

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΛΑΡΔΟΥΤΣΟΣ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΣ

A.M. 3110

Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:  
ΔΡ. ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
A.1 Περίληψη.....	3
A.2 Abstract.....	4
B. Σκοπός και στόχος της εργασίας.....	4
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Έννοιες και Περιεχόμενο Μάνατζμεντ.....	5
1.1 Ορισμός.....	5
1.2 Δραστηριότητες του Μάνατζμεντ .....	5
1.3 Τα επίπεδα του Μάνατζμεντ.....	6
1.4 Η αποτελεσματικότητα του Μάνατζμεντ στην επιχείρηση .....	6
1.5 Διοικητικά Στελέχη (Μάνατζερ) .....	7
1.5.1 Ορισμός .....	7
1.5.2 Λειτουργίες και Ρόλοι των Διοικητικών Στελεχών.....	7
1.5.3 Επίπεδα Διοικητικών Στελεχών .....	9
1.5.4 Ικανότητες και Χαρακτηριστικά των Διοικητικών Στελεχών .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Σημασία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην Επιχείρηση.....	12
2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	12
2.2. Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	12
2.3 Στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	14
2.3.1 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	14
2.3.2 Αντικρίζοντας τον 21ο Αιώνα .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εκπαίδευση Προσωπικού .....	19
3.1 Ορισμός, Στόχοι και Σημασία της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	19
3.1.1 Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	20
3.2 Διαδικασία Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	21
3.2.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού .....	22
3.2.2 Καθορισμός στόχων της εκπαίδευσης προσωπικού .....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών.....	24
4.1 Έννοια και Ορισμός της Ανάπτυξης Στελεχών.....	24
4.1.1 Εισαγωγή.....	24
4.1.2 Ορισμός της ανάπτυξης στελεχών.....	24
4.2 Σημασία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Στελεχών.....	25
4.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Στελεχών.....	28
4.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης στη θέση εργασίας .....	28

4.3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας.....	31
4.4 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων .....	38
ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ .....	41
Μεθοδολογία Έρευνας.....	41
Συμπεράσματα.....	41
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	43
ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ .....	45
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	46

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### A.1 Περίληψη

Στη σύγχρονη πλέον εποχή, όπου στον κόσμο των επιχειρήσεων δεσπόζει ο ανταγωνισμός και αναπτύσσονται τα μέσα παροχής προϊόντων και υπηρεσιών προς την αγορά, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, της τεχνογνωσίας και των μεθόδων ανάπτυξης τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα όλους τους τομείς τους ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς, που όλο και αυξάνονται. Ένα κομμάτι που θα χρειαστεί να προσέξουν οι επιχειρήσεις με σκοπό να γίνουν αποδοτικότερες, παραγωγικότερες και αποτελεσματικότερες είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού τους και πιο συγκεκριμένα των διοικητικών στελεχών τους, τα οποία έχουν ένα πολύ βασικό ρόλο στη λειτουργία, τη φιλοσοφία και την απόδοση τους.

Σε αυτήν την εργασία λοιπόν θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε πώς και με ποιες διαδικασίες μια επιχείρηση, που θέλει να είναι επιτυχημένη, μπορεί να παρέχει την καταλληλότερη εκπαίδευση στα διοικητικά της στελέχη, ώστε να έχουν την αναμενόμενη ανάπτυξη και εξέλιξη, κάτι που θα αποδειχθεί χρήσιμο και για την ίδια. Ξεκινώντας έτσι από την αρχή και την πηγή των στελεχών μιας επιχείρησης θα κάνουμε μια συνοπτική αναφορά στον κλάδο του μάνατζμεντ δίνοντας τον ορισμό του και αναλύοντας την λειτουργία και τη χρησιμότητά του. Στη συνέχεια, και φτάνοντας στο κομμάτι όπου μια επιχείρηση θα χρειαστεί να πάρει αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό της, αλλά και για την εκπαίδευσή του, θα αναφερθούμε στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, και τις αρμοδιότητές της που αφορούν θέματα του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, στα τελευταία κομμάτια, και μετά την αναφορά μας στους δύο αυτούς βασικούς κλάδους μιας επιχείρησης, θα ξεκινήσει η ανάλυσή μας στο κύριο μέρος της εργασίας που αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού και ειδικότερα των στελεχών των επιχειρήσεων και τις διαδικασίες που θα απαιτηθούν για την υλοποίησή της.

## A.2 Abstract

In the modern era, where most in the business world dominates is the competition and develop the means to provide products and services to the market, with the development of technology, know-how and methods of their development, businesses should watch especially all sectors in order to meet market requirements, which grow rapidly. Something that companies need to look after to become more efficient, more productive and more effective is the education and staff development, and more specifically their directors, which have a very important role in the operation, the philosophy and their performance.

In this work we will try to analyze how and by which procedures a company, who wants to be successful, can provide the most suitable training in administrative management, so as to have the expected growth and evolution, something that will prove useful for the company. Thus starting from scratch and the source of a company's executives will do a brief reference in the sector of Management giving its definition and analyzing the operation and usefulness. Then, and arriving at the track where a company will have to take decisions about the staff, but also for their training, we will refer to the Human Resources Administration, and its responsibilities relating to human resource issues. Finally, in the last pieces, and after the reference to these two main branches of an enterprise, our analysis will start in the main part of the work about the education of staff and, in particular, of business executives and the procedures where needed for its implementation.

## B. Σκοπός και στόχος της εργασίας

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η μελέτη της εκπαίδευσης των στελεχών στις επιχειρήσεις και των τρόπων εκπαίδευσής τους. Στόχος της εργασίας και της μελέτης που θα γίνει είναι να ερευνησουμε αρχικά εάν υπάρχουν παροχές εκπαίδευσης στα στελέχη των επιχειρήσεων, ποιοι είναι οι αρμόδιοι γι' αυτό το κομμάτι και ποιες είναι οι μέθοδοι που υπάρχουν και ποιες από αυτές χρησιμοποιούνται.

## ΜΕΡΟΣ Α': ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Έννοιες και Περιεχόμενο Μάνατζμεντ

#### 1.1 Ορισμός

Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους (Αλεξανδρή,2011).Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αφορά τη σχέση των εισροών και των εκροών ενώ η αποτελεσματικότητα αφορά την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

#### 1.2 Δραστηριότητες του Μάνατζμεντ

Κάθε στέλεχος όταν αναλαμβάνει να ολοκληρώσει ένα έργο πρέπει να συντονίζει τους παραγωγικούς συντελεστές ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι οι εξής:

- **ο προγραμματισμός** είναι η διαδικασία ενεργειών που γίνονται από τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Στη συνέχεια καθορίζονται οι εναλλακτικές επίλυσης τους και αφού επιλεγεί η πιο σωστή σχεδιάζεται η διαδικασία για την υλοποίηση τους.
- **η οργάνωση** δηλαδή η κατανομή των καθηκόντων και ο συντονισμός των εργασιών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- **η διεύθυνση** αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, που σημαίνει την παρακίνηση των στελεχών προς τους υφισταμένους και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους και

- **ο έλεγχος** που είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης που αποσκοπεί στο να δείχνει αν υπήρξε επιτυχία ή αποτυχία στα αποτελέσματα των στόχων της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

### 1.3 Τα επίπεδα του Μάνατζμεντ

Τα επίπεδα του management σε μια επιχείρηση χωρίζονται αναλόγως με την ιεραρχία των στελεχών. Τα στελέχη αυτά ονομάζονται **μάνατζερ** του οργανισμού ή του τομέα που απασχολούνται και κατανέμονται σε τρία επίπεδα που μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: Πρώτον, ως μάνατζερ πρώτης γραμμής που αποτελεί το χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας και είναι υπεύθυνοι για τον καθημερινό έλεγχο των εργαζομένων της επιχείρησης που δεν έχουν κάποιο διοικητικό πόστο. Δεύτερον, ως μάνατζερ μεσαίου επιπέδου ο οποίος ελέγχει τους μάνατζερ πρώτης γραμμής και έχει ως σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους και τρίτον, ως μάνατζερ ανώτερου επιπέδου που είναι αυτοί που θέτουν τους στόχους της επιχείρησης, αποφασίζουν για τη δομή της και ελέγχουν την απόδοση όλων των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης (Αλεξανδρής, 2011).

### 1.4 Η αποτελεσματικότητα του Μάνατζμεντ στην επιχείρηση

Όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης εφαρμόζουν τις δραστηριότητες της διοίκησης με σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους, καθώς αυτές έχουν εφαρμογή σε κάθε είδους επιχείρηση είτε αυτή είναι μικρή είτε μεγάλη. Όλα τα στελέχη της επιχείρησης ανεξάρτητα από τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων πρέπει να εφαρμόζουν τις δραστηριότητες της διοίκησης αν θέλουν οι στόχοι τους να είναι επιτυχής. Όμως αν και τα στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας εφαρμόζουν όλες τις δραστηριότητες της διοίκησης αυτό που ίσως κάνει δύσκολη την εφαρμογή των δραστηριοτήτων είναι ο χρόνος που χρειάζονται για την εκτέλεση της κάθε δραστηριότητας. Επιπλέον με το κατάλληλο management και τον σωστό χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί ν' αυξάνεται η παραγωγικότητα του ήδη υπάρχοντος προσωπικού με αποτέλεσμα η επιχείρηση να παράγει περισσότερο έργο χωρίς να χρειαστεί την προσθήκη νέου (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

## 1.5 Διοικητικά Στελέχη (Μάνατζερ)

### 1.5.1 Ορισμός

Διοικητικό Στέλεχος (Μάνατζερ) είναι αυτός ο οποίος πετυχαίνει αποτελέσματα μέσω της εργασίας άλλων ανθρώπων. Ένας άλλος όρος που χρησιμοποιείται για να ονομάσουμε ένα διοικητικό στέλεχος είναι ο *προϊστάμενος*, ο οποίος *προϊσταται* κάποιων ατόμων, μέσω των οποίων προσπαθεί να υλοποιήσει τα καθήκοντα και τους στόχους του. Σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, ανάλογα με το μέγεθος, υπάρχει ένας αριθμός προϊσταμένων οι οποίοι μέσω των συνεργατών τους προσπαθούν να πετύχουν αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο διευθυντής της τράπεζας προϊσταται όλων των υπαλλήλων και έχει την ευθύνη της υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, τα διοικητικά στελέχη, ανεξάρτητα σε ποιο επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκονται, είναι προϊστάμενοι. Ο σκοπός της ύπαρξης των διοικητικών στελεχών είναι η άσκηση του διοικητικού έργου ή της διοίκησης στο χώρο της ευθύνης τους, ώστε να υλοποιούν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπους, υλικά, κεφάλαια, μηχανήματα κτλ.) και να πετυχαίνουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού, Για παράδειγμα, ο διευθυντής της τράπεζας υπάρχει για να διοικήσει με σκοπό να υλοποιήσει το έργο και να επιτύχει τους στόχους της τράπεζας με την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει και για τους οποίους είναι υπεύθυνος (υπαλλήλους, μηχανήματα, χρήματα, υλικά κτλ.).(Κέφης, 1998).

### 1.5.2 Λειτουργίες και Ρόλοι των Διοικητικών Στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη ασκούν διοίκηση, οπότε ο ρόλος και οι ενέργειες τους περιλαμβάνουν την άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης, δηλαδή του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα τα διοικητικά στελέχη (Μπουραντάς, 1992):

- Καθορίζουν το έργο που έχουν να υλοποιήσουν στο χώρο της ευθύνης τους.
- Θέτουν στόχους στα άτομα και την ομάδα τους και σχεδιάζουν τα προγράμματα για την υλοποίησή τους.
- Αναθέτουν καθήκοντα στους συνεργάτες τους.
- Επιβλέπουν, παρακολουθούν την υλοποίηση του έργου και τους συνεργάτες τους.



- Καθοδηγούν, συμβουλεύουν, εμπυχώνουν, εμπνέουν τους συνεργάτες τους, ώστε να έχουν διάθεση να αποδώσουν.
- Ανταμοίβουν θετικά ή αρνητικά τους συνεργάτες τους.
- Αξιολογούν τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα των συνεργατών τους.
- Αναπτύσσουν, εκπαιδεύουν τους συνεργάτες τους.
- Δημιουργούν πνεύμα ομάδας και κάνουν τους συνεργάτες τους να λειτουργούν ως μια αποτελεσματική ομάδα.
- Ελέγχουν τα αποτελέσματα και τις συμπεριφορές των συνεργατών.
- Αποφασίζουν για ζητήματα που αφορούν το χώρο της ευθύνης τους.

