



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANATZMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων  
Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης στις Επιχειρήσεις»**

**ΛΙΑΚΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ (ΔΕ-ΜΤ/ Ο622)**  
**Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμ. Επικοινωνίας,**  
**Μέσων και Πολιτισμού**

**Πειραιάς, 2008**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

**Στους γονείς μου  
Παναγιώτη και Ελένη**

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**Λιάκου Χριστίνα**

**Σημαντικοί Όροι – Λέξεις – Κλειδιά:**

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Διοίκηση Προσωπικού, Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων,  
Εκπαίδευση Στελεχών, Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα,  
Μέθοδοι Εκπαίδευσης**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν πάσης φύσεως ζητήματα και προκλήσεις, όπως αυτές ανακύπτουν από το σύγχρονο επιχειρηματικό και επιχειρησιακό περιβάλλον στην χώρα μας - αλλά και ευρύτερα σε παγκόσμια κλίμακα.

Σε όλη αυτή την προσπάθεια το Ανθρώπινο Κεφάλαιο δείχνει τα τελευταία χρόνια να αποσπά περισσότερο την προσοχή των ιθυνόντων, έχοντας πλέον η κοινωνία μας αντιληφθεί ότι το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δεν πρέπει να είναι το πρώτο που διαλύεται όταν μια επιχείρηση αναστέλλει την λειτουργία της και το τελευταίο που δημιουργείται όταν αυτή αρχίζει να δραστηριοποιείται στο επιχειρηματικό παιχνίδι. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Είναι σχεδόν βέβαιο, ότι η επιτυχία των αυριανών κυρίαρχων επιχειρήσεων θα βασίζεται στο συνδυασμό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ευθυγραμμίζοντας από τη μία τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης, λαμβάνοντας όμως -και από την άλλη- υπόψη τους Ανθρώπινους Πόρους δίνοντας έτσι την ευκαιρία στην επιχείρηση να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Φυσικά για την επίτευξη αυτού του στόχου, η επιτυχής χρήση και η αξιοποίηση της Εκπαίδευσης καθίσταται αναγκαία, διαδραματίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο στα επιχειρησιακά δρώμενα, αφού αυτή καθορίζει την θέση της επιχείρησης στο επιχειρηματικό σκηνικό, δεδομένου ότι το «Ανθρώπινο Κεφάλαιο», οι ικανότητες και οι αξίες τους κάνουν την διαφορά στην παραγωγικότητα και απόδοση κάθε επιχείρησης. Όσο πιο γρήγορα γίνει αυτό αντιληπτό, τόσο πιο γρήγορα θα καταφέρουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις να μεταβούν από τον ρόλο του «κομπάρσου» σε εκείνον του πρωταγωνιστή στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό παιχνίδι.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω:

Τον καθηγητή μου κο Κονδύλη Εμμανουήλ, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο μεγάλης σημασίας και ουσιαστικού ενδιαφέροντος θέμα.

Τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Βασταρδή Μιχαήλ, για την πολύτιμη συνεισφορά του στη διάρκεια της συγγραφής της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου για την στήριξη τους καθ' όλη τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου πορείας και πιο συγκεκριμένα στην τελευταία μου αυτή προσπάθεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>11</b>
------------------------------	-----------

### **Α΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

<b>Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....	<b>12</b>
--	-----------

1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	12
1.2 Η σχέση Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	12
1.3 Ο Ρόλος και οι Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	14
1.4 Τα Είδη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	17
1.5 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	17
1.6 Τα Στάδια .....	20
1.7 Τάσεις και αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	20

### **Β΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

<b>Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> ...	<b>25</b>
---	-----------

2.1 Το πέραςμα στη Στρατηγική Διοίκηση .....	25
2.2 Ο Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	25
2.3 Ο Ρόλος και η αναγκαιότητά της .....	26
2.4 Η Εξέλιξη, τα στάδια και ο Στόχος της .....	27
2.5 Οι Αρχές και τα Πλεονεκτήματα της ΣΔΑΠ .....	28
2.6 Τα εμπόδια προς την υιοθέτησή της .....	35

### **Γ΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

#### **Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

<b>ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....	<b>37</b>
--	-----------

3.1 Ο Ορισμός της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	37
3.2 Στόχοι και Τομείς της Εκπαίδευσης .....	37
3.3 Σημασία και Πλεονεκτήματα .....	40
3.4 Η φιλοσοφία της Εκπαίδευσης .....	43

### **Δ΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

<b>Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b> .....	<b>51</b>
---	-----------

4.1 Οι κυριότερες αρχές της αποτελεσματικής Μάθησης υπό το πρίσμα των επιχειρήσεων .....	51
4.2 Οι παράγοντες στον δρόμο προς την υλοποίησή της .....	53

## **Ε΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

<b>Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b> .....	<b>56</b>
5.1 Συστημική προσέγγιση εκπαίδευσης .....	56
5.2 Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών .....	56
5.3 Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης .....	59
5.4 Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης Εκπαίδευση στη θέση εργασίας, εκπαίδευση εκτός εργασίας, εξ αποστάσεως Εκπαίδευση .....	62
5.5 Εφαρμογή της Εκπαίδευσης .....	66
5.6 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης .....	70
5.6.1 Στόχοι .....	70
5.6.2 Επίπεδα Αξιολόγησης .....	71

## **ΣΤ΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

<b>Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b> .....	<b>74</b>
6.1 Ορισμός Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Στελεχών .....	74
6.2 Το αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών .....	75
6.3 Στόχοι της Ανάπτυξης Στελεχών .....	75
6.4 Τα στάδια της εκπαίδευσης .....	76
6.5 Αρχές Ανάπτυξης Στελεχών .....	76
6.6 Τακτικές ενίσχυσης Δημιουργικότητας και καινοτομίας .....	77
6.7 Η προσέλκυση και η διατήρηση στελεχών .....	78
6.8 Μελέτη Περίπτωσης: Η εκπαίδευση στον Τουρισμό .....	82
6.9 Τα Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην υπηρεσία της εκπαίδευσης .....	97
6.10 Νέες Τάσεις στην Εκπαίδευση Στελεχών .....	99

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>109</b>
------------------------------------	------------

<b>ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>113</b>
----------------------------------	------------

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1</b> .....	<b>14</b>
Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σαν προέκταση και εμπλουτισμό της Διοίκησης Προσωπικού	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 2</b> .....	<b>19</b>
Αξιολόγηση και Αμοιβές	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3</b> .....	<b>25</b>
Διάγραμμα Σχέσης της Επιχειρησιακής Στρατηγικής και της ΔΑΠ	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4</b> .....	<b>33</b>
Αναγκαίοι ρόλοι συμπεριφοράς ανάλογα με την ακολουθούμενη στρατηγική	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 5</b> .....	<b>39</b>
Επαγγελματικές Δεξιότητες κατά R. Boyatzis	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 6</b> .....	<b>45</b>
Οφέλη της Εκπαίδευσης για την Επιχείρηση	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7</b> .....	<b>46</b>
Οφέλη της Εκπαίδευσης για τους Εργαζόμενους	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 8</b> .....	<b>65</b>
Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μεθόδων Εκπαίδευσης Προσωπικού	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 9</b> .....	<b>72</b>
Τα Τέσσερα Επίπεδα Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 10</b> .....	<b>83</b>
Η Θέση του Ελληνικού Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία και Διεθνή Σκηνή	



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>ΣΧΗΜΑ 1</b> .....	<b>80</b>
Οι μεγαλύτερες προκλήσεις διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού	
<b>ΣΧΗΜΑ 2</b> .....	<b>81</b>
Έχουν συζητηθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού σας θέματα δημογραφικών αλλαγών και έλλειψης δεξιοτήτων;	

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1</b> .....	<b>57</b>
Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2</b> .....	<b>59</b>
Χάσμα Εκπαίδευσης Επιχείρησης	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3</b> .....	<b>84</b>
Αφίξεις 1950-2000	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4</b> .....	<b>85</b>
Συμβολή στην Απασχόληση (% συνολικής απασχόλησης)	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5</b> .....	<b>85</b>
Πτώση της Συμβολής του Τουρισμού Ανάπτυξης Συμβολή του Τουρισμού στο ΑΕΠ (% στο συνολικό ΑΕΠ)	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 6-7</b> .....	<b>87</b>
Αριθμός επισκέψεων στην Ελλάδα για διακοπές – Ικανοποίηση από την εμπειρία των ελληνικών διακοπών	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 8-9</b> .....	<b>89</b>
Οργανωμένες ή ανεξάρτητες διακοπές - Εθνικότητα	

<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 10-11</b> .....	<b>90</b>
Σκέψεις για επίσκεψη ξανά στην Ελλάδα – Ικανοποίηση από την επίσκεψη στην Ελλάδα	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12</b> .....	<b>100</b>
Προφίλ συμμετεχόντων στην Έρευνα	
Σημειώστε τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται στην Επιχείρησή σας.	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 13-14</b> .....	<b>101</b>
Θεωρείτε ότι η Εταιρία σας, αντιμετωπίζει στρατηγικά την δια βίου εκπαίδευσή σας και επιτυγχάνει την ουσιαστική βελτίωση των ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων;	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 15-16</b> .....	<b>102</b>
Πως αξιολογείται η απόδοσή σας, σε ετήσια βάση;	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 17-18</b> .....	<b>103</b>
Σε πόσα Εκπαιδευτικά προγράμματα συμμετέχετε σε ετήσια βάση;	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 19-20</b> .....	<b>104</b>
Θεωρείτε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχετε επιτυγχάνουν να βελτιώσουν ουσιαστικά τις ικανότητές σας και πραγματικά συντελούν στην προσωπική σας ανάπτυξη;	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 21</b> .....	<b>105</b>
Ποια από τα παρακάτω, θεωρείτε ως τα δυο σημαντικότερα προβλήματα στα Εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 22-23</b> .....	<b>106</b>
Θεωρείτε ότι η Εταιρεία σας αντιμετωπίζει την Εκπαίδευση των Στελεχών της, ως ένα θέμα Στρατηγικής Σημασίας;	
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24</b> .....	<b>107</b>
Τα περισσότερα Εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούνται.	

## ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι πλέον δεδομένο ότι ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος αντιμετωπίζει μια σειρά από πολύ σύνθετα ζητήματα, μεταξύ των οποίων η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και ο τρέχων ανταγωνισμός. Αναδύονται πάσης φύσεως αλλαγές, προκλήσεις και ευκαιρίες, που καλείται ο σύγχρονος επιχειρηματίας να αντιληφθεί και να χειριστεί έγκαιρα και έγκυρα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, έχοντας αναγνωρίσει ότι οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, τους αντιμετωπίζει περισσότερο σαν ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς περικοπή. Η επιχείρηση, θέτοντας σε εφαρμογή τις πολιτικές της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Μέσα από τις λειτουργίες της, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση και επιλογή και ανάπτυξη και αξιολόγηση) προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται και ο παράγοντας Εκπαίδευση, ο οποίος σε συνεργασία με την Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού θα χαρίσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ασχολείται με την δημιουργία νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, την ενίσχυση των ήδη υπαρχόντων, τη διαχείριση της σταδιοδρομίας και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας.

Κατόπιν τούτου, η αξιοποίηση της Εκπαίδευσης και η επιτυχημένη χρήση της είναι πολύ πιθανό να εξοικονομήσει χρόνο, να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την παραγωγικότητα και απόδοση. Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει καταστεί πλέον επιτακτική ανάγκη και πραγματική επένδυση στο επιχειρηματικό περιβάλλον, και όχι καταναγκαστικό κόστος άνευ αποτελέσματος.

Σε αυτόν ακριβώς τον παράγοντα, η παρούσα εργασία δίνει τον πρώτο λόγο, επισημαίνοντας την σπουδαιότητα, τους στόχους και τα οφέλη που προκύπτουν από την σωστή οργάνωση της Εκπαίδευσης τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την ίδια την Επιχείρηση.

## **Α΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

### **Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

#### **1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε πως **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management)** ή **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρωπίνου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

#### **1.2 Η σχέση Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Προσπαθώντας να συνοψίσουμε τις διαφορές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Προσωπικού (Personnel Management) και των εργασιακών σχέσεων (Industrial Relations).

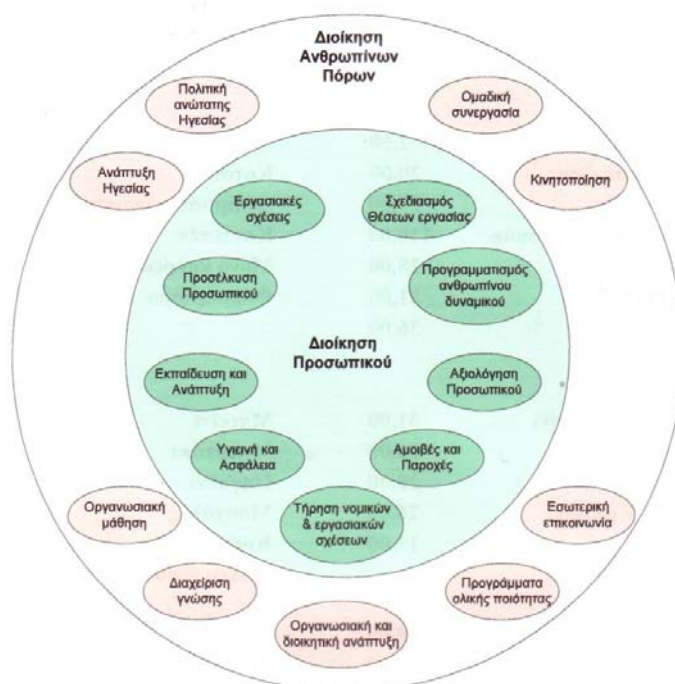
Πιο συγκεκριμένα, (Guest, 1987 ; Storey, 1992 ; Pettigrew and Whipp, 1991) η **Διοίκηση Προσωπικού** δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο συμβόλαιο, επινοεί καθαρούς κανόνες, συμμορφώνεται με το ψυχολογικό συμβόλαιο, ενώ δίνει έμφαση στις διαταγές, την επιείκεια και τη συνέπεια. Ακόμη τα συστήματα ελέγχου ελέγχονται εξωτερικά, με έμφαση στις διαδικασίες και τις συνήθειες στην πρακτική. Η φύση των υπαλλήλων είναι πλουραλιστική με χαμηλή εμπιστοσύνη και οι σχέσεις των υπαλλήλων θεσμοθετημένη. Από στρατηγική άποψη, δίνεται η έμφαση στους Εργάτες - Διοίκηση, με ειδικούς, μεμονωμένους ρόλους και μικρή ταχύτητα αντίληψης. Η προοπτική σχεδίασης βραχυπρόθεσμη και αντιδραστική, ενώ σε ό,τι αφορά τις λειτουργίες στην οργάνωση είναι ξεχωριστές, με τη γραφειοκρατία να είναι επικεντρωμένη. Αναφορικά με τη Διοίκηση, ο ρόλος είναι μεταβιβαστικός, βλέπουμε έναν Μάνατζερ Προσωπικού, με έμμεση επικοινωνία επικρατούσα, υψηλή τυποποίηση, με έμφαση στη διαπραγμάτευση. Ο ρόλος του ειδικού είναι περισσότερο ρυθμιστικός με γενικό αποτέλεσμα τη διαμοιρασμένη σκέψη και δράση. Στη

Διοίκηση Προσωπικού το καθήκον είναι ξεχωριστό, οι αμοιβές ανάλογες της αξιολόγησης της θέσεως εργασίας με ξεχωριστή διαπραγμάτευση και συλλογικά συμβόλαια. Οι κατηγορίες και βαθμοί θέσεων εργασίας πολλοί, με περιορισμένη ροή πληροφοριών, διαχωρισμός στον σχεδιασμό της εργασίας, ενώ οι διαμάχες αντιμετωπίζονται με προσωρινές ανακωχές σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση, η πρόσβαση σε μαθήματα είναι ελεγχόμενη με κριτήριο την ελαχιστοποίησης κόστους. Στη **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων** σκοπός είναι να πάμε πέρα από το συμβόλαιο, δίνοντας προοπτική στους κανόνες. Εστιάζει στον πελάτη και τα προβλήματα δίνοντας προσαρμοσμένες λύσεις. Τα συστήματα ελέγχου αυτοελέγχονται, δίνεται έμφαση στις επιχειρηματικές ανάγκες και τις αξίες, ενώ στις σχέσεις των υπαλλήλων επικρατεί ενωτική, υψηλή εμπιστοσύνη, αναπτυξιακή και συλλογική φύση. Ο Διευθυντικός στόχος έναντι της εργασίας είναι η κουλτούρα και όχι ο έλεγχος. Από στρατηγικής άποψης, δίνεται έμφαση στον Πελάτη - Επιχείρηση, με ρόλους ενταγμένους, βασισμένους στην εστίαση και ταχύτητα λήψης αποφάσεων μεγάλη. Η προοπτική σχεδιασμού είναι μακροπρόθεσμη, δυναμική, στρατηγική και ενταγμένη με ευέλικτο σχήμα και δομή. Ο ρόλος της Διοίκησης μετασηματιστικός, με Γενικούς Μάνατζερ στο τιμόνι, επικοινωνία όμως άμεση, χαμηλή τυποποίηση, η διευκόλυνση εκτιμάται, ενώ ο ειδικός οφείλει να αντιληφθεί τα προβλήματα για να ενώσει ποικίλους μοχλούς και επιχειρηματικές ανάγκες. Στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, οι αμοιβές είναι ανάλογες με την επίδοση, οι όροι εναρμονισμένοι, κινούμαστε προς ατομικά συμβόλαια, ενώ οι σχέσεις με τους συνδικαλιστές αποφεύγονται. Οι κατηγορίες και βαθμοί θέσεων εργασίας λίγες, ενώ υπάρχει αυξημένη ροή στην επικοινωνία πληροφοριών. Η εργασία είναι ομαδική και οι όποιες διαμάχες αντιμετωπίζονται βάση κλίματος και κουλτούρας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι ποικιλόμορφη, ενώ ως κριτήριο αξιολόγησης ορίζεται η μέγιστη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων.

Αντί να επικεντρωθούμε όμως μόνο στις διαφορές, αξίζει να δούμε τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και σαν προέκταση και εμπλουτισμό της Διοίκησης Προσωπικού. Σχηματικά έχουμε:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σαν προέκταση και εμπλουτισμό της Διοίκησης Προσωπικού.



**ΠΗΓΗ:** Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σ. 29

### 1.3 Ο Ρόλος και οι Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

**Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συντελεί στο να:**

- προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις,
- είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό,
- αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης,
- γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις,
- αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους,
- ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας,
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη,
- επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση.

Συνοπτικά, θα λέγαμε επίσης ότι έχει επιτελικό, εκτελεστικό συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο.

Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όλο και αυξάνεται στο σημερινό, τεχνολογικό κόσμο και τούτο διότι αντιμετωπίζει τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές είναι (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

### **Εξωτερικό περιβάλλον**

- Ταχύτητα αλλαγών
- Παγκοσμιοποίηση – διεθνοποίηση
- Αλλαγές στη Νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων (Labor Diversity)
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- Απότομη ανάπτυξη Τριτογενούς Τομέα (τομέας υπηρεσιών)
- Ραγδαία ανάπτυξη Τεχνολογίας
- Συγκεντροποίηση, συγχωνεύσεις, εξαγορές

### **Οργανωσιακό περιβάλλον**

- Διοίκηση ολικής ποιότητας (Total quality management)
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering)
- Ενδυνάμωση (empowerment)
- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση (Benchmarking)
- Οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης (knowledge management)
- Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα
- Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)
- Προστιθέμενη Αξία (EVA-Economic Value Added)
- Μείωση επιπέδων ιεραρχίας (Delayering)
- Αποκέντρωση (Decentralization)
- Μείωση προσωπικού (Downsizing)
- Ενδο-επιχειρηματικότητα (Intrapreneurship)

Ακόμα και μέσα από τον ορισμό του μάνατζμεντ διαφαίνεται η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

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

Ακόμη, μέσα από την προσέγγιση του Πανεπιστημίου Harvard, τονίζεται ο ρόλος και η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Σύμφωνα με αυτήν (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills and Walton, 1985), οι Επιλογές της Πολιτικής Διοίκησης σε ό,τι αφορά την επιρροή των υπαλλήλων, τη ροή ανθρωπίνων πόρων, τα συστήματα αμοιβών και εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τα ενδιαφέροντα των μετόχων (Μέτοχοι, Διοίκηση, υπαλλήλους, Κυβέρνηση, Κοινότητα) και τις περιστασιακές δυνάμεις, όπως τα χαρακτηριστικά εργατικού δυναμικού, τεχνολογία, επιχειρησιακή στρατηγική και συνθήκες, Διοικητική Φιλοσοφία, Αγορά Εργασίας, σωματεία, νόμους και κοινωνικές αξίες, επιτυγχάνει την αφοσίωση, ανταγωνιστικότητα, συμφωνία και αποτελεσματικότητα κόστους, με μακροπρόθεσμες συνέπειες την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, την κοινωνική και ατομική ευημερία.

#### **Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ως στόχους:**

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



## 1.4 Τα Είδη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Στη βιβλιογραφία εμφανίζεται η διάκριση μεταξύ μαλακής (Soft) και σκληρής (Hard) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρώτη δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την κινητοποίηση και την Ηγεσία ενώ η δεύτερη στο διοικητικό χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Armstrong, 1992).

Πιο συγκεκριμένα (University of Leicester, 1997), η Μαλακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων βλέπει τους υπαλλήλους ως πόρο, ενώ η Σκληρή ως έξοδο. Η πρώτη προσεγγίζει θέματα ανθρώπων, η δεύτερη θέματα αγοράς. Στην Μαλακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επικρατεί η αμοιβαία αφοσίωση, η ένταξη και η συνεργασία και η διαπραγμάτευση, ενώ στη Σκληρή η συμμόρφωση, ο Έλεγχος και Ορθολογισμός.

## 1.5 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τις εξής βασικές λειτουργίες:

### 1. Στελέχωση (staffing)

Στη λειτουργία της Στελέχωσης ανήκουν:

- Η **ανάλυση των θέσεων εργασίας**, δηλαδή η περιγραφή των υαρχόντων και μελλοντικών θέσεων εργασίας και τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση.
- Ο **Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού**, δηλαδή η διαδικασία με την οποία καθορίζεται ο καταλληλότερος αριθμός και είδος εργαζομένων, στις κατάλληλες θέσεις, την κατάλληλη στιγμή, με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- Η **Προσέλκυση** του προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων. Μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική και να χρησιμοποιεί ανεπίσημες μεθόδους (π.χ. υπαλληλική σύσταση) ή επίσημες (π.χ. αγγελίες/καταχωρήσεις, γραφεία ευρέσεως εργασίας, σωματεία, πανεπιστημιακή ή μέσω διαδικτύου) (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).
- Η **Επιλογή** του καταλληλότερου -για τη συγκεκριμένη θέση αλλά και για την επιχείρηση- προσωπικού. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων επιλογής, όπως π.χ. το βιογραφικό, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, τα δείγματα εργασίας και

τα τεστ (π.χ. ψυχομετρικά τεστ, μελέτες περιπτώσεων, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων).

- Η διαχείριση των **αποχωρήσεων** που συμβαίνουν λόγω παραιτήσεων, συνταξιοδοτήσεων, απολύσεων και μείωσης προσωπικού (downsizing).

## 2. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Περιλαμβάνει την *εκπαίδευση*, τη *διαχείριση σταδιοδρομίας*, την *ανάπτυξη στελεχών και ταλέντων* και την ενίσχυση της *δημιουργικότητας* και της *καινοτομίας*.

## 3. Αξιολόγηση Ανθρωπίνου Δυναμικού

Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή μεθόδων για την κατά το δυνατόν δικαιότερη αποτίμηση της αξίας της εργασίας των υπαλλήλων.

Χρησιμοποιούνται:

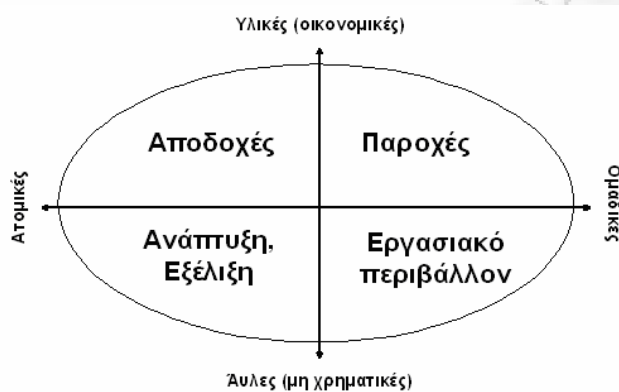
- **αντικειμενικές** μέθοδοι (π.χ. βάση της παραγωγής, των πωλήσεων ή της συνέπειας του εργαζομένου) που όμως σπανίως είναι επαρκούν για τη σωστή αξιολόγηση του εργαζομένου και
- **υποκειμενικές** μέθοδοι (π.χ. αξιολόγηση από προϊσταμένους, από υφισταμένους, από επιτροπές, από πελάτες, από συνεργάτες και αυτό-αξιολόγηση) που όμως πολύ συχνά γίνονται λάθη λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας, τάσης προς το κέντρο (ομοιόμορφη αξιολόγηση), γενίκευσης της κρίσης (φαινόμενο φωτοστέφανου), προσωπικές προκαταλήψεις κ.ά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002). Σε δικαιότερη κρίση μπορεί να βοηθήσει η οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά που αναφέραμε νωρίτερα ενώ προτιμάται, όπου υπάρχει η δυνατότητα (οικονομικά και χρονικά) να εφαρμοσθεί, η **Αξιολόγηση απόδοσης 360° (360-degree performance appraisal)** που συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις όσων σχετίζονται με τον εργαζόμενο (συνεργατών, προϊσταμένων, υφισταμένων, πελατών και του ιδίου) και παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου.

Γενικά ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι κατά το δυνατόν αντικειμενικό, σαφές, γενικά αποδεκτό, απλό και να προσαρμόζεται σε ειδικές περιπτώσεις.

Η Αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τις **αμοιβές**, οι οποίες μπορεί να είναι οικονομικές ή μη χρηματικές, ατομικές ή ομαδικές και (βλ. παρακάτω σχήμα) και χρησιμοποιούνται ως παρακίνηση, ανταμοιβή, υπευθυνότητα και δέσμευση για τους εργαζόμενους.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

### Αξιολόγηση και Αμοιβές



**ΠΗΓΗ:** Κωνσταντέλλος, Ν. (2005), «Κάντε τη διαφορά δημιουργώντας και εφαρμόζοντας αποτελεσματικά ένα ολοκληρωμένο σύστημα Συνολικών Απολαβών», Πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG.

Έτσι, στο παραπάνω σχήμα έχουμε:

- **Αποδοχές** (π.χ. μισθός, επιδόματα, υπερωριακές αμοιβές, bonus-πριμ, προμήθειες, μακροχρόνια κίνητρα, μετοχές και συμμετοχή στα κέρδη).
- **Παροχές** (π.χ. ασφαλιστικά, συνταξιοδοτικά, νοσοκομειακά προγράμματα, στέγαση, μεταφορικά μέσα, πρόσθετες διακοπές, επιδόματα ασθένειας, κάλυψη φαγητού, εταιρική κάρτα, συνδρομές μέλους, μέριμνα τέκνων κ.ά.).
- **Ανάπτυξη και Εξέλιξη** (π.χ. εκπαιδευτικά προγράμματα, μαθητεία, προσωπική ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης, περιεχόμενο εργασίας, σχεδιασμός σταδιοδρομίας, απασχολησιμότητα (employability), προοπτικές εξέλιξης).
- **Εργασιακό περιβάλλον** (π.χ. οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα, ευρωστία και προοπτικές εταιρίας και κλάδου, ποιότητα ηγεσίας και καθοδήγηση, μη χρηματική αναγνώριση, επικοινωνία, εξασφάλιση εργασίας, ευέλικτα ωράρια, ομαδικότητα, δέσιμο (affiliation), ευχάριστοι και λειτουργικοί χώροι, εύκολη πρόσβαση, βελτίωση ποιότητας ζωής, ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής).

