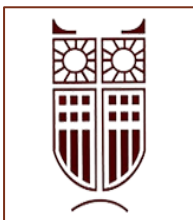


ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEIO UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

‘Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις
χρηματοοικονομικές υπηρεσίες’

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Φοιτήτρια :Μαρία Καρελιώτη,Α.Μ :7119Μ027

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη

Αθήνα,2020

Τριμελής Επιτροπή

Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη, Καθηγήτρια

Μπαμπαλιούτας Λάμπρος, Επίκουρος Καθηγητής

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια



Copyright © Καρελιώτη Μαρία, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα. Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα

Συντομογραφίες

ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΔΠ: Διεύθυνση Προσωπικού

ΑΕΙ: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΑΕΠΕΥ: Ανώνυμη Εταιρεία Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών

ΑΕΔΟΕΕ: Ανώνυμη Εταιρεία Διαχείρισης Οργανισμών Εναλλακτικών Επενδύσεων

ΟΑΕΔ: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

ΛΑΕΚ: Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη, για τις κατευθυντήριες οδηγίες και την βοήθεια που μου έδωσε για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, τους φορείς που ανταποκρίθηκαν για την πραγματοποίηση μίας άμεσης προφορικής συνέντευξης.

Τέλος, την οικογένεια μου που με στήριξε και με στηρίζει σε όλες τις προσπάθειες στην ζωή μου και είμαι ευγνώμων για αυτό.

Περιεχόμενα

Γραφήματα.....	7
Περίληψη.....	8
Abstract	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	12
Ανθρώπινοι πόροι.....	12
1.1 Η έννοια του ανθρώπινου πόρου	12
1.2 Η ιστορική εξέλιξη του ανθρώπινου πόρου στις επιχειρήσεις	12
1.3 Ανθρώπινοι πόροι: Επένδυση ή κόστος;.....	16
1.4 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στην διαμόρφωση στρατηγικής.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	19
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	19
2.1 Έννοια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	19
2.2 Προσδιορισμός έννοιας και σημασίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	21
2.3 Ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	22
2.4 Η αναγκαιότητα και η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	25
2.5 Το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικός συνεργάτης των επιχειρήσεων	26
2.6 Διαφορά διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης προσωπικού	28
2.7 Λειτουργίες και στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	33
Εκπαίδευση	33
3.1 Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η σημασία της	33
3.2 Οι έννοιες και η εξέλιξη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων.....	34
3.3 Εργασιακή εκπαίδευση και ανάπτυξη και τα επίπεδα αναγκών για εκπαίδευση	36
3.4 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης προσωπικού.....	40
3.5 Διαδικασία και στάδια εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	41
3.5.1 Παράγοντες επιτυχίας εκπαιδευτικού προγράμματος.	44
3.6 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	47
3.7 Εναλλακτικά συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	55
3.8 Οφέλη και πλεονεκτήματα εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	62
Μελέτη Περίπτωσης	62
4.1 Εισαγωγή	62
Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες	62
4.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.....	64
4.3 Εκπαίδευση στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες – οι στόχοι και ο ρόλος της	65
4.3 Μεθοδολογία	67
4.3.1 Σκοπός έρευνας.....	67
4.3.2 Περιορισμός έρευνας	67
4.3.3 Μέθοδος έρευνας	68
4.4 Έρευνα.....	68
4.5 Συμπέρασμα έρευνας.....	74
Συμπεράσματα-Συζήτηση	76
Βιβλιογραφία	78
Παράρτημα-Ερωτηματολόγιο	80

Γραφήματα

Γράφημα 1. Ποσοστό χρησιμότητας εκπαιδευτικών μεθόδων	75
---	----

Περίληψη

Η παρούσα εργασία ,στρέφει την προσοχή της στην έρευνα και ανάλυση όλων των πτυχών της εκπαίδευσης, μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με κύρια εφαρμογή της σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Αρχικά, παρουσιάζεται η έννοια του ανθρώπινου πόρου και η εξέλιξη του στην πάροδο των χρόνων. Αποδεικνύεται πως από παλαιότερα μέχρι την σημερινή εποχή ο άνθρωπος αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο αμέσως μετά συμπεραίνεται και μέσω της αναφερόμενης βιβλιογραφίας πως ο ανθρώπινος πόρος αποτελεί επένδυση για το εργασιακό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης και όχι μία μορφή κόστους. Γίνεται απόλυτα σαφές και ο ρόλος που διαδραματίζει στην διαμόρφωση στρατηγικών στόχων. Βέβαια για όλη την οργάνωση και την εφαρμογή της εκπαίδευσης χρειάζεται οργάνωση μέσα στον οργανισμό, την οποία ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού. Αφού προσδιορίζεται εκτενέστερα η έννοια της, και η ιστορική εξέλιξη της , τονίζεται ιδιαίτερα η αναγκαιότητα της μέσα σε μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό, διότι για να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική και να επιτύχει επιχειρηματικούς στόχους, υψηλού επιπέδου, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αναλάβει τις κατάλληλες στρατηγικές για όλες τις λειτουργίες της. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα στρατηγικό συνεργάτη για τις επιχειρήσεις. Οι επαγγελματίες ΔΑΔ μπορούν να παρέχουν στα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης πολύτιμες γνώσεις για το ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό και στον τρόπο που συνδυάζεται με τις επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης. Έπειτα αναφέρονται κάποιες διαφορές μεταξύ των εννοιών διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και οι λειτουργίες της ΔΑΔ. Προχωρώντας, αναλύεται με λεπτομέρεια η λειτουργία της εκπαίδευσης, μέθοδοι, στάδια, διαδικασίες αλλά και η σημασία και τα οφέλη που προσδίδει η λειτουργία αυτή. Τέλος, στο εμπειρικό μέρος της έρευνας που γίνεται με την μορφή συνέντευξης από τις τρεις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες παρουσιάζεται η εφαρμογή και η μέθοδοι της εκπαίδευσης σε τέτοιες υπηρεσίες και συγκεκριμένα υπηρεσίες ΑΕΠΕΥ ΚΑΙ ΑΕΔΟΕΕ. Αποδεικνύοντας και πρακτικά την σημασία της εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις.

Λέξεις κλειδιά: *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανθρώπινος πόρος, Εκπαίδευση, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ΑΕΠΕΥ, ΑΕΔΟΕΕ*

Abstract

The present work focuses on research and analysis of all aspects of education, one of the most important functions of Human Resources Management, especially with focus on financial services. Firstly, is presented the meaning of human resource and its evolution over time. From ancient times to the present, is proved that the human resource is an important asset for an organization or a business. For this reason, is concluded that the human resource is an investment for the working environment of each company and not a form of cost. It is also becoming quite clear that HRM helps the company or an organization to set up important and strategic goals. For the entire organization and implementation of training/education, there is a need for organization, which is performed by the Human Resources Management. Also is defined the meaning of HRM, its historical development, and its necessity because, human resource management must undertake the appropriate strategies for all its functions. In order for a company to remain competitive and achieve high-level business goals. Human Resources Management is a strategic partner for companies. Professionals of HRM can provide to business executives valuable knowledge about the role of human resources and the way that is combined with the business processes of the company. Then, are mentioned some differences between the meaning of personnel management and human resources management, as well as the functions of Human Resources Management. Also, in this project, is analyzed the function of education/training, methods, stages, procedures of it, but also the importance and benefits that this function gives to companies. Finally, the empirical part of the research presents the function and methods of education in such services. The research is conducted in the form of an interview by three financial services, Particularly the services of Investment Companies SA, which are proving in practice the importance of education in business.

Keywords: *Human Resources Management, Human Resource, Education/training, financial companies. Investment Companies SA.*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα, την εποχή της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας και η σημασία του για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων έχει ιδιαίτερη σημασία. Η παγκοσμιοποίηση, μπορεί να ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, διαμορφώνει τις οικονομικές εξελίξεις, αλλά παράλληλα δημιουργεί αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις. Εκείνες προσπαθούν να γίνουν περισσότερο ευέλικτες και να προσαρμόζονται γρήγορα στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται. Παράλληλα με την προσπάθεια προσαρμογής τους, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν την βελτίωση, την ανανέωση, την αύξηση παραγωγικότητας αλλά και της ανταγωνιστικότητάς τους. Προσπαθούν να αποκτήσουν πλεονεκτική θέση, από τους ανταγωνιστές τους στην αγορά και να δημιουργήσουν εκείνες τις προϋποθέσεις που θα συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και στην μεγιστοποίηση των κερδών τους απέναντι σε άλλες επιχειρήσεις. Αυτός ο στόχος επιτυγχάνεται από μια επιχείρηση, όταν αυτή συνδυάσει τους παραγωγικούς της πόρους, με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να μην αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές της. Είναι σημαντικό λοιπόν, για κάθε επιχείρηση να επιλέξει τη βελτίωση των κατάλληλων πόρων, που θα την βοηθήσουν να ανελιχθεί σημαντικά. Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, θεωρώντας την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας αλλά και παράγοντα που με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης, δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Στην σημερινή κοινωνία, την κοινωνία της πληροφορίας, η ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων, της δημιουργικής σκέψης και των καινοτομιών, αποτελεί αναγκαιότητα. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από προσωπικό με ικανότητες και γνώση. Μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο για την ανέλιξη τους. Γίνεται κατανοητό λοιπόν, πως το συστατικό για την επιτυχία βρίσκεται στην έννοια του ανθρώπινου πόρου. Γι' αυτό το λόγο ,αξίζει να τονισθεί και το γνωμικό του Arie De Geus, επικεφαλής της Ομάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού της Royal Dutch Shell. *«Οι εταιρείες πεθαίνουν επειδή τα*

στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντος και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Ανθρώπινοι πόροι

1.1 Η έννοια του ανθρώπινου πόρου

Οι άνθρωποι είναι εκείνοι που στις επιχειρήσεις ορίζουν τις συνολικές στρατηγικές και τους στόχους, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα και κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους. Οι άνθρωποι, λοιπόν, γίνονται «ανθρώπινοι πόροι» ή αλλιώς ανθρώπινο κεφάλαιο όπως ονομάζουν οι οικονομολόγοι, λόγω του ρόλου που διαδραματίζουν στην εκάστοτε επιχείρηση. Σύμφωνα με τους όρους του μάνατζμεντ η έννοια «ανθρώπινος πόρος», αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους, όπως η ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης και η αφοσίωση και η συνεργασία τους είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει.¹ Ο ρόλος του ατόμου ως προσωπική συνεισφορά στην ευημερία ενός οργανισμού έχει περάσει από πολλές θεωρήσεις παράλληλα με την πορεία της εργασίας.

1.2 Η ιστορική εξέλιξη του ανθρώπινου πόρου στις επιχειρήσεις

Ξεκινώντας από τα τέλη περίπου του 19^{ου} αιώνα έως και σήμερα, αυτές οι θεωρήσεις μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερις. Την κλασσική προσέγγιση ή αλλιώς και **μηχανιστική προσέγγιση**, την προσέγγιση ανθρώπινων σχέσεων, την ορθολογική καθώς και τις σύγχρονες προσεγγίσεις. Αναλύοντας αρχικά την κλασσική προσέγγιση, υπάρχει η μηχανιστική οπτική όπου ο οργανισμός θεωρείται ως ένα σύστημα τυποποιημένο και προβλέψιμο, όπως μία μηχανή. Αυτή η προσέγγιση παραγωγικότητας οδηγεί σε μια «εργαλειακή» θεώρηση των εργαζομένων. Οι οποίοι δεν έχουν προσωπική βούληση και δυνατότητα παρέμβασης, λειτουργούν ως μια προέκταση της χρήσης των μηχανών, σαν ένα εργαλείο στην διαδικασία της παραγωγής που επιλέχθηκε και εκπαιδεύεται κατάλληλα ώστε να εκτελεί με το

¹ Κ.Τερζίδης/Κ.Τζωρτζάκης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ., Rosili, Αθήνα, 2004, σελ.26-27

καλύτερο δυνατό τρόπο την εργασία που του έχει ανατεθεί από την διοίκηση. Η μηχανιστική προσέγγιση για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται στην θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του Frederick Taylor(1856-1915). Οι αρχές αυτές βρήκαν μεγάλη απήχηση στις Αμερικάνικες αρτοβιομηχανίες καθώς παράλληλα αποτέλεσαν και βασικό οδηγό για τις επιχειρήσεις του Δυτικού κόσμου. Η θεωρία αυτή, έθεσε ως στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργατών και βασίστηκε σε τέσσερα αξιώματα. Πρώτον, υπάρχει ένας μοναδικός άριστος τρόπος εργασίας, ο οποίος πρέπει να ερευνηθεί μέσα από την χρονομέτρηση και την ανάλυση των κινήσεων κατά την εκτέλεση της εργασίας. Το δεύτερο αξίωμα αναφέρεται στην κατάλληλη επιλογή εργατών και το τρίτο στην κατάλληλη εκπαίδευση τους. Τέλος, το τέταρτο αξίωμα θεωρεί ότι υπάρχει εγγενής διαφορά μεταξύ εργατών και διοίκησης, καθώς οι μάνατζερ είναι αυτοί που σχεδιάζουν και διευθύνουν το έργο, ενώ οι εργάτες εκτελούν τις χειρωνακτικές εργασίες που τους αναθέτουν. Άρα, σύμφωνα με τον Taylor, οι εργάτες είναι παθητικά όντα ικανά μόνο για την διεκπεραίωση των εργασιών εκτελώντας οδηγίες και εντολές. Γι' αυτό το λόγο χαρακτηρίστηκε ως εχθρός των εργατών και αντιμετώπισε την αντίδραση πολλών εργατικών συνδικάτων.²

Η ανάγκη εύρεσης ενός διαφορετικού τρόπου αύξησης της παραγωγικότητας μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, απαλλαγμένο από την μηχανιστική φιλοσοφία της Επιστημονικής Διοίκησης του Taylor, οδήγησε πολλούς ερευνητές στην διερεύνηση παραγόντων οι οποίοι θα έδιναν μία κοινωνικό-ψυχολογική προσέγγιση στη μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις. Αυτή είναι και η δεύτερη προσέγγιση η λεγόμενη ως **προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων**. Η έρευνα του καθηγητή του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ Elton Mayo (1880-1949) στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Σικάγο σηματοδότησε την αρχή για την ανάπτυξη και εξέλιξη της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων και αργότερα της Σχολής της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Η μελέτη της επίδρασης διαφόρων παραγόντων όπως φωτισμός, διαλείμματα, μείωση ημερών εργασίας ανά εβδομάδα στην παραγωγικότητα των εργατών, τα κίνητρα, αποτέλεσε το βασικό στόχο των πειραμάτων στο εργοστάσιο της Western Electric. Οι έρευνες στο Hawthorne Plant έδειξαν ότι η απόδοση των εργατών δεν εξαρτάται μόνο από «ορατούς» παράγοντες αλλά και από «μη ορατούς» παράγοντες, όπως η ατομική και ομαδική συμπεριφορά,

² Δ.Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδ.,Κριτική,Αθήνα,2008, σελ. 23-24

το ηθικό, η υποκίνηση και άλλους ψυχολογικούς παράγοντες, στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα με τη σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης όπου η αύξηση της παραγωγικότητας επιτυγχανόταν μέσω μηχανιστικής οργάνωσης της παραγωγικής δραστηριότητας, στη σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων και της συμπεριφοράς γίνεται με την ενανθρώπιση της παραγωγικής διαδικασίας. Η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς αργότερα, αποτέλεσε σταθμό στην Οργανωσιακή θεωρία γιατί έφερε τον παράγοντα άνθρωπο στον ορίζοντα της επιχειρηματικής έρευνας. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς των ανθρωπίνων σχέσεων, η επιχείρηση είναι ένα κοινωνικό σύστημα και ο εργαζόμενος είναι το πιο σημαντικό συστατικό αυτού του συστήματος. Από τα βασικά μειονεκτήματα της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων είναι η υπερβολική έμφαση στην υποκίνηση των εργαζομένων και η ενασχόληση με τη συμπεριφορά, η οποία και αποτέλεσε την αιτία για το ξεθώριασμα των αρχών της σχολής αυτής. Ταυτόχρονα όμως η προσέγγιση της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων και της συμπεριφοράς αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία στηρίχθηκε αργότερα η Διοίκηση Ανθρωπίνων, ενώ παράλληλα σημάδεψε μια καινούργια εποχή για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως θα αναλυθεί και παρακάτω.

Συνεχίζοντας με την τρίτη προσέγγιση, η οποία είναι η **ορθολογική**, ξεκινά απ' την παραδοχή ότι οι οργανισμοί είναι συστήματα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι λοιπόν εκτός από χέρια και καρδιά έχουν και μυαλό. Συνεπώς αντιμετωπίζονται ως ορθολογικά όντα με σαφείς διανοητικές και αντιληπτικές ικανότητες, οι οποίες προσδιορίζουν την οργανωσιακή τους συμπεριφορά και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση. Ο Herbert Simon ήταν ο πρώτος που μετατόπισε την εστίαση του ενδιαφέροντος στην ερμηνεία των οργανώσεων ως συστήματα λήψης αποφάσεων και γι' αυτό βραβεύτηκε με το Νόμπελ Οικονομικών το 1978. Η κλασική μελέτη που συνέγραψε μαζί με τον James March το 1958 τονίζει το πεπερασμένο της ορθολογικότητας, «την περιορισμένη ορθολογικότητα» όπως ονομάστηκε, στη λήψη αποφάσεων λόγω γνωστικών, ψυχολογικών, κοινωνικών, οικονομικών και άλλων περιοριστικών συνθηκών και την ανάγκη αναζήτησης σχετικά «ικανοποιητικών» λύσεων υπό τις εκάστοτε συνθήκες. Επίσης το σύγγραμμα αυτό αποτελεί μια προσπάθεια ενοποίησης υπαρχουσών οργανωτικών και διοικητικών θεωριών και αποτέλεσε το εφαλτήριο για την ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης. Με την έξαρση της τεχνολογίας και την έλευση της εποχής της γνώσης η επιχείρηση

μεταλλάσσεται, γίνεται περισσότερο πολύπλοκη και **νέες θεωρίες** αναπτύσσονται. Η μηχανιστική και γραφειοκρατική αντίληψη των προηγούμενων χρόνων, με κύρια χαρακτηριστικά την τάξη, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα, δίνουν τη θέση τους στην αταξία, τη διαρκή αλλαγή, την αυτορρύθμιση, έννοιες που έχουν επηρεάσει τη λειτουργία των οργανώσεων και έχουν αναθεωρήσει δεδομένους τρόπους σκέψης και δράσης. Η **συστημική θεωρία** κάνει την εμφάνιση της στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και βρίσκει γόνιμο έδαφος στο χώρο των οργανώσεων επηρεάζοντας τον τρόπο σκέψης τις επόμενες δεκαετίες. Η πρώτη διατύπωση της συστημικής θεωρίας ανήκει στο βιολόγο Bertalanffy (1901-1972) ο οποίος, ενώ ασχολήθηκε κυρίως με τον δικό του επιστημονικό κλάδο, παράλληλα προσπάθησε να αποδείξει ότι οι συστημικές έννοιες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε διαφορετικούς επιστημονικούς χώρους, αναδεικνύοντας τη διεπιστημονικότητα της συστημικής θεώρησης. Οι οργανώσεις αρχίζουν να αντιμετωπίζονται ως σύνθετα ανοιχτά συστήματα που χρειάζονται τη διάδραση μεταξύ των συστατικών μερών τους, αλλά και με το περιβάλλον, για να επιζήσουν. Έτσι δίνεται έμφαση στη μελέτη των συστατικών στοιχείων μιας οργάνωσης, όπως άτομα, στόχοι, τεχνολογία, πληροφορίες, μεμονωμένα, άλλα και σε σχέσεις αλληλεπίδρασης, τόσο μεταξύ τους όσο και με την ευρύτερη κοινωνία. Η συστημική θεώρηση φέρνει στο προσκήνιο τη διασύνδεση των οργανώσεων με την κοινωνία, κάτι που είχε αγνοηθεί από προηγούμενες προσεγγίσεις. Οι οργανώσεις ανήκουν σ' ένα κοινωνικό πλαίσιο το οποίο επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας τους και από το οποίο προέρχονται οι εισροές στο σύστημα (άνθρωποι, μηχανήματα, πληροφορίες), που μέσα από διαδικασίες αλληλεπίδρασης μετατρέπονται σε εκροές (παραγωγή προϊόντων, υπηρεσιών) που επιστρέφουν στην κοινωνία. Οι θεωρίες του χάους, που αναπτύχθηκαν στο δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα και είχαν ισχυρή επίδραση στη διοικητική επιστήμη, ήρθαν για ν' αλλάξουν την οπτική μας για τις οργανώσεις. Η επιχείρηση εγκαταλείπει την αυστηρή δομή και την ιεραρχία και λειτουργεί περισσότερο μέσα από μια αναδυόμενη, αυτοοργανούμενη τάξη, αφήνοντας περιθώρια για δημιουργική δράση των μελών της. Η φρακταλική δομή, δηλαδή η «ύπαρξη του όλου στα μέρη του», που αποτελεί βασική έννοια στη χαοτική θεωρία, μπορεί να βρει εφαρμογή στη νέα επιχείρηση μέσα από την ομογενοποιημένη κουλτούρα που δημιουργείται, την πρόσβαση όλων των εργαζομένων στη γνώση και την πληροφορία, τη δημιουργία αυτοδιοικούμενων ομάδων. Σε μια τέτοια μορφή επιχείρησης μπορούν να συνυπάρχουν έννοιες, όπως ο έλεγχος και η αυτονομία, οι κανόνες και η