Ένας άλλος τρόπος για την κατανόηση της έννοιας και του έργου των διοικητικών στελεχών είναι η μελέτη των ρόλων που παίζουν στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Πάνω σ' αυτό το θέμα η πιο γνωστή και συγκεκριμένη εργασία είναι του Η. Mintzberg. Σύμφωνα με αυτόν, τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν ρόλους τριών κατηγοριών, όπως αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα.

<b>ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ</b>	<b>ΡΟΛΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ</b>	<b>ΡΟΛΟΙ ΑΠΟΦΑΣΗΣ</b>
<b>ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ</b> Υπογράφει έγγραφα, δέχεται επισκέπτες κλπ.	<b>ΔΕΚΤΗΣ</b> Αναζητά και δέχεται πληροφορίες	<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ</b> Εντοπίζει τις ευκαιρίες, εισηγείται, σχεδιάζει και ελέγχει τις αλλαγές στην οργάνωση
<b>ΗΓΕΤΗΣ</b> Υποκινεί, ενθαρρύνει, εμπυχώνει, καθοδηγεί τους υφισταμένους του	<b>ΠΟΜΠΟΣ</b> Στέλνει πληροφορίες σε άλλα πρόσωπα. Αυτό σε συνδυασμό με τον προηγούμενο ρόλο κάνει το στέλεχος ένα ιδιαίτερα σημαντικό κρίκο της αλυσίδας της επικοινωνίας	<b>ΚΥΜΑΤΟΘΡΑΥΣΤΗΣ</b> Αντιμετωπίζει ξαφνικά και σημαντικά προβλήματα και καταστάσεις
<b>ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ</b> Αναπτύσσει και διατηρεί δίκτυο ευνοϊκών σχέσεων μεταξύ ανθρώπων του περιβάλλοντος της οργάνωσης	<b>ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΤΥΠΟΥ</b> Είναι αυτός που δίνει στο περιβάλλον τις πληροφορίες που αφορούν την οργάνωση	<b>ΚΑΤΑΝΟΜΕΑΣ ΠΟΡΩΝ</b> Κατανέμει τους οικονομικούς και μη οικονομικούς πόρους της οργάνωσης
		<b>ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ</b> Διαπραγματεύεται με φορείς του περιβάλλοντος για ζητήματα που αφορούν την οργάνωση

### 1.5.3 Επίπεδα Διοικητικών Στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη εργάζονται και εξελίσσονται επαγγελματικά σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς οποιουδήποτε είδους. Η αρχική τους δουλειά δεν είναι η άσκηση διοίκησης, αφού κανείς συνήθως δεν τοποθετείται σε θέση προϊσταμένου -διοικητικού στελέχους, μόλις αρχίσει να εργάζεται. Το πρωταρχικό επάγγελμα ή η ειδικότητα των διοικητικών στελεχών δεν είναι συνήθως η διοίκηση, αλλά το αντικείμενο του χώρου που διοικούν. Για παράδειγμα, το επάγγελμα ή η ειδικότητα ενός προϊσταμένου ή διευθυντή λογιστηρίου είναι λογιστής, το επάγγελμα ενός διευθυντή σχολείου είναι καθηγητής, το επάγγελμα ενός διευθυντή εργοστασίου είναι μηχανολόγος, το επάγγελμα ενός διευθυντή τράπεζας είναι τραπεζικός υπάλληλος.

Αυτό λοιπόν δείχνει ότι η καριέρα των διοικητικών στελεχών ξεκινά από την αρχή της πυραμίδας (σχήμα), συνήθως σε θέσεις εκτελεστικού έργου και στη συνέχεια εξελίσσεται. Η εξέλιξη τους μπορεί να γίνει είτε στην ίδια την επιχείρηση είτε σε άλλες, αφού έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν. Ασφαλώς όμως προϋποθέτει γνώσεις και ικανότητες που αποκτιούνται με την εμπειρία καθώς και την απόδειξη τους με την επίτευξη αποτελεσμάτων.



Σχήμα: Επίπεδα Στελεχών

#### 1.5.4 Ικανότητες και Χαρακτηριστικά των Διοικητικών Στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη, για να είναι αποτελεσματικά, χρειάζεται να διαθέτουν ένα σύνολο γνώσεων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας.

Οι γνώσεις επιτρέπουν στο στέλεχος να ξέρει τι και πώς πρέπει να ενεργεί, ενώ οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιτρέπουν να μπορεί (και να θέλει) να ασκεί διοίκηση. Άρα, ο συνδυασμός γνώσεων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας είναι τα στοιχεία που διακρίνουν το διοικητικό στέλεχος και προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά του.

- **Γνώσεις:** Κάθε διοικητικό στέλεχος πάντα πρέπει να διαθέτει ένα σύνολο από γενικές και ειδικές γνώσεις. Η αναλογία αυτών εξαρτάται από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται. Στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα οι ειδικές γνώσεις είναι πιο απαραίτητες, ενώ στα ανώτερα απαιτούνται πιο γενικές. Πιο συγκεκριμένα, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατέχει τις παρακάτω γνώσεις:
  - **Γνώσεις Μάνατζμεντ:** Σε οποιαδήποτε κοινωνική οργάνωση, σε οποιοδήποτε τμήμα της και σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο κι αν βρίσκεται, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό τις γνώσεις που περιλαμβάνει το γνωστικό πεδίο του μάνατζμεντ (έννοιες, αρχές, μοντέλα προγραμματισμού, στελέχωσης, διεύθυνσης - ηγεσίας, καθοδήγησης, υποκίνησης, επικοινωνίας - ελέγχου).
  - **Ειδικές γνώσεις:** Αφορούν τον τομέα της ευθύνης του στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα γνώσεις μάρκετινγκ, όταν εργάζεται στο τμήμα μάρκετινγκ, γνώσεις λογιστικής, όταν εργάζεται στο λογιστήριο κλπ.
  - **Γενικές γνώσεις:** Το διοικητικό στέλεχος, για να μπορεί να εντάσσει οργανικά τη λειτουργία του στο σύνολο της επιχείρησης, αλλά και την επιχείρηση στο περιβάλλον, χρειάζεται να διαθέτει σημαντικές γνώσεις (βέβαια σε μικρότερο βαθμό από τις προηγούμενες) που αφορούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (π.χ. λειτουργία παραγωγής, πωλήσεις, χρηματοοικονομική λειτουργία, προσωπικό κλπ.) καθώς και γνώσεις που αφορούν το μικρό και μακροπεριβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (γνώση του κλάδου, της αγοράς, της οικονομίας, του κοινωνικού, τεχνολογικού κλπ. περιβάλλοντος).

- **Ικανότητες:** Ο R. Katz έδωσε μια ενδιαφέρουσα ταξινόμηση των ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος, για να είναι ικανό να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση. Διακρίνει τρεις κατηγορίες ικανοτήτων:
  - **Διανοητικές:** Αυτές αναφέρονται στην ικανότητα του να αντιλαμβάνεται ολότητες που αποτελούνται από μέρη οργανικά συνδεδεμένα μεταξύ τους, σχέσεις μεταξύ των μερών ή των μεταβλητών, να μπορεί να αντιλαμβάνεται φαινόμενα, καταστάσεις, αντικείμενα, να τα ταξινομεί να τα αξιολογεί, να τα συγκρίνει, να τα ιεραρχεί, να τα αναλύει και να τα συνθέτει.
  - **Ανθρώπινες:** Αναφέρονται στη δυνατότητα του στελέχους να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα αποτελεσματικά, έτσι ώστε να επηρεάζει τη συμπεριφορά του και να την κατευθύνει προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Το στέλεχος πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να εμπυχώνει, να παρακινεί και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις συγκρούσεις μεταξύ τους και να δημιουργεί σχέσεις και ηθικό που απαιτείται για αποτελεσματική συνεργασία.
  - **Τεχνικές:** Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά Τεχνικές, μοντέλα, διαδικασίες, εργαλεία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Σημασία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην Επιχείρηση

### 2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια από τις λειτουργίες του management που ασχολείται με το προσωπικό μιας επιχείρησης καθώς και με τον κύκλο ζωής τους μέσα σε αυτήν. Επίσης, ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων καθώς και με την εφαρμογή κανόνων που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης. Γενικά, κάθε εργαζόμενος προσλαμβάνεται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, εκπαιδεύεται, προσφέρει τις υπηρεσίες του και στη συνέχεια αξιολογείται και αμείβεται αναλόγως. Στο χώρο της εργασίας για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δεν έχει σημασία αν κάποιος είναι διευθυντής ή απλός υπάλληλος, διότι όλοι έχουν τα καθήκοντά τους και τις αρμοδιότητές τους ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικότερος και να επιτευχθούν οι στόχοι του. Ο όρος ανθρωπίνος πόρος αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους όπως είναι οι ικανότητες, η πείρα, οι δεξιότητες, η θέληση για μάθηση και η αφοσίωση τους στην εργασία. Η συμπεριφορά των εργαζομένων σε μια επιχείρηση αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές που είναι τα κίνητρα, η αντίληψη, η ικανότητα και οι συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση που απασχολούνται. Άρα στην ουσία το ανθρώπινο δυναμικό διαφέρει από τους υπόλοιπους πόρους μιας επιχείρησης, διότι κάθε εργαζόμενος διαθέτει την δική του προσωπικότητα και ικανότητα στο να αξιολογεί τις ενέργειες της επιχείρησης όπου εργάζεται (Τερζίδης και Τζωρζάκης, 2004).

Έτσι στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τους εργαζόμενους της έτσι ώστε να αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος από τις ικανότητές τους, ενώ ταυτόχρονα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι περιμένουν να λάβουν και την ανάλογη αμοιβή για τις υπηρεσίες που προσέφεραν προς αυτήν (Κουτρούκης, 2011). Τέλος, σκοπός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εστίαση στην πηγή δηλαδή στους ανθρώπους (εργαζόμενους) οι οποίοι φέρνουν την επιτυχία σε μια επιχείρηση (Swanson και Holton, 2001).

### 2.2. Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναπτύχθηκε κυρίως στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα. Αρχικά, η πρώτη επιδίωξη ήταν η βελτίωση για εκείνη την εποχή των κακών συνθηκών εργασίας που επικρατούσαν. Στη συνέχεια, με την ανάπτυξη σε Ευρωπαϊκές χώρες και Αμερική στόχος της διοίκησης προσωπικού ήταν η βελτίωση των σχέσεων

μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και γι' αυτό θεωρήθηκε απαραίτητη η δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης προσωπικού. Τέλος, χάρη στο σύνολο των αρμοδιοτήτων της διοίκησης προσωπικού υπήρξε ανάπτυξη στους περισσότερους τομείς της επιχείρησης όπως στην εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τη στρατηγική της επιχείρησης (Κουτρούκης, 2011). Με τη βιομηχανική επανάσταση οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων άλλαξαν σταδιακά προς το καλύτερο, αφού κατάφεραν να αποκτήσουν καλύτερους μισθούς και λιγότερες ώρες εργασίας και σαφώς η ικανοποίηση για την εργασία τους ήταν μεγαλύτερη. Πριν η Διαχείριση Προσωπικού αναγνωριστεί ως ξεχωριστός τομέας, ορισμένοι άνθρωποι προσπάθησαν να στηρίξουν τους εργάτες οι οποίοι συχνά γίνονταν αντικείμενο εκμετάλλευσης, όπως ο Λόρδος Shaftesbury Robert Owen που προσπάθησαν να ευαισθητοποιήσουν θέματα για την υποβάθμιση ζωής και την εξαθλίωση των εργαζομένων.

Ιστορικά λοιπόν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων και έτσι δημιουργήθηκαν οι πρώτες θέσεις στελεχών προσωπικού και λειτούργησαν περιορισμένα σαν σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων. Το πρώτο στάδιο, βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Στα τέλη του 19ου και αρχές 20ου αιώνα ,διατέθηκαν τα πρωτοποριακά πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθενείας, όπως και επιδοτήσεων για απόκτηση στέγης καθώς αναπτύσσεται το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ. Ουσιαστικά, δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη και εργαζομένου και έγινε απαραίτητη σύσταση και ανάπτυξη του τμήματος αυτού .

