



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ»
(INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)**

**ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΥ (ΜΔΕ – ΟΠ/0561)
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

*Αφιερώνεται στους αγαπημένους μου γονείς
με την αμέριστη στήριξη των οποίων ολοκληρώνονται με επιτυχία οι στόχοι
μου*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)

Σημαντικοί Όροι: Ανθρώπινο Κεφάλαιο - Εκπαίδευση - Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» - Εθνικό Πρότυπο - Φορέας «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» - Ποιότητα - Πιστοποίηση – Στρατηγικός Εταίρος - Επιθεώρηση- Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις καλούνται να είναι ευέλικτες, να αναζητούν και να εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους, ώστε να συμβαδίζουν πάντα με τις εξελίξεις της αγοράς, εφόσον επιθυμούν να είναι ανταγωνίσιμες. Αυτό επιτάσσει να επικεντρωθούν περισσότερο στην αξιοποίηση του ανθρωπίνου παράγοντα. Έτσι λοιπόν για κάθε επιχείρηση η εκτίμηση της αξίας και συμβολής του ανθρωπίνου δυναμικού της και η προσπάθεια ανάπτυξης και εκπαίδευσής του, αφού ζούμε πλέον σε μια εποχή γνώσης, μπορεί να της εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην παρούσα μελέτη αναδεικνύεται αρχικά αυτή η συμβολή του ανθρωπίνου κεφαλαίου στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αποδίδεται η έννοια του όρου, πώς πρέπει να γίνεται η διαχείρισή του προκειμένου να ωφελήσει την επιχείρηση, αναλύεται η εφικτότητα μέτρησής του και οι έννοιες του απολογισμού του κεφαλαίου και της λογιστικής αποτίμησής του. Στη συνέχεια παρατίθεται η συμβολή της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και η συμβολή του κεφαλαίου αυτού στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγική παρουσίαση του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) και ορίζεται η έννοιά του. Γίνεται αναφορά στην προέλευσή του και στις συνθήκες που καλλιέργησαν το έδαφος για την εφαρμογή του, καθώς και στη μετέπειτα εξελικτική του πορεία. Παρουσιάζονται το περιεχόμενό του, δηλαδή οι αρχές και τα κριτήρια που το διέπουν, οι στόχοι και τα εργαλεία που παρέχει ως βοήθεια για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να δουλέψει με αυτό το πρότυπο. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διαδικασία μέσα και από μελέτη περιπτώσεως και στο κόστος που απαιτείται για την επίτευξη της πιστοποίησης με το πρότυπο. Στα πλαίσια και της διεθνούς εφαρμογής του παρατίθενται τα κριτήρια επιλογής των Συνεργατών που προωθούν το πρότυπο και τα στάδια που απαιτείται να ακολουθηθούν για την πιλοτική εφαρμογή του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επισημαίνονται τα οφέλη που παρέχει το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) από την εφαρμογή του τόσο στην επιχείρηση, όσο και στο προσωπικό ή στους πελάτες της. Ειδική αναφορά γίνεται στο πέμπτο κεφάλαιο για την εφαρμογή του προτύπου στις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, καθώς διαφέρουν από τις μεγαλύτερες ή μεσαίες επιχειρήσεις, αναζητώντας τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του αλλά και τα αίτια που δεν εφαρμόζεται ευρέως.

Στο έκτο κεφάλαιο η αναφορά σε μελέτες περιπτώσεων από επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων που εφαρμόζουν επιτυχώς το πρότυπο και στις απόψεις που εκφράζουν εκπρόσωποι αυτών μέσα από την εμπειρία τους από την ενασχόληση με το πρότυπο, δίνουν μεγαλύτερο κύρος σε αυτό και αναδεικνύουν τη συμβολή του. Στο έβδομο κεφάλαιο εξετάζεται η αποτελεσματικότητά του προτύπου ως προς την επίδρασή του στη βελτίωση της εκπαίδευσης που παρέχει η επιχείρηση και στην απόδοση αυτής. Στο όγδοο κεφάλαιο αποδεικνύεται μέσα από την παρουσίαση κοινών σημείων της συμβατότητας και συμπληρωματικότητας του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation for Quality Management, EFQM).

Μέσα από την ανάλυση αυτή, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η παρουσίαση ενός σύγχρονου και πρακτικού επιχειρηματικού εργαλείου, του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard), το οποίο μπορεί να δώσει τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να βελτιώσει την απόδοσή της μέσα από την κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της, καθώς και να αναδείξει την αξία του. Στόχος είναι να γίνει ευρύτερα γνωστό και στην Ελλάδα, ευελπιστώντας οι προσπάθειες για την εφαρμογή του και στη χώρα μας να εντατικοποιηθούν και να ευδοκιμήσουν τα επόμενα χρόνια. Επιπρόσθετα να καταδείξει τη σημαντικότητα της επένδυσης στον ανθρώπινο παράγοντα, ως το κλειδί για την ανταγωνιστικότητα κάθε επιχείρησης, όπως επίσης και της καλλιέργειας μιας επιχειρησιακής κουλτούρας που συνεχώς θα οδηγεί τους ανθρώπους στην προσπάθεια της δια βίου μάθησης και της συνεχούς βελτίωσης.

	Σελ.
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	iii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	iv
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	v
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο ως Συντελεστής Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων και της Οικονομίας	1
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	27
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)	29
2.1 Η Πορεία προς την Εφαρμογή του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)	29
2.2 Ορισμός – Περιεχόμενο – Αναθεωρήσεις – Στόχοι του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)	44
2.3 Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard), (Έκδοση 2000)	54
2.4 Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard), (Έκδοση 2004)	62
2.5 Ο Ρόλος του Βρετανικού Οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK)	68
2.5.1 Εργαλεία και Μοντέλα σε σχέση με το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK Tools & Models)	71
2.5.2 Κέντρα Ποιότητας (Quality Centres)	73
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	75
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)	77
3.1 Διαδικασία Πιστοποίησης	77
3.2 Διεθνής Εφαρμογή του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)	82

3.3	Κόστος Πιστοποίησης του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)	86
3.4	Η Διαδικασία Πιστοποίησης του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) μέσα από Μελέτη Περίπτωσης σε Δημόσιο Νοσοκομείο (National Health Service) της Μεγάλης Βρετανίας	90
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	94
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο: ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)	95
4.1	Οφέλη Εφαρμογής του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) για την Επιχείρηση, το Προσωπικό, τους Πελάτες	95
4.2	Οικονομικά Οφέλη Εφαρμογής του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)	105
4.2.1	Κερδοφορία	106
4.2.2	Παραγωγικότητα	110
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	112
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^Ο: ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD) ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΙΚΡΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ	114
5.1	Τα Πλεονεκτήματα και τα Εμπόδια της Εφαρμογής του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) στις Επιχειρήσεις Μικρού Μεγέθους	114
5.2	Η Εφαρμογή του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) στις Επιχειρήσεις Μικρού Μεγέθους μέσα από Μελέτες Περιπτώσεων	124
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	128
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD) ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ – ΑΠΟΨΕΙΣ – ΚΡΙΤΙΚΗ	129
6.1	Μελέτες Περιπτώσεων στον Τομέα της Υγείας και της Εκπαίδευσης	129
6.2	Μελέτες Περιπτώσεων Εφαρμογής του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)	142
6.2.1	Η Εταιρεία TNT Express	142
6.2.2	Ο Τραπεζικός Οργανισμός Barclays Business Banking	143
6.2.3	Το Μέσο Μαζικής Ενημέρωσης BBC	144
6.2.4	Η εταιρεία McDonald's	145

6.2.5	Η Εταιρεία Metro	146
6.2.6	Η Εταιρεία IBM UK Ltd	147
6.2.7	Η Εταιρεία Bridgestone UK	148
6.2.8	Η Εταιρεία Fujitsu Services	149
6.3	Απόψεις - Κριτική για το Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard)	150
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	155
7.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο: Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)	156
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	163
8.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^Ο: ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD) ΣΕ «ΣΥΓΚΡΙΣΗ» ΜΕ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (EFQM)	164
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	174
9.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^Ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	175
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	179
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	184
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	185
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	188

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Οφείλω καταρχάς να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Μποχώρη που μου έδωσε τη δυνατότητα να μελετήσω και να εργασθώ σε ένα άκρως ενδιαφέρον θέμα, το οποίο με εμπλούτισε σε γνώσεις ως επιστήμονα και ως άνθρωπο. Μέσα σε ένα άριστο κλίμα συνεργασίας με καθοδήγησε προκειμένου να εκπονήσω την παρούσα εργασία.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον κ. Νικόλαο Χιώτη, Γενικό Διευθυντή της εταιρείας PMS – Personnel Management Services, για το πολύτιμο υλικό που μου παραχώρησε.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελ.
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Η εξελικτική πορεία των πιστοποιημένων επιχειρήσεων	41
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Υπόδειγμα για επιχειρήσεις από πέντε έως πενήντα (5-50) υπαλλήλους	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Υπόδειγμα για επιχειρήσεις από πενήντα και πάνω (>50) υπαλλήλους	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Μειώσεις κόστους από πιστοποιημένες ΕσΑΔ και μη επιχειρήσεις (n=524)	89
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Η αύξηση στα συνολικά ετήσια κέρδη των ΕσΑΔ επιχειρήσεων και μη ΕσΑΔ επιχειρήσεων (n=152)	107
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Οι βασικότερες αλλαγές των ΕσΑΔ επιχειρήσεων και μη ΕσΑΔ επιχειρήσεων	109

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελ.
ΣΧΗΜΑ 1: Το έμβλημα του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard)	32
ΣΧΗΜΑ 2: Η ιστορία του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) και άλλων εργαλείων	40
ΣΧΗΜΑ 3: Το προφίλ μιας «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) επιχείρησης	46
ΣΧΗΜΑ 4: Βασικές αρχές του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), (Έκδοση 1991)	48
ΣΧΗΜΑ 5: Σχέση βασικών αρχών Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), (Έκδοση 2000)	55
ΣΧΗΜΑ 6: Βασικές αρχές Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard), (Έκδοση 2000)	57
ΣΧΗΜΑ 7: Σχέση βασικών αρχών Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), (Έκδοση 2004)	63
ΣΧΗΜΑ 8: Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard)	68
ΣΧΗΜΑ 9: Τα πλεονεκτήματα του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard)	103
ΣΧΗΜΑ 10: Τα οικονομικά οφέλη σε πιστοποιημένες με το πρότυπο ΕσΑΔ και μη επιχειρήσεις	110
ΣΧΗΜΑ 11: Η επίδραση του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό», (Investors in People Standard) στην απόδοση των επιχειρήσεων	158
ΣΧΗΜΑ 12: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)	165

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Η επίδραση των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων στην παρακίνηση των εργαζομένων 121

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Η επίδραση της εκπαίδευσης των εργαζομένων από την πλευρά των εργοδοτών 121

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗΣ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Λατινικές

IIP

IIP UK

EFQM

CBI

TUC

CIPD

TECs

LSCs

SBS

ISO

FTSE

CMI

Ελληνικές

ΕσΑΔ

EMEA

Investors in People Standard

Investors in People United Kingdom

European Foundation for Quality

Management

Confederation of British Industry

Trade Union Congress

Chartered Institute of Personnel and

Development

Training and Enterprise Councils

Learning and Skills Councils

Small Business Service

International Organization for

Standardization

Financial Times Stock Exchange

Chartered Management Institute

Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής

Αριστείας

'You can take my factories, burn up my buildings but give me my people and I'll build the business right back again'

Henry Ford, 1906

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο ως Συντελεστής Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων και της Οικονομίας

Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται ο βασικότερος συντελεστής ανάπτυξης της οικονομίας και της αύξησης της ευημερίας του πληθυσμού. Η δημιουργία του με την ενσωμάτωση γνώσεων και την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης απορροφά σημαντικούς πόρους της οικονομίας και διεκδικεί ένα σημαντικό μέρος των κρατικών εσόδων ανάμεσα σε όλα τα άλλα δημόσια αγαθά. Κατά συνέπεια η αξιοποίηση του κεφαλαίου αυτού και η οικονομικότητα στη διάθεση πόρων για την εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί μόνιμη φροντίδα της Πολιτείας. Έχει επομένως μεγάλη σημασία η καλή οργάνωση της διαδικασίας για τη δημιουργία του ανθρώπινου κεφαλαίου και η μεγιστοποίηση της ωφέλειας από τη χρησιμοποίησή του στην παραγωγική δραστηριότητα, ώστε να αποφεύγεται η σπατάλη ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο και για κάθε επιχείρηση, η σωστή διαχείριση του οποίου αποτελεί επιτακτική ανάγκη προκειμένου να μπορέσει να την οδηγήσει στην εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε μια εποχή που βασίζεται πλέον στη γνώση, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται στόχος άμεσης προτεραιότητας, ενώ ο τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης του έχει εντυπωσιακά αναβαθμισθεί τα τελευταία χρόνια, όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά αποτελεί και αντικείμενο ενδιαφέροντος ακόμα και πολιτικού σχεδιασμού και πολιτικής πρακτικής. Οι επιχειρήσεις διαρκώς αναζητούν τρόπους καλύτερης οργάνωσης διαδικασιών μάθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους, μελετούν το περιβάλλον τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό, προκειμένου να συμβάλουν στη δημιουργία ενός κατάλληλου υπόβαθρου που θα βοηθήσει στην καλύτερη λήψη αποφάσεων και κατ' επέκταση σε μια καλύτερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

Απαιτείται επομένως για την εκτίμηση των αναγκών μιας επιχείρησης να γίνεται ανάλυση των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της σύνθεσης του

εργατικού δυναμικού, των κυβερνητικών αποφάσεων, των παρουσών και μελλοντικών οικονομικών συνθηκών, του επιπέδου των ανταγωνιστών, των τεχνολογικών εξελίξεων, των στρατηγικών της επιχείρησης και των μελλοντικών σχεδίων σε νέες δραστηριότητες, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές, εισαγωγή τεχνολογίας ή διεθνείς συνεργασίες. Παράλληλα απαιτείται ανάλυση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή σχετικά με τις ανάγκες των ίδιων των εργαζομένων ως προς τις ικανότητες και δεξιότητες, τις αδυναμίες και ελλείψεις τους, το επίπεδο γνώσης και εμπειριών και το βαθμό προθυμίας να εκπαιδευτούν και να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία μάθησης, στην εταιρική κουλτούρα, στις αξίες και αρχές της Διοίκησης.

Η ιδέα του ανθρωπίνου κεφαλαίου ανάγεται στο 18ο αιώνα, όταν αναφέρθηκε στο έργο του Σκοτσέζου οικονομολόγου Adam Smith. Όμως η ανάδειξή της ως σημαντικής οικονομικής έννοιας έλαβε χώρα στα τέλη της δεκαετίας του '50 και του '60 (OECD, 2007)¹. Εκείνη την εποχή οικονομολόγοι, όπως ο Theodore W. Schultz (OECD, 2007)¹, ο οποίος ήταν ένας από τους πρώτους που διαπίστωσαν τη σημασία του ανθρωπίνου κεφαλαίου και την οικονομική του αξία, άρχισαν να χρησιμοποιούν την έννοια «κεφάλαιο» για να ερμηνεύσουν το ρόλο της εκπαίδευσης και της εξειδικευμένης γνώσης στην προαγωγή της ευημερίας και της οικονομικής ανάπτυξης (OECD, 2007)¹. Κατά τον Schultz (Harris, 2000)² «η μόρφωση και οποιαδήποτε άλλης μορφής επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αυξάνουν την παραγωγικότητα με διάφορους τρόπους: δημιουργώντας νέες ιδέες και τεχνικές που μπορούν να ενσωματωθούν στην παραγωγή και στις διαδικασίες, καταρτίζοντας τους εργάτες, ώστε να χρησιμοποιήσουν τις νέες αυτές τεχνικές στην παραγωγή και να εισαγάγουν αλλαγές στις μεθόδους παραγωγής, βελτιώνοντας τις σχέσεις ανάμεσα στους πελάτες, τους εργάτες και τους μάντζερς και τέλος παρατείνοντας την ωφέλιμη ζωή του αποθέματος γνώσης και ικανοτήτων που οι άνθρωποι ενσωματώνουν». Ο νομπελίστας G. Becker είναι ο πιο γνωστός για τις απόψεις που διατύπωσε σχετικά με τη θεωρία του ανθρωπίνου κεφαλαίου και ορίζει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο «παράγει εισόδημα και άλλα χρήσιμα παραγωγικά αποτελέσματα για μακροχρόνιες περιόδους» (Harris, 2000)².

Ο όρος κεφάλαιο ως έννοια αποδίδεται από τους οικονομολόγους ως μια επένδυση στο παρόν που αναμένεται ότι θα αποφέρει αξία και οφέλη στο μέλλον. Μια επένδυση σε

¹ OECD Insights (2007), 'Human capital: How what you know shapes your life' (www.oecd.org/bookshop/)

² Harris, L., (2000), 'A Theory of Intellectual Capital', Advances in Developing Human Resources, 2, 22

ένα μέρος του φυσικού κεφαλαίου, όπως μια αύξηση στον τεχνολογικό εξοπλισμό ή στις κτιριακές εγκαταστάσεις και στα εν γένει περιουσιακά στοιχεία, μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί εξίσου και μέσω της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι λεγόμενοι Ανθρώπινοι Πόροι, στο επίπεδο των οργανισμών και επιχειρήσεων ή το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, στο επίπεδο των κοινωνικών συνόλων, θεωρούνται πλέον βασικός μοχλός ανάπτυξης και ενώ μέχρι σήμερα, θεωρούνταν απλώς φιλοσοφικές έννοιες, ολοένα και περισσότερο αποτιμάται η αξία τους τόσο σε γνώση είτε αφορά στην παραγωγή νέας και διάχυση της ήδη υπάρχουσας, όσο και σε δεξιότητες που καλλιεργούνται και αναδεικνύονται μέσα από μεθόδους εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Επομένως η συγκέντρωση τόσο του φυσικού όσο και του ανθρωπίνου κεφαλαίου αποτελούν κύρια συστατικά οικονομικής ανάπτυξης. Ο Ron Moore (2007)³ παρατηρεί ότι στις επιχειρήσεις επικρατεί η αντίληψη ότι οι επενδύσεις σε φυσικό κεφάλαιο αποτελούν σταθερά κόστη που γίνονται αναπόφευκτα και θα αποσβεσθούν με την πάροδο του χρόνου, ενώ αντίθετα οποιαδήποτε επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται έξοδο που επιβαρύνει την επιχείρηση ακόμα περισσότερο μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης και οποιαδήποτε μείωση του θεωρείται σημαντική, ακόμα και αν πρόκειται για απολύσεις του προσωπικού. Αντίθετα όπως ο Moore (2007)³ επισημαίνει, αν ακολουθηθεί ανάλογη πολιτική μέσα από στάδια για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου με την απόκτηση ενός νέου εξοπλιστικού μηχανήματος, τότε και οι δύο ενέργειες θα είναι εξίσου παραγωγικές και θα αποδώσουν τα αναμενόμενα οφέλη.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν τη γνώση που παράγεται και καλλιεργείται μέσα στα πλαίσια λειτουργίας τους και να την αξιοποιήσουν κατάλληλα, όταν αυτό απαιτείται. Ουσιαστικά πρόκειται για την έννοια του «μορφωτικού κεφαλαίου» (intellectual capital) που μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό άσσο για κάθε οργανισμό ξεχωριστά.

Το «μορφωτικό κεφάλαιο» (intellectual capital) ορίζεται ως το σύνολο των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτώνται από διαδικασίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, από τις εμπειρίες, τις οργανωσιακές αρχές, την τεχνολογία, τις πελατειακές σχέσεις, τη φήμη

³ Moore, R., (2007), 'Measuring how 'human capital' appreciates in value over time', Plant Engineering, 61, no4, 29-30

και τις κοινωνικές και πολιτισμικές αξίες. Μπορεί να αναλυθεί σε τρία συστατικά το «κεφάλαιο των πελατών» (customer capital), το «διαρθρωτικό κεφάλαιο» (structural capital) και το «ανθρώπινο κεφάλαιο» (human capital). Ο συνδυασμός των τριών αυξάνει τα έσοδα για έναν οργανισμό και προσδίδει οικονομική αξία.

Κάθε επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους πελάτες και στην αγοραστική δύναμη των προϊόντων και υπηρεσιών του, διότι καθορίζουν τόσο την παραγωγικότητα όσο και την κερδοφορία της. Πάνω στο κεφάλαιο αυτό στηρίζονται αποφάσεις - κλειδιά σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, σε θέματα που αφορούν στο σχεδιασμό τους, πιθανές βελτιώσεις που χρειάζονται βάσει των νέων αναγκών και σε πιθανές «ομάδες πελατών» (target groups) στις οποίες απευθύνονται. Το κεφάλαιο που πηγάζει από τους πελάτες στηρίζεται στον τρόπο με τον οποίο είναι σχεδιασμένες και λειτουργούν οι διαδικασίες σε έναν οργανισμό. Το διαρθρωτικό κεφάλαιο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις διοικητικές, λογιστικές και οικονομικές γνώσεις και δεξιότητες του ατόμου, όπως και με τη διοικητική, λογιστική και οικονομική λειτουργία του οργανισμού. Περιλαμβάνει τρόπους οργάνωσης, διαχείρισης και αξιοποίησης τόσο των γνώσεων που ο ίδιος ο εργαζόμενος διαθέτει, όσο και αυτών που διαθέτουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι που βρίσκονται μέσα στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Υπό την έννοια αυτή, το διαρθρωτικό κεφάλαιο περιλαμβάνει αφενός την οργανωσιακή κουλτούρα και αφετέρου τους διοικητικούς και επικοινωνιακούς μηχανισμούς που ρυθμίζουν τις σχέσεις των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό αλλά και τη δυνατότητα προσαρμογής τους σε καινοτομίες και αλλαγές. Το σημαντικότερο κεφάλαιο και η βάση των άλλων δύο είναι το ανθρώπινο, διότι το ανθρώπινο δυναμικό με τις ικανότητες του αφογκράζεται τις ανάγκες των πελατών και συμβάλλει στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιπροσωπεύει πολύτιμους πόρους και θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για το σύνολο της σοφίας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ταλέντων, των εμπνεύσεων που οδηγούν σε καινοτομίες που εκπορεύονται από την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την εμπειρία. Είναι η γνώση που αποκτάται σε όλη τη διάρκεια της ζωής και αξιοποιείται για την παραγωγή υπηρεσιών και ιδεών σε συνθήκες αγοράς και όχι μόνο και καθιστούν κάθε άτομο που φέρει τη γνώση αυτή παραγωγικό εργάτη. Το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις εκ γενετής δεξιότητες και το ταλέντο, αλλά και τη γνώση που

αποκτάται μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος. Σύμφωνα με τον ορισμό που διατυπώνει ο ΟΟΣΑ (2005) το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι «η γνώση, τα προσόντα, οι ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά που είναι ενσωματωμένα σε κάθε άτομο και που σχετίζονται με την οικονομική δραστηριότητα». Κατά την L.A. Weatherly (2003)⁴ για μια επιχείρηση ως ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται «το σύνολο των ιδιοτήτων, της εμπειρίας από τη ζωή, της γνώσης, της επινοητικότητας, της ενέργειας και του ενθουσιασμού που οι άνθρωποι επιλέγουν να επενδύσουν στη δουλειά τους».

Ο επιχειρηματικός κόσμος υιοθετώντας την εν λόγω έννοια, τείνει να την ορίζει πιο στενά κυρίως ως τις ικανότητες και τα ταλέντα του εργατικού δυναμικού που σχετίζονται άμεσα με την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός συγκεκριμένου τομέα. Η έννοια αυτή κατά τον Γλυτσό (1997)⁵ περιλαμβάνει το μέρος εκείνο του πληθυσμού που έχει απασχόληση ή είναι άνεργο (εργατικό δυναμικό) και το μέρος του πληθυσμού εργάσιμης ηλικίας (15-64 ετών), το οποίο για διάφορους λόγους βρίσκεται εκτός της παραγωγικής διαδικασίας. Ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης και την επαγγελματική του εμπειρία, κάθε άτομο ενσωματώνει διαφορετικού είδους, μεγέθους και αξίας επένδυση στη γνώση, η οποία του αποδίδει στη διάρκεια της εργασιακής του ζωής (Γλυτσός, 1997)⁵.

Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου χαρακτηρίζεται επιτυχής όταν γίνεται η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, την κατάλληλη στιγμή, παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα και την κατάλληλη εκπαίδευση για να αποδώσουν στην κατάλληλη θέση εργασίας και στο κατάλληλο περιβάλλον τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους προς όφελος της απόδοσης της επιχείρησης. Πρόκειται για μια αντίστροφη σχέση μεταξύ ζήτησης και προσφοράς, δηλαδή εργαζομένων και επιχείρησης (Ceridian UK Ltd, 2007)⁶. Οι εργαζόμενοι επενδύουν τις γνώσεις τους και η επιχείρηση, καθώς αντιλαμβάνεται ότι έχει ένα δυνατό χαρτί για τη λειτουργία της, διαχειρίζεται τον «προμηθευτή» της με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση. Αντίστοιχα και οι εργαζόμενοι προσδοκούν από την επιχείρηση ότι θα αναγνωρίσει και θα τους ανταμείψει για την προσφορά τους και αυτό φαίνεται από τη μισθοδοσία, τα bonus, τις προαγωγές και κάθε άλλου είδους οφέλη που παρέχονται

⁴ Weatherly, L., (2003), 'Human capital-the elusive asset; measuring and managing human capital: a strategic imperative for HR', HR Magazine (www.findarticles.com, 3/04/2007)

⁵ Γλυτσός, Ν., (1997), «Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο Ως Συντελεστής Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας»

⁶ Ceridian UK Ltd, (2007), 'Human Capital White Paper'

(Ceridian UK Ltd, 2007)⁷. Η συνταγή της επιτυχημένης διαχείρισης και ανάπτυξης του δυναμικού είναι ξεχωριστή για κάθε επιχείρηση, καθώς βασίζεται στις ανάγκες, στη φιλοσοφία και στρατηγική της και δεν μπορεί να αντιγραφεί από ανταγωνιστές. Οι οργανισμοί ξέρουν πλέον τι περιμένουν από τους υποψηφίους αλλά και από το υπάρχον δυναμικό. Κατά τον Garavan (2007)⁸ η αξία των εργαζομένων συνδέεται με τη μοναδικότητα και την αξία των ικανοτήτων και των προσόντων τους. Αυτό ταυτόχρονα αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που η επιχείρηση θα πρέπει να διαφυλάττει.

Ταυτόχρονα με την εξέλιξη προς την κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, το πνευματικό κεφάλαιο και άλλες άυλες αξίες καθίστανται σήμερα ολοένα πιο σημαντικές. Το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν έχει τυποποιημένη μορφή, δε μεταβιβάζεται, θεωρείται προσόν και συνοδεύει πάντα το άτομο που το κατέχει, το οποίο φαίνεται στην παραγωγικότητα της εργασίας κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Σε περίπτωση επομένως που κάποιος υπάλληλος επιλέξει να φύγει από την επιχείρηση, οποιαδήποτε επένδυση σε εκπαίδευση έγινε από μέρος του εργοδότη για την ανάπτυξη των προσόντων του χάνεται για την εταιρεία από τη στιγμή που ο υπάλληλος θα φύγει.

Η μέτρηση της αξίας του όμως δεν είναι εύκολη, καθώς δεν μπορεί να γίνει κατανοητή η ποσοτικοποίηση του ανθρώπου και να υπολογισθεί η επίδραση που ασκούν στην απόδοση του οργανισμού τόσο οι ικανότητες όσο και η προσήλωση απέναντι στο όραμα και στους στόχους που έχουν τεθεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, εφόσον χαρακτηρίζεται ως άυλος οικονομικός πόρος, λίγες επιχειρήσεις να δίνουν στις ετήσιες εκθέσεις τους στοιχεία της διαχείρισής του, διότι δεν αντιλαμβάνονται τη συμβολή του και δε σχεδιάζουν με στρατηγικό τρόπο την προσάρτησή του, όπως γίνεται για το φυσικό κεφάλαιο (Moore, 2007)⁹. Τα οικονομικά στοιχεία μιας εταιρείας αδυνατούν να συμπεριλάβουν την αξία της επένδυσης σε άυλα στοιχεία, τη σημασία της απόσβεσης και της χρήσης τους.

Η ποσοτικοποίηση αποτελεί πρόκληση ενδεχομένως για την ανάπτυξη μιας νέας επιστήμης με αντικείμενο έρευνας τη μέτρηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου, καθώς μέχρι

⁷ Ceridian UK Ltd, ό.π.

⁸ Garavan, T., (2007), 'A Strategic Perspective on Human Resource Development', *Advances in Developing Human Resources*, 9, 11

⁹ Moore, R., ό.π.

τώρα και παρά τις προσπάθειες που γίνονται, δεν έχει βρεθεί ένας κοινά αποδεκτός τρόπος που να αποδεικνύει πόσο σημαντικά επηρεάζεται η απόδοση της επιχείρησης από τις γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους στην υλοποίηση των στόχων της. Αυτό συμβαίνει καθώς είναι πολύ δύσκολο να διαπιστωθεί η σχέση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος σε ένα πολυσύνθετο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον. Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου μπορεί μεν να διαφαίνεται η ικανοποίηση των πελατών, αλλά δεν είναι σίγουρο να ισχυριστεί κανείς ότι αυτή οφείλεται αποκλειστικά στη βελτίωση, ενδεχομένως και ανάπτυξη του προσωπικού. Ενδέχεται κάλλιστα να οφείλεται σε μια σημαντική επένδυση σε νέα τεχνολογικά μέσα που να συνέβαλαν στην εξέλιξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επιπλέον ένα επιθυμητό αποτέλεσμα στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης μπορεί να είναι απόρροια ενός ευέλικτου εργασιακού ωραρίου ή μιας πολύ ικανοποιητικής ανταμοιβής σε σύγκριση με την προσφορά των αντιπάλων.

Τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού δεν αναφέρονται στις παραδοσιακές οικονομικές καταστάσεις, εφόσον αυτό που συνήθως αποτυπώνεται είναι το φυσικό κεφάλαιο (γη, εξοπλισμός, κτιριακές εγκαταστάσεις), το οποίο μεγιστοποιεί το κέρδος. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν την ατομική ικανότητα, τις ιδέες, τις πατέντες, τα μοντέλα που αναπτύσσονται από τους υπαλλήλους, τα κατοχυρωμένα εμπορικά σήματα, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, τα διπλώματα, η εκμάθηση υπολογιστή που μπορούν να βοηθήσουν εσωτερικά μια επιχείρηση, ανήκουν όμως στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, καθώς και τις εξωτερικές σχέσεις που αναπτύσσονται με τους πελάτες ή τους προμηθευτές. Η μέτρηση των υλικών οικονομικών πόρων αποτυπώνεται στον ισολογισμό κάθε επιχείρησης. Για τη μέτρηση των άυλων οικονομικών πόρων απαιτείται μια «προσαρμογή» αυτού του πλαισίου μέτρησης των υλικών πόρων στη φύση, το περιεχόμενο και τον τρόπο που επιδρούν οι άυλοι πόροι στην παραγωγή οικονομικών αποτελεσμάτων. Όπως οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι καθοριστικοί, έτσι και οι δείκτες μέτρησης του ανθρωπίνου κεφαλαίου θα συμβάλουν στην ανάπτυξη της καλύτερης διαχείρισης του κεφαλαίου μέσα από τη βελτίωση της επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης και τον καθορισμό των στόχων σχετικά με το επιθυμητό αποτέλεσμα στην απόδοση. Προσδιορίζοντας τυχόν χάσματα στην απόδοση που θα έπρεπε να αναλυθούν και να εξαλειφθούν, επανατροφοδοτούν την επιχείρηση, ώστε να μπορεί να συγκρίνει την απόδοση βάσει ενός κοινά αποδεκτού προτύπου. Σε κάθε περίπτωση όμως, είτε πρόκειται για υλικούς είτε για άυλους πόρους, οι επιχειρήσεις θα

πρέπει να επενδύουν και στις δύο κατηγορίες στον ίδιο βαθμό, αλλά η διαχείρισή τους να γίνεται με διαφορετικό τρόπο (Provo, 2000)¹⁰.

«Η συνήθης αναφορά στη στρατηγική σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού στερείται ουσιαστικού περιεχομένου, αφού η συνεισφορά του είναι δύσκολο να μετρηθεί, να ποσοτικοποιηθεί και να συνδεθεί με την αποδοτικότητα της επιχείρησης» (Παπαδόπουλος, 2003)¹¹. Υπάρχει ένα μεγάλο κενό ανάμεσα σε αυτά που ισχυρίζονται οι επιχειρήσεις και σε αυτά που ισχύουν στην πραγματικότητα. Εάν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αποδείξουν τη σημασία του ανθρωπίνου κεφαλαίου για αυτές, τότε είναι περιεκτική σε νόημα η φράση ότι «εάν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς ούτε να το διοικήσεις ούτε να το διαχειριστείς» (Παπαδόπουλος, 2003)¹⁰.

Οι εταιρείες σήμερα εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας, αλλά χρειάζεται να δώσουν περισσότερη έμφαση στην εφαρμογή μετρήσεων της αξίας που προσδίδουν οι άνθρωποι έχοντας ως σημείο αναφοράς για τη μέτρηση τη στρατηγική της επιχείρησης. Εκείνες που υιοθετούν μια συστηματική προσέγγιση όσον αφορά στη λογιστική αποτίμηση και διαχείριση του ανθρωπίνου κεφαλαίου και σε συνδυασμό με την εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων μανάτζμεντ, θα μπορούν να διαχειρίζονται, να κινητοποιούν και να βελτιώνουν τις ικανότητες των υπαλλήλων τους με στόχο την ενίσχυση των επιδόσεών τους και της ανταγωνιστικότητας. Αυτό θα συνέβαλε στο να καθιερωθεί διάλογος με το κοινό για τις αξίες, τη διαχείριση και την τακτική της επιχείρησης έναντι των υπαλλήλων της, καθώς επίσης και να παρουσιαστούν τα οφέλη από τις επιδόσεις αυτών σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις. Έγκειται όμως στην ευχέρεια της διοίκησης κάθε επιχείρησης να αξιολογήσει και να αποφασίσει κατά πόσο το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι καθοριστικής σημασίας για την οικονομική της θέση και απόδοση και αν πρέπει να εμφανίζεται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και να συνυπολογίζεται στα συνολικά κέρδη της. Απαιτείται δηλαδή να γίνεται ένας απολογισμός του ανθρωπίνου κεφαλαίου.

Η έννοια του απολογισμού του ανθρωπίνου κεφαλαίου μπορεί να καλύπτει τον απολογισμό της διαχείρισης, συμπεριλαμβάνοντας τον απολογισμό προς τους υπαλλήλους και προς τους εκτός εταιρείας ενδιαφερομένους. Περιλαμβάνει μια έκθεση

¹⁰ Provo, J., (2000), 'Measuring Human Capital', *Advances in Developing Human Resources*, 2, 76

¹¹ Παπαδόπουλος, Γ., (2003), «Ανθρώπινο κεφάλαιο» και μέτρηση της αποτελεσματικότητας του», 12/01/2007 (www.kathimerini.gr, 01/05/2007)

για το ανθρώπινο δυναμικό, έναν ισολογισμό ανθρώπινου δυναμικού και έναν απολογισμό κέρδους και ζημιάς (Cedefop, 2002)¹².

Έχουν διατυπωθεί και προταθεί αρκετές έννοιες με στόχο τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας για το ανθρώπινο κεφάλαιο και τη σημασία του σε επίπεδο επιχείρησης. Ορισμένες από τις εν λόγω έννοιες είναι η Λογιστική Αποτίμηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Accounting), η λογιστική αποτίμηση του ανθρώπινου ενεργητικού, η λογιστική αποτίμηση της ανθρώπινης αξίας, η ανάλυση ωφέλιμης αξίας (utility analysis), η ανάλυση κόστους-οφέλους (cost and benefit analysis) του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά τη δεκαετία του '80 ο Ulf Johanson (Cedefop, 2002)¹² πρότεινε την έννοια της κοστολόγησης και της Λογιστικής Αποτίμησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Costing and Accounting). Η έννοια αυτή περιελάμβανε το κόστος, τα έσοδα και τις αξίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Μολονότι η λογιστική αποτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται στενά με τη συμβατική λογιστική ανάλυση κόστους-οφέλους και την ανάλυση ωφέλιμης αξίας, οι τρεις αυτές έννοιες δεν περιέχουν συγκεκριμένη περιγραφή των δαπανών ούτε εκτιμήσεις αξιών. Συγκεκριμένα η πρόταση αφορούσε στο να χρησιμοποιηθούν οι έννοιες αυτές ως μέσα λήψης απόφασης, πειθούς ή μάθησης.

Η προσθήκη στον ισολογισμό των τιμών του ανθρώπινου δυναμικού, που προτείνουν οι υποστηρικτές της λογιστικής ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται ότι επηρεάζει τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, όπως τους αναλυτές και τους επενδυτές, ενώ η ανάλυση ωφέλιμης αξίας και η ανάλυση κόστους-οφέλους ανθρώπινου δυναμικού προτάθηκαν ως μέσα άσκησης επιρροής στους παράγοντες που δρουν στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επομένως η αναλυτική περιγραφή του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού στην κατάσταση εσόδων και δαπανών αφορά τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες (Cedefop, 2002)¹².

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, βιώνουμε μια νέα φάση της οικονομικής ανάπτυξης, η οποία χαρακτηρίζεται από συνεχείς καινοτομίες, την εξάπλωση της ψηφιακής τεχνολογίας και

¹² Cedefop Panorama series (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης), (2002), «Ο απολογισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης: μπορούμε να κάνουμε απολογισμό του ανθρώπινου κεφαλαίου και, εάν ναι, για ποιο λόγο και με ποιο τρόπο;» Τεύχος 28

της τεχνολογίας των επικοινωνιών, καθώς και την επικράτηση των ευέλικτων, άυλων και ανθρώπινων παραγόντων. Η «νέα» ή «άυλη οικονομία», όπως αποκαλείται, συνιστά το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινηθούν οι επιχειρήσεις σήμερα. Οι συνθήκες τόσο στο σύνολο του εργατικού δυναμικού όσο και στον εργασιακό χώρο τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχουν αλλάξει ριζικά. Το 80% των κερδών οφείλεται στο δυναμικό και η ανταγωνιστικότητα ενισχύεται από την τεχνογνωσία, τις ικανότητες και τα προσόντα και όχι από το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο (Ceridian UK Ltd, 2007)¹³. Υπάρχει όμως και η αντίθετη άποψη όπως διατυπώνει ο T.Pettengell (2007)¹⁴, όπου υπάρχει ο κίνδυνος οι εξελίξεις στην τεχνολογία να περιορίσουν τον αριθμό των ανθρώπων που εργάζονται. Επιπλέον οι ίδιοι άνθρωποι που συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης μπορούν να κάνουν λάθη στις επιλογές και τις αποφάσεις τους, να μειώσουν τη φήμη της επιχείρησης και ακόμα να την οδηγήσουν σε χρεοκοπία.

Η νέα αυτή εποχή επηρεάζει κατ' επέκταση σε μεγάλο βαθμό και τις μεθόδους απολογισμού των εταιρειών. Από τη δεκαετία του 1990 (Cedefop, 2002)¹⁵, οι διεθνείς φορείς καθορισμού προτύπων προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα απεικόνισης και αποτίμησης των άυλων στοιχείων και ακόμα χρειάζεται να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια. Ορισμένες εταιρείες ιδιαίτερα στις σκανδιναβικές χώρες άρχισαν να εκπονούν εκθέσεις που διαφοροποιούνται από τις παραδοσιακές, που αφορούσαν καθαρά τα χρηματοοικονομικά στοιχεία. Οι εκθέσεις αυτές που έχουν διαφορετικούς τίτλους, όπως «έκθεση πνευματικού κεφαλαίου» ή «έκθεση άυλων στοιχείων» και χρησιμοποιούν διαφορετικούς δείκτες, χαρακτηρίζονται από την κοινή προσπάθεια να υπερβούν τη χρηματοοικονομική διάσταση, προκειμένου να αναγνωρίσουν και να προσδιορίσουν νέους οδηγούς για τις άυλες αξίες, συμπεριλαμβανομένων και των ανθρωπίνων πόρων, οι οποίοι θα επιτρέπουν ενδεχομένως τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της εταιρείας. Η πρακτική αυτή επεκτείνεται σιγά - σιγά και σε άλλες χώρες, εκτός των σκανδιναβικών (Cedefop, 2002)¹⁵.

Είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικό για τους μετόχους να ενημερωθούν για τα μέτρα αυτά και μέσα από τις εκθέσεις να αντιληφθούν την επίδραση που μπορεί να έχει η διαχείριση του κεφαλαίου στην απόδοση της επιχείρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα μπορούν να

¹³ Ceridian UK Ltd, ό.π.

¹⁴ Pettengell, T., (2007), 'Are employees businesses' greatest asset, or just their cheapest?', Personnel Today (www.personneltoday.com, 16/1/2007)

¹⁵ Cedefop Panorama series (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης), ό.π.

λάβουν καλύτερες αποφάσεις για τη βιωσιμότητα του οργανισμού μακροχρόνια και τη μεγιστοποίηση της αξίας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον, καθώς εστιάζουν περισσότερο σε δείκτες εφήμερους, όπως είναι τα κέρδη τη δεδομένη στιγμή που θέλουν.

Διαφαίνονται όμως κάποια προβλήματα σχετικά με την απεικόνιση του κεφαλαίου, καθώς ουσιαστικά θα υπάρχουν δύο απεικονίσεις δηλαδή το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο θα αποδίδεται σύμφωνα με τον παραδοσιακό τρόπο του ισολογισμού, του λογαριασμού κερδών και ζημιών και της δημοσιοποίησης πληροφοριών, ενώ το ανθρώπινο κεφάλαιο θα απεικονίζεται με πιο καινοτόμους τρόπους. Αντίστοιχα είναι πιθανό να χρειαστούν δύο διαφορετικές σειρές προτύπων απολογισμού και ελέγχου. Επομένως η επιθυμία θέσπισης ενός κοινά αποδεκτού προτύπου για τον απολογισμό του ανθρωπίνου κεφαλαίου θα μετατραπεί σε ανάγκη.

Συνήθως αναφέρονται τα κόστη που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και πώς αυτά θα μειωθούν. Έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με τους τρόπους μέτρησης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και την αναγνώριση της αξίας του. Διάφορες μελέτες στηρίχθηκαν στις αρχές της οικονομικής θεωρίας προσπαθώντας να υπολογίσουν την αξία που προσδίδει κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση ως την παρούσα αξία των μελλοντικών υπηρεσιών που αναμενόταν να παράσχει κατά το διάστημα απασχόλησης του στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με την ακαδημαϊκή έρευνα των Brian E., Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2002)¹⁶ προτείνεται ότι κάθε οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει έξι αρχές για τη μέτρηση της απόδοσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και τη μετατροπή του σε στρατηγικό πλεονέκτημα. Ως πρώτη αρχή ορίζεται η «προσήλωση στη στρατηγική επίδραση του ανθρωπίνου κεφαλαίου», δηλαδή στα «οικονομικά αποτελέσματα» με βάση την απόδοση του εργατικού δυναμικού και την επίδραση του πέρα από την παραγωγικότητα και τα κέρδη στη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Η συμπεριφορά, οι γνώσεις ή μια πιθανή εξειδίκευση, η προθυμία των υπαλλήλων να παρέχουν υπηρεσίες επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης, διότι επιδρούν και σε άλλους παράγοντες

¹⁶ Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., (2002), 'Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your organization', Academic Research

σημαντικούς για την απόδοση της, όπως η ικανοποίηση των πελατών ως προς την εξυπηρέτηση και την κάλυψη της αγοραστικής τους ανάγκης.

Η δεύτερη αρχή που προτείνεται είναι «η προσοχή στην αλχημεία του ανθρωπίνου κεφαλαίου». Η σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου κεφαλαίου ως ένας στρατηγικής σημασίας παράγοντας απαιτεί την κατάλληλη αντίληψη της σημασίας του, την ύπαρξη ενός καταλλήλου συστήματος Ανθρωπίνων Πόρων και ένα σωστό σύστημα μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης. Τόσο οι μάνατζερ της πρώτης γραμμής όσο και οι κατεξοχήν αρμόδιοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνου Κεφαλαίου πρέπει να συνεργάζονται και να συναποφασίζουν για την εφαρμογή της κατάλληλης πολιτικής με την οποία το ανθρώπινο κεφάλαιο θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επιπλέον πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ενός συστήματος Ανθρωπίνων Πόρων που θα συμβαδίζει με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων και θα είναι άρτια σχεδιασμένο και οργανωμένο από το πρώτο στάδιο της πρόσληψης καθώς και σε όλη την εξελικτική πορεία αυτών. Τέλος οι τρόποι μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ανθρωπίνου κεφαλαίου θα πρέπει να αναδεικνύουν τη σημασία του και να εστιάζουν στο πως μπορεί το σύστημα Ανθρωπίνων Πόρων να βελτιώσει την κινητικότητα και να επιτύχει θετική αλλαγή στη συμπεριφορά του προσωπικού με στόχο την επιτυχή πορεία της επιχείρησης.

Η τρίτη αρχή όπως προτείνεται από τους Brian E., Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2002)¹⁷ αναφέρει ότι «η ανάγκη μέτρησης τόσο σε επίπεδα ανθρωπίνου κεφαλαίου όσο και των σχέσεων του με άλλους οδηγούς οικονομικής απόδοσης». Η αρχή αυτή ουσιαστικά επισημαίνει ότι είναι αναγκαίο να προχωρήσει η επιχείρηση στη συσχέτιση του κεφαλαίου και με άλλους παράγοντες, δεδομένου ότι δεν είναι απόλυτο ότι από μόνο του μπορεί να επιδράσει ευθέως στην παραγωγικότητα και στην κερδοφορία της.

Η τέταρτη αρχή συνιστά την προσοχή στην «αντίληψη των ορίων της καλύτερης συγκριτικής αξιολόγησης» (benchmarking). Η μέτρηση της απόδοσης του κεφαλαίου δεν μπορεί να συγκρίνεται με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών, καθώς η κάθε

¹⁷ Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., ό.π

επιχείρηση χρησιμοποιεί τη δική της μέθοδο σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητές της και το βαθμό επίδρασης του στην γενικότερη στρατηγική της που είναι διαφορετικός για κάθε επιχείρηση και επομένως δεν υπάρχει κοινό μέτρο σύγκρισης. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης δεν μπορεί να βοηθήσει στην μέτρηση της στρατηγικής σημασίας του κεφαλαίου.

Ως πέμπτη αρχή ορίζεται η μη χρήση «λίστας μέτρων εφαρμογής». Αντιθέτως συνιστάται πολύ καλός σχεδιασμός μεθοδολογιών μέτρησης που θα πρέπει να έχουν ως αφετηρία τη στρατηγική και εκείνους τους κινητήριους μοχλούς που προσθέτουν αξία στην απόδοση του οργανισμού. Τέλος η έκτη αρχή επισημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να «σκέφτεται πάντα σε όρους αρχιτεκτονικής του ανθρωπίνου κεφαλαίου». Κατά αυτό τον τρόπο προσδιορίζονται καλύτερα τα κατάλληλα μέτρα μέτρησης της απόδοσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο ότι αποτελεί κύριο συστατικό της επιτυχίας του οργανισμού. Μια τέτοια οπτική αναδεικνύει το ανθρώπινο κεφάλαιο σε άσσο στρατηγικής σημασίας και τονίζει ότι είναι ένα θέμα που αφορά όλη τη Διοίκηση και όχι αποκλειστικά το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Κεφαλαίου.

Η μεθοδολογία της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) είναι ένας άλλος προτεινόμενος τρόπος για τον υπολογισμό του κεφαλαίου που μπορεί να φωτίσει τη στρατηγική σημασία του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνου Κεφαλαίου μέσα από την ανάδειξη της αξίας του ανθρωπίνου δυναμικού (Παπαδόπουλος, 2003)¹⁸. Ο βαθμός ετοιμότητας του προσωπικού μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στους στόχους και τις προτεραιότητες της στρατηγικής αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο μέτρησης. Την ετοιμότητα αυτή η μεθοδολογία της Σταθμισμένης Κάρτας Στοχοζυγίου τη μετράει μέσα από μια αναφορά που ονομάζεται Αναφορά Ετοιμότητας (Readiness Report). Ο βαθμός ετοιμότητας του ανθρωπίνου κεφαλαίου είναι ο συνδεδεμένος κρίκος μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και της στρατηγικής του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνου Κεφαλαίου. Μπορεί να γίνει το εργαλείο επικοινωνίας των υπευθύνων του τμήματος αυτού με τη διοίκηση και ταυτόχρονα το μέσο που θα τους επιτρέψει να συμμετάσχουν ενεργά στη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού τους (Παπαδόπουλος, 2003)¹⁸. Τοποθετώντας τους ανθρώπους στην καρδιά της στρατηγικής σημαίνει ότι οδηγεί κανείς την πορεία της ανάπτυξής τους κατευθείαν στην επίτευξη των στόχων. Ο

¹⁸ Παπαδόπουλος, Γ., ό.π.

Overell (2005)¹⁹ επισημαίνει πως οι επιχειρήσεις που δε δίνουν έμφαση στο ρόλο αυτού του τμήματος και εκμεταλλεύονται τους εργαζομένους χωρίς να αναγνωρίζεται η αξία τους, επιτυγχάνουν μόνο την απομάκρυνσή τους. Η σωστή προσέγγιση και η εφαρμογή μιας πολιτικής με ξεκάθαρους στόχους και με τη συμμετοχή του προσωπικού αναδεικνύει τις ικανότητες τους και τους κινητοποιεί με περισσότερη θέληση για δουλειά και δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση και τους στόχους της.

Γενικότερα θα πρέπει η στρατηγική μιας επιχείρησης να γεφυρωθεί με τη στρατηγική του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου, ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά προκειμένου να παραχθούν ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα και να αυξηθεί η παραγωγικότητα επιτυγχάνοντας τη μέγιστη οικονομική απόδοση. Με δεδομένο ότι αναγνωρίζεται πλέον ως κλειδί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δείκτης κλειδί για την επιτυχία κάθε οργανισμού, αλλάζει ως συνέπεια και ο ρόλος του τμήματος αυτού από υποστηρικτικό τμήμα της επιχείρησης σε στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας InfoBasis (Thomas, 2006)²⁰ που εξέτασε τις δηλώσεις σχετικά με την αποστολή (mission statements) των κορυφαίων εκατό (100) Financial Times Exchange Stock (FTSE) επιχειρήσεων διαπίστωσε ότι μόλις το 36% δήλωσε πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πολυτιμότερος πόρος τους. Παρόλα αυτά αν και πολλές επιχειρήσεις το ισχυρίζονται και περιγράφουν τις άριστες πρακτικές τους για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, δεν αποδεικνύεται τελικά ότι το τηρούν στην πράξη, καθώς για την εκτίμησή της αξίας του προσωπικού τους βασίζονται σε λανθασμένα κριτήρια, όπως το σύνολο των ημερών που διήρκεσε η εκπαίδευση, το κόστος της, ανεξάρτητα από την ποιότητα και το κατά πόσο επικοδομητική ήταν η εκπαίδευση που παρείχαν.

Έρευνα που διεξήχθη από το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK), (Thomas, 2006)²¹ επισημαίνει την έλλειψη μέτρων διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου από τις επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου. Η έρευνα αποκαλύπτει ότι από δείγμα 400 εργοδοτών μόνο το 60% μετρούν την

¹⁹ Overell, S., (2005), 'People are seen as assets with legs', Personnel Today (www.personneltoday.com, 03/04/2007)

²⁰ Thomas, D., (2006), 'UK employers fail to exploit potential of 'their greatest assets'', Personnel Today (www.personneltoday.com, 03/04/2007)

²¹ Thomas, D., (2006), 'Our people are our biggest (secret) asset', Personnel Today (www.personneltoday.com, 03/04/2007)

αποτελεσματικότητα των πολιτικών τους σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ το 57% δεν δημοσιεύει καμιά πληροφορία σχετικά με το προσωπικό τους. Η Ruth Spellman, διευθύντρια του Βρετανικού οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK), (Thomas, 2006)²² υποστηρίζει ότι θα πρέπει να υπάρχει ευθυγράμμιση της ανάπτυξης του δυναμικού με την απόδοση της επιχείρησης και οι εργοδότες δε θα πρέπει να το βλέπουν σαν μια απλή αναφορά, αλλά σαν ένα μηχανισμό που βοηθάει στον προσδιορισμό των δυνατών σημείων και αδυναμιών του τρόπου που «εφοδιάζουν» και στηρίζουν το προσωπικό τους, ώστε να συνεισφέρουν και να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της επιχείρησης.

Έρευνα του Ινστιτούτου Chartered Management Institute (CMI), (Thomas, 2006)²³ παρουσιάζει ότι μόλις το 68% των γενικών διευθυντών που ερωτήθηκαν ισχυρίζεται ότι υπολογίζουν τη συνεισφορά του εργατικού δυναμικού τους. Όμως η μέτρηση αυτή, όπως διαπιστώνεται, περιορίζεται σε στατικά μέτρα, όπως το κόστος του προσωπικού και όχι σε δυναμικά μέτρα όπως η ένδειξη έλλειψης στρατηγικής διοίκησης. Ουσιαστικά ένα πολύ μικρό ποσοστό (5%) σύμφωνα με την ίδια έρευνα λαμβάνει υπόψη τη συμβολή του ανθρωπίνου κεφαλαίου και τη μέτρησή του στη συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Είναι σαφές ότι στην προσπάθεια διαμόρφωσης ενός πλαισίου για τη μέτρηση του κεφαλαίου που να μπορεί να εφαρμόζεται από όλους τους οργανισμούς, δεν υπάρχει κάποιος κανόνας που να υποστηρίζει ότι πρέπει να ακολουθείται μια συγκεκριμένη πολιτική. Επομένως τα μέτρα που εφαρμόζονται αλλά και το γενικότερο πλαίσιο πρέπει να έχουν προσωρινό χαρακτήρα και να αναθεωρούνται εύκολα, προκειμένου να διατηρούν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους, καθώς επίσης να προσαρμόζονται στα δεδομένα κάθε επιχείρησης. Το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να είναι κατάλληλο για μια ανταγωνιστική αλλά και μικτή οικονομία και να διαμορφώνεται τόσο από την αγορά όσο και από τις διοικητικές διαδικασίες κάθε επιχείρησης.

Αναφέρθηκε στην αρχή η σημασία της εκπαίδευσης στην αξιοποίηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Τα χρόνια της επίσημης υποχρεωτικής εκπαίδευσης συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση του ανθρωπίνου κεφαλαίου, διότι οι άνθρωποι μέσα από

²² Thomas, D., ό.π.

²³ Thomas, D., ό.π.

την επένδυση στην εκπαίδευση και στην κατάρτισή τους συγκεντρώνουν ένα απόθεμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που μπορεί να αποφέρει μακροπρόθεσμες αποδόσεις και κυρίως τους επιτρέπει στο μέλλον να κερδίσουν τα προς το ζην. Τόσο το σχολείο όσο και το πανεπιστήμιο αποτελούν φορείς ανάπτυξης προσωπικοτήτων, διάδοσης της γνώσης, καλλιέργειας ελεύθερης σκέψης και κριτικού πνεύματος και ανάπτυξης δημιουργικών ικανοτήτων γαλουχώντας όχι μόνο μελλοντικούς επιστήμονες και ερευνητές υψηλού επιπέδου αλλά και στελέχη υψηλής παραγωγικότητας που θα μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους και σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Ιδιαίτερα σήμερα η ποιοτική αναβάθμιση της έννοιας της εκπαίδευσης αποτελεί απόρροια της ανάγκης για νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας, δεδομένων των συνεχών μεταβαλλόμενων συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος που καθορίζεται από τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις, αλλά και των νέων σχημάτων κοινωνικής ανάπτυξης σε περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αυτή η επένδυση μπορεί δηλαδή να ωφελήσει κάθε εγχώρια οικονομία και να παίξει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης. Ουσιαστικά οποιαδήποτε επένδυση χρόνου, ενέργειας και χρημάτων στη μόρφωση, στην εκπαίδευση ή ακόμα και στην υγεία κάθε ανθρώπου χαρακτηρίζεται ως η σημαντικότερη επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, διότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να αποκοπούν από τη γνώση, τις ικανότητες και δεξιότητες τους με τον ίδιο τρόπο που μπορούν να απομακρυνθούν από οικονομικής φύσεως ανάγκες που περιλαμβάνουν διαρκή κατανάλωση αγαθών.

Ο Gary S. Becker (1975)²⁴ βέβαια διαπιστώνει ότι η εκπαίδευση δεν είναι ο μόνος τρόπος όμως επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Αναφέρεται σε εκείνους τους ανθρώπους που δεν έλαβαν στοιχειώδη εκπαίδευση, δεν απέκτησαν μόρφωση και άρα επένδυσαν στο προσωπικό τους κεφάλαιο μέσα από τη δουλειά τους. Άλλωστε δεν υπάρχει κανένας κανόνας που να αναφέρει ότι μέσα από την εκπαίδευση στο σχολείο ή τη φοίτηση στο πανεπιστήμιο οι απόφοιτοι θεωρούνται πλήρως καταρτισμένοι και προετοιμασμένοι για την αγορά εργασίας. Αντιθέτως προσαρμόζονται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της δουλειάς με τη βοήθεια και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επομένως και για κάποιον εργαζόμενο που δεν αποφοίτησε από σχολείο ή πανεπιστήμιο η μεγαλύτερη εμπειρία ζωής και το μεγαλύτερο όφελος θεωρείται η εκπαίδευση πάνω

²⁴ Becker, G., (1975) 'Human Capital'

στη δουλειά (on-the-job training) και η εμπειρία των χρόνων απασχόλησης. Κατά τον Becker (1975)²⁵ τεράστια επιρροή στο ανθρώπινο κεφάλαιο (στη γνώση, στα προσόντα, στις αξίες και στις συνήθειες) ασκεί και η οικογένεια από τη νεαρή ηλικία των παιδιών διαπλάθοντας σιγά – σιγά μελλοντικούς πολίτες που θα μπορούν να συνυπάρχουν αρμονικά σε μια κοινωνία. Αυτό συμβαίνει, δημιουργώντας και παρέχοντας ένα υγιές και ήρεμο οικογενειακό περιβάλλον, καλλιεργώντας αρχές και ηθικές αξίες, με οικονομική σταθερότητα, προσανατολισμένο στην εκπαίδευση και γενικότερα σε κάθε ευκαιρία μόρφωσης, επιμόρφωσης και καλλιέργειας πνεύματος.

Όλες οι ατομικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται έξω από το χώρο και το χρόνο εργασίας και ακόμα και μέσα από τις σχέσεις με τους συνανθρώπους και οι οποίες αποβλέπουν στην αυτοπραγμάτωση των ατόμων, μπορούν να θεωρηθούν παραγωγικές δραστηριότητες. Αυτές οι δραστηριότητες δημιουργούν αξία και αναπτύσσουν την ανθρώπινη δημιουργικότητα προς όφελος όχι μόνο του ίδιου του ατόμου αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας.

Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται, χωρίς αμφιβολία, ως μια πρώτη προτεραιότητας μεταβλητή για μια «ανταγωνιστική οικονομία», αλλά και για μια ισόρροπη κοινωνική ανάπτυξη που θα διέπεται από κοινωνική συνοχή. «Η επένδυση στην εκπαίδευση αποδίδει τον καλύτερο τόκο» υποστήριζε ο Βενιαμίν Φραγκλίνος (Δρακόπουλος, 2006)²⁶, πολύ νωρίτερα της έκδοσης βιβλίου από τον Gary S. Becker το 1964 με τίτλο «Η εκπαίδευση είναι επένδυση», όπου και ανέφερε τον όρο «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» (Δρακόπουλος, 2006)²⁶. Επιπλέον όπως επισημαίνει ο Π.Δρακόπουλος (2006)²⁶ η βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα από την εκπαίδευση δεν συμβάλλει μόνο στην αναβάθμιση υψηλών επιδόσεων και αποδόσεων σε ατομικό επίπεδο λόγω της μόρφωσης που αποκτάται, αλλά επιπρόσθετα αποφέρει οφέλη για ολόκληρη την κοινωνία, καθώς αυξάνει το ρυθμό ανάπτυξης, το ΑΕΠ διαχρονικά και γενικότερα το επίπεδο διαβίωσης.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η αναγνώριση και η εκτίμηση αυτής της μεταβλητής αντανακλάται μέσα από την αναζήτηση και την εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης, ακόμα και μέσα από μεθόδους αποτίμησης της επενδυτικής αξίας των δαπανών για την

²⁵ Becker, G., ό.π.

²⁶ Δρακόπουλος, Π., (2006), «Η εκπαίδευση αποδίδει τον καλύτερο τόκο», Ελευθεροτυπία, 27/08/2006 (www.enet.gr, 30/03/2007)

εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού στους διάφορους παραγωγικούς μηχανισμούς. Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο μόρφωσης, τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει και επιπλέον προγράμματα επιμόρφωσης με βάση την επαγγελματική πορεία και τις νέες απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας των εργαζομένων, καθώς και τις επενδύσεις σε νέες μορφές τεχνολογίας, στοχεύοντας στην ανάπτυξη και εξέλιξή της.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταρτίζουν τους υπαλλήλους τους και να τους εφοδιάζουν συνεχώς με νέες ικανότητες, ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιούν την τεχνολογική ανάπτυξη και να διατηρούν την ανταγωνιστικότητα της και σε τομείς χαμηλού κόστους. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αξιοποιείται αποτελεσματικά η υπάρχουσα γνώση αλλά και να διατίθενται συνεχώς πόροι για την μάθηση προς όφελος όχι μόνο των ίδιων των εργαζομένων αλλά και των πελατών και των επενδυτών. Η γνώση που παράγεται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, προσαρτάται στο τελικό προϊόν και καθίσταται ουσιώδες στοιχείο για την ανταγωνιστικότητα και τη διατήρηση των περιθωρίων κέρδους της. Επιπρόσθετα οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν όχι απλά τη γνώση, αλλά την καινοτόμο γνώση και την εφαρμόζουν στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, δίνουν την ευκαιρία στους εργαζομένους να παίρνουν πρωτοβουλίες, να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και σε συνδυασμό με την υπευθυνότητα που διέπει κάθε άτομο ξεχωριστά, μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και στις ανάγκες του κάθε καταναλωτή. Οι Guerrero και Johanson (Cedefop, 2002)²⁷, τονίζουν πόσο σημαντικό είναι να επικεντρωθεί η προσοχή όχι απλώς στην κατάρτιση, αλλά γενικότερα στους τρόπους με τους οποίους αντιλαμβάνεται η επιχείρηση το πώς μπορεί να παράγει γνώση. Προϋπόθεση όμως αποτελεί να γίνει πλήρως κατανοητή στο εσωτερικό της επιχείρησης η σχέση μεταξύ της συγκεκριμένης γνώσης που δημιουργείται, δηλαδή η τεχνογνωσία, το αντικείμενο, ο σκοπός και οι αρμοδιότητες κάθε εργαζομένου και της αφηρημένης γνώσης που παράγεται γενικότερα μέσα από το σύνολο των δεξιοτήτων, των καθημερινών δραστηριοτήτων και που έχουν γίνει μέρος του διαρθρωτικού κεφαλαίου της εταιρείας.

²⁷ Cedefop Panorama series (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης), ό.π.

Η βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου βοηθά τον εργαζόμενο να γνωρίσει καλύτερα το πεδίο της ειδικότητάς του και να γίνει πιο αποδοτικός στο έργο που αναλαμβάνει. Μέσω της κατάρτισης επωφελείται κατ' επέκταση και η κοινωνία, εφόσον οι υπάλληλοι είναι καλύτερα εφοδιασμένοι και με αυξημένη ικανότητά να εξασφαλίσουν νέα εργασία. Ωστόσο η υπερβάλλουσα προσφορά πτυχιούχων οδηγεί σε χαμηλές αμοιβές και σε προσλήψεις που το αντικείμενο τους μπορεί να μην απαιτεί πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η εκπαίδευση ως επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποδυναμώνεται και μετατρέπεται απλά σε ένα μηχανισμό πιστοποίησης ικανοτήτων για την αγορά εργασίας, ενώ μειώνεται και η οικονομική αξία της επένδυσης αυτής (Γλυτσός, 1997)²⁸.