πρωτοβουλία, υπερβαίνοντας παλαιά δίπολα και διλήμματα. Ο ρόλος του εργαζομένου γνώσης σε μια τέτοια μορφή επιχείρησης είναι κομβικός καθώς καλείται, μέσα από την αυτόνομη αλλά ταυτόχρονα σύννομη με το επιχειρησιακό όραμα δράση του, να καινοτομεί και να αναπτύσσεται τόσο ως μονάδα αλλά κι ως μέλος ομάδας, συνδιαμορφώνοντας το νόημα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.³

1.3 Ανθρώπινοι πόροι: Επένδυση ή κόστος;

Η χρησιμότητα του όρου «ανθρώπινοι πόροι», αποδεικνύει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι λοιπόν, παράλληλα με τις έννοιες προσωπικό, εργαζόμενοι, ανθρώπινο δυναμικό, που επίσης χρησιμοποιούνται, η έννοια των πόρων θέλει να υπερτονίσει ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν γι' αυτή ένα σημαντικό παράγοντα, του οποίου η ανάπτυξη και η αξιοποίηση είναι μια σημαντική παράμετρος για την επιχείρηση και την εξέλιξή της. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση, αποτελούν το κεφάλαιο για τον οργανισμό αυτόν. Ο όρος του «ανθρώπινου κεφαλαίου» έχει αναφερθεί στο 18ο αιώνα από τον οικονομολόγο Adam Smith, όμως η ανάδειξή του ως οικονομικής έννοιας έγινε στα τέλη της δεκαετίας του '50 και του '60. Εκείνη την εποχή, οικονομολόγοι όπως ο Theodor Schultz άρχισαν να χρησιμοποιούν το «κεφάλαιο» για να ερμηνεύσουν το ρόλο της εκπαίδευσης και της εξειδικευμένης γνώσης στην προαγωγή της ευημερίας και της οικονομικής ανάπτυξης. Υποστήριζαν, ότι οι άνθρωποι επενδύουν στην εκπαίδευση και την κατάρτισή τους για να συγκεντρώσουν ένα απόθεμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που μπορεί να αποφέρει μακροπρόθεσμες αποδόσεις. Η εν λόγω επένδυση μπορεί επίσης να ωφελήσει ακόμα και τις εθνικές οικονομίες και να βοηθήσει στην ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης.

Έτσι συνήθως το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται γενικά ότι περιλαμβάνει ένα μείγμα από ικανότητες των ατόμων, καθώς και δεξιότητες, γνώσεις που αποκτούν μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης. Πολλές φορές τίθεται το ερώτημα αν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί επένδυση ή κόστος. Αν δηλαδή αποτελεί κεφάλαιο για μια επιχείρηση. Από τη στιγμή που το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος του κόστους μιας επιχείρησης, η επιτυχία ή αποτυχία

³ Δ.Ιορδάνογλου, *ibid*, σελ. 26-28

των πολιτικών που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση σχετικά με το προσωπικό της, είναι άρρηκτα δεμένη με την επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στην σημερινή εποχή, γίνεται απόλυτα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, τις οδηγεί και να αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως κεφάλαιο και όχι ως κόστος. Έτσι, όταν αναφέρεται η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων νοούνται οι ενέργειες οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων, στα πλαίσια της εργασίας τους, έτσι ώστε να ωφεληθεί το ίδιο το άτομο, η επιχείρηση αλλά και η κοινωνία. ⁴Έχει επίσης διαπιστωθεί και είναι γενικά παραδεκτό, ότι η βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα, όπως η σωματική και ψυχική υγεία, βελτίωση επιπέδου εκπαίδευσης, φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον, αποτελούν επενδύσεις που δεν διαφέρουν από τις επενδύσεις σε φυσικό κεφάλαιο. Η αντίληψη αυτή ενισχύεται από τις συνεχείς αυξανόμενες δαπάνες μιας επιχείρησης είτε δημόσιας είτε ιδιωτικής για τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αυξάνουν με δυσανάλογο ρυθμό σε σχέση με τις δαπάνες των άλλων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.⁵

1.4 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στην διαμόρφωση στρατηγικής

Πριν παρουσιαστεί ο ρόλος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και οι στρατηγικές αυτών, θα ήταν σκόπιμο να διευκρινιστεί ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Μέχρι τώρα αναφέρθηκε η έννοια και ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων, γνωρίζοντας όμως, ότι κάθε επιχείρηση στην προσπάθειά της να υλοποιήσει τους στόχους της, ακολουθεί ορισμένες στρατηγικές, θα αναλυθεί ποιος είναι ο ρόλος του ανθρώπινου πόρου στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Στρατηγική είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και τακτικών που σκοπό έχουν την εξασφάλιση πλεονεκτικών θέσεων και συνδυασμού δυνάμεων. Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ορίζει ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που προσδιορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης. Επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι τακτικές που ακολουθούνται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης, με στόχο τη

⁴Σ.Ευροτήρη-Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Η πρόκληση του 21αίωνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδ.,Ανικούλα,Θεσσαλονίκη,2001,σελ 17

⁵ Μάρδας, Γ, Κοινωνική Πολιτική Εκπαίδευση και Οικονομία. ,Εκδ., Παπαζήση,Αθήνα,2000, σελ.,202

μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών της . Σήμερα ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι οι επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τη σύνδεση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στρατηγικούς στόχους και σκοπούς προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία. Συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης .

Η διοίκηση μιας επιχείρησης συνειδητοποιεί ότι τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα δεν μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς την εμπλοκή και την αφοσίωση των κατώτερων στελεχών. Δημιουργεί, λοιπόν, διάφορες ομάδες σχεδιασμού και ομάδες εργασίας που αποτελούνται από στελέχη διαφορετικών επιπέδων και τμημάτων, οι οποίες αναλαμβάνουν να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους με την εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων. Έτσι η εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία όπου, με την εισαγωγή ενός στρατηγικού τρόπου σκέψης, εμπλέκονται όλα τα στελέχη της επιχείρησης . Η αξία της προσέγγισης αυτής, βρίσκεται στο ότι κατευθύνει την πορεία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης στο μέλλον και την αναγκάζει να απαντήσει σε ερωτήματα που αφορούν στο επίπεδο το οποίο στοχεύει να φτάσει μια επιχείρηση, στον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιήσει τους στόχους της αλλά και στην επιλογή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Το τελευταίο ερώτημα επαναφέρει την παραπάνω διαπίστωση, ότι και τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν αν οι άνθρωποι που θα τα εκτελέσουν δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες. Αναδεικνύεται, επίσης, η άμεση σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και βοηθούνται τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να κατανοήσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, την ανταγωνιστική της θέση και να καταρτίσουν στρατηγικές που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να γίνουν ικανοί ώστε να ανταποκριθούν στις γενικότερες στρατηγικές που έχει θέσει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Η διαμόρφωση των στρατηγικών είναι σημαντική για την επιχείρηση αφού είναι οι στρατηγικές που θα τη βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους της και να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Είναι σημαντικό επομένως το επίπεδο της εκπαίδευσης και

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Έννοια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η χρήση ατόμων για την επίτευξη των οργανικών στόχων. Όλα τα διοικητικά στελέχη πετυχαίνουν τους στόχους που θέτουν αναθέτοντας επιμέρους καθήκοντα στους άλλους. Επομένως, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα θέμα που αφορά όλα τα διοικητικά στελέχη ανεξαρτήτως επιπέδου. Τα άτομα που ασχολούνται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν πλήθος προκλήσεων όπως η συνεχής εναλλαγή του εργατικού δυναμικού, το αυστηρό νομικό και θεσμικό πλαίσιο, τεχνολογική επανάσταση και η κατάσταση της εθνικής αλλά και παγκόσμιας οικονομίας.⁷

Ειδικότερα, με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αναφέρονται οι έννοιες της προσέλκυσης, της επιλογής, της ανάπτυξης, της αξιοποίησης αλλά και της προσαρμογής των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο

⁶ Κ.Τερζίδης/Κ.Τζωρτζάκης, , ο.π. cit,σελ.36-39

⁷ R.Wayne Mondy-Joseph J.Martocchio, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, επιμ..Β.Κέφης-Γ.Θερίου Εκδ.,Τζιόλα,Θεσσαλονίκη,2018, σελ.3

με απώτερο σκοπό αφενός την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και αφετέρου τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για τη συγκεκριμένη έννοια, παρόλα αυτά ο συγκεκριμένος ορισμός εστιάζει στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω αυτού του ορισμού συνδέονται και οι δυο επιμέρους σκοποί της επιχείρησης αφενός η ικανοποίηση όπως και αφετέρου η αποτελεσματικότητα αναφορικά με την επίτευξη των στόχων της.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα από τα επιμέρους επιστημονικά πεδία του κλάδου της Διοίκησης των επιχειρήσεων, αντικείμενο αυτής είναι η μελέτη και η έρευνα των ζητημάτων που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Σκοπός της μεταξύ άλλων είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους τόσο από άποψη ποιότητας, όσο και από άποψη ποσότητας. Δηλαδή αντικείμενο της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι να μπορεί η επιχείρηση να στελεχώνεται ανά πάσα στιγμή με το κατάλληλο προσωπικό από κάθε άποψη, προκειμένου να καταφέρνει να το αξιοποιεί αποτελεσματικά και προς όφελός της. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι αποτελούν τον σπουδαιότερο παράγοντα αναφορικά με την επιτυχία μιας επιχείρησης, η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια εξίσου σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, απαραίτητη για την επιτυχία κάθε οργανωμένης δραστηριότητας. Πρόκειται για λειτουργία η οποία συνήθως στις σύγχρονες επιχειρήσεις ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη με αντίστοιχες σπουδές και σχετικές εμπειρίες. Είναι πλέον γεγονός πως σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει αντίστοιχο ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση ευθύνη του οποίου είναι η άρτια Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Μεταξύ άλλων ο ρόλος του τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων έχει να κάνει με το σχεδιασμό πολιτικών και συστημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και την εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών. Παρά το γεγονός ότι αποτελεί ειδικό τμήμα σε κάθε επιχείρηση, σε πολλά θέματα και επιμέρους λειτουργίες, όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι προσλήψεις ή και οι προαγωγές κρίνεται απαραίτητη και η συμβολή όλων των προϊσταμένων της επιχείρησης, καθώς σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση αποτελεί χώρο συλλογικής δράσης.⁸

⁸ Χαρ.Κανελλόπουλος., Διοίκηση Προσωπικού -Ανθρώπινου Δυναμικού, θεωρία και πράξη, εκδ. Σταμούλη,Αθήνα.2002,σελ 25

2.2 Προσδιορισμός έννοιας και σημασίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιχειρεί να δημιουργήσει και να συντηρήσει ένα περιβάλλον ποιοτικής υπεροχής, δίνοντας την ευκαιρία στο εργατικό δυναμικό να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης τόσο τους ποιοτικούς όσο και τους στόχους απόδοσης, όντας πολύτιμο εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης για συστηματική και εντατική οργάνωση, απαραίτητη για τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης των εργαζομένων μέσω της αύξησης των ικανοτήτων τους. Στην κοινωνία της πληροφορίας και της παγκοσμιοποίησης οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με ολοένα εντατικότερους ρυθμούς, την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους, προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών. Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών, οι σύγχρονες οργανώσεις πρέπει να είναι ευέλικτες. Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών.

Έτσι σήμερα όταν αναφέρεται η έννοια της κοινωνικοποίησης του ατόμου μέσα στην επιχείρηση, νοείται η διδασκαλία και αφομοίωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας διοίκησης. Όλο και περισσότερο οι οργανώσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Δεν πρέπει όμως να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το καθιστά, ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός το οποίο πιστεύεται ότι διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην οργάνωση. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπιστεί και να προσαρμοστεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται στην επιχείρηση και χρειάζεται να εκπαιδευτούν είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο ακούν είτε γιατί πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης είτε τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο. Καταρχήν, ο

εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το λόγο που εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει επιτύχει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντας τον για την χρησιμότητα αυτών που θα μάθει για τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει, συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Εάν η οργάνωση επιθυμεί οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες θα πρέπει να αναμορφώσει την πολιτική ανταμοιβών έτσι ώστε να ανταμείβεται μάλλον η απόκτηση νέων ικανοτήτων παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου. Όταν ο εργαζόμενος πειστεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την εξέλιξη του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και επιτυχή εκπαίδευση. Ειδικότερα με τον όρο «επαγγελματική εκπαίδευση», παρουσιάζεται η παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Με τον όρο «μετεκπαίδευση», νοείται η συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα τομέα. Ενδεικτικά, σαν τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν: η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον, η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος και η σωστή κατανομή του χρόνου. Με άλλα λόγια, ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης.⁹

2.3 Ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως θεσμός υφίσταται από αρχαιοτάτων χρόνων, αφού πάντοτε υπήρχε ανάγκη ορθολογικής οργάνωσης και διοίκησης ανθρώπινων συνόλων, ομάδων και υποομάδων που είχαν κοινούς σκοπούς και στόχους. Οι ανάγκες συμβίωσης και επιβίωσης στις πρωτόγονες κοινωνίες επέβαλαν τη δημιουργία

⁹ Α. Χυτήρης, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδ., Μπένου, Αθηνά, 2018, σελ. 24

κανόνων οργάνωσης και διοίκησης. Το ίδιο και οι αμυντικές ή επιθετικές πολεμικές δραστηριότητες των διάφορων νομαδικών και φυλετικών ομάδων. Η ύπαρξη των πόλεων, των εθνών, των πολυεθνικών κρατών είχε ως απαραίτητη προϋπόθεση τη δημιουργία διοικητικών αρχών και κανόνων, η οποία εκπορευόταν συνήθως με αυταρχικό ή ακραία πατερναλιστικό τρόπο από την κορυφή.

Στην αρχαία Ελλάδα, και ιδιαίτερα στην αρχαία Αθήνα, γεννήθηκαν οι αρχές της συμμετοχής των πολιτών της πόλης κράτους στις διαδικασίες διακυβέρνησης, με τη δημιουργία των πρώτων δημοκρατικών θεσμών και την εκλογή των διοικητικών αρχών. Η αναγκαιότητα για τον καταμερισμό της εργασίας και της ειδίκευσης, ως κύρια συνέπεια της ιδιοσυγκρασίας του ανθρώπου, και η ανταλλαγή των αγαθών ως αποτέλεσμα του καταμερισμού της εργασίας περιγράφονται συγκεκριμένα στην Πολιτεία του Πλάτωνος. Αλλά και ο Αριστοτέλης στα Πολιτικά του, εκθέτει τις αρχές του καταμερισμού της εργασίας και της μεταβίβασης της δεξιοτεχνίας από τα έμψυχα όντα στα άψυχα εργαλεία, ενώ κάνει λόγο για την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Διοικητικές διατάξεις που ορίζουν το ελάχιστο όριο αμοιβής σε είδος για τους εργάτες γης εμφανίζονται και παλαιότερα, στη 2η χιλιετία π.Χ., στον κώδικα του πεφωτισμένου βασιλιά των Βαβυλωνίων Χαμουραμπί. Η ρωμαϊκή αυτοκρατορία κατόρθωσε με επιτυχία να διοικήσει το απέραντο κράτος της, χάρη στην οργανωτική ικανότητα των Ρωμαίων και την υιοθέτηση νέων αρχών και μεθόδων στη διοίκηση τους. Χαρακτηριστική περίπτωση γνωστής και πυραμιδοειδούς οργάνωσης είναι αυτή των ρωμαϊκών στρατιωτικών μονάδων με τους χιλίαρχους, τους εκατόνταρχους και τους δέκαρχους στα κατώτερα σημεία της ιεραρχίας. Η ρωμαιοκαθολική εκκλησία αργότερα ανέπτυξε τα συστήματα της τυπικής οργάνωσης και διοίκησης με ακριβείς περιγραφές κατανομής αρμοδιοτήτων. Στα νεότερα χρόνια τέλος, ο τομέας της οργάνωσης και διοίκησης έγινε αντικείμενο επιστημονικής μελέτης και τελειοποίησης. Η δημιουργία μεγάλων μεταποιητικών μονάδων στην εποχή της βιομηχανικής επανάστασης του 18ου αιώνα, η αστικοποίηση του πληθυσμού και η μαζική συγκέντρωση σε κοινούς χώρους πολλών εργαζομένων οδήγησαν στη δημιουργία συστημάτων παραγωγής που στηρίζονται στην ιεραρχική οργανωτική διάρθρωση, επίβλεψη και διοίκηση πολυάριθμου προσωπικού. Στα τέλη του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα, η επιστημονική διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού κυριαρχήθηκε από τον λεγόμενο ταιϋλορισμό, που επικεντρώθηκε στην βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού σε συστήματα μαζικής παραγωγής. Τις διοικητικές αρχές του

Taylor ανέπτυξαν και εφάρμοσαν στην πράξη οι συνεργάτες του, με προεξέχουσα εφαρμογή τη σειρά παραγωγής αυτοκινήτων στα εργοστάσια του Henry Ford στις ΗΠΑ. Ο ακραίος ταιϋλορισμός κατακρίθηκε, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, και όχι άδικα, ότι οδηγεί στην απόλυτη μηχανοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, μετατρέποντας τον εργαζόμενο σε εξάρτημα της μηχανής, αντί να συμβαίνει το αντίθετο. Την ίδια περίπου περίοδο, στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού, στη Γαλλία, ο Henri Fayol (1841-1924) κατέγραψε στα βιβλία του παρατηρήσεις από την άσκηση της σύγχρονης διοίκησης. Ο Fayol, εκτός των άλλων -και, ειδικότερα, εκτός από την καθιέρωση των πέντε βασικών διοικητικών αρχών που αναφέρθηκαν και πιο πάνω (προγραμματισμός, οργάνωση, καθοδήγηση, συντονισμός, έλεγχος)-, υποστήριξε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας εξαρτάται από τα επίπεδα της ορθολογικής διοίκησης, η οποία είναι συνάρτηση επιμέρους παραγόντων όπως: ο καταμερισμός της εργασίας, η συγκέντρωση εξουσίας, η ενότητα της διοίκησης, η υποταγή του ατομικού οφέλους στο γενικό συμφέρον, η ικανοποιητική αμοιβή της εργασίας, η ιεραρχία και τάξη, η ευθύνη και δημιουργία καλών σχέσεων με το προσωπικό. Ανεξάρτητα από τις ενστάσεις που υπήρξαν και υπάρχουν για τις αρχές της επιλεγόμενης επιστημονικής διοίκησης, οι Taylor και Fayol καθιέρωσαν ένα σύνολο αρχών που μέχρι σήμερα χρησιμοποιούνται τόσο ως βάση για την επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων όσο και για τις εφαρμογές της στην πράξη.