Το δεύτερο στάδιο, λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης Προσωπικού, αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης, από τη στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και χάραξη στρατηγικής. Στα τέλη του 1960 υποστηρίχτηκε η αυτονομία και ενισχύθηκε η προσωπική ανάπτυξη, ενώ παράλληλα κατανοήθηκαν οι σχέσεις του εσωτερικού προσωπικού με τους εξωτερικούς παράγοντές της. Η περίοδος μετά το 1980 συμπίπτει με την αντικατάσταση του όρου προσωπικό (Personnel) από τον όρο «Ανθρώπινοι Πόροι» (Human Resources). Οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο δυναμικό (man power) ή ανθρώπινοι πόροι, στους οποίους η επιχείρηση επενδύει καθώς τους αξιοποιεί και παρακολουθεί την επίδοσή τους. Σήμερα οι αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνονται από τα στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της Διοικητικής Πυραμίδας σε μία επιχείρηση, αναπτύσσοντας έτσι η ΔΑΠ τον στρατηγικό της ρόλο που τείνει συχνά να αντικαταστήσει το "HRM".

## 2.3 Στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας με την συμμετοχή του τμήματος προσωπικού στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις, στην επίλυση των διάφορων προβλημάτων του προσωπικού αλλά και στην επικοινωνία με τα στελέχη γραμμής καθώς και η επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας του εργασιακού χώρου, όπου οι απασχολούμενοι σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Για αυτό και επιθυμούν την άσκηση ελέγχου στην οργάνωση της εργασίας τους αλλά και την ανάπτυξη μιας επικοινωνίας για την αξιοποίηση των ιδεών και προτάσεων τους. Επιπρόσθετα, προτεραιότητα για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι η συμμόρφωση με την νομοθεσία, όπου είναι υποχρεωμένο να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία, δηλαδή τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζόμενων στα θέματα που το απασχολούν. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το τμήμα πρέπει να ενημερώνει την Διοίκηση της επιχείρησης για το παραπάνω, έτσι ώστε να ληφθούν υπ' όψιν στη διαμόρφωση της πολιτικής και στρατηγικής της επιχείρησης και πάνω από όλα να μην έχουμε ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εκπαίδευση, την σωστή επιλογή των εργαζομένων, την αξιολόγηση, την αντικειμενική ανταμοιβή, την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων για την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών τους είναι στοιχεία που τους διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές τους και τους δίνουν κάποιο «προβάδισμα» καθώς και η ευελιξία του εργατικού δυναμικού από άποψη δυνατοτήτων, γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού για την καλύτερη αξιοποίηση του από την επιχείρηση αποτελούν καθήκοντα υψίστης σημασίας για κάθε τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

### 2.3.1 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι οι εξής: ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης δηλαδή η καταγραφή του τμήματος που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος καθώς και των γνώσεων του, να εξετάζει τις συνθήκες αγοράς εργασίας, να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης και τέλος να ενημερώνεται για τους όρους της νομοθεσίας και της συλλογικής σύμβασης. Επίσης, είναι η επιλογή του προσωπικού όσων αφορά την περιγραφή των καθηκόντων των υπαλλήλων. Ακόμη, μια άλλη αρμοδιότητα είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων, αυτό περιλαμβάνει την επιλογή σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης, τον καθορισμό της εκπαίδευσης καθώς και την επιλογή των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων που θα απαρτίσουν τα προγράμματα εκπαίδευσης που θα επιλεχθούν. Άλλη μια αρμοδιότητα είναι η αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων

που περιέχει την επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης και τον καθορισμό των κριτηρίων που θα γίνει η αξιολόγηση. Επιπλέον, είναι οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία όπου γίνεται ενημέρωση των εργαζομένων για τους διάφορους κινδύνους που ενδέχεται να υπάρχουν στον χώρο εργασίας τους μέσα στην επιχείρηση, καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης σε περίπτωση κάποιου ατυχήματος κατά την διάρκεια της εργασίας. Και τέλος, ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων στην επιχείρηση και με τα διάφορα θέματα που αφορούν τις απολύσεις ή τις προαγωγές των υπαλλήλων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης (Κουτρούκης, 2011). Συνοψίζοντας λοιπόν οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

- Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας (job analysis/job description)
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (human resources planning)
- Προσέλκυση εργαζομένων (recruitment)
- Επιλογή προσωπικού (selection)
- Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού (training)
- Αξιολόγηση εργαζομένων (performance appraisal)
- Συστήματα αμοιβών και παροχών (rewards)
- Εργασιακές σχέσεις (internal communication)
- Οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη (organizational and business development)
- Διοίκηση απόδοσης (performance management)

Παρατηρούμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας έχει καθοριστικό ρόλο μέσα σε μια επιχείρηση γι' αυτό και όλα τα στελέχη της φροντίζουν να έχουν μια σωστή κατάρτιση του προσωπικού με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης. Και ειδικά τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια αύξηση της εξειδίκευσης των στελεχών που προσλαμβάνει μια επιχείρηση έτσι ώστε η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού να γίνεται από άριστο αριθμό στελεχών.



### 2.3.2 Αντικρίζοντας τον 21ο Αιώνα

Τα τελευταία χρόνια κυρίαρχη δύναμη στον κόσμο των επιχειρήσεων φαίνεται να αναδεικνύεται η «προσέλκυση του πελάτη». Πραγματικά, αν παρατηρήσει κανείς την εξέλιξη των συστημάτων διοίκησης κατά τα τελευταία χρόνια θα δει ότι όλη η προσπάθεια των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στο να προσελκύσουν πελάτες, να διατηρήσουν και να επαυξήσουν τη συνεργασία τους με αυτούς. Στην προσπάθεια αυτή, η οποία εκτελείται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις εμπλέκονται στις εξής διαδικασίες:

- Μείωση μεγέθους
- Ανασχεδιασμό
- Διοίκηση ολικής ποιότητας

#### Μείωση μεγέθους των επιχειρήσεων

Είναι η σχεδιασμένη απόφαση από την πλευρά της επιχείρησης για δραστική μείωση του προσωπικού της σε μία προσπάθεια αποφυγής άσκοπης σπατάλης. Αυτό σημαίνει ότι μία επιχείρηση πρέπει να απασχολεί τόσο προσωπικό όσο της χρειάζεται για υλοποίηση των στόχων της, αξιοποιώντας όλες του τις ικανότητες. Οι λόγοι που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εμπλακούν στη διαδικασία αυτή είναι βασικά δύο:

- Ανάγκη βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω αύξησης των πωλήσεων, ελάττωσης της χρησιμοποίησης εργατικού δυναμικού ή αναδιοργάνωσης των λειτουργικών τους, γεγονός που τις περισσότερες φορές επιφέρει μείωση των θέσεων εργασίας και απολύσεις.
- Ανάγκες χρησιμοποίησης νέας τεχνολογίας. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας βελτιώνει και καθιστά πιο ευέλικτο τόσο το σχεδιασμό όσο και την παραγωγή του προϊόντος ή την προσφορά μιας υπηρεσίας ενώ ταυτόχρονα προσφέρει τη δυνατότητα λήψης γρήγορων και κατά τεκμήριο σωστότερων αποφάσεων. Από την άλλη πάλι πλευρά, αλλάζει ριζικά τη φύση και τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, δημιουργώντας την ανάγκη ανάπτυξης νέων ειδικοτήτων και απαρχαίωσης άλλων. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι ορισμένες κατηγορίες προσωπικού, κυρίως βοηθητικού, δεν χρειάζονται στην επιχείρηση ενώ διευρύνονται τα καθήκοντα των κατηγοριών που παραμένουν.

Οι επιπτώσεις αυτών των ενεργειών στο «ψυχολογικό συμβόλαιο» μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου έχουν ήδη απασχολήσει τους ερευνητές (Vollmann and Brazas). Υψηλά ποσοστά απουσιών, κατάχρηση αναρρωτικών αδειών, κρούσματα κλοπών και σαμποτάζ, εμφάνιση συμπτωμάτων ψυχολογικής υπέρτασης και σχετικών ασθενειών, παραιτήσεις νεαρών κυρίως στελεχών την εποχή της ανάκαμψης της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος αντικατάστασής τους, είναι ορισμένες από τις συνέπειες μείωσης του μεγέθους. Οι συνέπειες αυτές άρχισαν να

δημιουργούν ερωτηματικά σε ορισμένους ως προς τα πραγματικά οφέλη από άποψη κόστους για μια επιχείρηση.

Από την άλλη πάλι πλευρά επιστήμονες επισημαίνουν τις ριζικές αλλαγές που επιφέρει η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην οργανωτική δομή και στις εργασιακές σχέσεις. Έχοντας άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες τα ανωτέρου επιπέδου στελέχη μπορούν να παρακάμπτουν τα μεσαία επίπεδα των στελεχών επικοινωνώντας κατευθείαν με αυτούς που απαιτείται. Κάτι τέτοιο θέτει υπό αμφισβήτηση το ρόλο των μεσαίων στελεχών, ενώ αναθεωρεί την παραδοσιακή δομή εξουσίας.

Η τηλεματική, που είναι ο συνδυασμός της Πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών απελευθερώνει όλο και περισσότερο τον εργαζόμενο από την ανάγκη παραμονής του στο γραφείο, δημιουργώντας μια νέα κατάσταση στην τηλεργασία. Σύμφωνα με εκτιμήσεις η τηλεργασία εμφανίζεται ιδιαίτερα διαδεδομένη στις ΗΠΑ και ακολουθούν Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία.

Πρόκειται για την «εξ αποστάσεως εργασία» που επιτρέπει στον εργαζόμενο να εργάζεται κάπου, μακριά από την επιχείρηση, και να μεταφέρει τα αποτελέσματά της στην εταιρία ή στους πελάτες με τη χρήση τηλεπικοινωνιών. Η πιο διαδεδομένη μορφή της είναι η τηλεργασία από το σπίτι.

Η τηλεργασία ορίζεται ως «εργασία από απόσταση με σύμβαση εργασίας, εξαρτημένης ή ανεξάρτητης, που προσφέρεται άμεσα σε μια επιχείρηση με τη συνδυασμένη χρήση της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και κάθε άλλης δυνατότητας που προσφέρουν τα μέσα πολλαπλής επικοινωνίας».

Αυτό σημαίνει ότι εφόσον δεν απαιτείται η φυσική παρουσία του εργαζομένου η παραδοσιακή εικόνα της επιχείρησης αλλάζει. Οδηγούμαστε σε αποκέντρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, πιο πεπλατυσμένες μορφές οργάνωσης και διαφοροποιημένους ρόλους διοικητικών στελεχών αλλά και διαφοροποίηση των όρων εργασίας. Είναι φανερό ότι διευκολύνεται η ευελιξία του εργατικού δυναμικού, το θέμα δεν αφορά μόνο μεγάλες αλλά και μικρές επιχειρήσεις.

Ποιες οι επιπτώσεις της τηλεργασίας στις εργασιακές σχέσεις; Μελετητές αναφέρουν:

- Η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της εργασίας και όχι στη διαδικασία, άρα μειώνεται ο έλεγχος και ενδεχομένως διαφοροποιείται.
- Τα όρια ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή καθίστανται ρευστά.
- Το ίδιο και στο χρόνο εργασίας και τον ελεύθερο χρόνο.
- Ποιά η έννοια της υγιεινής και ασφάλειας;
- Πως διασφαλίζονται οι πληροφορίες και πως εξασφαλίζεται η εχεμύθεια του εργαζομένου;

- Προάγεται η ατομικότητα και τίθεται υπό δοκιμασία οι συλλογικές εργασιακές συμβάσεις.

Αλλά τίθεται και ένα γενικότερο ερώτημα: πως θα διοικηθούν και θα αμειφθούν οι εργαζόμενοι;

Αναπόφευκτα πρέπει να αναζητηθούν νέοι τρόποι νομοθετικών ρυθμίσεων αλλά και πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εκπαίδευση Προσωπικού

### 3.1 Ορισμός, Στόχοι και Σημασία της Εκπαίδευσης Προσωπικού

Εκπαίδευση, είναι η παροχή συγκεκριμένων δεξιοτήτων, γνώσεων ή βοήθειας προς τους εργαζομένους προκειμένου να φέρουν εις πέρας τους στόχους, τις αρμοδιότητες και τις εργασίες τους. Ακόμα, η εκπαίδευση ασχολείται αποκλειστικά με την τρέχουσα εργασία, καθώς και την υλοποίηση των άμεσων αναγκών της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Μία άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Οι **στόχοι** της εκπαίδευσης του προσωπικού σε μια επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

- Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων που ήδη υπάρχουν στο προσωπικό ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα τους
- Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να αναλάβουν νέα καθήκοντα εάν οι ανάγκες της επιχείρησης το απαιτήσουν είτε ως αντικαταστάτες είτε λόγω κάποιας προαγωγής κλπ.
- Η μείωση του χρόνου προσαρμογής του προσωπικού σε περίπτωση ανάληψης νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής

Η εκπαίδευση παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την επιχείρηση αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει τόσο για τα ανώτερα στελέχη όσο και για τον ίδιο τον εργοδότη το κατά πόσο το προσωπικό της επιχείρησης είναι ικανό να πετύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Για να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να μάθει ένας εργαζόμενος να μεταφέρει και να αξιοποιεί τις γνώσεις του ώστε στο τέλος να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, οπότε θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης αφού κατά μεγάλο βαθμό εξαρτάται η αποδοτικότητά και η αποτελεσματικότητά της. Επίσης, υπάρχουν τέσσερις βασικές αξίες στις οποίες βασίζονται πολλές θεωρίες όπως είναι οι εξής: να παραμείνει ο κάθε εργαζόμενος σε μονομερή έλεγχο, να μεγιστοποιήσει τις επιτυχίες και να ελαχιστοποιήσει τις αποτυχίες, να καταστείλει

τα αρνητικά του συναισθήματα και τέλος να στηρίζει τους στόχους και να αξιολογεί την συμπεριφορά του (Argyris, 1991).