Τέλος, η Αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τη **Διαχείριση της Απόδοσης** (Performance Management), η οποία είναι η διαδικασία που συνενώνει τον καθορισμό στόχων, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάπτυξη σε ένα σύστημα, ο σκοπός του οποίου είναι να εξασφαλίσει ότι η απόδοση του εργαζομένου υποστηρίζει τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης. Επομένως η Διαχείριση Απόδοσης περιλαμβάνει πρακτικές με τις οποίες ο μάνατζερ ξεκαθαρίζει τους στόχους και τα καθήκοντα του εργαζομένου, αναπτύσσει τις δυνατότητές του, και αξιολογεί και ανταμείβει την προσπάθεια του προσώπου (Dessler, 2005).

## **1.6 Τα Στάδια**

Τα στάδια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορούν να παρουσιαστούν ως εξής (Stoner and Freeman, 1989):

1. Σχεδιασμός Ανθρωπίνων Πόρων.
2. Προσλήψεις
3. Επιλογή
4. Κοινωνικοποίηση
5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
6. Αξιολόγηση απόδοσης
7. Μεταθέσεις, προαγωγές και υποβιβασμοί
8. Αποχωρήσεις

## **1.7 Τάσεις και αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

Οι θέσεις εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν συνεχώς στις μέρες μας. Ο αριθμός των επαγγελμάτων που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως χειρονακτικά συνεχώς μειώνονται και οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται γνώσεις και εξειδίκευση αυξάνονται.

Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας που οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές στη δομή των μεγάλων οργανισμών και κατ' επέκταση στον τρόπο λειτουργίας τους. Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει προεκτείνει τα όρια των μοντέρνων επιχειρήσεων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργασθούν

από οποιαδήποτε μέρος του κόσμου. Στα πλαίσια αυτά, για παράδειγμα, η τηλεργασία έχει μετατραπεί από μια τάση σε μια πραγματικότητα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συχνά αντιδράσει στις νέες τεχνολογίες και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό με τη δημιουργία επίπεδων αποκεντρωτικών οργανισμών. Η τεχνολογία της πληροφορίας επηρέασε τις βιομηχανικές επιχειρήσεις και συνέβαλλε σημαντικά στη διαμόρφωση νέων οργανωσιακών δομών και εργασιακών σχέσεων. Ευέλικτα συστήματα εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, η περιστασιακή και ομαδική εργασία, χρησιμοποιούνται με σκοπό τη μείωση του κόστους εργασίας αλλά και τη διοχέτευση της εργασίας όπου και όταν κρίνεται αναγκαίο.

Τα τελευταία χρόνια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα πεδίο το οποίο συγκεντρώνει αυξημένο ενδιαφέρον και μελετάται στενά τόσο από τον επιχειρηματικό όσο και από τον ακαδημαϊκό κόσμο. Η φιλοσοφία της διοίκησης αναφορικά με την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα έχει μεταβληθεί αρκετά, ορίζοντας πλέον τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό ως «ανθρώπινο κεφάλαιο» και όχι ως «ανθρώπινοι πόροι» και κατ' επέκταση δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στην αποτελεσματικότερη αξιοποίησή τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ετήσιας Έρευνας Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της PricewaterhouseCoopers για το 2003 (Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων, 2004) τα πρότυπα που διαμορφώνονται σε παγκόσμιο επίπεδο και αφορούν τις μεθόδους που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον, φαίνεται να υιοθετούνται και από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά.

Γενικότερα, η ελληνική αγορά δείχνει ανοιχτή σε βέλτιστες αλλά και καινοτόμες πρακτικές στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα ο ρόλος και η θέση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές επιχειρήσεις να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται με σταθερούς ρυθμούς. Σίγουρα, η σύγκριση με αντίστοιχες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συνεχίζει να παραμένει άνιση στην παρούσα φάση και δεν αναμένεται να ξεπεράσει τα προσδοκώμενα επίπεδα τουλάχιστον για την επόμενη τριετία.

Στην Έρευνα Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 2003 συμμετείχαν συνολικά 101 εταιρείες οι οποίες προέρχονται από τους τρεις βασικούς κλάδους της αγοράς:

- Βιομηχανία σε ποσοστό 29%,
- Εμπόριο σε ποσοστό 30% και
- Υπηρεσίες σε ποσοστό 41%.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της Έρευνας:

- Εμφανίζεται επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας καταγεγραμμένης και ολοκληρωμένης στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η ενσωμάτωσή της στην επίσημη επιχειρησιακή στρατηγική.
- Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, τουλάχιστον για τα επόμενα δύο χρόνια.
- Ο τομέας της εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών (Executive Development) παρουσιάζει αρκετές ελλείψεις, καθώς η χρήση των σχετικών επίσημων προγραμμάτων εμφανίζεται σχετικά περιορισμένη. Μόλις το 38% των εταιρειών του δείγματος δήλωσε πως διαθέτει κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ηγετικών στελεχών, ενώ από τις εταιρείες που δε διαθέτουν παρόμοιο πρόγραμμα, μόνο το 13% απάντησε με βεβαιότητα ότι σκοπεύει να εφαρμόσει στο άμεσο μέλλον. Ο προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών που λαμβάνει χώρα κατά την αξιολόγηση καθώς και η σύνδεση των θέσεων των διαφόρων επιπέδων με συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις, δύναται να αναδείξει τις κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να επικεντρωθεί η εκπαίδευση των στελεχών προκειμένου να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση και να αναλάβουν ηγετικές θέσεις.
- Οι νέες απαιτήσεις που προκύπτουν κατευθύνουν την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να λειτουργεί περισσότερο ως στρατηγικός παρά ως διαχειριστικός παράγοντας, αξιοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία. Ανάλογα εργαλεία είναι τα ακόλουθα:
  - πλήρης αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων,
  - εκχώρηση λειτουργιών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (π.χ. μισθοδοσία, εκπαίδευση κτλ) σε εξωτερικούς φορείς (Outsourcing),
  - εισαγωγή πρακτικών διαχείρισης επαγγελματικής - οικογενειακής ζωής.

- Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν έχουν συνειδητοποιήσει ακόμα τη σημασία του σχεδιασμού πρακτικών εναρμόνισης οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Το 86% των εταιρειών που συμμετείχε στην Έρευνα δε διαθέτει επίσημο πρόγραμμα εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι από τις εταιρείες που δεν διαθέτουν επίσημο πρόγραμμα μόλις το 33% δήλωσε πως θεωρεί απαραίτητη την εισαγωγή Συστήματος Εναρμόνισης Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής. Η εφαρμογή πρακτικών όπως το ευέλικτο ωράριο, η εργασία από το σπίτι και τα προγράμματα διευκόλυνσης γονέων δείχνουν να απασχολούν μόνο κάποιες από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, αφήνοντας αδιάφορες την πλειοψηφία των υπόλοιπων επιχειρήσεων. Αν και η νομοθεσία στην Ελλάδα αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα είναι ελλιπής, αναμφίβολα οι πρακτικές εναρμόνισης οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής αναμένεται να βρεθούν στο επίκεντρο των σύγχρονων εξελίξεων αναφορικά με την απασχόληση.
- Προκειμένου η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να αποδείξει έμπρακτα την σημασία και την βαρύτητα του ρόλου της, είναι σημαντική η δημιουργία διαδικασιών μέτρησης της απόδοσης των συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η συστηματική παρακολούθηση των σχετικών δεικτών (HR Metrics), τόσο ενδοεπιχειρησιακά όσο και σε σχέση με την αγορά / τον ανταγωνισμό (HR Benchmarking). Παραδείγματα δεικτών μέτρησης είναι ο αριθμός ημερών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο ετησίως, ποσοστό αποχωρήσεων (οικειοθελών και μη οικειοθελών) ετησίως, η απόδοση της επένδυσης των κεφαλαίων που διαθέτει μια επιχείρηση για το ανθρώπινο δυναμικό της (Human Capital ROI) κ.ά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Α΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Guest, D.E. (1987), “Human Resource Management and Industrial Relations”, Journal of Management Studies, Vol. 24, No 5.
2. Storey, J. (1992), “Developments in the Management of Human Resources”, Blackwell.
3. Pettigrew, A.M. and Whipp, R. (1991), “Managing Change for Competitive Success”, Blackwell, Oxford.
4. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
5. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. and Walton, R. (Eds) (1985), “A General Manager’s Perspective”, Free Press.
6. Armstrong, M. (1992), “Human Resource Management Strategy and Action”, Kogan Page.
7. University of Leicester (1997), “Human Resource Management”, Master of Business Administration, Module 601, Learning Resources.
8. Κωνσταντέλλος, Ν. (2005), «Κάντε τη διαφορά δημιουργώντας και εφαρμόζοντας αποτελεσματικά ένα ολοκληρωμένο σύστημα Συνολικών Απολαβών», Πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG.
9. Dessler, G. (2005), “Human Resource Management”, 10th edition, Pearson Prentice Hall.
10. Stoner, J. and Freeman, R. (1989), “Management”, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc.
11. Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων (2004), Human Resources Services, PricewaterhouseCoopers.



## **Β΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

### **Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **2.1 Το πέρασμα στη Στρατηγική Διοίκηση**

Ενώ οι περισσότεροι αποδέχονται ότι πρέπει να υπάρχει στενή σύνδεση ανάμεσα στα δύο, οι προσεγγίσεις σ' αυτή τη σχέση διαφοροποιούνται σε ό,τι αφορά την κατεύθυνση επιρροής ανάμεσα στα δύο στοιχεία. Οι διαφορετικές απόψεις κατά τη κα Παπαλεξανδρή, μπορούν να τοποθετηθούν σε διάφορα σημεία μιας ευθείας της οποίας η μια άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ έχει ρόλο προδραστικό και σχεδιάζει από κοινού με την Ανώτατη Διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης και η άλλη άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ απλώς αντιδρά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους αλλά της αναγνωρίζεται ο κριτικής σημασίας ρόλος που παίζει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξή τους (ρόλος αντίδρασης - reactive role):

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 3**

Διάγραμμα Σχέσης της Επιχειρησιακής Στρατηγικής και της ΔΑΠ



**ΠΗΓΗ:** Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σ. 89.

#### **2.2 Ο Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Της ορισμός που μπορεί να αποδώσει το γενικότερο περιεχόμενο της ΣΔΑΠ είναι ο ακόλουθος (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

*Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, της αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάννατζμεντ.*

Με τον τρόπο αυτό, η ΣΔΑΠ συνδυάζει τέσσερα στοιχεία (Hendry & Pettigrew, 1986):

- τη χρήση του προγραμματισμού
- μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική και διέπεται από συγκεκριμένη φιλοσοφία
- την εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΠ με την επιχειρηματική στρατηγική
- τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

### 2.3 Ο Ρόλος και η αναγκαιότητα της

1. Η ανάγκη για Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε μία επιχείρηση προκύπτει από το άκρως ανταγωνιστικό της περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, δημογραφικό και τεχνολογικό). Η υπεροχή Ανθρώπινου Δυναμικού (HRA – Human Resource Advantage) συντελείται από δύο συνιστώσες (Wright, 1998): Την υπεροχή σε ανθρώπινο **Κεφάλαιο**, όταν μία εταιρία διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων από τους ανταγωνιστές της και την υπεροχή σε ανθρώπινη **Διαδικασία**, όταν οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων καθιστούν την επιχείρηση ικανή να εκτελεί τις λειτουργίες της ταχύτερα, αποτελεσματικά και αποδοτικά.
2. Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να είναι (Dessler, 2005):

- **Εκτελεστικός**

Εδώ, ο βασικός κανόνας είναι ότι οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τη γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.

- **Διαμορφωτικός**

Ενώ η εκτέλεση είναι σημαντική, στις μέρες μας η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού να

συμπεριλαμβάνεται μεταξύ των ανωτάτων στελεχών για τη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης. Παγκοσμιοποίηση σημαίνει περισσότερος ανταγωνισμός, που σημαίνει ανάγκη για περισσότερη απόδοση και οι περισσότερες εταιρίες πλέον πετυχαίνουν (ολικώς ή μερικώς) αυτή τη βελτιωμένη απόδοση αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων τους. Η διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης απαιτεί προσδιορισμό, ανάλυση και εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών από τη μια μεριά και των εσωτερικών δυνατών σημείων και αδυναμιών από την άλλη. Επομένως και εδώ μπορεί να συνεισφέρει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

## **2.4 Η Εξέλιξη, τα στάδια και ο Στόχος της**

Η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης πρωτοεμφανίστηκε το 1981 (Tichy, Fombrun, and Devanna, 1982). Έκτοτε έχει αναλυθεί αρκετά και μεγάλη σημασία έχει δοθεί στη διάκριση με την παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με (Dyer, Holder, 1988 ;Mahoney, Deckor, 1986 ; Κωτσίδα, 2005):

- Στην Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Στη Στρατηγική, Σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

### **Στάδια**

Η διαδικασία ευθυγράμμισης των στρατηγικών και της δράσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική είναι τα εξής:

1. Καθορισμός της επιχειρησιακής στρατηγικής
2. Προσδιορισμός της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού που απαιτείται για να παραχθούν τα αποτελέσματα που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
3. Καθορισμός πολιτικών και δράσεων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά των υπαλλήλων.
4. Εργασία με τα στελέχη γραμμής για τη βεβαίωση της εφαρμογής των σχεδίων δράσεων.
5. Ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης της δράσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Επομένως τα 5 αυτά στάδια (με την ανατροφοδότηση να μην επιστρέφει στο 1ο στάδιο, γιατί δεν πρόκειται για Στρατηγική Διοίκηση αλλά για Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων) έχουν ως εξής:

- Καθορισμός Επιχειρησιακής Στρατηγικής.
- Προσδιορισμός συμπεριφοράς που απαιτείται
- Καθορισμός δράσης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
- Εργασία με τα Στελέχη Γραμμής
- Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης Δράσης Δ.Α.Π., που επιστρέφει στο 3ο στάδιο (Dyer, Holder, 1988), (Dessler, 2005).

### **Στόχος**

- Καθορισμός επιθυμητής συνεισφοράς, δηλ. συμπεριφοράς που θα ικανοποιήσει τους στόχους απόδοσης. Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να ζητούν από τους υπαλλήλους τους απλώς να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, ενώ άλλες να επιζητούν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ευελιξία σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.
- Καθορισμός σύνθεσης, δηλ. αριθμό υπαλλήλων και στελεχών και μείγμα δεξιοτήτων.
- Αναζήτηση ή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies). Και εδώ διαφέρουν οι προθέσεις των διαφόρων επιχειρήσεων.
- Αφοσίωση. Κάποιες εταιρίες απλώς επιζητούν προσωρινό δέσιμο, άλλες προσπαθούν να φθάσουν μέχρι και την ταυτοποίηση με τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους (Dyer, Holder, 1988).

## **2.5 Οι Αρχές και τα Πλεονεκτήματα της ΣΔΑΠ**

Προκειμένου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να έχει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να διέπεται από τρεις βασικές αρχές οι οποίες είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

- Να λαμβάνει υπόψη τα διάφορα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
- Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση).
- Να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

### ***1) Χαρακτηριστικά της επιχείρησης που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ΔΑΠ***

Προκειμένου να έχει στρατηγική διάσταση, η ΔΑΠ πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα ακόλουθα:

#### ***➤ Τύπος Παραγωγικής Διαδικασίας***

Επιχειρήσεις με σχετικά μηχανιστική και επαναλαμβανόμενη μέθοδο παραγωγής (όπως για παράδειγμα μεγάλο μέγεθος παραγωγής στη βαριά βιομηχανία) τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο τον έλεγχο όπως αυτός εκφράζεται μέσα από τις συγκεκριμένες περιγραφές των θέσεων εργασίας και την προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ανάγκες της θέσης. Το αντίστροφο συμβαίνει σε επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν δεδομένες επαναλαμβανόμενες μεθόδους παραγωγής, όπως είναι οι διαφημιστικές εταιρίες, οι εταιρίες βιοτεχνολογίας ή νέων τεχνολογιών. Τέτοιες επιχειρήσεις ωφελούνται από την εφαρμογή ευέλικτων στρατηγικών ΔΑΠ που προωθούν την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, την άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές και την παραγωγική λήψη αποφάσεων.

#### ***➤ Θέση της επιχείρησης στην αγορά***

Οι επιχειρήσεις που βιώνουν έναν υψηλό ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και δραστηριοποιούνται έντονα σε ό,τι αφορά στην καινοτομία του τελικού προϊόντος, το οποίο διατίθεται σε ευρεία αγορά, βρίσκουν συνήθως χρήσιμες τις πολιτικές ΔΑΠ που ενισχύουν την ανάπτυξη και τα επιχειρηματικά εγχειρήματα. Τέτοιες πρακτικές ΔΑΠ περιλαμβάνουν την εξωτερική προσέλκυση, αποκεντρωτικές πρακτικές αμοιβών και χαλαρή αξιολόγηση. Το αντίθετο συμβαίνει σε επιχειρήσεις με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και περιορισμένη καινοτομία προϊόντος. Αυτές οι επιχειρήσεις επιθυμούν περισσότερο στρατηγικές ΔΑΠ που ρίχνουν το βάρος στην απόδοση, τον έλεγχο και τη γνώση του τρόπου που λειτουργούν τα πράγματα μέσα στην εταιρία. Παραδείγματα τέτοιων πρακτικών ΔΑΠ είναι η εσωτερική προσέλκυση, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και η μεγάλη εξάρτηση από τους ανωτέρους.

#### ***➤ Φιλοσοφία Ανωτάτης Ηγεσίας***

Σε επιχειρήσεις όπου τα ανώτατα στελέχη είναι δεκτικά στην καινοτομία και στην ανάληψη κινδύνου και όπου οι οργανωτικές δομές είναι πιο επίπεδες, με μεγαλύτερη συμμετοχή και προσανατολισμό στο περιβάλλον της επιχείρησης, οι πρακτικές ΔΑΠ περιλαμβάνουν ευέλικτες αμοιβές, συμμετοχή των άμεσων προϊσταμένων στην επιλογή προσωπικού, δημιουργία καναλιών ανοδικής και καθοδικής επικοινωνίας και

πολλαπλές πηγές αξιολόγησης των εργαζομένων. Το αντίθετο συμβαίνει σε επιχειρήσεις όπου η ιεραρχία είναι πολύ ισχυρή και προβάλλεται το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και η επικοινωνία είναι περιορισμένη.

#### ➤ **Οργανωσιακή Δομή**

Ορισμένες στρατηγικές ΔΑΠ ταιριάζουν περισσότερο στις επιχειρήσεις με επίσημα καθορισμένες δομές και διαδικασίες, όπου υπάρχει σαφής κατανομή σε λειτουργικούς τομείς, και όπου η λήψη αποφάσεων γίνεται κυρίως από την κορυφή. Και σ' αυτές τις επιχειρήσεις οι κατάλληλες στρατηγικές ΔΑΠ περιλαμβάνουν έμφαση στον έλεγχο, συγκεντρωτικές αποφάσεις σε ό,τι αφορά τις αμοιβές, ακριβείς περιγραφές της θέσης εργασίας και αμοιβές ανάλογα με τη θέση εργασίας. Στο άλλο άκρο, οι επιχειρήσεις με πιο χαλαρές δομές προωθούν τις άτυπες πηγές προσλήψεων, την ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους, την αποκέντρωση των αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές, τις διευρυμένες κατηγορίες θέσεων απασχόλησης και τις αμοιβές οι οποίες βασίζονται στην ατομική απόδοση του εργαζομένου.

#### ➤ **Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Δύο είναι οι βασικές παράμετροι της οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζουν άμεσα τη διαμόρφωση και την εφαρμογή των στρατηγικών ΔΑΠ: η ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας και η ηθική δέσμευση. Οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν την καινοτομία και το Επιχειρηματικό κλίμα, υιοθετούν στρατηγικές ΔΑΠ όπως το χαλαρό προγραμματισμό, τις άτυπες πηγές προσλήψεων, την άτυπη κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων και τις μεταβλητές αμοιβές. Αν η επιχείρηση αποθαρρύνει το επιχειρηματικό πνεύμα, συνήθως προτιμά την έμφαση στον έλεγχο, το λεπτομερή εργασιακό προγραμματισμό, το σταθερό μισθό και τις τυπικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων.

Από την άλλη πλευρά, η έμφαση στην ηθική δέσμευση (moral commitment) συνήθως ταιριάζει με στρατηγικές ΔΑΠ, όπως η προσπάθεια προληπτικής παρά «θεραπευτικής» προσπάθειας για μείωση των υπαλληλικών λαθών, η προστασία των εργαζομένων και οι ακριβείς ηθικοί κώδικες για τον έλεγχο και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ακριβώς αντίστροφες θα είναι οι στρατηγικές ΔΑΠ σε επιχειρήσεις που αποδίδουν χαμηλή σημασία στην ηθική δέσμευση των εργαζομένων.

➤ ***Επίπεδο Εξειδικευμένων Δεξιοτήτων***

Οι ιδιαίτερες δεξιότητες που έχουν αναπτύξει οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, υπαγορεύουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση της στρατηγικής ΔΑΠ, ούτως ώστε:

- α. να αξιοποιηθούν τα υπάρχοντα πλεονεκτήματα, και να αποφευχθούν οι αδυναμίες και
- β. να βοηθηθεί η επιχείρηση να αξιοποιήσει το μοναδικό της συνδυασμό ανθρωπίνων πόρων.

Δίνονται εδώ ορισμένα παραδείγματα που δείχνουν πώς οι αμοιβές συγκεκριμένα μπορούν να ταιριάζουν με τις ιδιαίτερες, υπάρχουσες ικανότητες ΔΑΠ:

- Οι επιχειρήσεις που είναι γνωστές για την ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών τους στον πελάτη, συνηθίζουν να πληρώνουν το προσωπικό τους στις πωλήσεις με ποσοστά προμήθειας, μειώνοντας την τάση των τελευταίων για αύξηση της πωλούμενης ποσότητας εις βάρος της ποιότητας υπηρεσιών.
- Μικρές επιχειρήσεις μπορεί να συνδυάζουν τους χαμηλούς μισθούς με απλόχερη συμμετοχή στην επιχείρηση ή στα κέρδη, γεγονός που τους επιτρέπει να αξιοποιήσουν τους στενούς τους, βέβαια πόρους προς την ενίσχυση της μελλοντικής τους ανάπτυξης.
- Τέλος, ένα παράδειγμα είναι αυτό των πανεπιστημίων στις ΗΠΑ, τα οποία προσφέρουν απαλλαγή από τα δίδακτρα στους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους. Έτσι με μικρό κόστος για τα Πανεπιστήμια, προσφέρεται ένα πολύ σημαντικό προνόμιο στους εργαζόμενους, δεδομένου ότι τα δίδακτρα είναι ιδιαίτερα υψηλά, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει σα σημαντικός παράγοντας προσέλκυσης και διατήρησης πολύ αξιόλογου εκπαιδευτικού προσωπικού (Gomez-Meja, Balkin and Cardy, 1998:33-34, από Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).

***II) Στρατηγική Ευθυγράμμιση της ΔΑΠ (strategic fit)***

Η ΔΑΠ πρέπει να εναρμονιστεί με την εξωτερική στρατηγική της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας έτσι τη στρατηγική ολοκλήρωση (strategic integration) ή τη στρατηγική ευθυγράμμιση (strategic alignment ή fit), μεταξύ εξωτερικής επιχειρησιακής στρατηγικής και εσωτερικής στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Πολλοί μελετητές μιλούν για δύο είδη στρατηγικής ευθυγράμμισης: την εξωτερική και την εσωτερική ή αλλιώς κάθετη και οριζόντια (Delery & Doty, 1996 από Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002). Η εξωτερική ή κάθετη αφορά, τη συμφωνία της δομής, των

συστημάτων και των διοικητικών πρακτικών με την επιχειρησιακή στρατηγική και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο, και η εσωτερική ή οριζόντια αφορά το βαθμό κατά τον οποίο η δομή, η τεχνολογία και οι διοικητικές πρακτικές είναι συνεπείς και αλληλοϋποστηρίζονται.

Συγκεκριμένα, η ΔΑΠ δεν αρκεί μόνο να είναι σε συνοχή με την επιχειρησιακή στρατηγική, όπως συζητήθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Πρέπει ακόμα τα συστατικά της στοιχεία να έχουν συνοχή και μεταξύ τους και να βρίσκονται όλα στην ίδια φάση ανάπτυξης. Η έννοια της στρατηγικής ολοκλήρωσης (integration), έχει άλλες τρεις παραμέτρους:

1. Τη συνοχή μεταξύ των πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ ούτως ώστε να συμπληρώνουν η μία την άλλη και να στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους.
2. Την αποδοχή της σημασίας και τη συμμετοχή στην άσκηση των πολιτικών ΔΑΠ από τα στελέχη γραμμής.
3. Την ενσωμάτωση όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση για να ενισχυθεί η αφοσίωση ή μία σύνδεση των συμφερόντων τους με αυτά της επιχείρησης.

Η κύρια υπόθεση σε ό,τι αφορά την ολοκλήρωση είναι ότι αν γίνουν όλα αυτά, θα επιτευχθεί μεγαλύτερη συνεργασία, ευελιξία και αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζομένους, και συνεπώς, τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης θα μπορούν να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά.

### ***III) Επιλογή Πολιτικών και Ρόλων***

Από την ανωτέρω ανάλυση προκύπτει ότι δεν υπάρχουν άριστες πρακτικές που να μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση με επιτυχία. Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τη στρατηγική της και το πλαίσιο λειτουργίας της ΔΑΠ επιλέγει τις πολιτικές και τους ρόλους που της ταιριάζουν. Επιπλέον, σύμφωνα με την έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης, οι διαφορετικές πολιτικές ΔΑΠ που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι εσωτερικά συνεπείς μεταξύ τους. Έτσι, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα, μια επιχείρηση καλείται να επιλέξει για κάθε λειτουργία της ΔΑΠ έναν τρόπο εφαρμογής από ένα συνεχές (continuum) εναλλακτικών τρόπων εφαρμογής της πολιτικής. Για παράδειγμα, ανάλογα με τη στρατηγική της και τις λοιπές πολιτικές ΔΑΠ, θα πρέπει να γίνει επιλογή για το αν θα υπάρχουν και σε ποιο βαθμό περιορισμένα ή πολλαπλά καθήκοντα ανά θέση, εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλκυσης κ.λπ.



Επίσης, ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης, η ΔΑΠ επιλέγει και τους ρόλους συμπεριφοράς, που απαιτεί από τους εργαζομένους στα διάφορα επίπεδα και θέσεις εργασίας. Ο παρακάτω Πίνακας δείχνει τα δύο άκρα του φάσματος στα πλαίσια του οποίου διαμορφώνονται κατά περίπτωση οι ρόλοι συμπεριφοράς, ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθείται.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Αναγκαίοι Ρόλοι Συμπεριφοράς ανάλογα με την Ακολουθούμενη Στρατηγική

Προβλέψιμη-επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά	Πολύ δημιουργική συμπεριφορά
Βραχυχρόνιος ορίζοντας	Μακροχρόνιος ορίζοντας
Υψηλός βαθμός συνεργατικής εργασίας	Αυτόνομη και ατομική εργασία
Μικρό ενδιαφέρον για την ποιότητα	Μεγάλο ενδιαφέρον για την ποιότητα
Χαμηλή ανάληψη κινδύνου	Υψηλή ανάληψη κινδύνου
Επικέντρωση στις διαδικασίες	Επικέντρωση στα αποτελέσματα
Επιθυμία αποφυγής υπευθυνότητας	Επιθυμία ανάληψης υπευθυνότητας
Καθόλου ευελιξία απέναντι στην αλλαγή	Μεγάλη ευελιξία απέναντι στην αλλαγή
Άνεση με τη σταθερότητα	Ανοχή στην ανασφάλεια
Περιορισμένη χρήση δεξιοτήτων	Ευρεία χρήση δεξιοτήτων
Χαμηλή αφοσίωση	Υψηλή αφοσίωση

**ΠΗΓΗ:** Προσαρμογή από Schuler, (1989).

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σ. 97

Τα κύρια **πλεονεκτήματα** της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι τα ακόλουθα:

- **Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Ανα-δραστικής Συμπεριφοράς.**

Προ-δραστική συμπεριφορά σημαίνει να κοιτάει κανείς στο μέλλον και να αξιολογεί πού επιθυμεί η επιχείρηση να φτάσει και πώς μπορεί να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της για να φτάσει εκεί που επιθυμεί. Αντίθετα, ανα-δραστική

συμπεριφορά σημαίνει αντίδραση στα παρουσιαζόμενα προβλήματα. Οι επιχειρήσεις που αντιδρούν ανα-δραστικά κινδυνεύουν να χάσουν τον προσανατολισμό τους προς τους μακροχρόνιους στόχους τους. Η υιοθέτηση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεση με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

▪ **Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων.**

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί στην παραγωγή. Ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση της Kodak, η οποία με Γενικό Διευθυντή τον George Fisher όρισε τους στρατηγικούς της στόχους ως την αξιοποίηση της πρότερης εμπειρίας και εξειδίκευσης της επιχείρησης στην ασύρματη τεχνολογία.