Η ισχυροποίηση των συνδικαλιστικών οργάνωσεων και οι ευρύτερες πολιτικές διεκδικήσεις και κοινωνικές αλλαγές στη διάρκεια των δύο παγκόσμιων πολέμων, αλλά και μετά, επέφεραν δραματικές αλλαγές στα μέχρι τότε αυταρχικά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία υποκαταστάθηκαν σταδιακά από περισσότερο ευέλικτες, αποκεντρωμένες και αντιπροσωπευτικές διοικητικές διαδικασίες. Οι επαναστάσεις, οι πολιτικές ανατροπές, οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις, ειδικότερα στη διάρκεια του 20ου αιώνα, επηρέασαν τον τρόπο και τις μεθόδους της διοικητικής λειτουργίας των επιχειρησιακών φορέων. Χαρακτηριστικό αυτής της εξέλιξης είναι και η διαφοροποίηση των ονομασιών των σχετικών διευθύνσεων στις δυτικές βιομηχανικές χώρες. Ενώ μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1920 η επικρατούσα ονομασία ήταν «διεύθυνση προσωπικού», μεταξύ των ετών 1930-1970 επικράτησε η ονομασία «διεύθυνση εργασιακών σχέσεων». Αργότερα, και μέχρι σήμερα, πιο συχνά συναντάται η ονομασία «διεύθυνση ανθρώπινων πόρων», ή «διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού», χωρίς να έχουν εξαφανιστεί και οι άλλες

ονομασίες. Στα μέσα της δεκαετίας του 1930 εμφανίζεται η σχολή των ανθρωπίνων, ή εργασιακών, σχέσεων, η οποία επικεντρώνεται στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και στα αίτια που επηρεάζουν την απόδοσή τους, επιδιώκοντας την καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος εργασιακών σχέσεων. Ενισχύονται τότε απόψεις που υποστηρίζουν ότι η παραγωγικότητα της εργασίας εξαρτάται σημαντικά από τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στους χώρους εργασίας. Στις δεκαετίες του 1950 και 1960, παράλληλα με τη μεγάλη ανάπτυξη του κράτους πρόνοιας, εμφανίζεται το κίνημα των επιστημών της συμπεριφοράς. Δίνεται έμφαση σε ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζομένους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πως προκύπτουν οι συγκρούσεις; Στη δεκαετία του 1980 αναπτύσσεται η περισσότερο σύγχρονη προσέγγιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η οποία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους όχι ως κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο.

Από την εποχή του ταιϋλορισμού μέχρι τη σημερινή εποχή της πληροφορικής, του διαδικτύου και της παγκοσμιοποίησης, εμφανίζονται πλούσιες νέες θεωρίες και πρακτικές που στοχεύουν στο να εξηγήσουν και να εφαρμόσουν στην πράξη τις καλύτερες δυνατές συνταγές για την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.¹⁰

2.4 Η αναγκαιότητα και η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Αναφορικά με όλα τα παραπάνω γίνεται απόλυτα σαφές πως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό για την περαιτέρω εξέλιξη του ανθρώπινου πόρου αλλά της επιχείρησης γενικότερα. Θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει στο να προσλαμβάνονται τα αρμόδια και κατάλληλα άτομα και μάλιστα να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις με σκοπό το ανθρώπινο δυναμικό να είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό και να αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης. Έτσι αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειες αυτών, ενώ ελέγχονται ζητήματα ασφάλειας και υγείας, αποδίδεται σωστά η δικαιοσύνη και γίνεται αρκετά ακριβέστερη αξιολόγηση. Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αυξάνεται στο σύγχρονο τεχνολογικό κόσμο καθώς αντιμετωπίζει τις αλλαγές που γίνονται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωτικό

¹⁰ Θ.Κατσανέβας-Ι.Τσιαπαρίκου, Εφαρμοσμένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ., Πατάκη, Αθήνα, 2013, σελ.20-24

περιβάλλον. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους να συνεισφέρουν παραγωγικά στη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η μεγαλύτερη αξία είναι οι εργαζόμενοι. Γι' αυτό η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ο παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η λειτουργία της οργανώνεται από την ανάγκη υιοθέτησης διαφορετικής διοικητικής προσέγγισης. Η δύναμη των αλλαγών, της τεχνολογίας της πληροφορίας, της παγκοσμιοποίησης αυξάνει τα ανταγωνιστικότητα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες. Ως αποτέλεσμα, η σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων έχει αυξηθεί μεταξύ άλλων και οι λειτουργίες διοίκησης. Όλες οι λειτουργίες αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Σε μια εποχή όπου η ποιότητα είναι πρωταρχικής σημασίας, η αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη χρήση ανθρώπινων πόρων. Για να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική και να επιτύχει επιχειρηματικούς στόχους, υψηλού επιπέδου, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αναλάβει τις κατάλληλες στρατηγικές για όλες τις λειτουργίες της.¹¹

2.5 Το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικός συνεργάτης των επιχειρήσεων

Στο σύγχρονο περιβάλλον της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, πολλοί επαγγελματίες ΔΑΔ αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερο τον ρόλο του στρατηγικού συνεργάτη της ανώτερης διοίκησης. Στο πλαίσιο του ρόλου αυτού, οι επαγγελματίες ΔΑΔ μπορούν να επικεντρωθούν στα θέματα που είναι πραγματικά σημαντικά για την εταιρεία συνολικά. Η αύξηση των πωλήσεων απαιτεί την πρόσληψη εξαιρετικά αφοσιωμένων και μάχιμων εκπροσώπων πωλήσεων και διανομής. Ως στρατηγικός επιχειρηματικός συνεργάτης, η ΔΑΔ βοηθά να εντοπιστούν και να αναπτυχθούν οι εργαζόμενοι που απαιτούνται, για να επιτευχθεί υψηλή απόδοση και συμβάλλει στην ανάπτυξη των συστημάτων προσέλκυσης και των προγραμμάτων εκπαίδευσης για τη διανομή των προϊόντων. Επίσης, διαμορφώνει την πολιτική διαχείρισης της απόδοσης και τα προγράμματα αποδοχών που θα παρέχουν σημαντικά κίνητρα στο προσωπικό αυτό, προκειμένου να μπορέσει να διαπρέψει. Ο ταχέως εξελισσόμενος κλάδος ΔΑΔ

¹¹V.Vijayalakshmi, M.Com., M.Phil, PGDCA, ADCA, IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORGANIZATION'S https://www.shanlax.com/wp-content/uploads/SIJ_COM_Feb2018_V6_N5_027.pdf [πρόσβαση 25-1-2021]

απαιτεί όλο και περισσότερο από τους επαγγελματίες ΔΑΔ να κατανοήσουν σε βάθος όλες τις πτυχές του αντικειμένου των εταιρειών που εργάζονται. Ουσιαστικά, πρέπει να γνωρίζουν περισσότερα απ' ό,τι αφορά τη δουλειά τους. Βιώνοντας μια φάση μετάβασης από ένα συναλλακτικό σε ένα στρατηγικό μοντέλο, οι επαγγελματίες ΔΑΔ εργάζονται προς την κατεύθυνση επίλυσης των στρατηγικών προβλημάτων του οργανισμού. Ο ρόλος τους δεν είναι πλέον πρωτίστως διοικητικός και πειθαρχικός. Για παράδειγμα, η κατάρτιση σχεδίου θετικών δράσεων ή η διαχείριση του συστήματος μισθοδοσίας είναι διοικητικά καθήκοντα και καθήκοντα που αφορούν τη συμμόρφωση. Τα στελέχη ΔΑΔ σήμερα πρέπει να σκέφτονται όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος, ώστε να αποτελέσουν στρατηγικό συνεργάτη στην προσπάθεια επίτευξης των επιχειρησιακών σχεδίων και αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό, κατανοούν την παραγωγική πτυχή της επιχείρησης και βοηθούν στον καθορισμό των στρατηγικών ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού, τόσο σήμερα όσο και στο μέλλον. Οι επαγγελματίες ΔΑΔ πρέπει να είναι ευέλικτοι στον τρόπο σκέψης τους και να προσαρμόζονται σε όλες τις ανακατατάξεις που υφίσταται μια εταιρεία. Ως εκ τούτου, τα στελέχη ΔΑΔ διασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι πόροι υποστηρίζουν την αποστολή της επιχείρησης. Οι επαγγελματίες ΔΑΔ έχουν αλλάξει τον τρόπο που λειτουργούν. Ο ρόλος του στρατηγικού επιχειρηματικού συνεργάτη απαιτεί βαθύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών ζητημάτων. Ποιος όμως ακριβώς είναι ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΔ. Πιθανά στρατηγικά καθήκοντα περιλαμβάνουν την κατάρτιση στρατηγικών σε σχέση με το προσωπικό που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις στρατηγικές και τους στόχους της εταιρείας, τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, την αύξηση της ευαισθητοποίησης ή της κατανόησης της επιχείρησης και την υποστήριξη των στελεχών γραμμής στην επίτευξη των στόχων τους, όπως στο προηγούμενο παράδειγμα των εταιρειών αναψυκτικών. Οι επαγγελματίες ΔΑΔ μπορούν να παρέχουν στα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης πολύτιμες γνώσεις για το ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό και στον τρόπο που συνδυάζεται με τις επιχειρησιακές διαδικασίες για την επέκταση ή τη συρρίκνωση της αξίας για τους μετόχους. Οι επαγγελματίες ΔΑΔ ενσωματώνουν τους στόχους ανθρώπινου στους στόχους της επιχείρησης και εστιάζουν στην επέκταση της στρατηγικής και του υψηλού επιπέδου συμμετοχής τους στην προστιθέμενη αξία. Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΑΔ πρέπει να αποφέρει απόδοση των επενδύσεων στα προγράμματα της. Ως εκ τούτου, αναλύει τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, για να διαπιστώσει κατά πόσον διατηρούν αποδεκτά περιθώρια κέρδους. Για

παράδειγμα, οι επαγγελματίες ΔΑΔ προσπαθούν να αναπτύξουν οικονομικά αποδοτικές στρατηγικές εκπαίδευσης που αυξάνουν τα έσοδα από τις πωλήσεις, τα οποία ξεπερνούν κατά πολύ τις δαπάνες για προγράμματα εκπαίδευσης. Ο Διευθύνων Σύμβουλος χρειάζεται βοήθεια σε ζητήματα που οι επαγγελματίες ΔΑΔ είναι σε θέση να χειριστούν. Οι επαγγελματίες ΔΑΔ αποτελούν κινητήριους μοχλούς. Είναι αυτοί που πρέπει να γνωρίζουν τι σημαίνει αλλαγή και να αναπτύσσουν στρατηγικές, ώστε αυτές να είναι αποτελεσματικές.¹²

2.6 Διαφορά διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης προσωπικού

Προτού αναφερθούν παρακάτω οι λειτουργίες της ΔΑΔ και ειδικότερα η λειτουργία της εκπαίδευσης, είναι σημαντικό να γίνει αναφορά στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στην έννοια της ΔΑΔ και στην έννοια της διοίκησης του προσωπικού. Ο όρος «Διοίκησης προσωπικού» επικεντρώνεται, σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα στην επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του. Έτσι, ο ρόλος του υπεύθυνου προσωπικού είναι ρόλος μεσολαβητή μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Ο όρος «Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων», δείχνει τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Έτσι ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους παύει σιγά σιγά να είναι αυτός του μεσολαβητή, αλλά προσανατολίζεται προς αυτόν του εκτιμητή, του συμβούλου. Στόχος του είναι η στελέχωση της οργάνωσης με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων οι οποίοι θα κατέχουν τις δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητες, η εκπαίδευση και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και η αμοιβή τους έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης.¹³ Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές των δύο εννοιών που εξετάζονται είναι οι εξής:

Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η ΔΠ αποτελεί διοικητική διαδικασία που έχει ως στόχο τους υφιστάμενους. Η ΔΑΠ θεωρεί πιο σημαντικά τα αποτελέσματα της αποδοτικότητας,

¹² R.Wayne Mondy-Joseph J.Martocchio, o.p. cit,σελ.15-16

¹³ Σ.Ξυροτήρη-Κουφίδου, , o.p. cit,σελ.5-6

της ποιότητας, και της σύνδεσής τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ η ΔΠ έχει ως στόχο την επίλυση καθημερινών προβλημάτων. Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, την κατανόησή της από τα στελέχη και στην ενσωμάτωση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση. Η ΔΑΠ καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ατομική εργασία, στην ιεραρχία και τα οριοθετημένα καθήκοντα. Αναλυτικότερα η ΔΑΠ λειτουργεί στο πλαίσιο ενός ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ δύο μερών: της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της. Το ένα μέρος εξαρτάται από το άλλο και έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Έτσι εξηγείται και το γεγονός ότι πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο δυναμικό τους ακόμη και σε περιόδους οικονομικών δυσκολιών. Από την άλλη μεριά, «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημά μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών». Εν κατακλείδι, οι σύγχρονες απαιτήσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτούν υπηρεσίες που να διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για απόδοση, την ομαδική συνεργασία, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του τρόπου ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Όλες αυτές οι δραστηριότητες, αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.¹⁴

2.7 Λειτουργίες και στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Συνεχίζοντας, ειδικότερα θα αναφερθούν οι στόχοι της ΔΑΔ οι οποίοι είναι οι εξής:

Η Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της

¹⁴ Ν. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ.,Μπένου,Αθήνα,2016,σελ.27-28

ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Η Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεών της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

Η Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είναι συνεπώς, να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Η Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Τέλος, βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε

εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχόληση των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφόσον η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

Η Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων: Ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.¹⁵

Εν συνεχεία, με τον όρο Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων όπως προαναφέρθηκε, εννοούμε τις στρατηγικές και λειτουργικές διαδικασίες τις οποίες εφαρμόζει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, με σκοπό να καταφέρει να προσλάβει και να κρατήσει τους εργαζομένους που παρουσιάζουν τις επιθυμητές ικανότητες, επομένως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αναδειξεί μέσα από τις **λειτουργίες** της τον ανθρώπινο παράγοντα, εφαρμόζοντας μια σειρά από **ενέργειες** και αποτελεσματικές πρακτικές, οι οποίες είναι οι εξής.

Η Διοίκηση και Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων: αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό και την κάλυψη καινούργιων θέσεων εργασίας. Η διαδικασία του προγραμματισμού πρέπει να σχετίζεται με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης.

Η Ανάλυση εργασίας: αναφέρεται στην περιγραφή των υποχρεώσεων που θα κληθεί να εκτελέσει ο αρμόδιος της θέσης και του προσδιορισμού των απαιτούμενων προσόντων. Προσέλευση και επιλογή υποψηφίων: εύρεση και προσέγγιση υποψηφίων, επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς και ένταξη στην επιχείρηση.

¹⁵N. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντάς, ibid, σελ. 20

Η Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων: εκπαίδευση και κατάρτιση υπαλλήλων, ανάθεση ρόλων και παροχή δυνατοτήτων ατομικής ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό.

Η Ανταμοιβή εργαζομένων: σχετίζεται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση μίας πολιτικής αμοιβών και ειδικών μισθών, οικονομικών παροχών για τις διάφορες κατηγορίες των εργαζομένων.

Η Αξιολόγηση απόδοσης: εκτίμηση της δράσης των εργαζομένων και εντοπισμός των αδυναμιών καθενός. Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης προσδιορίζεται η δυναμική των εργαζομένων.

Η Παρακίνηση και υποκίνηση: θα μπορούσε να ορισθεί η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του εργαζομένου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι Εργασιακές σχέσεις: σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Η Υγιεινή και ασφάλεια: φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.¹⁶

¹⁶ Dessler Gary, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική 2012

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Εκπαίδευση

3.1 Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η σημασία της

Αξίζει να επισημανθεί και σ' αυτό το σημείο ότι ο απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικά σε μία εποχή που οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης, της ελεύθερης αγοράς, του αμείλικτου ανταγωνισμού, της τεχνολογικής προόδου και της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης είναι ολέθριες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανασυγκροτηθούν και να επαναπροσδιορίσουν τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων τους. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναρωτηθεί κανείς αν μπορεί να επιτευχθεί βέλτιστη ποιότητα των προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, αν δεν υπάρχει το κατάλληλο μέσο επίτευξής τους. Επίσης, πώς μπορούν να προωθηθούν τα εν λόγω προϊόντα ή υπηρεσίες αν δεν υπάρχει το κατάλληλο υπόβαθρο. Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα αντίξοο περιβάλλον όπου ασκείται τόσο μεγάλη ψυχολογική και οικονομική πίεση. Η απάντηση βρίσκεται στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Ήτοι στον ανθρώπινο παράγοντα. Αλλά με ποιον τρόπο ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να συντελέσει σε όλα τα ανωτέρω χωρίς να μεριμνήσουν οι επιχειρήσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα, για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να προβούν στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, επιτυγχάνοντας ταυτοχρόνως την ικανοποίηση αυτών. Για να επέλθει η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει η εκπαίδευση που παρέχει η επιχείρηση να καλύπτει και τις ψυχολογικές πτυχές των ανθρωπίνων πόρων, καθώς η επίτευξη ενός αρμονικού περιβάλλοντος στο οποίο θα κυριαρχεί η ομαδοσυνεργατική κουλτούρα δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων αποσκοπεί στην ανάπτυξή τους για να μπορούν αφενός να ανταπεξέλθουν στις ραγδαίες εξελίξεις του σύγχρονου περιβάλλοντος και αφετέρου να εκπληρωθούν οι

στόχοι τους σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.¹⁷ Έχοντας το προσωπικό την πρόσβαση σε νέες γνώσεις και την κατάλληλη εμπειρία οι εταιρείες μπορούν να στηρίξουν την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Επιπλέον, η σημασία της εκπαίδευσης αυξάνεται όταν πρόκειται για την προσαρμογή των πόρων εργασίας στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, επιτρέποντας και την κινητικότητα όσον αφορά τις επιλογές εργασίας μεταξύ των φορέων ή των οργανισμών. Ένα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης είναι επίσης ευεργετικό σε κοινωνικό επίπεδο, για την διασφάλιση της σταθερότητας της κοινότητας και την επιτάχυνση της ανάπτυξης της κοινωνίας. Η πίεση για κερδοφορία και για την απόκτηση ενός μερίδιού αγοράς αυξάνεται, οπότε απαιτούνται κατάλληλες επιχειρηματικές δεξιότητες που θα οδηγήσουν τους οργανισμούς προς την επιτυχία. Επομένως, είναι απαραίτητο να παρέχεται καλή εκπαίδευση για διευθυντές και εργαζόμενοι μέσω προγραμμάτων συνεχούς κατάρτισης, όπως και μέτρα για την εξασφάλιση καλύτερης κατάρτισης του ανθρώπινου κεφαλαίου στις εταιρείες.¹⁸

3.2 Οι έννοιες και η εξέλιξη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων

Με τον όρο εκπαίδευση, σε επίπεδο επιχείρησης, εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Η εκπαίδευση, δηλαδή, στις επιχειρήσεις έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι, τι απαιτεί η δουλειά και άρα τι χρειάζεται να ξέρει ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον. Ποιες ελλείψεις του πρέπει να καλύψει, ώστε η απόδοση του στη θέση εργασίας να είναι η καλύτερη δυνατή ή σε κάθε περίπτωση η κατ' ελάχιστον αποδεκτή.

Η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως, έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει

¹⁷ Ν. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντας ,ο.ρ. cit , σελ. 26

¹⁸ Naros M-S., Simionescu M. ,THE ROLE OF EDUCATION IN ENSURING SKILLED HUMAN CAPITAL FOR COMPANIES, 2019 https://www.researchgate.net/publication/330555891_The_role_of_education_in_ensuring_skilled_human_capital_for_companies (πρόσβαση 25.01.2021)

γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες τις οποίες θα χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν διοικητικές ικανότητες, περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού όλη η διαδικασία μάθησης στοχεύει στον εργαζόμενο. Δηλαδή πώς αυτός θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα και ως στέλεχος, ώστε να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες, να παίρνει αποφάσεις για την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων, την αντιμετώπιση των αλλαγών και τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος.

