

Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Η εκπαίδευση ως επένδυση για την επιχείρηση

Βυλλιώτη Αικατερίνη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Α. Χυζ

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	5
1 Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.....	7
1.1 Ορισμός.....	7
1.2 Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	8
1.3 Οι σκοποί της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων.....	9
1.3.1 Η απόκτηση ευελιξίας μέσω της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων.....	12
1.3.2 Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως κίνητρο υποκίνησης των εργαζομένων.....	13
1.3.3 Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας.....	14
1.4 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων.....	15
1.5 Η σημασία της ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού σε διεθνές επίπεδο.....	16
2 Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων.....	19
2.1 Ορισμός της εκπαίδευσης ανθρωπίνων πόρων και εννοιολογική διάκρισή της από την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων.....	19
2.2 Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων.....	19
2.3 Οι στόχοι της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων.....	21
2.4 Τα οφέλη της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων.....	22
2.5 Η συστηματική εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων.....	24
2.5.1 Η εκπαίδευση ως μέσο βελτίωσης του υπόβαθρου των ανθρωπίνων πόρων.....	24
2.5.2 Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	27
2.6 Ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις.....	27
2.7 Η αντίληψη των εργαζομένων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα.....	28
2.8 Εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων: επένδυση ή κόστος.....	29
2.9 Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων.....	30
3 Οι μέθοδοι εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων.....	35
3.1 Η διαδικασία και οι μέθοδοι εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων.....	35
4 Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	50
4.1 Τι είναι οι δείκτες ΔΑΔ.....	50
4.2 Οι δέκα σημαντικότεροι δείκτες ΔΑΔ.....	51

4.3 Πιθανά λάθη στην εφαρμογή των δεικτών ΔΑΔ.....	52
4.4 Δείκτες εκπαίδευσης προσωπικού.....	53
4.5 Έρευνα δεικτών.....	54
4.5.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	56
Επίλογος.....	58
Βιβλιογραφία.....	61

«Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να έχεις ένα σχετικά σταθερό εργατικό δυναμικό αφού η "διαρροή" εργαζομένων δρα αρνητικά στον συντονισμό και στην οργάνωση που οδηγούν στην γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών».

-Edward Lawler

Περίληψη

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα πλαίσια του ανταγωνισμού της ελεύθερης αγοράς μέσω της βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους, αλλά και στους εργαζόμενους να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες. Όσον αφορά την εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων, αυτή δεν αναγνωρίζεται από όλες τις επιχειρήσεις ως ανάγκη και ως επένδυση, αλλά αντίθετα αποτελεί επιπλέον κόστος. Όμως, η πραγματικότητα είναι ότι βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων, μειώνει τον χρόνο παραγωγής έργου, αυξάνει τα κέρδη της επιχείρησης και ενισχύει την εικόνα της. Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική και διαρκή και χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους όπως επιδείξεις, διαλέξεις, σεμινάρια, e-learning κ.α. Τέλος, οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMetrics) αποτελούν ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο, μέσω του οποίου η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και μέτρησης των ποιοτικών και ποσοτικών αποτελεσμάτων όσον αφορά τους στόχους που έχουν τεθεί, την εκπαίδευση των εργαζομένων, το κόστος και τα έξοδα ανά εργαζόμενο.

Λέξεις κλειδιά: Εκπαίδευση, ανθρωπίνος πόρος, ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, επένδυση, ανταγωνισμός, ικανότητες, δεξιότητες

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, του ανηλεούς ανταγωνισμού, της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας και της ανεξέλεγκτης πρόσβασης στον ηλεκτρονικό κόσμο της γνώσης οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, νομικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό), γεγονός που οδηγεί στην αβεβαιότητα της οικονομικής πορείας τους. Τις προηγούμενες δεκαετίες, οι επιχειρηματίες θεωρούσαν ότι το μυστικό που θα οδηγήσει την επιχείρησή τους στην κορυφή του εκάστοτε κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, είναι η βελτιστοποίηση της ποιότητας, οι στρατηγικές προσέλκυσης νέων πελατών και η διατήρηση των υφιστάμενων. Αδιαμφισβήτητα, όλα τα ανωτέρω αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εντούτοις, η επιβίωση των επιχειρήσεων δεν δύναται να εστιάζεται μόνο σε αυτά τα στοιχεία, διότι από την δεκαετία του 1970 το επιχειρηματικό μοντέλο άρχισε να αλλάζει δομή και οι επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα ως το κλειδί που θα τις οδηγήσει στην επιτυχία. Η εν λόγω εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα αναδύθηκε διότι έγινε αντιληπτό ότι η παρακίνηση των εργαζομένων, η εκπαίδευσή τους, καθώς και η αξιολόγησή τους συμβάλλουν στην βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και στην ανάπτυξή τους. Ήδη από την δεκαετία του 1980, η σημασία του όρου ‘διοίκηση ανθρωπίνων πόρων’ λαμβάνει πολύ μεγάλες διαστάσεις, διότι ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους πόρους για την επιχείρηση και μάλιστα με την πάροδο των χρόνων η σημασία του γιγαντώνεται.

