ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. ΚΟΣΤΟΣ Ή ΕΠΕΝΔΥΣΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ
ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΝΙΚΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1**:** Τύποι φορολογικών κινήτρων. Πηγή: Cedefop και ΟΟΣΑ.

Πίνακας 2**:** Παραδείγματα φορολογικών κινήτρων εκπαίδευσης και κατάρτισης για επιχειρήσεις. Πηγή: Cedefop.

Πίνακας 3**:** Παραδείγματα φορολογικών κινήτρων εκπαίδευσης και κατάρτισης για ιδιώτες**.** Πηγή: Cedefop.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ……1

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ…….……2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ…….……4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ…….……7
2.1 Γενικά……7
2.2 Έννοιες και ορισμοί……7
2.3 Ανθρώπινοι πόροι: Επένδυση ή κόστος ?.....8
2.4 Οι ανάγκες σε ανθρώπινο κεφάλαιο, η αξιοποίηση του και ο προσδιορισμός του κόστους του……9
2.5 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στη διαμόρφωση στρατηγικής……..10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ…….……12
3.1 Εισαγωγή και ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.)……12
3.2 Προσδιορισμός της έννοιας και της σημασίας της Δ.Α.Π……13
3.3 Η ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων……..15
3.4 Περιεχόμενο, σκοπός και στόχοι της Δ.Α.Π……16
3.5 Στρατηγική σημασία της Δ.Α.Π……17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ……...19
4.1 Η σημασία της εκπαίδευσης……19
4.2 Αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση……..21
4.3 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης……22
4.4 Στόχοι και τομείς της εκπαίδευσης προσωπικού……..23
4.5 Διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού……..24
4.6 Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών……..24
4.7 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων……..26
4.8 Μέθοδοι εκπαίδευσης……28
4.8.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους……..29
4.8.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρονται στα στελέχη……31
4.8.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας……..33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ…..37
5.1 Σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού……37
5.2 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ……37
5.3 Οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση……..39
5.4 Οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους……40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΕΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ…….41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ…….42
7.1 Γενικά…….42
7.2 Κίνητρα εκπαίδευσης και κατάρτισης για επιχειρήσεις…….43
7.3 Κίνητρα εκπαίδευσης και κατάρτισης για ιδιώτες…….45
7.4 Αξιολόγηση των κινήτρων…….46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ…….49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ…….54

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ…….55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας Επιχείρησης. Η προσέλκυση, αξιολόγηση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού και τα γενικότερα θέματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην ευελιξία σε ένα μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον ενώ επίσης προλαμβάνουν μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις νέες συνθήκες.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κύρια αποστολή του Τομέα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη επιχειρηματικής στρατηγικής[1].

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη νέα αυτή πραγματικότητα, που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα

υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία[2]. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρηση έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, θεωρώντας την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας αλλά και παράγοντα που με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης, δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Στην σημερινή κοινωνία, την κοινωνία της πληροφορίας, η ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων, της δημιουργικής σκέψης και των καινοτομιών αποτελεί αναγκαιότητα. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από προσωπικό με ικανότητες και γνώση. Μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων τους. Επίσης η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, επιχειρεί να βελτιώσει το επίπεδο των ικανοτήτων των εργαζομένων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δίνουν μεγάλη σημασία στην διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Με την αναφορά στους όρους της ευελιξίας, που αποτελεί μια νέα πραγματικότητα στις σύγχρονες και ιδιαίτερα σύνθετες οικονομικές συνθήκες, και του κοινωνικού ισολογισμού, ως μια νέα διάσταση στις επιδιώξεις των σύγχρονων επιχειρήσεων, θα γίνει μια προσπάθεια να αναδειχθεί ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη βελτίωση της θέσης τους και της σημασίας και σπουδαιότητας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα και έναν από τους σημαντικότερους πόρους μιας οργάνωσης. Είναι χαρακτηριστική η διαπίστωση του γενικού διευθυντή μεγάλης βρετανικής αλυσίδας φαρμακείων ότι «είναι εύκολο να βρεις χρηματοδότηση αλλά δύσκολο να βρεις καλό προσωπικό». Η διοίκηση και κατ' επέκταση η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή διοίκηση προσωπικού, αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Αυτό

καταδεικνύει, όσον αφορά στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, την αναγκαιότητα της επιστημονικής προσέγγισης του τρόπου της επίτευξης αποδοτικότερης απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης. Την σημασία αυτής της επιστήμης και της εφαρμογής της για τις επιχειρήσεις θα δείξουμε σε αυτή τη διπλωματική, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ως μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις.

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u> ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η επιχείρηση αποτελεί μια οντότητα που δραστηριοποιείται στο κοινωνικό σύνολο και αποτελεί ένα σύνολο έμψυχων και άψυχων πόρων, με κύριο στόχο την επίτευξη κερδοφορίας. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δηλαδή τους εργαζόμενούς της (εργάτες, υπαλλήλους και στελέχη). Όσον αφορά τους άψυχους πόρους, αυτοί συνίστανται στα μηχανήματα και τον εξοπλισμό της, στα κτίρια (εργοστάσια, καταστήματα, γραφεία κ.α.) στα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως π.χ. η επωνυμία, το εμπορικό σήμα (λογότυπο) και η υπεραξία (φήμη) και τέλος στα διάφορα άλλα στοιχεία που αποσκοπούν στην υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα κ.α.)[3].

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι εξίσου σημαντικοί με τους φυσικούς πόρους, όσον αφορά στην παραγωγή και την παραγωγικότητα σε μια οικονομία. Οι ανθρώπινοι πόροι αναφέρονται στο μέγεθος του πληθυσμού (ανθρώπινο δυναμικό), στο εργατικό δυναμικό και στις φυσικές και πνευματικές ικανότητες του πληθυσμού (υγεία, εκπαίδευση, εξειδίκευση)[4]. Το ενδιαφέρον αυτής της εργασίας, όπως αναφέραμε, αποτελούν οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης και αν η ανάπτυξη αυτών οδηγεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις.

2.2 ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Πριν απ’ όλα θα πρέπει να πούμε ότι εκτός από την έννοια ανθρώπινοι πόροι, χρησιμοποιείται και ο όρος ανθρώπινο δυναμικό, καθώς ορισμένοι δεν συμφωνούν με τη χρήση του όρου «ανθρώπινοι πόροι», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του αγγλικού όρου Human Resource. Αυτό συμβαίνει επειδή η λέξη πόρος μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι αναλώσιμο. Όμως η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και επομένως και στην ανάπτυξη αυτών, είναι διαφορετική και θέλει να καταδείξει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται ο όρος στην Αγγλική γλώσσα[5].

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή & Μπουραντά μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και

των στόχων της». Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται λοιπόν στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Όμως λόγω του ότι η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, οι ανθρώπινοι πόροι καθιστούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους[6]».

2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ: ΕΠΕΝΔΥΣΗ Ή ΚΟΣΤΟΣ

Όπως είπαμε και παραπάνω, η χρησιμοποίηση του όρου «ανθρώπινοι πόροι», σύμφωνα με ορισμένους, θέλει να δείξει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι λοιπόν, παράλληλα με τις έννοιες προσωπικό, εργαζόμενοι, ανθρώπινο δυναμικό, που επίσης χρησιμοποιούνται, η έννοια των πόρων θέλει να τονίσει ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν γι' αυτή ένα σημαντικό παράγοντα, του οποίου η ανάπτυξη και η αξιοποίηση είναι μια σημαντική παράμετρος για την επιχείρηση και την εξέλιξή της. Αποτελούν δηλαδή, οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση, κεφάλαιο για την επιχείρηση.

Ο όρος του «ανθρώπινου κεφαλαίου» έχει αναφερθεί στο 18ο αιώνα από τον οικονομολόγο Adam Smith, όμως η ανάδειξή του ως οικονομικής έννοιας έγινε στα τέλη της δεκαετίας του '50 και του '60. Εκείνη την εποχή, οικονομολόγοι όπως ο Theodor Schultz άρχισαν να χρησιμοποιούν το «κεφάλαιο» για να ερμηνεύσουν το ρόλο της εκπαίδευσης και της εξειδικευμένης γνώσης στην προαγωγή της ευημερίας και της οικονομικής ανάπτυξης. Υποστήριξαν, ότι οι άνθρωποι επενδύουν στην εκπαίδευση και την κατάρτισή τους για να συγκεντρώσουν ένα απόθεμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που μπορεί να αποφέρει μακροπρόθεσμες αποδόσεις. Η εν λόγω επένδυση μπορεί επίσης να ωφελήσει τις εθνικές οικονομίες και να βοηθήσει στην ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης. Έτσι συνήθως το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται γενικά ότι περιλαμβάνει ένα μείγμα από ικανότητες των ατόμων, καθώς και δεξιότητες, γνώσεις που αποκτούν μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης[7].

Πολλές φορές τίθεται το ερώτημα αν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί επένδυση ή κόστος. Αν δηλαδή αποτελεί κεφάλαιο για μια επιχείρηση. Από τη στιγμή που το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος του κόστους μιας επιχείρησης, η επιτυχία ή αποτυχία των πολιτικών που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση σχετικά με το προσωπικό της, είναι άρρηκτα δεμένη με την επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης. Στις μέρες μας, ιδιαίτερα, αυτό έχει αρχίσει να γίνεται από όλους αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, τις οδηγεί και να αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως κεφάλαιο και όχι ως κόστος. Έτσι, όταν μιλάμε για διοίκηση ανθρώπινων πόρων εννοούμε τις ενέργειες οι οποίες στοχεύουν στην

αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων, στα πλαίσια της εργασίας τους, έτσι ώστε να ωφεληθεί το ίδιο το άτομο, η επιχείρηση αλλά και η κοινωνία[2].

Έχει επίσης διαπιστωθεί και είναι γενικά παραδεκτό, ότι η βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα (σωματική και ψυχική υγεία, βελτίωση επιπέδου εκπαίδευσης, φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον), αποτελούν επενδύσεις που δεν διαφέρουν από τις επενδύσεις σε φυσικό κεφάλαιο. Η αντίληψη αυτή ενισχύεται αν παρατηρήσουμε τις συνεχώς αυξανόμενες δαπάνες του Δημοσίου για τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αυξάνουν με δυσανάλογο ρυθμό σε σχέση με τις δαπάνες των άλλων δραστηριοτήτων του Δημοσίου[4].