▪ **Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών.**

Τα στελέχη συνήθως βασίζονται στην πείρα τους και τις προσωπικές τους απόψεις για το πώς πρέπει να εκτελείται μια εργασία και εφαρμόζουν γνωστές πρακτικές για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος αν αλλάξουν οι συνθήκες στην επιχείρηση ή το περιβάλλον, η πείρα τους να αποδειχτεί παράγοντας ακαμψίας. Αντίθετα μια ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη διαδικασία, αμβλύνει τις δυσκολίες κατανόησης και ικανοποιητικής αντίδρασης γιατί ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε ορισμένες επιχειρήσεις έχει οργανωθεί μια εκτελεστική επιτροπή που περιλαμβάνει το Διευθυντή ανθρωπίνων πόρων και το Γενικό Διευθυντή και η οποία συζητά τα στρατηγικά ζητήματα σε συνεχή βάση και περιοδικά προσαρμόζει τη γενική στρατηγική και τον προγραμματισμό Δ.Α.Π. στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

▪ **Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγκάζει τα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και ταυτόχρονα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης. Όσο και αν αυτό φαίνεται παράξενο, δεν είναι δεδομένο ότι η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται συστηματικά στις

επιχειρήσεις. Συνήθως παραβλέπεται από την καθημερινή πρακτική και την αντιμετώπιση των άμεσων προβλημάτων.

#### ▪ Συμμετοχή των στελεχών γραμμής

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποκτά μεγαλύτερη αξία όταν τα στελέχη γραμμής εμπλέκονται άμεσα στον προσδιορισμό της. Όπως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συμμετέχει μαζί με την ανώτατη διοίκηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, έτσι και για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί τις υποδείξεις των στελεχών γραμμής. Τα στελέχη γραμμής συνήθως έχουν πρακτική και άμεση γνώση πολλών θεμάτων της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τα οποία τους αφορούν άμεσα, καθώς έχουν σχέση με τον τρόπο που διαχειρίζονται τους υφιστάμενούς τους.

## 2.6 Τα εμπόδια προς την υιοθέτησή της

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αντιμετωπίζει συνήθως τα εξής εμπόδια (Tracey, 1990):

- Αδιαφορία των Υπευθύνων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την οικονομική και την προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα πλευρά της επιχειρηματικότητας.
- Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων για να χειριστούν ποσοτικές μεθόδους, οικονομικές έννοιες και τεχνολογικά ζητήματα.
- Δυσκολία κατανόησης του οράματος του Γενικού Διευθυντή, αν αυτό διαφέρει (π.χ. λόγω διαίσθησης, ποιοτικών παραγόντων ή διαπραγματεύσεων) από το επίσημο γενικό στρατηγικό πλάνο.
- Αδυναμία ενασχόλησης όλων των στελεχών γραμμής στο σχεδιασμό του στρατηγικού πλάνου.
- Προβλήματα χρονοπρογραμματισμού, αφού ο σχεδιασμός του στρατηγικού πλάνου πρέπει να γίνεται συστηματικά.
- Ανεπαρκής επικοινωνία, αφού είναι αρκετά δύσκολο να ενημερώνονται όλοι για το τι σχεδιάζεται, πραγματοποιείται, τα προβλήματα και τις διορθώσεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
2. Wright, P.M. (1998), “Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century”, Human Resource Management Review, Volume 8, Number 3.
3. Dessler, G. (2005), “Human Resource Management”, 10th edition, Pearson Prentice Hall.
4. Tichy, N. M., Fombrun, C. J., and Devanna, M. A. (1982), “Strategic Human Resource Management”, Sloan Management Review 23.
5. Dyer, L., Holder, G. W. (1988), Human Resource Management, “Evolving Roles & Responsibilities”, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C.
6. Mahoney, T. A., and Deckop, J.R. (1986), “Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM)”, Journal of Management 12.
7. Κωτσίδα, Τ. (2005), «Πώς θα αναβαθμίσετε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: προτεινόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της θέσης και της εικόνας του τμήματός σας» Πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG.
8. Tracey, W. R. (1990), “Leadership Skills, Standout Performance for Human Resource Managers”, AMACOM.

## **Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

### **Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

#### **3.1 Ο Ορισμός της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

*Εκπαίδευση* είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει την μεταφορά γνώσεων, ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σ' ένα, ή περισσότερα αντικείμενα.

Πιο συγκεκριμένα, «*Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού*», είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μία σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον, είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).

#### **3.2 Στόχοι και Τομείς της Εκπαίδευσης**

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι έξης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.

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

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

- ❖ **Γνώσεις (Knowledge):** Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- ❖ **Ικανότητες (Skills):** Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κ.λπ.
- ❖ **Στάσεις (Attitudes):** Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων (π.χ. πελατών και συναδέλφων), η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών (κυρίως σε περιπτώσεις απασχόλησης για ένα διάστημα στο εξωτερικό), η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές.
- ❖ Τα τελευταία χρόνια, πολύ συχνά συναντάται ο όρος Competencies (Επαγγελματικές Δεξιότητες). Μπορεί να θεωρηθεί ότι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων / συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη, και competency-based training.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Επαγγελματικές Δεξιότητες κατά R. Boyatzis

### **Διοίκηση προσανατολισμένη στους στόχους και στη δράση:**

**Ενδιαφέρον για αποτελέσματα:** Προσπάθεια για απήχηση στους άλλους, ενδιαφέρον για γόητρο και φήμη.

**Διαγνωστική χρήση εννοιών:** Προσπάθεια ερμηνείας των συμβάντων με τη χρήση συγκεκριμένων εννοιολογικών πλαισίων.

**Προσανατολισμός στην αποτελεσματικότητα:** Προσπάθεια για καλύτερα επιτεύγματα.

**Δραστηριότητα:** Προδιάθεση για ανάληψη δράσης προκειμένου να πετύχει κάτι.

---

### **Ηγεσία:**

**Διαμόρφωση εννοιολογικού πλαισίου:** Ανάπτυξη βάσει εμπειρίας, μιας έννοιας που να περιγράφει μια διαδικασία ή δομή. Η έννοια / ιδέα προκύπτει από πληροφορίες που έχουν συλλεγεί στην πράξη.

**Αυτοπεποίθηση:** Αποφασιστικότητα και επίγνωση ότι αυτό που κάνει είναι το σωστό.

**Προφορικές παρουσιάσεις:** Ικανότητα στις προφορικές παρουσιάσεις είτε πρόκειται για ένα συνομιλητή είτε για εκατοντάδες ανθρώπων.

### **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων:**

**Χρήση κοινωνικής δύναμης:** Χρήση διαφόρων ειδών επιρροής για τη δημιουργία συμμαχιών, δικτύων, συνασπισμών και ομάδων.

**Διοίκηση ομαδικών διαδικασιών:** Ενθάρρυνση υπολοίπων να δουλεύουν αποτελεσματικά μέσα στις ομάδες.

---

### **Άλλα:**

**Αντικειμενική Αντίληψη:** Ικανότητα σχετικής αντικειμενικότητας και αποφυγή προκαταλήψεων και μεροληψίας.

**Αυτοέλεγχος:** Ικανότητα ελέγχου προσωπικών αναγκών και επιθυμιών για την εκπλήρωση οργανωσιακών σκοπών και αναγκών.

**Αντοχή και προσαρμοστικότητα:** Ικανότητα αντοχής σε πολλές ώρες εργασίας. Ευελιξία και εύκολη προσαρμογή σε αλλαγές στη ζωή και στο οργανωσιακό περιβάλλον.

---

### **Καθοδήγηση Υφισταμένων:**

Βασικές ικανότητες ανάπτυξης συνεργατών και υφισταμένων, πρωτοβουλία και άσκηση εξουσίας.

**Πηγή:** Torrington & Hall, 1998:417

Παπαλεξανδρή, και Ν.,Μπουραντάς,Δ.,(2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σ. 269

### 3.3 Σημασία και Πλεονεκτήματα

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

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



- **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης βοηθά να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτια της αλλαγής και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, μια επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και εμπλουτίζει τις ικανότητές τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή να αυξήσουν την ικανότητά τους να απασχοληθούν αλλού (απασχολησιμότητα-employability) σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.
- **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Παρακάτω περιγράφουμε τη σημασία της εκπαίδευσης για την επιχείρηση. Τις τελευταίες δεκαετίες, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών έχουν ενισχύσει ακόμα περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας.

### **Για την Επιχείρηση:**

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

### **Για τους Εργαζομένους:**

- Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη
- Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτο-ανάπτυξη
- Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
- Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας

- Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
- Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων
- Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
- Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
- Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
- Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων συνήθως ασχολούνται με τις ακόλουθες ενέργειες:

- Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση.
- Προγραμματισμός, και ανάθεση ευθυνών.
- Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα στελέχη.
- Συλλογή και προετοιμασία υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
- Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων προσανατολισμού.
- Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

### 3.4 Η φιλοσοφία της Εκπαίδευσης

Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μίας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση. Ορισμένες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ανακαλύψουν από μόνοι τους τι πρέπει να κάνουν. Συνήθως, όταν αυτού του είδους οι επιχειρήσεις διαπιστώσουν την έλλειψη ικανοτήτων επιχειρούν προσέλκυση προσωπικού από επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης καταλαβαίνουν ότι ζουν σε έναν κόσμο όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από την απασχόληση ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, και ότι γι' αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων τους. Στην ουσία, αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μία επένδυση με μελλοντική απόδοση. Κατανοούν ότι μπορεί να είναι δύσκολος ο υπολογισμός της απόδοσης

αυτής της επένδυσης, αλλά πιστεύουν ότι οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος.

Δεδομένου όμως ότι δεν αρκεί απλά η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση βοηθάει, η εφαρμογή της εκπαίδευσης θα πρέπει να υποστηρίζεται και από μία θετική εκτίμηση για το πώς η εκπαίδευση συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα. Συνεπώς υπάρχει η ανάγκη να μπαίνουν υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, κατά τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να επιδεικνύουν αποπληρωμή. Οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μία φιλοσοφία εκπαίδευσης εστιασμένης στα αποτελέσματα, είναι οι ακόλουθες:

- ❖ **Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση.** Η εκπαίδευση πρέπει να σχετίζεται με την ικανοποίηση συγκεκριμένων και σημαντικών αναγκών της επιχείρησης. Η φιλοσοφία μίας εκπαίδευσης η οποία σχετίζεται με την απόδοση περιλαμβάνει την άμεση συσχέτιση της εκπαίδευσης με την απόδοση του εργαζομένου στη θέση εργασίας και την κάλυψη των απαιτήσεων για συγκεκριμένες δεξιότητες διαφόρων θέσεων. Υπάρχουν δυστυχώς επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εκπαίδευση μόνο για την ιδέα της εκπαίδευσης (training for training's sake). Παρά το γεγονός ότι σε περιόδους ύφεσης περιορίζονται τέτοια φαινόμενα, ορισμένες επιχειρήσεις δεσμεύουν πόρους και παρέχουν από συνήθεια εκπαίδευση σε τομείς που δεν οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση.
- ❖ **Συνεχής ανάπτυξη.** Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν παροχή βραχυχρόνιας, απομονωμένης σειράς μαθημάτων σε διαφορετικές στιγμές της καριέρας κάποιου εργαζομένου. Η μάθηση θα πρέπει να είναι μία συνεχής διαδικασία, ενταγμένη σε μία πολιτική διαρκούς ανάπτυξης.
- ❖ **Πολιτικές εκπαίδευσης.** Οι πολιτικές εκπαίδευσης είναι εκφράσεις της φιλοσοφίας εκπαίδευσης της επιχείρησης. Δίνουν τις γενικές γραμμές για την ποσότητα, ποιότητα, ύψος δαπάνης, προγραμματισμό και ευθύνη για την εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, η πολιτική εκπαίδευσης μπορεί να προβλέπει ότι κάθε άτομο το οποίο βρίσκεται σε διοικητική, επαγγελματική, τεχνική θέση ή θέση εποπτείας παρακολουθεί έναν επίσημο κύκλο εκπαίδευσης τουλάχιστον πέντε ημερών κάθε χρόνο. Σχετικά με το ύψος δαπάνης, το ποσοστό υπολογίζεται με βάση το συνολικό κόστος μισθοδοσίας και ένα ικανοποιητικό ποσοστό δαπάνης για την εκπαίδευση συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 2-3% της ετήσιας μισθοδοσίας. Τους στόχους των προγραμμάτων και την ευθύνη για την

εκπαίδευση συνήθως αναλαμβάνει το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικό Τμήμα ή και Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης που συνδέεται με τη διοίκηση της απόδοσης απαιτεί από τα στελέχη να εξετάζουν τακτικά την απόδοση σε σχέση με τους προσυμφωνημένους στόχους, τους παράγοντες που έχουν επηρεάσει την απόδοση και την εξέλιξη των αναγκών εκπαίδευσης. Η ικανοποίηση των αναγκών εκπαίδευσης που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση απαιτεί τη συμμετοχή και διάδραση μεταξύ των στελεχών, των ομάδων και των μεμονωμένων προσώπων, ώστε να υπάρξει αποτελεσματική οργάνωση και υλοποίηση της εκπαίδευσης.

#### **Διαφορές από την ανάπτυξη**

Αν και η εκπαίδευση χρησιμοποιείται από κοινού με την ανάπτυξη οι όροι δεν είναι συνώνυμοι. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η εξασφάλιση υπαλλήλων με ειδικά προσόντα ή η διόρθωση ελλείψεων στην απόδοσή τους. Αντίθετα, η ανάπτυξη είναι μια προσπάθεια να εξασφαλιστούν υπάλληλοι με ικανότητες που η εταιρεία θα χρειαστεί στο μέλλον. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει συνοπτικά τις διαφορές (Κανελλόπουλος, 2002).

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 6**

#### **Διαφορές Εκπαίδευσης - Ανάπτυξης**

	<b>Εκπαίδευση</b>	<b>Ανάπτυξη</b>
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσα και μελλοντική
Πεδίο δράσης	Άτομο	Ομάδα - οργανισμός
Χρονικό πλαίσιο	Άμεσα	Μακροπρόθεσμα
Στόχος	Διόρθωση έλλειψης προσόντων	Προετοιμασία για μελλοντικές εργασιακές ανάγκες

**Ο στόχος εκπαίδευσης:** Γρήγορη βελτίωση στην απόδοση του εργαζόμενου.

**Ο στόχος ανάπτυξης:** Συνολική ενδυνάμωση των ανθρωπίνων πόρων εταιρείας

**ΠΗΓΗ:** Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού», Θεωρία και Πράξη, σ. 344.

### **Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων**

Η βασική πολιτική εκπαίδευσης ανήκει στ' ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης (όπως ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο γεν. διευθυντής κτλ.). Αυτά είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς την ανάγκη να μπου σε λεπτομέρειες, οι οποίες είν' ευθύνη του διευθύνοντος τον τομέα εκπαίδευσης. Σχετική έγκριση δαπανών, όπως κι εκπαίδευσης στελεχών έξω απ' την επιχείρηση (σε πανεπιστήμια π.χ. ή σεμινάρια), είναι επίσης ευθύνη των ανώτερων στελεχών.

Τα μέσα και τα κατώτερα στελέχη (εργοδηγοί, επόπτες κτλ.) οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματά τους και να συμμετέχουν στη σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων του τμήματός τους. Κι είναι άμεσα δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενέργειας μέσα στο έργο του τομέα τους. Και μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν το ρόλο του διδάσκοντα μέσα στη δουλειά, ο επόπτης οφείλει να βεβαιωθεί, αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρω απ' τις αρχές της διδασκαλίας, γιατί στην πραγματικότητα ο επόπτης είναι κι ο εκπαιδευτής. Συχνά, είναι υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου, όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα πρόληψης ατυχημάτων. Αυτός επίσης είναι εκείνος που θα κάνει την επιλογή των υπαλλήλων εκείνων που θα λάβουν μέρος σε μια επίσημη εκπαίδευση και γενικά η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στην επιτυχία των στόχων της παραγωγής, αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωσή του να φροντίσει για την ανάπτυξη των υφισταμένων του. Η συνολική ευθύνη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος σε μια επιχείρηση διαμοιράζεται εξίσου ανάμεσα στο τμήμα προσωπικού και στους προϊστάμενους των διαφόρων τμημάτων με την ανάληψη όμως από τις δυο πλευρές διαφορετικών επιμέρους ευθυνών. Στο παρακάτω σχήμα επιχειρείται η κατανομή αυτών των ευθυνών.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 7**

#### **Οι Ευθύνες Τμήματος Προσωπικού και Προϊσταμένου**

<b>Τμήμα Προσωπικού</b>	<b>Προϊστάμενος</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Προετοιμάζει το υλικό της εκπαίδευσης</li><li>- Συντονίζει τις εκπαιδευτικές ενέργειες</li><li>- Διευθετεί την εκτός δουλειάς εκπαίδευση</li><li>- Συντονίζει τις διάφορες αναπτυξιακές ενέργειες</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Παρέχει τεχνικές πληροφορίες</li><li>- Επιβλέπει τις εκπαιδευτικές ανάγκες</li><li>- Διεξάγει την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά</li><li>- Επιβλέπει την πορεία των εκπαιδευομένων</li></ul>

**ΠΗΓΗ:** Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού», Θεωρία και Πράξη, σ. 345

Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων, γιατί αλλιώς είναι δυνατόν κυριολεκτικά να ξοδεύει πολλά χρήματα μια επιχείρηση χωρίς αποτέλεσμα. Και γίνεται αυτό μερικές φορές, όταν δηλ. κάποιος διοικόν αποφασίζει την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης, γιατί κι άλλες επιχειρήσεις κάνουν κάτι τέτοιο. Μπορεί μάλιστα γι' αυτό το σκοπό να επεκτείνει τα έξοδά του και για την αγορά ειδικών, αλλά κι ακριβών μηχανών διδασκαλίας ή οπτικοακουστικών μέσων.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν τη θέση τους μόνο όταν γίνεται αισθητό πως μπορούν να συντελέσουν στη λύση ειδικών λειτουργικών προβλημάτων της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Γι' αυτό, χρειάζεται μία ανάλυση ολόκληρη της επιχείρησης, ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών κτλ. για να διαπιστωθούν τα είδη των δυσκολιών που μπορούν να υποβοηθηθούν με την εκπαίδευση και κατόπιν να παρθεί λογική απόφαση για το είδος των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Ο κυριότερος στόχος αυτής της φάσης είναι να εντοπίσει τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες και αν ναι να παράσχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες στο σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η αξιολόγηση των αναγκών γίνεται σε τρία επίπεδα ανάλυσης: του οργανισμού, του έργου και του ατόμου.

- **Η οργανωτική ανάλυση** εξετάζει τέτοια θέματα όπως η οργανωτική κουλτούρα, η αποστολή, το κλίμα, η δομή κτλ. με στόχο την αναγνώριση γενικών εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και της δυνατότητας παροχής υποστήριξης. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαπιστωθεί εφόσον ο οργανισμός διαθέτει τα απαραίτητα μέσα για επίσημη ή ανεπίσημη εκπαίδευση (πχ. μεντορική) ή εάν ο οργανισμός θα πρέπει να απευθυνθεί σε εξωτερικούς οργανισμούς που εξειδικεύονται στην παροχή τέτοιων υπηρεσιών. Επίσης, συχνά ένας οργανισμός μπορεί εσκεμμένα να μην προσφέρει εκπαίδευση στους υπαλλήλους του με στόχο την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας μέσω της εφαρμογής καινοτόμων ιδεών και προτάσεων.

- **Η ανάλυση έργου** είναι η αξιολόγηση της δουλειάς που πρέπει να γίνει. Το επίκεντρο αυτού του είδους ανάλυσης είναι τα καθήκοντα και οι εργασίες που υπάρχουν σε ολόκληρο τον οργανισμό με σκοπό να βρεθούν αυτά που χρειάζονται εκπαίδευση. Μια σωστή ανάλυση έργου παρέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την κατανόηση των απαιτήσεων της κάθε δουλειάς. Αφού επιτευχθεί αυτή η κατανόηση είναι πλέον πιο εύκολο να αναγνωρισθούν οι γνώσεις

και ικανότητες που απαιτούνται ώστε κάποιος να φέρει σε πέρας μια συγκεκριμένη εργασία με τρόπο αποδοτικό και υπεύθυνο. Μερικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση έργου είναι οι απλές λίστες και οι πίνακες οργάνωσης διαφορετικού τύπου υλικών. Μια πολύ διαδεδομένη τεχνική αποτελεί η ιεραρχική ανάλυση έργου, η οποία σπάει μια εργασία σε επιμέρους υπο-εργασίες ακολουθώντας κάποιους βασικούς κανόνες, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιεραρχικής σειράς από εργασίες που απεικονίζεται πάνω σε ένα διάγραμμα. Με βάση το διάγραμμα ο υπεύθυνος εκπαίδευσης μπορεί να καθορίσει ποιες υπο-εργασίες χρειάζονται εκπαίδευση και ποια σχέδια πρέπει να ακολουθηθούν για να έρθει αυτή σε πέρας.

- Η **ανάλυση ατόμου** καθορίζει ποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση με το να εξετάζεται πόσο καλά κάνουν οι υπάλληλοι τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Η εκπαίδευση μπορεί να είναι απαραίτητη όταν υπάρχει δυσαρμονία ανάμεσα στην απόδοση ενός υπαλλήλου και στις απαιτήσεις που έχει απ' αυτόν ο οργανισμός. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες, δηλαδή οι αδυναμίες των εργαζομένων μπορεί να έρθουν στην επιφάνεια μέσω διαφόρων μεθόδων από τις οποίες η κυριότερη είναι η αξιολόγηση που γίνεται από τους προϊσταμένους με βάση την παρατήρηση, τις ειδικές κλίμακες, τη συνέντευξη κτλ, ενώ σε μερικές περιπτώσεις χρήσιμες μπορεί να είναι και οι αξιολογήσεις που γίνονται από τους συναδέλφους καθώς και η αυτο-αξιολόγηση.

Επειδή η εκπαίδευση έχει να κάνει με την αλλαγή και τη βελτίωση του υπαλλήλου, μπορεί να ωφελήσει την απόδοση μόνο όταν ο ίδιος ο υπάλληλος είναι η πηγή του προβλήματος. Όταν παρεμβαίνουν άλλοι παράγοντες όπως είναι ένα κακό προϊόν, οι υψηλές τιμές, οι εξωτερικές οικονομικές συνθήκες τότε τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν έχουν πολλά να προσφέρουν. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση δεν αφορά μόνο ικανότητες και γνώσεις αλλά ακόμη και την αλλαγή διαφόρων στάσεων των υπαλλήλων, για παράδειγμα των προκαταλήψεων απέναντι στις εργαζόμενες γυναίκες.

Φυσικά, θα πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση δεν είναι πανάκεια, π.χ. μια χαμηλή απόδοση μπορεί να διορθωθεί με μια καλύτερη εκπαίδευση σε ικανότητες. Όμως, μπορεί το πρόβλημα να μην οφείλεται σ' ελλιπή εκπαίδευση, αλλά σ' ακατάλληλο υλικό κι εξοπλισμό, ή και σ' ελλιπή σχεδιασμό. Ίσως ακόμη, να φταίει και το χαμηλό επίπεδο αμοιβών που δεν προσελκύει καλούς υπαλλήλους. Μερικοί τρόποι για τη διαπίστωση των αναγκών σ' εκπαίδευση είναι οι ακόλουθοι:



### **1. Ανακαλύψτε προβλήματα οργανωτικά και παραγωγής**

- Χαμηλή παραγωγικότητα.
- Υψηλό κόστος.
- Ελλιπής έλεγχος σε υλικά.
- Χαμηλή ποιότητα, υπερβολικά σκάρτα και σπατάλη υλικού. Υπερβολικές παραβάσεις κανονισμών, φτωχή πειθαρχία. Αποχωρήσεις σε υψηλό βαθμό.
- Υπερβολικός ρυθμός απουσιών.
- Καθυστέρηση παραγωγής, αδυναμία επιτυχίας των καθορισμένων στόχων.

### **2. Αναλύστε τους ανθρώπους και τα έργα-θέσεις**

- Ανάλυση έργου.
- Αξιολόγηση υπαλλήλων.
- Δοκιμασίες (Testing).

### **3. Ζητήστε τις γνώμες των υπαλλήλων και των στελεχών**

Συνεντεύξεις κι ερωτηματολόγια για τη συγκέντρωση απόψεων που αναφέρονται σε απαραίτητα κι επιθυμητά προγράμματα εκπαίδευσης.

### **4. Προβλέψτε επικείμενα και μελλοντικά προβλήματα**

- Επέκταση της επιχείρησης.
- Νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες.
- Νέα σχέδια.
- Νέα εργοστάσια.
- Νέα τεχνολογία.
- Οργανωτικές αλλαγές.
- Έρευνα εργατικού δυναμικού - συγκρίνετε παρούσες πηγές εργατικού δυναμικού με προβλεπόμενες ανάγκες (Κανελλόπουλος, 2002).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
2. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού», Θεωρία και Πράξη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ

## Δ΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

### Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

#### 4.1 Οι κυριότερες αρχές της αποτελεσματικής Μάθησης υπό το πρίσμα των επιχειρήσεων

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται απ' τον εργαζόμενο ικανότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του. Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης κι αυτή είναι εκείνη που περιμένει η διοίκηση από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έτσι, ώστε οι υπάλληλοι να εκδηλώσουν μια καινούργια ενέργεια. Και διαπιστώνεται τούτο κατά την εκτέλεση, όπως συμβαίνει π.χ., κατά τη μάθηση μιας ξένης γλώσσας με τη μετάφραση μιας παραγράφου από ένα βιβλίο κτλ. (Κανελλόπουλος, 2002).

Στην ψυχολογία υπάρχουν τέτοιες αρχές, καθιερωμένες ύστερα από πειραματισμό είναι εφαρμόσιμες τόσο από διευθυντές προγραμμάτων εκπαίδευσης όπως κι από διδάσκοντες υπαλλήλους σ' αίθουσες, ή από επόπτες που ασκούν τους υπαλλήλους τους στο έργο.

Στην πράξη οι κυριότερες αρχές μάθησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, ιδίως για το προσωπικό των κατώτερων και μεσαίων βαθμίδων είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

- ❖ Η ύπαρξη κινήτρων (εσωτερικών και εξωτερικών) είναι αναγκαία για την επιτυχία της μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων πρέπει να καλύπτει τα κίνητρα για μάθηση και αυτο-βελτίωση που έχει ο κάθε άνθρωπος (εσωτερικά κίνητρα) και τις ευκαιρίες για καλύτερες αποδοχές ή προαγωγές που παρέχει η εκπαίδευση (εξωτερικά κίνητρα). Μαθησιακοί ψυχολόγοι ξέρουν ότι για να κάνουν τους φοιτητές τους (ή τους εκπαιδευόμενους) να μάθουν, πρέπει πρώτα να τους κινήσουν το ενδιαφέρον και την επιθυμία για μάθηση. Κατ' αρχάς πρέπει να καταστεί σαφές στον εκπαιδευόμενο πως η εκπαίδευσή του μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία του. Σ' αυτό συμβάλει η διευκρίνιση των στόχων της εκπαίδευσης και η εξήγηση ότι η εργασιακή απόδοση μπορεί είτε να σχετίζεται με αμοιβές όπως τα πριμ παραγωγικότητας, είτε να οδηγεί σε εξέλιξη, καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του, να αναπτυχθεί και ως εκ τούτου να προωθήσει τις ευκαιρίες απασχόλησης του μελλοντικά.