Σε αυτό το σημείο καθίστανται αναγκαία η διασαφήνιση του όρου ‘ανθρώπινοι πόροι’. Όπως ο Μανιάτης Α. (2016) αναφέρει:

“Οι ανθρώπινοι πόροι αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους, αξιοποιούν τις δυνατότητές τους και καλλιεργούν αξίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αναδύεται δηλαδή το «διανοητικό κεφάλαιο» (intellectual capital) των μορφωμένων εργαζομένων, ως ο τέταρτος συντελεστής της παραγωγής, ο οποίος αυτονομείται από τον παραδοσιακό, τρίτο κατά σειρά, συντελεστή της παραγωγής «εργασία» (ενώ οι δύο πρώτοι συντελεστές της παραγωγής είναι το έδαφος και το κεφάλαιο)”.

(Μανιάτης, 2016 : 4)

Ως εκ τούτου, στο σύνολο των παραγόντων που συντελούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να περιλαμβάνονται και οι ανθρώπινοι πόροι.

Ακολούθως, οι επιχειρήσεις που οραματίζονται σταθερή μελλοντική ανάπτυξη εφαρμόζουν στρατηγικές οι οποίες κατατάσσουν τον ανθρώπινο παράγοντα στην πρώτη γραμμή για την επίτευξη των στόχων τους. Ήτοι, η επιτυχία της επιχείρησης απαιτεί συλλογική προσπάθεια των εργαζομένων και των ανώτατων στελεχών και πρέπει να εφαρμόζεται το συνεργατικό μοντέλο ηγεσίας των ανθρωπίνων πόρων.

Στη σύγχρονη εποχή ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνώρισαν την βαρύνουσα σημασία των ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Ωστόσο, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το ‘εν δυνάμει’ περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων. Ο χαρακτηρισμός ‘εν δυνάμει’ χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει ότι οι ανθρώπινοι πόροι, για να μετατραπούν σε συντελεστή που μπορεί να ενσωματωθεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον, πρέπει να αποκτήσουν κάποια απαραίτητα στοιχεία, ούτως ώστε να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων και να συμβάλλουν στην συνεχή ανάπτυξή τους. Ο τρόπος με τον οποίο θα μετατραπούν οι ανθρώπινοι πόροι από ‘εν δυνάμει’ συντελεστή σε παράγοντα που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία είναι αδιαμφισβήτητα η ανάπτυξή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων

1.1 Ορισμός

Ως ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων εννοούμε τη διαδικασία κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό συνεχώς εξελίσσεται στο περιβάλλον της επιχείρησης, αποκτώντας νέες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις, μέσω της εκπαίδευσής του, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία ανήκει.

Όμως η ανωτέρω εννοιολογική αναφορά δεν είναι ο ολοκληρωμένος ορισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων. Διότι η ανάπτυξή τους δεν δύναται να περιορίζεται στο επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων. Επομένως, δεν επαρκεί απλώς η δυνατότητα παροχής των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό από τις επιχειρήσεις με σκοπό να γίνει πιο παραγωγικό, αλλά πρέπει να επιθυμούν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν αυτές τις δεξιότητες και ικανότητες για να γίνουν πιο παραγωγικοί.