2.4 ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ, Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΟΥ

Για να υπολογισθούν οι ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους πρέπει να υπολογισθούν για το παρόν και κυριότερα για το μέλλον τα προϊόντα που παράγονται ή θα παράγονται κατά κατηγορία και κλάδο κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας. Έτσι, οι υπεύθυνες αρχές πρέπει να γνωρίζουν πόσοι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι χρειάζονται για τις μελλοντικές περιόδους. Να γνωρίζει δηλαδή, τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων κατά επάγγελμα[4]. Οι συνεχείς όμως αλλαγές που συμβαίνουν στο χώρο της εργασίας και των επαγγελμάτων καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο τον ακριβή υπολογισμό των αναγκών σε ανθρώπινο κεφάλαιο, με αποτέλεσμα οι διάφορες μέθοδοι υπολογισμού των αναγκών αυτών, να αδυνατούν να δώσουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Είναι όμως σίγουρο, ότι είναι απαραίτητη η προσπάθεια των υπεύθυνων αρχών, λαμβάνοντας συγχρόνως υπόψη τους τις αλλαγές που σημειώνονται, να υπολογίσουν -έστω και βραχυπρόθεσμα- τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους έτσι ώστε να γίνει ευκολότερος και ο υπολογισμός των μέσων για την αξιοποίησή τους.

Η χαμηλή ποιότητα του πληθυσμού οδηγεί στη χαμηλή παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα τη μη επίτευξη του απαιτούμενου ρυθμού κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης. Είναι λοιπόν απαραίτητος ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ολοκληρωμένων προγραμμάτων βελτίωσης και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού μιας χώρας. Μια αναπτυσσόμενη, ιδιαίτερα, χώρα χρειάζεται να αποδεσμεύει το εργατικό δυναμικό από διάφορα κοινωνικά εμπόδια, να ενημερώνει, να πληροφορεί, να εκπαιδεύει και να εξειδικεύει τον πληθυσμό της και πιο ειδικά το εργατικό της δυναμικό, με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί ο καθένας με την κατάλληλη απασχόληση και αξιοποίηση των δυνάμεών του να συμβάλλει στην άνοδο της κοινωνικής ευημερίας της χώρας. Αν, αντιθέτως, δεν γίνει αυτό είναι σχεδόν σίγουρο ότι ένα μέρος του εργατικού δυναμικού θα εγκαταλείψει τη χώρα για να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε άλλες χώρες[4].

Τέλος, ο προσδιορισμός της τιμής και της ποσότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου, που ενσωματώνονται μέσα σε κάθε άτομο, δεν μπορεί να γίνεται αμέσως σε όρους προσφοράς και ζήτησης γιατί δεν είναι δυνατό να ορίσουμε, με σωστό τρόπο ένα μέτρο για το μέγεθος του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων των δαπανών στην εκπαίδευση γίνεται με τη σύγκριση δύο εκροών που είναι : Τα κόστη κτήσης μιας ορισμένης ποσότητας «ταλέντων», δηλαδή οι δαπάνες στην εκπαίδευση και από την άλλη, τα αναμενόμενα μελλοντικά εισοδήματα. Η παραπάνω σύγκριση μεταξύ δαπανών και αναμενόμενων κερδών μιας αύξησης της διδασκαλίας, μπορεί να γίνεται είτε με όρους ανάλυσης κόστους – ωφέλειας είτε σε όρους ρυθμού απόδοσης[4].

2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Πριν αναφερθούμε σε άλλο σημείο στις στρατηγικές της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, θα ήταν σκόπιμο να διευκρινίσουμε το ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης – οργανισμού. Μέχρι τώρα μιλήσαμε για την έννοια των ανθρωπίνων πόρων και για το αν αυτοί αποτελούν επένδυση για μια επιχείρηση. Γνωρίζοντας όμως, όπως θα δούμε και παρακάτω όπου θα αναλύσουμε την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, ότι κάθε επιχείρηση στην προσπάθεια της να υλοποιήσει τους στόχους της ακολουθεί ορισμένες στρατηγικές θα δούμε ποιος είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Στρατηγική είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και τακτικών που σκοπό έχουν την εξασφάλιση πλεονεκτικών θέσεων και συνδυασμού δυνάμεων. Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ορίζει ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που προσδιορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης. Επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι τακτικές που ακολουθούνται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης, με στόχο τη μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών της[2]. Σήμερα ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι οι επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τη «σύνδεση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στρατηγικούς στόχους και σκοπούς προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία». Είναι δηλαδή, ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης[6].

Η διοίκηση μιας επιχείρησης συνειδητοποιεί ότι τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα δεν μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς την εμπλοκή και την

αφοσίωση των κατώτερων στελεχών. Δημιουργεί, λοιπόν, διάφορες ομάδες σχεδιασμού και ομάδες εργασίας που αποτελούνται από στελέχη διαφορετικών επιπέδων και τμημάτων, οι οποίες αναλαμβάνουν να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους με την εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων. Έτσι η εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία όπου, με την εισαγωγή ενός «στρατηγικού τρόπου σκέψης», εμπλέκονται όλα τα στελέχη της επιχείρησης[2].

Η αξία της προσέγγισης αυτής, βρίσκεται στο ότι κατευθύνει την πορεία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης στο μέλλον και την αναγκάζει να απαντήσει σε ερωτήματα που αφορούν στο επίπεδο το οποίο στοχεύει να φτάσει μια επιχείρηση, στον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιήσει τους στόχους της αλλά και στην επιλογή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Το τελευταίο ερώτημα επαναφέρει την παραπάνω διαπίστωση, ότι και τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν αν οι άνθρωποι που θα τα εκτελέσουν δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες. Αναδεικνύεται, επίσης, η άμεση σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και βοηθούνται τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να κατανοήσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, την ανταγωνιστική της θέση και να καταρτίσουν στρατηγικές που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να γίνουν ικανοί ώστε να ανταποκριθούν στις γενικότερες στρατηγικές που έχει θέσει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της[2]. Η διαμόρφωση των στρατηγικών είναι σημαντική για την επιχείρηση αφού είναι οι στρατηγικές που θα τη βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους της και να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Είναι σημαντικό επομένως το επίπεδο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα σχεδιάσουν και θα εφαρμόσουν αυτές τις στρατηγικές.

Τέλος, για τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης είναι απαραίτητη η αναγνώριση, η ανάλυση, και η εξισορρόπηση των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Η επιχείρηση επιδιώκει την ανάδειξη των δυνατών σημείων της και εξουδετέρωση των απειλών και αδυναμιών της. Οι ανθρώπινοι πόροι προσφέρουν επίσης πληροφορίες σχετικά με τα εσωτερικά δυνατά σημεία ή τις αδυναμίες της επιχείρησης συμμετέχοντας έτσι στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της απόφασης της εταιρείας IBM, τη δεκαετία του 1990, να αγοράσει τη Lotus Software επειδή αποφάσισε ότι οι δικοί της ανθρώπινοι πόροι δεν επαρκούσαν ώστε να γίνει εφικτή η επάνοδος της εταιρείας σε υψηλή θέση στη βιομηχανία των συστημάτων δικτύων ή έστω για να το πετύχει αρκετά γρήγορα[6].

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u> Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Δ.Α.Π.)

Η έννοια της Διοίκησης Προσωπικού οριοθετείται ως εξής: Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο[8]. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Η Διοίκηση Προσωπικού μελετά τους υπαλλήλους όχι ως συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση πρέπει να επενδύει[6]. Χάρη στην υποστήριξη της θεωρίας και τις ρυθμίσεις της νομοθεσίας, η οποία προβλέπει αυστηρές διατάξεις και ελέγχους για τυχόν κακομεταχείριση των εργαζομένων, η διοίκηση προσωπικού έχει αναπτυχθεί σημαντικά είτε πρόκειται για διευθυντές, επόπτες ή υπαλλήλους μιας επιχείρησης.

Οι Jackson και Schuler (2000) ορίζουν τους ανθρώπινους πόρους ως τα διαθέσιμα προσόντα και τις δραστηριότητες των ανθρώπων που είναι διαθέσιμοι σε έναν οργανισμό και συνεισφέρουν δυναμικά στη δημιουργία και την πραγματοποίηση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως η γνώση, οι ικανότητες και οι επιδεξιότητες των ατόμων που έχουν κάποια οικονομική αξία σε έναν οργανισμό. Βλέπουμε, δηλαδή, πως σύμφωνα με αυτή την άποψη στην έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου σχετίζεται και ο οικονομικός παράγοντας. Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες που οδηγούν στην οργανωσιακή απόδοση.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί επίσης να ορισθεί: ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας

επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον[5].

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να συντονίζουν τους ανθρώπους ενός οργανισμού. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν το να παίρνει κανείς αποφάσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της, να βοηθά στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, αλλά και δραστηριότητες όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η συμβουλή, η υποκίνηση και η αναγνώριση των εργαζομένων. Επίσης, οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν το να δρα κανείς σαν συνδετικός κρίκος ανάμεσα στα συνδικάτα και στους δημόσιους οργανισμούς, καθώς και στη φροντίδα άλλων θεμάτων που σχετίζονται με την ευημερία των εργαζομένων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιχειρεί να δημιουργήσει και να συντηρήσει ένα περιβάλλον ποιοτικής υπεροχής, δίνοντας την ευκαιρία στο εργατικό δυναμικό να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης τόσο τους ποιοτικούς όσο και τους στόχους απόδοσης, όντας πολύτιμο εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης για συστηματική και εντατική οργάνωση, απαραίτητη για τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης των εργαζομένων μέσω της αύξησης των ικανοτήτων τους.

3.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ Δ.Α.Π.

Στην κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με ολοένα εντατικότερους ρυθμούς, την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους, προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών. Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών, οι σύγχρονες οργανώσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών.

Έτσι σήμερα όταν μιλούμε για κοινωνικοποίηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση (socialization) εννοούμε τη διδασκαλία και αφομοίωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας διοίκησης.

Όλο και περισσότερο οι οργανώσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Δεν πρέπει όμως να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το καθιστά, κατά τεκμήριο, ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός το οποίο πιστεύεται ότι διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην οργάνωση.

Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπιστεί και να προσαρμοστεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται στην επιχείρηση και χρειάζεται να εκπαιδευθούν είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο ακούν είτε γιατί πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης είτε τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο.