Σαν συμπέρασμα των παραπάνω μπορούν να ειπωθούν τα εξής: Ο αδιάφορος, ο απρόθυμος υπάλληλος θα μάθει πολύ λίγα, ακόμα κι από τον πιο ικανό διδάσκοντα. Για να ωφεληθεί απ' την εκπαίδευση θα πρέπει να αισθάνεται βαθιά την ανάγκη για βελτίωση των ικανοτήτων του και της εκτέλεσης της εργασίας του κι έτσι που να εξασφαλίζει τις ευκαιρίες για πρόοδο. Εξάλλου, πρέπει να σημειωθεί πως το κέρδος της επιχείρησης σ' ανταπόδοση των όσων κάνει για την εκπαίδευση εξαρτάται πολύ απ' το όλο ηθικό που επικρατεί στον οργανισμό.

Από την άλλη μεριά, δεν πρέπει να παραβλέπεται πως κι υπερβολική υποκίνηση των εργαζομένων για εκπαίδευση, μπορεί στην πραγματικότητα να εμποδίσει τη μάθηση, όπως συμβαίνει στον υπάλληλο που πιέζεται πολύ (ή έχει πολύ φόβο), ή που βάζει στόχους ψηλότερους των δυνατοτήτων του, οπότε τ' αποτελέσματα μπορεί να είναι απολύτως απογοητευτικά κι έτσι ουσιαστικά να χαθεί η υποκίνηση.

- ❖ Η γνώση της προόδου και η επαναπληροφόρηση (feedback) σχετικά με την επίδοση βοηθούν στην επίτευξη μάθησης. Χρειάζεται ο εκπαιδευόμενος να έχει τη σχετική πληροφόρηση και τη δυνατότητα να δοκιμάσει στην πράξη τις γνώσεις που απέκτησε. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται άμεσα η καλή επίδοση του εργαζομένου και να επαινείται η πρόοδός του που προέκυψε από την εκπαίδευση που έλαβε.
- ❖ Η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται και όσο περισσότερες ευκαιρίες για εφαρμογή προσφέρονται στον εκπαιδευόμενο. Αυτό συνεπάγεται χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πρακτικές ασκήσεις που βοηθούν την πληρέστερη γνώση.
- ❖ Η διακεκομμένη άσκηση βοηθά σε προγράμματα μαθητείας / κατάρτισης. Στα προγράμματα αυτά συνίσταται η εναλλαγή ανάμεσα σε συναντήσεις στην αίθουσα διδασκαλίας και σε πρακτική εφαρμογή στη θέση εργασίας. Η εξάσκηση και η επανάληψη είναι σημαντικές για τη μάθηση νέων ικανοτήτων. Ικανότητες που εξασκούνται συχνά μαθαίνονται καλύτερα και δύσκολα ξεχνιούνται. Είναι μεγάλη σπατάλη πόρων να παρέχεται εκπαίδευση χωρίς πρόβλεψη για αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων που απέκτησε ο εργαζόμενος, όταν αυτός επιστρέψει πίσω στο εργασιακό περιβάλλον.

## 4.2 Οι παράγοντες στον δρόμο προς την υλοποίησή της

Εκτός όμως από την κατανόηση των αρχών μάθησης, ορισμένοι παράγοντες σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βοηθούν στο να είναι αποτελεσματική η μάθηση. Οι συγκεκριμένοι αυτοί παράγοντες περιλαμβάνουν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

### ➤ Αξιόλογο εκπαιδευτικό υλικό

Κατ' αρχάς ξέρουμε ότι είναι εύκολο για τους εκπαιδευόμενους να καταλάβουν και να θυμηθούν υλικό που είναι πλήρες νοήματος (meaningful). Υπάρχουν τουλάχιστον έξι τρόποι για να κάνεις το εκπαιδευτικό υλικό σου περισσότερο περιεκτικό σε νοήματα:

- Στην αρχή της εκπαίδευσης, πρέπει να δοθεί μια συνοπτική εικόνα του υλικού που θα παρουσιαστεί. Γνωρίζοντας τη γενική εικόνα και κατανοώντας πώς κάθε μέρος εντάσσεται στο σύνολο, η εκπαίδευση αποκτά περισσότερο νόημα.
- Το υλικό πρέπει να περιλαμβάνει μια ποικιλία από παραδείγματα.
- Το υλικό πρέπει να έχει οργανωθεί σε μια λογική σειρά και να έχει χωριστεί σε νοηματικές ενότητες αντί να παρουσιάζεται όλο μαζί.
- Προτιμότερη είναι η χρήση όρων και εννοιών που είναι ήδη οικείες στους εκπαιδευόμενους, ενώ η χρήση οπτικών βοηθημάτων βοηθά στην καλύτερη κατανόηση.

### ➤ Μεταφορά της μάθησης (learning transfer)

Τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται έξω από το χώρο εργασίας τους (σε μια αίθουσα διαλέξεων) και σε αυτή την περίπτωση πρέπει να επιβεβαιωθεί πως ό,τι έχουν μάθει οι εργαζόμενοι θα αξιοποιηθεί πίσω στη δουλειά τους. Κάποιες προτάσεις για να επιτευχθεί αυτό είναι οι ακόλουθες:

- Μεγιστοποίηση της ομοιότητας μεταξύ του χώρου διενέργειας της εκπαίδευσης και του χώρου εργασίας. Για παράδειγμα, αν ο εργαζόμενος θα πρέπει να εργασθεί σε θορυβώδες περιβάλλον είναι καλό κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης να εξασκηθεί σε ανάλογες συνθήκες θορύβου.
- Πρακτική εφαρμογή των καθηκόντων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Όσο περισσότερο ο εργαζόμενος εφαρμόζει τις δεξιότητες που διδάσκεται, τόσο καλύτερη θα είναι η μεταβίβαση και η αξιοποίηση, της μάθησής του όταν επιστρέψει στη δουλειά.

- Ποικιλία παραδειγμάτων όταν διδάσκονται έννοιες και ικανότητες. Για παράδειγμα, όταν γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί μια ιδέα, πρέπει να παρουσιαστούν παραδείγματα περιπτώσεων που αντιπροσωπεύουν τις έννοιες και περιπτώσεων που δεν αντιπροσωπεύουν τις έννοιες -όπως ο σωστός και ο λανθασμένος τρόπος ολοκλήρωσης καθηκόντων.
- Είναι ανάγκη να αναγνωριστούν τα σημαντικά χαρακτηριστικά του καθήκοντος. Για παράδειγμα, αν εκπαιδεύεις έναν χειριστή μηχανήματος, είναι χρήσιμο να δίνεις σε κάθε σημαντικό μέρος του μηχανήματος ένα όνομα (π.χ. διακόπτης εκκίνησης). Και είναι επίσης χρήσιμο να ονομάζεις κάθε μέρος της διαδικασίας (π.χ. ξεκίνημα της μηχανής, τοποθέτηση του σωλήνα στο πιεστήριο κ.λπ.).
- Διασφάλιση ότι ο εκπαιδευόμενος κατανοεί τις γενικές αρχές. Αυτό είναι στην πραγματικότητα μια παραλλαγή της ιδέας ότι θα πρέπει να δίνεται υλικό, όσο περισσότερο πλήρες νοήματος γίνεται. Ως εκ τούτου, αν ο εκπαιδευόμενος καταλαβαίνει τις γενικές αρχές που υπογραμμίζουν τι διδάσκεται, έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να μάθει αν του ζητούσαν να αποστηθίσει μια σειρά μεμονωμένων βημάτων.

➤ **Επαναπληροφόρηση (feedback)**

Οι εκπαιδευόμενοι που έχουν επαναπληροφόρηση για την πρόδό τους συνήθως μαθαίνουν γρηγορότερα και αποδίδουν καλύτερα από αυτούς που δεν έχουν. Σαν κανόνας, η επαναπληροφόρηση πρέπει να είναι γρήγορη και συχνή. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για θέσεις κατώτερης βαθμίδας όπου συνήθως οι διαδικασίες εκπαίδευσης εκτελούνται γρήγορα και επαναληπτικά. Η επαναπληροφόρηση μπορεί να δίνεται μέσω της συμμετοχής σε τεστ ή μέσω των σχολίων του εκπαιδευτή ή ακόμη μέσω συμπλήρωσης τεστ αυτοελέγχου γνώσεων στον υπολογιστή.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Δ΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
2. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού», Θεωρία και Πράξη.

## **Ε΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

### **Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

#### **5.1 Συστημική προσέγγιση εκπαίδευσης**

Για να έχει τα επιδιωκόμενα -συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για: (α) να μάθει ο εργαζόμενος, (β) να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και (γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει ν' αντιμετωπισθεί σοβαρά, ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης (Argyris, 1991). Ως τέτοια χρειάζεται μια συστημική προσέγγιση, δηλαδή να καθορισθούν οι εισροές, οι διεργασίες που πρέπει να γίνουν και οι εκροές που αναμένονται. Με άλλα λόγια θα πρέπει κάθε επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια (φάσεις) της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα στάδια αυτά, είναι (Χυτήρης, 2001):

- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου.

#### **5.2 Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Αποτελεί βασική απαίτηση σήμερα για την εκπαίδευση προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Επομένως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002). Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος.

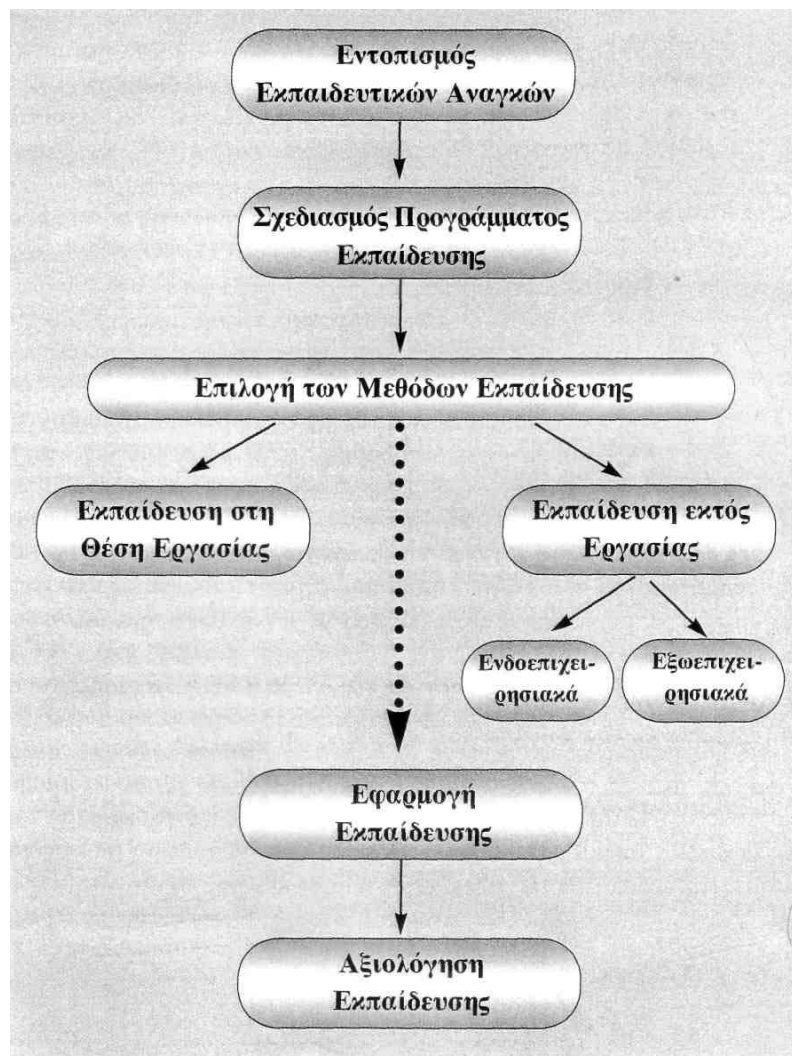


Για τους εκπαιδευόμενους εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου κυρίως χρειάζεται εκπαίδευση, π.χ.

**1. Η έναρξη απασχόλησης:** Νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση η οποία θα συμπληρώσει το κενό μεταξύ των σημερινών τους γνώσεων και ικανοτήτων και αυτών που απαιτούνται για αποτελεσματική απόδοση στη θέση που πρόκειται να αναλάβουν.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

#### Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού



**ΠΗΓΗ:** Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σ. 281

**2. Η αξιολόγηση της απόδοσης:** Στην τακτική αξιολόγηση της απόδοσης, όπως αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο του βιβλίου, η επιτυγχανόμενη απόδοση του εργαζομένου συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση. Η σύγκριση συχνά αποκαλύπτει ανεπάρκειες στην κατάρτιση του εργαζομένου, οι οποίες πρέπει να καλυφθούν με την εκπαίδευση.

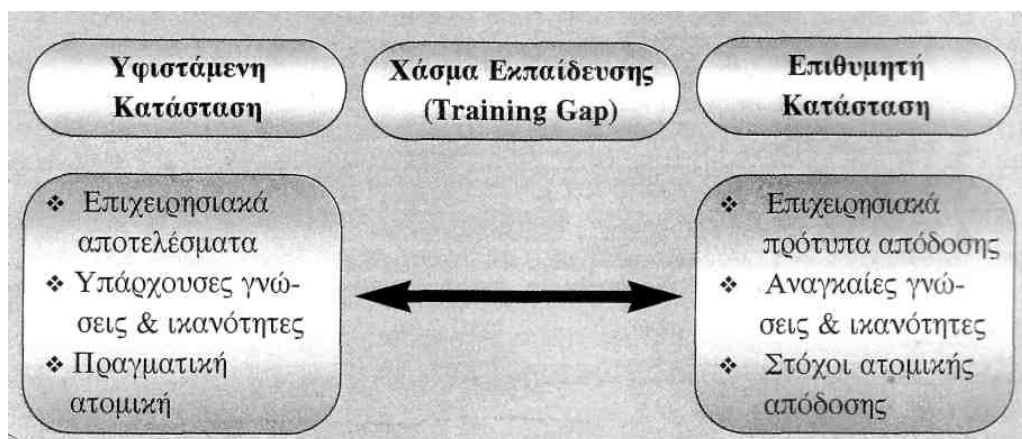
**3. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Οι άνθρωποι που είτε μετατίθενται, είτε λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της επιχείρησης (restructuring), αναλαμβάνουν νέα θέση εργασίας, είναι σε παρόμοια θέση με τους νεοπροσληφθέντες. Η ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας μπορεί να δυσκολεύει τον εργαζόμενο λόγω της έλλειψης των γνώσεων που απαιτεί η νέα του θέση. Την έλλειψη αυτή καλείται να καλύψει η εκπαίδευση.

Σε γενικές γραμμές, οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του χάσματος εκπαίδευσης (training gap) που υφίσταται μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης.

Οι ανάγκες για εκπαίδευση, πρέπει να αναλύονται πρώτα στο επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο (επιχειρησιακές ανάγκες), ακολούθως σε επίπεδο τμήματος, ομάδας, λειτουργίας και θέσης (ομαδικές ανάγκες), και σε τρίτο επίπεδο, για κάθε εργαζόμενο χωριστά (προσωπικές ανάγκες). Αυτά τα επίπεδα βρίσκονται σε στενή σχέση μεταξύ τους. Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών θα οδηγήσει στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αντικείμενα απασχόλησης, και αυτά στην συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται για κάθε εργαζόμενο. Η διαδικασία λειτουργεί και αντίστροφα. Αναλύοντας τις ανάγκες κάθε εργαζομένου χωριστά, ανακύπτουν και οι κοινές ανάγκες οι οποίες μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ομαδική βάση, ενώ το σύνολο των ομαδικών και των ατομικών αναγκών θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των επιχειρησιακών αναγκών.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2

### Χάσμα Εκπαίδευσης Επιχείρησης



**ΠΗΓΗ:** Προσαρμοσμένο από Armstrong, 2000: 514.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μένου, σ. 283

**Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι:**

- i) η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού,
- ii) η οργανωσιακή ανάλυση,
- iii) οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits),
- iv) η ανάλυση απόδοσης (performance reviews) και
- v) η ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) ή ανάλυση καθηκόντων.

### 5.3 Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ενός δεκτικού στη μάθηση περιβάλλοντος εξετάζοντας:

- i) τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων: χρόνος που θα παραμείνουν στην επιχείρηση, επίπεδο γνώσεων, ικανότητα και θέληση να μάθουν. Η υποκίνηση του προσωπικού για μάθηση πολλές φορές γίνεται με το σύστημα αμοιβών. Π.χ. η Ford αμείβει επιπλέον όσους εργαζόμενους συμπληρώσουν 40 ώρες εκπαίδευσης σε δεξιότητες που έχουν μάλιστα επιλέξει οι ίδιοι, ενώ η Αμερικάνικη Saturn Corporation βασίζει το 5% των ετήσιων αποδοχών των εργαζομένων στον αριθμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία έχει συμμετάσχει.

- ii) τις βασικές αρχές της μάθησης περιλαμβάνουν την εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, τη γνώση των αποτελεσμάτων και επαναπληροφόρηση, τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος (κατάλληλος φωτισμός, ησυχία, ανέσεις), την πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, τη χρήση της εμπειρίας (π.χ. με αμφίδρομη επικοινωνία, ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια υπόδησης ρόλων (role playing games) και τέλος, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας.

***Παράδειγμα: Η Μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας - Ο Ρόλος της τηλεπληροφορικής στην Τηλεπληροφορική εκπαίδευση***

Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω ενός εγχειριδίου είτε μέσω μιας συσκευής (H/Y). Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας ακολουθεί τρία στάδια (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

- Παρουσίαση γεγονότων προβλημάτων και ερωτήσεων στον εκπαιδευόμενο.
- Ανταπόκριση του εκπαιδευόμενου με απαντήσεις, λύσεις ασκήσεων κ.λπ.
- Παροχή αξιολόγησης σχετικά με την ορθότητα των απαντήσεών του.

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου προγραμματισμένης διδασκαλίας είναι ότι συνήθως μειώνει το χρόνο εκπαίδευσης σχεδόν κατά ένα τρίτο. Και εφόσον επιτρέπει στα άτομα να μάθουν με το δικό τους ρυθμό, παρέχει άμεση επανατροφοδότηση και μειώνει τον κίνδυνο του λάθους, αναμένεται ότι θα πρέπει να διευκολύνει τη μάθηση. Παρά ταύτα, γνωρίζουμε ότι οι εκπαιδευόμενοι συνήθως δε μαθαίνουν πολλά περισσότερα με τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας από ό,τι θα μάθαιναν με μια συμβατική μέθοδο προσέγγισης μέσω εγχειριδίου, καθώς δεν έχουν το κίνητρο που παρέχει η συμμετοχή στην ομάδα. Επίσης, το κόστος δημιουργίας των εγχειριδίων, βιβλίων και προγραμμάτων H/Y για τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να είναι πολύ υψηλό. Γι' αυτό θα πρέπει να υπολογιστεί προσεκτικά το κόστος της ανάπτυξης τέτοιων προγραμμάτων σε σχέση με την επιταχυνόμενη (αλλά όχι βέλτιστη) μάθηση που θα προκύψει.

Η εξειδίκευση και η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της δραστηριότητας της σύγχρονης επιχείρησης. Νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα, νέες προκλήσεις παρουσιάζονται διαρκώς, και οι επιχειρήσεις καλούνται να επενδύσουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους αλλά και χρόνο στην κατάρτιση του

προσωπικού τους, ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένο. Η ίδια η πληροφορική μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση.

Όπως επισημαίνει και η διαδικτυακή σελίδα:

<http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html>, σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει στη σύγχρονη επιχείρηση η λεγόμενη **τηλεκπαίδευση** (e-learning), η διδασκαλία δηλ. περιεχομένου το οποίο παρέχεται σε ψηφιακή/ηλεκτρονική μορφή (σε CD-ROM, μέσω Internet ή άλλων δικτύων). Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η μεγάλη ευελιξία που παρέχει, η προσωποποίηση του περιεχομένου, η ενίσχυση της μάθησης με τη χρήση πολυμέσων κ.λπ.

Για πολλές επιχειρήσεις, η παλιά κλασική μέθοδος της τάξης διδασκαλίας αποτελεί ακόμα προσφιλή μέθοδο για την κατάρτιση των εργαζομένων τους. Ωστόσο συχνά είναι δύσκολο για τους υπαλλήλους να αφιερώσουν χρόνο κατά τη διάρκεια ή μετά το πέρας της εργασίας τους, προκειμένου να συμμετάσχουν σε προγράμματα κατάρτισης. Ακόμα και όταν μπορούν να το κάνουν, συχνά δεν μπορούν να παρακολουθήσουν το σύνολο του προγράμματος, με αποτέλεσμα η εκπαίδευσή τους να είναι ημιτελής.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες σχετικά με τις βέλτιστες μεθόδους διδασκαλίας, η χρήση ψηφιακών μέσων αναδεικνύεται η καλύτερη μέθοδος, με το συνδυασμό **ηλεκτρονικού ταχυδρομείου**, πολυμέσων, συστημάτων απευθείας συνομιλίας στο Διαδίκτυο κ.λπ. Αυτές οι μέθοδοι κατάρτισης αποδείχθηκαν πολύ πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές από τις παραδοσιακές.

Συγκεκριμένα, τα **πλεονεκτήματα της τηλεκπαίδευσης** μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- **Ευελιξία:** Με τη χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων κατάρτισης, ο εργαζόμενος κάνει καλύτερη κατανομή του χρόνου του, επιλέγοντας ο ίδιος τη στιγμή που προτιμά να παρακολουθήσει το πρόγραμμα, το οποίο προσαρμόζει στις δικές του ανάγκες.
- **Προσαρμοστικότητα:** Τα υλικά εκμάθησης μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν για να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες, ανάλογα με την ομάδα εργαζομένων που θα τα χρησιμοποιήσει και το ρόλο και τα καθήκοντά τους μέσα στην επιχείρηση.
- **Μείωση κόστους:** Η ανάγκη για εκπαιδευτές, έξοδα κίνησης για σεμινάρια κ.λπ. περιορίζεται σημαντικά, ενώ μειώνεται και ο χρόνος που απαιτείται από τους εργαζομένους.

- Εντούτοις, πρέπει να επισημανθούν και οι **κίνδυνοι** που συχνά, όπως έχει αποδείξει η εφαρμογή στην πράξη προγραμμάτων κατάρτισης με χρήση **τηλεκπαίδευσης**, έχει οδηγήσει αυτά τα προγράμματα σε αποτυχία.
- Πρώτον, **πρωταρχικός στόχος της εφαρμογής του e-learning δεν πρέπει να είναι αποκλειστικά η μείωση των εξόδων για την εκπαίδευση** του προσωπικού. Σαφώς λιγότεροι εκπαιδευτές και χαμηλότερες δαπάνες για ταξίδια και σεμινάρια είναι ευπρόσδεκτα οφέλη. Δεν πρέπει όμως να είναι το πρώτο μέλημα της επιχείρησης.
- Δεύτερον, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως πάνω απ' όλα η τηλεκπαίδευση έχει μεγαλύτερη εκπαιδευτική αξία από τις παραδοσιακές μεθόδους, και γι' αυτό εφαρμόζεται. Προτεραιότητα της επιχείρησης πρέπει να είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη κατάρτιση των εργαζομένων, γι' αυτό **πρέπει να δίνεται βάση στην παραγωγή ψηφιακού υλικού υψηλής ποιότητας**.
- Τρίτον, **ένα πρόγραμμα e-learning δεν μπορεί να είναι εξολοκλήρου online ή ψηφιακό**. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πάντοτε απαραίτητος. Συνεπώς, και ανάλογα με τον τομέα κατάρτισης, πρέπει να βρεθεί μια χρυσή τομή. Ηλεκτρονική εκμάθηση δεν σημαίνει εξάλειψη της ανάγκης για εκπαιδευτές -όσο κι αν αυτή μειώνεται- και φυσικά δεν σημαίνει πως ένα εκπαιδευτικό site ή ένα CD-ROM μπορούν από μόνα τους να έχουν θετικά αποτελέσματα.

#### 5.4 Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης

##### Εκπαίδευση στη θέση εργασίας, Εκπαίδευση εκτός εργασίας, Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και η επιλογή της καταλληλότερης κάθε φορά καθορίζεται βάση κριτηρίων όπως το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά.

Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι, μπορούμε να πούμε συνοπτικά, χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες, και σε συνδυασμό αυτών φυσικά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

##### *i) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)*

Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση (coaching), η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring), το πρόγραμμα ελεγχόμενης

μαθητείας (apprenticeship program), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction), η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση (interships), η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment), οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα (assignments and projects), η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις.

**ii) Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training)**

Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας (workshops), μελέτες περιπτώσεων (case studies), επιχειρηματικά παίγνια (business games), προσομοίωση (simulation), υπόδυση ρόλων (role playing), διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Groups), Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (group dynamics and group exercises), εκπαίδευση στο ύπαιθρο (outdoor training), και μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning), που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

**iii) Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση (Distance Learning)**

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις, στο χρόνο που επιθυμούν και από το σπίτι τους, με τη χρήση εκπαιδευτικού υλικού που έχει προετοιμαστεί κατάλληλα. Από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εκπαίδευση δια αλληλογραφίας που εφαρμόστηκε ήδη από τη δεκαετία του 1910 και χρησιμοποιείται από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο, η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας και με χρήση υπολογιστή (programmed ή computer-based training) και η νεότερη ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) που αναπτύσσονται ακολούθως.

**iv) E-learning**

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη (online teleconferencing). Συνήθως η τηλεδιάσκεψη χρησιμοποιείται για εκπαίδευση από απόσταση (distance learning) σε μεγάλες επιχειρήσεις, με πολλά, γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές, διαδικασίες, αλλά και για δεξιότητες και εισηγήσεις σε εξειδικευμένα θέματα. Η τηλεδιάσκεψη με video από δορυφόρο ή μέσω Internet, δίνει συνήθως

στον εκπαιδευόμενο τη δυνατότητα να παρακολουθήσει κάποιο μάθημα που παραδίδεται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο και ακόμα και να επέμβει μέσω τηλεφωνικής γραμμής για να διατυπώσει απορίες. Ως μεγαλύτερο όφελος από την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών εκπαίδευσης από απόσταση είναι η εξοικονόμηση των εξόδων μετακίνησης των συμμετεχόντων, ενώ μεγαλύτερο μειονέκτημά τους είναι η δυσκολία διάδρασης μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή. Εκτεταμένα προγράμματα e-learning χρησιμοποιεί σήμερα η IBM για να προλάβει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της στις συνεχείς αλλαγές που συντελούνται, στο χώρο των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.