Εν κατακλείδι θα λέγαμε ότι μια επιχείρηση επωφελείται στο μέγιστο βαθμό από το ανθρώπινο κεφάλαιο, όταν αντιλαμβάνεται τι μπορεί να ικανοποιήσει τους εργαζομένους, εκμειύοντας το πάθος, τη δημιουργικότητα, την αφοσίωση και τις προσδοκίες τους, προκειμένου και οι ίδιοι να αποδώσουν τα μέγιστα και αυτή να τους ανταποδώσει με τρόπους λιγότερο δαπανηρούς, αλλά ιδιαίτερα αποτελεσματικούς και παραγωγικούς. Χρειάζεται όμως προκειμένου να κινητοποιηθούν, να ενθαρρύνονται να στοχεύουν σε υψηλούς στόχους, να καταρτίζονται προς αυτή την κατεύθυνση και ο ίδιος ο οργανισμός να προσδιορίζει τι θεωρεί καλή απόδοση και ποιες οι συνέπειες με αντίθετο αποτέλεσμα και να αποσαφηνίζει τους στόχους, ώστε να γνωρίζουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τι αναμένεται από τον οργανισμό να αποδώσουν. Επιπρόσθετα είναι πολύ χρήσιμο κατά τον Tilston (2007)²⁹ και βοηθάει σε μεγάλο βαθμό στην απόδοση των εργαζομένων το γεγονός ότι μπορούν οι ίδιοι να διαπιστώσουν πως οι προσωπικές τους προσπάθειες και τα επιτεύγματα τους συνδέονται με τη συνολική εικόνα και την επιτυχία του οργανισμού και ότι ο ολόκληρος ο οργανισμός βασίζεται σε αυτούς και τις δραστηριότητές τους.

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι εκτιμάται και στηρίζεται η προσπάθειά τους από τη διοίκηση και επιβραβεύονται γι' αυτό, έχουν τη διάθεση να είναι αφοσιωμένοι, να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους προκειμένου να επιτύχει η επιχείρηση τους παροντικούς αλλά και μελλοντικούς στόχους της. Σε αντίθετη περίπτωση οι

²⁸ Γλυτσός, Ν., ό.π.

²⁹ Tilston, D., (2007), 'Driving Success', Accountancy Magazine (www.accountancymagazine.com, 19/05/2007)

εργαζόμενοι που δεν παροτρύνονται και δεν αναγνωρίζεται η αξία τους, δεν ενδιαφέρονται για την παραγωγικότητά τους και πόσο συμβάλλει στην απόδοση της επιχείρησης, δεν είναι αφοσιωμένοι, επηρεάζουν και το εργασιακό περιβάλλον τους όταν δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους, ενώ μπορεί να αποχωρήσουν λόγω δυσαρέσκειας από αυτήν. Επομένως είναι πολύ σημαντικό να χτίζεται μια δυνατή σχέση αλληλοεκτίμησης, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αφοσίωσης ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό.

Όπως προαναφέρθηκε η σημασία του κεφαλαίου αποτελεί και ζήτημα πολιτικού σχεδιασμού, καθώς όλες οι κυβερνήσεις το γνωρίζουν και αναγνωρίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης προκειμένου να βελτιώσουν το μέσο επίπεδο γνώσεων και ειδικοτήτων του πληθυσμού της χώρας τους. Οι κοινωνίες καλούνται να αυξήσουν τις επενδύσεις τους σε επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και ταυτόχρονα να εξασφαλίζουν τα ανάλογα κοινωνικά οφέλη από τις επενδύσεις αυτές.

Κατά τους Gary S. Becker, Kevin M. Murphy, Robert Tamura (1998)³⁰ υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στις επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στην οικονομική ανάπτυξη, καθώς η γνώση και οι ικανότητες είναι ενσωματωμένες στο ανθρώπινο κεφάλαιο, ενώ η οικονομική ανάπτυξη βασίζεται στη τεχνολογική και επιστημονική γνώση. Η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας επιφέρει συνεχείς διαρθρωτικές μεταβολές στην οικονομία που απαιτούν σημαντική επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να ανέβει το γενικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού και να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες σε εργασία που δημιουργούνται βάσει των εκάστοτε συνθηκών. Από την άλλη πλευρά κάθε μη ενεργός ή άνεργος πτυχιούχος αποτελεί δαπανηρή επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο, χωρίς να αποδίδει στο κοινωνικό σύνολο. Επιπλέον και η έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού που ζητείται στην αγορά συνεπάγεται απώλεια προϊόντων. Συνεπώς και οι δυο περιπτώσεις αποτελούν αρνητικές καταστάσεις για την απόδοση κάθε οικονομίας και δημιουργούν κοινωνικό κόστος (Γλυτσός, 1997)³¹.

³⁰ Becker, G., Murphy, K., Tamura, R., (1998), 'Human Capital, Fertility, and Economic Growth', The Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 5, Part 2: The Problem of Development: A Conference of the Institute for the Study of Free Enterprise Systems. (Oct., 1990), pp. S12-S37

³¹ Γλυτσός, Ν., ό.π.

Οι εξελίξεις της τεχνολογίας και των επιστημών, ο έντονος ανταγωνισμός από την παγκοσμιοποίηση των οικονομιών επιβάλλουν πολιτικές ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρωπίνου δυναμικού, τα οποία θα αυξάνουν το απόθεμα του κεφαλαίου και θα επηρεάζουν αποτελεσματικά τη μακροχρόνια αναπτυξιακή πορεία μιας χώρας. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί, εάν εξασφαλιστεί ισορροπία ανάμεσα στην παιδεία και στην επαγγελματική κατάρτιση και αν σχεδιαστούν προγράμματα κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αφορούν όχι μόνο τους νέους αλλά και εργαζόμενους κάθε ηλικίας, οι οποίοι θα επιθυμούσαν μια συνεχή αναβάθμιση των γνώσεων ή εξειδικεύσεων τους, τη λεγόμενη «δια βίου» εκπαίδευση. Η «διά βίου» μάθηση αποτελεί πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την απασχόληση. Δεν αρκεί μια κυβέρνηση όμως να επενδύσει σε καλύτερα εκπαιδευτικά συστήματα και γενικότερα στον τομέα της εκπαίδευσης-παιδείας από την πρωτοβάθμια μέχρι και την ανώτατη. Για να γίνει τόσο ποιοτική όσο και ανταγωνιστική απαιτείται «πολιτική και κοινωνική συναίνεση, ευελιξία, αλλά και ποικιλία εκπαιδευτικών φορέων» (Δρακόπουλος, 2006)³². Γενικά η εκπαίδευση θα πρέπει να συνδέεται με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και τις προσδοκίες της αγοράς, να παρέχει εφόδια για την απασχόληση των μελλοντικών εργαζομένων, ενώ μέσω κατάλληλων προγραμμάτων να εστιάζει και στην εξειδίκευση τεχνιτών ή στελεχών που θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας της εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια πολλοί παράγοντες ενισχύουν τον οικονομικό ρόλο του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Ένας από τους σημαντικότερους είναι η άνοδος της λεγόμενης οικονομίας της γνώσης, η οποία βασίζεται κυρίως στην παραγωγή και τη διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών και λιγότερο στην παραγωγή αντικειμένων. Η τάση αυτή γίνεται περισσότερο σαφής με τη βαθμιαία μεταβολή του είδους της εργασίας στην οποία απασχολούνται τα άτομα. Σύμφωνα με έρευνα (OECD, 2007)³³, το 1995 μόλις πάνω από το 28% των εργαζομένων στις χώρες του ΟΟΣΑ απασχολούνταν στη βιομηχανία και περισσότερο από το 63% στον τομέα των υπηρεσιών. Δέκα χρόνια αργότερα το ποσοστό μόλις που άγγιζε το 25% στο βιομηχανικό τομέα, ενώ ξεπερνούσε το 69% στις υπηρεσίες. Σημαντικό ρόλο παίζει και η παγκοσμιοποίηση που αλλάζει τον τρόπο και το είδος εργασίας των ανθρώπων. Σήμερα η λειτουργία των εταιρειών

³² Δρακόπουλος, Π., ό.π.

³³ OECD Insights (2007), ό.π.

στηρίζεται σε μεγάλες αλυσίδες παραγωγών και υπερβολάβων που είναι διάσπαρτες ανά τον κόσμο και που απαιτούν για το συντονισμό τους να διαθέτουν προηγμένες τεχνολογίες επικοινωνιών (OECD, 2007)³⁴.

Ένας ακόμη παράγοντας είναι η γήρανση των κοινωνιών (OECD, 2007)³⁴. Η μέση ηλικία σε πολλές αναπτυγμένες χώρες, λόγω των δημογραφικών εξελίξεων, αυξάνεται με αποτέλεσμα στο μέλλον να υπάρχουν περισσότεροι συνταξιούχοι και λιγότεροι ενεργοί εργαζόμενοι. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τις δεξιότητες και την εκπαίδευσή τους, ούτως, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις γρήγορες μεταβολές που συντελούνται στο χώρο της εργασίας. Η βελτίωση αυτή δεν αφορά μόνο τα άτομα που ολοκληρώνουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, καθώς οι εργαζόμενοι κάθε ηλικίας πρέπει να αναβαθμίζουν συνεχώς τις δεξιότητές τους, οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να βελτιώσουν τις μελλοντικές αποδοχές τους και να διευκολύνουν στην εξεύρεση εργασίας.

Οι χώρες με οικονομικό πλούτο και αναπτυγμένο από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων εργατικό δυναμικό, συνδυάζουν τη γνώση και την πληροφόρηση που απορρέει από τις συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι ισχυρές αυτές οικονομίες βασίζονται στα επαγγελματικά προσόντα, στη δημιουργικότητα, στη συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία, στην προσαρμοστικότητα και ανανέωση γνώσεων, χαρακτηρίζονται από υψηλού επιπέδου υποδομές, φέρνουν υψηλή παραγωγικότητα και καινοτομούν. Αντιθέτως εκείνες που δε δίνουν έμφαση στη δημιουργία ενός αρκετά δυνατού εργατικού δυναμικού και δεν επενδύουν ποσά σε εκπαίδευση και μόρφωση, δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε τεχνολογική πρόοδο και κατ' επέκταση να ενισχύσουν τόσο την οικονομία τους όσο και την οικονομία της γνώσης σε μια εποχή μάλιστα που υπάρχει ένας καταγισμός εξελίξεων και η απαξίωση του ανθρωπίνου κεφαλαίου γίνεται γρήγορα.

Η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και η ενσωμάτωσή τους στην παραγωγή και τις υπηρεσίες απαιτεί τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από το κράτος να δαπανούν σημαντικά ποσά στο ανθρώπινο δυναμικό για τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή του. Κάθε μορφή επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο και δυναμικό με την ενίσχυση της

³⁴ OECD Insights, ό.π.

εκπαίδευσης είτε στα πλαίσια του σχολείου είτε στα πλαίσια της εργασίας, απαιτεί την ανάπτυξη στενότερης σχέσης μεταξύ σχολείου, πανεπιστημίου και αγοράς εργασίας και την προσαρμογή της εργασιακής αγοράς στις ραγδαίες αλλαγές στον τρόπο και φύση της εργασίας (Cedefop, 2002)³⁵. Θα πρέπει όμως να γίνεται ένας απολογισμός αυτών των επενδύσεων, ώστε να διαπιστώνεται κατά πόσο η βελτίωση της εργασίας αποφέρει κοινωνικά αλλά και ατομικά οφέλη και ταυτόχρονα συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Cedefop, 2002)³⁵.

Τα εκπαιδευτικά συστήματα θα μπορούσαν να βελτιωθούν σε πολλές χώρες, προκειμένου να δοθούν στους νέους περισσότερες ευκαιρίες να ακολουθήσουν επαγγελματική, αντί για καθαρά ακαδημαϊκή εκπαίδευση τόσο στη δευτεροβάθμια όσο και στην τριτοβάθμια βαθμίδα. Η επαγγελματική εκπαίδευση, η οποία παρέχει στους μαθητές δεξιότητες που απαιτούνται σε συγκεκριμένο τομέα, δε συγκεντρώνει αρκετούς πόρους σε πολλές αναπτυγμένες χώρες, καθώς υπάρχει ένας αγώνας ταχύτητας για την αναβάθμιση των ακαδημαϊκών προτύπων και την υλοποίηση υψηλού επιπέδου έρευνας στην τριτοβάθμια βαθμίδα. Είναι σαφές ότι, αν δοθεί έμφαση στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση και μάλιστα σε μια υψηλής ποιότητας εκπαίδευση, δύναται να αποφέρει τεράστια οφέλη στις εθνικές οικονομίες επιταχύνοντας τη δημιουργία και τη χρήση καινοτόμων τεχνολογιών και είναι πιθανό να συμβάλει σημαντικά στο εθνικό απόθεμα ανθρωπίνου κεφαλαίου.

Οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις καταβάλλουν προσπάθειες αναζήτησης καλύτερων τρόπων κατανομής των πόρων που διατίθενται στην εκπαίδευση και που αποτελούν μόνιμη πηγή διαμάχης παγκοσμίως. Κατά μέσο όρο, οι κυβερνήσεις του ΟΟΣΑ δαπανούν περίπου 5% του ΑΕΠ στην εκπαίδευση, εκ του οποίου το διπλάσιο ποσοστό διοχετεύεται στην τριτοβάθμια σε σχέση με την πρωτοβάθμια βαθμίδα (OECD, 2007)³⁶. Όμως επειδή οι αποδοχές των πανεπιστημιακών αποφοίτων ενδέχεται να είναι κατά πολύ υψηλότερες από αυτές των άλλων ατόμων, καταβλήθηκαν κάποιες προσπάθειες σε πολλές χώρες για τη συμμετοχή των εν λόγω φοιτητών στο κόστος της εκπαίδευσής τους (OECD, 2007)³⁶.

³⁵ Cedefop Panorama series (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης), ό.π.

³⁶ OECD Insights (2007), ό.π.

Παρόλα αυτά και παρά τις προθέσεις και τις προτεραιότητες καθώς και τα μέσα άσκησης πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό, αντί να διαμορφώνουν νέους τρόπους για σύγχρονες οπτικές και πρακτικές, με γνώμονα μια κοινωνία γνώσης του 21ου αιώνα, οι εθνικές στρατηγικές και πολιτικές απασχόλησης στην Ευρώπη περιορίζονται σε «αμυντικού» κυρίως χαρακτήρα. Επικεντρώνονται δηλαδή σε επιχορηγήσεις νέων θέσεων εργασίας ή κατάρτισης, με ελλιπή προσανατολισμό για τις προοπτικές των διαφόρων τομέων οικονομικής δραστηριότητας καθώς και για τις πραγματικές ανάγκες σε σύγχρονες και αναδυόμενες δεξιότητες. Απαιτούνται πολιτικές που θα λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της συνεχώς μεταβαλλόμενης πραγματικότητας, στο χώρο της εργασίας και των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων, πολιτικές που θα συνάδουν τόσο με το θεσμικό πλαίσιο της απασχόλησης και ταυτόχρονα με τις ανάγκες σε νέα συστήματα εκπαίδευσης και μεθόδους κατάρτισης. Έτσι, στο μέλλον η αύξηση της προσφοράς ανθρώπινου κεφαλαίου θα βασίζεται λιγότερο στην επέκταση της ποσότητας της εκπαίδευσης και περισσότερο στη βελτίωση της ποιότητας της μάθησης. Ως εκ τούτου οι κοινωνίες θα πρέπει να βοηθήσουν όσους περισσότερους ανθρώπους γίνεται, ούτως ώστε να αναπτύσσουν διά βίου όλο το φάσμα των ταλέντων και ικανοτήτων τους.

Κατά τον Γλυτσό (1997)³⁷, η μη πλήρης και αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να εμφανιστεί είτε με τη μορφή της οικιοθελούς αποχής από την οικονομική δραστηριότητα είτε με τη μορφή της ανεργίας, είτε και μέσω της απασχόλησης σε θέσεις για τις οποίες τα τυπικά προσόντα και οι γνώσεις των απασχολουμένων διαφέρουν από ό,τι θα απαιτούσαν οι εργασίες τις οποίες ασκούν. Αυτό συνεπάγεται απώλειες σε προϊόντα και σπατάλη πολύτιμων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η επιτυχία και το μέλλον των επιχειρήσεων στον 21^ο αιώνα βασίζεται στους ανθρώπους. Πετυχημένη θα θεωρείται εκείνη που απασχολεί τους καλύτερα εφοδιασμένους σε προσόντα, ταλαντούχους, αφοσιωμένους στους στόχους της και ευέλικτους σε κάθε αλλαγή στο περιβάλλον ή στον τρόπο εργασίας. Οι άνθρωποι δε θα πρέπει να αντιμετωπίζονται απλά ως οικονομικές μονάδες ή ως ένα υψηλό λειτουργικό κόστος που πρέπει να μειωθεί, αλλά ως πρωταρχικής σημασίας

³⁷ Γλυτσός, Ν., ό.π.

παράγοντες που συνεισφέρουν στην επιτυχία κάθε οργανισμού. Στην αξιολόγηση της επένδυσης του κεφαλαίου στην οικονομία, πρωταρχική σημασία έχει ο συσχετισμός του κόστους δημιουργίας αυτού και της αποδοτικότητας.

Τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών συνηθίζουν να λένε την κλισέ πια φράση πως οι άνθρωποι είναι το πολυτιμότερο τους «στοιχείο». Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες δίνουν πληροφορίες για το ανθρώπινο κεφάλαιο στις επίσημες εκθέσεις τους δε συνάδει με τον ισχυρισμό αυτό. Το πρόβλημα, ενδεχομένως έγκειται στο γεγονός ότι στον ιδιωτικό τομέα δεν υπάρχει κοινό πρότυπο για το περιεχόμενο ή τη μορφή των πληροφοριών που παρέχονται σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Έτσι είναι αδύνατο να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων ως προς το πώς αναπτύσσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, ακόμα και αν οι εταιρείες διατίθενται να δώσουν πληροφορίες για τα άυλα στοιχεία.

Επιπρόσθετα είναι ελάχιστες οι επιχειρήσεις που διερευνούν με συστηματικό τρόπο τις ανάγκες κατάρτισης ή αξιολογούν συστηματικά την κατάρτιση ή οργανώνουν την εργασία με τρόπο που να επιτρέπει τη διαρκή μάθηση και ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων τώρα που μιλάμε πλέον για μια εποχή μετάβασης σε μια οικονομική ανάπτυξη που στηρίζεται στη γνώση. Στην πραγματικότητα όμως, η εργασία και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν συμβαδίζουν με τη νέα αυτή εξέλιξη. Στις επιχειρήσεις η μετάβαση αυτή σημαίνει ότι πρέπει να μπορούν να υιοθετούν νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας (όπως δημιουργία ομάδων εργασίας, εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, εκχώρηση ευθυνών) και κατάλληλες μεθόδους διαχείρισης, να βελτιώνουν συστηματικά τις επαγγελματικές ικανότητες των υπαλλήλων τους και να δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για τη συνεχή ανάπτυξη των εταιρικών δραστηριοτήτων τους. Βέβαια πολλές εταιρείες έχουν προσπαθήσει για την εξεύρεση μεθόδων που να επιτρέπουν τη βελτίωση των πληροφοριών που αφορούν στο ανθρώπινο κεφάλαιο, ωστόσο κάθε επιχείρηση και τομέας έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, και μόνο μια κοινή προσέγγιση και συλλογική προσπάθεια στο θέμα μπορεί να φέρει αποτέλεσμα.

Πλέον χρειάζεται να γίνει κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης και απολογισμού της χρήσης, του κόστους και της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων. Να μεταβληθούν κάποιες αντιλήψεις και να

πεισθούν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ότι μπορούν να συνδράμουν στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης, με στόχο να γίνει πιο αποτελεσματική ως οργανισμός γνώσης ή μάθησης που συλλέγει γνώσεις από πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές, τις μοιράζεται με το σύνολο των υπαλλήλων, καθώς τις χρειάζονται για την παραγωγή και τις μετατρέπει σε επιχειρηματική αξία (Cedefop, 2002)³⁸.

Το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου πρέπει να επικεντρωθεί στην εντατικοποίηση των προσπαθειών για την υιοθέτηση κοινά αποδεκτών μεθόδων υπολογισμού τόσο του ανθρωπίνου κεφαλαίου όσο και άλλων άυλων στοιχείων εφόσον διαπιστώνεται ότι αυξάνουν την απόδοση των επιχειρήσεων. Αν γίνει πλήρως αντιληπτή η ανάγκη αυτή, η στροφή τότε προς αυτές τις μεθόδους υπολογισμού και απολογισμού του ανθρωπίνου κεφαλαίου θα υποδηλώνει και μια ευρύτερη μεταβολή του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες παγώνουν τα κέρδη τους και αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως επισημαίνουν και οι Brian E., Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2002)³⁹. Η ανταπόκριση στη νέα αυτή πρόκληση του 21^{ου} αιώνα μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σημερινό δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον.

³⁸ Cedefop Panorama series (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης), ό.π.

³⁹ Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D, ό.π.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Becker, G., Murphy, K., Tamura, R.,** (1998), *'Human Capital, Fertility, and Economic Growth'*, The Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 5, Part 2: The Problem of Development: A Conference of the Institute for the Study of Free Enterprise Systems. (Oct., 1990), pp. S12-S37
2. **Becker, G.,** (1975) *'Human Capital'*
3. **Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D.,** (2002), *'Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your organization'*, Academic Research
4. **Cedefop Panorama series (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης),** (2002), «Ο απολογισμός του ανθρωπίνου κεφαλαίου της επιχείρησης: μπορούμε να κάνουμε απολογισμό του ανθρωπίνου κεφαλαίου και, εάν ναι, για ποιο λόγο και με ποιο τρόπο; » Τεύχος 28
5. **Ceridian UK Ltd,** (2007), *'Human Capital White Paper'*
6. **Γλυτσός, Ν.,** (1997), «*Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο Ως Συντελεστής Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας*»
7. **Δρακόπουλος, Π.,** (2006), «*Η εκπαίδευση αποδίδει τον καλύτερο τόκο*», Ελευθεροτυπία, 27/08/2007 (www.enet.gr, 30/03/2007)
8. **Garavan, T.,** (2007), *'A Strategic Perspective on Human Resource Development'*, Advances in Developing Human Resources, 9, 11
9. **Harris, L.,** (2000), *'A Theory of Intellectual Capital'*, Advances in Developing Human Resources, 2, 22
10. **Moore, R.,** (2007), *'Measuring how 'human capital' appreciates in value over time'*, Plant Engineering, 61, no4, 29-30
11. **OECD Insights** (2007), *'Human capital: How what you know shapes your life'* (www.oecd.org/bookshop/)
12. **Overell, S.,** (2005), *'People are seen as assets with legs'*, Personnel Today (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
13. **Παπαδόπουλος, Γ.,** (2003), «*Ανθρώπινο κεφάλαιο*» και μέτρηση της αποτελεσματικότητας του», 12/01/2003 (www.kathimerini.gr, 01/05/2007)
14. **Pettengell, T.,** (2007), *'Are employees businesses' greatest asset, or just their cheapest?'*, Personnel Today (www.personneltoday.com , 03/04/2007)

15. Provo, J., (2000), *'Measuring Human Capital'*, Advances in Developing Human Resources, 2, 76
16. Thomas, D., (2006), *'Our people are our biggest (secret) asset'*, Personnel Today (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
17. Thomas, D., (2006), *'Investors in People research demonstrates lack of people measures in UK organisations'*, Personnel Today (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
18. Thomas, D., (2006), *'UK employers fail to exploit potential of 'their greatest assets'*, Personnel Today (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
19. Tilston, D., (2007), *'Driving Success'*, Accountancy Magazine (www.accountancymagazine.com, 19/05/2007)
20. Weatherly, L., (2003), *'Human capital-the elusive asset; measuring and managing human capital: a strategic imperative for HR'*, HR Magazine (www.findarticles.com, 03/04/2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)

2.1 Η Πορεία προς την Εφαρμογή του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)

Τη δεκαετία του 1980 στη Μεγάλη Βρετανία πολλά ήταν τα δημοσιεύματα και οι αναφορές σχετικά με τη χαμηλή βιομηχανική απόδοση της, γεγονός που αποτελούσε αντικείμενο διαμάχης. Το πρόβλημα αυτό απέρρεε από το γεγονός ότι δε δινόταν έμφαση στην εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις («The British training problem»), όπως χαρακτηριστικά διατυπώνουν οι Down και Smith (1998)⁴⁰, σε σύγκριση και με άλλες αμιγώς βιομηχανικές χώρες, κυρίως με τη Δυτική Γερμανία και την Ιαπωνία. Όπως αναφέρει η Hoque (2003)⁴¹, έρευνες που έγιναν για την εξήγηση αυτής της διαφοροποίησης έδειξαν ότι στις χώρες αυτές τα επίπεδα κατάρτισης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων και των προσόντων του πληθυσμού είναι ιδιαίτερα υψηλά, ενώ επενδύονται υψηλότερα ποσά στην εκπαίδευση ενισχύοντας όχι μόνο την αποδοτικότητα κάθε επιχείρησης, αλλά και την ανταγωνιστικότητα της χώρας.

Μελέτες που διεξήχθησαν στο τέλος της δεκαετίας του '80 από το Εθνικό Ινστιτούτο Οικονομικής και Κοινωνικής Έρευνας (National Institute of Economic and Social Research) επιβεβαιώνουν ότι το Βρετανικό εργατικό δυναμικό χαρακτηριζόταν από έλλειψη προσόντων, γεγονός που διαπιστώνεται πως συνέχισε να υφίσταται (Hoque, 2003)⁴¹. Χαρακτηριστική είναι η έκθεση της αρμόδιας Κυβερνητικής Επιτροπής για θέματα Δεξιοτήτων (Skills Task Force), (Hoque, 2003)⁴¹ που αναφέρει ότι το 20% των ενηλίκων είναι αμόρφωτοι, ενώ το τμήμα Εκπαίδευσης και Απασχόλησης (Department for Education and Employment) αναφέρει ότι πάνω από το μισό ποσοστό των ενηλίκων διαθέτουν προσόντα κάτω του επιπέδου που αναμένεται να έχει ένα εντεκάχρονο παιδί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην επενδύουν σε προσωπικό με δεξιότητες και καιρό στην εκπαίδευση του με επιπτώσεις στην παραγωγικότητά τους.

⁴⁰ Down, S. and Smith, D., (1998), 'It pays to be nice to people. Investors in People: the search for measurable benefits', Personnel Review, 27

⁴¹ Hoque, K., (2003). 'All in all, it's just another plaque on the wall: the incidence and impact of the Investors in People Standard', Journal of Management Studies, 40

Στη Μεγάλη Βρετανία όμως οι δεξιότητες και γενικότερα η απόδοση τόσο των ανώτερων διοικητικών στελεχών όσο και των υφισταμένων υπαλλήλων αυτών, δεν συνέβαλαν στην ανταγωνιστικότητα της χώρας, καθώς σε μια αγορά που διαρκώς μεταβάλλεται, απαιτούνταν προσαρμοστικότητα, γνώση και ευελιξία από το εργατικό δυναμικό στα νέα δεδομένα. Αυτό ήταν απόρροια της έλλειψης εκπαίδευσης τόσο των μάνατζερς όσο και των υπαλλήλων. Δεν είναι λίγες οι απόψεις που υποστηρίζουν ότι η εισαγωγή του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) από την Κυβέρνηση το 1991 ήρθε ως απάντηση σε σχετική αναφορά που έγινε το 1985 για την εκπαίδευση στη Μεγάλη Βρετανία («Training in Britain») και έδειξε πως βρισκόταν πίσω από το γκρουπ των επτά χωρών ως προς την ανταγωνιστικότητα και την επένδυση σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Πολλοί διατύπωσαν την άποψη ότι η Μεγάλη Βρετανία έπρεπε να δαπανήσει μεγάλα ποσά στην εκπαίδευση, αλλά και να πείσει τις επιχειρήσεις να εκπαιδεύουν περισσότερο το προσωπικό τους, προκειμένου να αποφύγει να χαρακτηριστεί ως μια χώρα χαμηλόμισθη και ημιμαθής. Μπορεί το επίπεδο της υπάρχουσας εκπαίδευσης να ήταν ανάλογο των απαιτήσεων σε δεξιότητες από πλευράς των εργοδοτών την παρούσα χρονική στιγμή, λαμβάνοντας όμως υπόψη την υψηλή ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων και το ότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζονταν από διαρκείς οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και πολιτισμικές αλλαγές, επιτάσσονταν η συνεχής προσαρμογή στις διάφορες απαιτήσεις και προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος, η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, η εισαγωγή καινοτομιών και γενικότερα η αξιοποίηση κάθε ευκαιρίας που αυτό προσέφερε.

Το όραμα, η αποστολή και η στρατηγική της επιχείρησης έπρεπε να αφομοιώνονται από όλους τους εργαζόμενους και να αποτελέσει κοινό κτήμα τους. Ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι θα είχαν ικανότητες, γνώσεις, τεχνογνωσία, εμπειρία, θα αποτελούσαν για κάθε επιχείρηση το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της, όπως συχνά ισχυρίζονται, προκειμένου να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα και να έχουν μια επιτυχημένη πορεία. Απόδειξη της κρισιμότητας του προβλήματος αποτελεί και η αναφορά της Hoque (2003)⁴², όπου το 1997 το κυβερνών κόμμα είχε καταθέσει πρόταση σύμφωνα με την οποία οι εργοδότες που δεν επένδυναν επαρκώς στην εκπαίδευση, θα έπρεπε να πληρώνουν πρόστιμο. Η πρόταση πάντως αυτή αποσύρθηκε, καθώς δε συμβιβαζόταν με

⁴² Hoque, K., (2003). ό.π.

την ανάπτυξη ενός «φιλικού επιχειρηματικού προφίλ» προσελκύσιμου στο εργατικό δυναμικό, ενώ διατηρήθηκε ο εθελοντικός χαρακτήρας του· δηλαδή η λογική του «αφήστε τους ανθρώπους να ενεργούν ελεύθερα» («laissez faire») που ίσχυε ως τότε. Παρόλα αυτά συνέχισε ο εθελοντικός αυτός χαρακτήρας να αποτελεί αντικείμενο συζητήσεων και κριτικής, καθώς το γεγονός ότι δεν υπήρχε καμία πίεση από πλευράς κράτους να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις εκπαιδευτική πολιτική αλλά ούτε επιβάλλονταν κυρώσεις γι' αυτό, οδηγούσε τις επιχειρήσεις στην έλλειψη προθυμίας να αντιληφθούν σε βάθος τη σημασία υιοθέτησης εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Αποτέλεσμα όλου αυτού του προβληματισμού και της έρευνας που έγινε ήταν η εμφάνιση πολλών δεικτών για να αποδείξουν την ποσότητα και την ποιότητα της εκπαίδευσης που προσέφεραν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι κρατικοί οργανισμοί. Στη δεκαετία του '80 το κύριο εργαλείο επίτευξης της αριστείας ήταν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Παρόλα αυτά στη δεκαετία του '90 οι επιχειρήσεις άρχισαν να χρησιμοποιούν ταυτόχρονα μια ποικιλία συμπληρωματικών εργαλείων, ανάμεσά τους και το Βρετανικό πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard).

Η παγκοσμιοποίηση προκάλεσε καθοριστικές αλλαγές στη δεκαετία του '90 ως προς το ηγετικό στυλ και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Το πρότυπο εισήχθη σε μια εποχή, όπου η Βρετανική οικονομία αναδιοργανωνόταν ως προς τις οργανωσιακές δομές, την εταιρική κουλτούρα και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (IIP UK, 1999)⁴³. Οι αλλαγές αυτές στόχευαν στο να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που να ανταποκρίνεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς. Ως προς τις δομές υπήρξε αλλαγή από μια φάση ακαμψίας σε περισσότερη ευελιξία. Από τη δεκαετία του '80 και με δεδομένο ότι ο ανταγωνισμός στην οικονομία ισχυροποιούνταν, οι επιχειρήσεις σιγά – σιγά περνούσαν από τη μαζική παραγωγή σε μια πιο ευέλικτη, δίνοντας έμφαση στα δυνατά τους σημεία και αναπτύσσοντάς τα ολοένα και περισσότερο. Ως προς την κουλτούρα η αλλαγή έγινε από τον πατερναλισμό στην απόδοση. Η φιλοσοφία ότι οι δουλειές θα είναι σταθερές για όλη τη ζωή δεν ισχύει πλέον, καθώς η εξασφάλιση της σταθερότητάς τους εξαρτάται από την απόδοση της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος ατομικά αλλά και στα πλαίσια

⁴³ Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P., (1999), 'Building Capability for the 21st Century', Investors In People UK

συλλογικής προσπάθειας πρέπει να συμμετέχει ενεργά και υπεύθυνα, προκειμένου η επιχείρηση στην οποία ανήκει να είναι βιώσιμη σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ως προς τη συμπεριφορά, ο αφοσιωμένος υπηρέτης που θεωρούσε την προσπάθεια σημαντικότερη του αποτελέσματος, μετατράπηκε σε πιστό εργάτη που δεσμεύεται να συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και να ανταμειφθεί με βάση το αποτέλεσμα (IIP UK, 1999)⁴⁴.

Στα πλαίσια των προσπαθειών τόσο της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και της άμεσης σύνδεσης του με τους στόχους της επιχείρησης όσο και της αύξησης της απόδοσης και του τρόπου επίτευξης της και ύστερα από προηγούμενη εκτεταμένη έρευνα από το αρμόδιο τμήμα σε θέματα απασχόλησης και εκπαίδευσης (Department of Employment's National Training Task Force), αναπτύχθηκε το 1990 και εισήχθη τον Οκτώβριο του 1991 στη Μεγάλη Βρετανία το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) με το έμβλημα που ακολουθεί και στο σχήμα 1.



ΣΧΗΜΑ 1 : Το έμβλημα του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard)

Πηγή: Investors in People UK, (2006)

Είναι το πρώτο Βρετανικό πρότυπο ποιότητας που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό και μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον κλάδο. Θεωρείται ως ένα από τα από τα πιο σημαντικά «όπλα» της Βρετανικής κυβερνητικής πολιτικής σε θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης και είναι διεθνώς αναγνωρισμένο. Επιπρόσθετα συνεισφέρει στην ανάπτυξη μιας κοινωνίας, όπου τίθενται υψηλά στάνταρς (standards) όσον αφορά στα προσόντα, καθώς ενισχύεται η αξία της δια βίου μάθησης.

⁴⁴ Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P., ό.π.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Bell, Taylor και Hoque (2005)⁴⁵, το πρότυπο αυτό ήταν ένα από μια πληθώρα εργαλείων που εισήχθησαν σε αυτή την περίοδο της έντονης διαμάχης. Τόσο η Κυβέρνηση όσο και το τμήμα Απασχόλησης (Employment Department) ακολουθούσαν συχνά πολιτικές σχεδιασμού προτύπων με στόχο να μειώσουν την ανεργία ή να αυξήσουν το ενδιαφέρον της επένδυσης στην εκπαίδευση. Επιπλέον εκείνο το διάστημα υπήρχε ένας καταγισμός από συστήματα και οργανισμούς, όπως τα Συμβούλια Μάθησης και Δεξιοτήτων (Learning and Skills Councils), Συμβούλια Δεξιοτήτων ανά τομέα (Sector Skills Councils) και το Γραφείο Ανάπτυξης Δεξιοτήτων ανά τομέα (Sector Skills Development Agency), που διεκδικούσαν τη μερίδα του λέοντος στην προώθηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης (Bell, Taylor και Hoque, 2004)⁴⁶. Η διαφορά του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) από τα άλλα έγκειται στο ότι εκείνα αντικατοπτρίζανε τις προσπάθειες του κράτους να δημιουργήσει ένα υψηλά εκπαιδευόμενο εργατικό δυναμικό μέσα από ένα καλό εκπαιδευτικό σύστημα. Σε αντίθεση το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) επρόκειτο για ένα πρότυπο με αρχές και κριτήρια που θα διασφάλιζαν υψηλότερη επιχειρηματική απόδοση και θα αναδείκνυαν τη σημασία και την αξία της επένδυσης στην εκπαίδευση και σε συναφείς δραστηριότητες του προσωπικού.

Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο που συνεχώς εισέρχεται σε νέες αγορές. Συμφωνίες για άδεια χρήσης έχουν γίνει σε περισσότερες από είκοσι (20) χώρες. Πλέον έχει καθιερωθεί πέρα από τη χώρα προέλευσης του, τη Μεγάλη Βρετανία και σε πολλές άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, όπως τη Γερμανία, τη Σουηδία, τις Κάτω Χώρες, τη Δανία και τη Φιλανδία, τη Γαλλία, την Ισπανία και τη Σλοβενία. Εκτός Ευρώπης το πρότυπο διατίθεται προς εφαρμογή σε Αμερική, Χιλή, Μαλαισία, Σιγκαπούρη, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Νότιο Αφρική, Χόνγκ Κόνγκ.

Ουσιαστικά παίζει κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη στρατηγικών επισημαίνοντας τις αδυναμίες στη λειτουργία της επιχείρησης που χρειάζονται βελτίωση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαπιστώσουν τα κενά που υπάρχουν ανάμεσα στην τρέχουσα πρακτική και

⁴⁵ Hoque, K., Taylor S., and Bell, E., (2005), 'Investors in People: Market-led Voluntarism in Vocational Education and Training', British Journal of Industrial Relations, 43:1

⁴⁶ Bell, E., Taylor S., and Hoque, K., (2004), 'Workplace Training and the High Skills Vision: Where does Investors in People fit?', SKOPE Research Paper No.45

στην επιθυμητή και να εφαρμόσουν την κατάλληλη στρατηγική ώστε αυτά να γαφυρωθούν. Για τους Marchington και Wilkinson (2002)⁴⁷ «ο σκοπός του ήταν να πείσει τους εργοδότες να επενδύσουν στην εκπαίδευση». Οι εργοδότες καλούνταν δηλαδή να εντοπίσουν τις ελλείψεις του προσωπικού τους σε προσόντα και τους ενθάρρυνε να αναπτύξουν με βάση τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης, ένα κατάλληλα εφοδιασμένο εργατικό δυναμικό. Για τους Berry και Grieses (2003)⁴⁸ ο σκοπός του ήταν να «διευκολύνει τους εργοδότες να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους μέσα από ένα καλά εκπαιδευόμενο και παρακινούμενο ανθρώπινο δυναμικό».

Κατά τον Mason (1994)⁴⁹ το πρότυπο στοχεύει να ενδυναμώσει την ατομική και ομαδική συνεισφορά προκειμένου να γίνει πιο εφικτή η προσπάθεια υλοποίησης των επιχειρηματικών στόχων. Είναι δηλαδή το μέσο που ευθυγραμμίζει τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων με τους σκοπούς και τους στρατηγικούς στόχους κάθε επιχείρησης (Berry και Grieses, 2003)⁴⁸. Κατά τους Alberga, Tyson και Parsons (1997)⁵⁰ το πρότυπο αποτέλεσε απόρροια της έρευνας για την άριστη και αποτελεσματική πρακτική των καλύτερων εργοδοτών και επιχειρήσεων. Καμία στρατηγική συγκεκριμένου εργοδότη δεν αποτέλεσε πρότυπο, αλλά ένας συνδυασμός άριστων πρακτικών από επιτυχημένους οργανισμούς από όλους τους τομείς δημιούργησε τη βάση για τη δημιουργία του προτύπου. Πιο συγκεκριμένα έρευνα που διεξάχθηκε σε εβδομήντα τέσσερις (74) από τις ηγετικές επιχειρήσεις της Μεγάλης Βρετανίας ανέδειξε τέσσερις αρχές άριστης πρακτικής που αποτέλεσαν την αρχική βάση του προτύπου. Οι τέσσερις αρχές ήταν οι εξής: δέσμευση (commitment), σχεδιασμός (planning), δράση (action), αξιολόγηση (evaluation).

Το πρότυπο ανταποκρίθηκε στην αυξανόμενη ανάγκη να υπάρξει σύνδεση ανάμεσα στην εκπαίδευση και στους στόχους της επιχείρησης. Θα αποτελούσε δηλαδή τη βάση για να τεθεί ένα επίπεδο υποδειγματικών πρακτικών εφαρμόζοντας αρχές και κριτήρια, προκειμένου να βελτιωθεί τόσο η επικοινωνία αναφορικά με τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης και την κατάρτιση του προσωπικού βάσει αυτών, όσο και η απόδοση

⁴⁷ Marchington, M., and Wilkinson, A., (2002), 'People Management and Development - Human Resource Management at Work', Chartered Institute of Personnel and Development

⁴⁸ Berry, C., and Grieses, J., (2003), «'To change the way we do things is more important than the certificate on the wall' represent an effective intervention strategy for organisational learning», The Learning Organization, 10, 5

⁴⁹ Mason, D., (1994), 'Investors In People - Journey to Continuous Development', Health Manpower Management, 20, 2

⁵⁰ Alberga, T., Tyson, S., and Parsons, D., (1997), 'An evaluation of the Investors In People', Human Resource Management Journal, 7, 2

και η ανταγωνιστικότητα κάθε οργανισμού μέσω των ανθρώπων της (CIPD, 2006)⁵¹. Οι επιχειρήσεις επομένως θα διαπίστωναν πόσο κοντά βρισκόταν ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού τους σε αυτές τις αρχές και τα κριτήρια. Εκείνες που πληρούσαν τις απαιτήσεις επιβραβεύονταν με την πιστοποίηση.

Η εμφάνιση κάθε τι νεότερου κεντρίζει το ενδιαφέρον αλλά προκαλεί αντιδράσεις και έντονη κριτική. Το πρότυπο ΕσΑΔ αποδείχτηκε μέσα από τα πρώτα αποτελέσματα εφαρμογής του, την υψηλή αποδοχή που εισέπραξε από επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και διαφορετικών κλάδων της Βρετανικής Οικονομίας και την πορεία του μέχρι σήμερα, ότι πέρασε αλώβητο από κάθε κριτική και καθιερώθηκε ως ένα αξιόπιστο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό εργαλείο. Η συμμετοχή δε των επιχειρήσεων στη διαδικασία πιστοποίησης αποτελούσε απόδειξη του ότι ενδιαφέρονταν να αλλάξουν τον τρόπο της διοίκησης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού που εφαρμόζαν ως τότε, δίνοντας την εικόνα ότι εκτιμούν την αξία του προσωπικού τους και είναι πρόθυμοι να υιοθετήσουν νέες αρχές και κριτήρια. Οι διεργασίες όμως αυτές σε κάθε περίπτωση θα εναρμονίζονταν με τις στρατηγικές τους.

Χαρακτηριστικό του προτύπου αποτελεί το γεγονός ότι δίνει ένα σκελετό και παρέχει κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να εφαρμοστούν. Παρέχεται όμως η ελευθερία σε κάθε επιχείρηση εφαρμόζοντας τη δική της στρατηγική να τις προσαρμόσει σύμφωνα με τις υπάρχουσες ανάγκες και για να ικανοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει. Αναγνωρίζει ότι κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους για να επιτύχει μέσω του ανθρωπίνου δυναμικού της. Επισημαίνει ότι πρέπει όλες όσες στοχεύουν στην εφαρμογή του προτύπου να πληρούν τα ίδια κριτήρια, αλλά η στρατηγική που θα ακολουθηθεί προς αυτό το στόχο είναι θέμα της κάθε επιχείρησης. Δεν υποδεικνύει τον τρόπο αλλά παρέχει ένα πλαίσιο, ώστε να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να καθορίσουν τη στρατηγική τους και να βρουν τα κατάλληλα μέσα που θα συμβάλουν στην επιτυχία τους πορεία μέσα από την επένδυση στο ανθρωπινό δυναμικό. Η διαπίστωση για το κατά πόσο η επένδυση στο δυναμικό ήταν συμφέρουσα, μπορεί να γίνει μέσω ανάπτυξης διαλόγου με το προσωπικό, ώστε να φανούν οι πιθανές αλλαγές και βελτιώσεις που έφερε το πρότυπο τόσο σε προσωπικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Το πρότυπο επανεξετάζεται κάθε τρία με πέντε χρόνια από το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο

⁵¹ CIPD, (2006), 'Investors In People', www.cipd.co.uk

Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK), προκειμένου να γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις, ώστε να διασφαλιστεί ότι παραμένει σύγχρονο, εφικτό και προσεγγίσιμο από όλους. Η πιο πρόσφατη αναθεώρησή του ολοκληρώθηκε το Νοέμβριο του 2004 και η νέα εκδοχή του ισχύει μέχρι σήμερα που πραγματοποιείται η παρούσα μελέτη.

Το πρότυπο αναπτύχθηκε από την Αρμόδια Εθνική Επιτροπή για θέματα εκπαίδευσης (National Training Task Force) σε συνεργασία με ένα σύνολο ηγετικών οργανισμών που αντιπροσώπευαν τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζομένους, όπως η Συνομοσπονδία Βιομηχάνων της Μεγάλης Βρετανίας (The Confederation of British Industry, CBI), η Ένωση Εμπορίου (The Trade Union Congress, TUC), το αρμόδιο Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης (The Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD). Η Αρμόδια Εθνική Επιτροπή για θέματα εκπαίδευσης (National Training Task Force) είχε δύο αρμοδιότητες: να ιδρύσει τα Συμβούλια Εκπαίδευσης και Επιχειρηματικότητας (Training and Enterprise Councils, TECs) και να αναπτύξει μια στρατηγική που θα ενθάρρυνε τους εργοδότες να δεσμευτούν περισσότερο για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού τους. Απόρροια αυτής της στρατηγικής που αναπτύχθηκε εντός εννέα μηνών ήταν το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard). Αρχικά υποστηρίχθηκε και από το τμήμα Εκπαίδευσης και Απασχόλησης (Department for Education and Employment), ενώ υπεύθυνοι για την διασφάλισή του ως ποιοτικού και υψηλού κύρους επιχειρηματικό εργαλείο κατά το 1991 ήταν τα Συμβούλια Εκπαίδευσης και Επιχειρηματικότητας (Training and Enterprise Councils) και τα τοπικά Συμβούλια Επιχειρηματικότητας (Local Enterprise Councils), (IIP UK, 2006)⁵². Πλέον οι μηχανισμοί προώθησης και εφαρμογής του ΕΣΑΔ έχουν αλλάξει και τα Κέντρα Ποιότητας ΕΣΑΔ (IIP Quality Centres) είναι υπεύθυνα για την επιθεώρηση, πιστοποίηση και τη διασφάλιση της ποιότητας, ενώ τα Συμβούλια Μάθησης και Δεξιοτήτων (Learning and Skills Councils, LSCs) είναι υπεύθυνα για την παροχή συμβουλών και υποστήριξης στους οργανισμούς που επιθυμούν να πιστοποιηθούν. Τα Συμβούλια Εκπαίδευσης και Επιχειρηματικότητας (Training and Enterprise Councils) έχουν καταργηθεί, ενώ έχει εισαχθεί η αποκλειστική υπηρεσία για επιχειρήσεις μικρού μεγέθους (Small Business Service, SBS), μια υπηρεσία που αφορά στις μικρές επιχειρήσεις προκειμένου να πληροφορούνται για το

⁵² 'Investors in People Standard' (2006), www.investorsinpeople.co.uk

πρότυπο, αλλά και να συμβουλευούνται σχετικά με το πώς θα μπορούσαν να το εντάξουν στον τρόπο λειτουργίας τους. Η κ. Spellman (IIP UK, 2006)⁵³, διευθύντρια του Βρετανικού οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK), πιστεύει ότι η υπηρεσία αυτή θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους να έρθουν σε πρώτη επαφή με το πρότυπο και να ενημερωθούν σχετικά. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνει «θέλουμε να διασφαλίσουμε ότι δε θα χάνουμε ανθρώπους που δεν έχουν καταλάβει τι είναι το πρότυπο αυτό επειδή δεν έχουν έρθει ποτέ σε επαφή με μας και τις υπηρεσίες μας».

Τον Οκτώβριο του 1993 και με δεδομένο ότι αυξήθηκε τόσο η ζήτηση όσο και το ενδιαφέρον για το πρότυπο, ανέλαβε την εθνική κυριότητα του ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK), καθώς επίσης και τη διασφάλιση της προστασίας της ακεραιότητας, της ποιότητας και της επιτυχούς προώθησης και ανάπτυξης του. Οι επιχειρήσεις που είναι προσηλωμένες στην ανάπτυξη του προσωπικού τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους και μπορούν να αποδείξουν ότι η ανάπτυξη του προσωπικού τους συνέβαλε σε βελτίωση της απόδοσης τους, των ομάδων αλλά και σε ατομικό επίπεδο, πληρώνοντας τις προδιαγραφές που θέτει το πρότυπο (Hardjono, Marrewijk, 2001)⁵⁴ επιβραβεύονται από το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK) με το Βραβείο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» («Investors in People Award») και πιστοποιούνται με το σήμα, αποκτώντας έτσι το δικαίωμα να εφαρμόσουν το πρότυπο με πολλά οφέλη τόσο για τις ίδιες όσο και για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες τους. Το βραβείο ουσιαστικά αποτελεί «σήμα κατατεθέν» για την επιχείρηση καθώς την αναγνωρίζει ως καλό εργοδότη και διευκολύνει την προσέλκυση πελατών και νέων στελεχών (Lee, 2004)⁵⁵. Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει σαφής η διαφοροποίηση της «αναγνωρισμένης» επιχείρησης από τη «δεσμευμένη» με το πρότυπο επιχείρηση. Η «αναγνωρισμένη» είναι εκείνη που έχει περάσει τον απαραίτητο έλεγχο από τον εξουσιοδοτημένο ΕσΑΔ φορέα και έχει αναγνωρισθεί ότι ως εργασιακό περιβάλλον πληρεί τις προδιαγραφές για να υιοθετήσει το πρότυπο. Μετά την πιστοποίηση η επιχείρηση δημοσιοποιεί και την κατοχύρωση του επίσημου σήματος του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) που χρησιμοποιείται σε διαφημίσεις, σε γραφική ύλη αλλά και στα κτίρια. Το σήμα δίνει

⁵³ 'Investors in People Standard', ό.π.

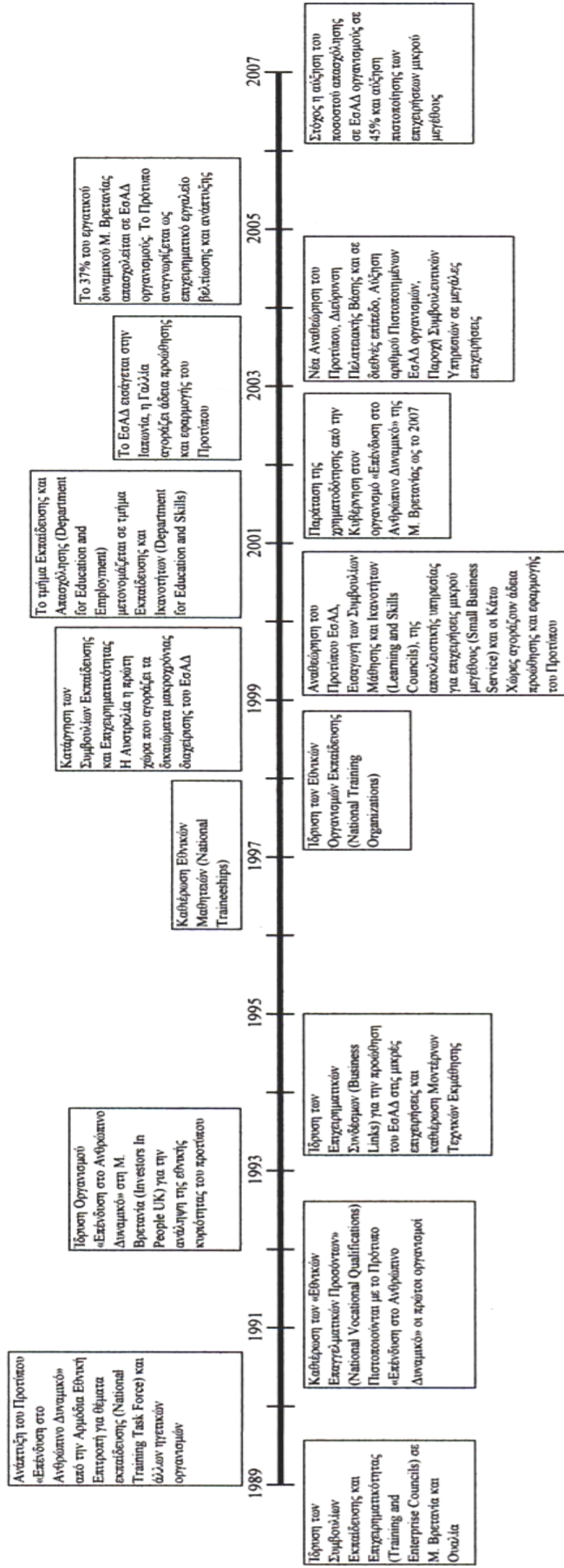
⁵⁴ Hardjono, T., Marrewijk, M., (2001), 'The Social Dimensions of Business Excellence', Corporate Environmental Strategy, 8, 3

⁵⁵ Lee, M., (2004), 'National Human Resource Development', Advances in Developing Human Resources', 6

κύρος στην επιχείρηση και στις υπηρεσίες που παρέχει προσελκύοντας πελάτες, αλλά προσελκύει και υποψήφια στελέχη που επιθυμούν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον, όπου εφαρμόζονται οι αρχές του προτύπου. Αντίθετα η «δεσμευμένη» έχει δεσμευτεί να ξεκινήσει τη διαδικασία πιστοποίησης και να εφαρμόσει το πρότυπο.

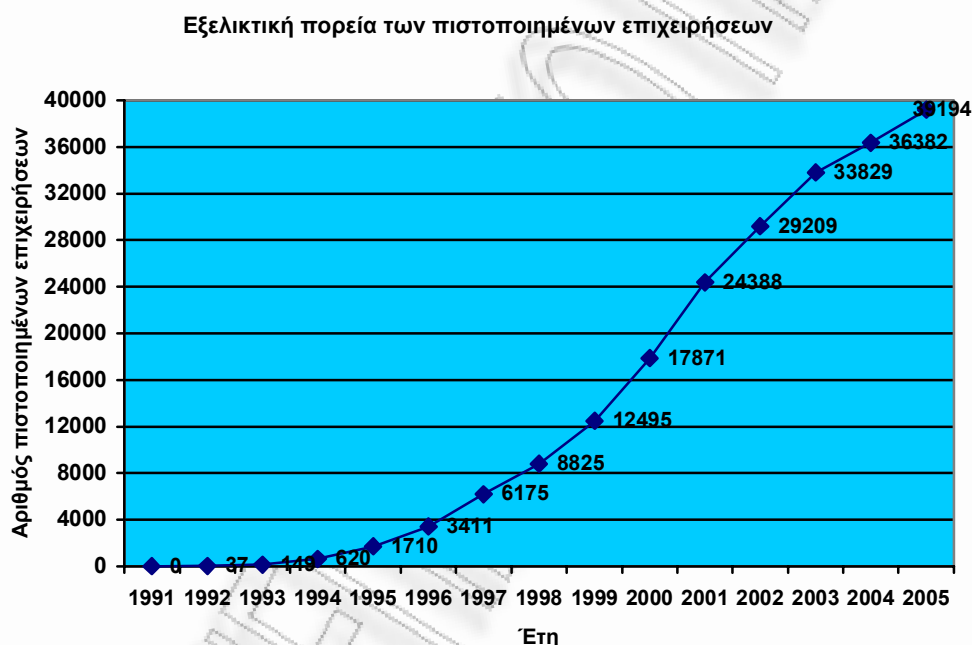
Αξιοσημείωτες είναι οι παρακάτω πληροφορίες που επιβεβαιώνουν την επιτυχημένη εφαρμογή του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard). Το 1991 μόλις εικοσι οχτώ (28) οργανισμοί ανακοινώνεται πως έχουν πιστοποιηθεί, ενώ οι πρώτες δεσμεύσεις για την εξέταση και σταδιακή ένταξή του έρχονται από άλλες 500. Το 1992 ξεκινά μια καμπάνια προώθησής του εντός της Μεγάλης Βρετανίας μέσω έντυπου διαφημιστικού υλικού. Το 1993 ιδρύεται ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK) για την ανάληψη της εθνικής κυριότητάς του με πρόεδρο τον Sir Brian Wolfson και διευθύντρια την Mary Charman, ενώ ο αριθμός των πιστοποιημένων οργανισμών ανέρχεται σε 149. Το 1994 δημιουργούνται Επιχειρηματικοί Σύνδεσμοι (Business Links) και λαμβάνει χώρα η πρώτη εβδομάδα του προτύπου (Investors in People Week), ενώ ο αριθμός των πιστοποιημένων ανήλθε σε 620. Το 1995 το πρότυπο επανεξετάζεται, ενώ διασφαλίζεται και ποιοτικά. Επιπλέον ξεκινά να λειτουργεί ένας οργανισμός αντίστοιχος του αρμόδιου Βρετανικού οργανισμού (Investors in People UK) και στην Αυστραλία. Ο αριθμός των πιστοποιημένων ανήλθε σε 1710. Το 1996 δίνονται τα πρώτα ετήσια βραβεία «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), ενώ ο αριθμός αυξήθηκε σε 3411. Το 1997 δημιουργείται η ιστοσελίδα του προτύπου και οι οργανισμοί έχουν φτάσει αισίως τις 6175. Το 1998 αρχίζουν να εφαρμόζονται τα πρώτα πιλοτικά προγράμματα διεθνώς, ενώ ο Βρετανικός οργανισμός κυριότητας του προτύπου διευθύνεται μέχρι και σήμερα από την Ruth Spellman. Περίπου 8825 οργανισμοί έχουν πιστοποιηθεί μέχρι εκείνο το διάστημα. Το 1999 γίνεται η πρώτη σημαντική έρευνα από το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK) υπό τον τίτλο «Χτίζοντας την Ικανότητα για τον 21^ο αιώνα» ('Building Capability for the 21st Century'), ενώ πρόεδρος μέχρι και σήμερα γίνεται ο Tim Melville - Ross. Καταργούνται τη χρονιά αυτή τα Συμβούλια Εκπαίδευσης και Επιχειρηματικότητας (Training and Enterprise Councils, TECs), ενώ η Αυστραλία είναι η πρώτη χώρα που αγοράζει μακροχρόνια άδεια για την προώθηση και εφαρμογή του προτύπου. Οι οργανισμοί έχουν ανέλθει τη χρονιά αυτή σε 12945. Στις 13 Απριλίου του 2000 αναθεωρείται το πρότυπο, εισάγεται η υπηρεσία μικρών επιχειρήσεων (Small

Business Service) και οι Κάτω Χώρες αγοράζουν την άδεια προώθησης και εφαρμογής του προτύπου. Αυτή τη χρονιά αυξάνεται ο αριθμός σε 17871. Το 2001 γίνονται συνεργασίες με το Συμβούλιο Μάθησης και Δεξιοτήτων (Learning and Skills Council), τους Επιχειρηματικούς Συνδέσμους (Business Links) και τα Κέντρα Ποιότητας (Quality Centres) σε Ουαλία και Βόρεια Ιρλανδία. Σε δεκατέσσερις (14) χώρες εξαπλώθηκε η διεθνής εφαρμογή του προτύπου, ενώ περίπου 24388 οργανισμοί πιστοποιούνται. Το 2002 η Κυβέρνηση αποφασίζει να συνεχίσει τη χρηματοδότηση του Βρετανικού οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IP UK) ως το 2007 και οι οργανισμοί αυξήθηκαν σε 29209. Το 2003 το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) εισάγεται στην Ιαπωνία, η Γαλλία αγοράζει την άδεια προώθησης και εφαρμογής του προτύπου ενώ στη Μεγάλη Βρετανία ο αριθμός ανέρχεται σε 33829. Το 2004 πιστοποιήθηκαν 36382 οργανισμοί. Το 2005 φθάνουν τις 39194, δηλαδή περισσότερο από το 37% του εργατικού δυναμικού της Μεγάλης Βρετανίας. Στο σχήμα 2 που ακολουθεί παρατηρούνται οι σημαντικότερες εξελίξεις ανά έτος σχετικά με το πρότυπο και άλλα συναφή με αυτό εργαλεία.



ΣΧΗΜΑ 2: Η ιστορία του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) και άλλων εργαλείων
Πηγή: British Journal of Industrial Relations, (2005), 43:1

Επειδή το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) παραμένει όμως μια από τις κύριες μακροχρόνιες πολιτικές σχετικά με την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, ενώ το κράτος θα χρηματοδοτεί το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK) ως το τέλος του 2007. Κύριος στόχος είναι ότι ως τότε το 45% του δυναμικού του Ηνωμένου Βασιλείου θα απασχολείται σε οργανισμούς που είτε έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο ή έχουν δεσμευτεί να ξεκινήσουν τη διαδικασία προς την πιστοποίηση (Hoque, Taylor and Bell, 2005, IIP UK, Annual Report 2004-2005)⁵⁶. Στο διάγραμμα 1 που ακολουθεί φαίνεται η εξελικτική πορεία αύξησης του αριθμού των επιχειρήσεων που πιστοποιήθηκαν κατά την περίοδο 1991-2005.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Η εξελικτική πορεία των πιστοποιημένων επιχειρήσεων

Πηγή: Ετήσια Έκθεση 2004-2005 (Annual Report 2004-2005, Investors In People UK)

Από αυτές κάποιες πιστοποιήθηκαν για πρώτη φορά, ενώ άλλες για δεύτερη ακόμα και τρίτη φορά. Σύμφωνα με το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK), η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που πιστοποιούνται συνεχίζουν να λειτουργούν με το πρότυπο. Το ποσοστό των πιστοποιημένων ανά κλάδο ποικίλλει Σύμφωνα με στοιχεία του Βρετανικού οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο

⁵⁶ Hoque, K., Taylor S., and Bell, E., (2005), ό.π. Annual Report 2004-2005, Investors In People UK, www.investorsinpeople.co.uk

Δυναμικό» (IP UK) κατά κύριο λόγο η δέσμευση και υιοθέτηση του προτύπου είναι ιδιαίτερα υψηλή σε τομείς, όπως του ηλεκτρισμού, καυσίμων και προμήθειας ύδατος, μεταφορών, επικοινωνιών και δημόσιας διοίκησης.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 η χρηματοδότηση από την κυβέρνηση στα Συμβούλια Εκπαίδευσης και Επιχειρηματικότητας (Training and Enterprise Councils, TECs) που ήταν τότε υπεύθυνα για την προώθηση του προτύπου, βασιζόταν σε αποτελέσματα βάσει της παραγωγικότητας και της απόδοσης των επιχειρήσεων. Επομένως στόχος για την προώθηση του προτύπου έγιναν οι επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, διότι ήταν πιο σίγουρο ότι θα ανταποκρίνονταν στο κόστος και στις διαδικασίες πιστοποίησής του. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οργανισμοί που ενδεχομένως να είχαν μεγαλύτερη ανάγκη βοήθειας και καθοδήγησης σε τέτοια θέματα, δεν έλαβαν καμιά προτροπή να υιοθετήσουν το πρότυπο.

Πράγματι τα ποσοστά των επιχειρήσεων μικρού ή μεσαίου μεγέθους είναι ιδιαίτερα χαμηλά. Το γεγονός αυτό είναι ανησυχητικό, δεδομένου ότι πάνω από το 40% της απασχόλησης αφορά σε επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους και η έλλειψη εκπαίδευσης δρα ανασταλτικά για οποιαδήποτε καινοτομία. Κύρια αιτία κατά τον Ram (2000)⁵⁷, θεωρείται ότι οι εργοδότες στις μικρές επιχειρήσεις δεν αποδέχονται το πρότυπο, διότι φημίζεται ως ιδιαίτερα γραφειοκρατικό και στηρίζεται στη χρήση πολλών εγγράφων. Χαρακτηριστικό για τις μικρές επιχειρήσεις είναι, όπως παρατηρεί, ότι η απόφαση για την υιοθέτηση του προτύπου παρακινείται από τους πελάτες που απαιτούν από την επιχείρηση που τους παρέχει την υπηρεσία ή το προϊόν που επιθυμούν, να είναι πιστοποιημένη. Είναι φανερό επομένως ότι, όταν η πιστοποίηση αντιμετωπίζεται από τους εργοδότες και τους εργαζομένους ως επιτυχία για σκοπούς μάρκετινγκ, τότε αντιμετωπίζεται σαν μια αμιγώς γραφειοκρατική διαδικασία χωρίς ουσία που δεν επιδρά στην εκπαιδευτική πολιτική. Κατά τους Hill και Stewart (1999)⁵⁸ η εκπαίδευση γενικότερα στις μικρές επιχειρήσεις γίνεται χωρίς ιδιαίτερο σχεδιασμό και προγραμματισμό και γι' αυτό το λόγο ενδεχομένως το πρότυπο ΕσΑΔ να μην είναι κατάλληλο προς εφαρμογή.