Καταρχήν, ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει επιτύχει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντας τον για την χρησιμότητα αυτών που θα μάθει για τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει, συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Εάν η οργάνωση επιθυμεί οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες (multiskilled) θα πρέπει να αναμορφώσει την πολιτική ανταμοιβών έτσι ώστε να ανταμείβεται μάλλον η απόκτηση νέων ικανοτήτων παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου.

Όταν ο εργαζόμενος πειστεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την εξέλιξη του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και επιτυχή εκπαίδευση.

Ειδικότερα με τον όρο «επαγγελματική εκπαίδευση», εννοούμε την παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Με τον όρο «μετεκπαίδευση», εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, π.χ. μιλούμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως, στελεχών, τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη[9].

Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα τομέα[10].

Ενδεικτικά, σαν τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν: η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον (δηλ. μια σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων), η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος και η σωστή κατανομή του χρόνου. Με άλλα λόγια, ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης[11].

Επειδή οι διαφορές μεταξύ των τριών όρων είναι λεπτές, καθόσον στην ουσία και οι τρείς σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία, για λόγους απλοποίησης, θα τους θεωρήσουμε συνώνυμους και στο εξής θα χρησιμοποιούμε τον όρο εκπαίδευση, όταν θέλουμε να αναφερθούμε σε οποιαδήποτε μέσα με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και επαυξάνονται οι γνώσεις του εργαζόμενου.

3.3 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Παρόλο που οι ανθρώπινες σχέσεις υπάρχουν από τότε που υπάρχει ο άνθρωπος, η επιστήμη που σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα είναι σχετικά πρόσφατη. Με τη βιομηχανική επανάσταση, η κατάσταση των ανθρώπων στην εργασία τους άρχισε σταδιακά να καλυτερεύει, αφού οι άνθρωποι με το πέρασμα των χρόνων πέτυχαν να έχουν καλύτερους μισθούς, μικρότερα ωράρια εργασίας και περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Η αρχή για πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας έγινε με τον Robert Owen, έναν επιτυχημένο επιχειρηματία που περίπου στο 1799 δημιούργησε έναν συνεταιρισμό στο New Lanark. Ο άνθρωπος αυτός ενδιαφέρθηκε για τους εργαζόμενους του, αρνήθηκε να προσλάβει παιδιά να δουλεύουν γι' αυτόν, μείωσε το ωράριο εργασίας, δημιούργησε ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας και ενδιαφέρθηκε ακόμα και για τη στέγαση των εργαζομένων του.

Μεγάλο ενδιαφέρον για τις συνθήκες εργασίας των ανθρώπων έδειξε και ο Frederick Taylor, στις αρχές της δεκαετίας του 1900 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο Taylor, που υποστήριζε πως όπως υπάρχουν τέλειες μηχανές για μια δουλειά έτσι υπάρχουν και τέλειοι τρόποι για να κάνει ένας εργαζόμενος τη δουλειά του, οδήγησε σε μεγαλύτερη αναγνώριση και παραγωγικότητα τους εργαζομένους και ονομάστηκε «πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ».

Τη δεκαετία του 1920, στα εργοστάσια της Hawthorne Works της Western Electric Company διάφοροι ερευνητές με αρχηγό τους τον Elton Mayo θέλησαν μέσω μιας σειράς πειραμάτων να αποδείξουν πως εάν αλλάξει ένας από τους όρους εργασίας, σίγουρα θα επηρεασθούν και άλλες μεταβλητές. Για να αποδείξουν το παραπάνω, άλλαζαν το φωτισμό των εργατών κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους και η παραγωγικότητα τους πάντα μεταβάλλονταν.

Πολλές επιχειρήσεις εκείνη την εποχή άρχισαν να εξελίσσονται σε μεγάλες βιομηχανίες (π.χ. General Motors, Ford Motor Company, Boeing κ.α.) και έγινε αισθητή η ανάγκη πρόσληψης πολλών εργατών. Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές δημιούργησαν νέα τμήματα για να μπορούν να προσλαμβάνουν ευκολότερα νέους εργάτες. Η Ford, για παράδειγμα, ένα νέο τμήμα το οποίο ονόμασε «Τμήμα απασχόλησης».

Παράλληλα με τις εξελίξεις που αναφέρθηκαν, υπήρξε και η εμφάνιση πολλών θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης, οι οποίοι άρχισαν να

αναπτύσσουν διάφορες θεωρίες σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Έξι μελετητές, οι Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Victor Vroom, Lyman Porter και Edward Lawler, παρουσίασαν μοντέλα που σχετίζονταν με την υποκίνηση.

Ωστόσο, παράλληλα με την ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης προσέγγισης, αυτής των ανθρώπινων σχέσεων, δεν έπαυαν να διαμορφώνονται και άλλες σχολές σκέψης. Μια από αυτές ήταν και η προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, που τότε ονομαζόταν Διοίκηση Προσωπικού και άρχισε να αναπτύσσεται στη δεκαετία του 1930 και του 1940.

Η επιστήμη της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα προχώρησε λίγο πιο μπροστά κατά τη διάρκεια του Β' παγκοσμίου πολέμου. Ο στρατός και οι κύριοι προμηθευτές του άρχισαν να δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον στο συνταίριασμα των εργαζομένων με τις θέσεις εργασίας τους. Ειδικοί ψυχολόγοι κλήθηκαν από αρκετές επιχειρήσεις προκειμένου να βοηθήσουν φτιάχνοντας τεστ ικανοτήτων που θα δινόταν στους υποψηφίους να τα συμπληρώσουν.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πέρασε σε μία άλλη φάση ανάπτυξης: στο να κερδίσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανώτατη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης προσπαθούσε μέσω του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να ανεβάσει την ανταγωνιστικότητα ολόκληρης της επιχείρησης και να δώσει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό. Για να μπορέσει να επιτευχθεί η εργασία προς όφελος του οργανισμού, βασική προϋπόθεση είναι και να έχει γίνει η σωστή επιλογή των ατόμων για τις ανάλογες θέσεις εργασίας, κάτι που υποστηρίχτηκε πολύ στη δεκαετία του 1980.

Σύμφωνα με όλες τις παραπάνω εξελίξεις, αλλά και με άλλες λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές, η Διοίκηση Προσωπικού άρχισε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται και σταδιακά περάσαμε από τον όρο Διοίκηση Προσωπικού στον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος σήμερα χρησιμοποιείται εκτενέστερα και τείνει να αντικαταστήσει τον πρώτο.

3.4 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ Δ.Α.Π.

Βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η διασφάλιση της ικανότητας της επιχείρησης να αποκτά την επιτυχία μέσω των ανθρώπων. Συγκεκριμένα η Δ.Α.Π. στοχεύει[9]:

- ✓ Στην υποστήριξη της επίτευξης των συλλογικών στόχων της επιχείρησης ως τμήμα της διαδικασίας ανάπτυξης της επιχείρησης.

- ✓ Στην παροχή δυνατότητας στην επιχείρηση να αποκτά και να διατηρεί το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται.

- ✓ Στο να δίνει οδηγίες στην επιχείρηση για να προσαρμόζεται και να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών της.

- ✓ Στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- ✓ Στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ομαδική εργασία και η ευελιξία μπορούν να ακμάσουν.

- ✓ Στην παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους και της αξιολόγησης επί ίσης όροις

- ✓ Στην παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού.

- ✓ Στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω ανταμοιβών για την αύξηση της αποδοτικότητας τους.

- ✓ Στην διατήρηση και βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, σεβόμενοι τα δικαιώματα τους.

3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ Δ.Α.Π.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις και η κοινωνία υποστηρίζουν ότι η επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται στη θετική αξιολόγηση των συμμετεχόντων μερών της (μέτοχοι, υπάλληλοι, κοινωνία, προμηθευτές, επενδυτές, πελάτες, κοινωνία κ.λπ.) που πηγάζει από την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Για αυτό το λόγο η Δ.Α.Π. χρησιμοποιείται από πλήθος εταιρειών ως εργαλείο απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να γίνει όμως αυτό απαιτείται να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

(α) Να διαθέτει η επιχείρηση υπαλλήλους-εργαζομένους που αποτελούν προστιθέμενη αξία γι' αυτήν. Συνήθως τέτοιοι υπάλληλοι είναι αυτοί που είναι πιο «κοντά» στις δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή υπάλληλοι «πυρήνες» απαραίτητοι για την εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του οργανισμού. Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων υπαλλήλων που διαθέτουν κίνητρα, αποτελεί σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων[6].

(β) Να διαθέτει η επιχείρηση υπαλλήλους-εργαζομένους με ειδικές δεξιότητες και ταλέντα και σχέση με τον ανταγωνισμό.

(γ) Να παρέχονται από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους, ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται.

(δ) Να έχει υψηλό δείκτη παραμονής εργαζομένων στον οργανισμό. Το να επιλέγεις υπαλλήλους με δεξιότητες ή ταλέντα μη μπορώντας να τους διατηρήσεις στο εργατικό σου δυναμικό για μεγάλα χρονικά διαστήματα δεν βοηθάει στην απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση θα πρέπει να ασκεί με τέτοιο τρόπο την Δ.Α.Π. ώστε να δημιουργήσει μια δυνατή εταιρική κουλτούρα που θα διατηρεί τους εργαζομένους ευχαριστημένους και παραγωγικούς. Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρο το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων[6].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι Baroukh και Kleiner (2002) σε άρθρο τους αναφέρουν ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του και ότι ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων πρέπει να συμβάλλει:

- ✓ Στην ανάπτυξη κριτικής ικανότητας ώστε να έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.
- ✓ Στην υποκίνηση για μάθηση.
- ✓ Στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών.
- ✓ Στην ενδυνάμωση των αξιών τους για κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες.
- ✓ Στην κατανόηση των προβλημάτων με πολλούς τρόπους ώστε να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις.
- ✓ Στη συνειδητοποίηση ότι έχουν τη δύναμη να κάνουν τη διαφορά.

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του[5]. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Οι παραπάνω συγγραφείς διατυπώνουν ακόμη την άποψη ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμη του και αυτό που το κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του, γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι πολλές επιχειρήσεις δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους διότι δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει.

Ο Pfeffer θεωρεί ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

Ο Riggs τονίζει ότι η επιμόρφωση είναι το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων για την επίτευξη των κοινωνικών στόχων.

