

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΣΚΟΥΝΑΚΗ  
ΣΟΦΙΑ  
Α.Μ.: ΔΤ7036

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡ.  
ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΜΑΙΟΣ 2018

## Πνευματικά Δικαιώματα

Copyright © Σκουνάκη Σοφία, 2017

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**

Έφτασε το τέλος της φοιτητικής μου ζωής όπου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όσους στάθηκαν δίπλα μου σε όλο αυτόν τον αγώνα και βοήθησαν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Αρχικά οφείλω, να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Παπαστεφανάκη Σοφία, για την πολύτιμη καθοδήγηση της, τις συμβουλές της, τη συνεργασία μας, για την ελευθερία κινήσεων σχετικά με την εργασία που με εμπιστεύτηκε από την πρώτη κιόλας στιγμή καθώς και για την ευκαιρία που μου έδωσε να εξετάσω αυτό το τόσο ενδιαφέρον γνωστικό κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τους καθηγητές μου για τα εφόδια και τις γνώσεις που μου μετέδωσαν όλα αυτά τα χρόνια ώστε να αντιμετωπίσω το μέλλον με σιγουριά.

Στην συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω την διευθύντρια ανθρωπίνου δυναμικού κα. Μαραγκουδάκη Άλκηστη και τον κο. Μαρακάκη Μιχάλη διευθυντή της Τράπεζας Χανίων για τη συνεργασία και τον χρόνο που διέθεσαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα μέλη της οικογένειας μου αλλά και τους φίλους μου που μου στάθηκαν σε αυτή μου την προσπάθεια όπως και σε κάθε βήμα μου μέχρι τώρα.

Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς.

## Περίληψη

Η σύγχρονη παγκόσμια κρίση έχει φέρει στο προσκήνιο διάφορες θεωρίες σχετικά με το πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν σε τέτοιες συνθήκες και πολύ περισσότερο να μπορούν να καταστούν ανταγωνιστικές στο πλαίσιο της αγοράς. Ένας απ' τους παράγοντες που συντελούν σ' αυτό, είναι η σωστά δομημένη οργάνωση της εκάστοτε επιχείρησης, πράγμα το οποίο με τη σειρά του ενισχύει άλλες παραμέτρους.

Μία τέτοια θεμελιακή παράμετρος για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει. Οι άνθρωποι πόροι μιας επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να είναι ικανοί να την καθιστούν παραγωγική, ευέλικτη και ανταγωνιστική έχοντας σαν σκοπό τη συνεχή εξέλιξη της. Στο κατά πόσον αυτό επιτυγχάνεται έρχεται να απαντήσει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό κομμάτι του σύγχρονου τρόπου Διοίκησης Επιχειρήσεων, αφού αποτελεί εργαλείο σημαντικό και εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης και τα αποτελέσματα της επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αυξήσεις, τις προαγωγές κ.α. Η συνεχής πολυπλοκότητα και εξέλιξη ανέδειξε διάφορους τρόπους εκπαίδευσης, που κατά καιρούς έχουν αξιοποιηθεί.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία επικεντρώνεται στη διαδικασία εκπαίδευσης, στις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί από θεωρητικούς ερευνητές και πρακτικούς, τους στόχους που επιδιώκονται καθώς και στη σχέση της εκπαίδευσης με την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης.

Αφού αναλυθεί αρχικά το περιεχόμενο της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στην συνέχεια θα γίνει αναλυτική παρουσίαση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

Η τεκμηρίωση της πτυχιακής εργασίας θα στηριχθεί τόσο σε βιβλιογραφική έρευνα, όσο και σε έρευνα με την χρήση συνέντευξης.

## **Abstract**

The current global crisis has brought to light various theories about how businesses can survive in such circumstances and, more than that, become competitive within the market. One of the factors contributing to this is the well structured organization of the business which in turn strengthens other parameters.

Such a fundamental parameter for the proper functioning of a business is the human potential that makes up a business. The human resources of a business unit must be able to replace productive, flexible and competitive, with the aim of constantly evolving. Whether this is achieved comes depends on the training of human resources.

Education is an important part of the modern way of Business Administration since it is an important tool and occurs at all levels of a business and its results greatly influence increases, promotions and so on. The constant evolution and complexity highlighted various ways of training, which occasionally have been used.

This thesis focuses on the training process, the methods developed by theoretical researchers and practical, the objectives and the relationship between training and productivity of a business.

After initially analyzing the content of human resources management, I will then make a detailed presentation of the training of human resources, as they are inextricably linked.

The thesis documentation will be based on both documentary research and research using an interview.

## Περιεχόμενα

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....	5
1.1 Ιστορική Αναδρομή .....	6
1.2 Ορισμοί - Σκοπός της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων .....	7
1.3 Διαφορά Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Προσωπικού.....	8
1.4 Οι Στόχοι της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων .....	9
1.5 Δραστηριότητες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων .....	11
1.6 Τάσεις στο Χώρο του Ανθρώπινου Δύναμικου για το 2016 .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b> .....	15
2.1 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη .....	15
2.2 Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	15
2.3 Ιστορική Αναδρομή της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	16
2.4 Ορισμοί και η Φιλοσοφία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων .....	17
2.5 Βασικά Ζητήματα που Τίθενται στην Εκπαίδευση.....	20
2.6 Οι Στόχοι της Εκπαίδευσης.....	21
2.7 Τύποι Εκπαίδευσης .....	21
2.8 Η Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Η Συχνότητα .....	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b> .....	26
3.1 Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης .....	26
3.2 Ποιοι Εκπαιδεύονται από τις Επιχειρήσεις.....	27
3.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης .....	28
3.4 Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών .....	31
3.5 Διαμόρφωση Εκπαιδευτικού Προγράμματος .....	32
3.6 Οργάνωση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων .....	33
3.7 Η Αντίληψη των Εργαζομένων για τα Εκπαιδευτικά Προγράμματα .....	34
3.8 Υλοποίηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b> .....	36
4.1 Η Αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης .....	36
4.2 Αιτίες που Κάνουν Αναγκαία την Εκπαίδευση .....	38
4.3 Σημασία και Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης .....	39

4.4 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Λειτουργία της Εκπαίδευσης σε μια Επιχείρηση .....	41
4.5 Κίνητρα και Εμπόδια στην Συμμετοχή στην Εκπαίδευση.....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b> .....	45
5.1 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης .....	45
5.2 Εκπαίδευση Ανθρωπίνου Δυναμικού: Επένδυση ή Κόστος;.....	46
5.3 Η Εκπαίδευση των Ανθρωπίνων Πορων για την Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	47
5.4 Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας.....	48
5.5 Εθνική Νομοθεσία για την Προώθηση της Συμμετοχής στην Εκπαίδευση .....	50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	52
6.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	52
6.2 Η Επιχείρηση που Μελετήθηκε: Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων (Κεντρικό Κατάστημα Χανίων) .....	53
6.3 Αποτελέσματα Έρευνας.....	58
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	59
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	60
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	64

### **Λίστα Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1: Ετήσια δαπάνη για εκπαίδευση ως ποσοστό της δαπάνης μισθοδοσίας (Ελλάδα, διαχρονικά).....	23
Διάγραμμα 2: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, διοικητικά στελέχη (Ελλάδα, διαχρονικά).....	24
Διάγραμμα 3: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό (Ελλάδα, διαχρονικά).....	24
Διάγραμμα 4: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, υπάλληλοι γραφείου και εργάτες (Ελλάδα, διαχρονικά).....	24
Διάγραμμα 5: Αξιολόγηση εκπαίδευσης και κριτήρια που χρησιμοποιούνται.....	45
Διάγραμμα 6: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας-βαθμός χρήσης (% επιχειρήσεων, Ελλάδα).....	49
Διάγραμμα 7: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας (Ελλάδα, διαχρονικά).....	50

## **Λίστα Εικόνων-Πινάκων**

Εικόνα 1: Λειτουργίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων . Πηγή: Παπαλεξανρδή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).....	12
Εικόνα 2: Τάσεις Ανθρωπίνου Δυναμικού. Πηγή: <a href="http://hrtrendinstitute.com/current-hr-trends-summary/">http://hrtrendinstitute.com/current-hr-trends-summary/</a> .....	14
Εικόνα 3 : Χάσμα εκπαίδευσης επιχείρησης. Πηγή: Armstrong, 2000.....	32
Εικόνα 4: Μοντέλο εφαρμογής της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης. Πηγή: Παπαστεφανάκη, 2006.....	33
Πίνακας 1: Συχνότητα χρήσης μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης καριέρας σε μεγάλο βαθμό ή εξ' ολοκλήρου (Μ.Ο. σε % των επιχειρήσεων που τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό, ανά χώρα- Ευρώπη, 2015).....	29



## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

“Μία επιχείρηση για να γίνει ανταγωνιστική και να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους υφιστάμενους και μελλοντικούς πελάτες, πρέπει να διαθέτει εκπαιδευμένο προσωπικό και φυσικά η επιλογή του πρέπει να καλύπτει όλα τα βασικά στάδια, όπως την προκαταρκτική συνέντευξη, τη συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου, την συνέντευξη εργασίας, την ιατρική εξέταση και την απόφαση επιλογής.

Σήμερα η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της, η επιτυχία της έχει άμεσο αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) όχι μόνο σε μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων της. Η σημασία αυτής της διαδικασίας φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητή από μία μεγάλη μερίδα οργανισμών, οι οποίοι προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην επιστημονική επιλογή προσωπικού. Παρόλα αυτά υπάρχουν ακόμα πολλά να γίνουν, καθώς πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, δυστυχώς, την επιλογή προσωπικού ως μία διαδικασία εξυπηρέτησης και ικανοποίησης προσωπικών συμφερόντων.

Η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται επίσης από το αν οι εργαζόμενοι της είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και προετοιμασμένοι για να υλοποιούν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους μιας επιχείρησης. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει τη νοοτροπία αυτή, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτατα τις αλλαγές, η ακόμα να προβλέπουν τις αλλαγές πώς τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος.”

Στόχος μας, στην παρούσα πτυχιακή εργασία, είναι να παρουσιάσουμε αναλυτικά την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

“Η γνώση του χαρακτήρα του ανθρώπου, αποτελεί αποφασιστικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση, οποιαδήποτε κι αν είναι αυτή.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις όπου το κέρδος συνιστά το βασικό κίνητρο για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας και είναι προφανές ότι για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται η οποιαδήποτε εργασία να ανατεθεί στον κατάλληλο άνθρωπο, σε αυτόν δηλαδή που μπορεί να ανταποκριθεί και να προσαρμοσθεί σε αυτή πλήρως.

Φαίνεται όμως ότι ως τώρα δεν έχει δοθεί και τόσο μεγάλη προσοχή σε ότι πολυτιμότερο υπάρχει εντός της επιχείρησης, δηλαδή τον άνθρωπο. Αυτός αποτελεί το ουσιώδες και βασικό όργανο για την επιχείρηση, αφού ως γνωστό αυτή ιδρύεται και διευθύνεται από τον άνθρωπο.

Η ιστορία μας διδάσκει, ότι η διάρκεια ζωής των επιχειρήσεων συγκρίνεται με αυτή της ζωής των ανθρώπων, παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις την υπερβαίνουν κατά πολύ, ενώ κάποιες άλλες έχουν εξαιρετικά συντομότερο βίο.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους ανθρώπους που την αποτελούν και κυρίως από αυτούς που την διευθύνουν.

Συνήθως ο ιδρυτής της επιχείρησης είναι άνθρωπος με εξαιρετικά προσόντα που προσπαθεί να επιτύχει τα μέγιστα για το μέλλον της.

Ο ιδρυτής για να επιτύχει τους στόχους του θα πρέπει να προσλάβει άμεσα ανθρώπους που να κατανοούν τον τρόπο σκέψης και δράσης του στα θέματα της διοικήσεως της επιχείρησης, στην τεχνική λειτουργία, στην πώληση κ.α., και τελικά να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας. Όταν κατορθώσει να περιστοιχισθεί από το κατάλληλο δυναμικό έμπυχο και τεχνικό, ικανό να πραγματοποιήσει τα σχέδια του και όταν η επιχείρηση αρχίσει να λειτουργεί, τότε θα μπορεί να την οργανώσει, να την διοικήσει, να τελειοποιήσει την παραγωγή, να προσδιορίσει την πολιτική των πωλήσεων κ.α.

Με την συνοπτική αυτή περιγραφή της εξέλιξης μιας επιχείρησης -χωρίς αυτή να είναι ο κανόνας- αποδεικνύεται ότι η επιχείρηση, η γέννησή της, η ζωή της, και δυστυχώς, ακόμη και η εξαφάνισή της, στηρίζεται βασικώς στους ανθρώπους, ασχέτως εάν αυτοί βρίσκονται στο επίπεδο των ιδρυτών, των στελεχών ή απλώς στο προσωπικό της.

Είναι βέβαιο πως όταν ο ιδρυτής μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται από δημιουργικό πνεύμα, κατανόηση για τους υφισταμένους του και περιτριγυρίζεται από δυναμικούς και ευσυνείδητους συνεργάτες τότε συγκεντρώνει τους καλύτερους οιωνούς για να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης και να αντέξει στο χρόνο.

Από την άλλη μεριά η επιχείρηση η οποία ιδρύεται από κάποιον που αντιμετωπίζει την εργασία σαν ρουτίνα, δεν ενδιαφέρεται για την ευημερία του προσωπικού και αδιαφορεί

για τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους συνεργάτες του δεν θα αργήσει να καταρρεύσει.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι εφόσον ο άνθρωπος-σε οποιαδήποτε θέση της επιχείρησης και αν απασχολείται- αποτελεί το σημαντικότερο γρανάζι της «μηχανής» επιχείρησης, κρίνεται απαραίτητο να γνωρίζουμε τα στοιχεία του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του καλά.

Γενικά, για να αποτελέσει ο άνθρωπος σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση, απαιτείται να έχει όσο το δυνατόν ακριβέστερη επίγνωση της αξίας και των προσόντων του σε σχέση με την εργασία που θα αναλάβει.”

## **1.1 Ιστορική Αναδρομή**

Η διοίκηση, γενικά αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, ασκείται εδώ και αρκετά χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν την δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι.

Ακόμη, προέκυψε η ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης. Ως επιστήμη, όμως, και ως οργανωμένη δραστηριότητα η διοίκηση προσωπικού εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα (Mitcham And Briggie,2005).

Ο Frederick Taylor Μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, έκανε μελέτες «χρόνο-κινησό-μετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο «καλύτερος» τρόπος για να εκτελείται μια εργασία. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους (τουλάχιστον στην αρχή). Δημιουργήθηκε τότε το κίνημα της επιστημονικής διοίκησης, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως: ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων κ.α. Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

Κατά την δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η Σχολή των Ανθρώπινων σχέσεων. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της επιστημονικής διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κλπ. Έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή στην ανάγκη για συντροφικότητα και για καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Επηρεασμένες από την Σχολή αυτή (Χατζηκιάν, 2013), αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή).

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των επιστημών της συμπεριφοράς. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις;

Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους-πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού καλύπτει πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις (δηλαδή τον συνδικαλισμό). Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Κατά την δεκαετία του 1980 αντικαθιστάται ο όρος «Προσωπικό» από τον όρο «Ανθρώπινοι Πόροι». Η αλλαγή στην ονομασία αντανακλά και την αλλαγή της φιλοσοφίας στην αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα που θεωρείται πλέον το συγκριτικό πλεονέκτημα της σύγχρονης επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι, στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, να αξιοποιήσει και να παρακολουθήσει την απόδοσή τους. Δίνεται έμφαση στα προγράμματα προσέλκυσης, στις τεχνικές επιλογής των καταλλήλων ανθρώπων για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των νέων στελεχών και στην καλύτερη αξιοποίησή τους.

Ο στρατηγικός ρόλος που καλείται να αναλάβει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η αντιμετώπιση των ανθρωπίνων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η νεότερη τάση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Μάλιστα ο όρος Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Strategic H.R.M.) τείνει να αντικαταστήσει αυτόν της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (H.R.M.). Το σύγχρονο στέλεχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων καλείται να εκπληρώσει μια σειρά από επιμέρους καθήκοντα που απαιτούν ποικιλία γνώσεων και εμπειριών.

## **1.2 Ορισμοί – Σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν προταθεί αρκετοί ορισμοί προκειμένου να αποδώσουν την σημασία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Ορισμένοι από τους συνηθέστερους ορισμούς που χρησιμοποιούνται στην επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

- ✚ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή διοίκηση προσωπικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που ασχολείται με την εφαρμογή μιας σειράς από ενέργειες του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ως μια διοικητική λειτουργία αποτελεί σπουδαίο κομμάτι της συνολικής διοίκησης με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.
- ✚ Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την επιλογή και την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων στην εργασία με στόχο την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζει στο περιεχόμενο ή στις επιμέρους δραστηριότητες που εμπεριέχει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, συσχετίζοντας και με τους δύο σκοπούς που επιχειρεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- ✚ Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης που έχει ως σκοπό την ειδίκευση στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα παρακάτω:
  1. Οι εργαζόμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού αποτελέσματος.

2. Οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είναι συνδεδεμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.
3. Οι υπεύθυνοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης (Χυτήρης, 2001).

Ο ορισμός αυτός δίνει έμφαση στις σύγχρονες τάσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που περιλαμβάνει την χρησιμότητα των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να πετύχουν τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού πρέπει να κατορθώσουν να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

Οι παραπάνω ορισμοί αναδεικνύουν την σπουδαιότητα των εργαζομένων και την αξία που έχει η σωστή μεταχείρισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια διοικητική λειτουργία η οποία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες αυτές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση και το συντονισμό των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού. Οι ανθρωπίνοι πόροι αντιπροσωπεύουν μια από τις μεγαλύτερες επενδύσεις ενός οργανισμού (Byars, Rue, 2004). Επιπλέον, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η λειτουργία που εκτελείται στους οργανισμούς και διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων (υπάλληλοι) για την επίτευξη των οργανωσιακών και ατομικών στόχων (Ivanchevich, 2004).

Η αξία των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού συχνά γίνεται εμφανής όταν ο οργανισμός πωλείται. Συχνά η τιμή αγοράς του οργανισμού είναι μεγαλύτερη από τη συνολική αξία των στοιχείων του ενεργητικού. Η διαφορά αυτή, η οποία ονομάζεται υπεραξία (goodwill), αντικατοπτρίζει εν μέρει την αξία των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Παραδείγματα σημαντικών επενδύσεων ενός οργανισμού σε ανθρώπινους πόρους αποτελούν οι μισθοί, η προσέλκυση, η πρόσληψη καθώς και η εκπαίδευση στελεχών (Byars, Rue, 2004).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι προσανατολισμένη στη δραστηριότητα, στους ανθρώπους και στο μέλλον. Η αυξημένη στρατηγική σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δημιουργεί ανάγκη για μεγαλύτερη συμβολή των human resource specialists στους στόχους και στην αποστολή του οργανισμού, οι δραστηριότητες και η απόδοση της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να μετρώνται, να επικοινωνούνται επακριβώς και να αξιολογούνται (Ivanchevich, 2004).

### **1.3 Διαφορά Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Προσωπικού**

Η έννοια της διοίκησης προσωπικού, χρησιμοποιείται προκειμένου να προσδιορίσει τα θέματα που αφορούν το προσωπικό μίας επιχείρησης. Συνήθως αναφέρεται σε εργαζόμενους που ανήκουν σε μικρές και μεσαίες βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση και έχει βραχυχρόνιο ορίζοντα.

Τα θέματα τα οποία σχετίζονται με την διοίκηση προσωπικού είναι η επιλογή του, η κατάταξη του μέσα στην επιχείρηση, η ανάγκη για εκπαίδευση, ο καθορισμός των

αμοιβών, κ.λπ. ουσιαστικά η διοίκηση προσωπικού ενεργεί περισσότερο ως διαμεσολαβητής μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, εκφράζει την προσπάθεια της συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου των εργαζομένων μίας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, οι εργαζόμενοι και γενικότερα όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης λογίζονται ως πόροι (Μπιτσάνη, 2006).

Γενικότερα, ο όρος διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα σύγχρονο όρο για τη διοίκηση προσωπικού. Όμως κάποιοι ειδικοί θεωρούν ότι ο όρος διοίκηση προσωπικού αποτελεί όρο ορισμένο στενότερα και σαφέστερα σε σύγκριση με τον όρο διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Byars, Rue, 2004).

Ωστόσο, ο όρος ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων έχει πιο ευρεία έννοια, όπως οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) αναφέρουν:

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

## **1.4 Οι Στόχοι της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συντελεί στο να:

- ✚ Προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- ✚ Είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- ✚ Αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης
- ✚ Γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- ✚ Αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειες τους
- ✚ Ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- ✚ Αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- ✚ Επιτελείται ορθότερη δικαιοσύνη

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002)

Η αναγκαιότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης γιατί έχει να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές είναι οι ακόλουθες:

Εξωτερικό περιβάλλον:

- ✚ Ταχύτητα αλλαγών
- ✚ Παγκοσμιοποίηση-διεθνοποίηση

Αλλαγές στην νομοθεσία:

- + Διαφορετικότητα εργαζομένων
- + Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και στην εργασία
- + Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- + Απότομη ανάπτυξη τριτογενούς τομέα (τομέας υπηρεσιών)
- + Ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογίας
- + Συγκεντροποίηση, συγχωνεύσεις, εξαγορές

Οργανωσιακό περιβάλλον:

- + Διοίκηση ολικής ποιότητας
- + Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών
- + Ενδυνάμωση
- + Συγκριτική προτυποποίηση/ αξιολόγηση
- + Οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης
- + Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα
- + Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες
- + Προστιθέμενη αξία
- + Μείωση επιπέδων ιεραρχίας
- + Αποκέντρωση
- + Μείωση προσωπικού
- + Ενδοεπιχειρηματικότητα

Ακόμα και μέσα από τον ορισμό του μάνατζμεντ διαφαίνεται η σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

«Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της διαχείρισης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων».