Αρκετές μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται για την μάθηση, στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, είναι συνήθως οι ίδιες. Απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης κι ανάπτυξης εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και στελεχών είναι δύσκολο να γίνει. Από το 1960 οι διακριτοί όροι «εκπαίδευση» και «ανάπτυξη» χρησιμοποιούνται αρχικά από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και αργότερα από το δημόσιο τομέα, για την εκπαίδευση του εργατοϋπαλληλικού και τεχνικού προσωπικού και στελεχών αντίστοιχα. Στην δεκαετία του 1970 ο όρος «ανάπτυξη στελεχών» επικρατεί για να δηλώσει την εκπαίδευση στελεχών αλλά και την έμφαση στην ευρύτερη μόρφωση των εκπαιδευομένων και όχι απλώς στην τεχνική τους κατάρτιση. Στην δεκαετία του 2010 χρησιμοποιείται ο όρος «διαχείριση ταλέντων» για να δώσει έμφαση σε μια εναλλακτική προσέγγιση των πρακτικών διοίκησης προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης. Στις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα ο όρος «ανάπτυξη εργαζομένων» αντικαταστάθηκε από τον όρο «ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων» και ο όρος «ανάπτυξη στελεχών» σε «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών». Ο χρησιμοποιούμενος σήμερα όρος «ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων» υποστηρίζεται πως περιλαμβάνει και τους δύο όρους «ανάπτυξη στελεχών» και «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών». Όλοι οι παραπάνω όροι αν και παρουσιάζουν εννοιολογικές διαφορές, εντούτοις χρησιμοποιούνταν και χρησιμοποιούνται για να δηλώσουν τις ίδιες διαδικασίες και πρακτικές μάθησης στον εργασιακό χώρο. Διαδικασίες και πρακτικές οι οποίες στοχεύουν στο να καταστεί δυνατή και να ενθαρρυνθεί και διευκολυνθεί η διαδικασία μάθησης, σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι δεξιότητες τις οποίες είχε αποκτήσει κάποιος

του αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Σήμερα, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της τεχνολογικής φρενίτιδας, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξη τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά, και για σχετικά μικρό χρονικό διάστημα επικρατούσες, τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητα τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενο τους αλλάζει γρήγορα.¹⁹

3.3 Εργασιακή εκπαίδευση και ανάπτυξη και τα επίπεδα αναγκών για εκπαίδευση

Η **εργασιακή εκπαίδευση** αναφέρεται στη διαδικασία της μάθησης που αποσκοπεί στην απόκτηση και ανάπτυξη των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την απόδοση στην εργασία και την κατανόηση του οργανισμού και των στρατηγικών στόχων του. Η εργασιακή εκπαίδευση αποτελεί βασικό στοιχείο της βελτίωσης της οργανωτικής απόδοσης ενός οργανισμού και συμβάλλει στην αύξηση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, στην υποκίνηση και ικανοποίηση από την εργασία, στη διεύρυνση των ευκαιριών και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων.

Η **πολιτική εκπαίδευση** ενός οργανισμού θα πρέπει, εκτός από την εργασιακή εκπαίδευση, να αποβλέπει και στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Η **ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού** αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής στρατηγικής ενός οργανισμού και έχει ως κύριο στόχο τη βελτίωση και εξέλιξη του εργαζομένου και την αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς του στην εργασία.

Πολλοί λόγοι συμβάλλουν στην ανάγκη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και περιλαμβάνουν:

¹⁹ Α. Χυτήρης, ο.π. cit, σελ.185-187

- Τις οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές και εξελίξεις που συμβάλλουν στην απαξίωση και απαρχαίωση ορισμένων δεξιοτήτων.
- Τις οργανωτικές αλλαγές μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, όπως είναι η χρήση νέας τεχνολογίας, νέου εξοπλισμού και οι απαιτήσεις νέων δεξιοτήτων.
- Τα προβλήματα απόδοσης των εργαζομένων και η χαμηλή παραγωγικότητα.
- Τις θεσμικές αλλαγές, τις συλλογικές και ατομικές συμβάσεις εργασίας και συμφωνίες με συνδικαλιστικούς φορείς που προβλέπουν την εκπαίδευση των εργαζομένων από τον εργοδότη τους. Οι εργατικές ενώσεις αντιμετωπίζουν θετικά συνήθως τα προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, θεωρώντας ότι μπορεί έτσι να εξασφαλίζεται η μονιμότητα και η ασφάλεια των μελών τους.

Το επίπεδο των εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον κάθε οργανισμού (τεχνολογία, παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμός). Οι οικονομικές, πολιτισμικές, τεχνολογικές αλλαγές δημιουργούν την ανάγκη προσαρμογών και τροποποιήσεων. Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού γίνεται ακόμα πιο επιτακτική δεδομένου και των ραγδαίων εξελίξεων σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και τις τεχνολογικές, διαρθρωτικές και κοινωνικές αλλαγές σε διεθνές επίπεδο. Ο ρόλος της εργασιακής εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού, αποτελεί σημαντική παράμετρο στη διαδικασία της αλλαγής μέσα στον οργανισμό και αποτελεί απαραίτητη επένδυση για το μέλλον.

Σε έρευνα όπου εξετάστηκαν οι πρακτικές εργασιακής εκπαίδευσης σε 100 οργανισμούς στην Μ. Βρετανία διαφάνηκαν **τέσσερα** διαφορετικά **επίπεδα αναγκών**.

- **Εκπαίδευση για την αύξηση της παραγωγικότητας.**

Στην λειτουργία των οργανισμών σκοπός της εκπαίδευσης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Χρησιμοποιείται συνήθως σε μικρούς οργανισμούς που επιστρατεύουν την εκπαίδευση μόνο όταν θεωρείται αναγκαία, όπως για παράδειγμα είναι η εκπαίδευση για τη λειτουργία και χρήση νέου εξοπλισμού. Μέσω της εκπαίδευσης ο οργανισμός αποσκοπεί στην «απόσβεση» της επένδυσης του.

- **Εκπαίδευση για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων.**

Η πρακτική της εκπαίδευσης που υιοθετεί ο οργανισμός, περιλαμβάνει την επιλογή εργαζομένων που θα καταρτιστούν σε σύντομα εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός του

χώρου εργασίας. Η εκπαίδευση σε θέματα υγιεινής και ασφαλείας στην εργασία είναι ένα παράδειγμα της εκπαίδευσης για την εκτέλεση *συγκεκριμένων καθηκόντων*.

Σε αυτή τη φάση, ο οργανισμός αρχίζει να αναγνωρίζει για πρώτη φορά ότι η εργασιακή εκπαίδευση έχει ως σκοπό την ικανοποίηση τόσο των οργανωσιακών όσο και των ατομικών αναγκών των εργαζομένων.

- **Εκπαίδευση απόδοσης.**

Σε αυτή τη φάση, η ευθύνη του σχεδιασμού και της υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανατίθεται συνήθως σε συγκεκριμένο στέλεχος ως υπεύθυνο για την εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού στον οργανισμό.

Ο οργανισμός έχει κατανοήσει ότι η βελτίωση της ποιότητας του έργου των εργαζομένων προϋποθέτει την υιοθέτηση εκπαιδευτικής πολιτικής για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Καθιερώνονται συστήματα αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης τα οποία χρησιμοποιούνται και για την πρόβλεψη των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών.

- **Εκπαίδευση για την επίτευξη στρατηγικών στόχων.**

Έχει γίνει πια κατανοητό από την ανώτατη διοίκηση ότι η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού μέσα στον οργανισμό. Ο οργανισμός σχεδιάζει τους στρατηγικούς στόχους και τα προγράμματα εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού με γνώμονα τόσο τις οργανωσιακές όσο και τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων.

Για το σχεδιασμό των επίσημων και ανεπίσημων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενός οργανισμού, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη βασικές αρχές της θεωρίας της *μάθησης*.

Βασικές αρχές που μπορούν να εφαρμοσθούν στον σχεδιασμό ενός προγράμματος εργασιακής εκπαίδευσης είναι:

- Η αντιστοιχία του προγράμματος εκπαίδευσης και των μαθησιακών ικανοτήτων και γνώσεων του κάθε εκπαιδευομένου και οι επιδιωκόμενοι εκπαιδευτικοί στόχοι του οργανισμού.
- Η υποκίνηση του εκπαιδευομένου και η παροχή κινήτρων. Η διαδικασία της μάθησης ενισχύεται με την προσφορά εσωτερικών (αυτοεκτίμηση, προσωπική ανάπτυξη, ικανοποίηση από την εργασία) και εξωτερικών (οικονομικά οφέλη, επαγγελματική εξέλιξη) κινήτρων.

- Η ποικιλομορφία κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να συνδυάζει τις κλασσικές μεθόδους εκπαίδευσης και τις νέες τεχνολογίες, να περιλαμβάνει ασκήσεις πράξης και να δίνει χρόνο στον εκπαιδευόμενο να αφομοιώνει τις νέες δεξιότητες και γνώσεις. Η αξιοποίηση νέων μεθόδων διδασκαλίας, όπως το e-learning, δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς μετακίνηση από τον τόπο εργασίας και την οικογενειακή ζωή.
- Η ανατροφοδότηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ο εκπαιδευόμενος αισθάνεται πιο ικανοποιημένος όταν γίνεται ανατροφοδότηση της μάθησης μέσω, για παράδειγμα, των τεστ γνώσεων και της ατομικής απόδοσης του κάθε εκπαιδευομένου.
- Η σύνδεση της εκπαίδευσης με την εργασία. Το εκπαιδευτικό υλικό και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο εργασίας του κάθε εκπαιδευομένου.

Όταν η συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα είναι μεγάλη, υπάρχει σημαντική μείωση του κόστους ανά εκπαιδευόμενο και έτσι η διαδικασία της εργασιακής εκπαίδευσης γίνεται οικονομικά πιο ελκυστική για τον οργανισμό. Πρέπει όμως να τονιστεί ότι, το κόστος της εκπαίδευσης θα πρέπει να θεωρείται ως επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και όχι ως ένα επιπρόσθετο οικονομικό βάρος. Όσο καλά και αν έχει σχεδιασθεί, εφαρμοστεί και αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα εργασιακής εκπαίδευσης, δεν μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στη λειτουργική κα διοικητική ανάπτυξη ενός οργανισμού εάν δεν ικανοποιεί τις ατομικές και οργανωσιακές ανάγκες. Σε αυτά τα πλαίσια, η διαδικασία ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εργασιακής εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει σημαντικές παραμέτρους όπως την ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας μέσα στον οργανισμό, τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, τη διατύπωση των στόχων της εκπαίδευσης, την εφαρμογή του προγράμματος κα την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του.²⁰

²⁰ Γ. Παπακωνσταντίνου -Σ. Αναστασίου, Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 2013, σελ. 111-115

3.4 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης προσωπικού

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση, να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας. Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης. Στόχοι της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντα τους, η 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. Επίσης είναι η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Τέλος, οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι γνώσεις, οι οποίες 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 καθώς και οι ικανότητες, οι οποίες, αναφέρονται στις δεξιότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως η ικανότητα ανάλυσης

προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας.²¹

3.5 Διαδικασία και στάδια εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

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

- 1 η φάση: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.
- 2 η φάση: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- 3 η φάση: Μέθοδοι εκπαίδευσης.
- 4 η φάση: Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.²²

Όσον αφορά την πρώτη φάση, η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι μέθοδοι και πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μια ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων, συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων. Σε μερικές περιπτώσεις η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για στελέχη αποτελεί μέρος της επιβράβευσης από πλευράς επιχείρησης του εργαζομένου για τη συνολική απόδοση του. Σε άλλες επιχειρήσεις η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί μέρος μιας γενικότερης διαδικασίας που σηματοδοτεί την πρόσφατη προαγωγή του εργαζομένου. Πολλές φορές στα προγράμματα εκπαίδευσης συμμετέχει όχι μόνο ο εργαζόμενος που προήχθη

²¹ Jackson S.E. and Schuler R.S., Managing Human Resources: A partnership perspective, South western college publishing, U.S.A., 2006.

²² Α. Χυτήρης, ο.π. cit, σελ.190

αλλά και η ομάδα εργασίας του. Το πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που χρειάζεται να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο το ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων αλλά και το πώς οι ομάδες αυτές σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους. Οι διευθυντές και το προσωπικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού θα πρέπει να προβαίνουν συχνά σε καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστώσουν τις ανάγκες αυτές βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που ανακύπτουν και στα αιτήματα των ανώτερων στελεχών. Στην Ελλάδα, οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν κυρίως τα αιτήματα των προϊσταμένων, ενώ ακολουθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.²³ Για να προσδιοριστούν οι **εκπαιδευτικές ανάγκες** ενός οργανισμού σωστά και με ακρίβεια θα πρέπει να λάβουν χώρα **τέσσερα είδη αναλύσεων**:

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

Σε πρώτο επίπεδο, έχουμε την ανάλυση του οργανισμού, που ορίζεται ως η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού για να αποφασισθεί που θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης. Σε αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και οι δείκτες της απόδοσης των εργαζομένων που απασχολούνται σήμερα στον οργανισμό. Αυτή η ανάλυση αποτελεί αρκετά δύσκολο έργο, το οποίο συνιστάται ουσιαστικά στη διάγνωση των αδυναμιών και του σημείου στο οποίο αυτές εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό. Στο δεύτερο επίπεδο αναλύονται τα καθήκοντα του εργαζόμενου, δηλαδή τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει ο

²³ Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Α., Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2001.

φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητες του και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάλυση καθηκόντων μπορεί πολλές φορές να γίνει πιο λεπτομερής και από την περιγραφή θέσης εργασίας αλλά ο σκοπός της είναι να καταστεί σαφές το ακριβές περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού γίνει περιγραφή των καθηκόντων του κατόχου της θέσης εργασίας, γίνεται μια λίστα με τα βήματα που ακολουθεί ο κάθε εργαζόμενος για να ολοκληρώσει το κάθε έργο που του έχει ανατεθεί. Αφού κατανοηθεί πλήρως η δουλειά του, η απόδοση που χρειάζεται να υπάρχει από τον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως τι δεξιότητες χρειάζονται να υπάρχουν από τον κάτοχο αυτής της θέσης εργασίας. Αφού γίνουν οι δυο προηγούμενες αναλύσεις, περνάμε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης, το οποίο έχει να κάνει με την ανάλυση του εργαζόμενου, δηλαδή σχετίζεται άμεσα με την απόφαση από τους αρμόδιους σχετικά με το ποια άτομα χρειάζονται εκπαίδευση (π.χ. η εκπαίδευση θα προσφερθεί σε όλους τους εργαζόμενους ή μόνο στους νεοπροσληφθέντες). Η ανάλυση εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη, αφού βοηθά τους αρμόδιους να προσδιορίσουν τα σωστά άτομα που πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν αλλά και να διαπιστώσουν σε ποια σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση, ανάλογα με τα άτομα που πρόκειται να εκπαιδευτούν.

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

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

Η επιτυχημένη εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό του καθώς την δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών για την παρακολούθηση του. Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των

εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση.²⁴

3.5.1 Παράγοντες επιτυχίας εκπαιδευτικού προγράμματος.

Με βάση τα ανωτέρω, η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος, εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

Τις συνθήκες της εκπαίδευσης: Η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος. Επομένως, η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών προϋποθέτει τα εξής:

- Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να έχει πλήρη επίγνωση των προσωπικών αδυναμιών του, ούτως ώστε να εστιάσει στη βελτίωση αυτών, οι οποίες (αδυναμίες) θα καλυφθούν μέσω του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Η επιχειρηματική μονάδα πρέπει να προβεί στην παροχή κινήτρων προς τους ανθρωπίνους πόρους, ούτως ώστε να επιθυμούν να συμμετάσχουν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, λόγω των ωφελειών που θα αποκομίσουν από το εν λόγω πρόγραμμα, και να μην το εκλάβουν ως μία καταναγκαστική διαδικασία.
- Η σύνδεση της μάθησης με την πραγματικότητα θα ενισχύσει την ενεργητική συμμετοχή των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό σημαίνει ότι η εκπαιδευτική διαδικασία δεν πρέπει να περιορίζεται σε θεωρητικό επίπεδο αλλά οι άνθρωποι πόροι να λαμβάνουν γνώσεις που έχουν ήδη πρακτικά εφαρμοστεί. Μια τέτοια προσέγγιση ωθεί τους εργαζομένους να εφαρμόσουν τις εν λόγω γνώσεις στο καθημερινό τους έργο.
- Η μετάδοση του αισθήματος της προσωπικής ευθύνης στους ανθρωπίνους πόρους για το παραγόμενο έργο τους και τον βαθμό αποδοτικότητάς τους μετά την εκπλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Τους εκπαιδευτές. Όπως προαναφέρθηκε, η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων πραγματοποιείται από τα ανώτατα στελέχη της επιχειρηματικής μονάδας. Επομένως, η επιχείρηση αναθέτει στα στελέχη που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες να αναλάβουν το συγκεκριμένο έργο, καθώς η εκπαίδευση πρέπει να πραγματοποιείται από τα πιο κατάλληλα στελέχη. Καθότι η εκπαίδευση αποτελεί

²⁴ Α. Χυτήρης, ο.π. cit, σελ.190-191

απαραίτητο συστατικό της βιωσιμότητας της επιχείρησης, οι εκπαιδευτές θα πρέπει να έχουν την απαραίτητη κατάρτιση που θα παρωθεί την ενεργητική συμμετοχή και τη συνεργασία των ανθρωπίνων πόρων. “Ο εκπαιδευτής ενδείκνυται να έχει εμπειρία στην ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να είναι ενημερωμένος σε θέματα της επικαιρότητας που αφορούν τον τομέα του, όπως σε αξιολόγηση επίδοσης, τεχνικές εκπαίδευσης και στατιστικές τεχνικές”.²⁵

Τους εκπαιδευόμενους. Αξίζει να επισημανθεί ότι σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα κρίνεται αναγκαίο να προσδιοριστεί ποιοι εργαζόμενοι χρήζουν βελτίωσης και πρέπει να εκπαιδευτούν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχειρηματική μονάδα, καλείται να καθορίσει τα κατωτέρω:

- Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων που έγκειται να συμμετάσχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία;
- Ποια είναι η θέση εργασίας που επρόκειτο να αναλάβει κάθε εκπαιδευόμενος;
- Ποια είναι τα άτομα που πρέπει να υποβληθούν στην εκπαιδευτική διαδικασία;
- Ποιες είναι οι ανάγκες εκπαίδευσης του καθενός εργαζομένου;
- Ποιες είναι οι προτιμήσεις των εργαζομένων;
- Πότε ήταν η τελευταία φορά που οι εργαζόμενοι συμμετείχαν σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

Τον χώρο εκπαίδευσης. Ένα επιτυχές εκπαιδευτικό πρόγραμμα προϋποθέτει την εύρεση του κατάλληλου χώρου εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει ότι ανάλογα με τη θέση εργασίας, η εκπαίδευση πρέπει να λαμβάνει χώρα είτε στον ίδιο χώρο που επρόκειτο το ανθρώπινο δυναμικό να αναλάβει τα καθήκοντά του, είτε εκτός του χώρου αυτού, είτε ακόμη και εκτός της επιχείρησης. Επομένως, ανάλογα με τη φύση της εργασίας προσδιορίζεται και ο χώρος που θα πραγματοποιηθεί η εκπαιδευτική διαδικασία.

Τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Μια σημαντική παράμετρος που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, είναι η χρονική διάρκεια του εν λόγω εκπαιδευτικού προγράμματος. Η χρονική διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος προσδιορίζεται από τη φύση της εργασίας που επρόκειτο να αναλάβει ο εργαζόμενος, καθώς και από τις προσδοκίες που έχει η επιχειρηματική μονάδα από το παραγόμενο

²⁵ Μπουραντας- Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδ., Μπένου, Αθήνα, 2003

έργο της εν λόγω θέσης. Επιπλέον, η επιχείρηση δύναται να μειώσει τη χρονική διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης, κρίνεται αναγκαίο να αξιολογηθούν οι μαθησιακές δυνατότητες του κάθε εκπαιδευομένου όσον αφορά τον χρόνο αφομοίωσης των γνώσεων τους. Αξίζει να επισημανθεί, ότι η εκπαίδευση είναι διαφορετική για τους νεοεισερχόμενους εργαζόμενους, διαφορετική για τους εργαζόμενους που επρόκειτο να προαχθούν σε ανώτερη θέση εργασίας και διαφορετική για τους εργαζόμενους που παραμένουν στην ίδια θέση εργασίας. Αδιαμφισβήτητα, είναι διαφορετική και η χρονική διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος. Επομένως, η εκπαίδευση ανάλογα με την χρονική της διάρκεια διακρίνεται στις κάτωθι κατηγορίες εκπαίδευσης:

Εισαγωγική εκπαίδευση: σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος καλείται να αποκτήσει, μέσω του εκπαιδευτικού προγράμματος, τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες της θέσης που θα απασχοληθεί καθώς και τα καθήκοντα της εν λόγω θέσης. Ακολουθώντας, η εισαγωγική εκπαίδευση αποσκοπεί να προσφέρει στον νεοεισερχόμενο εργαζόμενο τα απαραίτητα γνωστικά και συμπεριφοριστικά εφόδια, για την ομαλότερη και ταχύτερη ένταξή του στο νέο του εργασιακό περιβάλλον και στην επιτυχέστερη εκτέλεση των καθηκόντων του. Επίσης, μέσω του εκπαιδευτικού προγράμματος ο εργαζόμενος κατανοεί την απόδοση που πρέπει να έχει κατά την λήψη του έργου της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Το εν λόγω εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που απευθύνεται σε νεοεισερχόμενους εργαζόμενους, αποτελείται συνήθως από δύο ενότητες όπως ο αναφέρει: α) γνωριμία με το περιβάλλον της επιχείρησης (δομή, στόχοι και στελέχη της επιχείρησης) και β) οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτεί η προκείμενη θέση εργασίας

Προαγωγική εκπαίδευση: η προαγωγική εκπαίδευση παρέχεται στο υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό, σε περιπτώσεις προαγωγής σε ανώτερες θέσεις εργασίας. Σε αυτήν την περίπτωση, κρίνεται αναγκαία η απόκτηση νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων από το ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχή λήψη των νέων καθηκόντων τους. Επιπλέον, η εκπαίδευση του ατόμου που επρόκειτο να προαχθεί θεωρείται απαραίτητη καθότι η νέα θέση είναι υψηλότερης ευθύνης. Συνήθως, προαγωγή σημαίνει η λήψη καθηκόντων προϊσταμένου ή διευθυντή. Επομένως, το περιεχόμενο της επιμόρφωσής τους αφορά θέματα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Διαρκής εκπαίδευση: η διαρκής εκπαίδευση παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό καθ' όλη τη διάρκεια παραμονής του στην επιχείρηση φέροντας θεραπευτικό χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι η εν λόγω εκπαίδευση αποσκοπεί να καλύψει τις νέες ανάγκες που προκύπτουν καθώς και τις αδυναμίες των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασιακής του πορείας. Επίσης, αυτού του είδους η εκπαίδευση παρέχεται κατά κόρον για τη διαρκή ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.²⁶

3.6 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Επιπρόσθετα σημαντικό στάδιο στην εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης που είναι και το **τρίτο στάδιο της διαδικασίας**. Είναι απαραίτητο να οριστεί η διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας. Αυτό, διότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση εξαρτώνται, εν μέρει, από τον τόπο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κ.λπ. που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και, όταν το εκτελέσει, του ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία. Ενώ η εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας, πραγματοποιείται εκτός του συνήθους χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είναι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, η αίθουσα συνεδριάσεων. Σήμερα χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

Παρουσιάσεις-επιδείξεις. Εδώ ο εκπαιδευτής αποκαλύπτει τα μυστήρια μερικών δεξιοτήτων: δείχνει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο δένεται ένας κόμπος, χρησιμοποιείται ένα εργαλείο κ.λπ. Η μέθοδος αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη για σωματικές δεξιότητες, εξ ου και η χρήση της για πάνω από 100 χρόνια από τους προπονητές αθλητών, και για ακόμη περισσότερο στις ασκήσεις στο στρατό.

²⁶ Δήμου Ν. Διοίκηση Προσωπικού, Εκδ.: Έλλην, Αθήνα, 2003 κεφ.9ο

Πρακτική εξάσκηση. Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή, ο εργαζόμενος αποπειράται να επιτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί. . Ο νεοσύλλεκτος αποπειράται να εκτελέσει την άσκηση όπως στην επίδειξη που μόλις παρακολούθησε.

Προσομοίωση. Η μέθοδος αυτή είναι παρεμφερής με την πρακτική άσκηση. Ο πιλότος, π.χ., μπορεί να εκπαιδευθεί σε προσομοιωτή πτήσεως που αναπαριστά το πιλοτήριο του αεροσκάφους, ή ένας εργαζόμενος σε πολυκατάστημα, σε ένα σκηνικό καταστήματος. Είναι σημαντικό οι πτυχές (βασικά στοιχεία) των καθηκόντων που διδάσκονται να αναπαράγονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια στο περιβάλλον προσομοίωσης.

Παραδόσεις και ομιλίες. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει ετοιμάσει εκ των προτέρων για ένα δεδομένο θέμα, π.χ., την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Αυτή η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευομένων χρειάζεται ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούργιο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα. Η ομιλία απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό, πρέπει να ακολουθεί μια απλή λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από οπτικοακουστικά μέσα ιδανικά, δε, θα πρέπει να διαρκεί το πολύ μισή ώρα. Ειδικά όταν απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που δεν έχουν συνηθίσει να κρατούν σημειώσεις, θα πρέπει να διανέμονται φωτοτυπίες όπου θα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της ομιλίας.

Συζητήσεις. Για να είναι αποτελεσματικές, οι συζητήσεις πρέπει να διευθύνονται από κάποιον και, όπως ισχύει στην περίπτωση των συνεδριάσεων, να έχουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα προγράμματα πολλών παραδόσεων προβλέπουν χρόνο για συζήτηση σε συγκεκριμένα σημεία τους, ενώ σε μερικές περιπτώσεις υπάρχει ακόμα και η δυνατότητα να λαμβάνει χώρα η συζήτηση οποιαδήποτε στιγμή της ομιλίας. Η συζήτηση βοηθά τους συμμετέχοντες να αισθάνονται περισσότερο ενεργοί. Άλλωστε, το κίνητρο προς τη μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία.

Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συνήθως στα κολέγια και τα άλλα ιδρύματα ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης. Ο φοιτητής/εκπαιδευόμενος παρουσιάζει το προϊόν της μελέτης του, το οποίο και συζητά, συνήθως σε προσωπικές συναντήσεις, με τον εκπαιδευτή.

Οπτικοακουστικά βοηθήματα. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία βοηθημάτων, όπως ταινίες, αποσπάσματα ταινιών, κασέτες ήχου, βιντεοσκοπημένες τηλεοπτικές εκπομπές, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα και συστήματα Power Point.

Μελέτες περιπτώσεων. Όπως φαίνεται και στις σύντομες μελέτες περιπτώσεων στο τέλος κάθε κεφαλαίου, ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παράσχει στους εκπαιδευόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών (οικονομικών, επιχειρησιακών, προσωπικών) και να ζητηθεί απ' τους εκπαιδευόμενους να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι. Εάν έχουμε ομάδες, υπάρχουν και παράπλευρα οφέλη, όπως η εκπαίδευση για το ρόλο του προέδρου, πρακτική στη λήψη σημειώσεων, και εμπειρία στην παρουσίαση εκθέσεων.

Ασκήσεις ρόλων. Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και για εξάσκηση δεξιοτήτων. Εκτός απ' την ανάλυση μιας κατάστασης, οι συμμετέχοντες πρέπει να «παίξουν» συγκεκριμένους ρόλους, όπως, για παράδειγμα, συνέντευξη για πρόσληψη, διαπραγμάτευση με τους εκπροσώπους των συνδικάτων. Το πρόβλημα είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα διαδικασία, και δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την ευκαιρία να συμμετέχουν ως ηθοποιοί.

Επιχειρησιακά παιχνίδια. Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος. Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών, ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν και μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων (π.χ., πόσο υλικό να παραγγελθεί την επόμενη εβδομάδα, κι από ποιον προμηθευτή). Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμά του, οι συνέπειες των αποφάσεών τους κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και

ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες.

Εργασίες και Project Η εκπαίδευση μέσω εργασιών και Project είναι μία μορφή εκπαίδευσης, η οποία περιλαμβάνει την έρευνα και την επίλυση προβλημάτων. Οι εργασίες είναι ουσιαστικά συγγράμματα που εκπονούνται από τους εκπαιδευόμενους (οι οποίες αναθέτονται από τον εκπαιδευτή ή από τον προϊστάμενο) από έρευνα που πραγματοποιούν οι ίδιοι. Η ανάθεση των εργασιών αυτών πραγματοποιείται στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αποσκοπώντας στην αξιολόγηση των εκπαιδευομένων. Μέσω της αξιολόγησης, ερευνάται ο βαθμός απόκλισης ή σύγκλισης των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν, κατά την εκπαιδευτική διαδικασία με το πραγματικό περιβάλλον της εργασίας.

Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning) Η ηλεκτρονική εκπαίδευση, η οποία αναφέρεται και ως εξ αποστάσεως εκπαίδευση ή διαδικτυακή εκπαίδευση, είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εκπαίδευσης στη σημερινή εποχή της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση πραγματοποιείται είτε μέσω του διαδικτύου (με ειδικές εκπαιδευτικές πλατφόρμες) είτε μέσω των οπτικών δίσκων (cd-rom). ²⁷

Πολλές φορές οι μέθοδοι εκπαίδευσης χωρίζονται ανάλογα και στα πρόσωπα που απευθύνονται, πιο συγκεκριμένα υπάρχουν μέθοδοι που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους και μέθοδοι που αναφέρονται στα στελέχη. Όσον αφορά, τους **απλούς υπαλλήλους**, υπάρχουν οι εξής μέθοδοι εκπαίδευσης.

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

- Δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός για την εταιρεία

²⁷ Κ.Τερζίδης/ Κ.Τζωρτζάκης, , ο.π. cit,σελ.115-119

- Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής
- Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των σφαλμάτων του εργαζομένου
- Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης
- Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου

Η μέθοδος αυτή, αν και χρησιμοποιείται ευρέως παρουσιάζει κάποια σημαντικά μειονεκτήματα, όπως,

- Συνήθως, λόγω φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά.
- Ο εκπαιδευτής ίσως δεν έχει εκπαιδευτεί για να διδάξει και αυτό δυσκολεύει το έργο του.
- Απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης.
- Η εκπαίδευση συνήθως μπορεί να διακόπτεται .
- Η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας επιβαρύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της δουλειάς.

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

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

Εκπαίδευση στο εργαστήριο (εκτός θέσης εργασίας) Η εκπαίδευση σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται εκτός θέσης εργασίας σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο), είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός των εγκαταστάσεων της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα/εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη

θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο. Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη.

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

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αφορούν από την άλλη μεριά **τα στελέχη** είναι οι εξής:

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

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

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

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

- Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό-ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης

- Καθοδήγηση στην απόκτηση απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά
- Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα
- Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.

Τα μειονεκτήματα που αντιπαρατάσσονται σε αυτή τη μέθοδο είναι:

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

Εναλλαγή θέσεων εργασίας Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Τα οφέλη του στελέχους από αυτή τη διαδικασία είναι πολλαπλά. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζει με αυτόν τον τρόπο τους στόχους, τους σκοπούς και τα προβλήματα και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για την κουλτούρα της επιχείρησης. Το στέλεχος σε αυτή την περίπτωση δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού αλλά αποκτά γενικότερες γνώσεις και ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα. Η μετακίνηση έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Επίσης ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να αναγνωρίσει την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα ακόμα όφελος για τον εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου προκύπτουν από το γεγονός ότι η παραμονή στην εκάστοτε θέση είναι προσωρινή και αυτό μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση καθηκόντων για τον εκπαιδευόμενο και η ψυχολογική επίπτωση που μπορεί να έχει η συνεχής μετακίνηση και η ανάληψη νέων καθηκόντων καθώς και ότι η αντιμετώπιση που θα δεχθεί το νεοφερμένο άτομο από τα ήδη υπάρχοντα .

Συμμετοχή σε επιτροπές Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές. Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Επίσης η συμμετοχή του στις διάφορες επιτροπές του δίνει τη δυνατότητα να μάθει για θέματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα εκτός από εκείνο στο οποίο εργάζεται.²⁸

Εν κατακλείδι όσον αφορά το τελευταίο στάδιο της εκπαίδευσης, αξίζει να τονιστεί πως ο προσδιορισμός των στόχων, που επιθυμείται να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης, είναι σημαντικός όχι μόνο για να προγραμματιστεί σωστά η εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και για να γίνει ύστερα η **αξιολόγηση της εκπαίδευσης**, ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Με απλά λόγια, με την αξιολόγηση διαπιστώνεται, αν οι πόροι που επενδύθηκαν σε αυτή τη διαδικασία άξιζαν και αν επιτεύχθηκε ο σκοπός. Είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο, που δεν πρέπει να παραλείπεται, καθώς θα καθοδηγήσει σε μελλοντικές βελτιώσεις. Ταυτόχρονα, είναι και ιδιαίτερα δύσκολο, διότι οι στόχοι δεν μπορούν να είναι πάντα μετρήσιμοι ή να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τα αποτελέσματα. Ένα από τα πιο συνηθισμένα επίπεδα αξιολόγησης είναι οι **εντυπώσεις και οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων**. Συνήθως, καλούνται να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια για το πόσο χρήσιμα ήταν τα όσα άκουσαν, αν θα τους βοηθήσουν στη δουλειά τους, πώς αξιολογούν τους εισηγητές και το υλικό, που τους δόθηκε. Μια άλλη αξιολόγηση καταμετράει τις νέες γνώσεις, που απόκτησαν τα στελέχη. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική, και πιθανότατα από τις πιο δύσκολες αξιολογήσεις, είναι η συμπεριφορά του προσωπικού. Ουσιαστικά, αξιολογείται πώς και σε ποιο βαθμό, τα όσα έμαθαν τα στελέχη έχουν πρακτική αξία και τα εφαρμόζουν στην καθημερινή τους επαγγελματική ζωή. Φυσικά, η αξιολόγηση γίνεται και σε ένα ευρύτερο επίπεδο, όπου καταμετράται η επίτευξη αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Και σε αυτό το επίπεδο όμως, ένα ιδιαίτερα ακανθώδες ζήτημα είναι

²⁸ Μπουραντας Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδ., Μπένου, Αθήνα 2003.

ότι δύσκολα καταγράφεται η συνεισφορά της εκπαίδευσης σε αυτά τα αποτελέσματα.²⁹

3.7 Εναλλακτικά συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Είναι χρήσιμο εξίσου να τονιστούν και άλλα συστήματα εκπαίδευσης που βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη , εκπαίδευση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα είναι τα παρακάτω.

Εταιρικό πανεπιστήμιο

Σύστημα παροχής εκπαίδευσης και ανάπτυξης που παρέχεται κάτω από την «ομπρέλα» του οργανισμού.

Εταιρικά πανεπιστήμια

Ένα σύστημα παράδοσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης κάτω από την «ομπρέλα» ενός (συνήθως μεγάλου) οργανισμού αναφέρεται ως εταιρικό πανεπιστήμιο. Ένα εταιρικό πανεπιστήμιο εστιάζει στη δημιουργία οργανωτικών αλλαγών που αφορούν τομείς όπως η εκπαίδευση της εταιρείας, η ανάπτυξη των εργαζομένων και η μάθηση ενηλίκων. Αποσκοπεί στο να επιτύχει τους στόχους του με τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων που προάγουν την ατομική και οργανωσιακή μάθηση και γνώση. Δρα με τρόπο προ- δραστικό και όχι μετα-δραστικό με στόχο να ευθυγραμμίζεται στενά με τους εταιρικούς στόχους. Ενώ αποκαλούνται πανεπιστήμια, δεν αποτελούν πανεπιστήμια με τη στενή έννοια της λέξης, επειδή δεν χορηγούνται πτυχία σε συγκεκριμένους τομείς. Η General Electric (GE) έχει την πανεπιστημιούπολη της που ονομάζεται Crotonville και η Mc Donald's έχει το Πανεπιστήμιο Hamburger. Το Πανεπιστήμιο της Intel στην Αριζόνα διαχειρίζεται προγράμματα που έχουν αναπτυχθεί από ομάδες εκπαίδευσης που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο. Το πανεπιστήμιο διδάσκει επίσης μη τεχνικές δεξιότητες, όπως η αντιμετώπιση συγκρούσεων και η αποφυγή παρενοχλήσεων.

²⁹ Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: Μια αναγκαία επένδυση, <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177> (πρόσβαση 26.01.2021)

Τα τελευταία χρόνια υπήρξε πτώση της δημοτικότητας των επιχειρηματικών πανεπιστημίων και εταιρείες όπως η Xerox, η Andersen, η Ford, η Pfizer, η Aetna και η Merrill Lynch περιόρισαν σε μεγάλο βαθμό τη χρήση τους λόγω των σημαντικών γενικών εξόδων που συνδέονται με τη διατήρηση των εγκαταστάσεων διδασκαλίας και εξειδικευμένου προσωπικού. Από την άλλη η Deloitte LLP πρόσφατα κατασκεύασε ένα εταιρικό πανεπιστήμιο αξίας 300 εκατομμυρίων δολαρίων στο Westlake του Τέξας. Στις εγκαταστάσεις των 69.000 τετραγωνικών μέτρων θα στεγάσει προηγμένης τεχνολογίας εκπαιδευτικά συστήματα, 800 κοιτώνες, ακόμη και μια αίθουσα χορού. Ο Marc Rosenberg, σύμβουλος μάθησης της ING, αναφέρει το εξής: «Υπάρχουν τόσα πολλά που μπορεί κανείς να κάνει με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στο διαδίκτυο, ειδικά στον τομέα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, όπου κανείς βασίζεται πολύ στους συναδέλφους του για βοήθεια». Επίσης, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ελέγχουν καλύτερα την ποιότητα της εκπαίδευσης και να διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τα ίδια μηνύματα. Η προοπτική των εταιρικών πανεπιστημίων στην Ελλάδα δείχνει ίσως μακρινή καθώς η ανταποδοτικότητα του εγχειρήματος δεν είναι συμφέρουσα σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων της χώρας. Στη θέση τους χρησιμοποιούνται κυρίως επαγγελματικά προγράμματα ιδιωτικών ή δημόσιων ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Εδώ και δεκαετίες, τα ΑΕΙ αποτελούν το κύριο σύστημα εκπαίδευσης των εξειδικευμένων, τεχνικών και διοικητικών υπαλλήλων. Πολλά δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια υιοθετούν παρόμοιες προσεγγίσεις για την εκπαίδευση με αυτές των εταιρικών πανεπιστημίων. Τα εταιρικά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συχνά συνεργάζονται με πανεπιστήμια ή άλλους οργανισμούς, όπως τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών ή την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, για την παροχή τόσο προγραμμάτων εκπαίδευσης όσο και προγραμμάτων ανάπτυξης.

Διαδικτυακά προγράμματα ανώτερης εκπαίδευσης

Εκπαιδευτικές ευκαιρίες που προσφέρουν πτυχιακά προγράμματα σπουδών και προγράμματα εκπαίδευσης που παραδίδονται, είτε εξ ολοκλήρου είτε εν μέρει, μέσω του Διαδικτύου.