### 3.1.1 Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003):

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωσης των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες μας για αύξηση της παραγωγικότητας.
- **Ανύψωση ηθικού:** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος της ασφάλειας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό- ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα Maslow.
- **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για την δεύτερη.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, αν αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα ασφάλειας, μπορεί να συμβάλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
- **Αυξημένη οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την

απώλεια εμπείρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευόμενων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης βοηθά να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτια της αλλαγής και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.

- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εργαζομένων, μια επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους και εμπλουτίζει τις ικανότητες τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίζουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή να αυξήσουν την ικανότητα τους να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.
- **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

### 3.2 Διαδικασία Εκπαίδευσης Προσωπικού

Στο ξεκίνημα των διαδικασιών της εκπαίδευσης του προσωπικού της μια επιχείρηση θα πρέπει να ξεχωρίσει τα στάδια θα ακολουθήσει ώστε να είναι αποτελεσματική. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής: Πρώτον, η αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας, δεύτερον, η αναγνώριση των παρόντων επιπέδων γνώσεων του προσωπικού, τρίτον, η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και η προετοιμασία του προγράμματος εκπαίδευσης, οι μέθοδοι εκπαίδευσης καθώς και ο τόπος της εκπαίδευσης και τέλος η αξιολόγηση των εργαζομένων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης θα πρέπει να εξεταστούν κάποια στοιχεία τα οποία είναι: Αρχικά, ο προσδιορισμός των αναγκών, ο καθορισμός των στόχων, καθώς και ο καθορισμός και το περιεχόμενο των δεξιοτήτων και γνώσεων που θα διδαχθούν οι εργαζόμενοι. Επίσης, η επιλογή των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, ο καθορισμός του χρονοδιαγράμματος ,η επιλογή των εγκαταστάσεων όπου θα διεξαχθεί

και η κατάλληλη επιλογή των εκπαιδευτικών του προγράμματος. Τέλος, η επιλογή των σωστών οπτικοακουστικών μέσων, ο συντονισμός του προγράμματος και στο τελικό στάδιο η αξιολόγηση του (Kirkpatrick και Kirkpatrick, 2009).

### 3.2.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού

Οι μέθοδοι με τις οποίες εκπαιδεύει μια επιχείρηση τους εργαζομένους της διαφέρουν ανάλογα με το τι χρειάζεται να μάθει ο εκπαιδευόμενος και γι' αυτό το λόγο χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- **οι μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης** και περιλαμβάνουν την εγκατάσταση και ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, την συνεργασία της επιχείρησης με εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου και ενημερώνονται από αυτά για τις εξελίξεις σε τεχνολογικούς και επιστημονικούς τομείς, και την ανάπτυξη της ικανότητας των υπαλλήλων να αντιλαμβάνονται τα πρόβλημα και να το επιλύουν γρήγορα.
- **οι μέθοδοι που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους** και περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the Job training) ,την καθοδήγηση (coaching), και την προκαταρκτική εκπαίδευση όπου ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται σε ένα χώρο ο οποίος είναι ίδιος με αυτόν της πραγματικής του εργασίας.
- **οι μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη** που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the Job training), την εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation), την υπόδυση ρόλων (role playing),την πρακτική εξάσκηση (in-basket exercise), την θεωρητική εκπαίδευση, την καθοδήγηση (coaching) και την καθοδήγηση από μέντορα (mentoring).
- **οι μέθοδοι για τα ανώτερα στελέχη** που περιλαμβάνουν τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), την εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training) και τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)(Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

*Σε παρακάτω κεφάλαιο θα αναλύσουμε την καθεμία από αυτές τις μεθόδους όσων αφορά καθαρά την εκπαίδευση των στελεχών των επιχειρήσεων.*

### 3.2.2 Καθορισμός στόχων της εκπαίδευσης προσωπικού

Όταν μια επιχείρηση έχει σκοπό να είναι αποτελεσματική στους στόχους της θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδεύεται κατάλληλα και έχει τα εξής χαρακτηριστικά: αρχικά, να τοποθετεί στις σωστές θέσεις εργασίας τους εργαζομένους της έτσι ώστε να υπάρχει και καλύτερη συνεργασία μεταξύ τους. Επίσης, οι θέσεις που θα καλύψουν να τους επιτρέπουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και σε άλλους τομείς της επιχείρησης. Και τέλος να δίνονται οι σωστές αμοιβές ώστε να υπάρχει κίνητρο στους εργαζομένους για να γίνουν αποδοτικότεροι (Jackson και Schuler, 1987). Επίσης, μία επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τον χρόνο κατάρτισης των εκπαιδευόμενων της, το ποσοστό του προσωπικού που εκπαιδεύεται, καθώς και το ποσοστό των εκπαιδευτικών ωρών κατά τις εργάσιμες μέρες. Τέλος πρέπει να γνωρίζει και το σύνολο των δαπανών που έγιναν για την κάθε επιχείρηση καθώς και το ποσοστό των επιδοτούμενων δαπανών (Aragon-Sanchez, Barda-Aragon και Sanz-Valle, 2003).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών

### 4.1 Έννοια και Ορισμός της Ανάπτυξης Στελεχών

#### 4.1.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού είναι μία από τις λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, στην οποία υφίσταται και η εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών μιας επιχείρησης είναι και αυτή μία διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος της είναι το στέλεχος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς το στέλεχος, θα καταστεί ικανό και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που θα σχετίζονται περισσότερο με την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

Η ανάπτυξη και εκπαίδευση των στελεχών μιας επιχείρησης, τράβηξε σε μεγάλο βαθμό το ενδιαφέρον των διοικούντων, πριν λίγα μόλις χρόνια, ενώ στην Ευρώπη περίπου το 1950, που οδήγησε στην καθιέρωση σχετικών προγραμμάτων, που είχαν σαν αιτία τη μεταπολεμική επέκταση των επιχειρήσεων και τη μεγάλη ανάγκη ταλαντούχων και ικανών στελεχών για τη διοίκησή τους. Αυτά τα στελέχη δεν μπορούν από μόνα τους φυσικά να αναπτυχθούν και γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν και τις μελλοντικές τους εργασίες.

#### 4.1.2 Ορισμός της ανάπτυξης στελεχών

Σαν ορισμός του τι είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών μιας επιχείρησης δεν έχει δοθεί ποτέ κάποιος να αναφέρει με ακρίβεια το περιεχόμενο της. Ελάχιστοι είναι εκείνοι που προσπάθησαν να το καθορίσουν και είναι οι εξής:

Ο Ε.Η. Schein αναφέρει την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών σαν το πρόβλημα μιας επιχείρησης για το πώς θα μπορέσει να επηρεάσει τα πιστεύω, τις στάσεις και τις αξίες ενός ατόμου, με σκοπό να το αναπτύξει ώστε να επωφεληθεί από αυτό και το στέλεχος αλλά και η ίδια (Schein ,1992).

Ο R.K. Stoltz με τον όρο «ανάπτυξη ανωτέρων ηγετικών στελεχών (Executive Development), περιγράφει την κλίμακα των ενεργειών τις οποίες μπορεί να εκτελέσει η διοίκηση, για την επιτάχυνση ή τη βελτίωση της ανάπτυξης ηγετικών στελεχών.

Οι Koontz και Ο' Donnell, χρησιμοποιούν τον όρο Ανάπτυξη Ηγετικών Στελεχών (Manager Development), για να αναφερθούν στην εξέλιξη που έχουν τα στελέχη κατά την εκμάθησή τους στο πώς να διοικούν (Koontz και Ο'Donnell, 1968).

Με βάση λοιπόν τους παραπάνω ορισμούς, που δεν είναι και απόλυτα σαφείς μπορούμε να πούμε πως **ανάπτυξη ηγετικών στελεχών χαρακτηρίζεται η διαδικασία βελτίωσης των πνευματικών προσόντων (διανοητικά και ψυχικά) των στελεχών, ώστε να αποκτήσουν την ικανότητα να ανταπεξέρχονται στα πιο πολύπλοκα και πιεστικά καθήκοντα, τα οποία και θα συναντήσουν στις ανώτερες θέσεις εργασίας όπου και θα βρεθούν(Bozionelos, 2006).**

#### 4.2 Σημασία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Στελεχών

Όπως ορίστηκε στην αρχή του κεφαλαίου, η ανάπτυξη στελεχών αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που γίνονται από την επιχείρηση ώστε ν' αποκτήσουν τα στελέχη της γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρειαστούν για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Η ανάπτυξη λοιπόν δεν ασχολείται μόνο με την εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά σκοπεύει και στη μόρφωση των στελεχών. Με την μόρφωση αυτή θα έχουν τη δυνατότητα να αντιλαμβάνονται καλύτερα τα προβλήματα της επιχείρησης, θα αξιολογούν την κρίση τους για την αξιολόγηση των καταστάσεων, θα τους δοθεί η τεχνογνωσία επίλυσης προβλημάτων και άσκησης εξουσίας, θα τους αναπτύξει ως προσωπικότητες για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και θα τους αναπτύξει τις ικανότητες επικοινωνίας για να είναι αποτελεσματικότεροι στην άσκηση ηγεσίας.

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, που αλλάζει συνεχώς, τον κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης αποτελεί το ίδιο το προσωπικό της, τουλάχιστον σε διοικητικό επίπεδο. Είναι αναγκαίο λοιπόν οι άνθρωποι αυτοί να εφοδιάζονται συνεχώς με γνώσεις και ικανότητες, που θα τους βοηθούν να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις αλλαγές και να διαμορφώνουν συνθήκες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της (Χυτήρης, 2001).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη διοικητικών στελεχών μπορεί να είναι πετυχημένη, μόνο αν ξεκινήσει από την κορυφή της ιεραρχίας των στελεχών μιας επιχείρησης, διότι έχει αποδειχθεί πως εάν η εκπαίδευση αυτή περιορίζεται μόνο στην πρώτη βαθμίδα της ιεραρχίας δεν θα έχει θετικά αποτελέσματα. Για τον λόγο αυτό τυχαίνει και στελέχη που έμαθαν ορισμένες αρχές διοίκησης σε αίθουσες διδασκαλίας δε πήραν την ευκαιρία να τις εφαρμόσουν, αφού υποχρεώθηκαν να βρίσκονται σε θέση υφιστάμενου με αποτέλεσμα

την απογοήτευση τους στο χώρο εργασίας τους. Διαφορετικά όμως είναι τα πράγματα, αν η εκπαίδευση αρχίσει από τα ανώτερα στελέχη .

Επειδή ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών περιλαμβάνει αποφάσεις πολιτικής της επιχείρησης, σοβαρές ενέργειες των στελεχών της και σε κάποιες περιπτώσεις έξοδα που είναι αρκετά μεγάλα θα πρέπει κάποιο ανώτατο στέλεχος να δώσει την τελική έγκριση ώστε να ξεκινήσει το πρόγραμμα αυτό. Τα βασικά στοιχεία του προγράμματος είναι (Abidin,2006):

**A. Ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης.** Η δομή της επιχείρησης θα πρέπει να αναλυθεί ώστε να επιβεβαιωθεί πως όλες οι ενέργειες που πρόκειται να γίνουν έχουν επιλεχθεί κατάλληλα. Πρέπει να γίνουν οι ανάλογες προβλέψεις για την ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης όσον αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Ακόμα θα πρέπει να γίνουν ενέργειες για την περιγραφή των καθηκόντων των διοικητικών θέσεων με σκοπό την κατάλληλη επιλογή στελεχών προς αυτές. Τέλος, η διοίκηση πρέπει ν' αποφασίσει εάν θα καλύψει τις θέσεις αυτές με κάποιο ήδη υπάρχον στέλεχος ή αν θα επιλέξει την πρόσληψη ενός νέου.

