



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ ΣΕΒΑΣΤΗ Α.Μ 3047

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΚΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΙΟΥΝΙΟΣ 2011

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους με βοήθησαν κατά τη διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας.

Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε σε όλα τα χρόνια των σπουδών μου. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον εισηγητή μου κύριο Γιώργο Κουκάκη για τις χρήσιμες συμβουλές, την καθοδήγηση του, αλλά και την ψυχολογική στήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της πτυχιακής. Η συνεργασία μαζί του ήταν άψογη.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο προσωπικού του καταστήματος Zara της Αθήνας κύριο Πανταλό Αντώνη για την άδεια που μου έδωσε να διεξάγω την έρευνα μου στο κατάστημα του καθώς και για την βοήθεια του, όπως το ίδιο επίσης και για την βοήθό υπευθύνου του καταστήματος Zara της Ρόδου δεσποινίς Άννα Σκουλί.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ	
1. Το περιεχόμενο και η σπουδαιότητα του Management.....	2
1.1 Οι προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ από τις διάφορες σχολές.....	3
Α) Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ.....	3
Β) Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	5
Γ) Η ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ.....	6
Δ) Η “ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ “ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	7
Ε) Η “ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ” ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	7
ΣΤ) ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ.....	8
2. Το περιεχόμενο της Ηγεσίας.....	9
2.1 Διαφορές μεταξύ Μάνατζερ και Ηγέτη.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
2. Το πεδίο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	13
2.1 Οι στόχοι της Δ.Α.Π.....	14
2.2 Οι λειτουργίες της Δ.Α.Π.....	15
2.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
2.4 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας.....	19
2.4.1 Η διαδικασία ανάλυσης της θέσης εργασίας.....	22
2.4.2 Περιγραφή της θέσης εργασίας.....	23
2.4.3 Στόχοι της περιγραφής θέσης εργασίας.....	23
2.5 Προσέλκυση προσωπικού.....	24
2.5.1 Εσωτερική προσέλκυση.....	25
2.5.2 Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης.....	26

2.5.3 Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης.....	26
2.5.4. Εξωτερική προσέλκυση.....	27
2.5.5 Τα θετικά και τα αρνητικά σημεία της εξωτερικής προσέλκυσης	28
2.6 Μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης.....	28
2.6.1 Εναλλακτικές προσεγγίσεις.....	30
2.7 Επιλογή προσωπικού.....	32
2.7.1 Στάδια διαδικασίας επιλογής.....	33
2.8 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	34
2.8.1 Φιλοσοφία αξιολόγησης.....	34
2.9 Συστήματα αμοιβών και παροχών.....	36
2.9.1 Αμοιβές και παροχές και η σχέση τους με την υποκίνηση.....	36
2.9.2 Διαμόρφωση συστήματος αμοιβών.....	38
2.9.3 Ατομικά και ομαδικά κίνητρα.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	
3.Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	43
3.1.Διαμόρφωση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	44
A. Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών.....	46
3.2 Σχεδιασμός και διεξαγωγή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.....	50
3.3 Κινητοποίηση εργαζομένων για συνεχή κατάρτιση και ανάπτυξη.....	51
3.3.1 Κατάρτιση και μυστικά ανάπτυξης.....	51
3.4 Οι λόγοι που συμβάλουν για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.	52
3.5 Συμβουλές προς τον εκπαιδευτή για την παροχή υποχρεωτικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	52
3.6 Μέθοδοι ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.....	54
3.6.1 Επιλογές εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξωτερικής κατάρτισης.....	54
3.6.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας.....	55
3.6.3 Οι κοινές μεμονωμένες μέθοδοι κατάρτισης περιλαμβάνουν.....	63

3.6.4 Επιλογές εκπαίδευσης και ανάπτυξης εσωτερικής κατάρτισης.....	65
3.7 Παρέχετε εσωτερική εκπαίδευση για την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων σας.	66
3.7.1. Συμβουλές σχετικά με την εσωτερική κατάρτιση των εργαζομένων.....	67
3.8 Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας.....	68
3.9 Τι μπορεί να κάνει ο οργανισμός σας για να διευκολύνεται η συνεχής μάθηση και η τακτική κατάρτιση.....	74
3.10 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΡΕΥΝΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4. Εισαγωγή.....	78
4.1 Το ξεκίνημα της Inditex και η εξέλιξη της.....	80
4.2 Γιατί επέλεξα να διεξάγω την έρευνα μου στα καταστήματα του ομίλου Inditex.....	81
4.3 Η μεθοδολογία της έρευνας.....	82
Παράρτημα.....	82
Αποτελέσματα έρευνας.....	86
4.4 Συμπεράσματα έρευνας.....	94
4.5 Η εναλλακτική πρόταση εκπαίδευσης.....	94
Αναφορές.....	94

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μία από τις λειτουργίες του Management, η οποία επικεντρώνεται στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα, ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003: 19).

Αλληλένδετος κρίκος αποτελεί και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση αποτελεί μια προγραμματισμένη και οργανωμένη διαδικασία, η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων καθώς και στην τροποποίηση επαγγελματικής συμπεριφοράς. (Παπαστεφανάκη Σ. 2006 Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση.)

Σκοπός της παρακάτω εργασίας είναι να παρουσιάσει όσο γίνεται πιο αναλυτικά τις μεθόδους κατάρτισης, να αναδείξει τα θετικά και τα αρνητικά τους στοιχεία και να καταλήξουμε σε ένα συμπέρασμα το οποίο θα συμβάλει στη βελτίωση των μεθόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ως σήμερα.

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ

1. Το περιεχόμενο και η σπουδαιότητα του Management.

Η εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ αποτελεί το ακρογωνιαίο λίθο της πετυχημένης λειτουργίας του οποιουδήποτε οργανισμού. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να πετύχει το στόχο του (κέρδος, παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο κ.α.) ένας οργανισμός θα πρέπει να ασκεί το σωστό μάνατζμεντ.

Ιστορικά το μάνατζμεντ (ή διοίκηση ή οργάνωση και διοίκηση), ως επιστημονικός κλάδος της οικονομικής επιστήμης, σημειώνει την παρουσία του στο τέλος του περασμένου αιώνα και πιο έντονα στις αρχές του παρόντος και στις δυο πλευρές του Ατλαντικού. Εμφανίζονται έτσι οι ειδικοί, όπως ο Max Weber, ο Frederick Taylor, ο Henry Fayol κ.α., που ανήκουν στην κλασική σχολή. Στο διάστημα του μεσοπολέμου επεκράτησε η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που έδινε έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στον οργανισμό και ειδικότερα στην επιχείρηση. Μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο άνθησε η ποσοτική σχολή και θεωρία των συστημάτων, που είδε τον οργανισμό σαν ένα *σύστημα* αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων, ενώ στη συνέχεια προτάθηκαν και άλλες θεωρίες. Έτσι, μπορούμε να πούμε σήμερα ότι έχει συντελεσθεί μεγάλη πρόοδος στην επιστήμη του μάνατζμεντ και στον τρόπο που αυτή ασκείται. Βέβαια σήμερα υπάρχουν πολύ περισσότερα μέσα στη διάθεση μας, συγκριτικά με προγενέστερες εποχές, όπως είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, η επιχειρησιακή έρευνα κ.α. Επιπλέον, είναι πολύ μεγάλος ο όγκος των ερευνητικών εργασιών που διεξάγονται από πανεπιστήμια και άλλα ερευνητικά ιδρύματα όπως και από επιχειρήσεις, κυρίως των οικονομικά ανεπτυγμένων χωρών.

Σχετικά με το διεθνώς χρησιμοποιούμενο όρο "μάνατζμεντ" (management) δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία μεταξύ των συγγραφέων και επιστημόνων ως προς την απόδοση του στα ελληνικά. Ωστόσο, ο όρος αυτός αποδίδει καλύτερα από πολλούς άλλους, ελληνικούς ή ξένους, αυτό που θέλουμε να εννοήσουμε, δηλαδή τη *διοικητική διαδικασία* μέσα στην επιχείρηση ή οποιονδήποτε άλλον οργανισμό. Πάντως, στην ελληνική πραγματικότητα χρησιμοποιείται πολλές φορές ο όρος "διοίκηση", ως ταυτόσημο του όρου "μάνατζμεντ" ή άλλες φορές ο όρος "οργάνωση και διοίκηση".

Υπάρχουν διάφοροι *ορισμοί* για το μάνατζμεντ. Παρατίθενται ορισμένοι από αυτούς :

1. Μάνατζμεντ είναι μια κοινωνική και τεχνική διαδικασία που χρησιμοποιεί πόρους, επηρεάζει την ανθρώπινη δράση και διευκολύνει τις μεταβολές με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

2. Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού , της οργάνωσης της διεύθυνσης και του ελέγχου.
3. Διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι εκείνη η ανθρώπινη δραστηριότητα που καθιστά δυνατή την εγκαθίδρυση, αλλά και διατήρηση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος, τέτοιου που να επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται μέσα σε αυτό αποτελεσματικά και αποδοτικά, με άλλα λόγια παραγωγικά, με σκοπό να πετύχουν ορισμένους κοινούς (ομαδικούς) αντικειμενικούς σκοπούς .
4. Ίσως ο περισσότερος διαδεδομένος ορισμός στη διεθνή βιβλιογραφία είναι εκείνος της διάσημης φιλοσόφου του μάνατζμεντ , της Mary Parker Follet , που θεωρεί ότι η “διοίκηση είναι η τέχνη να κατορθώνεις να γίνονται διάφορα πράγματα διαμέσου των άλλων ανθρώπων.
5. Από το συγγραφέα Χρήστο Σαρμανιώτη(2006) του βιβλίου με τίτλο “Μάνατζμεντ” προτείνεται ο εξής ορισμός : Διοίκηση είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού και λαμβάνοντας υπόψη και το περιβάλλον, συντελεί στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού. (Σαρμανιώτης Χ.,σελ1-3)

1.1 Οι προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ από τις διάφορες σχολές.

Στα προβλήματα και τις ερωτήσεις της διοίκησης των επιχειρήσεων προσπάθησαν να δώσουν λύση και απάντηση οι άνθρωποι από τη στιγμή που βρέθηκαν στην ανάγκη να εργασθούν ομαδικά. Για χιλιάδες χρόνια οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά δίνονταν με βάση απλές παρατηρήσεις, χωρίς συστηματική ανάλυση και χωρίς την εφαρμογή επιστημονικής μεθόδου. Μόνο κατά τα τελευταία εκατό χρόνια άρχισε η συστηματική εξέταση του προβλήματος και ειδικότερα στον 20^ο αιώνα. Κατά την τελευταία 50ετία δε, έγιναν επαναστατικές προτάσεις για νέες μεθόδους με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης . ». (Σαρμανιώτης Χ. ,2006 : σελ 46) Οι κυριότερες σχολές (θεωρίες) αναφορικά με το μάνατζμεντ είναι οι ακόλουθες :

A) Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Η γενικότερη αυτή σχολή έχει θεμελιωθεί πάνω στα πορίσματα της θεωρίας της γραφειοκρατίας (bureaucracy), του συστήματος της επιστημονικής διοίκησης (scientific management) και των διοικητικών αρχών (administrative principles) που πρότεινε ο Henry Fayol.

Η γραφειοκρατία αναφέρεται στο σύστημα οργάνωσης και διοίκησης που περιέγραψε ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber στη δεκαετία του 1890, αν και αυτό το σύστημα προϋπήρχε, στα κύρια χαρακτηριστικά του, στο στρατό , στην εκκλησία ,στις τοπικές κυβερνήσεις και αλλού. Ο M. Weber θεωρούσε ότι ένας (γραφειοκρατικός)

οργανισμός για να είναι αποτελεσματικός , θα πρέπει να διέπεται από τις εξής βασικές αρχές, οι οποίες περιγράφονται στο βιβλίο του με τίτλο "Η Θεωρία του Κοινωνικού και Οικονομικού Οργανισμού".

- Καταμερισμό της εργασίας και εξειδίκευση των εργαζομένων.
- Ύπαρξη ιεραρχίας στην εξουσία, δηλαδή οι θέσεις ανώτερων βαθμίδων πρέπει να έχουν περισσότερη εξουσία απ' ότι οι θέσεις στις κατώτερες βαθμίδες.
- Ύπαρξη επίσης γραπτών κανονισμών, οι οποίοι πρέπει να κατευθύνουν τη διεξαγωγή εργασιών.
- Επιλογή των μελών του οργανισμού με τυπικές διαδικασίες στη βάση των "τεχνικών" προσόντων τους.
- Εφαρμογή των κανόνων απρόσωπα, χωρίς δηλαδή να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες των ατόμων.
- Τα στελέχη του οργανισμού να είναι επαγγελματίες, που επιδιώκουν να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους.

Η επιστημονική διοίκηση αναφέρεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού με την εξάλειψη των άχρηστων προσπαθειών και ενεργειών. Διάφορα ονόματα συνδέθηκαν με αυτό το σύστημα διοίκησης, όπως ο Henry Gantt ο Frank και η Lillian Gilbreth, ο Harrington Emerson κ.α. Ο γνωστότερος απ' όλους όμως, που θεωρείται και ο "πατέρας" της επιστημονικής διοίκησης ,είναι ο Frederick W.Taylor που ουσιαστικά συνέδεσε το όνομα του μ' αυτήν. Ο Taylor ανέπτυξε διάφορες αρχές για τη σωστή διοίκηση μιας επιχείρησης . Θεμελιώδεις θεωρούνται οι επόμενες :

- Θα πρέπει να δημιουργείται μια "επιστήμη" για κάθε εργασία, η οποία να περιλαμβάνει κανόνες κινήσεων των εργαζομένων, τυποποιημένες εργασιακές εφαρμογές και κατάλληλες εργασιακές συνθήκες.
- Οι διάφορες εργασίες θα πρέπει να σχεδιάζονται.
- Να γίνεται επιλογή και εκπαίδευση των εργατών.
- Οι εργάτες είναι απαραίτητο να υποκινούνται.
- Να υφίσταται ένας σωστός καταμερισμός της εργασίας και των ευθυνών μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των εργατών.

Ενώ ο Taylor ασχολήθηκε με το Μάνατζμεντ στο χώρο της παραγωγής , ο H . Fayol έδωσε έμφαση στις δραστηριότητες όλων των στελεχών αντλώντας και από την προσωπική του εμπειρία. Έτσι διατύπωσε τις 14 αρχές που θα πρέπει να διέπουν τη λειτουργία του μάνατζμεντ. Αυτές είναι :

1. Ο καταμερισμός της εργασίας.
2. Η εξουσία και η ευθύνη που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη.
3. Η πειθαρχία στον εργασιακό χώρο.
4. Η ενότητα εντολής, δηλαδή ότι ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να λαμβάνει εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο.
5. Η ενότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης, δηλαδή οι δραστηριότητες στην επιχείρηση που έχουν τον ίδιο στόχο απαιτείται να διευθύνονται από έναν μάνατζερ, ο οποίος θα χρησιμοποιεί ένα και μοναδικό πρόγραμμα.

6. Η υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό, δηλαδή σ' εκείνο της επιχείρησης .
7. Οι δίκαιες ανταμοιβές στους εργαζομένους.
8. Η συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων από τα στελέχη, αλλά ταυτόχρονα εκχώρηση κάποιου βαθμού αποκέντρωσης στους υφισταμένους για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας τους.
9. Η ύπαρξη κατάλληλης ιεραρχίας ξεκινώντας από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης και προχωρώντας προς τα κάτω .
10. Η τάξη που πρέπει να υπάρχει , σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι και οι παραγωγικοί πόροι απαιτείται να βρίσκονται στη σωστή θέση , στον κατάλληλο χρόνο.
11. Η ισότητα και η δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας .
12. Η σταθερότητα στο προσωπικό με αποφυγή ,κατά το δυνατόν, των συχνών αλλαγών σ' αυτό.
13. Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους.
14. Το ομαδικό πνεύμα εργασίας.
(Σαρμανιώτης Χ. ,2006 σελ:47-48)

B) Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς αρχικά εμφανίσθηκε ως *κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων* και έδινε έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση δημιουργία της κίνησης πυροδοτήθηκε από τις έρευνες που διεξήχθησαν στα εργαστήρια Hawthorne της εταιρίας Western Electric στις Η.Π.Α από το 1924 έως το 1933. Η εξέλιξη της κίνησης των ανθρώπινων σχέσεων, που είναι γνωστή ως *επιστήμη της συμπεριφοράς*, είδε το θέμα της ανθρώπινης υποκίνησης κάπως διαφορετικά "Επιστήμονες της συμπεριφοράς " όπως ο Maslow, ο Mc –Gregor κ.α πίστευαν ότι ο "αυτοπραγματούμενος" άνθρωπος αποτελούσε την ακριβέστερη έννοια για την ερμηνεία των ανθρώπινων κινήτρων. Πιο συγκεκριμένα ο Abraham Maslow προσδιόρισε τα πέντε επίπεδα αναγκών. Η θεωρία του βασίζεται σε δύο βασικές αρχές . Στην αρχή του ελλείμματος , σύμφωνα με την οποία μια ικανοποιημένη ανάγκη παύει να λειτουργεί υποκινητικά και στην "αρχή της προόδου", η οποία θεωρεί ότι οι ανάγκες υπάρχουν σε μια ιεράρχηση. (Σαρμανιώτης Χ. ,2006 σελ:49)

Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον A.Maslow (1954) ξεκινώντας από τις αρχικές ανάγκες είναι οι εξής :

1. **ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ** (οι βασικότερες από τις βασικές ανάγκες είναι η ανάγκη για βιολογική διατήρηση, για τροφή νερό κ.λ.π.)
2. **ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ** (η ανάγκη για ασφάλεια, προστασία και σταθερότητα στην καθημερινή ζωή)
3. **ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ**(η ανάγκη για αγάπη και φιλία)
4. **ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ**(η ανάγκη για εκτίμηση στα μάτια των άλλων, για σεβασμό, γόητρο και αναγνώριση)

5. ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΥΤΟΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗΣ (το ανώτερο επίπεδο αναγκών , η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση)

Σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με μια σειρά. Αρχικά ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του κατώτερου επιπέδου, τις φυσιολογικές. Στη συνέχεια , αφού έχουν ικανοποιηθεί οι φυσιολογικές ανάγκες , επικρατεί η επόμενη κατηγορία μη ικανοποιημένων αναγκών, οι ανάγκες ασφαλείας δηλαδή, οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου μέχρις ότου ικανοποιηθούν κ.ο.κ Το πρακτικό συμπέρασμα από τη θεωρία του Maslow είναι ότι τα διοικητικά στελέχη που ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα(Σαρμανιώτης Χ. ,2006 σελ:50-51)

Γ) Η ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Η σχολή αυτή ή η προσέγγιση του μάνατζμεντ είναι επίσης γνωστή με τα ονόματα “επιχειρησιακή έρευνα”(operations research) ή “επιστήμη του μάνατζμεντ” (management science) . Οι δύο αυτοί όροι χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν επιστημονικές εφαρμογές διάφορων μαθηματικών και στατιστικών τεχνικών για την επίλυση διοικητικών προβλημάτων τυπική προσέγγιση είναι ως εξής: ανακύπτει ένα πρόβλημα , αναλύεται συστηματικά, εφαρμόζονται κατάλληλα μαθηματικά μοντέλα και γίνονται υπολογισμοί και τέλος προσδιορίζεται η άριστη λύση.

Η ποσοτική σχολή εξελίχθηκε από την ανάπτυξη μαθηματικών και στατιστικών λύσεων σε στρατιωτικά προβλήματα κατά την διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου. Μετά τον πόλεμο πολλές από τις τεχνικές που είχαν εφαρμοσθεί σε στρατιωτικά προβλήματα μεταφέρθηκαν στον επιχειρηματικό τομέα. Δημιουργήθηκαν ως εκ τούτου διάφορες τεχνικές , όπως :

Οι *μαθηματικές προβλέψεις* οι οποίες είναι χρήσιμες στη λειτουργία του σχεδιασμού ο *γραμμικός προσανατολισμός* που χρησιμοποιείται για την άριστη κατανομή σπάνιων πόρων (εισφορών) σε εναλλακτικά σχέδια ή για μια δεδομένη εκροή. Η *διοίκηση των αποθεμάτων* που βοηθά στον έλεγχο των αποθεμάτων με σκοπό την άριστη ποσότητα , η *θεωρία αναμονής ή σειράς* η οποία ασχολείται με την κατανομή του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών για τον περιορισμό του χρόνου αναμονής των πελατών , η *ανάλυση δικτύου* που διαιρεί μεγάλα και πολύπλοκα έργα σε μικρότερα τμήματα για την αποτελεσματικότερη ανάλυση, σχεδιασμό και έλεγχο αυτών των έργων. Επίσης η *προσομοίωση* η οποία κατασκευάζει μοντέλα διάφορων καταστάσεων με σκοπό τη δοκιμή διαφορετικών λύσεων. Η ποσοτική προσέγγιση έχει συνεισφέρει περισσότερο στη λήψη των αποφάσεων και ιδιαίτερα σε σχέση με τη λειτουργία του σχεδιασμού και του ελέγχου. (Σαρμανιώτης Χ. ,2006 σελ:51-52)

Δ) Η “ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ” ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η “ ενδεχόμενη “θεωρία (contingency theory) ή θεωρία της “εξάρτησης” βασίζεται στην άποψη ότι δεν υπάρχουν παγκόσμιες συνταγές στο μάνατζμεντ. Οι διοικητικές πρακτικές εξαρτώνται από τις περιστάσεις, δηλ. από τα ενδεχόμενα ή τις διάφορες καταστάσεις. Σύμφωνα με την “ενδεχομενική” προσέγγιση το έργο του διοικητικού στελέχους συνίσταται στον προσδιορισμό των τεχνικών οι οποίες , σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις και σε συγκεκριμένο χρόνο θα συμβάλουν, όσο το δυνατόν καλύτερα, στην επίτευξη των διοικητικών στόχων. Επομένως η λέξη –κλειδί “εξαρτάται ” είναι μια κατάλληλη απάντηση σε διάφορα διοικητικά ερωτήματα, στο πλαίσιο της “ενδεχόμενης” θεωρίας. Οι υποστηρικτές της ενδεχομενικής προσέγγισης είχαν μια λογική απάντηση: τα αποτελέσματα διαφέρουν , διότι διαφέρουν οι καταστάσεις . Μια τεχνική οποία “δουλεύει” σε μια κατάσταση δεν είναι απαραίτητο να “δουλεύει” σε όλες τις καταστάσεις.

Ορισμένες δημοφιλείς “ενδεχομενικές” μεταβλητές είναι οι ακόλουθες:

- Το μέγεθος της επιχείρησης , ο αριθμός των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά στις αποφάσεις και ενέργειες των στελεχών.
- Η διαφορετικότητα της τεχνολογίας ιδίως μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν μαζικά και εκείνων που παράγουν κατά παραγγελία.
- Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα που οφείλεται σε πολιτικές, τεχνολογικές πολιτιστικές και οικονομικές μεταβολές.
- Τέλος, οι ατομικές διαφορές και ιδιαιτέρως οι σχετιζόμενες με την επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη, την αυτονομία, την ανοχή σε ασαφείς καταστάσεις (tolerance for ambiguity) και τις προσωπικές προσδοκίες.

(Σαρμανιώτης Χ. ,2006 σελ:52-53)

Ε) Η “ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ” ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η “συστημική” προσέγγιση (systems approach) βασίζεται στη γενική θεωρία των συστημάτων, η οποία θεωρείται ότι ιδρύθηκε από τον Ludwig von Bertalanffy στη φυσική επιστήμη και στη βιολογία. Η ουσία της θεωρίας είναι ότι για την πλήρη κατανόηση της λειτουργίας μιας οντότητας πρέπει να τη δούμε σαν ένα σύστημα. Η συστημική προσέγγιση δεν ενδιαφέρεται για παράδειγμα να είναι αποτελεσματικό μόνο το τμήμα παραγωγής της επιχείρησης , αλλά να συνεργάζεται με το τμήμα μάρκετινγκ για την εκτίμηση και πρόβλεψη των μεταβολών στις καταναλωτικές συνήθειες. Επίσης γίνεται χρήση της έννοιας της “αναπληροφόρησης” ή “ανάδρομης” (feedback) , σύμφωνα με την οποία τα αποτελέσματα συγκρίνονται με δεδομένα πρότυπα. (Σαρμανιώτης Χ. ,2006 σελ:53-54)

ΣΤ) ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ

Ολοκληρώνοντας την ανασκόπηση της ιστορίας του μάνατζμεντ νομίζουμε ότι πρέπει να αναφέρουμε τρεις ακόμα προσεγγίσεις που εμφανίσθηκαν την τελευταία πενήτηκονταετία και με τον τρόπο της η κάθε μια επηρέασε ή επηρεάζει την εξέλιξη του μάνατζμεντ. Η μια είναι η προσέγγιση της *διοικητικής* διαδικασίας (management process approach) . Η προσέγγιση αυτή είχε αρχικά διατυπωθεί από τον Henry Fayol, αλλά ο καθηγητής Harold Koontz της έδωσε ώθηση στη δεκαετία του 1960. Η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι υπάρχει μια κεντρική, βασική γνώση για το μάνατζμεντ , που είναι σχετική μόνο με το πεδίο του μάνατζμεντ. Πέραν αυτού, σύμφωνα με την προσέγγιση , μεταφέρεται γνώση και από άλλα πεδία , όπως είναι η θεωρία των συστημάτων, η θεωρία των αποφάσεων, οι θεωρίες περί υποκίνησης κ.α.

Αξίζει να αναφερθεί εξάλλου η *νέα κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων* (neo- human relations movement), η οποία είναι μια συνδυασμένη προσέγγιση που κάνει συγκερασμό της θετικής άποψης για την ανθρώπινη φύση με την επιστημονική μελέτη των οργανισμών, για να προτείνει τον αποτελεσματικότερο τρόπο να ενεργούν οι managers στις διάφορες περιστάσεις.

Τέλος αναφέρουμε τη “*Θεωρία Z*” η οποία διατυπώθηκε από τον καθηγητή William Ouchi του U.C.L.A στις αρχές τις δεκαετίας του 1980. Ο καθηγητής Ouchi παρατήρησε ότι πολλές αμερικάνικες επιχειρήσεις είχαν αναπτύξει συστήματα διοίκησης τα οποία είχαν πολλά από τα χαρακτηριστικά των πετυχημένων ιαπωνικών επιχειρήσεων. Χρησιμοποίησε τον όρο της “*Θεωρίας Z*” για να περιγράψει αυτές τις διοικητικές πρακτικές. Σε μια επιχείρηση, που λειτουργεί στο πλαίσιο της Θεωρίας Z, αναμένεται να υπάρχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Μια φιλοσοφία μακροχρόνιας απασχόλησης του προσωπικού.
- Αραιές προαγωγές και περισσότερες οριζόντες μετακινήσεις του προσωπικού.
- Έμφαση στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του εργαζομένου.
- Συναινετική λήψη των αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα.
- Ισχυρό ενδιαφέρον για τη συμμετοχή και ανάμιξη των εργαζομένων στα θέματα της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της λογικής της Θεωρίας Z ανήκει και η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) , η οποία έχει υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις πολλών χωρών, τα τελευταία χρόνια. (Σαρμανιώτης Χ. ,2006 σελ:55-57)

2. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.

Πολλοί managers, κοινωνικοί ψυχολόγοι και επιστήμονες του μάνατζμεντ εμφανίζουν μια μονομανία με το θέμα της ηγεσίας (leadership) για την οποία πιστεύουν ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας επίτευξης των στόχων και αποτελεσμάτων της επιχείρησης . Η άποψη αυτή ξεκινά από τη δεκαετία του 1930, όταν δεν είχαν διερευνηθεί θέματα όπως η δύναμη, η εξουσία και οι συγκρούσεις , έννοιες οι οποίες σχετίζονται με το θέμα της ηγεσίας. Πέρα από τα πρακτικά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει η ηγετική ικανότητα ενός ατόμου, είναι η έλξη που ασκούν σε πολύ κόσμο διάφορες ηγετικές φυσιογνωμίες, που έχουν εμφανισθεί κατά καιρούς , όπως ο Μ, Αλέξανδρος , ο Μ. Ναπολέον, ο Ανδρέας Παπανδρέου , ο Κωνσταντίνος Καραμανλής και πολλοί άλλοι. Ένας ορισμός που έχει δοθεί από τον συγγραφέα Χρήστο Σαρμανιώτη είναι ο εξής :”Ηγεσία είναι η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού ατόμων τα οποία θα επιδιώκουν με προθυμία και με ενθουσιασμού την επίτευξη ομαδικών στόχων.”

Στο σκηνικό ηγέτης – ομάδας υπάρχουν ορισμένα **χαρακτηριστικά** , όπως :

- Πρέπει να υπάρχουν ,πρώτα από όλα άτομα (υφιστάμενοι, οπαδοί μέλη κ.λπ.)διότι χωρίς αυτούς οι όποιες ικανότητες του ηγέτη δεν θα είχαν νόημα.
- Η διαδικασία συμπεριλαμβάνει μια άνιση κατανομή δύναμης μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας, όπου ο ηγέτης ασκεί τη δύναμη που διαθέτει για να επηρεάσει τα μέλη με διάφορους τρόπους.
- Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η γνώση και η κατανόηση, από πλευράς ηγέτη, των αξιών που πρεσβεύουν τα μέλη της ομάδας και η ομάδα ως σύνολο.
- Τέλος, η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει τα μέλη (ή τους υφισταμένους, ή τους οπαδούς κ.λπ.) να χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους για την επίτευξη ενός έργου ή κάποιων στόχων ολοκληρώνει το υπό περιγραφή σκηνικό.

Χρειάζεται επίσης να κάνουμε μια διάκριση μεταξύ *τυπικής* και *άτυπης ηγεσίας*.

Τυπική ηγεσία υφίσταται όταν για παράδειγμα ένας manager ηγείται και κατευθύνει τους υφισταμένους του ασκώντας τυπική εξουσία .**Άτυπη** ηγεσία υπάρχει όταν ένα άτομο, χωρίς να διαθέτει τυπική εξουσία, επηρεάζει και κατευθύνει τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων. (Σαρμανιώτης Χ. ,2006 σελ:252-253)

2.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ MANAGER ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ

Οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να συγχέουν τις έννοιες “manager” και “ηγέτης” και να τις θεωρούν ταυτόσημες. Παρ’ όλα αυτά , έχουν σημαντικές διαφορές. Ο manager διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί . Η ικανότητα του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του.

Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί ή να αναδυθεί μέσα από μία ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιήσει τη δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του.

Από τις παραπάνω βασικές διαφορές, γίνεται φανερό πως ηγεσία είναι η ικανότητα , η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των άλλων ανθρώπων, προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου.

Όλα τα παραπάνω που αναφέραμε είναι οι βασικές διαφορές που μπορεί να εντοπίσει κάποιος με μια απλή ματιά. Εάν εμβαθύνουμε περισσότερο θα παρατηρήσουμε και θα εντοπίσουμε ακόμα περισσότερες διαφορές εξίσου σημαντικές με τις παραπάνω. Για να γίνουν πιο εμφανείς οι διαφορές και οι συγκρίσεις κατασκευάσαμε τον παρακάτω πίνακα.

ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΑΠΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
1. Είναι καθοδηγητής ,έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος σε όλους , λύνει προβλήματα και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό	1. Αόρατος – δίνει , απλά εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν. Απρόσιτος στους υφισταμένους του.
2. Σκέπτεται πώς να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει.	2. Σκέπτεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση και τι γνώμη θα δημιουργήσει στους άλλους.
3. Αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό	3. Δεν αισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με άλλους.
4. Φτάνει νωρίς και φεύγει αργά	4. Φτάνει αργά και φεύγει στην καθορισμένη ώρα.
5. Είναι καλός ακροατής	5. Είναι καλός ομιλητής.
6. Δίκαιος	6. Δίκαιος στους ανωτέρους του, αλλά εκμεταλλεύεται τους υπολοίπους.
7. Αποφασιστικός	7. Αναθέτει τη λήψη αποφάσεων σε επιτροπές και συμβούλους.
8. Ταπεινός	8. Ματαιόδοξος
9. Αντιμετωπίζει τις δύσκολες	9. Αποφεύγει τις δύσκολες

καταστάσεις.	καταστάσεις με επιδεξιότητα.
10. Επίμονος.	10. Επιμένει μόνο σε ότι αφορά τον εαυτό του.
11. Απλοποιεί τις καταστάσεις.	11. Περιπλέκει τις καταστάσεις.
12. Ανεκτικός σε διαφωνίες.	12. Δεν ανέχεται διαφωνίες.
13. Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού.	13. Δεν προσπαθεί να θυμάται τα ονόματα του προσωπικού.
14. Κάνει οποιαδήποτε εργασία.	14. Ασχολείται μόνο με εργασία της θέσης του.
15. Εμπιστεύεται τους ανθρώπους.	15. Έχει εμπιστοσύνη μόνο σε έγγραφα στοιχεία.
16. Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση.	16. Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του.
17. Αναλαμβάνει τις ευθύνες του.	17. Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα.
18. Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων.	18. Οικειοποιείται την εργασία των άλλων και παραπονιέται πως δεν έχει καλούς συνεργάτες.
19. Προτιμά την "πρόσωπο με πρόσωπο" συζήτηση.	19. Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις.
20. Ευθύς.	20. Πονηρός και ελισσόμενος.
21. Σταθερός και αξιόπιστος.	21. Ασταθής.
22. Παραδέχεται τα λάθη του. Δίνει κουράγιο στους άλλους όταν δέχονται τα λάθη τους.	22. Αλάνθαστος . κατηγορεί τους άλλους πως κάνουν λάθη.
23. Ανοικτός.	23. Μυστικοπαθής.
24. Δημιουργεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση.	24. Ερευνά για στελέχη εκτός της επιχείρησης.
25. Τηρεί τις υποσχέσεις του.	25. Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του.
26. Απλή επίπλωση και διακόσμηση του γραφείου του.	26. Πολυτελές γραφείο και διακόσμηση.
27. Γι' αυτόν η εταιρία είναι το παν.	27. Σκέφτεται μόνο τον εαυτό του.

(Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.,2002 σελ 274 -275)

Η ανάλυση του συγκριτικού πίνακα παρέχει περισσότερα στοιχεία, για το τι είναι ηγεσία και ποιος είναι ηγέτης, από οποιαδήποτε θεωρία έχει αναπτυχθεί μέχρι τώρα. Σε συζητήσεις που είχε ο συγγραφέας στα διάφορα σεμινάρια, οι συμμετέχοντες σε αυτά περιέγραψαν ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη.

Επιτυχημένος ηγέτης κατ' αυτούς είναι εκείνος που :

- Παροτρύνει τους άλλους να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους.
- Δείχνει το καλό παράδειγμα.

- Εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πρέπει να ακολουθήσουν τις οδηγίες και τις διαδικασίες που έχει θέσει.
- Βοηθά να ξεκαθαρίσουν οι υφιστάμενοι τις σκέψεις τους πριν τις παρουσιάσουν στους άλλους.
- Είναι αντικειμενικός.
- Αφήνει να πάρουν οι άλλοι τις δικές τους αποφάσεις και πρωτοβουλίες.
- Ενδιαφέρεται για τους άλλους και τη δουλειά τους.
- Καθοδηγεί προσωπικά τον καθένα, και μάλιστα όταν προσπαθεί να μάθει κάτι καινούργιο.
- Δείχνει κατανόηση και είναι ειλικρινής.
- Είναι αυστηρός, αλλά δίκαιος.
- Ακούει με προσοχή
- Είναι προσιτός.
- Κρατά τις υποσχέσεις του.
- Δουλεύει σκληρά από οποιονδήποτε άλλο.
- Είναι ταπεινός.
- Είναι υπερήφανος για τα στελέχη που αυτός έχει δημιουργήσει.
- Αναγνωρίζει την προσπάθεια του καθενός.
- Δεν διορθώνει κάποιον μπροστά σε άλλους.
- Δίνει και δεύτερη ευκαιρία όπου χρειάζεται.
- Προσπαθεί να γίνει κατανοητός.
- Δίνει αρκετό χρόνο στον συνομιλητή του για να προετοιμαστεί πριν συζητήσουν ένα θέμα.
- Μεταδίδει τον ενθουσιασμό του.
- Υλοποιεί τις αποφάσεις του.
- Έχει υπομονή.
- Δίνει την ευκαιρία να αναπτύξει ο καθένας όλες του τις ικανότητες .
- Είναι ευχάριστος χαρακτήρας.
- Κάνει τον άλλο να αισθάνεται αυτοπεποίθηση.
- Είναι αισιόδοξος.
- Θέλει η επιχείρηση του να γίνει η καλύτερη στον κλάδο της.
- Είναι πάντα εκεί όταν τον χρειάζεσαι.
- Αγαπά την εργασία του.
- Του αρέσει να είναι κοντά σε όλους.

Από την παραπάνω ανάλυση της ηγεσίας συμπεραίνουμε πως πίσω από κάθε επιτυχημένη επιχείρηση βρίσκεται ένας αποτελεσματικός ηγέτης. (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.,2002 σελ 277-278)

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2. Το πεδίο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (στο εξής ΔΑΠ) είναι μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ: Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/ενός οργανισμού, μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων. Κατά συνέπεια, οι ανθρωπίνοι πόροι αποτελούν τον ένα από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει.

Το ανθρωπινό δυναμικό -οι ανθρωπίνοι πόροι- αναδεικνύονται σήμερα ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Κι αυτό γιατί, κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης και, τελικά, την επιβίωσή της.

Ας εξετάσουμε τώρα δύο σύγχρονους ορισμούς για τη ΔΑΠ:

‘Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού’ (French 1994: 4).

‘Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης’ (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003: 19).

2.1 Οι Στόχοι της Δ.Α.Π

Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων: Όπως προκύπτει και από τον δεύτερο ορισμό, πρωταρχικός στόχος της ΔΑΠ είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, τα οποία καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση.

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης: Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί τα άτομα εκείνα τα οποία θα είναι σε θέση να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Η λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν θα αντιγράφεται εύκολα και θα τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλευση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη πλευρά, εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί επιτυχώς στις απαιτήσεις των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη ΔΑΠ. Μια επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Οπωσδήποτε θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων και στελεχών, ενδεχομένως να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών και ούτω καθ' εξής.

Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης έως τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τις διαδικασίες απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές «υποχρεώσεις» περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού: Βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι και η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού

της επιχείρησης. Σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης σχετικής με τη θέση εργασίας που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. (Παπαστεφανάκη Σ. 2006 σελ1-3)

2.2 Οι Λειτουργίες Της Δ.Α.Π

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)**

Μέσω της διαδικασίας αυτής διαπιστώνονται οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα καλυφθούν οι ανάγκες αυτές. Ο προγραμματισμός βασίζεται στην εξέταση του εξωτερικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description)**

Κατά τη διαδικασία αυτή αναλύονται συστηματικά οι θέσεις εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν κατόπιν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα και ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

- **Προσέλκυση (Recruitment)**

Αναφέρεται στην προσέλκυση υποψήφιων για απασχόληση στις διάφορες θέσεις εργασίας. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι για κάθε συγκεκριμένη θέση.

- **Επιλογή (Selection)**

Με τον όρο αυτό εννοείται η επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους.

- **Αξιολόγηση (Performance Appraisal)**

Η δραστηριότητα αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του εργαζομένου και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του –εάν η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με την παραγωγικότητα.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)**

Εδώ αναφερόμαστε στις διαδικασίες κατάρτισης και εκπαίδευσης, καθώς και στην ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία.

- **Αμοιβές και Παροχές (Rewards)**

Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Σε αυτά, εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη ή άλλων εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

- **Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations)**

Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις

και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.λπ.

- **Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)**

Όλες οι διαδικασίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλευση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιωθεί η απόδοση. Επίσης απώτερος στόχος των διαδικασιών της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης, των αμοιβών, της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

- **Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)**

Η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της ΔΑΠ, αφορά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που εξασφαλίζουν την καλή επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους (επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα άνω). Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων αλλά και μεταξύ ομάδων των εργαζομένων. Άλλοι στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, η διαμόρφωση κοινών αντιλήψεων, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

- **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organisational and Business Development)**

Στο σύγχρονο περιβάλλον η ΔΑΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η ΔΑΠ παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ5-7)

2.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ είναι ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, μέσω του οποίου η επιχείρηση εξασφαλίζει το ποσοτικά και ποιοτικά κατάλληλο προσωπικό που θα τη βοηθήσει να επιτύχει τους στόχους της. Έτσι, ***Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας προβλέπονται με συστηματικό τρόπο οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι απαραίτητες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.*** Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός αυτός θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, δηλαδή της μακροχρόνιες ανάγκες της, ώστε να της εξασφαλίζει το απαραίτητο σε **αριθμό** και **ικανότητες** προσωπικό και μάλιστα τη χρονική περίοδο που αυτό χρειάζεται. Προκειμένου λοιπόν να υπολογιστούν οι ανάγκες σε προσωπικό, για να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα επιχειρηματικά σχέδια και συνάμα η εξωτερική και εσωτερική αγορά εργασίας -δηλαδή η προσφορά και η ζήτηση εργασίας στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Αποστολή και Σκοποί της Επιχείρησης

Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Μελέτη Εξωτερικής	Επιχειρηματικά	Μελέτη Εσωτερικής
Αγοράς Εργασίας	Σχέδια	Αγοράς
Εργασίας		

Πρόβλεψη Μεταβολών σε

Ανθρώπινο Δυναμικό

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ

Οικονομικός Προϋπολογισμός

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

(Σχέδια προσλήψεων, σχέδια αναδιοργάνωσης θέσεων, σχέδια εκπαίδευσης εργαζομένων, σχέδια ανάπτυξης εργαζομένων, σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης, σχέδια αμοιβών, σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης, σχέδια εργασιακών σχέσεων, σχέδια επικοινωνίας)

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Σχήμα 2.3. Η διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων.

(Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ9-10)

2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάλυση της εργασίας αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις εργασίας. Είναι σαφές ότι: α) υπάρχουν διαφορές στην ικανότητα για εργασία, δηλαδή το κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες, β) κάθε εργασία απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες, γ) για να επιτύχει μια επιχείρηση υψηλή απόδοση και ποιότητα κατά την εργασία θα πρέπει να τοποθετήσει κάθε εργαζόμενο στην εργασία που ταιριάζει καλύτερα στις ικανότητές του. Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις των εργασιών (μέσω της ανάλυσης των θέσεων) και να διασφαλίσει ότι οι ικανότητες των εργαζομένων αντιστοιχούν στις απαιτήσεις της εργασίας (μέσω της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων).

Από την ανάλυση των θέσεων εργασίας προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν και οι προδιαγραφές των θέσεων, δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν. Η ανάλυση αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη, καθώς παρέχει πληροφορίες που χρησιμοποιούνται -εκτός από την προσέλκυση και επιλογή- και σε άλλες λειτουργίες της ΔΑΠ, ιδιαίτερα στον Προγραμματισμό Ανθρωπίνων Πόρων, στην Αξιολόγηση και στην Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός τμήματος αυτής επιβάλλεται να γίνεται **Σχεδιασμός των Θέσεων Εργασίας** (job design). Ο

σχεδιασμός των θέσεων εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού ή τμήματος, ο προσδιορισμός του περιεχομένου κάθε εργασίας και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος δυνατός βαθμός αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας. Επειδή όμως το περιεχόμενο της θέσεως εργασίας συχνά μεταβάλλεται -ιδιαίτερα σήμερα που σημειώνονται σημαντικές και ταχείες αλλαγές και εξελίξεις στην τεχνολογία, τις επιστήμες, τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες- η ΔΑΠ καλείται συχνά να αναλύσει ξανά τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι πρέπουσες προσαρμογές.

Με τον όρο **Ανάλυση Θέσεως Εργασίας** (job analysis) εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί ο κάτοχος της θέσης, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφοριών.

Μια σειρά από επιμέρους χρήσιμες αναλύσεις μπορούν να προκύψουν από την ανάλυση θέσεως εργασίας. Αυτές είναι η **Περιγραφή της Θέσης Εργασίας** (job description), η **Ανάλυση και Προσδιορισμός του Ρόλου** (role analysis and specification), **οι Προδιαγραφές Θέσης ή Προσώπου** (job or person specification), η **Ανάλυση Απόδοσης** (performance analysis) και **οι Προδιαγραφές Μάθησης και Εκπαίδευσης** (training specifications). Επειδή συνήθως όλες οι παραπάνω αναλύσεις πραγματοποιούνται ταυτόχρονα και οι πληροφορίες είναι αλληλένδετες συνηθίζεται να εντάσσονται σε μια καθολική διαδικασία που ονομάζεται 'ανάλυση θέσης εργασίας'. Είναι όμως σκόπιμο να δούμε εδώ τις επιμέρους έννοιες ξεχωριστά, ώστε να γνωρίζουμε τις διαφορές τους.

Περιγραφή της Θέσης Εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης, με στόχο να διευκολυνθεί η προσέλκυση, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του εργαζόμενου που κατέχει τη θέση. Η περιγραφή καθορίζει το σκοπό μιας θέσης, την ένταξή της στο οργανόγραμμα, τις δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξει ο κάτοχος της θέσης, τις ευθύνες του και τα αποτελέσματα που αναμένεται να επιτύχει.

Προδιαγραφές Θέσης

Οι προδιαγραφές θέσης ή προσώπου ορίζουν τη μόρφωση, τα προσόντα, την εκπαίδευση, την εμπειρία και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που απαιτούνται από τον υποψήφιο ο οποίος θα αναλάβει τη θέση. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα όταν η επιχείρηση θέλει να προσελκύσει προσωπικό και αποτελούν τη βάση για τη σύνταξη μιας αγγελίας ή την προκήρυξη μιας θέσης εργασίας.

Ανάλυση Απόδοσης

Αναφέρεται στις απαιτήσεις για απόδοση στο χώρο εργασίας και τα επίπεδα απόδοσης που αναμένεται να επιτευχθούν από τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις. Για παράδειγμα, η ανάλυση απόδοσης για μια θέση στη γραμμή παραγωγής μπορεί να ορίζει τη μέση ημερήσια απόδοση για τη συγκεκριμένη θέση σε 30 τεμάχια.

Προδιαγραφές Μάθησης/Εκπαίδευσης

Οι προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης ορίζουν τις γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται προκειμένου να επιτευχθεί ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Χρησιμοποιούνται ως βάση για το σχεδιασμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης και τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.

Ανάλυση του ρόλου

Η ανάλυση ρόλου επίσης παρέχει πληροφορίες που σχετίζονται με τη θέση αλλά ουσιαστικά ασχολείται κυρίως με το ρόλο εκείνο που οι άνθρωποι καλούνται να παίξουν κατά την εργασία τους και λιγότερο με τις εργασίες που εκτελούν. Εδώ δεν απασχολούν τόσο τα καθήκοντα της θέσης όσο η ευρύτερη συμπεριφορά που αναμένεται από τους εργαζόμενους ώστε να επιτύχουν τον αντικειμενικό σκοπό της θέσης. Για παράδειγμα, η περιγραφή της θέσης για έναν υπεύθυνο εργασιακών σχέσεων περιλαμβάνει συναντήσεις με εκπροσώπους των εργαζομένων, μεταφορά των αιτημάτων στη διοίκηση, υπολογισμό του κόστους των αιτημάτων και ικανοποίηση όσων επιτρέπει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης κ.ο.κ. Ο ρόλος του ιδίου στελέχους, άσχετα από τις επιμέρους ενέργειες, είναι να διευκολύνει την

επικοινωνία και τη συνεργασία με τη διοίκηση και να εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Θα πρέπει να προσέξουμε ότι **δεν σημαίνει ότι όλοι οι άνθρωποι που κάνουν την ίδια δουλειά έχουν απαραίτητα και τον ίδιο ρόλο.** Δύο εργαζόμενοι που κατέχουν την ίδια θέση εργασίας, λόγω χάρη «Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων», σε δύο διαφορετικές επιχειρήσεις, μπορεί να έχουν διαφορετικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, στη μια επιχείρηση μπορεί να δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο ρόλο του Διευθυντή ΔΑΠ ως Στρατηγικού Προγραμματιστή και ο Διευθυντής να συμμετέχει σε όλες τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου και να έχει ουσιαστική ανάμιξη στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, ενώ στην άλλη επιχείρηση μπορεί ο Διευθυντής ΔΑΠ να μην έχει αναπτύξει το ρόλο αυτό -είτε επειδή ο ίδιος δεν το επιδιώκει είτε επειδή δεν του επιτρέπεται από την επιχείρηση- και να έχει απλά έναν εκτελεστικό ρόλο, να καλείται δηλαδή να υλοποιήσει αποφάσεις της διοίκησης, χωρίς ο ίδιος να έχει συμμετάσχει στη λήψη τους και ακόμη κι αν διαφωνεί κάθετα με αυτές. Από τις παραπάνω αναλύσεις η επιχείρηση καλείται να επιλέξει ποιες της χρειάζονται περισσότερο και ποιο θα είναι το ακριβές τους περιεχόμενο.

2.4.1 Η διαδικασία Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας

Η ανάλυση της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

Προσδιορισμός αντικειμενικού σκοπού της ανάλυσης

Επιλογή της μεθόδου ανάλυσης

Συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων για την εργασία

Αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης

(Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ18-21)

2.4.2 Περιγραφή της Θέσης Εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας και παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση, όπως είναι ο τίτλος της θέσης, ο σκοπός ύπαρξής της, οι σχέσεις αναφοράς, τα πρωταρχικά καθήκοντα του κατόχου. Αναλυτικότερα, η περιγραφή θέσης εργασίας δίδει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- Σκοπός ύπαρξης της θέσης
- Περιεχόμενο –η έκταση της εργασίας σε όρους έργων που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν
- Ευθύνες –τα αποτελέσματα για τα οποία ο εργαζόμενος στη θέση είναι υπεύθυνος
- Κριτήρια απόδοσης –τα κριτήρια, μέτρα ή δείκτες που αποτιμούν το βαθμό στον οποίο η εργασία εκτελείται ικανοποιητικά
- Οργανωσιακοί παράγοντες –σε ποιόν αναφέρεται ο κάτοχος της θέσης και ποιοι αναφέρονται σε αυτόν
- Παράγοντες υποκίνησης –τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανόν να υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους
- Παράγοντες ανάπτυξης –προοπτικές καριέρας και πιθανότητα να αποκτηθούν νέες δεξιότητες
- Περιβαλλοντικοί παράγοντες –μελέτη των συνθηκών εργασίας, υγιεινής και ασφάλειας, εργονομικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη χρήση εξοπλισμού κ.λπ.

(Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ27)

2.4.3 Στόχοι της Περιγραφής Θέσης Εργασίας

Το περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης εργασίας μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με τους κύριους στόχους που η περιγραφή καλείται να καλύψει. Έτσι, η περιγραφή εργασίας για σκοπούς προσέλκυσης και επιλογής περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης, έναν ορισμό για το συνολικό σκοπό και τα αντικείμενα της εργασίας και μια λίστα με τις πρωταρχικές ευθύνες, τις επιμέρους δραστηριότητες και τα αποτελέσματα-κλειδιά που αναμένονται από τον κάτοχο της θέσης. Για σκοπούς αξιολόγησης η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να περιέχει -εκτός από τις προηγούμενες πληροφορίες- και μια ανάλυση των παραγόντων της θέσης που θα χρησιμεύσουν για την αξιολόγηση του κατόχου της θέσης. Η ανάλυση παραγόντων περιγράφει κάθε παράγοντα αξιολόγησης της εργασίας (γνώσεις, ικανότητες, σχέσεις, αποφάσεις, πολυπλοκότητα κ.λπ.) καθώς και τα κριτήρια (standards) βάση των οποίων αξιολογείται ο κάτοχος της θέσης. Για σκοπούς εκπαίδευσης η περιγραφή της θέσης είναι σκόπιμο να περιέχει μια ανάλυση των γνώσεων, ικανοτήτων και ιδιοτήτων που απαιτεί η εργασία. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ30-31)

2.5 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δυο βασικές δραστηριότητες: την προσέλκυση και την επιλογή. Στις δραστηριότητες αυτές προβαίνουμε επειδή υπάρχουν στην επιχείρηση κενές θέσεις εργασίας οι οποίες θα πρέπει να καλυφθούν και οι κενές θέσεις προκύπτουν είτε επειδή κάποιοι εργαζόμενοι αποχωρούν από την επιχείρηση, είτε επειδή μετακινούνται σε άλλη θέση εντός της επιχείρησης, είτε επειδή στην επιχείρηση δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας. Κατά τη φάση της προσέλκυσης η επιχείρηση αναπτύσσει μια δεξαμενή υποψηφίων, από τους οποίους θα επιλέξει τους έχοντες τα κατάλληλα προσόντα. Έτσι, στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα. Η προσέλκυση υποψηφίων που δεν διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα συνιστά απώλεια χρόνου και μάλιστα με σημαντικό κόστος. Και τούτο διότι στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται: το κόστος της διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), ενδεχόμενες μετακινήσεις των υπευθύνων πρόσληψης και των υποψηφίων, οι ανθρωποώρες που δαπανά το Τμήμα ΔΑΠ για τις σχετικές δραστηριότητες, το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής.

Για τους παραπάνω λόγους οι επιχειρήσεις φροντίζουν σήμερα να ακολουθούν μια συστηματική διαδικασία στελέχωσης ώστε να διασφαλίζεται - κατά το δυνατόν- ότι τα κατάλληλα πρόσωπα θα βρίσκονται στις κατάλληλες θέσεις. Βεβαίως η διαδικασία αυτή δεν είναι η ίδια για όλες τις επιχειρήσεις. Μπορεί να διαφοροποιείται σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, την αγορά εργασίας κ.λπ. Ορισμένα βήματα ωστόσο μπορεί να θεωρηθεί ότι ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις που στοχεύουν σοβαρά στην αποτελεσματική στελέχωσή τους με το πλέον ικανό προσωπικό.

Έτσι, η διαδικασία της προσέλκυσης θα πρέπει να ακολουθεί χρονικά τον Προγραμματισμό για το Ανθρώπινο Δυναμικό και τη διαδικασία Σχεδιασμού και Ανάλυσης των επιμέρους Θέσεων Εργασίας. Αφού ολοκληρωθεί ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και η Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας είμαστε πλέον σε θέση να γνωρίζουμε πόσους εργαζόμενους χρειαζόμαστε, σε ποιες θέσεις και πότε και ποια προσόντα θα πρέπει να έχει καθένας από τους εργαζόμενους αυτούς. Ακολούθως θα πρέπει να προσελκύσουμε τους κατάλληλους υποψήφιους, πείθοντας τους για τα θετικά στοιχεία που προσφέρει η εργασία στη συγκεκριμένη θέση και στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Δεν είναι μάλιστα λίγες οι επιχειρήσεις του εξωτερικού που κάνουν μεγάλες διαφημιστικές εκστρατείες προκειμένου να προσελκύσουν αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η προσέγγιση βέβαια

είναι σκόπιμη όταν μια επιχείρηση χρειάζεται να προσελκύσει μεγάλο αριθμό υποψηφίων ή όταν η ομάδα εργαζομένων στην οποία απευθύνεται έχει υψηλή ζήτηση και χαμηλή προσφορά, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανταγωνισμός μεταξύ των εργοδοτών για την απόκτηση των εργαζομένων.

Επόμενο βήμα είναι να αποφασίσουμε εάν θα απευθυνθούμε στην εσωτερική αγορά εργασίας -στο ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που επιθυμεί προαγωγή ή μετακίνηση- ή στην εξωτερική αγορά εργασίας. Συνήθως οι εισαγωγικές θέσεις συμπληρώνονται εξωτερικά ενώ για άλλες θέσεις η πολιτική της εταιρίας ή και το συμβόλαιο του σωματείου μπορεί να ορίζει ότι προτιμάται η αξιοποίηση εσωτερικών πηγών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν ένα μικτό σύστημα, δίδοντας εσωτερικές προαγωγές όταν ικανοί υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι και αξιολογώντας εξωτερικές πηγές όταν απαιτούνται νέες δεξιότητες ή η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι ταχεία, οπότε χρειάζεται περισσότερο προσωπικό κ.λπ. Κάθε πηγή προσέλκυσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ31-32)

2.5.1 Εσωτερική Προσέλκυση

Κατά την εσωτερική προσέλκυση η επιχείρηση ενημερώνει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, του Internet ή και του άμεσου προϊστάμενου ότι υπάρχουν συγκεκριμένες κενές θέσεις (job posting). Οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να κάνουν αίτηση στο τμήμα προσωπικού σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και ακολουθεί η διαδικασία επιλογής. Εκτός από την προαναφερθείσα πρακτική, πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν πλέον και 'σχεδιασμό διαδοχής' (succession planning). Φροντίζουν δηλαδή ώστε να προετοιμάζουν ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση για να αναλάβουν θέσεις που αναμένονται να αδειάσουν. Για παράδειγμα, εάν γνωρίζουμε ότι ένα διευθυντικό στέλεχος συνταξιοδοτείται σε τρία χρόνια, μπορούμε στο διάστημα των τριών αυτών ετών να προετοιμάσουμε -μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης- ενδεχόμενους διαδόχους του. Τέλος, μια επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν επειδή αποτελούσαν εποχιακό προσωπικό. Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από τα άτομα αυτά οι προσλήψεις θεωρούνται ασφαλείς. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο η επιχείρηση να μπορεί να έχει επικοινωνία με τους πρώην υπαλλήλους της. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ32)

2.5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Όταν χρησιμοποιείται εσωτερική προσέλκυση, η θέση καλύπτεται από ένα άτομο του οποίου οι ικανότητες είναι γνωστές. Αντιθέτως, κατά την εξωτερική προσέλκυση βασιζόμαστε σε λιγότερο αξιόπιστες πηγές -όπως συστάσεις- και σε σχετικά σύντομες συναντήσεις -όπως συνεντεύξεις. Ένα άλλο πλεονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι αποτελεί μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους. Ικανοί και φιλόδοξοι υπάλληλοι είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν και περισσότερο πιθανό να αυξήσουν την απόδοσή τους εάν πιστεύουν ότι θα έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν μια θέση που συνήθως συνεπάγεται βελτίωση αποδοχών ή προαγωγή. Η κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων θέσεων εσωτερικά αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων στην επιχείρηση και ακολούθως την ικανοποίησή τους από την εργασία, γεγονός που συνδέεται θετικά με την υποκίνηση. Τέλος η προσέλκυση μπορεί να είναι ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή για τους εσωτερικούς υποψηφίους, ενώ παράλληλα περιορίζεται και ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής, αφού ένας ήδη εργαζόμενος στην επιχείρηση έχει λιγότερα να μάθει για τη λειτουργία, τους κανονισμούς, την κουλτούρα της επιχείρησης από ότι ένας νεοεισερχόμενος εργαζόμενος. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ32-33)

2.5.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Από την άλλη πλευρά, εάν η επιχείρηση εμμένει στην κάλυψη θέσεων εκ των έσω, διατρέχει τον κίνδυνο να μην υπάρχει εισροή νέων ιδεών και να παγιωθεί έτσι ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν είναι απαραίτητα αποτελεσματικός, ιδιαίτερα όταν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν πολύ δυναμικά. Επίσης, εάν μια επιχείρηση επεκτείνεται γρήγορα και παράλληλα ακολουθεί πολιτική εσωτερικής κάλυψης θέσεων, μπορεί να καταλήξει να προάγει εργαζόμενους προτού αυτοί να είναι πραγματικά έτοιμοι. Συνεπώς, ορισμένες φορές η συνεχής εφαρμογή της κάλυψης εκ των έσω μπορεί να προκαλέσει σημαντικό έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στον οργανισμό. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε ότι, όταν μια κενή θέση καλύπτεται εσωτερικά, προκύπτει ένα δεύτερο κενό στη θέση του πρώτου που πήρε προαγωγή ή μεταφέρθηκε για να καλύψει την πρώτη έλλειψη. Εάν και αυτό το κενό καλυφθεί εσωτερικά, προκύπτει ένα τρίτο κενό (ripple effect = αντίδραση κυματισμού). Έτσι, στο συγκεκριμένο παράδειγμα, για να καλυφθεί μια θέση θα πρέπει να γίνουν τρεις -τουλάχιστον- εσωτερικές μετακινήσεις, με όλα όσα αυτό συνεπάγεται σε σχέση με τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, την προσαρμογή και την εκπαίδευση των εργαζομένων που αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ33)

2.5.4. Εξωτερική Προσέλκυση

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις περιπτώσεις όπου: α) θα πρέπει να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου (entry-level), β) απαιτούνται γνώσεις και ικανότητες που εξακριβωμένα δεν διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης ή γ) θεωρούμε ότι η επιχείρηση χρειάζεται και ορισμένους ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες. Για να είναι επιτυχής η προσπάθεια εξωτερικής προσέλκυσης απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και γι' αυτό το λόγο οι περισσότερες μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν επαγγελματίες υπεύθυνους για τη στελέχωση.

Πρώτη δραστηριότητα ενός τέτοιου στελέχους προσλήψεων είναι να συναντηθεί με το διευθυντή του τμήματος που ζητά να καλύψει μια κενή θέση, ώστε οι δύο από κοινού να προσδιορίσουν τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων σε συνάρτηση με την ανάλυση της θέσης εργασίας. Ακολουθώντας, ο ειδικός θα πρέπει να εντοπίσει τα συγκεκριμένα στοιχεία που αναμένεται να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους για τη θέση. Έχοντας συγκεντρώσει τις πληροφορίες αυτές ο ειδικός μπορεί μετά να προσδιορίσει το πλήθος των υποψηφίων στους οποίους θα στοχεύσει -π.χ. απόφοιτοι τμήματος λογιστικής ΤΕΙ ή ΑΕΙ με διετή σχετική επαγγελματική εμπειρία- και τα μέσα προσέλκυσης και τη διαδικασία επιλογής που θα εφαρμόσει. Καθ' όλη τη διαδικασία της προσέλκυσης είναι σκόπιμο το στέλεχος των προσλήψεων να συνεργάζεται με το διευθυντή του τμήματος όπου υπάρχει η κενή θέση, ώστε οι αποφάσεις του ειδικού να είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες του διευθυντή.

Θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι, σύμφωνα με έρευνα του Fortune, οι υψηλόβαθμες θέσεις χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να καλυφθούν, ενώ και άλλοι παράγοντες μπορούν να κάνουν την προσέλκυση πιο δύσκολη και χρονοβόρα, για παράδειγμα: μια πολύ απαιτητική περιγραφή θέσης εργασίας, ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας με άλλους εργοδότες, μια προβληματική επιχείρηση με κακή φήμη, οι χαμηλές προσφερόμενες αποδοχές σε σχέση με άλλες εταιρίες, η ανεπιθύμητη τοποθεσία της επιχείρησης κ.λπ. Θα είναι επίσης χρήσιμο να γνωρίζουμε την 'αναλογία απόδοσης' (yield ratio) για διαφορετικές θέσεις και μεθόδους προσέλκυσης. **Η αναλογία απόδοσης είναι το ποσοστό των υποψηφίων που πέρασαν επιτυχώς κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης . (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ33-34)**

2.5.5 ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.

Η εξωτερική προσέλκυση συμβάλλει ώστε να μπουν νέες ιδέες και αντιλήψεις στην επιχείρηση, να αποφευχθεί η σύγχυση που προκαλεί το ripple effect και να αντιμετωπιστεί επιτυχώς η αυξημένη ζήτηση προσωπικού λόγω ταχείας ανάπτυξης της επιχείρησης. Ωστόσο, η εξωτερική προσέλκυση συνήθως απαιτεί περισσότερο κόστος και χρόνο, ενώ υπάρχει πάντα ο κίνδυνος πρόσληψης ενός φαινομενικά ικανού υποψηφίου που όμως δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τις εργασίας. Τέλος, η πολιτική εξωτερικών προσλήψεων δρα αποθαρρυντικά για τους ήδη εργαζόμενους αφού περιορίζει τις ευκαιρίες τους για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ34-35)

2.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι επίσημες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν προηγούμενη ή έμμεση σχέση με την επιχείρηση. Η πιο συνηθισμένη επίσημη μέθοδος προσέλκυσης είναι η καταχώρηση αγγελίας σε εφημερίδα. Η αγγελία προσελκύει κυρίως ανθρώπους που ψάχνουν ενεργά για εργασία ωστόσο διαβάζεται και από ένα πολύ ευρύτερο κοινό. Ποσοστό 70%-75% των αναγνωστών των εφημερίδων που ήδη εργάζονται διαβάζουν κατά καιρούς τις αγγελίες για να ενημερωθούν σχετικά με το τι προσφέρεται στην αγορά εργασίας. Αναγνώστες των αγγελιών είναι επίσης πελάτες, μέτοχοι, υπάλληλοι, συνεργάτες της επιχείρησης, χρηματιστές και άλλες ομάδες που έχουν κάποιο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Μια αγγελία έχει λοιπόν και αντίκτυπο στην εικόνα της επιχείρησης στο ευρύτερο κοινό.

Ένα ακόμη είδος αγγελίας είναι και η ‘τυφλή αγγελία’, με την οποία η επιχείρηση δεν γνωστοποιεί την ταυτότητά της αλλά ζητά από τους υποψήφιους να στείλουν τις αιτήσεις τους σε ταχυδρομική θυρίδα. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί ανώνυμες αγγελίες όταν δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι ανταγωνιστές της ενδεχόμενη επέκτασή της, όταν δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι υπάλληλοί της ενδεχόμενες απολύσεις ή όταν η επιχείρηση έχει κακή φήμη ως εργοδότης. Οι τυφλές αγγελίες παρουσιάζουν χαμηλότερη αναλογία θετικής αντίδρασης των υποψηφίων που θεωρούν ότι η ονομασία της επιχείρησης είναι κρίσιμη πληροφορία.

Πολλά πανεπιστήμια και ΤΕΙ έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Στα γραφεία αυτά

απευθύνονται πολλές επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους οι οποίες χρειάζονται υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπαλλήλους. Η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι πολύ αποδοτική πρακτική για έναν οργανισμό, αφού πολλοί αξιόλογοι υποψήφιοι μπορούν να αξιολογηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα και σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση, ενώ συνήθως το γραφείο του πανεπιστημίου παρέχει επίσης το χώρο συναντήσεων και τη διοικητική υποστήριξη. Κατά συνέπεια η μέθοδος προσέλκυσης είναι οικονομικά συμφέρουσα. Ορισμένες εταιρίες επιδιώκουν να γίνουν γνωστές στην πανεπιστημιακή κοινότητα και να εδραιώσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υποψήφιους εργαζόμενους· για το λόγο αυτό βραβεύουν φοιτητές, παρέχουν υποτροφίες ή/και προσλαμβάνουν φοιτητές σε προγράμματα πρακτικής άσκησης. Τα προγράμματα πρακτικής άσκησης σε επιχειρήσεις παρέχουν εξαιρετικές ευκαιρίες προσέλευσης εργαζομένων. Αφενός δίδουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει τις πραγματικές ικανότητες των νέων επαγγελματιών και αφετέρου προβάλλουν τη φήμη της επιχείρησης ως εργοδότη στο νεανικό πληθυσμό. Ωστόσο, αποτελεί μειονέκτημα το γεγονός ότι οι υποψήφιοι της κατηγορίας αυτής σπάνια είναι διαθέσιμοι να αρχίσουν την εργασία τους άμεσα (π.χ. θα πρέπει να ολοκληρώσουν τις σπουδές τους ή την πτυχιακή τους εργασία) ενώ συνήθως υστερούν και σε επαγγελματική εμπειρία.

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, με τα κατά τόπους παραρτήματά του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας είναι μια ακόμη πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ανάλογα με την πολιτική τους, θεωρούν ως κύριους πελάτες τους και χρεώνουν για τις υπηρεσίες τους (συνήθως από 10% έως 30% της αμοιβής του εργαζόμενου για τον πρώτο χρόνο) είτε τις επιχειρήσεις είτε τον εργαζόμενο, αν και αντικειμενικός τους στόχος είναι να μείνουν ικανοποιημένες και οι δυο πλευρές.

Ιδιαίτερα στο εξωτερικό, τα σωματεία συχνά παρέχουν υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας για τα μέλη τους. Για παράδειγμα, για τους εργάτες οικοδομών ή τους φορτοεκφορτωτές πλοίων, οι συλλογικές/κλαδικές συμβάσεις εργασίας μπορεί να καθορίζουν ότι οι εργοδότες θα πρέπει να απευθύνονται στη συνέλευση του σωματείου προτού απευθυνθούν αλλού για την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού. Το συμβούλιο του σωματείου απευθύνεται στα μέλη του που αναζητούν εργασία και τα στέλνει στις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογηθούν.

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει αλματώδη ανάπτυξη και η χρήση του linternet ως μέσου προσέλκυσης εργαζομένων. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί ανακοινώνουν στο δικτυακό τους τόπο (web site) τις κενές θέσεις που επιθυμούν να καλύψουν και αποδέχονται αιτήσεις και βιογραφικά μέσω

διαδικτύου, -με online φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή απλό e-mail στο τμήμα Προσωπικού της επιχείρησης. Επίσης, υπάρχουν και εταιρίες (γραφεία ευρέσεως εργασίας) που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου, ενώ με τη χρήση εργαλείων όπως η τηλεδιάσκεψη οι υποψήφιοι και οι εκπρόσωποι της εταιρίας μπορούν να επικοινωνήσουν χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθούν. Η προσέλκυση μέσω διαδικτύου θεωρείται ότι μειώνει το κόστος και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης και διευρύνει σημαντικά τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης της επιχείρησης.

Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση εργαζομένων είναι οι τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές διαφημίσεις, η διαφήμιση σε εμπορικά καταστήματα, οι εταιρίες ευρέσεως στελεχών (υποκατηγορία των γραφείων ευρέσεως εργασίας που αναζητούν αποκλειστικά ταλέντα για υψηλά αμειβόμενες θέσεις) και όποια άλλη μέθοδος θεωρηθεί ότι θα προσελκύσει τις συγκεκριμένες ομάδες υποψηφίων που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ35-36)

2.6.1 Εναλλακτικές προσεγγίσεις

Θα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι η παραδοσιακή προσέλκυση δεν δίδει πάντα την καλύτερη απάντηση στις ανάγκες μιας επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, για το λόγο αυτό το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι καλό να γνωρίζει και να εξετάζει εναλλακτικές προσεγγίσεις εξεύρεσης εργαζομένων. Ας υποθέσουμε για παράδειγμα ότι μια εκστρατεία προσέλκυσης δίδει πολύ λίγους ικανούς υποψήφιους. Εναλλακτικά -αντί δηλαδή να ενταθούν και να επαναληφθούν οι προσπάθειες προσέλκυσης με τα ίδια μέσα- η επιχείρηση θα μπορούσε να στρέψει το ενδιαφέρον της σε πιο πολυπληθείς ή λιγότερο αξιοποιημένες ομάδες ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, να επιδιώξει να προσελκύσει συνταξιούχους, άτομα με ειδικές ανάγκες, κατοίκους μη προνομιούχων αστικών περιοχών, μητέρες με μικρά παιδιά κ.ο.κ. Βεβαίως οι μέθοδοι προσέλκυσης και οι συνθήκες εργασίας θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των συγκεκριμένων ομάδων ανθρώπων. Ενδεχομένως να χρειάζεται μεταφορά των εργαζομένων αυτών από τον τόπο κατοικίας τους ή να είναι σκόπιμο να εφαρμοστεί ελαστικό ωράριο προσέλευσης και αποχώρησης, εργασία μερικής απασχόλησης, εργασία από το σπίτι κ.λπ.

Μια άλλη εναλλακτική είναι η απασχόληση προσωρινών υπαλλήλων από γραφεία παροχής υπηρεσιών (leasing υπαλλήλων). Ένα τέτοιο γραφείο

προσλαμβάνει, εκπαιδεύει και αξιολογεί τους υπαλλήλους του, τους οποίους στη συνέχεια παρέχει για συγκεκριμένο χρόνο έναντι συμβολαίου στην επιχείρηση-πελάτη. Λόγου χάρη, μια επιχείρηση νοσηλευτικών υπηρεσιών απασχολεί πολλούς νοσηλευτές και τους διαθέτει σε νοσοκομεία με σύμβαση εργασίας. Το ίδιο συμβαίνει με υπηρεσίες καθαριότητας κτηρίων. Οι προσωρινά απασχολούμενοι μπορεί να κοστίζουν περισσότερο ωστόσο αμείβονται μόνο για το χρόνο που πραγματικά εργάστηκαν. Παράλληλα είναι εύκολα και γρήγορα διαθέσιμοι ενώ μειώνεται και το κόστος προσέλευσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων για την επιχείρηση, αφού το γραφείο προσωρινής διάθεσης εργαζομένων είναι εκείνο που επιλέγει και εκπαιδεύει τους εργαζόμενους.

Μια ακόμη εναλλακτική μέθοδος είναι η ανάθεση μιας ολόκληρης λειτουργίας σε εξωτερική εταιρία (outsourcing). Προσλαμβάνοντας απ' έξω τέτοιες υπηρεσίες -όπως για παράδειγμα τη συντήρηση, την ασφάλεια, τις υπηρεσίες γραφείου- η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα αφενός στις συγκεκριμένες υπηρεσίες, τις οποίες αναθέτει σε ειδικούς, αφετέρου συνολικά, αφού και η ίδια εστιάζει πλέον τις προσπάθειές της στις κύριες δραστηριότητες στις οποίες έχει εξειδικευθεί. Είναι πολύ ενδιαφέρον ότι η πρακτική αυτή της 'υπεργολαβίας' επηρεάζει πλέον σημαντικά και την ίδια τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Σύμφωνα με έρευνα της Adams (1991), με δείγμα 98 μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις στο Ην. Βασίλειο, διαγράφεται σήμερα ισχυρή τάση οι επιχειρήσεις να αναθέτουν επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ σε εξωτερικούς φορείς. Οι δραστηριότητες αυτές είναι κυρίως η προσέλκυση και επιλογή, η αξιολόγηση και η εκπαίδευση των εργαζομένων.

Τέλος, όταν ενδιαφερόμαστε να καλύψουμε βραχυχρόνιες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, εναλλακτική λύση αποτελούν και οι υπερωρίες. Δεδομένου ότι, για παράδειγμα, είναι δύσκολο ή χρονοβόρο να προσλάβουμε ανθρώπους για κάποιες θέσεις εργασίας, είναι προτιμότερο να καλύψουμε τις βραχυχρόνιες ανάγκες με υπερωρίες των άλλων εργαζομένων στο τμήμα –με τη σύμφωνη γνώμη των εργαζομένων και εφόσον τηρούνται τα όρια που θέτει η Εργατική Νομοθεσία. Οι υπερωρίες μπορούν να ωφελήσουν τόσο τον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση αλλά ενδεχομένως να προκαλέσουν και προβλήματα όπως είναι η κούραση και η έλλειψη δημιουργικότητας. Για μακροχρόνια διαστήματα η πρακτική αυτή αποδεικνύεται επίσης οικονομικά ασύμφορη. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ 36-38)

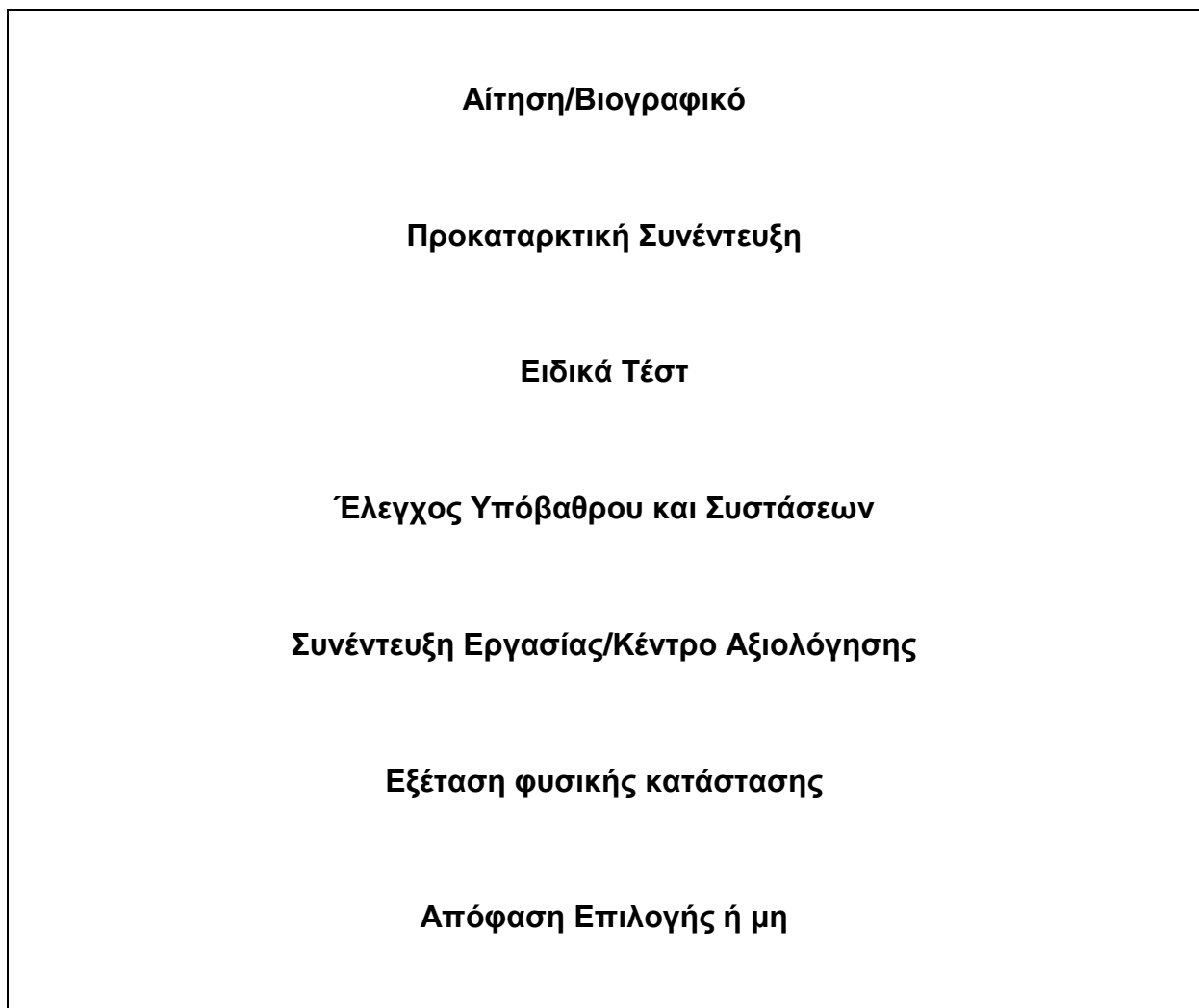
2.7 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τη διαδικασία της προσέλευσης -μέσω της οποίας συγκεντρώνεται ένας αριθμός υποψηφίων- ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής, κατά την οποία η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Εκείνο που μας ενδιαφέρει είναι να προσλάβουμε έναν εργαζόμενο ο οποίος θα διαθέτει τις αναγκαίες γνώσεις, ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά, αλλά επίσης θα παραμείνει στην επιχείρηση και θα έχει την απαιτούμενη απόδοση στην εργασία του. Με άλλα λόγια, έναν εργαζόμενο ο οποίος θα κρίνεται τουλάχιστον ικανοποιητικός από την επιχείρηση και παράλληλα θα είναι και ο ίδιος ικανοποιημένος από αυτά που προσφέρει η επιχείρηση. Δεδομένου ότι κατά τη διαδικασία προσέλευσης και επιλογής τόσο η επιχείρηση όσο και ο υποψήφιος προτιμούν να παρουσιάσουν τα θετικά τους χαρακτηριστικά, θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι: α) είναι προτιμότερο και οι δύο πλευρές να προβάλουν με ρεαλισμό και ειλικρίνεια τι προσφέρουν στον άλλο και τι προσδοκούν από αυτόν και β) από τη στιγμή που οι δύο πλευρές αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δεσμεύσεις θα πρέπει να τις τηρήσουν. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι δεν μπορούν να υπάρξουν αλλαγές π.χ. στα καθήκοντα που ο εργαζόμενος καλείται να αναλάβει ή, από την άλλη, αλλαγές π.χ. στην οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου, που απαιτούν κάποια διαφοροποίηση σε όσα έχουν συμφωνηθεί. Η διαφοροποίηση όμως θα πρέπει να γίνει κατόπιν νέας συμφωνίας μεταξύ των δυο πλευρών.

Ένα συχνό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι ο υψηλός αριθμός δυσκολιών στην προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων που μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε αποχώρηση των νεοπροσληφθέντων κατά τους πρώτους μήνες εργασίας. Ένας τρόπος για να αποφευχθούν τα προβλήματα αυτά είναι η χρήση της Ρεαλιστικής Περιγραφής Εργασίας, δηλαδή μιας αντικειμενικής παρουσίασης των θετικών αλλά και αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης, με τη μορφή ενός φυλλαδίου, σύντομου φίλμ ή δοκιμαστικού δείγματος δουλειάς το οποίο εκθέτει τον υποψήφιο σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Έρευνες που έχουν γίνει δείχνουν ότι η χρήση Ρεαλιστικών Περιγραφών Εργασίας μειώνει στο ελάχιστο τις ανακατατάξεις (παραιτήσεις, αιτήσεις για μετακίνηση σε άλλη θέση), μειώνουν τις προσδοκίες των εργαζομένων για τη δουλειά, αυξάνουν ελαφρώς την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση στην εταιρία αλλά και μειώνουν ελαφρώς το ποσοστό αποδοχής της προσφοράς εργασία. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ38-39)

2.7.1 Στάδια διαδικασίας επιλογής

Τα στάδια που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία επιλογής διαφοροποιούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Συνήθως εφαρμόζεται η προσέγγιση του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες - βιογραφικό σημείωμα, συνεντεύξεις και τέστς- και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια αυτά (βλ. Σχήμα 2.7.1). Μια άλλη μέθοδος είναι η «μέθοδος της πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι κρίνονται με βάση τη συνολική τους απόδοση σε όλες τις δοκιμασίες.



Σχήμα 2.7.1 Στάδια στη διαδικασία επιλογής.

(Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ39)

2.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (employee appraisal, employee evaluation, performance appraisal, performance evaluation) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποτιμάται κατά πόσο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του. Η αξιολόγηση μπορεί να αποτελεί είτε μια συστηματική, τυπική και επίσημη διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και εφαρμόζει προκαθορισμένα κριτήρια, μεθόδους και εργαλεία, είτε μια ανεπίσημη και άτυπη δραστηριότητα, όπως στην περίπτωση όπου ένας προϊστάμενος παρατηρεί και σχολιάζει ένα θετικό ή αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία. Συνήθως οι μεγαλύτεροι σε μέγεθος οργανισμοί συνδυάζουν τυπικές και άτυπες μεθόδους αξιολόγησης ενώ οι μικροί οργανισμοί αρκούνται σε άτυπες μεθόδους.

Στο παραδοσιακό μοντέλο του management η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Σκοπός δηλαδή της αξιολόγησης είναι να ελέγξουμε και, ακολούθως, να βελτιώσουμε τα αποτελέσματα που παράγουν οι εργαζόμενοι «αμείβοντας» ή «τιμωρώντας» τους βάση της προηγούμενης απόδοσής τους. Στο παραδοσιακό αυτό μοντέλο ο ρόλος του προϊσταμένου είναι ρόλος κριτή ενώ ο αξιολογούμενος απλά κρίνεται, χωρίς να έχει καμία ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης. Ως αποτέλεσμα, οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν συνήθως αμυντική στάση και δεν αποδέχονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Αντίθετα, η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση τονίζει τον αναπτυξιακό της προσανατολισμό, χωρίς τούτο να σημαίνει ότι δεν αποδίδεται σημασία στις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. «Αναπτυξιακός προσανατολισμός» σημαίνει ότι η αξιολόγηση αποτελεί τη βάση για να εντοπιστούν τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία κάθε εργαζόμενου, ώστε αυτός κατόπιν να παρακινείται και να καθοδηγείται με στόχο να βελτιώσει και τα δύο και να επιτύχει καλύτερη μελλοντική απόδοση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου εδώ είναι ουσιαστικός και υπεύθυνος, αφού συμμετέχει και ο ίδιος στη διαδικασία, όπως θα δούμε παρακάτω. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ43)

2.8.1 Φιλοσοφία Αξιολόγησης

Έχει ήδη αναφερθεί ότι, για να είναι αποτελεσματικό, το σύστημα αξιολόγησης κάθε επιχείρησης θα πρέπει να εναρμονίζεται με τα στρατηγικά δεδομένα της επιχείρησης: το όραμα, τους επιχειρησιακούς στόχους, το μέγεθος, τη δομή, την τεχνολογία, την κουλτούρα, τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος της επιχείρησης κ.λπ. Ασφαλώς, οι επιμέρους παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για το

σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης σε κάθε επιχείρηση είναι πολλοί και ο συνδυασμός τους μοναδικός. Μπορούμε όμως εδώ να αναφέρουμε μερικά παραδείγματα ώστε να γίνει κατανοητή η έννοια και η αναγκαιότητα της στρατηγικής ευθυγράμμισης/εναρμόνισης της αξιολόγησης. Για παράδειγμα, εάν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολύ δυναμικό, δηλαδή αλλάζει ραγδαία, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να εξετάζει οπωσδήποτε και την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων, την ευελιξία, την αίσθηση του επείγοντος, τη συνεχή μάθηση και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. Εάν η ισχυρή παρουσία στην παγκόσμια αγορά αποτελεί στοιχείο του οράματος της επιχείρησης, τότε δεν μπορεί το σύστημα αξιολόγησης να μην αποτιμά την ικανότητα των στελεχών για διεθνή προσανατολισμό ή την ικανότητά τους να διοικούν εργαζόμενους από διαφορετικές κουλτούρες. Εάν βασική αξία της επιχείρησης είναι η «εστίαση στον πελάτη» τότε και το σύστημα αξιολόγησης είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει ανάλογα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων, όπως είναι η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχουν, ο αριθμός των παραπόνων από πελάτες κ.ο.κ.

Αφού λοιπόν λάβουμε υπόψη όλα τα στρατηγικά δεδομένα της επιχείρησης και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης μπορούμε πλέον να προσδιορίσουμε τη φιλοσοφία, τους στόχους και τις βασικές αρχές και διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης. Τα στοιχεία αυτά είναι σκόπιμο να καταγράφονται σε ένα «εγχειρίδιο αξιολόγησης» ώστε να γίνουν γνωστά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Το εγχειρίδιο αξιολόγησης αποτελεί επίσημο κείμενο της επιχείρησης και ενισχύει τη σπουδαιότητα, τη συστηματικότητα και τη διαφάνεια του συστήματος αξιολόγησης.

Οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της εταιρίας
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων

Πίνακας 2.8.1 Παράδειγμα στόχων αξιολόγησης σε επιχείρηση

(Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ44)

2.9 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ

Ο στόχος κάθε συστήματος αμοιβών είναι να συμβάλλει στην προσέλκυση ικανών υποψηφίων, στη διατήρηση του ικανού ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην υποκίνηση του ώστε να επιτύχει καλύτερη απόδοση. Για να κατανοήσουμε όλα αυτά είναι σκόπιμο να εξετάσουμε προηγουμένως την έννοια της υποκίνησης.

2.9.1 Αμοιβές και παροχές και η σχέση τους με την υποκίνηση

Υποκίνηση (motivation) μπορούμε να ονομάσουμε την εσωτερική εκείνη κατάσταση ετοιμότητας που προδιαθέτει ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Στην κατάσταση αυτή φτάνει κανείς μετά από μια εσωτερική διαδικασία επεξεργασίας διαφόρων ερεθισμάτων, τα οποία χαρακτηρίζονται «κίνητρα». Τόσο η διαδικασία επεξεργασίας όσο και τα κίνητρα εξατομικεύονται, δηλαδή διαφορετικοί άνθρωποι -ή και ο ίδιος άνθρωπος σε διαφορετικές συνθήκες- αντιλαμβάνονται διαφορετικά πράγματα ως κίνητρα και ανταποκρίνονται σε αυτά με διαφορετικό τρόπο. Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές θεωρίες που επιχειρούν να δώσουν γενικευμένες απαντήσεις στο ερώτημα ποια είναι τα βασικά κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ποιοι είναι οι μηχανισμοί υποκίνησης. Ας ξεκινήσουμε όμως με ένα παράδειγμα.

Ας φανταστούμε την περίπτωση ενός νέου ανθρώπου που ενδιαφέρεται για μια θέση εργασίας. Είναι παντρεμένος, έχει δυο μικρά παιδιά και, επειδή έχουν συναποφασίσει με τη σύζυγό του εκείνη να διακόψει για ένα διάστημα την εργασία της μέχρι τα παιδιά να είναι σε ηλικία να γίνουν δεκτά στο νήπιο, ο μισθός του συζύγου αποτελεί το βασικό εισόδημα της οικογένειας. Είναι ευνόητο ότι, ο εργαζόμενος αυτός θα ενδιαφερθεί πρωτίστως για το ύψος του μισθού που του προσφέρεται και ισχυρό κίνητρο υποκίνησης αποτελεί η αμοιβή του. Εάν δηλαδή θέλουμε να τον υποκινήσουμε να είναι αποδοτικός και να αξιοποιήσει όλες τις ικανότητές του, θα πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα το θέμα της αμοιβής.

Ας υποθέσουμε τώρα ότι πέρασαν 15 χρόνια. Και οι δυο σύζυγοι εργάζονται και έχουν πλέον ένα καλό εισόδημα, έχουν αποταμιεύσει ορισμένα χρήματα και τα παιδιά τους έχουν φύγει από το σπίτι και σπουδάζουν. Το ερώτημα είναι: τα χρήματα εξακολουθούν να αποτελούν για τον εργαζόμενο κίνητρο υποκίνησης; Η απάντηση είναι «ναί» αλλά τώρα ο εργαζόμενος έχει και άλλες σημαντικές ανάγκες. Αφού έχει εξασφαλίσει την επιβίωση και την καλή διαβίωση του ιδίου και της οικογένειάς του, τον απασχολεί πλέον και η αναγνώριση στην εργασία του και η εκτίμηση των άλλων για τα επιτεύγματά του. Άρα, στις δυο διαφορετικές περιόδους της ζωής του

εργαζόμενου που εξετάσαμε, ο εργαζόμενος διαθέτει διαφορετικές ανάγκες, οι οποίες λειτουργούν γι'αυτόν ως κίνητρα για συγκεκριμένη δράση και συμπεριφορά.

Ο A. Maslow ιεράρχησε τις ανθρώπινες ανάγκες ως εξής: 1) **φυσιολογικές ανάγκες**, 2) **ανάγκες για ασφάλεια**, 3) **κοινωνικές ανάγκες**, 4) **ανάγκη αυτοεκτίμησης**. (τις έχουμε αναλύσει στο πρώτο κεφάλαιο) Εκείνο που υποστήριξε ο Maslow είναι ότι οι ανάγκες κάθε επιπέδου αποτελούν το βασικό κίνητρο της συμπεριφοράς κάθε ανθρώπου, έως ότου καλυφθούν σε ένα ικανοποιητικό βαθμό, οπότε βασικό κίνητρο γίνονται οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Για παράδειγμα, ένα άτομο που καθημερινό του μέλημα είναι η εξεύρεση τροφής για να επιβιώσει δεν απασχολείται με ζητήματα κοινωνικών σχέσεων και συναναστροφών ή την ανάγκη αυτοεκπλήρωσης. Μόνο όταν έχει εξασφαλίσει την κάλυψη των αναγκών επιβίωσής του σε ικανοποιητικό βαθμό θα στραφεί σε ανάγκες του δεύτερου επιπέδου, θα επιδιώξει δηλαδή να καλύψει ανάγκες για ασφάλεια. Αν και η θεωρία αυτή έχει δεχθεί κάποια κριτική, με επακόλουθο να υπάρξουν βελτιώσεις σε επιμέρους σημεία, ωστόσο είναι και σήμερα αποδεκτή και έχει αξία για τη ΔΑΠ διότι μας βοηθά να διαμορφώσουμε ορισμένες βασικές αρχές πολιτικής στο σύστημα αμοιβών και παροχών. Λόγου χάρη, εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζόμενου είναι τόσο χαμηλό ώστε αυτός να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια, υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα ο εργαζόμενος να αντιδράσει θετικά σε κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση και σχετίζονται με την ικανοποίηση π.χ. κοινωνικών αναγκών, όπως είναι η αναγνώριση της καλής απόδοσης του εργαζόμενου μέσω της ανακοίνωσης του ονόματός του στον πίνακα των καλύτερων υπαλλήλων της χρονιάς!

Όποιος ασχολείται συστηματικά με τη διαμόρφωση συστημάτων αμοιβών και παροχών θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος με όλες τις υπάρχουσες σχετικές θεωρίες (π.χ. McClelland, Porter & Lawler, Herzberg, Lewin) και τα αντίστοιχα ερευνητικά δεδομένα.