Ο Κανελλόπουλος, δε, αναφέρει ότι ορισμένες από τις κυριότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης σε ένα οργανισμό είναι:

- Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης
- Η καλύτερη εκτέλεση του παρόντος έργου
- Η διαμόρφωση στάσεων
- Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων
- Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους

Ο Μιχαλόπουλος σε άρθρο του διατυπώνει ότι είναι απαραίτητο η εκπαιδευτική διαδικασία να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να βασίζεται στο διάλογο και να διασφαλίζει όρους συμμετοχής και όχι παθητικής συμμόρφωσης στον λόγο του εκπαιδευτή.

Ο Brown σημειώνει ότι η συμμετοχή και εκπαίδευση των εργαζομένων χρειάζεται να γίνεται στα μέτρα του κάθε φορά εργατικού δυναμικού.

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

Ο Λυμπερόπουλος αναφέρει σε άρθρο του ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και να συνειδητοποιήσουν ότι η βελτίωση της ποιότητας συνεπάγεται πτώση του κόστους της.

Σύμφωνα με τον Argyris, για να έχει τα επιδιωκόμενα-συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για:

- Να μάθει ο εργαζόμενος
- Να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του
- Να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι

Θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον του οργανισμού.

Ο Χαλικιάς διατυπώνει ότι μια από τις μεθόδους διαπίστωσης της σημασίας που αποδίδει ο οργανισμός στους εργαζομένους του είναι και το ποσοστό των

εργαζομένων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας.

4.2 ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

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

- Τεχνολογική πρόοδος – Απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.

- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή – Απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο.

- Συγχωνεύσεις και εξαγορές – Απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας.

- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές – Απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται πληροφορίες για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης είναι από[10]:

- 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 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Προηγουμένως είδαμε ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει ως σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού

αποτελεί σήμερα μια σημαντική προτεραιότητα για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Μέσω του τμήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η επιβίωση ενός οργανισμού συνδέεται με την ικανότητα που έχει να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του. Η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν μάλιστα γίνεται συστηματικά, «οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού». Το κόστος της εκπαίδευσης, πρέπει να θεωρείται σαν επένδυση και όχι σαν έξοδο, αν βέβαια η εκπαίδευση σχεδιαστεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Στις επιχειρήσεις όπου παρέχεται σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων αναπτύσσεται, βοηθώντας τους έτσι να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και με ποιο τρόπο να αντιμετωπίζουν πιο γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του νέου περιβάλλοντος. Η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς, το περιβάλλον αποκτά νέες δομές, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και συνεπώς οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση υποχρεώνονται από τις περιστάσεις να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών.

Είναι γεγονός ότι η συμβολή του παραγωγικού συντελεστή εργασία στην παραγωγική διαδικασία, εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού μιας χώρας, την κατάσταση της υγείας του και από το επίπεδο της εκπαίδευσής του. Έτσι η ποιοτική στάθμη της υγείας και το επίπεδο της εκπαίδευσης του πληθυσμού μιας χώρας συμβάλλουν θετικά στην άνοδο της παραγωγής, μέσω της αποφυγής της απώλειας ανθρωποωρών απασχόλησης και μέσω την βελτίωση της παραγωγικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το εργατικό δυναμικό της χώρας, αποτελώντας έτσι τους λεγόμενους ανθρώπινους πόρους ή ανθρώπινο κεφάλαιο.

Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων προέρχεται από:

- Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.

- Την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων δε κάθε ειδικότητα Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, οι

οποίες κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.α.

- Τις αναπροσαρμογές και αναδιαρθρώσεις, στη λειτουργία της επιχείρησης, οι οποίες επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης

- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

4.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων[5].

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 το κόστος της επίβλεψης, 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.

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

Στόχοι της εκπαίδευσης είναι:

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντα τους.

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

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

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι[12]:

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

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

4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για να έχει η επιχείρηση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπίσει την εκπαίδευση του προσωπικού ως μια δραστηριότητα που θα καθορίσει το μέλλον της. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά είναι τα ακόλουθα[10]:

- 1η φάση: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.

- 2η φάση: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

- 3η φάση: Μέθοδοι εκπαίδευσης.

- 4η φάση: Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

4.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε[10]. Οι μέθοδοι και πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μια ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων, συνεντεύξεις, γραπτές

δοκιμασίες, παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Σε μερικές περιπτώσεις η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για στελέχη αποτελεί μέρος της επιβράβευσης από πλευράς επιχείρησης του εργαζομένου για τη συνολική απόδοση του. Σε άλλες επιχειρήσεις η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί μέρος μιας γενικότερης διαδικασίας που σηματοδοτεί την πρόσφατη προαγωγή του εργαζομένου. Πολλές φορές στα προγράμματα εκπαίδευσης συμμετέχει όχι μόνο ο εργαζόμενος που προήχθη αλλά και η ομάδα εργασίας του[12].

Το πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που χρειάζεται να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο το ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων αλλά και το πώς οι ομάδες αυτές σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους.

Οι διευθυντές και το προσωπικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού θα πρέπει να προβαίνουν συχνά σε καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστώσουν τις ανάγκες αυτές βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που ανακύπτουν και στα αιτήματα των ανώτερων στελεχών. Στην Ελλάδα, οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν κυρίως τα αιτήματα των προϊσταμένων, ενώ ακολουθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων[8].

Για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού σωστά και με ακρίβεια θα πρέπει να λάβουν χώρα τέσσερα είδη αναλύσεων:

- Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης
- Ανάλυση καθήκοντος
- Ανάλυση ατόμου-εργαζόμενου
- Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Σε πρώτο επίπεδο, έχουμε την ανάλυση του οργανισμού, που ορίζεται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού για να αποφασισθεί που θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης. Σε αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα

μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και οι δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων που απασχολούνται σήμερα στον οργανισμό[10]. Αυτή η ανάλυση αποτελεί αρκετά δύσκολο έργο, το οποίο συνιστάται ουσιαστικά στη διάγνωση των αδυναμιών και του σημείου στο οποίο αυτές εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό.

Στο δεύτερο επίπεδο αναλύονται τα καθήκοντα του εργαζόμενου, δηλαδή τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητες του και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάλυση καθηκόντων μπορεί πολλές φορές να γίνει πιο λεπτομερής και από την περιγραφή θέσης εργασίας αλλά ο σκοπός της είναι να καταστεί σαφές το ακριβές περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού γίνει περιγραφή των καθηκόντων του κατόχου της θέσης εργασίας, γίνεται μια λίστα με τα βήματα που ακολουθεί ο κάθε εργαζόμενος για να ολοκληρώσει το κάθε έργο που του έχει ανατεθεί. Αφού κατανοηθεί πλήρως η δουλειά του, η απόδοση που χρειάζεται να υπάρχει από τον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως τι δεξιότητες χρειάζονται να υπάρχουν από τον κάτοχο αυτής της θέσης εργασίας.

Αφού γίνουν οι δυο προηγούμενες αναλύσεις, περνάμε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης, το οποίο έχει να κάνει με την ανάλυση του εργαζόμενου, δηλαδή σχετίζεται άμεσα με την απόφαση από τους αρμόδιους σχετικά με το ποια άτομα χρειάζονται εκπαίδευση (π.χ. η εκπαίδευση θα προσφερθεί σε όλους τους εργαζόμενους ή μόνο στους νεοπροσληφθέντες).

Η ανάλυση εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη, αφού βοηθά τους αρμόδιους να προσδιορίσουν τα σωστά άτομα που πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν αλλά και να διαπιστώσουν σε ποια σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση, ανάλογα με τα άτομα που πρόκειται να εκπαιδευτούν.

4.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Αφού πραγματοποιηθεί η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση είναι πλέον έτοιμη να σχεδιάσει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα. Οι ειδικοί έχουν διατυπώσει την άποψη ότι ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον στα τέσσερα παρακάτω θέματα:

- Στους εκπαιδευτικούς στόχους
- Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευόμενων
- Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης
- Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών

Η επιτυχημένη εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό του καθώς την δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών για την παρακολούθηση του[12]. Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση[10].

Στο στάδιο αυτό αναλύουμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος.

(Α) Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης

Για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής πέντε βήματα[12].

- Επίγνωση ατομικών αναγκών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι αδυναμίες τους ώστε να προσπαθήσουν να τις καλύψουν μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

- Παρακίνηση. Η παροχή εκ μέρους της επιχείρησης κινήτρων, με τη μορφή προαγωγής, μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεων, ενισχύει την επιθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμα και η συμμετοχή σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν είναι συνδεδεμένη με κάποια ανταμοιβή, η επιχείρηση θα πρέπει να καθιστά σαφές στους εργαζόμενους ότι θα αποτιμήσει θετικά αυτή του τη συμμετοχή.

- Πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας. Όταν το περιεχόμενο του προγράμματος περιλαμβάνει πραγματικά σενάρια, τότε είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που αποκόμισαν στην καθημερινότητα τους. Την ευθύνη για την αξιοποίηση της νέας γνώσης από τους εργαζόμενους έχουν οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι τους που θα τους παρακινήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

- Ατομική ευθύνη. Είναι ευθύνη του κάθε εργαζόμενου χωριστά να εφαρμόσει ότι έμαθε για να βελτιώσει την απόδοση του.

(Β) Εκπαιδευτές

Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία

όλων εργαζόμενων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή[5].

Ο εκπαιδευτής ενδείκνυται να έχει εμπειρία στην ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να είναι ενημερωμένος σε θέματα της επικαιρότητας που αφορούν τον τομέα του, όπως σε αξιολόγηση επίδοσης, τεχνικές εκπαίδευσης και στατιστικές τεχνικές.

(Γ) Εκπαιδευόμενοι
Στο σημείο αυτό πρέπει να ορισθεί ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαίδευσης τους, τις προτιμήσεις τους και το χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση.

(Δ) Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης
Υπάρχουν δυο μέρη όπου μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση: α) στη θέση εργασίας και β) εκτός της θέσης εργασίας, είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωεπιχειρησιακά. Κάθε περίπτωση θα αναλυθεί με περισσότερη λεπτομέρεια στη συνέχεια.

Η διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξαρτάται από το περιεχόμενο τους. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογηθούν και οι μαθησιακές δυνατότητες του κάθε εκπαιδευόμενου όσον αφορά το χρόνο αφομοίωσης των γνώσεων τους[12].

4.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγράψουμε τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η εκπαίδευση όσον αφορά το χώρο εργασίας μπορεί να γίνει «πάνω» στη θέση εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη και εκτός της θέσης εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη.

Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό. Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής.

