος αυτός έδειξε ενδιαφέρον για τους εργαζομένους του, αρνήθηκε να προσλάβει παιδιά να δουλεύουν γι' αυτόν, μείωσε το ωράριο εργασίας, δημιούργησε ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας και ενδιαφέρθηκε ακόμα και για την στέγαση των εργαζομένων του. Έντονο ενδιαφέρον για τις συνθήκες εργασίας των ανθρώπων έδειξε και ο *Frederick Taylor*, στις αρχές της δεκαετίας του 1900 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Ο Taylor, που υποστήριζε ότι όπως υπάρχουν τέλειες μηχανές για μία δουλειά, έτσι υπάρχουν και τέλειοι τρόποι για να κάνει ένας εργαζόμενος την δουλειά του, οδήγησε σε μεγαλύτερη αναγνώριση και παραγωγικότητα τους εργαζόμενους και ονομάστηκε ως "ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ". (Newstrom & Davis, 1993 · Καραγεώργου, 2008, σελ. 16).

Την δεκαετία του 1920, στα εργοστάσια της *Hawthorne Works της Western Electric Company*, διάφοροι ερευνητές με αρχηγό τους τον *Elton Mayo*, θέλησαν μέσω μίας σειράς πειραμάτων να αποδείξουν ότι εάν αλλάξει ένας απ' τους πόρους εργασίας, σίγουρα θα επηρεαστούν και άλλες μεταβλητές. Για να αποδείξουν το παραπάνω, άλλαζαν τον φωτισμό των εργατών κατά την διάρκεια / εξέλιξη της δουλειάς τους και η παραγωγικότητά τους μεταβαλλόταν συνεχώς (Cascio, 1998 · Καραγεώργου, 2008, σελ. 17).

Πολλές επιχειρήσεις, εκείνη την εποχή άρχισαν να εξελίσσονται σε μεγάλες βιομηχανίες (π.χ. η *General Motors*, η *Ford Motor Company*, η *Boeing* και άλλες) κι έγινε αισθητή η ανάγκη πρόσληψης πολλών εργατών. Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές δημιούργησαν νέα τμήματα, έτσι ώστε να προσλαμβάνουν ευκολότερα νέους εργάτες. Η Ford, για παράδειγμα, δημιούργησε ένα νέο τμήμα, το οποίο ονόμασε «Τμήμα Απασχόλησης». Ταυτόχρονα με τις εξελίξεις που αναφέρθηκαν, υπήρξε και η εμφάνιση πολλών θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης, οι οποίοι άρχισαν να αναπτύσσουν ποικίλες θεωρίες σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στον χώρο εργασίας. Έξι μελετητές, οι *Abraham Maslow*, *Frederick Herzberg*, *Douglas McGregor*, *Victor Vroom*, *Lyman Porter*, και *Edward Lawler*, παρουσίασαν μοντέλα που σχετίζονται με την υποκίνηση (Petrick & Furr, 1995 · Καραγεώργου, 2008, σελ. 17).

Ωστόσο, παράλληλα με την ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης προσέγγισης, αυτής των ανθρώπινων σχέσεων, δεν σταματούσαν να διαμορφώνονται κι άλλες σχολές σκέψης. Μία απ' αυτές ήταν και η προσέγγιση της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, που τότε ονομαζόταν Διοίκηση Προσωπικού, κι άρχισε να αναπτύσσεται στην δεκαετία του 1930 και του 1940 (Καραγεώργου, 2008, σελ. 17).

Η επιστήμη της διοίκησης του Ανθρώπινου Παράγοντα, προχώρησε λίγο πιο μπροστά κατά την διάρκεια του δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου. Ο στρατός και οι κύριοι προμηθευτές του άρχισαν να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο συνταίριασμα των εργαζομένων με τις θέσεις εργασίας τους. Ειδικοί ψυχολόγοι κλήθηκαν από πολλές επιχειρήσεις, ούτως ώστε να βοηθήσουν, φτιάχνοντας τεστ ικανοτήτων που θα δίνονταν στους υποψηφίους να τα συμπληρώσουν (Καραγεώργου, 2008, σελ. 17 – 18).

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πέρασε σε μία άλλη φάση ανάπτυξης, στο να κερδίσει και να διατηρήσει / συγκρατήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανώτατη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης, προσπαθούσε μέσω του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να ανεβάσει την ανταγωνιστικότητα ολόκληρης της επιχείρησης και να δώσει προστιθέμενη αξία στον

οργανισμό. Για να μπορέσει να επιτευχθεί η εργασία προς όφελος του οργανισμού, βασική προϋπόθεση είναι και να έχει γίνει η σωστή επιλογή των ατόμων για τις ανάλογες / αντίστοιχες θέσεις εργασίας, κάτι το οποίο υποστηρίχθηκε, κατά πολύ, στην δεκαετία του 1980 (Gordon, 1999 · Καραγεώργου, 2008, σελ. 18).

Σύμφωνα με τις παραπάνω εξελίξεις, αλλά και με άλλες λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές, η Διοίκηση Προσωπικού άρχισε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται, και σταδιακά μεταβήκαμε απ' τον όρο Διοίκηση Προσωπικού στον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος στις μέρες μας χρησιμοποιείται εκτενέστερα και τείνει να αντικαταστήσει το πρώτο (Καραγεώργου, 2008, σελ. 18).

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία των Παπαλεξανδρή, Χαλικιά και Παναγιωτοπούλου (2001), η έννοια της Διοίκησης του Προσωπικού τίθεται ως εξής: Η Διοίκηση Προσωπικού, έχει ως ασχολία τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για διάφορους λόγους. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και οι παροχές για διεκπεραίωση της ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ ταυτοχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για την συγκράτηση της εργασιακής ειρήνης, αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Καραγεώργου, 2008, σελ. 13).

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), η Διοίκηση Προσωπικού μελετάει τους υπαλλήλους όχι ως συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η, οποιαδήποτε, επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Με την σύμπραξη της θεωρίας και τις ρυθμίσεις της νομοθεσίας, η οποία προβλέπει αυστηρές διατάξεις και ελέγχους, για πιθανή κακομεταχείριση των εργαζομένων, η Διοίκηση Προσωπικού έχει αναπτυχθεί σημαντικά, είτε πρόκειται για διευθυντές, επόπτες ή υπαλλήλους μίας επιχείρησης (Καραγεώργου, 2008, σελ. 13).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο, μπορεί να οριστεί ως η γνώση, οι ικανότητες και οι επιδεξιότητες των ατόμων, τα οποία έχουν κάποια οικονομική αξία σ' έναν οργανισμό (Sherman et al., 1998 · Καραγεώργου, 2008, σελ. 13).

Παρατηρούμε, πως σύμφωνα μ' αυτή την άποψη στην έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου συνδέεται και ο οικονομικός παράγοντας. Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν πως ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες, οι οποίες οδηγούν στην οργανωσιακή απόδοση (Καραγεώργου, 2008, σελ. 13).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, μπορεί επίσης να οριστεί και «ως μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες, οι οποίες αναγνωρίζουν την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία, και έχουν ως στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της αξιοποίησης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που διαστρεβλώνουν την κουλτούρα και την δομή μίας επιχείρησης, συμβάλλοντας με τον συγκεκριμένο τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το Περιβάλλον (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Έχει γίνει αναφορά, ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί, ώστε να συντονίζουν τους ανθρώπους ενός οργανισμού (Byars & Rue, 1991).

Οι δραστηριότητες αυτές, εμπεριέχουν το να παίρνει κάποιος αποφάσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της, να βοηθάει στον σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, αλλά και δραστηριότητες όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η συμβουλή, η υποκίνηση και η αναγνώριση των εργαζομένων (Καραγεώργου, 2008, σελ. 14).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, προχωράει στην απόφαση να δημιουργήσει και να συντηρήσει ένα περιβάλλον ποιοτικής υπεροχής, προσφέροντας την ευκαιρία στο εργατικό δυναμικό να ολοκληρώσει / επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης, τόσο τους ποιοτικούς όσο και τους στόχους απόδοσης, όντας πολύτιμο εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης για συστηματική και εντατική οργάνωση, απαραίτητη για την βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης των εργαζομένων μέσω της αύξησης των ικανοτήτων τους (Καραγεώργου, 2008, σελ. 14).

2.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στην κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να στοχεύουν με ολόένα και περισσότερους ρυθμούς, στην ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους, ούτως ώστε αυτά να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών. Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών, οι σύγχρονες οργανώσεις / επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Αναγκαία προϋπόθεση της ευελιξίας, υποστηρίζεται ότι, είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών (Καραγεώργου, 2008, σελ. 14).

Έτσι, την σημερινή εποχή, όταν μιλάμε για κοινωνικοποίηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση (*socialization*), εννοούμε την διδασκαλία και την αφομοίωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας διοίκησης (Schuler, 1994).

Όλο και περισσότερο οι οργανώσεις ζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού (Pfeffer, 1994).

Δεν πρέπει όμως, να αγνοείται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους, το καθιστά, κατά τεκμήριο, ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού περιβάλλοντος, πράγμα το οποίο πιστεύεται / θεωρείται ότι κάνει πιο εύκολη την αφοσίωση του ατόμου στην οργάνωση (Καραγεώργου, 2008, σελ. 15).

Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και, πιθανόν, ανύπαρκτο, διότι το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτόνομο, το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπιστεί και να προσαρμοσθεί στο καινούργιο περιβάλλον του. Αναφορικά, όμως με τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται στην επιχείρηση και χρειάζεται να εκπαιδευθούν, είτε γιατί παρουσιάστηκαν νέοι μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο ασκούν, είτε γιατί

πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης είτε τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα παρουσιάζεται πιο πολύπλοκο (Καραγεώργου, 2008, σελ. 15).

Σε πρώτη φάση, ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει επιτύχει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για την χρησιμότητα αυτών που θα μάθει για την σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει, κάνοντας έναν συνδυασμό της προθυμίας για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αντλήσει ο εργαζόμενος (Bernandin & Russel, 1998).

Εάν η οργάνωση επιθυμεί οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν διάφορες ικανότητες (*multiskilled*), θα πρέπει να αναμορφώσει την πολιτική ανταμοιβών, έτσι ώστε να ανταμείβεται, μάλλον, η απόκτηση νέων ικανοτήτων παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου (Καραγεώργου, 2008, σελ. 15).

Όταν ο εργαζόμενος πειστεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσής του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή είναι ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την εξέλιξή του, τότε έχει πραγματοποιηθεί ένα μεγάλο βήμα για μία σωστή και επιτυχή εκπαίδευση (Καραγεώργου, 2008, σελ. 15).

Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο «επαγγελματική εκπαίδευση» εννοούμε την προσφορά εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Με τον όρο «μετεκπαίδευση» ορίζουμε την συμπληρωματική εκπαίδευση που γίνεται αφού ολοκληρωθεί κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, για παράδειγμα, μιλάμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως, στελεχών, τα οποία έχουν κάνει σπουδές σε κάποια άλλη επιστήμη (Κανελλόπουλος, 1991).

Πολλές φορές, χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», όπου κάνει αναφορά στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τα αναμενόμενα αποτελέσματα σ' έναν τομέα (Χυτήρης, 2001).

Ενδεικτικά, ως τέτοιες ικανότητες δύναται να αναφερθούν, η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και η ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον (Δηλαδή, μια σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων), η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στην δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος, και η σωστή κατανομή του χρόνου. Με λίγα λόγια, ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών, σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης (Ζαβλανός, 2002 · Καραγεώργου, 2008, σελ. 16).

Λόγω του ότι οι διαφορές ανάμεσα σ' αυτούς τους τρεις όρους είναι λεπτές, καθ' όσον στην ουσία και οι τρεις σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία, για λόγους απλοποίησης, θα τους θέσουμε ως συνώνυμους και στο εξής θα χρησιμοποιούμε τον όρο εκπαίδευση, όταν θέλουμε να κάνουμε αναφορά σε οποιαδήποτε μέσα, με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και επ' αυξάνονται οι γνώσεις του εργαζομένου (Καραγεώργου, 2008, σελ. 16).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι κοινωνικές αλλαγές, η ραγδαία εξέλιξη των επιστημών, η συσσώρευση νέων πληροφοριών και η καινούργια γνώση στην διαδικασία της μάθησης, ορίζει την εκπαίδευση των υπαλλήλων και των διευθυντών τελείως απαραίτητη (Καραγεώργου, 2008, σελ. 24).

Η επιβίωση ενός οργανισμού, εξαρτάται απ' την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα απ' τους ανταγωνιστές τους, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις ή στα "θέλω" των πελατών του και στις ποικίλες αλλαγές, οικονομικές, τεχνολογικές που εντοπίζονται / παρατηρούνται στο περιβάλλον (Μπουραντάς, 2003 · Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Για να πραγματοποιηθεί αυτό, χρειάζεται συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν, με τον μέγιστο δυνατό τρόπο, τους στόχους της επιχείρησης (Καραγεώργου, 2008, σελ. 24).

Η εκπαίδευση, αξιοποιείται για την επίλυση μίας μεγάλης, ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Θέτει ως υπόσχεση, να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση, έτσι ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα – να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει την σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλλει στην έγκυρη / σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει τον ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να στηρίξει την οργάνωση ώστε να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να κάνει ακόμα πιο εύκολη την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, κλείνοντας, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Μπουραντάς, 2003 · Χυτήρης, 2001).

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Εκπαίδευση, είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης όπου έχει ως στόχο την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση εστιάζεται στην μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σ' έναν δέκτη

(εκπαιδευόμενο) μέσω μίας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) επάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Μπουραντάς, 2003).

Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης, είναι η μεταβολή / αλλαγή στην συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, καθώς επίσης και στην ικανότητα, απ' την πλευρά των εργαζομένων, επίλυσης των προβλημάτων, που εμφανίζονται, με αποτελεσματικό τρόπο. Με την εκπαίδευση, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων, και εν τέλη αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης (Γαπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Ως εκπαίδευση, μπορεί να νοηθεί η αλληλουχία των εμπειριών ή των ευκαιριών, που έχουν ως σκοπό να τροποποιήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επίτευξη κάποιου στόχου. Είναι η δραστηριότητα που καταβάλλει προσπάθειες για να βελτιώσει τις ικανότητες του ατόμου για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (Hamblin, 1974).

Εάν ένας εργαζόμενος ή μία ομάδα είναι αδύναμος ή αδύναμη αντίστοιχα, να παράγει στο ανώτατο όριο της επίδοσης που έχει οριστεί ως προδιαγραφή απ' την επιχείρηση, τότε υφίσταται διαφορά ανάμεσα στην πραγματική και στην επιθυμητή επίδοση, και η παραγωγικότητα κλονίζεται. Η εκπαίδευση, έχει την δυνατότητα να μειώσει ή / και να εξαλείψει αυτή την διαφορά (Craig, 1976).

Έτσι, το χάσμα απόδοσης και η αναποτελεσματική χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων, είναι μία απ' τις αιτίες, που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι αιτίες αυτές σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές στις επικρατούσες συνθήκες τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

3.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι Baroukh και Kleiner (2002), επισημαίνουν ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποί του, και ότι ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχομένων στον Δημόσιο Τομέα πρέπει να συμβάλλει στο:

1. Να αναπτύξουν κριτική ικανότητα, ούτως ώστε να διαθέτουν την ικανότητα να μαθαίνουν σ' όλη την διάρκεια της ζωής τους.
2. Να υποκινούνται για μάθηση.
3. Να παρέχουν / προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες.
4. Να αποκτούν δύναμη οι αξίες τους για κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες.
5. Να τους δημιουργείται το αίσθημα της δέσμευσης στην επίλυση των προβλημάτων της κοινωνίας.
6. Να έρχονται / φτάνουν σε κατανόηση προβλημάτων με πολλούς τρόπους, ώστε να εντοπίζουν εναλλακτικές λύσεις.
7. Να συνειδητοποιήσουν ότι αυτοί έχουν την δύναμη να κάνουν την διαφορά.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002), διατυπώνουν την άποψη ότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται απ' την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα απ' τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως χρειάζεται συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Οι παραπάνω συγγραφείς, επίσης, διατυπώνουν την άποψη πως η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επιπροσθέτως βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και βοηθάει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999), το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμή του και αυτό που το κάνει να διαφοροποιείται απ' τους άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται, κατά έναν σημαντικό βαθμό, απ' το προσωπικό του και γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη απ' όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις. Φτάνουν στο πόρισμα ότι πολλές επιχειρήσεις δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους κι αυτό γιατί δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει.

Ο Pfeffer (1994), θεωρεί ότι η αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση.

Ο Riggs (1964), υπογραμμίζει ότι, η επιμόρφωση είναι το μέσο, με το οποίο εξασφαλίζεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων για την ολοκλήρωση των κοινωνικών στόχων.

Ο Κανελλόπουλος (1991), επισημαίνει ότι, ορισμένες απ' τις κυριότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης σ' έναν οργανισμό είναι οι εξής:

- Η μείωση του χρόνου εκμαθήσεως για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης.
- Η καλύτερευση εκτελέσεως στο παρόν έργο.
- Η διαμόρφωση στάσεων.
- Η στήριξη για λύση των λειτουργικών προβλημάτων.
- Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό.
- Τα ωφελήματα στους ίδιους εργαζομένους.

Εν αντιθέσει, ο Μιχαλόπουλος (1998) διατυπώνει ότι είναι αναγκαίο / απαραίτητο, η εκπαιδευτική διαδικασία να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να στηρίζεται στον διάλογο και να διασφαλίζει όρους συμμετοχής και όχι παθητικής συμμόρφωσης στον λόγο του εκπαιδευτή.

Ο Brown (1992), γράφει πως η συμμετοχή και η εκπαίδευση των εργαζομένων πρέπει να πραγματοποιείται στα μέτρα του, κάθε φορά, εργατικού δυναμικού.

Ο Παπαδημητρόπουλος (1997), επίσης σε άρθρο του, αναφέρει πως η εκπαίδευση πρέπει να εστιάζεται σε διάφορες κατηγορίες προσωπικού, στους σχεδιαστές προγραμμάτων καθώς και στο προσωπικό που εξυπηρετεί το κοινό και κάνει ως αναφορά το παράδειγμα ότι εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην Δανία για απλούς υπαλλήλους δεν απέδωσε τα αναμενόμενα, παρά μόνο όταν επεκτάθηκε και στους προϊσταμένους τους.

Ο Λυμπερόπουλος (2001), λέει σε άρθρο του, ότι όλοι οι εργαζόμενοι σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, απαιτείται να εκπαιδεύονται συνεχώς και να συνειδητοποιήσουν, ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε πτώση του κόστους της.

Σύμφωνα με τον Argyris (1991), για να έχει τα επιδιωκόμενα – συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για:

- i. Να μάθει ο εργαζόμενος.
- ii. Να μεταφέρει και να χρησιμοποιήσει την γνώση στην δουλειά του και,
- iii. Να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον του οργανισμού.

Ο Χαλικιάς κ. συν. (2001), διατυπώνει ότι μία απ' τις μεθόδους διαπίστωσης της σημασίας που αποδίδει ο οργανισμός στους εργαζομένους του είναι και το ποσοστό εργαζομένων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες της μισθοδοσίας.