Ο V. Vroom διατύπωσε τη «θεωρία των προσδοκιών», σύμφωνα με την οποία το εάν ο εργαζόμενος θα καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου εξαρτάται α) από το κατά πόσο πιστεύει ο εργαζόμενος ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει πράγματι σε επίτευξη του στόχου και σε ανταμοιβή και β) από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη ανταμοιβή αυτή.

Ας πούμε, για παράδειγμα, ότι στην επιχείρησή μας θέλουμε να αυξήσουμε την καθημερινή παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Θεωρούμε ότι είναι καλύτερο να παρέχουμε οικονομικό κίνητρο στους εργαζόμενους που ασχολούνται με την παραγωγή του προϊόντος και ανακοινώνουμε ότι όποιος κατασκευάζει καθημερινά 10 επιπλέον κομμάτια θα αμείβεται επιπλέον με 6% του μισθού του ετησίως. Κατά τον Vroom το κίνητρο αυτό δεν είναι βέβαιο ότι θα αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο εργαζόμενος θα υπολογίσει πρώτα εάν μπορεί πράγματι να

επιτύχει την συγκεκριμένη αύξηση και με τι κόστος για τον ίδιο. Ενδεχομένως να είναι εξαιρετικά δύσκολο να κατασκευάζει κανείς επιπλέον 10 κομμάτια ημερησίως με τα υπάρχοντα μηχανήματα και διαδικασίες παραγωγής. Παράλληλα, έχει σημασία και ποια αξία αποδίδει ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη ανταμοιβή. Εάν, για παράδειγμα, ο εργαζόμενος έχει ετήσια αύξηση 4%, ενδεχομένως να θεωρήσει ότι επιπλέον αύξηση 2% δεν είναι ελκυστική για την προσπάθεια που συνεπάγεται.

Δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε επίσης ότι ένα κίνητρο μπορεί να έχει και αρνητική υποκειμενική αξία για κάποιους εργαζόμενους. Λόγου χάρη, μια προαγωγή μπορεί να έχει μεγάλη αξία για ένα στέλεχος ενώ ένα άλλο στέλεχος να μην την επιθυμεί, εάν παραδείγματος χάρη συνεπάγεται αλλαγή πόλης, χώρας ή Τμήματος ή μεγαλύτερες ευθύνες τις οποίες το στέλεχος δεν θέλει να επιφορτιστεί.

Η «θεωρία της δικαιοσύνης», τώρα, υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που συνεισφέρει στην επιχείρηση με αυτά που απολαμβάνει από τη συνεισφορά του αυτή. Αυτά που συνεισφέρει μπορεί να είναι ο χρόνος του, τα προσόντα του, τα εργασιακά του επιτεύγματα, η συνέπεια, η αφοσίωσή του στην επιχείρηση κ.λπ. Αυτό που απολαμβάνει μπορεί να είναι οτιδήποτε έχει αξία γι' αυτόν, όπως οικονομικές αμοιβές, σιγουριά απασχόλησης, συνθήκες εργασίας, προοπτικές καριέρας κ.λπ. Από τη σύγκριση αυτή το άτομο αισθάνεται είτε αίσθημα δικαιοσύνης -όταν θεωρεί ότι όσα λαμβάνει είναι ανάλογα των όσων προσφέρει- είτε αίσθημα αδικίας -όταν αισθάνεται ότι προσφέρει περισσότερα από όσα λαμβάνει.

Εκτός όμως από την προσωπική του αυτή εκτίμηση, ο εργαζόμενος συγκρίνει τη δική του σχέση προσφοράς/απολαβών με τις αντίστοιχες σχέσεις άλλων εργαζομένων, σε αναλογία με τη δική του περίπτωση, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Από τη σύγκριση αυτή επίσης προκύπτει αίσθημα δικαίου ή αδικίας. Η πρακτική συνέπεια της θεωρίας αυτής για το σύστημα αμοιβών είναι ότι οι οικονομικές αμοιβές και οι παροχές θα πρέπει να είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με τα όσα προσφέρει ο εργαζόμενος όσο και σε σχέση με την αμοιβή των άλλων εργαζομένων, εντός αλλά και εκτός της επιχείρησης. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ54-57)

2.9.2 Διαμόρφωση Συστήματος Αμοιβών

Οι ανταμοιβές του εργαζόμενου μπορεί να είναι οικονομικής ή και άλλης φύσεως. Στις **οικονομικές ανταμοιβές** περιλαμβάνονται τόσο οι σταθερές αμοιβές - δηλαδή ο μισθός, το ημερομίσθιο ή η συμφωνημένη αμοιβή για την ολοκλήρωση ενός έργου ή την παροχή μιας υπηρεσίας- όσο και οι μεταβλητές αμοιβές -όπως είναι το bonus ή πριμ, η συμμετοχή στα κέρδη ή τις μετοχές- αλλά και παροχές όπως η ασφάλιση, τα επιδόματα αδείων, γάμου, η σίτιση, εταιρικό αυτοκίνητο κ.λπ. Οι **μη οικονομικές** ανταμοιβές περιλαμβάνουν την αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, την εργασιακή ασφάλεια, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τις

προοπτικές καριέρας, τις συνθήκες εργασίας, την ευελιξία όσον αφορά το ωράριο εργασίας κ.α.

Τα σύγχρονα συστήματα αμοιβών περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ανταμοιβών, οι οποίες είναι ανάλογες της απόδοσης κάθε εργαζόμενου και τείνουν να διαφοροποιούνται ανάλογα με το τι είναι σημαντικό για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο. Εκτός δηλαδή από το βασικό μισθό, οι επιχειρήσεις παρέχουν ένα σύνολο ανταμοιβών που αφενός μεν προωθούν τους στόχους της επιχείρησης - επιβραβεύοντας τις συμπεριφορές των εργαζομένων που συμβάλλουν στην επίτευξη των βασικών επιχειρησιακών στόχων- αφετέρου δε καλύπτουν διάφορες ανάγκες των εργαζομένων. Σε πολλές επιχειρήσεις μάλιστα, υπάρχουν ευέλικτα προγράμματα παροχών: το Τμήμα ΔΑΠ δίδει ένα έντυπο με διάφορες παροχές και κάθε εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένες παροχές που τον ενδιαφέρουν, διαμορφώνοντας το προσωπικό του πακέτο (cafeteria benefits). Τα προγράμματα αυτά είναι πολύ δημοφιλή διότι αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές ηλικίες, οικογενειακή κατάσταση και ανάγκες και τους επιτρέπουν να επιλέξουν τις παροχές που θέλουν.

Όταν σχεδιάζουμε ένα σύστημα αμοιβών έχουμε να αντιμετωπίσουμε τρία βασικά ζητήματα:

- Το πρώτο ζήτημα αφορά στο **επίπεδο/ύψος των αμοιβών** που η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει να ορίσει, εξετάζοντας τόσο τις δικές της οικονομικές δυνατότητες όσο και τις αμοιβές στην αγορά, δηλαδή τους μισθούς που πληρώνουν άλλες επιχειρήσεις για ανάλογες θέσεις εργασίας. Για το σκοπό αυτό, συχνά οι επιχειρήσεις διεξάγουν ή αγοράζουν έρευνες αμοιβών που περιλαμβάνουν εμπιστευτικά στοιχεία για το ύψος των αμοιβών σε άλλες εταιρίες και βοηθούν την επιχείρηση να αποφασίσει εάν θέλει να είναι στα χαμηλότερα, στα μεσαία ή στα υψηλότερα επίπεδα της αγοράς.
- Το δεύτερο ζήτημα αφορά στην **εσωτερική δομή των αμοιβών**, δηλαδή τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας που υπάρχουν στην ίδια επιχείρηση. Για παράδειγμα, ποια θα πρέπει να είναι η σχέση των αμοιβών του Γενικού Διευθυντή με τον Διευθυντή ή τους απλούς υπαλλήλους.
- Το τρίτο ζήτημα αφορά στον προσδιορισμό **των αμοιβών κάθε εργαζόμενου σε σχέση με όσα προσφέρει**, καθώς και την εξέλιξη των εργαζομένων στο χρόνο που παραμένουν στην επιχείρηση.

Οι αποφάσεις αυτές είναι εξαιρετικά σημαντικές, αφού καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών, τόσο όσον αφορά την ικανότητά του να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί ικανούς εργαζόμενους, όσο και όσον αφορά το αίσθημα δικαιοσύνης που παρέχει στους εργαζόμενους.

Μπορούμε τώρα να εξετάσουμε ορισμένα είδη Συστημάτων Σταθερών Αμοιβών. Υπάρχουν τρία βασικά τέτοια συστήματα:

1. **Το σύστημα που βασίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.** Πρόκειται για ένα παραδοσιακό σύστημα που εφαρμόζεται σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Εδώ οι αμοιβές κάθε εργαζόμενου προσδιορίζονται από το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Πανεπιστήμιο κ.λπ.) και τα χρόνια προϋπηρεσίας του. Έτσι, κάθε εργαζόμενος ξεκινά με ένα βασικό μισθό που προσδιορίζεται από το επίπεδο εκπαίδευσής του και εξελίσσεται, αλλάζοντας μισθολογικό κλιμάκιο, με βάση την προϋπηρεσία του. Το σύστημα αυτό είναι αντικειμενικό και προβλέψιμο, έχει ωστόσο δυο σημαντικά μειονεκτήματα: Πρώτον, δεν συνδέει τις αμοιβές του εργαζόμενου με τη σπουδαιότητα, τη δυσκολία και άλλα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Δηλαδή, δυο εργαζόμενοι του ίδιου επιπέδου σπουδών, με την ίδια προϋπηρεσία παίρνουν τις ίδιες αμοιβές, ενώ μπορεί να κάνουν εντελώς διαφορετική από άποψη σπουδαιότητας εργασία π.χ. ο ένας μπορεί να είναι Διευθυντής σε μια Διεύθυνση 500 ατόμων και ο άλλος σε μια Διεύθυνση 5 ατόμων. Δεύτερον, δεν συνδέει την αμοιβή του εργαζόμενου με την απόδοσή του. Όλοι οι εργαζόμενοι της ίδιας κατηγορίας εκπαίδευσης έχουν την ίδια μισθολογική εξέλιξη, ανεξαρτήτως επίδοσης, έτσι το σύστημα αυτό δεν παρακινεί τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να αναπτυχθούν επαγγελματικά.
2. **Το σύστημα που βασίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος.** Το σύστημα αυτό είναι το πιο διαδεδομένο σήμερα και χαρακτηρίζεται από τη λογική ότι η αμοιβή κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να προσδιορίζεται από τη σπουδαιότητα που έχει η θέση εργασίας του για την επιχείρηση. Λόγου χάρη, εάν για μια συγκεκριμένη επιχείρηση η θέση του πωλητή έχει μεγαλύτερη αξία από τη θέση του λογιστή, η πρώτη θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από τη δεύτερη.
3. **Το σύστημα που βασίζεται στις ικανότητες (competencies) του εργαζόμενου.** Το σύστημα αυτό έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και βασίζεται στη λογική ότι οι αμοιβές του εργαζόμενου θα πρέπει να εξαρτώνται από τα ουσιαστικά και όχι μόνο τα τυπικά του προσόντα. Για παράδειγμα, δυο λογιστές πτυχιούχοι ΤΕΙ μπορεί να μην έχουν τις ίδιες επαγγελματικές και γενικές γνώσεις και ικανότητες, την ίδια επιμόρφωση κ.λπ.

Ακολουθώντας, θα ασχοληθούμε περαιτέρω με τη διαμόρφωση ενός συστήματος που βασίζεται στην αξία της θέσης εργασίας (βλ. παραπάνω σημείο 2), το οποίο είναι και το πιο διαδεδομένο. Η ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος σταθερών αμοιβών απαιτεί την εξής σειρά διαδοχικών ενεργειών:

- Αξιολόγηση των επιμέρους θέσεων εργασίας, δηλαδή προσδιορισμό της αξίας κάθε θέσης εργασίας ή ομάδας θέσεων
- Διαμόρφωση του μισθολογικού εύρους για κάθε ομάδα θέσεων ίσης αξίας
- Προσδιορισμό του ύψους των αμοιβών βάσει της αγοράς αλλά και της πολιτικής της επιχείρησης
- Προσδιορισμό της μισθολογικής εξέλιξης του εργαζόμενου στα πλαίσια του μισθολογικού εύρους που αντιστοιχεί στην ομάδα της θέσης του. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ57-58)

2.9.3 Ατομικά και ομαδικά κίνητρα

Αφού προσδιορίσουμε τις σταθερές, βασικές αμοιβές για κάθε θέση εργασίας είναι σκόπιμο να αναπτύξουμε και μια πολιτική μεταβλητών αμοιβών, οι οποίες θα βασίζονται στην απόδοση του εργαζόμενου. Με αυτό τον τρόπο υποκινούμε τους εργαζόμενους προκειμένου να επιτύχουν καλύτερη απόδοση αλλά και διαφοροποιούμε εργαζόμενους στην ίδια θέση εργασίας που δεν έχουν τις ίδιες επιδόσεις στην εργασία τους. Όταν η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνουν την απόδοση, μέσω της ευθείας και δίκαιης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και απολαβών. Τέτοια ατομικά κίνητρα είναι:

- Η αμοιβή με το κομμάτι. Μια μελέτη κίνησης και χρόνου (time and motion) παρέχει πληροφορίες για τον αριθμό των τεμαχίων που κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να παράγει ανά ημέρα. Κατόπιν διαιρείται το ημερομίσθιο με τον αριθμό των τεμαχίων που θα πρέπει να παράγει κανείς οπωσδήποτε και έτσι βρίσκουμε την τιμή του τεμαχίου. Λόγου χάρη, αν ο μέσος ημερήσιος μισθός είναι 100 ευρώ και κάθε εργαζόμενος οφείλει να παράγει 200 κομμάτια, τότε η τιμή του κομματιού είναι 0,50 ευρώ. Επιπλέον κομμάτια που παράγει ο εργαζόμενος αμείβονται επιπλέον. Παρά την αντικειμενικότητα της μεθόδου αυτής, οι εργαζόμενοι συχνά περιορίζουν τις εκροές, φοβούμενοι αρνητικές συνέπειες της αυξημένης παραγωγικότητας (κίνδυνος μείωσης ημερομισθίου, απολύσεων, εξοστρακισμός των πολύ παραγωγικών εργαζόμενων) ενώ ενδέχεται να πέφτει και η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Επίσης, η διαδικασία αυτή δεν ευνοεί τη συνεργασία των εργαζομένων αλλά, αντίθετα, αυξάνει τον ανταγωνισμό, ενώ οι εργαζόμενοι ενδέχεται να παραμελούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους, μη θέλοντας να σταματήσουν την παραγωγή.
- Οι προμήθειες. Τα συστήματα προμηθειών επιτρέπουν στους πωλητές να λαμβάνουν ένα ποσοστό των εισπράξεων τους από τις πωλήσεις. Τα 2/3 των πωλητών πληρώνονται είτε αποκλειστικά με προμήθειες είτε με ένα βασικό

μισθό συν προμήθειες. Όπως και στην προηγούμενη μέθοδο έτσι και εδώ αυξάνεται ο ανταγωνισμός και μειώνεται η συνεργασία αλλά και η έμφαση στην ποιότητα. Παράλληλα υπάρχει το ενδεχόμενο να αυξομειώνονται σημαντικά οι αποδοχές κατά μήνα.

- Bonus. Αυτό είναι ένα εφάπαξ που δίδεται για την επίτευξη ενός στόχου. Είναι πολύ δημοφιλή και φαίνεται ότι αυξάνουν τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ δεν δεσμεύουν την επιχείρηση -όταν δηλαδή η απόδοση της είναι καλή μπορεί να δώσει bonus ενώ όταν η απόδοση είναι χαμηλή μπορεί κάλλιστα να μην δώσει.

Τα ατομικά κίνητρα αποδίδουν καλύτερα όταν το προσωπικό εργάζεται λίγο-πολύ αυτόνομα και η επιχείρηση έχει αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Όταν το προσωπικό εργάζεται σε ομάδες είναι πιο δύσκολο να αποτιμηθεί η ατομική απόδοση. Επιπλέον, ο διαχωρισμός αμοιβών ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας μπορεί να δημιουργήσει τριβές ή και αίσθημα απογοήτευσης. Τα ομαδικά κίνητρα στοχεύουν επίσης να συνδέσουν την αμοιβή με την απόδοση, με τη διαφορά ότι εδώ η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα της ομάδας και θεωρείται αποτέλεσμα των συνδυασμένων προσπαθειών όλων των μελών της. Τέτοια κίνητρα περιλαμβάνουν τη διανομή κερδών, το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη και σχέδια διάθεσης μετοχών.

Η διανομή κερδών είναι ένα είδος κινήτρου κατά το οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Αφού δηλαδή έχει επιτευχθεί ένας στόχος της επιχείρησης, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες, είτε σε ίσα μερίδια είτε με βάση το επίπεδο μισθών. Η συμμετοχή στα οφέλη είναι ένα κίνητρο όπου επίσης εργαζόμενοι μοιράζονται οφέλη της επιχείρησης, ωστόσο διαφέρει από τη διανομή κερδών σε δυο σημεία. Πρώτον, δεν εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση αλλά σε συγκεκριμένους τομείς και, δεύτερον, προσπαθεί κυρίως να βελτιώσει την παραγωγικότητα. Για παράδειγμα, το σχέδιο Scanlon αφορά στη συμμετοχή των εργαζομένων στη μείωση του κόστους εργασίας. Οι εργαζόμενοι δηλαδή προτείνουν συγκεκριμένες βελτιώσεις σχετικά με την εξοικονόμηση κόστους και κατόπιν αυτές αξιολογούνται και οι επικρατέστερες τίθενται σε εφαρμογή. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται ακολούθως ποσοστό του ποσού που κατάφεραν να εξοικονομήσουν με τις προτάσεις τους. Τέλος, τα προνόμια αγοράς μετοχών δίνουν στον εργαζόμενο το δικαίωμα να αγοράσει μετοχές σε συγκεκριμένη τιμή, συνήθως χαμηλότερη της τρέχουσας. Ανταμείβονται όμως μόνο όταν η τιμή της μετοχής ανεβαίνει. Το κίνητρο αυτό βασίζεται στη λογική ότι, όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη σχέση ανάμεσα στη δική τους απόδοση και την αξία των μετοχών που έχουν στην κατοχή τους, ενδεχομένως να αυξάνεται και ο ζήλος και η αφοσίωσή τους. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ61-63)

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

3.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί σήμερα έναν από τους κύριους μοχλούς αύξησης της αποτελεσματικότητας και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η επιβίωση και η πρόοδος των οργανισμών αυτών εξαρτάται από την ικανότητά τους να μαθαίνουν, ώστε να ανταποκρίνονται γρήγορα και επιτυχημένα στις αλλαγές του περιβάλλοντος, αλλά και να αποκτούν προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών. Για το λόγο αυτό, είναι έκδηλο το ενδιαφέρον για την ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση από την πλευρά των επιχειρήσεων. Παράλληλα, είναι σαφές και το σχετικό ενδιαφέρον από την πλευρά των κρατικών φορέων αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλλει στη γενικότερη βελτίωση των επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων και στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού κάθε κράτους. Τέλος, σε μια περίοδο έντονης εργασιακής ανασφάλειας και ραγδαίων αλλαγών σε όλους τους τομείς εργασίας, η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση παρέχει τη δυνατότητα στους ίδιους τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τα επαγγελματικά τους προσόντα και, κυρίως, να εξοικειωθούν με την πραγματικότητα των συνεχών αλλαγών και να αυξήσουν την ετοιμότητα και την ικανότητά τους για δια βίου μάθηση.

Η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού, λοιπόν, αποτελεί μια προγραμματισμένη και οργανωμένη διαδικασία, η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση των στάσεων και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Απώτερος σκοπός της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων αλλά και να συμβάλει στην κάλυψη των άμεσων και μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Ο όρος Κατάρτιση έχει στενότερη έννοια: υποδηλώνει συνήθως ότι η εκπαίδευση έχει τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα, είναι πιο σύντομης διάρκειας από την εκπαίδευση και ανταποκρίνεται σε ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν άμεσα (π.χ. όταν σε μια βιομηχανία εισάγονται καινούρια μηχανήματα οι εργαζόμενοι που θα τα χειρίζονται θα πρέπει να καταρτιστούν άμεσα, με ένα πρόγραμμα μικρής χρονικής διάρκειας, στον τρόπο λειτουργίας τους). Αντίθετα, ο όρος Ανάπτυξη έχει ευρύτερη έννοια από την εκπαίδευση: στοχεύει στο να προετοιμάσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις

μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και άλλες μαθησιακές δραστηριότητες (π.χ. ο εργαζόμενος αναλαμβάνει κάποιο project, εργάζεται για ένα διάστημα σε άλλες συγγενικές θέσεις εργασίας -job rotation-, συμμετέχει σε ομάδες εργασίας -focus groups- για την επίλυση ή τη βελτίωση διαφόρων ζητημάτων κ.λπ.). Αν και ουσιαστικά ο όρος «ανάπτυξη» δεν αφορά μόνο την επαγγελματική βελτίωση με σκοπό την προαγωγή, φαίνεται ότι στην πράξη επικρατεί αυτή η όψη της ανάπτυξης. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ63-64)

3.1. Διαμόρφωση εκπαιδευτικού προγράμματος

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει συγκεκριμένη εκπαιδευτική στρατηγική και πολιτικές, οι οποίες θα υποστηρίζουν την ευρύτερη στρατηγική και κουλτούρα της επιχείρησης. Έχουμε ήδη αναφέρει στο κεφάλαιο 2 με ποιο τρόπο γίνεται ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε επιχείρηση: Αφού εξετάσουμε τους επιχειρησιακούς στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης και αναλύσουμε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προσδιορίζουμε τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Κατόπιν, σχεδιάζουμε όλες τις επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ -προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αμοιβές κ.λπ.- ώστε να συνδυάζονται σωστά μεταξύ τους και να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στο πλαίσιο του σχεδιασμού αυτού καθορίζεται και η στρατηγική εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Μέσω του σχεδιασμού, οι υπεύθυνοι για την ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση επιδιώκουν να συνδέσουν την αποστολή της με τους στόχους της επιχείρησης, και παράλληλα να διασφαλίσουν την επιτυχία της, αξιολογώντας τους περιορισμούς και τις δυνατότητες του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Ο συστηματικός αυτός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα εξής στάδια (αναλυτικότερα βλέπε και Σχήμα 3.1):

	Διερεύνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών	
Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων		Σχεδιασμό Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων
	Διεξαγωγή Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων	

**Διάγνωση
Αναγκών**

Διάγνωση Αναγκών:

A.1. Οργανωσιακή
Ανάλυση

A.2. Ανάλυση Εργασίας

A.3. Ατομική Ανάλυση

Ιεράρχηση
Προτεραιοτήτων

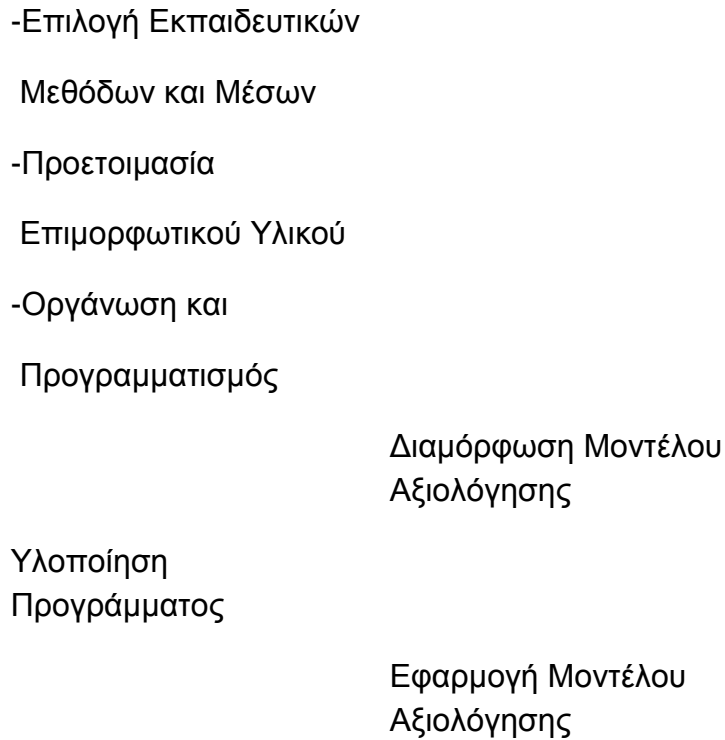
**Σχεδιασμός –
Υλοποίηση**

-Προσδιορισμός Στόχων
Προγράμματος

-Επιλογή Εκπαιδευτών

Αξιολόγηση

Προσδιορισμός
Κριτηρίων Αξιολόγησης



Σχήμα 3.1. Μοντέλο εφαρμογής της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης.

Προκειμένου να διασφαλίζεται η επιτυχία οποιουδήποτε είδους εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων -είτε αυτές αφορούν στην επιχείρηση στο σύνολο της, είτε σε μια συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα, είτε σε μεμονωμένους εργαζόμενους- κρίνεται κάθε φορά απαραίτητη η συστηματική διαδικασία της διερεύνησης των μαθησιακών αναγκών, του σχεδιασμού των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων και της αξιολόγησης της συμβολής αυτών στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της ή την πρόληψη μελλοντικών προβλημάτων. Αναλυτικότερα:

A. Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών

Κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα διεξάγεται με σκοπό να καλυφθούν κάποιες ανάγκες της επιχείρησης. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να σχετίζονται είτε με την παρούσα απόδοση είτε με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης. Η ανάλυση για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να γίνεται:

- A.1. στο επίπεδο του οργανισμού στο σύνολό του
- A.2. στο επίπεδο μιας εργασιακής ή επαγγελματικής ομάδας της επιχείρησης,
- A.3. σε ατομικό επίπεδο

A.1. Η οργανωσιακή ανάλυση (organization analysis) συμβάλλει στην αποσαφήνιση του πλαισίου λειτουργίας της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης, των ευρύτερων αναγκών που η τελευταία καλείται να καλύψει, καθώς και των μεταβλητών μέσα και έξω από την επιχείρηση, οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Ειδικότερα, η λειτουργία της εκπαίδευσης συναρτάται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Μέσω της οργανωσιακής ανάλυσης, εξετάζονται οι στόχοι και η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η δυνατότητα συμβολής της ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης σε τρία επίπεδα: α) τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση μπορεί να υποστηρίξει την παρούσα λειτουργία της επιχείρησης -λόγου χάρη εισαγωγική εκπαίδευση, εκπαίδευση για την υγιεινή και την ασφάλεια, β) τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει την παρούσα λειτουργία της επιχείρησης -για παράδειγμα διαπίστωση και αντιμετώπιση προβλημάτων στην επιχείρηση, προτάσεις για επιμορφωτικές δραστηριότητες που θα προάγουν τις ικανότητες ομάδων στελεχών- και γ) τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης και πώς μπορεί η εκπαίδευση να συμβάλλει στην πραγμάτωσή τους.

Παράλληλα εξετάζεται ένα ευρύ πλέγμα συνθηκών μέσα στην επιχείρηση, όπως είναι το επίπεδο υποστήριξης -υλικής και μη- της εκπαίδευσης, οι τρέχουσες ανάγκες των άλλων τομέων, το μέγεθος και η δομή της επιχείρησης, το στυλ μανάτζμεντ, η τεχνολογία, η κουλτούρα και λοιπά. Παράγοντες, όπως οι παραπάνω, συγκαθορίζουν ως ένα σημείο το ποιές δραστηριότητες έχει νόημα να διεξαχθούν, υπό ποιές συνθήκες και με ποιιά αποτελέσματα. Η διαπίστωση αυτή δεν υπήρξε πάντα προφανής, όπως δείχνει η πληθώρα των επιμορφωτικών προγραμμάτων τα οποία, παρά την επιτυχία που είχαν ως σεμιναριακά μαθήματα, δεν πέτυχαν τους αναμενόμενους στόχους όσον αφορά στη λειτουργία της επιχείρησης ακριβώς διότι δε λήφθηκε υπόψη η σχέση της κατάρτισης και της ανάπτυξης με άλλες λειτουργίες της ευρύτερης επιχείρησης. Σε κάποιες περιπτώσεις, για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι των επιμορφωμένων δεν ενθάρρυναν τη μεταφορά της νέας γνώσης στο χώρο εργασίας. Άλλοτε η κατάρτιση δεν αποτελούσε την καλύτερη λύση στα προβλήματα. Σε κάποιες περιόδους ενδεχομένως δεν υπήρξε η αναγκαία περαιτέρω χρηματοδότηση και συνέχιση ενός επιμορφωτικού προγράμματος, επειδή άλλοι τομείς της επιχείρησης είχαν αυξημένες ανάγκες. Κάποτε η υιοθέτηση νέων συμπεριφορών ερχόταν αντιμέτωπη με την υπερισχύουσα κουλτούρα στην επιχείρηση και εγκαταλείπονταν, και ούτω καθ' εξής.

Η λειτουργία της εκπαίδευσης χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη της, εκτός από τις μεταβλητές στο εσωτερικό της επιχείρησης και σχετικούς παράγοντες έξω από αυτήν: την αγορά εργασίας (ηλικίες, μορφωτικό επίπεδο, πλήθος των διαφόρων ομάδων ανθρώπινου δυναμικού), τις οικογενειακές δομές (ανάγκες των μελών), τον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό (απαιτήσεις που θέτει και περιθώρια που αφήνει), τις προσδοκίες των πελατών (υψηλές ή μη), τις απαιτήσεις που θέτουν ή την υποστήριξη που προσφέρουν διάφορες κρατικές υπηρεσίες (νομοθεσία,

επιδοτήσεις), επαγγελματικές ενώσεις (κώδικας δεοντολογίας) ή συνδικαλιστικά σωματεία, τη νέα γνώση που παράγουν Πανεπιστήμια και άλλα ερευνητικά ιδρύματα.