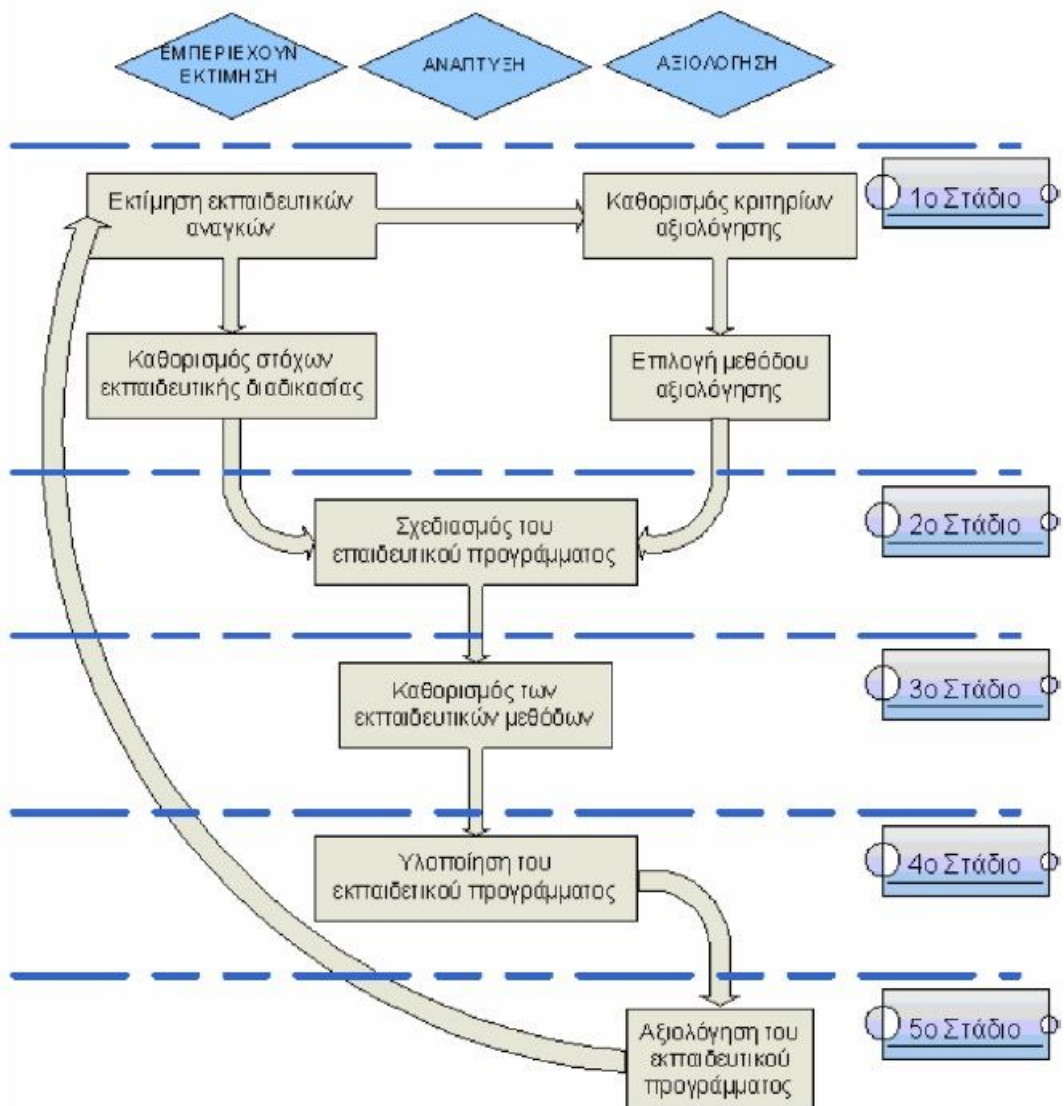
**B. Αξιολόγηση των δυνατοτήτων των στελεχών.** Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αναλύει την απόδοση του κάθε στελέχους και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του, για να κριθεί έτσι η δυνατότητά του για προώθηση. Επιπλέον πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το κάθε άτομο, τα ενδιαφέροντά του και οι στόχοι του, όπως και οι υπάρχουσες μέσα στην επιχείρηση ευκαιρίες για εξέλιξη.

Πριν ξεκινήσουμε την αναφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών είναι χρήσιμο να διατυπώσουμε τα απαραίτητα προσόντα που χρειάζεται το κάθε επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος. Τα προσόντα αυτά είναι:

- **Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες:** Αφορούν την καλή γνώση και τη δυνατότητα εφαρμογής της σε ένα εξειδικευμένο πεδίο, ειδικότητα ή επάγγελμα. Αυτές οι γνώσεις πρέπει να συμπληρώνονται με γενικές γνώσεις που αφορούν την επιχείρηση και το περιβάλλον της.
- **Διοικητικές γνώσεις και ικανότητες:** Αφορούν την γνώση και την ικανότητα άσκησης των λειτουργιών του μάνατζμεντ, οι οποίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, τις διανοητικές, τις ανθρώπινες και τις τεχνικές αποφάσεις. Πολύ χρήσιμες για το σημερινό περιβάλλον είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, η ηγετική ικανότητα, η ικανότητα συνεχούς μάθησης, η ικανότητα χρήσης των τεχνολογιών και η δημιουργικότητα.

- **Χαρακτηριστικά προσωπικότητας:** Εκτός των ικανοτήτων, η καριέρα του διοικητικού στελέχους απαιτεί και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία προσδιορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των στελεχών. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι η ακεραιότητα και η εντιμότητα, το ενδιαφέρον για αποτελέσματα και η διάθεση για δράση, η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, η αυτοπεποίθηση, η αποδοχή κριτικής, η αποδοχή νέων ιδεών, το ενδιαφέρον για καινοτομίες, η αίσθηση προσωπικών στόχων και τέλος ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (Μπουραντάς, 2002).

## Στάδια Οργάνωσης της Εκπαίδευσης



Πηγή : Bernadin & Russel, 2003

## 4.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Στελεχών

Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει εκείνους που προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις και όσους βεβαίως ήδη ασκούν διοικητικά καθήκοντα σε συγκεκριμένο επίπεδο. Θα πρέπει, δηλαδή, να προκύπτει από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών πόσα και ποιά στελέχη, χρειάζεται να εκπαιδευτούν και σε ποιους τομείς. Οπότε, το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών και οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν θα πρέπει να είναι πολλές και διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στη θέση εργασίας ή εκτός θέσης εργασίας.

### 4.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης στη θέση εργασίας

#### A. Προσωπική Καθοδήγηση Στελεχών (Executive Coaching)

Πρόκειται για την παλαιότερη μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόδοό του. Πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 1980 και είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου (ελάχιστο κόστος, καθημερινή σχέση εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου, πραγματικό περιβάλλον εργασίας, άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, άμεση εφαρμογή της γνώσης) μπορούν να μηδενιστούν ή να μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνεται συστηματικά. Στην πράξη, την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, συνήθως άτυπα, χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα άτομα, εμπειρία και με ικανότητες να καθοδηγούν στελέχη στα οποία θα ανατεθούν οι εκπαιδευόμενοι (Dembkowski και Eldridge).

#### B. Εναλλαγή στις Θέσεις Εργασίας (Job Rotation)

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται, οριζόντια αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση, για διάστημα 3-6 μηνών. Είναι από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους, με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο το στέλεχος και την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματά τους και αποκτά καλύτερη εικόνα

και αντίληψη για όλη την επιχείρηση. Το ίδιο το στέλεχος, δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες που θα το βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα, κάτι το οποίο ωφελεί και την ίδια την επιχείρηση. Με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούριο και διαφορετικό. Αυτή η μετακίνηση του στελέχους από μια θέση σε άλλη το βοηθά να γνωρίζει ανθρώπους και να αναπτύξει δίκτυο γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις, που θα το βοηθήσουν στην καλύτερη συνεργασία του με αυτούς. Αν η μετακίνηση γίνεται και σε διαφορετική χώρα τότε ο εκπαιδευόμενος, πέρα από το να γνωρίζει την νοοτροπία των συνεργατών του, γνωρίζει και αυτή των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της προσθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημαντικό ακόμη όφελος για τον εκπαιδευόμενο προκύπτει από το γεγονός ότι, μέσα απ' αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών θέσεων, βλέπει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στην σταδιοδρομία του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να τον αξιολογήσει.

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

- ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας ότι είναι βραχεία και προσωρινή η παραμονή του στην κάθε θέση, να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό του έργο,
- να κουραστεί ψυχολογικά, από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά,
- να σπαταλάται πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει τη νέα του θέση και να αναλάβει πραγματική δράση,
- ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να ξεχαστεί σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν έτσι οι ευκαιρίες και δυνατότητές του για εξέλιξη,
- ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι, στο τμήμα όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος, ν' αντιδράσουν αρνητικά και να μη συνεργαστούν μαζί του (Ortega ,2001).

### Γ. Καθοδήγηση / Κηδεμονία / Συμβουλευτική (Mentoring)

Πολλοί άνθρωποι, όταν αναφέρονται στο ιστορικό της ανάπτυξης και εξέλιξής τους ως επαγγελματίες και ως προσωπικότητες, κάνουν λόγο για κάποιους που τους έμαθαν, τους στήριξαν, τους συμβούλεψαν και τους καθοδήγησαν. Αυτό στην ουσία είναι μία μέθοδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης που ονομάζεται **mentoring**. Το έμπειρο και ανώτερο στέλεχος, αναλαμβάνει υπό την προστασία του το άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει . Στην πράξη, αυτή η σχέση «προστάτη-προστατευόμενου» λειτουργεί άτυπα και συνήθως την ξεκινά το ανώτερο στην ιεραρχία στέλεχος, όταν πιστεύει πως κάποιο ή κάποια από τα νεαρά στελέχη που προορίζονται για διοικητική θέση έχουν τις ικανότητες και τα προσόντα να

εξελιχθούν. Πολλές επιχειρήσεις, που βασίζονται στο σύστημα προαγωγών για τη δημιουργία στελεχών, τη μέθοδο αυτή την εφαρμόζουν συστηματικά. Αυτό γίνεται αν τη μία για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας, μεροληψίας και αποκλεισμού κάποιων από τις δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης τους και απ' την άλλη για να εξασφαλίσουν την ομαλή διαδοχή στελεχών ώστε να διατηρηθεί η νοοτροπία και οι αξίες της επιχείρησης. Η επιχείρηση, λοιπόν, ενημερώνει τα υποψήφια στελέχη για τη συγκεκριμένη μέθοδο και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτιμήσεις τους για συγκεκριμένα άτομα τα οποία θα ήθελαν να έχουν ως μέντορες. Στη συνέχεια επιλέγει και ορίζει, ποιά ανώτερα στελέχη θ' αναλάβουν ως μέντορες των νεαρών στελεχών, βάση αυστηρών κριτηρίων. Τους αναθέτει συγκεκριμένες ενέργειες για το συγκεκριμένο τους έργο και παρακολουθεί και ελέγχει τα αποτελέσματα της σχέσης μέντορα – εκπαιδευομένου. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου είναι πολύ θετικά, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους. Παρότι υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα με τη συγκεκριμένη μέθοδο ανάπτυξης, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα τα οποία είναι:

- οι μέντορες να επιλέγουν και να υποστηρίζουν άτομα τα οποία τους ταιριάζουν, αλλά και να υποστηρίζουν άτομα, που για διάφορους λόγους συμπαθούν περισσότερο,
- η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και διάθεση του στελέχους που θα λειτουργήσει ως εκπαιδευτής,
- ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων, εφαρμόζοντας αντικοινωνικά κριτήρια, π.χ. εθνικότητα, φύλλο, ηλικία το οποίο συμβαίνει συχνά στην πράξη και
- η αντίληψη που σχηματίζεται ότι για να έχει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη θα πρέπει να προσκολληθεί με τα ισχυρά στελέχη της επιχείρησης (Kram, 1985).

#### **Δ. Συμμετοχή σε Επιτροπές**

Σε αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή προσωρινές επιτροπές (π.χ. επιτροπή προμηθειών, εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης προσφορών, κ.ά.). Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Ακόμα, η συμμετοχή του σε διάφορες επιτροπές του δίνει την ευκαιρία να μάθει για θέματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα της, πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται.