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει τους εξής στόχους:

- + Να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- + Να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες και τον αριθμό των εργαζομένων
- + Να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης
- + Να ενισχύσει την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα
- + Να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- + Να ενισχύσει την δημιουργικότητα και την καινοτομία
- + Να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα
- + Να βοηθήσει τη διοίκηση αλλαγών
- + Να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- + Να βελτιώσει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού (Χυτήρης, 2001)

## 1.5 Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Τα βασικά εργαλεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που συμβάλλουν στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης μέσα από πολιτικές ενδυνάμωσης και αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωσιακής παιδείας και αμοιβαιότητας των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων παραβάλλονται παρακάτω:

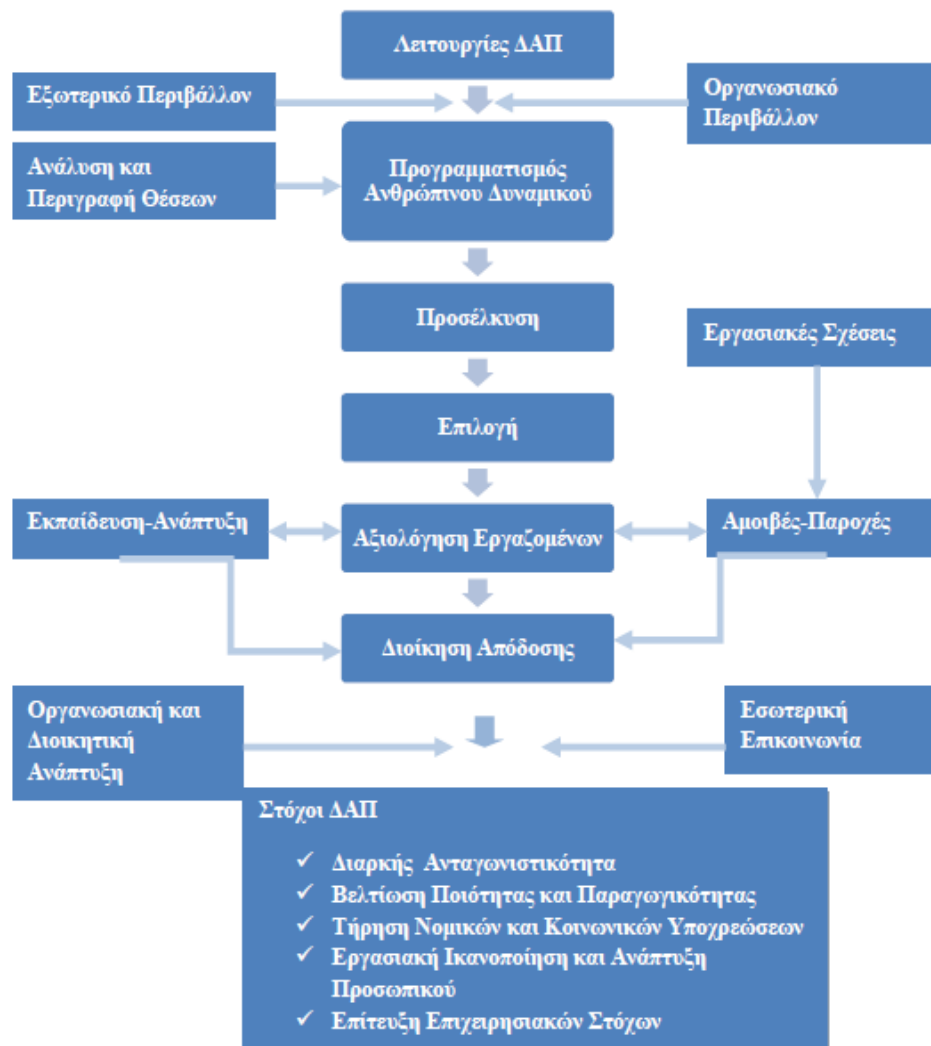
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description)
- Στρατολόγηση Προσωπικού (Recruitment)
- Επιλογή (Selection)
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development)
- Αξιολόγηση απόδοσης του εργαζομένου (Performance Appraisal)
- Αμοιβές και παροχές (Rewards)
- Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations)
- Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)
- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)
- Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organizational and Business Development)

Πιο αναλυτικά:

1. **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Διατυπώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών.
2. **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Λειτουργιά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
3. **Στρατολόγηση προσωπικού (Recruitment):** Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται ώστε να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.
4. **Επιλογή (selection):** Επιλογή του προσώπου που θα στελεχωσει μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση.
5. **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development):** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, αλλά και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων.
6. **Αξιολόγηση απόδοσης του εργαζομένου (Performance Appraisal):** Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί.
7. **Αμοιβές και παροχές (Rewards):** Στον όρο αυτό δεν περιλαμβάνεται μόνο ο μισθός του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
8. **Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships):** Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.



- 9. Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management):** Σημείο κλειδί στον κύκλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφού όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτή. Συγκεκριμένα, σκοπός της προσέλκυσης και της επιλογής είναι η πλήρωση θέσεων με σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Επίσης όπως φαίνεται και από την σύνδεση της εκπαίδευσης- ανάπτυξης και των αμοιβών με την αξιολόγηση της απόδοσης, απώτερος σκοπός και των τριών αυτών λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.
- 10. Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication):** Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.
- 11. Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development):** Συμμετοχή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο σχεδιασμό και την υποστήριξη δράσεων για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με την συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Αφορά δραστηριότητες όπως την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).



Εικόνα1: Λειτουργίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

## 1.6 Τάσεις στο Χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού για το 2016

Το HRTrendIntitute τον Δεκέμβριο του 2015, κάνει λόγο για τις παρακάτω τάσεις.

- ενώ το 2015 πρόκειται για τη χρονιά της ανάλυσης το 2016 έρχεται η μεγάλη ανατροπή και το τμήμα ανθρώπινων πόρων στρέφεται στην ευελιξία. Πρόκειται για τη διευκόλυνση και την βελτίωση της οργανωτικής ευελιξίας. Πιθανόν αυτό να αποτελέσει τον επαναπροσδιορισμό των αρμοδιοτήτων του Τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- επιστροφή στο γραφείο! Στις μέρες μας παρατηρείται η χρήση μιας διαφορετικής πρακτικής, είτε από start-up εταιρείες είτε από πολύ γνωστές εταιρείες π.χ. Google, με σκοπό την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων τους, ζητούν να δουλεύουν στο γραφείο και όχι από το σπίτι.
- Μεταρρυθμίσεις στις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.
- Εξατομίκευση. Το 2016, η αντιμετώπιση των υπαλλήλων κινείται σε ατομικά επίπεδα και όχι ομαδικά. Ο τρόπος που οι επιχειρήσεις λειτουργούν με τους εργαζόμενους τους είναι αρκετά πίσω σε σχέση με την αντιμετώπιση των πελατών τους. Σίγουρα το HRM μπορεί να μάθει αρκετά από το τμήμα του μάρκετινγκ (marketing).
- Διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων στην εταιρεία. Έχει γίνει πλέον ορατή προτίμηση στο ταλέντο να αυτό-απασχολούνται παρά να δουλεύουν σε μεγάλες επιχειρήσεις. Για αυτό το λόγο λοιπόν, οι εταιρείες προσπαθούν να συνδεθούν με ταλέντα εκτός εταιρείας δημιουργώντας προγράμματα από τα οποία θα επωφεληθούν τα υπάρχοντα ταλέντα στην εταιρεία.
- Η τεχνητή νοημοσύνη μπαίνει δυναμικά στο χώρο του HR. π.χ. Στην IBM προωθούν ένα κείμενο που γράφτηκε από έναν υπάλληλο που επιθυμούν να αναλύσουν και σε δευτερόλεπτα εξάγονται αποτελέσματα της προσωπικής του διορατικότητας.
- Η αναζήτηση τρόπου καταμέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων βάσει της πραγματικής τους απόδοσης κρίνεται περισσότερο αναγκαία από ποτέ.
- Οι περισσότερες εταιρείες, δεν επενδύουν σε μεγάλα πληροφοριακά συστήματα όχι μόνο λόγω κόστος αλλά και για λόγους ταχύτητας των επερχόμενων αλλαγών που δεν θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Λιγότερη εξωτερική αξιολόγηση και προσανατολισμός στις εσωτερικές διαφορές, π.χ. διακύμανση μισθών.
- απλοποίηση - Το HRM εστιάζει σε απλές λύσεις με υψηλό αντίκτυπο.

Τον Μάιο του 2016, με βάση το Ινστιτούτο, βλέπουμε μέχρι τώρα οι τάσεις στο χώρο του ανθρώπινου δυναμικού έχουν διαμορφωθεί όπως απεικονίζονται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 2: Τάσεις Ανθρώπινου Δυναμικού. Πηγή: <http://hrtrendinstitute.com/current-hr-trends-summary/>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **2.1 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Κατά το διαχωρισμό των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στα στοιχεία που την αποτελούν- δυο από τα σημαντικότερα είναι η **εκπαίδευση** και η **ανάπτυξη** του προσωπικού- παρατηρείται παντελής απουσία του όρου “μόρφωση”. Ωστόσο, η κατανόηση των σημαντικών διαφορών μεταξύ των όρων εκπαίδευση, μόρφωση και ανάπτυξη έχει μεγάλη σημασία για τη σωστή εκτίμηση των σχέσεων και των εννοιών αυτών των δραστηριοτήτων και της επίδρασης τους στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.

Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση του θέματος είναι να σκεφτεί κανείς το επίκεντρο και την αξιολόγηση καθεμιάς από αυτές τις δραστηριότητες. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στην τρέχουσα θέση εργασίας ενός ατόμου και η αξιολόγηση της γίνεται με βάση την εργασία του. Η μόρφωση δίνει έμφαση σε μια μελλοντική θέση εργασίας για την οποία προετοιμάζεται το άτομο και η αξιολόγηση της θα γίνει, όπως είναι φυσικό, σε εκείνη τη μελλοντική θέση εργασίας. Αντίθετα, η ανάπτυξη επικεντρώνεται στις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και η αξιολόγηση της είναι σχεδόν αδύνατη (Montana, Patrick, Charnov, Bruce, 2002).

Στο στάδιο αυτό εξετάζεται με ποιο τρόπο μπορεί η εκπαίδευση και κατάρτιση να συμβάλλουν στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης και, επιπροσθέτως, στην επίτευξη των στόχων και στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Εάν, για παράδειγμα, έχει επιλεγθεί στρατηγική ποιότητας, είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναπτύξουν τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες, και στάσεις, ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες. Παράλληλα, είναι αναγκαίο και τα στελέχη της επιχείρησης να επιμορφωθούν κατάλληλα, προκειμένου να διοικήσουν με επιτυχία το ανθρώπινο δυναμικό-να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν, να παρέχουν κατάλληλα κίνητρα τα οποία ενισχύουν την προσήλωση στην ποιότητα, να αποτελούν τα ίδια τα στελέχη επαγγελματικό πρότυπο για τους εργαζόμενους και λοιπά (Παπαστεφανάκη, 2008).

### **2.2 Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα σημαντικότερα ενεργητικά ενός οργανισμού και η σωστή αξιοποίηση του μπορεί να προσδώσει σε αυτόν ένα σημαντικό αγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εκπαίδευση-μετεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο της ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διευρύνουν τις γνώσεις τους, τις δεξιότητες, την προσωπικότητά τους, να βελτιώσουν την προσαρμογή τους στην

εργασία και να εκδηλωθούν οι ηγετικές τους ικανότητες. Σύμφωνα με τον Gary Dessler (2014) κανείς εργαζόμενος δεν είναι αποδοτικός στην εργασία του, όσα προσόντα και να έχει, εάν πρώτα δεν εκπαιδευτεί και δεν καθοδηγηθεί σωστά στο εργασιακό του περιβάλλον.

Οι κοινωνικές αλλαγές, η ραγδαία εξέλιξη των επιστημών, η συσσώρευση νέων πληροφοριών και η καινούρια γνώση στη διαδικασία της μάθησης καθιστά την εκπαίδευση των υπαλλήλων και των διευθυντών τελείως απαραίτητη.

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του και να ανταποκρίνεται ταχύτερα στις διάφορες αλλαγές, οικονομικές, τεχνολογικές που παρατηρούνται στο περιβάλλον (Μπουραντάς, 2003). Για να γίνει αυτό, απαιτείται συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Κάθε οργανισμός για να μπορέσει να θεωρηθεί επιτυχημένος θα πρέπει να είναι σε θέση να αφουγκραστεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού του. Μόνο και μόνο τότε θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες, όπως αναφέρει και ο Chmil, για να γίνει και η ανάλογη αξιολόγηση των αναγκών που χρειάζεται ο εργαζόμενος και ο οργανισμός. Η εκπαίδευση είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα – να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει τα εργατικά ατυχήματα εκπαιδύοντας το προσωπικό σε θέματα ασφάλειας, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Ζαβλανός, 2002; Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003).

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

### **2.3 Ιστορική Αναδρομή της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μέχρι την δεκαετία του 1970 η εκπαίδευση αποτελούσε μία διαδικασία ρουτίνας για τις επιχειρήσεις- στην ελληνική τουλάχιστον πραγματικότητα- και περιοριζόταν στον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος θα αποκτούσε τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες για την καλύτερη επιτέλεση του έργου του. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 η εκπαίδευση του προσωπικού άρχισε να παίζει ισχυρότερο ρόλο στις επιχειρήσεις, με επίδωξη της απόκτησης ευρύτερων δεξιοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων (Χυτήρης, 1996).

Στόχος των οργανισμών άρχισε να γίνεται το πως να κάνουν το ανθρώπινο δυναμικό να «δεθεί» με την επιχείρηση αλλά και να διευρύνει τις ικανότητες του, κάτι το οποίο σχετίζεται και με την ανάπτυξη των ατόμων.

Σήμερα τα πράγματα έχουν διαφοροποιηθεί κατά πολύ, αφού ο ανταγωνισμός και η τεχνολογική πρόοδος απαιτούν εξειδίκευση και αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης μέσω της εκπαίδευσης.

Στην σύγχρονη πλέον πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την ποιότητα στη εργασία επενδύουν μεγάλα ποσά κάθε χρόνο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Για παράδειγμα, η Xerox Business Products and Systems έχει επενδύσει περισσότερα από 125 εκατομμύρια δολάρια για εκπαίδευση. Η Motordra και η Texas instruments παρέχουν τουλάχιστον 40 ώρες εκπαίδευσης σε κάθε υπάλληλο.

Κάποια από τα πλεονεκτήματα που έχει ένας οργανισμός που επιτυγχάνει σωστό συνδυασμό μεταξύ των ικανοτήτων των εργαζομένων του από την εκπαίδευση και των προσδοκιών των πελατών, είναι το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας στην αντίληψη των πελατών και η αύξηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης στο προσωπικό.

Με τα παραπάνω παραδείγματα διαπιστώνουμε ότι οι οργανισμοί που πιστεύουν στην ποιότητα επενδύουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 η εκπαίδευση είχε οριστεί ως «προγραμματισμένα προγράμματα» που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την απόδοση σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο.

Η επάρκεια μιας επιχείρησης, εξαρτάται από το πόσο σωστά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Μια επιχείρηση αποτελείται από νεοπροσλαμβανόμενους εργαζόμενους, καθώς και παλαιότερους, οι οποίοι εκπαιδεύονται σε κάποια χρονική περίοδο της απασχόλησης τους στην επιχείρηση. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι, χρειάζονται εκπαίδευση πριν αναλάβουν καθήκοντα, ενώ οι παλαιότεροι χρειάζονται εκπαίδευση για καλύτερη ανταπόκριση στην παρούσα εργασία τους και για την πιθανή μετάθεση ή προαγωγή τους, σε άλλο τμήμα της επιχείρησης.

Η διοίκηση της επιχείρησης, επενδύει στην εκπαίδευση αποκτώντας έτσι ένα επιπλέον αίσθημα ασφάλειας, για το προσωπικό το οποίο απασχολεί.

## **2.4 Ορισμοί και η Φιλοσοφία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων**

Με τον όρο εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων, εννοούμε την εκπαιδευτική διαδικασία στην οποία υποβάλλεται το ανθρώπινο δυναμικό, με στόχο την απόκτηση ή/και βελτίωση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων του. Εν συνεχεία, μέσω της ενίσχυσης των ανωτέρω, το ανθρώπινο δυναμικό είναι σε θέση να μεταβάλλει τις στάσεις και τις συμπεριφορές του και να υιοθετήσει τις κατάλληλες, που θα το οδηγήσουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του.

Μια άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, δηλαδή απόκτηση χειρωνακτικών δεξιοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Ασχολείται με τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό:

- ✚ Ικανότητα για λήψη γνώσεων
- ✚ Ανθρώπινες σχέσεις
- ✚ Τεχνικές ικανότητες

Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή η ικανότητα έλεγχου των προσωπικών μας αισθημάτων και επιρροής των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και στον υπάλληλο αλλά και γενικά στην νευρική ατμόσφαιρα που συναντάται σε μια δραστήρια τουριστική επιχείρηση.

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζομένους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντα τους, έχοντας πάντοτε μεγάλη συνεργασία.

Στόχος είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και η δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζομένους, οι οποίοι θα γίνουν τέλειοι γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους (Λαλούμης, 2014).

Η υιοθέτηση της ανθρωποκεντρικής κουλτούρας, κατά την οποία η επιχείρηση εστιάζει στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου, δεν υφίσταται για όλες τις επιχειρηματικές μονάδες. Δηλαδή, ο βαθμός σημαντικότητας του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με τη φιλοσοφία της καθεμίας.

Επομένως, γίνεται αναφορά για την φιλοσοφία της εκπαίδευσης, ουσιαστικά, με τον όρο φιλοσοφία της εκπαίδευσης εννοούμε τη στάση που έχουν οι επιχειρήσεις απέναντι στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, καθώς και τον βαθμό σημαντικότητας της για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς επισημαίνουν:

“Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση. Οι επιχειρήσεις π.χ. με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι σήμερα το συγκριτικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της δυνατότητας προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών σε τιμές φθηνότερες από αλλά αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες.”

Με βάση τον ορισμό των προαναφερθέντων, κρίνεται απαραίτητο οι επιχειρήσεις να θεωρούν την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων ως επένδυση που θα προσθέσει αξία στην επιχείρηση και όχι ως πρόσθετο κόστος που θα συμβάλλει στην μείωση της κερδοφορίας τους. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι το μέγεθος των κεφαλαίων που επενδύονται για την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, δεν πρέπει να συνυφάνεται με το μέγεθος της κερδοφορίας της επιχειρηματικής μονάδας, διότι η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να θεωρείται μια αναπόφευκτη επένδυση. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να προβαίνουν στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, καθότι η επένδυση αυτή ενισχύει την παραγωγικότητα τους και οδηγεί στη μείωση του κόστους του παραγόμενου έργου. Με απλά λόγια, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία για την

εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων θεωρούν την προσπάθεια αυτή ως επένδυση που θα τους προσθέσει αξία σε μελλοντική βάση.

Ακολουθώντας, τα οφέλη που απορρέουν, αντισταθμίζουν σε σημαντικό βαθμό τα κόστη που αναδύονται από την επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Στον αντίποδα, κάποιες επιχειρήσεις με αρνητική φιλοσοφία εκπαίδευσης, ισχυρίζονται ότι οι ανθρωπίνους πόροι φέρουν την γνώση των αρμοδιοτήτων της θέσης που τους έχει ανατεθεί και η περαιτέρω εκπαίδευση τους δεν κρίνεται αναγκαία.

Με απλά λόγια, οι επιχειρήσεις αυτές θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι έχουν την απαιτούμενη αντιληπτική ικανότητα, για να εκτελέσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί επιτυχώς. Ωστόσο, όταν οι επιχειρήσεις με αρνητική φιλοσοφία εκπαίδευσης διαπιστώσουν την αδυναμία των εργαζομένων να ανταπεξέλθουν στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και την έλλειψη της παραγωγικότητάς τους, λόγω ανεπάρκειας των απαιτούμενων ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων, επιχειρούν να προσελκύσουν ανθρώπινο δυναμικό από επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων.

Από την άλλη όμως, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να περιορίζονται στην εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτό σημαίνει ότι κρίνεται αναγκαίο οι επιχειρήσεις να ερευνούν τον βαθμό αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επομένως, δεν επαρκεί η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί επένδυση, αλλά πρέπει να εκτιμηθεί με ποσοτικά μεγέθη, ο βαθμός συνεισφοράς της εν λόγω επένδυσης στην κερδοφορία της επιχείρησης. Επιπλέον, όπως οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς αναφέρουν:

“Πρέπει, δηλαδή, να θέτονται υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, με τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να δείχνουν αποπληρωμή”.

Έτσι οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μια φιλοσοφία εκπαίδευσης που εστιάζει στα αποτελέσματα, είναι οι εξής:

- ✚ Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση
- ✚ Συνεχής εκπαίδευση
- ✚ Πολιτικές εκπαίδευσης

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί ότι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, πέρα από την βελτίωση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων, επιφέρει μελλοντικά αύξηση στο εισόδημα τους λόγω της εξέλιξης και της συνεισφοράς τους στην κερδοφορία της επιχειρηματικής μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι η επένδυση κεφαλαίων στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει θετική επίδραση και σε οικονομικό επίπεδο, πέρα από την βελτίωση του εκπαιδευτικού τους υπόβαθρου. Επομένως, η επένδυση αυτή επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στην επιχειρηματική μονάδα όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό.



## 2.5 Βασικά Ζητήματα που Τίθενται στην Εκπαίδευση

- Πως μπορεί να συμβαδίσει η εκπαίδευση με ένα μεταβαλλόμενο οργανωσιακό περιβάλλον?

Πολλά θέματα εκπαίδευσης παρέχονται online. Όσο τα προϊόντα, οι διαδικασίες πώλησης, αλλάζουν, το online περιεχόμενο μπορεί εύκολα να δημιουργηθεί ή να αλλάξει, και να διανεμηθεί στους εργαζόμενους. Ωστόσο, μήπως η ευελιξία αυτή έχει ως κόστος τη φτωχότερη μάθηση ή εφαρμογή στην εργασία;

- Η εκπαίδευση πρέπει να πραγματοποιείται σε ένα περιβάλλον σχολικής τάξης ή στην εργασία?

Η εκπαίδευση στην τάξη μπορεί να στερείται ρεαλισμού και να μην είναι τόσο αποτελεσματική όσο η εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job training). Ωστόσο, η εκπαίδευση on the job μπορεί να προκαλέσει επιβράδυνση, η οποία μειώνει την παραγωγή ή εκνευρίζει τους πελάτες.

- Πολλοί από τους σημερινούς οργανισμούς και επιχειρήσεις λειτουργούν σε όλο τον κόσμο.