Διαδικτυακά προγράμματα ανώτερης εκπαίδευσης

Μια μορφή διαδικτυακής, ηλεκτρονικής εκπαίδευσης που έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια είναι τα διαδικτυακά προγράμματα ανώτερης εκπαίδευσης. Τα διαδικτυακά προγράμματα ανώτερης εκπαίδευσης ορίζονται ως εκπαιδευτικές ευκαιρίες που προσφέρουν προγράμματα σπουδών και προγράμματα εκπαίδευσης που παραδίδονται, είτε εξ ολοκλήρου είτε εν μέρει, μέσω του Διαδικτύου. Ένας λόγος για τον οποίο αναπτύχθηκαν τα προγράμματα αυτά, είναι επειδή επιτρέπουν στους εργαζομένους να παρακολουθήσουν το μάθημα κατά το μεσημεριανό τους διάλειμμα, κατά τη διάρκεια της ημέρας ή το βράδυ. Τους εξοικονομεί επίσης χρόνο, μειώνοντας την ανάγκη να μετακινηθούν για να πάνε στην σχολή. Αυξάνουν το εύρος των ευκαιριών μάθησης για τους εργαζομένους και ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένα άλλο σημείο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι η επιφυλακτικότητα που επικρατούσε σχετικά με την ποιότητα των διαδικτυακών πτυχίων φαίνεται να έχει ξεπεραστεί. Ο John Challenger, επικεφαλής της εταιρείας επανένταξης στην αγορά εργασίας Challenger, ο Gray & Christmas, συμφωνεί με την παρατήρηση αυτή. «Κάποτε κάναμε πραγματικά διάκριση μεταξύ της διαδικτυακής και φυσικής εκπαίδευσης, όμως αυτό έχει αλλάξει. «Οι υπεύθυνοι προσλήψεων έχουν εξελιχθεί». Τα τελευταία χρόνια, έχουν δημιουργηθεί προγράμματα που παρέχουν στους φοιτητές όλο και μεγαλύτερη αυτονομία και έλεγχο των προγραμμάτων σπουδών τους. Υπάρχουν βασικά τρεις κατηγορίες διαδικτυακών προγραμμάτων ανώτερης εκπαίδευσης: τα υβριδικά, τα σύγχρονα και τα ασύγχρονα. Τα υβριδικά προγράμματα επιτρέπουν στους μαθητές να παρακολουθήσουν κάποια μαθήματα μέσω διαδικτύου και κάποια άλλα σε ένα τυπικό περιβάλλον πανεπιστημίου. Οι σύγχρονες διαδικτυακές σπουδές προσφέρουν στους φοιτητές την επιλογή να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα σπουδών μέσω μιας διαδικτυακής πύλης. Ωστόσο, ο φοιτητής πρέπει να προσέλθει στο πανεπιστήμιο για να παρακολουθήσει τα περισσότερα μαθήματα με βάση ένα πρόγραμμα σε πραγματικό χρόνο. Με την προσέγγιση αυτή, οι φοιτητές αλληλεπιδρούν με ένα πραγματικό καθηγητή και λαμβάνουν υποστήριξη σε πραγματικό χρόνο όσον αφορά το υλικό μάθησης. Στην ασύγχρονη μάθηση, οι φοιτητές έχουν μια σειρά από εργασίες που πρέπει να ολοκληρώσουν μέσα σε ένα προδιαγεγραμμένο χρονικό πλαίσιο. Υπάρχει ένα σύστημα που επιτρέπει στους φοιτητές να επικοινωνούν με τον καθηγητή και τους συμφοιτητές τους. Η διαδικτυακή ανώτερη εκπαίδευση δεν απευθύνεται σε όλους και το κλειδί της επιτυχίας είναι η

πειθαρχία. Ο Jeff Seaman του Ερευνητικού Ομίλου Babson, ο οποίος παρακολουθεί ένα διαδικτυακό πρόγραμμα εκπαίδευσης, είπε το εξής: «Χρειάζεται πειθαρχία. Διαφορετικά, η δυνατότητα να κάνεις κάτι «οπουδήποτε, οποτεδήποτε» δημιουργεί αναβλητικότητα».

Σύστημα προθαλάμου

Σύστημα παράδοσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης που λαμβάνει χώρα εκτός του χώρου παραγωγής σε εξοπλισμό που μοιάζει πολύ με τον εξοπλισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται πραγματικά στην εργασία.

Προσομοιωτές

Σύστημα παράδοσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης που αποτελείται από συσκευές ή προγράμματα που αναπαράγουν τις πραγματικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας.

Σύστημα προθαλάμου

Το σύστημα προθαλάμου είναι ένα σύστημα παράδοσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης που λαμβάνει χώρα εκτός του χώρου παραγωγής σε εξοπλισμό που μοιάζει πολύ με εκείνον τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται πραγματικά στην εργασία. Για παράδειγμα, σε ένα κέντρο εκπαίδευσης μπορεί να υπάρχει μια σειρά από τόνους, όπου οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν οδηγίες για τη χρήση τους. Ένα βασικό πλεονέκτημα του συστήματος προθαλάμου είναι ότι ο εργαζόμενος απαλλάσσεται από την πίεση να πρέπει να παράξει κάτι, ενώ μαθαίνει. Η έμφαση επικεντρώνεται στην εκμάθηση των δεξιοτήτων που απαιτεί η εργασία.

Βίντεο

Η χρήση μέσω σε μορφή βίντεο, όπως τα DVD, συνεχίζει να αποτελεί ένα δημοφιλές σύστημα παράδοσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Τα μέσα αυτά είναι ιδιαίτερα ελκυστικά για τις μικρές επιχειρήσεις που δεν μπορούν να υποστούν το κόστος των ακριβών μεθόδων εκπαίδευσης και συχνά ενσωματώνονται στο πλαίσιο διαδικτυακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων με την καθοδήγηση εκπαιδευτή. Επιπλέον, παρέχουν την επιθυμητή για κάθε επιχείρηση ευελιξία. Η προτυποποίηση της συμπεριφοράς, η οποία αναφέρθηκε προηγουμένως, αποτελεί εδώ και καιρό μια επιτυχημένη μέθοδο εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί βίντεο.

Προσομοιωτές

Οι προσομοιωτές είναι ένα σύστημα παράδοσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης που αποτελείται από συσκευές ή προγράμματα που αναπαράγουν τις πραγματικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Οι συσκευές ποικίλουν από απλές μακέτες των μηχανικών συσκευών σε χαρτί έως μηχανογραφημένες προσομοιώσεις ενός ολόκληρου περιβάλλοντος. Οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορούν να χρησιμοποιούν προσομοιωτές καταστημάτων, αυτοκινήτων και αεροπλάνων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η χρήση των προσομοιωτών στην εκπαίδευση των πιλότων. Οι προσομοιώσεις αεροπορικών ατυχημάτων δεν κοστίζουν ζωές και δεν καταστρέφουν τον στόλο της αεροπορικής εταιρείας. Η εταιρεία John Deere χρησιμοποιεί έναν εκπαιδευτικό προσομοιωτή για εκσκαφείς, για να εκπαιδεύσει τους νέους χειριστές σε ένα ασφαλές περιβάλλον. Ο προσομοιωτής παρέχει συγκεκριμένα ρεαλιστικά μαθήματα σχετικά με τις κατάλληλες τεχνικές χειρισμού, τα χειριστήρια του μηχανήματος και την ασφαλή λειτουργία του σε ένα εικονικό περιβάλλον εργασίας. Οι εκπαιδευόμενοι χειριστές γερανών χρησιμοποιούν ένα προσομοιωτή λογισμικού που βασίζεται στις πραγματικές λειτουργίες ενός γερανού. Οι εκπαιδευόμενοι κάθονται σε μια πραγματική καμπίνα γερανού, με πραγματικά χειριστήρια και η προσομοίωση τους προσφέρει μια ρεαλιστική εμπειρία.

Μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι αλληλοεπιδρούν, μαθαίνουν και εργάζονται με πολύ διαφορετικούς τρόπους και στυλ σε σχέση με το όχι και τόσο μακρινό παρελθόν. Τον κανόνα αποτελούν όλο και περισσότερο οι μετακινούμενοι και γεωγραφικά απομακρυσμένοι εργαζόμενοι. Ταυτόχρονα, η μείωση ή στασιμότητα των προϋπολογισμών για τα έξοδα μετακινήσεων δημιούργησε την ανάγκη να επινοηθούν διαφορετικές μέθοδοι εκπαίδευσης. Ως αποτέλεσμα, ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και άλλα σχετικά εργαλεία για να παρέχουν άτυπες ευκαιρίες μάθησης. Σε μια πρόσφατη μελέτη, το 55 τοις εκατό των ερωτηθέντων αναμένει επίσης αύξηση της χρήσης της άτυπης μάθησης, στην οποία περιλαμβάνονται τα κοινωνικά δίκτυα, τα blogs, τα wikis και οι ομάδες συζήτησης. Η άτυπη μάθηση συχνά λαμβάνει χώρα εκτός των τμημάτων εκπαίδευσης των εταιρειών. Δεν ακολουθεί απαραίτητα ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών και συχνά ξεκινά κατά τύχη. Βιώνεται απευθείας μέσω της καθημερινότητας ή της εργασίας.

Υιοθετώντας την έννοια της άτυπης μάθησης, οι εκπαιδευόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα να διευρύνουν τις γνώσεις τους. Έτσι, άτυπη μάθηση έχει αναδειχθεί ως σημαντικό μέρος της ανάπτυξης των εργαζομένων.

Το σκεπτικό πίσω από την εκπαιδευτική επιτυχία των μέσω κοινωνικής δικτύωσης είναι η μαθησιακή προσέγγιση που αναφέρεται ως εποικοδομητική έννοια. Ένα εποικοδομητικό μαθησιακό περιβάλλον διαφέρει από το παραδοσιακό μοντέλο. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ο εκπαιδευτής καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο σε πολλές πηγές μάθησης, αντί να ενεργεί ως η μοναδική πηγή γνώσεων. Με όλο και περισσότερους εργαζομένους σε όλο τον κόσμο να χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται μεταξύ των μελών των ομάδων έχουν αυξηθεί σε σχέση με το παρελθόν. Συχνά, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ως ευκαιρίες άτυπης μάθησης συναντήσεις επικοινωνίας που ονομάζονται huddles (συγκεντρώσεις), οι οποίες συγκαλούνται συνήθως καθημερινά και έχουν σύντομη διάρκεια, όπως επτά λεπτά, για παράδειγμα. Πολλοί πιστεύουν ότι η χρήση της μάθησης μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θα αυξηθεί.³⁰

3.8 Οφέλη και πλεονεκτήματα εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Για να επιβιώσει μια επιχείρηση χρειάζεται ανθρώπους με κάποιες δεξιότητες. Μπορεί, για παράδειγμα, να απαιτούνται ειδικευμένοι ξυλουργοί ή ειδικοί στο δίκαιο και τα λογιστικά. Επίσης, μια επιχείρηση θα χρειαστεί ανθρώπους που είναι ειδικευμένοι στην επιλογή, στη διαπραγμάτευση και στην οργάνωση. Έτσι μια επιχείρηση που χρειάζεται ειδικευμένους ξυλουργούς αλλά δεν απασχολεί ή δεν προσλαμβάνει ειδικευμένους ξυλουργούς, θα βγει εκτός αγοράς. Όλο και περισσότερο γίνεται φανερό ότι για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να αλλάζει. Οι ανάγκες αλλάζουν, οι πελάτες αλλάζουν, οι συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αλλάζουν και έτσι καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παραμείνει στάσιμη. Η αλλαγή όμως είναι μια κατάσταση που τις περισσότερες φορές δεν είναι καλοδεχούμενη. Πολλοί άνθρωποι βλέπουν με καχυποψία την αλλαγή. Σημαντικό όφελος της εκπαίδευσης είναι ότι βοηθά τους ανθρώπους σε σχέση με την αλλαγή. Η αλλαγή είναι απαραίτητη για την επιβίωση, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα ή σε μείωση των εξόδων. Στον σημερινό ανταγωνιστικό

³⁰ R.Wayne Mondy-Joseph J.Martocchio, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, επιμ..Β.Κέφης-Γ.Θερίου, Εκδ., Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, 2018, σελ.296-300

κόσμο, για να μείνεις στην αγορά πρέπει να επιτύχεις αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί, για παράδειγμα, με αλλαγή στα συστήματα εργασίας, ή με την εισαγωγή του αυτοματισμού. Οι εργαζόμενοι επομένως, χρειάζεται να εκπαιδευτούν στη χρήση του συστήματος ή του νέου εξοπλισμού. Η αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί επίσης να επιτευχθεί κάνοντας τους ίδιους τους εργαζόμενους πιο ικανούς. Να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι, για παράδειγμα, να συνειδητοποιήσουν τα έξοδα που υφίστανται κατά την παραγωγική διαδικασία και πως μπορούν αυτά να αποφευχθούν. Έτσι με τη βοήθεια και των εργαζομένων, τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν με τη μείωση του κόστους. Η συνειδητοποίηση αυτή των εργαζομένων, στην οποία αναφερθήκαμε, χρειάζεται εκπαίδευση. Εκπαίδευση που να αποτελεί ένα τρόπο παραγωγής της αλλαγής. Οι επιχειρήσεις, επίσης, έχουν καταλάβει πόσο σημαντική είναι η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Όποιο κι αν είναι το επιχειρηματικό αντικείμενο, η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο εάν οι εργαζόμενοι δουλεύουν έχοντας ως στόχο την ποιότητα. Η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση, να προωθήσει μια γενική στάση για αναζήτηση της ποιότητας και έτσι οι εργαζόμενοι βελτιώνοντας την επιδεξιότητά τους, να βελτιώσουν και την ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να βοηθήσει να μειώσουμε την πιθανότητα λαθών, δίνοντας οδηγίες στους εργαζόμενους σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν, σε περίπτωση που συμβεί ένα λάθος ή για να το αποφύγουν. Η σημασία της εκπαίδευσης σε αυτό τον τομέα είναι πολύ μεγάλη, αν σκεφτούμε ότι τα λάθη στην επιχείρηση έχουν κόστος και το κόστος αυτό δεν περιορίζεται μόνο σε μια διάσταση. Πέρα δηλαδή από το κόστος της επιδιόρθωσης του λάθους, υπάρχει απώλεια για την εικόνα ή τη φήμη της εταιρίας και από την άλλη αξίωση αποζημίωσης σε περίπτωση για παράδειγμα που κάποιος τραυματιστεί ή υποστεί ζημιά λόγω του λάθους. Τέλος, η τυποποίηση της εργασίας είναι ένα ακόμη όφελος της εκπαίδευσης. Μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, βεβαιώνεται ότι όλο το προσωπικό εργάζεται με τον ίδιο τρόπο και τα ίδια πρότυπα.³¹ Ο αντίκτυπος των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και των πρακτικών σχετικά με την απόδοση των επιχειρήσεων είναι ένα σημαντικό θέμα που επηρεάζει αρκετούς τομείς. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει το επιχείρημα πως η χρήση των κατάλληλων εργασιακών πρακτικών, συμπεριλαμβανομένης των διαδικασιών επιλογής, την διαχείριση επιδόσεων, την εκτεταμένη συμμετοχή και εκπαίδευση των εργαζομένων, μπορεί να βελτιώσει έως και

³¹ Prior, J. Εκπαίδευση και ανάπτυξη, μτφ: Ν. Σαρής. Εκδ: Έλλην, Αθήνα, 2000.

να αλλάξει όλη την δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης, να βελτιώσει όλα τις ικανότητες των εργαζομένων αλλά το κυριότερο να μπορέσει να κρατήσει το εξειδικευμένο προσωπικό της.³²

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Μελέτη Περίπτωσης

4.1 Εισαγωγή

Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες

Τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης ο χρηματοοικονομικός κλάδος ανασχηματίζεται και ανακατατάσσεται συνεχώς. Η συνεχής διεθνοποίηση των οικονομικών συναλλαγών σε συνδυασμό με τις συνεχόμενες τεχνολογικές εξελίξεις, έχουν αλλάξει τον κλάδο αυτό διεθνώς ενισχύοντας σημαντικά τον ρόλο του στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, δίνοντας νέους κανόνες, νέες δυνατότητες, περιορισμούς αλλά και νέους κινδύνους. Οι νέοι κανόνες και νέες δυνατότητες συμβάλουν στην μείωση του κόστους των προσφερόμενων υπηρεσιών , από την άλλη η διεθνοποίηση , η χαλάρωση των κανόνων και των περιορισμών στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου αυξάνει το κίνδυνο μετάδοσης ενός προβλήματος ή μιας κρίσης από την μια χώρα στην άλλη, πρόβλημα το οποίο μπορεί να προκαλέσει ισχυρούς κραδασμούς σε όλο το χρηματοοικονομικό σύστημα και να ταράξει την στην σταθερότητα της παγκόσμιας οικονομίας. Στο σύγχρονο διεθνές χρηματοπιστωτικό περιβάλλον οι χρηματοοικονομικοί κλάδοι, μετά από μια σειρά συγχωνεύσεων και εξαγορών, σκοπό έχουν να παρέχουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε ελκυστικές τιμές για μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Σημαντικές πιέσεις επίσης, ασκούνται στην αποδοτικότητα των χρηματοοικονομικών οργανισμών από τις παραπάνω εξελίξεις, που έχουν ως αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός και να οδηγούνται τα πιστωτικά ιδρύματα στην υιοθέτηση πιο πολύπλοκων και ριψοκίνδυνων στρατηγικών για την διατήρηση της κερδοφορίας τους.

³²Mark A. Huselid, , The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal Vol. 38, No.3Articles,2017

Πιο συγκεκριμένα, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που θα αναλυθούν και παρακάτω αφορούν τον κλάδο των Α.Ε.Π.Ε.Υ και των Α.Ε.Δ.Ο.Ε.Ε. Οι ΑΕΠΕΥ είναι ανώνυμες εταιρείες παροχής επενδυτικών υπηρεσιών οι οποίες παρέχουν επενδυτικές και παρεπόμενες υπηρεσίες επί χρηματοπιστωτικών μέσων και οι ΑΕΔΟΕΕ είναι ανώνυμες Εταιρείες Διαχείρισης Οργανισμών Εναλλακτικών Επενδύσεων.³³ Και οι δύο μορφές εταιρειών είναι παρόμοιες και οι ελάχιστες διαφορές τους έγκειται στην διάρθρωση και την σύσταση των εταιρειών, στην διαπραγμάτευση των χρηματοπιστωτικών μέσων που μπορεί να χρησιμοποιήσει η κάθε εταιρεία, όπως επίσης και στο πεδίο διαχείρισης οργανισμών που μπορεί να αναλάβει η εκάστοτε εταιρεία. Πέρα από αυτές τις « λεπτές» διαφορές τους, κανείς μπορεί να τις παρομοιάσει και σαν μια μικρή ανεξάρτητη υπηρεσία private banking, δηλαδή όπως την υπηρεσία private banking των τραπεζικών κλάδων. Είναι εταιρείες διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων που προσφέρει εξελιγμένες επενδυτικές υπηρεσίες σε ιδιώτες επενδυτές και ιδρύματα. Η ομάδα των υπηρεσιών αυτών είναι στελεχωμένη από έμπειρους επαγγελματίες με διεθνή σταδιοδρομία σε χρηματοοικονομικά ιδρύματα. Μια τέτοια υπηρεσία, απαρτίζεται συνήθως από μία ολιγάριθμη ομάδα στελεχών και εργαζομένων από 10 έως και 25 άτομα συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών συνεργατών που είναι πιθανό να διαθέτουν. Στην Ελλάδα σήμερα, υπάρχουν 45 συνολικά ΑΕΠΕΥ και 7 ΑΕΔΟΕΕ. Τα πιστωτικά αυτά ιδρύματα εποπτεύονται από την Κεφαλαιαγορά, διατηρούν και ενισχύουν τη θέση τους σε όλο το φάσμα των χρηματιστηριακών υπηρεσιών και, ειδικότερα, στη διαπραγμάτευση μετοχών σε διεθνή χρηματιστήρια, τη διαπραγμάτευση ομολόγων, την έρευνα και ανάλυση καθώς και στις αγορές παραγώγων προϊόντων. Κύριες δραστηριότητες τους είναι η διαμεσολάβηση για αγορά ελληνικών και ξένων μετοχών, ελληνικών και ξένων παραγώγων προϊόντων, εταιρικών ομολόγων, ενώ, παράλληλα, διεκπεραιώνει τις χρηματιστηριακές συναλλαγές που διενεργούνται μέσω του δικτύου των συνεργαζόμενων τραπεζών.

Συνεχίζοντας πέρα από το γεγονός πως η πολυετή εμπειρία κατέχει τον πρωταρχικό ρόλο στην εξέλιξη και ανάπτυξη των εταιρειών, η εκπαίδευση βοηθά εξίσου στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και κυρίως στην αποδοτικότητα και κερδοφορία των χρηματοπιστωτικών αυτών ιδρυμάτων. Οι εξελίξεις που έχουν ήδη αναφερθεί επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εταιρειών αναγκάζοντας τις διοικήσεις να

³³ <http://www.hcmc.gr/el/orgcmc/cataepey> {τελευταία πρόσβαση 30.01.2021}

εφαρμόζουν στρατηγικές για την διατήρηση και αύξηση των κερδών τους. Η όξυνση του ανταγωνισμού, η εξέλιξη της τεχνολογίας πιέζουν να αλλάξουν την επιχειρηματική τους δομή και να περιορίσουν τα λειτουργικά κόστη. Κάποιες από τις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αυτές είναι:

- **Η τεχνολογική πρόοδος:** Η εξέλιξη της τεχνολογίας επέφερε την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που οδήγησαν σε βελτίωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Με την σωστή εφαρμογή των τεχνολογικών επιτευγμάτων δίδεται η δυνατότητα σ αυτά να παρέχουν αναβαθμισμένες υπηρεσίες για εξυπηρέτηση των πελατών .
- **Πελάτες:** Η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί βασικό στόχο των υπηρεσιών αυτών.
- **Ανταγωνισμός:** Στον χρηματοοικονομικό κλάδο ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος καθώς κάθε ίδρυμα στοχεύει στο να προσελκύει όσο δυνατό περισσότερους πελάτες και να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- **Ανθρώπινο δυναμικό:** Το ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικός παράγοντας επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Το τμήμα των ανθρώπων που έχουν άμεση σύνδεση με τους πελάτες και την διαχείριση χρημάτων πρέπει να είναι αφοσιωμένοι, πλήρως καταρτισμένοι , με εμπειρία καθώς παραγωγικοί και αποδοτικοί στην δουλεία τους.