Επομένως, ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων είναι ο κάτωθι:

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι η συστηματική διαδικασία, που πραγματοποιείται μέσω της εντατικής προσπάθειας των επιχειρηματικών μονάδων, κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά τα κατάλληλα εφόδια από πλευράς ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων ούτως ώστε να ενισχυθεί η παραγωγικότητά τους τόσο στο παρόν όσο και το μέλλον. Με απλά λόγια, η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων θεωρείται η εκπαιδευτική διαδικασία του εργατικού δυναμικού που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των ανθρωπίνων πόρων και την ανάπτυξή τους για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι μια θεωρητική και πρακτική διαδικασία στην οποία υποβάλλεται το ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και παράλληλα για την προσωπική ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επαγγελματικό. Επομένως, τρία είναι τα κύρια σημεία που εστιάζει η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων:

- ❖ Η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων
- ❖ Η ανάπτυξη σε ψυχολογικό επίπεδο
- ❖ Η ανάπτυξη σε γνωστικό επίπεδο με βάση τη φιλοσοφία της επιχειρηματικής μονάδας

Με βάση τα ανωτέρω, όπως παραθέτουν οι Monfore, Douthitt & Carson (2011), οι άνθρωποι πόροι προβαίνουν στην εκμάθηση των εξής γνωστικών αντικειμένων:

- ❖ εκπαίδευση ενηλίκων,
- ❖ ψυχολογία,
- ❖ επιχείρηση και οικονομικά,
- ❖ κοινωνιολογία,
- ❖ πολιτιστική ανθρωπολογία,
- ❖ θεωρία οργάνωσης και επικοινωνία,
- ❖ φιλοσοφία, και θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων

Επομένως, μέσω της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων επωφελούνται τόσο η επιχείρηση όσο και το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω της κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων από την επιχείρηση και αντιστοίχως μέσω της κατανόησης των αναγκών της επιχείρησης από τους εργαζομένους, επιτυγχάνεται μία αρμονική σχέση μεταξύ των δύο πλευρών που έχει έναν κοινό στόχο και σκοπό. Αδιαμφισβήτητα, αυτή η συμπόρευση μεταξύ της επιχείρησης και των ανθρωπίνων πόρων δύναται να επιτευχθεί μόνο μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

1.2 Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Αξίζει να επισημανθεί 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 αναρωτηθούμε 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 πώς ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να συντελέσει σε όλα τα ανωτέρω χωρίς να μεριμνήσουν οι επιχειρήσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων;

Με απλά λόγια, 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 (με την εξάλειψη συγκρούσεων και των κοινωνικών και οικονομικών διακρίσεων) 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 αντεπεξέλθουν στις ραγδαίες εξελίξεις του σύγχρονου περιβάλλοντος και αφετέρου να εκπληρωθούν οι στόχοι τους σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.

Ωστόσο, η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει την αποτελεσματική Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μέσω της δημιουργίας ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού και μέσω τεχνικών διοίκησης που διαμορφώνουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης (Μπουραντά & Παπαλεξανδρή, 2003). Επιπλέον, ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρούνται οι δραστηριότητες που αφορούν την επιλογή των εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους, την υποκίνηση και την αναγνώρισή τους (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

1.3 Οι σκοποί της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων έχει απώτερο σκοπό την ενίσχυση της παραγωγικότητας που οδηγεί στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι μία οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία που αποσκοπεί αφενός στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων και αφετέρου στην μεταβολή των στάσεων και αντιλήψεών τους προς την επιχειρηματική μονάδα στην οποία ανήκουν. Επομένως, η εκπαιδευτική αυτή διαδικασία, στην οποία υπόκεινται το ανθρώπινο δυναμικό, στοχεύει τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων όσο και στην ενίσχυση της ψυχοσύνθεσής τους.

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν, αναδύεται το συμπέρασμα ότι ένας από τους σκοπούς της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων είναι η κατάρτισή τους με σκοπό την αύξηση της απόδοσής τους. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο στόχος είναι η αμοιβαία ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχειρηματικής μονάδας. Επομένως, απαιτείται μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων κατά την οποία και οι δύο πλευρές έχουν τον ρόλο του πομπού και του δέκτη. Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση επενδύει κεφάλαια (πομπός) για την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της (δέκτης). Στον αντίποδα, οι άνθρωποι πόροι προβαίνουν στην διαδικασία της επαγγελματικής και ψυχολογικής τους ανάπτυξης (δέκτης) με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (πομπός).