Ο Σαϊτής (1997), σε δικό του άρθρο, επισημαίνει ότι η εκπαιδευτική διαδικασία είναι μία δυναμική έννοια, που πρέπει να προσαρμόζεται στα, εκάστοτε, περιβαλλοντικά δεδομένα. Υπογραμμίζει, επίσης, ότι η δυναμική συνεχούς προσαρμογής έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, αν λάβουμε υπόψη μας, ότι η εκπαίδευση αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα της κοινωνικής, της πολιτισμικής, και της οικονομικής ανάπτυξης μίας χώρας, και ότι η μεταφορά από μία δεδομένη σε μία επιθυμητή εκπαιδευτική κατάσταση, θα πρέπει να πραγματοποιείται στα πλαίσια ενός ορθολογικού εκπαιδευτικού προγραμματισμού και να συμβαδίζει με τις ανάγκες των πελατών του εκπαιδευτικού συστήματος.

3.4 ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ / ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι λόγοι / αιτίες, που ορίζουν αναγκαία / χρήσιμη την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης / οργανισμού. Ενδεικτικά, οι αιτίες αυτές είναι οι εξής:

- ✓ **Τεχνολογική Πρόοδος:** Απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- ✓ **Απαιτήσεις και Ανάγκες Καταναλωτή:** Απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο.
- ✓ **Συγχωνεύσεις και Εξαγορές:** Έχουν ως απαίτηση, την νέα οργανωσιακή κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας.
- ✓ **Επανασχεδιασμός Λειτουργιών και Οργανωτικές Αλλαγές:** Απαιτούν νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα (Μπουραντάς, 2003 · Χυτήρης, 2001 · Jackson & Schuler, 2006).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), οι πηγές απ' τις οποίες αντλούνται οι πληροφορίες για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης προέρχονται από:

- Τους ίδιους τους εργαζόμενους.
- Τους, άμεσα, προϊστάμενούς τους.
- Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων.
- Τους πελάτες.
- Τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.
- Τα ανώτερα στελέχη.
- Τους συμβούλους επιχειρήσεων.

3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για να αποκτήσει η επιχείρηση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, θα πρέπει να αντιμετωπίσει την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως μία διαδικασία (ή δραστηριότητα) η οποία θα καθορίσει το μέλλον της. Οποιαδήποτε επιχείρηση θα πρέπει να θέσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Χυτήρης, 2001).

Αυτά, τα στάδια, είναι τα εξής παρακάτω:

1^η Φάση: Εκτίμηση των Εκπαιδευτικών Αναγκών

2^η Φάση: Σχεδιασμός των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

3^η Φάση: Υλοποίηση / Μέθοδοι της Εκπαίδευσης

4^η Φάση: Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης (Χυτήρης, 2001).

3.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, αποτελεί μία διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων ώστε να εκτιμήσει η επιχείρηση εάν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε (Χυτήρης, 2001).

Οι μέθοδοι και πηγές συλλογής / άντλησης, των συγκεκριμένων πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μια ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη αναλόγως με τον σκοπό της εκπαίδευσης. Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής των πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι τα ερωτηματολόγια, η έρευνα δεδομένων και στοιχείων, οι συνεντεύξεις, οι γραπτές δοκιμασίες, η παρατήρηση, τα κέντρα αξιολόγησης, η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών, η ανάλυση των καθηκόντων, και η ανάλυση των επιχειρηματικών σχεδίων (Καραγεώργου, 2008, σελ. 32 – 33).

Σε ορισμένες επιχειρήσεις, η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για στελέχη, είναι μέρος της επιβράβευσης από πλευράς επιχείρησης του εργαζομένου, για την συνολική απόδοσή του. Σε άλλες επιχειρήσεις, η παρακολούθηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης, αποτελεί μέρος μίας γενικότερης ιεροτελεστίας που σηματοδοτεί την πρόσφατη προαγωγή του εργαζομένου. Τις περισσότερες φορές, στα προγράμματα εκπαίδευσης, παίρνει μέρος όχι μόνο ο εργαζόμενος, ο οποίος προήχθη, αλλά και η ομάδα εργασίας του (Jackson & Schuler, 2006).

Το πρώτο βήμα, ύψιστης σημασίας, στην διαδικασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, αποτελεί η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που απαιτείται να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και με τους στόχους προς επίτευξη. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο το ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων, αλλά και το πώς οι ανάγκες αυτές συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης (Καραγεώργου, 2008, σελ. 33).

Οι Διευθυντές και το προσωπικό της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού, θα πρέπει να κινούνται συχνά σε καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Οι επιχειρήσεις, για να διαπιστώσουν τις ανάγκες αυτές, στηρίζονται κυρίως στα προβλήματα που ανακύπτουν και στα αιτήματα ή τα "θέλω" των ανώτερων στελεχών. Στην Ελλάδα, οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, περιέχουν κυρίως τα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων, ενώ ακολουθούν τα στοιχεία, τα οποία προέρχονται απ' την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, & Παναγιωτοπούλου, 2001).

Για να προσδιοριστούν οι ανάγκες της εκπαίδευσης ενός οργανισμού σωστά και με ακρίβεια, απαιτείται να λάβουν χώρα τα εξής τέσσερα είδη αναλύσεων:

- 1) Ανάλυση σε Επίπεδο Επιχείρησης.
- 2) Ανάλυση Καθήκοντος.
- 3) Ανάλυση Ατόμου – Εργαζομένου.
- 4) Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων (Καραγεώργου, 2008, σελ. 33).

Στο πρώτο στάδιο, έχουμε την ανάλυση του οργανισμού, όπου νοείται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού, ώστε να παρθεί η απόφαση που θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης (Καραγεώργου, 2008, σελ. 33 – 34).

Ο Χυτήρης (2001), υποστηρίζει πως σ' αυτό το στάδιο, αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και οι δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίοι απασχολούνται σήμερα στον Οργανισμό.

Ο Κάντας (1993, 1995, 1998), υποστηρίζει πως η συγκεκριμένη ανάλυση χαρακτηρίζεται ως αρκετά δύσκολο έργο, που ουσιαστικά συνίσταται στην διάγνωση των αδυναμιών και του σημείου στο οποίο οι συγκεκριμένες εντοπίζονται μέσα στον Οργανισμό.

Στο δεύτερο στάδιο, αναλύονται τα καθήκοντα του εργαζόμενου και πιο συγκεκριμένα, αναλύονται, τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητες του, και ποιες δεξιότητες χρειάζονται για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάλυση των καθηκόντων μπορεί ορισμένες φορές να γίνει περισσότερο λεπτομερής και απ' την περιγραφή θέσης εργασίας (*Job Description*), αλλά ο σκοπός της είναι να γίνει σαφές το ακριβές περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Εφόσον πραγματοποιηθεί η περιγραφή των καθηκόντων του κατόχου της θέσης εργασίας, δημιουργείται μία λίστα με τα βήματα που ακολουθεί ο κάθε εργαζόμενος για να ολοκληρώσει το κάθε έργο που του έχει ανατεθεί. Αφού κατανοηθεί πλήρως η δουλειά του, η απόδοση που χρειάζεται να υφίσταται απ' τον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως τι δεξιότητες χρειάζονται να υπάρχουν απ' τον κάτοχο της συγκεκριμένης θέσης εργασίας (Πατρινός, 2005 · Χυτήρης, 2001).

Εφόσον διεκπεραιωθούν οι δύο προηγούμενες αναλύσεις, περνάμε στο επόμενο στάδιο ανάλυσης, το οποίο σχετίζεται με την ανάλυση του εργαζομένου, δηλαδή έχει να κάνει άμεσα με την απόφαση απ' τους αρμόδιους, αναφορικά με το ποια άτομα χρήζουν εκπαίδευσης / χρειάζονται εκπαίδευση. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση, εν τέλει, θα προσφερθεί σε όλους τους εργαζόμενους ή σε συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. νέο – προσληφθέντες); (Καραγεώργου, 2008, σελ. 34).

Η ανάλυση των εργαζομένων είναι, κατά έναν μεγάλο βαθμό, χρήσιμη, κι αυτό διότι βοηθάει τους αρμόδιους να προσδιορίσουν τα σωστά άτομα, τα οποία πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν αλλά και να διαπιστώσουν σε ποια σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση, αναλόγως με τα άτομα που πρόκειται να εκπαιδευτούν (Καραγεώργου, 2008, σελ. 34).

Σ' αυτό το σημείο, θα παρουσιάσουμε πιο αναλυτικά το περιεχόμενα των τεσσάρων σταδίων, τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών (Καραγεώργου, 2008, σελ. 34).

1. Ανάλυση των Εκπαιδευτικών Αναγκών σε Επίπεδο Επιχείρησης

Σ' αυτό το στάδιο θα αναλύσουμε:

- Τους Παράγοντες – Δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι απ' την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις) (Jackson & Schuler, 2006 · Schuler, 1994).
- Τις στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια, τα οποία αφορούν νέες δραστηριότητες – γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις και εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας), διεθνείς συνεργασίες (Καραγεώργου, 2008, σελ. 35).
- Την απόδοση των εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες, ελλείψεις και αναποτελεσματικότητά τους, που συνδέονται με τα παράπονα των εργαζομένων και των πελατών, τα ατυχήματα, το ελάχιστο ποσοστό χρήσης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και φθορές, την χαμηλή ποιότητα, την χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, την διαρκή αδυναμία επίτευξης των στόχων και την μη ικανοποιητική επικοινωνία καθώς και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων (Schuler, 1994).

Φτάνοντας προς το τέλος, και επιθυμώντας να δώσουμε το πλαίσιο της ανάλυσης των οργανωσιακών αναγκών, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η αξιολόγηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης. Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών, είναι όμοια με την αξιολόγηση της επιχείρησης με μοναδική διαφορά / αντίθεση ότι εστιάζει συγκεκριμένα στην αναγνώριση των αποτελεσμάτων, μελλοντικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού (Καραγεώργου, 2008, σελ. 35).

Το αποτέλεσμα ανάλυσης της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι ένα σύνολο σαφώς προσδιορισμένων στόχων η εκπλήρωση των οποίων θα πρέπει να γίνεται μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού (Καραγεώργου, 2008, σελ. 35).

2. Ανάλυση Εργασίας / Καθηκόντων

Το αντικείμενο της ανάλυσης σ' αυτό το στάδιο, είναι τι συγκεκριμένα κάνει ή θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητες του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες χρειάζονται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Κρίνεται αναγκαία για τους νεοπροσληφθέντες, έτσι ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Για να δώσουμε το πλαίσιο της ανάλυσης των εργασιακών καθηκόντων, θα μπορούσαμε να πούμε πως η ανάλυση των εργασιακών καθηκόντων περιγράφει τις ακριβείς ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές που πρέπει να έχει ο κάθε / εκάστοτε εργαζόμενος ώστε να φέρει εις πέρας, με επιτυχία, τις εργασίες που απαιτούνται ή θα απαιτηθούν στην παρούσα ή στην μελλοντική θέση του μέσα στην επιχείρηση (Jackson & Schuler, 2006 · Schuler, 1994).

3. Ανάλυση Εργαζομένων

Αφού έχει προηγηθεί η ανάλυση των εργασιακών καθηκόντων κι έχει γίνει η συγκέντρωση όλων των απαιτούμενων πληροφοριών απ' την επιχείρηση, περνάμε στο

επόμενο στάδιο, αναλύοντας τον εργαζόμενο. Η ανάλυση του εργαζομένου προσδιορίζει κενά (εκπαιδευτικές ανάγκες) μεταξύ των τωρινών δεξιοτήτων – ικανοτήτων του εργαζομένου και των απαιτούμενων ή των επιθυμητών δεξιοτήτων – ικανοτήτων (Καραγεώργου, 2008, σελ. 36).

Με μία εκτενέστερη ανάλυση, σ' αυτό το στάδιο πραγματοποιείται η ανάλυση των δυνατοτήτων ή των αδυναμιών των εργαζομένων, σε τι και ποιο βαθμό, οι συγκεκριμένοι, ενδιαφέρονται να εκπαιδευτούν. Αυτό γίνεται σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος ή ομάδας εργαζομένων, αξιοποιώντας κυρίως τις πληροφορίες απ' τα δελτία αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης (π.χ. οι ελλείψεις δεξιοτήτων, ο δείκτης παραγωγικότητας, τα παράπονα των καταναλωτών κ.α.), όπως επιπροσθέτως και συγκριτικοί δείκτες απόδοσης, προσφέρουν στην επιχείρηση τα απαραίτητα στοιχεία για την συγκρότηση του κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης (Καραγεώργου, 2008, σελ. 36).

Με την βοήθεια της ανάλυσης αυτής, η επιχείρηση καταφέρνει το ταίριασμα των εργαζομένων με το κατάλληλο, γι' αυτούς, εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την άμεση παρουσίαση θετικών στοιχείων παραγωγικότητας, εξαιτίας της συμμετοχής στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Jackson & Schuler, 2006 · Schuler, 1994).

4. Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων

Σκοπός της δημογραφικής ανάλυσης, είναι να καθορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενός συγκεκριμένου πληθυσμού εργαζομένων. Η ανάλυση των δημογραφικών αναγκών μπορεί να αξιοποιηθεί και ως εργαλείο αξιολόγησης προσφοράς ίσων ευκαιριών στην απόκτηση εμπειρίας και ευκαιριών ανάπτυξης, δύο παράγοντες που η επιρροή τους είναι κρίσιμη / σημαντική στην ανάπτυξη δεξιοτήτων με την μέθοδο εκπαίδευσης επάνω στην εργασία (Jackson & Schuler, 2006 · Schuler, 1994).

3.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εφόσον ολοκληρωθεί η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση καθίσταται πλέον έτοιμη να σχεδιάσει / δημιουργήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμά της. Οι ειδήμονες έχουν διατυπώσει την άποψη πως ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιβάλλεται να εστιάζει τουλάχιστον στα παρακάτω, τέσσερα, θέματα:

- Στους εκπαιδευτικούς στόχους.
- Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών.
- Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης.
- Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευομένων (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998).

Η επιτυχής εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό του καθώς επίσης και την δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών για την παρακολούθησή του. Μετέπειτα, εφόσον ανιχνευθούν οι

εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι / ιθύνοντες εκπαίδευσης οφείλουν να προχωρήσουν στον σχεδιασμό που περιέχει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση (Μπουραντάς, 2003 · Χυτήρης, 2001).

Σε αυτό το στάδιο, αναλύουμε την μεθοδολογία όπου πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση για τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης.

Καθορισμός των Εκπαιδευτικών Στόχων.

1. Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης

Σύμφωνα με την εταιρεία συμβουλευτικών παροχών στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (διεθνούς εμβέλειας) με την ονομασία **PDI**, για την δημιουργία ενός κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης χρειάζεται να διεκπεραιωθούν τα παρακάτω τέσσερα βήματα (Sloan, 2000):

- **Επίγνωση των ατομικών αναγκών:** Οι εργαζόμενοι οφείλουν να γνωρίζουν ποιες είναι οι αδυναμίες τους, ούτως ώστε να καταβάλλουν προσπάθεια να τις καλύψουν δια μέσου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Jackson & Schuler, 2006).
- **Παρακίνηση:** Η προσφορά κινήτρων από μέρους επιχείρησης, με την μορφή προαγωγής, μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεων, ενδυναμώνει την επιθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν στα προγράμματα εκπαίδευσης. Επιπροσθέτως, και η συμμετοχή σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν συνδέεται με κάποια ανταμοιβή, η επιχείρηση θα πρέπει να καθιστά σαφές στους εργαζομένους πως θα αποτιμήσει θετικά αυτή την συμμετοχή του (Jackson & Schuler, 2006).
- **Πρακτική σε ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας:** Όταν το περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης περιέχει πραγματικά σενάρια, τότε είναι περισσότερο πιθανό οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που άντλησαν στην καθημερινότητά τους. Την ευθύνη για την αξιοποίηση της νέας γνώσης από τους εργαζόμενους έχουν οι προϊστάμενοι τους και οι συνάδελφοι τους που θα τους παρακινήσουν προς την κατεύθυνση αυτή (Jackson & Schuler, 2006).
- **Ατομική Ευθύνη:** Εκτός από τους προϊσταμένους ή τους διευθυντές, οι οποίοι οφείλουν να παρακινούν τους εργαζόμενους να κάνουν πράξη τις γνώσεις που τους προσφέρθηκαν, είναι ευθύνη και του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά να αξιοποιήσει οτιδήποτε έμαθε για να βελτιώσει την απόδοσή του (Jackson & Schuler, 2006).

2. Εκπαιδευτές

Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ουσιώδες μέρος της εργασίας που έχει ως απαίτηση την συμμετοχή και την συνεργασία όλων των

εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν τον ρόλο του εκπαιδευτή (Μπουραντάς, 2003).

Ο εκπαιδευτής, ενδείκνυται να διαθέτει εμπειρία στην ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και στον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης, να είναι ενημερωμένος σχετικά με θέματα της επικαιρότητας που αφορούν τον τομέα του, όπως σε αξιολόγηση επίδοσης, τεχνικές εκπαίδευσης και στατιστικές τεχνικές (Καραγεώργου, 2008, σελ. 38).

3. Εκπαιδευόμενοι

Στο συγκεκριμένο σημείο, θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός των εκπαιδευομένων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους, τις προσωπικές προτιμήσεις τους και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποια μορφή εκπαίδευσης (Καραγεώργου, 2008, σελ. 38).

Οι βασικοί παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή των εκπαιδευομένων είναι (Μπουραντάς, 2003):

Οι εκπαιδευόμενοι οφείλουν να έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση, να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις / δεξιότητες που έχουν στην κατοχή τους εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης. Επίσης οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να έχουν ως επιθυμία την προσωπική εξέλιξη αλλά και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Θα πρέπει να ψάχνουν την υποκίνηση, και την ανατροφοδότηση που θα τους δώσει την δυνατότητα να βελτιώσουν την επίδοσή τους, εάν χρειαστεί. Επίσης, θα πρέπει να έχουν όραμα και διάθεση για ομαδική εργασία (Latham & Wexley, 1981).

Οι μέθοδοι, οι οποίοι αξιοποιούνται, τις περισσότερες φορές, για την επιλογή των εκπαιδευομένων είναι οι συνεντεύξεις και η άντληση πληροφοριών από τους άμεσους προϊσταμένους (Καραγεώργου, 2008, σελ. 39).

4. Ο Χώρος και ο Χρόνος της Εκπαίδευσης.

Υφίστανται δύο μέρη όπου μπορεί να λάβει χώρα η εκπαίδευση:

- i. Στην θέση εργασίας και,
- ii. Εκτός της θέσης εργασίας, είτε ενδο - επιχειρησιακά είτε έξω – επιχειρησιακά (Καραγεώργου, 2008, σελ. 39).

Η διάρκεια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του. Κατά την απόφαση για την διάρκεια του προγράμματος, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με την χρήση τεχνικών βοηθημάτων (Η/Υ). Επιπροσθέτως, χρειάζεται να αξιολογηθούν και οι μαθησιακές ικανότητες του κάθε εκπαιδευόμενου αναφορικά με τον χρόνο αφομοίωσης των γνώσεών του (Μπουραντάς, 2003 · Χυτήρης, 2001 · Jackson & Schuler, 2006).

3.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως γνωρίζουμε, η εκπαίδευση όσον αφορά τον χώρο εργασίας μπορεί να πραγματοποιηθεί "πάνω" στην θέση εργασίας για τους απλούς υπαλλήλους ή τα στελέχη και εκτός της θέσης εργασίας, επίσης, για τους απλούς υπαλλήλους ή τα στελέχη (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001 · Jackson & Schuler, 2006).