Η εισαγωγική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσανατολισμού, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχομένου στην επιχείρηση. Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο, αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια

για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τι αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά. Αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται οι ελλείψεις γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση στη θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή, η προαγωγική εκπαίδευση συνιστάται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, ως διαρκής εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

4.8.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΑΠΛΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

(Α) Εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους αμέσως ανώτερους του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας πραγματοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ένας υπάλληλος που έχει πείρα ή ο προϊστάμενος δείχνουν στο υπάλληλο που πρόκειται να εκπαιδευτεί, τον τρόπο ή τη μέθοδο σύμφωνα με την οποία εκτελείται μια συγκεκριμένη δουλειά, στη συνέχεια τον παρακολουθούν, τον διορθώνουν και του δίνουν χρήσιμες κατευθύνσεις για να την κάνει σωστά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:

- ✓ Δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός για την εταιρεία
- ✓ Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής
- ✓ Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των σφαλμάτων του εργαζόμενου
- ✓ Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης
- ✓ Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου

Η μέθοδος αυτή, αν και χρησιμοποιείται ευρέως παρουσιάζει κάποια σημαντικά μειονεκτήματα, όπως[5,10]:

- Συνήθως, λόγω φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά

- Ο εκπαιδευτής ίσως δεν έχει εκπαιδευτεί για να διδάξει και αυτό δυσκολεύει το έργο του

- Απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης

- Η εκπαίδευση συνήθως μπορεί να διακόπτεται

- Η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας επιβαρύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της δουλειάς

(Β) Εκπαίδευση με μαθητεία (εκτός θέσης εργασίας)
Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα μπορεί να γίνει εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούνται τα πραγματικά μηχανήματα/ εξοπλισμός[5,6,10,12].

(Γ) Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (εκτός θέσης εργασίας)
Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ απασχολούν φοιτητές-υπαλλήλους για ένα χρονικό διάστημα, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Τα άτομα αυτά δουλεύουν στην επιχείρηση και ταυτόχρονα μαθαίνουν τη συγκεκριμένη εργασία[5,6,10,12].

(Δ) Εκπαίδευση στο εργαστήριο (εκτός θέσης εργασίας)
Η εκπαίδευση σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται εκτός θέσης εργασίας σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο), είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός των εγκαταστάσεων της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα/εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο. Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη[5,6,10,12].

(Ε) Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας
Είναι η παραδοσιακή μέθοδος όπου ο εκπαιδευόμενος απλά ακούει παθητικά. Η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί αρκετά πυρά αφού δεν αφήνει ούτε πρωτοβουλία στους εκπαιδευόμενους ούτε και περιθώρια εξατομίκευσης του μαθήματος ανάλογα με τις δυνατότητες των εκπαιδευόμενων.

4.8.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

(Α) Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας

Σύμφωνα με τη μέθοδο της καθοδήγησης ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από ένα παλαιότερο κάτοχο αυτής ή τον άμεσο προϊστάμενο του, ο οποίος του δίνει οδηγίες και σχολιάζει την απόδοση του. Στόχος είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών[5,12].

Τα οφέλη αυτής της μεθόδου είναι:

- ✓ Ελάχιστο κόστος
- ✓ Καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου
- ✓ Πραγματικό περιβάλλον εργασίας
- ✓ Άμεση πληροφόρηση
- ✓ Διόρθωση λαθών
- ✓ Άμεση εφαρμογή της γνώσης

Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει συγκεκριμένα, έμπειρα και με ικανότητα να καθοδηγούν στελέχη ή να τα εκπαιδεύσει γι' αυτό το λόγο, τα οποία θα αναλάβουν να εκπαιδεύσουν τα νέα στελέχη[5,10,12].

(Β) Εκπαίδευση μέσω μέντορα

Η εκπαίδευση μέσω μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευομένων τους». Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον «προστατευόμενο» του[5]:

- ➢ Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό-ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- ➢ Καθοδήγηση στην απόκτηση απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά
- ➢ Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα
- ➢ Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.

Τα μειονεκτήματα που αντιπαρατάσσονται σε αυτή τη μέθοδο είναι:

- Τα στελέχη-μέντορες να μην γίνονται μεροληπτικά στην υποστήριξη εκπαίδευσης εργαζόμενου
- Έλλειψη νέων ιδεών και διαιώνιση της ίδιας πρακτικής
- Η ικανότητα του στελέχους-μέντορα ως εκπαιδευτή
- Η πιθανότητα άνισης μεταχείρισης

(Γ) Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Τα οφέλη του στελέχους από αυτή τη διαδικασία είναι πολλαπλά. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζει με αυτόν τον τρόπο τους στόχους, τους σκοπούς και τα προβλήματα και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για την κουλτούρα της επιχείρησης.

Το στέλεχος σε αυτή την περίπτωση δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού αλλά αποκτά γενικότερες γνώσεις και ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα. Η μετακίνηση έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Επίσης ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να αναγνωρίσει την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα ακόμα όφελος για τον εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου προκύπτουν από το γεγονός ότι: (α) η παραμονή στην εκάστοτε θέση είναι προσωρινή και αυτό μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση καθηκόντων για τον εκπαιδευόμενο, (β) η ψυχολογική επίπτωση που μπορεί να έχει η συνεχής μετακίνηση και η ανάληψη νέων καθηκόντων και (γ) η αντιμετώπιση που θα δεχθεί το νεοφερμένο άτομο από τα ήδη υπάρχοντα[10].

(Δ) Συμμετοχή σε επιτροπές

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές (επιτροπή εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης

προσφορών). Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Επίσης η συμμετοχή του στις διάφορες επιτροπές του δίνει τη δυνατότητα να μάθει για θέματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα εκτός από εκείνο στο οποίο εργάζεται.

4.8.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υπάρχουν και μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών που εφαρμόζονται εκτός της θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός τις επιχείρησης.

(Α) Μελέτη περιπτώσεων

Κατά τη διάρκεια της μεθόδου αυτής τα στελέχη-εκπαιδευόμενοι οργανωμένοι σε μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Η μελέτη περιπτώσεων, ως εκπαιδευτική μέθοδος αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1920 στο πανεπιστήμιο του Harvard. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον, να ανταλλάξουν ιδέες και εμπειρίες.

Τα χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής είναι[10]:

- Τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι συνήθως πραγματικά

- Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από τους άλλους ιδέες και συμμετοχή και αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα και απόψεις

- Η συμμετοχή του διδάσκοντος στη λύση του προβλήματος είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στον εαυτό τους (γνώσεις, εμπειρίες, πληροφορίες) για να βρουν λύση

- Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν πως σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξολοκλήρου λάθος αφού, όπως και στην πραγματικότητα συμβαίνει, οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πάντα πλήρη

- Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.

(Β) Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζεται η μια την άλλη, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα και επίπεδα παραγωγής). Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων οργάνωσης κυρίως, προγραμματισμού και ηγεσίας.

(Γ) Υπόδηση ρόλων

Οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, που αναφέρονται σε πρόσωπα που υποτίθεται ότι εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο, να κατανοήσουν τις ευθύνες του, να δουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν συμπεριφορές. Η υπόδηση ρόλων είναι ένας ανέξοδος και ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης. Χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη εμπειρία και να αναπτύξει ικανότητες πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις[5,10].

(Δ) Σεμινάρια

Τα σεμινάρια είναι μέθοδος παθητικής μάθησης σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα (η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες) πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο π.χ. ηγεσία, επίβλεψη υφισταμένων κ.λπ. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα και κρατικούς φορείς. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα-σεμινάριο καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών της[5].

(Ε) Διαλέξεις – Ημερίδες – Συνέδρια

Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.

(ΣΤ) Μέθοδος ηγεσίας Vroom-Yetton

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δυο συγγραφέων (Vroom - Yetton) που εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, αποδοχή και χρόνος λήψης

απόφασης. Η συμμετοχή των υφισταμένων εξαρτάται από το είδος της απόφασης. Με αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να χρησιμοποιούν δέντρο λήψης αποφάσεων, για να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για λήψη αποφάσεων.

(Ζ) Εκπαίδευση ευαισθησίας

Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση, που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόηση τους για τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων, λειτουργεί ως εξής: Μια ομάδα εκπαιδευόμενων ευρίσκονται σε μια αίθουσα και με έναν συντονιστή συζήτησης, συζητούν διάφορα θέματα – όχι προκαθορισμένα. Κατά τη συζήτηση ενθαρρύνονται και προκαλούνται να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματα τους, να πουν πως βλέπουν ο ένας τον άλλον, πως αξιολογούν τη συμπεριφορά του και τι αισθήματα-αντιδράσεις τους προκαλεί. Για να έχει θετικά αποτελέσματα μια τέτοια εκπαίδευση θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχθούν συμπεριφορές άλλων, που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα δεχόντουσαν και να μην αισθάνονται δυσκολία ή πίεση να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματα τους για τους άλλους.

(Η) Πανεπιστημιακά προγράμματα / μαθήματα

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως στην Ευρώπη, την Αμερική και τελευταία και στη χώρα μας. Ορισμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν (σε επίπεδο μαστερ) μια σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος. Τα προγράμματα αυτά προσφέρονται από κρατικούς ή ιδιωτικούς οργανισμούς και μπορούν να τα παρακολουθήσουν και στελέχη επιχειρήσεων. Επίσης, η σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών, επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης.

(Θ) Ενεργός μάθηση

Η μέθοδος action learning είναι κατάλληλη για την εκπαίδευση μεσαίων και ανώτερων στελεχών, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, συνδυάζοντας τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας. Τα στελέχη αναλαμβάνουν να πάρουν απόφαση για ένα πρόβλημα που αφορά άλλο τμήμα της επιχείρησης. Το χρονικό περιθώριο της εκπαίδευσης αυτής είναι μερικοί μήνες στη διάρκεια των οποίων οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση και

αναλαμβάνουν την επίλυση του προβλήματος βάσει του οποίου θα αξιολογηθούν καις το τέλος της εκπαίδευσης.

(Ι) Εκπαίδευση επιβίωσης

Η αναζήτηση ικανών στελεχών που με θάρρος και τόλμη θα αντιμετωπίσουν και θα επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις και αλλαγές κόσμο των επιχειρήσεων, οδηγούν τις εταιρείες σε ακραίες μεθόδους εκπαίδευσης. Τα τελευταία χρόνια αρκετές επιχειρήσεις στην μερική κυρίως, στέλνουν ανώτερα στελέχη τους σε περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια με σκοπό να δοκιμάσουν τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική τους ικανότητα να αντέξουν σε αντίξοες συνθήκες.