Επομένως, κρίνεται αναγκαίο να επισημανθεί ο σκοπός της επιχειρηματικής μονάδας κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων. Η επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων της αποσκοπεί να επιτύχει τα εξής:

- ❖ Την απόκτηση εξειδικευμένου και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού
- ❖ Τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών στον εργασιακό χώρο και τη μείωση της πιθανότητας αποχώρησης
- ❖ Τη μείωση του κόστους που αναδύεται στις περιπτώσεις πρόσληψης νέων εργαζομένων προς αντικατάσταση εκείνων που αποχώρησαν
- ❖ Τη σωστή αξιοποίηση του εξοπλισμού από τους ανθρώπινους πόρους
- ❖ Τη βελτίωση των στρατηγικών προωθητικών ενεργειών των προϊόντων ή υπηρεσιών
- ❖ Την ενίσχυση της ομαδοσυνεργατικής κουλτούρας
- ❖ Την αύξηση της επίδοσής της
- ❖ Την ανάκτηση μεριδίου στην αγορά
- ❖ Την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω της αύξησης της παραγωγικότητάς των εργαζομένων
- ❖ Τη μακροχρόνια βιωσιμότητα

Εν συνεχεία, το ανθρώπινο δυναμικό, κατά την διαδικασία της ανάπτυξής του, αποσκοπεί να επιτύχει τα εξής:

- ❖ Την ενίσχυση των ικανοτήτων τους, των δεξιοτήτων τους και των γνώσεών τους
- ❖ Την προσωπική επαγγελματική τους ανάπτυξη, που σημαίνει αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους σε περίπτωση μελλοντικής αναζήτησης εργασίας

- ❖ Την προσωπική ψυχολογική τους ανάπτυξη (ενίσχυση της συνεργασίας και της υπευθυνότητας, αναγνώριση και ανάπτυξη ρόλων, ηθική ανάπτυξη, ανάδυση της ενσυναίσθησης, ενίσχυση της διαφάνειας και της ειλικρίνειας, συλλογική προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων, υπερίσχυση της κατανόησης προς εξάλειψη των συγκρούσεων κλπ).

Στα πλαίσια του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων υπόσχεται να:

- ❖ Βελτιώσει την ατομική απόδοση των ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου από τους ανθρωπίνους πόρους
- ❖ Αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
- ❖ Μειώσει το κόστος της επίβλεψης (από ειδικούς) των ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές των ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος

Ωστόσο, το εγχείρημα της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων είναι μία διαδικασία που δεν υιοθετείται από όλες τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού δεν δίνουν την δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Όμως, ένα σωστά οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης προϋποθέτει την διερεύνηση των αναγκών και απαιτήσεων των ανθρωπίνων πόρων. Εν συνεχεία, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης και να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπληρώνοντας τις ανάγκες και τις απαιτήσεις και των δύο πλευρών (επιχείρησης και εργαζομένων). Ως εκ τούτου, μέσω της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων εκπληρώνονται οι επιθυμίες και οι ανάγκες των εργαζομένων οι οποίες ανάγκες και επιθυμίες συνυφαίνονται με τις αντίστοιχες της επιχειρηματικής μονάδας.

1.3.1 Η απόκτηση ευελιξίας μέσω της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων

Οι επιχειρηματικές μονάδες, μέσω της προσπάθειας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων αποσκοπούν να αποκτήσουν ένα ανθρώπινο δυναμικό που είναι ικανό να προσαρμόζεται στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, ούτως ώστε να αποφευχθεί η πρόσληψη νέου. Επομένως, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την αποτελεσματική αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποσότητα και η ποιότητα του παραγόμενου έργου. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2001):

«Η δυνατότητα αυτή της επιχείρησης να προσαρμόζει τις εισροές σε ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής ώστε να μην επιβαρύνεται με επιπλέον δυναμικό περιγράφεται ως ευελιξία. Η δυνατότητα αυτή που θέλει να έχει η επιχείρηση, δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις εργοδοτών – εργαζομένων, αφού η ευελιξία απαιτεί απορρύθμιση των ωρών εργασίας».