Κατά την εξέλιξη / διάρκεια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, στην θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και στις υποδείξεις του προϊσταμένου του ή του υπαλλήλου που έχει οριστεί γι' αυτόν τον σκοπό. Ανάλογα με τον χρόνο ολοκλήρωσής / πραγματοποίησής της, η εκπαίδευση χωρίζεται σε εισαγωγική, σε προαγωγική ή διαρκή (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Χυτήρης, 2001).

Η εισαγωγική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσανατολισμού, έχει ως σκοπό την διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχόμενου στην οργάνωση. Συνήθως, η συγκεκριμένη αποτελείται από δύο ενότητες:

- A. Γνωριμία με την Οργάνωση (δομή, δραστηριότητες, στελέχωση, αρχές και στόχοι), και
- B. Βασικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση εργασίας (Καραγεώργου, 2008, σελ. 40).

Η εισαγωγική εκπαίδευση, βοηθάει τον νέο υπάλληλο, αφενός να λάβει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του, και αφετέρου να πληροφορηθεί τι αναμένεται απ' αυτόν ως προς την απόδοση και την, εν γένει, συμπεριφορά. Χαρακτηρίζεται ως συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία πραγματοποιείται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μία συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται οι ελλείψεις γνώσεων και δεξιοτήτων (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Χυτήρης, 2001).

Η προαγωγική εκπαίδευση, εστιάζεται στην προετοιμασία του εργαζομένου για μία θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγική σημαίνει, τις περισσότερες φορές, την μετάβαση σε θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων. Σ' αυτήν την περίπτωση, η προαγωγική εκπαίδευση συνίσταται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς, Δ., 2003 · Πατρινός, 2005 · Χυτήρης, 2001).

Κλείνοντας, ως διαρκή εκπαίδευση, θα μπορούσε να νοηθεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να έχει ως στόχο την κάλυψη κενών και την άρση αδυναμιών, ή να έχει χαρακτήρα αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην, όλο και περισσότερη / περαιτέρω, βελτίωση του εκπαιδευομένου (Καραγεώργου, 2008, σελ. 40).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

➤ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

i. Εκπαίδευση στην Θέση Εργασίας ("πάνω στην δουλειά")

Σύμφωνα μ' αυτήν την μέθοδο, ένας υπάλληλος που έχει πείρα, ή ο προϊστάμενος, δείχνουν σ' αυτόν που θα εκπαιδευτεί, τον τρόπο ή την μέθοδο σύμφωνα με την οποία εκτελείται μία συγκεκριμένη δουλειά, εν συνεχεία τον παρακολουθούν, τον διορθώνουν και παρέχουν χρήσιμες κατευθύνσεις για να την κάνει σωστά (Πατρινός, 2005). Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:

1. Δεν χρειάζεται επιπλέον εξοπλισμός για την εταιρεία.
2. Εμφανίζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής.
3. Στηρίζει στην άμεση διόρθωση των λαθών / σφαλμάτων του εκπαιδευόμενου.
4. Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου.
5. Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης (Καραγεώργου, 2008, σελ. 41).

Η συγκεκριμένη μέθοδος, αν και η χρήση της είναι ευρεία, εμφανίζει κάποια σημαντικά μειονεκτήματα, όπως:

1. Συνήθως, εξαιτίας φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει την δουλειά.
2. Ο εκπαιδευτής, πιθανόν, δεν έχει εκπαιδευτεί για να διδάξει, κι αυτό δυσκολεύει το έργο του.
3. Απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης (διάρκεια, χρόνος, αντικείμενο, πρότυπο αξιολόγησης).
4. Η εκπαίδευση, συνήθως, μπορεί να σταματάει.
5. Η εκπαίδευση κατά την εξέλιξη της εργασίας, επιβαρύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της δουλειάς (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Χυτήρης, 2001).

ii. Εκπαίδευση με Μαθητεία

Κατά την συγκεκριμένη μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς, τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση σε βασικά

θεωρητικά θέματα μπορεί να περατωθεί / πραγματοποιηθεί εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος γίνεται χρήση των πραγματικών μηχανημάτων / του πραγματικού εξοπλισμού (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001 · Jackson & Schuler, 2006).

iii. Εκπαίδευση μέσω Πρακτικής Εξάσκησης (*Internships*)

Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα Πανεπιστήμια και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι), απασχολούν φοιτητές – υπαλλήλους για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα (συνήθως εξάμηνο), έτσι ώστε οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Τα συγκεκριμένα άτομα εργάζονται στην επιχείρηση και παράλληλα μαθαίνουν την εργασία (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001 · Jackson & Schuler, 2006).

iv. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα

Η συγκεκριμένη μέθοδος, είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία, ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα προσφέρουν καθοδήγηση και συμβουλές, που θα δώσουν ώθηση στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευομένων» τους. Το *mentoring*, χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση, που λαμβάνει ο εργαζόμενος απ' την επιχείρηση. Ο μέντορας, συνήθως, παρέχει στον «προστατευόμενό» του τα εξής:

- Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό – ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (*Learning and Development Contracts*).
- Καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μία νέα δουλειά.
- Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα.
- Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005).

Υπάρχουν, βέβαια, και μειονεκτήματα στην συγκεκριμένη μέθοδο, όπου είναι τα εξής:

- 1) Τα στελέχη – μέντορες να μην γίνονται μεροληπτικά στην επιλογή υποστήριξης του εκπαιδευόμενου.
- 2) Έλλειψη νέων ιδεών και διαιώνιση της ίδιας πρακτικής.
- 3) Η ικανότητα του στελέχους – μέντορα ως εκπαιδευτή.
- 4) Η πιθανότητα άνισης μεταχείρισης (Χυτήρης, 2001).

v. Εναλλαγή των Θέσεων Εργασίας

Με αυτή την μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος, μεταφέρεται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία, αναλαμβάνοντας μία διοικητική θέση για ένα διάστημα τριών έως έξι μηνών (Καραγεώργου, 2008, σελ. 44).

Τα οφέλη του στελέχους απ' την συγκεκριμένη διαδικασία είναι πολλά. Ο εκπαιδευόμενος αποκτάει εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, μαθαίνει, με τον τρόπο αυτό, τους στόχους, τους σκοπούς, και τα προβλήματα και λαμβάνει καλύτερη εικόνα και αντίληψη για την κουλτούρα της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2003 · Πατρinός, 2005).

Με αυτό τον τρόπο, τα στέλεχος δεν μένει σε μία καριέρα ειδικού, αλλά λαμβάνει γενικότερες γνώσεις και ικανότητες, που θα τον βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα. Η μεταφορά έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία νέων γνωριμιών και των διαπροσωπικών σχέσεων, πράγμα το οποίο οδηγεί στην διατηρηματική συνεργασία. Επιπροσθέτως, ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να μάθει την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμη ένα όφελος για τον εκπαιδευόμενο, είναι ότι μέσα απ' αυτή την διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του, και το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του (Μπουραντάς, 2003 · Πατρinός, 2005).

Τα μειονεκτήματα της αναφερόμενης μεθόδου, προέρχονται απ' το γεγονός ότι:

- a) Η παραμονή στην κάθε θέση είναι προσωρινή κι αυτό μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση των καθηκόντων για τον εκπαιδευόμενο.
- b) Η ψυχολογική επίπτωση / επίδραση που μπορεί να έχει η συνεχής μεταφορά και η ανάληψη διαφορετικών καθηκόντων και,
- c) Η αντιμετώπιση που θα δεχθεί το νεοεισερχόμενο άτομο από τα ήδη υπάρχοντα άτομα (Χυτήρης, 2001).

vi. Συμμετοχή σε Επιτροπές

Σε αυτή την μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ή παίρνει μέρος σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές (όπως η επιτροπή εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης προσφορών). Με την συμμετοχή του, το στέλεχος παίρνει εμπειρίες στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, μαθαίνει κι έρχεται αντιμέτωπο με ποικίλες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Ακόμα, η συμμετοχή του στις διάφορες επιτροπές του δίνει την ευκαιρία να μάθει για θέματα και διαδικασίες που έχουν να κάνουν με όλη την επιχείρηση ή τμήματα εκτός από εκείνο στο οποίο εργάζεται (Μπουραντάς, 2003 · Πατρinός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

➤ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υφίστανται και μέθοδοι της εκπαίδευσης στελεχών, οι οποίες εφαρμόζονται εκτός της θέσης εργασίας, είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση, είτε εκτός της επιχείρησης. Παρακάτω γίνεται μία παρουσίαση κάποιων από αυτών:

1) Μελέτη Περιπτώσεων (*Case Studies*)

Κατά την εξέλιξη / διάρκεια αυτής της μεθόδου, τα στελέχη – εκπαιδευόμενοι οργανωμένοι σε μικρές ομάδες, μελετούν ένα, συγκεκριμένο, οργανωσιακό πρόβλημα, ούτως ώστε να γίνει διάγνωση των αιτιών του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν ή να το φέρουν εις πέρας. Η μελέτη περιπτώσεων, σαν εκπαιδευτική μέθοδος εξελίχθηκε την δεκαετία του 1920 στο Πανεπιστήμιο του Harvard (Andrews, E., & Noel, J., 1986 · Argyris, C., 1991).

Στόχος αυτής της μεθόδου είναι, οι εκπαιδευόμενοι να κατανοήσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον, και να ανταλλάξουν ιδέες και εμπειρίες (Μπουραντάς, 2003 · Πατρinός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

Αυτή η μέθοδος έχει κάποια χαρακτηριστικά, όπου είναι τα εξής:

- i) Τα προβλήματα που παρέχονται για μελέτη είναι, συνήθως, ρεαλιστικά.
- ii) Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας απ' τους υπόλοιπους ιδέες και συμμετοχή, και αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα και γνώμες ή απόψεις.
- iii) Η συμμετοχή του διδάσκοντα, στην λύση του προβλήματος είναι μικρή. Οι εκπαιδευόμενοι στηρίζονται στον εαυτό τους (πληροφορίες, γνώσεις, εμπειρίες) ώστε να βρουν λύση.
- iv) Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ότι σπανίως υπάρχει μία άριστη λύση, αλλά και ότι σπανίως μία λύση, η οποία προτείνεται είναι εξ' ολοκλήρου λάθος, αφού όπως και στην πραγματικότητα γίνεται, οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πάντα πλήρη.
- v) Ο εκπαιδευτής ενεργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ των μελών της ομάδας, κάνει ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες, αλλά δεν διδάσκει και ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα (Μπουραντάς, 2003 · Πατρinός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

2) Διοικητικά ή Επιχειρηματικά Παιχνίδια (*Management Games*)

Σε αυτή την μέθοδο, τα εκπαιδευόμενα στελέχη, χωρίζονται σε ομάδες. Κάθε ομάδα αποτελεί τον αντιπρόσωπο μίας επιχείρησης, και ανταγωνίζεται η μία την άλλη, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σ' ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα, πρέπει να λάβουν / πάρουν μία σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (όπως αποθέματα, λειτουργικά έξοδα και επίπεδα παραγωγής,

πωλήσεις, προσλήψεις) (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

Η μέθοδος αυτή, στηρίζει την ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων οργάνωσης, κυρίως προγραμματισμού και ηγεσίας (Καραγεώργου, 2008, σελ. 46).

3) Υποδύηση Ρόλων

Οι συμμετέχοντες καλούνται να ερμηνεύσουν συγκεκριμένους ρόλους, οι οποίοι αφορούν πρόσωπα που υποτίθεται ότι εμπλέκονται σ' ένα περιστατικό. Στόχος της μεθόδου, είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο, να καταλάβουν τις ευθύνες του, να δουν τα πράγματα από μία άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν συμπεριφορές. Η υποδύηση ρόλων είναι ένας ανέξοδος και ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Η χρήση του αποσκοπεί στο να δώσει σε στελέχη εμπειρία και να αναπτύξει ικανότητες επάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

4) Σεμινάρια

Τα σεμινάρια αποτελούν μία μέθοδο παθητικής μάθησης, σε αίθουσες διδασκαλίας, όπου στηρίζεται στην διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα (ο χρόνος των οποίων είναι από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες), πάνω σ' ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο, για παράδειγμα ηγεσία, επίβλεψη υφισταμένων κ.τ.λ. Τα σεμινάρια διεκπεραιώνονται απ' την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από Πανεπιστήμια (πανεπιστημιακά ιδρύματα) και κρατικούς φορείς. Για να θεωρηθεί αποτελεσματική η μέθοδος αυτή, θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το πρόγραμμα – σεμινάριο, το οποίο προσφέρεται, καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών της (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

5) Διαλέξεις, Ημερίδες, Συνέδρια

Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών, οι οποίες εστιάζουν στην ενημέρωση των στελεχών, για τις εξελίξεις γενικά στην διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες / κύριες περιοχές της διοικητικής πρακτικής (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

6) Μέθοδος Ηγεσίας Vroom – Yetton

Αποτελεί ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών, όπου εστιάζεται στην λήψη αποφάσεων. Στηρίζεται στην θεωρία ηγεσίας των δύο συγγραφέων (*Vroom – Yetton*), όπου κάνει μία εξήγηση πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, ανάλογα με συγκεκριμένα κριτήρια όπως η ποιότητα, η αποδοχή και ο χρόνος λήψης της απόφασης. Η συμμετοχή των υφισταμένων, εξαρτάται απ' το είδος της απόφασης. Με το συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να κάνουν χρήση του δέντρου λήψης αποφάσεων, ώστε να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό συλ ηγεσίας για λήψη αποφάσεων (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 1996, 2001).

7) Εκπαίδευση Ευαισθησίας

Η εκπαίδευση αυτή, είναι εργαστηριακής μορφής, η οποία έχει ως στόχο να αυξήσουν οι εκπαιδευόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόησή τους για την συμπεριφορά των άλλων, έτσι ώστε να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία καθώς και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτή η μέθοδος, όπου είναι διάσημη και ως εκπαίδευση ομάδων (*T – Group Training*), λειτουργεί ως εξής: Μία ομάδα εκπαιδευομένων βρίσκονται σε μία αίθουσα και με έναν συντονιστή συζήτησης, συζητούν ποικίλα θέματα (όχι προκαθορισμένα). Κατά την διάρκεια της συζήτησης, ενθαρρύνονται και προκαλούνται να πουν, με ειλικρίνεια, τα αισθήματά της, να πουν πως βλέπουν ο ένας τον άλλον, πως αξιολογούν την συμπεριφορά του και τι είδους αισθήματα – αντιδράσεις τους προκαλεί. Για να διαθέτει θετικά αποτελέσματα μία τέτοια εκπαίδευση, θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχτούν συμπεριφορές άλλων, που υπό φυσιολογικές συνθήκες δεν θα δεχόντουσαν και να μην νοιώθουν δυσκολία ή πίεση να εκφράσουν / πουν με ειλικρίνεια, τα αισθήματά τους για τους υπόλοιπους (Για παράδειγμα, σεβασμού στον ανώτερο και συναδελφικής αλληλεγγύης) (Κανελλόπουλος, 1991 · Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

8) Πανεπιστημιακά Μαθήματα ή Πανεπιστημιακά Προγράμματα

Η συγκεκριμένη μέθοδος, αξιοποιείται ευρέως στην Ευρώπη, στην Αμερική, και πρόσφατα, στην Ελλάδα. Κάποια Πανεπιστημιακά Ιδρύματα παρέχουν (σε επίπεδο Μάστερ) μία ακολουθία μαθημάτων (πρόγραμμα) διοίκησης επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος. Αυτά τα προγράμματα, δίδονται από Κρατικούς ή ιδιωτικούς Οργανισμούς, κι έχουν την δυνατότητα να τα παρακολουθήσουν και στελέχη επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, η σχετικότητα του, εν λόγο, προγράμματος με την διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών, έχει καθοριστική επίδραση στην ποσότητα και στην ποιότητα της μάθησης (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

9) Ενεργός Μάθηση (*Action Learning*)

Η μέθοδος *Action Learning*, σύμφωνα με τον *Reg Revans*, είναι η κατάλληλη για την εκπαίδευση μεσαίων και ανώτερων στελεχών, σχετικά με την λήψη αποφάσεων, συνδυάζοντας την μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας με την μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στον χώρο εργασίας (Καραγεώργου, 2008, σελ. 48).

Τα στελέχη, αναλαμβάνουν να πάρουν απόφαση για ένα πρόβλημα, το οποίο αφορά άλλο τμήμα της επιχείρησης. Το χρονικό περιθώριο της εκπαίδευσης, είναι μερικοί μήνες στην διάρκεια των οποίων, οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα, τα οποία σχετίζονται με την διοίκηση και αναλαμβάνουν την λύση του προβλήματος, όπου βάσει αυτού θα αξιολογηθούν και στο τέλος της εκπαίδευσης (Μπουραντάς, 2003 · Πατρinός, 2005 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Χυτήρης, 2001).

10) Εκπαίδευση Επιβίωσης

Η ανίχνευση ικανών στελεχών, που με τόλμη και θάρρος, θα αντιμετωπίσουν και θα επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό, και γεμάτο προκλήσεις και αλλαγές, κόσμο των επιχειρήσεων, ωθούν τις εταιρείες σε ακραίες μεθόδους εκπαίδευσης (*Outdoor Training*). Τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις στην Αμερική συγκεκριμένα, στέλνουν ανώτερα στελέχη τους σε περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια, με σκοπό να δοκιμάσουν, τόσο την σωματική, όσο και την ψυχική ικανότητά τους να ανταπεξέλθουν σε αντίξοες συνθήκες (Μπουραντάς, 2003 · Πατρinός, 2005 · Χυτήρης, 2001).

11) Εξ' αποστάσεως Εκπαίδευση (*e – Learning*)

Το *e – Learning* , πραγματοποιείται μέσω του Παγκόσμιου Ιστού.

Η παραπάνω εκπαίδευση, διακρίνεται απ' τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- a) Πραγματοποιείται με την στήριξη ηλεκτρονικών δικτύων και Υπολογιστών, όπου επιτρέπουν την μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, την συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευομένων.
- b) Στοχεύει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές ανώτερες απ' την παραδοσιακή εκπαίδευση και τοποθετούν πληροφορίες, οι οποίες οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Το *e – Learning*, περιέχει την συνεργασία και την συμμετοχή των εκπαιδευομένων, την δυνατότητα σύνδεσης με τις πηγές πληροφόρησης, τον έλεγχο του εκπαιδευόμενου, την παράδοση και την διοίκηση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η ηλεκτρονική μάθηση, παρέχει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς (Καραγεώργου, 2008, σελ. 49).

Η συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης, αξιοποιείται από επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, με πολλά γεωγραφικά σκορπισμένα υποκαταστήματα, για την προσφορά πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές, αλλά και δεξιότητες και εισηγήσεις σε εξειδικευμένα θέματα (Καραγεώργου, 2008, σελ. 49 · Μπουραντάς, 2003 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

4.1 ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η Παγκοσμιοποίηση, είναι μία διαδικασία αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ αγορών, καταναλωτών και επιχειρήσεων, σύμφωνα με την οποία αποφάσεις, γεγονότα, εξελίξεις και δραστηριότητες, που εξελίσσονται σ' ένα μέρος του κόσμου, έχουν σημαντικές επιδράσεις σε άτομα και κοινωνίες σε μακρινά μέρη της υφηλίου. Η Παγκοσμιοποίηση μπορεί να προσεγγιστεί απ' την θεωρία διεθνούς εμπορίου, απ' τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και απ' το οικονομικό περιβάλλον χωρίς σύνορα (Καραγεώργου, 2008, σελ. 49 – 50).