Μια οργανωσιακή ανάλυση απαιτεί συλλογή, επεξεργασία και ερμηνεία ενός πολύ μεγάλου όγκου πληροφοριών. Οι πληροφορίες μπορεί να είναι δύο ειδών: α) τα λεγόμενα 'αντικειμενικά δεδομένα', όπως διαφόρων ειδών αναλύσεις και στατιστικά στοιχεία, τόσο από εξωτερικές πηγές -λόγου χάρη νομοθετικά κείμενα, δημογραφικά στοιχεία, έρευνες- όσο και από την ίδια την επιχείρηση -καταστατικά, στατιστικά που αφορούν το προσωπικό, τα ατυχήματα, την αποδοτικότητα της επιχείρησης, τους οικονομικούς δείκτες, ερωτηματολόγια, αξιολόγηση προσωπικού- και β) 'υποκειμενικά δεδομένα', τα οποία προέρχονται από συνεντεύξεις, ομάδες εργασίας ή άτυπες συζητήσεις με στελέχη και εργαζόμενους, πελάτες ή συνεργάτες της επιχείρησης, συνδικαλιστές και λοιπά. Από την επεξεργασία και ερμηνεία των δεδομένων προκύπτουν οι κυριότερες εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να αφορούν στην επιχείρηση στο σύνολό της ή σε συγκεκριμένες επαγγελματικές ή εργασιακές ομάδες. Ως παράδειγμα, η οργανωσιακή ανάλυση μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι κάποια δεδομένα, όπως τα επανειλημμένα παράπονα πελατών για κακή τηλεφωνική εξυπηρέτηση, οφείλονται είτε στη γενικότερη κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση, ότι δηλαδή κύριο μέλημα είναι η παραγωγή και όχι οι τηλεφωνικές διασκέυξεις με πελάτες, είτε όμως και στις αντικειμενικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι τηλεφωνητές με την τεχνολογία του νέου τηλεφωνικού κέντρου της επιχείρησης. Το ποιά ακριβώς είναι η αιτία του προβλήματος θα καθορίσει και ποιές μαθησιακές δραστηριότητες θα πρέπει να διεξαχθούν, υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι θα αποδειχθεί ότι αυτό που χρειάζεται είναι όντως επιμόρφωση του προσωπικού και ότι το πρόβλημα δε χρειάζεται να αντιμετωπιστεί με άλλες μεταρρυθμίσεις –καλύτερο εξοπλισμό, μείωση του φόρτου εργασίας, κίνητρα και άλλα.

A.2. Στην περίπτωση, όπου εντοπίζονται προβλήματα ή προτείνονται βελτιώσεις που αφορούν μια συγκεκριμένη επαγγελματική ή εργασιακή ομάδα, τα κύρια ερωτήματα που προκύπτουν είναι, αφενός, ποιές γνώσεις, ικανότητες, στάσεις απαιτούνται για την επιτυχή ενασχόληση με τον εν λόγω εργασιακό ρόλο, και, αφετέρου, πώς αξιολογούνται οι εργαζόμενοι που έχουν αναλάβει το ρόλο σε σχέση με τα παραπάνω προαπαιτούμενα. Απάντηση στα ερωτήματα αυτά μπορούμε να δώσουμε χρησιμοποιώντας την ανάλυση της θέσης εργασίας, για την οποία έχουμε ήδη μιλήσει. Εάν υπάρχει πρόσφατη και επαρκής ανάλυση των θέσεων εργασίας που μας ενδιαφέρουν τότε μπορούμε να τη χρησιμοποιήσουμε για να αξιολογήσουμε τους εργαζόμενους της ομάδας που θέλουμε (π.χ. τηλεφωνητές, υπάλληλοι reception κ.ο.κ.). Εάν όχι, θα πρέπει να προβούμε σε νέα ανάλυση θέσεων εργασίας.

Ανάλογα με τα χρονικά περιθώρια, τις διαθέσιμες πηγές, το βαθμό πολυπλοκότητας του έργου και άλλες παραμέτρους, υπάρχει δυνατότητα να

χρησιμοποιηθούν διαφορετικές προσεγγίσεις για τη συλλογή των παραπάνω πληροφοριών, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

- α) Η λεπτομερής ανάλυση, κατά την οποία εξετάζονται πλήρως όλες οι δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται ο εργαζόμενος και καταγράφονται οι γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που συνδέονται με καθεμία από αυτές
- β) Η ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων, όπου η έρευνα περιορίζεται στους τομείς που κρίνονται απολύτως αναγκαίοι για τη διεκπεραίωση του έργου και
- γ) Η προβληματοκεντρική ανάλυση, όπου η διερεύνηση αφορά πια μόνο στους συγκεκριμένους τομείς που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι επόπτες ή οι προϊστάμενοί τους θεωρούν ότι παρουσιάζουν προβλήματα τα οποία μπορούν να αντιμετωπιστούν με κατάλληλη επιμόρφωση.

A.3. Τα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση θέσης εργασίας αποτελούν συνήθως και τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση των μεμονωμένων εργαζόμενων και εντοπίζονται οι επιμορφωτικές ανάγκες τους. Έχουμε ήδη μιλήσει για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και το πώς από αυτή μπορεί να προκύψουν προτάσεις των προϊσταμένων για την περαιτέρω εκπαίδευση κάποιων υπαλλήλων. Ωστόσο, όπως έχει προαναφερθεί, χρειάζεται αυξημένη προσοχή, όταν πρόκειται να αποφασίσει κανείς, εάν η εκπαίδευση θα επιφέρει ή όχι τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ενδεχομένως η βελτίωση της απόδοσης να απαιτεί άλλου είδους παρεμβάσεις στη δομή της επιχείρησης, τις συνθήκες ή τα μέσα εργασίας και ούτω καθεξής. Σαφώς, οι ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες δε συνδέονται μόνο με τον παρόντα ρόλο του εργαζόμενου. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να έχει τα προσωπικά του σχέδια για την πορεία της καριέρας του και να έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους με σκοπό την επίτευξη των σχεδίων αυτών. Παράλληλα και η επιχείρηση μπορεί, έχοντας ως γνώμονα της δικές της απαιτήσεις, να προετοιμάζει εργαζόμενους για διαφορετικές μελλοντικές θέσεις εργασίας. Σε κάθε περίπτωση μεμονωμένοι εργαζόμενοι θα πρέπει να καλύψουν συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους, να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά σεμινάρια, να 'μαθητεύσουν' σε ένα ορισμένο πόστο ή να εμπλακούν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και συνεργασίες, ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα για τον μελλοντικό τους ρόλο (ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού).

Η εμπειρία έχει δείξει ότι σε συγκεκριμένα στάδια στην επαγγελματική πορεία των εργαζομένων είναι απαραίτητη η εκπαίδευση. Έτσι, στις περισσότερες επιχειρήσεις, ακόμη και όταν δεν γίνεται διάγνωση αναγκών με τον πολύ συστηματικό τρόπο που αναφέραμε παραπάνω, αναγνωρίζεται τουλάχιστον ότι είναι αναγκαία προγράμματα εκπαίδευσης για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους και τους εργαζόμενους που αλλάζουν θέση εργασίας (π.χ. λόγω προαγωγής). Ο προσανατολισμός των νέων εργαζομένων είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείτε για την υποδοχή ενός νέου υπαλλήλου στον οργανισμό της επιχείρησης. Κατά τον

προσανατολισμό των εργαζομένων, η συνάντηση με το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, περιέχει γενικά στοιχεία σχετικά με την ασφάλεια, το περιβάλλον εργασίας, την περιγραφή της νέας θέσης εργασίας, τα οφέλη, την διαλογή, την εταιρική κουλτούρα, την ιστορία της εταιρείας, το οργανόγραμμα και οτιδήποτε άλλο σχετικό με την εργασία της νέας εταιρείας. (Παπαστεφανάνη Σ., 2006 σελ64-69)

Οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση η οποία θα συμπληρώσει το κενό μεταξύ των σημερινών τους γνώσεων και ικανοτήτων και αυτών που απαιτούνται για την αποτελεσματική απόδοση στη θέση εργασίας που πρόκειται να αναλάβουν. Ο προσανατολισμός των εργαζομένων συχνά περιλαμβάνει μια εισαγωγή στο κάθε τμήμα της εταιρείας και την κατάρτιση on-the-job. Επίσης περιλαμβάνει τα έξοδα του χρόνου της κάθε θέσης εργασίας σε κάθε τμήμα ώστε να κατανοήσει τη ροή του προϊόντος ή της υπηρεσίας μέσω της οργάνωσης. Παράλληλα, οι νέοι υπάλληλοι θα πρέπει να ενημερωθούν ευρύτερα για το όραμα, τους γενικούς στόχους, τους βασικούς κανονισμούς και αρχές και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης στην οποία προσελήφθηκαν. Ο Δρ John Sullivan, επικεφαλής της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρόγραμμα στο San Francisco State University, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο καλύτερος προσανατολισμός νέων εργαζομένων θα πρέπει να εμπεριέχει τα εξής:

- Να έχει ανακοινώσει στους νέους εργαζόμενους τους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία.
- Να κάνει την πρώτη μέρα μια γιορτή,
- Να συμπεριλάβει στην οικογένεια της επιχείρησης τους νέους υπαλλήλους.
- Να χρησιμοποιεί ανάδραση για συνεχή βελτίωση.

<http://humanresources.about.com/od/orientation/a/onboarding.htm>

Ανακτήθηκε στις(26/01/2011)

Οι εργαζόμενοι που αλλάζουν θέση εργασίας, λόγω προαγωγής, μετάθεσης ή αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της επιχείρησης, από μια άποψη βρίσκονται σε παρόμοια θέση με τους νέο-προσληφθέντες. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να έχουν έλλειμμα γνώσεων και ικανοτήτων αναφορικά με τις απαιτήσεις της νέας τους θέσης. Το έλλειμμα αυτό καλείται να καλύψει η εκπαίδευση.

3.2 Σχεδιασμός και διεξαγωγή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Τα δεδομένα που προκύπτουν από τη διερεύνηση αναγκών αποτελούν τη βάση για το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Κατά το στάδιο αυτό:

1. Ιεραρχούνται κατά σειρά σπουδαιότητας οι ανάγκες τις οποίες επιδιώκει να καλύψει η εκπαίδευση και επιλέγονται εκείνες που κρίνεται σκόπιμο να αποτελέσουν αντικείμενο της εκπαίδευσης.
2. Οι επιλεγμένες ανάγκες μεταφράζονται σε συγκεκριμένους στόχους.
3. Αποφασίζεται ποιες μαθησιακές δραστηριότητες απαιτούνται για την επίτευξη ποιών στόχων.
4. Αποσαφηνίζεται ποιοί εργαζόμενοι θα συμμετέχουν σε ποιές εκπαιδευτικές δραστηριότητες.
5. Επιλέγονται οι εκπαιδευτές, τα περιεχόμενα, τα μέσα και οι μέθοδοι εκπαίδευσης.

6. Προγραμματίζονται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες (γίνεται ένα χρονοδιάγραμμα, προσδιορίζεται η αλληλουχία των δραστηριοτήτων, επιλέγονται οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός και λαμβάνονται αποφάσεις οικονομικής φύσεως -για παράδειγμα, εάν θα επιδοτούνται ή θα συνεισφέρουν οικονομικά οι συμμετέχοντες)

3.3 Κινητοποίηση εργαζομένων για συνεχή κατάρτιση και ανάπτυξη

Ένας βασικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων και τη διατήρηση, είναι οι εργαζόμενοι να έχουν την ευκαιρία, αλλά και να θέλουν να συνεχίσουν να αναπτύξουν τη δουλειά και την καριέρα τους ενισχύοντας τις δεξιότητες τους. Στην πραγματικότητα, αυτή η ευκαιρία μπορεί να συνεχιστεί μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης. Είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Υπάρχουν μερικά μυστικά σχετικά με το τι θέλουν οι εργαζόμενοι από την εκπαίδευση και τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Πλέον, η κατάρτιση και οι ευκαιρίες ανάπτυξης δεν βρίσκονται μόνο στα εξωτερικά μαθήματα κατάρτισης και στα σεμινάρια.

http://humanresources.about.com/od/training/a/training_dev.htm

Ανακτήθηκε στις(26/01/2011)

3.3.1 Κατάρτιση και Μυστικά Ανάπτυξης

Υπάρχουν πολλά «μυστικά» και κίνητρα για την κατάρτιση των εργαζομένων και την ανάπτυξη τους. Αυτοί είναι οι βασικοί παράγοντες για τον πολλαπλασιασμό της αξίας της κατάρτισης και ανάπτυξης που τους παρέχετε.

- Επιτρέπουν στους υπαλλήλους να συνεχίσουν την κατάρτιση και την ανάπτυξη στις κατευθύνσεις που θα επιλέξουν, δεν υπάρχει δηλαδή κατάρτιση γενικού επιπέδου αλλά συγκεκριμένη κατάρτιση στην ειδικότητα που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος.
- Έχετε μια εταιρία η οποία στηρίζει την διαρκή μάθηση και εξέλιξη, και δεν αρκείται μόνο στις προϋπάρχουσες γνώσεις και τις δεξιότητες του εργαζόμενου. Έτσι διατηρείται το ενδιαφέρον του εργαζόμενου προς την εταιρεία αλλά και τη δουλειά του, το οποίο θεωρείται σημαντικός παράγοντας.
- Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί ένα θετικό παράγοντα τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον εργαζόμενο. Δεν έχει σημασία πόσο καιρό ο εργαζόμενος θα χρειαστεί να μείνει στην εταιρεία, αρκεί να χρησιμοποιήσετε αυτές τις δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης για να διασφαλίσετε ότι θα βελτιστοποιήσετε τα κίνητρα του εργαζόμενου και των δυνατοτήτων διατήρησης.

http://humanresources.about.com/od/training/a/training_dev.htm

Ανακτήθηκε στις(26/01/2011)

Η αποστολή υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά σεμινάρια μπορεί να διαρκέσει από μια ημέρα ως και εβδομάδες ,αυτό είναι μόνο μία από τις πολλές επιλογές που υπάρχουν τώρα.

Η Αμερικανική Εταιρεία για την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη συνέστησε παράδοση τουλάχιστον 40 ώρες εκπαίδευσης ετησίως για κάθε εργαζόμενο. Αυτό είναι σύμφωνο με τους εργαζόμενους, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη δυνατότητα να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν τόσο στη σταδιοδρομία τους όσο και στα προσόντα τους ενώ παράλληλα εργάζονται. Η ευκαιρία για συνεχή ανάπτυξη, είναι ένας από τους πέντε κορυφαίους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους και θέλουν να μείνουν στην εργασία. Στην πραγματικότητα, η αδυναμία του εργαζομένου να σημειώσει πρόοδο αποτελεί συχνά λόγο για την έξοδο από τον εργοδότη.

Ως μια στρατηγική διατήρησης των εργαζομένων που προτιμά ο εργοδότης ,είναι το ποσοστό της ανάπτυξης κατά την φάση της εκπαίδευσης.

<http://management.about.com/cs/people/a/NEO112597.htm>

Ανακτήθηκε στις(26/01/2011)

3.4 Οι λόγοι που συμβάλουν για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.

Ευκαιρίες για την κατάρτιση των εργαζομένων και την ανάπτυξη τους οφείλονται σε αυτούς τους παράγοντες:

- τεχνολογικές καινοτομίες.
- στρατηγικές διατήρησης των εργαζομένων.
- η ανάγκη των οργανισμών να αναπτύξουν διαρκώς την ικανότητά των υπαλλήλων τους να συμβαδίσουν με το ρυθμό της αλλαγής.

http://humanresources.about.com/od/managementtips/qt/four_factors_b4.htm

Ανακτήθηκε στις(11/02/2011)

3.5 Συμβουλές προς τον εκπαιδευτή για την παροχή υποχρεωτικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Υπάρχουν ορισμένες ενέργειες που μπορεί να ακολουθήσει ο εκπαιδευτής, προκειμένου να καταφέρει να κάνει μια σωστή προετοιμασία για την εκπαίδευση των εργαζομένων και να είναι αποτελεσματική και ευχάριστη για τους συμμετέχοντες.

Η προετοιμασία για την εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας. Ειδικά για ορισμένες από τις μεθόδους HR-κατάρτισης που σχετίζονται με θέματα λεπτά όπως η σεξουαλική παρενόχληση, γενικότερα οι εργασιακές σχέσεις, οι ευθύνες του εργοδότη, τα εγχειρίδια εργαζομένων, καθώς και η καταχώρηση και οι περιγραφές των θέσεων εργασίας. Θα πρέπει ο εκπαιδευτής να βρει και να σχεδιάσει τρόπους για να κρατήσει το ενδιαφέρον του κοινού, καθώς και να το ωθήσει να συμμετάσχει. Διαβάζοντας το νόμο ή την πολιτική φωναχτά δεν αποτελεί

εκπαίδευση. Ο εκπαιδευτής πρέπει να σκεφτεί ένα συνδυασμό οπτικής υποστήριξης πολυμέσων, συζήτησης, παραδείγματα από τον πραγματικό κόσμο της εργασίας , αφήνοντας στο τέλος και χρόνο για τις ερωτήσεις των ακροατών . Εξίσου ενδιαφέρον θα ήταν εάν μελετούσε περιπτώσεις με ρεαλιστικό χαρακτήρα που μπορεί να έχουν υπάρξει ακόμη και στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας . Θα ήταν ένα μεγάλο εργαλείο μάθησης.

- Οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης θα πρέπει να κάνουν όσα περισσότερα μπορούν που να σχετίζονται αποκλειστικά με την κατάρτιση των εργαζομένων. Οι διευθυντές και οι επόπτες πρέπει να είναι στην πρώτη γραμμή όταν πρόκειται για την διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και τις ανάγκες της εργασίας, καθώς επίσης πρέπει να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα.
- Στο κομμάτι των εργασιακών σχέσεων , παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον στην παρενόχληση των εργαζομένων καθώς και άλλες περιπτώσεις όπως η βία, η ψυχολογική αλλά και η σωματική. Τα θέματα αυτά υπερασπίζονται από νόμους και ο εργοδότης θα πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα προστασίας για τους εργαζομένους καθώς και να αναδείξει τα δικαιώματά τους. Κάθε μορφή παρενόχλησης μπορεί να δημιουργήσει ένα εχθρικό περιβάλλον εργασίας ιδιαίτερα της σεξουαλικής παρενόχλησης η οποία αντιμετωπίζεται μέσω δικαστηρίου. Ο ορισμός της για το τι συνιστά ένα εχθρικό περιβάλλον εργασίας έχει πρόσφατα επεκταθεί και σε συνεργάτες που εμπλέκονται στην κατάσταση. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύ πιο ασφαλείς και σίγουροι όταν έχουν την υποστήριξη και την παρακολούθηση ενός προσώπου που έχει τον ρόλο του ηγέτη καθώς τους εμπνέει ηρεμία και ασφάλεια.
- Οι πραγματικές ιστορίες κάνουν την κατάρτιση πιο αληθινή. Οι εκπαιδευτές πρέπει να προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν μέρη που υπάρχουν στην πραγματικότητα, πραγματικό χρόνο όπως, ακόμα καλύτερα, πραγματικές ιστορίες που έχουν συναντήσει και ξέρουν σύμφωνα με την εμπειρία τους στον συγκεκριμένο χώρο εργασίας. Έτσι μπορεί να κάνει την εκπαίδευση από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χρησιμοποιώντας παραδείγματα που έχει βιώσει ή έχει ερευνήσει.
- Αξίζει να τονιστεί, ότι η εκπαίδευση είναι υποχρεωτική στο κράτος ή την περιοχή σας. Η Καλιφόρνια, για παράδειγμα, απαιτεί την εκπαίδευση σεξουαλικής παρενόχλησης κάθε δύο χρόνια. Γιατί να μην αποκτήσετε αυτή τη συνήθεια πριν από την εντολή της κυβέρνησης;
- Ο εκπαιδευτής συνιστάται να βεβαιωθεί, ότι το εγχειρίδιο των εργαζομένων του έχει τις κατάλληλες πολιτικές και τα πρότυπα συμπεριφοράς που απαιτούνται για να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους του και να παρέχουν χάρτες πορείας - καθοδήγησης. Ακόμη έχει την ευκαιρία με τις κατάλληλες πολιτικές, να του δοθεί η απαραίτητη υποστήριξη για να επιβάλει την εφαρμογή τους στο χώρο εργασίας του.

http://humanresources.about.com/od/managementdevelopment1/a/management_training.htm

Ανακτήθηκε στις (12/02/2011)

3.6 Μέθοδοι Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να γίνεται είτε στη θέση εργασίας (on-the-job-training) -που πραγματοποιείται στο συνήθη χώρο εργασίας του εργαζόμενου και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα μέσα, τα μηχανήματα κ.λπ. που πραγματικά χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος- είτε εκτός της θέσης εργασίας (off-the-job-training) -που πραγματοποιείται σε ειδικά διαμορφωμένα κέντρα εκπαίδευσης. Επίσης, σήμερα ολοένα και περισσότερο εφαρμόζεται και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μελετά οπουδήποτε αυτός επιθυμεί (στο σπίτι του, στο γραφείο του εκτός ωρών εργασίας, σε βιβλιοθήκη κ.λπ.) και όποια χρονική περίοδο αυτός έχει τη δυνατότητα. Κατά την εξ αποστάσεως εκπαίδευση οι εκπαιδευόμενοι έχουν στη διάθεση τους έντυπο και οπτικοακουστικό υλικό για μελέτη (κασέτες, CD, video, DVD), εκπαιδευτικό software για ηλεκτρονικό υπολογιστή ενώ ενδεχομένως να μπορούν να παρακολουθήσουν και εκπαιδευτικές τηλε-διασκέψεις. Μελετούν λοιπόν το υλικό αυτό και παράλληλα διαθέτουν και έναν σύμβουλο εκπαίδευσης, με τον οποίο συναντώνται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα αλλά μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του όποτε τον χρειάζονται, συνήθως μέσω τηλεφώνου και e-mail. Ο σύμβουλος εκπαίδευσης καθοδηγεί τους εκπαιδευόμενους στη μελέτη τους, τους ενθαρρύνει όποτε αντιμετωπίζουν προβλήματα, απαντά σε απορίες τους και αξιολογεί την πορεία της μάθησης. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ69-70)

3.6.1 Επιλογές εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξωτερικής κατάρτισης.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα εξωτερικά σεμινάρια εκπαίδευσης είναι απαραίτητη, καθώς αναπτύσσει νέες δεξιότητες και ιδέες. Ακόμη ενισχύει τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων, ενώ διευρύνει τις εμπειρίες τους με διάφορα άτομα. Έτσι λοιπόν μπορείτε να ακολουθήσετε μερικά από τα παρακάτω.

- Ενεργοποιήστε τον υπάλληλο σας να παραστεί σε εξωτερικά σεμινάρια, συνέδρια, ομιλίες, ή εκδηλώσεις κατάρτισης.
- Εκτελέστε όλες τις δραστηριότητες που αναφέρονται πριν , κατά τη διάρκεια , και μετά από μια συνεδρία κατάρτισης για να εξασφαλιστεί ότι η μάθηση μεταφέρεται στον εργαζόμενο και κυρίως ότι έχει ενστερνιστεί τις γνώσεις όπου σύμφωνα με αυτές κάνει τη δουλειά του.
- Πληρώστε τα έξοδα συμμετοχής του εργαζόμενου ώστε να λάβει on-line μαθήματα και να πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση σε απευθείας σύνδεση. Το κόστος της εκπαίδευσης υπολογίζεται πολύ χαμηλό και θεωρείται ένας οικονομικός τρόπος εκπαίδευσης.
- Να χρηματοδοτήσετε έναν εργαζόμενο ο οποίος θα αναλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε συνεδριάσεις, θα είναι υπεύθυνος για την

παροχή ενημερωτικών εντύπων και περιοδικών όπου θα ενημερώνει τακτικά τους συναδέλφους.

- Δώστε ένα ευέλικτο χρονοδιάγραμμα ώστε ο εργαζόμενος να έχει το χρόνο να μπορεί να παρευρεθεί στο πανεπιστήμιο, στο κολέγιο ή άλλες επίσημες εκπαιδευτικές συνεδρίες.
- Παροχή οικονομικής βοήθειας, στα δίδακτρα ώστε να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε μια συμπληρωματική εκπαίδευση.

<http://humanresources.about.com/od/trainingtransfer/a/trningtrasnfer.htm>

Ανακτήθηκε στις (12/02/2011)

3.6.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εκτός Θέσης Εργασίας.

Διάλεξη

Διάλεξη είναι η μέθοδος την οποία οι εκπαιδευόμενοι ταυτίζουν περισσότερο με το πανεπιστήμιο και την δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ακόμα, θεωρείται η λιγότερο αποτελεσματική μέθοδος για τους ενήλικες. Σε αυτήν την μέθοδο, ένα άτομο (ο εκπαιδευτής) αναλαμβάνει όλη την ομιλία. Μπορεί να χρησιμοποιήσει φυλλάδια, οπτικοακουστικά βοηθήματα, ερωτο-απαντήσεις, ακόμα και διαφάνειες για να τον βοηθήσουν στη διάλεξη. Η επικοινωνία είναι μονόδρομη: από τον ομιλητή-εκπαιδευτικό στον εκπαιδευόμενο.

Πλεονεκτήματα: Απαιτείται λιγότερος χρόνος για την προετοιμασία της από τον εκπαιδευτή σε σχέση με άλλες μεθόδους. Παρέχει πολλές πληροφορίες άμεσα και γρήγορα, ιδιαίτερα όταν δεν χρειάζεται οι εκπαιδευόμενοι να διατηρήσουν πολλές λεπτομέρειες.

Μειονεκτήματα: Δεν συμπεριλαμβάνει ενεργά τους εκπαιδευόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι εκπαιδευόμενοι ξεχνούν πολλές πληροφορίες εάν παρουσιάζετε μόνο προφορικά.

<http://www.hrsguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να κρατήσει το ενδιαφέρον των ακροατών του αμείωτο προκειμένου να τον παρακολουθήσουν συνεχώς και να αποκομίσουν όλες τις πληροφορίες. Έτσι λοιπόν , θα μπορούσαμε να πούμε ότι απαιτείται ποιοτικός χρόνος προετοιμασίας δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή τόσο στα στοιχεία και στις πληροφορίες που θα ειπωθούν τόσο όμως και στον τρόπο παρουσίασής τους. Συνιστάται η διάρκεια της διάλεξης να μην είναι συνεχής , χωρίς διαλείμματα γιατί γίνεται κουραστικό για τους εκπαιδευόμενους και υπάρχει το ενδεχόμενο να χάσουν το ενδιαφέρον τους με αποτέλεσμα να παρίστανται απλώς χωρίς να είναι συγκεντρωμένοι και επικεντρωμένοι στις πληροφορίες που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της. Παρόλο που αυτή η μέθοδος χαρακτηρίζεται ως μονόδρομος τρόπος εκπαίδευσης, θα μπορούσε να γίνει πιο επικοινωνιακή πέρα βέβαια και από τις πιθανές ερωτήσεις και παρατηρήσεις που θα έχουν οι ακροατές και από την μεριά του εκπαιδευτή , παρατηρώντας και αποκωδικοποιώντας τις εκφράσεις και τη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων να καταλάβει που υπάρχει πρόβλημα ή ακόμα τι δεν έχουν καταλάβει καλά. Το παραπάνω βέβαια είναι εφικτό εάν τα άτομα είναι λίγα και μπορεί να έχει συχνή οπτική επαφή με τον καθένα ξεχωριστά.

Σεμινάριο

Τα σεμινάρια συνδυάζουν διάφορες ομαδικές μεθόδους, όπως διαλέξεις, συζητήσεις, διασκέψεις, επιδείξεις. Στα σεμινάρια οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα ενεργητικής συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία από ότι στις διαλέξεις, καθώς είναι ένας συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων.

Πλεονεκτήματα: Τα μέλη της ομάδας συμπεριλαμβάνονται στην εκπαίδευση. Ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες ομαδικές μεθόδους ως κομμάτι του σεμιναρίου.

Μειονεκτήματα: Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός είναι χρονοβόρος. Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι ικανός και άνετος στη παρουσίαση ενός σεμιναρίου. Το σεμινάριο απαιτεί τον περισσότερο χρόνο σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους.

<http://www.hrmguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Στα σεμινάρια υπάρχει μια ευελιξία στην προσαρμογή και τον συνδυασμό μεθόδων που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο εκπαιδευτής. Ανάλογα με το θέμα του σεμιναρίου και κατά πόσο είναι θεωρητικό το θέμα ή όχι μπορεί να χρησιμοποιήσει μεθόδους που ανταποκρίνονται στο πλαίσιο των απαιτήσεων του σεμιναρίου. Δηλαδή εάν το θέμα του σεμιναρίου πραγματεύεται και παρουσιάζει πληροφορίες και στοιχεία που χρησιμοποιούνται σε πρακτικού τύπου εργασίες, τότε καλό θα ήταν να χρησιμοποιηθεί μαζί με τη διάλεξη και η μέθοδος της επίδειξης, ώστε οι εκπαιδευόμενοι να τα κατανοήσουν καλύτερα. Εάν το θέμα είναι σε θεωρητικό επίπεδο τότε η μέθοδος της επίδειξης δεν είναι απαραίτητη. Οι συζητήσεις, οι διαλέξεις και οι διασκέψεις θα μπορούν να εξυπηρετήσουν και να εκπαιδεύσουν άρτια τους ακροατές.

Διάσκεψη

Η μέθοδος της διάσκεψης είναι ένας καλός τρόπος για την επίλυση προβλημάτων. Μια ομάδα εξετάζει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή ένα ζήτημα και προσπαθεί μέσω διαλόγου και δηλώσεων να καταλήξει σε μία συμφωνία και σε ένα συμπέρασμα.

Πλεονεκτήματα: Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν αρκετά στην όλη διαδικασία της διάσκεψης. Οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν συνείδηση και ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους (διάλεξη, επιτροπή, σεμινάριο) για να διατηρήσει την διάσκεψη ενδιαφέρουσα.

Μειονεκτήματα: Είναι αρκετά δύσκολος ο έλεγχος μιας ομάδας. Οι γνώμες που σχηματίζονται κατά την διάρκεια μιας διάσκεψης μπορεί να διαφέρουν με τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν συγκρούσεις.

<http://www.hrnguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Μια διάσκεψη συγκαλείται προκειμένου να επιλύσει προβλήματα ή να εξετάσει ένα θέμα . Συνηθίζονται πολύ οι διασκέψεις να χρησιμοποιούνται σε επιχειρήσεις όπου θέτονται ακόμη και ζητήματα που αφορούν την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Η ομάδα που συμμετέχει στη διάσκεψη καταθέτει τις απόψεις τις, επιχειρηματολογεί ,διαφωνεί ακόμη, προκειμένου να καταλήξουν σε ένα συμπέρασμα και σε ένα αποτέλεσμα όπου είναι το καλύτερο για την επιχείρηση. Πολλές φορές παρατηρείται ότι ακόμη και αν διαφωνούν κάποια μέλη της ομάδας , δεν έχουν το θάρρος ή τη δύναμη να ισχυριστούν τη γνώμη τους . Αυτό βέβαια συναντάται από τα κατώτερα στελέχη της ιεραρχίας προς τα ανώτερα.

Επιτροπή -Πάνελ

Μια επιτροπή παρέχει διάφορες οπτικές γωνίες σε ένα θέμα ώστε να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις για μία διαμορφωμένη κατάσταση. Τα μέλη μιας επιτροπής μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις αλλά θα πρέπει να έχουν την ίδια ανησυχία που δεν είναι άλλη από την κατάρτιση των εκπαιδευόμενων. Αυτή είναι μια άριστη μέθοδος για να χρησιμοποιηθούν και εξωτερικοί συνεργάτες.

Πλεονεκτήματα: Οι εκπαιδευόμενοι βρίσκουν πολύ ενδιαφέρον να ακούν διαφορετικές απόψεις απάνω σε ένα θέμα. Η διαδικασία προσκαλεί τους υπαλλήλους να πουν την γνώμη τους και να επιδιώξουν να βρουν εναλλακτικές λύσεις σε ένα θέμα.

Μειονεκτήματα: Απαιτεί πολύ προετοιμασία. Τα αποτελέσματα της μεθόδου είναι πολλές φορές δύσκολο να αξιολογηθούν.