Με βάση τα ανωτέρω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ευελιξία στελέχωσης εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις με σκοπό τη μείωση του κόστους που αναδύεται όταν προβαίνουν στην πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού. Η ευελιξία χωρίζεται σε δύο είδη, την εσωτερική και την εξωτερική. Η εσωτερική μιλάει για την αναδιάρθρωση της εργασίας (εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, νέα καθήκοντα κ.ά.) και την αναδιάρθρωση του χρόνου εργασίας (υπερωρίες). Από την άλλη, η εξωτερική αναφέρεται στις αντίστοιχες αναδιοργανώσεις που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή υπεργολαβία, συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, αλλά και προσωρινή απασχόληση προσωπικού, συχνές απολύσεις και προσλήψεις, ανάλογα με την ανάγκη της επιχείρησης. Επομένως, είναι απόλυτα λογικό να αναδύονται περαιτέρω προβλήματα από την πλευρά των εργαζομένων, καθώς διαταράσσονται οι σχέσεις τους με τους εργοδότες. Όπως επισημαίνει η Ξηροτύρη (2001) το ψυχολογικό συμβόλαιο διαφοροποιείται και τα βασικά χαρακτηριστικά του διαμορφώνονται ως εξής:

- άμεσα αποτελέσματα
- αβεβαιότητα, ανησυχία, φόβος
- ατομικότητα
- ατομικά επιτεύγματα
- ανάπτυξη ικανοτήτων
- αυτό υποκίνηση
- αμοιβή με βάση τα αποτελέσματα, τη βελτίωση και την απόκτηση νέων ικανοτήτων
- συνεχής προσπάθεια βελτίωσης

1.3.2 Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως κίνητρο υποκίνησης των εργαζομένων

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων δρα ως κίνητρο υποκίνησης των εργαζομένων για την εκπλήρωση των προσωπικών τους στόχων. Επίσης, επισημαίνεται ότι οι στόχοι αυτοί συνυφαίνονται με τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας που είναι η βελτίωση της επίδοσής της. Ακολούθως, η αυξημένη επίδοση της επιχείρησης δύναται να προέρχεται από τα κάτωθι:

- ❖ την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας (ποιοτικής και ποσοτικής)
- ❖ τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων

Όλα τα ανωτέρω καθιστούν την επιχειρηματική μονάδα ως πιο ανταγωνιστική. Όπως επισημαίνει η Μπουραντά (2007) εγείρεται το ερώτημα για το πώς η επιχειρηματική μονάδα θα δώσει ευκαιρίες στους εργαζομένους για την ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων εργασίας.

Τα κίνητρα, σύμφωνα με την Πλατσίδου - Γωνιά (2005)

αποτελούν μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Για να παρατηρήσουμε τα κίνητρα ενός ατόμου, βλέπουμε τη συμπεριφορά του και βγάζουμε συμπεράσματα ανάλογα με τις απαντήσεις σε ερωτήματα όπως γιατί κάποιος κάνει κάτι, γιατί κάνει αυτό και όχι κάτι άλλο ή ακόμη γιατί συνεχίζει να κάνει κάτι.

Η παροχή κινήτρων μέσω της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρηματικές μονάδες, καθώς αποτελεί το κλειδί για την εξέλιξη των ανθρωπίνων πόρων στο μέλλον. Επίσης, η παροχή κινήτρων συνυφαίνεται με το μορφωτικό επίπεδο και με τους άξονες καριέρας¹ του κάθε εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που προσανατολίζονται από κίνητρα όπως η πρόκληση/κατάκτηση, η ηγεσία, το υψηλό εισόδημα, η δημιουργικότητα κλπ. θεωρούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνουν οι επιχειρηματικές μονάδες δελεαστικά, διότι θα βελτιώσουν περαιτέρω τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητές τους. Επιπλέον, η παροχή κινήτρων είναι πολύ σημαντική για τους εργαζόμενους που:

- ❖ έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης
- ❖ βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές

Επισημαίνεται ότι έρευνες έδειξαν ότι γενικά η παροχή κινήτρων οδηγεί σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των μελών της ομάδας (Μπουραντά 2007).

¹ Όπως αναφέρει η Δραμιτινού Χ., 2014 οι άξονες καριέρας εξετάζουν τις επαγγελματικές επιλογές σε σχέση με τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις αξίες του κάθε ατόμου. Κάθε εργαζόμενος επηρεάζεται βαθιά από τον δικό του άξονα ή άξονες καριέρας. Υπάρχουν διάφοροι άξονες καριέρας που παρακινούνται από κίνητρα όπως η πρόκληση/κατάκτηση, η ηγεσία, το υψηλό εισόδημα, η αυτονομία/ανεξαρτησία, η ασφάλεια/σταθερότητα, η δημιουργικότητα, ευελιξία στο ωράριο, η αίσθηση προσφοράς/αφοσίωση σε ένα σκοπό.