Υπό των πλαισίων της Παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις θα λειτουργούν σ' έναν περισσότερο αλληλένδετο κόσμο. Οι ευκαιρίες προς εκπαίδευση και ανάπτυξη σε παγκόσμιες επιχειρήσεις είναι πολλές σε μεγάλο βαθμό. Οι διαφορετικές ομάδες των εργαζομένων, όπου μπορούν να επωφεληθούν απ' αυτήν, είναι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οι παγκόσμιοι managers, οι εκπατρισμένοι (*expatriates*), τα μέλη των οικογενειών τους και άτομα με διαφορετική υπηκοότητα. Στην διάρκεια (χρονική) που παρέχονται τα προγράμματα εκπαίδευσης, περιλαμβάνεται και πριν την αναχώρηση των εκπατρισμένων και κατά την εξέλιξη / διάρκεια παγκόσμιων αποστολών και μετά την επιστροφή / έλευση των εκπατρισμένων (Jackson & Schuler, 2006).

1. Επιλογή των Στελεχών

Οι διαδικασίες που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, ώστε να διαλέξουν τους managers για τις εγχώριες λειτουργίες είναι ίδιες / αντίστοιχες με εκείνες που χρησιμοποιούν / ακολουθούν για τις λειτουργίες στο εξωτερικό (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Και στις δύο περιπτώσεις, ο υποψήφιος πρέπει να έχει την τεχνική γνώση αλλά και τις δεξιότητες, ώστε να διεκπεραιώσει την εργασία – αποστολή, καθώς και την ευφυΐα και τις ανθρώπινες δεξιότητες για να θεωρείται ένας επιτυχημένος manager (Καραγεώργου, 2008, σελ. 50).

Το στέλεχος, το οποίο θα επιλεγεί / επιλεγεί για να εκπατριστεί, θα βρεθεί αντιμέτωπο με συναδέλφους με διαφορετική κουλτούρα απ' την δική του, και το άγχος που μπορεί να δημιουργήσει / προκαλέσει το να είναι κανείς μόνος του σε ξένη ή σε άλλη χώρα. Και αν ο manager έχει μια οικογένεια που θα πρέπει να τον ακολουθήσει, τότε υφίστανται επιπλέον περιπλοκές και πιέσεις που θα απαιτηθεί να αντιμετωπίσει, όπως η εκμάθηση της ξένης γλώσσας, η εύρεση νέων φίλων και η παρακολούθηση

μαθημάτων σε νέο σχολείο για τα παιδιά (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004 · Jackson & Schuler, 2006 · Schuler, 1994).

Τα στελέχη, τα οποία θα επιλεγθούν για τις θέσεις του εξωτερικού, θα πρέπει εκτός των άλλων προσόντων που θα πρέπει να έχουν στην διάθεσή τους, να έχουν την δύναμη να προσαρμόζονται εύκολα στο νέο περιβάλλον της φιλοξενούμενης χώρας. Σύμφωνα με έρευνα, οι πέντε παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή είσοδο / ένταξη των τοποθετήσεων αυτών είναι οι εξής:

- Γνώση της θέσης εργασίας και κίνητρα.
- Δεξιότητες.
- Προσαρμοστικότητα.
- Ευκολία αποδοχής των Πολιτισμικών Διαφορών.
- Οικογενειακή Κατάσταση (Καραγεώργου, 2008, σελ. 50 – 51).

2. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση για Εκπατρισμένους (*Expatriates*) & (*Impatriates*)

- *Expatriates*: Η εκπαίδευση των εκπατρισμένων εργατών ή μελών των οικογενειών τους, περιέχει μαθήματα που αφορούν τις αξίες, τα έθιμα και τις παραδόσεις της χώρας προορισμού. Το ερώτημα που δημιουργείται είναι, αν τα διαπολιτισμικά μαθήματα πρέπει να πραγματοποιούνται πριν την αναχώρηση ή με την άφιξη του εργαζομένου στην χώρα προορισμού του. Αρκετές εταιρείες διαλέγουν την εκπαίδευση πριν την αναχώρηση (Jackson & Schuler, 2006 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ένα τυπικό πρόγραμμα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, περιέχει λεπτομέρειες αναφορικά με την καθημερινή ζωή στην νέα χώρα, τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να εργαστεί κάποιος στην άλλη χώρα, τον ρόλο της γυναίκας στην ξένη κουλτούρα, και μία συζήτηση σχετικά με το άγχος και την αγωνία που μπορεί να ζήσει ο εργαζόμενος ή η οικογένειά του στην προσπάθεια εγκλιμάτισής του στην αλλοδαπή χώρα. Μία μέθοδος, που αξιοποιείται για την ομαλή προσαρμογή του ατόμου στο νέο περιβάλλον ονομάζεται *Cultural – General Assimilator*, και στηρίζει τα άτομα να αποκτήσουν επίγνωση του εαυτού τους και της κουλτούρας τους, και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστούν για την αλληλεπίδραση με τις άλλες κουλτούρες. Για τα άτομα που ταξιδεύουν συχνά σε διαφορετικές χώρες, η συγκεκριμένη μέθοδος βοηθάει έτσι ώστε να είναι προϊδεασμένοι με το τι θα έρθουν αντιμέτωποι και να ανταπεξέρχονται πιο εύκολα σε τέτοιου είδους αλλαγές (Schuler, 1994 · Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

- *Impatriates*: Είναι οι εργάτες από άλλες χώρες, όπου έρχονται να εργαστούν στην επιχείρηση. Ένα πρόβλημα ύψιστης σημασίας που αντιμετωπίζουν, είναι η γλώσσα και οι διάφορες διάλεκτοι. Όπως και οι εκπατρισμένοι έχουν την ανάγκη για εκπαίδευση, που αφορά τον τρόπο ζωής και τις συνθήκες εργασίας στην χώρα, στην οποία θα εργαστούν (Καραγεώργου, 2008, σελ. 51).

4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης εκπαίδευσης μπορεί να υποστηριχθεί με δύο κύρια επιχειρήματα. Αυτά τα επιχειρήματα είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης, 2001):

- A. Κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης λαμβάνει χώρα / διεκπεραιώνεται με στόχο να ικανοποιηθούν ορισμένες ανάγκες καθώς και να επιτευχθούν κάποιοι, μαθησιακοί σε πρώτη φάση αλλά και ευρύτεροι οργανωτικοί, στόχοι. Επομένως είναι εύλογο, το άτομο το οποίο θα αποφασίσει την ολοκλήρωση ενός προγράμματος, να επιθυμεί να διαπιστώσει το κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι στόχοι (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).
- B. Κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης συνδέεται με μεγάλο κόστος, τόσο άμεσο (οικονομικό), όσο και έμμεσο, κι αυτό εξαιτίας της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους. Επομένως, θα πρέπει να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα για την κάθε μία εκπαιδευτική δραστηριότητα, έτσι ώστε να επιλέγονται κάποιες συγκεκριμένες δράσεις που έχουν αποδειχθεί περισσότερο αποδοτικές (Καραγεώργου, 2008, σελ. 52).

Η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως καταλύτης για αλλαγές (βοηθάει στην επιτάχυνση των αλλαγών) σχετικά με τον τρόπο που οι άνθρωποι ενεργούν. Μετρώντας τα αποτελέσματα, τα οποία επιτεύχθηκαν με την εκπαίδευση (δηλαδή την μάθηση) και επιπροσθέτως μετρώντας την επίδρασή της σε ανθρώπους, σε τμήματα, σε πελάτες, σε επιχειρήσεις κλπ, οι άνθρωποι έχουν την δυνατότητα να βοηθηθούν να αλλάξουν τις καθημερινές πρακτικές τους (Καραγεώργου, 2008, σελ. 52).

Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στην διαδικασία εκπαίδευσης θα πρέπει να στηρίζουν στην συγκέντρωση / συλλογή στοιχείων και να δείξουν αν η μάθηση πραγματοποιήθηκε και σε ποια έκταση έχει επηρεάσει τον τρόπο εργασίας. Τα στοιχεία μπορούν να είναι ποσοτικά εξαγόμενα από πρακτικά τεστ, με δείκτες του οργανισμού κλπ, όμως μπορούν επίσης να είναι ποιοτικά, τα οποία εξάγονται από τις αντιλήψεις των ανθρώπων, τα αισθήματα και την στάση τους όσον αφορά στην εκπαίδευση, στην εργασία κλπ. Από την σύγκριση των συγκεκριμένων στοιχείων, θα γίνει γνωστό εάν η μάθηση έχει μετακινηθεί στην καθημερινή ρουτίνα, και αν έχει έτσι κάποια επίδραση στην επιχείρηση (Καραγεώργου, 2008, σελ. 52).

Σαν αξιολόγηση, επίσης, μπορεί να ονομασθεί η συστηματική συλλογή και εκτίμηση των στοιχείων και των πληροφοριών σχετικά με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε προγράμματος εκπαίδευσης. Ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης, με άλλα λόγια, είναι να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά της (Καραγεώργου, 2008, σελ. 52).

Η αδυναμία, όσον αφορά να καθοριστούν πάντα μετρήσιμοι στόχοι, οι εγγενείς / έμφυτες δυσχέρειες στην μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές τα οφέλη της εκπαίδευσης γίνονται οφθαλμοφανή μετά από αρκετό χρόνο, η τάση των εκπαιδευομένων να παρουσιάζονται πλήρως ικανοποιημένοι από τα προγράμματα εκπαίδευσης, αποτελούν μερικούς από τους λόγους που οδηγούν τους αξιολογητές να αρκεστούν σε ενιαίες επιδοκμασίες (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

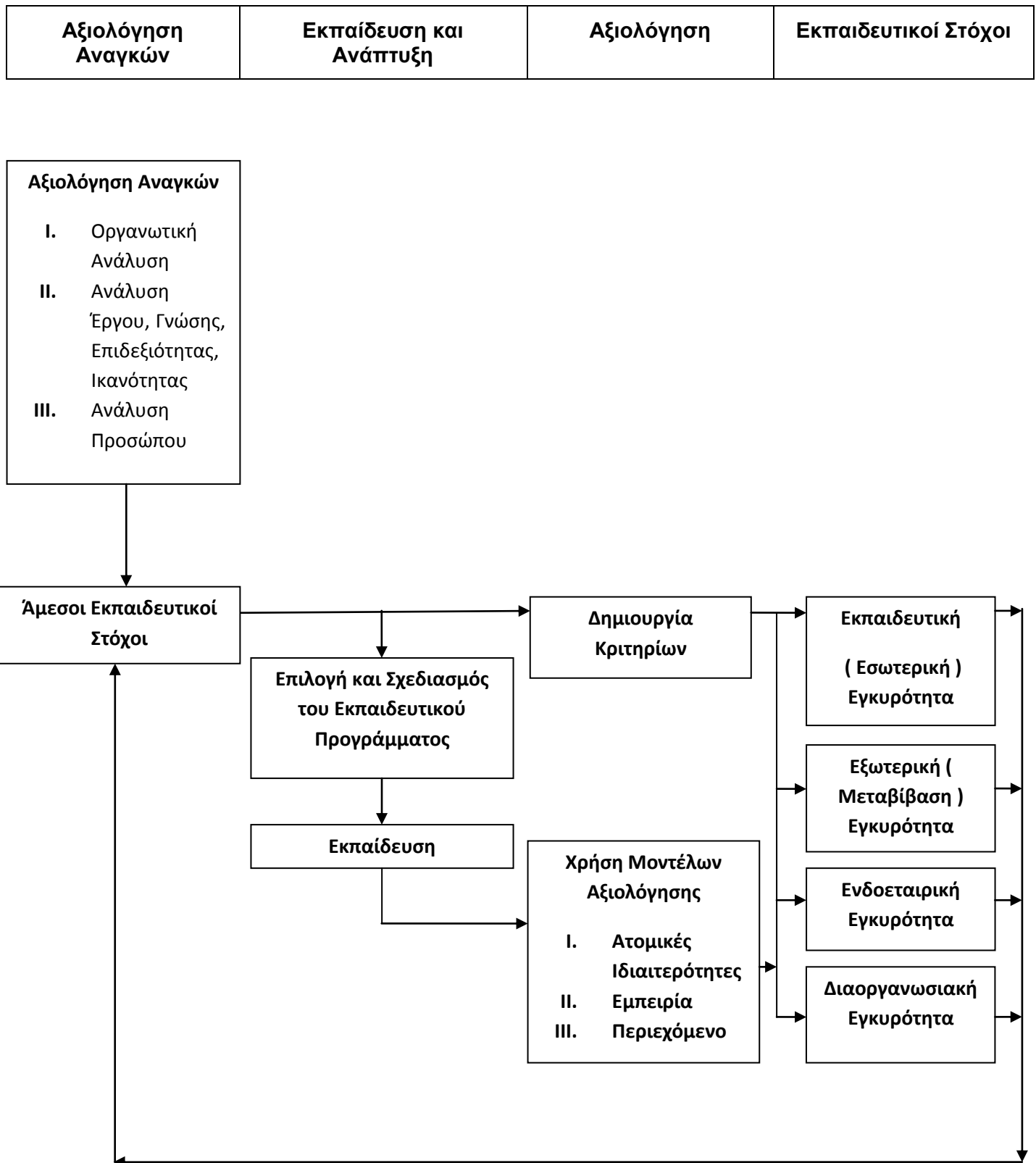
Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πληρέστερη όταν διεκπεραιώνεται σε δύο στάδια:

- I. Κατά τον χρόνο της λήξης του και,

- II. Μετά από ένα διάστημα λίγων μηνών, όταν υφίσταται πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος καθώς και για την πρακτική χρησιμότητά του (Μπουραντάς, 2003 · Χυτήρης, 2001 · Schuler, 1994).

Παρακάτω παρουσιάζουμε την διαγραμματική απεικόνιση ενός συστήματος εκπαίδευσης προσωπικού.

Διάγραμμα 4.1 Το Σύστημα Εκπαίδευσης Προσωπικού



Πηγή: Καραγεώργου, Ναυσικά. 2008. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού στο Πλαίσιο των Επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, σελ. 53

4.3 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ο σκοπός, ο οποίος επιδιώκεται από την μεριά της επιχείρησης με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά της σε οργανωσιακό και σε λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητάς της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής (Καραγεώργου, 2008, σελ. 53).

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης λαμβάνει χώρα με βάση τους στόχους ή τα κριτήρια της σε τέσσερα επίπεδα, όπως τα είχε επισημάνει ο *Kirkpatrick* το έτος 1967, ως εξής: Αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά, και Αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2003 · Χυτήρης, 2001).

I. Πρώτο επίπεδο / κριτήριο: **Αντίδραση**

Σε αυτό το επίπεδο, αναφερόμαστε στην αντίδραση των εκπαιδευομένων. Δηλαδή, το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την διάρκεια, το περιεχόμενο, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα, τους εκπαιδευτές, τους χώρους εκπαίδευσης κλπ. Σύμφωνα με τον *Kirkpatrick*, ο οποίος μελέτησε πρώτος την μέθοδο της αξιολόγησης της εκπαίδευσης, οι ικανοποιημένοι και χαρούμενοι εκπαιδευόμενοι είναι πιο πιθανόν να εφαρμόσουν όσα έμαθαν στην καθημερινή πρακτική τους. Αποτελεί ένας δέκτης του πόσο καλά σχεδιάστηκε, οργανώθηκε και υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα (Μπουραντάς, 2003).

Η θετική κρίση των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα δεν συνάδει κατ'ανάγκη ότι το πρόγραμμα τους βοήθησε να μάθουν ή να αποδίδουν καλύτερα / αποτελεσματικότερα στην εργασία τους, εν τούτοις, είναι ένας δέκτης που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη (Χυτήρης, 2001).

Η συλλογή των αντιδράσεων αυτών ή των στοιχείων αξιολόγησης διεκπεραιώνεται με ερωτηματολόγια στα οποία απαντούν οι εκπαιδευόμενοι, αμέσως μετά το τέλος της εκπαίδευσης. Έτσι, οι απόψεις των ίδιων των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (Πατρινός, 2005).

II. Δεύτερο επίπεδο / κριτήριο: **Μάθηση**

Στο συγκεκριμένο επίπεδο, η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες για το πόσο αποτελεσματική είναι η εκπαίδευση. Παρουσιάζει τα άμεσα αποτελέσματα του προγράμματος εκπαίδευσης που είναι η μάθηση και όχι τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, που είναι η καλυτέρευση και η βελτίωση της πρακτικής του management (Πατρινός, 2005).

Ως μάθηση, ονομάζεται η απόκτηση ή κατανόηση των αρχών, των εννοιών, των πληροφοριών και των δεξιοτήτων και αυτό είναι που πρέπει να αξιολογηθεί. Με άλλα λόγια πρέπει να αξιολογηθεί, τι και πόσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι από τα αρχικά επιδιωκόμενα, τις επιδεξιότητες που άντλησαν και την μεταβολή στην νοοτροπία όπου κατά πάσα πιθανότητα να επιδιώκεται (Μπουραντάς, 2003).

Ο διαχωρισμός που πραγματοποιείται σε μάθηση γνώσεων, τεχνικών και στάσεων είναι αναγκαίος, όχι μόνο για να εξειδικευθούν οι στόχοι της εκπαίδευσης, άλλα

περισσότερο για να επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος εκπαίδευσης, ούτως ώστε να επιτευχθεί η μάθηση (Πατρινός, 2005).

Η αξιολόγηση διεκπεραιώνεται πριν, κατά την διάρκεια αλλά και κυρίως στο τέλος του εκπαιδευτικού προγράμματος με τις εξής μεθόδους:

- 1) Με γραπτές δοκιμασίες – απάντηση σε ανοιχτές ερωτήσεις, επιλογή από πολλαπλές απαντήσεις, επιλογή σωστού ή λάθους.
- 2) Με προφορικές εξετάσεις.
- 3) Με τεστ απόδοσης για τεχνικές δεξιότητες και,
- 4) Με ασκήσεις προσομοίωσης (*simulation*) (Χυτήρης, 2001).

III. Τρίτο επίπεδο / κριτήριο: **Συμπεριφορά**

Σε περίπτωση όπου δεν εφαρμοσθεί η απόκτηση γνώσεων στον εργασιακό χώρο, δηλαδή εάν δεν αλλάξουν τρόπο εργασίας και συμπεριφορά οι εργαζόμενοι, τότε δεν έχει αξία (Πατρινός, 2005).

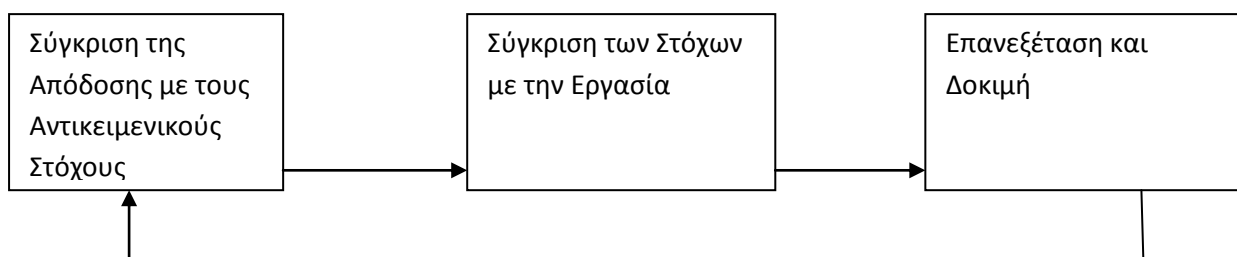
Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι, η παρατηρούμενη αποτυχία ενός προγράμματος εκπαίδευσης, στην αλλαγή της συμπεριφοράς, δεν πρέπει να αποδοθεί αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα αλλά αντιθέτως χρειάζεται να εξετασθούν οι παράγοντες που κάνουν πιο εύκολη ή που εμποδίζουν την εφαρμογή της γνώσης. Η μέτρηση της αλλαγής συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αξιολόγηση απόδοσης, την οποία κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευθέντων, οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι. Οι αξιολογήσεις για την αλλαγή ή όχι της συμπεριφοράς, μπορούν να συλλεχθούν και από τους πελάτες με ερωτηματολόγια, σχόλια, παρατηρήσεις ή παράπονα (Χυτήρης, 2001).