(Κ) Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning)

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του παγκόσμιου ιστού. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- Γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευόμενων.

- Εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές ανώτερες από την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες, οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση.

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση περιλαμβάνει συνεργασία και συμμετοχή των εκπαιδευομένων, δυνατότητα σύνδεσης με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου, παράδοση και διοίκηση. Η ηλεκτρονική μάθηση δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς.

Αυτή η μορφή εκπαίδευσης χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές αλλά και δεξιότητες σε εξειδικευμένα θέματα.

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</u> ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στον χώρο εργασίας, όπως για παράδειγμα οι υπολογιστές και το διαδίκτυο, η συνεχής μετατόπιση από την παραγωγή σε προσφορά υπηρεσιών και η διαρκής παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου καθιστούν αναγκαία τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων.

Για τη διατήρηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ουσιαστικοί παράγοντες. Ακόμη και νομοθετικά, υπάρχουν αρκετές ρυθμίσεις που επιβάλουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους.

5.2 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όσα προηγήθηκαν δείχνουν τη σημασία που έχει η εκπαίδευση για μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια επίσης, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω[5]:

- Αυξημένη παραγωγικότητα: Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.

- Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων: Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow.

- Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους: Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωση του κόστους επίβλεψης.

- Μείωση ατυχημάτων: Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

- Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας: Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.

- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευση για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.

- Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων: Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Τέλος, η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Πριν απ' όλα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Τις περισσότερες φορές, θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση και προσόντα είναι κακοπληρωμένες. Οι εργοδότες από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι

εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη. Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα, σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες.

5.3 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

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

- ✓ 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-υφισταμένου
- ✓ Συμβάλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- ✓ Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- ✓ Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
- ✓ Συμβάλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- ✓ Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- ✓ Συμβάλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- ✓ Συμβάλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης

- ✓ Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
- ✓ Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας
- ✓ Συμβάλει στη μείωση του κόστους
- ✓ Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
- ✓ Συμβάλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- ✓ Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- ✓ Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
- ✓ Συμβάλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων.

5.4 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι:

- ✓ Βοηθάει τους εργαζομένους 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 αυτοανάπτυξη
- ✓ Βοηθάει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
- ✓ Δίνει τις γνώσεις για την 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 μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
- ✓ Βοηθάει τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
- ✓ Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</u> ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΕΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση προϋποθέτει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε θετικό και αποθετικό. Το θετικό περιλαμβάνει παραμέτρους όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στην κατηγορία του αποθετικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευομένων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένη, εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

- η διάρκεια του προγράμματος,
- ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι,
- η ειδικότητα,
- ο βαθμός,
- η προέλευση των εκπαιδευτών, και τέλος
- το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως, όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</u> ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

7.1 ΓΕΝΙΚΑ

Τα πνευματικά περιουσιακά στοιχεία παράγουν πλούτο. Η αξία των γνώσεων και της εμπειρογνωμοσύνης μιας επιχείρησης υπερβαίνει συχνά την αξία των πάγιων στοιχείων του ενεργητικού της, όπως είναι οι εγκαταστάσεις και ο μηχανικός εξοπλισμός. Κατά συνέπεια, τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) έχουν εφαρμόσει διάφορα φορολογικά κίνητρα για να ενθαρρύνουν ιδιώτες και επιχειρήσεις να επενδύσουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση (βλέπε πίνακα 1).

Παρότι χρησιμοποιούνται ευρέως, τα φορολογικά κίνητρα που αφορούν τον φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ), τον φόρο εισοδήματος εταιρειών και τον φόρο εισοδήματος ιδιωτών δεν είναι τυποποιημένα στην ΕΕ. Η επισκόπηση έξι χωρών (Γερμανία, Ιρλανδία, Γαλλία, Κάτω Χώρες, Αυστρία και Φινλανδία) αποκαλύπτει ορισμένες από τις διαφορές αυτές, οι οποίες είναι απόρροια του αποφασιστικού ελέγχου που εφαρμόζουν τα κράτη μέλη επί της φορολογικής πολιτικής.

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

Πίνακας 1: *Τύποι φορολογικών κινήτρων. Πηγή: Cedefop και ΟΟΣΑ*

Στο θέμα των ιδιωτικών επενδύσεων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, η Ε.Ε. υστερεί σε σχέση με τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ιαπωνία. Επιπλέον, λόγω της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης, αναμένονται σοβαροί δημοσιονομικοί περιορισμοί. Είναι λοιπόν επιτακτική η ανάγκη να εξετάσουν οι χώρες της Ε.Ε. πώς θα μπορούσαν να επενδύσουν στη μάθηση με την καλύτερη δυνατή χρήση των φορολογικών συστημάτων ώστε να διατηρηθούν τα πνευματικά περιουσιακά στοιχεία. Και τούτο επειδή αυτά τα περιουσιακά

στοιχεία είναι ζωτικής σημασίας για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τα πάγια περιουσιακά στοιχεία τους. Σήμερα είναι πιθανώς η κατάλληλη εποχή να εξετάσουν τα κράτη μέλη πώς θα μπορούσε η φορολογική πολιτική να ενθαρρύνει ιδιώτες και επιχειρήσεις να συνεισφέρουν από τα χρήματά τους στην εκπαίδευση και κατάρτιση.

Στην Ε.Ε., οι ιδιώτες που πληρώνουν για να στείλουν τα παιδιά τους σε ιδιωτικά σχολεία ή πανεπιστήμια και οι επιχειρήσεις που αγοράζουν επαγγελματική κατάρτιση για παιδιά ή νέους δεν καταβάλλουν γενικά ΦΠΑ. Η μόνη προϋπόθεση είναι ότι πρέπει να αγοράσουν τις υπηρεσίες αυτές από φορείς του δημόσιου δικαίου που έχουν ως στόχο την εκπαίδευση ή από άλλους αναγνωρισμένους από τα οικεία κράτη μέλη οργανισμούς με παρεμφερείς στόχους. Όπως ήταν αναμενόμενο, τα διαφορετικά κράτη μέλη αναγνωρίζουν διαφορετικούς τύπους οργανισμών και αυτό επηρεάζει την τιμή των εν λόγω υπηρεσιών.

Εάν κάποιος αγοράσει υπηρεσίες εκπαίδευσης και κατάρτισης από φορείς του δημόσιου δικαίου ή αναγνωρισμένους οργανισμούς δεν θα καταβάλει ΦΠΑ σε καμία από τις έξι χώρες που εξετάσθηκαν. Ωστόσο, εάν αγοράσει υπηρεσίες από οργανισμούς μη αναγνωρισμένους από το κράτος μέλος ενδέχεται να κληθεί να καταβάλει ΦΠΑ. Για παράδειγμα, στη Γερμανία, στη Γαλλία, στην Αυστρία και στη Φινλανδία, οι πάροχοι ιδιωτικής (ακόμη και μη κερδοσκοπικής) εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να χρεώνουν τον γενικό συντελεστή ΦΠΑ, εκτός εάν πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια και αναγνωρίζονται από τις φορολογικές αρχές, οπότε απαλλάσσονται.

Ακόμη και οι αναγνωρισμένοι πάροχοι κατάρτισης που δεν χρεώνουν ΦΠΑ για τις υπηρεσίες τους δεν απαλλάσσονται τελείως. Δεν μπορούν να ανακτήσουν τον ΦΠΑ που καταβάλλουν για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αγοράζουν. Αυτό αυξάνει τα έξοδά τους και μπορεί να αποτελέσει αντικίνητρο για επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό.

7.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Για τους σκοπούς του φόρου εισοδήματος εταιρειών, οι δαπάνες κατάρτισης θεωρούνται επιχειρηματικό έξοδο και εκπίπτουν κατά 100% από το φορολογητέο εισόδημα. Ωστόσο, ο ορισμός του επιχειρηματικού εξόδου ερμηνεύεται διαφορετικά στις διάφορες χώρες. Για παράδειγμα, στη Φινλανδία, τα έξοδα κατάρτισης για τη διατήρηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων στην παρούσα θέση απασχόλησης είναι εκπεστέα. Αντίθετα, τα έξοδα βασικής εκπαίδευσης ή κατάρτισης υπαλλήλων, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την απονομή διπλώματος ή πιστοποιητικού, δεν είναι εκπεστέα.

Ωστόσο, εκτός από την τυποποιημένη αφαίρεση των εξόδων κατάρτισης ως επιχειρηματικών εξόδων, η Γαλλία, οι Κάτω Χώρες και η Αυστρία διαθέτουν και

άλλα φορολογικά κίνητρα για την ενθάρρυνση των επενδύσεων στην κατάρτιση (Πίνακας 2).

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

Πίνακας 2: *Παραδείγματα φορολογικών κινήτρων εκπαίδευσης και κατάρτισης για επιχειρήσεις. Πηγή: Cedefop*

Ορισμένα φορολογικά κίνητρα ενθαρρύνουν την κατάρτιση γενικά, ενώ άλλα προωθούν συγκεκριμένους τύπους κατάρτισης, όπως τη μαθητεία και την κατάρτιση των επιχειρηματιών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα φορολογικά κίνητρα για τη μείωση του φόρου εισοδήματος των εταιρειών για επενδύσεις σε εκπαίδευση και κατάρτιση παρέχονται μόνον όταν η εκπαίδευση και κατάρτιση αγοράζεται από αναγνωρισμένους παρόχους των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθούν οι σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο τα κράτη μέλη φορολογούν τους παρόχους υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Στη Γερμανία, στην Ιρλανδία, στις Κάτω Χώρες, στην Αυστρία και στη Φινλανδία, οι ιδιωτικοί πάροχοι εκπαίδευσης και κατάρτισης καταβάλλουν φόρους εισοδήματος εταιρειών βάσει του ίδιου συντελεστή όπως κάθε άλλη ιδιωτική επιχείρηση. Οι δημόσιοι πάροχοι δεν καταβάλλουν φόρους εισοδήματος εταιρειών. Στη Γαλλία, μόνον οι ιδιωτικοί πάροχοι υπηρεσιών συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης φορολογούνται όπως κάθε επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα. Η Γαλλία απαλλάσσει επίσης από τον φόρο εισοδήματος εταιρειών τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που παρέχουν εκπαιδευτικές υπηρεσίες, εφόσον πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια.