<http://www.hrmguidance.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Η μέθοδος της Επιτροπής δίνει την ευκαιρία να ειπωθούν πολλές και διαφορετικές απόψεις και πιθανές λύσεις σε ένα πρόβλημα ή ακόμη σε μια προβληματική

κατάσταση που επικρατεί. Ακούγεται ιδιαίτερα αισιόδοξο ότι υπάρχουν διαφορετικές λύσεις και δεν είναι μόνο μία. Άρα πέρα ότι μαθαίνουν περισσότερα πράγματα και μάλιστα από ειδικούς ανοίγονται και οι ορίζοντες των εκπαιδευόμενων, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό που μπορεί να περάσει και σαν νοοτροπία στους ακροατές.

Παιχνίδια Ρόλων

Κατά τη διάρκεια ενός παιχνιδιού ρόλων, ο εκπαιδευόμενος διαδραματίζει ένα πιθανό ρόλο σύμφωνα με αυτά που έχει μάθει. Συνιστάται για θέσεις εργασίας όπου επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση πελατών καθώς και για την κατάρτιση πωλήσεων.

Πλεονεκτήματα: Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να μάθουν τα αποτελέσματα από συγκεκριμένες συμπεριφορές μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια. Είναι δυνατό να πειραματιστεί με πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις σε μια κατάσταση χωρίς αλλοτρίωση οποιωνδήποτε πραγματικών πελατών.

Μειονεκτήματα: Απαιτείται πολύς χρόνος θίγοντας ένα ενιαίο θέμα. Οι εκπαιδευτές πρέπει να είναι ειδικευμένοι και δημιουργικοί καθώς και προσιτοί ώστε να δώσουν βοήθεια στους εκπαιδευόμενους αν χρειαστεί ώστε να μπορέσουν να μπουν στο ρόλο της κατάστασης. Σε μερικές περιπτώσεις παιχνιδιών ρόλου, μόνο μερικοί από τους εκπαιδευόμενους φτάνουν στο σημείο να κατανοήσουν το ρόλο και να περάσουν και στο πρακτικό κομμάτι.

<http://www.hrmguides.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Οι συμμετέχοντες καλούνται να υιοθετήσουν το ρόλο προσώπων που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Το περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δυο ή περισσότερων ανθρώπων και προετοιμάζεται με τη μορφή περιγραφών που γράφονται για κάθε συμμετέχοντα, ώστε αυτός να κατανοήσει τις συνθήκες και γενικά το ρόλο που θα αναλάβει (π.χ. υφιστάμενος – προϊστάμενος, υπάλληλος – πελάτης, κ.ο.κ.). Με αυτό τον τρόπο οι εκπαιδευόμενοι που υποδύονται ένα ρόλο εφαρμόζουν

στην πράξη τις γνώσεις και τις ικανότητές τους στο «προστατευμένο» εκπαιδευτικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα δέχονται τις βελτιωτικές παρατηρήσεις και προτάσεις του εκπαιδευτή και των συναδέλφων τους. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ71)

Επιχειρηματικά παιχνίδια

Τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), κατά τα οποία οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε ομάδες και σε κάθε ομάδα δίδονται συγκεκριμένοι επιχειρηματικοί στόχοι που πρέπει να επιτύχουν, λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένες συνθήκες εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ71)

Ομαδικές ασκήσεις και δύναμη των ομάδων.

Στις ομαδικές ασκήσεις και τη δυναμική των ομάδων (group exercises and group dynamics) ο στόχος είναι να διαμορφώσουν οι εκπαιδευόμενοι τέτοια στάση και συμπεριφορά, ώστε να μπορούν να εργάζονται ομαδικά και να αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εργασία τους συλλογικά. Η εκπαίδευση εστιάζεται στην ανάπτυξη της αυτογνωσίας, στην καλύτερη κατανόηση των άλλων και στην ανάπτυξη θετικών στάσεων και αποτελεσματικής συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ71)

Εκπαίδευση υπαίθρου.

Η εκπαίδευση υπαίθρου (outdoor training) πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους, συνήθως στη φύση, και έχει σκοπό να ενδυναμώσει τους δεσμούς και την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, να αναπτύξει τις διαπροσωπικές ικανότητες του ατόμου ή να εξασκήσει το άτομο να λειτουργεί αποδοτικά σε συνθήκες πίεσης και άγχους. Η εκπαίδευση υπαίθρου μπορεί να είναι από απλή και ευχάριστη έως πολύ σκληρή, στην περίπτωση που αυτό απαιτεί η εργασία. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ71-72)

Περιπτώσιολογικές μελέτες

Μια περιπτώσιολογική μελέτη είναι μια περιγραφή μιας πραγματικής ή υποθετικής κατάστασης που περιέχει τις πληροφορίες που οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αναλύσουν τι έχει εμφανιστεί και γιατί. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να την αναλύσουν, να συζητήσουν και να προτείνουν λύσεις ή βελτιώσεις για τα ζητήματα που ανακύπτουν.

Πλεονεκτήματα: Μια περιπτώσιολογική μελέτη μπορεί να παρουσιάσει μια πραγματική κατάσταση που αφήνει τους εκπαιδευόμενους να εξετάσουν τι θα έκαναν εάν εκείνοι βρίσκονταν σε αυτήν την κατάσταση. Μπορεί να αναδείξει μια ευρεία ποικιλία των δεξιοτήτων όπως και των γνώσεων, αυτά συμβάλλουν στο να καταλήξει μια περιπτώσιολογική μελέτη σε ένα συμπέρασμα ή μια λύση.

Μειονεκτήματα: Οι περιπτώσεις μπορεί να είναι δύσκολο να γραφθούν και χρονοβόρο να συζητηθούν. Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι δημιουργικός και πολύ ειδικευμένος στις κύριες συζητήσεις, θίγοντας τα θέματα, και κρατώντας τους εκπαιδευόμενους σχετικά με τη διαδρομή της συζήτησης προσέχοντας να μην παρεκκλίνουν από το κυρίως θέμα.

<http://www.hrmguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Προσομοιώσεις

Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε μια πραγματικότητα-βασισμένη στην διαλογική δραστηριότητα όπου μιμούνται τις ενέργειες που απαιτούνται στην εργασία. Είναι μια χρήσιμη τεχνική για την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Πλεονεκτήματα: Η κατάρτιση γίνεται βασισμένη σε μια πραγματικότητα, δεδομένου ότι οι εκπαιδευόμενοι περιλαμβάνονται ενεργά στη διαδικασία εκμάθησης. Ισχύει άμεσα για τις εργασίες που εκτελούνται μετά από την εκπαίδευση. Με τη μέθοδο της

προσομοίωσης αυξάνονται οι πιθανότητες να διατηρήσουν οι εκπαιδευόμενοι ότι έχουν μάθει.

Μειονεκτήματα: Οι προσομοιώσεις είναι χρονοβόρες. Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι πολύ ειδικευμένος και να σιγουρευτεί ότι οι εκπαιδευόμενοι κάνοντας μια σωστή πρακτική έχουν αναδειχθεί οι δεξιότητες τους. Μόνο η τέλεια πρακτική μπορεί να κάνει τους εκπαιδευόμενους τέλειους.

<http://www.hrnguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Κατά την προσομοίωση (simulation), ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα εφαρμογής της προσομοίωσης στην εκπαίδευση των πιλότων αεροσκαφών, οι οποίοι πριν εκτελέσουν πραγματικές πτήσεις εκπαιδεύονται σε καμπίνες προσομοίωσης πτήσεων. Η προσομοίωση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη μέθοδος για εργασίες όπου λάθος χειρισμοί του εργαζόμενου θα μπορούσαν να έχουν εξαιρετικά σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ71)

Προγράμματα

Τα προγράμματα βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να βελτιώσουν την εργασία τους στην επιχείρηση καθώς επίσης βοηθά και στην κατάρτιση τους. Περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε μια ομάδα, τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων, ή τη διαμόρφωση μιας νέας διαδικασίας. Ο τύπος προγράμματος θα ποικίλει από την επιχείρηση και το επίπεδο ικανότητας του εκπαιδευόμενου.

Πλεονεκτήματα: Αυτό είναι μια καλή δραστηριότητα κατάρτισης για τους πεπειραμένους υπαλλήλους. Τα προγράμματα μπορούν να επιλεχτούν έχοντας ως στόχο τη βοήθεια ή τη λύση προβλημάτων ή ειδώλλως τη βελτίωση της λειτουργίας. Οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν εμπειρία στο θέμα της κατάρτισης. Ο χρόνος που απαιτείται είναι λίγος για την προετοιμασία την εμπειρία για την κατάρτιση.

Μειονεκτήματα: Χωρίς κατάλληλη εισαγωγή στο πρόγραμμα και το σκοπό του, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να σκεφτούν να κάνουν οποιαδήποτε εργασία . Επίσης, εάν δεν έχουν ένα ενδιαφέρον για το πρόγραμμα ή δεν υπάρχει κανένας άμεσος αντίκτυπος στις εργασίες τους, θα είναι δύσκολο να ληφθεί και να διατηρηθεί το ενδιαφέρον τους.

<http://www.hrmguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Η μέθοδος εκπαίδευσης με προγράμματα συνιστάται σε περιπτώσεις βελτίωσης της εργασίας. Δηλαδή με την συμβολή κάποιων επιμορφωτικών προγραμμάτων ,με την χρήση προγραμμάτων στον ηλεκτρονικό υπολογιστή , ή ακόμα και με τη συμμετοχή σε μια ομάδα η οποία εργάζεται σύμφωνα με τα νέα στοιχεία και δεδομένα που εμπεριέχει το πρόγραμμα , μπορεί να βελτιώσει τον ήδη υπάρχον τρόπο εργασίας. Η μέθοδος των προγραμμάτων χρησιμοποιείται στην περίπτωση όπου ο εκπαιδευτής έχει ως σκοπό να βελτιώσει την μέθοδο με την οποία εργάζεται ο υπάλληλος και όχι να τον εκπαιδεύσει εξ αρχής. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια μέθοδος συμπληρωματικής εκπαίδευσης. Η μορφή των προγραμμάτων διαφέρει ανάλογα με το είδος και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.

3.6.3 Οι κοινές μεμονωμένες μέθοδοι κατάρτισης περιλαμβάνουν:

Ανακάλυψη από μόνος του/ μόνη της - αυτό-ανακάλυψη.

Οι εκπαιδευόμενοι ανακαλύπτουν τις ικανότητες τους χρησιμοποιώντας τέτοιες τεχνικές όπως τις καθοδηγημένες ασκήσεις, τα βιβλία, και την έρευνα.

Πλεονεκτήματα: Οι εκπαιδευόμενοι είναι σε θέση να επιλέξουν το ύψος εκμάθησης που λειτουργεί ως το καλύτερο για αυτούς. Είναι σε θέση να κινηθούν στο ρυθμό τους και να έχουν αρκετή ευελιξία στην εκμάθησή τους.

Μειονεκτήματα: Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν εύκολα να το πάρουν ως δευτερεύων και να κινηθούν με πιο αργό ρυθμό από τις επιθυμίες των εκπαιδευτών. Είναι επίσης δυσκολότερο να μετρηθεί η πρόοδος των υπαλλήλων.

<http://www.hrmguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Η μέθοδος της αυτό-ανακάλυψης απαιτεί πολυτέλεια χρόνου , αλλά και εμπιστοσύνης προς τους εκπαιδευόμενους. Από την μεριά του εκπαιδευτή δεν χρειάζεται κάποια ιδιαίτερη προετοιμασία ούτε να αφιερώσει πολύ χρόνο για την προετοιμασία της εκπαίδευσης τους. Αφού τους προτείνει κάποια βιβλία , ορισμένες τεχνικές και τους αναθέσει κάποια έρευνα , το επόμενο του βήμα είναι να τους παρακολουθεί και να τους επιβλέπει. Εδώ όμως η εκπαίδευση του καθένα διαφέρει , γιατί εξαρτάται πλέον από τον εκπαιδευόμενο και όχι απαραίτητα από τον εκπαιδευτή. Η ομάδα που έχει αναλάβει ο εκπαιδευτής μπορεί να μην συμβαδίζει απόλυτα στο χρονικό διάστημα αλλά και στο βάθος της εκπαίδευσης του καθένα ξεχωριστά. Από άτομο σε άτομο διαφέρει η εκπαίδευση , εξαρτάται από το χρόνο που έχει αφιερώσει ο καθένας, το πόσο ποιοτικά έχει ασχοληθεί και πόσο έχει εμπλαθύνει ώστε να αποκομίσει τις απαραίτητες πληροφορίες και στοιχεία. Συνεπώς είναι επόμενο ο εκπαιδευτής να δυσκολεύεται να αξιολογήσει την εκπαίδευση τους και να πεισθεί ότι όντως έχουν μάθει.

Κινηματογράφοι/βίντεο/ κατάρτιση βασισμένη σε υπολογιστή

Το περιεχόμενο για την εμπειρία της κατάρτισης προέρχεται πρωτίστως από μια μαγνητοταινία ή ένα βασισμένο σε υπολογιστή πρόγραμμα.

Πλεονεκτήματα: Είναι εύκολο να παρουσιαστεί αυτή η μέθοδος και ο εκπαιδευτής μπορεί να ακολουθήσει με τις ερωτήσεις και τη συζήτηση. Ο εκπαιδευτής είναι βέβαιος ότι οι ίδιες πληροφορίες παρουσιάζονται σε κάθε εκπαιδευόμενο.

Μειονεκτήματα: Είναι ακριβή μέθοδος να αναπτυχθεί και να πραγματοποιηθεί. Οι περισσότεροι εκπαιδευτές που επιλέγουν αυτήν την επιλογή πρέπει να αγοράσουν τα προγράμματα ή το υλικό(βίντεο, κ.α) από έναν εξωτερικό προμηθευτή. Επίσης το

περιεχόμενο που υπάρχει ενδέχεται να καθίσταται λιγότερο συγκεκριμένο για τις ανάγκες τους.

<http://www.hrmguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί ιδιαίτερη προετοιμασία , αρκεί να παρουσιάσει ο εκπαιδευτής το σωστό και κατάλληλο οπτικό-ακουστικό υλικό που να αρμόζει στην κατάσταση. Μπορεί να το παρουσιάσει σε ένα σεμινάριο όπου να ακολουθήσουν και ερωτήσεις – απαντήσεις , συζητήσεις κ.α προκειμένου να επεξηγηθεί περαιτέρω το βίντεο. Άλλη περίπτωση χρήσης της μεθόδου αυτής είναι, να μοιραστεί το υλικό στους εκπαιδευόμενους , στον καθένα ξεχωριστά ,ώστε να μπορέσουν να το δούνε με απόλυτη προσοχή, όσες φορές επιθυμούν και να το κατανοήσουν .Αυτό βέβαια είναι εφικτό στην περίπτωση όπου το οπτικό-ακουστικό υλικό είναι οικονομικό.

3.6.4 Επιλογές εκπαίδευσης και ανάπτυξης εσωτερικής κατάρτισης.

Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους χωρίς να εγκαταλείψουν την εργασία ή το χώρο εργασίας. Εσωτερική εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί ένα ισχυρό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, την ορολογία, και τις ευκαιρίες που αντανακλούν τον πολιτισμό, το περιβάλλον, και τις ανάγκες του χώρου εργασίας σας.

- Ενεργοποιήστε τον υπάλληλο για να παραστεί και να προσφέρει σε μια εσωτερική εκπαιδευτική περίοδο. Η σύνοδος αυτή μπορεί να προσφέρεται από έναν συνάδελφο σε έναν τομέα της ειδικότητάς του ή από έναν εκπαιδευτή.
- Ζητήστε από τον εργαζόμενο να εκπαιδεύσει άλλους εργαζομένους με τις πληροφορίες που έμαθε σε συνεδρίαση σεμιναρίου ή κατάρτισης. Να αφιερώσει λίγο από το χρόνο του σε μια συνεδρίαση τμήματος ή ακόμα και το μεσημεριανό γεύμα για να συζητήσει τις πληροφορίες ή να υποβάλει τις πληροφορίες που έμαθε στους άλλους. (Να γίνει αυτή η ενέργεια, όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε εξωτερικές ενέργειες κατάρτισης και συνέδρια.)
- Εκτελέστε όλες τις δραστηριότητες που αναφέρονται πριν, κατά τη διάρκεια ,και μετά από μια συνεδρία κατάρτισης για να εξασφαλιστεί ότι η μάθηση μεταφέρεται στον εργαζόμενο εκτελώντας σωστά τη δουλειά του.

- Ένας εργαζόμενος θα μπορούσε εθελοντικά να γίνει υπεύθυνος σε μια λέσχη βιβλίου , στην οποία οι εργαζόμενοι θα συζητάνε τα πιο επίκαιρα βιβλία που αφορούν την εργασία τους όπως επίσης αν και πως μπορούν αυτά να εφαρμοστούν στην εταιρεία τους.
- Αναγκαία είναι πλέον όπως βέβαια και χρήσιμη η μέθοδος κατάρτισης και πληροφόρησης μέσω ιστοσελίδας στο Internet , μια ηλεκτρονική διεύθυνση της εταιρείας.

http://humanresources.about.com/od/trainingtransfer/a/training_post.htm Ανακτήθηκε στις (14/02/2011)

3.7 Παρέχετε εσωτερική εκπαίδευση για την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων σας.

Η εσωτερική κατάρτιση προσφέρει σε εργοδότες και εργαζόμενους πλεονεκτήματα που δεν βρίσκονται κατά την αποστολή ενός υπαλλήλου σε ένα εξωτερικό πρόγραμμα κατάρτισης ή σεμιναρίων. Κατά την εσωτερική Κατάρτιση δεν απαιτείται μεταφορά του εργαζομένου.

Η εσωτερική εκπαίδευση αντανακλά μια στέρεοι γνώση της κουλτούρας του οργανισμού, χρησιμοποιεί πραγματικά παραδείγματα ζωής, τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συμμετέχοντες κάθε μέρα στη δουλειά. Για να είναι επιτυχή η εσωτερική κατάρτιση πρέπει να προσδιοριστεί το ακριβές ύψος των δεξιοτήτων και των γνώσεων που οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν ώστε να πετύχουν στη δουλειά τους.

Κατά την εσωτερική κατάρτιση παρουσιάζεται η γλώσσα και η ορολογία που οι συμμετέχοντες κατανοούν, αναπτύσσει τις δεξιότητες των υπαλλήλων και τις γνώσεις τους. Είμαι βέβαιη ότι είστε εξοικειωμένοι με το παλιό γνωμικό ότι ο καλύτερος τρόπος για να βεβαιωθείτε ότι ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πλήρως ένα θέμα είναι μια cross-train εκπαίδευση των εργαζομένων.

http://humanresources.about.com/od/trainingtransfer/a/training_post.htm

Ανακτήθηκε στις(14/02/2011)

3.7.1 Συμβουλές Σχετικά με την εσωτερική κατάρτιση των εργαζομένων

Αυτές οι συμβουλές θα σας βοηθήσουν να παρέχετε ουσιαστική εσωτερική εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, περιλαμβάνοντας ενέργειες όπως:

- Προσκαλέστε τον εργαζόμενο να συμβάλει στην λήψη αποφάσεων καθώς ακόμη και στο επίπεδο του σχεδιασμού της εταιρείας.
- Αναφέρατε την πρόσβαση των εργαζομένων σε συναντήσεις υψηλότερου επιπέδου με θέματα στρατηγικής .
- Παρέχετε περισσότερες πληροφορίες, συμπεριλαμβάνοντας τον εργαζόμενο σε συγκεκριμένες λίστες, των ενημερώσεων της εταιρείας, καθώς και στην εμπιστοσύνη σας.
- Ενεργοποιήστε τον εργαζόμενο να καθορίσει τους στόχους, τις προτεραιότητες και τις μετρήσεις.
- Αναθέστε την ευθύνη της διδασκαλίας, τη λειτουργία των μηχανημάτων, τα πρότυπα ποιότητας, τα πρότυπα παραγωγής, και τις πρακτικές ασφαλείας για τους εργαζομένους που εκπαιδεύουν τους νέους υπαλλήλους ή τους υπαλλήλους οι οποίοι είναι νέοι στο χώρο εργασίας.
- Ανάθεση ενός εργαζομένου ως βοηθός εποπτείας μίας ομάδας κάποιου καθοδηγητή – ηγέτη.
- Ενεργοποιήστε τον εργαζόμενο να περνάει περισσότερο χρόνο με το αφεντικό του / της, ώστε να τον βοηθήσει να προετοιμάσει , να καθοδηγήσει και να θέσει στόχους για την ανάπτυξή της ομάδας του.
- Παρέχουν τη δυνατότητα στον εργαζόμενο μιας cross-train (σειρά θέσεων εργασίας) σε άλλους ρόλους και ευθύνες.

<http://humanresources.about.com/cs/perfmeasurement/a/pdp.htm>

Ανακτήθηκε στις(15/02/2011)

3.8 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Στη Θέση Εργασίας.

Εκμάθηση πάνω στη δουλειά (on the job-training)

Αυτό είναι η πιο κοινή μέθοδος. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στην εργασία και ο διευθυντής ή ο σύμβουλος παρουσιάζει στον εκπαιδευόμενο πώς να κάνει την εργασία. Για να είναι επιτυχής, η κατάρτιση πρέπει να γίνει σύμφωνα με ένα δομημένο πρόγραμμα που χρησιμοποιεί στους καταλόγους στόχου, τις διακοπές εργασίας, και τα πρότυπα απόδοσης με βάση το πλάνο μάθησης.

Πλεονεκτήματα: Η κατάρτιση μπορεί να γίνει εξαιρετικά συγκεκριμένη για τις ανάγκες του υπαλλήλου. Είναι ιδιαίτερα πρακτικό και βασισμένο στην πραγματικότητα. Βοηθά επίσης τον υπάλληλο να καθιερώσει τις σημαντικές σχέσεις με τον επόπτη ή το σύμβουλό του/της.

Μειονεκτήματα: Η κατάρτιση δεν είναι τυποποιημένη για τους υπαλλήλους. Υπάρχει συχνά η τάση ,ο εκπαιδευόμενος να μάθει να κάνει απλά την εργασία χωρίς όμως καμία πραγματική κατάρτιση.

<http://www.hrmguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching)

Η εκπαίδευση στη θέσης εργασίας αποτελεί βασικό τμήμα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Πιθανότατα, η πιο γνωστή τέτοια μέθοδος είναι η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching), κατά την οποία ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής. Ο παλαιότερος κάτοχος συμβουλεύει το νέο πώς να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του, χρησιμοποιεί πραγματικά συμβάντα της εργασίας ως ευκαιρίες για

μάθηση και αναθέτει στο νέο εργαζόμενο όλο και περισσότερες ευθύνες, μέχρι αυτός να καταλήξει να μπορεί να αντεπεξέλθει μόνος του σε όλες τις απαιτήσεις της εργασίας του. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ70)

Mentoring

Ένας σύμβουλος μπορεί να διδάξει την εκμάθησή σε άλλους . Οι σύμβουλοι βοηθούν τους υπαλλήλους να λύσουν τα προβλήματα τους , τοποθετώντας τους εργαζόμενους με βάση την επαγγελματική τους κατάρτιση , τις δεξιότητες τους , καθώς και την συμπεριφορά και τον χαρακτήρα τους. Αυτό το σύστημα είναι μερικές φορές γνωστό ως “σύστημα φιλαράκων”.

Πλεονεκτήματα: Μπορεί να πραγματοποιηθεί πριν , κατά τη διάρκεια, ή μετά από μια μετατόπιση θέσης . Δίνει στον εκπαιδευόμενο την ξεχωριστή προσοχή για άμεση ανατροφοδότηση. Βοηθά επίσης τον εκπαιδευόμενο να πάρει τις πληροφορίες σχετικά με την επιχειρησιακή φιλοσοφία και την επιχειρησιακή δομή.

Μειονεκτήματα: Η κατάρτιση μπορεί να διακοπεί εάν ο σύμβουλος αποχωρήσει. Επίσης εάν δεν επιλέγεται ένας κατάλληλα εκπαιδευμένος σύμβουλος, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να υιοθετήσει κακές συνήθειες και λανθασμένο τρόπο εργασίας.

<http://www.hrmguid.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα (mentoring) είναι μια ευρύτερη διαδικασία, κατά την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα πρόσωπα μιας επιχείρησης μεγάλου βεληνεκούς, όπου η εναλλαγή των εργαζομένων είναι συχνό φαινόμενο, έχουν μια θέση στη διεύθυνση προσωπικού και λειτουργούν ως μέλη της επιχείρησης όπου και αναλαμβάνουν την διαδικασία εκπαίδευσης των νέων υπαλλήλων. Αλλιώς σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσλαμβάνονται με σύμβαση έργου ειδικά επιλεγμένα άτομα από εταιρίες που παρέχουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλευτική σε νεότερους «προστατευόμενους» τους. Έτσι, οι

νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο μπορούν να συζητήσουν τις φιλοδοξίες τους και οποιεσδήποτε δυσκολίες αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Παραδείγματα θεμάτων που μπορούν να συζητηθούν με έναν μέντορα είναι: διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο νέος εργαζόμενος, εντοπισμός αναγκαίων βελτιώσεων, ζητήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης, πληροφορίες για τους κανονισμούς, τις αρχές και την κουλτούρα της επιχείρησης κ.λπ. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ70)

Επίδειξη

Η επίδειξη είναι πολύ αποτελεσματική όσον αφορά την εκπαίδευση βασικών δεξιοτήτων. Ο εκπαιδευτής δείχνει στους εκπαιδευόμενους πώς να κάνουν κάτι, ακόμη επίσης μπορεί να δώσει την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να δοκιμάσουν και οι ίδιοι. Πολλές εργασίες αποτελούνται από μια συγκεκριμένη πάντα λογική σειρά ενεργειών και διδάσκονται καλύτερα μέσω της επίδειξης (demonstration). Μιας σειράς ενεργειών, βήμα προς βήμα (π.χ. ακολουθία συγκεκριμένων κινήσεων για έναν βιομηχανικό εργάτη). Η επίδειξη προϋποθέτει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας εργασίας στη χρονική τους ακολουθία. Σε κάθε βήμα, ο αρχαιότερος εργαζόμενος -που επιστρατεύεται για να εκπαιδεύσει το νέο- επιδεικνύει τι πρέπει να γίνει και ακολούθως εξηγεί πως πρέπει να γίνει και γιατί. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ70)

Πλεονεκτήματα: Αυτή η μέθοδος δίνει έμφαση στην συμμετοχή του εκπαιδευόμενου. Συμπεριλαμβάνει αρκετές αισθήσεις: όραση, ακοή, αίσθηση αφής.

Μειονεκτήματα: Απαιτεί πολύ προετοιμασία και σχεδιασμό από τον εκπαιδευτή. Επίσης πρέπει να υπάρχει επάρκεια χώρου για να πραγματοποιηθεί η επίδειξη. Εάν ο εκπαιδευτής δεν είναι εξειδικευμένος στην επίδειξη που πραγματοποιεί τότε υπάρχει κίνδυνος ο εκπαιδευόμενος να υιοθετήσει κακές συνήθειες κατά την διάρκεια της εργασίας του.

<http://www.hrmguidance.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

Ο εκπαιδευτής χρησιμοποιεί όλα τα μέσα , τα εργαλεία και τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται κανονικά κατά τη διάρκεια της εργασίας. Εξηγεί την κάθε

διαδικασία και παράλληλα την πραγματοποιεί προσπαθώντας να τηρήσει και τον πραγματικό χρόνο που απαιτεί το κάθε βήμα, προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να γνωρίζουν πόσο χρόνο πρέπει να αφιερώσουν σε κάθε στάδιο εργασίας. Κατά τη διάρκεια της επίδειξης ο εκπαιδευτής μπορεί να δώσει προσοχή σε συνηθισμένα λάθη που κάνουν οι νέοι εργαζόμενοι και να τους επιστήσει την προσοχή.

Η πρακτική άσκηση

Η πρακτική άσκηση εφαρμόζεται κυρίως από Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης που συνεργάζονται με επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς. Η πρακτική άσκηση διαρκεί συνήθως από 3 έως 12 μήνες και παρέχει στους σπουδαστές την ευκαιρία να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Για ένα χρονικό διάστημα εργάζονται κανονικά στην επιχείρηση αναλαμβάνοντας συνήθως θέσεις οι οποίες δεν είναι μεγάλης ευθύνης. Η εκπαίδευσή τους γίνεται συνήθως από προηγούμενους κατόχους, ή αν όχι, από κάποιον άλλο εργαζόμενο ο οποίος έχει και την εποπτεία του νέου. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ70)

Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Κατά την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων με διαφορετικό αντικείμενο, έτσι ώστε, στο τέλος αυτής της εναλλαγής να έχει εξοικειωθεί με ένα ευρύ φάσμα εργασιών. Αρκετές επιχειρήσεις, όταν προσλαμβάνουν προσωπικό, εναλλάσσουν τους νέους εργαζόμενους σε διάφορες θέσεις εργασίας πριν τους τοποθετήσουν στη θέση για την οποία έχουν προσληφθεί. Με αυτό τον τρόπο ο νέο-προσελήφθης αντιλαμβάνεται καλύτερα το πώς η δική του εργασία σχετίζεται με άλλες μέσα στην επιχείρηση και ποια προβλήματα μπορούν να δημιουργήσουν δικές του παραλείψεις ή λάθη στη ροή άλλων εργασιών. Με τον τρόπο αυτό εκπαιδεύονται και στελέχη για προαγωγή και ανάληψη διοικητικών θέσεων. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ70)

Εμπλουτισμός της θέσεως εργασίας.

Ο εμπλουτισμός της θέσεως εργασίας (job enrichment), προτείνει τη σταδιακή και κατόπιν σχεδιασμού αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζόμενου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται τόσο για την προετοιμασία στελεχών

για ανάληψη υψηλότερης θέσης, όσο και για να κάνει μια οποιαδήποτε θέση περισσότερο ενδιαφέρουσα και ελκυστική στον κάτοχό της, αλλά και για λόγους ευελιξίας της επιχείρησης και αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας σε μια επιχείρηση. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ71)

Ο εμπλουτισμός στο περιεχόμενο της θέσης εργασίας και στις αρμοδιότητες.

Μπορεί να υπάρχει αντίκτυπος στη κατάρτιση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω των ευθυνών που μπορούν να παρουσιαστούν στην τρέχουσα εργασία ενός εργαζομένου. Μερικές από τις ενέργειες που μπορεί κάποιος να ακολουθήσει είναι οι παρακάτω.