## ΠΙΝΑΚΑΣ 8

### Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μεθόδων Εκπαίδευσης Προσωπικού

Εκπαιδευτική Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>		
<b>Επίδειξη, Καθοδήγηση και Mentoring</b>	Ανεπίσημη, σχετική με θέση εργασίας - ανέξοδη.	Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο.
<b>Ελεγχόμενη Μαθητεία</b>	Δεν υπεισέρχεται στην πραγματική απόδοση στην εργασία.	Απαιτεί χρόνο και για εκπαιδευτή και για εκπαιδευόμενο.
<b>Εργασιακή Ενημέρωση</b>	Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης.	Υπεισέρχεται σε θέματα απόδοσης.
<b>Πρακτική Άσκηση</b>	Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης - Άμεση έκθεση στην πραγματική δουλειά	Δεν πρόκειται για πραγματική πλήρη απασχόληση.
<b>Εναλλαγή Θέσεων</b>	Εκθέτει τον εργαζόμενο σε πολλαπλές θέσεις. Επιτρέπει ουσιαστική μάθηση.	Δε δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση απόλυτης και αποκλειστικής ευθύνης - Πολύ σύντομη παραμονή σε κάθε θέση.
<b>ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>		
<b>Διαλέξεις</b>	Έχουν χαμηλό κόστος και δεν επηρεάζουν τη ροή της δουλειάς του εργαζόμενου σε μεγάλο βαθμό	Απαιτούν ικανότητα μετάδοσης από εκπαιδευτή. Δυσχεραίνουν τη μετάδοση της γνώσης.
<b>Σεμινάρια - Εργαστήρια</b>	Ενεργή συμμετοχή εκπαιδευομένου	Ανάγκη ύπαρξης πολύ ικανού εισηγητή-διευκολυντή.
<b>Μελέτη περιπτώσεων, Υπόδυση ρόλων, Επιχειρηματικά παιχνίδια, Προσομοιώσεις.</b>	Διευκολύνουν τη μετάδοση της γνώσης, δημιουργούν συνθήκες παρόμοιες των πραγματικών. Είναι καλές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών ικανοτήτων.	Δε μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά τις πραγματικές συνθήκες. Σε πολλές περιπτώσεις, αντιμετωπίζονται σαν παιχνίδια.
<b>Διαμόρφωση συμπεριφοράς, Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης, Δυναμική Ομάδων.</b>	Αναπτύσσουν ευαισθησία ως προς τους άλλους και βοηθούν σε πληρέστερη αυτογνωσία.	Μπορεί να μην εφαρμόζονται άμεσα στη δουλειά ή να μην ταιριάζουν σε όλους τους εκπαιδευόμενους.
<b>ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>		
<b>Προγραμματισμένη διδασκαλία</b>	Επιτρέπει εξατομικευμένη και γρήγορη μάθηση	Απαιτεί χρόνο για να αναπτυχθεί και συμφέρει οικονομικά μόνο για μεγάλες ομάδες εκπαιδευομένων. Επιθυμητή η εναλλαγή με μαθήματα στην αίθουσα διδασκαλίας.
<b>e-learning</b>	Επιταχύνει τη μεταβίβαση της γνώσης και επιτρέπει τη μετάδοση πολύ «νέων» πληροφοριών	Είναι δαπανηρή και απαιτεί κατάλληλο εξοπλισμό

**ΠΗΓΗ:** Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σ. 305.

## 5.5 Εφαρμογή της Εκπαίδευσης

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υποψηφίων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό (π.χ. σημειώσεις (handouts)).

Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Έχει γραφεί πληθώρα συγγραμμάτων σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να γίνονται οι παρουσιάσεις (οπτική επαφή με το κοινό, στάση του σώματος, υποστηρικτικές κινήσεις, εκφράσεις προσώπου, τόνος, ένταση και χρωματισμός φωνής, χρήση των οπτικών μέσω που έχουν επιλεγεί, ενδυμασία, εκφράσεις που πρέπει να αποφεύγονται και πολλά άλλα). Σίγουρα η πείρα και η προετοιμασία του εκπαιδευτή έχουν πάντως από τους βασικότερους ρόλους.

### *Εκπαιδευτικά Προγράμματα*

Φυσικά όλες οι μνημονευθείσες αρχές και μέθοδοι εκπαίδευσης έχουν αξία εφόσον συντελούν αποτελεσματικά σε κάποιο ειδικό πρόγραμμα, μέσα στα τόσα που βρίσκουμε στις επιχειρήσεις κι υπηρεσίες και τα σπουδαιότερα των οποίων είναι (Κανελλόπουλος, 2002):

*α) Ο προσανατολισμός ή εισαγωγή ή μύηση στο έργο* που γίνεται με σκοπό να προσαρμοστεί ο εργαζόμενος στο περιβάλλον της εργασίας του (καθήκοντα, ανωτέρους, ομάδες). Πολλές φορές παραμελείται εξαιτίας βιασύνης ή έλλειψης ευαισθησίας από μέρος του επόπτη, μ' αποτέλεσμα αργότερα τη δημιουργία ανθρώπινων προβλημάτων όπως, π.χ. είναι η άρνηση του υπαλλήλου να εκτελέσει ένα καθήκον με τον ισχυρισμό ότι δεν είναι μέρος της δουλειάς του κι αυτό γιατί ποτέ δεν πήρε πλήρεις εξηγήσεις των καθηκόντων του.

Ο όρος προσανατολισμός (orientation) χρησιμοποιείται γενικά απ' τους ξένους συγγραφείς. Όμως, στη γλώσσα μας πιο αποδοτικοί όροι θα ήταν ίσως οι όροι **κατατόπιση** ή **εγκλιματισμός** κι αυτό για να μη γίνεται σύγχυση με τον «Επαγγελματικό Προσανατολισμό».

Οι στόχοι του προσανατολισμού είναι πολλαπλοί, όπως π.χ. να δημιουργηθούν ευνοϊκές στάσεις προς την επιχείρηση, την πολιτική της και το προσωπικό της, ν' αναπτυχθεί το αίσθημα του ανήκειν και της παραδοχής, να δημιουργηθεί ενθουσιασμός κι υψηλό ηθικό. Επίσης ένα πρόγραμμα προσανατολισμού μπορεί να συντελέσει στη μείωση της πιθανότητας για παράβαση των κανονισμών, γι' απολύσεις, για παρατηρήσεις, για παράπονα και για παρανοήσεις.

Βέβαια, πριν να μπει στη δουλειά κάποιος υπάλληλος έχει προσανατολιστεί επαρκώς σχετικά με την επιχείρηση απ' τη φήμη της, απ' την υποδοχή του στο γραφείο προσωπικού, απ' τα εγχειρίδια και, από άλλο έντυπο που του δόθηκε και απ' τις εντυπώσεις του κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Μετά όμως την πρόσληψη, το γραφείο διοίκησης προσωπικού, όπως κι ο επόπτης, έχουν να παίξουν ρόλο στον προσανατολισμό. Στις μικρές επιχειρήσεις το βάρος αυτού του καθήκοντος πέφτει εξ ολοκλήρου στον εργοδότη.

Ο κάθε υπεύθυνος για προσανατολισμό πρέπει να κάνει το νεοδιορισμένο να αισθάνεται ότι είναι αποδεκτός κι αναγκαίος, να τον συστήσει στους ανθρώπους, ανάμεσα στους οποίους θα εργάζεται, εξηγώντας τους γιατί χρειάζεται ένας ακόμα (ακριβώς για να εξουδετερώσει υποψίες ή μνησικακία), να του εξηγήσει τα καθήκοντά του και να του γνωρίσει τη δουλειά και τον καθένα με τον οποίο θα έρχεται σ' επαφή, κατατοπίζοντας τον επιπλέον στις συνθήκες και τις ευκολίες στον τόπο της εργασίας του. Έτσι, π.χ. ένας εργάτης παραγωγής θα ενημερωθεί σχετικά με τον προϊστάμενο της ομάδας, τον επόπτη, τον συντηρητή κτλ. Θα του εξηγηθεί δε τι αναμένεται απ' αυτόν σε παραγωγή και συμπεριφορά και τι αυτός πρέπει να περιμένει απ' την επιχείρηση αναφορικά με την πληρωμή του, τις αυξήσεις, τις ευκαιρίες προαγωγής, τις γιορτές, τις διακοπές και τα πρόγραμμα ωφελημάτων.

Για όλα αυτά οφείλουν οι επόπτες να είναι ενημερωμένοι και να έχουν υπόψη πως δεν μπορούν να ειπωθούν όλα μεμιάς, γιατί υπάρχει κίνδυνος σύγχυσης από μέρους του νέου υπαλλήλου. Σε μερικές μεγάλες επιχειρήσεις οι επόπτες σημειώνουν σ' ένα κατάλογο τις πληροφορίες και τις ενέργειες που περιλαμβάνονται σ' ένα πρόγραμμα προσανατολισμού όπως στον παρατιθέμενο, ο οποίος μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα:

## Περιεχόμενο προσανατολισμού ή κατατόπισης

- Ιστορία της επιχείρησης, πολιτική.
- Προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Κτίρια κι ευκολίες.
- Γενική δομή της επιχείρησης.
- Ευθύνες της επιχείρησης προς τον υπάλληλο.
- Μισθοί, ημερομίσθια.
- Κανόνες συμπεριφοράς.
- Κινήσεις μέσα στο χώρο της εργασίας.
- Προγράμματα εργασίας.
- Συλλογικές συμβάσεις.
- Σχέδια ωφελημάτων - ασφάλεια ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, συντάξεις, ανεργία.
- Προγράμματα ασφάλειας ή πρόληψης ατυχημάτων.
- Πολιτική προαγωγών.
- Εισαγωγή και συστάσεις στους συναδέλφους.
- Καλλιέργεια του αισθήματος του «ανήκειν» και της παραδοχής - επίδειξη αγνού ενδιαφέροντος στο νέο υπάλληλο.
- Σύστημα αξιολόγησης του υπαλλήλου.
- Ανάθεση εργασίας.

Κατά πειραματικές έρευνες σχετικά με την αξία του κατάλληλου προσανατολισμού αποκαλύφθηκε ότι οι νέοι εργάτες:

- 1) Αισθάνονται ανησυχία τις πρώτες λίγες μέρες στη δουλειά.
- 2) Η γελοιοποίησή τους απ' τους παλιότερους εργάτες τους δυναμώνει την ανησυχία.
- 3) Η αποχώρηση των νέων υπάλληλων έχει σαν αιτία πρωταρχικά αυτή την ανησυχία.
- 4) Είναι απρόθυμοι να συζητήσουν προβλήματα με τους προϊσταμένους τους. Όλα αυτά μειώνονται στο ελάχιστο μ' ένα καλύτερο προσανατολισμό.

### ***Βασική παιδεία ενηλίκων***

Οι εργοδότες προ του 1960 θεωρούσαν πως ήταν ευθύνη των δημοσίων σχολείων η βασική παιδεία σ' ανάγνωση, αριθμητική, γραφή κι ομιλία κι ότι οι επιχειρήσεις ποτέ δε θα χρειάζονταν να κάνουν κάτι τέτοιο. Κι όμως δημιουργήθηκε αυτή η υποχρέωση, όταν σ' ένα μέρος του εργατικού δυναμικού διαπιστώθηκε η έλλειψη της βασικής παιδείας και χρειάστηκε σαν προπαρασκευή για τη βιομηχανική εργασία η εισαγωγή σύντομων μαθημάτων σε βασική εκπαίδευση για όσους την στερούνται τελείως ή καλύτερευση αυτής που έχουν σε χαμηλό επίπεδο (γ' ή δ' τάξης δημοτικού), κι έτσι που να μπορούν σε συνέχεια να εκτελέσουν ημειδικευμένες εργασίες που απαιτούν ευχέρεια σε κατανόηση γραπτών ή προφορικών οδηγιών και συμπλήρωση εντύπων παραγωγής. Η τέτοια, όμως εκπαίδευση μπορεί να επιδιωχθεί από ειδικές υπηρεσίες, εφόσον οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν τη σχετική γι' αυτήν εμπειρία (Κανελλόπουλος, 2002).

### ***β) Εκπαίδευση για ιεραρχική εξέλιξη***

Μια αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τ' άτομα ν' ανεβούν τις βαθμίδες της ιεραρχίας, δηλ. σε πιο υπεύθυνες και καλύτερες θέσεις, μια πρόοδος που γίνεται με βάση την αξία και την ικανότητα. Μια προσεκτική κατάταξη των έργων σε μια προοδευτική κλίμακα επιτρέπει στ' άτομα να μαθαίνουν πρωταρχικά με την παρατήρηση μερικές απ' τις ικανότητες των ανώτερων θέσεων, ενώ σύγχρονα κάνουν την παρούσα εργασία τους. Η αναπλήρωση επίσης των ανώτερων θέσεων σε περιόδους απουσιών ή διακοπών παρέχει ένα είδος ανεπίσημης εκπαίδευσης στο έργο.

Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα δικό τους σχολικό πρόγραμμα, όπως π.χ. ένα επίσημο πρόγραμμα μαθητείας, όπου η εκπαίδευση στο έργο, που κατευθύνεται από επιδέξιους τεχνίτες, συμπληρώνεται με διδασκαλία στην τάξη. Επιχειρήσεις μικρότερες, που δεν μπορούν να κάνουν κάτι τέτοιο, συνασπίζονται κι επιδοτούν τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα, συνήθως σε συνεργασία με τις συνδικαλιστικές ενώσεις και τα δημοτικά σχολεία. Το ίδιο γίνεται και με τις επαγγελματικές ενώσεις (π.χ. σχολή εμπορικών αντιπροσώπων κτλ). Τα τυπικά προγράμματα μαθητείας, εκτός ορισμένων μαθημάτων (μαθηματικά, διάβασμα σχεδίων κτλ), περικλείουν κι εκπαίδευση στο έργο, όπως κι εναλλαγή έργου κι επιχειρήσεων κι έτσι που ο μαθητευόμενος να μάθει όλες τις πλευρές του επαγγέλματος.

### **γ) Εκπαίδευση για νέες τεχνικές**

Πολλές περιοχές γνώσης αλλάζουν μ' ένα ταχύ ρυθμό και πολλές ικανότητες γίνονται απαρχαιωμένες, επιβάλλοντας έτσι την ανάγκη γι' ανανεωμένη εκπαίδευση, για την οποία πρέπει να δίνονται οι δυνατότητες (δίδακτρα, άδειες σπουδών κτλ). Το πρόβλημα, όμως που ανακύπτει είναι ότι το εκπαιδευόμενο, σύγχρονο προσωπικό, μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από πολλές επιχειρήσεις.

## **5.6 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης**

### **5.6.1 Στόχοι**

Η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή της. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Με άλλα λόγια, ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιορισθεί η αποτελεσματικότητά της. Παρά το γεγονός ότι γίνεται πολλή συζήτηση για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και επενδύονται τεράστια ποσά για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε εθνικό ή κοινοτικό (Ευρωπαϊκή Ένωση) επίπεδο, εν τούτοις, λίγη προσπάθεια καταβάλλεται για τη συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ενεργειών / προγραμμάτων.

Η μη συστηματική αξιολόγηση της εκπαίδευσης έγκειται σε διάφορες αιτίες, όπως (Χυτήρης, 2001):

- Ο μη επακριβής καθορισμός, κατά το στάδιο του προγραμματισμού της εκπαίδευσης, του τι ακριβώς επιδιώκεται σε κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης, π.χ. Απλή παροχή γνώσεων; Βελτίωση - διαφοροποίηση συμπεριφοράς; Αύξηση αποδοτικότητας στη θέση εργασίας; Μεγαλύτερη διοικητική αποτελεσματικότητα;
- Η επικρατούσα αντίληψη ότι η εκπαίδευση, όποια και να είναι, όπως και να γίνεται, κάνει καλό και άρα δεν χρειάζονται επί μέρους μετρήσεις και αξιολογήσεις.
- Η ανεπάρκεια των σχεδιαστών των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα σχέδιο αξιολόγησης.
- Το είδος και η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (π.χ. ενδοεπιχειρησιακό, θεωρητικό, ομοιογένεια εκπαιδευομένων).

- Η μη ύπαρξη επαρκών μέσων, π.χ. εκπαιδευμένο προσωπικό (αξιολογητές), γραμματειακή υποστήριξη, κ.ά.
- Η άρνηση ή η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους να αξιολογηθούν.
- Η έλλειψη ενδιαφέροντος, από τη διοίκηση της επιχείρησης, στις περιπτώσεις που η εκπαίδευση χρηματοδοτείται από άλλους (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση, ΟΑΕΔ) ή όταν η εκπαίδευση χρησιμοποιείται ως εργαλείο για το «πέρασμα» μιας πολιτικής.
- Η λανθασμένη άποψη ότι δεν επαρκεί ο χρόνος, για αξιολόγηση.

### 5.6.2 Επίπεδα Αξιολόγησης

Το τελευταίο αυτό στάδιο είναι πολύ σημαντικό. Αποκτώνται πληροφορίες (feedback) για το πρόγραμμα και αποτιμάται η αξία του σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί στο πρώτο στάδιο. Επίσης οδηγεί στην αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Και τέλος, αφού, όπως προαναφέραμε, η γνώση των αποτελεσμάτων αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της μάθησης, η αξιολόγηση μπορεί να διευκολύνει και τη μάθηση. Υπάρχουν πέντε τρόποι για να μετρήσουμε την αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

#### Αξιολογώντας:

- α. τις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων προς το πρόγραμμα,
- β. όσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι από το πρόγραμμα,
- γ. την αλλαγή της συμπεριφοράς τους λόγω του προγράμματος,
- δ. τα αποτελέσματα του τμήματος (παρατηρώντας μεταβολές στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, το ύψος των πωλήσεων) και
- ε. τα αποτελέσματα της επιχείρησης (εκτίμηση αποδοτικότητας και γενικό όφελος).

Όσο προχωράμε από το α μέχρι το ε τόσο αυξάνεται η δυσκολία της αξιολόγησης. Μάλιστα, σε μία έρευνα περίπου 500 Αμερικανικών οργανισμών, 77% αξιολογούσαν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα βάση των αντιδράσεων, 36% βάση της μάθησης και μόλις 10-15% βάση της συμπεριφοράς και / ή των αποτελεσμάτων (Wexley and Latham, 2001).

## ΠΙΝΑΚΑΣ 9

Τα Τέσσερα Επίπεδα Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης

Επίπεδο Αξιολόγησης	Ερωτήσεις που Πρέπει να Γίνουν	Μετρήσεις
<b>Αποτελέσματα</b>	Είναι η επιχείρηση ή μονάδα ή τμήμα, σε καλύτερη θέση λόγω της εκπαίδευσης;	Ατυχήματα Ποιότητα Παραγωγικότητα Αποχωρήσεις Ηθικό Κόστη Κέρδη
<b>Συμπεριφορά</b>	Είναι διαφορετική η συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων, στη δουλειά, μετά την εκπαίδευση; Χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά την εκπαίδευσή τους;	Αξιολόγηση απόδοσης, από προϊστάμενο, συναδέλφους, πελάτες, υφισταμένους. Κρίσιμα περιστατικά. Συνεντεύξεις
<b>Μάθηση</b>	Σε ποιο βαθμό, οι εκπαιδευθέντες έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες, μετά την εκπαίδευση (απ' ό,τι είχαν πριν);	Γραπτές δοκιμασίες Προφορικές εξετάσεις Τεστ απόδοσης Ασκήσεις προσομοίωσης
<b>Αντίδραση</b>	Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εκπαιδευθέντες με αυτό καθ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης; Με τους εκπαιδευτές; Τους χώρους και μέσα εκπαίδευσης; Το βρίσκουν χρήσιμο; Τι προτάσεις κάνουν για να βελτιωθεί;	Ερωτηματολόγια

**ΠΗΓΗ:** Fisher, et. Al.,(1996), Human Resource Management, p. 393  
(από Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, σελ.153).



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Ε΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Argyris, C. (1991), “Teaching Smart People How to Learn”, Harvard Business Review.
2. Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks.
3. <http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html>
4. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
5. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού», Θεωρία και Πράξη.
6. Wexley and Latham (2001), “Developing and Training Human Resources in Organisations”, Harper Collins Publishers.

## **ΣΤ΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

### **Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

#### **6.1 Ορισμός Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Στελεχών**

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην οικονομική μονάδα (επιχείρηση) (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002). Στελέχη είναι π.χ. οι ανώτατοι και ανώτεροι υπάλληλοι, οι εργοδηγοί, οι αρχιεργάτες κ.λπ. Τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη, τα οποία προΐστανται άλλων υπαλλήλων και σε στελέχη χωρίς υφιστάμενους, τα οποία ενώ δεν εξουσιάζουν την εργασία άλλων επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις ηγετικών στελεχών, είτε με την προετοιμασία των αποφάσεων αυτών είτε εκφέροντας γνώμη πάνω σε ειδικά θέματα για τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις και εμπειρίες.

Η Ανάπτυξη Στελεχών -όπως έχει επικρατήσει να λέγεται στην Ελληνική γλώσσα- προέρχεται από μετάφραση του όρου Management Development και έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών συγγραφέων, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η Ανάπτυξη Στελεχών θα μπορούσε να οριστεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Σ' αυτήν περιέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν τους άλλους, δηλαδή η λειτουργία της Εκπαίδευσης των στελεχών.

Η Ανάπτυξη Στελεχών συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχειακό δυναμικό που χρειάζεται για να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών, τους δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης και επιτρέπει την ομαλή κάλυψη των στελεχειακών θέσεων που μένουν κενές.

## 6.2 Το αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών

Σύμφωνα με το Mumford (1993), 3 στοιχεία πρέπει να συνδυάζονται σε ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών:

- ❖ **Αυτο-ανάπτυξη:** Σύμφωνα με την παραδοχή ότι τα άτομα μαθαίνουν από άλλους αλλά η πρωτοβουλία για προσωπική ανάπτυξη ανήκει σε μεγαλύτερο βαθμό στον ίδιο τον ενδιαφερόμενο.
- ❖ **Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση:** αφορά την ύπαρξη των συστημάτων και των επισήμων διαδικασιών ανάπτυξης σταδιοδρομίας των στελεχών από το τμήμα προσωπικού ή από τους υπευθύνους για τον προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού.
- ❖ **Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανωτέρους:** πρόκειται για τις ενέργειες που αναλαμβάνουν προϊστάμενοι του στελέχους, για να του δώσουν ευκαιρίες βελτίωσης της απόδοσής του και προαγωγής. Συνεπώς, προκύπτει ότι η ανάπτυξη στελεχών είναι μια συνεχής προσπάθεια- λειτουργία που αφορά πολλά πρόσωπα και άρα η ευθύνη για τη διαχείρισή της βαρύνει πολλούς. Συγκεκριμένα, για κάθε προϊστάμενο, η ευθύνη για την ανάπτυξη των υφισταμένων του θα πρέπει να αναγνωρίζεται ως φυσικό και πρωταρχικό μέρος της δουλειάς του.

## 6.3 Στόχοι της Ανάπτυξης Στελεχών

Κάθε προσπάθεια ανάπτυξης στελεχών συνήθως αποβλέπει σε μια αλλαγή προσανατολισμένη προς επιθυμητούς στόχους, οι οποίοι μπορεί να είναι (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

- να συνειδητοποιήσουν τα στελέχη τι περιμένει η επιχείρηση από εκείνα
- να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές
- να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο
- να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά
- να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους
- να εισάγουν καινοτομίες (innovation).

#### 6.4 Τα στάδια της ανάπτυξης στην εκπαίδευση στελεχών

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ανάπτυξης στελεχών αποτελεί η τήρηση μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει μια σειρά από αλληλένδετα στάδια, τα οποία είναι τα εξής:

- ❖ Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και θα εξασφαλίζει τη σύμφωνη γνώμη της ανώτατης ηγεσίας.
- ❖ Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, ο οποίος να βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών στις προοπτικές εξέλιξης του στελέχους και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση ή για νέες δραστηριότητες στην επιχείρηση.
- ❖ Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών ύστερα από επιλογή μεταξύ των διαφόρων εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών μεθόδων, καθώς και των μεθόδων ανάπτυξης στη θέση εργασίας.
- ❖ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, βάσει διαφόρων κριτηρίων όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελέχους, τμήματος ή επιχείρησης, καθώς και προσαρμογή του προγράμματος βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

#### 6.5 Αρχές Ανάπτυξης Στελεχών

Η Πολιτική Ανάπτυξης Στελεχών θα πρέπει μέσα σε αυτά τα πλαίσια να ακολουθεί κάποιες τακτικές έτσι ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Συνεπώς είναι επιτακτική ανάγκη οι Αρχές της να (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

- ❖ συμβαδίζουν με τις πολιτικές και τους στόχους της επιχείρησης,
- ❖ προσαρμόζονται στη πραγματικότητα με πρακτικά προγράμματα
- ❖ ικανοποιεί τις ανάγκες κάθε στελέχους ξεχωριστά
- ❖ βασίζεται στην αυτό-ανάπτυξη και στην ανάλυση επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) όπως είναι η στρατηγική ικανότητα, η ικανότητα εφαρμογής της αλλαγής, η ηγεσία ομάδων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία, η διοίκηση σε πολυεθνικό περιβάλλον κ.ά.

## 6.6 Τακτικές ενίσχυσης Δημιουργικότητας και καινοτομίας

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι όποιες τακτικές ακολουθήσει η Πολιτική Ανάπτυξης, διαφέρουν ανάλογα με το τμήμα του Δυναμικού της στο οποίο απευθύνεται.

### Επομένως σε ό,τι αφορά το άτομο επιβάλλεται:

1. Επιλογή βάθους εξειδίκευσης
2. Πρωτοβουλίες για συνεχή ανάπτυξη γνώσης
3. Ορισμός προσδοκιών εργασίας
4. Σύνεση κατά την ανάθεση εργασιών
5. Επισκόπηση περιοδικά της προόδου εργασίας
6. Προσαρμογή των στόχων απόδοσης στα δημιουργικά στοιχεία της εργασίας
7. Αξιολόγηση προόδου εργασίας, όχι αποτελεσμάτων
8. Παροχή μείγματος ανταμοιβών βασισμένες στην πρόοδο προς τους στόχους
9. Ορισμός περιεχομένου εργασίας συνεργατικά
10. Εκπαίδευση πάνω στον ορισμό του περιεχομένου εργασίας
11. Εφαρμογή διαδικασιών που μεγιστοποιούν την επιλογή εργασίας από το άτομο
12. Παροχή συνεκτικών αναπτυξιακών προγραμμάτων (απόκτηση νέων δεξιοτήτων, πορεία σταδιοδρομίας, αποτελεσματικοί μέντορες)

### Σε ό,τι αφορά το γκρουπ:

1. Επιλογή ηγετών βασισμένη στην ικανότητα διοίκησης και την τεχνική κατάρτιση.
2. Παροχή εκπαίδευσης πάνω στη διοίκηση δημιουργικών επιχειρήσεων.
3. Παροχή πολλαπλών δυνατοτήτων ανάπτυξης σταδιοδρομίας (οι εμπειρογνώμονες που δημιουργούν τις καινοτομίες να μην ανταμείβονται αναλαμβάνοντας ευθύνες διοίκησης αλλά με άλλους τρόπους γιατί μπορεί να παρεμποδιστεί η δημιουργικότητά τους).
4. Προσανατολισμός σχεδιασμού ομάδας στην ανάπτυξη έργων.
5. Τα άτομα να απασχολούνται σε διάφορα έργα.
6. Χρήση μικρών επεξηγηματικών έργων ως βάση για ανάπτυξη.
7. Ενθάρρυνση της διαφορετικότητας στην ανάθεση έργων.
8. Δημιουργία κλίματος έρευνας.

9. Εκπαίδευση πάνω στη διοίκηση καινοτομιών.
10. Ομαδική εκπαίδευση εστιασμένη στη συνεργασία και την καινοτομία (πολλές φορές οι δημιουργικοί άνθρωποι, με αρετή την αυτονομία τους, δυσκολεύονται να εργασθούν σε ομάδες).
11. Εξασφάλιση ότι οι ανταμοιβές και η αναγνώριση συμβαδίζουν με το κλίμα και τη συνεργασία.

#### **Αλλά και σε επίπεδο Οργάνωσης και Περιβάλλοντος επιβάλλονται τα εξής:**

1. Ανάπτυξη προγραμμάτων εναλλαγής αναθέσεων.
2. Βοήθεια προετοιμασίας προσωπικού για την ανάπτυξη.
3. Παροχή αμφίπλευρης συμβουλευτικής υπηρεσίας.
4. Εκπαίδευση με στόχο να μάθουν οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν και να επικοινωνούν σωστά τις ιδέες τους.
5. Εφαρμογή πολιτικών που δίνουν έμφαση στην επαγγελματική μεγέθυνση και ανάπτυξη.
6. Προώθηση πολιτικών υψηλής απόδοσης.
7. Ανάπτυξη πολιτικής προσλήψεων που δίνει έμφαση στη μεγέθυνση και την καινοτομία.
8. Ενεργό σύστημα ανίχνευσης των νέων ιδεών

#### **Από την πλευρά του το περιβάλλον οφείλει να:**

1. Επιβάλει τις εφαρμογές στρατηγικών αλλαγών για απαιτήσεις εμπειρογνωμοσύνης.
2. Καταγράφει τις ικανότητες και τις ειδικότητες του εργατικού δυναμικού.
3. Ακολουθεί ενεργά τις στρατηγικές μισθώσεις (Mumford, 2000).