IV. Τέταρτο επίπεδο / κριτήριο: **Αποτέλεσμα**

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση η οποία γίνεται επάνω στους εργαζομένους έχει ως τελικό στόχο να βελτιωθεί ή να ενδυναμωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Για να τεθεί δυνατή αυτή η αποτελεσματικότητα πρέπει να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα (τα οποία έχουν προκαθορισθεί στο στάδιο του προγραμματισμού των εκπαιδευτικών αναγκών) τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης, μονάδας ή τμήματος. Η αξιολόγηση εκπαίδευσης σε επίπεδο αποτελεσμάτων, περιέχει την μέτρηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης, δηλαδή επάνω στην παραγωγικότητα, τις αποχωρήσεις των εργαζομένων, τα κέρδη κλπ. Επίσης, ο *Kirkpatrick* πρότεινε πως, τα συγκεκριμένα τέσσερα επίπεδα μέτρησης αποτελούν μία ιεραρχία, εάν δεν είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευόμενοι δεν μαθαίνουν. Εν συνεχεία, τόνισε ότι δεν μπορεί να υπάρξει μεταβολή στην ίδια τους την συμπεριφορά εάν δεν αποκτήσουν και κατανοήσουν την γνώση κι εν τέλει όπως είναι λογικό, χωρίς την εφαρμογή του διαφορετικού, του νέου στο χώρο της εργασίας δεν πρέπει να αναμένονται σοβαρές και μετρήσιμες βελτιώσεις στα αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2003 · Πατρινός, 2005 · Χυτήρης, 2001).

Διαγραμματικά, παρουσιάζονται παρακάτω τα συστατικά στοιχεία της αξιολόγησης εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 4.2 Τα συστατικά στοιχεία της Αξιολόγησης Εκπαίδευσης



Πηγή: Καραγεώργου, Ναυσικά. 2008. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού στο Πλαίσιο των Επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, σελ. 56

Η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει με κατά πόσο επιτυχία σχεδιάστηκε κι εφαρμόστηκε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, κάνοντας σύγκριση τα αποτελέσματά του με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί. Αλλά ακόμη κι αν το πρόγραμμα έχει επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους του, αυτό δεν συνεπάγεται πως ανταποκρίνεται και στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του εκπαιδευομένου (Καραγεώργου, 2008, σελ. 56).

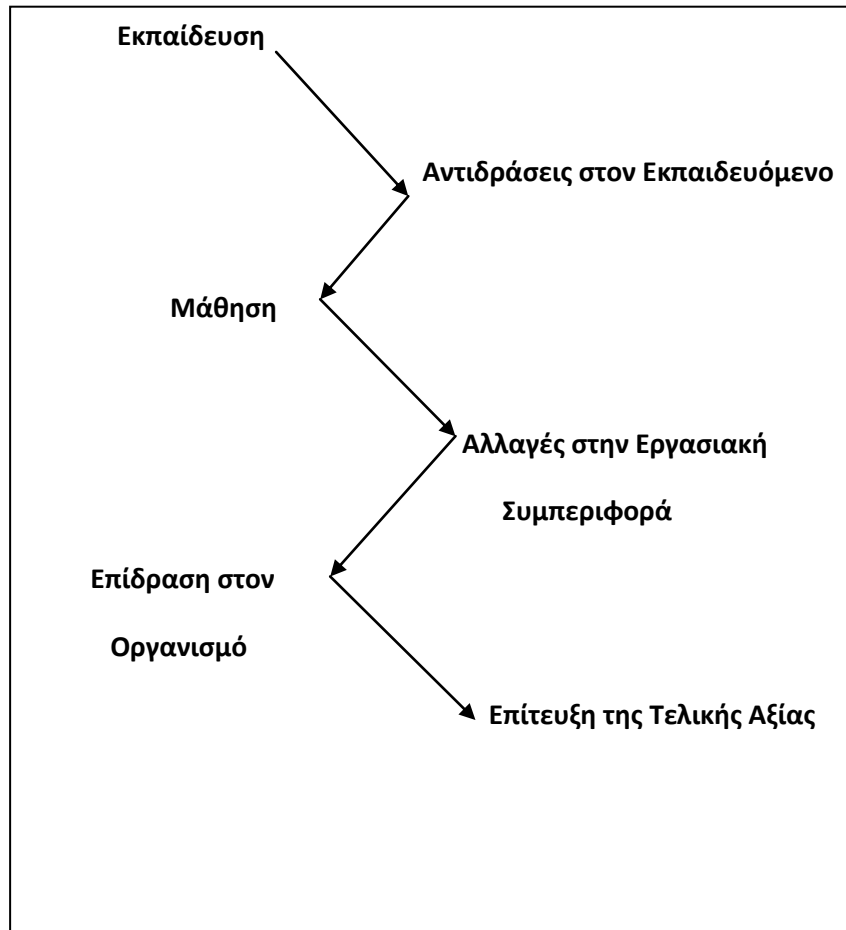
Έτσι, υπάρχει μία πιθανότητα η εκπαίδευση να μην είχε κανέναν απολύτως επηρεασμό στην απόδοση των εργαζομένων ή να είχε και ακόμα αρνητικό επηρεασμό. Εξ' αιτίας αυτού, χρειάζεται να εξετάζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι, υπό το πρίσμα των απαιτήσεων των εργαζομένων (Καραγεώργου, 2008, σελ. 56).

Μελετώντας τις συγκρίσεις αυτές, θα συγκεντρωθούν όλα αυτά τα στοιχεία και οι πληροφορίες, οι οποίες είναι αναγκαίες, για να επανεξετασθεί η διαδικασία της εκπαίδευσης και το περιεχόμενό της και να γίνει ξανά η διαδικασία της αξιολόγησης, που αποτελεί μία συνεχόμενη διαδικασία (Καραγεώργου, 2008, σελ. 56).

Κλείνοντας, είναι σημαντικό να ειπωθεί το γεγονός ότι, τις περισσότερες φορές είναι δύσκολο να θέσεις μετρήσιμους στόχους καθώς και να αντλήσεις πληροφορίες όσον αφορά τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης (Καραγεώργου, 2008, σελ. 56).

Στο παρακάτω διάγραμμα, απεικονίζεται η αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 4.3 Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης



Πηγή: Καραγεώργου, Ναυσικά. 2008. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού στο Πλαίσιο των Επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, σελ. 57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η εφαρμογή των μεθόδων εκπαίδευσης, προς του εργαζομένους της επιχείρησης οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τους εργαζομένους που απασχολούνται στην συγκεκριμένη. Κάνοντας μία συνοπτική αναφορά έχουμε τα εξής:

5.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- ✓ Στηρίζει την βελτίωση της Εταιρικής Εικόνας.
- ✓ Βελτίωση της σχέσης μεταξύ προϊσταμένου και του υφισταμένου.
- ✓ Δυναμώνει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη.
- ✓ Εξυψώνει το ηθικό των Εργαζομένων.
- ✓ Βελτίωση της γνώσης εργασίας και των ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- ✓ Ωθεί στην βελτίωση της κερδοφορίας.
- ✓ Βοηθάει στην κατανόηση και στην παγίωση επιχειρησιακών αρχών.
- ✓ Προσφέρει πληροφόρηση για τις ανάγκες του μέλλοντος, σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.
- ✓ Στηρίζει στην ενδυνάμωση των προαγωγών απ' το εσωτερικό της επιχείρησης.
- ✓ Βοηθάει στην Επιχειρησιακή Ανάπτυξη.
- ✓ Στηρίζει στην χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία.
- ✓ Η επιχείρηση μαθαίνει απ' τον Εκπαιδευόμενο.
- ✓ Βοηθάει στην αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων και στην επίλυση των προβλημάτων.
- ✓ Συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας της εργασίας.
- ✓ Ενδυναμώνει την ανάπτυξη της επικοινωνίας.
- ✓ Βοηθάει στην μείωση του κόστους.
- ✓ Ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων – Ηγεσίας.
- ✓ Στηρίζει την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και την βελτίωση των συμπεριφορών.
- ✓ Στηρίζει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές.
- ✓ Βοηθάει στον χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή, τυχόν, συγκρούσεων.
- ✓ Βοηθάει στην προληπτική αντιμετώπιση των δυσκολιών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

5.2 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

- ✓ Βελτιώνει την ικανοποίηση απ' την θέση εργασίας.
- ✓ Παρέχει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζομένου.
- ✓ Ελαττώνει / Περιορίζει τον φόβο για την εξάσκηση μίας νέας δραστηριότητας.
- ✓ Στηρίζει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις.
- ✓ Ενδυναμώνεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη.
- ✓ Προσφέρει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας.
- ✓ Καλλιεργεί μία αίσθηση ανάπτυξης στην μάθηση.
- ✓ Αυξάνεται η αυτοπεποίθηση και η αυτό – ανάπτυξη.
- ✓ Στηρίζει στην επίτευξη των προσωπικών στόχων.
- ✓ Στηρίζει τους εργαζομένους να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν, αποτελεσματικά, τα διάφορα προβλήματα.
- ✓ Συμβάλλει στην προσπάθεια του εργαζομένου να αναπτύξει γραπτές και προφορικές ικανότητες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, διεκπεραιώθηκε ποιοτική έρευνα στις επιχειρήσεις *Candia Finance*, και *Sephora* με την αξιοποίηση της ημιδομημένης συνέντευξης. Σύμφωνα με την Νόβα – Καλτσούνη (2006), η ημιδομημένη συνέντευξη αποτελεί έναν εκ των τριών τύπων της συνέντευξης (οι υπόλοιποι δύο είναι η ελεύθερη ή αδόμητη συνέντευξη και η δομημένη συνέντευξη) όπου το άτομο, το οποίο αναλαμβάνει την έρευνα έχει στην διάθεση του, συνήθως, μία λίστα με κάποιες ερωτήσεις ή και θέματα. Με την βοήθεια της ημιδομημένης συνέντευξης, υφίσταται μια ελευθερία σκέψεων κι αυτό διότι ο ερωτώμενος έχει την δυνατότητα να κατευθυνθεί σε συνειρμούς, να συνδέσει καταστάσεις που σχετίζονται με το παρελθόν του πάνω στο θέμα για το οποίο ερωτάται. Επίσης, ο ρόλος του ερευνητή ως καθοδηγητή θα επαναφέρει τον ερωτώμενο, την κατάλληλη χρονική στιγμή, στο θέμα της έρευνας, το οποίο χαρακτηρίζεται ως το αντικείμενο της συνέντευξης.

Η μέθοδος συνέντευξης, όπου αξιοποιήσαμε για την έρευνά μας, στηρίχθηκε στους παρακάτω άξονες:

- Πότε / Ποια δεκαετία ξεκίνησε η επιχείρηση τις δραστηριότητές της; (Σε ποιον κλάδο ανήκει, με τι ασχολείται κυρίως, και το ιστορικό ζωής της).
- Ποιος είναι ο αριθμός του προσωπικού που απασχολεί;
- Ποιες θέσεις εργασίας περιλαμβάνει η επιχείρηση;
- Ποιες θέσεις εργασίας απαιτούν συχνότερη εκπαίδευση / επιμόρφωση;
- Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης εφαρμόζετε σε κάθε θέση εργασίας;
- Διαθέτει η επιχείρηση εσωτερικούς εκπαιδευτές ή / και συνεργάζεται με εξωτερικούς εκπαιδευτές και φορείς επιμόρφωσης;
- Ποια είναι η μέση διάρκεια κατά την οποία εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης;
- Αξιοποιείτε κάποιες δυνατότητες / προγράμματα επιδότησης της εκπαίδευσης; (Π.χ. Λογαριασμό Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης). Αν ναι ποια και αν όχι γιατί όχι;
- Τι εξασφαλίζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης προς τον εργαζόμενο;
- Πιστεύεται ότι η εκπαίδευση προσωπικού παρέχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση; Αν ναι, πάνω σε ποιους τομείς; Αν όχι, γιατί;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση πριν, κατά ή και μετά την παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης; (για παράδειγμα: οργάνωση της εκπαίδευσης ώστε να μην παρεμποδίζεται η λειτουργία της επιχείρησης, κόστος της εκπαίδευσης, εύρεση κατάλληλων εκπαιδευτών, δυσκολίες στην εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν).
- Θα προχωρήσετε σε εκπαίδευση του προσωπικού σας την τρέχουσα περίοδο;

6.2 ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΕΡΕΥΝΗΘΗΚΑΝ

Κατά την ερευνητική διαδικασία, για την άντληση πληροφοριών σχετικά με την Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις, συμπεριλήφθηκαν οι ακόλουθες επιχειρήσεις:

- Candia Finance A.E.(Ηράκλειο Κρήτης)



Η *Candia Finance*, είναι μια εταιρεία όπου αποτελείται από εξειδικευμένα και πεπειραμένα στελέχη, τα οποία προσφέρουν συμβουλευτικές και οργανωτικές υπηρεσίες στον τομέα της οικονομίας, στον επενδυτικό τομέα, καθώς και στον χώρο του Μάρκετινγκ με στόχο την συνεχή ανταπόκριση ως προς τις ανάγκες των επιχειρηματικών μονάδων. Επίσης, η εταιρεία προσφέρει πλήρη ενημέρωση αναφορικά με τις τρέχουσες εξελίξεις της αγοράς επάνω στον οικονομικό τομέα και ιδίως στις επενδύσεις καθώς και στις χρηματοδοτήσεις, ενώ παράλληλα αξιοποιεί ένα ολοκληρωμένο δίκτυο επιλεγμένων συνεργατών κι εξειδικευμένων εταιρειών αναγνωρισμένου κύρους κι επιπέδου, σε τομείς που συνδέονται με την οικονομία.

Οι δραστηριότητες, οι οποίες ασκεί η *Candia Finance A.E.* είναι οι εξής:

- ✓ Επιχειρηματικός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη: Η δραστηριότητα αυτή, απευθύνεται στοχευόμενα σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους του ιδιωτικού τομέα, σε Δημοτικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς, καθώς επίσης και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις δυναμικού χαρακτήρα. Έτσι, τα στελέχη της εταιρείας μελετούν, σχεδιάζουν, προτείνουν κι εφαρμόζουν: Σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, χρήση και αξιολόγηση επενδυτικών ευκαιριών και μεθόδους χρηματοδότησης και υπαγωγή σε αναπτυξιακά επενδυτικά κίνητρα.
- ✓ Λογιστική Ιδιωτικών και Δημόσιων Φορέων: Η εταιρεία προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες εγκατάστασης και παρακολούθησης συστημάτων οικονομικού και λογιστικού ελέγχου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.
- ✓ Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Η συγκεκριμένη δραστηριότητα, αποτελεί έναν από τους κυριότερους τομείς της εταιρείας, η οποία αφορά την ίδρυση, την επέκταση, τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων, την

εκτίμηση νέων αγορών και την αναζήτηση επενδυτικών ευκαιριών. Οι υπηρεσίες οικονομικών μελετών της Candia Finance, απευθύνονται τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον Δημόσιο τομέα κι έχουν ως στόχο να στηρίζουν την διοίκηση μιας επιχείρησης να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά τα προβλήματα της σημερινής εποχής και τον καλύτερο προγραμματισμό των μελλοντικών δραστηριοτήτων και αναγκών της.

- ✓ Εκπόνηση Επιχειρηματικών Σχεδίων: Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες της εταιρείας στον ιδιωτικό τομέα δίνουν υπηρεσίες Management Consulting σε θέματα κατάστρωσης προγράμματος επιχειρησιακού προγραμματισμού. Η εταιρεία με την στήριξη των εξειδικευμένων στελεχών της μπορεί να πραγματοποιεί: Διαγνωστική μελέτη και ανάπτυξη στόχων διοίκησης, Ανασχεδιασμό λειτουργιών, Σχεδιασμός και υποστήριξη σύγχρονων εμπορικών, τεχνικών και πρακτικών (π.χ. Franchising), και Διαφημιστική στρατηγική.
- ✓ Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στον πρωταρχικό αυτό τομέα ενδιαφέροντος για κάθε εταιρεία και οργανισμό που ορίζει την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης μπορεί να οδηγηθεί σε:
 - 1) Καθορισμό προδιαγραφών θέσεων ευθύνης και σύνδεση με τους επιχειρησιακούς στόχους.
 - 2) Προδιαγραφή συστήματος αξιολόγησης και αξιολόγηση προσωπικού.
 - 3) Εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών, παρακολούθηση και σχεδιασμός αντίστοιχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
 - 4) Επανασχεδιασμό διοικητικής δομής για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
 - 5) Εξεύρεση συνεργατών και ανθρώπινου δυναμικού κατάλληλου για τις ανάγκες της επιχείρησης.
- ✓ Ανάπτυξη Επενδυτικών Ευκαιριών και Χρηματοδότηση: Η εταιρεία με τα πεπειραμένα και εξειδικευμένα στελέχη, τα οποία διαθέτει μελετά, αναπτύσσει και παρακολουθεί μεθόδους δημιουργίας και αναζήτησης επενδυτικών ευκαιριών και χρηματοδότησης επενδύσεων. Στην κατηγορία αυτή, εμπεριέχονται ενέργειες όπως:

- 1) Αποτίμηση για εξαγορές – συγχωνεύσεις – απορροφήσεις επιχειρήσεων.
- 2) Ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων και εξέλιξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- 3) Αξιοποίηση επενδυτικών ευκαιριών, καθορισμός απαιτούμενων πόρων και αξιολόγηση δανειοδοτικών προγραμμάτων από Τραπεζικούς.
- 4) Προετοιμασία εισαγωγής εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

- ✓ Ανάπτυξη Συστημάτων Ποιότητας

Η εταιρεία προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες παρακολούθησης εφαρμοσμένων συστημάτων ποιότητας, οι οποίες περιλαμβάνουν τα εξής:

- 1) Δύο εσωτερικές επιθεωρήσεις του συστήματος ετησίως
- 2) Εκπαίδευση του Προσωπικού σε θέματα που άπτονται της ποιότητας προσαρμοσμένη στις ανάγκες της επιχείρησης.
- 3) Έκδοση μη συμμορφώσεων και διορθωτικών ενεργειών που προέρχονται από την εφαρμογή του συστήματος. Χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης αυτών.
- 4) Εικονικές ανακλήσεις όπου απαιτούνται από το σύστημα
- 5) Προτεινόμενες βελτιώσεις του συστήματος

- 6) Ενημέρωση του φακέλου των εξωτερικών εγγράφων της επιχείρησης (Εθνικές νομοθετικές διατάξεις, νέες Κοινοτικές οδηγίες ή Κανονισμοί κ.α.).
- 7) Οι σύγχρονες απαιτήσεις υψηλού ποιοτικού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών αντιμετωπίζονται και καλύπτονται με επιτυχία, με την δημιουργία, την υιοθέτηση και την ανάπτυξη της νοοτροπίας της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Υπό το πλαίσιο των παραπάνω απαιτήσεων των καιρών η Candia Finance A.E., με τα έμπειρα στελέχη που εντάσσει στο δυναμικό της, είναι σε θέση να στηρίξει την, οποιαδήποτε, επιχείρηση να εγκαταστήσει και να εφαρμόσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, το οποίο να ικανοποιεί τις προδιαγραφές Διεθνώς αποδεκτών προτύπων, αλλά και τις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης.