- Αναπτύξτε τη δουλειά για να συμπεριλάβει νέες ευθύνες και να ανεβείτε σε υψηλότερο επίπεδο.
- Επανεκχώρηση ευθυνών όπου δεν αρέσουν στον εργαζόμενο ή που τις έχει συνηθίσει.
- Να παρέχετε περισσότερη εξουσία στον εργαζόμενο να αυτο-διαχειριστεί και να λαμβάνει αποφάσεις.
- Προσκαλέστε τον υπάλληλο να συμβάλει σε ένα ανώτερο επίπεδο εργασίας, ή ακόμη ενθαρρύνετε τον να συμβάλει στο να παρθεί μια σημαντική για την εταιρεία απόφαση.
- Μεγαλύτερη πρόσβαση σε σημαντικές και επιθυμητές συναντήσεις.
- Να παρέχονται περισσότερες πληροφορίες, συμπεριλαμβάνοντας τον εργαζόμενο σε συγκεκριμένες λίστες ενημερώσεων της εταιρείας, καθώς και στην εμπιστοσύνη σας.
- Μεγαλύτερη ευκαιρία για την εδραίωση στόχων, τις προτεραιότητες και τις μετρήσεις.
- Ανάθεση εκθέσεων για τα μέλη του προσωπικού, με την προσωπική του ηγεσία και επίβλεψη.
- Ανάθεση σε εργαζόμενο να ηγηθεί σε μια ομάδα.
- Ενεργοποιήστε τον εργαζόμενο να περνάει περισσότερο χρόνο με το αφεντικό του / της.
- Να παρέχετε η δυνατότητα στον εργαζόμενο για μια εκπαίδευση τύπου cross-train σε άλλους ρόλους και ευθύνες.

<http://management.about.com/cs/people/a/crosstrain.htm>

Ανακτήθηκε στις (21/02/2011)

Τόσο η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών όσο και ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων αποτελούν εξαιρετικά σημαντικά στάδια στην ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση. Ζητούμενα της επιμόρφωσης είναι αφενός να αποκτήσουν και αφετέρου να εφαρμόσουν οι εργαζόμενοι συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, οι οποίες αποδεικνύονται αναγκαίες για την παρούσα ή μελλοντική θέση εργασίας τους. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι σε κάθε στάδιο της ανίχνευσης αναγκών, του σχεδιασμού και της υλοποίησης λαμβάνονται υπόψη -και αποτελούν αντικείμενο του καλύτερου δυνατού χειρισμού- όλες οι μεταβλητές οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την απόκτηση αλλά και την εφαρμογή των γνώσεων αυτών. Το έργο της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης δεν ολοκληρώνεται με τη διεξαγωγή ενός σεμιναρίου, ούτε περιορίζεται σε αυτήν. Αναπόσπαστο κομμάτι του σχεδιασμού θα πρέπει να αποτελούν και οι ενέργειες της Διεύθυνσης/του Τμήματος Εκπαίδευσης, μέσω των οποίων θα παρακολουθείται και θα υποστηρίζεται η εφαρμογή των γνώσεων στο χώρο εργασίας (training ή learning transfer).

Είναι προφανές ότι σε διάφορα στάδια της ανίχνευσης αναγκών, του σχεδιασμού και της υλοποίησης των προγραμμάτων ενδέχεται να ανακύπτουν προβλήματα ή να επιτρέπονται καλύτεροι χειρισμοί. Τα ζητήματα αυτά καλείται να εντοπίσει η αξιολόγηση, απώτερος στόχος της οποίας είναι η βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μέσω μιας συστηματικής ερευνητικής διαδικασίας. (Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ72)

3.9 Τι μπορεί να κάνει ο Οργανισμός σας για να διευκολύνεται η συνεχής μάθηση και η τακτική κατάρτιση .

- Δημιουργήστε ένα μαθησιακό περιβάλλον .
- Επικεντρωθείτε στην προσδοκία για μάθηση.
- Προσφορά στήριξης του χρόνου εργασίας για μάθηση.
- Κάντε την ηλεκτρονική μάθηση και την ανάγνωση μέρος της ημέρας κάθε εργαζομένου.
- Δώστε μια επαγγελματική βιβλιοθήκη.
- Προσφορά κολεγιακής εκπαίδευσης με επιστροφή διδάκτρων .
- Ενεργοποίηση ευέλικτων ωραρίων, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να παρακολουθήσουν τα μαθήματα.
- Πληρώστε για επαγγελματική ιδιότητα μέλους με σκοπό την ενημέρωση και τη συμμετοχή σε συνέδρια κάθε χρόνο για τους εργαζόμενους.

Η κατάρτιση είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχή ανάπτυξη των ανθρώπων που εργάζονται και προσπαθούν να διατηρήσουν μια επιτυχημένη επαγγελματική πορεία. Να είστε δημιουργικοί και να παρέχετε ποικίλες ευκαιρίες για εκπαίδευση.

http://humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/learning_org.htm
Ανακτήθηκε στις (25/02/2011)

Κατά την επιλογή μεταξύ των παραπάνω μεθόδων, ο εκπαιδευτής πρέπει να αποφασίσει ποιο ταιριάζει καλύτερα στους εκπαιδευόμενους, σύμφωνα με το περιβάλλον, και τις επενδύσεις που διαθέτει. Πολλοί εκπαιδευτές θα επιλέξουν να συνδυάσουν τις μεθόδους ή μια ποικιλία. Άλλοι θα επιλέξουν μια ενιαία μέθοδο που λειτουργεί καλύτερα και θα αποφύγουν να δοκιμάσουν συμπληρωματικά και άλλες μεθόδους. Με τόσες πολλές επιλογές, ένας εκπαιδευτής μπορεί να περιοριστεί μόνο από τη δημιουργικότητά του/της.

3.10 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων .

Έργο της αξιολόγησης είναι η αποτίμηση του βαθμού της επιτυχίας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και η εκτίμηση του κατά πόσο τα οφέλη από τις δραστηριότητες αυτές δικαιολογούν το κόστος τους. Αν και έχουν προταθεί πολλά μοντέλα αξιολόγησης, το μοντέλο του Kirkpatrick (1959, 1994) είναι εκείνο που έχει επηρεάσει περισσότερο τη σχετική πρακτική. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι εκπαιδευτικές και ευρύτερα μαθησιακές δραστηριότητες κρίνεται σκόπιμο να αξιολογούνται με βάση τέσσερα κριτήρια:

1. **Τις αντιδράσεις**, επίπεδο στο οποίο εξετάζεται κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι θεωρούν ότι μια εκπαιδευτική δραστηριότητα (λόγου χάρη ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα, μια περίοδος μαθητείας και λοιπά) ήταν αποτελεσματική και χρήσιμη.
2. **Τη μάθηση**, όπου το ερώτημα που τίθεται είναι εάν οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν πράγματι τις γνώσεις και ικανότητες που είχαν τεθεί ως στόχοι της επιμόρφωσης.
3. **Την εργασιακή συμπεριφορά**, όπου διερευνάται κατά πόσο οι νεοαποκτηθείσες γνώσεις και ικανότητες μεταφέρθηκαν και χρησιμοποιούνται με επιτυχία στην εργασιακή πρακτική.
4. **Τα συνολικά αποτελέσματα**, επίπεδο στο οποίο αποτιμάται ποιά υπήρξε η συνολική επίδραση της επιμόρφωσης στον οργανισμό: βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών, τα κέρδη, η εικόνα του οργανισμού και κατά πόσο συνετέλεσαν σε αυτό οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες;

Ένα είδος αξιολόγησης που εντάσσεται ουσιαστικά στο τέταρτο επίπεδο αφορά στην *‘αξιολόγηση της απόδοσης της επένδυσης’* (return-on-investment, evaluation-of-investment) για την εκπαίδευση. Το ζητούμενο εδώ είναι να αποτιμηθούν τα οφέλη της επιμόρφωσης σε σχέση με το κόστος της. Εύλογα, το ζήτημα αυτό απασχολεί τόσο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων όσο και τα στελέχη της εκπαίδευσης, ωστόσο η πολυπλοκότητά του δεν επιτρέπει εύκολες απαντήσεις. Όπως αποδεικνύεται, τόσο η έννοια του κόστους (cost) όσο και η έννοια της ωφέλειας (benefit) είναι δύσκολο να μεταφραστούν με απόλυτους, παρατηρήσιμους και μετρήσιμους όρους στην περίπτωση της εκπαίδευσης.

Σε κάθε περίπτωση, δε θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η επιμόρφωση δε σχετίζεται πάντα με τη μείωση του κόστους ή την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά συνδέεται και με κοινωνικά ζητήματα και την ευρύτερη φιλοσοφία και ποιότητα ύπαρξης της επιχείρησης· λόγου χάρη, η εκπαίδευση για την ασφάλεια των εργαζομένων δεν αναμένεται να αποτιμάται με τη λογική του ‘κόστους-ωφέλειας’ αλλά βάση ενός πλαισίου αξιών τις οποίες υιοθετεί η επιχείρηση.

Οι μέθοδοι/τα εργαλεία που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να αξιολογήσουμε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι πολλά. Συνοπτικά αναφέρουμε ότι

για να αξιολογήσουμε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο πρώτο επίπεδο συνήθως χρησιμοποιούμε ερωτηματολόγια, όπως αυτό που παρουσιάζεται στο παρακάτω παράδειγμα. Για να αξιολογήσουμε κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν τις γνώσεις/δεξιότητες/στάσεις που είχαν τεθεί ως στόχοι της επιμόρφωσης μπορούμε (ανάλογα με το αντικείμενο της επιμόρφωσης) να χρησιμοποιήσουμε ειδικά διαμορφωμένα τέστ γνώσεων και ικανοτήτων, να εφαρμόσουμε τις μεθόδους της προσομοίωσης ή την ανάληψη ρόλου για σκοπό αξιολόγησης κ.ο.κ. Όταν το ζήτημα είναι να αξιολογήσουμε εάν οι αποκτηθείσες γνώσεις εφαρμόζονται στην πράξη στην εργασία, είναι σκόπιμο να δώσουμε σχετικά ερωτηματολόγια, τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους που επιμορφώθηκαν όσο και στους προϊστάμενούς τους ή και να διεξάγουμε συνεντεύξεις ή και να παρατηρήσουμε τους εργαζόμενους κατά την εργασία τους. Στο επίπεδο της αξιολόγησης των συνολικών αποτελεσμάτων μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε δείκτες όπως π.χ. η αύξηση των πωλήσεων, η αύξηση των κερδών, ερωτηματολόγια προς τους πελάτες ή/και τους συνεργάτες της επιχείρησης ή ενός συγκεκριμένου Τμήματος κ.ο.κ.

ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

Παρακαλούμε σημειώστε κατά πόσο είσαστε ικανοποιημένος/η από:

A. Την οργάνωση του επιμορφωτικού σεμιναρίου

1	2	3	4	5	
Καθόλου					Απόλυτα

B. Το περιεχόμενο του σεμιναρίου

1	2	3	4	5	
Καθόλου					Απόλυτα

Γ. Τους εκπαιδευτές του σεμιναρίου

1	2	3	4	5	
Καθόλου					Απόλυτα

Δ. Το εκπαιδευτικό υλικό του σεμιναρίου

1	2	3	4	5	
Καθόλου					Απόλυτα

Ε. Τη χρονική διάρκεια του σεμιναρίου

1	2	3	4	5	
Καθόλου					Απόλυτα

Στ. Τις εγκαταστάσεις όπου πραγματοποιήθηκε το σεμινάριο

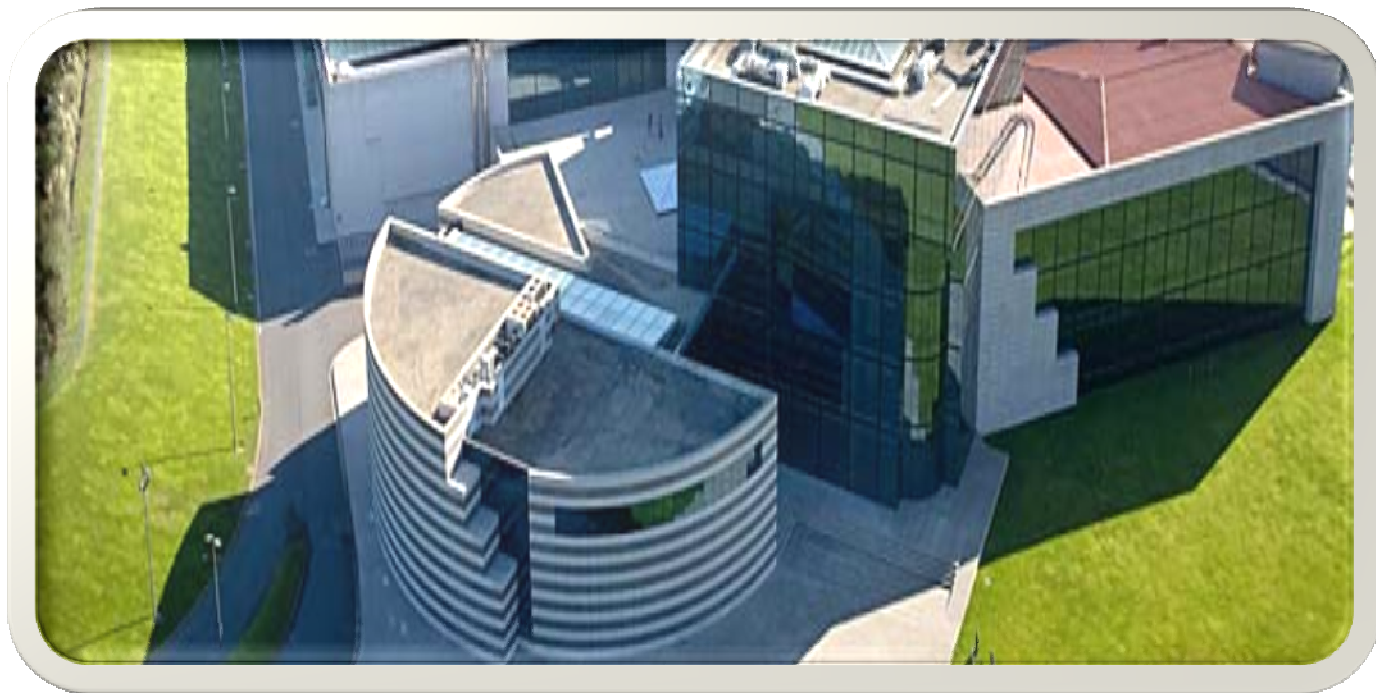
1	2	3	4	5	
Καθόλου					Απόλυτα

**Παράδειγμα ερωτηματολογίου αξιολόγησης της εκπαίδευσης
(αξιολόγηση πρώτου επιπέδου).**

(Παπαστεφανάκη Σ., 2006 σελ72-74)

ΕΡΕΥΝΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΕΡΕΥΝΑ: ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ.



INDITEX

4. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όμιλος Inditex είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες ένδυσης παγκοσμίως, αποτελείται από οκτώ σχήματα καταστημάτων, Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe. Υπάρχουν 5,044 καταστήματα σε 77 χώρες. Η ομάδα της Inditex αποτελείται από περισσότερες από 100 επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δραστηριότητες στο σχεδιασμό των ρούχων, την κατασκευή και την διανομή. Η δημιουργική προσέγγιση τους στη μόδα καθώς και η ευέλικτη προσαρμοστικότητα τους στη μεταβαλλόμενη ζήτηση της αγοράς, τους έχει επιτρέψει να επεκταθούν διεθνώς με γρήγορους ρυθμούς.

Το πρώτο κατάστημα Zara άνοιξε το 1975 στην Coruna της Ισπανίας, μια πόλη όπου ξεκίνησε η επιχείρηση και παραμένει ακόμα εκεί η έδρα της. Τα καταστήματα του ομίλου

βρίσκονται σε πρωταρχικές θέσεις σε περισσότερες από 400 πόλεις στην Ευρώπη, την Αμερική , την Ασία και την Αφρική.

Πίνακας 1

Οικονομικό Έτος	2010	2009	10/09
Καθαρές Πωλήσεις ⁽¹⁾	12,527	11,084	13%
Καθαρό Κέρδος ⁽¹⁾	1,732	1,314	32%
Αριθμός Κατ/των	5,044	4,607	437
Αριθμός Χωρών	77	74	3
Εργαζόμενοι	100,138	92,301	7,837

Το δημοσιονομικό έτος της Inditex είναι από την 1^η Φεβρουαρίου ως την 31^η Ιανουαρίου του επόμενου έτους.

Η υποσημείωση ⁽¹⁾ αντιστοιχεί σε εκατομμύρια των ευρώ.

[http://www.inditex.com/en/who we are/our group](http://www.inditex.com/en/who_we_are/our_group)

Ανακτήθηκε στις 05/05/2011

Πίνακας 2

Καταστήματα Inditex	Παγκοσμίως	Στην Ελλάδα
ZARA	1.516	46
ZARA KID'S	207	6
PULL & BEAR	682	22
MASSIMO DUTTI	530	13
BERSHKA	720	26
STRADIVARIUS	593	16
OYSHO	432	18
ZARA HOME	284	9
UTERQUE	80	4
TOTAL	5.044	160

Τελευταία ενημέρωση 31/01/2011

[http://www.inditex.com/en/who we are/stores](http://www.inditex.com/en/who_we_are/stores)

Ανακτήθηκε στις 05/05/2011

4.1 Το ξεκίνημα της Inditex και η εξέλιξη της.

Ο Amancio Ortega Gaona, πρόεδρος και ιδρυτής της Inditex, αρχίζει τη σταδιοδρομία του ως κατασκευαστής ενδυματισμού. Η επιχείρηση αυξάνεται σταθερά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 1963-1974 έως ότου συνεργαστεί με εργοστάσια, τα οποία διανέμουν τα εμπορεύματά τους σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Το Zara επισημαίνει τις ρίζες του ανοίγοντας το πρώτο κατάστημα σε κεντρική οδό της πόλης Coruña, της Ισπανίας. Το 1976-1984 η προσέγγιση του Zara στη μόδα έχει σημαντική απήχηση στο κοινό, το οποίο προτρέπει τον επιχειρηματία να επεκτείνει το δίκτυο καταστημάτων του σε μεγάλες ισπανικές πόλεις, έτσι το 1985 ιδρύεται ο όμιλος Inditex. Το 1986-1987 οι κατασκευαστές του ομίλου αφιερώνουν ολόκληρη την παραγωγή τους στο Zara. Ο όμιλος θέτει τα θεμέλια για ένα σύστημα διανομής που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αναμενόμενου γρήγορου ρυθμού αύξησής του. Το Zara ανοίγει το πρώτο κατάστημά του έξω από την Ισπανία το Δεκέμβριο του 1988 στο Οπόρτο της Πορτογαλίας. Στη συνέχεια επεκτείνεται στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Γαλλία με κατάστημα στη Νέα Υόρκη (1989) και στο Παρίσι (1990). Το 1991 ιδρύεται το Pull & Bear η Inditex αγοράζει το 65% του Massimo Dutti Group. Η Inditex εισέρχεται όλο και περισσότερο στις διεθνείς αγορές με καταστήματα στο Μεξικό (1992), στην Ελλάδα το 1993, στο Βέλγιο και στη Σουηδία το 1994. Το 1995-1996 ο όμιλος αποκτά το 100% του Massimo Dutti, προωθεί το πρώτο κατάστημά της στη Μάλτα το 1995, και η πρώτη καθιέρωση της Κύπρου της ανοίγει το επόμενο έτος. Το 1997 ο χάρτης καταστημάτων Inditex επεκτείνεται στη Νορβηγία και το Ισραήλ. Το έτος 1998 χαρακτηρίζεται από την έναρξη του Bershka, ένα κατάστημα που στοχεύει στις νέες γυναίκες και τα εφηβικά κορίτσια. Τα καταστήματα επεκτάθηκαν σε καινούργιες αγορές, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην Τουρκία, στην Αργεντινή, στη Βενεζουέλα, στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, στην Ιαπωνία, στο Κουβέιτ και στο Λίβανο. Το 1999 η Inditex αποκτά το Stradivarius, το πέμπτο κατάστημα του ομίλου. Συνεχίζονται να ανοίγονται καταστήματα σε διάφορες καινούργιες αγορές, στις Κάτω Χώρες, στη Γερμανία, στην Πολωνία, στη Σαουδική Αραβία, στο Μπαχρέιν, στον Καναδά, στη Βραζιλία, στη Χιλή και στην Ουρουγουάη. Το 2000 γίνονται κινήσεις της έδρας της Inditex προς ένα νέο κτήριο Arteixo (Coruña, Ισπανία). Τα ντεμπούτα του ομίλου συνεχίζονται σε τέσσερις καινούργιες αγορές: Ανδόρα, Αυστρία, Δανία και Κατάρ. Το 2001 ιδρύθηκε ένα νέο κατάστημα, το Oysho. Στις 23 Μαΐου 2001 η Inditex εισέρχεται στο χρηματιστήριο και συνεχίζει να ανοίγει τα πρώτα καταστήματά της στην Ιρλανδία, την Ισλανδία, την Ιταλία, το Λουξεμβούργο, τη Δημοκρατία της Τσεχίας, το Πουέρτο Ρίκο και την Ιορδανία. Το 2002 ο όμιλος ανοίγεται στη Φινλανδία, την Ελβετία, το Ελ Σαλβαδόρ, τη Δομινικανή Δημοκρατία και τη Σιγκαπούρη. Το 2003 επεκτείνεται, στη Σαραγόσα της Ισπανίας, για να συμπληρώσει το κέντρο διανομής Arteixo (Coruña, Ισπανία). Η Inditex γιορτάζει τις πρώτες ενάρξεις καταστημάτων της στη Σλοβενία, τη Σλοβακία, τη Ρωσία και τη Μαλαισία. Το 2004 παρουσιάζει το 2.000 υπ' αριθμό κατάστημα (στο Χονγκ Κονγκ), αναπτύσσοντας το σφαιρικό ίχνος της σε 56 χώρες στην Ευρώπη, την Αμερική, την Ασία και την Αφρική. Γιορτάζει την έναρξη των πρώτων

καταστημάτων του στο Μαρόκο, την Εσθονία, τη Λετονία, τη Ρουμανία, την Ουγγαρία, τη Λιθουανία και τον Παναμά. Το 2005 ανοίγει τα πρώτα καταστήματά του στο Μονακό, την Ινδονησία, την Ταϊλάνδη, τις Φιλιππίνες και τη Κόστα Ρίκα. Το 2006 τα καταστήματα στη Σερβία, την ηπειρωτική Κίνα και την Τυνησία ενώνουν το σφαιρικό χάρτη του 2005 της Inditex . Το 2007 ανοίγει το κατάστημα του Zara Home με δύο δίκτυα διανομής στη Mecco (Μαδρίτη) και στη Onzonilla (León). Το Zara γιορτάζει την έναρξη στη Φλωρεντία (Ιταλία) του 1000 υπ 'αριθμό καταστήματος του. Τα Bershka και τα Pull & Bear ξεπέρασαν τα 500 καταστήματα. Ο όμιλος ιδρύει καταστήματα σε τέσσερις καινούργιες αγορές: Κροατία, Κολομβία, Γουατεμάλα και Ομάν. Το 2008 ιδρύεται το Uterqüe, ένα κατάστημα που ειδικεύεται στα εξαρτήματα και άλλα συμπληρώματα μόδας. Η Inditex φθάνει στο κύριο σημείο 4.000 καταστημάτων με ένα άνοιγμα στο Τόκιο. Ο αριθμός χωρών στο σφαιρικό χάρτη καταστημάτων του ανέρχεται σε 73, μετά από τις ενάρξεις στην Κορέα, την Ουκρανία, το Μαυροβούνιο, την Ονδούρα και την Αίγυπτο. Το 2009 ο όμιλος υπογράφει μια κοινοπραξία με τη Tata Group στα ανοικτά καταστήματα της Ινδίας όπου ξεκινάει το 2010. Τα ντεμπούτα του ομίλου επεκτείνονται στη Συρία, ενώ τα Stradivarius, τα Bershka και τα Pull & Bear γίνονται πλέον γνωστά και στη Κίνα. Ένα νέο κέντρο διανομής αρχίζει στη Palafolls (Βαρκελώνη), δίπλα στην υπάρχουσα πλατφόρμα διοικητικών μεριμνών στη Tordera. Το 2010 η Inditex άνοιξε τα πρώτα καταστήματά της στη Βουλγαρία, την Ινδία και το Καζακστάν, που φέρνουν την παρουσία του σε 77 χώρες. Ο όμιλος έφθασε στο σημείο να έχει 5.000 καταστήματα με την έναρξη μιας εξέχουσας θέσης, eco-αποδοτικό κατάστημα του Zara στην καρδιά της πόλης της Ρώμης (Ιταλία). Το Σεπτέμβριο, το Zara άρχισε τα προϊόντα του on-line και από το τέλος του χρόνου on-line καταστήματα θα είναι διαθέσιμα σε 16 ευρωπαϊκές χώρες. Στην ετήσια γενική συνάντηση των μετόχων, ο κ. Pablo Isla, CEO και αναπληρωτής πρόεδρος της Inditex, παρουσίασε το νέο στρατηγικό περιβαλλοντικό σχέδιο του ομίλου: «Βιώσιμη Inditex 2011-2015».

http://www.inditex.com/en/who_we_are/timeline

Ανακτήθηκε στις 05/05/2011

4.2 Γιατί επέλεξα να διεξάγω την έρευνα μου στα καταστήματα του ομίλου Inditex ;

Όλα τα παραπάνω είναι στοιχεία τα οποία αναδεικνύουν το μέγεθος του ομίλου και την ισχύ του σε οικονομικό και γεωγραφικό επίπεδο. Είναι ένας όμιλος ο οποίος εξελίσσεται συστηματικά κάθε χρόνο, από το 1975 που ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα μέχρι και σήμερα. Εδώ και 36 ολόκληρα χρόνια δεν καταφέρνει μόνο να παραμείνει στην αγορά και να ανταπεξέλθει στην ανταγωνιστικότητα της , αλλά επεκτείνεται παγκοσμίως με επιτυχία.

Ο όμιλος έχει περισσότερους από 92.000 υπαλλήλους παγκοσμίως. Η φιλοσοφία , η κουλτούρα και η στρατηγική του ομίλου είναι βασισμένη στην ομαδική εργασία και την ανοικτή επικοινωνία. Αυτές οι αρχές υποστηρίζουν την προσωπική δέσμευση κάθε εργαζομένου προς τις ανάγκες των πελατών. Η Inditex προσφέρει στους υπαλλήλους της ένα δυναμικό, διεθνές εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι ιδέες εκτιμούνται και η εσωτερική προώθηση των εργαζομένων της είναι μια από τις προτεραιότητες της. Μεριμνά για τη σταθερότητα της εργασίας και ενστερνίζεται απόλυτα την φιλοσοφία της κατάρτισης. Η γκάμα των θέσεων εργασίας του ομίλου είναι μεγάλη, από θέσεις στα καταστήματα , πωλητής , ταμίας , υπεύθυνος , θέσεις στο σχέδιο την αγορά και τα εμπορικά τμήματα, μέχρι και διοικητικό στέλεχος στη διαχείριση του ομίλου.

Η inditex συνθέτει πολλά δυναμικά και ελκυστικά στοιχεία ώστε να την επιλέξω για την έρευνα μου. Μια εταιρεία ένδυσης του συγκεκριμένου μεγέθους πέρα από τα ανταγωνιστικά της προϊόντα που πρέπει να έχει, είναι απαραίτητο να απασχολεί το κατάλληλο προσωπικό στις κατάλληλες θέσεις, ενδιαφέρον λοιπόν προκαλεί η μέθοδος με την οποία εκπαιδεύεται το προσωπικό.

4.3 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το εργαλείο της έρευνας που χρησιμοποίησα για να διεξάγω την έρευνα μου ήταν ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται αρχικά με τα βασικά στοιχεία του ερωτηθέντα δηλαδή, το φύλλο, την ηλικία, την αποφοίτηση και την προϋπηρεσία και συνεχίζεται με 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι απαντήσεις που καλούνταν να δώσουν οι ερωτηθέντες ήταν απλής εναλλακτικής μορφής, πολλαπλής επιλογής και διαβάθμιση μέσω της κλίμακας Likert.

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να διαπιστώσει με ποια μέθοδο εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι στα καταστήματα του ομίλου, πόσο είναι η διάρκεια της εκπαίδευσης , αν είναι ικανοποιημένοι και αν υπάρχει αξιολόγηση των υπαλλήλων από τους ανωτέρους τους. Αυτά είναι τα κύρια ερωτήματα της έρευνας .

Ο αριθμός του δείγματος των ερωτηθέντων ήταν 50 άτομα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 2 καταστήματα του ομίλου της Inditex , το ένα είναι το κατάστημα του Zara στην Αθήνα που βρίσκεται στην οδό Μεταξά 36 στη Γλυφάδα, στο οποίο δόθηκαν 25 ερωτηματολόγια και το άλλο κατάστημα ήταν, το κατάστημα του Zara στο κέντρο της Ρόδου στην οδό Γρηγορίου Λαμπράκη 39 με τα υπόλοιπα 25 ερωτηματολόγια. Στην προσπάθειά μου να είναι το δείγμα μου αξιόπιστο χρησιμοποίησα 50 ερωτηματολόγια και για να είναι αντιπροσωπευτικό συνδύασα στην έρευνα μου ,ένα τυχαίο κατάστημα της πρωτεύουσας και ένα της επαρχίας. Τέλος ο λόγος που επέλεξα το κατάστημα του Zara από τα υπόλοιπα καταστήματα του ομίλου της Inditex είναι γιατί ο αριθμός των καταστημάτων του Zara είναι ο

μεγαλύτερος σε σύγκριση με τα υπόλοιπα και επίσης είναι το πρώτο κατάστημα, από τα 8 σχήματα καταστημάτων που ανοίχτηκε από τον όμιλο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΛΟ : ΑΝΔΡΑΣ / ΓΥΝΑΙΚΑ

Ηλικία:

- 18 – 21
- 22 - 25
- 26 – 30
- 31 και άνω

Απόφοιτος/η:

- Λυκείου
- Πανεπιστημίου /Α.Τ.Ε.Ι
- Ι.Ε.Κ
- Άλλο

Έχετε προϋπηρεσία της αντίστοιχης θέσης ;

- Ναι
- Όχι

- 1) Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο κατάστημα του ομίλου της Inditex;
 - Από 1 έως 6 μήνες
 - Από 6 μήνες έως 1 χρόνο
 - Από 1 χρόνο έως 1,5 χρόνο
 - Άλλο
- 2) Πόσο καιρό είσαστε σε αυτή τη θέση εργασίας ;
 - Από 1 έως 6 μήνες
 - Από 6 μήνες έως 1 χρόνο
 - Από 1 χρόνο έως 1,5 χρόνο
 - Άλλο
- 3) Έχασταν σε άλλη θέση πριν από την τωρινή σας;
 - Ναι
 - Όχι
- 4) Ποία είναι τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση εργασίας σας ;
 - Πωλητής / Πωλήτρια

- Ταμίας
 - Βοηθός υπεύθυνου /ης
 - Υπεύθυνος / η
 - Ανώτατο στέλεχος
- 5) Με ποια μέθοδο εκπαιδευτήκατε για να αντεπεξέλθετε στη θέση εργασίας σας;
- Σεμινάρια με οπτικοακουστικό υλικό υποστήριξης .
 - Με εναλλαγή θέσεων εργασίας.
 - Δουλεύοντας δοκιμαστικά για ένα χρονικό διάστημα (on the job training)
 - Άλλο
- 6) Πόσο χρονικό διάστημα κράτησε η εκπαίδευση σας;
- 1 εβδομάδα
 - 2 εβδομάδες
 - 3 εβδομάδες
 - 4 εβδομάδες
 - Άλλο
- 7) Υπάρχει αξιολόγηση από ανωτέρους σας για τη δουλειά σας συχνά;
- Ναι
 - Όχι
- 8) Πώς αμείβεσθε;
- Μισθός
 - Μισθός συν ποσοστό εισπράξεων από τις πωλήσεις
 - Μισθός συν bonus
- 9) Πιστεύετε πως το χρονικό διάστημα που διήρκησε η εκπαίδευση σας ήταν επαρκές;
- Ναι
 - Όχι
- 10) Είστε ικανοποιημένος/η με την μέθοδο που εκπαιδευτήκατε;

1 2 3 4 5

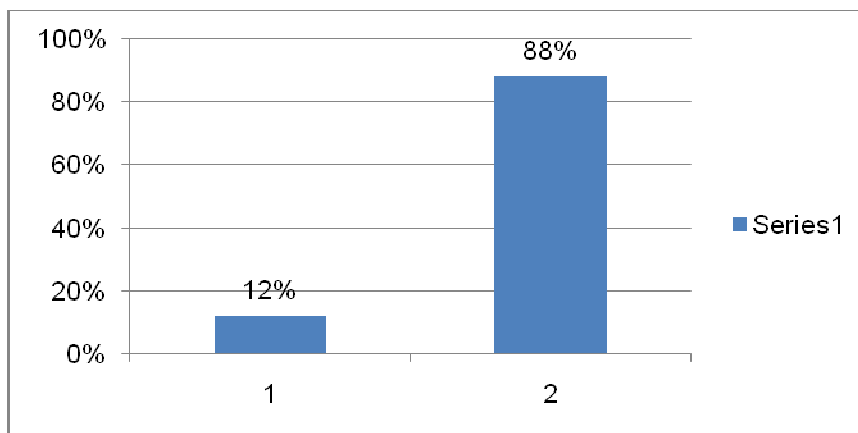
Διευκρινήσεις :

- ✓ Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται με πλήρη ανωνυμία.
- ✓ Το κύριο θέμα του ερωτηματολογίου είναι η έρευνα για τους μεθόδους εκπαίδευσης των υπαλλήλων.
- ✓ Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η ολοκλήρωση πτυχιακής εργασίας.
- ✓ Στην ερώτηση 10 η κλίμακα από το 1 έως το 5 είναι ως εξής:
1= Καθόλου , 2= Λίγο , 3= Μέτρια , 4= Αρκετά , 5= Από

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.