Η σταθερή ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση τους στην σημερινή, ανταγωνιστική αγορά. Η παροχή του περιεχομένου της εκπαίδευσης online είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη μετάδοση πληροφοριών. Ωστόσο η εκμάθηση προηγμένων ή διαπροσωπικών δεξιοτήτων απαιτεί εκ του σύνεγγυς συνάντηση, μια προσέγγιση που ενσωματώνει και χρόνο μέσα στην τάξη καθώς και αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο. Το κόστος μετακίνησης των εργαζομένων σε μια κεντρική τοποθεσία εκπαίδευσης θα μπορούσε να καταστεί, όμως μια δαπανηρή πρόταση όσο μια επιχείρηση επεκτείνεται γεωγραφικά. Μια εταιρεία με ευρεία διασπορά θα μπορούσε να επιλέξει εκπαίδευση σε πρακτικό επίπεδο (hands-on) σε περιφερειακή βάση, έτσι ώστε η πρόσωπο-με-πρόσωπο εκπαίδευση να λαμβάνει χώρα σε διάφορα περιφερειακά κέντρα.

- Πως μπορεί να διεξαχθεί η εκπαίδευση ώστε οι εκπαιδευόμενοι να έχουν κίνητρα για να μάθουν?

Οι διαλέξεις και τα βιβλία μπορεί να έχουν εξαιρετικό περιεχόμενο, αλλά είναι αναποτελεσματικά όταν οι εκπαιδευόμενοι δεν συμμετέχουν ή δεν παρακινούνται να μάθουν. Κλειδί για την παροχή κινήτρων στους εκπαιδευομένους είναι η επιβεβαίωση ότι αυτά που μαθαίνουν αφορούν αυτούς και τις θέσεις εργασίας τους. Όταν οι υπάλληλοι αποστέλλονται για εκπαίδευση, θα πρέπει να είναι σε θέση να συσχετίζουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με την απόδοση των θέσεων εργασίας τους. Αν αυτή η συσχέτιση δεν υπάρχει, δεν μπορεί να αναμένεται από τους εργαζόμενους να έχουν το κίνητρο να μάθουν το περιεχόμενο. Ομοίως, πρέπει να σκεφτούμε πόσο θα παρακινηθούν ώστε να μάθουν το υλικό ενός μαθήματος, όταν το περιεχόμενο δεν είναι σχετικό με αυτούς. Εκτός από τη σχετικότητα, η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι διασκεδαστική και μια εμπειρία όπου οι εκπαιδευόμενοι δρουν ενεργά, κάτι που μπορεί να είναι θετικό για τα επίπεδα κινήτρων των εκπαιδευμένων. Η ενσωμάτωση δραστηριοτήτων που δίνουν κίνητρα στους ανθρώπους, όπως μια ομαδική άσκηση, που περιλαμβάνει και το χιούμορ, μπορεί να βελτιώσει το κίνητρο του εκπαιδευόμενου να μάθει το υλικό (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2015).

## 2.6 Οι Στόχοι της Εκπαίδευσης

Το επιχειρησιακό περιβάλλον συνεχώς μετασχηματίζεται, εξελίσσεται και δημιουργεί νέες ανάγκες για γνώσεις και δεξιότητες. Τα στελέχη των επιχειρήσεων και γενικά οι εργαζόμενοι πρέπει να συμβαδίζουν με αυτές τις αλλαγές και να αποκτούν συνεχώς την απαραίτητη εκπαίδευση που απαιτείται για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και συγκεκριμένα για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Οι στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι έξης:

- ✚ Ανάπτυξη των ικανοτήτων πρόσβασης και επεξεργασίας πληροφορίας
- ✚ Γενική μόρφωση
- ✚ Ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων
- ✚ Διάθεση ομαδικής εργασίας
- ✚ Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων
- ✚ Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής

Τα οφέλη από αυτή τη διαδικασία είναι πολλαπλά. Οι εργαζόμενοι αποκτούν εφόδια για να γίνουν καλύτεροι στην εργασία τους και παράλληλα να τονώσουν την απόδοση της επιχείρησης. Επίσης έχουν το αίσθημα ότι οι επιχειρήσεις τους «φροντίζει», τους θέλει καλύτερους και τους βοηθάει να εξελιχθούν, ενώ η απόκτηση των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων τονώνει την αυτοεκτίμησή τους και βελτιώνει τη συμπεριφορά τους (Ενδοεπιχειρηματική κατάρτιση, 2008). Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα προσόντα είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ **Γνώσεις (knowledge):** Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- ✓ **Ικανότητες (skills):** Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου.
- ✓ **Στάσεις (Attitudes):** Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε αλλαγή της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνεται το άτομο σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.
- ✓ **Επαγγελματικές δεξιότητες (Competencies):** Συνήθως περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά την εργασία του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

## 2.7 Τύποι Εκπαίδευσης

Οι τύποι εκπαίδευσης οι οποίοι εφαρμόζονται στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας ποικίλλουν με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι σημαντικότεροι τύποι εκπαίδευσης είναι (Κανελλόπουλος, 2002):

### **Εκπαίδευση ικανοτήτων.**

Είναι η πιο συνηθισμένη μορφή εκπαίδευσης η οποία πραγματοποιείται σε δύο φάσεις. Στην πρώτη αναγνωρίζεται η ανάγκη ή ανεπάρκεια, μέσω μιας ολοκληρωμένης αξιολόγησης. Στη δεύτερη φάση δημιουργούνται ειδικοί εκπαιδευτικοί στόχοι, οι οποίοι μετά την ολοκλήρωσή τους, αξιολογούνται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια.

### **Επανεκπαίδευση.**

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας απαιτεί και διαρκή ενημέρωση των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτό. Οι υπάλληλοι αυτοί εντάσσονται σ' αυτό τον τύπο εκπαίδευσης, ο οποίος επικεντρώνεται στο να τους παρέχει ικανότητες που είναι απαραίτητες για να μπορέσουν να λειτουργήσουν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

### **Δυσλειτουργική εκπαίδευση.**

Πρόκειται για μορφή εκπαίδευσης, στα πλαίσια της οποίας οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης εκπαιδεύονται στην εκτέλεση καθηκόντων σε διαφορετικούς τομείς από αυτόν που εργάζονται. Ειδικότερα, μπορεί να λάβει χώρα εναλλαγή εργασίας, ανταλλαγή υπαλλήλων, αλλά και χρήση υπαλλήλων υψηλής απόδοσης ως εκπαιδευτές. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα προσόντα και στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων που επιλέγονται ως εκπαιδευτές.

### **Εκπαίδευση ομάδων.**

Αποτελεί μορφή εκπαίδευσης κατά την οποία οι εργαζόμενοι, μαθαίνουν τη χρησιμότητα της ομαδικής εργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται δουλεύοντας στα πλαίσια της εκπαίδευσης σε ομάδες. Εκπαιδεύονται στο πώς αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας, πώς επιτυγχάνεται μέγιστη επικοινωνία και συνεργασία, μεταξύ των μελών της ομάδας.

### **Εκπαίδευση δημιουργικότητας.**

Αφορά μία μέθοδο εκπαίδευσης η οποία καθοδηγεί τα άτομα στο να λύσουν προβλήματα, που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας τους, με διαφορετικούς και κυρίως καινοτόμους τρόπους. Στη μορφή αυτή εκπαίδευσης εντάσσεται ο καταγιτισμός ιδεών, κατά τον οποίο οι συμμετέχοντες παροτρύνονται να εκφράσουν ανοιχτά και χωρίς δισταγμούς τις ιδέες τους πάνω σε κάποιο θέμα. Άλλες τεχνικές που εντάσσονται στη μορφή αυτή εκπαίδευσης είναι:

- ✚ Αναλογίες/μεταφορές
- ✚ Ελεύθερος συσχετισμός
- ✚ Προσωπική αναλογία
- ✚ χαρτογράφηση του μυαλού

### **Εκπαίδευση κρίσεων.**

Αποτελεί μέθοδο με την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν ικανότητες για να αντιμετωπίσουν καταστάσεις κρίσεων που δημιουργούνται στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας, καθώς και για να αποφύγουν καταστάσεις σύγκρουσης και στρες. Η μορφή αυτή εκπαίδευσης είναι διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια, καθώς τα περιβάλλοντα εργασίας έχουν γίνει πιο πολύπλοκα και πολυσύνθετα.

### **Εκπαίδευση εξυπηρέτησης.**

Είναι η μέθοδος εκπαίδευσης η οποία είναι απαραίτητη σε άτομα τα οποία εργάζονται στους τομείς εξυπηρέτησης πελατών. Μέσα από την εκπαίδευση αυτή, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία που έχει για την επιχείρηση η άρτια εξυπηρέτηση πελατών και η εκπλήρωση των προσδοκιών τους.

## Στοιχειώδης εκπαίδευση.

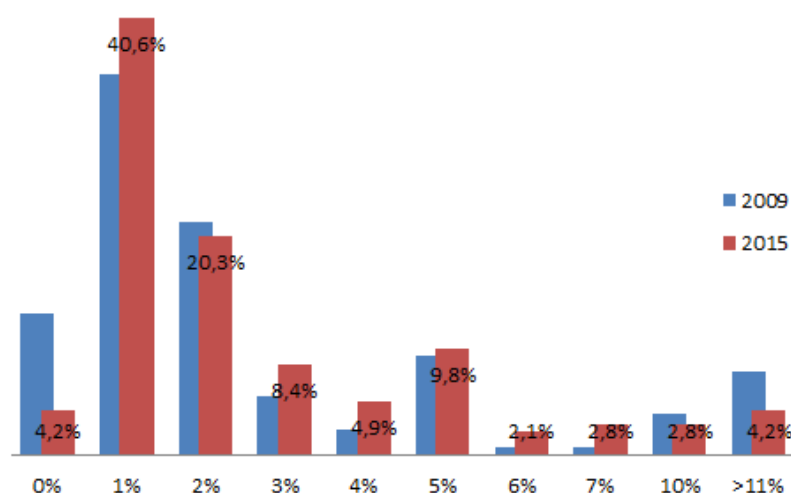
Είναι η μέθοδος η οποία προσπαθεί να εκπαιδεύσει εργαζόμενους οι οποίοι δεν πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις που απαιτεί το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Διακρίνεται στη γενική εκπαίδευση η οποία αναφέρεται στη στοιχειώδη εκπαίδευση του ατόμου και στη λειτουργική η οποία αφορά στο επίπεδο γνώσεων σε μία συγκεκριμένη γνωστική περιοχή, έτσι ώστε να μπορεί το άτομο να ανταπεξέλθει στις απαραίτητες απαιτήσεις της θέσης εργασίας του.

## 2.8 Η Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Η Συχνότητα

Το ποσοστό εργαζομένων που παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας έχει αναχθεί σε ένα βασικό δείκτη για τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στο ανθρώπινο δυναμικό της. Το ετήσιο ποσό δαπάνης για εκπαίδευση φτάνει το 1% της συνολικής μισθοδοσίας στο 44,80% των επιχειρήσεων του δείγματος, κυμαίνεται μεταξύ 1-2% στο 15,4% των επιχειρήσεων, ενώ ξεπερνά το 2% αθροιστικά στο 30,20% των επιχειρήσεων (Διάγραμμα 1).

Και εδώ παρατηρείται σημαντική μείωση την τελευταία πενταετία, αφού τα αντίστοιχα ποσοστά κυμαίνονταν στο 47%, 22% και 33% αντίστοιχα το 2009.

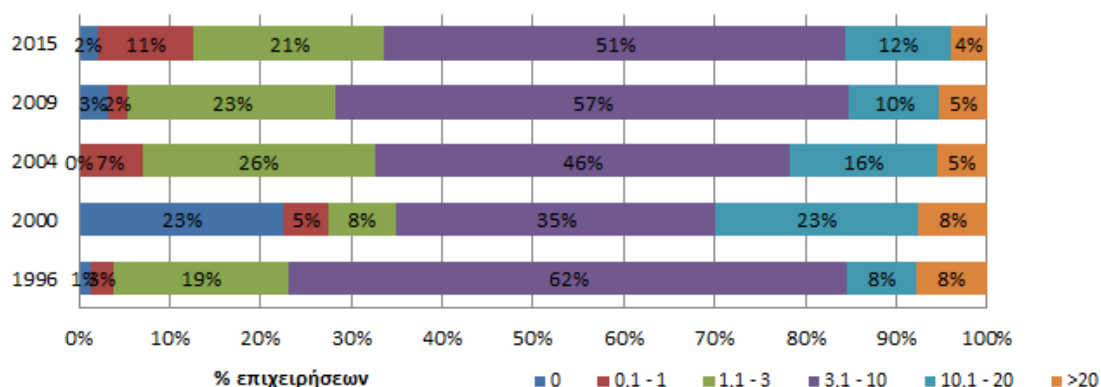
### Εκπαίδευση ως % του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας



Διάγραμμα 1: Ετήσια δαπάνη για εκπαίδευση ως ποσοστό της δαπάνης μισθοδοσίας (διαχρονικά στην Ελλάδα)

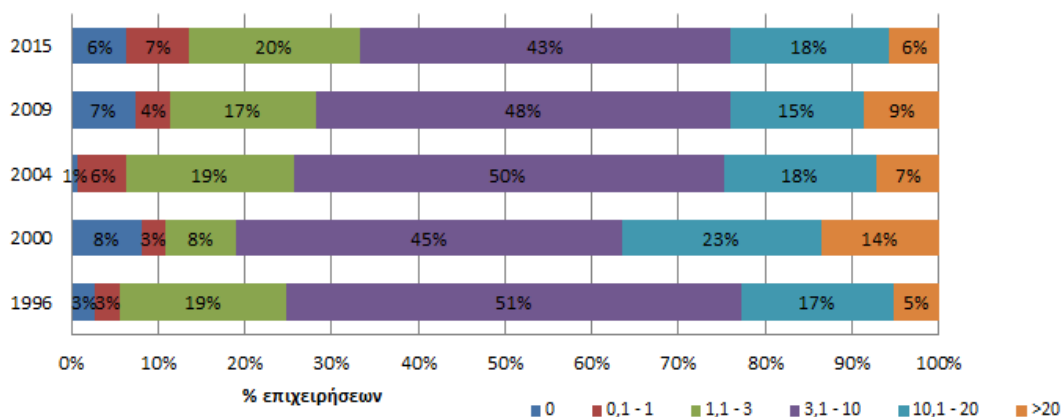
Αν δούμε την εκπαίδευση ως επιβάρυνση στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης διαχρονικά, παρατηρείται ότι σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, έχουμε λιγότερες επιχειρήσεις που διαθέτουν υψηλούς προϋπολογισμούς για εκπαίδευση αλλά και ταυτόχρονα, περισσότερες επιχειρήσεις που δαπανούν πολύ μικρό μέρος αναλογικά με τη μισθοδοσία σε εκπαιδευτικά προγράμματα (44.4% των επιχειρήσεων δαπανά κάτω από 1,5% του συνολικού κόστους μισθοδοσίας). Παραδοσιακά, η εκπαίδευση θεωρείται ως η πιο ευάλωτη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού σε καταστάσεις συρρίκνωσης των προϋπολογισμών και συγκράτησης του κόστους διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

### Ημέρες εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών/ έτος



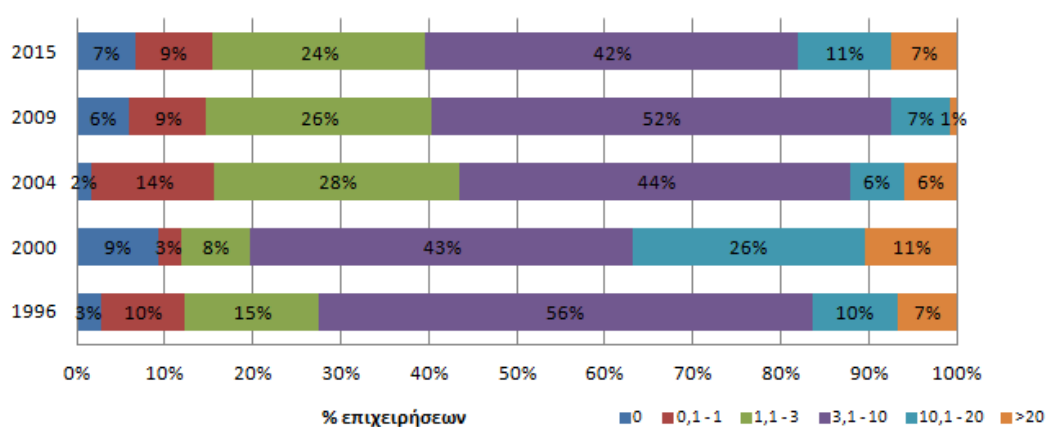
Διάγραμμα 2: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, διοικητικά στελέχη (Ελλάδα, διαχρονικά)

### Ημέρες εκπαίδευσης επιστημονικού & τεχνικού προσωπικού/ έτος



Διάγραμμα 3: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό (Ελλάδα, διαχρονικά)

### Ημέρες εκπαίδευσης υπαλλήλων γραφείου & εργατών/έτος



Διάγραμμα 4: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, υπάλληλοι γραφείου και εργάτες (Ελλάδα, διαχρονικά)

Στα διαγράμματα 2-4 φαίνεται ο αριθμός ημερών εκπαίδευσης ανά έτος που έλαβαν οι διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Όπως είναι φανερό, διαφέρει η ποσότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται σε κάθε κατηγορία.

Συγκεκριμένα, το επιστημονικό-διοικητικό προσωπικό φαίνεται να λαμβάνει την περισσότερη εκπαίδευση, με 9,3 κατά μέσο όρο ημέρες εκπαίδευσης ετησίως, ενώ ακολουθούν, οι υπάλληλοι γραφείου με 8 ημέρες και τα διοικητικά στελέχη με 7,54 μέρες το χρόνο. Οι διαφορές αυτές αποδίδονται στη διαφορετική εξειδίκευση και στην ανάγκη ενημέρωσης για νέα επαγγελματικά θέματα που απαιτείται σε κάθε εργασιακή ομάδα. Για παράδειγμα, τα έμπειρα στελέχη, μπορεί να μη συμμετέχουν τόσο συχνά σε τυποποιημένα προγράμματα εκπαίδευσης, όσο το επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό που πρέπει να ενημερώνεται συστηματικά για τις καινοτομίες και τα νέα θέματα που προκύπτουν στο σχετικό κάθε φορά αντικείμενο.

Να αναφερθεί επίσης εδώ ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, υπάρχουν επιχειρήσεις που απάντησαν με το σκεπτικό εργαζομένων που παρακολουθούν κάποιο μακροχρόνιο πρόγραμμα π.χ. μεταπτυχιακό, γεγονός που ενδεχομένως αυξάνει το μέσο όρο των ημερών που μας ανέφεραν.

Είναι γνωστή η μεγάλη ζήτηση για εκπαίδευση που αποτελεί χαρακτηριστικό της ελληνικής κοινωνίας. Αυτή η ζήτηση παρουσιάζεται πολύ έντονη και στους εργαζόμενους που βλέπουν την εκπαίδευση σαν ένα μέσο αναβάθμισης των προσόντων τους και δημιουργίας ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο την ανάγκη κάλυψης αυτής της ανάγκης που παράλληλα αποτελεί και ένα σημαντικό μέσο παρακίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους. Στη συνέχεια θα εξεταστούν κάποιοι παράγοντες που συνδέονται με την ανάπτυξη προσωπικού, όπως η ανάπτυξη σταδιοδρομίας και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ3<sup>ο</sup>: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

### **3.1 Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες πραγματικές εργασιακές ανάγκες και όχι σε αόριστες και υποθετικές. Η εκπαίδευση συνδυάζει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να συνδυάζεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της επιχείρησης τα οποία θα είναι σωστά εκπαιδευμένα ώστε να μπορέσουν να οργανώσουν σωστά τη διαδικασία.

Κατά συνέπεια, θα πρέπει να υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα βήματα ώστε η οργάνωση της εκπαίδευσης να μπορεί να ανταποκριθεί, να καλύψει σωστά τις ανάγκες και τα κενά των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

#### **Βήμα1<sup>ο</sup>: Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.**

Από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να καθορίσει αν μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων υπάρχει διάσταση. Σε περίπτωση που εντοπιστούν αποκλίσεις η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

#### **Βήμα 2<sup>ο</sup>: Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης.**

Οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης αφού επισημάνουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες, προγραμματίζουν τον σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών και επιπλέον του χώρου και του χρόνου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση.

Στο σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης αποφασίζεται ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος (Bernadin & Russel, 2003).

#### **Βήμα 3<sup>ο</sup>: Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.**

Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τα επιθυμητά αποτέλεσμα της αποδοτικότητας πριν αποφασίσουν ποια μέθοδο θα ακολουθήσουν ώστε να δώσουν την ευκαιρία στην πραγματοποίηση αυτών των αποτελεσμάτων (Smith, 1986).

#### **Βήμα 4<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.**

Όπως κάθε άλλη διαδικασία, έτσι και η εκπαίδευση απαιτεί την αναθεώρηση της σε τακτά διαστήματα. Κάποιες επιχειρήσεις αξιολογούν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα και κάποιες άλλες έχουν υιοθετήσει τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται πρακτικά εργαλεία τα οποία είναι:

- έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευομένων αμέσως ή και μερικούς μήνες μετά.
- ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.

-συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζόμενου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν.

-σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων και απόδοση εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους.

-ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του.

Με βάση τις παραπάνω τεχνικές μπορούμε να παρατηρήσουμε τις επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν εκπαιδευόμενοι, πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση προς την εργασία, πόσο σχετική με την επόμενη εργασία, πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

### **3.2 Ποιοι Εκπαιδεύονται από τις Επιχειρήσεις**

Είναι γνωστό ότι η Δημόσια εκπαίδευση παρέχει τα απαραίτητα γνωστικά εφόδια στα άτομα, αγνοώντας την προετοιμασία τους ως εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι δεν καλύπτονται θέματα που αφορούν την εργασία και επαγγελματική εκπαίδευση των ατόμων από τη δημόσια εκπαίδευση και πρέπει οι επιχειρηματικές μονάδες να μεριμνήσουν στην παροχή των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στους εργαζόμενους. Επιπλέον, μέσω της εκπαίδευσης προσαρμόζεται το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό με το θεσμικό πλαίσιο της επιχειρηματικής μονάδας, που πρόκειται να απασχοληθεί και εν συνεχεία αυξάνεται η παραγωγικότητα του και μειώνεται η πιθανότητα απολύσεων του (Μάντζαρης, 2003).

Το ανθρώπινο δυναμικό που πρέπει να υποβληθεί σε εκπαιδευτική διαδικασία ταξινομείται στις εξής κατηγορίες όπως επισημαίνει ο Μάντζαρης (2003):

✚ Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα.