### **6.7 Η προσέλκυση και η διατήρηση στελεχών**

Η προσέλκυση και η διατήρηση στελεχών αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρήσεων, καθώς οι δημογραφικές αλλαγές οδηγούν στον περιορισμό καλά εκπαιδευμένων στελεχών στις επόμενες δεκαετίες. Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγει η έρευνα της εταιρείας παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών, Deloitte (Κρακάση, 2005). Η δεξαμενή ταλέντων θα αρχίσει να στερεύει από το

2008, καθώς η γενιά των baby boomers θα φτάνει σε συνταξιοδότηση. Στο πρόβλημα αυτό έρχεται να προστεθεί η μείωση των γεννήσεων και η ανισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση εργαζομένων με εμπειρία και προσόντα. Παρόλο που τα στελέχη αντιλαμβάνονται ολοένα και περισσότερο το πρόβλημα της έλλειψης ταλέντων, λίγοι είναι σε θέση να το αντιμετωπίσουν με τη σοβαρότητα που του αρμόζει.

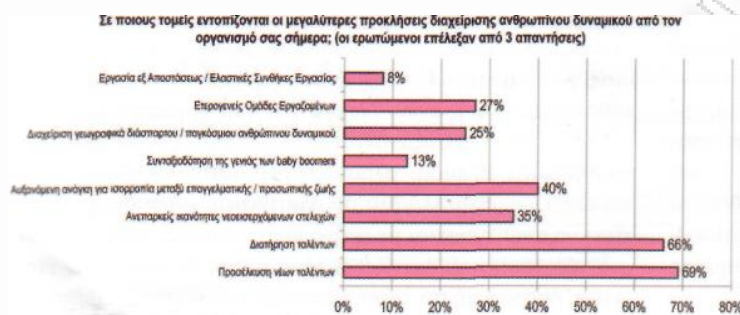
Οι κυβερνήσεις μπορούν να επηρεάσουν την ανεπάρκεια ταλέντων μέσα από πολιτικές για τη μετανάστευση, τη φορολογία και την εκπαίδευση, αλλά πιθανόν να έχουν επιφανειακή επίδραση ενώπιον των προβλεπόμενων πληθυσμιακών εξελίξεων. Ο μόνος τρόπος για να προστατευθούν οι επιχειρήσεις είναι να διαμορφώσουν δικές τους στρατηγικές για να καταστούν «μαγνήτες ταλέντων». Η έρευνα της Deloitte υποδεικνύει αυξημένη επένδυση σε μη χρηματικές επιβραβεύσεις, όπως η ανάπτυξη μέσα από εσωτερικά δίκτυα, η επικοινωνία, το coaching και η διαμόρφωση ισχυρής εταιρικής κουλτούρας.

Η Deloitte διενήργησε διεθνή έρευνα για το talent management, τον Ιούλιο-Αύγουστο 2005, σε δείγμα 1.396 ανώτερα στελέχη σε 60 χώρες, με στόχο να εξετάσει πώς τοποθετούνται απέναντι στην πρόκληση της διαχείρισης ταλέντων, αλλά και ποιες στρατηγικές εφαρμόζουν για την αντιμετώπισή της. Η «Talent Pulse Survey» έρχεται να εμπλουτίσει το Research Report «It's 2008: Do you know where your talent is?» που δημοσιεύθηκε φέτος.

- Η έρευνα επιβεβαίωσε ότι η προσέλκυση και η διατήρηση στην εταιρεία στελεχών με τις κατάλληλες δεξιότητες αποτελούν τα δύο σημαντικότερα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν τις επιχειρήσεις σήμερα σε διεθνές επίπεδο. Μάλιστα, τα θέματα αυτά αποτελούσαν προτεραιότητα για όλες τις επιχειρήσεις του δείγματος, ανεξαρτήτως γεωγραφικής περιοχής και μεγέθους. Οι επιχειρήσεις επενδύουν ετησίως πολύ χρόνο και χρήμα στις προσλήψεις. Πολλές από αυτές, όμως, δεν διαπιστώνουν απόδοση της επένδυσης αυτής, γιατί έχουν ανεπαρκείς στρατηγικές διατήρησης τόσο των νεοεισερχομένων, όσο και των υπολοίπων εργαζομένων τους, σχολιάζει η Sabri Challah, partner της Deloitte στην Αγγλία.
- Πέρα από την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, ζωτικής σημασίας θέματα αποτελούν η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων, οι ελλείψεις των νεοεισερχομένων σε πρακτικές δεξιότητες και η διαχείριση ετερογενών ομάδων εργασίας.

## ΣΧΗΜΑ 1

Οι μεγαλύτερες προκλήσεις διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού



**ΠΗΓΗ:** Καρακάση Σ. (2005), “Talent Pulse Survey 2005”, HR Professional, Boussias Communications, τεύχος 14, σ. 14

- Παρόλο που η ανεργία είναι παρούσα σε όλες τις χώρες του δείγματος, το πρόβλημα των ταλέντων εντοπίζεται κυρίως στην αδυναμία εύρεσης των απαιτούμενων δεξιοτήτων.
- Οι δημογραφικές αλλαγές επηρεάζουν άμεσα τη διεθνή αγορά ταλέντων. Ο αριθμός των εργαζομένων ηλικίας 15-29 που εισέρχονται στην αγορά εργασίας συρρικνώνεται διαρκώς, ενώ πολύ μεγάλο ποσοστό του σημερινού ενεργού πληθυσμού αναμένεται σύντομα να συνταξιοδοτηθεί, δημιουργώντας αυτόματα τεράστιο κενό σε έμπειρο ανθρωπινό δυναμικό. Ορισμένες γεωγραφικές περιοχές και επιχειρηματικοί τομείς θα πληγούν περισσότερο, ανάλογα με τις ανάγκες τους σε συγκεκριμένες δεξιότητες.
- Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής σε συνδυασμό με τη μείωση των γεννήσεων συμβάλλουν στην ανισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Το νομοθετικό πλαίσιο για τη συνταξιοδότηση είναι υπό αναθεώρηση σε ορισμένες χώρες, επί του παρόντος, όμως, τα έμπειρα στελέχη συνταξιοδοτούνται γύρω στα τέλη της μέσης ηλικίας. Ακόμη και αν οι θέσεις τους καλυφθούν από ισάριθμους νέους εργαζομένους, το διάστημα έως ότου εκπαιδευτούν επαρκώς για να προσθέτουν αξία θα «καθυστερήσει» σημαντικά τις επιχειρηθείς.
- Το πρόβλημα εντοπίζεται κυρίως στα στελέχη και το διοικητικό προσωπικό και λιγότερο στους εργατές. Πάνω από το 70% των συμμετεχόντων υποστηρίζει ότι αντιμετωπίζει ήδη (ή προβλέπεται να αντιμετωπίσει στα επόμενα 3-5 χρόνια) έλλειψη έμπειρων στελεχών, ενώ το 53% αναγνωρίζει αντίστοιχη έλλειψη και



στους εργατές.

- Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι υπάρχει άρρηκτη σχέση ανάμεσα στη διαχείριση ταλέντων και την επιχειρησιακή απόδοση. Συγκεκριμένα, το 54% πιστεύει ότι το talent management επηρεάζει τη συνολική παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ενώ το 40% παραδέχεται ότι η έλλειψη ταλέντων επηρεάζει την ικανότητα της εταιρείας να καινοτομεί.
- Σχεδόν οι μισοί (46%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι δημογραφικές αλλαγές και η έλλειψη δεξιοτήτων έχουν αποτελέσει θέματα συζήτησης σε επίπεδο Δ.Σ., γεγονός που αποδεικνύει την ανάδειξη του προβλήματος ως μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις. Όπως αναφέρει η Sabri Challah, «είναι ενθαρρυντικό ότι τα διοικητικά συμβούλια τόσων επιχειρήσεων έχουν συζητήσει το πρόβλημα της επικείμενης έλλειψης δεξιοτήτων. Είναι πολύ βασικό να υπάρχει η δέσμευση του Δ.Σ., προκειμένου να επισπευσθούν αλλαγές στις στρατηγικές talent management».

## ΣΧΗΜΑ 2

Έχουν συζητηθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού σας θέματα δημογραφικών αλλαγών και έλλειψης δεξιοτήτων;



**ΠΗΓΗ:** Καρακάση Σ. (2005), “Talent Pulse Survey 2005”, HR Professional, Boussias Communications, τεύχος 14 , σ. 15

- Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να λειτουργήσουν προληπτικά για να αντιμετωπίσουν την έλλειψη ταλέντων με διάφορες πρωτοβουλίες. Το 69% σκέφτεται να εφαρμόσει εκπαιδευτικά προγράμματα για τη βελτίωση της ικανότητας της επιχείρησης για προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Παράλληλα, 62% έχει καταγράψει λίστα δεξιοτήτων, τις οποίες θεωρεί

απαραίτητες προκειμένου να αναπτυχθεί μελλοντικά η επιχείρηση.

### ***Στην Ελλάδα***

Σχολιάζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με την ελληνική πραγματικότητα, η Τζούλη Βραχνή, Υπεύθυνη του τμήματος Εξεύρεσης & Επιλογής Στελεχών (Executive Search & Selection) της Deloitte στην Ελλάδα, σημειώνει: Εκτός των έντονων δημογραφικών πιέσεων, η Ελλάδα έχει δομικές αδυναμίες οι οποίες επηρεάζουν αρνητικά την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Τέτοιες είναι:

- Η γενικότερη εσωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς.
- Τα ανεπαρκή και στις περισσότερες περιπτώσεις ανύπαρκτα συστήματα διαχείρισης ταλέντων.
- Οι περιοριστικές πολιτικές σε κρίσιμους τομείς, όπως η αγορά εργασίας, η παιδεία και ο επαγγελματικός προσανατολισμός.
- Η αδυναμία αναγνώρισης της προστιθέμενης αξίας των στελεχών/ταλέντων σε μια επιχείρηση - ιδίως αν είναι οικογενειακή.

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα, λειτουργώντας πλέον σε μια έντονα ανταγωνιστική και διεθνοποιημένη αγορά, θα πρέπει να κατανοήσουν ότι το talent management θα πρέπει να αποτελέσει βασικό συστατικό της εταιρικής στρατηγικής. Η νέα γενιά ταλέντων είναι περισσότερο πρόθυμη από την «παλιά φρουρά» στελεχών, όχι μόνο να αναλάβει αυξημένο ρίσκο, αλλά και να μετακινηθεί εντός και εκτός των συνόρων της χώρας, προκειμένου να επιτύχει την επαγγελματική ανάπτυξη και αναγνώριση που θεωρεί ότι της αξίζει.

## **6.8 Μελέτη Περίπτωσης: Η εκπαίδευση στον Τουρισμό**

Είναι γεγονός ότι η διεθνής ζήτηση για τουρισμό και ταξίδια θα αναπτύσσεται τα επόμενα χρόνια, συνιστώντας πηγή ανάπτυξης για τη χώρα μας στο βαθμό που θα καταφέρει να βελτιώνει το ήδη παρεχόμενο προϊόν και να αναπτύξει νέες δραστηριότητες και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στα νέα lifestyles, πέρα από τις κλασικές άλλα συνδεδεμένες με αυτές (π.χ. τουρισμός υγείας).

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια ο τουρισμός έρχεται αντιμέτωπος με το διαρκώς μεταβαλλόμενο γεω-πολιτικο-οικονομικό περιβάλλον, τις νέες ανάγκες αγορών, τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα, τις επιδράσεις της παγκοσμιοποίησης - όπως αυτές διαμορφώνονται στο παγκόσμιο σκηνικό.

Ακολουθεί πίνακας που υποδεικνύει την θέση του Ελληνικού Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία και τη Διεθνή Σκηνή, σε ό,τι αφορά την ανταγωνιστικότητα (Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων, 2004)

### ΠΙΝΑΚΑΣ 10

Η θέση του Ελληνικού Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία και Διεθνή Σκηνή

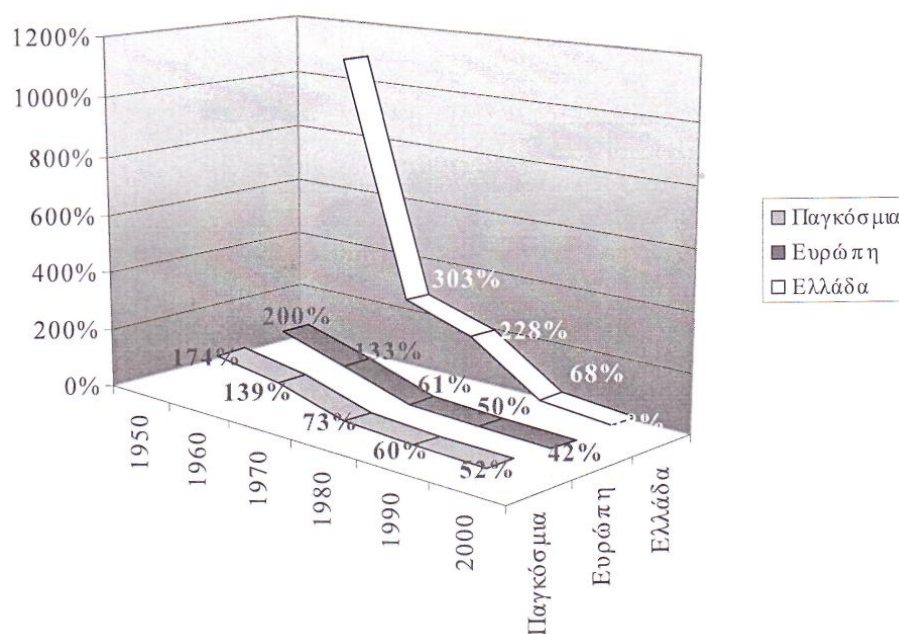
	<b>Κατάταξη (σε 212 χώρες)</b>
<b>Τιμές</b>	93
<b>Υποδομές</b>	76
<b>Περιβάλλον</b>	75
<b>Κοινωνικό Περιβάλλον</b>	35
<b>Τεχνολογία</b>	25
<b>Ανθρώπινο Δυναμικό</b>	69
<b>Βαθμός Διεθνοποίησης</b>	33

**ΠΗΓΗ:** Competitiveness Monitor, WTTC (World Travel and Tourism Organisation) Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων (2004), Human Resources Services, PricewaterhouseCoopers.

Επισημαίνεται επίσης η συνεχιζόμενη πτώση του αριθμού των αφίξεων, ανά δεκαετία 1950-2000 στην χώρα μας, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ (2003), φέρνοντας την χώρα μας σε ελάχιστα καλύτερη θέση το 2000 συγκριτικά με την Ευρώπη και παγκοσμίως.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3

Αφίξεις 1950-2000



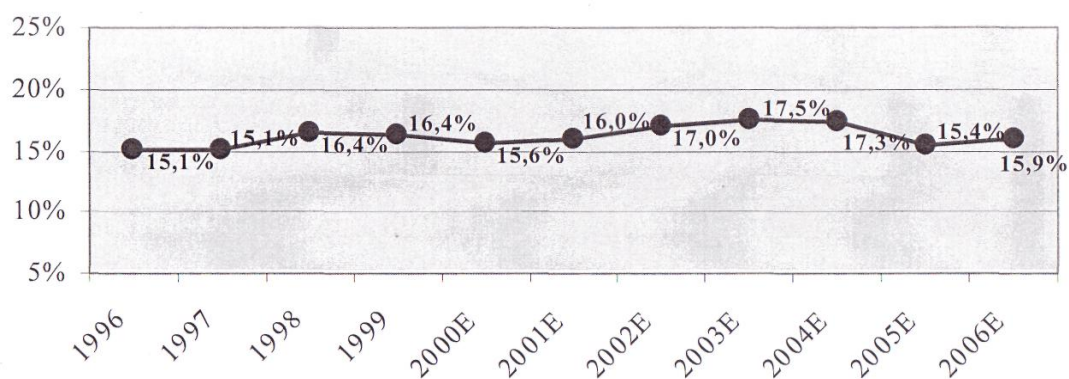
**ΠΗΓΗ:** WTO (World Tourism Organisation) (2003), ΕΣΥΕ/ΕΟΤ

Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων (2004), Human Resources Services, PricewaterhouseCoopers.

Για το διάστημα 1996-2006 διαφαίνεται ακόμη η πτώση της Συμβολής του Τουρισμού στην Απασχόληση και στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, ιδίως από το 2003 και έπειτα.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4

Συμβολή στην Απασχόληση  
(% συνολικής απασχόλησης)

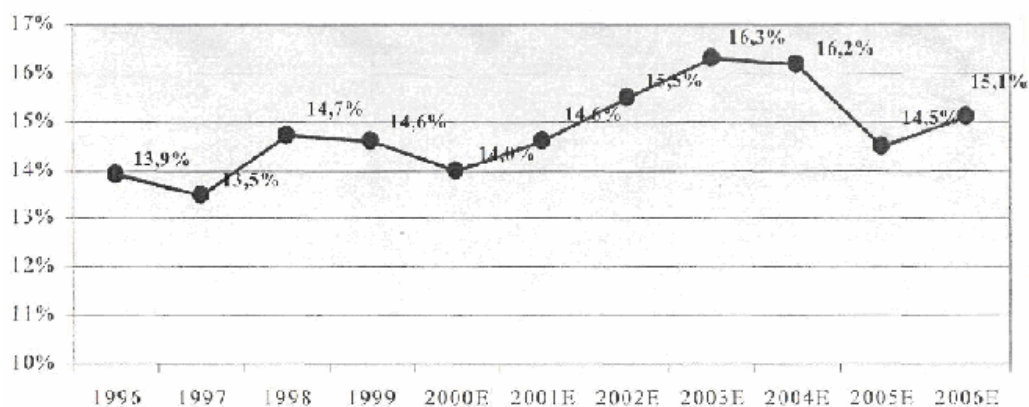


ΠΗΓΗ: WTTC (World Travel and Tourism Organisation)

Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων (2004), Human Resources Services, PricewaterhouseCoopers.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5

Πτώση της Συμβολής του Τουρισμού Ανάπτυξης  
Συμβολή του Τουρισμού στο ΑΕΠ  
(% στο συνολικό ΑΕΠ)



ΠΗΓΗ: WTTC (World Travel and Tourism Organisation)

Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων (2004), Human Resources Services, PricewaterhouseCoopers.

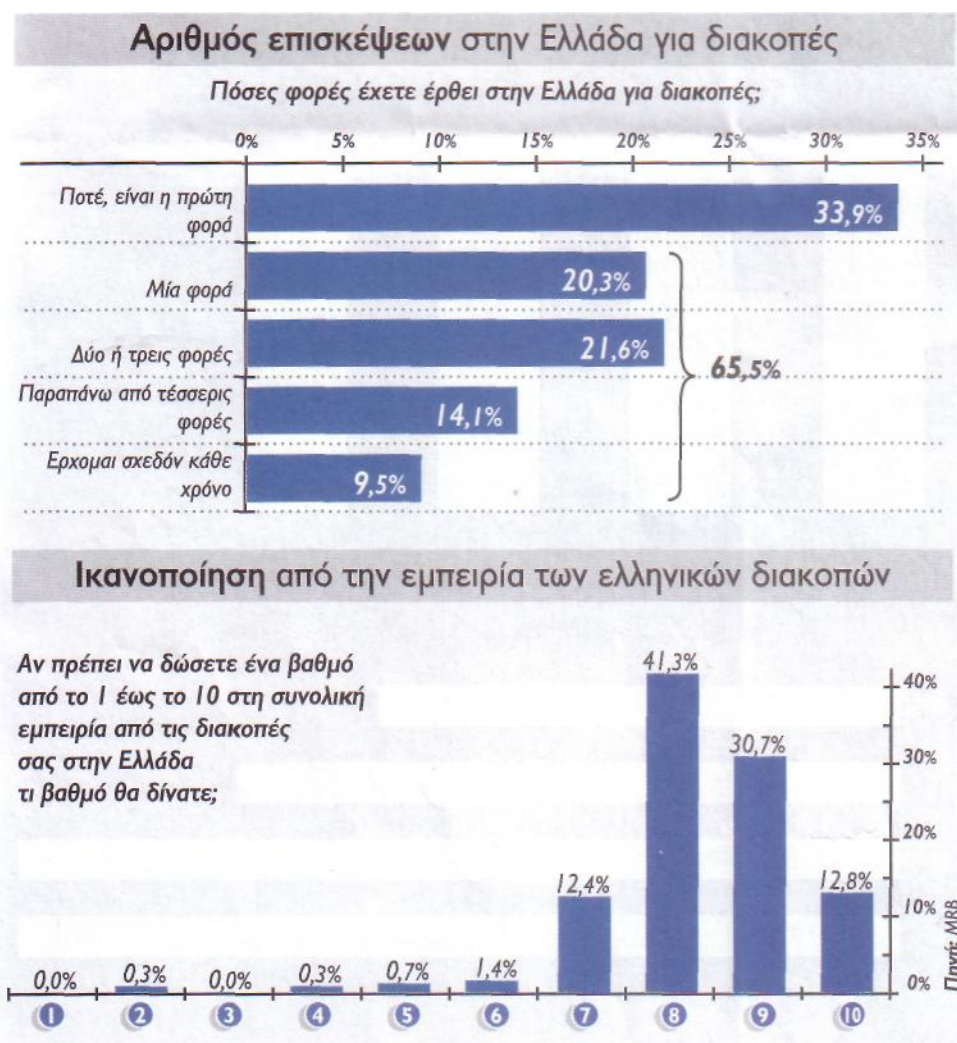
Ακόμη και μέχρι σήμερα, είναι ευδιάκριτη η αδυναμία στην οργάνωση του προϊόντος με το οποίο τόσο γενναιόδωρα έχει χαριστεί στη χώρα μας. Συγκεκριμένα:

- οι υποδομές παραμένουν ανεπαρκείς και ποιοτικά χαμηλές
- υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης των ειδικών υποδομών
- υφίσταται επιχειρηματικός δυϊσμός
- περιορισμένη ανάπτυξη διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας
- και το βασικό: η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου παραμένει χαμηλή.

Σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα παρόλα αυτά κινείται ο βαθμός ικανοποίησης των ξένων τουριστών από τις διακοπές τους στην Ελλάδα, όπως προκύπτει από μεγάλη έρευνα που διενήργησε για λογαριασμό του ΕΟΤ η MRB Hellas, τον Σεπτέμβριο του 2005 μεταξύ 1.500 ξένων τουριστών.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας που παρουσιάστηκε (Τουρισμός και Οικονομία, Ιανουάριος 2006), περίπου το 97% των τουριστών δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο, με θετική εντύπωση για τη φυσική ομορφιά, τις παραλίες, τη φιλοξενία, τους ανθρώπους, το φαγητό, τη φιλική/ήρεμη ατμόσφαιρα, την ευγένεια, την ποιότητα διατροφής, την ιστορία/κουλτούρα. Λιγότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι τουρίστες για την υγιεινή/καθαριότητα, την ασφάλεια των δρόμων, το κόστος διαμονής και διασκέδασης, τα μέσα μεταφοράς και τα ταξί. Ωστόσο, ποσοστό 44,3% (!) ανέφεραν ότι δεν βρήκαν τίποτα κατώτερο των προσδοκιών τους.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 6-7



**ΠΗΓΗ:** Τουρισμός και Οικονομία (2006), «Έρευνα της MRB για τον ελληνικό τουρισμό», τεύχος 314, σ. 53.

Σχεδόν οι μισοί (44,3%), πάντως, ανέφεραν ότι δεν βρήκαν τίποτα κατώτερο των προσδοκιών τους. Σε γενικές γραμμές, τα τρία δυνατά σημεία της χώρας μας για τους τουρίστες είναι η φυσική ομορφιά, η κουλτούρα/ιστορία και η φιλοξενία/ήρεμο περιβάλλον και τα τρία πιο αδύνατα σημεία μας είναι οι τιμές, η υγιεινή και η οργάνωση. Η αίσθηση του ασφαλούς προορισμού συνεισφέρει στη ζήτηση για την Ελλάδα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το εύρημα ότι ποσοστό 57% δήλωσαν ότι οργάνωσαν μόνοι τους τις διακοπές τους, έναντι 42,5% που κινήθηκαν οργανωμένα μέσω γραφείου ή τουριστικού οργανισμού.

Περίπου το 53%, επίσης, δηλώνει ότι οι διακοπές τους ήταν πολύ ή λίγο καλύτερες από το αναμενόμενο, το 77% το σκέφτονται να ξανάρθουν για διακοπές στη χώρα μας και σχεδόν όλοι, σίγουρα ή μάλλον, θα συνιστούσαν την Ελλάδα ως τουριστικό προορισμό στους οικείους τους.

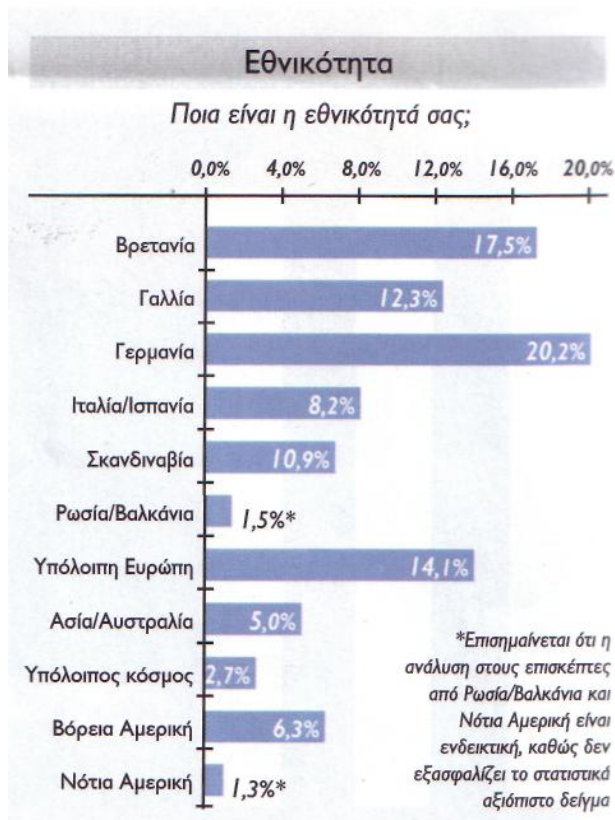
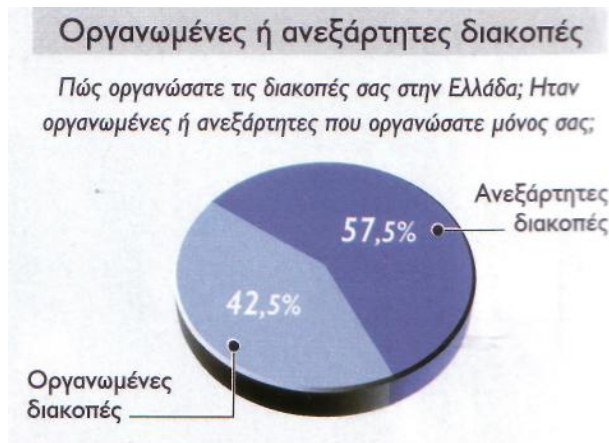
Σχεδόν ένας στους τρεις ερωτηθέντες αναφέρει ότι ήρθε για πρώτη φορά στη χώρα μας, το 20,3% ήρθε μια ακόμη φορά, το 21,6% δύο ή τρεις φορές και ένα 9,5% δηλώνει «φαν» της χώρας μας, αφού έρχεται σχεδόν κάθε χρόνο.