⁵⁷ Ram, M., (2000), 'Investors in People in small firms: case study evidence from the business services sector', *Personnel Review*, 29, 1

⁵⁸ Hill, R., and Stewart, J., (1999), 'Investors in People in small organisations: learning to stay the course?', *Journal of European Industrial Training*, 23

Επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα έχουν πιο πολλές πιθανότητες να υιοθετήσουν το πρότυπο από ό,τι οι επιχειρήσεις χονδρικής και λιανικής πώλησης, ξενοδοχεία ή επιχειρήσεις κέτερινγκ. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι παραπάνω επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση των πελατών και έτσι εφαρμόζονται ήδη πολλά προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία να μπορούν να αναπτύξουν το προσωπικό. Παρόλα αυτά οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα ότι πληρούν τις απαιτήσεις ως προς τη διαδικασία εφαρμογής του προτύπου. Στον τομέα της υγείας το πρότυπο συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας υπηρεσιών, στον τομέα της εκπαίδευσης όμως η οικονομική γλώσσα και η ορολογία του προτύπου καθώς και η δυσπιστία του προσωπικού, εμπόδιζε εν μέρει την εφαρμογή του. Διαφοροποιήσεις διαπιστώνονται και ως προς την εθνικότητα της ιδιοκτησίας. Οι επιχειρήσεις Ευρωπαϊκής και Β.Αμερικανικής ιδιοκτησίας δεν ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για την υιοθέτηση του προτύπου, καθώς το θεωρούν αρκετά «Βρετανικό ως προς τύπους και περιεχόμενο» (Hoque, Taylor and Bell, 2005)⁵⁹.

Συμπερασματικά θα λέγαμε προκύπτει ότι το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) δεν έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον σε όλους τους τομείς της Βρετανικής οικονομίας, γιατί είναι το αποτέλεσμα ενός γενικότερου «εθελοντικού» συστήματος, όπου δεν υπάρχει κανένας κανόνας να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική πολιτική. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει τόσο η φιλοσοφία όσο και η γλώσσα του προτύπου που φαίνεται να μην ταιριάζει και να μη γίνεται απόλυτα κατανοητή σε τομείς, όπως προαναφέρθηκε της υγείας και της εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα οι στρατηγικές μάρκετινγκ για την προώθησή του, δηλαδή ότι απευθύνθηκαν σε επιχειρήσεις που θα εξασφάλιζαν σίγουρα την εφαρμογή του και λιγότερο σε μικρές επιχειρήσεις, απέτρεψαν πολλές επιχειρήσεις να δεσμευτούν και να επενδύσουν σε αυτό.

⁵⁹ Hoque, K., Taylor S., and Bell, E., ό.π.

2.2 Ορισμός – Περιεχόμενο – Αναθεωρήσεις – Στόχοι του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)

Σύμφωνα με το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK, 2006)⁶⁰ πρόκειται για ένα «Εθνικό Πρότυπο που θέτει ένα επίπεδο υποδειγματικής πρακτικής και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει την απόδοσή της μέσα από την κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της». Χαρακτηρίζεται ως Εθνικό Πρότυπο, όχι γιατί αποτελεί ένα καθορισμένο και απόλυτο στόχο που πρέπει οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν, αλλά γιατί οι αρχές και τα κριτήρια που ενσωματώνει, μπορούν να βρουν απήχηση σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου σε ολόκληρη τη Μεγάλη Βρετανία.

Ο ρόλος του είναι διττός αφενός στοχεύει δηλαδή στην αύξηση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσω επένδυσης στην εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού, παρέχοντας έναν οδηγό με αρχές και κριτήρια ώστε να υπάρξει συστηματική προσέγγιση για τον καθορισμό και τη μετάδοση των στόχων. Αφετέρου συμβάλλει στη βελτίωση του επιπέδου των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού της χώρας για την ενίσχυση της οικονομίας.

Εστιάζει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στη βελτίωση τεσσάρων περιοχών. Πιο συγκεκριμένα δεσμεύει με δημοσιοποίηση τη Διοίκηση να αναπτύξει τους υπαλλήλους σε κάθε επίπεδο, ώστε να επιτευχθούν οι εκάστοτε επιχειρηματικοί στόχοι. Επισημαίνει ότι πρέπει συνεχώς να προσδιορίζονται οι ανάγκες σε εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων όλου του προσωπικού και να επιθεωρούνται τακτικώς. Τονίζει ότι κάθε ΕσΑΔ επιχείρηση ξεκινά την εκπαίδευση του προσωπικού της από την πρόσληψη τους και σε όλη τη διάρκεια της απασχόλησής τους. Τέλος μέσω της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και της προόδου βελτίωσης στα σημεία που προαναφέρθηκαν, διαπιστώνεται ο βαθμός βελτίωσης και επίτευξης των στόχων λαμβάνοντας υπόψη πάντοτε τη μελλοντική απόδοση (Mason, 1994)⁶¹. Το όφελος προκύπτει από το γεγονός πως ότι κάνουν οι εργαζόμενοι ή υποκινούνται να κάνουν ταυτίζεται με αυτό που θέλει

⁶⁰ 'Investors in People Standard', ό.π.

⁶¹ Mason, D., ό.π.

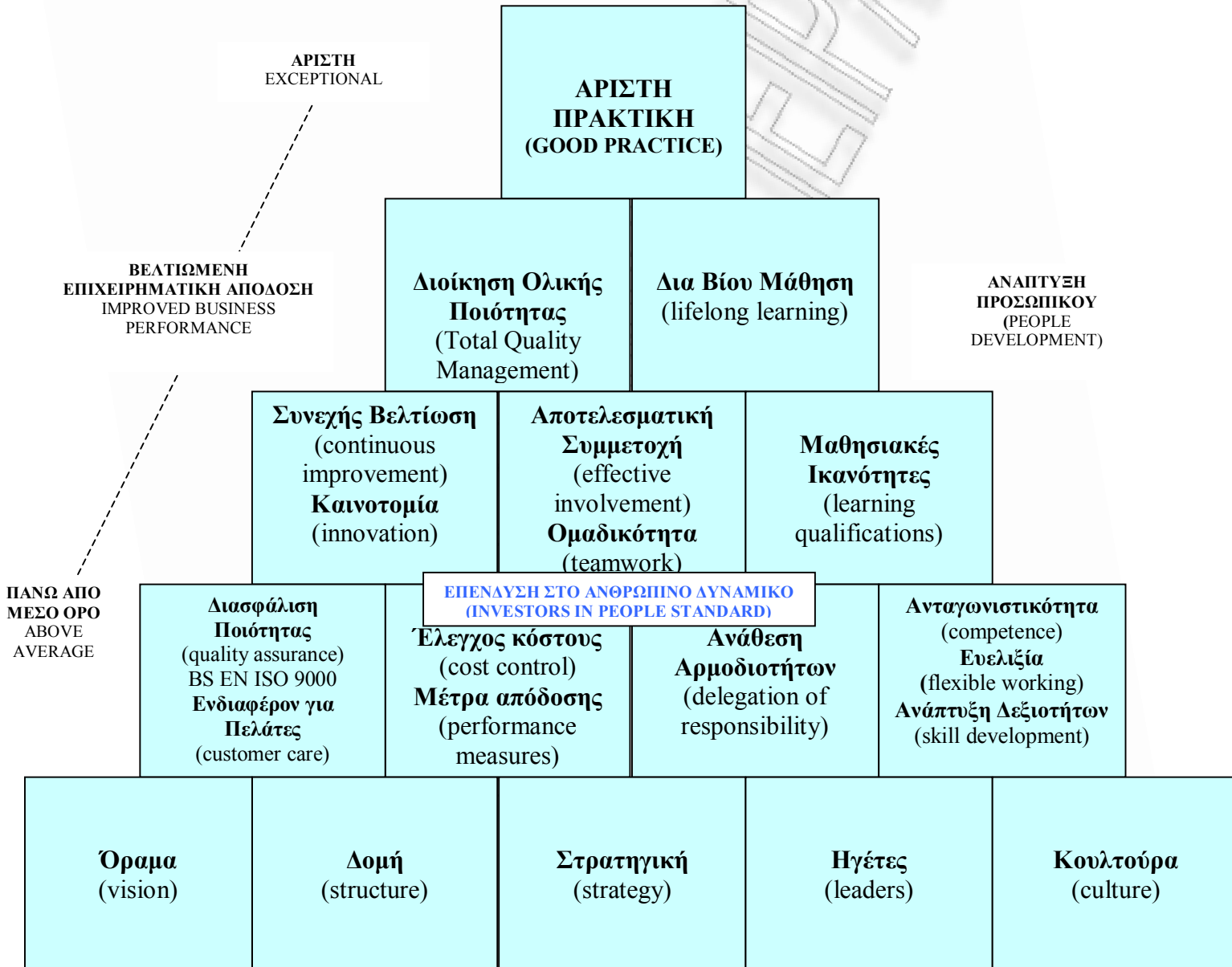
η επιχείρηση και αποτελεί ανάγκη της να γίνει. Η διαδικασία είναι κυκλική και υπάρχει μια πορεία συνεχούς βελτίωσης.

Οι επιχειρήσεις που πιστοποιούνται με το πρότυπο ξεκινούν την εκπαίδευση του προσωπικού αμέσως μετά την πρόσληψη και σε όλη τη διάρκεια της απασχόλησής τους. Η στρατηγική της εκπαίδευσης θα πρέπει να εστιάζεται τόσο στην κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των νεοπροσληφθέντων, όσο και στη συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων και αναβάθμιση των γνώσεων και τεχνικών των ήδη απασχοληθέντων στην επιχείρηση. Η αξία της επένδυσης στην εκπαίδευση κάθε υπαλλήλου, η δέσμευση των εργαζομένων προς τους στόχους της επιχείρησης και ο βαθμός χρήσης των προσφερόμενων γνώσεων από την επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάζονται και να συμβαδίζουν με τους στόχους που έχουν τεθεί. Ανώτερος στόχος είναι να παρακινούνται όλοι οι εργαζόμενοι, ώστε να επισημαίνουν τις ανάγκες και τα προβλήματα που υπάρχουν κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους, αλλά και να είναι πρόθυμοι μέσω της συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα να εξαλείψουν τα όποια προβλήματα. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να μελετώνται από τη Διοίκηση προκειμένου να επανακαθορίζονται οι στρατηγικές που εφαρμόζονται και να τίθενται νέοι στόχοι.

Κάθε ΕσΑΔ επιχείρηση θα πρέπει τακτικά να επιθεωρεί τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες όλων των υπαλλήλων της. Οι μάνατζερς είναι αρμόδιοι γι' αυτό το σκοπό, ενώ πρέπει να ταυτοποιούν τις ανάγκες αυτές με τους επιχειρηματικούς στόχους. Οι στόχοι και οι πόροι για την κάλυψη αυτών των αναγκών πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια στο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan). Οι στόχοι επιπλέον πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί εντός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος. Απαραίτητη κρίνεται και η αξιολόγηση των πρακτικών της για να καθορίσει το επίπεδο επιτυχίας της αλλά και να βελτιώσει τη μελλοντική της αποδοτικότητα.

Σύμφωνα με τις εντυπώσεις που αποκόμισαν πολλές επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στις προκλήσεις της νέας αυτής οργανωσιακής ανάπτυξης και υιοθέτησαν το πρότυπο περνώντας από τα προαπαιτούμενα στάδια, οδηγούμαστε στο εξής συμπέρασμα: η δέσμευση και η αφοσίωση μιας επιχείρησης απέναντι στο πρότυπο θα πρέπει να ξεκινά πρώτα από τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα και να μεταδίδεται με ενθουσιασμό σε όλα τα

επίπεδα μέχρι και τα κατώτερα της ιεραρχικής πυραμίδας. Οι μάνατζερς σε κάθε τμήμα πρέπει να ενώσουν τις δυνάμεις τους μέσω των στρατηγικών που εφαρμόζουν και να στρέψουν και τις προσπάθειες του προσωπικού που στελεχώνει το τμήμα τους προς μια κατεύθυνση οργανωσιακής βελτίωσης. Το σχήμα 3 που ακολουθεί παρουσιάζει το προφίλ μιας «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό»(Investors In People) επιχείρησης.

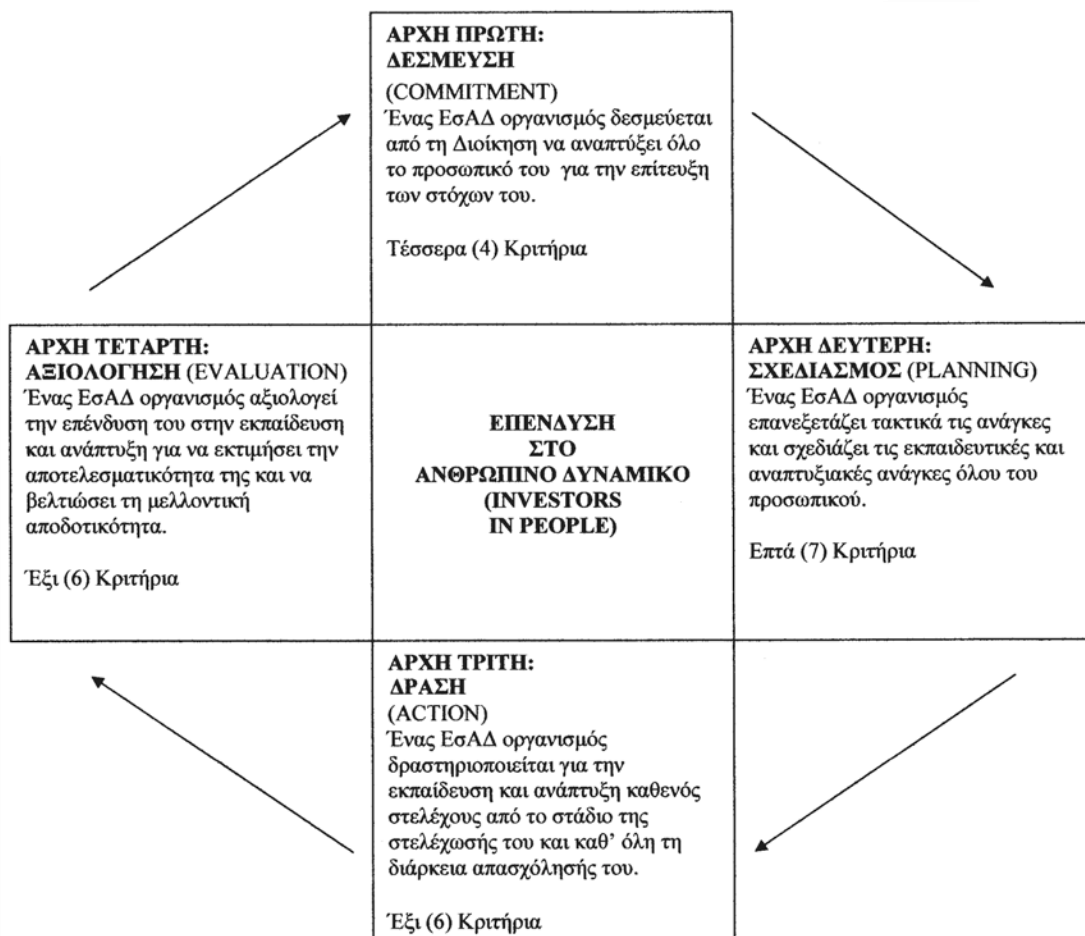


ΣΧΗΜΑ 3: Το προφίλ μιας «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People) επιχείρησης

Πηγή: Investors In People UK (2001)

Το πρότυπο έχει υποστεί αρκετές αναθεωρήσεις σε σχέση με την αρχική του μορφή, οι οποίες στόχο είχαν τη βελτίωση του. Οι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν το πρότυπο στην αρχική του μορφή, όταν εισήχθηκε το 1991, όπως φαίνεται και στο σχήμα 4 που ακολουθεί, έπρεπε να διασφαλίσουν ότι οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές πρακτικές που εφαρμόζαν, ικανοποιούσαν τα είκοσι τρία (23) κριτήρια που βασίζονταν στις τέσσερις βασικές αρχές που προαναφέρθηκαν: δέσμευση (commitment), σχεδιασμός (planning), δράση (action), αξιολόγηση (evaluation) και έτσι να διασφαλίσουν την πιστοποίηση. Οι υποψήφιοι προς αναγνώριση οργανισμοί εξετάζονταν στις τέσσερις αρχές και στα είκοσι τρία (23) κριτήρια με στοιχεία που παρουσιάζονταν σε ανεξάρτητους επιθεωρητές μέσω συνεντεύξεων από ένα δείγμα επιλεγμένων μάνατζερς και υπαλλήλων. Αρχικά έπρεπε να εκφράσουν τη δέσμευσή τους να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι. Στη συνέχεια όφειλαν να εκπονήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) που συμπεριελάμβανε το σχέδιο εκπαίδευσης (training plan), όπου θα υλοποιούσαν τις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές τους δραστηριότητες βάσει αυτού του σχεδίου. Στο σχέδιο θα αναφερόταν πώς οι πρακτικές τους ικανοποίησαν τις ανάγκες, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές αυτές θα επανεξετάζονταν προκειμένου να αφομοιώσουν πιθανές αλλαγές προς αυτή την κατεύθυνση. Επιπλέον οι επιχειρήσεις καλούνταν να διατυπώσουν τον τρόπο δράσης τους, ώστε να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του προσωπικού κάνοντας αναφορά στα προγράμματα που εφαρμόζαν, στις πρακτικές που διαμόρφωναν προσαρτώντας όσες αλλαγές απαιτούνταν. Τέλος θα έπρεπε να αναφερθούν και στον τρόπο με τον οποίο εκτίμησαν την πρόοδο τους ως προς την επίτευξη των στόχων τους, την αξία που επιτεύχθηκε καθώς επίσης να προσδιορίσουν τις μελλοντικές ανάγκες τους. Βασική αρχή της γενικότερης φιλοσοφίας παρέμενε ότι η υιοθέτηση του προτύπου θα πρέπει να έχει ως στόχο να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά όπως αναφέρει ο Βρετανικός οργανισμός το 1998⁶² (IP UK), «από τη στιγμή που μια επιχείρηση υιοθετεί το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) και επιβραβεύεται και επίσημα με το σήμα, κατατάσσεται ανάμεσα σε εκείνες που μοιράζονται ένα κοινά συγκρίσιμο εργαλείο άριστης πρακτικής».

⁶² Hoque, K., ό.π.



ΣΧΗΜΑ 4: Βασικές αρχές του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), (Έκδοση 1991)

Πηγή: Journal of European Industrial Training 23, 6, (1999)

Ύστερα από έρευνα βάσει των αποτελεσμάτων από τη μέχρι τότε εφαρμογή του ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK) προέβη σε νέα αναθεώρηση του προτύπου το 2000. Από τις αλλαγές που έφερε η νέα μορφή, αξιόλογο θα ήταν να αναφερθούμε σε μερικές από αυτές. Πρώτη και κύρια αλλαγή ήταν η μείωση των κριτηρίων από είκοσι τρία (23) σε δώδεκα (12). Η γλώσσα που χρησιμοποιούνταν απλουστεύθηκε, ώστε να είναι κατανοητή και σε μη οικονομικούς φορείς. Η γραφειοκρατία, δηλαδή η χρήση πολλών εγγράφων, περιορίστηκε, ενώ δόθηκε μεγαλύτερη ευελιξία σε επιχειρήσεις αλλά και επιθεωρητές ως προς τον τρόπο με τον οποίο παρουσίαζαν και κατά αναλογία αξιολογούσαν τα στοιχεία που απαιτούνταν. Ενισχύθηκε επιπλέον ο ρόλος των επιθεωρητών καθώς θα γινόταν και συμβουλευτικός

βοηθώντας τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν το πρότυπο (Rana, 2000)⁶³. Η επιθεώρηση θα έπρεπε να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα πλέον στα αποτελέσματα και λιγότερο στις διαδικασίες και να παρέχει αρκετή πληροφόρηση προς μελέτη και προβληματισμό για πιθανές βελτιώσεις. Είναι γεγονός ότι ακόμα και αν υφίστανται διαδικασίες, είναι αβέβαιο κατά πόσο θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η νέα αυτή προσέγγιση που εστιάζει δηλαδή σε αποδείξεις βάσει αποτελεσμάτων, θα δυσκολέψει περισσότερο τις επιχειρήσεις να περάσουν τα στάδια προς την πιστοποίηση, εάν δεν έχουν κατανοήσει τη σημασία και το σκοπό τους. Τέλος οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις μπορούσαν να επιλέξουν ως προς το χρόνο επιθεώρησής τους, δηλαδή αν θα γινόταν ένας ετήσιος έλεγχος ή ύστερα από τρία χρόνια. Ιδιαίτερα σημαντική κρίθηκε η νέα απαίτηση που εισήχθη σχετικά με τη δέσμευση της επιχείρησης να διασφαλίζει ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μερικής απασχόλησης, ένα ζήτημα που απασχολούσε ιδιαίτερα τη Βρετανία σχετικά με την εργασία μερικής απασχόλησης (Rana, 2000)⁶³.

Αποτέλεσμα των διαβουλεύσεων αναγνωρισμένων με το πρότυπο επιχειρήσεων, των στρατηγικών συνεργατών του προτύπου και των εκατό κορυφαίων επιχειρήσεων και βάσει της επιτυχημένης πιλοτικής εφαρμογής του σε εκατό (100) οργανισμούς, ήταν η νέα αναθεώρησή του το Νοέμβριο του 2004 που αποτελεί και τη σημερινή του μορφή. Το νέο πρότυπο σύμφωνα με την ετήσια έκθεση 2004-2005⁶⁴ του Βρετανικού οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» παρουσιάστηκε σε τελετή που παρακολούθηθηκε από διακόσιους πενήντα (250) επίλεκτους καλεσμένους. Για τη διάδοση της νέας αυτής αλλαγής η έκδοση στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας σε 60000 επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων όλων των πελατών και συνεργατών τους. Σε συνεργασία με την ITV London, ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK) συμμετείχε σε ένα καινοτόμο διαφημιστικό πρόγραμμα («In Good Company») που στόχευε στην ενημέρωση των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων για το πρότυπο και στην καλύτερη κατανόησή του. Η υποστήριξη στο πρόγραμμα αυτό από τις καλύτερες ηγετικές επιχειρήσεις ήταν πολύτιμη. Επιπρόσθετα μια καμπάνια που έλαβε χώρα στο διαδίκτυο έδειξε ότι πάνω από διακόσιοι (200) ήταν οι εγγεγραμμένοι που ζητούσαν τη βοήθεια συμβούλου και

⁶³ Rana, E., (2000), 'IIP revamp aims to cut back on bureaucracy', People Management, 6, 8

⁶⁴ Annual Report, ό.π

επιθυμούσαν να ενημερωθούν περισσότερο σχετικά με το πρότυπο (Annual Report, 2004-2005, Investors in People UK)⁶⁵.

Το νέο πρότυπο βασίζεται σε τρεις αρχές: σχεδιασμός (plan), υλοποίηση (do), αναθεώρηση (review), που περιλαμβάνουν δέκα κριτήρια πιστοποίησης και τριάντα εννέα (39) απαιτήσεις στα οποία πρέπει να ανταποκρίνονται οι επιχειρήσεις προκειμένου να πιστοποιηθούν. Ουσιαστικά αντικατοπτρίζει τον κύκλο επιχειρηματικού σχεδίου (business planning cycle). Ο σχεδιασμός αφορά στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ατόμων και των ομάδων για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η δράση περιλαμβάνει την ανάπτυξη και τη χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται μέσα σε ένα καθορισμένο και συνεχές πρόγραμμα άμεσα συνδεδεμένο με τους επιχειρηματικούς στόχους. Τέλος η αξιολόγηση αναφέρεται στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων της κατάρτισης και της ανάπτυξης των ατόμων σε σχέση με τους στόχους και τις μελλοντικές ανάγκες.

Η νέα μορφή του αναθεωρημένου προτύπου διαφοροποιείται από την προηγούμενη σε ορισμένα σημεία. Κύρια και σημαντική αλλαγή εκτός από τη μείωση των αρχών και των κριτηρίων είναι η εισαγωγή μια νέας και σημαντικής απαίτησης που αφορά στην ενθάρρυνση πλέον των επιχειρήσεων να επιτρέπουν τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον ενισχύεται ο ρόλος των μάνατζερς στην ανάπτυξη του προσωπικού, ενώ οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις μέσω του εργαλείου «Προφίλ» (Profile) θα μπορούν να συγκρίνουν τις αποδόσεις τους και να κάνουν μια αυτοαξιολόγηση. Η δομή του προτύπου έχει απλοποιηθεί και δίνεται έμφαση στο να κατανοήσουν οι επιχειρήσεις πόσο σημαντική είναι η ανάπτυξη του προσωπικού στην απόδοσή τους και να διασφαλιστεί ότι η συνεχής μάθηση είναι προτεραιότητά τους. Οι αλλαγές όμως έχουν γίνει με γνώμονα να παραμείνει το πρότυπο πρακτικό και ευέλικτο εργαλείο που να βοηθά τους εργοδότες στο να σχεδιάζουν, να εφαρμόζουν και να αξιολογούν τις επιχειρηματικές στρατηγικές τους. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει η κ. Spellman στην ετήσια έκθεση της χρονιάς 2004-2005⁶⁵, διευθύντρια του Βρετανικού οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IP UK), με γνώμονα ότι πρόκειται για ένα επιχειρηματικό εργαλείο βελτίωσης και ανάπτυξης, η αναθεώρηση του προτύπου ουσιαστικά αντανάκλα τις απαιτήσεις των πελατών και την αρχή της άριστης

⁶⁵ Annual Report, ό.π.

πρακτικής. Αναφέρει ότι με τις νέες απαιτήσεις ενδυναμώθηκε η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, βελτιώθηκαν οι διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, ενώ δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία της αξιολόγησης.

Το πρότυπο στα δεκαεπτά σχεδόν χρόνια της επιτυχούς του πορείας κατάφερε να κερδίσει τις εντυπώσεις και να αναγνωριστεί διεθνώς ως ένα αξιόλογο ποιοτικό εργαλείο. Μέχρι σήμερα οργανισμοί από κάθε τομέα συνεχίζουν να το επιλέγουν σε μια προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης. Οι συνεχείς επενδύσεις σε αυτό αλλά και η εφαρμογή καινοτομιών σε υπάρχοντα αλλά και νέα παράγωγα προϊόντα, κάνουν το πρότυπο να είναι πάντα επίκαιρο και σχετικό με τις ανάγκες των εργοδοτών και των επιχειρήσεων γενικότερα (Arkin, 1999)⁶⁶. Το πρότυπο όμως δεν παραμένει ποτέ στάσιμο. Βελτιώνεται διαρκώς, συμβαδίζοντας με τις νέες εξελίξεις, προγραμματίζοντας και καθορίζοντας τους μελλοντικούς στόχους και τις προκλήσεις για τα επόμενα χρόνια. Σταθερός και κύριος στόχος παραμένει η διαρκής αύξηση της παραγωγικότητας της Βρετανικής οικονομίας μέσω βελτίωσης του τρόπου που διαχειρίζονται και αναπτύσσουν τους ανθρώπους τους οι επιχειρήσεις, επιτυγχάνοντας βελτίωση της απόδοσης αλλά και παροχή καλύτερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών.

Με βάση την ετήσια έκθεση του 2004-2005⁶⁷ ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IP UK) σε συνδυασμό και με την εισαγωγή του νέου προτύπου έφερε τα εξής αποτελέσματα: διευρύνθηκε η πελατειακή βάση, καθώς πάνω από 14000 επιχειρήσεις προστέθηκαν στο σύνολο των αναγνωρισμένων ή πορεύονταν προς την κατεύθυνση αυτή, επιτεύχθη ο στόχος να υιοθετηθεί το πρότυπο από 20000 μικρές επιχειρήσεις, ενώ εισήχθη το Νοέμβριο του 2004 ένας οργανισμός παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών (Investors in People Corporate Solutions) σε μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 1000 υπαλλήλους. Τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη από το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IP UK) για την επίδραση του προτύπου απέδειξαν ότι αυτό ξεπέρασε τις προσδοκίες ως προς τα οφέλη που επέφερε στο προσωπικό, καθώς υποκινείται περισσότερο στη δουλειά, ενώ υπάρχει χαμηλό ποσοστό παραιτήσεων και απουσιών. Το πρότυπο ξεπέρασε τις προσδοκίες και στην ωφέλεια κόστους, δηλαδή βελτιώθηκε η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα, αυξήθηκαν οι πωλήσεις και περιορίστηκαν οι

⁶⁶ Arkin, A., (1999), 'Above and beyond', People Management, 5, 3

⁶⁷ Annual Report, 6.π.

δαπάνες. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 76% των εργοδοτών πιστεύουν ότι το να δουλεύει κανείς με το πρότυπο είναι η καλύτερη επιχειρηματική απόφαση, ενώ το 80% πιστεύει ότι το πρότυπο βοηθάει το ανθρώπινο δυναμικό να αποδώσει τα μέγιστα, καθώς υποκινούνται να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό. Επιπλέον επιτεύχθη ο στόχος της αύξησης του ποσοστού των εργοδοτών που κατανόησαν το πρότυπο, καθώς μέχρι το Μάρτιο του 2005 περίπου το 45% (αύξηση κατά 8% εντός ενός έτους) των εργοδοτών της Μεγάλης Βρετανίας το αναγνώριζε ως επιχειρηματικό εργαλείο βελτίωσης. Η γνωστοποίηση του κυμάνθηκε σε ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά της τάξεως του 81% στις μικρές επιχειρήσεις και 94% στις μεγάλες. Οι δημόσιες σχέσεις και η κάλυψή του από τα μέσα ενημέρωσης βελτιώθηκαν, ενώ υπήρξε ανανέωση στο σήμα σηματοδοτώντας και την αναθεώρηση του προτύπου προκειμένου να υπάρξει ακόμα πιο αποτελεσματική μετάδοση και ανταπόκριση στο στόχο, να συνεργαστούν δηλαδή περισσότεροι με το πρότυπο και να επωφεληθούν.

Σημαντική βελτίωση και αναβάθμιση έγινε στην ιστοσελίδα του προτύπου προκειμένου να είναι περισσότερο προσελκύσιμη και η πρόσβαση στην επιθυμητή πληροφόρηση εύκολη. Περίπου 900.000 επισκέφθηκαν την ιστοσελίδα μεταξύ Ιανουαρίου και Δεκεμβρίου του 2004, δηλαδή πάνω από 20000 ημερησίως. Η γραμμή παροχής πληροφοριών έλαβε περισσότερες από πεντακόσιες (500) αιτήσεις εντός ενός μηνός τόσο από επιχειρήσεις όσο και από ανεξάρτητους ιδιώτες προκειμένου να λάβουν πληροφοριακό υλικό αλλά και να μάθουν σχετικά με το πώς μπορούν να έρθουν σε επαφή με συμβούλους και επιθεωρητές. Με γνώμονα την εστίαση στις ανάγκες του πελάτη εισήχθη ένα σύγχρονο εργαλείο μέσω διαδικτύου, το «Προφίλ» (Profile), το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις να κάνουν μια αυτοαξιολόγηση των πρακτικών τους και σε σύγκριση με τις πρακτικές άλλων. Βάσει της έρευνας που έγινε κατά την περίοδο Οκτωβρίου - Δεκεμβρίου του 2004 σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, διαπιστώθηκε πως το 97% των πελατών δήλωνε ικανοποιημένο από την απόδοση των επιθεωρητών, ένα ποσοστό που δείχνει ότι δεν άλλαξε κάτι στην εμπιστοσύνη που έδειξαν οι πελάτες καθώς και σε αντίστοιχη έρευνα που διεξήχθη το προηγούμενο έτος το ποσοστό ήταν το ίδιο (96%). Τέλος υπήρξε διεύρυνση της προώθησης του προτύπου διεθνώς. Σημειώθηκε πρόοδος, καθώς υπήρξε συμφωνία με το διεθνές Κέντρο Ποιότητας (International Quality Centre) να είναι αρμόδιο για την παροχή υποστήριξης, συμβουλών και εκπαίδευσης στους στρατηγικούς συνεργάτες διεθνώς διασφαλίζοντας την ποιότητα στις διαδικασίες.

Άμεσοι στόχοι προς υλοποίηση κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παροντικής μελέτης είναι, όπως προαναφέρθηκε μέχρι το Δεκέμβριο του 2007 τουλάχιστον το 45% του εργατικού δυναμικού της Μεγάλης Βρετανίας να απασχολείται σε οργανισμούς που είτε έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο είτε έχουν δεσμευτεί προς την κατεύθυνση αυτή (περίπου 40000 επιχειρήσεις). Επιπλέον μέχρι το ίδιο χρονικό διάστημα προσδοκείται 65.000 επιχειρήσεις μικρού μεγέθους (5-49 υπαλλήλων) να πιστοποιηθούν με το πρότυπο ή τουλάχιστον να δεσμευτούν ότι θα το υιοθετήσουν. Άλλες προτεραιότητες εξίσου σημαντικές είναι η συνεχής προσέλκυση μεγάλων επιχειρήσεων προκειμένου να επιτευχθεί και ο επιθυμητός στόχος της αύξησης του ποσοστού απασχόλησης του εργατικού δυναμικού μέσω του οργανισμού παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών (Investors in People Corporate Solutions). Σε συνεργασία με τα Συμβούλια Δεξιοτήτων ανά τομέα (Sector Skills Councils) προβλέπεται να γνωστοποιήσουν περισσότερο αλλά και να πείσουν για την υιοθέτησή του από περισσότερους οργανισμούς που ανήκουν στους τομείς όπως η υγεία, η εκπαίδευση, η παροχή οικονομικών υπηρεσιών, οι κατασκευαστικές, το λιανικό εμπόριο καθώς επίσης και υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και κυβερνητικές. Στον τομέα της υγείας καταβάλλεται ήδη προσπάθεια και σε συνεργασία με το αρμόδιο υπουργείο να αναπτυχθεί ένα μοντέλο που να μπορεί να βρίσκει εφαρμογή στο συγκεκριμένο τομέα. Υψηλή προτεραιότητα αποτελεί η βελτίωση της επικοινωνίας μέσω του διαδικτύου και η αναβάθμιση της ποιότητας κατ' επέκταση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πελάτη, καθώς και το «χτίσιμο» δυνατών σχέσεων με τους συνεργάτες ιδίως ανά περιοχές για τη διασφάλιση της απαραίτητης υποστήριξης που ενδεχομένως να χρειάζονται. Τέλος επιτείνονται οι προσπάθειες μαζί με τους στρατηγικούς συνεργάτες, ώστε περισσότεροι εργοδότες να αντιληφθούν το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) ως ένα εργαλείο επιχειρηματικής βελτίωσης και να αξιολογήσουν τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από αυτό. Αρωγοί αυτών των προσπαθειών είναι η επένδυση στην έρευνα και στην ανάπτυξη αλλά και η διαρκής παροχή υπηρεσιών υποστήριξης και συμβουλών τόσο κατά το αρχικό στάδιο της προετοιμασίας όσο και μετά την ολοκλήρωση της πιστοποίησης.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι το πρότυπο μπορεί να διασφαλίσει ότι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να κάνει τη διαφορά και να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα μέσω των αρχών και των κριτηρίων που θέτει. Οι επιχειρήσεις διαρκώς ισχυρίζονται ότι οι άνθρωποι είναι το μεγαλύτερο «όπλο» τους. Επομένως όταν

παρέχεται η κατάλληλη γνώση, αναπτύσσονται νέες δεξιότητες και τρόποι προσαρμοστικότητας στις νέες αλλαγές, τότε η επιτυχία μπορεί να διασφαλιστεί. Μπορεί να υφίσταται ένας συνεχής σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η βελτίωση των διεργασιών, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό για την επιτυχία της επιχείρησης και δεν αποτελεί επιβεβαίωση ότι οι στόχοι έχουν επιτευχθεί. Χρειάζεται επομένως να αναπτυχθεί διάλογος με το προσωπικό προκειμένου να διαπιστωθεί πώς έχουν βιώσει την όποια αλλαγή έγινε με την υιοθέτηση του προτύπου και ποιος ήταν ο βαθμός της προσπάθειας που καταβλήθηκε για το σκοπό αυτό.

2.3 Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard), (Έκδοση 2000)

Το πρότυπο στην προηγούμενη από τη σημερινή έκδοση του περιλάμβανε τέσσερις αρχές: δέσμευση (commitment), σχεδιασμός (planning), δράση (action), αξιολόγηση (evaluation), δώδεκα (12) κριτήρια και τριάντα τρεις (33) απαιτήσεις.

- **Δέσμευση (Commitment)**

Δέσμευση για επένδυση στους ανθρώπους για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι.

- **Σχεδιασμός (Planning)**

Σχεδιασμός της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των ατόμων και των ομάδων για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

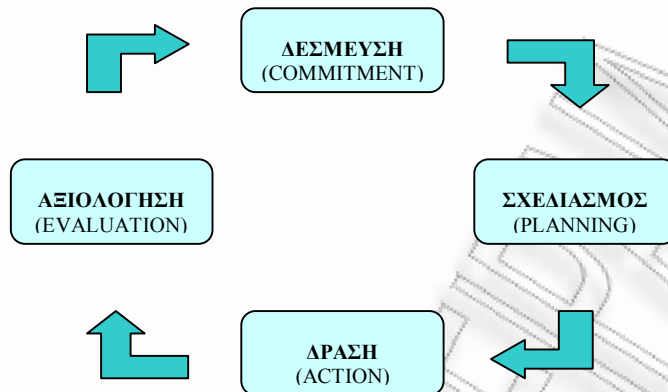
- **Δράση (Action)**

Δραστηριοποίηση για την ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται μέσα σε ένα καθορισμένο και συνεχές πρόγραμμα άμεσα συνδεδεμένο με τους επιχειρηματικούς στόχους.

- **Αξιολόγηση (Evaluation)**

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της κατάρτισης και της ανάπτυξης των ατόμων σε σχέση με τους στόχους και τις μελλοντικές ανάγκες.

Στο σχήμα 5 που ακολουθεί παρουσιάζεται η σχέση που διέπει τις τέσσερις αρχές.



ΣΧΗΜΑ 5: Σχέση βασικών αρχών Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), (Έκδοση 2000)

Πηγή: Investors In People UK

- Υπό τις βασικές αρχές ομαδοποιούνται τα δώδεκα κριτήρια ως εξής:

ΔΕΣΜΕΥΣΗ (COMMITMENT)

- 1 Ο οργανισμός δεσμεύεται να στηρίζει την ανάπτυξη του προσωπικού του. (The organisation is committed to supporting the development of its people.)
- 2 Το προσωπικό ενθαρρύνεται να βελτιώνει την απόδοσή του σε ατομικό επίπεδο αλλά και να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης και άλλων. (People are encouraged to improve their own and other people's performance.)
- 3 Το προσωπικό πιστεύει ότι η συνεισφορά του στον οργανισμό αναγνωρίζεται. (People believe their contribution to the organisation is recognised.)
- 4 Ο οργανισμός δεσμεύεται να διασφαλίζει ίσες ευκαιρίες στην ανάπτυξη του προσωπικού του. (The organisation is committed to ensuring equality of opportunity in the development of its people.)

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (PLANNING)

- 5 Ο οργανισμός έχει ένα σχέδιο με ξεκάθαρους στόχους που γίνονται κατανοητοί από όλους. (The organisation has a plan with clear aims and objectives which are understood by everyone.)

6 Η ανάπτυξη του προσωπικού ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού. (The development of people is in line with the organisation's aims and objectives.)

7 Το προσωπικό κατανοεί τον τρόπο συνεισφοράς τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. (People understand how they contribute to achieving the organisation's aims and objectives.)

ΔΡΑΣΗ (ACTION)

8 Οι μάνατζερς είναι αποτελεσματικοί στη στήριξη της ανάπτυξης του προσωπικού. (Managers are effective in supporting the development of people.)

9 Το προσωπικό μαθαίνει και αναπτύσσεται αποτελεσματικά. (People learn and develop effectively.)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (EVALUATION)

10 Η ανάπτυξη του προσωπικού βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού, των ομάδων και καθενός ατόμου. (The development of people improves the performance of the organisation, teams and individuals.)

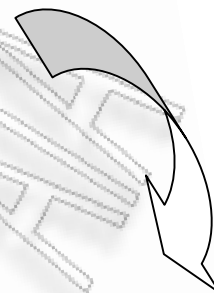
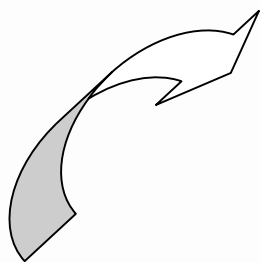
11 Το προσωπικό κατανοεί την επίδραση της ανάπτυξης του στην απόδοση του οργανισμού, των ομάδων και καθενός ατόμου. (People understand the impact of the development of people on the performance of the organisation, teams and individuals.)

12 Ο οργανισμός βελτιώνεται με την ανάπτυξη του προσωπικού του. (The organisation gets better at developing its people.)

Το σχήμα 6 που ακολουθεί, απεικονίζει τη μορφή του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard).

ΔΕΣΜΕΥΣΗ (COMMITMENT)

Ένας ΕσΑΔ οργανισμός είναι πλήρως δεσμευμένος στην ανάπτυξη του προσωπικού του για την επίτευξη των στόχων του

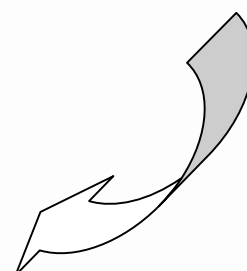
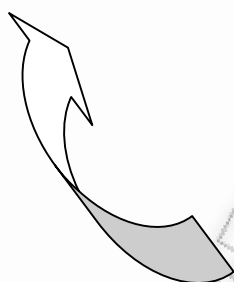


ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (EVALUATION)

Ένας ΕσΑΔ οργανισμός εκτιμά την επίδραση της επένδυσής του στο προσωπικό στην απόδοσή του

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (PLANNING)

Ένας ΕσΑΔ οργανισμός αποφασίζει τους στόχους και το όραμά του και τι χρειάζεται το προσωπικό του για να τα πετύχει



ΔΡΑΣΗ (ACTION)

Ένας ΕσΑΔ οργανισμός αναπτύσσει αποτελεσματικά το προσωπικό του για να βελτιώσει την απόδοσή του

ΣΧΗΜΑ 6: Βασικές αρχές Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard), (Έκδοση 2000)

Πηγή: Investors In People UK

Στη συνέχεια παρατίθεται μια συνοπτική ανάλυση των δώδεκα κριτηρίων για την καλύτερη κατανόηση αυτών.

1 Ο οργανισμός δεσμεύεται να στηρίζει την ανάπτυξη του προσωπικού του

Το πρώτο κριτήριο αναφέρεται στη δέσμευση της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη του προσωπικού για τη βελτίωση της απόδοσής της, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Για την απόδειξη της δέσμευσης αυτής και ταυτόχρονα της εφαρμογής του συγκεκριμένου κριτηρίου πρέπει η επιχείρηση να αποδείξει ότι όλοι οι μάντζερς υποστηρίζουν ενεργά την ανάπτυξη του προσωπικού τους, αλλά και το προσωπικό να το διαπιστώνει εμπράκτως, καθώς και να γνωρίζει ότι η δέσμευση αυτή της επιχείρησης είναι πραγματική. Επιπρόσθετα απαιτείται απόδειξη ότι η ανάπτυξη προσωπικού περιλαμβάνει όλους όσους συνεισφέρουν στην επιχείρηση από οποιαδήποτε θέση και ανεξαρτήτως βαθμού συνεισφοράς και επιτυγχάνουν τους στόχους της.

2 Το προσωπικό ενθαρρύνεται να βελτιώνει την απόδοσή του σε ατομικό επίπεδο αλλά και να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης και άλλων

Κάθε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης του προσωπικού είτε κατά άτομο είτε κατά ομάδες φέρνει την επιχείρηση πιο κοντά στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων της. Το κριτήριο αυτό εξετάζει ουσιαστικά τα βήματα που ακολουθήθηκαν, ώστε να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Για να εφαρμοστεί πρέπει να υπάρχει απόδειξη ότι εμπράκτως καταβάλλεται προσπάθεια να δημιουργηθεί ένας τρόπος που βελτιώνει τη λειτουργία και οδηγεί σε καλύτερη απόδοση. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται περισσότερο, όταν γνωρίζουν ότι η επιχείρηση είναι δίπλα τους να τους βοηθήσει, να τους καθοδηγήσει και να τους εμπνεύσει.

3 Το προσωπικό πιστεύει ότι η συνεισφορά του στον οργανισμό αναγνωρίζεται

Το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας της επιχείρησης αποδίδεται στο χρόνο που αναλώνουν, στην προσπάθεια που καταβάλλουν και στις ιδέες που επινοούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Η συμβολή τους ενισχύεται περισσότερο με καλύτερα αποτελέσματα, όταν αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους. Το κριτήριο αυτό ελέγχει την επιχείρηση κατά πόσο αναγνωρίζει και εκτιμά την προσπάθεια αυτή. Η αναγνώριση αυτή δεν συνεπάγεται απαραίτητα χρηματική ανταμοιβή. Μπορεί και να έχει τη μορφή επαίνου που να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση. Η επιχείρηση πληρεί την απαίτηση του κριτηρίου, όταν το προσωπικό φαίνεται να διαπιστώνει ότι ο ρόλος του στην επιτυχία της επιχείρησης είναι καθοριστικός, αναγνωρίζεται και εκτιμάται και μπορεί να περιγράψει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση το ανταμείβει.

4 Ο οργανισμός δεσμεύεται να διασφαλίζει ίσες ευκαιρίες στην ανάπτυξη του προσωπικού του

Η παροχή ίσων ευκαιριών είναι μια από τις βασικότερες αρχές που διέπουν το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard). Το κριτήριο επισημαίνει ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να παρέχει σε όλους τους εργαζόμενους ίσες ευκαιρίες στην ανάπτυξή τους σύμφωνα με τους στόχους της. Για να ανταποκριθεί στην απαίτηση του τέταρτου κριτηρίου η επιχείρηση θα πρέπει να προσέχει οι στρατηγικές της να διασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες και να αναγνωρίζονται οποιεσδήποτε αναπτυξιακές ανάγκες έχει κάθε ομάδα ανθρώπων ανεξαρτήτως διακρίσεων. Οι μάνατζερς πρέπει να παρέχουν ίσες ευκαιρίες, αλλά και οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους να διαπιστώνουν ότι τους παρέχονται και να είναι ικανοποιημένοι από αυτές.

5 Ο οργανισμός έχει ένα σχέδιο με ξεκάθαρους στόχους που γίνονται κατανοητοί από όλους

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί θέτουν ως άμεση προτεραιότητά τους να γίνει κοινό κτήμα όλων των εργαζομένων το όραμα και οι στόχοι της επιχείρησης. Πρέπει να δίνουν ένα πλάνο που να περιγράφει με σαφήνεια τους στόχους που έχουν τεθεί για να γίνουν κατανοητοί και ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση αυτών. Το πέμπτο κριτήριο εξετάζει επομένως κατά πόσο η επιχείρηση έχει φτιάξει ένα τέτοιο πλάνο και είναι κατανοητό από όλους στο βαθμό και στη λεπτομέρεια που απαιτείται με βάση τις αρμοδιότητες τους. Η μετάδοση των στόχων αφορά και σε εμπορικές ενώσεις, εργατικά σωματεία και όποιες άλλες ενώσεις ενδεχομένως υφίστανται.

6 Η ανάπτυξη του προσωπικού ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού

Τα οφέλη και η καλύτερη απόδοση από την επένδυση στην ανάπτυξη του προσωπικού διαφαίνονται ξεκάθαρα, όταν η ανάπτυξη αυτή συμβαδίζει με τους στόχους και το σκοπό της επιχείρησης. Το κριτήριο αυτό μετρά το βαθμό συσχέτισης ανάπτυξης και στόχων. Η επιχείρηση προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτό πρέπει να αποδείξει ότι όλες οι αναπτυξιακές δραστηριότητες στοχεύουν να βοηθήσουν όλους τους εργαζόμενους είτε κατά άτομο είτε κατά ομάδες να λειτουργούν κατά τέτοιο τρόπο που να βοηθά την επιχείρηση. Από την πλευρά τους όμως και οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κατανοήσει πως συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και να μπορούν να το αναφέρουν.

7 Το προσωπικό κατανοεί τον τρόπο συνεισφοράς τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού

Το έβδομο κριτήριο δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε όσα αναφέρει και το έκτο. Τονίζει δηλαδή πόσο αναγκαίο είναι να μεταδώσει η επιχείρηση το στόχο της σχετικά με το που θέλει να φτάσει και με ποιο τρόπο θα συνεισφέρει το προσωπικό, ώστε να φτάσει εκεί. Το κριτήριο αυτό εξετάζει κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει πώς προσδοκά η επιχείρηση από αυτούς να εργαστούν προς την κατεύθυνση που προαναφέρθηκε. Η απόδειξη ότι υπάρχει πλήρης αντίληψη φαίνεται, όταν το προσωπικό μπορεί να περιγράψει τις καθημερινές του δραστηριότητες και πώς αυτές συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

8 Οι μάνατζερς είναι αποτελεσματικοί στη στήριξη της ανάπτυξης του προσωπικού

Η επιχείρηση διασφαλίζει μέσω των υπευθύνων μάνατζερς της ότι η ανάπτυξη του προσωπικού γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο και εκτελούνται επακριβώς τα καθήκοντα, όπως τους έχουν ανατεθεί. Το κριτήριο αυτό αναφέρεται ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα των μάνατζερς ως προς τη διαχείριση της ανάπτυξης του προσωπικού. Η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του κριτηρίου πρέπει να αναφέρει τους τρόπους με τους οποίους εξασφαλίζει ότι οι μάνατζερς είναι αρμόδιοι και διαθέτουν τη γνώση αλλά και τις ικανότητες που απαιτεί μια στρατηγική ανάπτυξης προσωπικού. Η απόδειξη ότι το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται, διαπιστώνεται, όταν οι μάνατζερς μπορούν να εξηγήσουν ποιος είναι ο ρόλος τους στην προσπάθεια αυτή και με ποιους τρόπους συμβάλλουν στην ανάπτυξη του προσωπικού. Επιπλέον πρέπει και το ίδιο το προσωπικό να αντιλαμβάνεται το ρόλο των μάνατζερς και να προσδιορίζουν πώς συμβάλλει στην ανάπτυξή τους και πόσο αποτελεσματικός είναι.

9 Το προσωπικό μαθαίνει και αναπτύσσεται αποτελεσματικά

Το κριτήριο αυτό εξετάζει το βαθμό αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης και της μάθησης του προσωπικού, εφόσον τηρείται η αρχική δέσμευση της επιχείρησης σχετικά με την ανάπτυξη του προσωπικού και την αποτελεσματική δραστηριοποίηση της με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης. Η ανταπόκριση στην απαίτηση του κριτηρίου αυτού απαιτεί από την επιχείρηση να αποδείξει πως οι αναπτυξιακές της δραστηριότητες συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, επιδρούν αποτελεσματικά στη μάθηση και ανάπτυξή τους. Το προσωπικό καλείται από την πλευρά του να περιγράψει, γιατί έκαναν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες και τι αποκόμισαν από όλη αυτήν την προσπάθεια,

καθώς και τι αναμένεται να κάνουν με τη νέα γνώση που αποκόμισαν και την κατάρτιση που έχουν. Ωφέλιμο κρίνεται τόσο για την επιχείρηση όσο και το προσωπικό της να συσχετίζονται οι αναπτυξιακές δραστηριότητες και με τις απαιτήσεις που παραθέτουν και άλλα πρότυπα.

10 Η ανάπτυξη του προσωπικού βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού, των ομάδων και καθενός ατόμου

Κύριος σκοπός του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), όπως έχει προαναφερθεί, είναι η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσα από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Το κριτήριο αυτό μετρά το βαθμό κατά τον οποίο οι δραστηριότητες της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη του προσωπικού βελτίωσαν την απόδοσή της. Η επιχείρηση αποδεικνύεται ότι εφάρμοσε την απαίτηση του κριτηρίου, όταν μπορεί να περιγράψει τα οφέλη που αποκόμισε και τις βελτιώσεις που παρατηρήθηκαν στην απόδοση όχι μόνο της ίδιας αλλά και κάθε εργαζόμενου ή ομάδας εργαζομένων.

11 Το προσωπικό κατανοεί την επίδραση της ανάπτυξης του στην απόδοση του οργανισμού, των ομάδων και καθενός ατόμου

Το ενδέκατο κριτήριο τονίζει πόσο αναγκαίο είναι να αντιληφθεί η επιχείρηση το όφελος για την απόδοσή της από την επένδυση στην ανάπτυξη του προσωπικού της. Η ανταπόκριση στην απαίτηση αυτή διαφαίνεται τόσο από τη διοίκηση που πρέπει να αποδεικνύει ότι έχει κατανοήσει πλήρως και γνωρίζει τα κόστη και τα οφέλη που συνεπάγεται η επένδυση αυτή, όσο και από το ίδιο το προσωπικό. Με άλλα λόγια πρέπει να αποδεικνύουν ότι γνωρίζουν ποια είναι η αξία που θα αποφέρει η επένδυσή τους και γιατί είναι σημαντική η δέσμευση και η αφοσίωση τους για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, αλλά και ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην ανάπτυξη και στο αποτέλεσμα της επίδρασής της στην απόδοση.

12 Ο οργανισμός βελτιώνεται με την ανάπτυξη του προσωπικού του

Η συνεχής βελτίωση είναι ο κύριος σκοπός του προτύπου. Κανένας οργανισμός άλλωστε δε μένει στάσιμος, αλλά συνεχώς πρέπει να προσαρμόζεται τόσο στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όσο και στις νέες ανάγκες που προκύπτουν. Το κριτήριο αυτό εξετάζει κατά πόσο υπάρχει συνεχής αλλαγή και προσπάθεια βελτίωσης στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η απόδειξη ότι η επιχείρηση ανταποκρίθηκε, έρχεται μέσα

από το προσωπικό, όταν αυτό είναι σε θέση να αναφέρει και να περιγράψει ποιες ήταν οι βελτιώσεις που έγιναν, όπου αυτό απαιτήθηκε. Επιπλέον χρειάζεται συνεχής απόδειξη ότι κάθε μια από τις βασικές αρχές του προτύπου έχουν αφομοιωθεί.

2.4 Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard), (Έκδοση 2004)

Η νέα μορφή του προτύπου περιλαμβάνει τρεις βασικές αρχές: σχεδιασμός (plan), υλοποίηση (do), αναθεώρηση (review), δέκα κριτήρια και τριάντα εννέα απαιτήσεις.

- **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (PLAN)**

Ανάπτυξη στρατηγικών για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

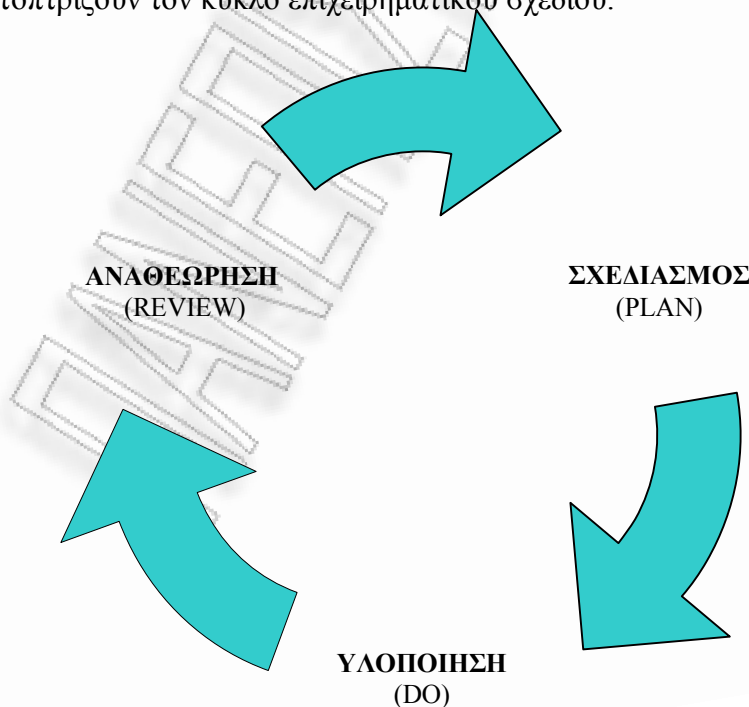
- **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ (DO)**

Δραστηριοποίηση για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

- **ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ (REVIEW)**

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων στην απόδοση της επιχείρησης.

Στο σχήμα 7 που ακολουθεί παρουσιάζεται η σχέση που διέπει τις τρεις αρχές που αντικατοπτρίζουν τον κύκλο επιχειρηματικού σχεδίου.



ΣΧΗΜΑ 7: Σχέση βασικών αρχών Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), (Έκδοση 2004)

Πηγή: Investors In People UK

- Υπό τις βασικές αρχές ομαδοποιούνται τα δέκα κριτήρια ως εξής:

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (PLAN)

1 Η στρατηγική βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού έχει οριστεί και κατανοηθεί με σαφήνεια. (A strategy for improving the performance of the organisation is clearly defined and understood.)

2 Η μάθηση και η ανάπτυξη είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού. (Learning and development is planned to achieve the organisation's objectives)

3 Οι στρατηγικές διαχείρισης προσωπικού είναι σχεδιασμένες ώστε να προωθούν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης του προσωπικού του οργανισμού. (Strategies for managing people are designed to promote equality of opportunity in the development of the organisation's people.)

4 Οι ικανότητες που πρέπει να έχουν οι μάνατζερς προκειμένου να ηγούνται, να διοικούν και να αναπτύσσουν αποτελεσματικά το προσωπικό πρέπει να ορίζονται και να κατανοούνται με σαφήνεια. (The Capabilities managers need to lead, manage and develop people effectively are clearly defined and understood.)

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ (DO)

5 Οι μάνατζερς θα πρέπει να είναι αποτελεσματικοί στην ηγεσία, διαχείριση και ανάπτυξη προσωπικού. (Managers are effective in leading, managing and developing people.)

6 Η συνεισφορά του προσωπικού στον οργανισμό αναγνωρίζεται και εκτιμάται. (People's contribution to the organisation is recognised and valued.)

7 Το προσωπικό ενθαρρύνεται να αναλαμβάνει ευθύνες μέσω της συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων. (People are encouraged to take ownership and responsibility by being involved in decision making.)

8 Το προσωπικό μαθαίνει και αναπτύσσεται αποτελεσματικά. (People learn and develop effectively.)

ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ (REVIEW)

9 Η επένδυση στο προσωπικό βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού. (Investment in people improves the performance of the organisation.)

10 Βελτιώσεις γίνονται συνεχώς στον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης του προσωπικού. (Improvements are continually made to the way people are managed and developed.)

Στη συνέχεια παρατίθεται μια συνοπτική ανάλυση των δέκα κριτηρίων για την καλύτερη κατανόηση αυτών.

1 Η στρατηγική βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού έχει οριστεί και κατανοηθεί με σαφήνεια

Το πρώτο κριτήριο επισημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει μια σαφής στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Η διοίκηση πρέπει να μεταδίδει με σαφήνεια το σκοπό και το όραμα της επιχείρησης, τα οποία να υποστηρίζονται και από τη στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης. Να διασφαλίζει ότι υπάρχει επιχειρηματικό σχέδιο που περιγράφει τους στόχους της επιχείρησης και σχεδιάζεται κατόπιν συνεργασίας με μια αντιπροσωπευτική ομάδα που τη συμβουλεύει διαρκώς για το καθορισμό των στόχων αυτών. Η απόδειξη της εφαρμογής του κριτηρίου φαίνεται τόσο από την πλευρά των μάντζερς, όταν μπορούν να περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούν το προσωπικό κατά την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου, όσο και από την ίδια την ομάδα που επιβεβαιώνει τη συνεργασία με τη διοίκηση και τη συμβουλευτική τους υποστήριξη και πώς προσδοκάται ότι θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων.

2 Η μάθηση και η ανάπτυξη είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού

Το κριτήριο αυτό αναφέρεται στο πώς η μάθηση και η ανάπτυξη συνδέεται με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι μάντζερς πρέπει να διαπιστώνουν τις μαθησιακές αλλά και αναπτυξιακές ανάγκες του προσωπικού, να σχεδιάζουν στρατηγικές για την κάλυψη αυτών και να αξιολογούν τα αποτελέσματα. Το προσωπικό θα πρέπει να ορίζει τις παραπάνω ανάγκες του και πώς οι μαθησιακές και αναπτυξιακές δραστηριότητες θα βοηθήσουν τους ίδιους, την ομάδα και ευρύτερα την επιχείρηση.

3 Οι στρατηγικές διαχείρισης προσωπικού είναι σχεδιασμένες ώστε να προωθούν ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης του προσωπικού του οργανισμού

Το τρίτο κριτήριο εισάγει μια πολύ σημαντική αρχή που διέπει το πρότυπο και αφορά στο σχεδιασμό στρατηγικών που προωθούν ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Η διοίκηση πρέπει να περιγράφει τις στρατηγικές που σχεδιάζει προκειμένου να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται να προτείνουν ιδέες προκειμένου να βελτιωθεί τόσο η απόδοσή του καθενός όσο και του συνόλου των εργαζομένων. Διαπιστώνοντας τις διαφορετικές ανάγκες του προσωπικού επιδιώκει να ανταποκρίνεται σε όλες, καθώς όλοι δικαιούνται υποστήριξη και ίσες ευκαιρίες στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η απόδειξη της εφαρμογής του κριτηρίου δίνεται μέσα από το προσωπικό, όταν πιστεύει πως οι μάνατζερς είναι αφοσιωμένοι στην κάλυψη των αναγκών τους και περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους προτρέπονται να κάνουν προτάσεις.

4 Οι ικανότητες που πρέπει να έχουν οι μάνατζερς προκειμένου να ηγούνται, να διοικούν και να αναπτύσσουν αποτελεσματικά το προσωπικό πρέπει να ορίζονται και να κατανοούνται με σαφήνεια

Στο τέταρτο κριτήριο επισημαίνεται ότι πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια από τη διοίκηση το επίπεδο της γνώσης, οι δεξιότητες και η συμπεριφορά που πρέπει να έχουν οι μάνατζερς προκειμένου να ηγούνται, να διοικούν και να αναπτύσσουν αποτελεσματικά το προσωπικό, αλλά και να μπορούν να διαμορφώσουν στρατηγικές. Το προσωπικό πρέπει να περιγράφει τι πρέπει να κάνουν οι μάνατζερς για να τους διοικήσουν και να τους αναπτύξουν αποτελεσματικά.

5 Οι μάνατζερς θα πρέπει να είναι αποτελεσματικοί στην ηγεσία, διαχείριση και ανάπτυξη προσωπικού

Οι μάνατζερς θα πρέπει να κρίνουν κατά πόσο είναι αποτελεσματικοί βάσει της απόδοσης τους στη διαχείριση του προσωπικού αλλά και βάσει της διαπίστωσης του ίδιου του προσωπικού.

6 Η συνεισφορά του προσωπικού στον οργανισμό αναγνωρίζεται και εκτιμάται

Το έκτο κριτήριο επισημαίνει ότι η ατομική συνεισφορά στην επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίζεται και να εκτιμάται. Η αναγνώριση αυτή αποδεικνύεται ότι υφίσταται, όταν οι μάνατζερς μπορούν να αναφέρουν με παραδείγματα τρόπους με τους οποίους το

επιτυγχάνουν και το προσωπικό να το επιβεβαιώσει γνωρίζοντας κατά πόσο η συμβολή τους είναι καθοριστική και η απόδοση βελτιώνεται σημαντικά.

7 Το προσωπικό ενθαρρύνεται να αναλαμβάνει ευθύνες μέσω της συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ελευθερία που παρέχει το πρότυπο προκειμένου να ενθαρρύνεται η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Οι μάνατζερς πρέπει να μπορούν να περιγράψουν πώς προωθούν το αίσθημα της υπευθυνότητας και της κυριότητας των προτάσεων που διατυπώνει το προσωπικό, καθώς και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Το προσωπικό πρέπει και αυτό να επιβεβαιώνει ότι έχει δικαίωμα συμμετοχής και να περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους η διοίκηση τους ενθαρρύνει και πόσο η συμμετοχή αυτή επηρεάζει την απόδοσή του αλλά και της επιχείρησης γενικότερα.

8 Το προσωπικό μαθαίνει και αναπτύσσεται αποτελεσματικά

Το κριτήριο αυτό επισημαίνει ότι οι μάνατζερς πρέπει να περιγράφουν πώς διασφαλίζουν ότι οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες καλύπτονται. Το προσωπικό πρέπει να περιγράφει, αν υπήρξε κάλυψη των αναγκών του, τι αποκόμισε από αυτή τη διαδικασία και πώς αξιοποίησε τη νέα γνώση στα πλαίσια του ρόλου που διαδραματίζει εντός της επιχείρησης.