#### **Ε. Πολλαπλή Διοίκηση (συμβούλιο εκπαιδευομένων στελεχών)**

Στο συμβούλιο αυτό μετέχουν, συνήθως, μεσαία στελέχη για να μελετήσουν πραγματικά προβλήματα, που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση. Αποκτούν έτσι την εμπειρία να μελετήσουν θέματα που αφορούν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, όπως η δομή της επιχείρησης, η αναδιοργάνωση, η ανταμοιβή εργαζομένων, η πολιτική προαγωγών, κ.α. Ακόμα τους δίνετε η δυνατότητα να εκφέρουν τη γνώμη τους πάνω σε κάποιο απ' τα θέματα αυτά.

### **ΣΤ. Βοηθός (επιτελικός)**

Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού κάποιου διοικητικού στελέχους. Η επιτυχία της μεθόδου αυτής εξαρτάται από:

- το πόσο ικανό είναι το στέλεχος να διδάξει και να συμβουλέψει τον εκπαιδευόμενο
- τη διάθεσή του να του αναθέτει έργα ουσιαστικά ώστε να μαθαίνει
- την τάση του να αναπαράγει τον εαυτό του, περιορίζοντας έτσι τις πρωτοβουλίες του εκπαιδευόμενου και
- τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού, ώστε να μην αδικηθούν κάποιοι συνάδελφοί του.

### **Ζ. Αναπληρωτής / Αντικαταστάτης**

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενό του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις για τις δραστηριότητες αυτές. Η επιλογή του αναπληρωτή/αντικαταστάτη γίνεται από τον ίδιο τον προϊστάμενο εφόσον πάρει την έγκριση των ανωτέρων του. Για να έχει ουσιαστικά αποτελέσματα αυτή η μέθοδος ανάπτυξης θα πρέπει η σχέση μεταξύ των δύο στελεχών σε όλους τους τομείς να είναι συνεργατική και ακόμη να ισχύουν οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν για τη μέθοδο του επιτελικού βοηθού.

#### **4.3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας**

Αρκετές μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα εντός επιχείρησης είτε εκτός επιχείρησης. Οι μέθοδοι αυτές είναι οι εξής:

#### **A. Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies)**



Είναι η μέθοδος ανάπτυξης ανώτερων στελεχών, στην οποία οι εκπαιδευόμενοι μελετούν ένα οργανωτικό πρόβλημα που τους δίνεται γραπτώς. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να είναι πραγματικό ή υποθετικό για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης. Στόχος αυτής της μεθόδου είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν ν' αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν τα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση σε διοικητικό επίπεδο και τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις τους ώστε να μπορέσουν να προτείνουν και τις δικές τους λύσεις. Η μελέτη περιπτώσεων, ως εκπαιδευτική μέθοδος έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι συνήθως πραγματικά.
- Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους και αντιπαραθέτουν επιχειρήματα και απόψεις μαζί με τα υπόλοιπα στελέχη.
- Η συμμετοχή του εκπαιδευτή, στη λύση του προβλήματος, είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στις δυνατότητές τους για να βρουν λύση.
- Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ότι σπάνια υπάρχει μια τέλεια λύση, αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι απόλυτα λανθασμένη απ' τη στιγμή που οι πληροφορίες και τα στοιχεία που θα συλλεχθούν δεν είναι πλήρη. Ακόμα μαθαίνουν πώς διαφορετικές λύσεις μπορεί να είναι εξ' ίσου σωστές.
- Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ των εκπαιδευομένων, δημιουργεί ερωτήματα όσων αφορά το πρόβλημα, αλλά ποτέ δεν εκφέρει γνώμη ή δίνει μια πιθανή λύση στο πρόβλημα αυτό (Yip, 2009).

## **B. Διοικητικά ή Επιχειρηματικά Παιχνίδια (Management Games)**

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται συχνά και σήμερα έχουν αναπτυχθεί παιχνίδια όχι μόνο γενικής χρήσης αλλά και ειδικά για επιμέρους κλάδους επιχειρήσεων. Τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε 5-6 ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μία την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι στελέχη κάθε ομάδας πρέπει να πάρουν αποφάσεις για πολλά θέματα που αφορούν πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα, επίπεδα παραγωγής, κ.α. που απασχολούν άμεσα την επιχείρηση. Η κάθε ομάδα-επιχείρηση δεν γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης, κάτι που συμβαίνει και στην πραγματικότητα και το πως επηρεάζουν τις δικές της επιλογές. Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων, οργάνωσης, προγραμματισμού και ηγεσίας. Ακόμα, οι εκπαιδευόμενοι καταλαβαίνουν από μόνοι τους το πόσο αναγκαία είναι, αλλά και πώς επιτυγχάνεται, η συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα. Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι το σχετικά υψηλό κόστος εφαρμογής της, ειδικά όταν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η ανάγκη όλοι οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα

επίπεδο γνώσεων και πάνω και ο περιορισμός εναλλακτικών λύσεων που τους δίνονται (Wells, 1990).

### **Γ. Παίξιμο Ρόλων (Role Playing)**

Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σε μια υποτιθέμενη κατάσταση που θα μπορούσε να βρεθεί η επιχείρηση ή σε κάποιο πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί. Στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εκπαιδευόμενοι, που υποδύονται κάποιον άλλον, να κατανοήσουν το ρόλο και τις ευθύνες του, να δουν και κατανοήσουν τα πράγματα από μία άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν, ίσως, συμπεριφορές γι' αυτούς τους ίδιους κάτι που δεν θα μπορέσουν ίσως να κάνουν στην πραγματική τους εργασία. Για να έχει όμως θετικά αποτελέσματα αυτή η μέθοδος θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να θέλουν να συμμετέχουν και να αποδεχθούν το συγκεκριμένο ρόλο και να τους έχει γίνει απόλυτα σαφές το τι επιδιώκουν μέσα απ' αυτό. Ακόμα, οι εκπαιδευόμενοι που δεν συμμετέχουν θα πρέπει να σχολιάζουν, να αντιδρούν και να αξιολογούν τους συμμετέχοντες. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για την ανάπτυξη των ικανοτήτων πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις, μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων, μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ πελατών και υπαλλήλων.

### **Δ. Σεμινάρια**

Είναι μια παραδοσιακή μέθοδος παθητικής μάθησης σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε ένα συγκεκριμένο πεδίο π.χ. ηγεσία, λήψη αποφάσεων, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, κ.λπ. από ειδικούς, έμπειρα ανώτερα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, από επαγγελματικούς φορείς, από επιστημονικούς συλλόγους και από κρατικούς φορείς. Την τελευταία δεκαετία αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις, αφού σημαντικό μέρος του κόστους των σεμιναρίων καταβάλλεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το συγκεκριμένο σεμινάριο καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευομένων στελεχών της.

## **Ε. Πανεπιστημιακά Μαθήματα / Προγράμματα**

Είναι μια μέθοδος που εφαρμόζεται από επιχειρήσεις στην Ευρώπη, την Αμερική και τελευταία και στη χώρα μας. Συγκεκριμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων σε υψηλό επίπεδο, για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Χρηματοοικονομικά κ.ά.. Τα τυπικά προγράμματα στη διοίκηση επιχειρήσεων, που προσφέρονται από κρατικά πανεπιστήμια αλλά και από ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς μπορούν να παρακολουθούν και στελέχη επιχειρήσεων. Η ζήτηση από των επιχειρήσεων αλλά και των ίδιων των στελεχών για τέτοια προγράμματα είναι πολύ μεγάλη. Η αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων από πλευράς επιχείρησης, εξαρτάται από τον αριθμό των εκπαιδευομένων και την καταλληλότητά τους να παρακολουθήσουν. Ακόμα, όταν το πρόγραμμα που θα επιλεγεί έχει άμεση σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και τις ατομικές των στελεχών, επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης.

## **ΣΤ. Διαλέξεις / Ημερίδες / Συνέδρια**

Είναι μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που έχουν ως στόχο την ενημέρωση των στελεχών, για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένους κλάδους της.

## **Ζ. Προτυποποίηση ή υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς (Behavior Modeling)**

Τα εκπαιδευόμενα στελέχη πού συνήθως είναι κατώτερα ή μεσαία παρακολουθούν σε βίντεο μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης με σκοπό να την αντιγράψουν κατά κάποιο τρόπο και να τη μεταφέρουν στο χώρο εργασίας τους. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική ότι κάποιος μαθαίνει καλύτερα παρατηρώντας και βλέποντας (Social Learning) παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις, όπως για παράδειγμα αντιμετώπιση παραπόνων, η παροχή συμβουλών και οδηγιών κ.ά.(Meyer και Raich, 2006). Τα βήματα της μεθόδου αυτής είναι:

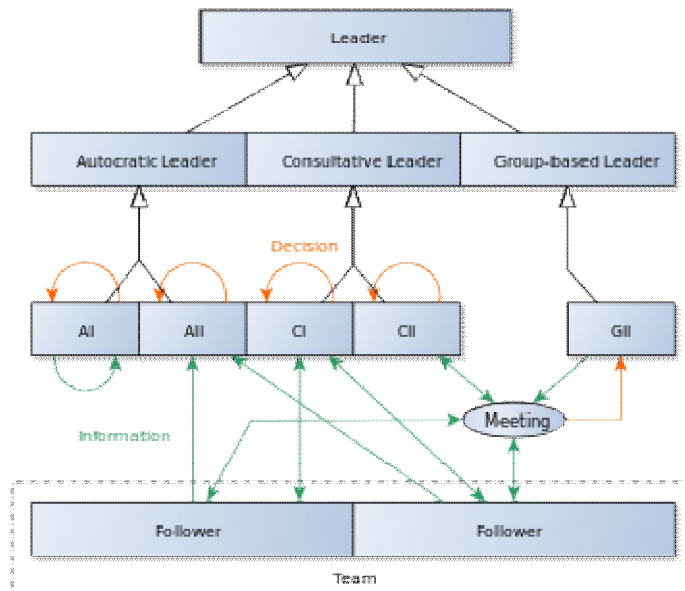
- ο εκπαιδευτής αναφέρεται στο θέμα που πρόκειται να διδαχθεί,
- προβάλλεται το αντίστοιχο βίντεο με τη συγκεκριμένη υποδειγματική συμπεριφορά,
- οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται τις συμπεριφορές που είναι για την ανάλογη κατάσταση,
- ο εκπαιδευτής σχολιάζει, κρίνει και επαινεί τη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων και
- οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να δείξουν αυτή την σωστή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας τους.

## Η. Συναλλακτική Ανάλυση

Είναι η μέθοδος ανάλυσης των διαπροσωπικών συναλλαγών (επικοινωνιών), η οποία στοχεύει στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να εξηγούν και ελέγχουν τη συμπεριφορά τους στην επικοινωνία με τους άλλους, αλλά και της επικοινωνίας των άλλων, και κυρίως των υφισταμένων τους προς αυτούς, ώστε να βελτιωθεί το εργασιακό κλίμα. Το πώς επικοινωνεί ο καθένας αλλά και πώς συμπεριφέρεται απέναντι σε κάποιον, εξαρτάται από την κατάσταση του «εγώ» στην οποία ευρίσκεται. Έτσι, οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις τρεις καταστάσεις του «εγώ», που είναι η «γονεϊκή», η «ενήλικη» και η «παιδική».

## Θ. Μέθοδος Ηγεσίας Vroom-Yetton

Είναι ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δύο συγγραφέων (Vroom-Yetton) που εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως είναι η ποιότητα, η αποδοχή και ο χρόνος λήψης απόφασης. Σ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα στελέχη μαθαίνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής και μαθαίνουν να χρησιμοποιούν δέντρο λήψης αποφάσεων (εικ.1), για να προσδιορίσουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας (Vroom και Yetton, 1973).



Εικόνα 1: Δέντρο λήψης αποφάσεων Vroom - Yetton

## I. Ενεργός Μάθηση

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για μεσαία και ανώτερα στελέχη, συνδυάζει τη μάθηση σε αίθουσες διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της πρακτικής άσκησης στο χώρο εργασίας. Προτάθηκε από τον Reg Revans, στην Αγγλία τη δεκαετία του 1970, με κύριο σκοπό την εκπαίδευση των στελεχών στη λήψη αποφάσεων. Βασίζεται και μοιάζει αρκετά με τη μέθοδο της πολλαπλής διοίκησης. Στα εκπαιδευόμενα στελέχη ανατίθεται ένα Project σε κάποιο άλλο τμήμα μέσα στην επιχείρηση. Το project αυτό αφορά την ανάλυση ενός πραγματικού προβλήματος εκτός της ειδικότητάς τους, που έχει το ανάλογο τμήμα, και τη λήψη απόφασης για την επίλυσή του. Για το λόγο αυτό τα στελέχη απασχολούνται πλήρως για ένα διάστημα μερικών μηνών στο τμήμα όπου θα εκπαιδευτούν (Leonard και Marquardt, 2010).