➤ Sephora S.A (Κεντρικό Κατάστημα Αλίμου Αθήνας)



Η εταιρεία *Sephora*, είναι μία Γαλλική αλυσίδα καταστημάτων καλλυντικών, η οποία έχει ως έτος ίδρυσης το 1970. Με σχεδόν 300 μάρκες, μαζί με την δική του ιδιωτική ετικέτα, το *Sephora* προσφέρει προϊόντα ομορφιάς, συμπεριλαμβανομένων, μακιγιάζ, περιποίησης δέρματος, προϊόντα σώματος, αρώματα, χρώματα νυχιών, καθώς και προϊόντα φροντίδας μαλλιών. Επίσης, το *Sephora* ανήκει στην εταιρεία *LVMH (Moet Hennessy Louis Vuitton)*, με έτος ίδρυσης το 1987 κι έδρα το Παρίσι, η οποία αποτελεί την μεγαλύτερη επιχείρηση διεθνώς στην κατασκευή και στην διανομή από επώνυμα ήδη πολυτελείας, καθώς έχει στην διάθεσή της σημαντικές θυγατρικές σε τομείς όπως ποτά, ρολόγια και χρυσαφικά, ρούχα και δερμάτινα, καταστήματα (*Sephora*), και αρώματα.

Το λογότυπο του *Sephora*, είναι ένα λευκό "S" σε σχήμα φλόγας επάνω σε ένα μαύρο φόντο. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως, το όνομα *Sephora* έχει ως προέλευση την Ελληνική λέξη *Σεπφώρα*, η οποία αποτελούσε την πρώτη και πιο όμορφη γυναίκα του *Μωυσή*.

Ως προς την ιστορική αναφορά, η εταιρεία *Sephora*, έχει ως αφετηρία την Γαλλία και συγκριμένα το Παρίσι, σε μια εταιρική σχέση μεταξύ της *Boots PLC* και της *Nouvelles Galeries* του Ηνωμένου Βασιλείου, ως αλυσίδα αρωματοποιίας το 1970. Το έτος 1993, αγοράστηκε από τον *Dominique Mandonnaud*, ο οποίος συγχώνευσε την αγορά με την δική του αλυσίδα αρωμάτων υπό του εμπορικού σήματος του *Sephora*. Ο *Dominique Mandonnaud*, ήταν εκείνος που οδήγησε στην ίδρυση καθώς και στην εφαρμογή του «υποβοηθούμενου self – service» του *Sephora*, ενθαρρύνοντας τους πελάτες να δοκιμάσουν τα προϊόντα στο κατάστημα πριν από την αγορά.

Το *Sephora*, άνοιξε το πρώτο του κατάστημα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, στην πόλη της Νέας Υόρκης το 1998, και το πρώτο Καναδικό κατάστημα το 2004, ενώ η εταιρεία λειτουργεί σήμερα πάνω από 360 καταστήματα σε όλη την Βόρεια Αμερική και πάνω από 1.700 καταστήματα Παγκοσμίως, των οποίων τα έσοδά τους εκτιμώνται πάνω από 4 δις. Δολάρια από το 2013. Επίσης, από την ίδια χρονολογία, το *Sephora* στο *Champs Elysees* του Παρισιού, προσελκύει πάνω από 6 εκατομμύρια ανθρώπους κάθε χρόνο.

Προϊόντα και Μάρκες

Το Sephora, διαθέτει μία μεγάλη ποικιλία από προϊόντα ομορφιάς με περισσότερες από 100 μάρκες, συμπεριλαμβανομένων την *NARS Cosmetics*, την *Make Up For Ever*, την *Urban decay*, την *First Aid Beauty*, την *Sunday Riley Skincare*, την *Tatcha Aburatorigami* και την *Too Faced Cosmetics*. Επίσης, το Sephora έχει δικό του make – up, προϊόντα περιποίησης της επιδερμίδας, και αξεσουάρ ομορφιάς.

Περιβαλλοντική Διάκριση

Οι πρωτοβουλίες αειφόρου ανάπτυξης του *Sephora*, είχαν αναγνωρισθεί τον Δεκέμβριο του 2015. Η εταιρεία έλαβε το σήμα της Αειφόρου Ανάπτυξης, καθώς και το βραβείο 2015 R για τον οικολογικό σχεδιασμό από την *Generation Responsible Association*. Τα δελτία ενημέρωσης ομορφιάς / κοσμετολογίας, όπου μεταδίδεται παγκόσμια, ανέφερε πως προσφάτως ξεκίνησε προθήκες με το όνομα «Sephora», οι οποίες έχουν 30% ελαφρύτερο μεταλλικό πλαίσιο που θα ελαττώσουν τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά 220 τόνους

6.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ

CANDIA FINANCE A.E.

Με την υποβολή των δώδεκα (12) ερωτήσεων της έρευνάς μας προς την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας *Candia Finance A.E.* οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν οι εξής:

Η εταιρεία ξεκίνησε το έτος 1994 κι έκτοτε οι δραστηριότητές της εστιάζονται επάνω στους τομείς προσφοράς οικονομικών κι επενδυτικών υπηρεσιών. Επίσης η εταιρεία την τρέχουσα περίοδο έχει στο ενεργητικό της 7 άτομα τα οποία απασχολούνται σε αυτήν, όπου οι θέσεις εργασίας οι οποίες συνθέτουν την εταιρεία είναι μία (1) θέση γραμματειακής υποστήριξης, δύο (2) θέσεις υποστήριξης λογιστικών δραστηριοτήτων, δύο (2) θέσεις μελετητών, μία (1) θέση συμβούλου συστημάτων ποιότητας, και μία (1) θέση συμβούλου διοίκησης.

Η λογική της εταιρείας *Candia Finance A.E.* στηρίζεται στο γεγονός πως όλες οι θέσεις εργασίας, οι οποίες υφίστανται στην εταιρεία έχουν τον ίδιο βαθμό σημασίας κι όλες χρήζουν συχνής εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης κι αυτό διότι ιδίως τα θέματα, τα οποία έχουν να κάνουν με οικονομικής κι επενδυτικής φύσεως απαιτούν συνεχή ανανέωση κι εξέλιξη των γνώσεων και των ικανοτήτων του εκάστοτε εργαζομένου μέσα σε αυτήν.

Όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης, η εταιρεία εφαρμόζει την εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στην θέση εργασίας, διαλέξεις, ημερίδες και συνέδρια, ενώ ιδιαίτερη εντύπωση μας έκανε το γεγονός πως η εταιρεία εφαρμόζει και μεθόδους εκπαίδευσης, οι οποίες δεν αναφέρονται στην πτυχιακή εργασία μας όπως, η αλληλοεκπαίδευση, όπου μας επισημάνθηκε πως είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο ένας εργαζόμενος στον άλλο για θέματα που γνωρίζει αναφορικά με την εργασία του, τα συγγράμματα, τα οποία αποτελούν εκπαίδευση μέσω βιβλίων επιστημονικού περιεχομένου, καθώς και η συνδρομή σε έντυπα και ηλεκτρονικά περιοδικά.

Επίσης στην εταιρεία υφίστανται τόσο εσωτερικοί εκπαιδευτές, οι οποίοι προέρχονται από την ίδια την εταιρεία, δηλαδή ένας προϊστάμενος αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει τους υφιστάμενούς του. όσο κι εξωτερικοί εκπαιδευτές, οι οποίοι δεν προέρχονται από την ίδια την εταιρεία. Όπου μας δόθηκε ως παράδειγμα (για τους εξωτερικούς εκπαιδευτές) την περίπτωση εγκατάστασης ενός νέου προγράμματος όπου έρχεται ειδικός από την εταιρεία που αγοράζεται το πρόγραμμα και μαθαίνει τους χρήστες την αξιοποίησή του.

Η μέση χρονική διάρκεια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ποικίλλει / διαφέρει αναλόγως με τις εκάστοτε απαιτήσεις για ενημέρωση, όπου η χρονική (μέση) διάρκεια υπολογίζεται από κάποιες ώρες μέχρι και μερικές ημέρες, ενώ η εταιρεία αξιοποιεί δυνατότητες ή προγράμματα επιδότησης της εκπαίδευσης, και πιο συγκεκριμένα γίνεται η χρήση του Λογαριασμού Απασχόληση και Επαγγελματικής Κατάρτισης, του επιμελητηρίου καθώς και του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.).

Η άποψη της εταιρείας σχετικά με την σημασία της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζεται σημαντική, και συγκεκριμένα συμβάλλει στην αύξηση τόσο του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων όσο και της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Αυτό λειτουργεί ως «αλυσίδα», διότι η, όλο και μεγαλύτερη, παραγωγικότητα, συνεπάγεται με βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και, επομένως, της οικονομικής ανάπτυξης.

Επιπροσθέτως, η εταιρεία αντιλαμβάνεται την αναγκαιότητα και την σημασία της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού για την παροχή θετικών αποτελεσμάτων προς την επιχείρηση, κι αυτό διότι οι εργαζόμενοι γίνονται αποτελεσματικότεροι στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους και πιο ευχαριστημένοι (βελτίωση της αυτοπεποίθησης και της ψυχολογίας), καθώς η συνύπαρξη των δύο προηγούμενων χαρακτηριστικών τους καθιστά ικανούς να ανταποκριθούν στις εργασιακές τους απαιτήσεις με αμοιβαία οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους. Δηλαδή, η εταιρεία μπορεί να οδηγηθεί σε αύξηση των κερδών της, σε καλύτερευση της εικόνας της προς το εξωτερικό της (πελάτες), σε μείωση του κόστους της, καθώς και σε ομαδική και συλλογική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων που την απαρτίζουν.

Εν συνεχεία, οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει η εταιρεία *Candia Finance A.E.* πριν, κατά αλλά και μετά την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζομένους της, είναι το εκπαιδευτικό κόστος, το οποίο θεωρείται ύψιστης σημασίας, και διακρίνεται σε θετικό και σε αποθετικό. Το **θετικό κόστος** εμπεριέχει ορισμένες παραμέτρους όπως, η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα ποικίλλα λειτουργικά έξοδα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Στην αντίπερα όχθη, στο **αποθετικό κόστος** εμπεριέχονται οι απώλειες, τις οποίες έχει η εταιρεία από την προσωρινή απουσία των στελεχών της για τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι. Μετά, σειρά έχει η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος και η προσαρμογή του στα δεδομένα της *Candia Finance*.

Ενώ κλείνοντας την διαδικασία της συνέντευξης, η εταιρεία θα προχωρήσει σε εκπαίδευση του προσωπικού της την τρέχουσα περίοδο, καθώς ο χώρος των οικονομικών και των επενδυτικών συμβουλών – υπηρεσιών (κι επομένως οι εργαζόμενοι που ασχολούνται σε αυτούς τους τομείς) απαιτεί συνεχή εκπαίδευση των στελεχών της, πράγμα το οποίο θεωρείται απαραίτητο.

SEPHORA S.A.

Επίσης, με την υποβολή των δώδεκα (12) ερωτήσεων της έρευνάς μας προς την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας *Sephora S.A.*, οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν οι εξής:

Τα πρώτα καταστήματα της εταιρείας *Sephora S.A.* ξεκίνησαν το έτος 1993 υπό την επωνυμία του ομίλου *MAPINOΠΟΥΛΟΣ* και ονομάζονταν *Beauty Shop*. Το έτος 2000, υπήρξε κοινοπραξία μεταξύ των *Μαρινόπουλος* και *Sephora*, όπου και οδηγήθηκε σε μετονομασία «*Sephora – Μαρινόπουλος*». Το έτος 2012, η εταιρεία εξαγοράστηκε 100% από την *Sephora*, η οποία ανήκει στον όμιλο *LVMH*, κι οπότε η *Sephora Greece* ανήκει απευθείας στα κεντρικά της *Sephora* στην Γαλλία, ενώ η εταιρεία υπάγεται στην κατηγορία του Λιανεμπορίου και πιο συγκεκριμένα στον τομέα των Καλλυντικών.

Η εταιρεία σήμερα απασχολεί 330 εργαζομένους, ενώ οι θέσεις οι οποίες συνθέτουν την εταιρεία *Sephora S.A.* είναι ο Διευθυντής του καταστήματος, ο προϊστάμενος του καταστήματος και οι Υπάλληλοι των Πωλήσεων, οι οποίοι είναι πλήρους αλλά και μερικής απασχολήσεως. Όσον αφορά τα Κεντρικά Γραφεία, υφίσταται η θέση του Γενικού Διευθυντή και η Ομάδα Διοίκησης (Διευθυντής Μάρκετινγκ, Διευθυντής Εφοδιαστικής Αλυσίδας – Logistics, Οικονομικός Διευθυντής, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού / Ανθρώπινων Πόρων, Διευθυντής Καταστήματος) και τα αντίστοιχα τμήματα. Επιπροσθέτως, η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της *Sephora S.A.* μας επισήμανε ότι, υφίσταται η προσπάθεια οι ρόλοι να είναι πολύ ξεκάθαροι ούτως ώστε να βελτιστοποιείται το αποτέλεσμα, ενώ μας παρείχε το παράδειγμα πως, στον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρονται 2 direct reports, ο Υπάλληλος Μισθοδοσίας και ο Εσωτερικός Εκπαιδευτής, εν αντιθέσει στον Stores Operations Manager αναφέρονται οι Περιφερειακοί Διευθυντές, καθώς επίσης στην εταιρεία υφίσταται Νομικός Σύμβουλος, Υπεύθυνος Αγορών και Υπεύθυνος Κατασκευής / Εργοταξίου.

Σύμφωνα με την εταιρεία *Sephora S.A.*, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί προτεραιότητα σε όλες τις θέσεις εργασίας / σε όλα τα επίπεδα. Επίσης, υφίσταται εφαρμογή συγκεκριμένων πλάνων εκπαίδευσης για την ομάδα πωλήσεων, δηλαδή για τον Διευθυντή Καταστήματος, του Προϊσταμένου Καταστήματος, και του Υπαλλήλου Πωλήσεων, ενώ για τα άτομα των Κεντρικών Γραφείων, υφίστανται εκπαιδεύσεις για όλες τις θέσεις χωρίς καμία διάκριση (μαζί και της Ομάδας Διοίκησης) ανάλογα τις ανάγκες και τις προτεραιότητες.

Αναφορικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης η εταιρεία υλοποιεί, στο κομμάτι των πωλήσεων, εκπαιδεύσεις (οι οποίες συνήθως είναι ολοήμερες) σε εκπαιδευτική αίθουσα, εκπαιδεύσεις in store καθώς επίσης e – learnings και πολλά έντυπα υλικά, τα οποία αποστέλλονται σε συνεχή βάση στα καταστήματα για τις παρουσιάσεις νέων προϊόντων κλπ. Επίσης, υφίστανται εκπαιδεύσεις, οι οποίες διεκπεραιώνονται σε συνεργασία με εξωτερικούς φορείς σε τοπικό επίπεδο και για υψηλά στελέχη, υπάρχει δυνατότητα παρακολούθησης εκπαιδεύσεων, τις οποίες διαχειρίζεται απευθείας το Group.

Όσον αφορά τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς εκπαιδευτές και φορείς επιμόρφωσης, η Διευθύντρια του Ανθρώπινου Δυναμικού της *Sephora S.A.* μας επισήμανε πως σχετικά με την ομάδα των Πωλήσεων, υφίσταται στο οργανόγραμμα της εταιρείας Εσωτερικός Εκπαιδευτής, ο οποίος διαχειρίζεται όλα τα είδη εκπαίδευσης όπως για παράδειγμα managerial trainings, εκπαιδεύσεις κατηγοριών για τα προϊόντα,

εκπαιδεύσεις μαρκών κα. Επίσης, υφίσταται η ακολουθία και η προσαρμογή των αναγκών εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο λόγω της ύπαρξης πολύ δυνατής ομάδας εκπαίδευσης στο εξωτερικό, καθώς για την ομάδα πωλήσεων, εκπρόσωποι των μαρκών από το εξωτερικό, επισκέπτονται την εταιρεία κι εκπαιδεύουν τις ομάδες. Εν συνεχεία, σε ορισμένες περιπτώσεις, συνάδελφοι των καταστημάτων έχουν παρακολουθήσει εκπαίδευση από εξωτερική εταιρεία εκπαίδευσης στην Ελλάδα, με θέματα, τα οποία εστιάζονται στην διοίκηση και στο management.

Για τις ομάδες των Κεντρικών Γραφείων, υπάρχει η παρακολούθηση εκπαιδεύσεων από ειδικούς, εξωτερικές εταιρείες που ανάλογα την εκπαιδευτική ανάγκη, παρέχουν τα προγράμματά τους, ενώ υφίστανται εκπαιδεύσεις που αναφέρονται σε υψηλότερες θέσεις και διαχειρίζονται απευθείας από το Group στο εξωτερικό.

Η μέση διάρκεια εφαρμογής των προγραμμάτων εκπαίδευσης της Sephora S.A. διαφέρει ανάλογα με την σημαντικότητα της εκπαίδευσης, τον φορέα υλοποίησης και τις προτεραιότητες, όπου για την ομάδα πωλήσεων, τις περισσότερες φορές η κάθε εκπαίδευση διαρκεί 8 ώρες, ενώ για το εάν αξιοποιούνται κάποιες δυνατότητες ή προγράμματα επιδότησης της εκπαίδευσης, η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού μας απάντησε πως, ορισμένες εκπαιδεύσεις για τα Κεντρικά Γραφεία εντάσσονται στο πρόγραμμα Λογαριασμού Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης κι επομένως ακολουθείται, τονίζοντάς μας ότι δεν είναι το κριτήριο επιλογής εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης προς τον εργαζόμενο εξασφαλίζει γνώση, εμπειρία, ανταλλαγή απόψεων, ιδέες ακούγοντας άλλες απόψεις, και πρακτική, ενώ ως προς την παροχή θετικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση από την εκπαίδευση προσωπικού, υφίσταται μια πεποίθηση από την Sephora και τους ανθρώπους της, πως η εκπαίδευση συμβάλει στην διαφορετικότητα και στην ανάπτυξη τόσο του ατόμου όσο και της επιχείρησης, ενώ τα αποτελέσματα είναι οφθαλμοφανή δια μέσου των πωλήσεων, κι επιπροσθέτως διαθέτει μία πίστη η εταιρεία πως η εκπαίδευση «χτίζει» και διαφοροποιεί τον οργανισμό.

Ως προς τις δυσκολίες, τις οποίες αντιμετωπίζει η Sephora S.A. πριν, κατά ή και μετά την παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης, μας απαντήθηκε πως δεν είναι πολλές εάν ληφθεί υπόψη πως η εκπαίδευση αποτελεί μία στρατηγική προτεραιότητα όπως και στην περίπτωση της Sephora. Επιπροσθέτως, απαιτείται η συνεχής παρακολούθηση του budget με βάση τα συμφωνηθέντα, καθώς με την στήριξη του Γενικού Διευθυντή και του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, οι όποιες δυσκολίες μπορούν να επιλυθούν, ενώ όταν χρειάζεται να εκπαιδευτεί αρκετός κόσμος ταυτόχρονα, απαιτείται καλός συντονισμός, έγκαιρη επικοινωνία και συγχρονισμό, ούτως ώστε να μην δημιουργεί εμπόδιο στους συμμετέχοντες.