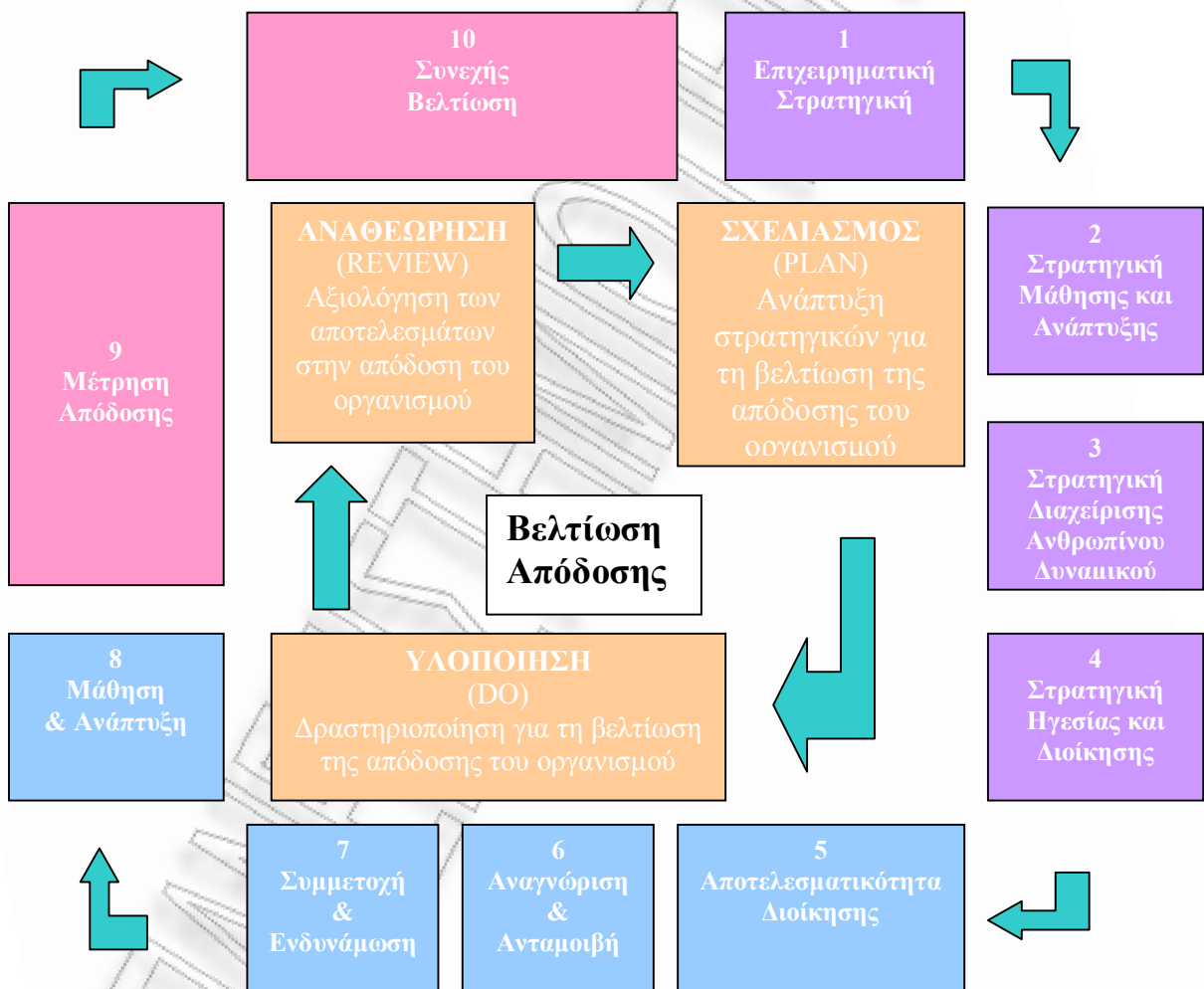
9 Η επένδυση στο προσωπικό βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού

Το ένατο κριτήριο αναφέρεται στην αξιολόγηση της επένδυσης χρόνου, χρημάτων και πόρων στις αναπτυξιακές δραστηριότητες. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης καθορίζει τη διαμόρφωση της στρατηγικής βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης. Η αναφορά σε απτά παραδείγματα τόσο από τους μάνατζερς όσο και από το προσωπικό σχετικά με την απόδοση αποδεικνύουν την επιτυχία της εφαρμογής των απαιτήσεων του συγκεκριμένου κριτηρίου.

10 Βελτιώσεις γίνονται συνεχώς στον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης του προσωπικού

Το δέκατο κριτήριο επισημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να αναφερθεί στο πώς η επένδυση στο δυναμικό συνέβαλε σε βελτιώσεις στον τρόπο διαχείρισής του και με παραδείγματα και από τις δυο πλευρές να προσδιορίζονται οι βελτιώσεις αυτές.

Το σχήμα που ακολουθεί απεικονίζει ολοκληρωμένα το πρότυπο στη σημερινή του μορφή με τις τρεις αρχές που αποτελούν τα στηρίγματά του και τα δέκα κριτήρια διασφάλισης της πιστοποίησης, ενώ διαπιστώνεται η κυκλική διαδικασία εφαρμογής του και η συνεχής πορεία βελτίωσης.



ΣΧΗΜΑ 8: Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) (Πηγή για την απόδοση του Προτύπου στην ελληνική γλώσσα αποτέλεσε το σχήμα όπως ακριβώς παρουσιάζεται από τον Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» και παρατίθεται στο Παράρτημα Β)

Πηγή: Investors in People UK (2006)

2.5 Ο Ρόλος του Βρετανικού Οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK)

Η εθνική κυριότητα του προτύπου, όπως προαναφέρθηκε, ανήκει από το 1993 στο Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK). Ο δημόσιος και μη κυβερνητικός αυτός οργανισμός δίνει αναφορά για τη λειτουργία του και χρηματοδοτείται κατά το 1/3 από το τμήμα Εκπαίδευσης και Δεξιοτήτων (Department For Education and Skills), ενώ κατά το υπόλοιπο αυτοχρηματοδοτείται. Είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, την προώθηση, τη διασφάλιση της ποιότητας, της συμβατότητας και της αξιοπιστίας του προτύπου τόσο εντός της Μεγάλης Βρετανίας όσο και διεθνώς. Πρόκειται για έναν ανεξάρτητο οργανισμό από την Κυβέρνηση και τα Υπουργεία και είναι καθόλα υπεύθυνο για την πολιτική που εφαρμόζει.

Όραμά του είναι να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση τους μέσω της ανάπτυξης ευέλικτων επιχειρηματικών εργαλείων που τονίζουν τη σημασία και διευκολύνουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη του προσωπικού γενικότερα, μέσα από την ανάδειξη των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου. Η αποστολή του, όπως δηλώνεται από το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (2006)⁶⁸, είναι ότι «μέσω της συνεργασίας οι οργανισμοί αλλά και το εργατικό δυναμικό μπορούν να βοηθηθούν, ώστε η παραγωγικότητα αλλά και η αποδοτικότητα τους να αυξηθεί και να συνειδητοποιήσουν την πραγματική αξία της λειτουργίας τους».

Προτεραιότητες του είναι η συνεχής υποστήριξη των υφιστάμενων πελατών, η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και η στήριξη από μετόχους για τη διάδοση του προτύπου και η συνεχής αναζήτηση νέων πελατών. Έμφαση δίνεται όχι μόνο οι επιχειρήσεις να ενδιαφέρονται να υιοθετήσουν το πρότυπο, αλλά και οι υπάρχουσες αναγνωρισμένες να συνεχίσουν να το έχουν.

Όπως προαναφέρθηκε, ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» επιδιώκει τη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες προκειμένου να προωθείται

⁶⁸ 'Investors In People UK', ό.π.

ολοένα και περισσότερο και εκτός Μεγάλης Βρετανίας. Είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση και την οικονομική υποστήριξη της προσπάθειας ανάπτυξης του προτύπου και διεθνώς. Η προσπάθεια αυτή συμπεριλαμβάνει τον προσδιορισμό της αγοράς - στόχου και την επιλογή στρατηγικών συνεργατών που ενδιαφέρονται να αναλάβουν την προώθηση και εφαρμογή του προτύπου στη χώρα τους. Σημαντικού βεληγεκούς φορείς, όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Βρετανικό Συμβούλιο, στηρίζουν τις προσπάθειες του οργανισμού, αναδεικνύουν το προφίλ του προτύπου και υποστηρίζουν την ανάπτυξη του διεθνώς. Για την υλοποίηση αυτού του στόχου απαιτούνται διαβουλεύσεις και με ομάδες εξειδικευμένων συνεργατών διεθνώς για το σχεδιασμό σε αρχικό επίπεδο πιλοτικών προγραμμάτων εφαρμογής και διαπραγμάτευσης των όρων άδειας χρήσης του από τους φορείς που θα αναλάβουν την προώθησή του. Αυτό σημαίνει βέβαια ότι ο οργανισμός προώθησής του προτύπου θα βοηθάει στις προσπάθειες που καταβάλλονται από τους επιλεγμένους στρατηγικούς συνεργάτες, προκειμένου να το γνωστοποιήσουν και να το εντάξουν στην εθνική τους αγορά.

Ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IP UK) αποτελείται από τις εξής ομάδες και τμήματα:

- Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας (Marketing and Communications)
- Διασφάλισης Ποιότητας (Quality Assurance)
- Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development)
- Πελατειακών Σχέσεων και πληροφόρησης (Client relations and information)
- Χρηματοοικονομικών (Finance and business report)
- Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Resources)
- Γενικό Διευθυντή (Chief Executive Officer)

Μερικές από τις κύριες αρμοδιότητες του στις οποίες εστιάζει είναι οι εξής:

- Η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, ώστε να απασχολούνται σε επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει το πρότυπο, στοχεύοντας έτσι στη βελτίωση της παραγωγικότητας της Μεγάλης Βρετανίας μέσω της ανάπτυξης των ανθρώπων.
- Η διασφάλιση του κύρους του προτύπου.
- Η διασφάλιση αλλά και ο έλεγχος της ποιότητας του προτύπου.

- Η προώθηση του προτύπου και η δημιουργία υπηρεσίας παροχής πληροφοριών στο κοινό.
- Η ανάπτυξη, διατήρηση και αναθεώρηση του προτύπου, ώστε να παραμένει πάντα σύγχρονο και συμβατό με τις ανάγκες των επιχειρήσεων
- Η δημοσιοποίηση μιας βάσης δεδομένων, όπου αναφέρονται όλες οι επιχειρήσεις που είναι πιστοποιημένες με το πρότυπο, ώστε να παρέχεται έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση
- Η παροχή άδειας λειτουργίας στα τοπικά κέντρα ποιότητας (Quality Centres).
- Η καταβολή προσπαθειών για την κυριαρχία του προτύπου διεθνώς.

2.5.1 Εργαλεία και Μοντέλα σε σχέση με το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK Tools & Models)

Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό»(Investors in People Standard) παρέχει και μέσω διαδικτύου σύγχρονα εργαλεία που δίνουν συμβουλές και πολύτιμη βοήθεια σε κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να δουλέψει με το πρότυπο. Τα εργαλεία αυτά είναι ελεύθερα και εύκολα σε πρόσβαση και διατίθενται προς χρήση, χωρίς χρέωση. Στην παρούσα μελέτη θα γίνει αναφορά στο Εργαλείο Διάγνωσης (Diagnostic Tool), στο Ο Μάνατζερ του Προσωπικού (Your People Manager) και στο Προφίλ (Profile), (IIP UK, 2006)⁶⁹.

➤ **Επιχειρηματικό Εργαλείο Διάγνωσης «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Business Improvement Diagnostic Tool)**

Το ΕσΑΔ Εργαλείο Διάγνωσης (Investors in People Diagnostic Tool) είναι ιδιαίτερα ευέλικτο εργαλείο, το οποίο έχει σχεδιαστεί προκειμένου να παρέχει βοήθεια και συμβουλές σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου και στο βαθμό που επιθυμεί. Διαπιστώνει και προτείνει με βάση τη συνολική αναπτυξιακή στρατηγική της επιχείρησης εκείνες τις δραστηριότητες που της διασφαλίζουν συνεχή βελτίωση σε συνδυασμό και με την εφαρμογή των τριών βασικών αρχών του προτύπου και μεθόδων άριστης πρακτικής. Χωρίζεται σε δύο στάδια: στο διαγνωστικό (business diagnostic) και στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού (the organisation training

⁶⁹ 'Investors In People UK', ό.π.

needs analysis). Η ολοκλήρωση κάθε σταδίου μπορεί να γίνει ξεχωριστά ή σε συνδυασμό με βάση τις υπάρχουσες ανάγκες. Σε καμία περίπτωση η ολοκλήρωση της χρήσης αυτού του εργαλείου και οι συστάσεις που γίνονται βάσει αυτού δε συνεπάγεται ότι η επιχείρηση είναι έτοιμη να πιστοποιηθεί.

➤ **Ο Μάνατζερ του Προσωπικού (Your People Manager)**

Το εργαλείο αυτό παρέχει πρακτικές συμβουλές για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση τόσο του προσωπικού όσο και της επιχείρησης. Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που μόλις ξεκινούν και επιχειρήσεις μικρού μεγέθους αποτελεί την κορυφαία πηγή έγκυρης και επίκαιρης πληροφόρησης των επιχειρηματικών νέων στο διαδίκτυο αλλά και συμβουλών για την καλύτερη διαχείριση του προσωπικού τους. Παρέχει συμβουλές σε διάφορα θέματα διοίκησης από το στάδιο της πρόσληψης μέχρι την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού και δίνει απαντήσεις από εξειδικευμένα άτομα σε όλα τα ερωτήματα που τίθενται σχετικά με τη διοίκηση προσωπικού.

➤ **Προφίλ «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Profile)**

Το Προφίλ « Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Profile) αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο της διαρκούς βελτίωσης. Εστιάζει στη διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) και επομένως της καλύτερης πρακτικής, καθώς οι ΕσΑΔ επιχειρήσεις συγκρίνουν την απόδοσή τους με άλλες εξίσου αναγνωρισμένες επιχειρήσεις, αλλά και την τρέχουσα πρακτική τους με την αναμενόμενη από το ίδιο το πρότυπο. Ουσιαστικά αποτελεί μια πρόκληση για τους εργοδότες και τις επιχειρήσεις αυτές για μια αυτοαξιολόγηση των πρακτικών τους βάσει του επιπέδου απόδοσης από τον τρόπο λειτουργίας τους και των βελτιώσεων που ενδεχομένως χρειάζονται σε σύγκριση και με τις άλλες επιχειρήσεις.

Παρέχει μια αντικειμενική, λεπτομερή, και συνολική ανάλυση των συστημάτων διαχείρισης προσωπικού, ακριβή μέτρηση του πόσο καλά λειτουργούν, νέες και καινοτόμες λύσεις για να υπάρχει μια συνεχής πορεία ανάπτυξης και σαφή καθοδήγηση ως προς τα σημεία που επιδέχονται περιθώρια βελτίωσης. Όλη αυτή η βοήθεια που προσφέρεται διευκολύνει τις επιχειρήσεις να εστιάσουν τις προσπάθειες τους στους πρωτεύοντες στόχους τους και να σχεδιάσουν τη μελλοντική τους αναπτυξιακή πορεία με σιγουριά. Ο David Fairhurst, διευθυντής Ανθρώπινου Κεφαλαίου στην εταιρεία

McDonald's, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «το Προφίλ είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο που μπορεί να αξιοποιηθεί ως προς τη χρήση με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων του προσδιορισμού νέων τρόπων αύξησης της απόδοσης της επιχείρησής μας σε ένα ακόμα υψηλότερο επίπεδο, της συγκριτικής αξιολόγησης έναντι του ίδιου του προτύπου και ως εργαλείο συνεχούς ανάπτυξης».

Το Προφίλ (Profile) αναπτύχθηκε ανταποκρινόμενο στη ζήτηση των πελατών για ένα εργαλείο που θα αποτελέσει πρόκληση για τους πιο προοδευτικούς εργοδότες να βελτιώνουν συνεχώς τον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης προσωπικού μέσα και από τη σύγκριση των πρακτικών και της απόδοσής τους με άλλες ηγετικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και τομέα. Εργοδότες που το χρησιμοποιούν αναφέρουν ότι ωφελεί την επιχείρηση και ως προς την παραγωγικότητα αλλά και την αποδοτικότητά της, γεγονός που διαφαίνεται από τις αυξήσεις στο κέρδος, τη ζήτηση για στελέχωση και τη μείωση του ποσοστού παραίτησης του προσωπικού, την αυξημένη ικανοποίηση των πελατών και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Αξιοσημείωτο να αναφερθεί είναι ότι από τότε που εισήχθηκε περισσότεροι από 120.000 εργαζόμενοι της Μεγάλης Βρετανίας απασχολούνται σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το Προφίλ (Profile).

Ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK) σε συνεργασία με εργοδότες αλλά και άλλους φορείς, όπως το αρμόδιο Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης (CIPD), ανέπτυξαν πρακτικά μοντέλα που επιτρέπουν στους οργανισμούς να εστιάζουν σε συγκεκριμένες περιοχές. Τα τρία διαθέσιμα μοντέλα είναι τα εξής:

- Μοντέλο Ισοζυγίου Εργασιακής Ζωής (Work Life Balance Model)
- Μοντέλο Ηγεσίας και Διοίκησης (Leadership and Management Model)
- Μοντέλο Στελέχωσης και Επιλογής (Recruitment and Selection Model)

2.5.2 Κέντρα Ποιότητας (Quality Centres)

Εξίσου σημαντικό ρόλο κατέχουν και τα Κέντρα Ποιότητας (Quality Centres) τα οποία ξεκίνησαν να λειτουργούν τον Απρίλιο του 2001 και έχουν περισσότερο τοπικό

χαρακτήρα⁷⁰. Κάθε επιχείρηση που αποφασίζει να πιστοποιηθεί ως μια ΕσΑΔ επιχείρηση, θα πρέπει πρώτα να έρθει σε επαφή με το τοπικό της Κέντρο Ποιότητας (Quality Centre) και να συμπληρώσει μια αίτηση πιστοποίησης. Σκοπός της λειτουργίας τους είναι να παρέχουν υπηρεσίες επιθεώρησης και πιστοποίησης του προτύπου σε επιχειρήσεις σε τοπικό επίπεδο και να διασφαλίσουν την ποιότητα της διαδικασίας. Επιπρόσθετα ορίζουν και καταρτίζουν ειδικευμένους επιθεωρητές και συμβούλους ανά περιοχή για την καλύτερη εξυπηρέτηση των ενδιαφερομένων πελατών. Από το 2004 διευρύνθηκε ο ρόλος των Κέντρων Ποιότητας (Quality Centres). Παρέχουν υπηρεσίες πιστοποίησης και επιθεώρησης όχι μόνο για το πρότυπο αλλά και για άλλα προϊόντα του προτύπου. Προτεραιότητα τους αποτελεί η προώθηση του ως κύριο μέσο για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού σε τοπικό επίπεδο και στη συνέχεια η επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη – οργανισμού με συνεχή παροχή υποστήριξης και μετά την πιστοποίηση του, ώστε να επωφελείται διαρκώς, να ενσωματώνει σε συνεχή βάση τη φιλοσοφία του προτύπου στην κουλτούρα του και να διασφαλίζεται η ανάπτυξη και η ισχυροποίησή του.

Σήμερα λειτουργούν δεκατέσσερα (14) Κέντρα Ποιότητας (Quality Centres) εντός του Ηνωμένου Βασιλείου, εκ των οποίων τα δέκα (10) βρίσκονται στη Μεγάλη Βρετανία και από ένα στη Σκωτία, την Ουαλία, τη Βόρεια Ιρλανδία, ενώ υπάρχει και ένα διεθνές Κέντρο Ποιότητας (International Quality Centre). Ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK) συνεργάζεται στενά με το διεθνές αυτό κέντρο προκειμένου να διασφαλίσει ότι το πρότυπο προωθείται αλλά και ότι η διαδικασία εφαρμογής για την πιστοποίησή του γίνεται με γνώμονα την ποιότητα από όλους τους εξουσιοδοτημένους φορείς σε κάθε χώρα όπου εφαρμόζεται. Τα κέντρα έχουν άδεια λειτουργίας και επιθεωρούνται για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν από το Βρετανικό οργανισμό σε ετήσια βάση (IIP UK, 2006)⁷¹.

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του 2004-2005⁷², μια νέα συμφωνία ως προς τη διεύρυνση του ρόλου των Κέντρων Ποιότητας (Quality Centres) πραγματοποιήθηκε εκείνη τη χρονιά. Η διεύρυνση αυτή αφορούσε, πέρα από τον υπάρχοντα ρόλο που

⁷⁰ 'Investors In People UK', ό.π

⁷¹ 'Investors in People Standard', ό.π.

⁷² Annual Report, ό.π.

κατέχουν σχετικά με την επιθεώρηση, πιστοποίηση και κατάρτιση συμβούλων, στην παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών στον πελάτη με τη μορφή υποστήριξης μετά το στάδιο της πιστοποίησης. Επιπλέον αναπτύσσονται ισχυρότερες σχέσεις με συνεργάτες, όπως οι Επιχειρηματικοί Σύνδεσμοι (Business Links), Τοπικά Γραφεία Ανάπτυξης (Regional Development Agencies), Συμβούλια Μάθησης και Δεξιοτήτων (Learning & Skills Councils). Η νέα αυτή συμφωνία, όπως αναφέρεται στην έκθεση⁷³, είχε ως στόχο τα Κέντρα Ποιότητας (Quality Centres) να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση του προτύπου στις περιοχές που βρίσκονται αλλά και να συμβάλουν στην ανάπτυξη μιας μελλοντικής εθνικής στρατηγικής δεξιοτήτων (National Skills Strategy).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Alberga, T., Tyson, S., and Parsons, D.,** (1997), *'An evaluation of the Investors In People'*, Human Resource Management Journal, 7, 2
2. **Annual Report 2004-2005, Investors In People UK,** (www.investorsinpeople.co.uk)
3. **Arkin, A.,** (1999), *'Above and beyond'*, People Management, 5, 3
4. **Bell, E., Taylor S., and Hoque, K.,** (2004), *'Workplace Training and the High Skills Vision: Where does Investors in People fit?'*, SKOPE Research Paper No.4
5. **Berry, C., and Grieves, J.,** (2003), *'To change the way we do things is more important than the certificate on the wall' represent an effective intervention strategy for organisational learning'*, The Learning Organization, 10, 5
6. **CIPD,** (2006), *'Investors In People'*, (www.cipd.co.uk)
7. **Down, S. and Smith, D.,** (1998), *'It pays to be nice to people. Investors in People: the search for measurable benefits'*, Personnel Review, 27
8. **Hardjono, T., Marrewijk, M.,** (2001), *'The Social Dimensions of Business Excellence'*, Corporate Environmental Strategy, 8, 3
9. **Hill, R., and Stewart, J.,** (1999), *'Investors in People in small organisations: learning to stay the course?'*, Journal of European Industrial Training, 23

⁷³ Annual Report , ό.π.

10. **Hoque, K.**, (2003). *'All in all, it's just another plaque on the wall: the incidence and impact of the Investors in People Standard'*, Journal of Management Studies, 40
11. **Hoque, K., Taylor S., and Bell, E.**, (2005), *'Investors in People: Market-led Voluntarism in Vocational Education and Training'*, British Journal of Industrial Relations, 43:1
12. **'Investors in People Standard'**, (2006), (www.investorsinpeople.co.uk)
13. **Lee, M.**, (2004), *'National Human Resource Development'*, Advances in Developing Human Resources', 6
14. **Marchington, M., and Wilkinson, A.**, (2002), *'People Management and Development - Human Resource Management at Work'*, Chartered Institute of Personnel and Development
15. **Mason, D.**, (1994), *'Investors In People - Journey to Continuous Development'*, Health Manpower Management, 20, 2
16. **Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P.**, (1999), *'Building Capability for the 21st Century'*, Investors In People UK
17. **Ram, M.**, (2000), *'Investors in People in small firms: case study evidence from the business services sector'*, Personnel Review, 29, 1
18. **Rana, E.**, (2000), *'IIP revamp aims to cut back on bureaucracy'*, People Management, 6, 8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)

3.1 Διαδικασία Πιστοποίησης

Όσες επιχειρήσεις επιθυμούν να αναγνωριστούν με το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) απαιτείται να περάσουν μέσα από ένα στάδιο προετοιμασίας του περιβάλλοντός τους προκειμένου να προσαρμοστεί στις νέες αλλαγές και εφόσον πληρούν τις απαιτήσεις του προτύπου κατόπιν επιθεώρησης, ξεκινούν τη διαδικασία της πιστοποίησης. Το πρότυπο συστήνει στην επιχείρηση συνεργασία με κάποιον από τους εξειδικευμένους συμβούλους του, προκειμένου να επιβεβαιώνουν ότι βρίσκονται στη σωστή κατεύθυνση επίτευξης του προτύπου, αλλά και πώς θα επωφεληθούν. Οι σύμβουλοι δίνουν μέσω ανάλυσης μια πλήρη εικόνα της κατάστασης που βρίσκεται η επιχείρηση και προτείνουν με δραστικές και πρακτικές συστάσεις την καλύτερη λύση για τη βελτίωση των αδύνατων σημείων της. Οι σύμβουλοι βοηθούν τις επιχειρήσεις στο να κρίνουν πότε είναι το κατάλληλο χρονικό διάστημα για να επιθεωρηθούν.

Η πορεία προς την εφαρμογή είναι μια πορεία συνεχούς βελτίωσης μέσω των ανθρώπων της επιχείρησης, δηλαδή μια συνεχής διαδικασία ανάπτυξης. Η πιστοποίηση της είναι η

αρχή της πορείας της συνεχούς βελτίωσης. Η πορεία αυτή περιλαμβάνει τα εξής στάδια: η επιχείρηση λαμβάνει την απόφαση να υιοθετήσει το πρότυπο και είναι υποχρεωμένη να το γνωστοποιήσει σε όλο το προσωπικό. Γίνεται σύγκριση της παρούσας κατάστασης με τις απαιτήσεις του προτύπου προσδιορίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο το σημείο που βρίσκεται και πού θέλει να φτάσει. Καθορίζονται στη συνέχεια οι απαιτούμενες αλλαγές προκειμένου να ενταχθεί ομαλά το πρότυπο στην υπάρχουσα λειτουργία και φιλοσοφία και σχεδιάζεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Στη συνέχεια γίνεται πιστοποίηση με βάση τη διαδικασία που προβλέπεται από το πρότυπο.

Η κάθε επιχείρηση που ενδιαφέρεται να πιστοποιηθεί ως ΕσΑΔ επιχείρηση ακολουθεί σύμφωνα με το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (2006)⁷⁴, την εξής διαδικασία. Απαιτείται δηλαδή να επικοινωνήσει με το τοπικό Κέντρο Ποιότητας (Quality Centre) για παροχή πληροφόρησης και καθοδήγησης σχετικά με τον τρόπο που μπορεί να χρησιμοποιήσει το πρότυπο και καλείται να συμπληρώσει μια αίτηση. Ζητούνται να δοθούν η επωνυμία της επιχείρησης, η διεύθυνση και στοιχεία επικοινωνίας και μια πλήρης λίστα των υπαλλήλων που εργάζονται συμπεριλαμβάνοντας τα ονόματα, θέση απασχόλησης και υπηρεσίες που παρέχουν, το ωράριο απασχόλησης. Η λίστα αυτή είναι απαραίτητη και βοηθά τον αρμόδιο επιθεωρητή να επιλέξει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων από όλα τα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα προκειμένου και να εξετάσει τις απόψεις τους σχετικά με το πρότυπο και τις αλλαγές που διαπιστώνουν στο περιβάλλον που εργάζονται στην απόδοσή τους και στην απόδοση της επιχείρησης. Εν συνέχεια, θα πρέπει να συγκρίνει τις δυνατότητες της και κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί στα δέκα κριτήρια με τις απαιτήσεις που θέτουν. Θα πρέπει δηλαδή να διασφαλιστεί ότι η διοίκηση είναι απόλυτα αφοσιωμένη προς αυτή την κατεύθυνση και αντιλαμβάνεται τις στρατηγικής σημασίας επιπτώσεις του σε αυτή. Έχοντας ως οδηγό το πρότυπο η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης που αναφέρει τι δραστηριότητες πρέπει να γίνουν για την ανάπτυξη του οργανισμού. Στο στάδιο αυτό οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι, όπως προαναφέρθηκε, μπορούν να συμβάλουν στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή του πλάνου αυτού (IP UK, 2006)⁷⁴.

⁷⁴ 'Investors in People Standard', ό.π.

Μόλις οι παραπάνω διαδικασίες ολοκληρωθούν και η επιχείρηση είναι έτοιμη να περάσει στο στάδιο της επιθεώρησης, χρειάζεται να υπάρξει και πάλι επικοινωνία με το τοπικό Κέντρο Ποιότητας (Quality Centre) προκειμένου να οριστεί ένας ανεξάρτητος επιθεωρητής που θα επισκεφθεί την επιχείρηση. Οι επιθεωρητές έχουν μεγάλη εμπειρία στις επιχειρήσεις και η επιλογή γίνεται με βάση το μέγεθος της επιχείρησης και τη σύνθεσή της και την εμπειρία που απαιτεί μια τέτοια περίπτωση. Σε συνεργασία με την επιχείρηση συμφωνείται η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί κατά την επιθεώρηση και προσδιορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Η διαπίστωση με αποδείξεις κατά πόσο οι πρακτικές που εφαρμόζονται στο δεδομένο χρονικό διάστημα συνάδουν με τις απαιτήσεις του προτύπου γίνεται μέσα από συμπλήρωση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεις ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος από το προσωπικό. Ο διάλογος με το προσωπικό είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο της επιθεώρησης, καθώς μπορεί να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν κατανοήσει το ρόλο και το όφελος από τα συστήματα που εφαρμόστηκαν για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Το μέγεθος του δείγματος που καλείται για συνέντευξη είναι ανάλογο του μεγέθους της επιχείρησης.

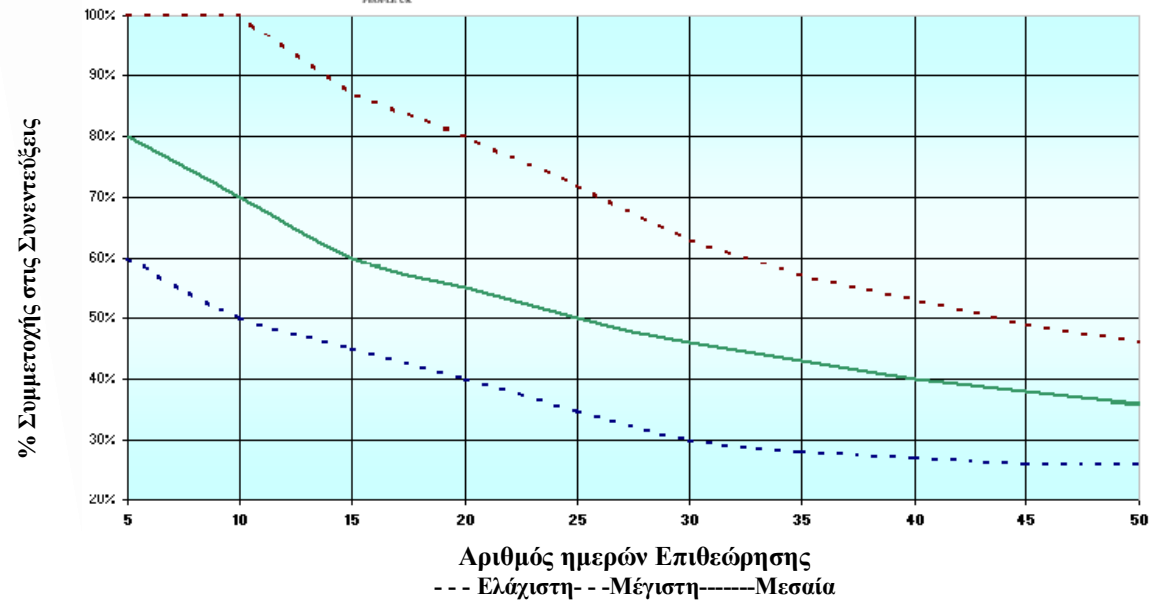
Τα διαγράμματα 2 και 3 που ακολουθούν αποτελούν υποδείγματα σχετικά με την επιλογή του αντιπροσωπευτικού μεγέθους των υπαλλήλων και τον καθορισμό του ποσοστού που θα συμμετάσχει στις συνεντεύξεις και το σύνολο των ημερών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της επιθεώρησης σε επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από πενήντα (50) υπαλλήλους και σε επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από πενήντα (50) υπαλλήλους. Επιπρόσθετα παρακολουθούνται τα meetings εντός της επιχείρησης και μελετώνται οι στρατηγικές της (PIP UK, 2006)⁷⁵.

⁷⁵ 'Investors in People Standard' ό.π.

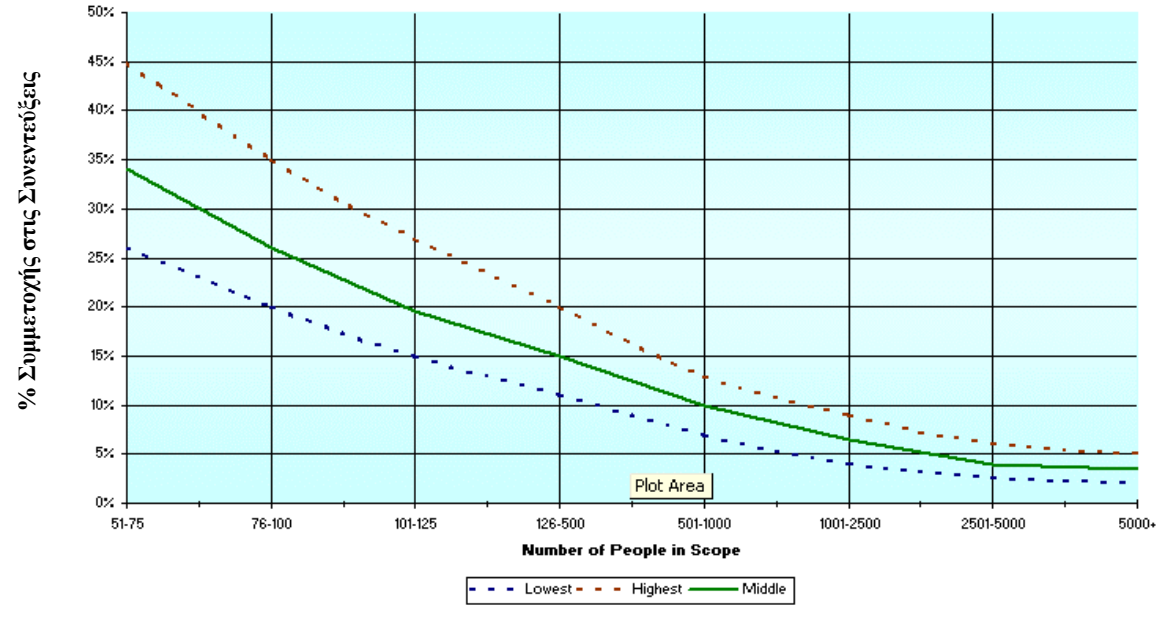
ΠΕΡΑΙΑ



Υπόδειγμα Οργανισμών 5-50 υπαλλήλων



Υπόδειγμα Οργανισμών >50 υπαλλήλων



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2:Υπόδειγμα για επιχειρήσεις από πέντε έως πενήντα (5-50) υπαλλήλους

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Υπόδειγμα για επιχειρήσεις από πενήντα και πάνω(>50) υπαλλήλους

Πηγή: Investors in People UK(2006)

Το χρονικό διάστημα της επιθεώρησης εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και την πολυπλοκότητά της. Στη συνέχεια ο Επιθεωρητής προετοιμάζει τη σχετική έκθεση και κάνει τις απαραίτητες συστάσεις, βάσει αναλύσεως των στοιχείων που συνέλεξε. Ειδικά για τις επιχειρήσεις που πιστοποιούνται για πρώτη φορά η έκθεση του επιθεωρητή υποβάλλεται προς εξέταση και έγκριση από ένα «Πάνελ Αναγνώρισης» (Recognition Panel). Κύριος ρόλος του είναι να ελέγχει κατά πόσο έχει διατηρηθεί το κύρος και η αξιοπιστία του προτύπου. Εάν δεν υπάρξει έγκριση από το Πάνελ Αναγνώρισης, η επιχείρηση δεν μπορεί να κατοχυρώσει το πρότυπο. Επίσης το Πάνελ μπορεί να αποφασίσει ακόμα και για τη μη πιστοποίηση, ύστερα βέβαια και από σχετικές συστάσεις του επιθεωρητή που θα αναφέρουν ότι δεν είναι έτοιμη η επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή δίνεται η ευκαιρία να βελτιώσουν τα σημεία στα οποία υστερούν ορίζοντας τον τρόπο που θα το επιτύχουν προκειμένου να επιδιώξουν το συντομότερο νέα επιθεώρηση. Εν τέλει η επιχείρηση ενημερώνεται σχετικά με το αποτέλεσμα της έκθεσης καθώς και για την απόφαση για το αν τελικά θα πιστοποιηθεί ή όχι (CIPD, 2006, IP UK, 2006)⁷⁶.

Σε περίπτωση που η απόφαση είναι θετική, η επιχείρηση πιστοποιείται με το πρότυπο επ' αόριστον, αλλά υπόκειται σε επιθεωρήσεις κάθε τρία χρόνια, ώστε να διαπιστωθεί αν συμβαδίζει με τις απαιτήσεις του προτύπου και τις έχει προσαρτήσει στην καθημερινή της λειτουργία, καθώς και να πληροφορηθεί το βαθμό της προόδου από την τελευταία επιθεώρηση. Οι επιθεωρήσεις μπορεί αν η επιχείρηση το επιθυμεί να γίνουν στο διάστημα που μεσολαβεί πριν από τα τρία χρόνια, σε περίπτωση που γίνουν σημαντικές αλλαγές στη δομή ή στις δραστηριότητες της. Ο χρόνος που χρειάζεται για

⁷⁶ CIPD, ό.π.
'Investors in People Standard', ό.π.

να γίνει η πιστοποίηση εξαρτάται από το μέγεθος και τη φύση του οργανισμού, τις τρέχουσες πρακτικές και την εταιρική κουλτούρα, καθώς επίσης και από τους πόρους που διαθέτει για την ανάπτυξη του προγράμματος. Σύμφωνα με το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (2006)⁷⁶, (IIP UK) χρειάζεται περίπου ένα διάστημα από έξι έως δεκαοχτώ μήνες για την προετοιμασία της πιστοποίησης, αλλά όπως επισημαίνει, τα οφέλη διαπιστώνονται αμέσως. Μια δυσκολία που μπορεί να προκύψει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και να την καθυστερήσει είναι το ενδεχόμενο να μην υπάρχει ο απαιτούμενος ενθουσιασμός για να περάσει η επιχείρηση μέσα από το στάδιο αυτό, δεδομένης της πίεσης λόγω άλλων προβλημάτων που απαιτούν λύση βραχυπρόθεσμα.

Πέρα από το συμβατικό τρόπο επιθεώρησης, υπάρχουν και τρεις εναλλακτικοί τρόποι (IIP UK, 2006)⁷⁷.

- **Συνδυασμένη ή Παράλληλη Επιθεώρηση (Joint or Parallel Assessments)**

Κατά την συνδυασμένη η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ορίσει τη διαδικασία της επιθεώρησης για περισσότερα από ένα πρότυπα ή μοντέλα. Δηλαδή ο επιθεωρητής συντάσσει ταυτόχρονα εκθέσεις επιθεώρησης για το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) και παραδείγματος χάριν για το Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης ISO. Κατά την παράλληλη μπορεί να επιθεωρήσουν πολλοί επιθεωρητές ταυτόχρονα συντάσσοντας ανεξάρτητες εκθέσεις.

- **Εσωτερική Επιθεώρηση (Internal Review)**

Η εσωτερική επιθεώρηση εισήχθη το 2002 και αφορά σε ήδη αναγνωρισμένες με το πρότυπο επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους. Οποιοσδήποτε συνεισφέρει σε σημαντικό βαθμό στην υλοποίηση του σκοπού και των στόχων της επιχείρησης μπορεί κατόπιν εκπαίδευσης να έχει ρόλο εσωτερικού επιθεωρητή που θα συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία που επιβεβαιώνουν, αν η επιχείρηση συμβαδίζει με το πρότυπο υπό την καθοδήγηση και τον έλεγχο του αρμόδιου γενικού επιθεωρητή.

- **Προφίλ (Profile)**

Πρόκειται για μια ακόμη εναλλακτική υπηρεσία επιθεώρησης για ΕσΑΔ επιχειρήσεις με την οποία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, συγκρίνουν την απόδοσή τους με άλλες εξίσου αναγνωρισμένες επιχειρήσεις, αλλά και την τρέχουσα πρακτική τους με την αναμενόμενη από το ίδιο το πρότυπο.

⁷⁷ 'Investors in People Standard' (2006), (www.investorsinpeople.co.uk)

3.2 Διεθνής Εφαρμογή του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)

Από το 1996, ένας από τους κύριους στόχους του Βρετανικού οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK) ήταν η ανάπτυξη παγκόσμιας φήμης του προτύπου. Η προσπάθεια διεθνοποίησης απέρρεε από το γεγονός ότι πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις που είχαν ήδη πιστοποιηθεί στη Μεγάλη Βρετανία, επιθυμούσαν να πιστοποιηθούν και σε άλλες χώρες, όπου είχαν θυγατρικές. Πολλές ήταν οι κυβερνήσεις καθώς και εκπαιδευτικοί φορείς που εκδήλωναν το ενδιαφέρον να εφαρμόσουν και στη χώρα τους το πρότυπο, στοχεύοντας στην απολαβή οικονομικών οφελών (Bell, Taylor, Hoque, 2004)⁷⁸. Η Αυστραλία είναι η πρώτη χώρα που έγινε συνεργάτης, ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι οι Κάτω Χώρες πήραν άδεια για την προώθησή του για δέκα χρόνια, ώστε σε συνδυασμό και με άλλα εργαλεία που χρησιμοποιούσαν να ανεβάσουν το επίπεδο των απαιτήσεων των εργοδοτών για περισσότερο καταρτισμένο προσωπικό, να αξιοποιηθεί περισσότερο η γνώση που αποκόμιζαν από την εκπαίδευση σε θέσεις εργασίας, όπου θα μπορούσαν να την εφαρμόσουν και γενικότερα να αυξήσουν το ποσοστό απασχόλησης, ώστε να ενισχύσουν την οικονομία. Επιπρόσθετα η εφαρμογή του σε διεθνείς αγορές και η αναγνώριση της αξίας του θα ενίσχυε το κύρος και τη φήμη του προσελκύοντας περισσότερο το ενδιαφέρον των οργανισμών από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Παρόλα αυτά αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί το εξής αντιφατικό ότι δηλαδή η Μεγάλη Βρετανία προωθεί ένα εθνικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) σε ανταγωνιστικές χώρες, όπως η Γερμανία και οι Κάτω Χώρες αν και παρέχουν και οι ίδιες μοντέλα σχετικά με την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (Hoque, Taylor, and Bell, 2005)⁷⁹. Ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK) έχει την συνολική ευθύνη για το σχεδιασμό της διεθνούς στρατηγικής στα πλαίσια προώθησης του προτύπου διεθνώς, αλλά χρειάζεται και συνεργάτες που θα

⁷⁸ Bell, E., Taylor S., and Hoque, K., ό.π.

⁷⁹ Hoque, K., Taylor S., Bell, E., ό.π.

συνεισφέρουν στην προσπάθεια αυτή. Η εφαρμογή του προτύπου σε διεθνές επίπεδο ολοκληρώνεται μέσα από στάδια.

Παράγοντας καθοριστικός και ιδιαίτερης βαρύτητας κρίνεται η επιλογή του Στρατηγικού Εταίρου. Με τον όρο αυτό νοείται κάθε οργανισμός που σε συνεργασία με το Βρετανικό οργανισμό και κατόπιν συμφωνίας λαμβάνει άδεια, ώστε να αναπτύσσει το πρότυπο στη νέα αγορά με την προϋπόθεση να έχει γνώσεις πάνω στο πρότυπο, την ικανότητα να προωθήσει και να διαχειριστεί, να διασφαλίζει την ποιότητα και τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών τόσο συμβουλευτικών όσο και επιθεώρησης. Τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται για να γίνει Στρατηγικός Εταίρος κάποιος οργανισμός είναι τα εξής (International Introduction Pack, IIP UK)⁸⁰:

- Χρειάζεται να έχει την έγκριση από την Κυβέρνηση της χώρας που θα εφαρμοστεί το πρότυπο ώστε να δεσμευτεί για να το καθιερώσει ως Εθνικό Πρότυπο και ας μην έχει ουσιαστικό ενεργό ρόλο.
- Χρειάζεται να μπορεί να διασφαλίζει την ποιότητα δηλαδή είτε να έχει επιθεωρητές ποιότητας είτε να συνεργάζεται με κάποιο φορέα πιστοποίησης.
- Χρειάζεται να μπορεί να ανταποκριθεί οικονομικά στο κόστος ανάπτυξης του πιλοτικού προγράμματος, της άδειας προώθησης και εφαρμογής του προτύπου.
- Χρειάζεται να παρουσιάσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) με τριετή πρόβλεψη, ένα σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan) με περιγραφή της υποψήφιας αγοράς και ένα αριθμό των προβλεπόμενων επιθεωρήσεων και πιστοποιήσεων, μια οικονομική κατάσταση των πόρων κυρίως για την κάλυψη του κόστους της ανάπτυξης του πιλοτικού σχεδίου και την παροχή άδειας. Επιπλέον πρέπει να γίνει αναφορά στους τρόπους χρηματοδότησης του οργανισμού.
- Χρειάζεται να έχει σχέσεις για την παροχή υποστηρικτικής βοήθειας αλλά και για την αποδοχή του προς εφαρμογή με την Κυβέρνηση, με ανεξάρτητα υπουργεία και άλλους εθνικούς φορείς ανάπτυξης, με εμπορικά σωματεία και ενώσεις εργοδοτών.
- Χρειάζεται να έχει πρόσβαση σε κάποιο δίκτυο συνεργατών σε εθνικό και τοπικό επίπεδο προκειμένου να συμβάλλουν τόσο στην προώθηση, όσο και στην παροχή συμβουλών και πληροφόρησης .

⁸⁰ International Introduction Pack, Investors In People UK

Οι οργανισμοί που πληρούν τα κριτήρια, αναγνωρίζονται ως Στρατηγικοί Εταίροι από το Βρετανικό οργανισμό προώθησης του προτύπου και εφόσον ο Διευθυντής Ανάπτυξης Διεθνώς (International Development Manager), ως εκπρόσωπος του Βρετανικού οργανισμού, επισκεφθεί τη χώρα για να συναντηθεί με τα συμβαλλόμενα στη διαδικασία μέρη καθώς και με κάποιες από τις επιχειρήσεις που διατίθενται να συμμετέχουν στη διαδικασία πιλοτικής εφαρμογής του προτύπου, ορίζεται ο Διευθυντής Διαχείρισης Έργου (Investors in People UK Project Manager) και συμφωνείται μέσω συμβολαίου η έναρξη της διαδικασίας η οποία διαρκεί από δύο έως τρία χρόνια, ενώ στην αρχή απαιτείται να συμμετέχουν τουλάχιστον δέκα υποψήφιες επιχειρήσεις. Οι Στρατηγικοί Εταίροι είναι υπεύθυνοι για την προώθηση και την εφαρμογή του προτύπου, ενώ δεν επιτρέπεται να αλλάξουν κάτι από τη δομή του όπως επίσης και το όνομά του αποδίδοντας το στην τοπική γλώσσα τους.

Η πιλοτική εφαρμογή του προτύπου περιλαμβάνει τα εξής στάδια (International Introduction Pack, IIP UK)⁸¹ :

- Ο Στρατηγικός Εταίρος ορίζει έναν Τοπικό Διευθυντή Διαχείρισης Έργου (Local Project Manager) που ουσιαστικά θα τον εκπροσωπεί σε όλη την εφαρμογή του προτύπου. Η απασχόληση του είναι πλήρης και είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση του έργου της εφαρμογής. Επιπρόσθετα είναι αρμόδιος για την επιλογή των οργανισμών που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα αυτό καθώς και για τη διαπραγμάτευση των όρων λήψης μακροχρόνιας άδειας για την εφαρμογή του προτύπου.
- Ύστερα από τον ορισμό του Τοπικού Διευθυντή Διαχείρισης Έργου (Local Project Manager) επιλέγεται και ο Διευθυντής Διαχείρισης Έργου Στρατηγικής Σημασίας (Strategic Project Manager) που θα αντιπροσωπεύει το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK). Ο ρόλος του θα είναι υποστηρικτικός, θα παρέχει δηλαδή βοήθεια στον Τοπικό Διευθυντή Διαχείρισης Έργου (Local Project Manager) κυρίως στην επιλογή των συμβούλων και των οργανισμών που θα εκπαιδευτούν για τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα.

⁸¹ International Introduction Pack, Investors In People UK

- Η εκπαίδευση μετά τον ορισμό των τοπικών συμβούλων θα γίνει από έναν οργανισμό που ορίζει ο Βρετανικός οργανισμός. Η συνεργασία με τους πιλοτικούς οργανισμούς δεν αρχίζει εφόσον δεν ολοκληρωθεί η εκπαίδευση. Ο Διευθυντής Διαχείρισης Έργου Στρατηγικής Σημασίας (Strategic Project Manager) θα παρέχει βοήθεια στους τοπικούς συμβούλους σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος.
- Στο επόμενο στάδιο οι πιλοτικοί οργανισμοί πρέπει να παρακολουθήσουν ένα σεμινάριο εισαγωγικό στην έννοια και στον τρόπο λειτουργίας του προτύπου και στη συνέχεια οι τοπικοί σύμβουλοι μπορούν να ξεκινήσουν τη συνεργασία μαζί τους. Οι πιλοτικοί οργανισμοί μπορούν να ορίσουν εσωτερικούς συνεργάτες που θα εκπαιδευτούν για να τους βοηθήσουν να δουλέψουν με το πρότυπο. Ο σύμβουλος θα κάνει μια αποτίμηση της κατάστασης βάσει των πρακτικών που ακολουθούνται και θα βοηθήσει την επιχείρηση να ετοιμάσει ένα σχέδιο δράσης παρέχοντας συμβουλές όπου χρειάζεται. Σε αυτό το στάδιο οι σύμβουλοι θα στηρίζονται από τον Διευθυντή Διαχείρισης Έργου Στρατηγικής Σημασίας (Strategic Project Manager). Μέχρι το τέλος της πιλοτικής εφαρμογής θα μπορούν να δρουν ανεξάρτητα ως ΕσΑΔ σύμβουλοι.
- Ο Τοπικός Διευθυντής Διαχείρισης Έργου (Local Project Manager) σε συμφωνία με τους συμβούλους και τους πιλοτικούς οργανισμούς θα ορίσει το διάστημα που θα είναι κατάλληλο για επιθεώρηση. Οι επιθεωρητές ορίζονται από το Εθνικό Κέντρο του Βρετανικού οργανισμού (National Centre HP UK). Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν να πιστοποιηθούν, αναγνωρίζονται από το Διεθνές Πάνελ (International Panel).
- Στη συνέχεια ξεκινά η εκπαίδευση των επιθεωρητών προκειμένου να κάνουν τις πιλοτικές επιθεωρήσεις
- Ο έλεγχος για τη διασφάλιση της ποιότητας των διαδικασιών από σύμβουλο ποιότητας που ανήκει στην ομάδα διασφάλισης της ποιότητας του Βρετανικού οργανισμού είναι υποχρεωτικός.
- Τέλος πρέπει να δίνονται τακτικές αναφορές σχετικά με τις δραστηριότητες στο Βρετανικό οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα γίνονται και τακτικοί έλεγχοι που παρακολουθούν την ανάπτυξη και τη διαδικασία εφαρμογής στη νέα αγορά – χώρα.

3.3 Κόστος Πιστοποίησης του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)

Σχετικά με το συνολικό κόστος που απαιτείται για την πιστοποίηση, αυτό κατηγοριοποιείται σε εξωτερικό και εσωτερικό κόστος. Ως προς το εξωτερικό κόστος, έγκειται στην ευχέρεια κάθε επιχείρησης κατά πόσο πρέπει να απευθυνθεί σε εξωτερικό σύμβουλο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδίου δράσης. Το κόστος είναι σχετικό, καθώς το μέγεθος και η σύνθεση της επιχείρησης θα καθορίσουν τις μέρες που απαιτούνται και κατ' επέκταση τις χρεώσεις για το διάστημα αυτό. Ως προς τον προσδιορισμό του εσωτερικού κόστους, αυτό εξαρτάται από τους πόρους υλικούς και άυλους που θα χρειαστούν για την εφαρμογή και διαχείριση του προγράμματος ανάπτυξης. Σύμφωνα με το Βρετανικό οργανισμό «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (IIP UK, 2006)⁸² το κόστος της διαδικασίας πιστοποίησης ανέρχεται σε £750 (η μέγιστη τιμή) ημερησίως.

Ενδιαφέροντα για το κόστος που συνεπάγεται η πιστοποίηση είναι τα αποτελέσματα από την τηλεφωνική έρευνα της εταιρείας Databuild (Michaelis, McGuire, 2004)⁸³ που διεξήχθη μεταξύ 1-25 Μαρτίου 2004 σε ένα δείγμα 1600 επιχειρήσεων ισάριθμα χωρισμένο σε δείγμα πιστοποιημένων με το πρότυπο επιχειρήσεων (συμπεριλαμβάνονταν δημόσιες επιχειρήσεις και ιδιωτικές μικρού αλλά και μεγάλου μεγέθους) και σε δείγμα μη πιστοποιημένων.

Σε πολλές επιχειρήσεις δημιουργήθηκε κόστος κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πιστοποίησης του προτύπου. Από ένα ποσοστό 61% των ερωτηθέντων που ήρθαν σε άμεση επαφή με το πρότυπο από το στάδιο σχεδιασμού και σε όλη τη διάρκεια της πιλοτικής εφαρμογής του, το 80% απευθύνθηκε σε εξωτερικό σύμβουλο για την εφαρμογή του, το 40% πλήρωσε κατά μέσο όρο για τη βοήθεια αυτή £2400, ενώ το 58% είχε οικονομική στήριξη μέσω χρηματοδότησης καθόλη τη διάρκεια της πιστοποίησης.

⁸² 'Investors in People Standard'. ό.π

⁸³ Michaelis, C., McGuire, M., (2004), 'Investors in People Impact Assessment', Databuild Research and Solutions

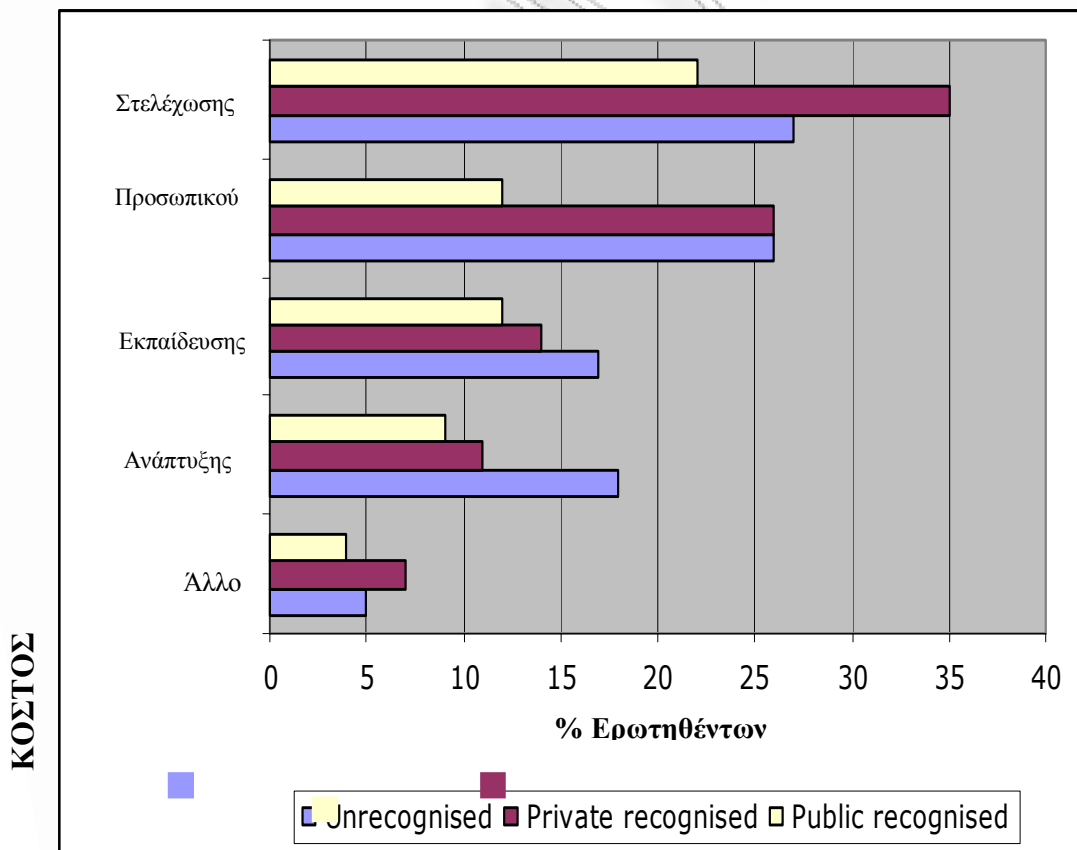
Το 44% των αναγνωρισμένων με το πρότυπο υποστήριξε ότι διαπίστωσε αύξηση στο κόστος από την εισαγωγή του προτύπου. Το 71% αυτού του δείγματος παρατήρησε αύξηση στο κόστος εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αλλά και σε κόστος που σχετίζεται με τη Διοίκηση, το προσωπικό, τη στελέχωση και την επιθεώρηση. Η αύξηση είναι της τάξεως των £100 - £50000 το χρόνο, δηλαδή περίπου £62 ανά υπάλληλο, κόστος που κατά το ήμισυ δαπανάται σε εκπαίδευση. Αντίθετα το 33% των μη αναγνωρισμένων με το πρότυπο επιχειρήσεων αναφέρονται σε μια αύξηση του κόστους κατά £10 ανά υπάλληλο που επιφέρουν οι όποιες αλλαγές γίνονται στον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης. Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι από το ποσό αυτό λιγότερο από το 1/4 δαπανάται για εκπαίδευση.

Επομένως οι ΕσΑΔ επιχειρήσεις μπορεί να φαίνεται ότι επενδύουν σε μεγαλύτερο βαθμό σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες από τις μη αναγνωρισμένες, αλλά αυτό αποτελεί απόρροια του ότι απολαμβάνουν υψηλότερες αποδοχές ως προς το κέρδος. Χαρακτηριστικό είναι ότι η αύξηση στα κέρδη είναι κατά μέσο όρο περίπου δεκαπλάσια από την αύξηση στα κόστη. Σε αντίθεση με τα όσα προαναφέρθηκαν, πολλές είναι και οι επιχειρήσεις όμως που κατάφεραν να μειώσουν τα κόστη τους, όπως διαφαίνεται στο διάγραμμα 4 που ακολουθεί, ύστερα από τις αλλαγές που έφερε το πρότυπο ή από αλλαγές που έγιναν στη γενικότερη λειτουργία τους για όσες δεν εφάρμοσαν το πρότυπο και τις αρχές του.

Τέλος αξιοσημείωτες προς αναφορά είναι μερικές από τις απαντήσεις που διατυπώθηκαν προκειμένου να γίνει πιο σαφής η αντίδραση των ερωτηθέντων στις αυξήσεις του κόστους που προέκυψαν. Όσον αφορά στους μισθούς κάποιοι υποστήριξαν ότι καθώς το προσωπικό εκπαιδύεται καλύτερα, αναμένεται να είναι υψηλότεροι, όμως το κόστος αυτό αντισταθμίζεται, καθώς υπάρχει και ταυτόχρονη αύξηση της απόδοσης. Το κόστος στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης αυξήθηκε, καθώς περισσότερο προσωπικό κλήθηκε να ασχοληθεί με το πρότυπο. Αυτό μπορεί να ξεπερνά τον προϋπολογισμό (budget), αλλά όσο το προσωπικό αποδίδει κατά τα μέγιστα βελτιώνονται και τα περιθώρια κέρδους. Όσον αφορά στις μειώσεις του κόστους, ανέφεραν ότι το κόστος στελέχωσης μπορεί να μειωθεί, εφόσον πλέον διευρύνεται ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των ήδη απασχοληθέντων. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει και

εκτός εργασιακού χώρου, οπότε μπορεί να γίνει μια μείωση της τάξεως του 20% στο κόστος εκπαίδευσης.

Στο διαγράμμα που ακολουθεί φαίνεται το ποσοστό τόσο των αναγνωρισμένων όσο και των μη αναγνωρισμένων επιχειρήσεων, σε ένα δείγμα 524 επιχειρήσεων, που μείωσαν τις δαπάνες σε διάφορες κατηγορίες κόστους, ως αποτέλεσμα των αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Μειώσεις κόστους από πιστοποιημένες ΕσΑΔ και μη επιχειρήσεις [(n=524)]

Πηγή: Databuild (2004)

3.4 Η Διαδικασία Πιστοποίησης του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) μέσα από Μελέτη Περίπτωσης σε Δημόσιο Νοσοκομείο (National Health Service) της Μεγάλης Βρετανίας

Σύμφωνα με τον Smith (2000)⁸⁴ το Εθνικό Σύστημα Υγείας (National Health Service) είναι ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες στη Μεγάλη Βρετανία που απασχολεί περίπου 2800 εργαζομένους, ένα σύνολο από διαφορετικές επαγγελματικές κατηγορίες. Η εισαγωγή του προτύπου και των αλλαγών που αυτό συνεπάγεται και η προσπάθεια εφαρμογής σε ένα τέτοιο πολυποίκιλο εργασιακό περιβάλλον παρουσιάζει δυσκολίες. Το 1995 η αλλαγή διεύθυνσης σήμανε αλλαγή στη φιλοσοφία, στη δομή και στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού. Η αντίληψη ότι επιτυχημένος οργανισμός γίνεται μέσα από την κατανομή των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών σε όλο το προσωπικό και όχι μόνο στα μέλη της διοίκησης ήταν διάχυτη. Μια από τις βασικότερες αλλαγές ήταν η συμμετοχή αντιπροσώπων από το νοσοκομειακό χώρο στη διοίκηση προκειμένου να λαμβάνονται από κοινού οι αποφάσεις και να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των στρατηγικών. Αναπτύχθηκε ο διάλογος με το προσωπικό, το οποίο ταυτόχρονα γίνονταν περισσότερο υπεύθυνο για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του και της μάθησης προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή του και κατ' επέκταση η απόδοση του οργανισμού.

Επομένως το περιβάλλον κατά τον Smith (2000)⁸⁴, είχε τις προδιαγραφές να δεχτεί την εφαρμογή ενός νέου επιχειρηματικού εργαλείου και η διοίκηση ήταν θετική να το εισαγάγει. Η απόφαση ελήφθη και ο οργανισμός δεσμεύτηκε να συμμετάσχει στη

⁸⁴ Smith, P., (2000), 'Implementing Investors in People: a case study from the NHS', Journal of European Industrial Training, 24: 275-80

διαδικασία πιστοποίησης του ως ΕσΑΔ οργανισμός. Στη συνέχεια το Μάιο του 1996 συστάθηκε η ομάδα Διαχείρισης Έργου (IIP Project Team) που θα ήταν υπεύθυνη για την εφαρμογή του, με δεκαοχτώ (18) αντιπροσώπους από όλες τις διοικήσεις των τμημάτων του οργανισμού. Χρηματοδότηση προήλθε από το τοπικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης και Επιχειρηματικότητας (Training and Enterprise Council, TEC), ενώ υπήρχε συνεχής δημοσιοποίηση και ενημέρωση σε όλο το προσωπικό. Η ομάδα έπρεπε να συναντιέται μια φορά το μήνα μέχρι να γίνει η τελική επιθεώρηση, ενώ με συνεχείς αναφορές προς τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης θα έπρεπε να ενημερώνουν για την πρόοδο. Συστάθηκαν ειδικές ομάδες που θα ασχολούνταν με θέματα δημοσιοποίησης στοιχείων και αναλύσεων βάσει των αποτελεσμάτων από τα ερωτηματολόγια που μοιράζονταν στο προσωπικό σχετικά με το πρότυπο. Η ομάδα Διαχείρισης Έργου (IIP Project Team) έλαβε 1311 απαντήσεις, οι οποίες αντιπροσώπευαν το 47% του προσωπικού. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων τροφοδοτούσε τις συστάσεις που γίνονταν στο προσωπικό προκειμένου να υπάρξει βελτίωση σε όσα σημεία υπήρχαν αδυναμίες, ενώ στις μηνιαίες συναντήσεις αξιολογούνταν τα αποτελέσματα αυτά καθώς και οποιαδήποτε βελτίωση υπήρξε στο τμήμα που αντιπροσώπευε ο καθένας.