1.3.3 Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας

Ως αύξηση της παραγωγικότητας θεωρείται η αύξηση της ποιότητας ή της ποσότητας παραγωγής (παραγόμενου έργου). Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να προβούν στη πρόσληψη νέου προσωπικού, με απώτερο σκοπό την μείωση του κόστους της διαδικασίας παραγωγής, η οποία (μείωση) οδηγεί στην αύξηση των οικονομικών προσόδων της επιχειρηματικής μονάδας. Ωστόσο, όπως οι Monfore, Douthitt & Carson (2011) επισημαίνουν: “(...) δεν είναι μόνο οι επιχειρήσεις που επιθυμούν την αύξηση της παραγωγικότητας. Το κοινωνικό σύνολο και η οικονομία μιας κοινωνίας ωφελούνται από την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των θετικών επιπτώσεων στο γενικό επίπεδο των τιμών”.

Όμως, η αύξηση της παραγωγικότητας κρίνεται αναγκαίο να αποτελεί απώτερο σκοπό όχι μόνο της επιχειρηματικής μονάδας, αλλά και των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει οι άνθρωποι πόροι να υποκινούνται, ούτως ώστε οι στόχοι της επιχείρησης να ταυτίζονται με τους δικούς τους στόχους. Αδιαμφισβήτητα, η προσπάθεια επίτευξης των στόχων από τους εργαζόμενους δεν θα πρέπει να θεωρείται μια καταναγκαστική διαδικασία, αλλά οι επιχειρήσεις καλούνται να εκμιαεύσουν τα κίνητρα με τα οποία μπορεί να υποκινηθεί κάθε εργαζόμενος, έτσι ώστε να επιθυμεί να συνδράμει στην εκπλήρωση των στόχων που τέθηκαν.

Μέσω της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων οι εργαζόμενοι υποκινούνται από διάφορα κίνητρα όπως είναι τα εξής:

- ❖ Αύξηση των οικονομικών απολαβών
- ❖ Απόκτηση καλύτερης θέσης στην επιχειρηματική μονάδα
- ❖ Απόκτηση κύρους

Επισημαίνεται ότι όλα τα ανωτέρω συνυφαίνονται με την φύση της εκπαίδευσης και τον βαθμό της προσπάθειας των ανθρωπίνων πόρων. Επιπλέον, θεωρείται ηθική ικανοποίηση για την επιχείρηση η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς συνετέλεσε σε μεγάλο βαθμό στην ατομική εξέλιξη των ανθρωπίνων πόρων (Μπουραντά 2007).

1.4 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων

Όπως αναφέρθηκε, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα απαιτητικό περιβάλλον καθώς οι εξωτερικές συνθήκες πιέζουν το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων να

ανασυγκροτηθεί για να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Όπως αναφέρουν οι Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003):

“Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών καταδεικνύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας”.

Τα οφέλη για τις επιχειρηματικές μονάδες από την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι πολυάριθμα. Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003) τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης των εργαζομένων είναι τα κάτωθι:

1. Αύξηση της παραγωγικότητας των ανθρωπίνων πόρων

Κατά την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που συντελούν στην αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου έργου, καθώς επίσης και στη μείωση του κόστους και του χρόνου ολοκλήρωσης του έργου που τους έχει ανατεθεί. Επιπλέον, βελτιώνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα που αφορά την ποσότητα, την ποιότητα και την ταχύτητα του παραγόμενου έργου σε προσωπικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

2. Βελτίωση του ηθικού των ανθρωπίνων πόρων

Καθότι η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποσκοπεί στην βελτίωσή τους σε ατομικό επίπεδο (πέρα από το συλλογικό και επιχειρησιακό) και στην ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών, δημιουργείται ένα ισχυρό κίνητρο για τους εργαζομένους να συμμετάσχουν οικειοθελώς στα εκπαιδευτικά προγράμματα, που διοργανώνονται από τις επιχειρηματικές μονάδες στις οποίες εντάσσονται. Αυτό σημαίνει ότι μέσω της εκπαίδευσής τους επιτυγχάνεται η επαγγελματική τους ανάπτυξη και ικανοποιούνται κάποιες ανάγκες από την πυραμίδα του Maslow όπως είναι οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης² (αυτό-ολοκλήρωσης, αυτενέργειας και αυτό-ανάπτυξης) (Cobbold, & Lawrie, 2002).

² Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, σύμφωνα με την ιστοσελίδα <http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html>, «είναι το υψηλότερο επίπεδο στην ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Abraham Maslow. Η αυτοπραγμάτωση οδηγεί στην αυτοαντίληψη σχετικά με τις προσωπικές δυνατότητες, στην υψηλή προτεραιότητα που τίθεται στην προσωπική ανάπτυξη και στο έντονο ενδιαφέρον για την εκπλήρωση των δυνατοτήτων και ικανοτήτων του ατόμου». Επίσης, όπως αναφέρει ο Ντούνης Α. «αυτοπραγμάτωση είναι η πραγματοποίηση των πνευματικών, ψυχικών και σωματικών δυνατοτήτων του ανθρώπου, καθώς και η αίσθηση της πληρότητας (εσωτερικής ισορροπίας) που αυτή συνεπάγεται / η ανάγκη του ατόμου να φθάσει στο μέγιστο δυναμικό του, μέσω της πλήρους δυνατής ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων».

3. Μείωση της ανάγκης επίβλεψης των ανθρωπίνων πόρων από ειδικούς

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων η οποία πραγματοποιείται μέσω της εκπαίδευσης έχει ένα ακόμη πλεονέκτημα που είναι η μείωση του κόστους επίβλεψής τους από ειδικούς. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης και δεν καθίσταται πλέον αναγκαία η επίβλεψή τους σε μεγάλο βαθμό.

4. Διατήρηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε περίπτωση αποχώρησης προσωπικού

Όταν η επιχειρηματική μονάδα διαθέτει προσωπικό που είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, μπορεί να αντεπεξέλθει σε περιπτώσεις αποχώρησης κάποιων εργαζομένων και να αναπληρωθεί από το υπάρχον προσωπικό που έχει κατάλληλα εκπαιδευτεί. Επομένως, η ύπαρξη ικανών εργαζομένων οδηγεί στη διατήρηση της αποτελεσματικότητας της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς η αποχώρηση κάποιων εργαζομένων δεν θα έχει επίδραση στην ολοκλήρωση του έργου (εργασίας) που πρέπει να πραγματοποιηθεί.

5. Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα, για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, είναι πιο επιθυμητές για τους εργαζόμενους από αυτές που δεν κρίνουν απαραίτητη την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων. Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό που προσφέρει υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες και είναι πιο καταρτισμένο είναι πιο πιθανό να απευθυνθεί στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο λόγος προτίμησής τους είναι το γεγονός ότι οι ανωτέρω εργαζόμενοι θα αναπτυχθούν περαιτέρω από τα εν λόγω προγράμματα, θα αποκτήσουν περισσότερες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας, καθώς και θα αυξηθεί η ανταγωνιστικότητά τους.

6. Αύξηση του βαθμού αφοσίωσης των ανθρωπίνων πόρων

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης ενισχύουν την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και σε προσωπικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι οι επιχειρήσεις αυτές τους προσφέρουν τα απαραίτητα στοιχεία προσωπικής τους ανάπτυξης και καλύπτονται οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης, όπως προαναφέρθηκε. Ακολούθως, καθώς οι στόχοι της επιχείρησης ταυτίζονται με τους στόχους των ανθρωπίνων πόρων αυξάνεται ο βαθμός αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχειρηματική μονάδα.

1.5 Η σημασία της ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού σε διεθνές επίπεδο

Οι επιχειρήσεις, όπως προαναφέρθηκε, δραστηριοποιούνται σε ένα ραγδαίως εξελισσόμενο περιβάλλον και καλούνται να ενημερώνονται διαρκώς για τις αλλαγές και να βρίσκουν τρόπους αντιμετώπισης, ούτως ώστε να προσαρμόζονται για να μην βρεθούν εκτός αγοράς. Ακολούθως, γίνεται διεθνώς γνωστό ότι μόνο με την δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, δύναται οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Cobbold, & Lawrie, 2002).

Αξίζει να επισημανθεί ότι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διεθνείς αγορές, λόγω της παγκοσμιοποίησης και συνάπτουν συνεργασίες με ξένες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να διασφαλίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να διατηρούν τη βιωσιμότητά τους. Ωστόσο, η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Delaney & Huselid, 1996).