7.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΕΣ

Και τα έξι κράτη μέλη που εξετάσθηκαν παρέχουν κίνητρα, τα οποία μειώνουν τον φόρο εισοδήματος των ιδιωτών, ώστε να ενθαρρυνθούν να δαπανήσουν χρήματα σε διάφορα είδη εκπαίδευσης και κατάρτισης (βλέπε Πίνακα 3).

Τα κίνητρα επιδιώκουν πολύ διαφορετικούς στόχους. Η Αυστρία και η Φινλανδία παρέχουν φορολογικά κίνητρα για την κατάρτιση που σχετίζεται με την εργασία. Η Γερμανία, παρότι υιοθετεί επίσης την προσέγγιση αυτή, παρέχει φορολογικές ατέλειες στο εισόδημα των φοιτητών. Η Γερμανία επιτρέπει επίσης τον συμψηφισμό και άλλων εξόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης με φόρους, όπως και οι Κάτω Χώρες. Η Ιρλανδία παρέχει γενική φορολογική ελάφρυνση στα δίδακτρα, ενώ η Γαλλία διαθέτει διάφορα κίνητρα, τα οποία αφορούν τους μαθητευομένους και τους σπουδαστές στη δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Χώρα	Φορολογικό κίνητρο	Κύριοι στόχοι
Γερμανία	Αφαίρεση εξόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης ως εξόδων σχετικών με το εισόδημα	Ενθαρρύνει τις δαπάνες των ιδιωτών σε δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης
	Αφαίρεση εξόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης ως ειδικών εξόδων	Ενθαρρύνει τις δαπάνες των ιδιωτών σε δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης
	Αφαίρεση διδάκτρων για την εγγραφή των παιδιών σε ιδιωτικά σχολεία	Υποστηρίζει τους φορολογουμένους των οποίων τα παιδιά φοιτούν σε ορισμένα αναγνωρισμένα ιδιωτικά σχολεία
Γαλλία	Έκπτωση φόρου στους τόκους των δανείων που λαμβάνουν φοιτητές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη χρηματοδότηση των	Υποστηρίζει φοιτητές οι οποίοι χρηματοδοτούν τις σπουδές τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με τραπεζικό δάνειο

	σπουδών τους	
	Απαλλαγή φόρου εισοδήματος επί των μισθών των μαθητευομένων	Προωθεί τη μαθητεία, βελτιώνει την αγοραστική δύναμη των νέων
	Απαλλαγή φόρου εισοδήματος επί των μισθών μαθητών και σπουδαστών που εργάζονται κατά τη διάρκεια σχολικών ή πανεπιστημιακών διακοπών	Βελτιώνει την οικονομική κατάσταση σπουδαστών που εργάζονται ενώ σπουδάζουν
	Απαλλαγή φόρου εισοδήματος επί των μισθών των μαθητευομένων	Βελτιώνει την οικονομική κατάσταση μαθητευομένων που εργάζονται ενώ σπουδάζουν
Ιρλανδία	Φορολογική ελάφρυνση για δίδακτρα	Παρέχει οικονομικό κίνητρο στους ιδιώτες ώστε να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες κατάρτισης
Κάτω Χώρες	Αφαίρεση εκπαιδευτικών δαπανών	Αυξάνει τη συμμετοχή των ενηλίκων στη διά βίου μάθηση μειώνοντας το κόστος εκπαίδευσης και κατάρτισης
Αυστρία	Αφαίρεση εξόδων κατάρτισης ως εξόδων σχετικών με το εισόδημα	Ενθαρρύνει τις δαπάνες των ιδιωτών σε εκπαίδευση και κατάρτιση σχετική με την απόκτηση εισοδήματος
	Ατέλεια δαπανών που σχετίζονται με τα έξοδα που αναλαμβάνονται για τη διατήρηση επαγγελματικών ή τεχνικών δεξιοτήτων	Βοηθά τους ιδιώτες να διατηρήσουν τις επαγγελματικές/τεχνικές τους δεξιότητες
Φινλανδία	Ατέλεια δανείου για σπουδές	Ενθαρρύνει τους φοιτητές να λάβουν δάνεια για τις σπουδές τους, αντί να εργάζονται, ώστε να μπορέσουν να αποφοιτήσουν συντομότερα

Πίνακας 3: *Παραδείγματα φορολογικών κινήτρων εκπαίδευσης και κατάρτισης για ιδιώτες.*
Πηγή: Cedefop

7.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Η ανάλυση των έξι χωρών υποδηλώνει ότι τα φορολογικά συστήματα ευνοούν περισσότερο τους φορείς του δημόσιου δικαίου που έχουν ως στόχο την εκπαίδευση και άλλους αναγνωρισμένους οργανισμούς με παρεμφερείς

στόχους. Το γεγονός αυτό θέτει τους ιδιωτικούς παρόχους εκπαίδευσης και κατάρτισης που υποχρεούνται να χρεώνουν ΦΠΑ σε ενδεχόμενη μειονεκτική θέση από άποψη κόστους, όσον αφορά την παροχή συγκρίσιμων υπηρεσιών. Ωστόσο, η κατάσταση αντισταθμίζεται από το γεγονός ότι οι πάροχοι που δεν χρεώνουν ΦΠΑ δεν μπορούν να ανακτήσουν τον ΦΠΑ που καταβάλλουν όταν αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού που χρησιμοποιούν για την παράδοση των μαθημάτων κατάρτισης.

Τα φορολογικά συστήματα φαίνονται επίσης πιο γενναιόδωρα απέναντι στις επιχειρήσεις που επενδύουν στη μάθηση παρά απέναντι στους ιδιώτες. Οι φορολογικές πολιτικές για τις εταιρείες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μεταχειρίζονται τις δαπάνες για εκπαίδευση και κατάρτιση ως εκπεστέα επιχειρηματικά έξοδα και παρέχουν πρόσθετους τρόπους μείωσης των φόρων. Οι φορολογικές πολιτικές για τους ιδιώτες είναι πιο περιοριστικές. Δεν μπορούν όλοι οι ιδιώτες να αφαιρέσουν τα έξοδα της εκπαίδευσης ή κατάρτισής τους από τους φόρους τους. Ακόμη και αυτοί που μπορούν, περιορίζονται, σε ορισμένες περιπτώσεις, όσον αφορά τις δαπάνες που μπορούν να αφαιρέσουν. Σύμφωνα με τις υπάρχουσες ενδείξεις, η αξιοποίηση των φορολογικών κινήτρων από τους ιδιώτες είναι σχετικά χαμηλή και υπάρχει γενική άγνοια σχετικά με τις διαθέσιμες δυνατότητες. Αντικίνητρο ενδέχεται να αποτελεί επίσης η πολυπλοκότητα ορισμένων συστημάτων.

Ορισμένες από τις διαφορές ενδέχεται να οφείλονται επίσης στο γεγονός ότι οι φορολογικές πολιτικές και οι πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν συνδέονται γενικά μεταξύ τους και επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους. Οπωσδήποτε υπάρχει έλλειψη στοιχείων όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της χρησιμοποίησης του φορολογικού συστήματος για την ενθάρρυνση της συμμετοχής στην εκπαίδευση και κατάρτιση.

Παρότι τα κράτη μέλη χρησιμοποιούν φορολογικά κίνητρα για την εκπαίδευση και κατάρτιση, υπάρχουν έντονες επιφυλάξεις σχετικά με το «νεκρό φορτίο» (δηλαδή τον βαθμό στον οποίο η μάθηση θα μπορούσε να επιτευχθεί και χωρίς το κίνητρο), ιδίως στις μεγάλες επιχειρήσεις και στα άτομα με υψηλά προσόντα. Παραδόξως, τα φορολογικά μέτρα ενδέχεται να ευνοούν ομάδες οι οποίες διαθέτουν ήδη πολύ καλή πρόσβαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση.

Ωστόσο, παρά τις δυσκολίες αυτές, η αξιοποίηση των φορολογικών παραχωρήσεων από τις επιχειρήσεις είναι αρκετά υψηλή. Τα καθεστώτα των φορολογικών κινήτρων στις Κάτω Χώρες, στην Αυστρία και στη Φινλανδία θεωρούνται επίσης σχετικά απλά, πράγμα που δείχνει ότι δεν προϋποθέτουν υπερβολική γραφειοκρατία.

Παρότι τα φορολογικά κίνητρα για τους παρόχους εκπαίδευσης και κατάρτισης περιορίζονται σε εκείνους που είναι αναγνωρισμένοι από το κράτος μέλος, δεν απαιτούν οπωσδήποτε να πραγματοποιηθεί η κατάρτιση στο

συγκεκριμένο κράτος μέλος. Η γαλλική έκπτωση φόρου όσον αφορά τους τόκους των δανείων, η γερμανική αφαίρεση διδάκτρων και η ιρλανδική φορολογική ελάφρυνση όσον αφορά τα δίδακτρα, είναι μέτρα που καλύπτουν εκπαίδευση και κατάρτιση είτε στην ίδια τη χώρα είτε στο εξωτερικό.

Παρά το αναπόφευκτο «νεκρό φορτίο», τα φορολογικά κίνητρα μπορούν να ενθαρρύνουν επιχειρήσεις και ιδιώτες να επενδύσουν τα χρήματά τους στη μάθηση. Αυτό μπορεί να είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της αύξησης των ιδιωτικών δαπανών στην εκπαίδευση και κατάρτιση. Το «νεκρό φορτίο» μπορεί επίσης να μειωθεί, εάν τα φορολογικά μέσα είναι συγκεκριμένα και στοχεύουν τις ομάδες που έχουν την τάση να υποβάλλονται λιγότερο σε κατάρτιση (μικρές επιχειρήσεις και οι υπάλληλοί τους, ιδιώτες με χαμηλό εισόδημα και χαμηλή εξειδίκευση). Ωστόσο, κατά τη στοχοθέτηση, είναι σημαντικό να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ στοχοθέτησης και γραφειοκρατίας.

Τα φορολογικά κίνητρα λειτουργούν απλώς συμπληρωματικά σε σχέση με την πολιτική εκπαίδευσης και κατάρτισης. Τα εμπλεκόμενα χρηματικά ποσά είναι σχετικά μικρά, αλλά ενδέχεται να αποδειχθούν πολύ πιο αποτελεσματικά όταν συνδυάζονται με άλλα μέτρα πολιτικής, παρά από μόνα τους. Πρόβλημα φαίνεται να αποτελεί το γεγονός ότι δεν αποδίδεται αρκετή προσοχή στην παρακολούθηση και στην αξιολόγηση των φορολογικών μηχανισμών, ώστε να διαπιστωθεί εάν επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Εν ολίγοις, για να έχουν επιτυχία, τα φορολογικά κίνητρα πρέπει να παρέχουν απτά χρηματικά οφέλη, να συνοδεύονται από χαμηλά επίπεδα γραφειοκρατίας και να συνδυάζονται με άλλες πολιτικές. Τα φορολογικά κίνητρα για την εκπαίδευση και κατάρτιση μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ επενδύσεων σε κεφάλαιο και επενδύσεων σε ανθρώπους, υπογραμμίζοντας τη σημασία των δευτέρων.