Η διάρκεια παραμονής είναι: μία εβδομάδα για το 39%, δύο εβδομάδες για το 43% και τρεις εβδομάδες για το 11%. Το μεγαλύτερο μέρος των διακοπών των τουριστών του δείγματος πραγματοποιήθηκε στα νησιά (61,2%), ενώ το 16% επέλεξε και νησιά και ηπειρωτική Ελλάδα. Σχεδόν οι μισοί ήρθαν μετά συζύγου/συντρόφου, το 29% με την οικογένεια, το 28% με τους φίλους και ένα 4,4% μόνοι τους. Τα 3 και 4 αστέρων ξενοδοχεία κυριαρχούν στα καταλύματα διαμονής τους (49%) και ακολουθούν διάφορα άλλα καταλύματα χωρίς κατάταξη (29%).

Όπως υπογράμμισε ο κ. Μαύρος της MRB, πέραν των παραδοσιακών και διαχρονικών στοιχείων, που συνθέτουν τη στερεότυπη εικόνα της Ελλάδας, η έρευνα ανέδειξε τους κατοίκους ως βασικό συστατικό στοιχείο του προορισμού Ελλάδα, γεγονός ιδιαίτερα θετικό. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις 9 Σεπτεμβρίου έως τις 2 Οκτωβρίου, με δείγμα 1.500 τουριστών στα αεροδρόμια Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, Ρόδου και στο λιμάνι της Πάτρας.



## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 8-9

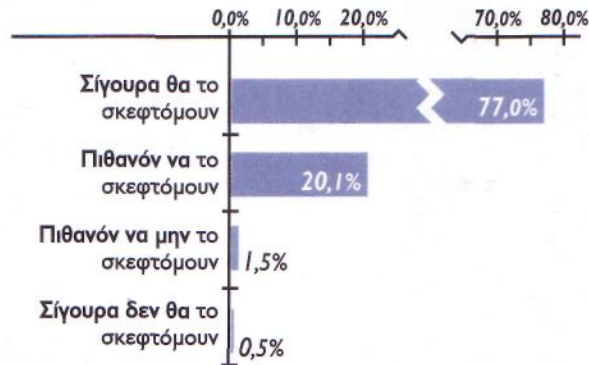


**ΠΗΓΗ:** Τουρισμός και Οικονομία (2006), «Έρευνα της MRB για τον ελληνικό τουρισμό», τεύχος 314, σ. 58.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 10-11

### Σκέψεις για επίσκεψη ξανά στην Ελλάδα

Θα σκεφτόσασταν να ξανάρθετε για διακοπές στην Ελλάδα;



### Ικανοποίηση από την επίσκεψη στην Ελλάδα

Θα μπορούσατε να μου πείτε τι ήταν **κατώτερο των προσδοκιών σας** κατά την επίσκεψή σας στην Ελλάδα;



**ΠΗΓΗ:** Τουρισμός και Οικονομία (2006), «Έρευνα της MRB για τον ελληνικό τουρισμό», τεύχος 314, σ. 60.

Με όραμα λοιπόν τη βελτίωση της ελκυστικότητας της χώρας ως τουριστικού προορισμού, με κεντρικό άξονα την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής, η ανάγκη χάραξης μιας νέας στρατηγικής, ενός νέου μακροχρόνιου προγράμματος καθίσταται πλέον επιτακτική. Προς αυτήν την κατεύθυνση η εισαγωγή τεχνολογικών πληροφορικής και επικοινωνιών, η ανάπτυξη προϊόντων και καινοτομίας, το Marketing και η προώθηση προϊόντος, η υιοθέτηση διεθνών πρακτικών κοινωνικής ευθύνης - αλλά κυρίως η εκπαίδευση και η επιμόρφωση προσωπικού κρίνονται αναγκαίες.

Άλλωστε όπως τονίζει ο Δρ. Δημήτρης Λαλούμης, Πρόεδρος ΔΡΑΤΤΕ και Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων ΤΕΙ Αθήνας:

*«Οι επιχειρήσεις δεν διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς»* (Drucker, 1954). Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας, είναι ευθύνη των διευθυντών να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική ώστε η επιχείρηση να ευημερεί. Το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης, είναι ο ανθρώπινος παράγων ειδικά σε περιόδους κρίσης, αποδεικνύεται η σημασία της δύναμης του εργατικού δυναμικού. Στις περιόδους αυτές φαίνεται η ανάγκη εκδήλωσης της συνολικής ενεργητικότητας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει το ξενοδοχείο να εντοπίσει και να προβάλλει το κοινό σημείο που ενώνει τους εργαζόμενους με την επιχείρηση, να δημιουργήσει πεποιθήσεις που ασκούν κοινή γοητεία σε όλους και πάνω σε αυτές τις πεποιθήσεις να οργανώσει τις δραστηριότητές του (Thomas & Waterman, 1982).

Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι στη βάση της ιεραρχίας αποτελούσαν το σύνηθες «αντικείμενο εκτόνωσης αποτυχιών» της επιχείρησης. Όταν κάτι δεν πήγαινε καλά, η ευθύνη βάραινε αυτούς. Ακόμη και σήμερα, εκδηλώνονται παράπονα ορισμένων διευθυντών για το προσωπικό τους, τα οποία όμως εκφράζουν την δική τους έλλειψη ικανοτήτων. Διότι έργο του διευθυντή είναι να επιλέξει τους καλύτερους, να τους εκπαιδεύσει σωστά και να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. Κατά συνέπεια **δεν αποτελεί τεκμήριο αναποτελεσματικότητας το μη ικανό προσωπικό, ενώ αντίθετα αποτελεί ο μη ικανός διευθυντής.**

Ο αποτελεσματικός διευθυντής δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε μέλος του προσωπικού του. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να είναι ειλικρινές, διότι σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί επιφυλακτικότητα και πικρία. Συχνά επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο σαν μηχανήμα. Έτσι οι διευθυντές συμπεριφέρονται δήθεν φιλικά ή οργανώνουν γιορτές και εκδρομές για το προσωπικό, προκειμένου

αυτοί να εργαστούν αποτελεσματικότερα. Αυτή η συμπεριφορά ονομάζεται «εσωτερικές δημόσιες σχέσεις» ή «ανθρώπινες σχέσεις», όμως στην πραγματικότητα πρόκειται για σχέσεις που υποτιμούν τον εργαζόμενο (Fromm, 1973) που όχι μόνο δεν πείθεται, αλλά οδηγείται και σε αρνητική συμπεριφορά.

**Σήμερα, είναι πολλές οι επιχειρήσεις, που έχουν στρέψει την προσοχή τους στα στελέχη.** Θεωρούν ότι μεταβιβάζοντας την ευθύνη για υψηλή παραγωγικότητα στο στέλεχος, αυτό στη συνέχεια οφείλει να βρει τρόπους για την εξασφάλισή της. Όταν όμως οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής που στα ξενοδοχεία έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αισθάνονται παραμελημένοι από τη διοίκηση, το στέλεχος θα δυσκολευτεί να τους πείσει ότι το δικό του και μόνο ενδιαφέρον αρκεί. Έτσι το μόνο που μπορεί να εξασφαλισθεί τελικά, είναι ένα ελάχιστο αποτέλεσμα και από κει και πέρα η αδιαφορία ή και εχθρότητα του προσωπικού βάσης.

**Για το λόγο αυτό, η διοίκηση πρέπει να δείχνει το ενδιαφέρον της και να προσεγγίζει ανθρώπινα όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων.**

**Η συμμετοχή των εργαζομένων** στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης και διευκολύνει την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της. Ταυτόχρονα όμως έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητά τους, την εξομοίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων (Hewitt & Parfit, 1953).

Ας δούμε πως έχουν τα πράγματα, σε ό,τι αφορά τον κρίσιμο αυτόν τομέα της Εκπαίδευσης στον Ελληνικό Τουρισμό.

### **Αναβάθμιση των τουριστικών σπουδών στην Ελλάδα**

Με δεδομένο ότι η ποιοτική βελτίωση των προσφερόμενων στον Τουρισμό υπηρεσιών αποτελεί το βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε χώρας προορισμού τουριστών, η **εκπαίδευση** και η **κατάρτιση** καλούνται να διαδραματίσουν πρωτεύοντα ρόλο στην ίδια την τουριστική ανάπτυξη και στις προοπτικές βιωσιμότητας των επιχειρήσεων του τομέα.

Ατυχώς για την Ελλάδα όπως τονίζει και στις σημειώσεις του ο διακεκριμένος ομιλητής κ. Μαρτάκης Νότης, η διαρροή (σε υψηλά ποσοστά) των αποφοίτων σχολών τουριστικών επαγγελματιών σε άλλους συναφείς (εστίαση - αναψυχή) ή μη

συναφείς κλάδους, κατέστησε αναποτελεσματική κάθε προσπάθεια που καταβλήθηκε στο παρελθόν για αναβάθμιση των σπουδών. Η εποχικότητα, η αποφυγή του συστήματος υποχρεωτικής σύνθεσης του προσωπικού, η έλλειψη συστημάτων επαγγελματικής πιστοποίησης και η καθιέρωση του τουρισμού ως τομέα συμπληρωματικής - επικουρικής (και όχι κύριας) απασχόλησης, αποτελούν μερικές από τις αιτίες του προβλήματος με φυσικό αντίκτυπο στην ίδια την ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών.

Η προσπάθεια που καταβάλλεται τα τελευταία χρόνια για την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου με την ανάπτυξη νέων και εναλλακτικών μορφών τουρισμού, κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση για την ελαχιστοποίηση του προβλήματος της εποχικότητας. Ενός προβλήματος που «ευθύνεται» κυρίως για την έλλειψη επαγγελματικής στελέχωσης των επιχειρήσεων του τουρισμού, τουλάχιστον στο επίπεδο που απαιτεί η διεθνής πρακτική και που επιβάλλει ο ισχυρός ανταγωνισμός.

Η προσπάθεια όμως αυτή αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να υποβαθμισθεί, εάν ταυτόχρονα, δεν επιχειρηθεί η αναβάθμιση του ίδιου του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας τόσο σε επίπεδο **ακαδημαϊκής αναγνώρισης** όσο και σε επίπεδο **προγράμματος σπουδών**. Ειδικά το δεύτερο, οφείλει:

- Να εναρμονισθεί από πλευράς προγραμμάτων με τα λοιπά ευρωπαϊκά πρότυπα.
- Να προσαρμοσθεί από πλευράς επαγγελματικής εξειδίκευσης με τις τάσεις που διαμορφώνει διεθνώς η ζήτηση.
- Να εφαρμόσει συστήματα δια βίου κατάρτισης προκειμένου τα ήδη απασχολούμενα επαγγελματικά στελέχη να είναι σε θέση να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα που καθημερινά διαμορφώνονται σε ένα ραγδαία εξελισσόμενο τομέα, όπως είναι, πλέον ο Τουρισμός.

Η προτεινόμενη, συνεπώς, μεθοδολογία κατατείνει στο να αποκτήσει η ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης / κατάρτισης μια μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη δυναμική, τέτοια, που να προσφέρει και δυνατότητες εναρμόνισης με τα νεότερα δεδομένα που εσαεί θα διαμορφώνονται.

Οι συγκριτικές μελέτες και οι βάσεις δεδομένων θα επιτύχουν, κατά την άποψη μας, αυτόν ακριβώς τον στόχο, αφού θα αποτελέσουν ένα μόνιμο **μηχανισμό προσαρμογής** με διαχρονική χρηστικότητα. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι, πέρα από τη διάσταση του χρόνου, πρέπει να ληφθεί υπόψη και εκείνη του χώρου. Και τούτο διότι, λόγω της φύσης και της διασποράς του κλάδου, η

κατάρτιση -τουλάχιστον- θα πρέπει να διασφαλίζεται με μεθόδους ηλεκτρονικής διδασκαλίας και παρακολούθησης (virtual education). Διαφορετικά, υπάρχει ο κίνδυνος είτε αποδυνάμωσης του ενεργού στελεχιακού δυναμικού που επιθυμεί να παρακολουθήσει εκτός χώρου εργασίας τα προγράμματα κατάρτισης είτε να τα αποφύγει λόγω της αδυναμίας του να απομακρυνθεί από τον τόπο όπου απασχολείται. Δεν αποτελεί υπερβολή ο ισχυρισμός ότι η διασφάλιση ενός ανταγωνιστικού επιπέδου σπουδών, η ακαδημαϊκή τους αναγνώριση, η προσαρμογή τους στο χρόνο και, τέλος, η ανάπτυξη τους στο χώρο, θα προσελκύσουν αλλά και θα «συγκρατήσουν», στη συνέχεια, επαγγελματικά στελέχη στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Αποδεχόμενοι τον ισχυρισμό αυτό, είναι δυνατόν να οδηγηθούμε στον τελικό στόχο της ποιοτικής βελτίωσης των υπηρεσιών που, όπως αρχικά αναφέραμε, αποτελεί το μεγάλο ζητούμενο για τη διαμόρφωση ενός ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος.

Η καταγραφή, αξιολόγηση και σύγκριση των ελληνικών και λοιπών ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων θεωρείται αναγκαία για να καταδείξει τις βασικές συνιστώσες λειτουργίας σε μια συγκριτική παράθεση, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τα κύρια χαρακτηριστικά των τυχόν απαιτούμενων βελτιωτικών μεταβολών.

Είναι, ωστόσο, αναγκαίο να επισημάνουμε ότι η οποιαδήποτε αξιολογική σύγκριση θα πρέπει να λάβει υπόψη της και τη λειτουργία (και αποτελεσματικότητα) του ασκούμενου επιστημονικού και κοινωνικού ελέγχου σε συνδυασμό με την εφαρμογή διαδικασιών αναθεωρητικού χαρακτήρα.

Προτεινόμενες, για το σκοπό αυτό, ενέργειες είναι οι ακόλουθες:

1. Καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
2. Καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελλάδα:
  - α. Δημόσια εκπαίδευση
  - β. Ιδιωτική εκπαίδευση
    - β1. Αναγνωρισμένη (IEK κ.λπ.)
    - β2. Μη αναγνωρισμένη (Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών)
3. Δημιουργία βάσεων δεδομένων
4. Καταγραφή και κωδικοποίηση προγραμμάτων σπουδών με «μοντέλο» τα αντίστοιχα των Πανεπιστημίων Surrey (Βρετανία), Λωζάνης (Ελβετία) και Cornell (ΗΠΑ).

5. Καταγραφή προγραμμάτων σπουδών στην Ελλάδα.
6. Κατάρτιση αξιολογικών πινάκων ποιότητας σπουδών με δεδομένα:
  - το εκπαιδευτικό πρόγραμμα
  - τους τίτλους σπουδών και την εμπειρία του διδακτικού προσωπικού
  - τις υφιστάμενες εγκαταστάσεις - εργαστήρια κ.λπ.
  - τα διατιθέμενα βιβλία - βοηθητικό υλικό - βιβλιοθήκες
  - την εκπόνηση εργασιών - δημοσιεύσεις
7. Δημιουργία βάσεων δεδομένων
8. Μεθοδολογία για την παρακολούθηση των αποφοίτων
9. Δημιουργία του δείγματος από τα στοιχεία των σχολών
10. Δημιουργία του ερωτηματολογίου
11. Συλλογή των στοιχείων
12. Στατιστική επεξεργασία

Στη συγκεκριμένη διερεύνηση θα καταγραφεί και θα αξιολογηθεί η ταύτιση ή μη της αποκτηθείσης ειδικότητας με τη θέση εργασίας του αποφοίτου καθώς και η συνεχιζόμενη ή μη κατάρτιση και σε ποια επίπεδα.

13. Καταγραφή
  - α. Τουριστικού δυναμικού και υποκλάδων παραγωγής τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών.
  - β. Θέσεων εργασίας ανά κλάδο και υποκλάδο.
  - γ. Κατηγοριοποίησης ανά κλάδο και υποκλάδο.
  - δ. Προφίλ επαγγελματικών εξειδικεύσεων σύμφωνα με το Διεθνές Γραφείο Εργασίας (ILO) και την αναπτυσσόμενη προβληματική στην Ευρωπαϊκή ένωση.
  - ε. Αφίξεων / χώρα προέλευσης
  - στ. Διανυκτερεύσεων
  - ζ. Μέσης κατά κεφαλήν δαπάνης
  - η. Μέσης πληρότητας/ περίοδο (χαμηλή, μέση, υψηλή)
  - θ. Διάρκειας εποχιακής λειτουργίας
14. Εκπόνηση συγκριτικού πίνακα αξιολόγησης προσφοράς – ζήτησης
15. Δημιουργία βάσεων δεδομένων

Από διεξαχθείσα έρευνα του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης διαπιστώνονται μάλιστα τα ακόλουθα:

- Η αναγκαιότητα εκπόνησης ταχύρρυθμων προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης για την εξάλειψη του φαινομένου της παντελούς έλλειψης γνώσεων.
- Οι ΣΤΕ καλύπτουν λιγότερο από το 1/2 του συνόλου των εκπαιδευθέντων.
- Το σύνολο των εκπαιδευθέντων καλύπτουν το 1/3 του συνόλου των απασχολούμενων.
- Η συνεχής απασχόληση στον τομέα της διαμονής (ξενοδοχεία, διαμερίσματα, δωμάτια) υπολείπεται σαφώς της εποχιακής.

Με τα δεδομένα αυτά, το σχέδιο αναβάθμισης θα πρέπει να κατατείνει στην εξάλειψη των αδυναμιών που προκύπτουν και που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη γενική παραδοχή της αναγκαιότητας βελτίωσης του επιπέδου των υπηρεσιών. Ωστόσο, ακόμα και οι εγγενείς αδυναμίες του συστήματος (μικρός χρόνος απασχόλησης = έλλειψη εμπειρίας, εποχικότητα = ανεργία ή υποαπασχόληση κ.λπ.) θα μπορούσαν να ελαχιστοποιηθούν με την εφαρμογή συστημάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης που να καλύπτουν:

- Την αδυναμία προσέγγισης των χώρων εκπαίδευσης με την εφαρμογή προγραμμάτων μέσω της πληροφορικής.
- Το ανενεργό διάστημα της απασχόλησης (λόγω εποχικότητας) με τη θέσπιση κινήτρων παρακολούθησης μαθημάτων ή σεμιναρίων.

Τα παραπάνω επισημαίνονται ως **αναγκαιότητες** με το δεδομένο ότι, πέρα από το οποιοδήποτε σχέδιο αναβάθμισης του υφιστάμενου εκπαιδευτικού συστήματος, είναι απαραίτητη η εκπόνηση σχεδίου **συμπληρωματικής κατάρτισης** του ήδη απασχολούμενου στον Τουρισμό προσωπικού, η συντριπτική πλειοψηφία του οποίου έχει μόνο εμπειρική γνώση που λόγω του μικρού χρόνου απασχόλησης είναι και αυτή ελεγχόμενη (αμφισβητούμενη).

**Αξίζει να σημειωθεί ότι η οποιαδήποτε αξιολογική έρευνα για την αναβάθμιση του επιπέδου σπουδών στον τουριστικό τομέα κινδυνεύει να παραμείνει ανενεργή εάν δεν συνοδευτεί:**

- Με την ακαδημαϊκή αναγνώριση και **εξομοίωση** των τίτλων σπουδών σε Πανεπιστημιακό επίπεδο.
- Με τη θέσπιση οικονομικών κινήτρων (επιδοτήσεις) προς απασχολούμενους και εργοδότες για τη **συστηματική** παρακολούθηση μαθημάτων και σεμιναρίων.



- Με **γενναίες** θεσμικές μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας.
- Με την εφαρμογή συστημάτων **πιστοποίησης** ειδικοτήτων που έχουν αποκτηθεί εμπειρικά.
- Με τη καθιέρωση της **υποχρεωτικής σύνθεσης** προσωπικού σε όλες τις κατηγορίες των καταλυμάτων.
- Με την **πάταξη** της παραξενοδοχίας και την **εξάλειψη** των «παρασιτικών» επαγγελμάτων.
- Με την **αλλαγή** του καθεστώτος χορήγησης επιδομάτων ανεργίας (προς εργαζόμενους) και την μετατροπή τους σε επιδόματα εργασίας (προς εργοδότες) για τον περιορισμό της εποχικότητας και τη διασφάλιση της επαγγελματικής ανέλιξης των απασχολούμενων.

Η διασφάλιση των παραμέτρων αυτών θα προσδώσει ουσία, αξία και αποτελεσματικότητα στο οποιοδήποτε σχέδιο επέκτασης, βελτίωσης, συμπλήρωσης και αναβάθμισης του επιπέδου τουριστικών σπουδών με τελικό στόχο την ίδια την ποιότητα των υπηρεσιών που αποτελεί το ζητούμενο της εποχής αλλά και του μέλλοντος, **διαφορετικά θα ελλοχεύει ο κίνδυνος οι σπουδές να αναβαθμιστούν αλλά οι σπουδάσαντες να εξακολουθούν να διαρρέουν προς άλλα επαγγέλματα.**

## **6.9 Τα Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην υπηρεσία της εκπαίδευσης**

Τα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση Προσωπικού (Personnel Training), δείχνουν να καταλαμβάνουν πλέον ιδιαίτερη θέση στη σκέψη των επαγγελματιών HR εφόσον αργά αλλά σταθερά εξυπηρετούν τις ανάγκες τους κάνοντας πιο εύκολη και παραγωγική τη δουλεία τους.

- Ένα από αυτά είναι και το υποσύστημα «**Εκπαίδευση Προσωπικού**», που ανήκει στην οικογένεια εφαρμογών **Personnel MaSter** (<http://www.lavisoft.gr/em/em2.html>) και εξετάζουμε παρακάτω:

Μέσω του υποσυστήματος αυτού, παρέχεται η δυνατότητα της οργάνωσης και παρακολούθησης σεμιναρίων για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, της αξιολόγησης των σεμιναρίων αυτών από τους εκπαιδευόμενους, την αξιολόγηση εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών, καθώς και την οικονομική παρακολούθηση των σεμιναρίων.

Μπορεί να αποτελέσει το κατάλληλο εργαλείο για τους υπεύθυνους του Τμήματος Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης της Διεύθυνσης Προσωπικού μίας επιχείρησης ή οργανισμού, για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και την αρτιότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση των εκπαιδευτικών σεμιναρίων (επιλογή εκπαιδευτών, συμμετοχές εργαζομένων, καθορισμός περιεχομένου και προγράμματος εκπαίδευσης, εξασφάλιση διαθεσιμότητας όλων των απαραίτητων πόρων κ.λπ.).

**Αναλυτικότερα**, το συγκεκριμένο υποσύστημα, περιλαμβάνει τις παρακάτω λειτουργίες και δυνατότητες:

- Διαχείριση Εκπαιδευτικών Φορέων & Οργανισμών, μέσω των οποίων η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα λήψης υπηρεσιών εκπαίδευσης. Για κάθε Εκπαιδευτικό Φορέα τηρούνται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες (Επωνυμία, Υπεύθυνοι, Στοιχεία Διεύθυνσης & Τηλέφωνα, Φορολογικά στοιχεία, Θεματικά πεδία εξειδίκευσης κ.λπ.). Η ίδια η επιχείρηση, μπορεί να θεωρηθεί και αυτή σαν εκπαιδευτικός φορέας.
- Διαχείριση Εισηγητών / Εκπαιδευτών των εκπαιδευτικών φορέων. Για κάθε εισηγητή τηρούνται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες (Όνοματεπώνυμο, Εκπαιδευτικός Φορέας στον οποίο ανήκει, Ειδικότητα, Στοιχεία Διεύθυνσης & Τηλέφωνα, Φορολογικά στοιχεία κ.λπ.).
- Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης εσωτερικών εκπαιδευτών (εργαζομένων) απ' ευθείας μέσω του Μητρώου Προσωπικού.
- Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών, μέσω εντύπων που δίνονται στους εργαζόμενους, ώστε να αναφέρουν τα σεμινάρια που θα ήθελαν να παρακολουθήσουν. Καταχώρηση των αναγκών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο.
- Σχεδιασμός και προγραμματισμός επιμορφωτικών σεμιναρίων, με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν από την αξιολόγηση του προσωπικού και τα υφιστάμενα προγράμματα σεμιναρίων των εκπαιδευτικών φορέων. Προγραμματισμός-δέσμευση των απαραίτητων πόρων (Αίθουσες Σεμιναρίων, Εποπτικά Μέσα, Βιβλία-Σημειώσεις κ.λπ.).

- Σχεδιασμός και προγραμματισμός εσωτερικών σεμιναρίων, με βάση τις ανάγκες εκπαίδευσης και τη διαθεσιμότητα πόρων (αίθουσες, εισηγητές, εποπτικό υλικό κ.λπ.).
- Τήρηση όλων των απαραίτητων στοιχείων των διεξαγόμενων Εκπαιδεύσεων και Σεμιναρίων, όπως : Φορέας οργάνωσης, Εισηγητές, Θεματικό πεδίο, Ενότητες, συνολική διάρκεια, ημερομηνίες και ώρες μαθημάτων, τόπος διεξαγωγής, συμμετέχοντες, στοιχεία κόστους.
- Παρακολούθηση των παρουσιών των εκπαιδευομένων
- Παρακολούθηση της αξιολόγησης των εκπαιδευομένων (βαθμολογίες σε tests ανά ενότητα κλπ), καθώς και της αξιολόγησης των εισηγητών / εκπαιδευτών και του σεμιναρίου από τους εκπαιδευόμενους.
- Παρακολούθηση της αξιολόγησης των σεμιναρίων από τους εκπαιδευόμενους
- Προϋπολογιστική και απολογιστική οικονομική παρακολούθηση σεμιναρίων (κόστος εισηγητών, εποπτικού υλικού, ταξιδιών εκπαιδευομένων κ.λπ.).
- Έκδοση πληροφοριακών καταστάσεων και στατιστικών στοιχείων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

## 6.10 Νέες Τάσεις στην Εκπαίδευση Στελεχών

Όπως έχει επισημανθεί, η ευθυγράμμιση της Επιχειρησιακής με την Εκπαιδευτική Στρατηγική αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη, καθώς οι Επιχειρησιακές Ικανότητες και Δεξιότητες (Organizational Capabilities & Competences) δεν είναι τίποτε άλλο παρά τα ανθρώπινα και άυλα συστατικά της επιχείρησης που ωστόσο κάνουν τη διαφορά.