Όπως αναφέρει ο Smith (2000)⁸⁵, στις αρχές του 1997 δεκατέσσερα (14) μέλη της ομάδας Διοίκησης Έργου (IIP Project Team) παρακολούθησαν σεμινάρια για την εσωτερική επιθεώρηση και τρόπους εκπαίδευσης του προσωπικού που συστάθηκαν από το Συμβούλιο Εκπαίδευσης και Επιχειρηματικότητας (Training and Enterprise Council, TEC). Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις θα πραγματοποιούνταν τον Απρίλιο και το Μάιο του 1997 με ένα πρόγραμμα που θα κάλυπτε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Η ομάδα Διοίκησης Έργου (IIP Project Team) συμφώνησε στη σύσταση ενός ερωτηματολογίου που θα βασιζόταν στα είκοσι τρία (23) κριτήρια που είχε η τότε έκδοση του ΕσΑΔ. Το 8-10% συμφωνήθηκε να είναι το αντιπροσωπευτικό δείγμα από το σύνολο του προσωπικού που θα συμμετείχε, δηλαδή περίπου 253 άτομα. Αποτέλεσμα της επιθεώρησης αυτής ήταν να καθοριστούν οι κύριες περιοχές προς βελτίωση από όλα τα τμήματα, ως προς θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχεδίων εκπαίδευσης, αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Η εσωτερική επιθεώρηση ήταν απόδειξη καλής πρακτικής και χαρακτηρίστηκε ως

⁸⁵ Smith, P., ό.π.

επιτυχής, καθώς έδωσε το περιθώριο πέντε μηνών για τη διευθέτηση των παραπάνω ζητημάτων πριν την τελική επιθεώρηση από εξωτερικό επιθεωρητή. Στα πλαίσια προετοιμασίας για την εξωτερική επιθεώρηση συστάθηκαν ομάδες σε κάθε τμήμα που θα ασχολούνταν με τη συλλογή στοιχείων που αποδείκνυαν ότι η πρακτική που εφαρμόζει ο οργανισμός συνάδει με την επιθυμητή βάση των κριτηρίων που θέτει. Οι μάνατζερς κάθε τμήματος καλούνταν να ενημερώσουν το προσωπικό σχετικά με τη διαδικασία της εξωτερικής επιθεώρησης. Οι επιθεωρητές θα εστίαζαν περισσότερο σε θέματα της συμμετοχής του προσωπικού και ποια ήταν η ανταπόκριση των τμημάτων στη νέα διοικητική αλλαγή. Η εξωτερική επιθεώρηση πραγματοποιήθηκε εντός δύο εβδομάδων στο τέλος του 1997. Ένα σύνολο 176 ατόμων από όλα τα τμήματα έλαβε μέρος σε συνεντεύξεις, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 6% του δυναμικού. Μια ομάδα επιθεωρητών πραγματοποίησε συνεντεύξεις είτε ατομικές είτε ομαδικές, βαθμολογώντας σε κλίμακα από τους υψηλότερους σε χαμηλότερους βαθμούς προκειμένου να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της σχέσης ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό. Τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν, εξετάστηκαν και αναλύθηκαν προκειμένου να ληφθεί η τελική απόφαση της πιστοποίησης του οργανισμού, εφόσον η πολιτική και οι πρακτικές που ακολουθούσε συμβάδιζαν με τα κριτήρια του προτύπου. Το Δεκέμβριο του 1997, ο οργανισμός ενημερώθηκε ότι η διαδικασία εφαρμογής του προτύπου ήταν επιτυχής και ότι πιστοποιήθηκε με το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard).

Όλη αυτή η προσπάθεια εφαρμογής του προτύπου έφερε πολλά καθαρά οφέλη στον οργανισμό ως φορέα αλλαγής σχετικά με τη βελτίωση των στρατηγικών του. Καθοριστική ήταν η αλλαγή στην κουλτούρα καθώς αναγνωρίστηκε η αξία επένδυσης στο προσωπικό και η ευθυγράμμιση της ανάπτυξης τους με βάση τους στόχους του οργανισμού, όπως και στην αλλαγή της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη της αντίληψης να ενδιαφέρονται και οι ίδιοι περισσότερο για τη μάθηση όσο και για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Τα συμπεράσματα από όλη την προσπάθεια που καταβλήθηκε και τα αποτελέσματα που αναδείχθηκαν θα πρέπει να αποτελούν αφορμή για προβληματισμό και να επανατροφοδοτούν τον οργανισμό, ώστε να βελτιώνεται διαρκώς. Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αποτελεί απόδειξη της σημασίας που πρέπει να δίνει

η διοίκηση στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη ως κύριους παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού. Το πρότυπο δεν πρέπει να αποτελεί απλώς έναν στόχο που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά το εφαλτήριο για να υπάρξουν γερά θεμέλια σε μια γενικότερη αναπτυξιακή στρατηγική.

Οι αλλαγές που ακολούθησαν στη διαδικασία επιθεώρησης αναδεικνύουν κάποια κενά στη διαδικασία που προαναφέρθηκε. Σύμφωνα με αυτές η διαδικασία εστιάζεται περισσότερο στις ανάγκες του πελάτη και ο επιθεωρητής μέσα από τη συμμετοχή του σε συναντήσεις (meetings) και άλλες διοργανώσεις-εκδηλώσεις κατανοεί περισσότερο την κουλτούρα της επιχείρησης. Λαμβάνοντας επομένως υπόψη τις αλλαγές αυτές γεννιούνται ερωτηματικά για το κατά πόσο το πρότυπο εκτιμάται ως εργαλείο καταλυτικό στην εισαγωγή αλλαγών της επιχειρησιακής κουλτούρας και πώς μπορεί να προσαρμοστεί ιδίως σε ένα διαφοροποιημένο εργασιακό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Bell, E., Taylor S., and Hoque, K.**, (2004), *Workplace Training and the High Skills Vision: Where does Investors in People fit?*, SKOPE Research Paper No.4
2. **CIPD**, (2006), *Investors In People*, (www.cipd.co.uk)
3. **Hoque, K., Taylor S., and Bell, E.**, (2005), *Investors in People: Market-led Voluntarism in Vocational Education and Training*, British Journal of Industrial Relations, 43:1
4. **International Introduction Pack, Investors In People UK**
5. **'Investors in People Standard'**, (2006), (www.investorsinpeople.co.uk)
6. **Michaelis, C., McGuire, M.**, (2004), *Investors in People Impact Assessment*, Databuild Research and Solutions
7. **Smith, P.**, (2000), *Implementing Investors in People: a case study from the NHS*, Journal of European Industrial Training, 24: 275–80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)

4.1 Οφέλη Εφαρμογής του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) για την Επιχείρηση, το Προσωπικό, τους Πελάτες

Ο Βρετανικός οργανισμός προώθησης του προτύπου ισχυρίζεται ότι οι οργανισμοί πιστοποιούνται με αυτό, γιατί τα οφέλη που απολαμβάνουν είναι πολλά και σημαντικά. Το πρότυπο τους ενθαρρύνει να εστιάσουν στα αποτελέσματα, καθώς ο ρόλος του ίδιου του προτύπου διαφαίνεται μέσα από τα αποτελέσματα. Οι περισσότεροι υποστηρικτές του προτύπου ισχυρίζονται ότι είναι «μια τεράστιας επιτυχίας ιστορία» και ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για τους εργοδότες (Berry και Grieves, 2003)⁸⁶ και δεν αποτελεί άλλο ένα συνηθισμένο εργαλείο που θα απορριφθεί και αυτό, όπως πολλά άλλα που κατά καιρούς δοκιμάστηκαν. Έρευνα που διεξήχθη από την εταιρεία Hambleton Group (IIP UK, 2001)⁸⁷ διαπίστωσε ότι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου που είναι αναγνωρισμένες με το πρότυπο είχαν υψηλότερη απόδοση σε ένα σύνολο δεικτών που σχετίζονται με την κερδοφορία και την παραγωγικότητα από ό,τι οι μη αναγνωρισμένες επιχειρήσεις. Οι αναγνωρισμένες επιχειρήσεις βελτιώνουν το μάντζμεντ των ανθρώπων τους, επιτυγχάνουν την καλύτερη ανάπτυξη του ανθρωπίνου

⁸⁶ Berry, C., and Grieves, J., (2003), «'To change the way we do things is more important than the certificate on the wall' represent an effective intervention strategy for organisational learning», The Learning Organization, 10, 5

⁸⁷ Investors In People UK, (2001), 'Benefits of being an Investor In People'

δυναμικού τους, διαχειρίζονται με καλύτερο τρόπο τα κόστη τους, ισχυροποιούν το κεφάλαιό τους και αποκομίζουν το μέγιστο όφελος από τις προσπάθειες των εργαζομένων ως προς τις πωλήσεις, την παραγωγικότητα και εν τέλει το κέρδος. Έρευνα του Ινστιτούτου για τη Μελέτη της Απασχόλησης (Institute of Employment Studies), (IIP UK, 2001)⁸⁷ επισημαίνει ότι το πρότυπο είναι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο που επιτυγχάνει να επιφέρει καταλυτικές αλλαγές στις επιχειρησιακές πρακτικές αλλά και στον τρόπο που διαχειρίζονται θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του δυναμικού τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Claytor (2001)⁸⁸, τα 3/4 των αναγνωρισμένων εργοδοτών συστηματοποίησαν ή επικεντρώθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, ενώ περισσότερο από τα 4/5 βελτίωσαν τον τρόπο αξιολόγησης των εκπαιδευτικών τους δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με το IIP UK (2006)⁸⁹ τα οφέλη από την υιοθέτηση του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) για την επιχείρηση τόσο εσωτερικά στη λειτουργία της όσο και εξωτερικά στους πελάτες και προμηθευτές και στην επιχειρηματική κοινότητα ευρύτερα, είναι τα εξής:

Εσωτερικά

- **Βελτιώσεις στις πωλήσεις, την παραγωγικότητα και τα κέρδη**

Το προσωπικό είναι περισσότερο καταρτισμένο στις ανάγκες της επιχείρησης και αυτό το υποκινεί να δώσει τον καλύτερο εαυτό του και να αποδώσει τα μέγιστα οδηγώντας σε βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα

- **Υψηλή υποκίνηση του προσωπικού**

Η επιχείρηση δίνει την ευκαιρία μεγαλύτερης συμμετοχής του προσωπικού στις αποφάσεις και στο σχεδιασμό των στρατηγικών, συμβάλλει στην επίτευξη της ατομικής ανάπτυξης και αναγνωρίζει και ανταμείβει τις προσπάθειες και τα επιτεύγματά τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υποκινείται το προσωπικό περισσότερο, καθώς ανυψώνεται το ηθικό του και διακατέχεται από αισθήματα υπερηφάνειας για την απασχόλησή του σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, να γίνεται περισσότερο υπεύθυνο, να μειώνονται τα ποσοστά παραιτήσεων και απουσιών και να είναι ευέλικτο να προσαρμοστεί σε οποιαδήποτε αλλαγή.

⁸⁸ Claytor, A., (2001), 'Review of Research and evaluation on Investors In People'

⁸⁹ 'Investors in People Standard, ό.π.

- **Ικανοποίηση πελατών**

Το πρότυπο συμβάλλει ώστε το προσωπικό να εστιάζει την προσοχή του και τις προσπάθειές του στην αποτελεσματική ικανοποίηση των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών.

- **Καλύτερη διαχείριση του κόστους**

Το προσωπικό θα πρέπει συνεχώς να ελέγχει κατά πόσο η εργασία του συμβάλλει στη μείωση του κόστους και των δαπανών.

- **Βελτίωση ποιότητας**

Το πρότυπο βελτιώνει τα αποτελέσματα εφαρμογής προγραμμάτων ποιότητας και προσθέτει αξία στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, το Πρότυπο Ποιότητας ISO 9001 και άλλα εργαλεία ολικής ποιότητας.

- **Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η επένδυση στο προσωπικό και η βελτίωση της απόδοσης που αποτελεί αποτέλεσμα της εφαρμογής του προτύπου μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Εξωτερικά

- **Βελτίωση της εταιρικής εικόνας**

Οι περισσότερες πιστοποιημένες επιχειρήσεις δηλώνουν υπερήφανες που κατέχουν και επίσημα το σήμα του προτύπου, καθώς αυτό δείχνει πως ενδιαφέρονται για την υιοθέτηση προτύπων ποιότητας και αριστείας και είναι αφοσιωμένες στην επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους

- **Προσέλκυση των καλύτερων υποψηφίων**

Ενισχύεται το κύρος της επιχείρησης με αποτέλεσμα να προσελκύονται νέοι υποψήφιοι προς απασχόληση οι οποίοι γνωρίζουν τι σημαίνει ένα ΕΣΑΔ εργασιακό περιβάλλον και έχουν υψηλές προσδοκίες από την ένταξη τους σε αυτό.

- **Προσέλκυση αξιόπιστων προμηθευτών και πελατών**

Η επιχείρηση προσελκύει προμηθευτές, καθώς γνωρίζουν ότι θα τεθούν υψηλά στάνταρς (standards) και από τις δυο πλευρές και πελάτες που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες και προϊόντα.

Τα οφέλη για την επιχείρηση μέσα από όλη τη διαδικασία της εφαρμογής του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) είναι τα εξής:

- **Αυτοαξιολόγηση της τρέχουσας πρακτικής και σύγκριση με τις πρακτικές άλλων επιχειρήσεων**
- **Διευκόλυνση καθορισμού της μελλοντικής στρατηγικής και δράσης**
- **Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων**

Τα κυριότερα οφέλη της εφαρμογής του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) για τους πελάτες είναι τα εξής:

- **Καλύτερη εξυπηρέτηση**
- **Μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα**
- **Αυξημένη εμπιστοσύνη στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους**

Πέρα όμως από την επίδρασή του στα επιχειρηματικά αποτελέσματα, προσδίδει οφέλη και στους ανθρώπους. Διαπιστώνεται ότι στους ΕσΑΔ οργανισμούς το προσωπικό εργάζεται εντατικά και πολύ καλύτερα, καθώς έχουν μεγαλύτερη αντίληψη του σκοπού για τον οποίο εργάζονται κατ' αυτόν τον τρόπο. Τα κυριότερα οφέλη της εφαρμογής του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) για το προσωπικό είναι τα εξής:

- **Εκπαίδευση υψηλής ποιότητας**
- **Αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία**
- **Βελτίωση της επικοινωνίας**
- **Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης**
- **Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον και υπερηφάνεια από την απασχόληση τους σε αυτό**
- **Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών τους**
- **Αυξημένη συμμετοχή και αίσθηση υπευθυνότητας**

Οι απόψεις του προσωπικού σχετικά με το πρότυπο, σύμφωνα με τη διεθνή έρευνα που διεξήχθη από το International Research Survey (Claytor, 2001)⁹⁰, φαίνεται να είναι εξίσου θετικές με αυτές των εργοδοτών. Πιο συγκεκριμένα έγινε σύγκριση των απόψεων 60000 εργαζομένων από τριάντα δύο (32) πιστοποιημένες επιχειρήσεις με τις

⁹⁰ Claytor, A., ό.π.

απόψεις 60000 εργαζομένων από εξήντα οχτώ (68) μη πιστοποιημένες και αποδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι των πιστοποιημένων είχαν σε υψηλή εκτίμηση το πρότυπο και ήταν ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι η επιχείρηση στην οποία απασχολούνταν ήταν πιστοποιημένη. Οι μεγαλύτερες διαφορές στις απόψεις διαφάνηκαν σε θέματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό και αποτελεσματικότητας της διοίκησης.

Οι προσδοκίες τους από τον οργανισμό έγκεινται στην προετοιμασία τους να προσαρμοστούν σε οποιαδήποτε αλλαγή, καθώς οι αλλαγές αποτελούν μέρος της επαγγελματικής τους ζωής. Χαρακτηριστικό είναι ότι στη λίστα των κυριότερων προσδοκιών τους από τους εργοδότες τους ως δεύτερη επιλογή τους αναφέρουν την εκπαίδευση σε ποσοστό 78%, υψηλότερα δηλαδή και από τις προσδοκίες τους για εργασιακή σταθερότητα (76%) και ικανοποίηση από την εργασία (74%). Πρώτη στη λίστα είναι η παροχή μισθών ανάλογων της αγοράς (83%). Ωστόσο οι προσδοκίες δεν υλοποιούνται πάντοτε στον επιθυμητό βαθμό.

Διαπιστώνεται επιπλέον ότι το συγκεκριμένο πρότυπο είναι αποτελεσματικό στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου της επιχείρησης και στη μετατροπή του σε πλεονέκτημα για την επιχείρηση προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών της (Berry και Grievess, 2003)⁹¹. Η εκπαίδευση είναι περισσότερο εστιασμένη στις ανάγκες της επιχείρησης, ενώ βελτιώνεται και γίνεται πιο συστηματική η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που επιφέρει. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας του Ινστιτούτου για τη Μελέτη της Απασχόλησης (Institute of Employment Studies), (IIP UK, 2001)⁹², επιβεβαιώνονται από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις ως επί το πλείστον βελτιώσεις στο προσωπικό, στα προγράμματα κατάρτισης, στις δεξιότητες και στην ποιότητά του, στην υποκίνηση και στο ηθικό, στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών τους αναγκών.

Τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζουν οι εργοδότες, όπως αυτά διαφαίνονται από την πλευρά τους από την εφαρμογή του προτύπου, σχετίζονται κυρίως με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν ότι υπάρχει βελτίωση του τρόπου εκπαίδευσης, το προσωπικό τους είναι περισσότερο ευέλικτο και καταρτισμένο στις ανάγκες της επιχείρησης, ενώ η υποκίνηση για δουλειά έχει αυξηθεί με σημαντικά

⁹¹ Berry, C., and Grievess, J., (2003), ό.π.

⁹² Investors In People UK, (2001), ό.π.

αποτελέσματα, καθώς υπάρχει υψηλό ηθικό και μεγαλύτερη προσήλωση. Πολλές φορές, όπως διαπιστώνουν και σχετικές έρευνες, αναφέρονται σε βελτιώσεις ως προς την επικοινωνία με το προσωπικό, την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας και των στόχων της επιχείρησης και την αφοσίωση σε αυτή, ως προς τις γνώσεις και δεξιότητες του, ως προς την αντίληψη θεμάτων ποιότητας. Επιπλέον πολλοί είναι εκείνοι που αναμένουν να διαπιστώσουν βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα, όπως αύξηση του κέρδους τους και βελτίωση της αποδοτικότητας. Κατά πόσο οι εργοδότες καταφέρνουν τα οφέλη αυτά να τα εντάξουν στην ανάπτυξη του προσωπικού τους αποτελεί όμως ένα κρίσιμο ζήτημα. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι μέσα από την συνεργασία ανάμεσα σε μάνατζερς και προσωπικό προκειμένου να επιτευχθεί το πρότυπο, γεννιέται το μεγαλύτερο πλεονέκτημα, αυτό του ομαδικού πνεύματος και της συλλογικής προσπάθειας έναντι ενός κοινού στόχου (Mason, 1994)⁹³. Στόχος του ΕσΑΔ είναι να πείσει τους μάνατζερς να κάνουν τη βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού κύρια προτεραιότητά τους. Παρόλα αυτά, ενώ πολλοί ισχυρίζονται ότι αναγνωρίζουν τη σημασία της ανάπτυξης του προσωπικού για τη μελλοντική απόδοση του οργανισμού, ελάχιστοι είναι αυτοί που το εντάσσουν στις προτεραιότητές τους μαζί με τη χρήση της νέας τεχνολογίας, καινοτομίας και έρευνας. Επί του θέματος αυτού η κ. Spellman (Reade, 2005)⁹⁴, υποστηρίζει ότι οι μάνατζερς φέρονται σαν να πρόκειται για πρόβλημα άλλων που δεν τους αφορά, χωρίς να υπολογίζουν ότι η αδιαφορία για την παραγωγικότητα δεν επηρεάζει μόνο τις επιχειρήσεις τους αλλά και ολόκληρη τη χώρα κατ' επέκταση.

Ο βαθμός, ο τρόπος και το αντικείμενο της εκπαίδευσης πρέπει να είναι σχετικά πάντοτε με τις ανάγκες της επιχείρησης (Bell, Taylor, Thorpe, 2001)⁹⁵. Σαφώς οι μάνατζερς του προσωπικού προσπάθησαν να καθορίσουν τα όρια βάσει των στόχων της επιχείρησης και να αποτρέψουν το εξής παράδοξο φαινόμενο, να μετατραπεί δηλαδή το πρότυπο σε μια «λίστα επιθυμιών», όπου το προσωπικό με αφορμή το ότι η επιχείρηση εστιάζει στην καλύτερη δυνατή εκπαίδευση τους, θα εξέφραζε την επιθυμία του να εκπαιδευτεί με όλους τους δυνατούς τρόπους και επί παντός επιστητού. Δηλαδή έπρεπε να αποτραπούν φαινόμενα, όπως αναφέρονται χαρακτηριστικά μέσα από την εμπειρία

⁹³ Mason, D., ό.π.

⁹⁴ Reade, Q., (2005), 'Investors in People urges focus on staff productivity', (www.personneltoday.com, 03/04/2007)

⁹⁵ Bell, E., Taylor, S., Thorpe, R., (2001), 'Investors in People and the Standardization of Professional Knowledge in Personnel Management', *Management Learning*, 32, 2

των μάντζερς, να επιθυμούν όλοι να μάθουν να χειρίζονται υπολογιστές ακόμα και σε θέσεις που δεν απαιτούνταν η χρήση τους (Bell, Taylor, Thorpe, 2001)⁹⁵.

Γενικότερα η σημασία του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» στην οικονομία, όταν μάλιστα έχει υιοθετηθεί από ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων, διαπιστώνεται από την μεγιστοποίηση του πλούτου, τη σταθερότητα στην απασχόληση και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την προσέλκυση επενδύσεων και την αναβάθμιση των προσόντων και του μορφωτικού επιπέδου του εργατικού πληθυσμού (Quayle, Murphy, 1999)⁹⁶.

Οι Down και Smith (1998)⁹⁷, στα πλαίσια της έρευνάς τους και στην προσπάθεια να εντοπίσουν τα οφέλη που μπορεί κανείς να αποκομίσει μέσα από τη διαδικασία εφαρμογής του προτύπου, διαπίστωσαν ότι οι περισσότεροι οργανισμοί που πιστοποιήθηκαν ήταν και αυτοί που δεν είχαν ανάγκη να ανασχεδιάσουν την εκπαιδευτική τους πολιτική και γενικώς είχαν ελάχιστες αλλαγές να κάνουν και επομένως να κερδίσουν ελάχιστα. Παρόλα αυτά η πλειοψηφία δήλωνε πως ό,τι αποκόμισαν από αυτήν τη διαδικασία για εκείνους ήταν σημαντικό, όπως αυτό ερμηνεύεται για τον κάθε οργανισμό. Πολλοί ήταν οι οργανισμοί που δεν μπορούσαν να ποσοτικοποιήσουν τα οφέλη ή να τα εκτιμήσουν ως επιχειρηματικά οφέλη, αλλά ούτε και να συσχετίσουν το πρότυπο με την αποδοτικότητα και την κερδοφορία, καθώς αποτελούν αποτέλεσμα και άλλων εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων και το πρότυπο τελικά να μην συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό (Quayle και Murphy, 1999)⁹⁶ Όπως ανέφεραν, η εκπαίδευση ήταν περισσότερο εστιασμένη και συστηματοποιημένη στις ανάγκες του προσωπικού, ενώ μειώθηκε σημαντικά το κόστος εκπαίδευσης. Επιπλέον βελτιώθηκε η επικοινωνία, καθώς υπήρξε παρότρυνση και ελευθερία από πλευράς των εργαζομένων να κάνουν προτάσεις, να επισημάνουν πιθανά προβλήματα, ακόμα και να ρωτήσουν τους ανωτέρους τους τον τρόπο με τον οποίο θα επιλύσουν ένα πρόβλημα που θα παρουσιαζόταν. Επιτεύχθηκε αύξηση της αίσθησης της υπευθυνότητας και της εμπιστοσύνης στις αποφάσεις και ενέργειές τους, καθώς κατανόησαν περισσότερο το ρόλο τους στον οργανισμό και τα οικονομικά αποτελέσματα που επιφέρουν οι ενέργειές τους. Η μειοψηφία των οργανισμών που

⁹⁶ Quayle, M., Murphy, J., (1999), ' Investors in People in further and higher education: the critical issues', Quality Assurance in Education, 7, 4

⁹⁷ Down, S. and Smith, D., (1998), 'It pays to be nice to people. Investors in People: the search for measurable benefits', Personnel Review, 27

συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν μειώσεις στο εργατικό κόστος και στις παραιτήσεις – απουσίες και βελτιώσεις στην ευελιξία και παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Κατά τους Smith, Boocock, Clarke, Whittaker (2002)⁹⁸ το μεγαλύτερο όφελος ήταν η διαμόρφωση μιας καλύτερης στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς υπάρχει σαφέστερη συσχέτιση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του δυναμικού και η εκπαίδευση βασίστηκε περισσότερο στις ανάγκες της επιχείρησης.

Ο Cannell (2001)⁹⁹ μέσα από την προσωπική του εμπειρία από την εφαρμογή του προτύπου σε οργανισμό παροχής οδοντιατρικών υπηρεσιών, επισημαίνει ότι μέσα σε έξι μήνες αυξήθηκε το κέρδος κατά 20%. Οι αποτελεσματικές συναντήσεις του προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών όλου του προσωπικού και η αποσαφήνιση του ρόλου που έχει ο καθένας μέσα στον οργανισμό, δραστηριότητες που επισημαίνει το πρότυπο ότι βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία, συνέβαλαν στην επίτευξη των στόχων τους. Η υιοθέτηση αρχών άριστης πρακτικής στον τρόπο διοίκησης αποδείχτηκε πολύ σημαντική και υποκίνησε το προσωπικό προκειμένου να προσπαθήσει για τη βελτίωση της απόδοσης του τμήματος που ανήκει, καθώς αισθάνονταν ότι η δουλειά εκεί ήταν μέρος της ζωής τους και όχι αναγκαίο κακό. Επιπρόσθετα το πρότυπο ενίσχυσε το εταιρικό προφίλ, κερδίζοντας μεγαλύτερη δημοσιότητα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους και κατ' επέκταση αναγνώριση από τους ασθενείς, αλλά συμβάλλοντας και στην κάλυψη θέσεων εργασίας, καθώς υπήρχε ζήτηση από αξιόλογους υποψηφίους.

Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου είχαν αρχίσει να διαφαίνονται από τα πρώτα χρόνια της παρουσίας του τη δεκαετία του '90. Μία έρευνα που έγινε για λογαριασμό του Βρετανικού οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (1999)¹⁰⁰, (Investors In People UK) και σε συνεργασία με την εταιρεία CREATE το 1999 σε 2079 οργανισμούς διαφορετικών μεγεθών και από κάθε τομέα, προκειμένου να διαπιστωθεί ποια είναι η επίδραση του προτύπου στις επιχειρήσεις και ποια τα οφέλη, όπως διαπιστώθηκαν μέσα από την εμπειρία τους κατά το διάστημα που εργάστηκαν προκειμένου να πιστοποιηθούν. Η μελέτη αυτή καθίσταται σημαντική, καθώς είναι η πρώτη του είδους της, όπου παρέχεται λεπτομερής κριτική σε εθνικό επίπεδο της επίδρασης του αποτελέσματός της.

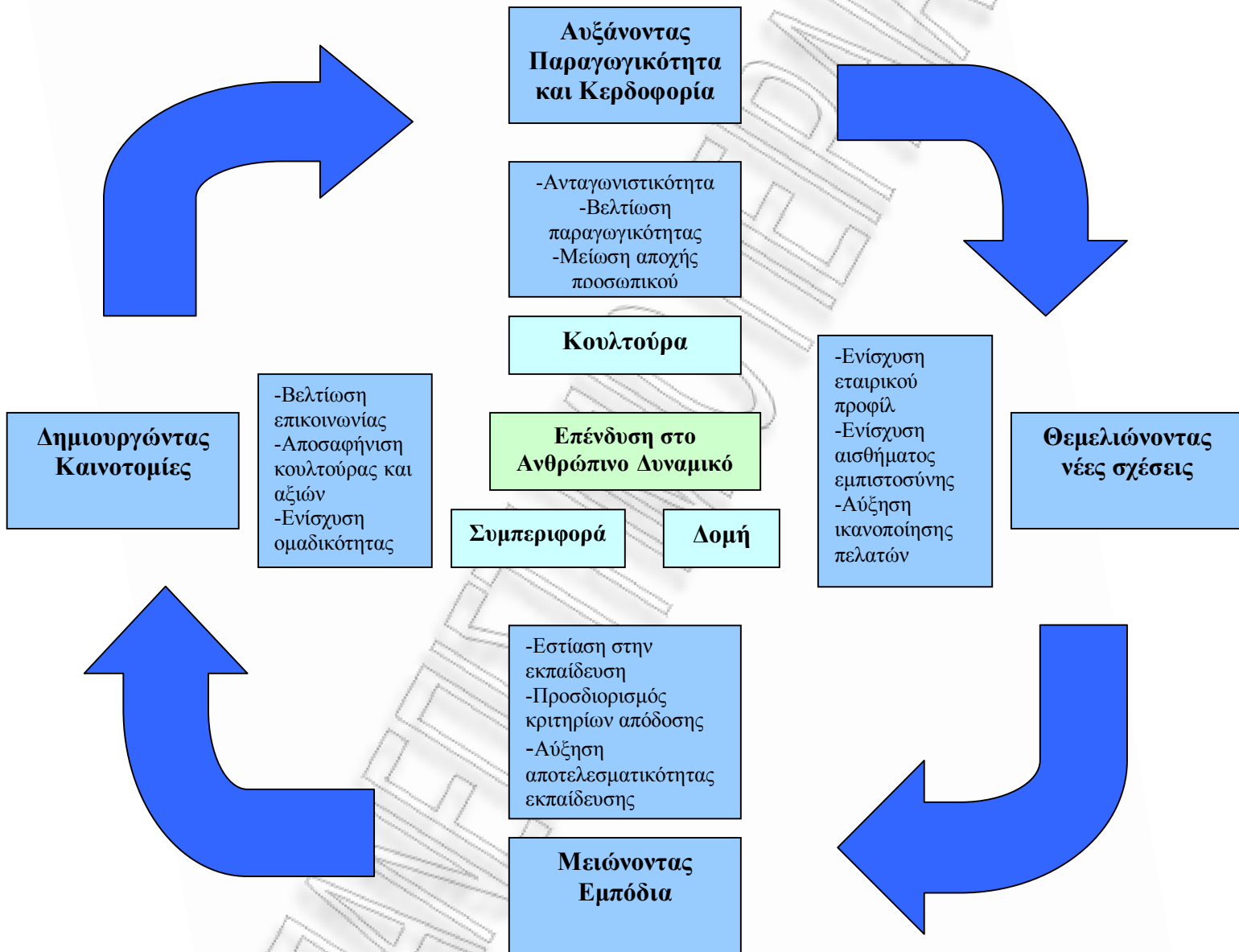
⁹⁸ Smith, A., Boocock, G., Clarke, J., Whittaker, J., (2002), 'IIP and SMEs: awareness, benefits, and barriers', Personnel Review, 31,

1

⁹⁹ Cannell, P., (2001), 'Investors in People: what is all about?', British Dental Journal, 191, 4

¹⁰⁰ Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P., (1999), ό.π.

Το δείγμα που εξετάστηκε χαρακτηριστικά αναφέρθηκε σε πλεονεκτήματα ως προς την κουλτούρα, τη δομή και τον τρόπο συμπεριφοράς, όπως φαίνεται και στο σχήμα 9 που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 9: Τα πλεονεκτήματα του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard)

Πηγή: Investors In People UK (1999)

Πιο συγκεκριμένα περίπου το 1/3 των οργανισμών ιδιωτικού τομέα και σε μικρότερο ποσοστό του δημοσίου αναφέρθηκε σε αύξηση τόσο της παραγωγικότητας όσο και της

κερδοφορίας του. Δηλαδή διαπιστώθηκε ότι 7/10 έγιναν περισσότερο ανταγωνιστικές, σε 7/10 βελτιώθηκε η παραγωγικότητα, σε 5/10 μειώθηκε η αποχή των υπαλλήλων (απουσίες, παραιτήσεις), 4/10 αύξησαν το κέρδος τους, 4/10 αύξησαν τις πωλήσεις τους, ενώ 4/10 μείωσαν το κόστος στελέχωσης. Περίπου οι μισοί από τους οργανισμούς και στους δυο τομείς επεσήμαναν ότι το πρότυπο τους βοήθησε να χτίσουν νέες σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και υπαλλήλους, βελτιώνοντας την εικόνα τους εξωτερικά και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη εσωτερικά. Πιο συγκεκριμένα 8/10 ανέφεραν βελτίωση του εταιρικού προφίλ τους, 8/10 αύξησαν το αίσθημα εμπιστοσύνης κάθε υπαλλήλου, 8/10 αύξησαν την ικανοποίηση των πελατών, 7/10 βελτίωσαν την ενημέρωση ως προς την αύξηση στα επιχειρηματικά αποτελέσματα, 7/10 βελτίωσαν το δίκτυο επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στην επαφή με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες, 6/10 επιτάχυναν την καινοτομία, 5/10 προσέλκυσαν υποψηφίους υψηλού επιπέδου, 5/10 βελτίωσαν τα παρεχόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Επιπλέον τα 2/5 των οργανισμών και από τους δυο τομείς αναφέρθηκαν σε μείωση των καθυστερήσεων που προκύπτουν καθημερινά στις λειτουργίες τους. 9/10 εστίασαν περισσότερο στην εκπαίδευση, 8/10 αύξησαν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, 6/10 αύξησαν τη χρήση της νέας τεχνολογίας, 4/10 απλοποίησαν τη διαδικασία στελέχωσης. Τέλος ως προς την βελτίωση της συμπεριφοράς, 9/10 ανέφεραν βελτίωση της επικοινωνίας και του διαλόγου εντός της επιχείρησης, 9/10 διασφάλισαν μεγαλύτερη αποδοχή του νέας κουλτούρας, 9/10 ενίσχυσαν το πνεύμα της ομαδικής συνεργασίας, 8/10 ενθάρρυναν την ανταλλαγή της γνώσης, 7/10 ήταν περισσότερο πρόθυμες να συγκρίνουν τις πρακτικές τους με άλλες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την τηλεφωνική έρευνα της εταιρείας Databuild (Michaelis, McGuire, 2004)¹⁰¹, που έχει προαναφερθεί στο τρίτο κεφάλαιο, διαπιστώνεται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν το πρότυπο στοχεύοντας στο να καρπωθούν επιχειρηματικά οφέλη. Οι ερωτηθέντες σχετικά με το ποια είναι τα οφέλη που αναμένουν, εστίασαν περισσότερο σε οφέλη κατά τη διαδικασία εφαρμογής και όχι στα αποτελέσματα. Αναφέρθηκαν στο ότι μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα τις πρακτικές τους και να επαναπροσδιορίσουν την κουλτούρα τους, αναγνωρίζουν τις προσπάθειες του προσωπικού και εστιάζουν σε θέματα που το αφορούν. Τα αναπάντεχα οφέλη που δεν περίμεναν ότι θα τα αποκομίσουν τελικά, αφορούν στην αύξηση της υποκίνησης και της

¹⁰¹ Michaelis, C., McGuire, M., ό.π.

ικανοποίησης του προσωπικού και στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Τα οφέλη πάντως είναι τόσο για τον ιδιωτικό τομέα όσο και για τον δημόσιο παρόμοια. Διαφοροποιούνται κυρίως σ' εκείνα που έχουν άμεση οικονομική επίδραση, καθώς στο δημόσιο τομέα βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και μειώσεις στο κόστος δεν διαπιστώνονται συχνά σε σχέση με το 60% των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα που τα παρατηρούν.

Τα πλεονεκτήματα που αποκόμισαν οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεπέρασαν κατά πολύ τις προσδοκίες τους και τα αποτελέσματα ήταν ικανοποιητικά, καθώς το πρότυπο προέτρεψε τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης, η προσπάθεια τους δηλαδή να στηρίξουν τις αλλαγές εκτιμήθηκε από την επιχείρηση, ενώ δημιουργήθηκε ένα κλίμα εμπιστοσύνης σε ένα περιβάλλον που οι αλλαγές συνήθως φέρνουν αβεβαιότητα. Χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί ότι στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα σύμφωνα με την Databuild (2004)¹⁰², το πρότυπο ξεπέρασε τις προσδοκίες τους στα οφέλη από το προσωπικό και στο κόστος, καθώς το 29% υιοθετεί το πρότυπο αναμένοντας οφέλη κόστους και 32% αναμένει οφέλη από το προσωπικό.

Στα πλαίσια επομένως ότι πρόκειται για μια κυκλική διαδικασία συνεχούς βελτίωσης τα αποτελέσματα και τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση θα καθορίσουν κατά πόσο θα συνεχίσει να εφαρμόζει το πρότυπο ή θα χρειαστούν εναλλακτικές μέθοδοι. Τα πραγματικά όμως οφέλη απορρέουν μέσα από τη συμμετοχή στην ίδια τη διαδικασία και η προσπάθεια που καταβάλλεται είναι μια ευκαιρία για βελτίωση και ανάπτυξη (Debenham και Hills, 1996)¹⁰³. Επιπρόσθετα, καθώς οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες πλέον με τις προκλήσεις του νέου αιώνα, θα πρέπει συνεχώς να αξιοποιούν και να βελτιώνουν τα δυνατά τους σημεία, ώστε να καθίστανται περισσότερο ανταγωνιστικές, εφόσον είναι αποφασισμένες να επιτύχουν, ενώ πρέπει να είναι περισσότερο ευέλικτες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Eastgate, 2000)¹⁰⁴.

¹⁰² Michaelis, C., McGuire, M., (2004), 'Investors in People Impact Assessment', Databuild Research and Solutions

¹⁰³ Debenham, T., and Hills, P., (1996), 'Standard – bearers', People Management, 2

¹⁰⁴ Eastgate, M., (2000), 'Businesses profit through people', Industrial and Commercial Training, 32, 5

4.2 Οικονομικά Οφέλη Εφαρμογής του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)

4.2.1 Κερδοφορία

Το Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) έχει διαπιστωθεί ότι, όταν εφαρμόζεται, επιφέρει πολύ σημαντικά οφέλη ως προς το κέρδος. Σύμφωνα με την τηλεφωνική έρευνα της εταιρείας Databuild (Michaelis, McGuire, 2004)¹⁰⁵, οι ερωτηθέντες στην προσπάθεια να διαπιστωθεί ποια είναι τα κύρια οικονομικά οφέλη που αποδίδονται στο πρότυπο, καλούνταν να απαντήσουν ως προς:

1. Τη δραστηριοποίησή τους προκειμένου να γίνουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης με στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης μετά την πιστοποίησή τους με το πρότυπο.
2. Την επίδραση που είχαν οι συγκεκριμένες αλλαγές
3. Την αξιολόγηση των οφελών από τις αλλαγές αυτές
4. Το βαθμό συσχέτισης των οικονομικών οφελών με την εφαρμογή του προτύπου.

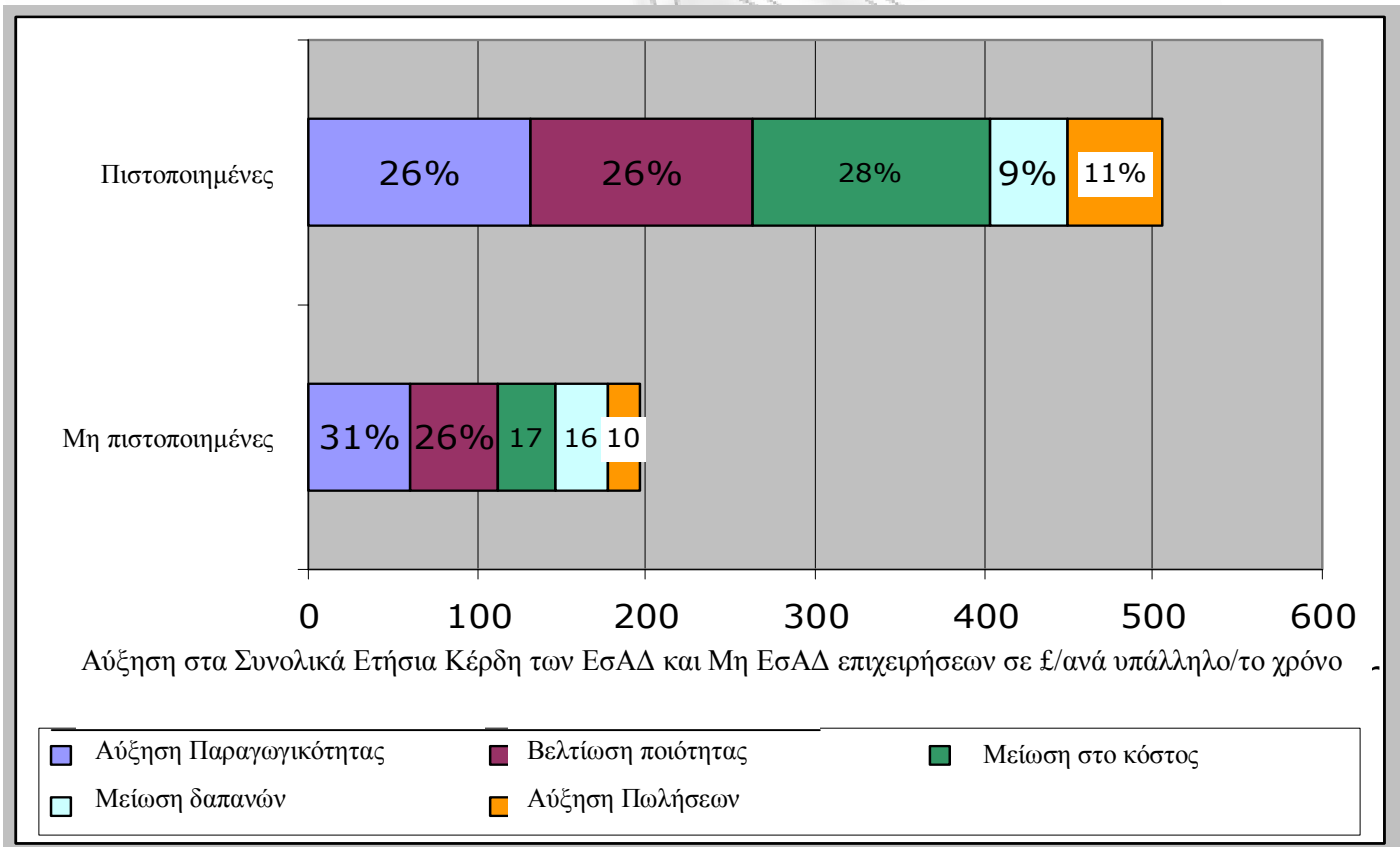
Τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρείται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικά ως προς την άμεση σύνδεση της αύξησης του κέρδους με το πρότυπο. Πιο συγκεκριμένα οι μεγάλες επιχειρήσεις συσχετίζουν το 36% της αύξησης των κερδών τους με το πρότυπο, οι μεσαίες το 60% και οι μικρές ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 4%. Αναλογικά για το σύνολο των πιστοποιημένων επιχειρήσεων πρόκειται για μια αύξηση κατά £756 που αντιπροσωπεύει κατά μέσο όρο περίπου μια αύξηση 4% στις πωλήσεις.

Οι μη πιστοποιημένες με το πρότυπο επιχειρήσεις παρουσιάζουν ύστερα από όσες αλλαγές έχουν εισαγάγει στη διοίκηση, αύξηση των κερδών τους κατά ποσοστό 3.78% των πωλήσεων, όταν την ίδια στιγμή τα κέρδη των πιστοποιημένων επιχειρήσεων παρουσιάζουν αύξηση κατά 7.16%. Η υπεροχή που προσδίδει το πρότυπο σε όσες εταιρίες το ακολουθούν και πιστοποιούνται με αυτό, φαίνεται και από την ετήσια

¹⁰⁵ Michaelis, C., McGuire, M., (2004), 'Investors in People Impact Assessment', Databuild Research and Solutions

αύξηση που επιφέρει ο κάθε ένας υπάλληλος στα κέρδη. Συγκεκριμένα στις πιστοποιημένες επιχειρήσεις η ετήσια αύξηση στα κέρδη είναι ανά υπάλληλο £505, ενώ η αντίστοιχη αύξηση των μη πιστοποιημένων είναι μόλις £197.

Η αύξηση που επιφέρει ο κάθε υπάλληλος στα συνολικά ετήσια κέρδη είναι αποτέλεσμα πέντε κυρίως ενεργειών: της αύξησης της παραγωγικότητας, της βελτίωσης της ποιότητας, των μειώσεων στο κόστος και στις δαπάνες και της αύξησης των πωλήσεων. Όπως παρατηρείται και στο διάγραμμα 5, οι αλλαγές που έχουν εισαγάγει οι επιχειρήσεις και στις δύο κατηγορίες είναι κερδοφόρες στο διπλάσιο για τις ΕσΑΔ επιχειρήσεις. Αν και έχουν επιτευχθεί ανάλογες βελτιώσεις στο σύνολο των ενεργειών, ως προς τη μείωση του κόστους όμως υπάρχει διαφοροποίηση καθώς οι ΕσΑΔ επιχειρήσεις επιτυγχάνουν μεγαλύτερη μείωση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Η αύξηση στα συνολικά ετήσια κέρδη των ΕσΑΔ επιχειρήσεων και μη ΕσΑΔ επιχειρήσεων (n=152),

Πηγή: Databuild (2004)

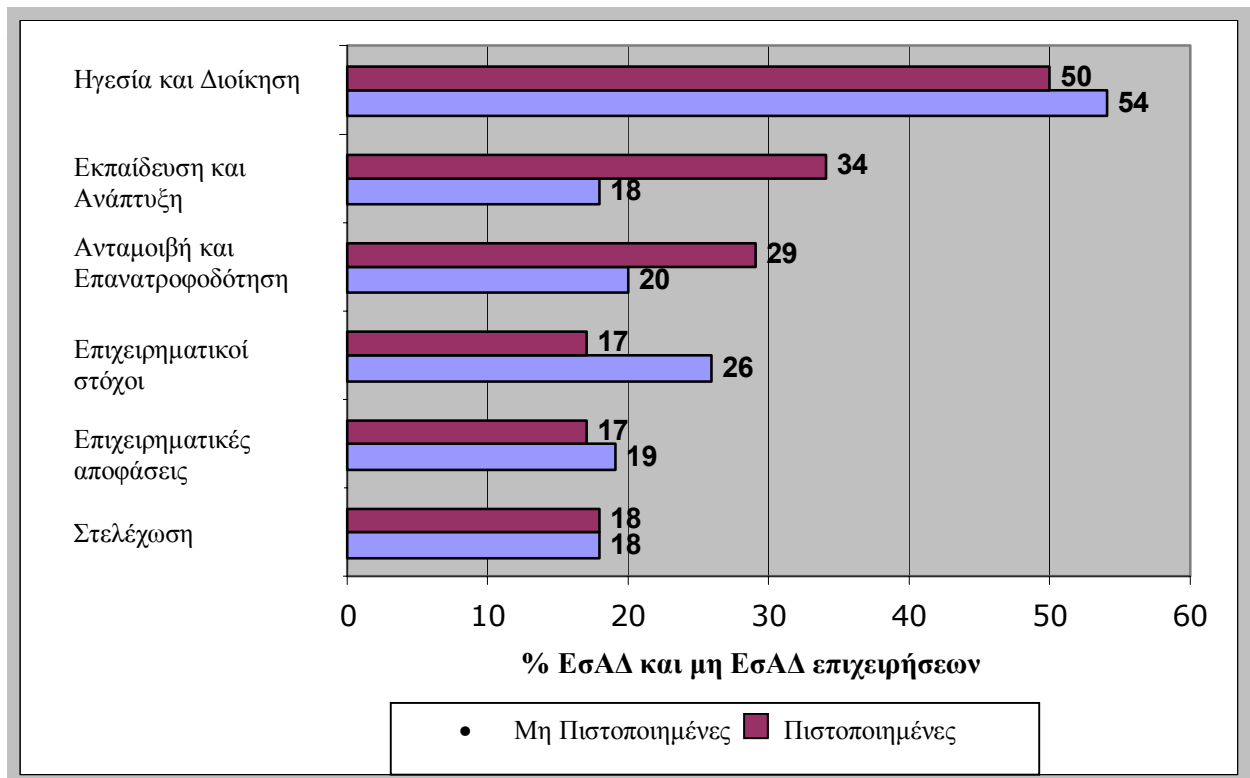
Οι αλλαγές στις οποίες υποβάλλονται οι επιχειρήσεις να εισαγάγουν είναι απόρροια εξωτερικών παραγόντων, όπως είναι η παγκοσμιοποίηση, η αύξηση των προσδοκιών τόσο των πελατών όσο και των μετόχων, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η ανάγκη για περισσότερη ποιότητα (IIP UK, 1999)¹⁰⁶. Ουσιαστικά η δέσμευση προς την υιοθέτηση του προτύπου προέρχεται από κύριες εξωτερικές δυνάμεις που μετασχηματίζουν τόσο την οικονομία όσο και την κοινωνία. Οποιοδήποτε πρόγραμμα εφαρμόζεται προκειμένου να επιφέρει αλλαγές θεωρείται επιτυχημένο, όταν οι αλλαγές αυτές επικεντρώνονται στην κουλτούρα και τη δομή και συμβαδίζουν με τις εξελίξεις στην αγορά. Το πρότυπο θεωρείται ότι επιτυγχάνει να αλλάξει τόσο την κουλτούρα όσο και τη δομή μιας επιχείρησης σε μια εποχή μάλιστα που η αγορά έχει γίνει πιο ανταγωνιστική. Η εικόνα που έχουν οι επιχειρήσεις για το πρότυπο και το ρόλο του στην εισαγωγή αλλαγών ποικίλλει. Από κάποιες επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται ως καταλύτης αλλαγών, καθώς τους έδωσε μια ασφάλεια να τις τολμήσουν και ενθάρρυνε την υλοποίηση των αλλαγών αυτών. Από άλλες πάλι χαρακτηρίζεται ως μέσο που διευκολύνει τις αλλαγές καθώς συνδυάζεται και με άλλα εργαλεία. Ενώ τέλος για κάποιες άλλες είναι ένας τρόπος προκειμένου να δημοσιευτούν οι δραστηριότητες που έχουν κάνει και να τους προσδοθεί κατά αυτόν τον τρόπο μεγαλύτερο κύρος (IIP UK, 1999)¹⁰⁶.

Οι βασικότερες αλλαγές στις οποίες εστίασαν οι επιχειρήσεις και οι οποίες επιφέρουν τα μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη, όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 6 είναι οι εξής:

- Εστίαση στην ηγεσία και τη διοίκηση
- Βελτιώσεις στον τρόπο εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων
- Μεγαλύτερη κατανόηση από πλευράς προσωπικού των τρόπων συνεισφοράς τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Στελέχωση με τους πιο κατάλληλους υποψηφίους και αποτελεσματική συμβολή στην ένταξη αυτών στο περιβάλλον

¹⁰⁶ Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P.,ό.π.

- Επιβράβευση των προσπαθειών
- Διάφορες άλλες αλλαγές

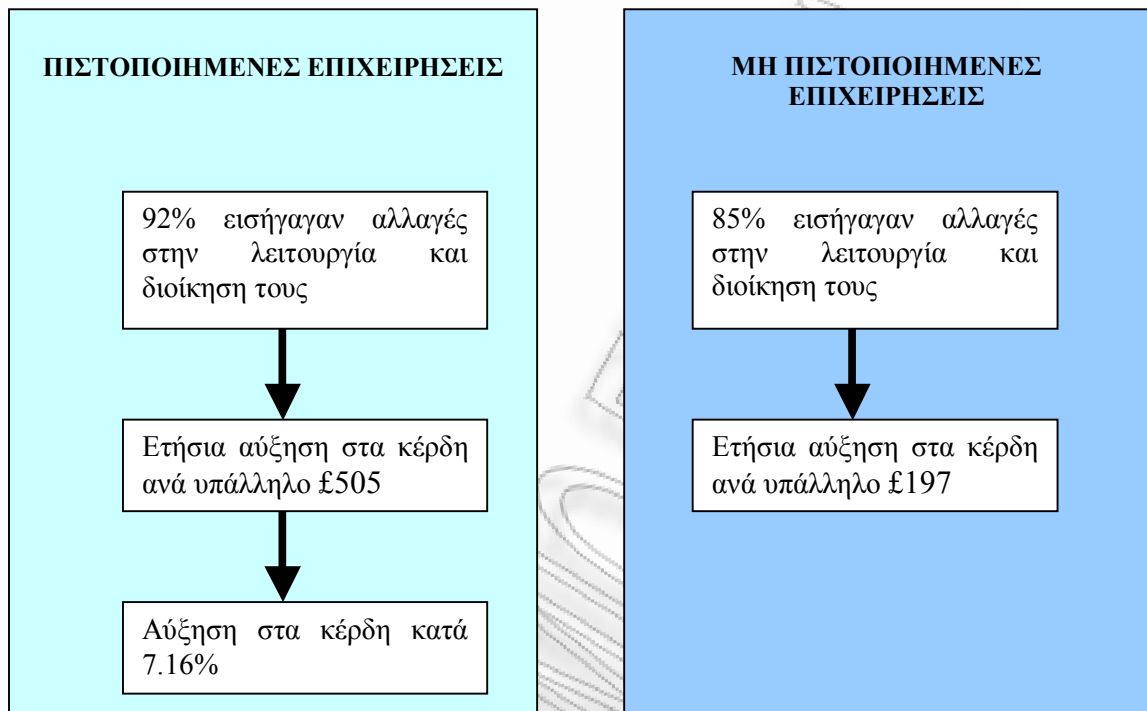


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Οι βασικότερες αλλαγές των ΕΣΑΔ επιχειρήσεων και μη ΕΣΑΔ επιχειρήσεων

Πηγή: Databuild (2004)

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, θα λέγαμε ότι το 92% των πιστοποιημένων επιχειρήσεων με το πρότυπο έχουν εισαγάγει αλλαγές στη λειτουργία και τη διοίκηση της επιχείρησης, ενώ μόλις το 85% των μη πιστοποιημένων έχουν κάνει αλλαγές, δηλαδή όλες οι επιχειρήσεις κάνουν αλλαγές. Στις ΕΣΑΔ επιχειρήσεις το ποσοστό όσων έκαναν αλλαγές δεν ποικίλλει ως προς το μέγεθος ή τον κλάδο ή το διάστημα που είναι πιστοποιημένες. Στις μη ΕΣΑΔ επιχειρήσεις όμως το 91% των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων έχουν κάνει αλλαγές, ενώ από τις μικρές μόλις το 85%. Το ότι κάποιες επιχειρήσεις δεν έχουν αλλάξει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας ή διοίκησης ενδεχομένως οφείλεται στο ότι δε θεώρησαν ότι υπήρχε ανάγκη να γίνει, είτε γιατί τα αποτελέσματα αποδείκνυαν πως λειτουργούσε ήδη καλά είτε γιατί η επιχείρηση ήταν μικρή και νεοεισερχόμενη για να επιδιώξει αλλαγές είτε πολύ παλιά και ήδη καθιερωμένη στην αγορά. Στο σχήμα 10 που ακολουθεί

διαπιστώνονται τα οικονομικά οφέλη από τις αλλαγές στη διοίκηση τόσο για τις επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο, όσο και για εκείνες που δεν έχουν.



ΣΧΗΜΑ 10: Τα οικονομικά οφέλη σε πιστοποιημένες με το πρότυπο ΕσΑΔ και μη επιχειρήσεις

Πηγή: Databuild (2004)

4.2.2 Παραγωγικότητα

Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard), επιφέρει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση μέσω της αύξησης της παραγωγικότητάς της. Βάσει έρευνας της εταιρείας NOP Business¹⁰⁷ για λογαριασμό του Βρετανικού οργανισμού προώθησης του προτύπου (Investors in People UK) που διεξήχθη από το Μάιο μέχρι τον Αύγουστο του 2001, ρωτήθηκαν οι απόψεις 1567 εργοδοτών και 1275 υπαλλήλων σε θέματα σχετικά με τους ανθρώπους και την παραγωγικότητα. Το 31% των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν πλήρως ή μερικώς πιστοποιημένοι. Το 33% των ερωτηθέντων υπαλλήλων απασχολούνταν σε οργανισμούς πιστοποιημένους με το πρότυπο. Ένα σημαντικό ποσοστό εργοδοτών και εργαζομένων

¹⁰⁷ NOP Business, (2000), 'People @ the Heart of Business', SME Research – Final Report

αναφέρθηκαν σε οφέλη από την αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ ένας στους πέντε εργοδότες (ποσοστό 22% σε όλη τη Μεγάλη Βρετανία) πίστευαν ότι η επένδυση στο προσωπικό εστιάζοντας στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξή του, όπως απαιτεί το πρότυπο, συνέβαλε σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας τόσο των εργαζομένων όσο και του ίδιου του οργανισμού.

Είναι γεγονός ότι οι περισσότεροι εργοδότες ανεξάρτητα από τον κλάδο, το μέγεθος του οργανισμού ή τον τόπο εγκατάστασής του αναγνωρίζουν τη σημασία και την καθοριστική συμβολή της εκπαίδευσης του προσωπικού σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην επιτυχία της επιχείρησης, χωρίς να το θεωρούν ως ένα κόστος που πρέπει να αποφευχθεί. Τα οφέλη από την εκπαίδευση δεν είναι σημαντικά μόνο για τους μετόχους και τις μελλοντικές αποφάσεις αυτών σχετικά με την πορεία της επιχείρησης, αλλά και για την μελλοντική απόδοση της Βρετανικής οικονομίας, καθώς η επένδυση στην καλύτερη ανάπτυξη των δεξιοτήτων βοηθά στο να ανταποκριθεί στον παγκόσμιο ανταγωνισμό (Dempsey, 2006)¹⁰⁸. Επιπρόσθετα η απασχόληση σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στην ικανοποίηση του εργαζομένου, στην αύξηση της απόδοσής του και κατ' επέκταση στην αύξηση της παραγωγικότητας που επιβεβαιώνεται και από την ικανοποίηση των πελατών. Το πρότυπο, δεδομένου ότι είναι σχεδιασμένο για να βελτιώνει και τους δύο παράγοντες που συνεισφέρουν στην παραγωγικότητα, αποδεικνύει ότι υπάρχει άμεση σχέση.

Τα οφέλη από την εστίαση του ενδιαφέροντος στην ανάπτυξη του προσωπικού διαφαίνονται τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα. Σε τομείς, όπως της βιομηχανίας, κατασκευών, παροχής οικονομικών υπηρεσιών, χονδρικής ή λιανικής πώλησης, παρατηρείται ότι η επίδραση στην παραγωγικότητα από την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι θετική και δεν διαφέρει από τομέα σε τομέα, αποδεικνύοντας την προσαρμοστικότητα του προτύπου.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η επιλογή για μια επιχείρηση να υιοθετήσει το πρότυπο, θα αποδώσει ξεκάθαρα οφέλη τόσο στο προσωπικό της μέσω της αύξησης της απόδοσης και της παραγωγικότητάς τους όσο και οικονομικά στην ίδια την επιχείρηση.

¹⁰⁸ Dempsey, K., (2006), 'Businesses must invest in people to reap the rewards', (www.personneltoday.com, 03/04/2007)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Bell, E., Taylor, S., Thorpe, R.,** (2001), *Investors in People and the Standardization of Professional Knowledge in Personnel Management*, Management Learning, 32,
2. **Berry, C., and Grievess, J.,** (2003), *'To change the way we do things is more important than the certificate on the wall' represent an effective intervention strategy for organisational learning*, The Learning Organization, 10, 5
3. **Cannell, P.,** (2001), *Investors in People: what is all about?*, British Dental Journal, 191, 4
4. **Claytor, A.,** (2001), *Review of Research and evaluation on Investors In People*
5. **Debenham, T., and Hills, P.,** (1996), *'Standard – bearers'*, People Management, 2
6. **Dempsey, K.,** (2006), *'Businesses must invest in people to reap the rewards'*, (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
7. **Down, S. and Smith, D.,** (1998), *'It pays to be nice to people. Investors in People: the search for measurable benefits'*, Personnel Review, 27
8. **Eastgate, M.,** (2000), *'Businesses profit through people'*, Industrial and Commercial Training, 32, 5
9. **Investors In People UK,** (2001), *'Benefits of being an Investor In People'*
10. **Mason, D.,** (1994), *'Investors In People - Journey to Continuous Development'*, Health Manpower Management, 20, 2
11. **Michaelis, C., McGuire, M.,** (2004), *'Investors in People Impact Assessment'*, Databuild Research and Solutions
12. **NOP Business,** (2000), *'People @ the Heart of Business'*, SME Research – Final Report.

13. **Quayle, M., Murphy, J.,** (1999), '*Investors in People in further and higher education: the critical issues*', *Quality Assurance in Education*, 7, 4
14. **Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P.,** (1999), '*Building Capability for the 21st Century*', Investors In People UK
15. **Reade, Q.,** (2005), '*Investors in People urges focus on staff productivity*', (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
16. **Smith, A., Boocock, G., Clarke, J., Whittaker, J.,** (2002), '*IIP and SMEs: awareness, benefits, and barriers*', *Personnel Review*, 31, 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD) ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΙΚΡΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ

5.1 Τα Πλεονεκτήματα και τα Εμπόδια της Εφαρμογής του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) στις Επιχειρήσεις Μικρού Μεγέθους

Σημαντικό είναι να διερευνηθεί κατά πόσο το Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) επιλέγεται από τις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους (5-49 υπαλλήλων) ως εργαλείο επιχειρηματικής βελτίωσης που επιφέρει σημαντικά οφέλη και είναι κατάλληλο προς εφαρμογή και κατά πόσο υπάρχει ενδιαφέρον, αλλά καταβάλλεται και προσπάθεια από τον ίδιο το φορέα προώθησής του προτύπου (Investors in People UK). Στα πλαίσια ενίσχυσης των μικρών επιχειρήσεων, ώστε να συναγωνίζονται επάξια τις μεσαίες ή μεγαλύτερες, το πρότυπο ήταν η ιδανικότερη λύση και το αποτέλεσμα πολύχρονων προσπαθειών της τότε Συντηρητικής Κυβέρνησης. Οι μικρότερες, από την αρχή της εισαγωγής και της εφαρμογής του προτύπου, δεσμεύονταν να ακολουθήσουν την απαιτούμενη διαδικασία πιστοποίησης και παρόλο που καθυστερούσαν αρκετά μέχρι να αναγνωριστούν, κατέβαλαν μεγάλη προσπάθεια και η πρόοδος τους ήταν αλματώδης προς αυτήν την πορεία.

Εξετάζοντας στο χρόνο, τη σημασία των μικρών επιχειρήσεων στη Μεγάλη Βρετανία παρατηρείται ότι από τη δεκαετία του 1980, αλλά και κατά τη δεκαετία του 1990 δεν τύγχαναν της απαραίτητης υποστήριξης από το κράτος, ως όφειλε, με αποτέλεσμα να κινδυνεύουν διαρκώς να κλείσουν (Thatcher, 1996)¹⁰⁹. Η κυβέρνηση Θάτσερ κατά τη

¹⁰⁹ Thatcher, M., (1996), 'The big challenge facing small firms', People Management, 2

δεκαετία του 1980 ελάχιστα προσπάθησε να παρατείνει την επιβίωση αυτών των επιχειρήσεων και οι όποιες επενδύσεις και επιδοτήσεις δίνονταν, μπορεί να ενθάρρυναν τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, αλλά οδηγούσαν και πολλές άλλες στην αποτυχία και το κλείσιμο. Τα πράγματα δεν άλλαξαν ούτε και τη δεκαετία του 1990, μάλιστα την περίοδο 1991-1993 πιο πολλές ήταν οι επιχειρήσεις που έκλειναν παρά εκείνες που άνοιγαν. Από το 1994 και μετά τα πράγματα άρχισαν να βελτιώνονται. Τα όσα προαναφέρθηκαν είναι κρίσιμης σημασίας, διότι οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούσαν και εξακολουθούν να αποτελούν κύρια στηρίγματα της Βρετανικής οικονομίας, καθώς κατέχουν ένα σημαντικό ποσοστό στην απασχόληση και αποτελούν κύρια πηγή παροχής θέσεων εργασίας (Thatcher, 1996)¹¹⁰. Πολλές είναι οι ακαδημαϊκές έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις συνεισφέρουν στην ενίσχυση του οικονομικού πλούτου, βελτιώνοντας την υγεία της οικονομίας, μειώνοντας την ανεργία και προωθώντας την καινοτομία και την ευελιξία.