Το νέο προσωπικό χωρίς πείρα καλείται να εκπαιδευτεί πριν τη λήψη των καθηκόντων του στη νέα θέση εργασίας, ούτως ώστε να κατανοήσει τη φύση της εργασίας του, όπως επίσης και το περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης.

Επίσης, το προσωπικό χωρίς πείρα πρέπει να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες ίσως αποκλίνουν σε σημαντικό βαθμό από αυτές που απέκτησε μέσω της εκπαίδευσης του, είτε Δευτεροβάθμιας είτε τριτοβάθμιας.

✚ Στο νέο προσωπικό που διαθέτει πείρα.

Το νεοπροσλαμβανόμενο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει πείρα, εντάσσεται σε διαφορετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από το προαναφερθέν, αφού οι ανάγκες επιμόρφωσης του δεν είναι τόσες όσες σε ένα νέο προσωπικό που δεν έχει εργαστεί ξανά και στην ουσία χρειάζεται διερεύνηση των γνώσεων του και ενίσχυση των δεξιοτήτων του, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της εκάστοτε επιχείρησης.

✚ Στο κανονικό προσωπικό.

Ως κανονικό προσωπικό ορίζεται το υπάρχον προσωπικό, το οποίο καλείται να συμμετέχει σε συστηματική εκπαίδευση για την προσαρμογή του στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αδιαμφισβήτητα, το εν λόγω προσωπικό επιβάλλεται να ενταχθεί σε διαφορετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από το προσωπικό των δύο ανωτέρω περιπτώσεων.



### 3.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Στην Ευρώπη παρατηρείται μια έμφαση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και τη χρήση της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, με χρήση της από το 59% των οργανισμών. Με άλλα λόγια το μαθησιακό περιβάλλον έχει μεταφερθεί πιο κοντά στο εργασιακό περιβάλλον, όπου ισχύει το «να μαθαίνεις δουλεύοντας» ή «να δουλεύεις μαθαίνοντας». Αυτό επικυρώνει την πρόσφατη θεωρητική έμφαση στην βιωματική μάθηση, στη μάθηση με δράση και στην οργανωσιακή μάθηση. Η ανάπτυξη του ατόμου και του οργανισμού αντιμετωπίζονται σαν δυο αμοιβαία υποστηριζόμενες διαδικασίες, που τελικά διασφαλίζουν την επιβίωση του οργανισμού και την ικανότητα απασχόλησης του εργαζομένου. Αυτή η αμοιβαία εξάρτηση και ανάπτυξη είναι πιο έντονη σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα συνδέεται με τις ικανότητες των εργαζομένων.

Τα ευρωπαϊκά στοιχεία σχετικά με την ανάπτυξη καριέρας χαρακτηρίζονται από ετερογένεια (πίνακας 1).

Τα επίσημα προγράμματα καριέρας στοχεύουν στην ταυτόχρονη ικανοποίηση των ατομικών πλάνων καριέρας και οργανωσιακών αναγκών. Όμως, η αστάθεια του περιβάλλοντος και οι νέες μορφές απασχόλησης φαίνεται να δυσχεραίνουν το έργο του προγραμματισμού καριέρας (Mayrhofer, Meyer, Irellatcitch, & Schiffinger, 2004). Αυτό φαίνεται από το ποσοστό των οργανισμών που χρησιμοποιούν επίσημα προγράμματα καριέρας στην Ευρώπη, που δεν ξεπερνά το 16%. Η ευρύτερη χρήση τους γίνεται στις χώρες της νότιας Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας.

Τα προγράμματα διαδοχής χρησιμοποιούνται από περίπου 21% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη, με εξαίρεση τις πρώην ανατολικές χώρες (14%). Χαμηλότερη χρήση παρατηρείται στα κέντρα εκπαίδευσης και αξιολόγησης, σε όλες τις χώρες.

Συνολικά, η περισσότερο χρησιμοποιούμενη πρακτική ανάπτυξης καριέρας στην Ευρώπη είναι η συμμετοχή σε ομαδικές εργασίες, και αμέσως μετά η ανάθεση ειδικών εργασιών, καθώς και οι δυο πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα και με σχετικά μικρό κόστος. Λιγότερο συχνά χρησιμοποιούνται οι αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς, η εναλλαγή θέσεων και τα κέντρα εκπαίδευσης-αξιολόγησης.

Ιδιαίτερα υψηλή από τις ελληνικές επιχειρήσεις, σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, είναι η αξιοποίηση του coaching και της συμμετοχής σε διεπιχειρησιακά έργα. Το ίδιο ισχύει και για την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης με την χρήση υπολογιστή, τα οποία οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 1: Συχνότητα χρήσης μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης καριέρας σε μεγάλο βαθμό ή εξ' ολοκλήρου (Μ.Ο. σε % των επιχειρήσεων που τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό, ανά χώρα- Ευρώπη, 2015)

	Ειδικές εργασίες	Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά έργα	Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	Συμμετοχή σε ομαδική εργασία	Ανάπτυξη σχέσεων- networking	Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας	Κέντρα εκπαίδευσης και αξιολόγησης	Προγράμματα διαδοχής	Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας	High flyer schemes (Ανάπτυξη Ταλέντων)	Διαβήθης εταιρεία	Coaching	Mentoring	Computer-aided learning/ e-learning
ΕΛΛΑΔΑ	41%	39%	67%	43%	17%	17%	10%	21%	18%	23,5%	18%	44%	27,5%	24%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	27%	28%	70%	43%	16%	24%	6%	21%	18%	25,5%	13,5%	28%	17%	28%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	37%	35%	58%	49%	16%	14,5%	12%	21%	8,5%	21%	11%	18%	15%	18%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ Μ.Ο.	19%	17%	53%	38%	11%	14,5%	8,5%	14%	12%	15%	14%	20%	36%	20,5%
ΕΥΡΩΠΗΣ	30%	28%	59%	44%	14,5%	16%	10%	18%	11,5%	20%	13%	22%	24%	20%

Επίσης, όπως αναφέρουν οι συγγραφείς Τερζίδης και Τζωρτζάκης στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να διαχωρίσουμε την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και την εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας. Αυτό πρέπει να συμβεί ώστε οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται εξαρτώνται κατά ένα μέρος από τον τόπο που πραγματοποιείται η εκπαίδευση.

- A. Εκπαίδευση στον χώρο εργασίας, αφορά την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον χώρο εργασίας του εργαζομένου και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος στην καθημερινή του εργασία. Σε μία θέση εργασίας μπορεί να υπάρχουν διάφορα καθήκοντα όπου ο εκπαιδευόμενος καλείται να αναλάβει ένα απλό καθήκον και μετέπειτα εφόσον το εκτελέσει να του ανατεθούν νέα έργα που θα χρειάζονται περισσότερες γνώσεις και ικανότητες με στόχο να τα φέρνει εις πέρας χωρίς εποπτεία.
- B. Εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας αυτό το είδος εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του χώρου εργασίας. Συνήθως γίνεται σε ειδικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν ειδικό εξοπλισμό εργαστηρίου και χώρους εκπαίδευσης, αίθουσες διδασκαλίας ή συνεδριάσεων στις εγκαταστάσεις επιχείρησης. Επίσης μπορεί να πραγματοποιηθεί ξεχωριστά από την επιχείρηση σε ξενοδοχεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα και κολέγια.

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζόμενου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στην εργασία χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα όπως αναφέραμε και παραπάνω. Συγκεκριμένα οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης που υπάγονται στην κατηγορία «εκπαίδευση στον χώρο εργασίας» είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching).  
Σύμφωνα με την μέθοδο ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- **Επίδειξη (Demonstration).**  
Προϋποθέτει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας εργασίας στη χρονική τους ακολουθία, όπου το κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους. Χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο (Παπαστεφανάκη, 2006).
- **Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring).**  
Σε αυτήν την περίπτωση, επιλεγμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των νέων «προστατευόμενων» τους. Έτσι, οι νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο μπορούν να συζητήσουν τις φιλοδοξίες τους και οποιεσδήποτε δυσκολίες αντιμετωπίζουν στην εργασία τους (Παπαστεφανάκη, 2006).
- **Μία άλλη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (Internships).**  
Με αυτή τη μέθοδο επιχειρήσεις σε συνεργασία με πανεπιστήμια απασχολούν φοιτητές για ένα εξάμηνο, προκειμένου να ολοκληρώσουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις του προγράμματος σπουδών τους (Χυτήρης, 2001).

Εκτός από τις μεθόδους εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας έχουμε και τις μεθόδους που παρέχονται εκτός χώρου εργασίας. Οι βασικότεροι σε αυτήν την κατηγορία είναι οι εξής:

- **Διαλέξεις, σεμινάρια και εργαστήρια (Seminars).**  
Στα οποία οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα ενεργητικής συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- **Μελέτες περιπτώσεων (Case studies).**  
Ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παράσχει στους εκπαιδευόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών και να ζητηθεί από αυτούς να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται.
- **Επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games).**  
Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε ομάδες και έχοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή και τις εργασιακές σχέσεις καλούνται να λάβουν μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων.
- **Ασκήσεις ρόλων (Role playing).**  
Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και για εξάσκηση δεξιοτήτων. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να παίξουν συγκριμένους ρόλους που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Το πρόβλημα σε αυτή τη μέθοδο είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα διαδικασία, και δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την ευκαιρία να συμμετέχουν ως ηθοποιοί.
- **Προσομοίωση (Simulation).**

Η μέθοδος αυτή είναι παρεμφερής με την πρακτική άσκηση. Ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες παρόμοιες με τις συνθήκες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Η προσομοίωση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη μέθοδος για εργασίες όπου λάθος χειρισμοί του εργαζομένου θα μπορούσαν να έχουν εξαιρετικά σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις (Froiland, 2001).

Στην κατηγορία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης εντάσσεται και η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning), η οποία αναφέρεται στην διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων (intranet). Η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από δύο βασικά χαρακτηριστικά.

- Γίνεται με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευομένων.
- Εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και βελτιώνουν την απόδοση (Rosenberg, 2002).

### 3.4 Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών

Η πρώτη φάση, και μάλιστα ζωτικής σημασίας είναι η αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να σχετίζονται είτε με την παρούσα απόδοση είτε με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Η ανάλυση για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να γίνεται:

1. Στο επίπεδο του οργανισμού στο σύνολό του (organization analysis): Συμβάλλει στην αποσαφήνιση του πλαισίου λειτουργίας της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης και μέσω αυτής εξετάζονται οι στόχοι και η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και η δυνατότητα συμβολής της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης σε τρία επίπεδα:
  - ✚ Τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση μπορεί να υποστηρίξει την παρούσα λειτουργία της επιχείρησης.
  - ✚ Τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει την παρουσία λειτουργία της επιχείρησης.
  - ✚ Τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης και πώς η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει στην πραγμάτωσή τους.

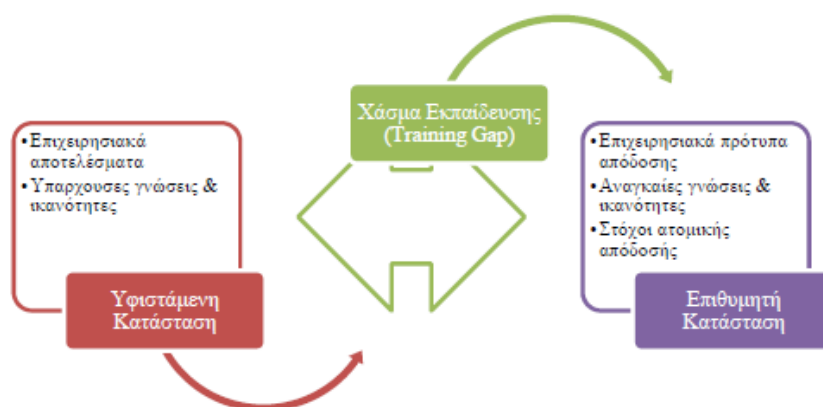
Παράλληλα εξετάζεται ένα ευρύ πλέγμα συνθηκών μέσα στην επιχείρηση, όπως είναι το επίπεδο υποστήριξης- υλικής και μη - της εκπαίδευσης, οι τρέχουσες ανάγκες των άλλων τομέων, το μέγεθος και η δομή της επιχείρησης και λοιπά. Παράγοντες όπως οι παραπάνω, προσδιορίζουν έως ένα σημείο το ποιες δραστηριότητες έχει νόημα να διεξαχθούν, υπό ποιες συνθήκες και με ποια αποτελέσματα. Επίσης εκτός τους εσωτερικούς παράγοντες, η λειτουργία της εκπαίδευσης πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και σχετικούς παράγοντες έξω από αυτήν όπως την αγορά εργασίας, τις οικογενειακές δομές, τον διεθνή ανταγωνισμό, τις προσδοκίες των πελατών κ.α. Μία οργανωσιακή ανάλυση απαιτεί συλλογή, επεξεργασία και ερμηνεία ενός πολύ μεγάλου όγκου πληροφοριών που αν συλλεχθούν σωστά τότε δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει την αιτία του προβλήματος και να καθορίσει ποιες μαθησιακές δραστηριότητες θα πρέπει να διεξαχθούν για την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού.

2. Στο επίπεδο μιας εργασιακής ή επαγγελματικής ομάδας της επιχείρησης: Σε περίπτωση που εντοπίζονται προβλήματα που αφορούν μία συγκεκριμένη επαγγελματική ή εργασιακή ομάδα, τα κύρια ερωτήματα που προκύπτουν είναι ποιες γνώσεις, ικανότητες απαιτούνται για τη σωστή ενασχόληση με τον εργασιακό χώρο και πώς αξιολογούνται οι εργαζόμενοι που έχουν αναλάβει το

ρόλο σε σχέση με τα παραπάνω προαπαιτούμενα. Για να δώσουμε μία απάντηση στα ερωτήματα αυτά μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση της θέσης εργασίας η οποία θα είναι χρήσιμη για την αξιολόγηση της ομάδας των εργαζομένων που θέλουμε. Για την συλλογή των παραπάνω πληροφοριών υπάρχει δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές μέθοδοι, όπως η λεπτομερής ανάλυση, η ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων και η προβληματοκεντρική ανάλυση.

3. Σε ατομικό επίπεδο η βελτίωση της απόδοσης ενός εργαζομένου: Απαιτεί άλλου είδους παρεμβάσεις στη δομή της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από τα προσωπικά σχέδια του κάθε εργαζομένου, η επιχείρηση πρέπει να καλύψει συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους, να ζητήσει απ' τους εργαζομένους να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά σεμινάρια και να εμπλακούν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και συνεργασίες ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα για τον μελλοντικό τους ρόλο (Παπαστεφανάκη, 2006).

Φυσικά η εκπαίδευση δεν πρέπει να αποτελεί μόνο ένα μέσο για την κάλυψη των ελλείψεων που έχουν οι υπάλληλοι σε γνώσεις και δεξιότητες αλλά πρέπει να ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών για ανάπτυξη, προετοιμάζοντας τους εργαζομένους να παίρνουν επιπλέον ευθύνες και να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες στο μέλλον. Σε γενικές γραμμές οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του χάσματος της εκπαίδευσης (Training Gap) που υφίσταται μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης.



Εικόνα 3: Χάσμα Εκπαίδευσης Επιχείρησης. Πηγή: Armstrong, 2000

### 3.5 Διαμόρφωση Εκπαιδευτικού Προγράμματος

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει συγκεκριμένη εκπαιδευτική στρατηγική και πολιτικές, οι οποίες θα υποστηρίζουν την ευρύτερη στρατηγική και κουλτούρα της επιχείρησης. Το πρώτο βήμα κάθε επιχείρησης είναι να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ο συστηματικός αυτός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Παπαστεφανάκη, 2006).

### Διερεύνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών

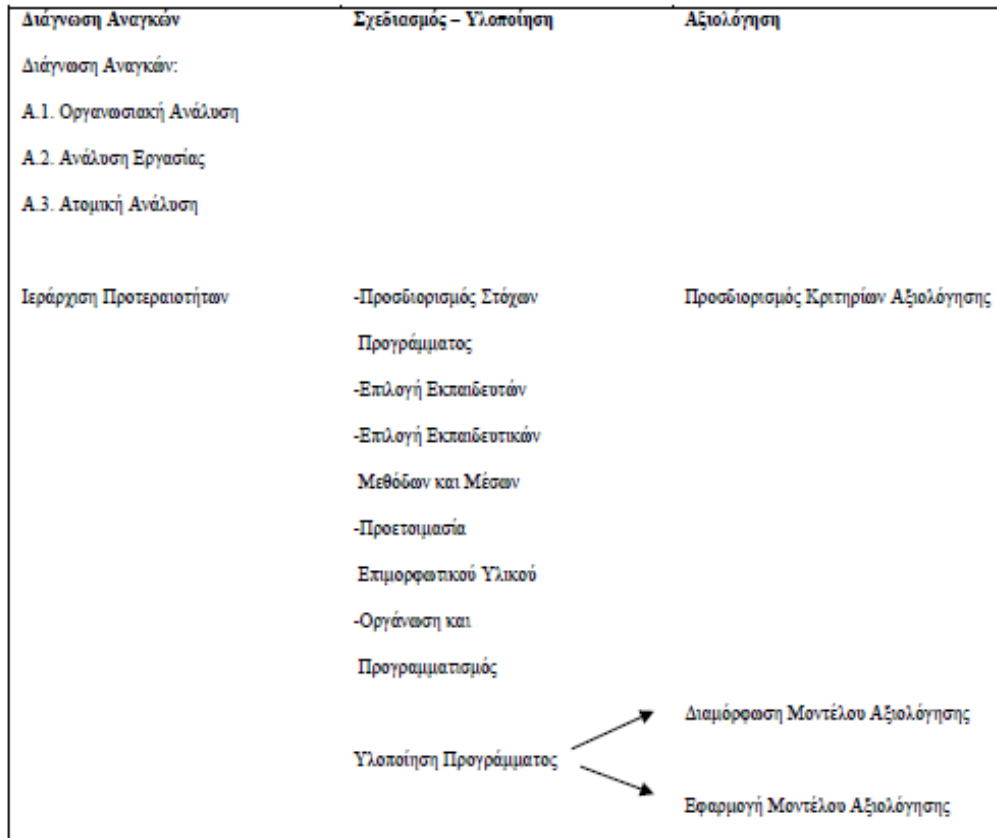
Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών

Σχεδιασμό Εκπαιδευτικών

Δραστηριοτήτων

Δραστηριοτήτων

### Διεξαγωγή Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων



Εικόνα 4: Μοντέλο εφαρμογής της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης. Πηγή: (Παπαστεφανάκη, 2006)

### 3.6 Οργάνωση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Μια επιχείρηση πριν την εφαρμογή ενός σωστού εκπαιδευτικού προγράμματος και την επιλογή μίας ενιαίας εκπαιδευτικής πολιτικής υποχρεούται πρωτίστως να ολοκληρώσει μια σειρά από διαφορετικά βήματα:

**1<sup>ο</sup> βήμα:** η επιχείρηση οφείλει να βολιδοσκοπήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Μια διαδικασία η οποία είναι ζωτικής σημασίας γιατί χωρίς αυτήν το όλο εγχείρημα της εκπαίδευσης θα οδηγηθεί στο κενό. Η διαδικασία της εκπαίδευσης για να μεταβεί ομαλά στο δεύτερο βήμα θα πρέπει να δημιουργήσει ένα έγγραφο που προκύπτει από την λεπτομερή περιγραφή μίας θέσης στην οποία αν προστεθούν στήλες μπορούμε να δούμε τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε επιμέρους εργασία.

**2° βήμα:** έχουμε την διαδικασία αναγνώρισης του επιπέδου γνώσης και δεξιοτήτων που υπάρχουν σήμερα. Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση οφείλει να διαπιστώσει το επίπεδο των γνώσεων και των δεξιοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι σε κάθε θέση εργασίας εντός της επιχείρησης. Η διαδικασία για τους υπαλλήλους που θα προσληφθούν στο άμεσο ή έμμεσο μέλλον είναι εύκολη επειδή συνήθως υπάρχει πλήρη εικόνα των γνώσεων και των ικανοτήτων τους μέσω του βιογραφικού που προσκομίζουν και της απαραίτητης συνέντευξης στην οποία υποβάλλονται. Για το υπάρχον προσωπικό η διαδικασία είναι δύσκολη και χρονοβόρα γιατί η επιχείρηση χρειάζεται να προβεί σε εκτενέστερη έρευνα. Αξίζει να σημειωθεί πως η έρευνα που μόλις αναφέραμε μπορεί να γίνει και με την μορφή ενός εντατικού προγράμματος ειδικών εκπαιδευτικών ερευνών, ειδικά αν δεν έχει γίνει κάποια έρευνα ή αν δεν έχει εφαρμοστεί ένα σύστημα αξιολόγησης στο παρελθόν. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις έρευνες θα αποτελέσουν οδηγό αξιολόγησης για το παρόν επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων.

**3° βήμα:** ακολουθεί η ανάγκη για αναγνώριση των πραγματικών αναγκών που υπάρχουν. Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μία βάση δεδομένων όπου θα εμπεριέχονται οι ελλείψεις που έχει κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, για να το καταφέρει αυτό αρκεί να συγκρίνει τις αρχικές περιγραφές των θέσεων με τα επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων που κάθε εργαζόμενος διαθέτει σήμερα, πληροφορίες που προκύπτουν από τις έρευνες που έγιναν σύμφωνα με το δεύτερο βήμα. Ακολούθως, οι υφιστάμενοι των τμημάτων είναι υπεύθυνοι να υλοποιήσουν τα αιτήματα που προκύπτουν για εκπαίδευση.

**4° βήμα:** της διαδικασίας είναι η προετοιμασία του συνολικού προγράμματος της εκπαίδευσης. Από τις προαναφερθείσες πηγές προκύπτουν και οι διαφορετικές ανάγκες για εκπαίδευση αλλά και οι προτεραιότητες που υπάρχουν, δηλαδή ποια είναι τα επείγοντα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης.

**5° βήμα:** της διαδικασίας είναι η λήψη αποφάσεων σχετικά με το περιεχόμενο της διδακτέας ύλης και των καταλλήλων μεθόδων που θα εφαρμοστούν. Επίσης, αφορά την διάρκεια της εκπαίδευσης, τον τόπο καθώς και τον φορέα που θα την πραγματοποιήσει.