Κλείνοντας την διαδικασία της συνέντευξης, η απάντηση που λάβαμε από την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού για το εάν υπάρξει εκπαίδευση του προσωπικού την τρέχουσα περίοδο ήταν θετική. Πιο συγκεκριμένα, η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού μας τόνισε πως η εκπαίδευση αποτελεί μία από τις κύριες προτεραιότητες της Sephora, μιας και αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού, ενώ μας ανέφερε το γεγονός ότι σε ορισμένες περιπτώσεις έχει υπάρξει αύξηση του κόστους εκπαίδευσης.

6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για την έρευνα της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, προκειμένου να αντιληφθούμε για το πώς κινητοποιούνται στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις επάνω στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, εξετάσαμε δύο επιχειρήσεις διαφορετικού προσανατολισμού, χαρακτήρα, αντικειμένου και μεγέθους. Αυτό, επομένως, αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον σημείο, διότι θα μπορέσουμε να δούμε εάν αυτές οι επιχειρήσεις μεταξύ τους αξιοποιούν τις ίδιες μεθόδους εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό τους, ή υφίσταται ένα χάσμα μεταξύ τους ως προς την διαδικασία αυτή λόγω των παράλληλων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που διαθέτουν.

Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει να εξετάσουμε το κατά πόσο συμπίπτουν οι θεωρητικές αναφορές μας (στην πτυχιακή εργασία) όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης που αξιοποιούν οι επιχειρήσεις για το προσωπικό τους, με τις μεθόδους εκπαίδευσης που αξιοποιούν οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο πραγματικό επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον, οι οποίες συμπεριλήφθηκαν στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας μας. Έτσι, θα οδηγηθούμε σε ένα πόρισμα, σύμφωνα με το οποίο θα μπορέσουμε να παρατηρήσουμε, εάν οι επιχειρήσεις αξιοποιούν μεθόδους εκπαίδευσης ίδιες με αυτές / και ορισμένες που αναφέρουμε στην παρούσα πτυχιακή εργασία, καθώς και να επισημάνουμε τους λόγους για τους οποίους υφίσταται η αξιοποίησή / ύπαρξή τους.

Η πρώτη εταιρεία, την οποία εξετάσαμε είναι η Candia Finance A.E.

Όπως παρατηρούμε, μέσω των αποτελεσμάτων, τα οποία προέρχονται από το ερωτηματολόγιο μας, η εταιρεία αξιοποιεί τόσο μεθόδους εκπαίδευσης οι οποίες υφίστανται και στην πτυχιακή εργασία μας, όσο και μεθόδους εκπαίδευσης οι οποίες δεν υφίστανται σε αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, οι μέθοδοι εκπαίδευσης, που χρησιμοποιεί η εταιρεία και ταυτοχρόνως αναφέρονται και στην εργασία μας είναι οι εξής:

- Η Εκπαίδευση Μέσω Καθοδήγησης στην Θέση Εργασίας
- Οι Διαλέξεις
- Οι Ημερίδες και,
- Τα Συνέδρια

Αξίζει να σημειώσουμε πως, η Εκπαίδευση Μέσω Καθοδήγησης στην Θέση Εργασίας που χρησιμοποιεί η εταιρεία, συμπίπτει με την μέθοδο της Εκπαίδευσης στην Θέση Εργασίας (" πάνω στην δουλειά "), η οποία παρουσιάζεται στο 4^ο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας μας.

Τώρα, οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αξιοποιεί η εταιρεία, οι οποίες δεν αναφέρονται στην εργασία μας είναι οι εξής:

- Η αλληλοεκπαίδευση
- Τα συγγράμματα και,
- Η συνδρομή σε έντυπα και ηλεκτρονικά περιοδικά

Κάθε μία από αυτές τις μεθόδους εκπαίδευσης, συνδέεται και με έναν ή πολλούς λόγους ύπαρξης. Η ύπαρξη αυτή, προέρχεται από τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης καθώς και το πόσο σημαντική θεωρεί την μέθοδο, την οποία έχει σκοπό να εφαρμόσει.

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι, η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας μας ανέφερε πως μέσω της αλληλοεκπαίδευσης ένας εργαζόμενος προσφέρει εκπαίδευση σε έναν συνάδελφο της εταιρείας για θέματα τα οποία συνδέονται με το αντικείμενο εργασίας του. Πράγμα το οποίο μας οδηγεί στην συλλογική και ομαδική νοοτροπία – συμπεριφορά των στελεχών που απαρτίζουν την συγκεκριμένη εταιρεία λόγω της ανταλλαγής των γνώσεων μεταξύ των συναδέλφων, καθώς αποτελεί σημαντικό στοιχείο η ύπαρξη ευχάριστου και ήρεμου κλίματος, το οποίο συνεπάγεται με την ομαλή επίτευξη των στόχων της, την βελτίωση της ψυχολογίας, της αυτοπεποίθησης και των επιδόσεων του εκάστοτε στελέχους και, επιπροσθέτως, την καλύτερη και πιο αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών. Έτσι, μπορούμε να πούμε πως όλα τα προηγούμενα αποτελούν σημαντικές αναφορές για τον λόγο ύπαρξης της αλληλοεκπαίδευσης σε αυτή την επιχειρηματική μονάδα κι αυτό διότι υπάρχει ο συνδυασμός ανταλλαγής γνώσεων των εργαζομένων με την ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων και της, μεταξύ τους, επικοινωνίας.

Επίσης, δια μέσου των συγγραμμάτων, όπως απαντήθηκε στο ερωτηματολόγιο, διεκπεραιώνεται ανάγνωση βιβλίων επιστημονικού περιεχομένου (οικονομικού – επενδυτικού) από τα στελέχη ούτως ώστε να ανανεωθούν και να εξελιχθούν οι γνώσεις τους, και συνεπώς να αναπτυχθούν οι ικανότητές τους για την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας τους, ενώ επίσης γίνεται και η χρήση της μεθόδου συνδρομής σε έντυπα και ηλεκτρονικά περιοδικά, προκειμένου να εξελιχθούν οι γνώσεις των εκπαιδευομένων για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις που ορίζει η εκάστοτε θέση εργασίας.

Σημαντική θεωρείται, επίσης, και η Εκπαίδευση Μέσω Καθοδήγησης στην Θέση Εργασίας, διότι ο παλαιός κάτοχος μιας θέσης εργασίας, είτε για λόγους συνταξιοδότησης, είτε για λόγους υγείας, ή και για προσωπικούς λόγους, οφείλει να παραχωρήσει την θέση εργασίας σε έναν άλλο / νέο εργαζόμενο. Έτσι, η εταιρεία αντιλαμβάνεται, πως η κάλυψη της θέσης εργασίας πρέπει να γίνει άμεσα, και για αυτό τον λόγο εφαρμόζει την συγκεκριμένη μέθοδο, έτσι ώστε ο παλαιότερος κάτοχος της θέσης εργασίας να εκπαιδεύσει το νέο στέλεχος πάνω στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η συγκεκριμένη εργασία. Έτσι, ο λόγος ύπαρξης της συγκεκριμένης μεθόδου εκπαίδευσης έγκειται στο γεγονός πως, υφίσταται το αίσθημα οικειότητας από μεριάς υφιστάμενου / εκπαιδευομένου προς το προϊστάμενο για συζήτηση πάσης φύσεως θεμάτων, τα οποία αφορούν την εργασία του, καθώς και από μεριάς εκπαιδευτή / προϊστάμενου, ο οποίος δίνει συμβουλές και οδηγίες, τόσο για τόνωση του ηθικού, όσο και για την καλύτερη διεκπεραίωση της εργασίας από τον εκπαιδευόμενο.

Κλείνοντας, οι περιπτώσεις των Διαλέξεων, των Ημερίδων, και των Συνεδριών, αποτελούν και αυτές με την σειρά τους σημαντικές μέθοδοι, καθώς κατά την εφαρμογή τους, τα στελέχη έχουν την δυνατότητα να ενημερωθούν για θέματα ή και εξελίξεις, οι οποίες παρατηρούνται επάνω στο αντικείμενο εργασίας του κάθε εργαζομένου, κάτι που ιδίως στον κλάδο της παροχής οικονομικών – επενδυτικών συμβουλών θεωρείται πολύ σημαντικό για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας.

Η δεύτερη εταιρεία, την οποία εξετάσαμε είναι η Sephora.

Μέσω των απαντήσεων που αντλήσαμε από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας προς την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της *Sephora*, παρατηρούμε πως και η συγκεκριμένη εταιρεία, αξιοποιεί τόσο μεθόδους εκπαίδευσης οι οποίες αναφέρονται στην πτυχιακή εργασία μας, όσο και μεθόδους εκπαίδευσης οι οποίες δεν αναφέρονται σε αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, οι παρακάτω μέθοδοι εκπαίδευσης υφίστανται στο θεωρητικό μέρος της πτυχιακής εργασίας, και είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση σε Εκπαιδευτική Αίθουσα
- Εκπαίδευση In Store, δηλαδή εκπαίδευση, η οποία που διεκπεραιώνεται μέσα στην εταιρεία και,
- Εκπαίδευση Μέσω e – learning

Η Εκπαίδευση σε Εκπαιδευτική Αίθουσα, αναφέρεται στα Σεμινάρια, τα οποία υφίστανται και παρουσιάζονται στο 4^ο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας, ενώ η Εκπαίδευση In Store, την οποία μας ανέφερε η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί την αντίστοιχη Εκπαίδευση στην θέση εργασίας (" πάνω στην δουλειά "), η οποία εμπεριέχεται στην πτυχιακή εργασία.

Επίσης, η εταιρεία αξιοποιεί και μία μέθοδο εκπαίδευσης η οποία δεν εμπεριέχεται στην πτυχιακή εργασία μας, κι αυτή είναι η Εκπαίδευση Μέσω Έντυπων Υλικών, με τα οποία το προσωπικό της εταιρείας ενημερώνεται για την άφιξη νέων προϊόντων καθώς και η παρουσίαση αυτών.

Όπως στην περίπτωση της πρώτης εταιρείας, έτσι και στην περίπτωση της *Sephora*, η κάθε μέθοδος εκπαίδευσης συνδέεται και με έναν λόγο ύπαρξης.

Έτσι, η Εκπαίδευση σε Εκπαιδευτική Αίθουσα (Σεμινάρια) η οποία χρησιμοποιείται από την *Sephora*, έχει δύο στόχους. Την ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων του εκάστοτε εκπαιδευομένου / εργαζομένου, και την μεταφορά γνώσεων από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Δηλαδή, το Σεμινάριο, το οποίο ακολουθεί η εταιρεία στοχεύει στην βελτίωση της κοινωνικότητας του εκπαιδευομένου, την ανταλλαγή απόψεων – ιδεών με τα υπόλοιπα μέλη, επικοινωνία με τον εκπαιδευτή ή τους εκπαιδευτές του προγράμματος εκπαίδευσης για τυχόν απορίες, διευκρινήσεις ή και συμβουλές, καθώς επίσης στοχεύει και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εκπαιδευομένων (από τις γνώσεις που έχουν αντλήσει) ούτως ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικώς στις απαιτήσεις, τις οποίες ορίζει η εκάστοτε θέση εργασίας. Κι όταν εννοούμε αποτελεσματικώς, εννοούμε την ικανότητα του εργαζομένου, μετά το πέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος, να

διαπράττει την εργασία του σε λιγότερο χρονικό διάστημα (όπου εάν δεν δεχόταν μία οποιαδήποτε μορφή εκπαίδευσης, ο χρόνος διεκπεραίωσης της εργασίας του θα ήταν σαφώς μεγαλύτερος), και ταυτοχρόνως να την διαπράττει σωστά και ποιοτικά.

Συνεχίζουμε με την Εκπαίδευση In Store όπου ακολουθεί η εταιρεία *Sephora*, καθώς και αυτή συνδέεται με έναν λόγο ύπαρξης. Πιο συγκεκριμένα. η μέθοδος αυτή, συμβάλει επίσης στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας, τόσο από μεριάς εκπαιδευομένων, όσο και από μεριάς εκπαιδευτών. Δηλαδή, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να απευθυνθούν προς τον εκπαιδευτή για θέματα τα οποία αφορούν την θέση εργασίας πάνω στην οποία εκπαιδεύονται, όσον αφορά τους στόχους τους πάνω σε αυτήν, τα εμπόδια που τυχόν συναντούν κατά την διεκπεραίωση της, και να διατυπώσουν ερωτήσεις προς τον εκπαιδευτή σχετικά με το σε ποια σημεία θα πρέπει να βελτιωθούν. Από μεριάς εκπαιδευτών, μπορούμε να πούμε ότι δρουν ως "σύμβουλοι", καθώς ευθύνη τους δεν είναι μόνο η μεταφορά γνώσεων, αλλά και η ψυχολογική στήριξη που πρέπει να δώσουν στον εκπαιδευόμενο, για να είναι χαρούμενοι σαν εργαζόμενοι και, πάνω απ' όλα, χαρούμενοι σαν άνθρωποι. Επομένως, αποτελεί ύψιστης σημασίας το γεγονός να υφίσταται καλή ψυχολογία από όλα τα μέλη της εταιρείας, η οποία αυξάνει την ενεργητικότητα της, την καλύτερη παρουσίασή της προς τους πελάτες, και την ομαλή επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία.

Αναφορικά με την Εκπαίδευση μέσω e – learning, η εταιρεία προσφέρει ευκολότερη και πιο ευχάριστη εκπαίδευση προς τους εργαζομένους της, μέσω της χρήσης Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και του Διαδικτύου, ενώ η διαδικασία της μάθησης γίνεται σε λιγότερο χρονικό διάστημα, εν αντιθέσει με την παραδοσιακή εκπαίδευση, στην οποία απαιτείται περισσότερος χρόνος για να ολοκληρωθεί. Και αυτή η μέθοδος οδηγεί τόσο σε ανάπτυξη των ικανοτήτων του εκπαιδευομένου από την μεταφορά γνώσεων, όσο και σε ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευομένων – εργαζομένων, κι αυτό διότι έχουν την δυνατότητα να συνεργάζονται και να επικοινωνούν με άλλους εκπαιδευόμενους αλλά και εκπαιδευτές, ενώ η χρήση της γίνεται από επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, με πολλά γεωγραφικά υποκαταστήματα Διεθνώς (*Sephora*) έτσι ώστε να προσφέρει πληροφορίες για νέα προϊόντα.

Τέλος, η Εκπαίδευση Μέσω Έντυπων Υλικών, παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις και πληροφορίες, τις οποίες θα πρέπει να αντλήσει ο εκάστοτε εργαζόμενος (υπάλληλος πωλήσεων), σχετικά με την έλευση ενός νέου προϊόντος / πολλών νέων προϊόντων, για την καλύτερη, πιο αποτελεσματική και πιο κατατοπιστική εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας, και την μετάδοση πληροφοριών όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος – ων, την τιμή, και την περιεκτικότητα σε ml ή σε τεμάχια, τυχόν προσφορές όπου σε διαφορετική περίπτωση οι πελάτες δεν θα είχαν την δυνατότητα να μάθουν περισσότερες πληροφορίες για ένα προϊόν ή και προϊόντα, τα οποία ενδεχομένως να τους ενδιέφεραν.

6.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή των Συμπερασμάτων, στην προσπάθειά μας να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο κινούνται οι επιχειρήσεις επάνω στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον, συμπεριλήφθηκαν δύο εταιρείες με διαφορετικό προσανατολισμό και μέγεθος. Οι απαντήσεις, όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης, που λάβαμε και από αυτές τις δύο εταιρείες, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης των Δύο Εταιρειών

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	
Sephora S.A.	Candia Finance A.E.
Εκπαίδευση σε Εκπαιδευτική Αίθουσα	Εκπαίδευση Μέσω Καθοδήγησης στην Θέση Εργασίας
Εκπαίδευση In Store	Διαλέξεις, Ημερίδες και Συνέδρια
Εκπαίδευση μέσω e - learning	Αλληλοεκπαίδευση
Εκπαίδευση Μέσω Έντυπων Υλικών	Συγγράμματα και συνδρομή σε Έντυπα και Ηλεκτρονικά Περιοδικά

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε πως ανεξαρτήτως από την αντίθεση μεταξύ των δύο εταιρειών όσον αφορά τον επιχειρηματικό χαρακτήρα τους, σε ορισμένες περιπτώσεις αξιοποιούν τις ίδιες μεθόδους εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, υφίσταται σύμπτυξη ως προς την Εκπαίδευση In Store της *Sephora S.A.* και της Εκπαίδευσης Μέσω Καθοδήγησης στην Θέση Εργασίας της *Candia Finance A.E.*

Επίσης, υφίσταται η χρήση του Διαδικτύου και από τις δύο πλευρές, και πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε στην Εκπαίδευση Μέσω e – learning της *Sephora S.A.* και της Συνδρομής σε Ηλεκτρονικά Περιοδικά από την *Candia Finance A.E.*, καθώς επίσης είναι εμφανής και η ομοιότητα της αξιοποίησης της Εκπαίδευσης Μέσω Έντυπων Υλικών από πλευράς *Sephora S.A.* και της Εκπαίδευσης Μέσω Έντυπων Περιοδικών από την *Candia Finance A.E.*

Κλείνοντας, η μοναδική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο εταιρειών, παρουσιάζεται στο σημείο όπου η *Sephora S.A.* υλοποιεί Σεμινάρια (Εκπαίδευση σε Εκπαιδευτική Αίθουσα), ενώ η *Candia Finance A.E.* δεν υλοποιεί Σεμινάρια, αλλά κινείται προς τις Διαλέξεις, τις Ημερίδες, τα Συνέδρια, στην ανάγνωση Συγγραμμάτων Επιστημονικού Περιεχομένου, και στην αλληλοεκπαίδευση μεταξύ των στελεχών της για την ανταλλαγή γνώσεων.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

➤ Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αποστόλου, Ε. (2002). *Αξιολόγηση ποιότητας εκπαίδευσης εργαζομένων: Δείκτες Εκπαίδευσης* (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Σταμούλη.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα. Εκδόσεις: Σταμούλη.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική βιομηχανική ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία* (4^η Έκδοση, Τόμος 1^{ος}). Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.

Κάντας, Α (1993). *Οργανωτική βιομηχανική ψυχολογία: Επιλογή – Αξιολόγηση Προσωπικού* (Τόμος 2^{ος}). Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.

Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική βιομηχανική ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας – Σύγκρουση – Ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα* (3^η Έκδοση, Τόμος 3^{ος}). Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.

Καραγεώργου, Ν. (2008). *Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα* (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών). Διαθέσιμο από το ιδρυματικό αποθετήριο του Πανεπιστημίου Πατρών (Νημερτής).

Κοσμοπούλου, Σ. (2012). *Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό χώρο: Μελέτη περίπτωσης: TBANK ATE* (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Διαθέσιμο από την ηλεκτρονική βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Πειραιώς (Διώνη).

- Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, & Τσατήρης (1999). *Τραπεζική διοίκηση* (Τόμος 2^{ος}: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων). Πάτρα: Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μητούλα, Ρ. (2000). *Η αναγκαιότητα της αέναης εκπαίδευσης των εργαζομένων της Δ.Ε.Η. Επιστημονικά χρονικά* (του συλλόγου επιστημονικού προσωπικού της Δ.Ε.Η.). Τεύχος 1, 7 – 8.
- Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Νόβα – Καλτσούνη, Χ. (2006). *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: Ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 13*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Παλαιοκρασσάς, Σ. Ν. (1990). *Οργάνωση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης*. Στο: Κανελλόπουλος, Χ. Κ., & Παπαλεξανδρή, Ν. Α. (Επιμ.), *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης* (σελ. 153). Αθήνα: Εκδόσεις International Publishing Co.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών, 259 – 316.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις: Γ. Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Πατρινός, Δ. (2005). *Μάνατζμεντ: Η διοίκηση & εποπτεία προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Χυτήρης, Λ.Σ. (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

➤ Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Andrews, E., & Noel, J. (1986). *Adding life to the case study, training and development journal* (2nd ed., Vol. 40), p. 28 -33.

Argyris, C. (1991, May – June). *Teaching smart people how to learn*. Harvard business review. Issue May – June 1991, p. 100. US: Hank Boye.

Baroukh, N., & Kleiner, B. (2002). *Recruitment and training of public servants* (3rd ed., Vol. 25). Management research news. MCB UP Ltd.

Bernandin, J., & Russel, J. (1998). *Human resource management: An experiential approach*. NY: McGraw – Hill.

Brown, G. (1992). *Baldrige award winning quality: How to interpret the Malcolm Baldrige award criteria* (2nd ed.) NY: American society for quality control.

Byars, L.L., & Rue, L.W. (1991). *Human resource management* (3rd ed.). Housewood, IL: Richard D. Irwin.

Cascio, E. (1998). *Managing human resource* (5th ed.). London: McGraw – Hill.

Craig, R. (1976). *Training and development handbook: A guide to human resource development*. USA: McGraw – Hill Book Company.

- Dessier, G. (2009). *A framework for human resource management* (5th ed.) NJ: Pearson – Prentice hall international edition, p.7.
- Evans, J., & Lindsay, W. (1999). *The management and control of quality* (4th ed.) Ohio: South – Western college publishing Cincinnati.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6th ed.) NJ: Prentice hall international.
- Hamblin, M.A. (1974). *Evaluation and control of training*. United Kingdom: McGraw – Hill book company.
- Jackson, S.E., & Schuler, R. (2006). *Human resource management*. South Western: International perspectives.
- Latham, G.P., & Wexley K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal* (p. 52). USA: Addison – Wesley publishing company interactive.
- Newstrom, J.W., & Davis K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work* (9th ed.) USA: McGraw – Hill.
- Petrick, J. & Furr, D.S. (1995). *Total quality in managing human resource*. Florida: St. Lucie press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard business school press.
- Riggs, W. (1964). *Administration in developing* (p. 324). Boston: Houghton – Mifflin Company.
- Schuler, R. (1994). *Managing human resources* (5th ed.) USA: West publishing company.

Sherman, A.W., Bohlander, G., & Snell, S. (1998). *Managing human resources*. Ohio: South – Western college publishing.

➤ Πηγές από το Διαδίκτυο

Κοκκαλιάρη, Κ. (2001, Ιανουάριος 09) Προγράμματα κατάρτισης για 55.000 εργαζόμενους. Εφημερίδα Έθνος, σελ. 18.

Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού. (2016). Προγράμματα Επαγγελματικής Κατάρτισης Εργαζομένων του έτους 2016. Ανακτήθηκε από <http://laek.oaed.gr>

Sloan, D.B. (2000). *Identifying and developing high potential talent: A succession management methodology*. Society for industrial and organizational psychology, p. 80 – 90. Retrieved from www.siop.org

➤ Πηγές από Επιστημονικά Περιοδικά

Λυμπερόπουλος, Κ. (2001). *Οι διαστάσεις και ο ρόλος της ποιότητας στο μάρκετινγκ υπηρεσιών. Διοικητική ενημέρωση*. Τεύχος 19, 72 – 79. Ανακτήθηκε από <http://www.special-edition.gr/DE.htm>

Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). *Γραφειοκρατική κουλτούρα και διοικητική εκπαίδευση: Επέκεινα του πρακτικού ορθολογισμού των διοικητικών σπουδών*. Διοικητική ενημέρωση. Τεύχος 12, 7 – 20. Ανακτήθηκε από <http://www.special-edition.gr/DE.htm>

Παπαδημητρόπουλος, Δ. (1997). *Η διοίκηση στην υπηρεσία των πολιτών*. Διοικητική ενημέρωση. Τεύχος 7, 48 – 62. Ανακτήθηκε από <http://www.special-edition.gr/DE.htm>

Σαϊτής, Χ. (1997). *Management ολικής ποιότητας. Μία νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης*. Διοικητική ενημέρωση. Τεύχος 9, 21 – 53. Ανακτήθηκε από <http://www.special-edition.gr/DE.htm>

➤ Δημοσιεύσεις

Χασάπης, Δ. (1994, Οκτώβριος). *Ποιότητα στην συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στην Ελλάδα*. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Θεσσαλονίκη.

Χασάπης, Δ. (1996). *Έκθεση για την πρόσβαση στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στην Ελλάδα σύμφωνα με την απόφαση της 30/6/93 του συμβουλίου της Ε.Ε.* Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Candia Finance A.E.

Ερ: Πότε / Ποια δεκαετία ξεκίνησε η επιχείρηση τις δραστηριότητές της; (Σε ποιον κλάδο ανήκει, με τι ασχολείται κυρίως, και το ιστορικό ζωής της)

Απ: Το 1994 είναι το έτος ίδρυσης της εταιρείας με αντικείμενο εργασιών την παροχή οικονομικών - επενδυτικών εργασιών. Από τότε μέχρι σήμερα λειτουργεί με ίδιο αντικείμενο εργασιών και το ίδιο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Ερ: Ποιος είναι ο αριθμός του προσωπικού που απασχολεί;

Απ: Αυτή την στιγμή, η επιχείρηση απασχολεί 7 άτομα.

Ερ: Ποιες θέσεις εργασίας περιλαμβάνει η επιχείρηση;

Απ: Η επιχείρηση περιλαμβάνει μία θέση γραμματειακής υποστήριξης, δύο θέσεις λογιστικής υποστήριξης, δύο μελετητές, έναν σύμβουλο συστημάτων ποιότητας, κι έναν σύμβουλο διοίκησης.

Ερ: Ποιες θέσεις εργασίας απαιτούν συχνότερη εκπαίδευση / επιμόρφωση;

Απ: Όλες οι θέσεις εργασίας στην εταιρεία μας απαιτούν συχνή εκπαίδευση / επιμόρφωση.

Ερ: Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης εφαρμόζετε σε κάθε θέση εργασίας;

Απ: Η εταιρεία μας εφαρμόζει την εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στην θέση εργασίας, διαλέξεις, ημερίδες, συνέδρια, αλληλοεκπαίδευση, η οποία αποτελεί την εκπαίδευση που παρέχει ο ένας εργαζόμενος στον άλλο για θέματα που γνωρίζει σχετικά με την εργασία του. Δηλαδή, εγώ μπορώ να μάθω κάτι από έναν άλλο συνάδελφό μου.

Επίσης, αξιοποιούμε συγγράμματα, τα οποία αναφέρονται στην εκπαίδευση μέσω βιβλίων επιστημονικού περιεχομένου, καθώς και συνδρομή σε έντυπα και ηλεκτρονικά περιοδικά.

Ερ: Διαθέτει η επιχείρηση εσωτερικούς εκπαιδευτές ή / και συνεργάζεται με εξωτερικούς εκπαιδευτές και φορείς επιμόρφωσης;

Απ: Στην εταιρεία μας, υπάρχουν τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί εκπαιδευτές. Όπου οι εσωτερικοί εκπαιδευτές, είναι εκείνοι που προέρχονται από την ίδια την εταιρεία, δηλαδή ένας προϊστάμενος αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει τους υφιστάμενούς του. Κι εξωτερικοί εκπαιδευτές, είναι εκείνοι που δεν προέρχονται από την ίδια την εταιρεία. Για παράδειγμα, στην περίπτωση εγκαταστάσεως ενός νέου προγράμματος έρχεται ένας ειδικός από την εταιρεία που αγοράζεται το πρόγραμμα και μαθαίνει τους χρήστες την χρήση του.

Ερ: Ποια είναι η μέση διάρκεια κατά την οποία εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης;

Απ: Ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις για ενημέρωση, η διάρκεια κυμαίνεται από κάποιες ώρες μέχρι και μερικές ημέρες.

Ερ: Αξιοποιείτε κάποιες δυνατότητες / προγράμματα επιδότησης της εκπαίδευσης; (π.χ. Λογαριασμό Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης). Αν ναι ποια, και αν όχι γιατί όχι;

Απ: Ως εταιρεία, αξιοποιούμε οποιαδήποτε δυνατότητα κι ευκαιρία για εκπαίδευση όπως Λογαριασμό Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης, επιμελητηρίου, καθώς και του Ε.Σ.Π.Α (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς).

Ερ: Τι εξασφαλίζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης προς τον εργαζόμενο;

Απ: Σε γενικές γραμμές, η κατάρτιση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση τόσο του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, όσο και της παραγωγικότητας. Με την σειρά της, η υψηλότερη παραγωγικότητα μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα και να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ανεβάζει το ηθικό και την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου, την βελτίωση της κριτικής ικανότητάς του, και τον κάνει να αισθάνεται σημαντικός κι ότι αποτελεί ένα κομμάτι ύψιστης σημασίας για την επιχείρηση.

Ερ: Πιστεύεται ότι η εκπαίδευση προσωπικού παρέχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση; Αν ναι, πάνω σε ποιους τομείς; Αν όχι, γιατί;

Απ: Ναι, καθώς η εκπαίδευση του προσωπικού καθιστά αποτελεσματικότερους και πιο ευχαριστημένους εργαζομένους, ικανούς να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές τους απαιτήσεις με αμοιβαία οφέλη τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους ίδιους. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση αποκομίζει κέρδη, η εκπαίδευση βοηθάει στην αναγνώριση και στην «διαφήμιση» της επιχείρησης, μειώνει το κόστος, και στην αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων, πράγμα το οποίο οδηγεί σε ομαλή επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ερ: Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση πριν, κατά ή και μετά την παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης; (λόγου χάρη: οργάνωση της εκπαίδευσης ώστε να μην παρεμποδίζεται η λειτουργία της επιχείρησης, κόστος της εκπαίδευσης, εύρεση κατάλληλων εκπαιδευτών, δυσκολίες στην εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν...)

Απ: Το εκπαιδευτικό κόστος είναι αρκετά σημαντικό, το οποίο διακρίνεται σε θετικό και σε αποθετικό. Το θετικό περιλαμβάνει παραμέτρους, όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος. Στην κατηγορία του αποθετικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες, τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών, είτε ως εκπαιδευομένων. Ακολουθεί η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος και η προσαρμογή του στα δεδομένα της δικής μας επιχείρησης.

Ερ: Θα προχωρήσετε σε εκπαίδευση του προσωπικού σας την τρέχουσα περίοδο;

Απ: Η φύση του αντικειμένου είναι τέτοια ώστε η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη για όλες τις θέσεις εργασίας.

Sephora

Ερ: Πότε / Ποια δεκαετία ξεκίνησε η επιχείρηση τις δραστηριότητές της; (Σε ποιον κλάδο ανήκει, με τι ασχολείται κυρίως, και το ιστορικό ζωής της)

Απ: Τα πρώτα καταστήματα της εταιρείας μας, ξεκίνησαν το 1993 κάτω από την επωνυμία του ομίλου MAPINOΠΟΥΛΟΣ και ονομάζονταν Beauty Shop. Το 2000, υπήρξε joint venture μεταξύ των Μαρινόπουλος και SEPHORA και έτσι η εταιρεία μετονομάστηκε σε Sephora – Μαρινόπουλος. Το 2012, η εταιρεία εξαγοράστηκε 100% από την SEPHORA που ανήκει στον όμιλο LVMH και άρα η Sephora Greece, ανήκει και αναφέρεται απευθείας στα κεντρικά της Sephora στη Γαλλία. Η εταιρεία ανήκει στην κατηγορία του Λιανεμπορίου και πιο ειδικά στον τομέα των Καλλυντικών.

Ερ: Ποιος είναι ο αριθμός του προσωπικού που απασχολεί;

Απ: Η εταιρεία μας σήμερα, απασχολεί 330 εργαζομένους.

Ερ: Ποιες θέσεις εργασίας περιλαμβάνει η επιχείρηση;

Απ: Στο κομμάτι των καταστημάτων υπάρχει ο Store Manager, ο προϊστάμενος καταστήματος και οι Sales Assistants (full timer, part timers). Σε ότι αφορά στα Κεντρικά γραφεία υπάρχει η θέση του Γενικού Διευθυντή και το management team (marketing manager, supply chain manager, finance manager, HR manager, Stores operations manager) και τα αντίστοιχα τμήματα. Οι ρόλοι προσπαθούμε να είναι πολύ ξεκάθαροι ώστε να βελτιστοποιείται το αποτέλεσμα. Παράδειγμα στον HR manager αναφέρονται 2 direct reports: ο payroll officer και ο Internal trainer ενώ στον Stores Operations Manager αναφέρονται οι Περιφερειακοί διευθυντές. Επίσης, υπάρχει Legal counsel, Buyer και construction manager.

Ερ: Ποιες θέσεις εργασίας απαιτούν συχνότερη εκπαίδευση / επιμόρφωση;

Απ: Η εκπαίδευση αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρεία μας, σε όλα τα επίπεδα. Έτσι, εφαρμόζουμε συγκεκριμένα πλάνα εκπαίδευσης για την ομάδα πωλήσεων (διευθυντής καταστήματος, προϊστάμενος καταστήματος, sales assistant). Εννοείται πως για τα άτομα των Κεντρικών γραφείων, υπάρχουν εκπαιδεύσεις για όλες τις θέσεις χωρίς καμία διάκριση (συμπεριλαμβανομένου και του management team) ανάλογα τις ανάγκες και τις προτεραιότητες.

Ερ: Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης εφαρμόζετε σε κάθε θέση εργασίας;

Απ: Υπάρχουν εκπαιδεύσεις που γίνονται σε συνεργασία με εξωτερικούς φορείς σε τοπικό επίπεδο και για υψηλά στελέχη, υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης εκπαιδεύσεων, που τις διαχειρίζεται απευθείας το Group. Στο κομμάτι των πωλήσεων υλοποιούμε εκπαιδεύσεις (συνήθως ολοήμερες) σε εκπαιδευτική αίθουσα, εκπαιδεύσεις in store, ενώ παράλληλα υπάρχουν εκπαιδεύσεις μέσω e – learnings και πολλών έντυπων υλικών που αποστέλλονται σε συνεχή βάση στα καταστήματα (παρουσιάσεις νέων προϊόντων κλπ).

Ερ: Διαθέτει η επιχείρηση εσωτερικούς εκπαιδευτές ή / και συνεργάζεται με εξωτερικούς εκπαιδευτές και φορείς επιμόρφωσης;

Απ: Σχετικά με την ομάδα των Πωλήσεων, υπάρχει στο οργανόγραμμά μας Εσωτερικός εκπαιδευτής (Internal trainer), ο οποίος διαχειρίζεται όλα τα είδη εκπαίδευσης όπως: managerial trainings, εκπαιδεύσεις κατηγοριών για τα προϊόντα, εκπαιδεύσεις μαρκών, κα. Βέβαια, με δεδομένο ότι υπάρχει πολύ δυνατή ομάδα εκπαίδευσης στο εξωτερικό, ακολουθούμε και προσαρμόζουμε σε τοπικό επίπεδο, τις ανάγκες εκπαίδευσης. Παράλληλα και πάντα για την ομάδα πωλήσεων, εκπρόσωποι των μαρκών από το εξωτερικό, μας επισκέπτονται και εκπαιδεύουν τις ομάδες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, συνάδελφοι των καταστημάτων, έχουν παρακολουθήσει εκπαίδευση από εξωτερική εταιρεία εκπαίδευσης στην Ελλάδα, με θέματα που άπτονται στη διοίκηση και στο management. Για τις ομάδες των Κεντρικών γραφείων, παρακολουθούμε εκπαιδεύσεις από ειδικούς, εξωτερικές εταιρείες που ανάλογα την ανάγκη εκπαίδευσης, προσφέρουν τα προγράμματά τους. Παράλληλα, υπάρχουν εκπαιδεύσεις που αναφέρονται σε υψηλότερες θέσεις και διαχειρίζονται απευθείας από το Group στο εξωτερικό.

Ερ: Ποια είναι η μέση διάρκεια κατά την οποία εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης;

Απ: Αυτό ποικίλλει ανάλογα με τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης, το φορέα υλοποίησης και τις προτεραιότητες. Για την ομάδα πωλήσεων, συνήθως η κάθε εκπαίδευση διαρκεί 8 ώρες (full day training).

Ερ: Αξιοποιείτε κάποιες δυνατότητες / προγράμματα επιδότησης της εκπαίδευσης (π.χ. Λογαριασμό Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης). Αν ναι ποια και αν όχι γιατί όχι;

Απ: Ορισμένες εκπαιδεύσεις για τα Κεντρικά γραφεία, εντάσσονται στο πρόγραμμα ΛΑΕΚ και άρα, το ακολουθούμε. Όμως, δεν είναι το κριτήριο επιλογής εκπαίδευσης.

Ερ: Τι εξασφαλίζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης προς τον εργαζόμενο;

Απ: Γνώση, εμπειρία, ανταλλαγή απόψεων, ιδέες ακούγοντας άλλες απόψεις, πρακτική.

Ερ: Πιστεύεται ότι η εκπαίδευση προσωπικού παρέχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση; Αν ναι, πάνω σε ποιους τομείς; Αν όχι, γιατί;

Απ: Σαν εταιρεία είμαστε ΠΕΠΕΙΣΜΕΝΟΙ ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη διαφορετικότητα και στην ανάπτυξη τόσο του ατόμου όσο και της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα είναι ορατά μέσω πωλήσεων αλλά επιπλέον πιστεύουμε πως η εκπαίδευση «χτίζει» και διαφοροποιεί medium term τον οργανισμό.

Ερ: Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση πριν, κατά ή και μετά την παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης; (λόγου χάρη: οργάνωση της εκπαίδευσης ώστε να μην παρεμποδίζεται η λειτουργία της επιχείρησης, κόστος της εκπαίδευσης, εύρεση κατάλληλων εκπαιδευτών, δυσκολίες στην εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν...)

Απ: Αν η εκπαίδευση αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα, όπως και στην περίπτωση μας, δεν υπάρχουν πολλές δυσκολίες. Χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση βέβαια του budget με βάση τα συμφωνηθέντα, όμως με τη στήριξη του Γενικού Διευθυντή και του HR manager, οι όποιες δυσκολίες μπορούν να επιλυθούν. Ορισμένες φορές όταν χρειάζεται να εκπαιδευτεί αρκετός κόσμος ταυτόχρονα, χρειάζεται καλό συντονισμό, έγκαιρη επικοινωνία και timing που πρέπει να μην δημιουργεί εμπόδιο στους συμμετέχοντες.

Ερ: Θα προχωρήσετε σε εκπαίδευση του προσωπικού σας την τρέχουσα περίοδο;

Απ: Ναι! Η εκπαίδευση αποτελεί μία από τις κύριες προτεραιότητες της εταιρείας μας, μιας και αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού. Φέτος όπως και τα προηγούμενα έτη, το budget εκπαίδευσης δεν έχει επηρεαστεί... το αντίθετο μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις έχει υπάρξει αύξηση του κόστους εκπαίδευσης.