Είναι γεγονός ότι τα ποσοστά των επιχειρήσεων αυτών που χρησιμοποιούν το πρότυπο είναι ιδιαίτερα χαμηλά και με δεδομένο ότι πάνω από το 40% της απασχόλησης αφορά σε επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους, τότε είναι εύλογο να υπάρχει προβληματισμός (Hoque, Taylor και Bell, 2005)¹¹¹. Περίπου τα 2/3 του συνόλου των αναγνωρισμένων με το πρότυπο απασχολούν λιγότερους από πενήντα (50) υπαλλήλους. Χαρακτηριστικό είναι να αναφερθεί ότι το 1997, μόλις το 0,3% σε 3,5 εκατομμύρια μικρές επιχειρήσεις είχαν αναγνωριστεί με το πρότυπο, ενώ η διαφορά με τα ποσοστά των μεσαίων ή των μεγάλων ήταν πολύ μεγάλη (περίπου 25% το ποσοστό για τις μεγάλες επιχειρήσεις). Για το σκοπό αυτό εντείνονται οι προσπάθειες από πλευράς του Βρετανικού οργανισμού προώθησής του, ώστε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να πιστοποιούνται και στόχος, όπως έχει προαναφερθεί, είναι μέχρι το Δεκέμβριο του 2007, 65000 επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους να έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο (Annual Report, 2004-2005, Investors In People UK, 2006)¹¹².

Όσες από τις επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους έχουν υιοθετήσει το πρότυπο, διαπιστώνουν στην καθημερινή τους λειτουργία αρκετά από τα πλεονεκτήματα που τους παρέχει, καθώς εστιάζει στις ανάγκες τους, βελτιώνοντας έτσι τις πρακτικές που

¹¹⁰ Thatcher, M., (1996), ό.π.

¹¹¹ Hoque, K., Taylor S., and Bell, E., ό.π.

¹¹² Annual Report, ό.π.

ακολουθούν και εξασφαλίζοντας μια σταθερή πορεία στο δύσκολο αγώνα επιβιώσής τους στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού. Τα οφέλη που αποκομίζουν είναι της ίδιας ποιότητας και αξίας με αυτά των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι όποιες ανησυχίες διατυπώνονται για το χρόνο και τους πόρους που πρέπει να δαπανήσουν ακολουθώντας το πρόγραμμα καλύπτονται, αφού τους παρέχεται πλέον βοήθεια και χρηματοδότηση, ώστε το πρόγραμμα να είναι ανεκτό και εύκολο στην εφαρμογή.

Πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν να επωμισθούν το κόστος που απαιτείται για τη στελέχωση, ένα κόστος που μπορεί να φτάνει περίπου το 15-25% για το μισθό των νέων υπαλλήλων κατά τον πρώτο χρόνο της στελέχωσης, ενώ προσπαθούν να διατηρήσουν το προσωπικό που είναι απαραίτητο και μόνο για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών τους. Οι πιστοποιημένες με το πρότυπο επιχειρήσεις κατά την έρευνα της εταιρείας NOP Business (2000)¹¹³ φαίνεται να παρέχουν περισσότερα κίνητρα στο προσωπικό προκειμένου να παραμείνει, όπως δέσμευση για εκπαίδευση εντός ή εκτός θέσεως εργασίας, μόνους, προαγωγές, αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών τους, ανάπτυξη διαλόγου – καλύτερης επικοινωνίας μέσα από meetings με το προσωπικό. Παρόλο που οι περισσότεροι εργοδότες τονίζουν την επιτυχία των μέτρων που έλαβαν για τη διατήρηση του προσωπικού, την εκπαίδευση και την ανάπτυξή του, ωστόσο λόγοι προσωπικοί, οικονομικοί ή τοπικοί μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην απομάκρυνσή του από την επιχείρηση. Οι κυριότεροι λόγοι είναι η παροχή καλύτερης αμοιβής σε κάποια άλλη επιχείρηση, αλλαγή τόπου διαμονής, παροχή καλύτερης εκπαίδευσης. Όσες εφαρμόζουν το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» υποστηρίζουν ότι το κόστος στελέχωσης μειώθηκε, βελτιώθηκε η διαδικασία στελέχωσης και κατάφεραν να διατηρήσουν το προσωπικό, ενώ οι επιχειρήσεις έγιναν περισσότερο προσελκυσίμες σε νέα υποψήφια στελέχη. Επιπλέον οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους προκειμένου να στελεχώσουν επιπρόσθετους στο κύριο προσωπικό, οι οποίοι να επιτελούν συγκεκριμένες υποστηρικτικές αρμοδιότητες, όπως γραμματειακές ή άλλες οικονομικές. Η άποψη που κυριαρχεί είναι ότι ένα προσωπικό εξειδικευμένο σε γνώσεις σε πολλούς τομείς είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς παρέχεται κατ' αυτόν τον τρόπο ευελιξία και ικανότητα να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί πιο εύκολα σε αλλαγές και προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Με δεδομένο ότι

¹¹³ NOP Business, ό.π.

το πρότυπο εστιάζει στην προσοχή των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη ενός προσωπικού ευέλικτου και κατάλληλα καταρτισμένου, είναι πολύ ικανοποιητικό ένα ποσοστό 89% των αναγνωρισμένων αυτού του μεγέθους να πιστεύουν ότι η επένδυση στους ανθρώπους μέσω του προτύπου ήταν μια πολύ σημαντική επιχειρηματική απόφαση (www.yourpeoplemanager.com, 2007)¹¹⁴.

Προσδιορίζοντας τις παροχές που χρίζουν βελτίωσης σε διαδικασίες, συστήματα και επιχειρηματικές πρακτικές μπορεί να μειωθούν λάθη και δαπάνες οδηγώντας σε μειώσεις κόστους και αυξήσεις στις πωλήσεις. Επομένως το πρότυπο συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσής τους, ενώ σύμφωνα με την έρευνα της εταιρείας Databuild (2004)¹¹⁵, όπως έχει προαναφερθεί, υπήρξε αύξηση στο κέρδος £51 ανά υπάλληλο. Αναμφισβήτητα ένα καλό προφίλ και μια ισχυρή επωνυμία διασφαλίζει ότι οι πελάτες θα έχουν μια σταθερότερη και στενότερη σχέση με την επιχείρηση, καθώς αισθάνονται περισσότερη εμπιστοσύνη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται, εφόσον ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις ανάγκες τους. Αν αναλογιστεί κανείς ότι το 93% του Βρετανικού κοινού είναι ενήμερο σχετικά με το πρότυπο, τότε όσες επιχειρήσεις μικρού μεγέθους το υιοθετούν μπορούν να τύχουν μεγάλης αποδοχής από τους πελάτες και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους, συναγωνιζόμενες μεγαλύτερες επιχειρήσεις με ισχυρά ονόματα και μεγάλη διαφημιστική επιρροή. Αυτό συμβαίνει, διότι το πρότυπο προσδίδει κύρος στην επιχείρηση και επομένως μπορεί να διασφαλίσει σε κάθε πελάτη ποιότητα υπηρεσιών.

Η ικανοποίηση των πελατών διασφαλίζεται, όταν και το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από την εργασία του αλλά και από το εργασιακό του περιβάλλον. Στις πιστοποιημένες επιχειρήσεις οι εργοδότες θεωρούν πολύ σημαντικό και θέτουν στους πρωταρχικούς στόχους τους να διατηρήσουν το προσωπικό τους ικανοποιημένο, διότι πιστεύουν ότι μέσω καλύτερων παροχών δουλεύουν και αποδίδουν καλύτερα ατομικά ή ομαδικά και ακόμα περισσότερο, όταν νιώθουν το περιβάλλον τους ευχάριστο, διατηρούν την επικοινωνία, έχουν περισσότερη διάθεση για δουλειά. Σύμφωνα με την έρευνα της εταιρείας NOP Business (2000)¹¹⁶ το 73% περίπου των εργαζομένων στις πιστοποιημένες επιχειρήσεις έχει την τάση να συστήσει τη επιχείρηση σε άλλους.

¹¹⁴ www.yourpeoplemanager.com, 'The benefits', Your People Manager

¹¹⁵ Michaelis, C., McGuire, M., (2004), ό.π.

¹¹⁶ NOP Business, ό.π.

Επομένως όσο πιο πολλά τους παρέχονται με γνώμονα πάντοτε τις ανάγκες τους, τόσο πιο σίγουρο είναι ότι θα διασφαλίσουν ένα ικανοποιημένο προσωπικό, ικανοποιημένους πελάτες, μεγιστοποίηση των κερδών τους και ενδυνάμωση της επιχείρησής τους γενικότερα.

Οι επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους δίνουν καθημερινά έναν αγώνα επιβίωσης σε ένα δύσκολο και πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον και έχουν μεγαλύτερη ανάγκη οικονομικής στήριξης, βοήθειας και καθοδήγησης σε θέματα ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικών, προκειμένου να βελτιώσουν τόσο την απόδοσή τους όσο και το κέρδος τους. Πιστεύεται ότι η υιοθέτηση του προτύπου και η συμμετοχή τους σε αυτή τη διαδικασία πιστοποίησης θα συμβάλει στη μείωση του κόστους, θα επιλύσει καίρια προβλήματα που τις απασχολούν, ενώ θα βελτιώσει την εξωτερική τους εικόνα αλλά και τη γνώμη που ενδεχομένως να έχουν σχηματίσει οι προμηθευτές, οι πελάτες ή ακόμα και άλλες επιχειρήσεις. Το πρότυπο προωθήθηκε όμως περισσότερο σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, διότι ήταν πιο σίγουρο ότι θα εξασφάλιζαν την πιστοποίησή του, καθώς εφάρμοζαν ήδη πολιτικές και διαδικασίες που δημιουργούσαν κατάλληλες συνθήκες για να το εξασφαλίσουν, αλλά και για να αναδειχθούν οι κορυφαίοι που είχαν υιοθετήσει και το πρότυπο. Σε αντίθεση με τις μικρότερες που δεν τους προέτρεψαν αρκετά, καθώς δεν θα ήταν εφικτό να ανταποκριθούν στο κόστος και στις απαιτήσεις του προτύπου.

Παρόλα αυτά καταβλήθηκαν προσπάθειες από τα πρώτα χρόνια της εφαρμογής του προτύπου από τα Συμβούλια Εκπαίδευσης και Επιχειρηματικότητας (Training and Enterprise Councils, TEC's), όταν αυτά λειτουργούσαν ενθαρρύνοντας τις μεγάλες επιχειρήσεις που είχαν ήδη υιοθετήσει το πρότυπο και αποτελούσαν τους κύριους πελάτες στα πλαίσια της αλυσίδας προμηθειών να επισημαίνουν στις μικρότερες ποια τα κύρια οφέλη που απέρρεαν από αυτό. Επιπλέον εκπαίδευαν εργαζόμενους από αναγνωρισμένες ΕσΑΔ επιχειρήσεις προκειμένου να δράσουν ως «μέντορες» (Ram, 2000)¹¹⁷ των μικρότερων παρακινώντας τους να το υιοθετήσουν ως πιστοποίηση άριστης πρακτικής και μιας νέας προσέγγισης της εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αυτό συνέβαινε, διότι μπορεί να ενδιαφέρονταν ως προς τη συμμετοχή τους σε αυτές τις διαδικασίες, έχοντας όμως την ιδέα ότι πρόκειται απλά για ένα ακόμη σήμα, δεν

¹¹⁷Ram, M., (2000), 'Investors in People in small firms: case study evidence from the business services sector', Personnel Review, 29, 1

επιθυμούσαν να επωμισθούν το κόστος που συνεπαγόταν. Άλλωστε έχουν την τάση να απορρίπτουν διαδικασίες που δείχνουν γραφειοκρατικές, εκτός και αν τα οφέλη τους διαφαίνονται ξεκάθαρα. Επομένως χρειάζονταν ενθάρρυνση και στήριξη σε αυτόν τον αγώνα και σαφέστατα καλύτερη ενημέρωση, καθώς ο χρόνος αλλά και το κόστος υιοθέτησης του προτύπου πολλές φορές ήταν πολύ λιγότερο από ό,τι θεωρούσαν οι εργοδότες.

Σήμερα οι προσπάθειες εντείνονται περισσότερο προς τη δέσμευση των μικρών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη του προσωπικού και αναζητούνται νέοι τρόποι για να γίνει προσελκύσιμο σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων, καθώς υπάρχει πλέον μεγαλύτερη προσήλωση σε αυτές τις επιχειρήσεις και στις ανάγκες τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω παροχής υπηρεσιών ενημέρωσης και βοήθειας, όπως χαρακτηριστικά έγινε με τη δημιουργία μιας υπηρεσίας αποκλειστικά γι' αυτές τις επιχειρήσεις (Small Business Service) ή το Ο Μάνατζερ του Προσωπικού (Your People Manager), τα οποία έχουν ενημερωτικό και συμβουλευτικό ρόλο, υποδεικνύοντας την πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί προς το πρότυπο, αλλά και παράλληλα συμβουλευοντας τους εργοδότες ώστε να κρίνουν αν είναι κατάλληλο γι' αυτούς τη δεδομένη στιγμή. Ο Hands David της Ένωσης των Μικρών Επιχειρήσεων (Coleman, 2000)¹¹⁸, υποστηρίζει ότι «οι περισσότερες από τις μικρές επιχειρήσεις αισθάνονται ότι βρίσκονται υπό πίεση να υιοθετήσουν πρότυπα, καθώς βρίσκονται χαμηλά στην αλυσίδα προμηθειών. Στην κορυφή της αλυσίδας οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν να εφαρμόσουν το ISO 9000 και το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» πιο εύκολα, ορίζοντας συχνά ένα άτομο από την επιχείρηση να είναι υπεύθυνο για την εξέλιξη της διαδικασίας εφαρμογής. Σε μια μικρή επιχείρηση με λιγότερα από δέκα (10) άτομα αυτό δεν είναι πάντα εφικτό (Coleman, 2000)¹¹⁸. Ο Jonathan Hollands, Διευθυντής Διαχείρισης Έργου (IP project manager), (Merrick, 1997)¹¹⁹ τονίζει χαρακτηριστικά πόσο δύσκολο είναι για τους ιδιοκτήτες – μάνατζερς αυτών των επιχειρήσεων να αναμειχθούν σε μια τέτοια διαδικασία εφαρμογής και να εργαστούν σκληρά, αφιερώνοντας χρόνο και δαπανώντας χρήματα για αυτό το σκοπό, όταν ταυτόχρονα αγωνίζονται καθημερινά για την επιβίωση.

¹¹⁸ Coleman, A., (2000), ' Bearing the standard', Director, 53, 9

¹¹⁹ Merrick, N., (1997), 'Small firms targeted in bid to spread IP', People Management, 3

Σύμφωνα με την έρευνα των Hill και Stewart (1999)¹²⁰ οι μικρές επιχειρήσεις δεν επιλέγουν να εφαρμόσουν το πρότυπο λόγω πίεσης χρόνου, κόστους, καθώς σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν τη στήριξη ούτε των τραπεζών, λόγω έλλειψης σαφήνειας ως προς τη σημασία του, αβεβαιότητας για την προσαρμογή του και του τρόπου εισαγωγής αλλαγών και έλλειψης εξειδίκευσης προκειμένου να εισαχθεί και να γίνει σωστή και αποτελεσματική η διαχείρισή του. Επιπλέον η άγνοια και ο φόβος ότι θα υπήρχε περισσότερη γραφειοκρατία, δημιουργούσε αποστροφή, καθώς επρόκειτο για κανόνες και απαιτήσεις. Με δεδομένο ότι υστερούν σε εξειδίκευση ως προς την ανάπτυξη του προσωπικού κάνοντας πιο δύσκολη την εκπαίδευση και κατάρτιση και γενικότερα τη σχετική προετοιμασία, δεν μπορούσε και η ανάπτυξη της επιχείρησης να συμβαδίσει με τις εξελίξεις της Βρετανικής οικονομίας. Όπου γινόταν εκπαίδευση, δεν ακολουθούνταν τύποι και προγραμματισμοί βάσει πλάνου, απλά γινόταν προσωρινά αναγκαία και θεωρούνταν λύση σε παροντικά προβλήματα και όχι σε μακροχρόνια.

Πάντως σύμφωνα με τον Ram (2000)¹²¹ η ενθάρρυνση για ανάληψη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων από τις μικρές επιχειρήσεις αποτελούσε θέμα της πολιτικής ατζέντας για τουλάχιστον μια δεκαετία. Το πρότυπο ήταν ένα εργαλείο σχεδιασμένο να εστιάσει την προσοχή και να ενισχύσει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων και στις επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους. Πολλές φορές η ανάπτυξη του προσωπικού ήταν αποτέλεσμα εσωτερικών παραγόντων, όπως βιομηχανικές ανάγκες, νομοθεσία, απαιτήσεις πελατών, κινήσεις ανταγωνιστών, ευκαιρίες αγοράς και τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και εσωτερικών, όπως ανάγκες σε βελτίωση δεξιοτήτων του προσωπικού, εταιρικής κουλτούρας και διοικητικού στυλ.

Ενδιαφέροντα είναι τα συμπεράσματα από την έρευνα της εταιρείας NOP Business (2000)¹²² που διεξήχθη για λογαριασμό του Βρετανικού οργανισμού προώθησής του προτύπου (IIP UK), από τις 21 Αυγούστου 2000 μέχρι τις 7 Σεπτεμβρίου 2000 προκειμένου να γίνει μια αξιολόγηση σε θέματα που αφορούσαν στη διαχείριση του προσωπικού σε μικρού κα μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις της Μεγάλης Βρετανίας προερχόμενες από τους πέντε κυριότερους βιομηχανικούς τομείς: της Πληροφορικής – Τεχνολογίας, Λιανικής Πώλησης, Κατασκευαστικής, Υγείας, Ψυχαγωγίας και να

¹²⁰Hill, R., and Stewart, J., (1999), 'Investors in People in small organisations: learning to stay the course?', Journal of European Industrial Training, 23

¹²¹ Ram, M., (2000), ό.π.

¹²² NOP Business, ό.π.

αναδείξει το πρότυπο ως αξιόλογο επιχειρηματικό εργαλείο και για τις μικρότερες επιχειρήσεις. Η έρευνα εξέτασε τις απόψεις τόσο των ανώτερων διοικητικών στελεχών, όσο και προσωπικού από τα πρώτα ιεραρχικά επίπεδα σε ένα δείγμα 1400 συμμετεχόντων.

Κατά πόσο οι επιχειρήσεις στα πλαίσια της κουλτούρας τους είναι δεσμευμένες να συμπεριλάβουν στη λειτουργία τους εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες ποικίλλει ανά τομέα με ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα παροχής στις κατασκευαστικές και λιανικού εμπορίου, δεδομένου ότι οι εργοδότες παρουσιάζονται διστακτικοί ως προς τα οφέλη και την αξία της εκπαίδευσης. Στο σύνολο όμως σε γενικές γραμμές όπως διαφαίνεται και από τους πίνακες 1 και 2 που ακολουθούν, τόσο το προσωπικό σε ποσοστό 87% όσο και οι εργοδότες σε ποσοστό 92% σε δείγμα 546 ατόμων για κάθε κατηγορία αναφέρουν πόσο αποτελεσματική και ωφέλιμη ήταν στη βελτίωση της παρακίνησής τους για δουλειά και στην ανύψωση του ηθικού τους. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον πίνακα 1 οι εργαζόμενοι από τις πιστοποιημένες με το πρότυπο αναφέρουν ότι ήταν πολύ αποτελεσματική σε ποσοστό 56% και αντίστοιχα σε ποσοστό 45% από τις μη πιστοποιημένες. Αρκετά ικανοποιημένοι δηλώνουν σε ποσοστό 34% οι εργαζόμενοι των πιστοποιημένων και 40% των μη πιστοποιημένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Η επίδραση των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων στην παρακίνηση των εργαζομένων

	Σύνολο (%)	ΕσΑΔ επιχειρήσεις (%)	Μη ΕσΑΔ επιχειρήσεις (%)
Πολύ αποτελεσματική	49	56	45
Αρκετά αποτελεσματική	38	34	40

Στον πίνακα 2 οι ιδιοκτήτες των πιστοποιημένων επιχειρήσεων σε ποσοστό 44% και σε ποσοστό 41% των μη πιστοποιημένων αναφέρουν ότι ήταν πολύ θετική η επίδραση της εκπαίδευσης στο προσωπικό. Αρκετά θετική δηλώνει το 51% των πιστοποιημένων και το 50% των μη πιστοποιημένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Η επίδραση της εκπαίδευσης των εργαζομένων από την πλευρά των εργοδοτών

	Σύνολο (%)	ΕσΑΔ επιχειρήσεις (%)	Μη ΕσΑΔ επιχειρήσεις (%)
--	-------------------	------------------------------	---------------------------------

Πολύ θετική	42	44	41
Αρκετά θετική	50	51	50

Διαφοροποίηση παρατηρείται ως προς τους ισχυρισμούς των εργοδοτών για την παρεχόμενη εκπαίδευση και σε ποιο βαθμό τελικά παρέχεται στο προσωπικό. Περίπου 75 – 80% των εργοδοτών ισχυρίστηκαν ότι παρέχουν κάποιας μορφής εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, όπως εκπαίδευση στη θέση εργασίας, εισαγωγικά μαθήματα ένταξης, μεθόδους εκπαίδευσης εκτός εργασίας, συναντήσεις με το προσωπικό για επαναπληροφόρηση σχετικά με την πρόδοό τους που ως επί το πλείστον ανήκουν σε αναγνωρισμένες με το πρότυπο επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά μόλις το 60% αναφέρει ότι τους παρασχέθηκε εκπαίδευση εντός ή εκτός θέσεως εργασίας και θεωρούν ότι ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη για αυτούς, που αναλογούσε στο 40% του συνόλου των μικρών επιχειρήσεων.

Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν μια γενικότερη «κουλτούρα εκπαίδευσης» (Smith, 2000)¹²³ με τα δεδομένα μιας τυπικής εκπαίδευσης, ενώ είναι δύσκολο να εστιάσουν την εκπαίδευση στις ανάγκες τους. Λειτουργούν περισσότερο αυτόνομα και ανεξάρτητα, επιδιώκοντας την επιβίωση παρά τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποια μορφή εκπαίδευσης, καθώς η ανάπτυξη των δεξιοτήτων σχετίζεται με την επίλυση κάποιου προβλήματος. Η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια αναγκαία λύση σε κρίσιμα θέματα, όπως είναι η εγκατάσταση νέου εξοπλισμού. Πολλοί ιδιοκτήτες απορροφώμενοι από τα καθημερινά προβλήματα που ανακύπτουν, δίνουν βαρύτητα στην ανάπτυξη στρατηγικών και δε θεωρούν απαραίτητη τη σπατάλη χρόνου για τις υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες τους. Δεν είναι λίγοι και όσοι έχουν ταχθεί ενάντια στην ανάληψη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, καθώς έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα κατόπιν εξέτασης του θέματος ότι δε θα ωφεληθούν από αυτές.

Στα πλαίσια της καθημερινής αβεβαιότητας για τη συνέχιση της λειτουργίας τους, το πρότυπο φαίνεται ως ακατάλληλο. Θεωρούν ότι αφορά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις διστάζουν να στελεχώνονται με νέα άτομα, καθώς η διατήρηση

¹²³ Smith, P., (2000), 'Implementing Investors in People: a case study from the NHS', Journal of European Industrial Training, 24: 275–80

του προσωπικού ακόμα και βραχυχρόνια είναι αβέβαιη. Επομένως δεν μπορούν να αποδεχτούν ένα πρότυπο που προϋποθέτει την εκπαίδευση τόσο των νεοπροσληφθέντων

όσο και του υπάρχοντος προσωπικού, τη συνεχή ενημέρωσή του σχετικά με το πρότυπο, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, όταν υπάρχει ένας διαρκής φόβος για το τι μπορεί να συμβεί την επόμενη μέρα της λειτουργίας τους. Όπως προαναφέρθηκε, η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου δυσχεραίνει την προσπάθεια του φορέα προώθησης του πρότυπου να πείσει τον ιδιοκτήτη να το υιοθετήσει. Σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις που συνήθως υπάρχει ο αρμόδιος διευθυντής του τμήματος που μπορεί τόσο να κατανοήσει όσο και να αντισταθμίσει τα υπέρ και τα κατά. Ένας ακόμη παράγοντας που λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις είναι το ασύμφορο για τα οικονομικά τους αποθέματα κόστος. Απαιτούνται αρκετά έξοδα για την πληρωμή των παρεχόμενων συμβουλών από εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους, για τον εσωτερικό έλεγχο και την τελική επιθεώρηση, ώστε να πάρουν το πολυπόθητο βραβείο. Όμως υπάρχει και η άποψη ότι οι εξωτερικοί σύμβουλοι δε γνωρίζουν τόσο καλά τα εσωτερικά προβλήματα της επιχείρησης κάνοντας τις επιχειρήσεις πιο συντηρητικές στο να δεχτούν εξωτερική βοήθεια, ενώ τίθεται ένα ζήτημα κατά πόσο τελικά είναι απαραίτητη αυτή η βοήθεια. Υπάρχει ανάγκη επομένως να γίνει περισσότερο κατανοητή η «γλώσσα της επιχείρησης» από το να επιβληθεί η «γλώσσα του προτύπου» (Collins, Smith, 2004)¹²⁴. Αν όμως γίνει αποδεκτό ως φιλοσοφία ότι η εφαρμογή του προτύπου απαιτεί διαμόρφωση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και υιοθέτηση των όρων και των απαιτήσεών του και για το σκοπό αυτό χρειάζεται την ανάμειξη εξωτερικών συμβούλων για την καθοδήγησή τους, τότε οποιαδήποτε εμπόδια και αναστολές θα ξεπεραστούν.

Η έρευνα των (Smith, Boocock, Clarke, Whittaker, 2002)¹²⁵ συμπερασματικά ανέδειξε ως κύριους λόγους έλλειψης ενδιαφέροντος για το πρότυπο την έλλειψη ενημέρωσης τόσο για το πρότυπο όσο και για τα τοπικά κέντρα που είναι αρμόδια για την πληροφόρηση και την παροχή βοήθειας, την πίστη ότι απαιτεί δαπάνη χρόνου και κόστους, την πολυπλοκότητά του, τη μη εστίαση στις βασικές ανάγκες των επιχειρήσεων, την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και τη μη συμβολή του στην

¹²⁴ Collins, L., Smith, A., (2004), 'Understanding the new Investors in People standard – lessons from experience', Personnel Review, 33, 5

¹²⁵ Smith, A., Boocock, G., Clarke, J., Whittaker, J., ό.π.

επιχειρηματική ανταγωνιστικότητά τους. Η κυριότερη ενδεχομένως αιτία που δικαιολογεί τη μη εφαρμογή του προτύπου είναι η δυσκολία εύρεσης πραγματικών οφελών από τη χρήση του (Blyth, 2003)¹²⁶.

Οι Down και Smith (1998)¹²⁷ ισχυρίζονται ότι ίσως τελικά το πρότυπο να είναι καταλληλότερο για οργανισμούς που εφαρμόζουν ήδη τις απαιτούμενες πολιτικές και διαδικασίες ή θέλουν να βελτιώσουν τα υπάρχοντα συστήματά τους και μπορούν εύκολα να «συντονιστούν» με τις απαιτήσεις του προτύπου. Αντίθετα είναι δυσκολότερο σε επιχειρήσεις που δεν έχουν τέτοιες βάσεις και όταν μάλιστα υπάρχει ετερογένεια ανάμεσα στις μικρότερες επιχειρήσεις, είναι δυσκολότερο να προσαρμοστεί σε κάθε μία, που θέλει λύσεις συγκεκριμένες στα δεδομένα προβλήματά της. Κατά τους Chittenden και Robertson (Smith, Boocock, Clarke, Whittaker, 2002)¹²⁸ το πρότυπο είναι καταλληλότερο για επιχειρήσεις με περισσότερους από πενήντα (50) υπαλλήλους, καθώς αυτές οι επιχειρήσεις χρειάζονται περισσότερο να αναπτύξουν ομάδες διοίκησης και συστήματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Για τις επιχειρήσεις με 10-25 υπαλλήλους οι οικονομικές πιέσεις που έχουν απαιτούν περισσότερο μια υποστήριξη της διοίκησης από ό,τι μια «ενδιαφέρουσα πρόκληση», όπου θα απαιτούνταν ηγετικές ικανότητες για την ανάπτυξη της επιχείρησης μεσοπρόθεσμα. Είναι απαραίτητο, προκειμένου να αυξηθεί ο αριθμός των ενδιαφερομένων, να πεισθούν με ποσοτικά στοιχεία για την αξία και τα οφέλη που απορρέουν από το πρότυπο (Down και Smith, 1998)¹²⁷ και τη χρησιμότητα της παρεχόμενης εξωτερικής βοήθειας, αλλά να τους παρέχεται και οικονομική στήριξη προκειμένου να καλύψουν το απαιτούμενο κόστος που ενδεχομένως να είναι και ο κυριότερος ανασταλτικός τους παράγοντας και εστιάζοντας στο να υπάρξει μεγαλύτερη σύνδεση της εκπαίδευσης με την επιχειρηματική απόδοση.

5.2 Η Εφαρμογή του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard) στις Επιχειρήσεις Μικρού Μεγέθους μέσα από Μελέτες Περιπτώσεων

¹²⁶ Blyth, A., (2003), 'A worthwhile investment', Personnel Today, 21, 2

¹²⁷ Down, S. and Smith, D., ό.π.

¹²⁸ Smith, A., Boocock, G., Clarke, J., Whittaker, J., ό.π.

Ο Ram (2000)¹²⁹ εστιάζει στην εμπειρία τριών επιχειρήσεων μικρού μεγέθους παροχής υπηρεσιών κατά την προετοιμασία τους για την πιστοποίησή τους με το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard). Η WhitCo είναι μια συμβουλευτική επιχείρηση που παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες σε μεγάλους εμπορικούς οργανισμούς. Η εταιρεία AfCo εξειδικεύεται στην παροχή εκπαίδευσης πάνω σε υπολογιστές και στην παροχή συμβουλών σε μεγάλους οργανισμούς. Η εταιρεία IsCo παρέχει εκπαιδευτικές υπηρεσίες στον τομέα των μεταφορών και συμβουλευτικές για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα. Η σημασία των τριών επιχειρήσεων έγκειται στο ότι παρέχουν εξειδίκευση και γνώση και η εφαρμογή του προτύπου με δεδομένο ότι αναπτύσσει τις δεξιότητες των εργαζομένων έχει ενδιαφέρον.

Οι τρεις επιχειρήσεις, όπως αναφέρει ο Ram (2000)¹²⁹, είχαν αρχίσει τρία χρόνια περίπου την προετοιμασία τους, πριν τελικά αναγνωριστούν με το πρότυπο. Στα τρία αυτά χρόνια παρουσιάστηκαν δυσκολίες και εμπόδια λόγω της απρόβλεπτης φύσης των επιχειρήσεων και της εστίασης σε ζητήματα που είχαν άμεση προτεραιότητα, με αποτέλεσμα να παρεκτρέπονται από το χρονικό προγραμματισμό τους για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Ξεκάθαρο ήταν και στις τρεις περιπτώσεις ότι η απόφασή τους να υιοθετήσουν το πρότυπο ήταν περισσότερο απαίτηση των πελατών τους παρά η εξασφάλιση οφελών σχετικά με τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Οι πελάτες μπορούν να επιβάλουν κάποιας μορφής εξουσία υποδεικνύοντας επιχειρηματικά εργαλεία ή διαδικασίες προκειμένου οι παρεχόμενες υπηρεσίες να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να πάρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εξουσία αυτή των πελατών απορρέει από τη σχέση επιχείρησης - πελατών και το ρόλο που διαδραματίζουν στην εξέλιξή της. Κατ' αυτόν τον τρόπο η διαδικασία εφαρμογής του προτύπου αποτέλεσε μέρος των διαδικασιών που γενικότερα εφαρμόζονται προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών. Οι απαιτήσεις είναι ξεκάθαρες και επηρεάζουν τόσο το σχεδιασμό των διαδικασιών όσο και τα αποτελέσματα. Το σήμα αναμφισβήτητα είναι καθοριστικό τόσο για τη διατήρηση όσο και για την προσέλκυση νέων πελατών.

Η αξία του προτύπου ειδικά για την WhitCo διαπιστώθηκε στην περίοδο της οικονομικής κρίσης που αντιμετώπισε. Αποτέλεσμα αυτής της κρίσης ήταν η ανάγκη

¹²⁹ Ram, M., ό.π.

μιας συστηματικότερης προσέγγισης του τρόπου διοίκησης της επιχείρησης, καθώς αναγκάστηκαν να εστιάσουν περισσότερο στις σχέσεις στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να επαναπροσδιορίσουν την πορεία που έπρεπε να ακολουθηθεί και κατά πόσο συμβάδιζε με αυτό που επιθυμούσαν, ενώ έγιναν περισσότερο υπεύθυνοι απέναντι στις δραστηριότητές τους και κατ' επέκταση και στους πελάτες τους. Ο Ram (2000)¹³⁰ κατά την περιγραφή του αναφέρει ότι βελτιώθηκε η επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη, καθώς αντάλασσαν απόψεις και αλληλοβοηθούνταν βάσει των γνώσεών τους, προς όφελος του οργανισμού, ενώ αποσαφηνίστηκαν οι ρόλοι τους σε σχέση με τους επιχειρηματικούς στόχους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ένα στέλεχος της επιχείρησης, «εδώ και τρία χρόνια συζητούσαμε θεωρητικά για ποιότητα και συστήματα και λόγω της κρίσης μέσα σε δύο μήνες καταφέραμε να σχεδιάσουμε το πώς θα ενεργούσαμε με ένα τρόπο που δεν είχαμε ξανακάνει». Στις επιχειρήσεις AfCo και IsCo οι απόψεις για την αξία του προτύπου ήταν διαφορούμενες. Για κάποιους ήταν ένα χρήσιμο εργαλείο που διασφάλιζε συστηματικές προσεγγίσεις σε πρακτικές ένταξης νέων υπαλλήλων, επιβράβευσης, υγιεινής και ασφάλειας. Για άλλους επρόκειτο για μια γραφειοκρατική περίπτωση που προστίθονταν στην ήδη υπάρχουσα. Αλλαγές που επέφερε το πρότυπο ήταν οι τακτικές επιβραβεύσεις και η εισαγωγή των συναντήσεων, όπου η πρόοδος των υπαλλήλων εξεταζόταν σε σχέση με τους στόχους και τις εκπαιδευτικές απαιτήσεις.

Για τη CPL (Collins, Smith, 2004)¹³¹, μια τυπογραφική επιχείρηση μικρού μεγέθους η διαδικασία πιστοποίησης αποδείχτηκε πολύτιμη στο να ενθαρρύνει τη διοίκηση να επανεξετάσει και να αναθεωρήσει την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού της. Το γεγονός ότι προσαρμόστηκε εύκολα στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον οφειλόταν στην ευελιξία και στην κουλτούρα της και στη συμβολή του προσωπικού που ανέλαβε να κατανοήσει και να δουλέψει με το πρότυπο προς όφελος της επιχείρησης. Δυσκολία διαπιστώθηκε ως προς την κατανομή των ρόλων και την κατανόηση των χαρακτηριστικών κάθε αρχής. Για την εταιρεία CPL η διαδικασία κατανόησης θα έπρεπε να είναι σταδιακή, δηλαδή να γίνουν κατανοητές πρώτα οι αρχές και ύστερα τα κριτήρια και οι απαιτήσεις αυτών, ώστε να γίνεται το πρότυπο πλήρως κατανοητό (Collins, Smith, 2004)¹³².

¹³⁰ Ram, M., ό.π.

¹³¹ Collins, L., Smith, A., ό.π.

Το πρότυπο μπορεί να οδηγεί σε μια πιο συστηματική προσέγγιση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, όμως η υπευθυνότητα είναι θέμα επαγγελματισμού κάθε υπαλλήλου να συμβαδίζει με την ανάπτυξη και τις εξελίξεις εντός της επιχείρησης οι οποίες και τον αφορούν. Κίνδυνος υπάρχει, όπως υποστηρίζουν οι Alberga, Tyson, και Parsons (1997)¹³², το πρότυπο να χάσει τη σημασία του και να αντιμετωπιστεί ως μια τυποποίηση διαδικασιών και πρακτικών για σκοπούς μάρκετινγκ παρά ως φορέας εισαγωγής νέων στυλ διοίκησης και παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση.

¹³² Alberga, T., Tyson, S., and Parsons, D., (1997), 'An evaluation of the Investors In People', Human Resource Management Journal, 7, 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Annual Report 2004-2005, Investors In People UK**, (www.investorsinpeople.co.uk)
2. **Alberga, T., Tyson, S., and Parsons, D.**, (1997), '*An evaluation of the Investors In People*', Human Resource Management Journal, 7, 2
3. **Blyth, A.**, (2003), '*A worthwhile investment*', Personnel Today, 21, 2
4. **Coleman, A.**, (2000), '*Bearing the standard*', Director, 53, 9
5. **Collins, L., Smith, A.**, (2004), '*Understanding the new Investors in People standard – lessons from experience*', Personnel Review, 33, 5
6. **Down, S. and Smith, D.**, (1998), '*It pays to be nice to people. Investors in People: the search for measurable benefits*', Personnel Review, 27
7. **Hill, R., and Stewart, J.**, (1999), '*Investors in People in small organisations: learning to stay the course?*', Journal of European Industrial Training, 23
8. **Hoque, K., Taylor S., and Bell, E.**, (2005), '*Investors in People: Market-led Voluntarism in Vocational Education and Training*', British Journal of Industrial Relations, 43:
9. **Merrick, N.**, (1997), '*Small firms targeted in bid to spread IIP*', People Management, 3
10. **Michaelis, C., McGuire, M.**, (2004), '*Investors in People Impact Assessment*', Databuild Research and Solutions
11. **NOP Business**, (2000), '*People @ the Heart of Business*', SME Research – Final Report
12. **Ram, M.**, (2000), '*Investors in People in small firms: case study evidence from the business services sector*', Personnel Review, 29, 1
13. **Smith, A., Boocock, G., Clarke, J., Whittaker, J.**, (2002), '*IIP and SMEs: awareness, benefits and barriers*', Personnel Review, 31, 1
14. **Smith, P.**, (2000), '*Implementing Investors in People: a case study from the NHS*', Journal of European Industrial Training, 24: 275–80
15. **Thatcher, M.**, (1996), '*The big challenge facing small firms*', People Management, 2
16. www.yourpeoplemanager.com, '*The benefits*', Your People Manager

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD) ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ – ΑΠΟΨΕΙΣ – ΚΡΙΤΙΚΗ

6.1 Μελέτες Περιπτώσεων στον Τομέα της Υγείας και της Εκπαίδευσης

Η πρώτη περίπτωση όπου εξετάζεται η επίδραση του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) στο ανθρώπινο δυναμικό, αφορά σε δημόσιο νοσοκομείο βορειοδυτικά της Αγγλίας, στο οποίο απασχολούνταν περίπου 2000 άτομα σε διάφορα τμήματα, ενώ το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων τους ποίκιλλε. Η έρευνα διεξήχθη στα πιο σημαντικά τμήματα του νοσοκομείου από τους Grugulis και Bevitt (2002)¹³³, όταν βρισκόταν στην αρχή προετοιμασίας διαδικασιών επαναθεώρησης, καθώς πιστοποιήθηκε για πρώτη φορά με το πρότυπο το 1996. Κατά το διάστημα της έρευνας το νοσοκομείο βρισκόταν υπό συνθήκες αλλαγής και εφαρμογής σχετικών διαδικασιών, καθώς επρόκειτο να γίνει συγχώνευση με άλλο κέντρο παροχής υπηρεσιών υγείας, συνθήκες που δημιουργούσαν ανασφάλεια και αστάθεια για την εξέλιξη του οργανισμού σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον δεδομένου ότι διεξήχθη σε μια σημαντική φάση για την επιχείρηση, ενώ το προσωπικό ύστερα από ένα μεγάλο διάστημα εφαρμογής μπορούσε να αξιολογήσει το βαθμό ωφέλειάς του από τη διαδικασία. Το γεγονός βέβαια ότι ο οργανισμός επεδίωξε πιστοποίηση για δεύτερη φορά δηλώνει εμπιστοσύνη και σιγουριά για τη χρησιμότητά του.

Η έρευνα (Grugulis και Bevitt, 2002)¹³³ έδειξε ότι το προσωπικό παρουσιάστηκε βελτιωμένο στην παρακίνησή του, στην ικανοποίησή του από την εργασία, στην ανύψωση του ηθικού του και στην αφοσίωσή του στην προσπάθεια του οργανισμού για

¹³³ Grugulis, I., Bevitt, S., (2002), ' The impact of Investors In People on employees: a case study of a hospital trust', Human Resource Management Journal, 12, 3

ολοκλήρωση των διαδικασιών που απαιτούσε το πρότυπο. Η έρευνα εστίασε στην εξήγηση γιατί το προσωπικό αισθανόταν έτσι, προσπαθώντας να το αποδώσει σε συνδυασμό με το αντικείμενο εργασίας τους, με τον οργανισμό, με την απόκτηση του βραβείου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Award) ή τις τρέχουσες πρακτικές διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα το 91,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακινήθηκαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 46,6% δήλωσαν πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, 50% δήλωσαν απλώς ικανοποιημένοι, 27,5% απόλυτα αφοσιωμένοι στον οργανισμό και 69,2% αισθάνθηκε αισθήματα υπερηφάνειας και απόλυτης αφοσίωσης, καθώς ο ρόλος του νοσοκομείου ήταν και κοινωνικός, αφού προσέφερε θέσεις εργασίας στην κοινωνία. Ο ρόλος αυτός αποτέλεσε κίνητρο για πολλούς εργαζομένους να απολαμβάνουν το αντικείμενο απασχόλησής τους και να συμβάλλουν στην επιτυχία της. Πέρα από αυτό, σημαντικό ρόλο έπαιξαν η φύση της εργασίας, οι μισθολογικές απολαβές, οι συντάξεις, οι διακοπές που παρέχονταν, το ευέλικτο ωράριο εργασίας, η συνεργασία και η συναναστροφή με άλλα άτομα – συναδέλφους. Είναι σαφές ότι ο βαθμός ικανοποίησης δεν είναι ο ίδιος για όλους και επηρεάζεται από τη φύση και το βαθμό απαιτήσεων και δυσκολιών κάθε θέσης εργασίας.

Ο βαθμός ικανοποίησης αποδίδεται σε λιγότερο βαθμό στο βραβείο και στην απόκτηση του σήματος, γεγονός που αποδεικνύει ότι η πληροφόρηση του προσωπικού για τη σημασία του είναι ελλιπής. Περίπου ένα 13% δήλωσε ότι το βραβείο τους παρακίνησε περισσότερο για εργασία. Χαμηλά ήταν και τα ποσοστά όσων δήλωσαν περήφανοι που εργάζονταν σε έναν οργανισμό πιστοποιημένο με το πρότυπο. Το 61% διαφάνηκε αμφιταλαντευόμενο στο αν έπρεπε να συμφωνήσει ή όχι με αυτή την άμεση σύνδεση και με το κατά πόσο άλλαξε τον τρόπο προσέγγισης της δουλειάς του. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το 86% ισχυρίστηκε ότι γνώριζε για το πρότυπο και 76% γνώριζε ότι ο οργανισμός έχει πιστοποιηθεί με αυτό.

Είναι σαφές ότι η απόκτηση ενός σήματος έχει μικρή επίδραση στους εργαζομένους, αλλά αυτό δεν συνεπάγεται ότι και η ίδια η διαδικασία πιστοποίησης κρίνεται ως ανώφελη. Απαιτείται δέσμευση για εκπαίδευση, ανάπτυξη και προώθηση της επικοινωνίας ξεκινώντας από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Όλοι οι εργαζόμενοι παρόλα αυτά πρέπει να είναι κοινωνοί των όποιων αλλαγών και εξελίξεων συμβαίνουν, ακόμα και εκείνοι που δε διακρίνουν οφέλη στην πράξη.

Ως προς την παρεχόμενη εκπαίδευση, η έρευνα (Grugulis και Bevitt ,2002)¹³⁴, έδειξε ότι υπήρξε βελτίωση στο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων τόσο στους ανειδίκευτους όσο και στους ειδικευμένους εργαζόμενους. Η ανταπόκριση του προσωπικού ήταν θετική, καθώς συνέβαλε στην καλύτερη αποδοτικότητά τους, διότι τους παρακινούσε περισσότερο για δουλειά. Ιδιαίτερα για τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα συνέβαλε στην ανταγωνιστικότητά τους στο εργασιακό τους περιβάλλον, ενίσχυε την αυτοεκτίμησή τους και τους έδωσε περισσότερη αυτοπεποίθηση. Η εκπαίδευση ανταποκρίθηκε στις ανάγκες τους και όσοι πέρασαν από το στάδιο αυτό ανέφεραν ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό από την εργασία τους σε συνδυασμό με το ότι ήταν πολύ σημαντικό γι' αυτούς να ενδιαφέρεται ο οργανισμός για την ανάπτυξή τους. Πιο συγκεκριμένα, το 68% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η εκπαίδευση τους παρακίνησε για δουλειά, ενώ το 56% ότι ενίσχυσε την αφοσίωσή τους προς τον οργανισμό. Διαφοροποίηση υπήρξε ανάμεσα σε όσους εκπαιδεύτηκαν και σε όσους δεν είχαν λάβει καμιάς μορφής εκπαίδευση. Επομένως η προσφορά εκπαίδευσης υψηλού επιπέδου και ποιότητας κινητοποιεί περισσότερο τους εργαζόμενους, ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους στον εργοδότη και τους βοηθά να αποδώσουν καλύτερα. Πρόκειται δηλαδή για μια συνεχή και κυκλική αλληλεπίδραση παραγόντων με στόχο το καλύτερο για τον οργανισμό. Η εφαρμογή του προτύπου συνέβαλε στη σύνδεση της εκπαίδευσης με τις ανάγκες του οργανισμού και την επιχειρηματική του στρατηγική εισάγοντας νέες πρακτικές.

Σημαντική ήταν η συμβολή του προτύπου στο σύστημα ανταμοιβής και αναγνώρισης της προσφοράς του έργου του προσωπικού. Δόθηκε η δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο μέσα από κατ' ιδίαν συναντήσεις με τον εκάστοτε προϊστάμενό του να προσδιορίσει τις ανάγκες του, να αναφέρει το βαθμό προόδου του και τις βελτιώσεις σε ατομικό επίπεδο, ενώ ο προϊστάμενος από πλευράς του μπορούσε κατ' αυτόν τον τρόπο να δώσει λύση σε όποια προβλήματα και ελλείψεις αναφέρονταν και να επανεξετάσει τις πρακτικές που εφαρμόζονταν με γνώμονα την ικανοποίηση του εργαζομένου. Ως προς την επικοινωνία, η διαδικασία εφαρμογής του προτύπου συνέβαλε στο να καθοριστούν, να γνωστοποιηθούν και να αποσαφηνιστούν σε όλους οι αξίες, η αποστολή και η στρατηγική του οργανισμού. Περίπου το 60% σύμφωνα με την έρευνα ανέφερε ότι το να βρίσκονται συνεχώς ενήμεροι για τις εξελίξεις και αλλαγές που συμβαίνουν

¹³⁴ Grugulis, I., Bevitt, S., ό.π.

επέδρασε στο βαθμό ικανοποίησής τους, στην παρακίνησή τους, στην ταυτοποίηση των στόχων τους με αυτούς του οργανισμού και στην αφοσίωσή τους σε αυτόν.

Συμπεραίνουμε επομένως ότι παρόλο που είναι δύσκολο να αποδοθούν ξεκάθαρα όσες βελτιώσεις γίνονται σε έναν οργανισμό στο πρότυπο, ωστόσο στη συγκεκριμένη περίπτωση η επίδρασή του ήταν σημαντική σε συσχέτισμό με συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Όσον αφορά στον εκπαιδευτικό τομέα και συγκεκριμένα στους ακαδημαϊκούς οργανισμούς, το πρότυπο θεωρείται πηγή σταθερότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επίτευξη της αριστείας, ενώ ενθαρρύνει τη διοίκηση να αναπτύξει το προσωπικό της σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι και η μεγιστοποίηση της ατομικής προσπάθειας και προσφοράς. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει κατά τους Quayle και Murphy (1999)¹³⁵ εστιάζονται στη μεγαλύτερη ευελιξία προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των σπουδαστών όσο και των ανωτέρων διοικητικών παραγόντων. Αυξάνεται η αποδοτικότητα και βελτιώνεται η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και κάθε άλλης υπηρεσίας. Παρατηρείται μεγαλύτερη παρακίνηση για δουλειά και αφοσίωση του προσωπικού στον εκπαιδευτικό φορέα, ενώ προσελκύονται αξιόλογα υποψήφια στελέχη.

Οι περισσότερες έρευνες σε πιστοποιημένους εκπαιδευτικούς οργανισμούς δείχνουν ότι μέσω του προτύπου βελτιώνεται η ενημέρωση σχετικά με τους στόχους του οργανισμού και αυξάνεται η εστίαση κάθε ατόμου στην προσωπική του ανάπτυξη και στον καθορισμό των προσωπικών του στόχων. Μέσω της επίτευξης αλλαγής στην κουλτούρα ενισχύεται το πνεύμα της ομαδικότητας, βελτιώνονται οι επικοινωνίες και τα άτομα γίνονται περισσότερο υπεύθυνα. Οι ακαδημαϊκοί οργανισμοί αυτοί ουσιαστικά διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές έχοντας το πρότυπο ως οδηγό αξιών και μέτρησης της αποτελεσματικότητάς τους. Τα συμβαλλόμενα μέρη ενδιαφέρονται περισσότερο για την παροχή ποιότητας υπηρεσιών αλλά και την ύπαρξη ποιότητας στην καθημερινή λειτουργία τους.

¹³⁵ Quayle, M., and Murphy, J., ό.π.

Γενικότερα το πρότυπο επιφέρει βελτιώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ενδυνάμωση του οργανισμού, στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην ανάπτυξη διαλόγου διοίκησης – προσωπικού, στη σύνδεση της εκπαίδευσης με τους στόχους που έχουν τεθεί, στο προφίλ του οργανισμού και στην ανταπόκρισή του στις ανάγκες των πελατών, δηλαδή των σπουδαστών του. Όσες εξελίξεις γίνονται στην τεχνολογία απαιτούν από τους οργανισμούς να εφαρμόσουν μια στρατηγική ολικής ποιότητας που θα συμβάλει στην ικανοποίηση των πελατών, στη συνεχή βελτίωση και στη συμμετοχή του προσωπικού.

Η επιτυχία εξασφαλίζεται, όταν η συνεισφορά του κολλεγίου ανταποκρίνεται στους εθνικούς στόχους για την εκπαίδευση, όπως αυτοί τίθενται από την κυβέρνηση για τη βελτίωση του επιπέδου προκειμένου να μπορεί να συμβαδίσει με τις εξελίξεις άλλων χωρών στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού και να συναγωνίζεται το αντίστοιχο επίπεδο στον τομέα αυτό.

Η περίπτωση που εξετάζεται αφορά στο Πανεπιστήμιο του Λούτον (Quayle και Murphy, 1999)¹³⁶, που το 1994 ήταν το πρώτο Πανεπιστήμιο που εξασφάλισε την πιστοποίησή με το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), ενώ το 1997 κέρδισε με επιτυχία τη δεύτερη πιστοποίησή του. Την περίοδο 1993 -1994 το Πανεπιστήμιο πήρε την απόφαση να κάνει αίτηση πιστοποίησης, σε μια περίοδο που είχε διασφαλίσει ένα κύρος στο χώρο της εκπαίδευσης. Η απόφαση συμπλήρωσης της αίτησης παρέπεμπε ότι ο οργανισμός επεδίωκε την ενίσχυση της ομαδικότητας και τη γνωστοποίησης των πολιτικών και προτεραιοτήτων του στο προσωπικό σε όλα τα επίπεδα. Το Πανεπιστήμιο είχε αρχίσει να ενδυναμώνεται και να εισάγει μια νέα αλλαγή στη διοίκηση, ενώ το προσωπικό να προσαρμόζεται και να οικειοποιείται περισσότερο το εργασιακό του περιβάλλον, καθώς και να ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη και την καλύτερη κατάρτισή του. Χαρακτηριστικό είναι να αναφερθεί, προκειμένου να διαφανεί ότι το Πανεπιστήμιο του Λούτον ήταν πρωτοποριακό για τον κλάδο του, ότι όταν αποφάσιζε να πιστοποιηθεί με το πρότυπο, εκείνο δεν ήταν αναπτυγμένο και καθιερωμένο στον εκπαιδευτικό τομέα και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο της ανώτατης εκπαίδευσης. Το Πανεπιστήμιο ουσιαστικά ρίσκαρε, ώστε να κινηθεί σε διαφορετική πορεία από το ρεύμα που κινούνταν ο κλάδος.

¹³⁶ Quayle, M., and Murphy, J., ό.π.

Οι διαδικασίες που απαιτούνταν για την αναγνώριση σύμφωνα με τους Quayle και Murphy, 1999)¹³⁷ περιελάμβαναν την ανταπόκριση του Πανεπιστημίου σε συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και τον έλεγχο από πλευράς των επιθεωρητών του προτύπου μέσα από τη συγκέντρωση στοιχείων προς αξιολόγηση και την επαφή με το προσωπικό μέσω συνεντεύξεων, προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα κριτήρια που θέτει το πρότυπο πληρούνται. Το Πανεπιστήμιο για τη διαδικασία αξιολόγησης προετοίμασε ένα έγγραφο όπου αυτοαξιολογούνταν, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή του προσωπικού αλλά και συμβάλλοντας στην ενημέρωση τόσο του προσωπικού όσο και των επιθεωρητών σχετικά με τους στόχους και την πρόοδό του. Επιπλέον έφερε σε επαφή τους ΕσΑΔ επιθεωρητές με ένα νέο τομέα εφαρμογής με τις δικές του ιδιαίτερες πρακτικές εισάγοντας τους σε μια νέα κουλτούρα. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσπαθούσε ο οργανισμός να διασφαλίσει την ανεπηρέαστη κρίση των επιθεωρητών σε σχέση με τις απαιτήσεις που είχαν σε άλλους τομείς απασχόλησης.

Κατά τον ίδιο τρόπο ενήργησε και κατά τη διαδικασία της επαναπιστοποίησης του μερικά χρόνια αργότερα εξετάζοντας κρίσιμα σημεία και προσπαθώντας να γίνει μια αξιολόγηση και εκτίμηση του βαθμού προόδου, γνωστοποιώντας στο προσωπικό τη νέα αυτή πρόκληση. Από την πλευρά των επιθεωρητών μέσα από την εμπειρία της ευρύτερης εφαρμογής του στον τομέα, γνώρισαν καλύτερα με ποιο τρόπο και τι είδους αποδείξεις αναζητούσαν.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που αποτελούσαν απόρροια της εφαρμογής του προτύπου ήταν η καλύτερη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού και η αναπτυξιακή στρατηγική. Η πιστοποίηση του οργανισμού θα επιβεβαίωνε την αξία που δίνει για την προσφορά όλου του προσωπικού στην ποιότητα υπηρεσιών στους σπουδαστές, δεδομένου ότι η κάλυψη των μαθησιακών αναγκών τους αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Θα αποτελούσε απόδειξη ότι πρόκειται για ένα καλό εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη συνεχή βελτίωση και ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και θα επιβεβαίωνε τη σύνδεση των στόχων του οργανισμού με τους ατομικούς στόχους και την ανάπτυξη κάθε εργαζομένου. Ακόμη θα ενίσχυε το κύρος του οργανισμού προκειμένου να διασφαλίζονται συνεργασίες που θα προήγαγαν τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες που

¹³⁷ Quayle, M., and Murphy, J., ό.π.

παρέχονταν. Το σημαντικότερο όμως ήταν ότι το προσωπικό θα γινόταν γνώστης της στρατηγικής του οργανισμού και των δυνατοτήτων του. μέσω της βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας και της παροχής πληροφόρησης σε κάθε τμήμα του οργανισμού, της παροχής ίσων ευκαιριών ανάπτυξης αλλά και αναγνώρισης της συμβολής του, ενισχύοντας το πνεύμα της ομαδικότητας και συνεργασίας και της αξίας της ατομικής προσφοράς στην επιτυχή ανάπτυξη του οργανισμού. Ήταν μια αφορμή να συνειδητοποιήσει ο κάθε εργαζόμενος τη συμβολή του έργου που παρήγαγε και το βαθμό ανταπόκρισής του στους στόχους, στις ανάγκες και στις προσδοκίες του οργανισμού, καθώς ενθαρρύνονταν να είναι περισσότερο υπεύθυνος στις δραστηριότητές του και να διατυπώνει την κρίση του πως το τμήμα στο οποίο ανήκει συνδέεται και βοηθά τον οργανισμό. Κατά συνέπεια αυξάνονταν και οι προσδοκίες του προσωπικού από τον οργανισμό επιδιώκοντας τη συνεχή επαγγελματική του ανάπτυξη.

Το πρότυπο έδωσε στο Πανεπιστήμιο τη δυνατότητα να επανεξετάσει την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών, να εισαγάγει πιο συστηματοποιημένα αναπτυξιακά προγράμματα και να υιοθετήσει νέους τρόπους προσέγγισης της διδασκαλίας αλλά και της μάθησης. Έδωσε τη δυνατότητα στον οργανισμό να αντιπαραβάλει τις πρακτικές και πολιτικές του με ένα εθνικό πρότυπο άριστης πρακτικής, καθώς και να ελέγξει κατά πόσο οι πολιτικές του εφαρμόζονταν σε κάθε τμήμα. Αυτό είχε ως συνέπεια να χαράξει τη στρατηγική του, να αντιληφθεί τις επιταγές ενός συνεχόμενα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούσε, αλλά και να ενδυναμώσει τις επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και υφισταμένων. Η επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται στην εκπλήρωση των προσδοκιών και στην κάλυψη των αναγκών των σπουδαστών και στη συνεχή επιδίωξη ανάπτυξης παρά τους όποιους περιορισμούς τίθενται από πλευράς των συμβαλλόμενων μερών ή οικονομικής άποψης.

Πέρα από τα πλεονεκτήματα, διαφάνηκαν και δυσκολίες, όπως είναι αναμενόμενο με την εφαρμογή κάθε τι καινούριου. Η γλώσσα και η ορολογία που χρησιμοποιούσε το πρότυπο ήταν το κύριο εμπόδιο για την κατανόησή του, καθώς θα έπρεπε να ερμηνευτεί σε μια πιο οικεία για το προσωπικό γλώσσα, ώστε να υποστηρίξει το εγχείρημα αυτό. Επιπλέον το γεγονός ότι δόθηκε περισσότερη έμφαση στις απόψεις του υποστηρικτικού προσωπικού και όχι του ακαδημαϊκού, ελλόχευε τον κίνδυνο να προκύψουν λανθασμένα

συμπεράσματα, δεδομένου ότι έχουν διαφορετική αντίληψη για τον οργανισμό (Quayle, Murphy, 1999)¹³⁸.

Γενικεύοντας την περίπτωση του Πανεπιστημίου του Λούτον είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να ισορροπούν όλες τις δυνάμεις, δηλαδή την άριστη διδασκαλία, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους σπουδαστές και να συνεισφέρουν συνολικά στην κοινωνία που τους περικλείει. Η διαρκής πρόκληση για τους διευθυντές των τμημάτων αλλά και της διοίκησης είναι να προσδιορίζουν τις συνθήκες στις οποίες ο ακαδημαϊκός οργανισμός θα λειτουργεί και θα αναπτύσσεται. Επομένως η υιοθέτηση του προτύπου επιφέρει σημαντικά οφέλη και προετοιμάζει έναν οργανισμό να ανταποκριθεί και να επιτύχει νέες αλλαγές.

Στη Μεγάλη Βρετανία υπάρχουν χιλιάδες εκπαιδευτικοί οργανισμοί τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα που έχουν πιστοποιηθεί ως ΕσΑΔ οργανισμοί, καθώς είναι ένα ευέλικτο εργαλείο το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα σε σχολεία και πανεπιστήμια όλων των μεγεθών, ενώ η ανάγκη για συνεχή βελτίωση κρίνεται επιτακτική. Ήδη πιστοποιημένα σχολεία έχουν διαπιστώσει ότι η επένδυσή τους στην ανάπτυξη του προσωπικού αντικατοπτρίζεται στην ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης και στα αποτελέσματα που φέρνουν οι μαθητές. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η κ. Ruth Spellman, διευθύντρια του Βρετανικού οργανισμού «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό», (IP UK, 2006)¹³⁹ πολλοί διευθυντές και πρυτάνεις έχουν επιλέξει να αναγνωριστούν με το πρότυπο, καθώς εμπεριέχει τις δικές τους αξίες, δηλαδή τη μάθηση και την ανάπτυξη, τη συνεχή βελτίωση και τη σημαντικότητα της αξιολόγησης. Σκοπός του προτύπου δεν είναι μόνο η ατομική ανάπτυξη και μάθηση των σπουδαστών αλλά και όλων όσοι συνεισφέρουν στη λειτουργία και επιτυχία του εκάστοτε οργανισμού, δηλαδή το διδακτικό προσωπικό, οι υπάλληλοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών, οι τεχνικοί, ακόμα και οι γονείς των παιδιών.

Τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν συμπεριλαμβάνουν τη βελτίωση των επικοινωνιών και του διαλόγου, ώστε κάθε μέλος του ακαδημαϊκού οργανισμού να γνωρίζει τις προτεραιότητες και τους στόχους που τίθενται. Υψηλά είναι τα επίπεδα παραμονής, καθώς, βλέποντας ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες τους και ο οργανισμός

¹³⁸ Quayle, M., and Murphy, J., ό.π.

¹³⁹ Investors in People UK, (2006), 'Measure your improvements – Investors in People in schools and colleges'

ενδιαφέρεται γι' αυτούς, επιθυμούν περισσότερο να μείνουν. Αυτό έχει και σαν αποτέλεσμα να παρακινούνται περισσότερο για δουλειά, επειδή ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και τι προσδοκά ο οργανισμός από αυτούς και σε τι βαθμό μπορούν να πετύχουν και να ανταποκριθούν σε ό,τι ζητείται.

Το κλίμα είναι φιλικό και ευχάριστο, καθώς ενισχύεται το αίσθημα της συνεργασίας και επικροτείται και από τον ίδιο τον οργανισμό. Επιτυγχάνεται καλύτερη διαχείριση των χρημάτων που επενδύονται στην εκπαίδευση. Το πρότυπο δεν ενθαρρύνει τη δαπάνη αυτή προς όφελος δικό του και του φορέα που το προωθεί, αλλά επιδιώκει να πείσει τους ενδιαφερόμενους πως, αν προσδιορίσουν τις ανάγκες του προσωπικού σε γνώση και δεξιότητες, τότε η δαπάνη που γίνεται θα είναι εποικοδομητική. Όσο περισσότερο καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι στη δουλειά τους είναι οι εργαζόμενοι, τόσο περιορίζεται η σπατάλη πόρων και χρόνου. Το πρότυπο προϋποθέτει το προσωπικό να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, ώστε να επιβλέπει και να προστατεύει τα παιδιά από απειλές για την υγεία και ασφάλεια τους. Τέλος διασφαλίζει ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε όλους και την εφαρμογή των πολιτικών που υιοθετεί ο οργανισμός σε κάθε τμήμα με τον ίδιο τρόπο (IP UK, 2006)¹⁴⁰.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η εφαρμογή των κριτηρίων που θέτει το πρότυπο σε σχολεία και κολέγια (IP UK, 2006)¹⁴⁰. Ως προς το πρώτο κριτήριο οι οργανισμοί ενθαρρύνονται να αναπτύξουν ξεκάθαρες στρατηγικές, ώστε να καθορίζεται πως λειτουργεί τώρα, πού στοχεύει να φτάσει και πώς θα φτάσει εκεί. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στα πλαίσια αυτά προσδιορίζουν τους στόχους τους μέσα από σχέδια βελτίωσης. Χρειάζεται να εφαρμοστούν συστήματα παροχής συμβουλών τόσο στο προσωπικό όσο και σε άλλες επιτροπές και συλλόγους γονέων και κηδεμόνων που σχετίζονται με τον οργανισμό, ώστε να γνωρίζουν πως ο οργανισμός επιδιώκει τη βελτίωση της απόδοσής του και να γίνουν κοινωνοί του οράματός του.