**6° βήμα:** και τελευταίο είναι η διαδικασία αξιολόγησης ως είθισται σε πολλές διαδικασίες στον επιχειρηματικό κόσμο. Όλα τα αποτελέσματα που λαμβάνει η επιχείρηση από τις διαφορετικές διαδικασίες, για παράδειγμα από ένα σύστημα αξιολόγησης που μόλις προαναφέραμε, θα ανατροφοδοτηθούν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Το τμήμα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού μιας επιχείρησης δίνει, επίσης πολύ μεγάλη βαρύτητα στην ανεύρεση του κατάλληλου τόπου όπου θα διεξαχθεί η εκπαιδευτική διαδικασία. Οι πιθανοί χώροι που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση είναι τρεις, εκ των οποίων ο ένας αφορά την εξ' ολοκλήρου εκπαίδευση εντός της επιχείρησης. Αντιθέτως, υπάρχει πιθανότητα το σύνολο της εκπαίδευσης να λάβει χώρα εκτός της επιχείρησης αλλά αρκετές πιθανότητες συγκεντρώνει και η τέλεση της διαδικασίας και εντός και εκτός της επιχείρησης, ανάλογα πάντα τις ανάγκες (Dessler, 2015).

### **3.7 Η Αντίληψη των Εργαζομένων για τα Εκπαιδευτικά Προγράμματα**

Η αντίληψη των εργαζομένων για την ένταξη τους εκπαιδευτικά προγράμματα είναι διαφορετική για τον κάθε εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει ότι αλλιώς αντιλαμβάνεται την εκπαίδευση ένας νεοπροσλαμβανόμενος και αλλιώς ένας που ήδη απασχολείται στην

επιχείρηση. Το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό κρίνει αναγκαία την εκπαίδευση του, ούτως ώστε να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για να αναλάβει τα καθήκοντα του στην νέα θέση εργασίας. Εντούτοις, το ήδη υπάρχον δυναμικό δεν εμφανίζει ιδιαίτερη προθυμία να ενταχθεί σε εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία διοργανώνει επιχειρηματική μονάδα που απασχολείται (Μάντζαρης, 2003). Σε αυτή την περίπτωση, όπως και σε κάθε άλλη περίπτωση, τα αρμόδια στελέχη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να γνωστοποιήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό και τους νεοπροσλαμβανόμενους τους λόγους για τους οποίους πρέπει να εκπαιδεύονται συστηματικά. Επίσης, οι εκπαιδευτές καλούνται να ενημερώσουν τους εργαζόμενους για τα οφέλη της εκπαίδευσης σε προσωπικό επίπεδο και για την επαγγελματική τους ανάπτυξη, όπως επίσης και ότι πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν, λόγω των ραγδαίων εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακολούθως, όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι η εκπαίδευση, που τους παρέχεται από την επιχειρηματική μονάδα, αποτελεί το μέσο για την εκπλήρωση των στόχων τους και την μελλοντική τους επαγγελματική εξέλιξη, τότε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα θεωρηθεί επιτυχές.

### **3.8 Υλοποίηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων**

Ένα από τα πιο σημαντικά στάδια, αν όχι το πιο σημαντικό, είναι αυτό της υλοποίησης της εκπαίδευσης πλάνου (Dessler, 2014). Από τη στιγμή που τόσο οι στόχοι όσο και ο προϋπολογισμός του προγράμματος έχει προγραμματιστεί, μπορεί ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης να συνεχίσει το πλάνο υλοποίησης του.

Ένας από τους πιο παραδοσιακούς τρόπους εκπαίδευσης είναι αυτός που κατά την διάρκεια της εργασίας του, ένας έμπειρος υπάλληλος παρακολουθεί, βοηθάει και συνάμα καθοδηγεί τον νέο εργαζόμενο στην εργασία του, λειτούργει ως «μέντοράς» του. Αυτή η πρακτική υλοποίησης συναντάται στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα σε μικρομεσαίες αφού οι πόροι και ο χρόνος καθίστανται αρκετά περιορισμένος.

Στον αντίποδα, σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν επικρατήσει τα ηλεκτρονικά μέσα (π.χ. DVD) τα οποία ακόμα και σήμερα θεωρούνται σημαντικά και άκρως αποτελεσματικά παρά την ανάπτυξη του διαδικτύου.

Ωστόσο, η εκπαίδευση μέσω Διαδικτύου θεωρείται ένας τρόπος άκρως αποτελεσματικός που αφορά κυρίως πολυεθνικές εταιρείες που έχουν διάσπαρτους σε όλο τον κόσμο υπαλλήλους. Έτσι, έχοντας ανά πάσα στιγμή το εκπαιδευτικό υλικό διαθέσιμο από οποιοδήποτε σημείο στον πλανήτη, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν τόσο μία διάλεξη όσο και ένα σεμινάριο το οποίο θα τους βοηθήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

### **4.1 Η Αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης**

Καταρχάς, πρέπει να αναφερθεί ότι η επιχείρηση αποτελείται από το υλικό και το άυλο κεφάλαιο. Το υλικό κεφάλαιο αποτελείται από τα μηχανήματα, τα κτίρια, τα έπιπλα, το λοιπό εξοπλισμό κ.α. ενώ το άυλο κεφάλαιο περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τους πελάτες κ.α.

Με απλά λόγια, το άυλο κεφάλαιο θεωρείται το κεφάλαιο που δεν έχει υλική υπόσταση. Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το τέταρτο συντελεστή παραγωγής που είναι το διανοητικό κεφάλαιο που σύμφωνα με την Ροκά Ε., (2015):

“με αυτόν τον όρο, εννοούμε τις ικανότητες, τις δεξιότητες, την εκπαίδευση τη μόρφωση και την εξειδίκευση των εργαζομένων. Για τις επιχειρήσεις, ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο σημαίνει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού, που συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη της εταιρείας.”

Με βάση τον ανωτέρω ορισμό, προκύπτει το συμπέρασμα ότι κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους και όραμα και εφαρμόζει διαφορετικές στρατηγικές ως προς την επίτευξη των στόχων της και την ανάπτυξη της. Ως εκ τούτου, η περαιτέρω εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαία για να προσαρμοστούν οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η κατάρτιση που φέρουν οι άνθρωποι πόροι στις ανάγκες της επιχείρησης.

Επιπλέον, πρέπει να τονιστεί ότι το εκπαιδευτικό υπόβαθρο δύναται να μην συνάδει των απαιτήσεων της επιχείρησης και να επιβάλλεται η απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων από το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι ευρέως γνωστό, ότι η θεωρητική κατάρτιση αποκλίνει της εφαρμοσμένης, που σημαίνει ότι η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων είναι αναγκαίο να αποτελεί υποχρεωτική επένδυση για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν μελλοντική ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο το ανθρώπινο δυναμικό να εκπαιδεύεται σύμφωνα με τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης, ούτως ώστε να αποκτηθούν οι δεξιότητες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην οικονομική ανάπτυξη της. Επομένως, απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων είναι η εναρμόνιση της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού με τους επιδιωκόμενους στόχους της.

Όπως προαναφέρθηκε, αναδύεται η ανάγκη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της αναμενόμενης απόκλισης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που έχει κάθε εργαζόμενος στο ενεργητικό του, με τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Σύμφωνα με την Ροκά Ε.,(2015) «Η εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης, η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό». Ενώ, όπως αναφέρει η Ροκά Ε.,(2015) «Η εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης, που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων».

Η δεύτερη αιτία για την οποία απαιτείται οι επιχειρήσεις να προβαίνουν στην εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού, είναι η αναγκαιότητα μεταβολής των στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων για την αποφυγή συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον, που θα επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης τους. Οι συγκρούσεις στο

εργασιακό περιβάλλον αποτελούν σημαντικό παράγοντα, που συντελεί στη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Οι κυριότεροι λόγοι συγκρούσεων είναι η σύγχυση των ρόλων μεταξύ των εργαζομένων, η αποποίηση των ευθυνών, ο παραγκωνισμός της συνεργατικής κουλτούρας, η προσωποληψία, ο διαχωρισμός μεταξύ των δυο φύλων, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, η οικονομική και κοινωνική διαφορετικότητα κοκ. Υπό το πρίσμα της φύσης τους, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε κοινωνικές, οικονομικές και ψυχολογικές.

Επομένως, η επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί να εξαλείψει τους πολωτικούς παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν αρνητικά στο εργασιακό περιβάλλον και εν συνεχεία επηρεάζουν την αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού και την κερδοφορία της επιχείρησης.

Εξ ορισμού, η επιχείρηση αποτελείται από πολλά άτομα τα οποία εργάζονται αρμονικά και αλληλεπιδρούν καθημερινά, καθοδηγούμενα από διάφορους στόχους οι οποίοι είναι κυρίως οικονομικοί. Αν οι αρμόνικες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων δεν υφίστανται, τότε αυτομάτως παραγκωνίζεται η παραγωγική συνεργασία μεταξύ τους και εν συνεχεία δεν δύναται να υπάρξει κοινός στόχος και κοινή δράση.

Μια τρίτη αιτία που ωθεί τις επιχειρήσεις να προβούν στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων είναι ο οξύς ανταγωνισμός. Ως εκ τούτου, το αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων ωθεί τις επιχειρήσεις να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια στην εξειδίκευση του ανθρωπίνου δυναμικού, ούτως ώστε να μην χάσουν μερίδιο αγοράς ή να επανακτήσουν το μερίδιο που δεν κατάφεραν να διατηρήσουν. Αδιαμφισβήτητα. Το αμείλικτο ανταγωνιστικό περιβάλλον οδηγεί τις επιχειρήσεις στην πλήρη αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών δομών συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών. Η εξειδίκευση πλέον των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη βέλτιστης ποιότητας των προϊόντων, για τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και για την πιο αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων, καθότι στη σημερινή εποχή του ηλεκτρονικού κόσμου, οι καταναλωτές έχουν απεριόριστη πρόσβαση στη γνώση και στην πληροφορία, οι απαιτήσεις τους γίνονται μεγαλύτερες. Αυτό σημαίνει ότι επιζητούν περισσότερη και πιο εξειδικευμένη πληροφόρηση για τα προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν.

Επομένως, η εξειδικευμένη πληροφόρηση προέρχεται μόνο από εξειδικευμένο και πλήρως εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπρόσθετα, ένας τέταρτος παράγοντας που συντελεί στην αυξανόμενη ανάγκη επένδυσης στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη. Αδιαμφισβήτητα η τεχνολογία εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς. Ως εκ τούτου, το εργατικό δυναμικό για να ανταπεξέλθει στις ταχύτατα εξελισσόμενες τεχνολογίες, πρέπει να υπόκειται σε διαρκή εκπαίδευση για να αντιμετωπίσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ειδάλλως, οι επιχειρήσεις θα χάνουν μερίδιο αγοράς και θα ανακτούν το απωλεσθέν μερίδιο οι επιχειρήσεις που συμπορεύονται με τις τεχνολογικές εξελίξεις και προβαίνουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους.

Επίσης, μια πέμπτη αιτία είναι η οικονομική ύφεση των κρατών, η οποία επιδεινώνει τη θέση των επιχειρήσεων, που σημαίνει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναγκαιότητα για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Εντούτοις, θα μπορούσε να αναρωτηθεί κάποιος, πως μία επιχείρηση που έχει εισχωρήσει στον κλοιό της οικονομικής ύφεσης, έχει τη δυνατότητα να επενδύσει κεφάλαια για την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να μεριμνούν για την εύρεση κεφαλαίων για να προβαίνουν στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, καθώς η εν λόγω επένδυση δεν αποτελεί πολυτέλεια ούτε κόστος.

Αντιθέτως αποτελεί το μοναδικό μονοπάτι που θα απαλλάξει την επιχείρηση από τον κλοιό της οικονομικής ύφεσης και θα την επαναφέρει στην αγορά, ανακτώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Τέλος, ο έκτος παράγοντας, ο οποίος είναι ουσιαστικά η αιτία ύπαρξης του οξέως ανταγωνισμού που αναφέρθηκε ανωτέρω και καθιστά αναγκαιότητα στην εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων, είναι το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση άνοιξε τους πυλώνες μεταξύ των κρατών και η ελεύθερη οικονομία βρίσκεται πλέον στην πρώτη γραμμή. Στη σύγχρονη εποχή, τα σύνορα άνοιξαν και δεν υπάρχουν κράτη πλέον, υπό την αυστηρή έννοια του όρου, όπως υπήρχαν κάποτε. Οπότε το ελεύθερο εμπόριο οδηγεί τις επιχειρήσεις στο πλατό του αμείλικτου ανταγωνισμού. Επομένως, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν στην εκπαίδευση και εξειδίκευση των ανθρώπινων πόρων για να αποκτήσουν το αγωνιστικό πλεονέκτημα και να μην βρεθούν εκτός του παιχνιδιού της ελεύθερης αγοράς που είναι απόρροια της παγκοσμιοποίησης.

Εν κατακλείδι η παγκοσμιοποίηση, η ελεύθερη οικονομία, η οικονομική ύφεση, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, ο οξύς ανταγωνισμός λαμβάνει καθημερινά ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις που οδηγούν σε αστάθειες στο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και νομικό περιβάλλον.

Επομένως, για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε τόσο ασταθή περιβάλλοντα αναγκάζονται να επενδύσουν στην εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων, ως αντιστάθμισμα του ταχέως εξελισσόμενο εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Επίσης όπως Αναφέρει η Ρόκα Ε.,( 2015):

“(...) η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού προσλαμβάνεται θετικά από τα στελέχη, μέσα σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, που αντιλαμβάνονται ότι οι νέες δεξιότητες που αποκτούν αποτελούν προσωπική ανάπτυξη, την οποία μπορούν να αξιοποιήσουν στο επόμενο επαγγελματικό τους βήμα. Έτσι, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κίνητρο για το προσωπικό, για να μπει στην ομάδα της επιχείρησης και να παραμείνει σε αυτήν”.

## **4.2 Αιτίες που κάνουν Αναγκαία την Εκπαίδευση**

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά οι αιτίες αυτές είναι (Μπουραντάς 2003, Χυτήρης 2001, Schuler & Jackson 2006):

1. Τεχνολογική πρόοδος: Απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
2. Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή: Απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή διαφορετικό περιεχόμενο.
3. Συγχωνεύσεις και εξαγορές: Απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας.
4. Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές: Απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται πληροφορίες για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης είναι από:

- ✚ Τους ίδιους τους εργαζόμενους
- ✚ Τους άμεσα προϊσταμένους τους
- ✚ Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων
- ✚ Τους πελάτες
- ✚ Τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων
- ✚ Τα ανώτερα στελέχη
- ✚ Συμβούλους επιχειρήσεων

### **4.3 Σημασία και Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και επιφέρει πλεονεκτήματα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και τον εργαζόμενο ως άνθρωπο (smither & συνεργατες, 2005). Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης, ο οποίος με σωστή αξιοποίηση μπορεί να προσδώσει σε αυτή ένα δύσκολα αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την επίτευξη όμως του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κρίνεται απαραίτητη η συστηματική και μακροχρόνια σταθερή προσπάθεια εκπαίδευσης, έτσι ώστε οι εκπαιδευόμενοι είναι αποτελεσματικοί και να κατέχουν τις γνώσεις που απαιτούνται σε κάθε εποχή ώστε να ικανοποιούν τους στόχους της επιχείρησης.

Αν και η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί πανάκεια για κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση, η επιβίωση της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό της και η επένδυση της αυτή αποτελεί την πιο κερδοφόρα από όλες τις άλλες επενδύσεις της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η υποχρεωτική και συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού όλων των επιχειρήσεων είναι τόσο σημαντική ώστε ποσοστό της τάξεως 0,45% επί των εργοδοτικών εισφορών που πληρώνουν οι επιχειρήσεις στο ΙΚΑ καταβάλλεται υπέρ του Λογαριασμού Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης (Λ.Α.Ε.Κ) και προορίζεται υποχρεωτικά για την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης/εκπαίδευσης του. Παρ' όλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις ακόμα και σήμερα επειδή δυσκολεύονται να υπολογίσουν τα θετικά στοιχεία που αποκομίζουν από μία τέτοια επένδυση έναντι του κόστους της δεν δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην πραγματοποίησή της.

Ορισμένες φορές μία επιχείρηση είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει προβλήματα στην διεκπεραίωση συγκεκριμένων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Σύμφωνα με τους Belschak & Hartog, (2009) υπάρχουν τρεις βασικές περιπτώσεις όπου μία επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες ή ακόμα και να αποτύχει να υλοποιήσει. Αποτυχία διαχείρισης ακόμα και μιας εκ των περιπτώσεων αυτών ενισχύει την άποψη για τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης ώστε να αποφευχθούν αρνητικές συνέπειες. Η πρώτη περίπτωση είναι η επιχείρηση να αποτύχει να παρακινήσει με κατάλληλα κίνητρα τους εργαζόμενους της, η δεύτερη είναι να αποτύχει να δώσει τις απαραίτητες παροχές και δυνατότητες για την εκτέλεση των εργασιών των εργαζομένων και η τρίτη είναι η επιχείρηση να αποτύχει να παρέχει τη σωστή και κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη στους εργαζόμενους της ή να μην την παρέχει καθόλου.

Ως εκ τούτου από την αδυναμία της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις παραπάνω περιπτώσεις προκύπτουν συγκεκριμένα φαινόμενα τα οποία χρήζουν ιδιαίτερου χειρισμού από αυτήν. Τα φαινόμενα αυτά είναι τα παρακάτω:

- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Υψηλός βαθμός απουσιών
- Μεγάλος κύκλος εργασιών
- Χαμηλό ηθικό εργαζομένων
- Υψηλό ποσοστό παραπόνων
- Απεργίες
- Χαμηλή κερδοφορία

Μία επιχείρηση ωθείται να ακολουθήσει διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού της εξαιτίας ενδό-εταιρικών και εξωτερικών αναγκών και να προσαρμόζεται στις εκάστοτε αλλαγές που της επιτάσσουν αυτές. Τέτοιες ανάγκες μπορούν να είναι σε επίπεδο επιχείρησης η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, νέων τεχνολογιών, μεθόδων και εξοπλισμού και τέλος εξαιτίας οικονομικών πιέσεων η μείωση του κόστους λειτουργίας και παραγωγής.

Για την επιχείρηση :

- ✚ Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
- ✚ Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- ✚ Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων
- ✚ Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- ✚ Ενισχύει την αυθεντικότητα την ευελιξία και την εμπιστοσύνη
- ✚ Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου υφιστάμενου
- ✚ Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- ✚ Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- ✚ Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών
- ✚ Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- ✚ Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- ✚ Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων
- ✚ Συμβάλλει στην ενίσχυση των παραγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
- ✚ Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
- ✚ Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
- ✚ Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
- ✚ Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
- ✚ Συμβάλλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- ✚ Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- ✚ Βοηθάει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- ✚ Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και την αποφυγή των συγκρούσεων

Για τους εργαζόμενους:

- ✚ Βοηθάει τους εργαζόμενους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα
- ✚ Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη
- ✚ Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η προσωπική ανάπτυξη
- ✚ Βοηθά το άτομο να χειρίζεται σε ένταση και τις συγκρούσεις του
- ✚ Δίνει τις γνώσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
- ✚ Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
- ✚ Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων.
- ✚ Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
- ✚ Δημιουργεί μία αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
- ✚ Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές ή γραπτές ικανότητες
- ✚ Μειώνει το φόβο την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

#### **4.4 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Λειτουργία της Εκπαίδευσης σε μια Επιχείρηση**

Αν και η διαδικασία της μάθησης λαμβάνει χώρα στη διάρκεια όλης μας της ζωής (ανήλικη και ενήλικη) ο βαθμός με τον οποίο κάθε άνθρωπος την αποδέχεται και ουσιαστικά κατανοεί και την εφαρμόζει διαφέρει. Ωστόσο, πέραν των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε ανθρώπου ως προς τη μάθηση, η ηλικία παίζει σημαντικότερο ρόλο, αφού βασικός παράγοντας διαφοροποίησης είναι η εμπρόθετη συμμετοχή των ενηλίκων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με τους ανήλικους εκπαιδευόμενους. Η διαδικασία της μάθησης βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης και διέπεται από ορισμένες αρχές τις οποίες και εκτελούν οι επιχειρήσεις.

Ορισμένες αρχές μέσα από τις οποίες επηρεάζεται η διαδικασία της μάθησης μέσω της εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω (Κανελλόπουλος 2002):

- ❖ Η υποκίνηση του εργαζόμενου:  
Ο οποίος με τη σειρά του θέλει μέσω της εκπαίδευσης του επιτύχει κάποιους ανώτερους σκοπούς, όπως η επαγγελματική καταξίωση, ανάπτυξη της προσωπικότητάς του και η αυτοεκτίμηση. Συντελεί δηλαδή στην ικανοποίηση των κινήτρων κάθε ανθρώπου τα οποία μπορεί να είναι είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά. Για την επίτευξη της υποκίνησης είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό από τον εργαζόμενο ότι η εκπαίδευση του έχει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία του, η οποία μπορεί να μεταφράζεται με ποικίλους τρόπους όπως χρηματικές απολαβές, προαγωγές κλπ.
- ❖ Η γνώση των αποτελεσμάτων/ανατροφοδότηση:  
Η γνωστοποίηση της προόδου του εκπαιδευόμενου στον ίδιο συμβάλλει στη βελτίωση της. Ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται ψυχολογική στήριξη, την ενθάρρυνση, την υποβοήθηση από τους εκπαιδευτές, τους προϊσταμένους και τους συνεργάτες του ώστε να ενισχύσει τις προσπάθειες του.

❖ Την διακεκομμένη άσκηση:

Η μάθηση έχει αποδειχθεί αποτελεσματικότερη, όταν δεν είναι συνεχής αλλά γίνεται κατά τακτά διαστήματα μετά από περιόδους ανάπαυσης και κυρίως εφαρμογής της στην καθημερινότητα του εργαζόμενου. Η επανάληψη εμποδίζει σε μεγάλο βαθμό τη λήθη όσων διδάχθηκε ο εργαζόμενος και έτσι τον βοηθάει να μην ξεχνάει ότι έχει κάνει και να ανανεώνει κάθε φορά τις γνώσεις του. Επιπλέον, με την διακεκομμένη άσκηση αποφεύγεται η κόπωση του εκπαιδευόμενου και συνεπώς αυτός μπορεί να αποδώσει καλύτερα.