Τρεις είναι οι κύριες τάσεις στην Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων (<http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>):

- 1) Έμφαση στην Ανάλυση των Εκπαιδευτικών Αναγκών (Training Need Analysis): Αποτελεί την αποτύπωση και καταγραφή του επαγγελματικού ή προσωπικού προφίλ των Στελεχών καθώς και της συμπεριφοράς τους σε ειδικές συνθήκες με διεθνώς καταξιωμένα εργαλεία όπως:
  - Herrmann Brain Dominance Instrument
  - Myers - Briggs Type Indicator
  - Tracom – Group → Μοντέλο Social Style

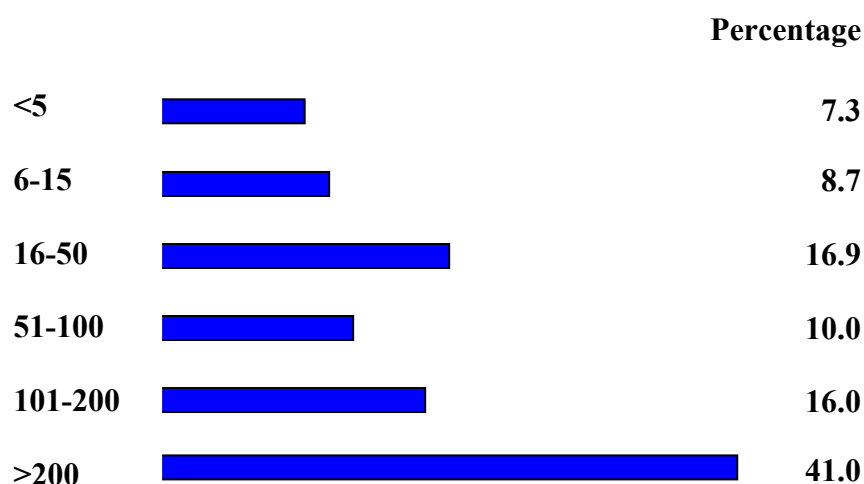
- 2) Έμφαση στην προσαρμογή των μεθόδων υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις ιδιαιτερότητες των Εκπαιδευόμενων: Προς αυτήν την κατεύθυνση ο συνδυασμός διαφορετικών μεθόδων εκπαίδευσης (Active & Passive) και η μετάβαση από το Instructor based training στο e-learning και από το e-learning στο blended learning είναι απαραίτητος.
- 3) Έμφαση στη μέτρηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου δυναμικού: Η ανάγκη πλέον για υπολογισμό του Training & Development RGI είναι έντονη.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα της Πανελλήνιας Έρευνας για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων που διενήργησε η Q-Training σε συνεργασία με ομάδα υποψηφίων PhD, από το τμήμα Στατιστικής του Ο.Π.Α. Η Έρευνα είχε την μορφή αποστολής Ερωτηματολογίου σε 12.000 Στελέχη Επιχειρήσεων (Web-based Ερωτηματολόγιο) και έτυχε της ανταπόκρισης 1.248 Στελεχών (Response 10%). Η περίοδος διενέργειας της έρευνας προσδιορίζεται στην 10-11/2007.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12

### Προφίλ συμμετεχόντων στην Έρευνα





**Σημειώστε τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται στην Επιχείρησή σας**



**ΠΗΓΗ:** <http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 13-14**  
**Αποτελέσματα Έρευνας**  
**για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα**

**Θεωρείτε ότι η Εταιρία σας, αντιμετωπίζει στρατηγικά την δια βίου εκπαίδευσή σας και επιτυγχάνει την ουσιαστική βελτίωση των ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων;**

	<b>Percentage</b>
Σίγουρα όχι. Δεν συμμετέχω σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα. 	<b>15.1</b>
Μάλλον όχι. Συμμετέχω σε Εκπαιδευτικά προγράμματα που όμως δεν μου προσφέρουν κάτι ουσιαστικό. 	<b>13.2</b>
Μάλλον ναι. Συμμετέχω σε Εκπαιδευτικά προγράμματα που συνήθως με βοηθούν να βελτιώσω τις ικανότητές μου. 	<b>53.0</b>
Σίγουρα Ναι. Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος από τα Εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχω. 	<b>18.7</b>

**Αποτελέσματα Έρευνας**  
**για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα**

**Είστε ικανοποιημένος/η από την Εκπαίδευση που σας παρέχει η Εταιρία σας;**

	<b>Percentage</b>
Ναι 	<b>55.7</b>
Όχι 	<b>44.3</b>

**ΠΗΓΗ:** <http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 15-16

### Αποτελέσματα Έρευνας για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

---

#### Πως αξιολογείται η απόδοσή σας, σε ετήσια βάση;

	Percentage
Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσής μου και στην αρχή του έτους καθορίζονται οι στόχοι μου (ποιοτικοί και ποσοτικοί) ενώ στο τέλος του έτους υπάρχει ειδική φόρμα αξιολόγησης της απόδοσής μου.	43.8
Δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσής μου, η οποία συνήθως αναλύεται σε κάποια σύντομη συζήτηση με τον άμεσα προϊστάμενό μου.	32.4
Δεν υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής μου.	23.7

### Αποτελέσματα Έρευνας για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

---

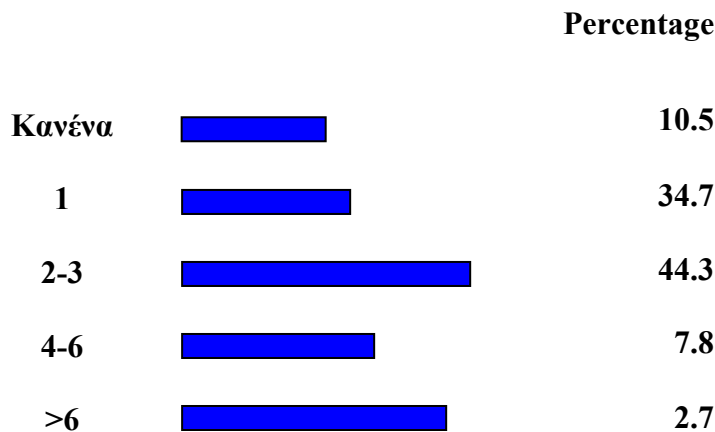
Διαθέτετε προσωπικό πλάνο ανάπτυξης;	Percentage
Ναι	53.4
Όχι	46.6

ΠΗΓΗ: <http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>

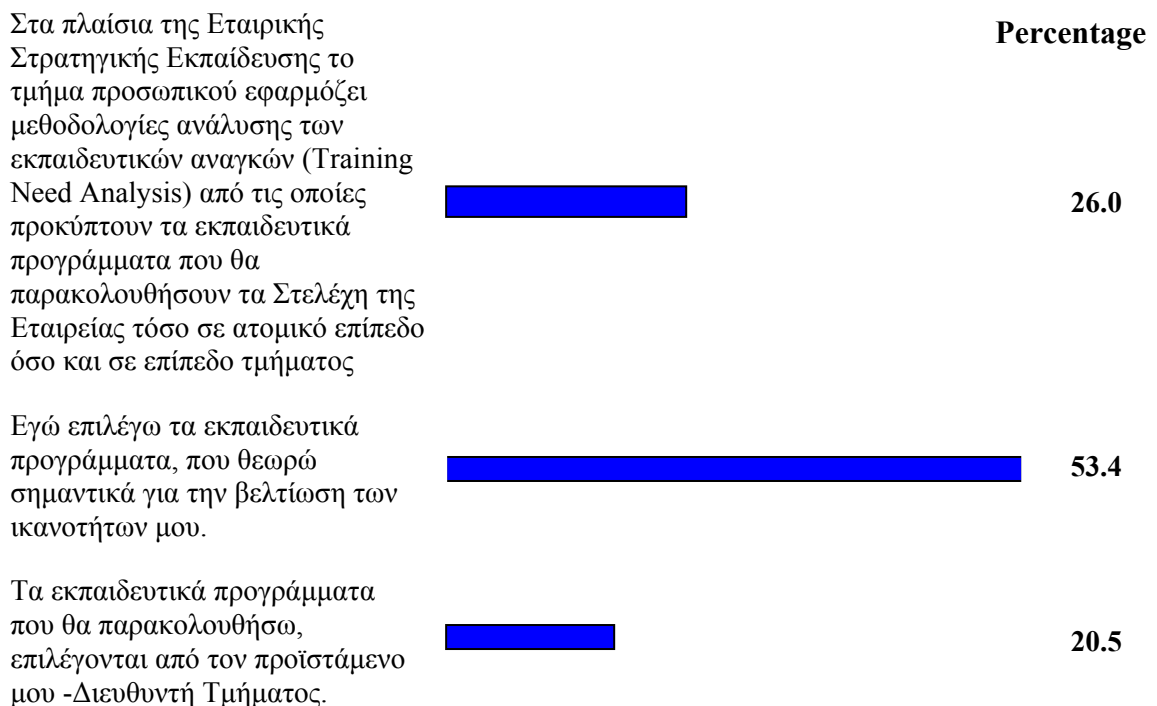
## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 17-18

### Αποτελέσματα Έρευνας για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Σε πόσα Εκπαιδευτικά προγράμματα συμμετέχετε σε ετήσια βάση;



Πως εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές σας ανάγκες;



ΠΗΓΗ: <http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 19-20

### Αποτελέσματα Έρευνας για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

---

Θεωρείτε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχετε επιτυγχάνουν να βελτιώσουν ουσιαστικά τις ικανότητές σας και πραγματικά συντελούν στην προσωπική σας ανάπτυξη;

	Percentage
Ναι	36.1
Μάλλον Ναι	48.9
Όχι	3.7
Μάλλον Όχι	11.4

### Αποτελέσματα Έρευνας για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

---

Ποιος διατηρεί την ευθύνη για την Στρατηγική ανάπτυξης / εκπαίδευσης του προσωπικού στην Εταιρία σας;

	Percentage
Ο Διευθυντής Προσωπικού	27.4
Ο Διευθυντής / Υπεύθυνος Εκπαίδευση (Training Manager)	22.2
Άλλο Στέλεχος του τμήματος προσωπικού	13.7
Ο Διευθυντής κάθε Business Unit/Τμήματος εκπονεί δική του Στρατηγική εκπαίδευσης.	27.4
Η Στρατηγική εκπαίδευσης καθορίζεται από την μητρική Εταιρία και υλοποιείται από το τμήμα προσωπικού στην Ελλάδα λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ιδιαιτερότητες.	9.4



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21**  
**Αποτελέσματα Έρευνας**  
**για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα**

**Ποια από τα παρακάτω, θεωρείτε ως τα δυο σημαντικότερα προβλήματα στα Εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα (επιλέξτε μόνο τα δύο που σας εκφράζουν περισσότερο):**

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχω, συνήθως χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια του επιπέδου των συμμετεχόντων.		<b>14.8</b>
Πολλά από τα προγράμματα στα οποία συμμετέχω δεν προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες και την κουλτούρα της Εταιρίας μου με αποτέλεσμα να αναφέρονται σε θέματα, μεθοδολογίες και τεχνικές που δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν στην Επιχείρηση.		<b>15.5</b>
Πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα είναι επιφανειακά και δεν αλλάζουν κάτι ουσιαστικό στον τρόπο με τον οποίο εκτελώ τα καθήκοντά μου σε καθημερινή βάση.		<b>15.5</b>
Ανεπαρκείς τεχνικές εκπαίδευσης (πολύ θεωρία, απουσία ρεαλιστικών παραδειγμάτων, απουσία ενεργητικών τεχνικών εκπαίδευσης).		<b>13.8</b>
Δεν δίνεται η απαιτούμενη έμφαση στην ανάλυση των αναγκών των συμμετεχόντων στα Εκπαιδευτικά προγράμματα.		<b>11.2</b>
Δεν δίνεται η απαιτούμενη προσοχή στον σχεδιασμό των προγραμμάτων ο οποίος γίνεται υπό πίεση χρόνου με αποτέλεσμα να περιορίζεται σημαντικά η αποτελεσματικότητά τους.		<b>4.1</b>
Ακατάλληλος Εισηγητής με περιορισμένη ή μικρή εμπειρία στο αντικείμενο το οποίο διδάσκει.		<b>4.5</b>
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθώ συνήθως δεν επιλέγονται με βάση κάποια προηγούμενη ανάλυση των εκπαιδευτικών μου αναγκών με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες μου.		<b>4.5</b>
Δεν μετρώνται τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διοργανώνονται σε ετήσια βάση.		<b>7.6</b>
Συχνά να συμμετέχω σε προγράμματα με παρόμοια ύλη που δεν μου προσφέρουν κάτι ουσιαστικό και επαναλαμβάνουν θέματα που ήδη γνωρίζω.		<b>8.4</b>

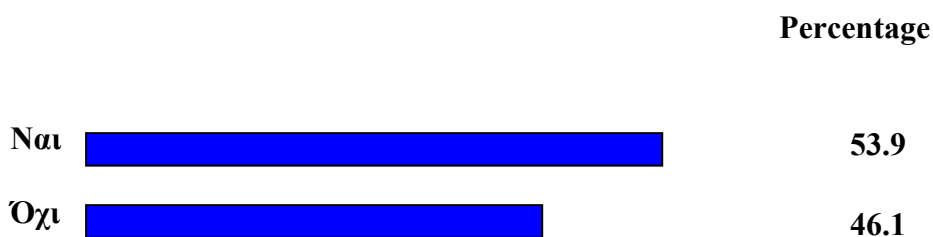
**ΠΗΓΗ:** <http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 22-23

### Αποτελέσματα Έρευνας για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

---

Θεωρείτε ότι η Εταιρεία σας αντιμετωπίζει την Εκπαίδευση των Στελεχών της,  
ως ένα θέμα Στρατηγικής Σημασίας;



### Αποτελέσματα Έρευνας για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

---

Έχει εγκαταστήσει η Εταιρία σας κάποιο σύστημα e-learning;



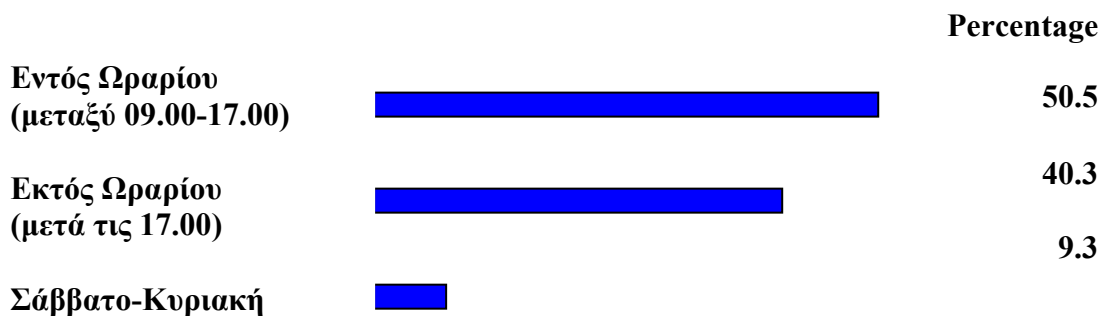
ΠΗΓΗ: <http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24

### Αποτελέσματα Έρευνας για την Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

---

Τα περισσότερα Εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε εσείς προσωπικά είναι:



ΠΗΓΗ: <http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>

Όπως γίνεται αντιληπτό, η σπουδαιότητα της Εκπαίδευσης και της αξίας των αποτελεσμάτων της έχει αρχίσει να γίνεται αισθητή. Αναμένεται ωστόσο οι Επιχειρήσεις να αναγκαστούν να στραφούν όλο και περισσότερο στο μέλλον, με δεδομένες τις διαρκείς μεταβολές που συντελούνται στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΤ' ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
2. Mumford, M.D. (2000), “Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation, Human Resource Management Review”, Volume 10, Number 3, Elsevier Science Inc.
3. Καρακάση Σ. (2005), “Talent Pulse Survey 2005”, HR Professional, Boussias Communications, τεύχος 14, σ. 14-15
4. Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρωπίνων Πόρων (2004), Human Resources Services, PricewaterhouseCoopers.  
<http://www.ehr.pwcglobal.6m/surveys/hrbench2003/2003Results.pdf>
5. World Travel and Tourism Organisation (W.T.T.C.)
6. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) ,(2003).
7. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), (2003).
8. Τουρισμός και Οικονομία (2006), «Έρευνα της MRB για τον ελληνικό τουρισμό», τεύχος 314, σ. 53-58-60.
9. Drucker, P. (1954), “The Practice of Management” Heinemann, London.
10. Thomas, P.& Waterman, R. (1982), “In Search of Excellence, Lessons from America’s Best-Run Companies” Harper & Row, N.Y.
11. Fromm, E. (1973), «Η Υγιής Κοινωνία», Μπουκουμάνης,...
12. Hewitt D. & Parfit J. (1953), “A Note in Working Morale and Size of Group”, Occupation Psychology 27.
13. Μαρτάκης, Ν. (2005), Σημειώσεις από Σεμινάριο Διακεκριμένων Ομιλητών «Εφαρμογές Τουριστικής Πολιτικής».
14. <http://www.lavisoft.gr/em/em2.htm>
15. <http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αγορά του HR στην Ελλάδα βρίσκεται σε τροχιά ανάπτυξης, κάτι που επιβεβαιώνεται τόσο από την αναβάθμιση του ρόλου του τμήματος HR σε μια επιχείρηση, όσο και από την ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση εταιριών που προσφέρουν υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη σύγχρονη εποχή, το HR συμμετέχει ενεργά στην αναδιαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, ως μεσολαβητής μεταξύ εταιρίας και εργαζομένων. Οι σπουδές που παρέχονται σήμερα σε επίπεδο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι εξειδικευμένες, ενώ, εταιρίες που, μέχρι πρότινος, είχαν αποκλειστικό υπεύθυνο διοίκησης έναν προσωπάρχη, σήμερα αποτελούνται από εξειδικευμένα στελέχη στους τομείς αμοιβών, προσλήψεων και εκπαίδευσης.

Η στοχευμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπων, η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων στο χώρο του HR, η δημιουργία κινήτρων και η ικανοποίηση των ανθρώπων πέρα από χρηματικές απολαβές, είναι ορισμένες από τις σπουδαιότερες ανάγκες που οφείλει να καλύπτει μια επιχείρηση που επιδιώκει την επιτυχία, και αποτελούν ανάγκες που σε μεγάλο βαθμό υποστηρίζονται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μέσα από την κατάλληλη λειτουργία του τμήματος αυτού, κατάλληλες ενέργειες, πρακτικές και πολιτικές, μπορούν να επιτευχθούν η αποτελεσματικότερη διοίκηση και αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε εταιρίας. Αυτό άλλωστε είναι κάτι που πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για κάθε επιχείρηση-μικρή ή μεγάλη-που έχει αντιληφθεί τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού της αλλά και την τεράστια συμβολή του προς την επιτυχία όλου του οργανισμού.

Η εκπαίδευση (training) όπως είναι λογικό αποτελεί ένα σπουδαίο μέρος της εκπαίδευσης μιας επιχείρησης σ' ανθρώπινο δυναμικό. Οι επόπτες εκπαιδεύουν τους νέους υπαλλήλους κι επανεκπαιδεύουν τους παλιότερους. Οι πιο πεπειραμένοι υπάλληλοι βοηθούν στην εκπαίδευση των με λιγότερη πείρα υπαλλήλων. Ωστόσο, μερικές υποδείξεις θα είναι χρήσιμες σαν είδος περίληψης όπως (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002):

1. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσει τυπική τεχνική εκπαίδευση για τους υπαλλήλους του.
2. Όσο περισσότερες είναι οι αποχωρήσεις (turnover) στην απασχόληση, τόσο σπουδαιότερο είναι για τον οργανισμό να παρέχει τυπική τεχνική εκπαίδευση για υπαλλήλους.
3. Οι μικρότεροι οργανισμοί είναι πιθανότερο να προσλαμβάνουν πρόσωπα για εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης.
4. Μέσου μεγέθους επιχειρήσεις είναι δυνατό να προσκαλούν μέσα στην επιχείρηση εξωτερικούς εκπαιδευτές ή να στέλνουν τους υπαλλήλους τους να παρακολουθήσουν σχετικά προγράμματα εκτός επιχείρησης.
5. Οι μεγάλοι και σταθεροί οργανισμοί έχουν μεγάλη οικονομία όταν χρησιμοποιούν προγράμματα εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό.

Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί σχεδιάζουν τα προγράμματά της εκπαίδευσης μόνο μετά από επιβεβαίωση των αναγκών εκπαίδευσης του οργανισμού και των ατόμων και μετά από καθορισμό των στόχων της εκπαίδευσης. Γι' αυτό το σκοπό γίνεται προσεκτική επιλογή των εκπαιδευομένων, των μεθόδων και των εκπαιδευτών. Για να είναι δε πετυχημένα τα προγράμματα εκπαίδευσης, το ανώτατο μάνατζμεντ πρέπει να πάρει στρατηγικές αποφάσεις σχετικές με τον προϋπολογισμό εκπαίδευσης και τις οδηγίες προς το τμήμα προσωπικού.

Εξάλλου, τα προγράμματα προσανατολισμού αποτελούν ένα σπουδαίο μέρος της διαδικασίας απασχόλησης. Γενικά:

1. Όσο περισσότερο το πρώτο έργο ενός ατόμου είναι σύμφωνο με τις προτιμήσεις του, τόσο περισσότερο θα συνεχίσει να υποκινείται θετικά για συγκατάθεση κι απόδοση.
2. Όσο περισσότερο το πρόγραμμα προσανατολισμού (κατατόπισης) περιλαμβάνει ελάχιστες τεχνικές πληροφορίες και δίνει έμφαση στις κοινωνικές διαστάσεις της νέας θέσης (οργανωτικές κι εποπτικές προσδοκίες, ενθάρρυνση κ.λπ.), τόσο πιο αποτελεσματικό θα είναι.

Ο διαγνωστικός προϊστάμενος (μάνατζερ) αναγνωρίζει ότι το ποσό κι η έμφαση του προσανατολισμού θα ποικίλλει εξαιτίας της πολυπλοκότητας του καθήκοντος, της πείρας του υπαλλήλου και του κλίματος μέσα στην ομάδα εργασίας κι έτσι θα προσαρμόσει ανάλογα το πρόγραμμα προσανατολισμού.

Έγινε επίσης αντιληπτό, ότι η απασχόληση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι σήμερα ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τις κυβερνήσεις όλων των κρατών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου πολλές χώρες αντιμετωπίζουν πρόβλημα ανεργίας παράλληλα με την έλλειψη σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων, όλοι διερωτώνται πώς θα επιτευχθεί «η ισορροπία μεταξύ της κοινωνικής δικαιοσύνης και της οικονομικής αποτελεσματικότητας», πώς οι διοικητικές δομές θα συνεργασθούν με τους παράγοντες της οικονομικής και κοινωνικής ζωής για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την απασχόληση, πώς θα πεισθούν εργοδότες και εργαζόμενοι να συνεργαστούν σύμφωνα με τους νέους «κανόνες του παιχνιδιού». Όποιες αποφάσεις και αν λαμβάνονται σε επίπεδο πολιτικής, τα στελέχη της ΔΑΠ είναι εκείνα που καλούνται να τις υλοποιήσουν χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία που διαθέτουν ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί στις επιχειρήσεις.

Η έρευνα του Cranfield τόσο στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης όσο και στην Ελλάδα, δείχνει φανερά ότι σήμερα η ΔΑΠ βρίσκεται σ' ένα στάδιο σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης έχοντας αναγνωριστεί σαν μια σημαντική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε με βάση τα δεδομένα από την έρευνα, η ΔΑΠ έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία για τους εξής λόγους: (α) φαίνεται να ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό, (β) φαίνεται να αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπευθύνων ΔΑΠ στη διοίκηση των Επιχειρήσεων είτε με τη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, είτε με τη συμμετοχή στη χάραξη εταιρικής στρατηγικής, είτε με τη στενή συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, (γ) φαίνεται να διευρύνεται η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, όπως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης.

Στην Ελλάδα η Δ.Α.Π. σαν ξεχωριστή λειτουργία στρατηγικής σημασίας εμφανίζεται στη 10ετία του 1960 μαζί με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών μετά τη συμφωνία σύνδεσης με την ΕΟΚ. Σήμερα έχει αναπτυχθεί σημαντικά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενώ υπάρχει έντονη η τάση στις μικρότερες επιχειρήσεις να

χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες συμβούλων που ειδικεύονται σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και στα στελέχη να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφερθούν διάφοροι εκπαιδευτικοί και επιμορφωτικές φορείς, προκειμένου να αποκτήσουν τις συμπληρωματικές γνώσεις και την απαραίτητη εξειδίκευση που απαιτείται.

Σχετικά με τις μικρότερες επιχειρήσεις που δε συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα, όλα δείχνουν ότι με την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου και τις συνεχείς ευκαιρίες για επιμόρφωση, η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα αναγνωρίζεται συνεχώς όλο και περισσότερο, παρόλο που η έλλειψη της σχετικής τεχνογνωσίας εμποδίζει ακόμη και την εφαρμογή της. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τουλάχιστον στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η ΔΑΠ στην Ελλάδα αναπτύσσεται σταθερά, παρακολουθώντας τις Ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και έχοντας πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων.

Πολλοί ισχυρίζονται ότι η σημασία της Δ.Α.Π. ενδέχεται να συρρικνωθεί. Η παρούσα εργασία απαντά σε αυτό το ερώτημα με σαφήνεια. Ο κίνδυνος αυτός ισχύει μόνον εφ' όσον η ΔΑΠ δεν προσαρμοστεί στο στρατηγικό και αναπτυξιακό/συμβουλευτικό της ρόλο και περιοριστεί στον διαχειριστικό/ διαδικαστικό. Και αυτό μόνον στις μεγάλες επιχειρήσεις. Διότι στις μικρές όπου ακόμα το διαχειριστικό/διοικητικό μέρος της ΔΑΠ βρίσκεται σε αρχικά στάδια, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια για εφαρμογή βασικών μεθόδων / πρακτικών.

Όσον αφορά το επάγγελμα του στελέχους/συμβούλου ΔΑΠ φαίνεται ότι θα αποτελέσει σε όλο τον κόσμο μια πραγματική πρόκληση καθώς διευρύνεται τόσο το πεδίο δράσης του όσο και η στρατηγική του σημασία στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Παράλληλα θα ενισχύεται συνεχώς και ο όγκος των γνώσεων και το μερίδιο των ευθυνών σε θέματα προσωπικού των στελεχών γραμμής, καθώς και η συνεργασία τους με τα τμήματα ΔΑΠ.



## Γενική Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), (2003).
2. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ), (2003).
3. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού», Θεωρία και Πράξη.
4. Καρακάση, Σ.(2005), “Talent Pulse Survey 2005”, HR Professional, Boussias Communications, τεύχος 14, σ. 14-15.
5. Κωνσταντέλλος,Ν.(2005), «Κάντε τη διαφορά δημιουργώντας και εφαρμόζοντας αποτελεσματικά ένα ολοκληρωμένο σύστημα Συνολικών Απολαβών», Πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG.
6. Κωτσίδα, Γ. (2005), Πώς θα αναβαθμίσετε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: προτεινόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της θέσης και της εικόνας του τμήματός σας, πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG.
7. Μαρτάκης, Ν. (2005), Σημειώσεις από Σεμινάριο Διακεκριμένων Ομιλητών «Εφαρμογές Τουριστικής Πολιτικής».
8. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ.. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
9. Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρωπίνων Πόρων (2004), Human Resources Services, PricewaterhouseCoopers.
10. Τουρισμός και Οικονομία (2006), «Έρευνα της MRB για τον ελληνικό τουρισμό», τεύχος 314, σ. 53-58-60.
11. Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks.

## Ξένη Βιβλιογραφία

1. Argyris, C. (1991), "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review
2. Armstrong, M. (1992), "Human Resource Management Strategy and Action", Kogan Page.
3. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. and Walton, R. (Eds). (1985), "A General Manager's Perspective", Free Press.
4. Dessler, G. (2005), "Human Resource Management", 10th edition, Pearson Prentice Hall.
5. Drucker, P. (1954), "The Practice of Management" Heinemann, London.
6. Dyer, L., Holder, G. W. (1988), Human Resource Management, "Evolving Roles & Responsibilities", The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C.
7. Fromm, E. (1973), «Η Υγιής Κοινωνία» Μπουκουμάνης.
8. Guest, D.E. (1987), "Human Resource Management and Industrial Relations", Journal of Management Studies, Vol. 24, No 5.
9. Hewitt D. & Parfit. J. (1953), "A Note in Working Morale and Size of Group" Occupation Psychology 27.
10. Mahoney, T. A., and Deckop, J.R. (1986), "Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM)", Journal of Management 12.
11. Mumford, M.D. (2000), "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", Human Resource Management Review, Volume 10, Number 3, Elsevier Science Inc.
12. Pettigrew, A.M., and Whipp R. (1991), "Managing Change for Competitive Success", Blackwell, Oxford.

13. Stoner, J., and Freeman, R.(1989), “Management”, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc.
14. Storey, J.(1992), “Developments in the Management of Human Resources”, Blackwell.
15. Thomas, P. & Waterman, R.(1982), “In Search of Excellence, Lessons from America’s Best-Run Companies” Harper & Row, N.Y.
16. Tichy, N. M., Fombrun C. J., and Devanna, M. A.(1982), “Strategic Human Resource Management”, Sloan Management Review 23.
17. Tracey, W. R. (1990), “Leadership Skills, Standout Performance for Human Resource Managers”, AMACOM.
18. University of Leicester (1997), “Human Resource Management”, Master of Business Administration, Module 601, Learning Resources.
19. Wexley and Latham (2001), “Developing and Training Human Resources in Organisations”, Harper Collins Publishers.
20. World Tourism Organisation (WTO), ( 2003).
21. World Travel and Tourism Organisation (W.T.T.C.)
22. Wright, P.M. (1998), “Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century”, Human Resource Management Review, Volume 8, Number 3.

### **Πηγές από Ίντερνετ**

- <http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html>
- <http://www.ehr.pwcglobal.com/surveys/hrbench2003/2003Results.pdf>
- <http://www.lavisoft.gr/em/em2.htm>
- <http://www.trainingforum.gr/TrainingDirectorsForum2007>