Το δεύτερο κριτήριο αναφέρει ότι οι διευθυντές και η διοίκηση θα πρέπει να μπορούν να εξηγήσει ποιες είναι οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες του προσωπικού και πώς σχεδιάζουν τα αναπτυξιακά τους πλάνα. Αντίστοιχα και οι διευθυντές των τμημάτων θα πρέπει να προσδιορίσουν τις ανάγκες στα πλαίσια της ομάδας τους και

¹⁴⁰ Investors in People UK, ό.π.

πώς σχετίζονται με τους στόχους που θέτει η ομάδα, πώς καλύπτονται οι ανάγκες αυτές και ποια η επίδραση της εκπαίδευσης που τους παρέχεται. Από την πλευρά του το διδακτικό προσωπικό θα πρέπει να μπορεί να εξηγήσει πώς βοηθήθηκε στον προσδιορισμό των αναγκών του και τι επιδιώκεται να επιτευχθεί μέσω των μαθησιακών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων του.

Το τρίτο κριτήριο επισημαίνει ότι χρειάζεται να εφαρμοστούν συστήματα που ενθαρρύνουν τον καθένα ατομικά να συνεισφέρει τις ιδέες του ως προς τους πιθανούς τρόπους βελτίωσης της απόδοσης της δικής του και των συναδέλφων του. Χαρακτηριστικό είναι να αναφερθεί ότι το σχολείο είναι ένας οργανισμός που απασχολεί διάφορες ομάδες και ειδικότητες και επομένως και οι ανάγκες αυτών διαφοροποιούνται, ενώ πρέπει να τους παρέχεται ισότητα ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης. Οι ομάδες αυτές και κάθε άτομο ξεχωριστά θα πρέπει να αισθάνονται σίγουροι ότι η διοίκηση του οργανισμού παρέχει την ισότητα και τη δυνατότητα να αναφέρουν πως ενθαρρύνονται να προσφέρουν τις ιδέες τους για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Το τέταρτο κριτήριο τονίζει ότι είναι σημαντικό οι διευθυντές των σχολείων και η διοίκηση των κολεγίων να μπορεί να προσδιορίσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται από όσους έχουν σημαντικές αρμοδιότητες και υπευθυνότητες, όπως οι διευθυντές τμημάτων ή οι ηγέτες των ομάδων. Από την πλευρά τους θα πρέπει να μπορούν να καθορίσουν και οι ίδιοι τι πρέπει να ξέρουν και τι μπορούν να κάνουν. Ωστόσο και τα άτομα που στελεχώνουν τα τμήματα και συνθέτουν τις ομάδες, πρέπει να μπορούν να περιγράψουν τι περιμένουν από τους «αρχηγούς» τους ως προς την ηγεσία, τη διοίκηση και την ανάπτυξή τους σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Το πέμπτο κριτήριο αναφέρει ότι τόσο όσοι διευθύνουν όσο και όσοι ηγούνται ομάδων θα πρέπει να προσδιορίζουν πως ηγούνται, διοικούν και αναπτύσσουν τους υφισταμένους τους δίνοντας παραδείγματα. Το προσωπικό ενθαρρύνεται να περιγράψει την εμπειρία του από τον τρόπο διοίκησης, ανάπτυξης και καθοδήγησής του, όπως για παράδειγμα από την εφαρμογή εκπαίδευσης μέσω μέντορα, ο οποίος παρέχει καθοδήγηση και συμβουλές στους εκπαιδευόμενους για την ανάπτυξη της καριέρας τους.

Το έκτο κριτήριο επισημαίνει την ανάγκη να εφαρμοστούν συστήματα μέσω των οποίων οι διευθυντές και η διοίκηση θα αναγνωρίζουν τη συνεισφορά των υφισταμένων τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω συναντήσεων για τον έλεγχο της απόδοσης ή συναντήσεις με το προσωπικό. Το προσωπικό θα πρέπει να περιγράψει πως συνεισφέρουν στο σχολείο ή στο κολέγιο και με παραδείγματα να προσδιορίσουν πως αναγνωρίστηκε και εκτιμήθηκε η προσπάθειά τους από τη διοίκηση.

Το έβδομο κριτήριο τονίζει πόσο σημαντικό είναι οι οργανισμοί να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και να γίνονται περισσότερο υπεύθυνοι για αποφάσεις που επηρεάζουν ολόκληρο τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Οι διευθυντές και η διοίκηση θα πρέπει να εξηγήσουν πώς όλο το προσωπικό συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και δράσεων βελτίωσης και να περιγράψουν κατά πόσο το περιβάλλον ενθαρρύνει αυτή τη συμμετοχή, όπως για παράδειγμα να προτείνουν διδακτικές μεθόδους να συμμετέχουν στα αναπτυξιακά σχέδια ή στον καθορισμό των στόχων του τμήματος τους. Το προσωπικό θα πρέπει από την πλευρά του να περιγράψει πώς συμμετέχουν στις αποφάσεις που επηρεάζουν την απόδοση του σχολείου ή του κολεγίου και τον τρόπο με τον οποίο αναλαμβάνουν την ευθύνη για την εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν ληφθεί.

Το όγδοο κριτήριο αναζητά αποδείξεις για το πόσο αποτελεσματική ήταν η εφαρμογή των αναπτυξιακών σχεδίων. Οι διευθυντές και η διοίκηση καλούνται να περιγράψουν πώς εφήρμοσαν τις αναπτυξιακές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες τους, όπως σεμινάρια, μαθήματα διοίκησης για διευθυντές, διπλώματα για το υποστηρικτικό και διδακτικό προσωπικό και πώς οργανώθηκαν, ώστε να ανταποκριθούν στις μαθησιακές ανάγκες του προσωπικού. Επιπλέον το κριτήριο αυτό εξετάζει και την καταλληλότητα των εισαγωγικών μονάδων ένταξης των νεοεισερχόμενων.

Το ένατο κριτήριο επισημαίνει ότι η ανώτερη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζει πλήρως πώς ο χρόνος, οι οικονομικοί και άλλοι πόροι δαπανώνται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού και πώς συμβάλλουν στη βελτίωση του οργανισμού και πιο συγκεκριμένα στη συμπεριφορά, στην παρακολούθηση και επιτυχία των μαθητών, στις σχέσεις με τους γονείς ή τοπικούς εργοδότες και τα στοιχεία αυτά να αποτελούν βάση και για τη μελλοντική ανάπτυξη. Κάθε ομάδα που συναποτελεί το προσωπικό θα πρέπει να εξηγήσει πώς οι βελτιώσεις επέδρασαν στην ατομική τους

απόδοση. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται αξιολογούνται, αναλύονται και επανεξετάζονται, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες και να ταιριάζουν με το περιβάλλον στο οποίο ο εκάστοτε εκπαιδευτικός οργανισμός λειτουργεί.

Το δέκατο κριτήριο αναφέρει ότι οι διευθυντές και η διοίκηση θα πρέπει να ορίσουν πώς η διαδικασία της αξιολόγησης συνέβαλε στη βελτίωση του τρόπου διοίκησης και ανάπτυξης του προσωπικού, ενώ οι διευθυντές των τμημάτων και οι αρχηγοί των ομάδων θα πρέπει να εξηγήσουν πώς βελτίωσαν προσωπικά τον τρόπο διοίκησης και ανάπτυξης, το δε προσωπικό πρέπει να ορίσει τις βελτιώσεις μέσω παραδειγμάτων. Οι μελέτες περιπτώσεων που ακολουθούν προέρχονται από κάθε στάδιο εκπαίδευσης.

Στο νηπιαγωγείο και δημοτικό St Bede (IIP UK, 2006)¹⁴¹, παρόλο που λάμβανε ήδη χώρα εκπαίδευση του προσωπικού, διαπιστώθηκε ότι δε συμβάδιζε με τις συγκεκριμένες ανάγκες του σχολείου και έτσι το πρότυπο θεωρήθηκε ως η βάση άριστης πρακτικής, ώστε να βελτιωθεί τόσο η απόδοση του σχολείου όσο και να γίνουν κατανοητοί και συγκεκριμένοι οι στόχοι του, ευθυγραμμίζοντας την εκπαίδευση με τις τρέχουσες προτεραιότητες. Διασφάλισε να λαμβάνονται υπόψη στο μέτρο του δυνατού οι ανάγκες του προσωπικού, ενώ κέρδισε μεγάλη αποδοχή λόγω της αφοσίωσής του στο προσωπικό. Βοήθησε την αποσαφήνιση των ρόλων κάθε ατόμου και συνέβαλε στην καλύτερη δομή της διαχείρισης της απόδοσης. Μέσω της ανάλυσης των τρόπων ανάπτυξης του προσωπικού και του προσδιορισμού των ωφελειών από την εκπαίδευση, το σχολείο κατάφερε να κάνει καλύτερη διαχείριση των χρημάτων αλλά και του χρόνου. Κατά τη διαδικασία επιθεώρησης το προσωπικό είχε πλήρως προσαρμοστεί στις συνθήκες εκείνες, ενώ οι επιθεωρητές εξέτασαν τις διαδικασίες και έδωσαν έμφαση στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας τους. Παρόλο που υπάρχει κόστος για την επιθεώρηση, η εμπειρία και η παροχή συμβουλών αποδεικνύουν ότι αξίζει η δαπάνη αυτή. Η επιθεώρηση αποτελεί μια ασφάλεια που επιβεβαιώνει ότι ο οργανισμός λειτουργεί σωστά και με βάση τις απαιτήσεις του προτύπου, ενώ τα στοιχεία που παραθέτει είναι απαραίτητα για την επαναπληροφόρηση και την αυτοκριτική του επιπέδου λειτουργίας και προόδου.

¹⁴¹ Investors in People UK, ό.π.’

Στο κολέγιο St Mary's (IIP UK, 2006)¹⁴² δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από τα μέσα της δεκαετίας του '90 και παρά τις δυσκολίες των συνθηκών λειτουργίας του σε μια μη προνομιούχα περιοχή, η διεύθυνση προσπάθησε να προσδιορίσει το πού βρισκόταν το σχολείο και ποιος ήταν ο στόχος που ήθελε να φτάσει. Το σχολείο είναι ένα από τα κορυφαία πλέον σχολεία του είδους του, ενώ οι επιτυχίες και η πρόοδός του είναι ευρέως γνωστές. Απόδειξη αυτών τα βραβεία που κατά καιρούς έχει αποκτήσει ως αποτέλεσμα της ομαδικής δουλειάς, όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά. Η αποδοχή από το προσωπικό αλλαγών σε συστήματα και δομές διοίκησης ήταν μεγάλη, καθώς επιθυμούσαν βελτιώσεις στον τρόπο διοίκησης, στις ευκαιρίες που τους παρέχονταν για εκπαίδευση και ανάπτυξη, στα εσωτερικά συστήματα επικοινωνίας. Οι αλλαγές που έγιναν ανταποκρινόμενες στις απαιτήσεις συνέβαλαν ώστε ο οργανισμός να παρέχει μεγαλύτερη στήριξη στους δασκάλους και να αναπτυχθούν καλύτερα συστήματα ομαδικότητας μεταξύ συναδέλφων, να αναπτυχθεί μια κουλτούρα, όπου όλοι να γνωρίζουν για το τι έχει επιτύχει το κάθε άτομο, αλλά και να αποτελέσει ένα μαθησιακό οργανισμό όπου όλοι συνεισφέρουν είτε είναι οι γονείς είτε είναι το προσωπικό. Το σχολείο εφήρμοζε ήδη το Μοντέλο της Επιχειρηματικής Αριστείας και το ΕΣΑΔ θεωρήθηκε ως ένας επιπρόσθετος τρόπος προκειμένου να βελτιωθεί περισσότερο το σχολείο. Κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης το προσωπικό, όπως αναφέρεται, είδε τη διαδικασία αυτή ως μια συνηθισμένη διαδικασία αξιολόγησης που περνούν συνήθως όλα τα σχολεία. Η επιθεώρηση αποτελεί σημαντικό κομμάτι της συνεχούς βελτίωσης καθώς συμβάλλει ώστε να μην υπάρχει εφησυχασμός ακόμα και όταν όλα μοιάζουν να λειτουργούν όπως είναι επιθυμητό.

Ιδιαίτερη περίπτωση εφαρμογής του προτύπου αποτελεί το κολέγιο Chelmsford (IIP UK, 2006)¹⁴², που κατέχει σημαντική θέση για την κοινωνία του Essex, καθώς στο κολέγιο αυτό παρέχονται μαθησιακές ευκαιρίες τόσο σε νέους από δεκάξι (16) ετών όσο και σε ενήλικες εξήντα (60) ετών και άνω αποδεικνύοντας ότι ενδιαφέρεται τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την ανάπτυξή τους. Επομένως για το κολέγιο αυτό η εφαρμογή του προτύπου ήταν και έκφραση της αφοσίωσης του στους ανθρώπους στην πράξη. Το πρότυπο εμπεριείχε όσα το κολέγιο προσπαθούσε να πετύχει ως εκπαιδευτικός οργανισμός. Αποτελούσε μια επιβεβαίωση ότι έθετε σε εφαρμογή όλα τα απαραίτητα συστήματα, ώστε η ανάπτυξη των ανθρώπων να συμβαδίζει με τους

¹⁴² Investors in People UK, ό.π.

στόχους του. Επιπλέον ήταν μια σαφής έκφραση των αξιών του κολεγίου. Χρειάστηκαν δεκαοχτώ (18) μήνες να ολοκληρωθούν οι διαδικασίες προκειμένου να εφαρμοστούν τα κατάλληλα συστήματα, ώστε να θεωρείται ότι το κολέγιο λειτουργεί με βάση το πρότυπο. Το πρότυπο συνέβαλε στην αποσαφήνιση των στόχων και συστηματοποίησε την εκπαίδευση κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εστιάζει στην κάλυψη των στόχων. Αλλαγή έγινε στο σύστημα ανταμοιβής των προσπαθειών του προσωπικού, ενώ χρειάστηκε αρκετή προσπάθεια και ενημέρωση προκειμένου να κατανοηθούν οι αλλαγές που έφερε το πρότυπο, να συνηθίσουν στη νέα φιλοσοφία και να επωφεληθούν από αυτό. Μια φιλοσοφία που όμως ταυτίζεται με το ενδιαφέρον για το προσωπικό και την ανάπτυξή του.

6.2 Μελέτες Περιπτώσεων Εφαρμογής του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors In People Standard)¹⁴³

6.2.1 Η Εταιρεία TNT Express¹⁴⁴

Η εταιρεία TNT Express από το 1994 έχει πιστοποιηθεί ως ΕσΑΔ οργανισμός, ενώ είναι η πρώτη επιχείρηση που πιστοποιήθηκε με το πρότυπο και διεθνώς, δηλαδή και σε όσες χώρες εδρεύουν οι θυγατρικές της επιχειρήσεις. Πρόκειται για μια επιχείρηση παροχής express μεταφορικών υπηρεσιών. Απασχολεί περίπου 10.000 εργαζομένους σε εξήντα (60) σημεία στο Ηνωμένο Βασίλειο και έχει περίπου 150 θυγατρικές σε όλο τον κόσμο. Στόχος της επιχείρησης είναι η παροχή των πιο γρήγορων και αξιόπιστων υπηρεσιών, προκειμένου να ικανοποιούνται οι πελάτες και να αναγνωρίζεται ως η καλύτερη του είδους της επιχείρηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Η εφαρμογή του προτύπου ουσιαστικά εξισορρόπησε τις ανάγκες του προσωπικού και του οργανισμού μέσω της επικοινωνίας, ενίσχυσε τον οργανισμό και συνέβαλε στην επιτυχία του. Αποτέλεσε το εργαλείο που συνέτεινε στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και στην εκπαίδευση όλων των εργαζομένων για την καλύτερη απόδοσή τους στην εργασία, στην ανταμοιβή και στην αναγνώριση των προσπαθειών του προσωπικού, ενώ η επένδυση στους ανθρώπους

¹⁴³ Investors in People UK, (2006), 'Case Studies', www.investorsinpeople.co.uk

¹⁴⁴ Marin, L., (2005), 'Improving People Involvement at TNT – A certified Investors in People organisation', <http://www.excellenceone.efqm.org>

και η δαπάνη χρημάτων και χρόνου γι' αυτήν αποδείχτηκε συμφέρουσα και εποικοδομητική. Επίσης σημαντική ήταν η συμβολή του στην αποσαφήνιση των αξιών, της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής, ενώ μέσω εσωτερικών ελέγχων διασφαλιζόταν ότι πληρούνταν τα κριτήρια και οι απαιτήσεις του προτύπου. Η επιχείρηση επανεξετάζεται κάθε δεκαοκτώ (18) μήνες στα πλαίσια ελέγχου της προς μια κατεύθυνση συνεχούς βελτίωσης. Η TNT Express εφάρμοσε το πρότυπο, ενώ ταυτόχρονα εφάρμοζε και το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Όπως ισχυρίζονται, το πρότυπο έχει συνάφεια με το τρίτο και έβδομο κριτήριο του EMEA, καθώς είναι αλληλοσυμπληρωματικά. Συνέβαλε στο διπλασιασμό τόσο του κέρδους, όσο και της παραμονής του προσωπικού στην επιχείρηση μέσα σε ένα διάστημα πέντε ετών. Βελτιώσεις διαφάνηκαν και σε όλες τις σχετικές με την ανάπτυξη του προσωπικού διαδικασίες, γεγονός που συνέβαλε στην ικανοποίηση του προσωπικού.

6.2.2 Ο Τραπεζικός Οργανισμός Barclays Business Banking¹⁴⁵

Η τράπεζα Barclays διαχειρίζεται το Gadbrook Park στο Chesire, το οποίο λειτουργεί ως τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης επιχειρηματικών πελατών. Το τμήμα αυτό δεν διαχειρίζεται τραπεζικά μόνο ζητήματα, αλλά συμβάλλει και στην επίλυση προβλημάτων, ανταποκρίνεται σε ερωτήσεις και οποιαδήποτε άλλα ζητήματα ανακύπτουν από τις συναλλαγές και διαπραγματεύσεις τους με την τράπεζα. Το τμήμα αυτό πιστοποιήθηκε με το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) τον Ιούνιο του 2004 και απέκτησε και το βραβείο. Στα πλαίσια του προγράμματος πιλοτικής εφαρμογής του προτύπου συμφώνησε και η τράπεζα να πιστοποιηθεί πληρώντας τις απαιτήσεις του αναθεωρημένου προτύπου.

Η πρόκληση της εφαρμογής του προτύπου δημιουργήθηκε από το γεγονός ότι στο τμήμα του τηλεφωνικού κέντρου υπήρχε υψηλό ποσοστό παραιτήσεων, καθώς επρόκειτο για μια απαιτητική και πιεστική εργασία. Η διοίκηση της Barclays μέσω σχεδιασμού προσπάθησε να παρακινήσει το προσωπικό να παραμείνει. Οι προσπάθειες επικεντρώθηκαν στη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας φιλικής και ομαδικού πνεύματος που θα ενθάρρυνε το προσωπικό να μείνει και να πιστεύει ότι και το μέλλον του θα είναι

¹⁴⁵ Investors in People UK, ό.π.

εκεί καθώς θα υπήρχε η επιθυμία να δουλεύουν στο περιβάλλον αυτό. Το συγκεκριμένο πρότυπο αποτέλεσε την ιδανικότερη λύση, ενώ δόθηκε η ευκαιρία να εξεταστούν και άλλες πιθανές περιοχές προς βελτίωση. Η στήριξη που παρασχέθηκε δεν αφορούσε μόνο σε ζητήματα εργασίας αλλά και σε ζητήματα της προσωπικής τους ζωής. Η φιλοσοφία που κυριαρχούσε στην τράπεζα ήταν ότι, αν η εργασία δημιουργούσε άγχος και στην προσωπική ζωή των εργαζομένων, τότε θα έπρεπε να εστιάσουν στην εξάλειψη κάθε πηγής άγχους, αλλά και στην καλύτερη αντιμετώπιση της εργασίας τους. Για το σκοπό αυτό ειδικοί σύμβουλοι ανέλαβαν τη στήριξη των εργαζομένων σε οικονομικής φύσεως ζητήματα μέχρι σε θέματα υγείας, προκειμένου να μην τους απασχολούν επηρεάζοντας και την απόδοσή τους. Η απόκτηση του βραβείου ήταν η απόδειξη μιας άριστης στρατηγικής σε θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα στα πλαίσια του προγράμματος εισαγωγής στο χώρο και στις απαιτήσεις της τράπεζας το Πανεπιστήμιο της Barclays παρέχει κάθε μορφής εκπαίδευση προσαρμοσμένη στις ανάγκες κάθε θέσεως εργασίας, προσδιορίζοντας τους στόχους της και καθοδηγώντας τους στη σωστή κατεύθυνση.

Τα αποτελέσματα με την πάροδο του χρόνου έδειξαν ότι υπήρξαν σημαντικές βελτιώσεις στην ανύψωση του ηθικού του προσωπικού συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη μείωση του ποσοστού των παραιτήσεων και απουσιών. Το Gadbrook Park θεωρείται πλέον ως ένας ευχάριστος και ήρεμος εργασιακός χώρος, ενώ το γεγονός ότι βραβεύθηκε ως το καλύτερο Ευρωπαϊκό Τηλεφωνικό Κέντρο απέδειξε πόσο μεγάλη είναι πλέον η συμβολή και η αφοσίωση των εργαζομένων στο τμήμα αυτό.

6.2.3 Το Μέσο Μαζικής Ενημέρωσης BBC¹⁴⁶

Ο τηλεοπτικός και ραδιοφωνικός σταθμός BBC απασχολεί περίπου 26000 εργαζομένους στη Μεγάλη Βρετανία και πιστοποιήθηκε με το πρότυπο το 2002. Η απόφαση για την εφαρμογή του αποτέλεσε μέσο εισαγωγής αλλαγών στον οργανισμό και δεν ήταν απλώς η απόκτηση ενός ακόμη σήματος. Η απόφαση αυτή ελήφθη από το ίδιο το προσωπικό του οργανισμού στα πλαίσια των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης και της επαναπληροφόρησης. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ανάγκες

¹⁴⁶ Investors in People UK, ό.π.

βελτίωσης στις διοικητικές πρακτικές διαχείρισης του προσωπικού και στην τακτική επικοινωνία σε όλο τον οργανισμό. Ο οργανισμός πίστευε ότι το πρότυπο ήταν η ιδανικότερη λύση καθώς εστίαζε στην ανάπτυξη του προσωπικού και στη βελτίωση της επικοινωνίας και θα έθετε διαδικασίες που θα επέφεραν την επιθυμητή αλλαγή. Απαιτούνταν στήριξη και δέσμευση της διοίκησης προς αυτήν την κατεύθυνση. Εφάρμοζε ήδη συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού και συνεχούς επαναπληροφόρησης της προόδου του, ενώ ενσωματώνοντας και τα αποτελέσματα της επιθεώρησης από το πρότυπο και σε συνδυασμό με τις υπάρχουσες διαδικασίες θα δημιουργούσαν μια καλύτερη συνολική εικόνα σχετικά με την πρόοδο του οργανισμού. Το πρότυπο επέφερε βελτιώσεις σε πολλά επίπεδα στον οργανισμό με την πάροδο του χρόνου, καθώς υπήρξε μεγαλύτερη συνοχή, ενώ οι διευθυντές πρώτης γραμμής έγιναν πιο υπεύθυνοι σε καθημερινή βάση και ο διάλογος με το προσωπικό έγινε πιο τακτικός. Επιπλέον υπάρχουν πιο εποικοδομητικοί τρόποι για την παρότρυνση του προσωπικού στη συμμετοχή του τόσο στο διάλογο όσο και στη λήψη αποφάσεων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, δημιουργήθηκαν γερά θεμέλια συνεχούς βελτίωσης, ενώ μέσα από τα προγράμματα αλλαγής καθιερώθηκε μια πολύ σημαντική μέθοδος αξιολόγησης της προόδου του οργανισμού.

6.2.4 Η εταιρεία McDonald's¹⁴⁷

Η γνωστή αλυσίδα εστιατορίων fast food McDonald's είναι μία από τις ηγετικές επιχειρήσεις στον τομέα της σίτισης με περισσότερα από 32000 εστιατόρια παγκοσμίως. Στη Μεγάλη Βρετανία η εταιρεία McDonald's είναι καθιερωμένη για περισσότερα από τριάντα (30) χρόνια, ενώ η συνεργασία με το πρότυπο έχει ξεκινήσει από το 1998. Στην τέταρτη επαναθεώρησή του η επιχείρηση αποφάσισε να υιοθετήσει και το εργαλείο Προφίλ (Profile) προκειμένου να επανεξετάσει και να εστιάσει στις πρακτικές του προσωπικού λεπτομερώς. Στόχος ήταν να γενικεύσουν τα στοιχεία που αποκόμιζαν από τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, προκειμένου να χαράξουν στρατηγική, να προσδιοριστούν οι περιοχές καλής πρακτικής και οι ευκαιρίες για επιπλέον ανάπτυξη. Η

¹⁴⁷ Investors in People UK, ό.π.

εταιρεία McDonald's ανταποκρίθηκε στις απαιτήσεις και των δέκα (10) κριτηρίων σε επτά (7) από τα οποία τις ξεπέρασε.

6.2.5 Η Εταιρεία Metro¹⁴⁸

Η εφημερίδα Metro είναι η πρώτη ημερήσια εθνική εφημερίδα που διανεμήθηκε δωρεάν στον υπόγειο σιδηροδρομικό σταθμό της Μεγάλης Βρετανίας με σκοπό να μελετώνται συνοπτικά τα ειδησεογραφικά δρώμενα από όσους χρησιμοποιούσαν το συγκεκριμένο μεταφορικό μέσο. Η εφημερίδα Metro διανέμεται πλέον παγκοσμίως και διαρκώς εξαπλώνεται και σε άλλες χώρες. Στο ξεκίνημά της και ως ένα νέο επιχειρηματικό εγχείρημα εστίασε περισσότερο στην ανάπτυξη διαδικασιών και λιγότερο στο προσωπικό της, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει δυσκολίες στη διατήρησή του. Κατά συνέπεια δημιουργήθηκαν υψηλά ποσοστά παραιτήσεων και υψηλά κόστη στελέχωσης και εκπαίδευσης με παράλληλη μείωση των πωλήσεων. Επιπλέον το προσωπικό που ασχολούνταν με τη σύνταξη των κυρίων άρθρων ήταν απογοητευμένο από τις ευκαιρίες ανάπτυξης και προώθησής τους στην εφημερίδα. Το κύριο πρόβλημα που αντιμετώπιζε ήταν ότι εφάρμοζε ένα απολυταρχικό διοικητικό στυλ, ενώ δεν υπήρχε επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό. Χρειαζόταν επομένως αλλαγή στο διοικητικό στυλ, αλλά και να επικεντρωθούν οι προσπάθειες, ώστε το προσωπικό να εντοπίσει τις ευκαιρίες για τη μελλοντική ανάπτυξή του. Το πρότυπο συνέβαλε στην ανάδειξη αυτών των προβλημάτων και στην εστίαση προς μια σωστή πορεία, όπου θα προσελκύονται και θα παραμένουν οι καλύτεροι. Η συντακτική ομάδα που αντιμετώπιζε το πρόβλημα πέρασε από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, όπου έμαθαν πώς να εμπνεύχονται και να αναπτύσσουν το προσωπικό τους. Το πρόγραμμα συνέβαλε ώστε να βελτιωθούν οι μάνατζερς και να έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για τις προοπτικές της καριέρας τους και να επιφέρουν αλλαγή κουλτούρας στην εφημερίδα. Η Metro κάνει τακτικές μετρήσεις της προόδου και της ικανοποίησης του προσωπικού, μια διαδικασία που βοηθάει τη διοίκηση να αξιολογήσει την απόδοσή τους βάσει των απαιτήσεων του προτύπου. Πλέον η Metro επενδύει μεγάλα ποσά στο προσωπικό και σε συνδυασμό με την εφαρμογή του προτύπου απολαμβάνουν οφέλη που αφορούν τόσο στο προσωπικό όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Υπάρχουν μειώσεις στα κόστη στελέχωσης, αυξήσεις στα

¹⁴⁸ Investors in People UK, ό.π.

κέρδη, γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των ταλέντων μέσα από το υπάρχον προσωπικό αλλά και καλύτερη προσέλκυση αξιόλογων νέων στελεχών. Τα ποσοστά ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του είναι υψηλά και νιώθουν υπερηφάνεια που δουλεύουν σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, το πρότυπο βοήθησε να επικεντρωθεί η διοίκηση της εφημερίδας στην ανάπτυξη του προσωπικού και στην εφαρμογή ποιότητας σε κάθε διαδικασία, ενώ επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση. Επωφελούμενοι από το πρότυπο υπάρχει και η διάθεση να μοιραστούν τις πρακτικές και τη γνώση και να βοηθήσουν και άλλους οργανισμούς να μάθουν μέσα από την εμπειρία τους.

6.2.6 Η Εταιρεία IBM UK Ltd¹⁴⁹

Η εταιρεία IBM είναι μια πολυεθνική επιχείρηση παροχής τεχνολογικού εξοπλισμού. Το IBM Greenock Campus αποτελεί εγκατάσταση που παράγει ηλεκτρικές γραφομηχανές και χρησιμοποιούσε διάφορα πρότυπα προκειμένου να συγκρίνει τις διαδικασίες του ως προς την άριστη πρακτική. Η πιστοποίησή του με το πρότυπο αποτελεί μέρος της στρατηγικής προς μια κατεύθυνση συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης του προσωπικού, η οποία απαιτείται ιδιαίτερα, καθώς πρόκειται για ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αγοράς. Το πρότυπο επικύρωσε τα προγράμματα διαχείρισης και ανάπτυξης προσωπικού και αποτελεί απτή απόδειξη ότι η επιχείρηση εκτιμά τους εργαζομένους της και είναι αφοσιωμένη σε αυτούς. Εφαρμόστηκαν και εκπαιδευτικά προγράμματα για την καλύτερη κατάρτιση του προσωπικού σε νέες απαιτήσεις και δεξιότητες. Το πρότυπο συνέβαλε ώστε να μεταδοθεί το όραμα και ο σκοπός της σε διαδικασίες σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης, τους στόχους και την απόδοσή της και να εστιάσει η επιχείρηση στον τρόπο ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να συνεισφέρουν με επιτυχία στους επιχειρηματικούς στόχους.

¹⁴⁹ Investors in People UK, ό.π.

6.2.7 Η Εταιρεία Bridgestone UK¹⁵⁰

Η εταιρεία Bridgestone Corporation είναι μία από τις μεγαλύτερες κατασκευάστριες ελαστικών και διαθέτει τα προϊόντα της σε περισσότερες από 150 χώρες απασχολώντας 105.000 εργαζόμενους. Η Bridgestone αναγνωρίστηκε ως ΕΣΑΔ επιχείρηση το 2004. Από το 2000, όπως αναφέρει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Κεφαλαίου υπήρχε η πρόθεση να πιστοποιηθεί με το πρότυπο, όμως η επιχείρηση δεν ήταν έτοιμη γι' αυτό, καθώς πολλές αλλαγές στα πλαίσια του οργανισμού ελάμβαναν χώρα, ενώ υπήρχε έντονη ανάγκη να ενισχυθούν οι δεξιότητες του προσωπικού ανάλογα με το επίπεδο και τις προκλήσεις που υπήρχαν. Πιο συγκεκριμένα η διοίκηση έπρεπε να αναπτύξει τις δεξιότητες για αποτελεσματικότερο έλεγχο και διαχείριση του προσωπικού. Το προσωπικό χρειαζόταν καλύτερη κατάρτιση και ενίσχυση της εκπαίδευσής του και βελτίωση σε ατομικό επίπεδο των δεξιοτήτων του. Υπήρχε η ανάγκη να αναπτυχθεί μια κουλτούρα που θα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους πελάτες και αυτή θα ήταν η διαφοροποίηση της Bridgestone από τις ανταγωνίστριες, ενώ επιπλέον η Bridgestone UK θα έπρεπε να εστιάσει περισσότερο στους στόχους του ομίλου και να επιδιώξει μια σταθερή και κερδοφόρα ανάπτυξη. Οι στόχοι έπρεπε να αποσαφηνιστούν και να γίνουν πιο εφικτοί, όπως να δώσουν έμφαση στην πώληση πιο επικερδών προϊόντων αλλά και των ίδιων των Bridgestone προϊόντων, καθώς και να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Η πρόκληση εστιαζόταν στην εύρεση επιτυχών τρόπων προκειμένου να γίνουν όλοι γνώστες των στόχων. Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) ταίριαζε στην φιλοσοφία της επιχείρησης και μπορούσε να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της. Καθιερώθηκε η διεξαγωγή έρευνας στους εργαζομένους κάθε χρόνο, ώστε να γνωρίζει η επιχείρηση πόσο ικανοποιημένοι είναι από αυτήν, ποια τα δυνατά της σημεία και ποιες οι αδυναμίες της. Η εισαγωγή νέων διαδικασιών όπως η έρευνα των εργαζομένων αλλά και η αποσαφήνιση των στόχων, βοήθησε το προσωπικό να συνειδητοποιήσει ποιος είναι ο ρόλος του και οι αρμοδιότητες του και πώς μπορεί να συνεργαστεί με άλλες ομάδες. Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του προτύπου ήταν ενδιαφέροντα καθώς υπήρχε σημαντική μείωση του ποσοστού των παραιτήσεων, βελτιώθηκε η διαδικασία ένταξης των

¹⁵⁰ Investors in People UK, ό.π.

νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση, ενώ η έμφαση που δόθηκε στους πελάτες είχε αποτέλεσμα στην προτίμηση αυτών στα προϊόντα της. Πλέον η Bridgestone θεωρείται μακράν η καλύτερη στην αγορά επιβεβαιώνοντας ότι το προσωπικό μπορεί να κάνει τη διαφορά σε μια επιχείρηση και το να καταφέρει να αλλάξει την εικόνα της είναι η μεγαλύτερη ανταμοιβή της.

6.2.8 Η Εταιρεία Fujitsu Services¹⁵¹

Η Εταιρεία Fujitsu Services είναι μία από τις ηγετικές Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στην παροχή τεχνολογικού εξοπλισμού. Εδρεύει σε περίπου είκοσι (20) χώρες και απασχολεί 18000 εργαζομένους. Πιστοποιήθηκε για πρώτη φορά με το πρότυπο το 1992 ενισχύοντας το ήδη καλό προφίλ της στους πελάτες, καθώς η Fujitsu διαχειρίζεται άριστα το προσωπικό της και έτσι μέσω του προτύπου θα επιτύγχανε να βελτιωθούν ακόμα περισσότερο στην απόδοσή τους. Ο επαγγελματισμός που επιδεικνύει άλλωστε αποτελεί το σημείο διαφοροποίησής της από τις ανταγωνίστριες εταιρείες και κατά καιρούς έχει βραβευτεί γι' αυτό. Το πρότυπο κατάφερε να πείσει μέσω των ελέγχων που κάνει ότι τα προγράμματα που αφορούσαν στην ανάπτυξη του προσωπικού είχαν αξία για το προσωπικό, συνέβαλε στην κατανόηση του τι θα μπορούσε να γίνει επιπλέον για την ανάπτυξή του και τι άλλες βελτιώσεις απαιτούνταν. Αναζήτησε τρόπους προκειμένου να καλλιεργήσει το ταλέντο εσωτερικά στην επιχείρηση σε ομάδες εργαζομένων που ο ρόλος τους είναι σημαντικός γι' αυτήν, ενώ παρείχε ευκαιρίες ανέλιξης και διασφάλισης ότι όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αλλά και συμμετέχουν ενεργά σε κάθε διαδικασία. Η αξιολόγηση των διαδικασιών ανάπτυξης έγινε απαραίτητη, καθώς κατ' αυτόν τον τρόπο έγιναν περισσότερο κατανοητές και το προσωπικό μπορούσε να αντιληφθεί τα οφέλη, ενώ το αίσθημα υπερηφάνειας που απασχολούνταν σε αυτή την επιχείρηση ενισχύθηκε. Γίνονταν τακτικές έρευνες στους εργαζόμενους και τα αποτελέσματα αποτελούσαν χρήσιμα στοιχεία για την επανεξέταση τυχόν προβλημάτων και την παρότρυνση να συμβάλουν σε όσες αλλαγές απαιτούνταν. Η επιτυχία εφαρμογής του προτύπου στη Μεγάλη Βρετανία ήταν τόσο μεγάλη που τέθηκε σε εφαρμογή ένα δεκαοχτάμηνο πλάνο προγραμματισμού υιοθέτησής του και από τις θυγατρικές της στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

¹⁵¹ Investors in People UK, ό.π.

6.3 Απόψεις - Κριτική για το Πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard)¹⁵²

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται οι απόψεις για το πρότυπο μέσα από την προσωπική τους εμπειρία, όπως τις εξέφρασαν εκπρόσωποι και ανώτερα διευθυντικά στελέχη τόσο από το δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα.

Ο Lord Hunt¹⁵², Γραμματέας του Κράτους για την Απασχόληση αναφέρει:

«Καθένας που εργάζεται σε έναν οργανισμό που θεωρείται ΈσαΔ οργανισμός, θα γνωρίζει ότι εκεί ο εργοδότης θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό του ως το σημαντικότερο όπλο του. Πρόκειται για ένα εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης με το οποίο κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους μπορεί να ελέγξει το επίπεδο ποιότητάς της σε σχέση με ανταγωνιστές σε όλον τον κόσμο και πρέπει να γίνει σήμα ποιότητας που θα καταδεικνύει τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το πρότυπο βοηθά τους εργοδότες, ώστε να είναι ευέλικτοι και ικανοί να ανταποκριθούν στις δυνάμεις της αγοράς. Εάν θέλουμε να είμαστε επιτυχημένοι στο μέλλον, πρέπει να επενδύσουμε στους ανθρώπους και να στηρίξουμε την ανάπτυξή τους σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο».

Ο Digby Jones¹⁵², Γενικός Διευθυντής της Ένωσης της Βρετανικής Βιομηχανίας αναφέρει: «Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) πέτυχε τη γρηγορότερη αποδοχή και υιοθέτησή του από οποιοδήποτε πρότυπο του είδους του από όλο τον κόσμο, ενός κόσμου όπου ο αυξημένος ανταγωνισμός έκανε τους εργοδότες περισσότερο γνώστες της ανάγκης να συνδέουν ζητήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης με την κύρια στρατηγική τους. Οι άνθρωποι είναι το παν για την επιχείρηση και είναι απόλυτα δεμένοι. Αν κάποιος τους θεωρεί χωριστές μονάδες, τότε δεν μπορεί να λειτουργήσει έτσι η επιχείρηση. Πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες, ώστε η εκπαίδευση να μη θεωρείται ως κόστος αλλά επένδυση και να ενθαρρύνονται προκειμένου να εκπαιδεύουν αλλά και να καρπώνονται τα οφέλη από το πρότυπο».

¹⁵² Investors in People UK, (2001), 'A decade of success' Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P., ό.π.

Ο David Irwin¹⁵³, διευθυντής της υπηρεσίας των μικρών επιχειρήσεων (Small Business Service), η οποία έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο, πιστεύει ακράδαντα ότι: «η ανάπτυξη του προσωπικού, όπως υπερτονίζεται από το πρότυπο, είναι το κλειδί επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων, ανεξαρτήτως μεγέθους ή φύσης του οργανισμού. Οι πελάτες της υπηρεσίας απαιτούν μια επιχειρηματική υποστηρικτική υπηρεσία παγκοσμίου επιπέδου. Για την παροχή μιας υψηλού επιπέδου υπηρεσίας το προσωπικό της υπηρεσίας θα πρέπει συνεχώς να μαθαίνει και να προσαρμόζεται. Είναι υποχρέωσή μας όχι μόνο να προωθούμε τη σημασία της μαθησιακής και προσωπικής ανάπτυξης, αλλά επίσης να μετατρέψουμε τον οργανισμό σε έναν μαθησιακό οργανισμό. Δουλεύοντας με το πρότυπο έχουμε προσδιορίσει τις περιοχές όπου χρειάζεται να γίνουν βελτιώσεις. Αυτό είναι ένα από τα πολλά πλεονεκτήματα του, καθώς εστιάζει το ενδιαφέρον του σε περιοχές που πρέπει να δοθεί προσοχή και εμποδίζει έναν οργανισμό να μένει στάσιμος σε μια κατάσταση».

Ο Nick Stuart¹⁵³, Γενικός Διευθυντής του τμήματος Εκπαίδευσης και Δεξιοτήτων (Department for Education and Skills), υποστηρίζει ότι: «Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) παίζει έναν καθοριστικό ρόλο στον εκμοντερνισμό της Μεγάλης Βρετανίας. Αποτελεί καταλύτη αλλαγής στη διοίκηση, στην απόδοση και στις δεξιότητες. Η επιτυχία του βασίστηκε σε μια συνεργασία που αφορά τόσο στην Κυβέρνηση και στους εργοδότες όσο και στις εμπορικές ενώσεις. Παραμένει στο επίκεντρο των σχεδίων της Κυβέρνησης για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Πρόκλησή μας είναι σε μια οικονομία της γνώσης παγκοσμίως να επενδύουμε αποτελεσματικά στις δεξιότητες των εργαζομένων, ώστε οι επιχειρήσεις να παράγουν υπηρεσίες υψηλής αξίας για τις νέες αγορές. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ενθαρρύνονται ολοένα και περισσότεροι εργοδότες μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων σε μια δέσμευση επένδυσης στο προσωπικό τους. Αυτός είναι εν τέλει ο σκοπός του προτύπου: να στηρίζει τους εργοδότες ώστε η επένδυσή τους στο προσωπικό να τους βοηθά να πετύχουν τους στόχους και τις φιλοδοξίες που έχουν θέσει για τον οργανισμό τους».

Ο Alan Jones¹⁵⁴, Γενικός διευθυντής της εταιρείας TNT Express, αναφέρει ότι: «Εκεί όπου πιστεύεται ότι η TNT κέρδισε έναντι των ανταγωνιστών της είναι μέσα από τη

¹⁵³ Investors in People UK, ό.π.

¹⁵⁴ Investors in People UK, ό.π.

δημιουργία μιας μαθησιακής κουλτούρας ακριβώς στην καρδιά της επιχειρηματικής στρατηγικής, ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα ενθουσιασμού, επιτυχίας και συνεχούς βελτίωσης. Από τότε που ξεκίνησε η εταιρεία να βαδίζει στο δρόμο προς την πιστοποίηση με το πρότυπο, έχει περισσότερο από το διπλάσιο αυξήσει τα κέρδη της και το ποσοστό παραμονής στην εταιρεία, ενώ έχουν σχεδόν τριπλασιαστεί η πελατειακή βάση και τα επίπεδα ικανοποίησής της. Για την TNT η επένδυση στο προσωπικό περιλαμβάνει την πρόκληση παροχής υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης σε οποιαδήποτε θέση εργασίας και τοποθεσία βρίσκονται οι εργαζόμενοι. Η αναγνώριση για τις υπηρεσίες της TNT σε σαράντα τέσσερις (44) χώρες επιτεύχθηκε τον Δεκέμβριο του 2000. Ο κύριος επιθεωρητής Roger Rix σχολίασε: «Ήταν μεγάλη επιβράβευση το να συνομιλείς με ανθρώπους που απέχουν γεωγραφικά και πολιτισμικά, όπως για παράδειγμα στο Δελχί, τη Χιλή και να αποκομίζεις από παντού μια αίσθηση υπερηφάνειας και ενθουσιασμού και τη δέσμευση να επιδιώκουν την αριστεία σε όλα τα επίπεδα». Με δεδομένο ότι η αγορά των ταχύρρυθμων μεταφορών είναι ώριμη αρκετά και οι ανταγωνιστές αμέτρητοι, το να εμπνέεις τους υπαλλήλους σου να παρέχουν τις πιο γρήγορες και αξιόπιστες υπηρεσίες είναι πλέον σημαντικότερο για την επιτυχία της επιχείρησης και από την ανάπτυξη νέων προϊόντων».

Ο Rupert Gavin¹⁵⁴, Γενικός Διευθυντής της εταιρείας BBC Worldwide Ltd, αναφέρει ότι: «Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) ενισχύει τις αξίες που προωθούμε στη BBC Worldwide και την υπόσχεση που δίνουμε στους υπαλλήλους και στους μάνατζερς για δέσμευση στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για το προσωπικό. Το βραβείο δείχνει ότι επιτυγχάνουμε άριστη πρακτική σε όλες τις πτυχές της διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπων και μας βοηθά προς την προσέγγιση του στόχου μας, δηλαδή στην προσέλκυση και διατήρηση των καλύτερων ανθρώπων να δουλέψουν για μας».

Ο Bob Gledhill¹⁵⁴, Γενικός Διευθυντής της εταιρείας Careersoft, αναφέρει ότι: «Είμαστε μια επιχείρηση ηλεκτρονικού υλικού εδώ και δεκαοχτώ (18) χρόνια και πιστοποιηθήκαμε με το πρότυπο το 1998. Από τότε έχουμε επαναθεωρηθεί επιτυχώς δύο φορές. Οτιδήποτε ακολούθησε σε όρους επιτυχίας ήρθε ως αποτέλεσμα σκέψης βάσει του τρόπου του Investors in People. Το 1996 παρόλο που ήμασταν επιτυχημένοι, δεν

είχαμε καμιά δομή, κανένα μοντέλο διοίκησης και καμιά πρόβλεψη για τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης. Συζητήσαμε με τα τοπικά Συμβούλια Εκπαίδευσης και Επιχειρηματικότητας (Training and Enterprise Council) με έπεισαν ότι το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) μπορούσε να είναι η λύση. Δεσμευθήκαμε προς μια πορεία εφαρμογής του προτύπου στο τέλος του 1996 και επιτύχαμε την πιστοποίησή του το Μάιο του 1998. Πλέον είμαστε μια πραγματικά δημιουργική εταιρεία. Στελεχώνουμε με τον καλύτερο τρόπο και διατηρούμε το προσωπικό μας. Διασφαλίζουμε ότι το προσωπικό μας έχει σύγχρονες τεχνολογικές δεξιότητες. Όλοι απολαμβάνουμε το ότι μπορούμε να συνεισφέρουμε πλήρως και ενεργητικά. Μας ενθάρρυνε και μας έκανε να συνειδητοποιήσουμε πόσο σημαντικό είναι να είσαι δημιουργικός σε μια επιχείρηση, να φτάνεις και να ξεπερνάς τους στόχους σου κάθε χρόνο».

Ο Cygus Todiwala¹⁵⁵, ιδρυτής του Café Spice Namaste, αναφέρει ότι: «Στις επιχειρήσεις εστιατορίων η ποιότητα του φαγητού και των υπηρεσιών πάνε χέρι – χέρι και πάντα πίστευα ότι οι άνθρωποι φτιάχνουν ή διαλύουν μια επιχείρηση. Το προσωπικό μου αποτελούσε πάντα το κλειδί της επιτυχίας για το Café Spice Namaste και το να γίνουμε μια ΕσΑΔ επιχείρηση ήταν το πιο φυσιολογικό πράγμα που είχαμε να κάνουμε. Προσφέρουμε σε όλους τους ανθρώπους μας εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και έχουμε δουλέψει όλοι μαζί για την επιτυχία της επιχείρησης που έχει σήμερα. Είμαι πολύ υπερήφανος για το γεγονός ότι είμαστε αναγνωρισμένοι ως μια ΕσΑΔ επιχείρηση».

Η Carmel Flatley¹⁵⁵, Πρόεδρος της εταιρείας McDonald's Restaurants Ltd αναφέρει ότι: «Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People), μας έκανε να επικεντρωθούμε στο συνολικό σχεδιασμό και στη μετάδοση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης στην επιχείρηση. Είναι ένα καλό διαγνωστικό εργαλείο που σε κάνει να καλύψεις τα κενά. Συμβάλλοντας στο να αξιολογήσουμε την επίδραση της εκπαίδευσης, το πρότυπο μας βοήθησε να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα της και να επιτύχουμε τη συνεχή βελτίωση».

Ο Peter Blackburn¹⁵⁶, Γενικός Διευθυντής της εταιρείας Nestle UK, αναφέρει ότι: «Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) έχει βελτιώσει τις

¹⁵⁵ Investors in People UK, ό.π.

¹⁵⁶ Investors in People UK, ό.π.

ικανότητες του εργατικού δυναμικού μας. Έχει βοηθήσει στη βελτίωση της κουλτούρας, όπου η εξυπηρέτηση πελατών και η ομαδικότητα έχουν αξία».

Η Clara Freeman¹⁵⁶, Διευθύντρια Προσωπικού της εταιρείας Marks & Spencer, αναφέρει ότι: «Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) έχει βελτιώσει την επικοινωνία στη Marks & Spencer. Κάθε εργαζόμενος έχει μια πλήρη κατανόηση του δικού του μοναδικού ρόλου, καθένας έχει ευθύνη για την επιχειρηματική απόδοση. Έχει βοηθήσει επίσης να αυξήσουμε την παρακίνηση της προσωπικής συμμετοχής, όπως για παράδειγμα στο υποκατάστημα στο Romford καθένας συνεισέφερε στο επιχειρηματικό σχέδιο μετά την εφαρμογή του προτύπου».

Η Hilary Cropper¹⁵⁶, Διευθύντρια της εταιρείας FI Group plc, αναφέρει ότι «Χρησιμοποιήσαμε το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People) σαν ένα καταλύτη για να αναγκάσουμε τους μάνατζερς να σχεδιάζουν την εκπαίδευση πιο τακτικά και να διασφαλίζουν ότι συνδέεται με την επιχειρηματική στρατηγική μέσα από την προσωπική ανάπτυξη. Κατ' αυτόν τον τρόπο έγιναν περισσότερο γνώστες της προσωπικής αποτελεσματικότητας και των επιχειρηματικών στόχων».

Εν κατακλείδι θα λέγαμε ότι οι οργανισμοί που πραγματικά ωφελούνται από το πρότυπο είναι εκείνοι που το χρησιμοποιούν ως μηχανισμό μέτρησης της απόδοσης και εφαρμογής της συνεχούς βελτίωσης (Alberga, 1997)¹⁵⁷.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

¹⁵⁷ Alberga, T., (1997), 'Time for a check – up', People Management, 3

1. **Alberga, T.**, (1997), *'Time for a check – up'*, People Management, 3
2. **Grugulis, I., Bevitt, S.**, (2002), *'The impact of Investors In People on employees: a case study of a hospital trust'*, Human Resource Management Journal, 12, 3
3. **Investors in People UK**, (2006), *'Measure your improvements – Investors in People in schools and colleges'*
4. **Investors in People Standard**, (2006), *'Case Studies'*, (www.investorsinpeople.co.uk)
5. **Investors in People UK**, (2001), *'A decade of success'*
6. **Marin, L.**, (2005), *'Improving People Involvement at TNT – A certified Investors in People organisation'*, (www.excellenceone.efqm.org)
7. **Quayle, M., and Murphy, J.**, (1999), *'Investors in People and higher education: the critical issues'*, Quality Assurance in Education, 7, 4
8. **Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P.**, (1999), *'Building Capability for the 21st Century'*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD)

Το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) χαρακτηρίζεται συχνά ως ένα εργαλείο επιχειρηματικής βελτίωσης, παρόλα αυτά η αποτελεσματικότητά του αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα, καθώς η εφαρμογή του δεν επιφέρει σε όλους τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης βάσει των αποτελεσμάτων. Ελάχιστες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες υπολογίζουν την αποτελεσματικότητα του προτύπου βάσει δεικτών, καθώς βασίζονται συνήθως στις απόψεις του προσωπικού μέσα από την καθημερινή εμπειρία τους. Οι Down και Smith (1998)¹⁵⁸ αλλά και ο Smith, P., (2000)¹⁵⁹ υποστήριξαν ότι είναι αναγκαίο η αποτελεσματικότητα του προτύπου να κρίνεται σε σχέση με τα πλεονεκτήματα που αυτό επιφέρει. Υπάρχει όμως και η πιθανότητα να μη διαφαίνεται η επίδραση του, καθώς πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να το αγνοούν, ενώ άλλες αδυνατούν να αντιληφθούν τα οφέλη που θα αποκομίσουν από την εφαρμογή του (Down και Smith, 1998)¹⁵⁸.

Η αποτελεσματικότητα του προτύπου μπορεί να εξεταστεί σε δύο πεδία: στην επίδρασή του στην εκπαιδευτική δραστηριότητα και στην απόδοση των επιχειρήσεων. Ως προς το πρώτο πεδίο και σύμφωνα με έρευνα του Industrial Relations Services το 2000 (Hoque, 2003)¹⁶⁰ διαπιστώθηκε η θετική επίδρασή του, καθώς οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν ανέφεραν ότι η εκπαιδευτική δραστηριότητά τους βελτιώθηκε ποιοτικά, προσέγγισε την επιχειρηματική στρατηγική και βασίστηκε στις υπάρχουσες ανάγκες συμβάλλοντας τόσο στην εξωτερική εικόνα τους όσο και στην ενίσχυση του ηθικού του προσωπικού. Οι Alberga, Tyson και Parsons, (1997)¹⁶¹ ανέφεραν ότι οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις παρουσίαζαν μεγαλύτερη τάση να εφαρμόσουν τα κριτήρια και τις απαιτήσεις που έθετε το πρότυπο. Σε άλλη έρευνα που διεξήχθη, διαπιστώθηκε ότι δουλεύοντας για έναν οργανισμό πιστοποιημένο με το πρότυπο και λειτουργώντας με βάση τη φιλοσοφία αυτή, εστιάζεται η προσοχή περισσότερο στις δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης. Παρόλα αυτά δε σημαίνει απαραίτητα ότι αυτή η εστίαση μπορεί να οδηγήσει σε ενίσχυση της εκπαίδευσης και αύξηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Όπως παρατηρούν όμως οι Down και Smith (1998)¹⁶² υπάρχει και ο κίνδυνος η ίδια η αξία του προτύπου να μειωθεί και αυτό γιατί πολλές επιχειρήσεις επεδίωξαν να

¹⁵⁸ Down, S. and Smith, D., ό.π.

¹⁵⁹ Smith, P., ό.π.

¹⁶⁰ Hoque, K., (2003), ό.π.

¹⁶¹ Alberga, T., Tyson, S., and Parsons, D., ό.π.

¹⁶² Down, S. and Smith, D., ό.π.

πιστοποιηθούν για να ενισχύσουν μόνο τη φήμη τους, ισχυριζόμενες ότι στην ανάπτυξη και εκπαίδευση προσωπικού εφάρμοζαν ήδη άριστες πρακτικές. Ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων και διοικητικών φαίνεται παρόλα αυτά να μην έχει εντυπωσιαστεί από το επίπεδο εκπαίδευσης που τους παρασχέθηκε και επισημαίνουν ότι υπήρξαν δυσανάλογα επίπεδα επένδυσης μεταξύ των διαφόρων θέσεων σε βάρος κάποιων άλλων (Hoque, 2003)¹⁶³. Επιπλέον πολλές είναι οι επιχειρήσεις που μπορεί μέσω του σήματος που κατέχουν να δηλώνουν ότι εφαρμόζουν άριστη πρακτική στην εκπαίδευση, ωστόσο στην πράξη και βάσει των αποτελεσμάτων διαπιστώνεται ότι αποτυγχάνουν να δεσμευτούν σε μια καλή και στοιχειώδη εκπαιδευτική πρακτική.

Ως προς το δεύτερο πεδίο, κατά πόσο δηλαδή η απόδοση της επιχείρησης βελτιώθηκε από το πρότυπο, οι έρευνες δίνουν θετικά αποτελέσματα. Διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στο πρότυπο και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στην παραγωγικότητα και στα χαμηλά επίπεδα απόλυσης ή παραίτησης του προσωπικού (Alberga, Tyson, and Parsons, 1997)¹⁶⁴. Οι επιχειρήσεις αυτές ανταποκρινόμενες στην έρευνα των Alberga, Tyson, και Parsons (1997)¹⁶⁴ δήλωσαν ικανοποιημένες από όλα όσα αποκόμισαν, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στο ότι οποιαδήποτε βελτίωση έφερνε το πρότυπο θα επιδρούσε θετικά στην απόδοσή τους. Πολλές επιχειρήσεις επεσήμαναν ότι επέδρασε θετικά στη βελτίωση των ικανοτήτων, στην κινητοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην κατανόηση των στόχων της επιχείρησης. Κατά τον Mason (1994)¹⁶⁵ όλη η προσπάθεια τόσο από πλευράς διοίκησης όσο και των υπαλλήλων για την προετοιμασία του οργανισμού ενόψει της πιστοποίησής του με το πρότυπο βελτίωσε την επικοινωνία και ενίσχυσε το ομαδικό πνεύμα. Από τις απαντήσεις των εργοδοτών σε σχετικές έρευνες (Claytor, 2001 και Rajan, Chapple, Eupen, 1999)¹⁶⁶ διαφαίνεται ότι παρατήρησαν βελτιώσεις στην απόδοση, οι οποίες πιστεύουν ότι σχετίζονται με το πρότυπο, όπως αύξηση της παραγωγικότητας, ποιότητα υπηρεσιών, κερδοφορία, ανταγωνιστικότητα, μείωση του ποσοστού παραίτησης των υπαλλήλων. Παρόλα ταύτα και τα αποτελέσματα αυτά είναι σχετικά, διότι υπάρχουν αρκετές μεθοδολογικές δυσκολίες από τις έρευνες που διεξάγονται, ως προς τη συγκέντρωση των στοιχείων. Η Claytor (2001)¹⁶⁷ σε αναφορά της στην έρευνα της εταιρείας Hambleton Group το 2000

¹⁶³ Hoque, K., ό.π.

¹⁶⁴ Alberga, T., Tyson, S., and Parsons, D., ό.π.

¹⁶⁵ Mason, D., (1994), ό.π.

¹⁶⁶ Claytor, A., ό.π.

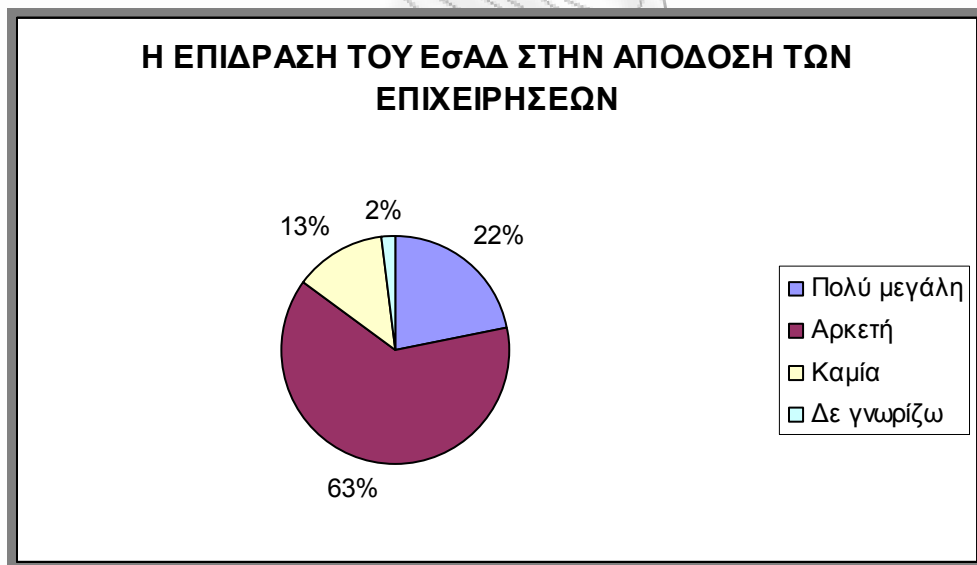
Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P., (1999),

¹⁶⁷ Claytor, A., ό.π.

επισημαίνει ότι από τη σύγκριση ΕσΑΔ και μη ΕσΑΔ επιχειρήσεων στην τετραετία 1994-1998 οι ΕσΑΔ επιχειρήσεις παρουσίαζαν την υψηλότερη απόδοση σε επιστροφή κεφαλαίου, αύξηση του καθαρού κέρδους, αύξηση της απόδοσης των εξαγωγών, αύξηση των πωλήσεων ανά υπάλληλο, αύξηση στον αριθμό στελέχωσης.

Οι εργοδότες σύμφωνα με έρευνες παρουσιάζονται ως επί το πλείστον να έχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από όλη τη διαδικασία εφαρμογής του προτύπου. Δείχνουν ικανοποιημένοι από τα οφέλη που έχουν αποκομίσει κυρίως ως προς τη βελτίωση της ανάπτυξης του προσωπικού, αλλά και από τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και ευελπιστούν σε περίπτωση που δεν τα έχουν εντοπίσει ότι θα επωφεληθούν αρκετά στο μέλλον.

Στο σχήμα 11 που ακολουθεί παρατηρείται η επίδραση του προτύπου στην απόδοση ενός δείγματος επιχειρήσεων από διαφορετικούς τομείς και διαφορετικά μεγέθη.



ΣΧΗΜΑ 11: Η επίδραση του Προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό», (Investors in People Standard) στην απόδοση των επιχειρήσεων

Πηγή: CIPD (2001)

Χαρακτηριστικό είναι ότι το 63% του δείγματος δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο, 22% είναι πολύ ευχαριστημένο από τα αποτελέσματα της επίδρασής του, ενώ μόλις το 13% δεν έχει παρατηρήσει καμιά επίδραση.

Σύμφωνα με την έρευνα της εταιρείας Focus TEC (1999) σχετικά με τη μακροχρόνια επίδραση του προτύπου στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού και στην απόδοση της επιχείρησης διαπιστώθηκε ότι η επίδραση του προτύπου είναι αλυσιδωτή, καθώς ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν καλύτερες πρακτικές και να εφαρμόσουν καλύτερες διαδικασίες, οι οποίες θα βελτιώσουν την παρεχόμενη εκπαίδευση και θα συμβάλουν στην καλύτερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνοντας κατ' επέκταση και το επίπεδο ικανοτήτων κάθε υπαλλήλου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση κάθε υπαλλήλου, καθώς αισθάνεται περισσότερο ικανοποιημένος και ο ίδιος, αυξάνοντας την ικανοποίηση των πελατών και οδηγώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την επιχείρηση σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Παρόλο που υπάρχει μια πληθώρα ενδείξεων που δείχνει ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που υιοθετεί το πρότυπο αποκομίζει πλήθος οφελών, υπάρχουν και ενδείξεις που δίνουν αντίθετη εικόνα και προκαλούν ανησυχία αμφισβητώντας το γεγονός ότι τελικά ωφελεί τις επιχειρήσεις. Ερωτηματικά γεννιούνται σχετικά με την εκπαίδευση και το πρότυπο και με το κατά πόσο διαπιστώνει τις εκπαιδευτικές ανάγκες ανάμεσα στις διάφορες θέσεις των υπαλλήλων, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα δεν φαίνονται ικανοποιημένοι από την παρεχόμενη εκπαίδευση, κάτι που φανερώνει ότι ενδεχομένως δεν προσφέρονται ίσες ευκαιρίες σε όλους (Marchington και Wilkinson, 2002)¹⁶⁸. Πολλοί υπάλληλοι δεν είναι τόσο θετικοί απέναντι σε αυτό σε περιπτώσεις, όπου η αναγνώριση δεν οδήγησε σε βελτιώσεις στην εκπαιδευτική πολιτική. Αιτία αυτού μπορεί να είναι το γεγονός ότι θέτει ως αρχή ότι η εκπαιδευτική δραστηριότητα πρέπει να βασίζεται απευθείας στις ανάγκες της επιχείρησης, κάτι που μπορεί να ερμηνευθεί ότι τίθενται αυστηρά όρια στον τρόπο ανάπτυξης της εκπαίδευσης (Hoque, Taylor and Bell, 2005)¹⁶⁹. Σημαντικό είναι όμως να γίνει κατανοητό ότι μεγαλύτερη σημασία δεν έχει αν η εκπαιδευτική δραστηριότητα θα καλύψει τις παροντικές ανάγκες της επιχείρησης, αλλά τις μελλοντικές ολόκληρης της οικονομίας.