Στο χρηματοοικονομικό κλάδο το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Οι υπάλληλοι που βοηθούν επίσης τα στελέχη στην διαχείριση οικονομικών στοιχείων, λόγω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης που έχουν ή που μπορούν να αποκτήσουν μέσα στην επιχείρηση, δεν πρέπει να είναι απλά εκτελεστικά όργανα, ούτε απλοί διεκπεραιωτές διαδικασιών, πρέπει να είναι ενεργητικά μέλη να αξιοποιούν την κριτική τους σκέψη και άποψη, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες όταν αυτό απαιτείται και να δείχνουν δυναμισμό, υπευθυνότητα και επαγγελματισμό. Η επαγγελματική τους υπόσταση οφείλει να συμβαδίζει με τις στρατηγικές και τις αξίες του πιστωτικού ιδρύματος αλλά και με τις απαιτήσεις των πελατών.

4.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή ανθρώπινων πόρων στον χρηματοοικονομικό κλάδο έχει ιδιαίτερη σημασία . Η καινοτομία, οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες , το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών αυτών είναι μερικά

στοιχεία που δίδουν μεγάλη βαρύτητα στο ανθρώπινο δυναμικό. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διενεργείται από διαφορετικά πρόσωπα ανάλογα με την διάρθρωση των θέσεων της εταιρείας. Δηλαδή, μπορεί να ασκείται εξ ολοκλήρου από μέλος της Διοίκησης, από κάποιον manager που αποτελεί και μέλος του διοικητικού συμβουλίου ή ακόμα και από τον υπεύθυνο εσωτερικής οργάνωσης και κανονιστικής συμμόρφωσης. Είναι συχνό το γεγονός, πως δεν υπάρχει κάποιο εξ ολοκλήρου τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, λόγω του μεγέθους των επιχειρήσεων αυτών. Αυτό είναι και το πεδίο που θα τονιστεί και στην συνέχεια. Συγκεκριμένα, παρόλο που δεν υπάρχει κάποιο δομημένο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση λαμβάνει κανονικά χώρο στα μέλη της εταιρείας με σημαντικά αποτελέσματα στην κερδοφορία και στην προσέλκυση πελατών της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι προκειμένου να συμμετέχουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων τους παρέχονται η απαραίτητη εκπαίδευση και κατάρτιση για τη ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Λόγω ότι το χρηματοπιστωτικό σύστημα απαρτίζεται από πολύπλοκες λειτουργίες, αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προϋποθέτουν και την ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στα νέα δεδομένα. Τα συγκεκριμένα ιδρύματα επιθυμούν να διαθέτουν ικανά στελέχη και εργαζόμενους, οι οποίοι θα καινοτομούν αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και θα εγκλιματίζονται τάχιστα στις νέες εξελίξεις. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αρωγός για την βιωσιμότητα τους και την συνεχή ανάπτυξη και λειτουργία της, προκειμένου οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων, πρέπει να τους παρέχονται τα απαραίτητα ερεθίσματα, παρακίνηση και η οργάνωση. Πρέπει να θέτουν σαφείς στόχους για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να καταλάβουν την συμβολή του ρόλου τους στην επιτυχία τους.

4.3 Εκπαίδευση στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες – οι στόχοι και ο ρόλος της

Όπως έχει ήδη τονιστεί η εκπαίδευση έχει διττό χαρακτήρα σε μια επιχείρηση το ίδιο ισχύει και για τις υπηρεσίες αυτές. Από την πλευρά της η επιχείρηση έχει ως σκοπό την ανάπτυξη των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, την παρότρυνσή τους και την βελτίωση της ατομικής τους αποδοτικότητας και του οργανισμού. Ενώ από την πλευρά του εργαζομένου θεωρείται ότι η συνεχόμενη και καλή εκπαίδευση θα του

δώσει τα απαραίτητα εφόδια έτσι ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί άρτια τους πελάτες του οργανισμού και μέσω της γνώσης που αποκτά ανεβαίνει και το ηθικό του αφού έχει τις γνώσεις και μπορεί να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση του παρουσιαστεί. Τα πιστωτικά ιδρύματα θεωρούν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μια στρατηγικής σημασίας λειτουργία. Σε ένα ταχέως εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον η οργανωμένη και η προγραμματισμένη διαδικασία εκπαίδευσης θα βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων μακροπρόθεσμα. Αυτό επιτυγχάνεται με την απόκτηση γνώσεων , την ανάπτυξη διαπροσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων και την αλλαγή της συμπεριφοράς τους και του τρόπου αντιμετώπισης κάθε περίπτωσης για την επίτευξη των στόχων των τραπεζικών ιδρυμάτων . Η συστηματική εκπαίδευση θα κάνει τη διαφορά και τα ιδρύματα που θα καταφέρουν να δημιουργήσουν ικανό ανθρώπινο δυναμικό θα βγουν κερδισμένα στο σκληρό περιβάλλον του έντονου ανταγωνισμού. Ο εκάστοτε υπάλληλος ή κάποιο στέλεχος, σε οποιοδήποτε θέση και εάν βρίσκεται, εκπαιδεύεται ανάλογα με τις ανάγκες της θέσης , ώστε να μπορεί να έχει τον ρόλο του συμβούλου σε έναν πελάτη . Τα ιδρύματα αυτά όπως θα παρουσιαστεί παρακάτω δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού πραγματοποιώντας σημαντικές επενδύσεις. Ακολουθούν συγκεκριμένες πολιτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης με σκοπό την αποκόμιση μιας σειράς πλεονεκτημάτων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων .

Στόχος είναι η διαρκής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους, ανάγκη που προκύπτει από το περιβάλλον του έντονου ανταγωνισμού που διανύουμε αλλά και από την εφαρμογή ρυθμίσεων που επιβάλλονται από τις εγχώριες εποπτικές αρχές και τους διεθνείς οργανισμούς που προβλέπουν πλέον την υποχρεωτική πιστοποίηση υπαλλήλων και στελεχών προκειμένου να ασκήσουν την ειδικότητά τους. Οι στόχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού των τράπεζων πρέπει να είναι :

- Η ανάπτυξη των έμφυτων δεξιοτήτων των εργαζομένων με σκοπό πάντα τη βελτίωση της απόδοσης.
- Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στους εργαζομένους με σκοπό την ανάληψη νέων καθηκόντων ή νέας θέσης για την ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών του οργανισμού
- Η μείωση του χρόνου εκπαίδευσης αλλά και του χρόνου προσαρμογής στην νέα θέση εργασίας με σκοπό την μείωση κόστους της εκπαίδευσης

- Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον απαιτεί επαρκώς καταρτισμένους σε όλους τους τομείς με ευρείες και σφαιρικές γνώσεις και με ενασχόληση περισσότερου του ενός αντικειμένου, δηλαδή καταργείτε το μοντέλο της εξειδίκευσης.

4.3 Μεθοδολογία

4.3.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της έρευνας ήταν να αναλυθούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ο ρόλος γενικότερα της εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται και στους υπαλλήλους που βοηθούν και έχουν άμεση συνάρτηση με τους πελάτες-επενδυτές, αλλά και στις μεθόδους που ακολουθούνται σε ήδη έμπειρα και καταρτισμένα στελέχη σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες με την μορφή των ΑΕΠΕΥ ΚΑΙ ΑΕΔΟΕΕ. Μέσα από την προκείμενη έρευνα, αναδεικνύεται και με αληθινά και πρακτικά στοιχεία η σημασία της εκπαίδευσης για τους οργανισμούς αυτούς αλλά και ο βαθμός σημαντικότητας της επένδυσης κεφαλαίου για το πεδίο της εκπαίδευσης. Μοιάζει περίεργο πως η εκπαίδευση, μια πτυχή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, στην εποχή του απόλυτου ανταγωνισμού θα βοηθούσε σε μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη, ανάπτυξη ή ακόμα και στην αύξηση της κερδοφορίας των οργανισμών αυτών. Θα γίνει απόλυτα κατανοητό πως ο ανθρώπινος πόρος είναι ο καταλύτης, το συστατικό προς την επιτυχία ή και αντίστροφα προς την αποτυχία.

4.3.2 Περιορισμός έρευνας

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως στη πραγματοποίηση της μελέτης περίπτωσης, στους οργανισμούς αυτούς, προέκυψε ένας σημαντικός περιορισμός στην διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας. Αποδείχθηκε δύσκολη η συνέντευξη δια ζώσης με τους υπεύθυνους των εταιρειών , λόγω της πρωτόγνωρης κατάστασης που υπέστη και η χώρα μας, την πανδημία του κορονοϊού , με αποτέλεσμα να γίνουν τηλεφωνικές συνεντεύξεις με τους αρμόδιους.

4.3.3 Μέθοδος έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη, είναι η μελέτη περίπτωσης σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, των ΑΕΠΕΥ και των ΑΕΔΟΕΕ ,η οποία βασίζεται σε συνεντεύξεις με τους διευθύνοντες συμβούλους των εταιρειών. Η έρευνα έλαβε χώρο κατά το χρονικό διάστημα 03.01.2021 – 06.01.2021. Η μελέτη περίπτωσης μέσω των συνεντεύξεων μπορεί να θεωρηθεί ασφαλής μέθοδος συλλογής πληροφοριακών δεδομένων, καθώς μέσω αυτής, παρέχεται η δυνατότητα εξασφάλισης όσο τον δυνατόν αληθέστερων στοιχείων. Το δείγμα της έρευνας αφορά τρεις εταιρείες και η επικοινωνία πραγματοποιήθηκε και από τις τρεις εταιρείες με τους διευθύνοντες συμβούλους. Οι ερωτήσεις που έγιναν στην προφορική συνέντευξη αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω(βλ. Παράρτημα)

4.4 Έρευνα

Στην ενότητα αυτή θα γίνει ανάλυση των συνεντεύξεων από το δείγμα των τριών εταιρειών. Θα αναφερθούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι συγκεκριμένες θέσεις που απολαμβάνουν, μία από τις ενέργειες της ΔΑΠ, την εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, η επικοινωνία έγινε με τον διευθύνων σύμβουλό της **KM Cube ΑΕΠΕΥ**, κύριο Μεταξά, μίας εταιρείας που λειτουργεί από το 2017 και η έδρα της είναι στο Χαλάνδρι Αττικής με συνολικό αριθμό, έντεκα ατόμων συμπεριλαμβανομένων των στελεχών και υπαλλήλων της επιχείρησης. Είναι μια εταιρεία διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων που προσφέρει εξελιγμένες επενδυτικές υπηρεσίες σε ιδιώτες επενδυτές και ιδρύματα.³⁴ Η ομάδα της στελεχώνεται από έμπειρους επαγγελματίες με πολυετή σταδιοδρομία σε ιδρύματα μεγάλου κύρους και ισχυρές αναλυτικές δεξιότητες. Επόμενη εταιρεία που έγινε η συνέντευξη αποτελεί η **Hellenic Asset Management ΑΕΔΟΕΕ** , με διευθύνων σύμβουλο τον κύριο Γκιούρα. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2016 και είναι ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης κεφαλαίων και περιουσίας, Τα ιδρυτικά μέλη έχουν επιτυχημένη πολυετή κοινή πορεία, καθώς, μεταξύ άλλων, συν ίδρυσαν και διηύθυναν την Ελληνική Χρηματιστηριακή, μία από τις μεγαλύτερες και πιο επιτυχημένες χρηματιστηριακές εταιρείες στην Ελλάδα. Η ομάδα πλαισιώνεται από

³⁴ <https://km3.gr/el/4222-2/>

έμπειρους και καταξιωμένους συμβούλους επενδύσεων, οι οποίοι συμμερίζονται την επιχειρηματική φιλοσοφία και τις βασικές αξίες των εταίρων. Εδρεύει επίσης, στο Χαλάνδρι και στελεχώνεται από 25 άτομα , εξίσου συμπεριλαμβανομένων και στελεχών και υπαλλήλων της εταιρείας.³⁵ Τέλος, η τρίτη εταιρεία είναι η **Fathom Wealth Management**, με διευθύνων σύμβουλο τον κύριο Μαυροκέφαλο. Έχει ιδρυθεί από το 2016 και είναι μια Κυπριακή Εταιρεία Επενδύσεων. Εξίσου με τις άλλες δύο παραπάνω εταιρείες, αποτελείται από υψηλής εξειδίκευσης και με κίνητρα επαγγελματίες με εκτεταμένη εμπειρία τόσο σε τοπικές όσο και σε διεθνείς αγορές και υπόβαθρα στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και αποτελείται από 15 άτομα προσωπικού και στελεχών.³⁶ Είναι σημαντικό να τονιστεί, πως και οι τρεις εταιρείες ελέγχονται από συγκεκριμένο οργανισμό εποπτείας, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και έμμεσα για συγκεκριμένες διαδικασίες από την Τράπεζα της Ελλάδας και αντίστοιχα η κυπριακή εταιρεία από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς Κύπρου.

Στους τρεις αυτούς οργανισμούς έγιναν οι ίδιες ερωτήσεις εφόσον αποτελούν ίδιους χρηματοοικονομικούς φορείς. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις εκτός από το ότι θα αναλυθούν εκτενέστερα σε αυτή την ενότητα , θα αναφερθούν και επιγραμματικά στο παρακάτω παράρτημα. Ξεκινώντας λοιπόν, από τον βαθμό αύξησης της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών αυτών μέσω της εκπαίδευσης είτε των εργαζομένων είτε των στελεχών, ομόφωνα διεξήχθη το συμπέρασμα πως οι εταιρείες αποκτούν μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο κύριος λόγος είναι πως παρέχεται μεγαλύτερη ασφάλεια στους πελάτες στο να μεταφέρουν περισσότερα χρήματα και να επενδύσουν μεγαλύτερο αριθμό χρημάτων η ακόμα και να συστήσουν και κάποιον άλλο πελάτη στην επιχείρηση. Οι θέσεις που έχουν άμεση σύνδεση με τους πελάτες σε τέτοιες επιχειρήσεις, είναι οι θέσεις των διαχειριστών των περιουσιακών στοιχείων του πελάτη, η θέση αυτή μπορεί να έχει πολλές κατηγορίες διαχείρισης ανάλογα και τα περιουσιακά στοιχεία του πελάτη. Επίσης, υπάρχει η θέση του διαχειριστή της σχέσης με τον πελάτη, βέβαια αυτές οι δύο θέσεις πολλές φορές συγχέονται και αποτελούν κοινή θέση. Θέση εξίσου σημαντική είναι των βοηθών των διαχειριστών που είναι και υπεύθυνοι για την εκτέλεση των συναλλαγών αλλά και για την τιμολόγηση των πελατών. Κομβική θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η θέση του εσωτερικού ελεγκτή και

³⁵ <https://hellenicam.com/el/homepage-3/>

³⁶ <https://www.fathomwma.com/>

κανονιστικής συμμόρφωσης των εταιρειών, ο οποίος ελέγχει και τις οικονομικές ενέργειες της επιχείρησης αλλά και της κανονιστικής συμμόρφωσης των υπαλλήλων εσωτερικά. Σαφώς υπάρχουν και οι θέσεις της γραμματειακής υποστήριξης αλλά και του τεχνολογικού τμήματος. Συνήθως σε αυτές τις υπηρεσίες λόγω του μικρού μεγέθους δεν υπάρχει εξ ολοκλήρου ΔΑΔ, αλλά πολλές από τις ενέργειες της και συγκεκριμένα της εκπαίδευσης υλοποιείται από τον υπεύθυνο κανονιστικής συμμόρφωσης, ή τον manager της επιχείρησης που συνήθως είναι και μέλος του διοικητικού συμβουλίου, όπως και πολλές φορές εκπαίδευση γίνεται και από στέλεχος ή υπάλληλο της ίδιας θέσης. Δηλαδή, όταν ένας νεοεισερχόμενος εργαζόμενος στην επιχείρηση αναλαμβάνει για παράδειγμα τον ρόλο του βοηθού του διαχειριστή χαρτοφυλακίου εκπαίδευση γίνεται και από τον υπάλληλο που κατέχει την ίδια θέση. Σημαντικό είναι και το γεγονός πως μέσω της εκπαίδευσης οι εκπαιδευόμενοι γίνονται πιο αποτελεσματικοί καθώς διαθέτουν την σιγουριά και την αυτοπεποίθηση να αναλάβουν και περισσότερα αλλά και πιο σημαντικά καθήκοντα. Επιπλέον, η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρεται αποκτά άλλο κύρος έχοντας καλύτερη ποιότητα και αξιοπιστία προς τους πελάτες τους. Με την εκπαίδευση, κατανοείται καλύτερα και το αντικείμενο εργασίας, αυτό κυρίως για τους υπαλλήλους σε κατώτερη βαθμίδα από τα στελέχη, καθώς πολλές φορές και οι ίδιοι επιθυμούν να λάβουν εκπαίδευση που αφορά θέσεις καλύτερες από αυτές που κατέχουν με σκοπό να έχουν καλύτερη αξιολόγηση και έμμεσα και απολαβές από τους ανωτέρους τους, όπως επίσης για τον λόγο της εξέλιξης τους. Έχοντας ένας τέτοιος οργανισμός πλήρως καταρτισμένα στελέχη, μπορεί να επιτυγχάνει μεγαλεπήβολους στόχους, διότι και η υπόλοιπη ομάδα θα μπορεί να κατανοήσει την σημασία και την σπουδαιότητα της επίτευξης αυτών. Σε κάθε οργανισμό αφιερώνεται κατά διαστήματα και ο απαραίτητος χρόνος για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Συνήθως τα στάδια που ακολουθούνται για την εκπαίδευση είναι τα παρόμοια με αυτά που έχουν αναφερθεί παραπάνω και είναι τα εξής:

- **Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών**, που αποτελεί το σημαντικότερο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας δηλαδή εντοπίζεται η ανάγκη για να αναπτυχθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα .
- **Οργάνωση και σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων**, είναι το στάδιο που πρέπει να καθοριστεί με σαφήνεια το περιεχόμενο και οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος.

- **Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης**, δηλαδή αν η εκπαίδευση θα πραγματοποιηθεί ή εντός ή εκτός της θέσης εργασίας ή εξ αποστάσεως.
- **Εφαρμογή – υλοποίηση της εκπαίδευσης**, αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ομαλή λειτουργία του προγράμματος την επιλογή εκπαιδευτών και εκπαιδευμένων, το εκπαιδευτικό υλικό και την κατάλληλη εκπαιδευτική μέθοδο
- **Αξιολόγηση της εκπαίδευσης**, είναι το τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και αφορά την πληροφόρηση για την απόδοση και την επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης παρέχει σημαντική ανατροφοδότηση ώστε τα μελλοντικά προγράμματα να είναι πιο αποτελεσματικά

Συνεχίζοντας στο κύριο σημείο των μεθόδων εκπαίδευσης , θα μπορούσε να ειπωθεί πως υπάρχει μία ομοιομορφία στις μεθόδους που ακολουθούνται από τις συγκεκριμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Ειδικότερα, οι κατηγορίες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις οποίες οι εργαζόμενοι και τα στελέχη των οργανισμών καλλιεργούν δεξιότητες και συμπεριφορές αλλά και αποκτούν γνώση είναι:

Ενδοεταιρικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα προγράμματα σχεδιάζονται και υλοποιούνται από τον οργανισμό και καλύπτουν τις ανάγκες γνώσεων και δεξιοτήτων προκειμένου οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα πλαίσια λειτουργίας των εργασιακών ρόλων. Κυρίως αφορούν σεμινάρια που γίνονται από τον υπεύθυνο κανονιστικής συμμόρφωσης , για αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο που αφορά την εταιρεία αλλά και για την εξειδίκευση των ρόλων που πρέπει να υπάρχει στους οργανισμούς.