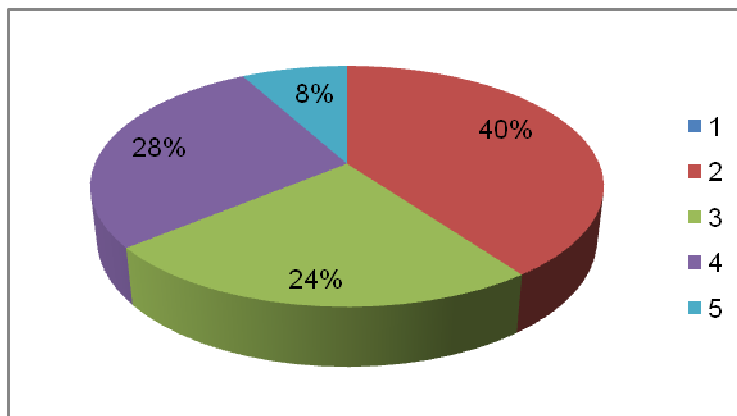
ΦΥΛΛΟ

ΑΝΔΡΕΣ	6	12%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	44	88%



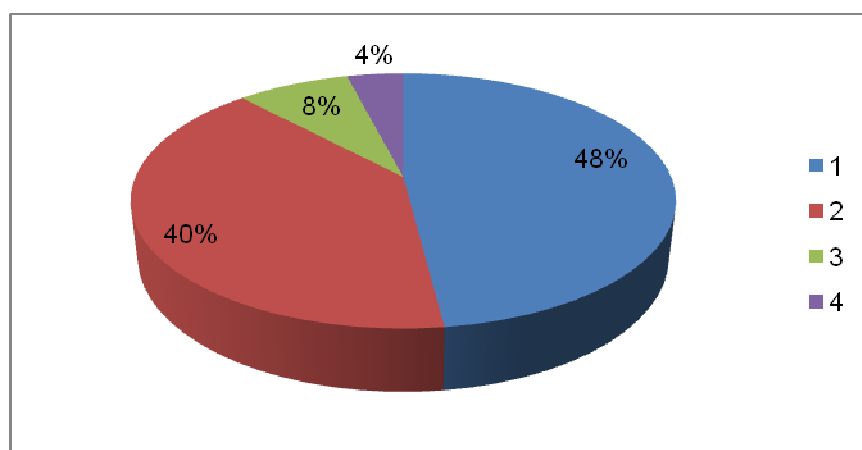
ΗΛΙΚΙΑ

18-21	20	40%
22-25	12	24%
26-30	14	28%
31 και άνω	4	8%



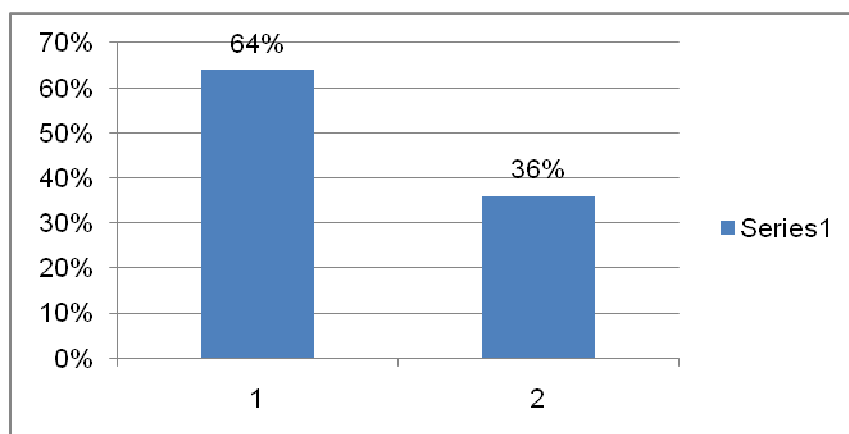
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ/Η

ΛΥΚΕΙΟ	24	48%
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ / Α.Τ.Ε.Ι	20	40%
Ι.Ε.Κ	4	8%
ΆΛΛΟ	2	4%



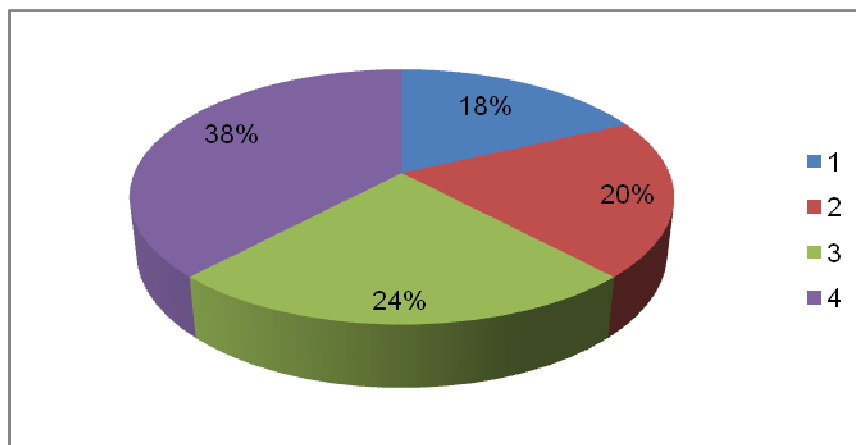
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

ΝΑΙ	18	64%
ΟΧΙ	32	36%



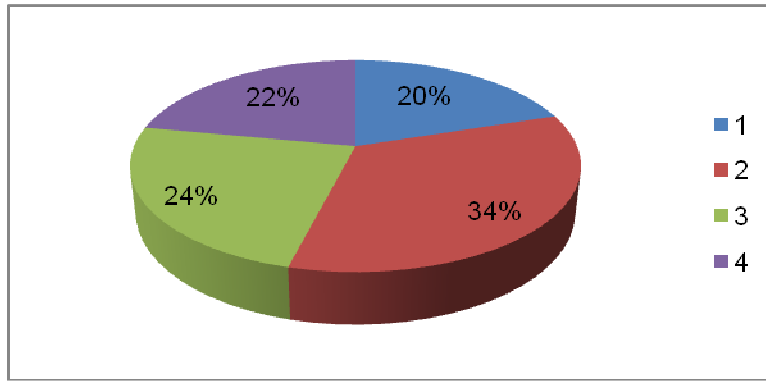
1) Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο κατάστημα του ομίλου της Inditex;

Από 1 έως 6 μήνες	9	18%
Από 6 μήνες έως 1 χρόνο	10	20%
Από 1 χρόνο έως 1,5 χρόνο	12	24%
Άλλο	19	38%



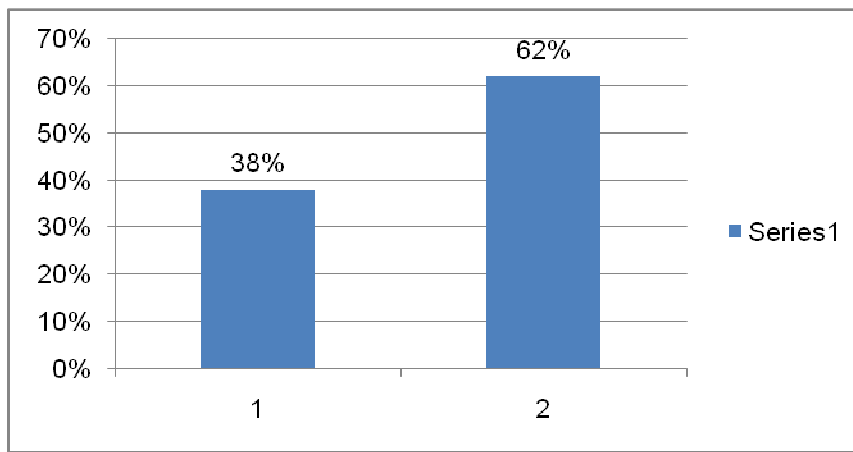
2) Πόσο καιρό είσαστε σε αυτή τη θέση εργασίας ;

Από 1 έως 6 μήνες	10	20%
Από 6 μήνες έως 1 χρόνο	17	34%
Από 1 χρόνο έως 1,5 χρόνο	12	24%
Άλλο	11	22%



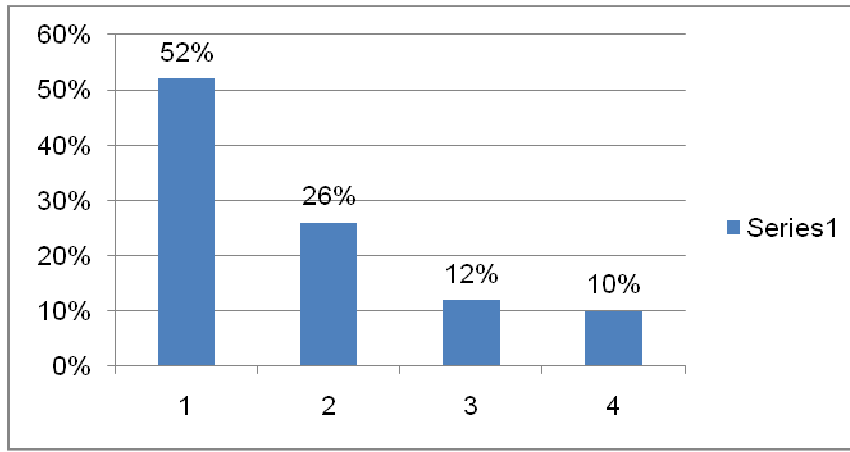
3) Ήσασταν σε άλλη θέση πριν από την τωρινή σας;

ΝΑΙ	19	38%
ΟΧΙ	31	62%



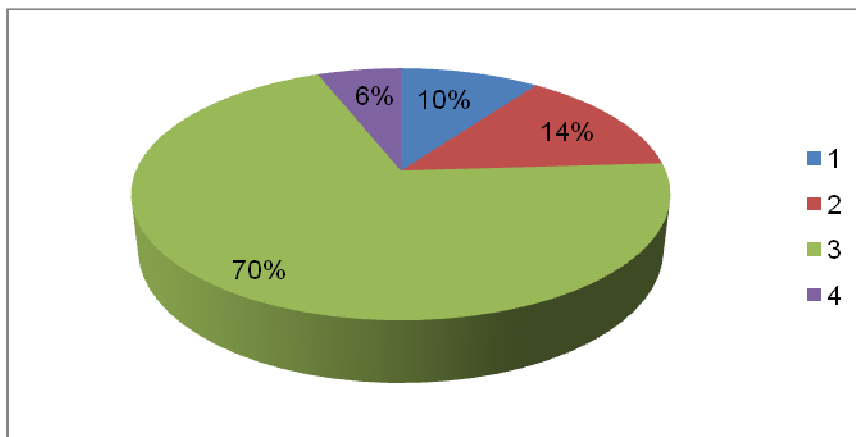
4) Ποία είναι τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση εργασίας σας ;

Πωλητής / Πωλήτρια	26	52%
Ταμίας	13	26%
Βοηθός υπεύθυνου /ης	6	12%
Υπεύθυνος / η	5	10%



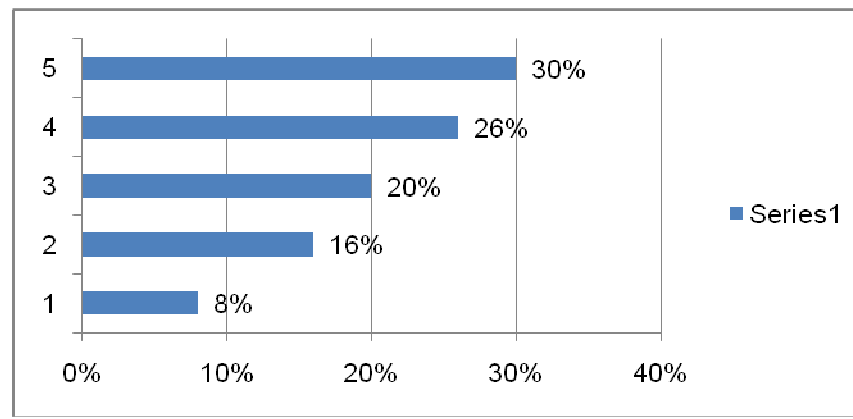
5) Με ποια μέθοδο εκπαιδευτήκατε για να αντεπεξέλθετε στη θέση εργασίας σας;

Σεμινάρια με οπτικοακουστικό υλικό υποστήριξης .	5	10%
Με εναλλαγή θέσεων εργασίας.	7	14%
Δουλεύοντας δοκιμαστικά για ένα χρονικό διάστημα (on the job training)	35	70%
Άλλο	3	6%



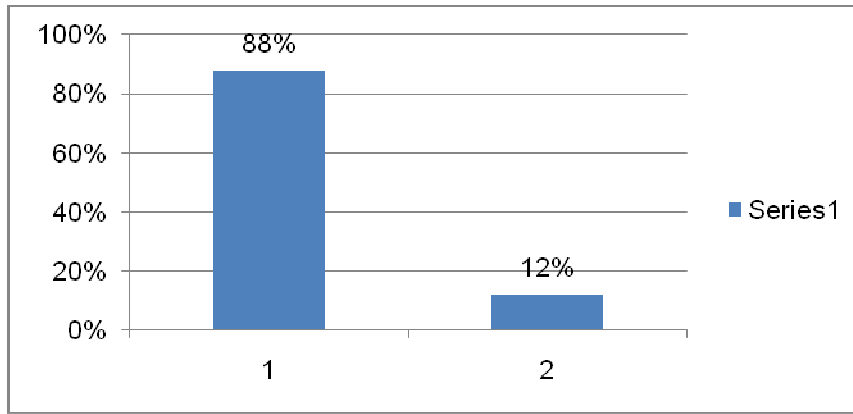
6) Πόσο χρονικό διάστημα κράτησε η εκπαίδευσή σας;

1 εβδομάδα	4	8%
2 εβδομάδες	8	16%
3 εβδομάδες	10	20%
4 εβδομάδες	13	26%
ΑΛΛΟ	15	30%



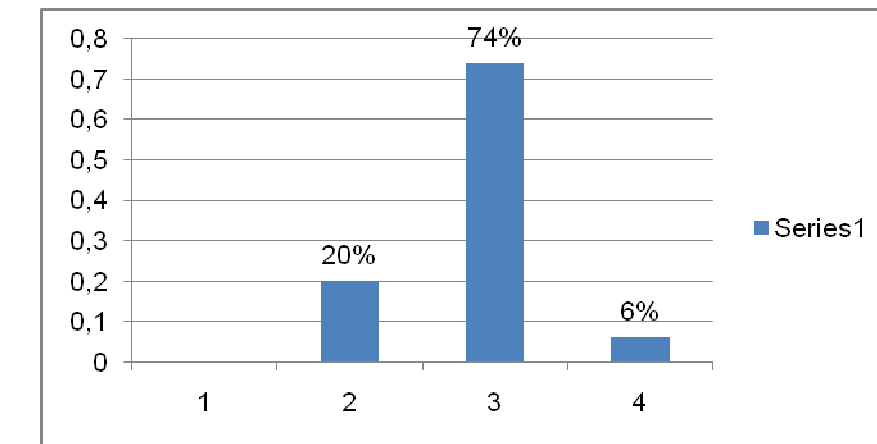
7) Υπάρχει αξιολόγηση από ανωτέρους σας για τη δουλειά σας συχνά;

ΝΑΙ	44	88%
ΟΧΙ	6	12%



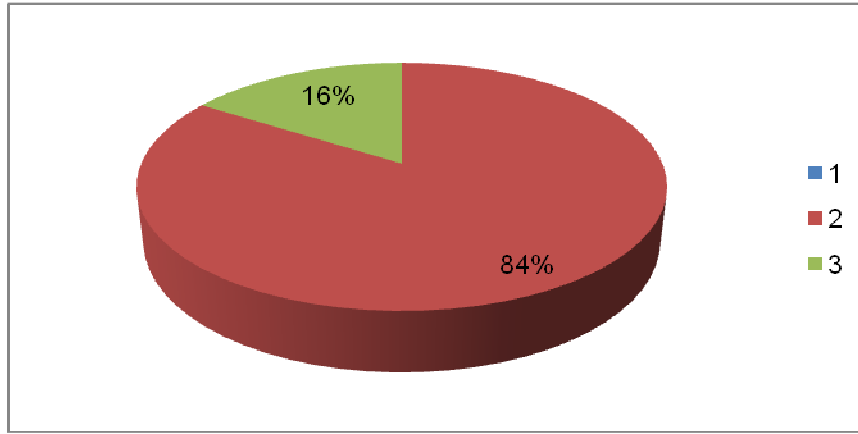
8) Πώς αμείβεσθε;

Μισθός	10	20%
Μισθός συν ποσοστό εισπράξεων από τις πωλήσεις	37	74%
Μισθός συν bonus	3	6%



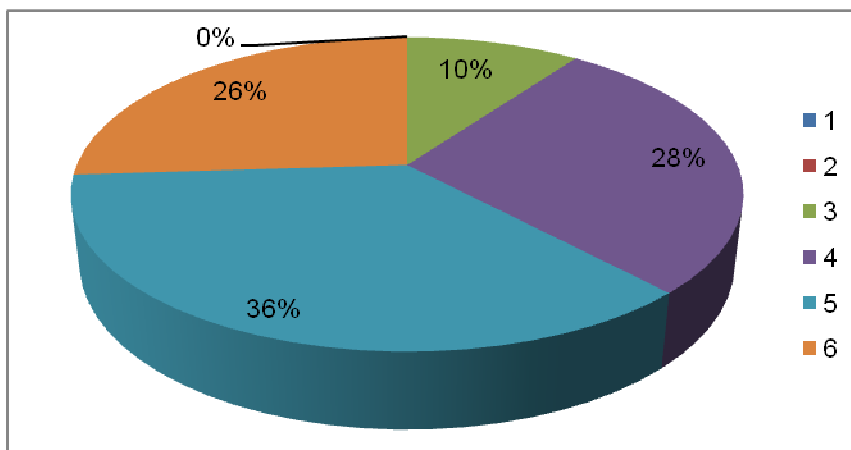
9) Πιστεύετε πως το χρονικό διάστημα που διήρκησε η εκπαίδευσή σας ήταν επαρκές;

ΝΑΙ	42	84%
ΟΧΙ	8	16%



10) Είστε ικανοποιημένος/η με την μέθοδο που εκπαιδευτήκατε:

1= Καθόλου	0	0%
2= Λίγο	5	10%
3= Μέτρια	14	28%
4= Αρκετά	18	36%
5= Απόλυτα	13	26%



4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα, το μεγαλύτερο ποσοστό υπαλλήλων το κατέχουν οι γυναίκες με μεγάλη μάλιστα διαφορά, 88% γυναίκες προς 12% οι άνδρες. Οι ηλικίες των υπαλλήλων με ποσοστό που αγγίζει το 40% είναι από 18 έως 21 και μόλις το 8% είναι από 31 χρόνων και άνω. Το 48% των υπαλλήλων είναι απόφοιτοι Λυκείου, ακολουθεί το 40% απόφοιτοι Πανεπιστημίου / Α.Τ.Ε.Ι , το 8% Ι.Ε.Κ και τέλος το 4% άλλο. Το 64% έχει προϋπηρεσία κάποιας αντίστοιχης θέσης , ενώ το 36% όχι. Το 38% των υπαλλήλων εργάζεται πάνω από 1,5 χρόνο στο συγκεκριμένο κατάσταση του ομίλου και μόλις το 18% εργάζεται από 1 έως 6 μήνες. Το 34% είναι στην ίδια θέση εργασίας από 6 μήνες έως 1 χρόνο , ενώ το 20% από 1 μήνα έως 6. Το 62% έχει δηλώσει ότι δεν ήταν σε άλλη θέση εργασίας πριν την τωρινή τους , ενώ το 38% ήταν. Από το προσωπικό των καταστημάτων , το 52% κατέχει η θέση του πωλητή/τριας , το 26% η θέση του ταμιά , το 12% εκτελεί καθήκοντα ως Βοηθός Υπεύθυνου και τέλος το 10% κατέχει η θέση του Υπεύθυνου. Το 70% έχει απαντήσει ότι, προκειμένου να ανταπεξέλθει στη θέση εργασίας του εκπαιδευτικέ δουλεύοντας δοκιμαστικά για ένα χρονικό διάστημα (on the job training) . Το 14% με εναλλαγή θέσεως εργασίας , το 10% με σεμινάρια και το 6% με κάποια άλλη μέθοδο. Το 30% των υπαλλήλων απάντησε ότι η διάρκεια εκπαίδευσης κράτησε πάνω από 4 εβδομάδες , ενώ μόλις το 8% απάντησε ότι η εκπαίδευση τους κράτησε 1 εβδομάδα. Το 88% δήλωσε ότι υπάρχει αξιολόγηση της εργασίας του από ανωτέρους τους , ενώ το 12% πως όχι. Το 74% των υπαλλήλων αμείβεται με μισθό συν ποσοστό εισπράξεων από τις πωλήσεις, το 20% με μισθό , ενώ το 6% με μισθό συν bonus. Το 84% δηλώνει ότι το χρονικό διάστημα που διήρκησε η εκπαίδευση τους ήταν επαρκές , ενώ το 16% πως όχι. Τέλος το 36% απάντησε πως είναι αρκετά ικανοποιημένο με τη μέθοδο που εκπαιδεύτηκε , το 26% είναι απόλυτα ικανοποιημένο , το 28% μέτρια και το 10% λίγο.

4.5 Η εναλλακτική πρόταση εκπαίδευσης.

Έχοντας λοιπόν υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και άλλους παράγοντες όπως η κουλτούρα, το οικονομικό κόστος και τις σημερινές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μπορούμε να προτείνουμε μια εναλλακτική μέθοδο εκπαίδευσης από την εκμάθηση πάνω στη δουλειά (on the job training) που χρησιμοποιείται.

Η μέθοδος που προτείνω είναι η μέθοδος εκπαίδευσης της δουλειάς μέσω της καθοδήγησης (coaching) . Με αυτή τη μέθοδο ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται πάνω στη δουλειά με την καθοδήγηση από έναν παλαιότερο κάτοχο της ίδιας θέσης. Η μέθοδος αυτή δεν απέχει πολύ από τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, απλά έχει ένα επιπλέον στοιχείο της καθοδήγησης και της επίβλεψης. Έτσι ελέγχεται ο εργαζόμενος καθ' όλη τη διάρκεια της εκπαίδευσης του και μπορεί να αποφθεχθεί το ενδεχόμενο της μη παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του νέου ,καθώς και αν είναι όντως

κατάλληλος για αυτή τη θέση εργασίας. Στην κατηγορία αυτή του επαγγέλματος δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια επιλογής μεθόδου. Ο τύπος της εργασίας είναι αποκλειστικά πρακτικός, οπότε η εκπαίδευση πάνω στη δουλειά και συγκεκριμένα στη θέση εργασίας αποτελεί τη βάση της εκπαίδευσης. Δεν μπορεί ένας εργαζόμενος να μάθει αυτού του τύπου δουλειάς, εάν δεν την κάνει και δεν εξασκηθεί σε αυτό.

Η μέθοδος του coaching συνθέτει την εκμάθηση πάνω στη δουλειά με την προσωπική καθοδήγηση του νέου εργαζόμενου, έτσι ο νέος μπορεί να μάθει την δουλειά εκτελώντας τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση του, ενώ παράλληλα εφαρμόζει τις συμβουλές του παλαιότερου κάτοχου. Ο παλιός συμβουλεύει το νέο πώς να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του, χρησιμοποιεί πραγματικά συμβάντα της εργασίας ως ευκαιρίες για μάθηση και αναθέτει στο νέο εργαζόμενο όλο και περισσότερες ευθύνες, μέχρι αυτός να καταλήξει να μπορεί να αντεπεξέλθει μόνος του σε όλες τις απαιτήσεις της εργασίας του. Ένας κίνδυνος που ίσως υπάρχει σε αυτήν την περίπτωση είναι το ενδεχόμενο ο παλαιότερος κάτοχος να έχει κάποιες συνήθειες που δεν αποτελούν σωστό παράδειγμα για τον νέο και να του μάθει τη δουλειά με λάθος τρόπο, αν και αυτό θα μπορούσε να ελεγχτεί κατά την διαδικασία αξιολόγησης.

Έχοντας υπόψη ότι στην Ελλάδα η κουλτούρα και η συνήθεια του τρόπου δουλειάς δεν σημειώνουν μεγάλα βήματα αλλαγών, θεωρώ ότι η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί και να γίνει αποδεκτή από τους εργαζόμενους χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια αλλά και πολύ χρόνο για να πείσεις έναν εργαζόμενο να κάνει κάτι διαφορετικό από ό,τι έκανε τόσα χρόνια μέχρι τώρα, αυτό θα μπορούσα να το ισχυριστώ τουλάχιστον για την κουλτούρα του Έλληνα. Δύσκολα αποδεχόμαστε κάτι, και όταν το αποδεχτούμε, περνάει ένα χρονικό διάστημα εφαρμογής ώστε να επιτευχτεί με επιτυχία. Έτσι λοιπόν αφού η μέθοδος του coaching δεν απέχει σημαντικά από την μέθοδο που ήδη μέχρι τώρα χρησιμοποιείται, υπάρχουν πολλές πιθανότητες όταν εφαρμοστεί να γίνει εύκολα αποδεκτή από τους εργαζόμενους.

Το οικονομικό κόστος είναι ένα κομμάτι που αδιαμφισβήτητα απασχολεί τις επιχειρήσεις, και πόσο μάλιστα τη σημερινή εποχή που οι οικονομική κατάσταση της χώρας είναι σε κρίσιμο σημείο. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν και δυσκολεύονται να επενδύσουν χρήματα σε τέτοιου τύπου θέματα, όπως η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων τους. Αν και σίγουρα γνωρίζουν ότι οι υπάλληλοι είναι το πρόσωπο της επιχείρησης και θα πρέπει να προσφέρουν όσο το δυνατό καλύτερες υπηρεσίες. Έτσι λοιπόν η μέθοδος του coaching δεν έχει κάποια οικονομική επιβάρυνση στην επιχείρηση. Δεν απαιτούνται έξοδα κατά την περίοδο της εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων, αφού η εκπαίδευση είναι ενδο-επιχειρησιακή και οι πληροφορίες μεταφέρονται από τον προκάτοχο της θέσης στο νέο. Άρα δεν υπάρχει καμία μεταφορά εργαζομένου και ακόμη δεν χρειάζεται να πληρώσει κάποιον εξωτερικό συνεργάτη για να εκπαιδεύσει τον νέο εργαζόμενο, όπως στην περίπτωση του (Mentoring) όπου επίσης, η κατάρτιση μπορεί να διακοπεί εάν ο σύμβουλος αποχωρήσει.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω προτείνω ως μια εναλλακτική μέθοδο εκπαίδευσης υπαλλήλων, την μέθοδο του coaching η οποία μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες προετοιμασίας και προσαρμογής και επίσης με μηδενικό κόστος της επιχείρησης.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Παπαστεφανάκη Σ. (2006) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Σημειώσεις Δ.Α.Π

Σαρμανιώτης Χ.(2005). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Β .Γκιουρδάς.

Τζωρτάκη Α., Τζωρτάκης Κ. (2002). Οργάνωση και Διοίκηση.Αθήνα : Εκδόσεις Rosili
2^η έκδοση

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Adams K. (1991). 'Externalisation versus Specialisation: What is happening to Personnel?', *Human Resource Management Journal*, 1(4), σσ. 40-54.

French W. (1994). *Human Resources Management* (3^η έκδοση). Boston: Houghton Mifflin.

Πηγές από το Διαδύκτιο

<http://humanresources.about.com/od/orientation/a/onboarding.htm>

Ανακτήθηκε στις(26/01/2011)

http://humanresources.about.com/od/training/a/training_dev.htm

Ανακτήθηκε στις(26/01/2011)

<http://management.about.com/cs/people/a/NEO112597.htm>

Ανακτήθηκε στις(26/01/2011)

<http://humanresources.about.com/od/trainingtransfer/a/trningtrasnfer.htm>

Ανακτήθηκε στις (12/02/2011)

http://humanresources.about.com/od/managementdevelopment1/a/management_training.htm

Ανακτήθηκε στις (12/02/2011)

http://humanresources.about.com/od/managementtips/qt/four_factors_b4.htm

Ανακτήθηκε στις(11/02/2011)

<http://www.hrmguide.co.uk/>

Ανακτήθηκε στις (20/10/2010)

http://humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/learning_org.htm

Ανακτήθηκε στις (25/02/2011)

http://humanresources.about.com/od/trainingtransfer/a/training_post.htm Ανακτήθηκε
στις (14/02/2011)

<http://humanresources.about.com/cs/perfmeasurement/a/pdp.htm>

Ανακτήθηκε στις(15/02/2011)

<http://management.about.com/cs/people/a/crosstrain.htm>

Ανακτήθηκε στις (21/02/2011)

[http://www.inditex.com/en/who we are/our_group](http://www.inditex.com/en/who_we_are/our_group)

Ανακτήθηκε στις 05/05/2011

[http://www.inditex.com/en/who we are/stores](http://www.inditex.com/en/who_we_are/stores)

Ανακτήθηκε στις 05/05/2011

[http://www.inditex.com/en/who we are/timeline](http://www.inditex.com/en/who_we_are/timeline)

Ανακτήθηκε στις 05/05/2011