Η ανάπτυξη των κατάλληλων φορολογικών πολιτικών για την εκπαίδευση και κατάρτιση είναι ένα θέμα το οποίο θα συνεχίσει να απασχολεί έντονα τα κράτη μέλη.

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</u> ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Κατά τους μήνες Φεβρουάριο και Μάρτιο του τρέχοντος έτους πραγματοποιήθηκε επί τόπου έρευνα σε επιχειρήσεις του νομού Ηρακλείου. Το μέγεθος του δείγματος ορίστηκε σε 200 μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις καλύπτοντας όλο το φάσμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων. Η έρευνα έγινε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να εντοπιστεί το μέγεθος των επιχειρήσεων που προχωρούν σε εκπαίδευση του προσωπικού τους καθώς και τα αποτελέσματα αυτής της εκπαίδευσης τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

Το ερωτηματολόγιο που δινόταν στις επιχειρήσεις είχε την ακόλουθη μορφή:

1. Ονομασία επιχείρησης:……

2. Παραγωγικός τομέας δραστηριότητας επιχείρησης:…….

3. Έτος έναρξης δραστηριοτήτων της επιχείρησης:……

4. Μέσο μέγεθος προσωπικού τα τελευταία πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης:……

5. Έχετε προχωρήσει σε εκπαίδευση του προσωπικού σας?.....

6. Πιστεύετε πως η εκπαίδευση ωφέλησε το προσωπικό και την επιχείρηση σας?.....

6i. Εάν Ναι, σε ποιους τομείς?

.....

.....

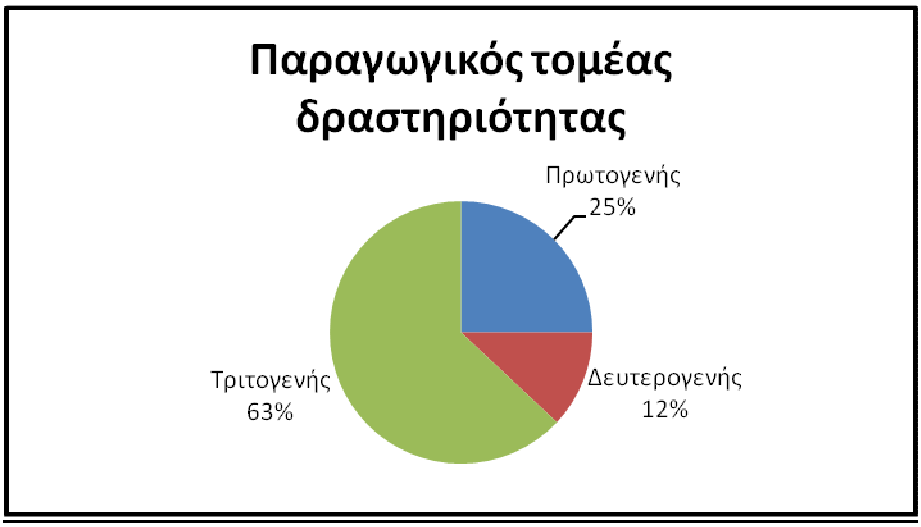
6ii. Εάν Οχι, γιατί?

.....

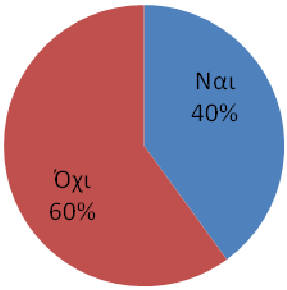
.....

7. Σκέπτεστε να προχωρήσετε σε εκπαίδευση του προσωπικού εντός του έτους?.....

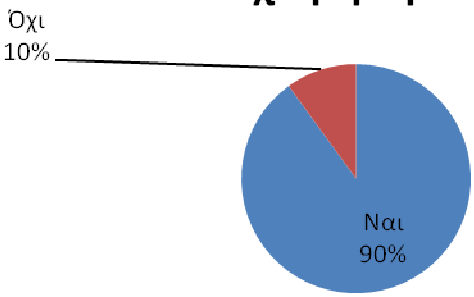
Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται με τη μορφή γραφημάτων, προς καλύτερη εποπτεία.



Έχετε προχωρήσει σε εκπαίδευση του προσωπικού σας?

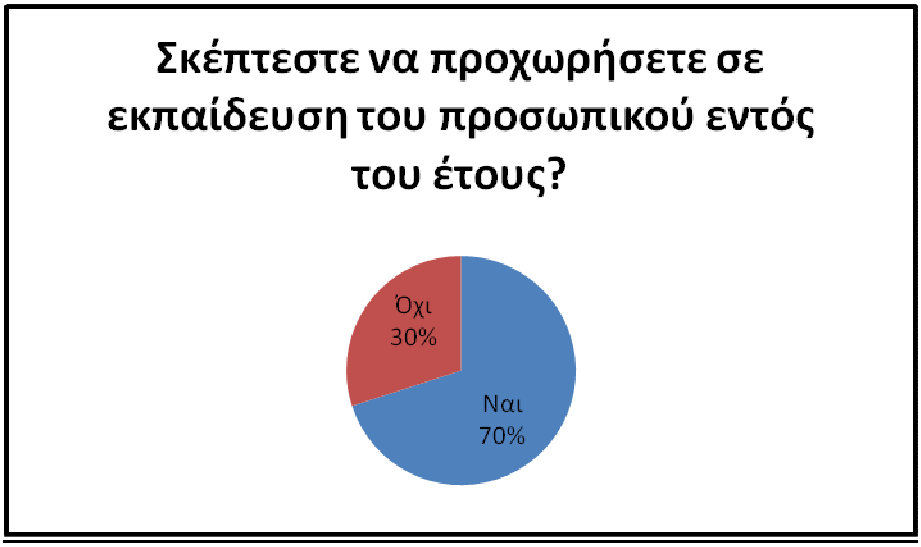


Πιστεύετε πως η εκπαίδευση ωφέλησε το προσωπικό και την επιχείρηση σας?



Εάν Ναι, σε ποιούς τομείς?
Παραγωγικότητα
30%
Γνώσεις
46%
Ομαδικότητα
24%

Εάν όχι, γιατί?
Ακάτάλληλη
χρονική
περίοδος
41%
Ήδη επαρκείς
γνώσεις
41%
Ακαταληλότητα
εκπαιδευτή
18%



Συμπεραίνουμε, ότι σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις δεν έχουν προχωρήσει σε εκπαίδευση του προσωπικού τους. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στις ήδη υπάρχοντες γραμματικές γνώσεις των εργαζομένων, οι οποίες κρίνονται ικανοποιητικές από την διεύθυνση, αλλά και στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Παρόλα αυτά, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εκπαίδευση, δήλωσαν πως ωφελήθηκαν οι εργαζόμενοι και κατ΄ επέκταση οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Οι τομείς της ωφέλειας εντοπίζονται στην αύξηση των γνώσεων, στην ανάπτυξη αισθήματος συνοχής και ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων καθώς και στην αύξηση της παραγωγικότητας τους. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις που δεν ωφελήθηκαν από την εκπαίδευση του προσωπικού τους, το αποδίδουν στις ήδη επαρκείς γνώσεις, στην ακατάλληλη χρονική περίοδο εκπαίδευσης και στην ακαταλληλότητα των εκπαιδευτών. Τέλος, ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων, που είτε έχουν προχωρήσει σε εκπαίδευση του προσωπικού τους παλαιότερα είτε όχι, δήλωσαν πως εντός του τρέχοντος έτους θα προχωρήσουν σε εκπαίδευση του προσωπικού τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση διοίκησης των προσωπικού που στηρίζεται στην «αφοσίωση» παρά στην παραδοσιακή προσέγγιση του «ελέγχου». Είδαμε ότι για να συμβάλει ο εργαζόμενος, με τον καλύτερο τρόπο, στην παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του. Επίσης, είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο να νιώθει ότι η εργασία του αναγνωρίζεται και ότι μέσω αυτής συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Μόνο έτσι ο εργαζόμενος θα είναι αφοσιωμένος στην επιχείρηση και θα ενδιαφέρεται και αυτός για την πορεία της επιχείρησης. Από την άλλη, θα αναρωτηθεί κανείς πως είναι δυνατόν να εξασφαλισθεί η αφοσίωση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση που όπως είδαμε, και λόγω των ιδιαίτερα ανταγωνιστικών συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί, προσπαθεί να αποκτήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευελιξία. Πως είναι δυνατόν, με άλλα λόγια να αφοσιωθεί ένας εργαζόμενος σε μια επιχείρηση όταν οι όροι εργασίας αποδεσμεύονται όλο και περισσότερο από θεσμικές νομοθετικές ρυθμίσεις

Η σημασία που αποδίδεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, φαίνεται αρχικά από την αναγκαιότητα για διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, μέρος της οποίας αποτελεί και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και σήμερα πλέον υπάρχουν τμήματα αυτής σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις. Από την άλλη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνει πολλούς τομείς στην εργασία των εργαζομένων αλλά και αναπτύσσει νέες δεξιότητες που δεν υπάρχουν. Βοηθάει, μέσω της βελτίωσης των ήδη υπαρχουσών αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η αύξηση της παραγωγικότητας οδηγεί στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Και επειδή κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο της την αύξηση της παραγωγικότητας, προσπαθεί να βελτιώσει όλους εκείνους τους παράγοντες που συμβάλουν σε αυτή. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι και το προσωπικό της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. www.econ.uoi.gr

2. Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, 2001.

3. http://el.wikipedia.org

4. Μάρδας, Κοινωνική πολιτική, εκπαίδευση και οικονομία, Εκδόσεις Παπαζήση, 2000.

5. Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003.

6. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Rosili, 2004.

7. http://portal.kathimerini.gr

8. Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Λ., Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2001.

9. Κανελλόπουλος Χ., Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, 1991.

10. Χυτήρης Λ., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001.

11. Ζαβλανός Μ., Εκδόσεις Σταμούλη, Μάνατζμεντ, 2002.

12. Jackson S.E. and Schuler R.S., Managing Human Resources: A partnership perspective, South western college publishing, U.S.A., 2006.