❖ Τη συνολική ή μερική εκπαίδευση:

Όπου το αν θα αποκτήσει όλη τη μάθηση ή μέρος της κατά καιρούς, είναι κάτι που εξαρτάται από το είδος του γνωστικού αντικείμενου την πολλαπλότητα του, τον χρόνο υλοποίησης του προγράμματος αλλά και από τις ανάγκες της επιχείρησης. Για παράδειγμα όταν κάποια γνώση είναι απλή τότε είναι προτιμότερο η μάθηση της να γίνεται μία φορά και συνολικά. Αντιθέτως, όταν το γνωστικό αντικείμενο είναι περίπλοκο και δύσκολο να κατανοηθεί τότε είναι προτιμότερο η γνώση του να γίνει τμηματικά.

❖ Την εκμάθηση κινητικών δεξιοτήτων:

Όπου στην αρχή ο εκπαιδευτής εξηγεί το υλικό, τα εργαλεία και τις μηχανές που θα χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος π.χ. στην παραγωγική διαδικασία. Έπειτα, θα κάνει μία επίδειξη εκτέλεσης της ενέργειας και τέλος ο εκπαιδευόμενος θα προχωρήσει στην εφαρμογή για την απόκτηση της πλήρους γνώσης της συγκεκριμένης εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο ο εκπαιδευόμενος χρησιμοποιεί όλες του τις αισθήσεις και έχει τη δυνατότητα να διορθώσει άμεσα τα λάθη του.

❖ Τη μάθηση μέσω δράσης:

Είναι εξαιρετικής σημασίας ο εκπαιδευόμενος να μην δέχεται παθητικά τη γνώση αλλά, να συμμετέχει ενεργά σε αυτή. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να εμπλέκεται σε καταστάσεις και συνθήκες όπου θα καλείται να εφαρμόσει όσα διδάχθηκε ή να εκτίθεται σε οπτικοακουστικά μέσα. Κατά αυτόν τον τρόπο καθίσταται ευκολότερη κατανόηση της θεωρίας, γίνεται αντιληπτή η χρησιμότητα της και είναι ευκολότερα αφομοιώσιμη.

Τις αρχές αυτές που αφορούν τη μάθηση σε κάθε επιχείρηση, υπεύθυνο για την ανάλυση και τη διαχείριση όλων των ενεργειών που υποδεικνύουν είναι το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

#### **4.5 Κίνητρα και Εμπόδια στην Συμμετοχή στην Εκπαίδευση**

Όπως κάθε επιλογή που κάνει ο άνθρωπος έτσι και η επιλογή του για συνεχιζόμενη εκπαίδευση διέπεται από κίνητρα και εμπόδια που την προωθούν και την περιορίζουν αντίστοιχα. Σύμφωνα με μελετητές τα κίνητρα για συμμετοχή του ατόμου στην εκπαίδευση ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες (Boshier, 1971, 1973, Boshier & συνεργάτες, 1985):

- ✓ Ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων
- ✓ Εξωτερικές προσδοκίες
- ✓ Κοινωνική προσφορά
- ✓ Επαγγελματική αναβάθμιση

- ✓ Διαφυγή από άλλες καταστάσεις
- ✓ Ενδιαφέρον για γνώση

Η θεωρητική αναλύτρια Cross (1981) με βάση αποτελέσματα που προήλθαν από την Αμερική κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο βασικότερος παράγοντας συμμετοχής των ενηλίκων στην εκπαίδευση είναι το μορφωτικό τους επίπεδο. Σύμφωνα με την ίδια όση περισσότερη εκπαίδευση έχει δεχθεί το άτομο τόσο περισσότερη περεταίρω εκπαίδευση ενδιαφέρεται να αποκτήσει.

Η ίδια αναλύτρια έχει προτείνει και συγκεκριμένα εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στην εκπαίδευση. Με τον όρο «εμπόδιο» προσδιορίζεται κάθε παράγοντας που μειώνει ή παρεμποδίζει τη πλήρη συμμόρφωση σε ένα σύστημα η κατευθυντήρια γραμμή (Cabana, 1998). Σύμφωνα με την αναλύτρια Cross τα εμπόδια που προτείνει ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

- **Καταστασιακά (situational):** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται εμπόδια που αντιμετωπίζει ο ενήλικος εκείνη τη δεδομένη χρονική στιγμή. Τα εμπόδια αυτά μπορούν στο μέλλον να αντιμετωπισθούν. Τέτοια προβλήματα μπορούν να είναι η έλλειψη χρημάτων, η έλλειψη χρόνου, οικογενειακές υποχρεώσεις και λοιπά. Τα εμπόδια αυτά εμφανίζονται κυρίως τις γυναίκες, τους ανέργους και στις ηλικίες 26 έως 45 οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις ενώ συνδέονται με το είδος της εργασίας και το επίπεδο των προσόντων (Rubenson & συνεργάτες, 2009).
- **Θεσμικά (organizational):** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται παράγοντες διαδικασίας που αποθαρρύνουν ή αποκλείουν τους ενήλικες από την εκπαίδευση. Τέτοιοι παράγοντες μπορούν να είναι τα ωράρια διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι προϋποθέσεις εισαγωγής τους σε αυτά, η περιορισμένη διαθεσιμότητα κλπ. Τα θεσμικά εμπόδια συναντώνται συχνότερα στους ανέργους και στους χειρώνακτες (...).
- **Προδιαθετικά (dispositional):** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι στάσεις που έχουν οι ενήλικες έναντι της μάθησης και το ρόλο τους ως εκπαιδευόμενοι. Για παράδειγμα ενήλικες μεγαλύτερης ηλικίας θεωρούν πως είναι αρκετά μεγάλοι για να μάθουν, ενώ ενήλικες με μικρό μορφωτικό επίπεδο θεωρούν ότι δεν θα καταφέρουν να ολοκληρώσουν και να ανταποκριθούν στην εκπαίδευση. Τα προδιαθετικά εμπόδια συναντώνται συχνότερα σε όσους έχουν λίγα έτη εκπαίδευσης και τους χειρώνακτες (...).

Η μεταφορά της μάθησης παρεμποδίζεται και από άλλους παράγοντες που σχετίζονται τόσο με εκείνους που πραγματοποιούν την εκπαίδευση (δότες) όσο και με όσους δέχονται την εκπαίδευση (δέκτες). Ορισμένοι από τους παράγοντες που αφορούν τους εκπαιδευτές (δότες) και αποτελούν εμπόδια στη μεταφορά της μάθησης είναι οι:

- Έλλειψη ενδιαφέροντος, για την ουσιαστική κατανόηση εκπαιδευτικού υλικού από τους εκπαιδευόμενους – αποκλειστικό ενδιαφέρον για ολοκλήρωση της διαδικασίας (Bruneel & συνεργάτες, 2010).
- Έλλειψη μεταδοτικής ικανότητας, για τη μεταφορά της γνώσης σε άτομα μη ειδικά επί του θέματος (Quillien & συνεργάτες, 2003).
- Έλλειψη προσωπικής επαφής με τους εργαζόμενους στη βιομηχανία (Bruneel & συνεργάτες, 2010).
- Γλωσσικά και πολιτισμικά εμπόδια (Quillien & συνεργάτες, 2003, Braun & συνεργάτες, 2010).



Από την άλλη πλευρά από εκείνη του δέκτη δηλαδή του εκπαιδευόμενου τα εμπόδια μπορούν να φορούν:

- Έλλειψη εμπιστοσύνης (Bruneel & συνεργάτες 2010, Santoro & συνεργάτες, 2000, Grunert & συνεργάτες 2008).
- Έλλειψη υποδομών για την επεξεργασία και άσκηση της γνώσης (Santoro & συνεργάτες, 2000).
- Έλλειψη γνώσεων σχετικά με τη διαδικασία του εκπαιδευτικού προγράμματος (Santoro & συνεργάτες, 2000).

Όσον αφορά την Ελλάδα έρευνα του Υπουργείου Παιδείας (Public Issue, 2010) έδειξε ότι τα κυριότερα κίνητρα συμμετοχής των ενηλίκων σε προγράμματα εκπαίδευσης είναι για επαγγελματικούς λόγους (44%), για προσωπικούς λόγους (31%) και για συνδυασμό επαγγελματικών και προσωπικών λόγων (25%).

Ως βασικότεροι λόγοι συμμετοχής σε ανοιχτού τύπου ερώτηση αναφέρθηκαν οι εξής:

- ✚ Για να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα 35%
- ✚ Για να αυξήσουν τις γενικές τους γνώσεις 35%
- ✚ Για προσωπική ευχαρίστηση 27%
- ✚ Για προαγωγή/εξέλιξη 19%
- ✚ Για απόκτηση πιστοποιητικού παρακολούθησης 3%
- ✚ Για Ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων 1%

Από την άλλη πλευρά ως κυριότερα εμπόδια για συμμετοχή είναι:

- ✚ Η απόσταση του τόπου διεξαγωγής εκπαιδευτικού προγράμματος 79%
- ✚ Οι επαγγελματικές υποχρεώσεις 66%
- ✚ Οικογενειακές υποχρεώσεις 63%

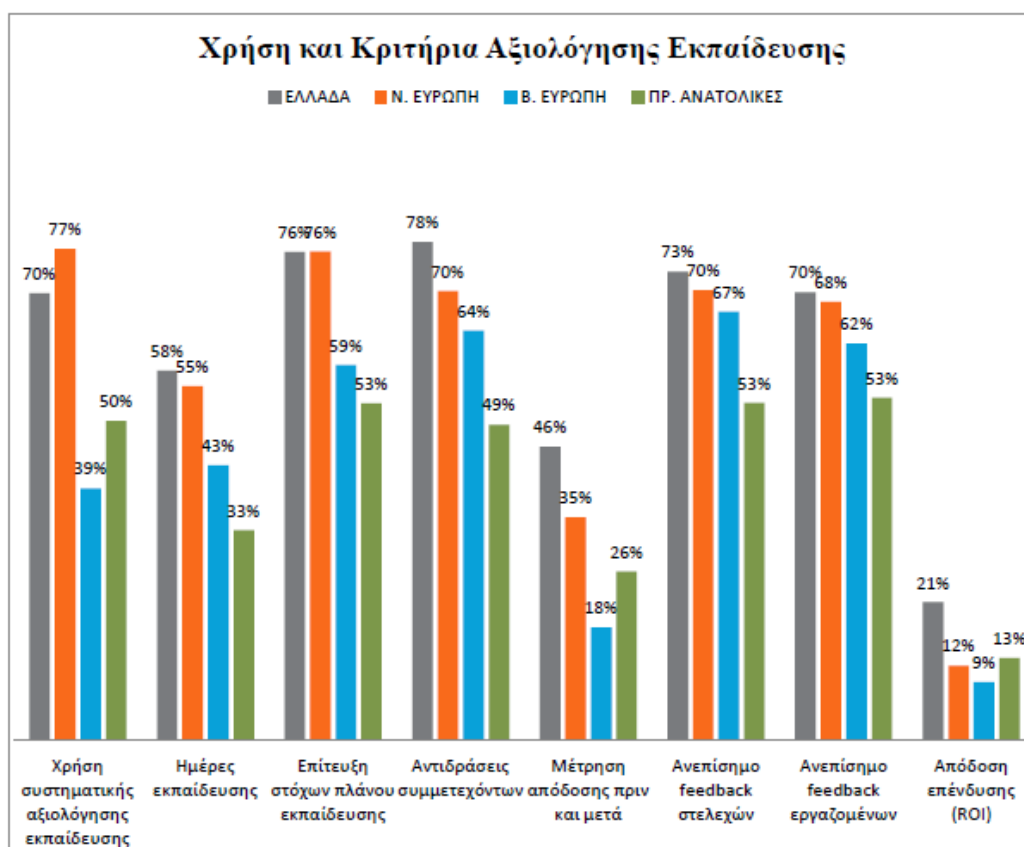
Στους λόγους μη συμμετοχής αναφέρθηκαν οι εξής:

- ✚ Έλλειψη χρόνου 25%
- ✚ Απουσία κινήτρων 18%
- ✚ Έλλειψη πληροφόρησης 17%
- ✚ Η ηλικία 11%
- ✚ Οικογενειακοί λόγοι 9%

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### 5.1 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι μια σημαντική διαδικασία στην οποία προβαίνει περίπου το 51% των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, με διαφοροποιήσεις όμως ανάμεσα στις περιοχές (διάγραμμα). Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, υπάρχει μεγάλη διαφορά στη χρήση της συστηματικής αξιολόγησης εκπαίδευσης μεταξύ των βόρειων και των νότιων ευρωπαϊκών χωρών, με τις νότιες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας να υπερτερούν. Τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται περισσότερο για την εκπαίδευση είναι οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων αμέσως μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο πλάνο εκπαίδευσης και η ανεπίσημη ανατροφοδότηση από τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. Λιγότερο συχνά απ' όλα τα κριτήρια χρησιμοποιείται η απόδοση της επένδυσης στην εκπαίδευση.



Διάγραμμα 5: αξιολόγηση εκπαίδευσης και κριτήρια που χρησιμοποιούνται

Η εκπαίδευση απαιτεί αναθεώρηση ανά τακτικά διαστήματα. Ορισμένες επιχειρήσεις υιοθετούν τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης ενώ άλλες αξιολογούν συγκεκριμένο

εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Στην αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψιν δύο ερωτήματα τα οποία είναι:

1. Η επιχείρηση έχει το αντίστοιχο όφελος για τη δαπάνη στην οποία υποβάλλεται; Η απάντηση είναι «Ναι» γιατί μετά την εκπαίδευση επιχείρηση έχει γίνει πιο επικερδής, ασφαλής, και αποδοτική.
2. Έγινε αυτό για το οποίο προοριζόταν η εκπαίδευση; Εφόσον αποδεικνύεται ότι οι στόχοι της εκπαίδευσης επιτεύχθηκαν και ο εργαζόμενος είναι διαθέσιμος την στιγμή που χρειαζόταν τότε η εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική. Ο επόπτης θα κρίνει εάν οι εργαζόμενοι ανέβασαν τις γνώσεις και δεξιότητες τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εργασίας.

Επιπλέον, όταν έχει πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση μπορούμε να διαπιστώσουμε:

1. Τις επιπλέον δεξιότητες και γνώσεις που απέκτησαν εκπαιδευόμενοι.
2. Πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση και εγγύτερη προς την εργασία και την προσωπική ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου.
3. Πόσο αποτελεσματικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές.

Η αποτελεσματικότητα από τις μεθόδους και τις τεχνικές και μέσα από προγράμματα του ΟΑΕΔ όπως και στα εθνικά προγράμματα πιστοποίησης επαγγελματικών προσόντων έχει διερευνηθεί ότι: Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να κατανοήσουν την ανάγκη για να εκπαιδευτούν αλλά και τα οφέλη που θα αποκομίσουν, ακόμα, η εκπαίδευση πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου, επιπλέον οι στόχοι και ο σκοπός να είναι ακριβείς για τους εκπαιδευόμενους και τέλος οι εκπαιδευόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί όταν συμμετέχουν άμεσα στην εκπαίδευση (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

## **5.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού: Επένδυση ή Κόστος ;**

Η παγκόσμια ύφεση, που πλήττει τα τελευταία χρόνια τον επιχειρηματικό κόσμο, έχει περιορίσει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να επενδύσουν σημαντικά κεφάλαια για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, παρόλο που έχει παγκοσμίως διαπιστωθεί ότι η εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων αυξάνει την αποδοτικότητά τους. Μία άλλη αιτία της απροθυμίας να επιχειρήσεων να προβούν στην εκπαίδευση των εργαζομένων, είναι η βελτίωση του εκπαιδευτικού υπόβαθρου των ατόμων που αναζητούν εργασία, καθώς οι περισσότεροι είναι καταρτισμένοι και το μορφωτικό τους επίπεδο είναι πολύ υψηλό. Επίσης, οι περισσότεροι από αυτούς υπόκεινται σε δια βίου εκπαίδευση για να καταφέρουν να γίνουν ανταγωνιστικοί και να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για να αντεπεξέλθουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν ιδιαίτερα καταρτισμένο προσωπικό που διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις, για να αποφευχθεί το επιπλέον κόστος εκπαίδευσης τους.

Σε αυτό το σημείο λοιπόν, εγείρεται το ερώτημα αν η εκπαίδευση του προσωπικού από την επιχείρηση θα αυξήσει την αξία και τη βιωσιμότητα της ή αν αποτελεί κόστος χωρίς να συμβάλλει στην κερδοφορία της. Προτού όμως απαντηθεί το εν λόγω ερώτημα, ας στοχαστούμε αν είναι δυνατόν το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και οι δεξιότητες των εργαζομένων να συνυφαίνονται με τις απαιτήσεις και το όραμα κάθε επιχείρησης. Μήπως τελικά καθίσταται αδύνατο οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων να

μην εμφανίζουν σημαντική απόκλιση από αυτές που απαιτούνται από την επιχείρηση; μήπως και το ήδη υπάρχον εκπαιδευτικό υπόβαθρο απλώς συνεπικουρεί στην ταχύτερη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, που πρόκειται να πραγματοποιηθεί από την επιχειρηματική μονάδα; Ή υπάρχουν και άλλοι λόγοι (πέραν της απόκλισης του εκπαιδευτικού υποβάθρου από τις απαιτήσεις της επιχείρησης) που η σύγχρονη διοίκηση καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων;

Με βάση τα ανωτέρω ερωτήματα, επισημαίνεται ότι η βιωσιμότητα μιας επιχειρηματικής μονάδας εξαρτάται από την ικανότητά της να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της. Αυτό όμως προϋποθέτει μακροχρόνια προσπάθεια των εργαζομένων, έτσι ώστε να πραγματοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Ακολούθως, η επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων εξαρτάται από το ανθρώπινο κεφάλαιο που σημαίνει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να θεωρείται μία κερδοφόρα επένδυση (Ξηροτύρη, 2001). Επίσης, οι άνθρωποι πόροι καλούνται να υπόκεινται σε δια βίου εκπαίδευση, ούτως ώστε να προσαρμόζονται στις τεχνολογικές εξελίξεις και να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους. Επομένως, η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διότι η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων συνδέεται με την ταχύτητα προσαρμογής τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Με λίγα λόγια, η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επένδυση από τις επιχειρηματικές μονάδες και όχι σαν ένα επιπλέον λειτουργικό έξοδο, καθώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους των επιχειρήσεων.

### **5.3 Η εκπαίδευση των Ανθρωπίνων Πόρων για την Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Στη σύγχρονη εποχή της πληροφορίας και της τεχνολογικής εξέλιξης, οι επιχειρήσεις καλούνται να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων προκειμένου προσαρμοστούν στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να αποκτήσουν ευελιξία. Βασική προϋπόθεση για την απόκτηση ευελιξίας από την επιχείρηση αποτελεί η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών (Ξηροτύρη, 2001). Επισημαίνεται ότι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επενδύοντας σε ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας. Ωστόσο, η επένδυση σε ανθρώπινους πόρους προϋποθέτει, σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2001), τα εξής:

- ✚ Η επιχείρηση να έχει στο ενεργητικό της ανθρώπινους πόρους οι οποίοι της προσθέτουν αξία.
- ✚ Η πρόσληψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα αναπτυχθεί περαιτέρω, μέσω της παροχής κινήτρων που συσχετίζονται με τους προσωπικούς του άξονες καριέρας.
- ✚ Η επιχείρηση να διαθέτει ανθρώπινους πόρους οι οποίοι θεωρούνται ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας.
- ✚ Παροχή ικανοποιητικών αμοιβών.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί υψηλό δείκτη παραμονής των ανθρωπίνων πόρων. Η επιλογή καταρτισμένων ατόμων με ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες, χωρίς να μεριμνά η επιχείρηση για τη διατήρησή τους, δεν οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακολούθως, η επιχειρηματική μονάδα

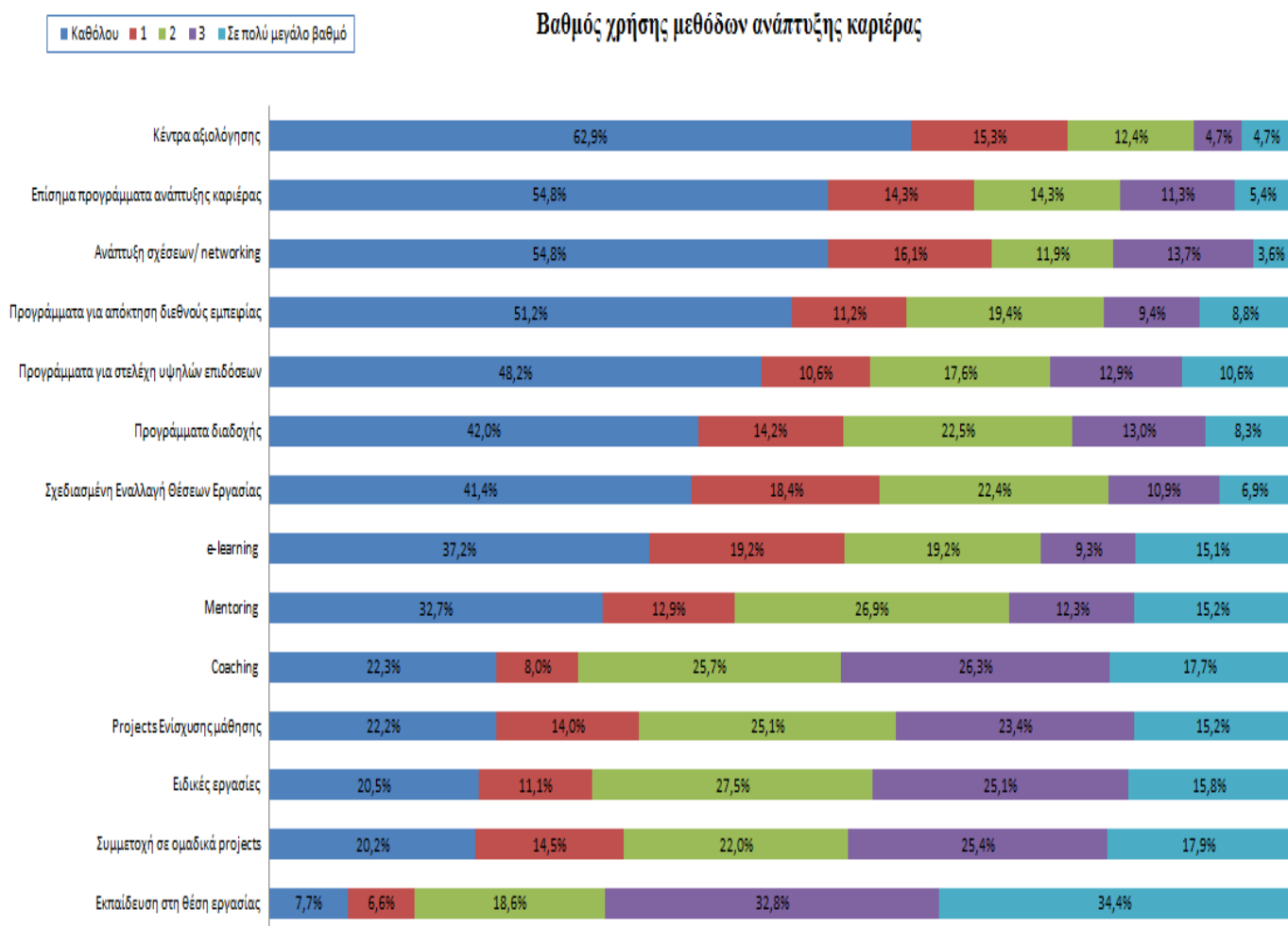
καλείται να εφαρμόζει πολιτικές που θα εστιάζουν στις προσωπικές ανάγκες και στόχους των εργαζομένων, έτσι ώστε να ενισχυθεί η ικανοποίηση και η αφοσίωση τους. Σύμφωνα με τον Ulrich (1996) «η ορθή χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στα πλαίσια του οργανισμού».