Τα βήματα λειτουργίας της μεθόδου είναι τα παρακάτω: Οι εκπαιδευόμενοι, για περίπου δύο εβδομάδες παρακολουθούν μαθήματα διοικητικής, λήψης αποφάσεων, μεθοδολογίας έρευνας και λαμβάνουν οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος. Στη συνέχεια, για ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (έως και μήνα), ασχολούνται με την ανάλυση και την επίλυσή του. Στο διάστημα αυτό οι εκπαιδευόμενοι, σε διάφορα Project, συναντώνται ως ερευνητική ομάδα, για να ανταλλάξουν πληροφορίες και να συζητήσουν την πρόοδο της εργασίας τους. Αν διαπιστωθούν κάποια κενά στη μεθοδολογία και γενικά στον τρόπο ανάλυσης του προβλήματος, τα εκπαιδευόμενα στελέχη θα μπορούν να παρακολουθήσουν νέα σειρά μαθημάτων στην αίθουσα διδασκαλίας. Τέλος οι

εκπαιδευόμενοι παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των εργασιών τους στην ανώτατη διοίκηση.

## **ΙΑ. Κέντρα Εκτίμησης / Αξιολόγησης**

Πρόκειται για μια μέθοδο επιλογής υποψηφίων στελεχών. Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μέρος σε μια σειρά ασκήσεων και δραστηριοτήτων, όπως γραπτές δοκιμασίες, υπόδυση ρόλων, ομαδικές συζητήσεις, διοικητικά παιχνίδια, κ.α., για να διαπιστωθούν οι στάσεις τους, οι ικανότητες και τα ταλέντα τους στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων. Όταν τα κέντρα εκτίμησης/αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως μια μέθοδος ανάπτυξης, τότε οι στόχοι είναι:

- ταυτόχρονα με τη διαπίστωση των ικανοτήτων τους τα στελέχη να αναπτύξουν και τις διοικητικές τους ικανότητες και
- με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να πάρουν οδηγίες και συμβουλές για το τι θα χρειαστεί να κάνουν, ώστε να βελτιώσουν τα αδύνατα σημεία τους.

## **ΙΒ. Εκπαίδευση Επιβίωσης (Outdoor Training)**

Δύο από τα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένα επιτυχημένο στέλεχος είναι το θάρρος και η αυτοπεποίθηση. Ακόμα, χρειάζεται ομαδική προσπάθεια και συμβολή όλων των στελεχών για να αντιμετωπίσουν το μέγεθος και τη δυσκολία των προβλημάτων της επιχείρησης μέσα σε έναν ανταγωνιστικό και συνεχώς εξελίξιμο κόσμο. Τα τελευταία χρόνια λοιπόν, στην Αμερική, αρκετές επιχειρήσεις στέλνουν τα ανώτατα στελέχη τους ταξίδια για μερικές μέρες σε επικίνδυνες περιοχές, σε άγρια δάση, στην έρημο, στα άγρια βουνά κ.ά. ώστε να δοκιμαστεί η σωματική αλλά και η ψυχική αντοχή τους σε αντίξοες και επικίνδυνες φυσικές συνθήκες με σκοπό να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους, να εκτιμήσουν την ομαδικότητα και την αλληλοβοήθεια, να επαναξιολογήσουν τους προσωπικούς τους στόχους και τις προσπάθειες που κάνουν και ακόμη να εκτονωθούν στο φυσικό περιβάλλον. Παρά τα θετικά αποτελέσματα της μεθόδου, που αναφέρονται από τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν, θα πρέπει κανείς να είναι επιφυλακτικός για την ανάγκη μιας τέτοιας εκπαίδευσης, αλλά και για τα αναμενόμενα αποτελέσματά της. Σε κάθε περίπτωση όμως, πριν εφαρμοστεί μια τέτοια μέθοδος θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψη ο χαρακτήρας και η νοοτροπία των στελεχών και η επιθυμία τους να συμμετέχουν σε ένα τέτοιο ταξίδι.

## ΙΓ. Εκπαίδευση «Νέας Εποχής» (New Age Training)

Η επιλογή της σύγχρονης αυτής μεθόδου από τις επιχειρήσεις προήλθε από την ανάγκη της να έχει το προσωπικό της κοινές αξίες και αντιλήψεις ώστε να λειτουργούν ομαδικά με βάση τη γενική νοοτροπία της επιχείρησης. Πρόκειται για μια μέθοδο εκπαίδευσης σε αίθουσες διδασκαλίας με τα μαθήματα να διαρκούν από μερικές ημέρες έως και κάποιες εβδομάδες. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αποκαλύψουν το συναισθηματικό και ψυχικό τους κόσμο, καθώς και τα πολύ προσωπικά τους γεγονότα (π.χ. με τους γονείς τους, τον/την σύζυγο, τα παιδιά τους) μπροστά σε άλλους. Η εκπαίδευση αυτή περιλαμβάνει τεχνικές διαλογισμού, γιόγκα, αυτό-ύπνωσης και άλλων τεχνικών αλλαγής συμπεριφοράς, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να αλλάξουν στάσεις, αξίες, πιστεύω και συμπεριφορά. Η μέθοδος αυτή έχει δεχθεί έντονη κριτική για το λόγο του ότι βασίζεται στη φιλοσοφία της πλύσης εγκεφάλου, ότι παραβιάζει την ιδιωτική ζωή των ατόμων, ότι προσβάλλει την προσωπικότητά τους και ότι απαιτεί από τους εκπαιδευόμενους να αλλάξουν τα πιστεύω τους. Με αφορμή τις παραπάνω κριτικές που δέχεται η μέθοδος αυτή, τα στελέχη θα πρέπει να την επιλέγουν προαιρετικά και όχι να τους επιβάλλετε.

### 4.4 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Η αξιολόγηση είναι ένα σημαντικό κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας, κι αυτό διότι ουσιαστικά είναι η απόφαση για το αν η εκπαίδευση που έγινε στο προσωπικό άξιζε την προσπάθεια. Αν τα χρήματα τα οποία δαπανηθήκαν έπιασαν τόπο, αν το εκπαιδευόμενο προσωπικό επωφελήθηκε από τη διαδικασία εκπαίδευσης, αν επιτευχθήκαν οι στόχοι που είχε η επιχείρηση ορίσει, και αν είναι σκόπιμο να συνεχίσει η επιχείρηση να επενδύει στην εκπαίδευση. Κατά την διαδικασία διευκρίνησης αναγκών, σχεδιασμού εκπαίδευσης αλλά και υλοποίησης του προγράμματος πολύ πιθανόν να προκύψουν προβλήματα ,τα προβλήματα αυτά καλείτε η Αξιολόγηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων μα τα εντοπίσει με στόχο την βελτίωση της εκπαίδευσης.

Σε σχέση με τα μοντέλα αξιολόγησης προσωπικού αυτό το οποίο έχει επηρεάσει περισσότερο τη διαδικασία αυτή είναι αυτό του **Kirkpatrick** το οποίο λέει ότι οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι καλύτερο να κρίνονται τέσσερα κριτήρια (Kirkpatrick

και Kirkpatrick, 2009):

- 1) Τις Αντιδράσεις: στο επίπεδο αυτό εξετάζονται οι αντιδράσεις και οι εντυπώσεις των εκπαιδευόμενων, κατά ποσό δηλαδή θεωρούν ότι ήταν χρήσιμη η διαδικασία της εκπαίδευσης.
- 2) Μάθηση: εδώ αξιολογείτε αν πράγματι οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν γνώσεις και δεξιότητες που αυτός ήταν και ο στόχος της εκπαίδευσης.
- 3) Εργασιακή Συμπεριφορά: στο σημείο αυτό διερευνάτε αν αυτά τα οποία έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι τα κάνουν πράξη στο χώρο εργασίας τους.
- 4) Συνολικά Αποτελέσματα: εδώ εκτιμάτε ποια ήταν η συνολική επίδραση της εκπαίδευσης στην επιχείρηση. Αν υπήρχε βελτίωση και πού, σε ποιους τομείς και ποσό συντέλεσε η εκπαίδευση στην αλλαγή αυτή.

Το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή διαδικασία θα πρέπει να αξιολογείτε μετά τη λήξη του. **Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος.** Άρα, ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιορισθεί η αποτελεσματικότητά της. Παρότι γίνεται μεγάλη αναφορά για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και επενδύονται μεγάλα ποσά για την δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, λίγη είναι η προσπάθεια πού γίνεται για τη συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Η αξιολόγηση η οποία συνήθως γίνεται είναι η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευόμενους μετά το τέλος του προγράμματος ή η άτυπη πληροφόρηση και τα σχόλια αξιολόγησης από τους εκπαιδευόμενους και τα στελέχη. Λίγες επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστηματικά διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, για να προσδιορίσουν ποια αποτελέσματα είχε η εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Η μη συστηματική αξιολόγηση της εκπαίδευσης γίνεται για διάφορους λόγους, όπως:

- Ο μη επακριβής καθορισμός του τι ακριβώς επιδιώκεται σε κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης
- Η αντίληψη του ότι η εκπαίδευση κάνει καλό όποια και να 'ναι αυτή, άρα δεν χρειάζονται επί μέρους μετρήσεις και αξιολογήσεις.



- Η μη δυνατότητα των δημιουργών των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να σχεδιάσουν και εφαρμόσουν ένα τρόπο αξιολόγησής τους.
- Το είδος και η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Η μη ύπαρξη επαρκών μέσων, για παράδειγμα το προσωπικό αξιολόγησης κλπ.
- Η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους να αξιολογηθούν.
- Η έλλειψη ενδιαφέροντος, από τη διοίκηση της επιχείρησης, στις περιπτώσεις που η εκπαίδευση χρηματοδοτείται από άλλους (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση, ΟΑΕΔ).
- Η λανθασμένη άποψη ότι δεν επαρκεί ο χρόνος, για αξιολόγηση.

## ΜΕΡΟΣ Β': ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

### Μεθοδολογία Έρευνας

Στην προσπάθεια διερεύνησης των διαδικασιών εκπαίδευσης του προσωπικού και των στελεχών στις σύγχρονες επιχειρήσεις, απευθυνθήκαμε σε έναν υπεύθυνο προσωπικού μιας επιχείρησης όπου του αναφέραμε κάποια ερωτήματα ώστε να διαπιστώσουμε και πρακτικά το πώς και με ποιες διαδικασίες παρέχεται η ανάλογη εκπαίδευση στο προσωπικό και στα στελέχη της. Η επιχείρηση αυτή βρίσκεται στον κλάδο της προώθησης και πώλησης προϊόντων και υλικών ύδρευσης – άρδευσης, θέρμανσης, ψύξης, κλιματισμού και ειδών υγιεινής.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση της ερευνητικής μελέτης μας είναι η μέθοδος της συνέντευξης, όπου διήρκησε περίπου 20 λεπτά. Ως διερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 14 ερωτήσεων ανοικτού τύπου ώστε ο ερωτώμενος να έχει τη δυνατότητα να απαντήσει λεπτομερώς.

### Συμπεράσματα

Μετά τη συνέντευξη με τον υπεύθυνο προσωπικού της εταιρίας όπου έγινε η έρευνα μας, τα συμπεράσματα που βγήκαν είναι ότι στην συγκεκριμένη επιχείρηση το κομμάτι της εκπαίδευσης του προσωπικού, ναι μεν είναι σημαντικό, αλλά ταυτόχρονα είναι και περιορισμένο σε συγκεκριμένους τομείς όπως είναι η προώθηση και η πώληση των προϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο δείχνει πως ασχολείται περισσότερο με την ανάπτυξη των γνώσεων του προσωπικού της στα δυο αυτά τμήματα και όχι τόσο στην ανάπτυξη των στελεχών της στο να αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους και στην αναβάθμιση τους σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ξεκινώντας αυτήν την εργασία και ψάχνοντας αρκετά να βρεθούν λεπτομέρειες για το στάδιο της εκπαίδευσης, της εξέλιξης και ανάπτυξης των στελεχών αλλά και όλου του ανθρώπινου δυναμικού, διαπιστώνετε πως είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στο παζλ που καλείται να συμπληρώσει μια επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της και να μπορέσει να σταθεί απέναντι στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός της. Στο θεωρητικό κομμάτι αυτού του θέματος παρατηρούμε πως υπάρχουν πολλοί τρόποι μιας αποτελεσματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα από μια επιχείρηση, στην πράξη όμως και όπως αναφέρθηκε και στο τέλος της εργασίας δεν δίδετε και η κατάλληλη σημασία από τις επιχειρήσεις ή από τους αρμόδιους φορείς που είναι υπεύθυνοι για την προσφορά της όποιας εκπαίδευσης παρέχουν. Παρ' όλα αυτά ο παράγοντας άνθρωπος θα παίζει πάντοτε τον μεγαλύτερο ρόλο στη λειτουργία, την ιδεολογία, τον ανταγωνισμό, την παραγωγικότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης, και όσο περισσότερες γνώσεις, μεγαλύτερους στόχους (προσωπικούς και μη) και ζήλο έχει τόσο πιο αποτελεσματικός θα γίνετε και για τον ίδιο αλλά και για την επιχείρηση που εργάζεται. Στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας όμως παρατηρήσαμε ότι μια επιχείρηση που θέλει να επεκταθεί και να είναι ανταγωνιστικότερη ασχολείται αρκετά με το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού της παρόλο που οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι πιο συνηθισμένοι.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αλεξανδρής Κ. (2011), *Αρχές Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*, Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη.
- Κέφης Β. (1998), *Το Management των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Κουτρούκης Θ. (2011), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πανεπιστημιακές σημειώσεις*, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (1992), *Management, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Team, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Γ.Μπένου.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*, Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ. (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*, Αθήνα: Rosili.
- Χυτήρης Σ. Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.