Έξω-εταιρικά εκπαιδευτικά προγράμματα, αφορά εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια ή συνέδρια τα οποία πραγματοποιούνται από εκπαιδευτικούς φορείς εκτός οργανισμού. Η θεματολογία ποικίλει ανάλογα με τους στρατηγικούς προσανατολισμούς του οργανισμού, και ανάλογα την θέση ,προκειμένου τα στελέχη να ενδυναμώνονται σε τομείς εξειδικευμένης τεχνογνωσίας που αξιολογούνται ως σημαντικοί για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Πολλά από τα προγράμματα υλοποιούνται και χάρη των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων ΟΑΕΔ-ΛΑΕΚ 0,24%, τα οποία χρηματοδοτούν μέρος των σεμιναρίων της επιχείρησης. Επιπλέον πολλά από τα σεμινάρια λαμβάνουν χώρο στον

Ελληνικό Ινστιτούτο Διαπραγματεύσεων, το οποίο διαθέτει αρκετές κατηγορίες σεμιναρίων ανάλογα την θέση και την εκπαίδευση που πρέπει να λάβει ο υπάλληλος ή το εκάστοτε στέλεχος.

Κύκλοι συμπληρωματικής ενημέρωσης (rotation) , είναι η πρακτική μεταφοράς εργαζομένων για προσωρινές χρονικές περιόδους ανάμεσα σε διάφορες θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού και χρησιμοποιείται συχνά ως μέθοδος κατάρτισης, παρακίνησης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Ατομικά προγράμματα εκπαίδευσης (on the job training), ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται και αποκτά γνώσεις και δεξιότητες στο χώρο εργασίας δουλεύοντας παράλληλα.

Webinars και διαδικτυακές συζητήσεις, διαδικτυακά σεμινάρια που περιλαμβάνουν βιντεοσκοπημένη εισήγηση με παράλληλη προβολή power point, διαδραστικά τεστ για την εμπέδωση των γνώσεων, υποστηρικτικό υλικό και χρήσιμους συνδέσμους για όποιον επιθυμεί να εμβαθύνει τις γνώσεις του, από εξωτερικούς οργανισμούς ή και από στελέχη του ίδιου του οργανισμού. Όπως αναφέρθηκε και στις συνεντεύξεις η μεταφορά της γνώσης αποτελεί σημαντικό συστατικό της εκπαίδευσης.

Email, πολλές φορές μέσω email γίνεται γνωστοποίηση σε όλο τον οργανισμό, σημαντικές αλλαγές ή διαδικασίες που πρέπει να γίνουν και έπειτα παρουσιάζονται σε αντίστοιχο σεμινάριο όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Professional games-Capital Market competition. Είναι η μέθοδος του παιχνιδιού. Μέσω του παιχνιδιού αυτού η KM Cube ΑΕΠΕΥ, οργανώνει μία φορά το χρόνο και για τα μέλη του οργανισμού αλλά και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, ένα πραγματικό παιχνίδι, στο οποίο κάποιος μπορεί να ανοίξει έναν εικονικό λογαριασμό με μία από τις συνεργαζόμενες τράπεζες του οργανισμού, και να επενδύσει εικονικά σε χρηματοοικονομικά μέσα , έτσι ώστε να λάβει και πρακτικά την κατάλληλη εκπαίδευση.

Τέλος, οι Πιστοποιήσεις επαγγελματικής επάρκειας, πρόκειται για πιστοποιήσεις που χορηγούνται από την Τράπεζα της Ελλάδος ή από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς μετά από εξετάσεις με συγκεκριμένη ύλη σε επενδυτικά και ασφαλιστικά θέματα. Οι οργανισμοί με βασικό στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες , τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων και την συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο

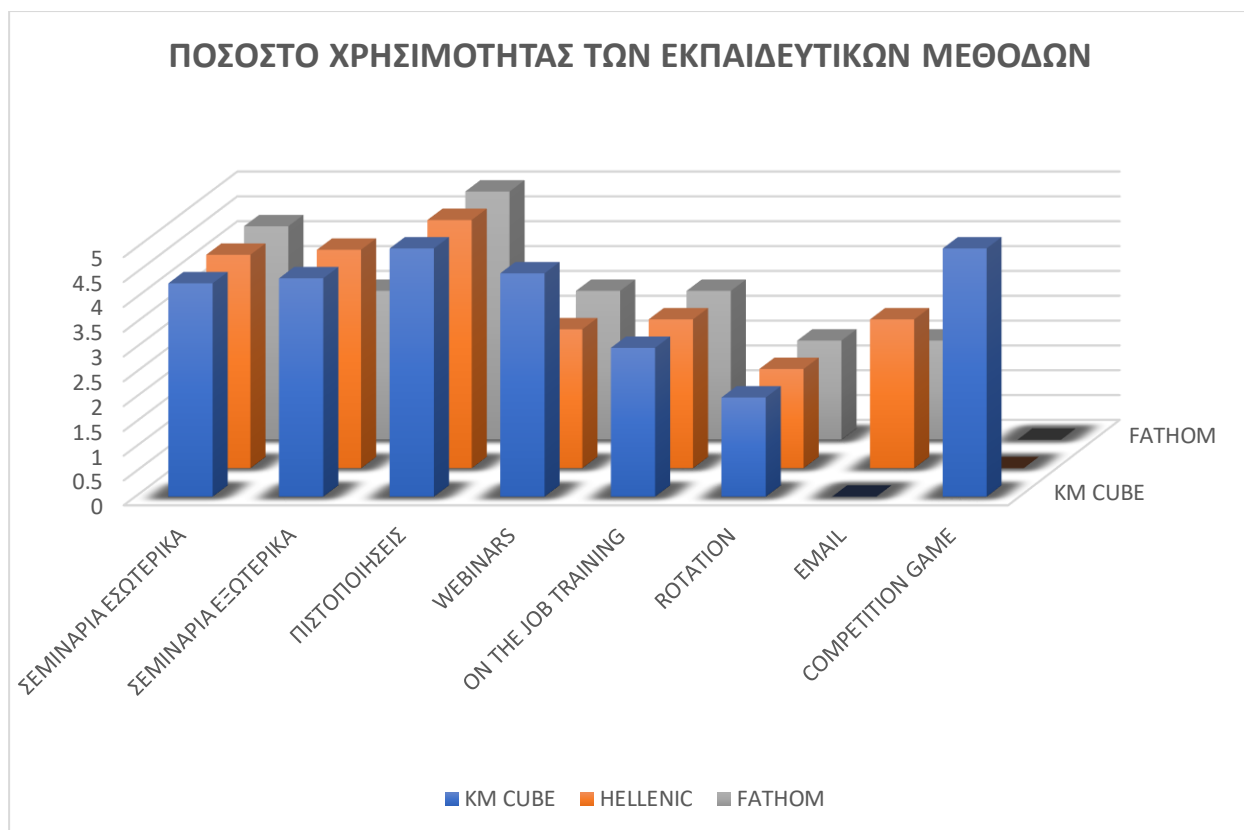
πρέπει να κατέχουν τις κατάλληλες πιστοποιήσεις. Αυτές επιβάλλονται από εποπτικές αρχές όπως η Τράπεζα της Ελλάδος, και είναι υποχρεωτικό από τον νόμο για θέσεις που ασχολούνται με χρηματοοικονομικά μέσα. Ένα στέλεχος υπάρχει η περίπτωση να κατέχει ήδη μια πιστοποίηση που να τον καλύπτει από τον νόμο, αλλά να θελήσει να αναπτύξει περισσότερο τις ικανότητες του λαμβάνοντα μία μεγαλύτερη από την ήδη υπάρχουσα πιστοποίηση. Αντίστοιχα, ένας εργαζόμενος που αναλαμβάνει οποιαδήποτε σχέση με οικονομικά μέσα, πρέπει να εκπαιδευτεί και να λάβει την ελάχιστη έστω πιστοποίηση. Έχοντας τα περισσότερα στελέχη την μεγαλύτερη πιστοποίηση αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα για τον κλάδο αυτό. Όμως, δεν αρκεί μόνο μία πιστοποίηση αλλά ο συνδυασμός της με την μεγάλη εμπειρία από τον τραπεζικό κλάδο και οι ανάλογες πανεπιστημιακές γνώσεις προσδίδουν το μέγιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζουν οι συγκεκριμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, προκειμένου να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να πληρούν μια σειρά από προϋποθέσεις, μερικές από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

- **Επίτευξη στόχων της επιχείρησης :** Σκοπός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να είναι η επιδίωξη επίτευξης των στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού του Οργανισμού
- **Θετικά αποτελέσματα :** Αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι η κατά πόσο βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων μακροπρόθεσμα.
- **Εκπαίδευση σχετική με την εργασία :** Βασική επιδίωξη των προγραμμάτων εκπαίδευσης, είναι να προσθέτει αξία στην απόδοση του εργαζομένου και κατ' επέκταση του ιδρύματος αλλά και η αξιοποίηση των γνώσεων που αποκτώνται στο αντικείμενο εργασίας
- **Συνεχής διαδικασία μάθησης :** Η διαδικασία είναι μία, και λαμβάνει χώρα συνεχώς, όποτε και όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν και το ευνοούν .
- **Εκπαίδευση με ατομική ευθύνη :** Λόγω της επιτακτικής ανάγκης για μείωση του κόστους των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τις υπηρεσίες, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για να ανακαλύψουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, αλλά και να βρουν τρόπους κάλυψης των κενών αυτών.

4.5 Συμπέρασμα έρευνας

Με βάση όλων των συνεντεύξεων , συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί πως, όλοι οι εργαζόμενοι είναι θετικοί στην επιμόρφωση και στην εκπαίδευση τους καθώς θεωρούν πως θα γίνουν αποδοτικότεροι, θα έχουν καλύτερες αξιολογήσεις και συμπεραίνουν πως η συνεχής εκπαίδευση είναι ένα θετικό όπλο συνολικά για τον οργανισμό ως προς την ανταγωνιστικότητα του. Περαιτέρω, η αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων , προσφέρει πλεονεκτήματα τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε ομαδικό, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην επίτευξη των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας της εκπαίδευσης είναι εμφανή . Ειδικότερα, υπάρχουν υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας, μεγαλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση, γίνεται ανταλλαγή ιδεών και διάδοση των «άριστων» πρακτικών, υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση και εφαρμογή των αλλαγών καθώς και ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος. Τέλος, αυξάνεται η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και κατανοούνται των στόχων οι στόχοι του οργανισμού. Βασικός άξονας της πολιτικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων μάθησης , που θα συμβάλλουν στην απόκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων, και στον εμπλουτισμό των υπάρχοντων γνώσεων και εμπειριών του ανθρώπινου δυναμικού , έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση και αξιοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το μειονέκτημα που θα μπορούσε να αναφερθεί σύμφωνα με τα παραπάνω είναι πως δεν υπάρχει αυτοτελές τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ώστε να είναι και πιο οργανωμένες όλες οι διαδικασίες που αφορούν την εκπαίδευση. Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρο μόνο όταν υπάρχει η κατάλληλη ανάγκη και δεν αποτελεί υποχρέωση εκτός αν ορίζεται κάποια υποχρέωση από τους εποπτικούς φορείς. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό το γεγονός πως σ αυτούς τους οργανισμούς υπάρχει ο θεσμός της εκπαίδευσης και αποτελεί και αναγκαίο στοιχείο για την διεκπεραίωση σημαντικών υπηρεσιών. Συνολικά σε ένα πολύ συνοπτικό γράφημα φαίνονται όλοι οι μέθοδοι εκπαίδευσης και τον βαθμό που τις χρησιμοποιεί η κάθε εταιρεία, και έτσι καθίσταται και κατανοητό το μέγεθος σημαντικότητας της εκπαίδευσης.



Γράφημα Νο1

Συμπεράσματα-Συζήτηση

Μέσα από τα κεφάλαια της παρούσας εργασίας συνεπάγεται ο μεγάλος αντίκτυπος του ανθρώπινου παράγοντα στην αύξηση της αποδοτικότητας και της εξέλιξης ενός οργανισμού. Το τμήμα εκείνο της επιχείρησης που αφορά την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της, η λεγόμενη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ασχολείται με την ανάλυση και προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού την προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού καθώς και την εκπαίδευσή και ανάπτυξη του. Η διοίκηση προσωπικού είναι εκείνη η λειτουργία που θα έχει ως στόχο να αποτυπώσει τις ανάγκες για προσωπικό, καθώς επίσης και τις ικανότητες και γνώσεις που απαιτούνται για την κενή θέση, να επιλέξει το κατάλληλο άτομο και να το εκπαιδεύσει έτσι ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα του. Πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς άνθρωποι πόροι και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγήν. Σε όλες τις μελέτες περίπτωσης καμία επιχείρηση δεν παραδέχτηκε το αντίθετο, αλλά μόνο τονιζόταν η σημαντικότητα της λειτουργίας αυτής. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της. Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητά του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Η σημασία που αποδίδεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, φαίνεται αρχικά από την αναγκαιότητα για διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, μέρος της οποίας αποτελεί και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και σήμερα πλέον υπάρχουν τμήματα αυτής σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις. Όμως στις τρεις εταιρείες που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, παρόλα αυτά σημαντικό αποτελεί το γεγονός πως ακόμα και χωρίς την απαραίτητη οργάνωση, λόγω των μικρών μεγεθών της επιχείρησης, καθίσταται αναγκαία η λειτουργία της εκπαίδευσης και από τους υπαλλήλους της εταιρείας αλλά και από τα ήδη καταρτισμένα στελέχη των εταιρειών. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός πως και ήδη έμπειρα άτομα της επιχείρησης επιθυμούν και κάποιες φορές καθίσταται και αναγκαίο να εκπαιδευτούν. Προκειμένου να αυξήσουν ακόμα περισσότερο την κερδοφορία της επιχείρησης τους, δεν

επαναπαύονται στις ήδη αποκτηθείσες τους γνώσεις. Επιπλέον, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως έχει ούτως ή άλλως αναφερθεί, βελτιώνει πολλούς τομείς στην εργασία των εργαζομένων αλλά και αναπτύσσει νέες δεξιότητες που δεν υπάρχουν. Βοηθάει, μέσω της βελτίωσης των ήδη υπαρχουσών αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η αύξηση της παραγωγικότητας, οδηγεί στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Και επειδή κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο της την αύξηση της παραγωγικότητας, προσπαθεί να βελτιώσει όλους εκείνους τους παράγοντες που συμβάλουν σε αυτή. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι και το προσωπικό της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητάς της, σχεδιάζει τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματά. η εκπαίδευση επιτελεί δύο βασικούς σκοπούς στις σύγχρονες κοινωνίες. Από τη μια συντελεί στη βελτίωση της ικανότητας του ατόμου να κατανοεί τον κόσμο και να λαμβάνει τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις και από την άλλη, προετοιμάζει τα νέα άτομα για την επαγγελματική τους ζωή και τα βοηθά να αυξήσουν την οικονομική τους αξία. Έτσι, η εκπαίδευση δεν έχει μόνο κοινωνικό και πολιτιστικό σκοπό αλλά και οικονομική αξία. Η συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και της παραγωγής είναι σημαντική. Διαπιστώνεται λοιπόν πως η προσπάθεια για μια υγιή και επιτυχημένη επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται με το ίδιο πάθος και από τις δύο πλευρές. Εν κατακλείδι, ο παράγων άνθρωπος για τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και μόνο μια πολύπλευρη και δίκαιη Διοίκηση μπορεί να διασφαλίσει τη συμμετοχή του αξιοποιώντας σωστά τις δυνατότητες των εργαζομένων εξελίσσοντάς τες περαιτέρω και όχι να επικεντρώνεται στις μόνο στις αδυναμίες αυτών.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Κ.Τερζίδης/ Κ.Τζωρτζάκης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων , Εκδ., Rosili, Αθήνα, 2004
2. Δ.Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδ.,Κριτική,Αθήνα,2008
3. Σ.Ξυροτήρη-Κουφίδου ,Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Η πρόκληση του 21αίωνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδ.,Ανικούλα,Θεσσαλονίκη,2001
4. Μάρδας, Γ, Κοινωνική Πολιτική Εκπαίδευση και Οικονομία. ,Εκδ., Παπαζήση,Αθήνα,2000
5. R.Wayne Mondy-Joseph J.Martocchio, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, επιμ.Β.Κέφης- Γ.Θερίου Εκδ.,Τζιόλα,Θεσσαλονίκη,2018
6. Χαρ.Κανελλόπουλος., Διοίκηση Προσωπικού -Ανθρώπινου Δυναμικού, θεωρία και πράξη, εκδ. Σταμούλη,Αθήνα.2002
7. Λ. Χυτήρης, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδ.,Μπένου,Αθηνά,2018
8. Θ.Κατσανέβας-Ι.Τσιαπαρίκου, Εφαρμοσμένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ.,Πατάκη,Αθήνα,2013
9. Ν. Παπαλεξανδρή- Δ. Μπουραντας, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ.,Μπένου,Αθήνα,2016
10. Dessler Gary, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Κριτική 2012
11. Γ. Παπακωνσταντίνου -Σ. Αναστασίου, Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ.Gutenberg,Αθήνα,2013
12. Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Λ., Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2001
13. Μπουραντας- Ν. Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδ.,Μπένου,Αθήνα,2003
14. Δήμου Ν. Διοίκηση Προσωπικού, Εκδ.: Έλλην, Αθήνα,2003
15. Μπουραντας Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδ., Μπένου, Αθήνα 2003.
16. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: Μια αναγκαία επένδυση, <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177>

17. Prior, J .Εκπαίδευση και ανάπτυξη, μτφ: Ν. Σαρρής .Εκδ: Έλλην,Αθήνα,2000
18. <http://www.hcmc.gr/el/orgcmc/cataepey>
19. <https://km3.gr/el/4222-2/>
20. <https://hellenicam.com/el/homepage-3/>

Ξενογλώσση

1. V.Vijayalakshmi, M.Com., M.Phil, PGDCA, ADCA, IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORGANIZATION'S
https://www.shanlax.com/wp-content/uploads/SIJ_COM_Feb2018_V6_N5_027.pdf
2. Naroş M-S., Simionescu M. ,THE ROLE OF EDUCATION IN ENSURING SKILLED HUMAN CAPITAL FORCOMPANIES,2019https://www.researchgate.net/publication/330555891_The_role_of_education_in_ensuring_skilled_human_capital_for_companies
3. Jackson S.E. and Schuler R.S., Managing Human Resources: A partnership perspective, South western college publishing, U.S.A., 2006.
4. <https://www.fathomwma.com/>

Παράρτημα-Ερωτηματολόγιο

Ερωτήσεις προφορικής συνέντευξης

*Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες

Πόσα είναι τα μέλη της επιχείρησης;

Η απάντησή σας _____

Ποιες είναι οι θέσεις που υπάρχουν στην επιχείρηση;

Η απάντησή σας _____

Ποιες είναι οι θέσεις που έχουν άμεση σύνδεση με την εξυπηρέτηση ενός πελάτη-επενδυτή;

Η απάντησή σας _____

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα ΔΑΔ;

Η απάντησή σας _____

Πόσο σημαντικό ρόλο αποκτά για την επιχείρησή σας η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού;

Η απάντησή σας _____

Ποιες είναι οι θέσεις που έχουν την ευκαιρία της εκπαίδευσης;

Η απάντησή σας _____

Πιστεύετε πως μέσω της εκπαίδευσης αυξάνεται η αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

Η απάντησή σας _____

Οι άνθρωποι που εκπαιδεύονται γίνονται πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί;

Η απάντησή σας _____

Η εκπαίδευση προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών προς τους πελάτες;

Η απάντησή σας _____

Με την λειτουργία της εκπαίδευσης κατανοούνται περισσότερο οι συλλογικοί στόχοι της επιχείρησης;

Η απάντησή σας _____

Στην επιχείρηση αφιερώνεται χρόνος για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών;

Η απάντησή σας _____

Ποια είναι τα στάδια εκπαίδευσης που ακολουθούνται;

Η απάντησή σας _____

Ποιοι είναι οι μέθοδοι εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας;

Η απάντησή σας _____

Ποια θα μπορούσατε να πείτε πως είναι τα συνολικά οφέλη από την εκπαίδευση;

Η απάντησή σας _____