## 5.4 Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχουμε αρχίσει να συζητάμε για σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και κατ' επέκταση στην έννοια της καριέρας. Οι προσδοκίες και οι συνθήκες απασχόλησης αλλάζουν. Οι εργασιακές υπευθυνότητες και τα ωράρια εργασίας αυξάνονται, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται οι ευκαιρίες προαγωγών. Οι ερευνητές κάνουν λόγο για την οριστική απομάκρυνση από τον παραδοσιακό, πατερναλιστικό τρόπο προσέγγισης του ζητήματος της διοίκησης καριέρας, με την παράλληλη μεταβίβαση της ευθύνης από τους οργανισμούς στο ίδιο το άτομο (Arthur & Rousseau, 1996), τονίζοντας την αναγκαιότητα για επανεξέταση του ζητήματος της καριέρας. Οι οργανισμοί δεν προσφέρουν πια καριέρες με σταθερή απασχόληση, αλλά ευκαιρίες ανάπτυξης που συμβαδίζουν με τις ανάγκες του οργανισμού για όσους τις έχουν ανάγκη.

Στο ερώτημα σχετικά με τις μεθόδους που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας των στελεχών, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν όσα χρησιμοποιούν από τα ακόλουθα:

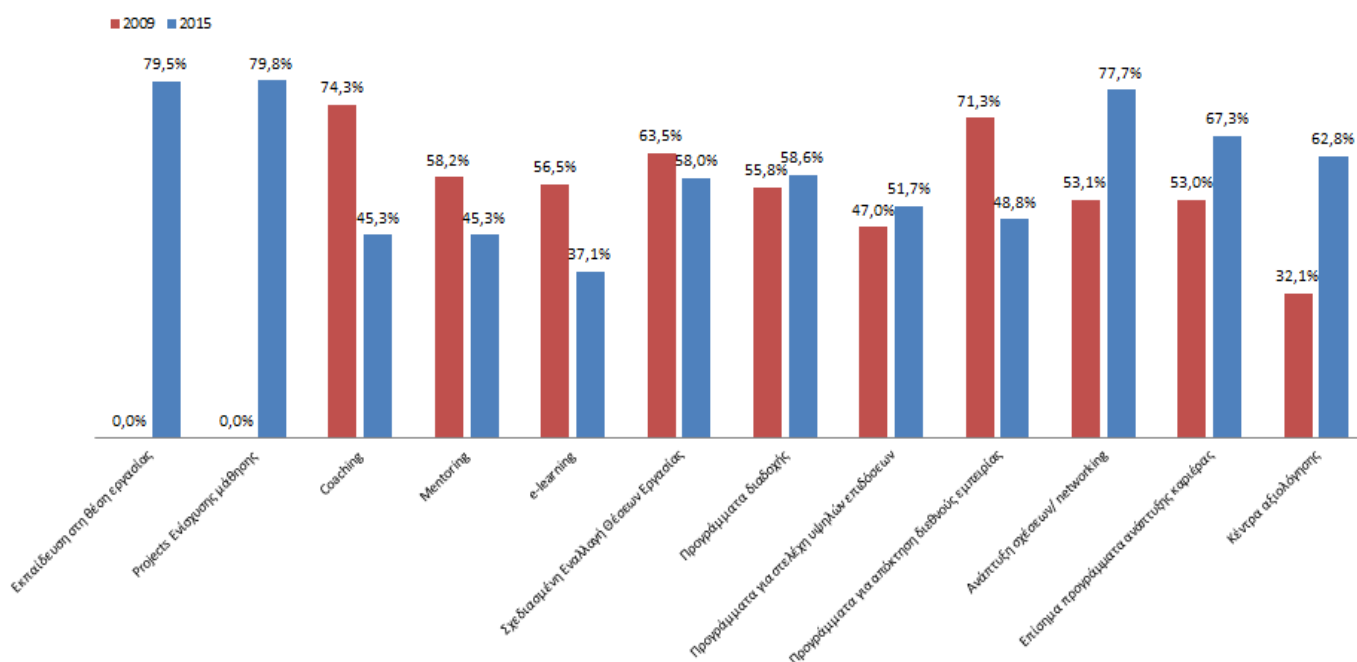
- ✚ Κέντρα αξιολόγησης
- ✚ Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας
- ✚ Ανάπτυξη σχέσεων (networking)
- ✚ Προγράμματα για απόκτηση εμπειρίας
- ✚ Προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων
- ✚ Προγράμματα διαδοχής
- ✚ Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας
- ✚ E-learning
- ✚ Mentoring
- ✚ Coaching
- ✚ Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά έργα
- ✚ Συμμετοχή σε ειδικές εργασίες
- ✚ Συμμετοχή σε ομαδικά έργα
- ✚ Εκπαίδευση στη θέση εργασίας



**Διάγραμμα 6: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας-βαθμός χρήσης (% επιχειρήσεων), Ελλάδα, 2015**

Από τις μεθόδους αυτές, όπως φαίνεται στο διάγραμμα, οι συχνότερες είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (92,3%), η συμμετοχή σε ειδικές (79,5%) και ομαδικές εργασίες (79,8%) καθώς και το coaching (77,7%), ενώ οι μέθοδοι εκείνες που χρησιμοποιούνται πιο σπάνια είναι τα κέντρα αξιολόγησης (37,1%) και τα επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας (46,2%). Όπως φάνηκε και στις μεθόδους επιλογής προσωπικού, τα κέντρα αξιολόγησης, τα οποία χρησιμοποιούνται συχνά σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, δεν έχουν ακόμα κερδίσει ανάλογο έδαφος στην Ελλάδα, αν και έχει αυξηθεί η χρήση τους σε σχέση με το 2009 (Διάγραμμα 6). Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι αρκετές οι μέθοδοι ανάπτυξης καριέρας των οποίων έχει αυξηθεί η χρήση μέσα στην τελευταία πενταετία. Συγκεκριμένα οι «καινοτομικές» μέθοδοι ανάπτυξης καριέρας, όπως τα κέντρα αξιολόγησης, το networking και τα επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας φαίνεται να χρησιμοποιούνται περισσότερο το 2015 από όσο το 2009.

### Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας



Διάγραμμα 7: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας (Ελλάδα, διαχρονικά)

## 5.5 Εθνική Νομοθεσία για την Προώθηση της Συμμετοχής στην Εκπαίδευση

Η ελληνική πολιτεία στη προσπάθειά της να ενθαρρύνει τη συμμετοχή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση παρέχει κίνητρα σε άτομα, επιχειρήσεις και φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι κανονιστικά ή οικονομικά.

### Κίνητρα για τα άτομα

Νόμος για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Ν.4186/2013): Αφορά τη στενότερη διασύνδεση της επαγγελματικής εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας και την οικονομία. Στόχος του εν λόγω νόμου είναι να προσελκύσει ο τομέας αυτός περισσότερους νέους. Εφαρμόστηκε πρώτη χρονιά το έτος 2013-2014.

Νόμος για την δια βίου μάθηση (3879/2010): Ο νόμος αυτός προβλέπει κίνητρα για την ανάπτυξη της δια βίου μάθησης και την επικαιροποίηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας σύμφωνα με το άρθρο 18, επιπλέον ο ίδιος νόμος προβλέπει:

- Τη σύνδεση προγραμμάτων μη τυπικής εκπαίδευσης με το σύστημα της τυπικής εκπαίδευσης, μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων μάθησης.
- Τη χορήγηση ειδικών εκπαιδευτικών αδειών για συμμετοχή σε προγράμματα δια βίου μάθησης, ιδίως για τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα.

- Τη χορήγηση ατομικών εκπαιδευτικών λογαριασμών με συμμετοχή του εργοδότη και του εργαζόμενου για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του εργαζομένου.
- Τη καθιέρωση ατομικών λογαριασμών μαθησιακού χρόνου των εργαζομένων για τη παρακολούθηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης.

Τα οικονομικά κίνητρα για τη συμμετοχή των εργαζομένων και των ανέργων στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση καλύπτονται εν μέρει από πόρους του ευρωπαϊκού κοινωνικού ταμείου (ΕΚΤ) αλλά και από πόρους του λογαριασμού για την απασχόληση και την επαγγελματική κατάρτιση (ΛΑΕΚ). Το Υπουργείο Εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια Υπουργεία Παιδείας, Πολιτισμού και Ανάπτυξης, διαμόρφωσαν ενιαίο επιχειρησιακό σχέδιο δράσης στοχευόμενων παρεμβάσεων για την ενίσχυση της απασχόλησης κα της επιχειρηματικότητας των νέων στο πλαίσιο επιχειρηματικού προγράμματος του ΕΣΠΑ. Για την ενίσχυση της απασχόλησης κα της επιχειρηματικότητας των νέων 15-24 και 25-35 ετών υλοποιούνται πρωτοβουλίες που συνδέονται με την επαγγελματική τους κατάρτιση όπως:

- Επιδότηση της τοποθέτησης νέων σε θέσεις εργασίας καθώς και την πρακτική άσκηση, τόσο κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης όσο και στη συνέχεια.
- Θέσπιση συστηματικών προγραμμάτων μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία για την υποστήριξη της πρώτης επαγγελματικής εμπειρίας.
- Ενίσχυση της συμβουλευτικής και του επαγγελματικού προσανατολισμού ιδίως για νέους άνεργους.
- Μέτρα που στοχεύουν στη μείωση της σχολικής διαρροής.

#### Κίνητρα για τις επιχειρήσεις και φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης

Νόμος για τη δια βίου μάθηση (Ν.3879/2010, άρθρο 18): στο νόμο αυτό επιπλέον θεσπίζονται κίνητρα που συνδέονται με την αξιολόγηση των φορέων δια βίου μάθησης και τη χρηματοδότηση τους. Σύμφωνα με αυτά οι φορείς παροχής υπηρεσιών δια βίου μάθησης που χρηματοδοτούνται από τους δημόσιους φορείς, οφείλουν να αξιολογούνται σύμφωνα με την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στο αντίστοιχο πρόγραμμα δια βίου μάθησης και να χρηματοδοτούνται βάσει της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τους.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις δικαιούνται να εισπράξουν πίσω την εργοδοτική εισφορά που έχουν καταβάλει στον λογαριασμό για την απασχόληση και την επαγγελματική κατάρτιση (ΛΑΕΚ), εάν υλοποιήσουν πρόγραμμα κατάρτισης για το προσωπικό τους (ΟΑΕΔ, 2013). Ο ΛΑΕΚ είναι λογαριασμός που διαχειρίζεται ο ΟΑΕΔ, τα έσοδα του οποίου προέρχονται από μέρος των εργοδοτικών εισφορών που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ). Οι εργοδοτικές αυτές εισφορές συνεισφέρουν το 0,45% των συνολικών μεικτών αποδοχών των εργαζομένων της.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **6.1 Μεθοδολογία Έρευνας**

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Για το λόγο αυτό και με στόχο την κάλυψη των διερευνητικών ζητημάτων πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα με σκοπό την διεξαγωγή αποτελεσμάτων και συνεπώς συμπερασμάτων. Η πρωτογενής έρευνα διεξήχθη με την μέθοδο της συνέντευξης. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στο κεντρικό κατάστημα της Συνεταιριστικής Τράπεζας Χανίων, στα Χανιά, με την διευθύντρια του ανθρώπινου δυναμικού κα. Άλκηστη Μαραγκουδάκη.

Η δευτερογενής έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση βιβλίων και του διαδικτύου, τόσο για το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας όσο και για την βοήθεια διεξαγωγής συμπερασμάτων.

Η μέθοδος της συνέντευξης συναντάται με τρεις μορφές (Saunders, Lewis, Thornhill, 2014): δομημένες συνεντεύξεις, ημιδομημένες συνεντεύξεις, μη δομημένες συνεντεύξεις ή εις βάθος συνεντεύξεις. Οι ημιδομημένες ή οι εις βάθος συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για ποιοτικές έρευνες.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω ημιδομημένων ερωτήσεων και στηρίχτηκε στους παρακάτω άξονες:

1. Θα μπορούσατε να μου δώσετε μία σύντομη περιγραφή της επιχείρησης;
2. Ποιος είναι ο αριθμός του προσωπικού που απασχολεί;
3. Ποιες θέσεις εργασίας περιλαμβάνει η επιχείρηση;
4. Πώς γίνεται η επιλογή του προσωπικού;
5. Ποια είναι η ποσοστιαία κατανομή του προσωπικού σε σχέση με τους τίτλους σπουδών;
6. Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση για την επιχείρηση;
7. Υπάρχουν κάποιες θέσεις που δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα;
8. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης αξιοποιούνται; Η εκπαίδευση γίνεται εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας;
9. Η εκπαίδευση γίνεται από εσωτερικούς εκπαιδευτές ή/και από εξωτερικούς συνεργάτες; (Επίσης είναι ατομική ή ομαδική;)
10. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα/ενέργειες κάθε πότε υλοποιούνται;
11. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού της τράπεζας έχει τροποποιηθεί/μειωθεί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης;
12. Τα έξοδα της εκπαίδευσης καλύπτονται εξ 'ολοκλήρου από την επιχείρηση;

13. Αξιοποιείτε κάποιες δυνατότητες προγράμματα/επιδότησης της εκπαίδευσης; Π.χ. (λογαριασμό απασχόλησης και επαγγελματικής κατάρτισης) αν ναι ποια και αν όχι γιατί όχι;
14. Εάν ναι, δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τα δικαιούμενα;
15. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα θετικά που προσφέρει η εκπαίδευση/επιμόρφωση σε εργαζόμενους και στελέχη; Υπάρχουν κάποια αρνητικά στοιχεία που έχετε παρατηρήσει; (π.χ. άρνηση των εργαζομένων να επιμορφωθούν ή να εφαρμόσουν νέες γνώσεις, δυσκολία οργάνωσης των εκπαιδεύσεων).
16. Πιστεύετε ότι μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης/οργανισμού;
17. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ένα περιστατικό ή μία κατάσταση που έχετε ζήσει μέσα στην επιχείρηση που θα σας έκανε να πιστέψετε ότι η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη αντιμετώπιση αυτού του περιστατικού ή αυτής της κατάστασης;
18. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη μέχρι σήμερα εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό της εταιρείας;
19. Ποιες είναι οι νέες πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού της εταιρείας;

## **6.2 Η Επιχείρηση που Μελετήθηκε: Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων (Κεντρικό Κατάστημα Χανίων)**

### Ίδρυση και Λειτουργία της Τράπεζας

Το 1993 ιδρύθηκε ο Πιστωτικός Συνεταιρισμός Χανίων βάσει της υπ' αριθμ. 296/93 Πράξης του Ειρηνοδικείου Χανίων. Το 1995 με την υπ' αριθμ. 560/14/1995 απόφαση της Τράπεζας της Ελλάδος μετεξελίχθηκε σε τράπεζα: την Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων.

Η ανάπτυξη της Τράπεζας Χανίων έγινε βήμα-βήμα μετά την εδραίωση της στο Νομό Χανίων και τη σταδιακή επέκταση του δικτύου των υποκαταστημάτων της σε όλο το νησί, ώστε να βρίσκεται κατά το δυνατό πλησιέστερα στις αγορές και τους ανθρώπους στους οποίους απευθύνεται.

Έτσι στις 25 Νοεμβρίου του 1995 έγιναν τα εγκαίνια του κεντρικού καταστήματος. Από τότε το δίκτυο της τράπεζας μετρά 23 καταστήματα έως σήμερα.

### Αρχές και Φιλοσοφία

Η Τράπεζα εκφράζει την προσήλωσή της στις 7 συνεταιριστικές στις αρχές διακήρυξης της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης (International Cooperative Association):

- Αρχή της Εθελοντικής και Ελεύθερης Συμμετοχής
- Αρχή της Δημοκρατικής Διοίκησης εκ μέρους των μελών
- Αρχή της Οικονομικής Συμμετοχής των Μελών
- Αρχή της Αυτονομίας και Ανεξαρτησίας
- Αρχή «Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση»
- Αρχή «Συνεργασία μεταξύ Συνεταιρισμών»

- Αρχή «Ενδιαφέρον για την Κοινότητα»

Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα της Τράπεζας η γνώση και η προσέγγιση της πελατείας με στόχο την εστίαση στον πελάτη και για τον εντοπισμό και την κάλυψη των εξατομικευμένων αναγκών του αποτελεί συνεχή μέριμνά της. Αποσκοπώντας στην παροχή εξυπηρέτησης υψηλού επιπέδου καταβάλλει κάθε προσπάθεια για τη δημιουργική αναζήτηση και εξεύρεση λύσεων αμοιβαίου οφέλους. Ταυτόχρονα, η λιτή αλλά αποτελεσματική δομή της Τράπεζας καθιστά τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης και ταχύτητας στη λήψη των αποφάσεων συγκριτικό πλεονέκτημα.

Αναγνωρίζοντας τη συμβολή των ανθρώπων στη συνεχή της ανάπτυξη και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της, η Τράπεζα Χανίων επενδύει στο έμπυχο δυναμικό της και φροντίζει:

- Για την άρτια στελέχωση των εργασιακών θέσεων, μέσα από αδιάβλητα συστήματα προσέλκυσης και αξιολόγησης των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων των υποψηφίων.
- Για την παροχή ίσων ευκαιριών στη μάθηση και στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας όλων των εργαζομένων.
- Για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους και εξειδικευμένα εργαλεία.
- Για την ποιοτική διαχείριση των ανθρώπων που πηγάζει μέσα από πολιτικές και διαδικασίες.
- Για την καλλιέργεια κλίματος συνεχούς επιβράβευσης των προσπαθειών και τη διαμόρφωση ενιαίας εργασιακής κουλτούρας.
- Για τη συνεχή ενημέρωση αξιοποιώντας, πέρα από την καθημερινή επαφή, σύγχρονα εργαλεία και τρόπους αμφίδρομης επικοινωνίας.
- Για τη δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

#### Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Τράπεζας Χανίων

Η Τράπεζα Χανίων έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού, με την ολοκληρωμένη εφαρμογή της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Διασφαλίζει τη συστηματική σύνδεση και συνοχή των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας, με τις πολιτικές κατάρτισης και αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, προβλέποντας σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας αλλά και ικανοποίησης των εργαζομένων. Βασική αποστολή της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού είναι η συστηματική διατύπωση πολιτικής και κανόνων διαχείρισης προσωπικού της τράπεζας με την εκπόνηση και εφαρμογή διοικητικών συστημάτων, επιτελικής υποστήριξης και διαχείρισης της εφαρμογής τους σε θέματα προσλήψεων, τοποθετήσεων, μετακινήσεων, αμοιβών, εργασιακών σχέσεων, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού.

#### Οι Εταιρίες του Ομίλου

Η Τράπεζα έχει προχωρήσει στη σύσταση ή/και στην εξαγορά τοπικών εταιρειών, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς της Κρητικής οικονομίας. Οι δύο βασικοί άξονες μέσω των οποίων έχουν υλοποιηθεί όλες αυτές οι επενδύσεις, είναι οι θυγατρικές εταιρείες της Τράπεζας:

- ❖ Κρητικά ακίνητα Α.Ε.
- ❖ Κρητικές συμμετοχές Α.Ε.Ε.Σ.

Μερικές από τις επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται είναι:

Κρητικές συμμετοχές Α.Ε.Ε.Σ.: ΑΒΕΑ, ΒΙΟΧΥΜ Α.Ε., ΑΦΟΙ ΧΙΩΤΑΚΗ Α.Β.Ε.Ε., Μεσόγειος Water Α.Ε. και Prime Energy Α.Ε.

Κρητικά ακίνητα Α.Ε.: Το εμπορικό κέντρο «ΟΛΕΑ» στον Πλατανιά Χανίων, το επιχειρηματικό πάρκο Χανίων στην Μάλαξα.

Επίσης η Τράπεζα έχει προβεί στην κατασκευή 25 φωτοβολταϊκών πάρκων.

Αναπτυξιακές δραστηριότητες συμμετοχή σε φορείς

Η Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων υποστηρίζει ενεργά τις αναπτυξιακές δραστηριότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η συνεταιριστική τράπεζα Χανίων για τα έτη 2013 έως 2016 συμμετείχε στις δράσεις του ταμείου Επιχειρηματική Επανεκκίνηση & Νησιωτική Τουριστική Επιχειρηματικότητα.

- Η Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων είναι μέτοχος, μαζί με τα Επιμελητήρια και άλλους φορείς της Κρήτης, στην Αναπτυξιακή Κρήτης αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία με σκοπό την ενίσχυση της περιφερειακής ανάπτυξης μέσα από την υλοποίηση και διαχείριση εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων.
- Με τη διαθέσιμη τεχνογνωσία της σε ότι αφορά την υλοποίηση επενδύσεων, επιχορηγούμενων από επενδυτικούς νόμους και κοινοτικά προγράμματα, παρέχει στοχευμένες τραπεζικές υπηρεσίες σε ΜΜΕ για την υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων που έχουν ενταχθεί σε δράσεις ενίσχυσης.

Η Διοίκηση της Τράπεζας

Το ανώτατο διοικητικό όργανο της Τράπεζας είναι το εννιαμελές διοικητικό συμβούλιο, το οποίο έχει αρμοδιότητα για τη χάραξη της στρατηγικής της, τη λήψη όλων των σημαντικών αποφάσεων και τον έλεγχο της ομαλής πορείας της τράπεζας. Η θητεία των μελών του διοικητικού Συμβουλίου είναι τετραετής. Οι σύμβουλοι των οποίων η θητεία έληξε είναι πάντοτε επανεκλέξιμοι.