- Χυτήρης Σ. Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.
- Ahmad S. and Schroeder G. R. (2003), *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*, *Journal of Operations Management*, vol.21, p. 19-43.
- Aragon–Sanchez, Barda -Aragon and Sanz-Valle (2003), *Effects of Training on Business Results*, *International Journal of Human Resource Management*, vol.14, p. 956-980.
- Argyris C. (1991), *Teaching Smart People How to Learn*, *Harvard Business Review*, May-June, vol.4, p.100-102.
- Bozionelos N. (2006), «*Mentoring and expressive network resources: Their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work*», *International Journal of Human Resource Management*, 17, 362-378.
- Jackson S.E. and Schuler R. (1987), *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, *The Academy of Management Executive*, vol.1, p.207-219.
- Kirkpatrick L. D. and Kirkpatrick D. J. (2009), *Evaluating Training Programs*, Berrett - Koehler Publishers 2009, p.3-4.
- Koontz H. - O 'Donnell C. (1968), *Principles of Management an analysis of managerial functions*.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Leonard, H.S. and Marquardt, M.J. (2010), *the evidence for the effectiveness of action learning*. *Action learning: Research and practice*, 7, 2, 121-136.
- Meyer H. H. and Raich S. M. (2006), *Personnel Psychology*, Volume 36, Issue 4, pages 755–761
- Ortega, J. (2001), *Job rotation as a learning mechanism*. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey - Bass.
- Schuler S. R. (2000), *The internationalization of Human Resource Management*, *Journal of International Management*, vol.6, p.239-260.

- Swanson A. R. and Holton F. E. (2001), *Foundations of Human Resource Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, INC.
- Ulrich D.(1997), *HR of the Future: Conclusions and Observations*, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., vol.36, p.175-179.
- Vroom H. V. and Yetton W. P. (1973), *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wells, Robert A. (1990), "Management Games and Simulations in Management Development: An Introduction", *Journal of Management Development* **9** (2): 4–6.
- Yin K. Robert (2009) «*Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition». SAGE Publications.
- Zainal Abidin N. (2006), «*Mentoring and Coaching: The roles and practices*».

## ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

- ✓ <http://scholar.google.gr/>
- ✓ <http://www.wikibooks.org/>
- ✓ Dr. Dembkowski S. and Eldridge F. Dispelling the 7 myths of executive coaching.
- ✓ The Management of Educational Personnel: Readings on the Administration of Human Resources
- ✓ <http://ebooks.edu.gr>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Ποιο είναι το μέγεθος του προσωπικού της επιχείρησής σας;
2. Ποιες είναι οι βασικές θέσεις εργασίας στην επιχείρηση;
3. Η επιχείρηση ασχολείται με την εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών της;
4. Ποια είναι η συχνότητα εκπαίδευσης του προσωπικού και των στελεχών;
5. Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε για την εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού και των στελεχών;
6. Υπάρχει στην επιχείρηση «πλάνο καριέρας» δηλαδή ένα σχέδιο για την επόμενη θέση που θα αναλάβει κάθε στέλεχος (και θα πρέπει να εκπαιδευτεί/προετοιμαστεί κατάλληλα γι' αυτή);
7. Υπάρχουν κατάλληλοι χώροι και εξοπλισμός εντός επιχείρησης για την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

8. Οι παροχές εκπαίδευσης από εξωτερικούς φορείς απασχολούν την επιχείρηση;  
Εάν ναι, γιατί;
9. Πόσο διάστημα διαρκούν τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού σας;
10. Πιστεύετε πως η εκπαίδευση του προσωπικού σας ωφελεί το ίδιο αλλά και την επιχείρηση;
11. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιείτε ικανοποιούν τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων;
12. Αξιολογώντας τα προγράμματα και τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται, υπάρχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα; Εάν όχι γιατί;
13. Σαν επιχείρηση ενδιαφέρεστε για την ανάπτυξη των μεθόδων εκπαίδευσης και την επιλογή νέων; Εάν ναι, ποιες είναι αυτές;
14. Είναι στους άμεσους στόχους της επιχείρησης η υλοποίησή τους;

Αναλυτικά η συνέντευξη που παραχωρήθηκε και ο διάλογος που είχαμε με τον υπεύθυνο προσωπικού ήταν η εξής:

- Καλημέρα σας.
- Καλημέρα.
- **Είμαι φοιτητής του τμήματος της διοίκησης επιχειρήσεων του ΤΕΙ Ηρακλείου Κρήτης και θα ήθελα να σας κάνω κάποιες ερωτήσεις για το θέμα της πτυχιακής μου εργασίας.**
- Μάλιστα.
- **Το θέμα της εργασίας είναι οι διαδικασίες εκπαίδευσης των στελεχών στις σύγχρονες επιχειρήσεις και έχω μπροστά μου έναν αριθμό ερωτήσεων που θα χρειαστεί να μου απαντήσετε ώστε να βγει εις πέρας η μελέτη μου σε αυτόν τον τομέα.**
- Ας ξεκινήσουμε λοιπόν.
- **Ωραία. Κατ' αρχάς θα ήθελα να γνωρίζω τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρησή σας.**



- Συνολικά στην επιχείρηση απασχολούνται 35 άτομα.
- **Μάλιστα. Ποιες είναι οι βασικές θέσεις εργασίας όπου απασχολείται αυτό το προσωπικό;**
- Τα πόστα που υπάρχουν στην επιχείρηση είναι οι αποθηκάριοι, οι πωλητές πάγκου, το προσωπικό τιμολόγησης και λογιστηρίου, οι πωλητές μηχανικοί, τα άτομα που ασχολούνται με την έρευνα αγοράς και το διοικητικό προσωπικό δηλαδή τα στελέχη της επιχείρησης.
- **Η επιχείρηση από τη μεριά της ασχολείται με την εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών της;**
- Βεβαίως, και είναι ένα από τα βασικά της μελήματα η ανάπτυξη των γνώσεων και των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Πολύ ωραία. Οπότε δεδομένου ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σας είναι μια από τις προτεραιότητες της επιχείρησης, με ποια συχνότητα μπαίνει σε αυτή τη διαδικασία;**
- Η διαδικασία αυτή γίνεται τουλάχιστον δυο φορές τον χρόνο και σε περιόδους όπου πρέπει να προωθηθούν νέα προϊόντα στην αγορά.
- **Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης χρησιμοποιείτε για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σας είτε είναι ένας απλός υπάλληλος είτε κάποιο στέλεχος;**
- Σαν εταιρία διοργανώνουμε εσωτερικές παρουσιάσεις και ενημερώσεις με θέματα που αφορούν, όπως προ είπαμε, τα νέα προϊόντα αλλά και τις εξελίξεις στον χώρο δραστηριοποίησης μας, όπως ακόμα και για τυχόν μεταβολές στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης.
- **Στην εταιρία σας υπάρχει ο όρος «πλάνο καριέρας»; Δηλαδή ένα σχέδιο για την επόμενη θέση που θα αναλάβει κάποιο στέλεχος, όπου θα πρέπει να εκπαιδευτεί και να προετοιμαστεί κατάλληλα γι' αυτή;**
- Φυσικά και υπάρχει και αφορά όλα τα διοικητικά στελέχη μας.
- **Μάλιστα. Για να επανέρθουμε στις διαδικασίες εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού σας, η εταιρία διαθέτει τους κατάλληλους χώρους και τον ανάλογο εξοπλισμό για την παροχή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;**
- Έχουμε διαμορφώσει μια κατάλληλη αίθουσα παρουσιάσεων και συνεδρίων, εντός επιχείρησης, που διαθέτει και τον ανάλογο εξοπλισμό ( προτζέκτορα κλπ.).

- **Εκτός τώρα από τα προγράμματα που παρέχει η ίδια η επιχείρηση για την εκπαίδευση του προσωπικού της, σας απασχολούν τυχόν παροχές εκπαίδευσης από εξωτερικούς φορείς; Εάν ναι, γιατί;**
- Βεβαίως και μας απασχολούν οι παροχές τρίτων στην εκπαίδευση του προσωπικού μας και ο λόγος που γίνετε αυτό είναι για να βελτιώσουμε τις γνώσεις του σε ειδικά θέματα όπως είναι οι τεχνικές πώλησης των προϊόντων μας αλλά και του μάρκετινγκ, έχοντας ως απώτερο στόχο την αύξηση της συνολικής ποιότητας λειτουργίας και εξυπηρέτησης της επιχείρησης.
- **Τα προγράμματα αυτά πόσο διάστημα διαρκούν;**
- Από μια μέρα έως και δυο μήνες, ανάλογα με τη βαρύτητα του θέματός τους.
- **Πιστεύετε πως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σας, ωφελεί το ίδιο και την επιχείρηση;**
- Φυσικά, και μάλιστα και τις δυο πλευρές, γιατί οι μεν(προσωπικό) κερδίζουν γνώσεις και εμπειρίες που θα τους χρησιμεύσουν και παροντικά αλλά και στο μέλλον ώστε να μπορέσουν να εξελιχθούν στην καριέρα τους, και οι δεν(επιχείρηση) κερδίζουν ένα πιο εξειδικευμένο προσωπικό που ταυτόχρονα θα είναι και αποδοτικότερο, όπου θα τους φέρει μεγαλύτερα και γρηγορότερα αποτελέσματα όσων αφορά τους στόχους της.
- **Οπότε, βάση των λεγόμενων σας, οι ανάγκες των εκπαιδευόμενων ικανοποιούνται από τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η εταιρία.**
- Βεβαίως. Αυτό φαίνεται και στην διάρκεια της εκπαίδευσης από το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων αλλά και στην υιοθέτηση αρκετών πραγμάτων από τα διάφορα θέματα της εκπαίδευσης.
- **Αξιολογώντας, λοιπόν, τα προγράμματα και τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται, υπάρχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα; Εάν όχι, γιατί;**
- Φυσικά και υπάρχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα αφού μπορούν υποστηρίξουν καλύτερα την προώθηση και τελικά την πώληση ενός προϊόντος.
- **Σαν επιχείρηση ενδιαφέρεστε για την ανάπτυξη των μεθόδων εκπαίδευσης και την επιλογή νέων; Εάν ναι, ποιες είναι αυτές;**
- Πάντοτε κοιτάμε να εξελίσσουμε τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού μας για να υπάρχουν όλο και καλύτερα αποτελέσματα. Επειδή σαν εταιρία έχουμε ως πρωταρχικό σκοπό την πώληση και την προώθηση των προϊόντων μας, σε αυτούς τους τομείς κοιτάμε να υπάρχει πιο άρτια εκπαίδευση και έτσι αναζητούμε και νέους τρόπους επιμόρφωσης του προσωπικού αλλά και των στελεχών μας.

- **Οπότε η υλοποίησή των νέων τρόπων εκπαίδευσης αλλά και της αναβάθμισης των ήδη υπαρχόντων βρίσκετε στους άμεσους στόχους της επιχείρησης;**
- **Ναι είναι στους άμεσους στόχους μας, όπως γενικά το κομμάτι της εκπαίδευσης είναι στις προτεραιότητες της εταιρίας μας.**
- **Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο που διαθέσατε γι' αυτή την συνέντευξη και σας εύχομαι καλή συνέχεια και καλές δουλειές για την εταιρία σας.**
- **Εγώ σ' ευχαριστώ και με το καλό πτυχιούχος.**
- **Να είστε καλά. Γειά σας.**