¹⁶⁸ Marchington, M., and Wilkinson, A., (2002), 'People Management and Development - Human Resource Management at Work', Chartered Institute of Personnel and Development

¹⁶⁹ Hoque, K., Taylor S., and Bell, E., ό.π

Οι Down και Smith (1998)¹⁷⁰ διαπίστωσαν ότι είναι πολύ δύσκολο να συσχετιστεί η κερδοφορία, η παραγωγικότητα, η εκπαίδευση και η βελτίωση της απόδοσης με το πρότυπο, καθώς ελάχιστη συστηματική προσπάθεια έχει καταβληθεί για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και δεν μπορούν να ποσοτικοποιήσουν τα οφέλη. Αναφορά του Ινστιτούτου για τη Μελέτη της Απασχόλησης (Institute for Employment Studies), (Down και Smith, 1998)¹⁷⁰ που βασίστηκε σε έρευνα περισσότερων από πεντακόσιες (500) επιχειρήσεις επεσήμανε έντονες ανησυχίες για την αποτελεσματικότητα του προτύπου σε σχέση με την επιχειρηματική πρόοδο. Η έρευνα του Industrial Relations Services (Down και Smith, 1998)¹⁷⁰ διαπίστωσε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση του προτύπου με το κέρδος ή με την απόδοση, παρόλο που βελτιώθηκε η ευελιξία των εργαζομένων, η επιχείρηση έγινε πιο προσιτή μέσω ανάπτυξης διαλόγου με το προσωπικό της και υπήρξε σημαντική βελτίωση στην επικοινωνία. Ο Βρετανικός οργανισμός «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People UK), αμφισβήτησε την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων αυτών ισχυριζόμενος δική του έρευνα που δε διαπίστωσε κάτι ανάλογο.

Ακόμη μεγαλύτερη αμφισβήτηση βάσει αναλύσεων προκύπτει από το γεγονός ότι η εφαρμογή του ανά τομέα διαφέρει και επομένως διαφέρει και η αποτελεσματικότητά του. Στον τομέα της υγείας, όπως αναφέρει ο Mason (1994)¹⁷¹, το εθνικό σύστημα υγείας δεν μπορούσε εύκολα να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του προτύπου, καθώς γινόντουσαν εκείνο το διάστημα άλλες οργανωσιακές αλλαγές. Οι Grugulis, Bevitt (2002)¹⁷² σε έρευνά τους στο Εθνικό Σύστημα Υγείας παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι ανέφεραν μικρή αίσθηση ικανοποίησης από το γεγονός ότι δούλευαν σε έναν ΕσΑΔ οργανισμό και δήλωσαν περιορισμένοι, αφού η προσωπική τους ανάπτυξη περισσότερο εμποδίστηκε παρά βελτιώθηκε, καθώς έπρεπε να ακολουθούν κατά γράμμα τις απαιτήσεις του προτύπου. Στον τομέα της εκπαίδευσης η αποτελεσματική εφαρμογή του προτύπου εμποδίστηκε από το ότι η γλώσσα που χρησιμοποιούσε ήταν περισσότερο εμπορική και δεν μπορούσε να γίνει κατανοητή από έναν τέτοιο τομέα, ενώ, όπου έγιναν προσπάθειες εφαρμογής του στο χώρο του πανεπιστημίου και παρόλο που τα αποτελέσματα που θα είχε στην απόδοσή του έδειχναν πολύ σημαντικά, ωστόσο το προσωπικό δεν μπορούσε να εξοικειωθεί με τη διαδικασία πιστοποίησης, με αποτέλεσμα να αποσπάται η προσοχή τους από κύριες δραστηριότητές τους.

¹⁷⁰ Down, S. and Smith, D., ό.π.

¹⁷¹ Mason, D., (1994), ό.π.

¹⁷² Grugulis, I., Bevitt, S., (2002), ό.π.

Επιπρόσθετα κάποιες επιχειρήσεις εξασφάλισαν την πιστοποίηση, όχι συνειδητά, απλά για να αλλάξουν τις πρακτικές που χρησιμοποιούσαν ως τότε, ενώ είναι διατεθειμένες να αλλάξουν και πάλι, μόλις κάτι νέο εμφανισθεί. Το δυσάρεστο είναι πως για πολλές επιχειρήσεις αποτελεί απλά άλλο ένα «βραβείο στον τοίχο», γεγονός που δηλώνει ότι μόλις το στάδιο για την πιστοποίηση αλλά και η επιθεώρηση ολοκληρωθεί, καθώς γίνεται σε τριετή βάση, η επιχείρηση επανέρχεται σε πρακτικές που εφαρμόζε και πριν την πιστοποίηση. Αποκτούν απλά ένα «σήμα» που τους διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές τους, ισχυρίζονται οι Bell, Taylor and Thorpe (2002)¹⁷³. Το φαινόμενο αυτό έχει προκαλέσει προβληματισμό, καθώς υπάρχουν και επιχειρήσεις που υιοθέτησαν το πρότυπο προκειμένου να μιμηθούν άλλες μεγαλύτερου κύρους που το έχουν ήδη υιοθετήσει (Hoque, Taylor and Bell, 2005)¹⁷⁴. Δεν είναι λίγοι και μάλιστα σε διευθυντικές θέσεις όσοι δηλώνουν ότι η απόφασή τους να υιοθετήσουν το συγκεκριμένο πρότυπο απορρέει από το γεγονός ότι θέλουν να ενισχύσουν το εταιρικό τους προφίλ ή να κερδίσουν κάποια χρηματοδότηση. Ακόμη έχουν τη τάση να «συλλέγουν σήματα» από διάφορα πρότυπα που εφαρμόζουν, με αποτέλεσμα να ελλοχεύει ο κίνδυνος τόσο τα συστήματα ανάπτυξης όσο και της εκπαίδευσης να ατροφήσουν (Hoque, 2003)¹⁷⁵. Καμία επιχείρηση, όπως αναφέρουν οι Down και Smith (1998)¹⁷⁶ στην έρευνά τους, δεν υιοθέτησε το πρότυπο καθαρά για να βελτιώσει την εκπαιδευτική πρακτική της, αλλά για να τη διασφαλίσουν από άποψη ποιότητας και να παρουσιάσουν ότι επιτεύχθηκε επιχειρηματική αριστεία στα πλαίσια της σύγκρισης τους και με άλλες ανταγωνίστριες. Οι επιχειρήσεις βέβαια γνωρίζουν ότι τα πρότυπα «έρχονται και παρέρχονται» από άποψη σημαντικότητας και στηρίζονται πάντα στις υπάρχουσες ανάγκες και ενώ αυτά κάποτε χαρακτηρίζονταν ως μέσα ενίσχυσης του ηθικού του προσωπικού αλλά και του εταιρικού προφίλ, τώρα απλά αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα στα πλαίσια βελτίωσης της ποιότητας και πολλές φορές είναι και η έσχατη λύση που μπορεί να επιθυμεί η επιχείρηση (Coleman, 2000)¹⁷⁷.

Η αξία του προτύπου διαφαίνεται περισσότερο σε επιχειρήσεις που καταβάλλουν προσπάθειες με την υιοθέτησή του να εισαγάγουν μια αλλαγή στον τρόπο διοίκησής τους, να βελτιώσουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού και να

¹⁷³ Bell, E., Taylor, S., and Thorpe, R., (2002), 'Organizational Differentiation Through Badging: Investors In People and the value of the sign', *Journal of Management Studies*, 39, 8

¹⁷⁴ Hoque, K., Taylor S., and Bell, E., ό.π.

¹⁷⁵ Hoque, K., (2003). ό.π.

¹⁷⁶ Down, S. and Smith, D., (1998), ό.π.

¹⁷⁷ Coleman, A., ό.π.

αποκομίσουν περισσότερα οφέλη ως προς την παραγωγικότητα και την κερδοφορία. Άλλωστε το ταξίδι είναι αυτό που έχει μεγαλύτερη αξία από τον προορισμό και αποφέρει πλεονεκτήματα στην επιχείρηση μέσα από την εμπειρία της συμμετοχής και της προσπάθειας. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ήδη πολλά συστήματα, ελάχιστα συνειδητοποιούν τη διαφορά του να εφαρμόσουν το συγκεκριμένο πρότυπο και πόσο έχουν επωφεληθεί από την εφαρμογή του. Παρόλα αυτά κάθε τι νέο που εφαρμόζεται χρειάζεται αρκετό χρονικό διάστημα μέχρι να διαπιστωθεί η επίδρασή του και τα οφέλη που αυτό επιφέρει. Όσο οι επιχειρήσεις προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνονται διαρκώς στην πορεία τους, θα διαπιστώνουν οφέλη που θα πολλαπλασιάζονται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Alberga, T., Tyson, S., and Parsons, D.,** (1997), *'An evaluation of the Investors In People'*, Human Resource Management Journal, 7, 2
2. **Bell, E., Taylor, S., and Thorpe, R.,** (2002), *'Organizational Differentiation Through Badging: Investors In People and the value of the sign'*, Journal of Management Studies, 39, 8
3. **Claytor, A.,** (2001), *'Review of Research and evaluation on Investors In People'*
4. **Coleman, A.,** (2000), *'Bearing the standard'*, Director, 53, 9
5. **Down, S. and Smith, D.,** (1998), *'It pays to be nice to people. Investors in People: the search for measurable benefits'*, Personnel Review, 27
6. **Grugulis, I., Bevitt, S.,** (2002), *'The impact of Investors In People on employees: a case study of a hospital trust'*, Human Resource Management Journal, 12, 3
7. **Hoque, K.,** (2003). *'All in all, it's just another plaque on the wall: the incidence and impact of the Investors in People Standard'*, Journal of Management Studies, 40
8. **Hoque, K., Taylor S., and Bell, E.,** (2005), *'Investors in People: Market-led Voluntarism in Vocational Education and Training'*, British Journal of Industrial Relations, 43:1
9. **Marchington, M., and Wilkinson, A.,** (2002), *'People Management and Development - Human Resource Management at Work'*, Chartered Institute of Personnel and Development
10. **Mason, D.,** (1994), *'Investors In People - Journey to Continuous Development'*, Health Manpower Management, 20, 2
11. **Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P.,** (1999), *'Building Capability for the 21st Century'*, Investors In People UK International Introduction Pack, Investors In People UK
12. **Smith, P.,** (2000)., *'Implementing Investors in People: a case study from the NHS'*, Journal of European Industrial Training, 24: 275–8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE

STANDARD) ΣΕ «ΣΥΓΚΡΙΣΗ» ΜΕ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (EFQM)

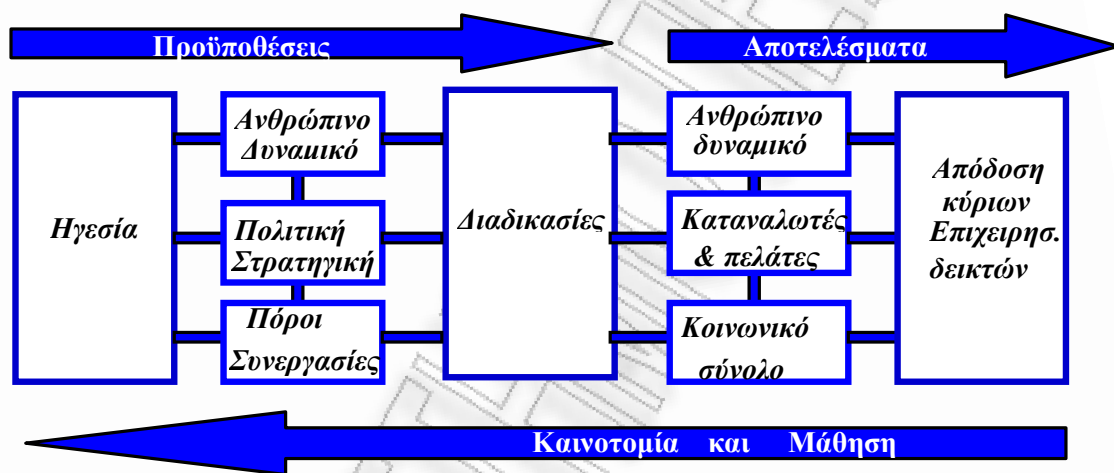
Για μια επιχείρηση που υιοθετεί περισσότερα από ένα πρότυπα, δε θα πρέπει να θεωρείται ότι δημιουργείται σύγχυση ή ότι τίθεται μια λογική σύγκρισης προκειμένου να διαπιστωθεί ποιο είναι το αποτελεσματικότερο και καλύτερο πρότυπο. Αντιθέτως τα πρότυπα είναι συμβατά και συμπληρωματικά.

Η βελτίωση της ποιότητας και η ανάπτυξη των ανθρώπων της επιχείρησης πρέπει να έχουν κοινή κατεύθυνση, ώστε να αποφευχθεί μια πορεία προς την αναποτελεσματικότητα. Αυτό αποδεικνύεται, καθώς σήμερα δεν αρκεί για μια επιχείρηση η παροχή ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά απαιτείται και ποιότητα στο μάνατζμεντ και αναγνώριση του ανθρώπινου στοιχείου ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση. Τα οφέλη που ανακύπτουν διαφαίνονται τόσο στο δυναμικό της επιχείρησης όσο και στη συνεργασία με πελάτες, εμπορικούς εταίρους ακόμα και στην κοινωνία.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης να εφαρμόσει αρχές ποιότητας βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της και οδηγώντας στη λήψη καλύτερων αποφάσεων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν το πού βρίσκονται, ποια τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους προκειμένου να πορευτούν επιτυχώς προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Επιπλέον θέτει τη βάση επίτευξης συγκριτικής αξιολόγησης μεταξύ επιχειρήσεων ως προς διάφορες λειτουργικές περιοχές.

Αποτελείται από εννέα (9) κριτήρια και τριάντα δύο (32) υποκριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται η επιχείρηση μετρώντας τις επιδόσεις της. Το κάθε κριτήριο έχει συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας συνεισφέροντας στη διαμόρφωση μιας ολικής εικόνας για την κάθε επιχείρηση ως προς την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος, δηλαδή της αριστείας.

Τα κριτήρια αφορούν στην ηγεσία, στην πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης, στο ανθρώπινο δυναμικό, στις συνεργασίες με εμπορικούς εταίρους και στις πηγές των πόρων της, στις διεργασίες, στα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, στα αποτελέσματα για τους πελάτες, στα αποτελέσματα για την κοινωνία και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και στα αποτελέσματα για τους κυριότερους δείκτες απόδοσης. Από τα εννέα (9) αυτά κριτήρια, τα πέντε (5) πρώτα αποτελούν τις προϋποθέσεις (enablers) ως προς το τι κάνει η επιχείρηση και τα υπόλοιπα τέσσερα (4) αποτελούν τα αποτελέσματα (results), ως προς το τι θέλει μια επιχείρηση να πετύχει, τι μετράται και επιτυγχάνεται.



ΣΧΗΜΑ 12: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)

Πηγή: Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διαχείριση της Ποιότητας, 2003, «Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM», Βρυξέλλες, Βέλγιο (Επιπρόσθετη πηγή για την ελληνική γλώσσα αποτέλεσε η παρουσίαση του μέλους της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων - ΕΕΔΕ ο Δημήτρης Ζαμάνης με τίτλο «Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας-EFQM, Ανάλυση Κριτηρίων και Υποκριτηρίων του Μοντέλου», 2003)

Η σχέση μεταξύ των δυο κατηγοριών είναι σχέση ισορροπίας, καθώς η επίτευξη αριστείας των πρώτων κριτηρίων συνεπάγεται και άριστα αποτελέσματα στα πλαίσια συνεχούς ανάπτυξης, καινοτομίας και μάθησης. Διαπιστώνεται δηλαδή πόσο καλές είναι οι προϋποθέσεις, ώστε να δώσουν ώθηση μέσω της σωστής εφαρμογής τους και να αποκομιστούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια, όπως αναφέρθηκε, υποδιαιρούνται σε υποκριτήρια τα οποία βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση των κριτηρίων και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για το κάθε κριτήριο προκειμένου να αξιολογηθεί η επιχείρηση

Εξετάζοντας το Μοντέλο του EMEA με το πρότυπο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard) σε μια πρώτη σφαιρική θεώρηση αυτών διαπιστώνουμε ότι ως προς τη φιλοσοφία τους το EMEA παρέχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοσή τους με το δικό τους ρυθμό. Το ΕσΑΔ βάζει τους ανθρώπους του οργανισμού σε κεντρικό ρόλο για την επιχειρηματική επιτυχία, συνενώνοντας τον επιχειρηματικό σχεδιασμό με το σχεδιασμό ανάπτυξης προσωπικού. Ως προς το πλαίσιο το οποίο θέτουν, το EMEA προσδιορίζει συνεχείς και μετρήσιμες βελτιώσεις στην επιχειρηματική απόδοση. Επισημαίνει όλα τα στοιχεία που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού είτε εφαρμόζεται σε όλον τον οργανισμό είτε σε ένα μέρος του. Το ΕσΑΔ διασφαλίζει ότι ο καθένας στον οργανισμό μοιράζεται κοινούς στόχους και αξίες με τις σωστές δεξιότητες για να τα πετύχει. Ως προς τη δομή τους, όπως έχει προαναφερθεί, το EMEA περιλαμβάνει εννέα κριτήρια που το καθένα αντανακλά μια πλευρά της συνολικής απόδοσης, διαιρούμενα σε δύο ομάδες. Το ΕσΑΔ βασίζεται σε τρεις αρχές υποδειγματικής πρακτικής και περιλαμβάνει δέκα κριτήρια. Τέλος ως προς τα οφέλη το EMEA επισημαίνει όλα τα στοιχεία που συμβάλλουν στην επιτυχία και παρέχει ένα πλαίσιο κατάρτισης σχεδίων δράσεως για βελτιώσεις. Το ΕσΑΔ παρέχει καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα, καλύτερο σχεδιασμό, αυξημένη παρακίνηση του προσωπικού και συμβάλλει σε υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων.

Κοινό τους στοιχείο είναι ότι δεν περιγράφουν τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση μέσα από μια φόρμουλα που πρέπει να υιοθετήσει για να επιτύχει επιχειρηματικά, αλλά το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί προκειμένου να πετύχει τους στόχους της μέσα από μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης, εντοπίζοντας μέσω και της αξιολόγησης τις περιοχές που χρήζουν ενέργειες βελτίωσης, θέτοντας αυτές σε προτεραιότητα. Παρέχοντας εργαλεία και πρακτικές δίνουν έναν οδηγό για την ανάληψη δράσεων, μια πυξίδα προσανατολισμού προς μια σωστή πορεία συνεχούς βελτίωσης, ανάπτυξης και ποιότητας. Αυτή η αξιολόγηση που δίνει μια τελική έκθεση αναφοράς βοηθά την επιχείρηση να προσδιορίσει τη θέση της, τα δυνατά της σημεία και τις περιοχές που πρέπει να βελτιωθούν και στις οποίες πρέπει να δοθούν πόροι. Η υιοθέτηση και η εφαρμογή τόσο των αρχών του προτύπου όσο και των αρχών ποιότητας που διέπουν το μοντέλο του EMEA δημιουργούν ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας για όλους τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση από κάθε ιεραρχικό επίπεδο, προκειμένου να ανταλλάσσουν απόψεις και να μοιράζονται ιδέες και οράματα σε μια κοινή

προσπάθεια προς μια άριστη λειτουργία και βελτίωση της επιχείρησης. Επιπρόσθετα τόσο το ΕΣΑΔ όσο και το ΕΜΕΑ αποτελούν μέσα που δηλώνουν την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών από την επιχείρηση και τα μέσα για να τεθεί μια βάση συγκριτικής αξιολόγησης προκειμένου να διευκολυνθεί η σύγκριση μεταξύ επιχειρήσεων. Τέλος τα δύο πρότυπα οδηγούν στην απόκτηση βραβείων, το Βραβείο «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Award) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award), βραβεία που προσδίδουν κύρος και αναγνώριση προκειμένου να ξεχωρίσουν οι επιχειρήσεις σε μια εποχή σκληρού ανταγωνισμού και να παρακινηθούν τόσο οι εργαζόμενοι επιδιώκοντας μέσω της εργασίας τους το καλύτερο για την επιχείρηση όσο και τα νέα υπονήφια στελέχη να επιθυμούν περισσότερο να εργαστούν σε ένα βραβευμένο εργασιακό περιβάλλον.

Οι κίνδυνοι που εγκυμονούν θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι είναι παρόμοιοι, δεδομένου ότι πρόκειται για μοντέλα που θα πρέπει να συμβάλουν στην πρόοδο μιας επιχείρησης. Αν όμως παρερμηνευθεί ο σκοπός της εφαρμογής τους, μπορεί η επιχείρηση να οδηγηθεί σε λάθος πορεία από την επιθυμητή. Η απόλυτη αφοσίωση στην εφαρμογή των απαιτήσεων του κάθε προτύπου για την απόκτηση τόσο του βραβείου όσο και της υψηλότερης βαθμολογίας, καθώς και η αντιμετώπισή του ως μοναδική λύση για κάθε πρόβλημα που ανακύπτει και ως το μοναδικό μέσο για την επιτυχία, οδηγεί στην αγνόηση των πραγματικών αναγκών της επιχείρησης και την ευθυγράμμιση αυτών με τη στρατηγική που ακολουθείται και τις ανάγκες του προσωπικού. Αυτή η εμμονή να θεωρηθούν επιχειρηματικά άριστες γίνεται πολλές φορές με γνώμονα το παρόν και όχι το μέλλον. Συχνά αλλάζουν ή προσαρμόζουν τον τρόπο λειτουργίας τους βάσει των απαιτήσεων του προτύπου προκειμένου να κερδίσουν την πιστοποίηση, ένα ακόμη βραβείο και να ενισχύσουν την εικόνα τους. Μόλις αυτό επιτευχθεί, τότε επιστρέφουν στους καθημερινούς τρόπους λειτουργίας τους που ακολουθούσαν πριν αναμειχθούν σε μια διαδικασία προετοιμασίας και εφαρμογής του προτύπου, χωρίς να επιδιώκουν τη συνεχή ανάπτυξη και τη μακροχρόνια βελτίωση τόσο της παραγωγικότητας όσο και της κερδοφορίας τους.

Στη συνέχεια θα γίνει μια προσπάθεια «σύγκρισης» του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» με το τρίτο (people) και έβδομο κριτήριο (people results) του ΕΜΕΑ που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με το τρίτο κριτήριο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, «οι Άριστοι Οργανισμοί διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν όλες τις δυνατότητες του προσωπικού τους σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού. Προωθούν τη δικαιοσύνη και την ισότητα, τη συμμετοχή και ενδυναμώνουν το προσωπικό τους. Ενδιαφέρονται, συνδιαλέγονται, επιβραβεύουν και αναγνωρίζουν με ένα τρόπο που παρακινεί το προσωπικό και διασφαλίζει τη δέσμευση ότι θα αξιοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις προς όφελος του οργανισμού». Τα υποκριτήρια που εμπεριέχονται στο τρίτο κριτήριο αναφέρουν ότι οι άνθρωποι πόροι προγραμματίζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των ανθρώπων προσδιορίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται. Οι άνθρωποι εμπλέκονται στις διαδικασίες και εμπυχώνονται και αναπτύσσουν διάλογο με την επιχείρηση. Ανταμείβονται, αναγνωρίζονται οι πράξεις τους και η επιχείρηση νοιάζεται γι' αυτούς.

Η επιχείρηση σύμφωνα με το κριτήριο αυτό επομένως θα πρέπει να αναπτύξει στρατηγικά σχέδια, πολιτικές και διαδικασίες στα πλαίσια διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της. Η ανάγκη εμπλοκής του προσωπικού στη χάραξη των στρατηγικών κρίνεται επιτακτική, καθώς οι επιχειρησιακοί στόχοι, όπως έχει προαναφερθεί, πρέπει να διαμορφώνονται βάσει των στόχων και των αναγκών του προσωπικού. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να παρακινείται να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων. Έτσι επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση της πολιτικής διαχείρισης της επιχείρησης για το ανθρωπινό δυναμικό με τη γενικότερη πολιτική της επιχείρησης. Προωθείται και διασφαλίζεται η φιλοσοφία της παροχής ισότητας ευκαιριών και δικαίου στην απασχόληση όλων και στη συμμετοχή όλων σε σχέδια, στρατηγικές ή πολιτικές. Επιπλέον επισημαίνεται η ανάγκη ανατροφοδότησης από το προσωπικό βάσει δεδομένων που προκύπτουν από έρευνες ή από άλλες μεθόδους, ώστε να βελτιώνονται τα σχέδια, οι στρατηγικές και οι πολιτικές για τους ανθρωπίνους πόρους και να ενισχύεται η σημαντικότητα και η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

Η ανάπτυξη και η διαχείριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού που αποκτά μέσα από την καθημερινή εμπειρία είναι καλό να συνδέονται με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η διαμόρφωση σχεδίων εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα πρέπει να καλύπτει ένα μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα, ώστε οι γνώσεις που αποκτούν να διατηρούνται και να χρησιμοποιούνται και μελλοντικά βάσει των υπαρχουσών αναγκών. Η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει μια κουλτούρα ανάπτυξης των δεξιοτήτων είτε σε ατομικό είτε σε

ομαδικό επίπεδο, απόδοσης του μέγιστου των δυνατοτήτων τους, ενώ μέσα από την αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών τους να βοηθά στη βελτίωση της απόδοσής τους.

Το προσωπικό πρέπει να συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων και να εμπυγχώνεται γι' αυτό. Χρειάζεται όμως και διαρκής στήριξη από την ίδια την επιχείρηση κάθε ατομικής ή συλλογικής προσπάθειας για τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ανάπτυξης και παροχής ευκαιριών που επιτρέπουν καινοτόμες και δημιουργικές απόψεις. Εκπαιδευοντας και τους μάνατζερς να καθοδηγούν προς αυτήν την κατεύθυνση το προσωπικό, η επιχείρηση ενθαρρύνεται σε μεγαλύτερο βαθμό να αναλάβει δράση και πρωτοβουλίες. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα κλίμα ενότητας και ομαδικότητας που οδηγεί σε πιο παραγωγικά αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα η επιχείρηση καλείται να αναπτύξει διόδους επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους υφισταμένους σε κάθε επίπεδο. Επιτυχημένος είναι ο διάλογος όμως που αναπτύσσεται όχι μόνο από τη διοίκηση προς τους υφισταμένους αλλά και αντιστρόφως, ώστε να διαχέονται οι άριστες πρακτικές, η γνώση και η πληροφόρηση προς κάθε κατεύθυνση σε όλη την επιχείρηση.

Η ικανοποίηση του προσωπικού είναι σημαντικός παράγοντας για την απόδοση και την επιτυχία της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό οφείλει να ανταμείβει και να αναγνωρίζει ενσωματώνοντας στην πολιτική της ένα σύστημα παροχών και κινήτρων που ωφελούν και ικανοποιούν τις ανάγκες του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη την όποιες μορφής διαφορετικότητα. Έτσι διατηρούν το ενδιαφέρον και την επιθυμία τους να συνεισφέρουν στην επιχείρηση. Προβάλλοντας τη μέριμνα που παρέχεται σε θέματα υγείας, ασφάλειας, περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης δημιουργούνται οι βάσεις ενός άριστου και φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζει σαφέστατα το προσωπικό.

Μέσα από την ανάλυση του τρίτου κριτηρίου και βάσει της ανάλυσης που έχει προηγηθεί σχετικά με το ΕσΑΔ παρατηρούνται ομοιότητες στη φιλοσοφία και των δύο προτύπων και επιβεβαιώνεται η συμβατότητα αυτών προς όφελος της ίδιας της επιχείρησης. Ομοιότητες εντοπίζονται με σημαντικότερη την ενθάρρυνση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Τα δύο πρότυπα δίνουν μεγάλη

βαρύτητα σε αυτό το δικαίωμα που παρέχουν στο προσωπικό εκπαιδευοντας ακόμη και τους μάνατζερς να καθοδηγούν, να παρακινούν και να προωθούν το αίσθημα της υπευθυνότητας και της λήψης πρωτοβουλιών. Αυτό αποδεικνύει ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει και σέβεται το δυναμικό της και πιστεύει ότι κατ' αυτόν τον τρόπο εκφράζονται καλύτερα οι επιθυμίες και οι στόχοι αυτών και αναδεικνύονται οι ανάγκες τους, ώστε να συνεκτιμώνται προκειμένου να γίνεται συνεχώς παραγωγικότερη, αποτελεσματικότερη και ανταγωνιστικότερη. Είναι πολύ σημαντικό για τη ψυχολογία και την απόδοση κάθε εργαζόμενου να γνωρίζει ότι η επιχείρηση του δείχνει εμπιστοσύνη, ελευθερία έκφρασης και την ευκαιρία να αναλάβει δράση για την επιτυχή της πορεία, διότι έτσι δε θα βλέπει την απασχόλησή του ως μια ρουτίνα, αλλά ως κίνητρο να γίνεται πιο δημιουργικός και πλουσιότερος σε γνώσεις και εμπειρία. Μέσα από αυτή τη συμμετοχή επιτυγχάνεται ο κοινός στόχος που και τα δύο πρότυπα τονίζουν, την ευθυγράμμιση δηλαδή τόσο των αναγκών, των οραμάτων, των αξιών και των στόχων της επιχείρησης με τα αντίστοιχα του προσωπικού όσο και της πολιτικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού με τη γενική πολιτική. Το πρότυπο συμπληρώνει ότι η επικέντρωση στην εκπαίδευση – μάθηση και ανάπτυξη του προσωπικού γίνεται πιο εποικοδομητική, όταν συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης. Η σημαντικότητα αυτής της παροχής προκύπτει και από το γεγονός ότι στη νέα μορφή του αναθεωρημένου προτύπου εισήχθη ως νέα απαίτηση, δεδομένου ότι οι απαιτήσεις και οι ανάγκες στο περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλονται.

Εξίσου σημαντικές είναι οι ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στην εκπαίδευση και η ανάπτυξη όλου του προσωπικού κάθε ιεραρχικού επιπέδου καθώς και η συμμετοχή αυτών σε σχέδια ή στρατηγικές. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη η διαφορετικότητα των αναγκών και χωρίς καμία άλλης μορφής διάκριση φυλετικής ή πολιτισμική, η επιχείρηση θα πρέπει να ανταποκρίνεται και να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο για όλους.

Κοινά στοιχεία που εντοπίζονται είναι η αναγνώριση της ατομικής ή ομαδικής συνεισφοράς. Όπως προαναφέρθηκε, είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την απόδοση της επιχείρησης όσο και την ατομική απόδοση και η επιχείρηση καλείται διαρκώς να επιβεβαιώνει την αναγνώριση αυτή με διάφορους τρόπους. Ακόμη και τα δύο πρότυπα επισημαίνουν την αποτελεσματικότητα της ανάπτυξης και της μάθησης

του προσωπικού, καθώς αυτές πρέπει να καλύπτουν τις υφιστάμενες ανάγκες και η νέα γνώση που αποκτάται να αξιοποιείται όχι μόνο παροντικά αλλά και μελλοντικά, όπου κρίνεται απαραίτητη.

Σύμφωνα με το έβδομο κριτήριο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, «οι Άριστοι Οργανισμοί μετρούν αποτελεσματικά και επιτυγχάνουν αξιόλογα αποτελέσματα με σεβασμό στο ανθρώπινο δυναμικό τους». Τα υποκριτήριά του αφορούν στις μετρήσεις αντίληψης και στους δείκτες απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση η εικόνα που έχουν σχηματίσει, το πώς αντιλαμβάνονται δηλαδή οι εργαζόμενοι την επιχείρηση, απόψεις που διατυπώνονται μέσω ερευνών, συνεντεύξεων, παρακολουθήσεων. Οι μετρήσεις εστιάζονται σε θέματα για το βαθμό παρακίνησής τους μέσα από ευκαιρίες για καριέρα, δυνατότητες επικοινωνίας, ενδυνάμωσης, ίσων ευκαιριών, συμμετοχής στις αποφάσεις, ευκαιρίες μάθησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αναγνώρισης. Εστιάζονται και στο κατά πόσο ικανοποιούνται από τη διοίκηση, τις συνθήκες εργασίας, υγιεινής και ασφάλειας, μισθολογικά, από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, από κάθε προσπάθεια αλλαγής, από το εργασιακό περιβάλλον. Γίνονται όμως και άλλες εσωτερικές μετρήσεις μέσω δεικτών απόδοσης που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του προσωπικού. Οι μετρήσεις αυτές ελέγχουν, κατανοούν, προβλέπουν και βελτιώνουν την απόδοση του προσωπικού και προβλέπουν το βαθμό της ικανοποίησής τους. Οι δείκτες απόδοσης μπορούν να σχετίζονται με την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα, το βαθμό συμμετοχής, τα επίπεδα απουσιών, παραιτήσεων, το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ανταπόκριση σε αιτήματα, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ή της εκπαίδευσης.

Ουσιαστικά πρόκειται για μια αξιολόγηση της γνώμης και της απόδοσης των εργαζομένων που παρέχουν στην επιχείρηση πολύ σημαντικές πληροφορίες, τις οποίες αξιοποιώντας μπορούν να βοηθήσουν ώστε να διαγνωστούν προβλήματα, ανάγκες, περιοχές που χρήζουν βελτίωσης, ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων και κατ' αυτόν τον τρόπο να λάβει δραστικά μέτρα βελτίωσης η επιχείρηση αλλά και να ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, ώστε να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Αυτό είναι και το κοινό όπως και πολύ σημαντικό στοιχείο του EMEA με το ΕσΑΔ. Επιπλέον είναι επιτακτική η αξιολόγηση της επένδυσης οποιουδήποτε πόρου σε δραστηριότητες. Τα αποτελέσματα που ανακύπτουν μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης δίνουν την ευκαιρία αυτοκριτικής και είναι καθοριστικά για τη

διαμόρφωση μιας στρατηγικής που θα εστιάζει στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και στην καλύτερη διαχείριση του δυναμικού της στοιχείου, του προσωπικού της.

Τέλος πέρα από τα δύο αυτά κριτήρια που επικεντρώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό, κάποιες ομοιότητες παρατηρούνται με το πρώτο και το δεύτερο κριτήριο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, δηλαδή της ηγεσίας και της πολιτικής και στρατηγικής. Ως προς το πρώτο κριτήριο η ηγεσία, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δηλαδή αποτελούν πρότυπα που καλούνται να μεταδώσουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, την ηθική και τους στόχους της επιχείρησης σε όλους τους εργαζομένους. Εμπλέκονται σε κάθε διαδικασία εφαρμογής, ανάπτυξης και διαρκούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης. Έρχονται σε επαφή με πελάτες, εταιρικούς συνεργάτες και αντιπροσώπους της κοινωνίας. Υποστηρίζουν μια κουλτούρα αριστείας εντός της επιχείρησης, προσδιορίζουν και ηγούνται κάθε οργανωσιακής αλλαγής που απαιτείται. Όπως επισημαίνει και το ΕσΑΔ, οι μάνατζερς πρέπει να είναι αποτελεσματικοί στην ηγεσία, στη διαχείριση και στην ανάπτυξη του προσωπικού. Καθορίζεται ακόμα και το επίπεδο της γνώσης, των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς που πρέπει να αναπτύξουν, ώστε να είναι ικανοί και αποτελεσματικοί. Πρέπει να παρακινούν και να ενθαρρύνουν την εκπαίδευση αλλά και τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη πρωτοβουλιών, αποφάσεων και δράσεων, εκμαιεύοντας τους το ταλέντο και τη δημιουργικότητά τους. Αναμφίβολα οφείλουν να εκτιμούν και να επιβραβεύουν αυτή τη συνεισφορά. Καλούνται όχι μόνο να κατανοούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, αλλά να διασφαλίζουν και τρόπους ικανοποίησης αυτών και τέλος να αποζητούν την αξιολόγηση από το προσωπικό τους, ώστε να γνωρίζουν πόσο αποτελεσματικοί είναι και αν πρέπει να αλλάξουν κάτι στον τρόπο που λειτουργούν. Για το σκοπό αυτό πρέπει να είναι επικοινωνιακοί, πρόθυμοι σε διάλογο και ανοιχτοί σε συζητήσεις και κατ' ιδίαν επαφές για ανταλλαγή ιδεών, απόψεων ή προβληματισμών. Η ηγεσία είναι επομένως η καρδιά της επιχείρησης που εμπνέει τους γύρω της σε μια κατεύθυνση υλοποίησης στόχων και συνεχούς βελτίωσης.

Ως προς το δεύτερο κριτήριο του ΕΜΕΑ είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει σαφής στρατηγική και η πολιτική της επιχείρησης να χαράσσεται με βάση τις παροντικές και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες του προσωπικού της και όλων των μετόχων. Η πολιτική και η στρατηγική όμως είναι ουσιαστικό να αναπτύσσονται, να

επανεξετάζονται και να ανανεώνονται βάσει των υπαρχουσών αναγκών. Όπως αναφέρει και το ΕσΑΔ, πρέπει να είναι η στρατηγική ξεκάθαρη και πλήρως κατανοητή από όλους όσους απασχολούνται στην επιχείρηση και να γίνεται αποτελεσματική αξιοποίηση καθενός προς τη διαμόρφωσή της.

Ύστερα από την ανάλυση που έγινε, συμπερασματικά θα λέγαμε ότι τα δύο πρότυπα έχουν αρκετά κοινά σημεία, είναι εξίσου αποτελεσματικά για τη διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού και αλληλοσυμπληρώνονται με γνώμονα τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης προκειμένου να γίνει περισσότερο ανταγωνίσιμη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **EFQM**, (2003), *'Assessor Scorebook'*

2. **Ehrlich, C.**, (2006), *'The EFQM – Model and Work Motivation'*, Total Quality Management, 17, 2
3. **Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διαχείριση της Ποιότητας**, (2003), *«Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM»*, Βρυξέλλες, Βέλγιο (Επιπρόσθετη πηγή για την ελληνική γλώσσα αποτέλεσε η παρουσίαση του μέλους της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων - ΕΕΔΕ ο Δημήτρης Ζαμάνης με τίτλο *«Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας-EFQM, Ανάλυση Κριτηρίων και Υποκριτηρίων του Μοντέλου»*, 2003)
4. **Hardjono, T., Marrewijk, M.**, (2001), *'The Social Dimensions of Business Excellence'*, Corporate Environmental Strategy, 8, 3
5. **'Investors in People Standard'**, (2006), www.investorsinpeople.co.uk

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σημερινή παγκοσμιοποιημένη επιχειρηματική πραγματικότητα και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός επιβάλλει την ανάγκη της άμεσης αναγνώρισης από τις επιχειρήσεις της

σημασίας του ανθρωπίνου δυναμικού ως κυρίου παράγοντα επιτυχίας ενός οργανισμού. Στα πλαίσια αυτά και με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας η συνεχής εκπαίδευση και η δια βίου κατάρτιση αποκτά ολοένα και περισσότερη σημασία τα τελευταία χρόνια. Πλέον δημιουργείται αξία για την επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης και όσο περισσότερο η εκπαίδευση συμβαδίζει με τις εξελίξεις και τις ανάγκες που δημιουργούνται καθημερινά, τόσο πιο πολύ θα αναπτύσσεται. Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα και η εκπαίδευση πρέπει να θεωρείται επένδυση με υψηλή απόδοση για τον εργαζόμενο και όχι κόστος.

Η αναγνώριση της αξίας του ανθρωπίνου στοιχείου διαφαίνεται, όταν οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται από την διοίκηση να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, σε δραστηριότητες βελτίωσης, στη χάραξη στρατηγικής, ώστε μέσα από το διάλογο να προσδιορίζονται οι στόχοι και οι φιλοδοξίες των εργαζομένων προκειμένου να διαμορφώνονται και οι επιχειρησιακοί στόχοι. Κατ' αυτόν τον τρόπο ευθυγραμμίζεται η πολιτική της εταιρείας με την πολιτική ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και ταυτοποιούνται οι στόχοι και οι ανάγκες τους.

Γνωρίζοντας σήμερα πως βασική πηγή πλούτου και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε χώρας είναι οι άνθρωποι και η γνώση που κατέχουν, επιτάσσεται περισσότερο η ανάγκη για εκπαίδευση, καθώς η νέα οικονομία που είναι πια η οικονομία της γνώσης, βασίζεται όλο και περισσότερο στα προσόντα, στη συσσωρευμένη γνώση και στην εμπειρία που διαθέτει κάθε εργαζόμενος. Επιπλέον βασίζεται στην προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, στην ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας και στη συνεχή ανανέωση της γνώσης βάσει των νέων εξελίξεων, σε μια εποχή που οι καινοτομίες και οι ραγδαίες εξελίξεις απαξιώνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο πολύ γρήγορα. Η ανάγκη λοιπόν της δια βίου εκπαίδευσης καθίσταται επιτακτική.

Μέσα από την παρούσα μελέτη διαπιστώθηκε ότι ο καλύτερος τρόπος αναγνώρισης της αξίας του ανθρώπου μέσα σε έναν οργανισμό αποτελεί η εφαρμογή ενός σύγχρονου προτύπου, του προτύπου «Επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό» (Investors in People Standard), που δίνει τη δυνατότητα σε κάθε οργανισμό να βελτιώσει την απόδοσή του δίνοντας βαρύτητα στην κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού του, αξιοποιώντας δηλαδή το πολυτιμότερο περιουσιακό του στοιχείο. Διασφαλίζει ότι η

επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να κάνει τη διαφορά και να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα.

Το πρότυπο αυτό αναγνωρίζει τη σημασία και το ρόλο του καθενός μέλους του οργανισμού και αποτελεί ορατή απόδειξη ότι ο οργανισμός είναι δεσμευμένος σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης και μάθησης μέσω των ανθρώπων της. Ένα μέρος της επιτυχίας και της αναγνωρισιμότητας του προτύπου οφείλεται στο ότι γίνεται μέρος της κουλτούρας των οργανισμών και ως κρυφή δύναμη μέσα από την παράθεση αρχών και κριτηρίων ενθαρρύνει την εφαρμογή υποδειγματικών διοικητικών πρακτικών που βοηθούν στην καλύτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού, στην καλύτερη διαχείριση θεμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, εστιάζοντας τόσο στις παροντικές όσο και στις μελλοντικές ανάγκες.

Για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου, δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, το πρότυπο μπορεί να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας της, οργανώνοντας ένα πλαίσιο στο οποίο πρέπει να κινηθεί. Χωρίς να επιβάλει τον τρόπο, εστιάζοντας στην αξία του δυναμικού του και παράλληλα βοηθώντας σταδιακά να ανακαλύψει ο ίδιος ο οργανισμός τον κατάλληλο τρόπο διασφάλισης της επιτυχίας και εκπλήρωσης των στόχων του, μπορεί να τον διατηρήσει σε μια πορεία συνεχούς βελτίωσης, ανάπτυξης και ποιότητας.

Το πρότυπο είναι το εφαλτήριο που θέτει τις βάσεις για γερά θεμέλια σε μια αναπτυξιακή στρατηγική, στοχεύοντας στην αύξηση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας σε επιχειρησιακό επίπεδο, αλλά και μέσα από τη βελτίωση του επιπέδου των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και της ίδιας της χώρας.

Η επιλογή της εφαρμογής του αποδίδει ξεκάθαρα οφέλη τόσο για το ίδιο το προσωπικό όσο και για τον οργανισμό γενικότερα και το βασικότερο, του δίνει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη δυνατότητα μέσα από την αυτοαξιολόγηση των δραστηριοτήτων τους να προσδιορίσουν τις δυνατότητες τους και να εντοπίσουν εκείνες τις περιοχές που χρήζουν βελτίωσης για τη χάραξη της στρατηγικής τους. Βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, στην κερδοφορία, στην παρακίνηση του προσωπικού, στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και συνεργατών, στον τρόπο καθορισμού

της παροντικής αλλά και μελλοντικής στρατηγικής, στην εταιρική εικόνα είναι μερικά από τα σημαντικότερα οφέλη.

Σε κάθε περίπτωση τα οφέλη και το ενδιαφέρον για το πρότυπο εντείνονται, όταν είναι αποτέλεσμα ζήτησης και επιθυμίας γι' αυτό και θέλησης να γίνουν οι οργανισμοί περισσότερο ανταγωνιστικοί, καθώς σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης του προσωπικού στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών και πάντως όχι όταν είναι αποτέλεσμα εξαναγκασμού ή ενδιαφέροντος απλώς της βελτίωσης του εταιρικού προφίλ τους. Για κάθε οργανισμό όμως που πιστεύει στο δυναμικό του και ξέρει ότι μπορεί να το διαφοροποιήσει, αξίζει να εξετάσει το πρότυπο από κάθε του πλευρά και να αποφασίσει αν θα μπει σε μια τέτοια διαδικασία. Μάλιστα όταν γίνει αντιληπτό ότι η εμπειρία από τη διαδικασία υιοθέτησης κρίνεται πολυτιμότερη από τα όποια επιχειρηματικά οφέλη, τότε αυτή είναι η πραγματική επιτυχία του προτύπου.

Μεγάλη προσπάθεια και εκεί πρέπει να εστιαστούν οι ενέργειες για το μέλλον θα είναι η προσέλκυση ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων μικρού μεγέθους προκειμένου να ενθαρρυνθούν και να εφαρμόσουν το πρότυπο και να επενδύσουν περισσότερο στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, παρέχοντάς του τόσο οικονομική στήριξη όσο και συμβουλευτική βοήθεια για την κάλυψη των αναγκών του. Επιπλέον έμφαση πρέπει να δοθεί ώστε η επένδυση στην εκπαίδευση για την κάλυψη των παροντικών επιχειρηματικών αναγκών να μπορεί να καλύψει εξίσου και τις μελλοντικές ανάγκες της οικονομίας και αυτό συνεπάγεται ότι το πρότυπο θα πρέπει να είναι πάντα ευέλικτο για να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. Εκείνοι οι οργανισμοί που είναι ώριμοι ΕσΑΔ (Investors in People) οργανισμοί και κατέχουν ηγετική θέση στον τομέα τους, θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να αποτελέσουν παραδείγματα τα οποία μέσα από την εμπειρία τους θα εμπνεύσουν και θα παρακινήσουν και άλλους να εφαρμόσουν το πρότυπο, παραθέτοντας και αποδεικνύοντας τα οφέλη μέσα από την εξελικτική πορεία τους.

Με δεδομένο ότι οι αρχές και τα κριτήρια βρίσκουν απήχηση σε όλους τους οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο και το πρότυπο προσαρμόζεται σε κάθε κουλτούρα ανεξάρτητα από τη χώρα στην οποία εδρεύει ένας οργανισμός, θα πρέπει να γίνει προσπάθεια για τη συνεχή διάδοση και διεθνοποίησή του με απώτερο στόχο στο μέλλον να καθιερωθεί παγκοσμίως ως το κυριότερο επιχειρηματικό εργαλείο και έμβλημα της ποιότητας και ανάπτυξης. Σημαντική σε αυτήν την προσπάθεια είναι όμως και η εύρεση

των κατάλληλων στρατηγικών εταιρών που θα επιθυμούν να συμβάλουν στην εφαρμογή του σε όσο το δυνατόν περισσότερες χώρες, ανάμεσα τους και στη χώρα μας. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα οι συζητήσεις και οι προσπάθειες για την εφαρμογή του παραμένουν ακόμη άκαρπες, καθώς δεν αρκεί μόνο να υπάρχει ανταπόκριση και ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις που θα το υιοθετήσουν, αλλά χρειάζεται και στήριξη από το ίδιο το κράτος που θα το αναγνωρίσει ως Εθνικό Πρότυπο που θα γεφυρώσει εργοδότες και εργαζόμενους σαν μια δύναμη η οποία από κοινού θα συμβάλει σε μια οικονομική ενδυνάμωση και θα αποτελέσει φορέα ανάπτυξης και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας.

Ευχής έργον η εργασία αυτή να αποτελέσει εφαλτήριο, ώστε να γνωστοποιηθεί η αξία του σε φορείς που μπορούν ως Στρατηγικοί Εταίροι να συμβάλουν στην προώθηση και εφαρμογή του και στην Ελλάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. **Γλυτσός, Ν.**, (1997), «*Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο Ως Συντελεστής Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας*»
2. **Δρακόπουλος, Π.**, (2006), «*Η εκπαίδευση αποδίδει τον καλύτερο τόκο*», *Ελευθεροτυπία* 27/08/2007 (www.enet.gr, 30/03/2007)
3. **Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης, (Cedefop Panorama series) (2002)**, «*Ο απολογισμός του ανθρωπίνου κεφαλαίου της επιχείρησης: μπορούμε να κάνουμε απολογισμό του ανθρωπίνου κεφαλαίου και, εάν ναι, για ποιο λόγο και με ποιο τρόπο;* » Τεύχος 28
4. **Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διαχείριση της Ποιότητας**, (2003), «*Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM*», Βρυξέλλες, Βέλγιο (Επιπρόσθετη πηγή για την ελληνική γλώσσα αποτέλεσε η παρουσίαση του μέλους της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων - ΕΕΔΕ ο Δημήτρης Ζαμάνης με τίτλο «*Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας-EFQM, Ανάλυση Κριτηρίων και Υποκριτηρίων του Μοντέλου*», 2003)
5. **Παπαδόπουλος, Γ.**, (2003), «*Ανθρώπινο κεφάλαιο*» και μέτρηση της αποτελεσματικότητας του» 12/01/2003 (www.kathimerini.gr, 01/05/2007)

Ξενόγλωσση

6. **Alberga, T., Tyson, S., and Parsons, D.**, (1997), 'An evaluation of the Investors In People', *Human Resource Management Journal*, 7, 2
7. **Alberga, T.**, (1997), 'Time for a check – up', *People Management*, 3
8. **Annual Report 2004-2005, Investors In People UK**, (www.investorsinpeople.co.uk)
9. **Arkin, A.**, (1999), 'Above and beyond', *People Management*, 5, 3
10. **Becker, G., Murphy, K., Tamura, R.**, (1998), 'Human Capital, Fertility, and Economic Growth', *The Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 5, Part 2: The Problem of Development: A Conference of the Institute for the Study of Free Enterprise Systems. (Oct., 1990), pp. S12-S37
11. **Becker, G.**, (1975) 'Human Capital'
12. **Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D.**, (2002), 'Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your organization', *Academic Research*

13. **Bell, E., Taylor S., and Hoque, K.,** (2004), *'Workplace Training and the High Skills Vision: Where does Investors in People fit?'*, SKOPE Research Paper No.4
14. **Bell, E., Taylor, S., Thorpe, R.,** (2001), *'Investors in People and the Standardization of Professional Knowledge in Personnel Management'*, Management Learning, 32
15. **Bell, E., Taylor, S., and Thorpe, R.,** (2002), *'Organizational Differentiation Through Badging: Investors In People and the value of the sign'*, Journal of Management Studies, 39, 8
16. **Berry, C., and Grieves, J.,** (2003), *'To change the way we do things is more important than the certificate on the wall'* represent an effective intervention strategy for organisational learning', The Learning Organization, 10, 5
17. **Blyth, A.,** (2003), *'A worthwhile investment'*, Personnel Today, 21, 2
18. **Cannell, P.,** (2001), *'Investors in People: what is all about?'*, British Dental Journal, 191, 4
19. **Ceridian UK Ltd,** (2007), *'Human Capital White Paper'*
20. **CIPD,** (2006), *'Investors In People'*, (www.cipd.co.uk)
21. **Claytor, A.,** (2001), *'Review of Research and evaluation on Investors In People'*
22. **Coleman, A.,** (2000), *'Bearing the standard'*, Director, 53, 9
23. **Collins, L., Smith, A.,** (2004), *'Understanding the new Investors in People standard – lessons from experience'*, Personnel Review, 33, 5
24. **Debenham, T., and Hills, P.,** (1996), *'Standard – bearers'*, People Management, 2
25. **Dempsey, K.,** (2006), *'Businesses must invest in people to reap the rewards'*, (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
26. **Down, S., and Smith, D.,** (1998), *'It pays to be nice to people. Investors in People: the search for measurable benefits'*, Personnel Review, 27
27. **Eastgate, M.,** (2000), *'Businesses profit through people'*, Industrial and Commercial Training, 32, 5
28. **EFQM,** (2003), *'Assessor Scorebook'*
29. **Ehrlich, C.,** (2006), *'The EFQM – Model and Work Motivation'*, Total Quality Management, 17, 2
30. **Garavan, T.,** (2007), *'A Strategic Perspective on Human Resource Development'*, Advances in Developing Human Resources, 9, 11

31. **Grugulis, I., Bevitt, S.,** (2002), *'The impact of Investors In People on employees: a case study of a hospital trust'*, Human Resource Management Journal, 12, 3
32. **Hardjono, T., Marrewijk, M.,** (2001), *'The Social Dimensions of Business Excellence'*, Corporate Environmental Strategy, 8, 3
33. **Harris, L.,** (2000), *'A Theory of Intellectual Capital'*, Advances in Developing Human Resources, 2, 22
34. **Hill, R., and Stewart, J.,** (1999), *'Investors in People in small organisations: learning to stay the course?'*, Journal of European Industrial Training, 23
35. **Hoque, K.,** (2003). *'All in all, it's just another plaque on the wall: the incidence and impact of the Investors in People Standard'*, Journal of Management Studies, 40
36. **Hoque, K., Taylor S., and Bell, E.,** (2005), *'Investors in People: Market-led Voluntarism in Vocational Education and Training'*, British Journal of Industrial Relations, 43:1
37. **International Introduction Pack, Investors In People UK**
38. **'Investors in People Standard'**, (2006), (www.investorsinpeople.co.uk)
39. **Investors In People UK,** (2001), *'Benefits of being an Investor In People'*
40. **Investors in People UK,** (2006), *'Measure your improvements – Investors in People in schools and colleges'*
41. **Investors in People Standard,** (2006), *'Case Studies'*, (www.investorsinpeople.co.uk)
42. **Investors in People UK,** (2001), *'A decade of success'*
43. **Lee, M.,** (2004), *'National Human Resource Development'*, Advances in Developing Human Resources', 6
44. **Marchington, M., and Wilkinson, A.,** (2002), *'People Management and Development - Human Resource Management at Work'*, Chartered Institute of Personnel and Development
45. **Marin, L.,** (2005), *'Improving People Involvement at TNT – A certified Investors in People organisation'*, (www.excellenceone.efqm.org)
46. **Mason, D.,** (1994), *'Investors In People - Journey to Continuous Development'*, Health Manpower Management, 20, 2
47. **Michaelis, C., McGuire, M.,** (2004), *'Investors in People Impact Assessment'*, Databuild Research and Solutions

48. **Moore, R.**, (2007), '*Measuring how 'human capital' appreciates in value over time*', *Plant Engineering*, 61, no4, 29-30
49. **NOP Business**, (2000), '*People @ the Heart of Business*', SME Research – Final Report
50. **OECD Insights** (2007), '*Human capital: How what you know shapes your life*' (www.oecd.org/bookshop/)
51. **Overell, S.**, (2005), '*People are seen as assets with legs*', *Personnel Today* (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
52. **Pettengell, T.**, (2007), '*Are employees businesses' greatest asset, or just their cheapest?*', *Personnel Today* (www.personneltoday.com , 03/04/2007)
53. **Provo, J.**, (2000), '*Measuring Human Capital*', *Advances in Developing Human Resources*, 2, 76
54. **Quayle, M., Murphy, J.**, (1999), '*Investors in People in further and higher education: the critical issues*', *Quality Assurance in Education*, 7, 4
55. **Rajan, A., Chapple, K., and van Eupen, P.**, (1999), '*Building Capability for the 21st Century*', *Investors In People UK*
56. **Ram, M.**, (2000), '*Investors in People in small firms: case study evidence from the business services sector*', *Personnel Review*, 29, 1
57. **Rana, E.**, (2000), '*IIP revamp aims to cut back on bureaucracy*', *People Management*, 6, 8
58. **Reade, Q.**, (2005), '*Investors in People urges focus on staff productivity*', (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
59. **Smith, A., Boocock, G., Clarke, J., Whittaker, J.**, (2002), '*IIP and SMEs: awareness, benefits, and barriers*', *Personnel Review*, 31, 1
60. **Smith, P.**, (2000), '*Implementing Investors in People: a case study from the NHS*', *Journal of European Industrial Training*, 24: 275–80
61. **Thatcher, M.**, (1996), '*The big challenge facing small firms*', *People Management*, 2
62. **Thomas, D.**, (2006), '*Our people are our biggest (secret) asset*', *Personnel Today* (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
63. **Thomas, D.**, (2006), '*Investors in People research demonstrates lack of people measures in UK organisations*', *Personnel Today* (www.personneltoday.com, 03/04/2007)

64. **Thomas, D.**, (2006), *'UK employers fail to exploit potential of 'their greatest assets'*, Personnel Today (www.personneltoday.com, 03/04/2007)
65. **Tilston, D.**, (2007), *'Driving Success'*, Accountancy Magazine (www.accountancymagazine.com, 19/05/2007)
66. **Weatherly, L.**, (2003), *'Human capital-the elusive asset; measuring and managing human capital: a strategic imperative for HR'*, HR Magazine (www.findarticles.com, 03/04/2007)
67. www.yourpeoplemanager.com, *'The benefits'*, Your People Manager

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

The Investors in People Standard

Principles	Indicators	Evidence requirements
Developing strategies to improve the performance of the organisation An investor in People develops effective strategies to improve the performance of the organisation through its people.	1 A strategy for improving the performance of the organisation is clearly defined and understood.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Top managers make sure the organisation has a clear purpose and vision supported by a strategy for improving its performance. 2 Top managers make sure the organisation has a business plan with measurable performance objectives. 3 Top managers make sure there are constructive relationships with representative groups (where they exist) and the groups are consulted when developing the organisation's business plan. 4 Managers can describe how they involve people when developing the organisation's business plan and when agreeing team and individual objectives. 5 People who are members of representative groups can confirm that top managers make sure there are constructive relationships with the groups and they are consulted when developing the organisation's business plan. 6 People can explain the objectives of their team and the organisation at a level that is appropriate to their role, and can describe how they are expected to contribute to developing and achieving them.
	2 Learning and development is planned to achieve the organisation's objectives.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Top managers can explain the organisation's learning and development needs, the plans and resources in place to meet them, how these link to achieving specific objectives and how the impact will be evaluated. 2 Managers can explain team learning and development needs, the activities planned to meet them, how these link to achieving specific team objectives and how the impact will be evaluated. 3 People can describe how they are involved in identifying their learning and development needs and the activities planned to meet them. 4 People can explain what their learning and development activities should achieve for them, their team and the organisation.
	3 Strategies for managing people are designed to promote equality of opportunity in the development of the organisation's people.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Top managers can describe strategies they have in place to create an environment where everyone is encouraged to contribute ideas to improve their own and other people's performance. 2 Top managers recognise the different needs of people and can describe strategies they have in place to make sure everyone has appropriate and fair access to the support they need and there is equality of opportunity for people to learn and develop which will improve their performance. 3 Managers recognise the different needs of people and can describe how they make sure everyone has appropriate and fair access to the support they need and there is equality of opportunity for people to learn and develop which will improve their performance. 4 People believe managers are genuinely committed to making sure everyone has appropriate and fair access to the support they need and there is equality of opportunity for them to learn and develop which will improve their performance. 5 People can give examples of how they have been encouraged to contribute ideas to improve their own and other people's performance.
	4 The capabilities managers need to lead, manage and develop people effectively are clearly defined and understood.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Top managers can describe the knowledge, skills and behaviours managers need to lead, manage and develop people effectively, and the plans they have in place to make sure managers have these capabilities. 2 Managers can describe the knowledge, skills and behaviours they need to lead, manage and develop people effectively. 3 People can describe what their managers should be doing to lead, manage and develop them effectively.

Principles	Indicators	Evidence requirements
Taking action to improve the performance of the organisation An investor in People takes effective action to improve the performance of the organisation through its people.	5 Managers are effective in leading, managing and developing people.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Managers can explain how they are effective in leading, managing and developing people. 2 Managers can give examples of how they give people constructive feedback on their performance regularly and when appropriate. 3 People can explain how their managers are effective in leading, managing and developing them. 4 People can give examples of how they receive constructive feedback on their performance regularly and when appropriate.
	6 People's contribution to the organisation is recognised and valued.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Managers can give examples of how they recognise and value people's individual contribution to the organisation. 2 People can describe how they contribute to the organisation and believe they make a positive difference to its performance. 3 People can describe how their contribution to the organisation is recognised and valued.
	7 People are encouraged to take ownership and responsibility by being involved in decision-making.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Managers can describe how they promote a sense of ownership and responsibility by encouraging people to be involved in decision-making, both individually and through representative groups, where they exist. 2 People can describe how they are encouraged to be involved in decision-making that affects the performance of individuals, teams and the organisation, at a level that is appropriate to their role. 3 People can describe how they are encouraged to take ownership and responsibility for decisions that affect the performance of individuals, teams and the organisation, at a level that is appropriate to their role.
	8 People learn and develop effectively.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Managers can describe how they make sure people's learning and development needs are met. 2 People can describe how their learning and development needs have been met, what they have learnt and how they have applied this in their role. 3 People who are new to the organisation, and those new to a role, can describe how their induction has helped them to perform effectively.
Principles	Indicators	Evidence requirements
Evaluating the impact on the performance of the organisation An investor in People can demonstrate the impact of its investment in people on the performance of the organisation.	9 Investment in people improves the performance of the organisation.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Top managers can describe the organisation's overall investment of time, money and resources in learning and development. 2 Top managers can explain, and quantify where appropriate, how learning and development has improved the performance of the organisation. 3 Top managers can describe how the evaluation of their investment in people is used to develop their strategy for improving the performance of the organisation. 4 Managers can give examples of how learning and development has improved the performance of their team and the organisation. 5 People can give examples of how learning and development has improved their performance, the performance of their team and that of the organisation.
	10 Improvements are continually made to the way people are managed and developed.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Top managers can give examples of how the evaluation of their investment in people has resulted in improvements in the organisation's strategy for managing and developing people. 2 Managers can give examples of improvements they have made to the way they manage and develop people. 3 People can give examples of improvements that have been made to the way the organisation manages and develops its people.

Glossary

Words can mean different things to different people. This glossary explains what certain words mean as they appear in the Investors in People Standard.

Business plan

This is a plan that sets out the organisation's objectives. It may also be known as an organisational plan, corporate plan, strategic plan, development plan or improvement plan.

Capabilities

These are the knowledge, skills and behaviours the organisation's leaders and managers need.

Constructive feedback

This is information provided to an individual that allows them to understand their particular strengths and their areas for improvement in relation to their performance.

Constructive relationships

This refers to positive working relationships between managers and representative groups.

Consult

This means managers and representative groups regularly examining issues of mutual concern together so that they can take account of the views of employees when making decisions that are likely to affect their interests.

Continually

This means happening often but with breaks in between each event.

Contribution

This is the ideas, time and effort that people give to an organisation to help it achieve its objectives.

Equality

This means recognising that while people are different and need to be treated as individuals, everyone is the same in terms of having equal

value, equal rights as human beings and a need to be treated with dignity and respect. In terms of the opportunity to learn and develop, equality means preventing and removing discrimination because of someone's race, sex, disability, sexuality, religion or belief, age, marital status or other personal characteristics. It makes sure that all groups have appropriate and fair access to learning and development opportunities.

Evaluation

This means reviewing the results of learning and development activities and identifying whether they have achieved their intended objectives and how this has had an impact on performance.

Impact

This means the results achieved and the effect this has had on performance.

Learning and development

This is any activity that develops skills, knowledge or attitude. Activities may range from formal training courses run internally or externally to informal on-the-job training or coaching.

Manager

This is anyone who is responsible for managing or developing people. This includes top managers.

Objectives

These are the results the organisation aims for to achieve its vision. To know if the objectives have been achieved, they need to be specific, measurable and time-bound. Specific means identifying exactly what needs to be achieved. Measurable means knowing how much has been achieved (for

example, 5% up, £100 more or five people more). Time-bound means setting a deadline for achieving the objectives (for example, by the end of this three-month period or within one year).

Organisation

This is the body that is working with the Investors in People Standard. It can be profit-making or non-profit-making, a charity, a subsidiary or a business unit.

Ownership

This means people playing a greater role in the success of the organisation, and being willing to own a decision and be accountable for its outcome.

People

This is anyone who helps the organisation to achieve its objectives – whatever role they play. It includes part-time workers, voluntary workers, people on renewable short-term contracts, and regular, casual employees. Where an indicator refers to 'people', it means everyone in the organisation (including managers and top managers). The only exception to this is where the assessor decides, based on evidence collected, that they will accept nearly everyone.

People who are members of representative groups

This refers to people who act as official representatives, rather than ordinary members.

Purpose

This describes why an organisation exists and what its business is. This could be expressed through a mission statement.

Quantify

This means explaining, in measurable terms, the results achieved through learning and development activities.

Regularly

This means at least once a year, but it could be more often. It is up to the organisation to define what is appropriate.

Representative groups

These are groups like trade unions, other workplace representatives, staff associations, works councils and partnership councils.

Strategy

This is the way an organisation aims to achieve its vision.

Team

This is a small or large group of people who come together to work towards a shared goal – for example, a project team, a branch or department. In small organisations, a team may be the whole organisation. As a result, where an evidence requirement refers to team, this will mean the whole organisation if there are no smaller teams.

Top managers

These are the most senior people in the organisation who are likely to be responsible for developing strategies and approving major investments. This could be the owners, the board of directors, partners or senior managers.

Vision

This describes where an organisation wants to be in the future and what it wants its people and its customers to say about it.

PANEL

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