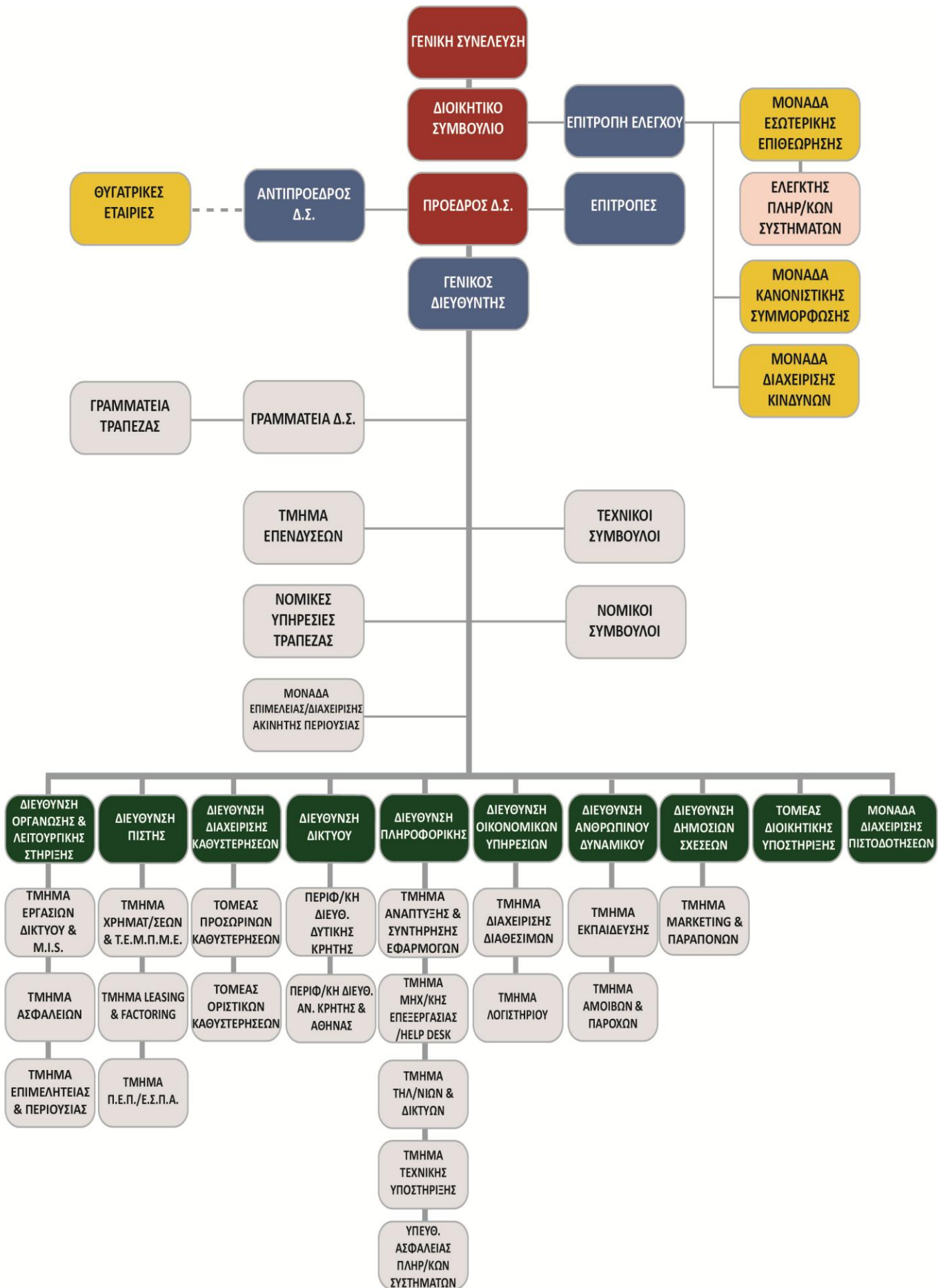
Η Οργάνωση της Τράπεζας

Αποτελεί πεδίο βασικής μέριμνας τόσο της διοίκησης όσο και των στελεχών της. Η Τράπεζα καταβάλει προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωση της οργανωτικής δομής, η οποία αναβαθμίζεται σταδιακά ούτως ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εποπτικού πλαισίου, του αναπτυσσόμενου δικτύου του αναπτυσσόμενου δικτύου της αλλά και του χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η Τράπεζα στους πελάτες της. Προκειμένου για την αποτελεσματικότερη και ασφαλέστερη λειτουργία της τράπεζας έχει συσταθεί μεγάλος αριθμός επιτροπών, στις οποίες το διοικητικό συμβούλιο έχει αναθέσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Οι κυριότερες επιτροπές της τράπεζας και οι αρμοδιότητές τους παρουσιάζονται παρακάτω:

- ❖ Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου
- ❖ Εκτελεστικές και Διοικητικές Επιτροπές

Οι Διευθύνσεις της Τράπεζας, όπως παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί είναι οι παρακάτω:

- ❖ Γενική Διεύθυνση
- ❖ Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργικής Στήριξης
- ❖ Διεύθυνση Δικτύου
- ❖ Διεύθυνση Πίστης
- ❖ Διεύθυνση Διαχείρισης Καθυστερήσεων
- ❖ Διεύθυνση Πληροφορικής
- ❖ Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- ❖ Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
- ❖ Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων



### **6.3 Αποτελέσματα Έρευνας**

Από τη συνέντευξη που μου παραχώρησε η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας προκύπτουν τα εξής:

Ότι η πρόσληψη του προσωπικού της τράπεζας γίνεται μέσω προφορικής ή γραπτής δοκιμασίας μετά την επιλογή των βιογραφικών που έχουν αποστείλει τα άτομα κατόπι διαγωνισμού.

Το προσωπικό είναι αρμονικά κατανομημένο και στην πλειοψηφία του είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου.

Θεωρεί ότι η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη, γιατί μέσω αυτής επιτυγχάνεται η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με αποτέλεσμα την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.

Επίσης, πιστεύει ότι με την ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου του προσωπικού και την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα της τράπεζας έναντι των άλλων τραπεζών.

Ακόμη, έχει διαπιστώσει ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους έχουν κατανοήσει την αξία της εκπαίδευσης και το προσωπικό όφελος που αποκομίζουν από αυτήν, καθώς βλέπει ότι δημιουργείται μεγάλη προθυμία για συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι συνεχής και γίνεται εντός ή εκτός της επιχείρησης, από έμπειρα στελέχη της τράπεζας ή από εξωτερικούς εκπαιδευτές, καθώς και από άλλους φορείς.

Τόνισε επίσης, ότι παρά την οικονομική κρίση, η τράπεζα αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού, προσπαθεί να μην προβαίνει σε καμία περικοπή των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Τα έξοδα καλύπτονται είτε από ίδιους πόρους είτε από την αξιοποίηση διαφόρων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης.

Στην συνέχεια, εξέφρασε την ικανοποίησή της για το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων της τράπεζας τονίζοντας ότι πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Τέλος, μου τόνισε την ανάγκη επικαιροποίησης γνώσεων, πιστοποίησης εξειδικευμένων γνώσεων παρακολούθησης των αλλαγών στο ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία του τραπεζικού συστήματος και των εκτελούμενων σε αυτό εργασιών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την παγκοσμιοποίηση και την οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η ανταγωνιστικότητα οξύνεται, οι ανάγκες αυξάνονται λόγω της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας, δημιουργώντας νέες ανάγκες και απαιτήσεις.

Για να ανταπεξέλθουν με επιτυχία οι επιχειρήσεις στο δύσκολο αυτό οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον με την παρούσα έρευνα της πτυχιακής αυτής εργασίας γίνεται φανερό πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχής για τα στελέχη και τους εργαζομένους της επιχείρησης ώστε να αξιοποιούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους για το καλό της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η εξειδίκευση στις γνώσεις, στις δεξιότητες, και στις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων αποκτάται μέσω της εκπαίδευσης η οποία βοηθάει ώστε οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις να αποκτούν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτιώνοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Το προσωπικό μιας επιχείρησης για να συμβάλει με την απόδοση του στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης πρέπει να νιώθει ότι το έργο του αναγνωρίζεται, να αισθάνεται ασφαλές και να έχει την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να προβούν σε μειώσεις των δαπανών για την εκπαίδευση του προσωπικού σε σχέση με το παρελθόν λόγω της οικονομικής κρίσης, επειδή η εκπαίδευση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κόστος, αλλά ως επένδυση για την επιχείρηση. Η μόρφωση ή η γνώση αποτελεί κεφάλαιο για την επιχείρηση.

Το τελικό συμπέρασμα της εργασίας αυτής είναι λοιπόν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω των κατάλληλων προγραμμάτων συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Η γνώση είναι δύναμη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ανθρώπους της.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**

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

Κανελλόπουλος, Κ.Χ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού – ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρία και πράξη*. Εκδόσεις: Σταμούλης.

Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Βιβλιοθήκη Πολυτεχνείου Κρήτης. Ηλεκτρονικό βιβλίο.  
[https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5295/2/00\\_master\\_document-%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5295/2/00_master_document-%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf)

Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις: Γκιούρδας Β.

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις: Διόνικος.

Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις: Γ. Μπένου.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: Ανικούλα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις: Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις: Γ. Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις: Γ. Μπένου.

Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση – Η περίπτωση των τραπεζών*. Διδακτορική Διατριβή.

Παπαστεφανάκη, Σ. (2008). *Σύγχρονες τάσεις στην εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις*. Τουριστικά θέματα. (Τεύχος 6)

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

Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων & Public Issue (2011). *Έρευνα κοινής γνώμης επί ζητημάτων δια βίου μάθησης: βασικά συμπεράσματα*. Αθήνα: ΥΠΔΒΜΘ & Public Issue.

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

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

Dessler, G. (2014). *Βασικές αρχές διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Εκδόσεις: Κριτική

Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Εκδόσεις: Κριτική

Gomez-Mejia, L.R., Balkin D.B., Cardy R.L. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις: Broken Hill Publishers LTD.

Montana, Patrick J., Charnov, Bruce H. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος

Saunders, L. T. (2014). *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και την οικονομία*. Pearson.

### **Ξενογλωσση Βιβλιογραφία**

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford Press USA

Bernadin, I., & Russel, J. (2003). *Human resource management: A Contemporary Perspective*, 2th edition. Pitman publishing, London.

Belschak, F. D., & Hartog, D. N. D. (2009). *Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotion and extra-role behavior*. Applied Psychology: An international Review vol6 p.274-303.

Boshier, R. (1971). *Motivational orientations of adult education participants: A factor analytic exploration of Houle's typology*. Adult Education Journal, vol21, issue2, p.3-26

Boshier, R. (1973). *Educational Participation and Dropout: A theoretical model*. Adult Education Quarterly vol23, issue4, p.255-282

Boshier, R. & Collins J.B. (1985). *The Houle typology after twenty-two years: A large scale empirical test*. Adult Education Quarterly vol35, issue3, p.113-130

Braun, S., & Hadwiger, K. (2010). *Obstacles and solution for the knowledge transfer between science and industry*, in: ¿Cómo puedo aumentar la Seguridad Alimentaria de mis productos?.

Bruneel, J., D'Este, P., & Salter, A. (2010). *Investigating the factors diminishing the barriers to university-industry collaboration*. Research Policy p.858-8

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw Hill.

Cabana, M. (1998). *Barriers to guideline adherence*. Am. J. of Managed Care 4

Cross, P., K. (1981). *Adults as learners: increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Froiland, P., (2001). *Action Learning*. JANUARY (p.27-34) TRAINING.

Grunert, K. G. Jensen, B.B., Sonne, A.-M., Brunso, Byrne, D. V., Clausen C., FRIIS, A., Holm, L., Hyldig, G., Kristensen, N. H., Lettl, C., & Scholderer, J. (2008). *User-oriented*

*innovation in the food sector: relevant stream of research and an agenda for future work.* Trends in Food Science & Technology, p.590-602

Ivanchevich, J. M. (2004). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw Hill.  
Jackson S.E & Schuler R., (2006). *Human Resource Management, International Perspectives*, South Western

Mayrhofer, W., Meyer, M., Irellatcitch, A., & Schiffinger, M. (2004). *Career and HRM, a European Perspective*. Human Resource Management Review p.473-498

Mitcham, C. & Briggles, A. (2005). *Management: History and Ethics*, ESTE vol3 p.1153

Quillien, J.-F., & Vidal, M., (2003). *Flair-Flow 4: Bringing European food research to the end-users*. Trends in Food Science & Technology p.32-42

Rubenson, K., & Desjardins, R. (2009). *The impact of Welfare State Regimes on Barriers to Participation in adult Education: A Bounded Agency Model*, Adult Education Quarterly vol59, issue3, p.187-207

Rosenberg, M., (2002). *E-Learning strategies for delivering knowledge in the digital age*. N.Y.: McGraw Hill p.421-450

Santoro, M. D., & Gopalakrishnan, S. (2000). *The institutionalization of knowledge transfer activities within industry-university collaborative ventures*. Journal of Engineering and Technology Management p.27-45

Smith, D. (1986). *Training programs for performance appraisal*

Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). *Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings*. Personnel Psychology p33-66

Ulrich D. (1996). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

*Ενδοεπιχειρηματική κατάρτιση αναγκαιότητα και συστατικά επιτυχίας.* (2008).  
<http://www.plant-management.gr/index.php?id=3648>

Ροκά, Ε. (2015). *Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: Μια αναγκαία επένδυση.*  
<https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177>

Χατζηκιάν. Γ., (2013). *Διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.*  
<http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf>

## **Διαδίκτυο**

Λογαριασμός απασχόλησης και επαγγελματικής κατάρτισης (Λ.Α.Ε.Κ.)  
<http://www.ekepeke.gr/?q=laek45>

[www.chaniabank.gr](http://www.chaniabank.gr)

[www.efet.gr](http://www.efet.gr)

<http://www.efet.gr/healthth.html>

ΟΑΕΔ(2013): <http://laek.oaed.gr/>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

**Ερώτηση 1.** Θα μπορούσατε να μου δώσετε μια σύντομη περιγραφή της Τράπεζας;

Πληροφορίες θα βρείτε στην ιστοσελίδα της Τράπεζας [www.chaniabank.gr](http://www.chaniabank.gr)

**Ερώτηση 2.** Ποιος είναι ο αριθμός του προσωπικού που απασχολεί;

212 εργαζόμενοι.

**Ερώτηση 3.** Ποιες θέσεις εργασίας περιλαμβάνει η Τράπεζα;

Θέσεις εργασίας σε Κατάστημα: Διευθυντής Καταστήματος, Υποδιευθυντής Καταστήματος, Προϊστάμενος Καταθέσεων, Προϊστάμενος Χορηγήσεων, υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατείας, ταμίας

Θέσεις εργασίας στη Διοίκηση: Διευθυντής Διεύθυνσης ή Τομέα, Επικεφαλής Μονάδας, Υποδιευθυντής Διεύθυνσης ή Τομέα, Προϊστάμενος, υπάλληλος

**Ερώτηση 4.** Πώς γίνεται η επιλογή του προσωπικού;

Η επιλογή γίνεται κατόπιν γραπτής ή/και προφορικής δοκιμασίας στην οποία συμμετέχουν άτομα που απέστειλαν το βιογραφικό τους μετά την προκήρυξη, από την Τράπεζα, θέσεων απασχόλησης ή άτομα που επιλέχθηκαν από το αρχείο βιογραφικών που τηρείται στην Τράπεζά μας.

**Ερώτηση 5.** Ποια είναι η ποσοστιαία κατανομή του προσωπικού σε σχέση με τους τίτλους σπουδών;

Λύκειο: 23,37%, ΤΕΙ: 22,83%, ΑΕΙ: 30,43%, Μεταπτυχιακό: 23,37%

**Ερώτηση 6.** Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση για την Τράπεζα;

Η Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση του προσωπικού της καθώς μέσω αυτής επιδιώκεται η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στη παρούσα θέση τους, η δημιουργία προϋποθέσεων για την επαγγελματική τους εξέλιξη και η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

**Ερώτηση 7.** Υπάρχουν κάποιες θέσεις που δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα;

Όλες οι θέσεις εργασίας αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο και θεωρούνται εξίσου σημαντικές για την απρόσκοπτη λειτουργία της Τράπεζας, την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου εντός του εκάστοτε ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου.

**Ερώτηση 8.** Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης αξιοποιούνται; Η εκπαίδευση γίνεται εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας;

Επειδή η εκπαιδευτική διαδικασία είναι συνεχής, μπορεί να υλοποιείται:

- στη διάρκεια της απασχόλησης/άσκησης των καθκόντων των υπαλλήλων (on the job training)
- μέσω της συμμετοχής σε ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα που οργανώνονται από την Τράπεζα
- μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται από αξιόπιστους φορείς ή και εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- μέσω της παρακολούθησης εξ αποστάσεως ή e-learning προγραμμάτων
- μέσω της συμμετοχής σε εξετάσεις για την απόκτηση πιστοποιητικών εξειδικευμένων γνώσεων

Η εκπαίδευση μπορεί να υλοποιείται εντός ή εκτός ωραρίου απασχόλησης.

**Ερώτηση 9. Η εκπαίδευση γίνεται από εσωτερικούς εκπαιδευτές ή/και από εξωτερικούς συνεργάτες (Επίσης είναι ατομική ή ομαδική;)**

Για την εκπαίδευση στην διάρκεια της απασχόλησης αξιοποιείται η εμπειρία των στελεχών της Τράπεζας.

Τα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα υλοποιούνται είτε με εσωτερικό είτε με εξωτερικό εκπαιδευτή ενώ τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνονται από άλλους φορείς με μεμονωμένες συμμετοχές υπαλλήλων μας, υλοποιούνται από εκπαιδευτή του φορέα.

Η εκπαίδευση είναι ομαδική όταν το αντικείμενο της κατάρτισης αφορά υπαλλήλους που απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις εργασίας και ατομική όταν πρόκειται για πιο εξειδικευμένο αντικείμενο που αφορά συγκεκριμένα άτομα.

**Ερώτηση 10. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα/ενέργειες κάθε πότε υλοποιούνται;**

Η εκπαίδευση του προσωπικού μας είναι μια συνεχής διαδικασία. Ως εκ τούτου υπάρχουν προγράμματα που υλοποιούνται ετησίως (μία ή και περισσότερες φορές) και άλλα που υλοποιούνται όταν παραστούν ανάγκες ή σε χρόνο που καθορίζεται από τους λοιπούς εκπαιδευτικούς φορείς. Τέλος, η εκπαίδευση στην άσκηση των καθημερινών καθκόντων ή στις διαδικασίες της Τράπεζας υλοποιείται άτυπα σε καθημερινή βάση και προγραμματισμένα μία φορά τον μήνα.

**Ερώτηση 11. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας έχει τροποποιηθεί/μειωθεί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης;**

Στόχος της Τράπεζας είναι να μην κάνει καμία έκπτωση στην εκπαίδευση του προσωπικού της και καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια στην κατεύθυνση αυτή.

**Ερώτηση 12. Τα έξοδα της εκπαίδευσης καλύπτονται εξ'ολοκλήρου από την Τράπεζα; Ναι.**

**Ερώτηση 13. Αξιοποιείτε κάποιες δυνατότητες προγράμματα/επιδότησης της εκπαίδευσης; π.χ. (λογαριασμό απασχόλησης και επαγγελματικής κατάρτισης) αν ναι ποια και αν όχι γιατί όχι;**

Η Τράπεζα αξιοποιεί τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης εργαζομένων (ΛΑΕΚ 0,24%).

**Ερώτηση 14. Εάν ναι, δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τα δικαιούμενα; Ναι.**

**Ερώτηση 15. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα θετικά που προσφέρει η εκπαίδευση/επιμόρφωση σε εργαζόμενους και στελέχη; Υπάρχουν κάποια αρνητικά στοιχεία που έχετε παρατηρήσει; (π.χ. άρνηση των εργαζομένων να επιμορφωθούν ή να εφαρμόσουν νέες γνώσεις, δυσκολία οργάνωσης των εκπαιδεύσεων).**

Πιστεύουμε ότι η συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού μας συμβάλλει στη βελτίωση της υπηρεσιακής κατάρτισης και εμπειρίας, την επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων μας ώστε να διασφαλίζεται η έγκαιρη και ομαλή προσαρμογή τους στις εκάστοτε απαιτήσεις του τραπεζικού επαγγέλματος σε νέες γνώσεις, δεξιότητες και ειδικεύσεις, και κατοχυρώνεται η απασχόληση και η υπηρεσιακή τους ανάπτυξη και απόδοση στα πλαίσια των επιχειρηματικών στόχων της Τράπεζας.

Οι εργαζόμενοι, στην πλειοψηφία τους, έχουν συνειδητοποιήσει την αξία της εκπαίδευσης και το προσωπικό όφελος που αποκομίζουν μέσω αυτής και είναι δεκτικοί στο να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

**Ερώτηση 16. Πιστεύετε ότι μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της Τράπεζας;**

Η ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου του προσωπικού, η γνώση του αντικειμένου απασχόλησης αλλά και των διαδικασιών και του ευρύτερου πλαισίου λειτουργίας των τραπεζών, η απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων συμβάλλουν στην παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και, ως εκ τούτου, καθιστούν την Τράπεζα Χανίων περισσότερο ανταγωνιστική.

**Ερώτηση 17. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ένα περιστατικό ή μία κατάσταση που έχετε ζήσει μέσα στην επιχείρηση που θα σας έκανε να πιστέψετε ότι η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη αντιμετώπιση αυτού του περιστατικού ή αυτής της κατάστασης;**

Δεν έχει πέσει στην αντίληψή μας κάτι ανάλογο.

**Ερώτηση 18. Πόσο ικανοποιημένη είστε από τη μέχρι σήμερα εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό της Τράπεζας;**

Αρκετά ικανοποιημένοι, αλλά σίγουρα υπάρχουν πάντα περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης ώστε κατά το δυνατόν μεγαλύτερος αριθμός προσωπικού να συμμετέχει στα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται από την Τράπεζα.

**Ερώτηση 19. Ποιες είναι οι νέες πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού της Τράπεζας;**

Η ανάγκη επικαιροποίησης γνώσεων, πιστοποίησης εξειδικευμένων γνώσεων, παρακολούθησης των αλλαγών στο ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία του τραπεζικού συστήματος και των εκτελούμενων σε αυτό εργασιών.