Σε παγκόσμιο πλαίσιο, οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, σύμφωνα με τους Τερζίδη & Τζωρτζάκη (2004) είναι:

- ❖ Διεθνής ανάπτυξη: εύκολη απόκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων εκεί που χρειάζονται ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης
- ❖ Διάχυση γνώσεων και καινοτομίας: εξάπλωση της γνώσης και των νέων μεθόδων, ανεξαρτήτως του σημείου από το οποίο ξεκίνησαν
- ❖ Αναγνώριση και ανάπτυξη ταλέντων σε παγκόσμια βάση: αναγνώριση της αποτελεσματικής λειτουργίας των εργαζομένων σε μια διεθνή επιχείρηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους

Επιπρόσθετα, επισημαίνεται ότι η στελέχωση σε διεθνές επίπεδο είναι πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία (Monfore, Douthitt & Carson, 2011). Συνεπώς, κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζομένους, ούτως ώστε να επιτευχθεί η αρμονική συνεργασία τους που δεν θα ήταν ειδαίλλως εφικτή λόγω της διαφορετικότητάς τους. Όπως αναφέρουν οι Monfore, Douthitt & Carson (2011)

Προβλήματα στη στελέχωση μιας επιχείρησης, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της λειτουργίας της επιχείρησης σε μια διεθνή αγορά αποτελούν η επιλογή των υποψηφίων, η εκπαίδευση στην περίπτωση εγκατάστασης της επιχείρησης σε άλλη χώρα και η εναρμόνιση με το θεσμικό, νομικό, πολιτικό και φορολογικό πλαίσιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων

2.1 Ορισμός της εκπαίδευσης ανθρωπίνων πόρων και εννοιολογική διάκρισή της από την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων

Με τον όρο εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων, εννοούμε την εκπαιδευτική διαδικασία στην οποία υποβάλλεται το ανθρώπινο δυναμικό, με στόχο την απόκτηση ή/και βελτίωση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεών του. Εν συνεχεία, μέσω της ενίσχυσης των ανωτέρω, το ανθρώπινο δυναμικό είναι σε θέση να μεταβάλλει τις στάσεις και τις συμπεριφορές του και να υιοθετήσει τις κατάλληλες, που θα το οδηγήσουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του. Με απλά λόγια, η εκπαίδευση εστιάζεται στη βελτίωση του παραγόμενου έργου μέσω της κατάρτισης του προσωπικού, παρά στο ίδιο το προσωπικό.

Ωστόσο, ο όρος ‘ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων’ έχει πιο ευρεία έννοια, όπως οι Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003) αναφέρουν:

“Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού όλη η διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών αλλά και με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων”.

2.2 Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων

Η υιοθέτηση της ανθρωποκεντρικής κουλτούρας, κατά την οποία η επιχείρηση εστιάζει στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου, δεν υφίσταται για όλες τις επιχειρηματικές μονάδες. Δηλαδή, ο βαθμός σημαντικότητας του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των

επιδιωκόμενων στόχων ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με τη φιλοσοφία της καθεμίας. Επομένως, γίνεται αναφορά για τη φιλοσοφία της εκπαίδευσης. Ουσιαστικά, με τον όρο φιλοσοφία της εκπαίδευσης εννοούμε τη στάση που έχουν οι επιχειρήσεις απέναντι στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, καθώς και τον βαθμό σημαντικότητάς της για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003) επισημαίνουν:

“Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση. Οι επιχειρήσεις π.χ. με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι σήμερα το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της απασχόλησης ανθρώπων με περισσότερα και υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Το συγκριτικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της δυνατότητας προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών σε τιμές φθηνότερες από άλλα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες”.

Με βάση τον ορισμό των Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003), κρίνεται απαραίτητο οι επιχειρήσεις να θεωρούν την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων ως επένδυση που θα προσθέσει αξία στην επιχείρηση και όχι ως πρόσθετο κόστος που θα συμβάλλει στην μείωση της κερδοφορίας τους. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι το μέγεθος των κεφαλαίων που επενδύονται για την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, δεν πρέπει να συνυφαινεται με το μέγεθος της κερδοφορίας της επιχειρηματικής μονάδας, διότι η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να θεωρείται μία αναπόφευκτη επένδυση. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να προβαίνουν στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, καθότι η επένδυση αυτή ενισχύει την παραγωγικότητά τους και οδηγεί στη μείωση του κόστους του παραγόμενου έργου. Με απλά λόγια, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία για την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων θεωρούν την προσπάθεια αυτή ως επένδυση που θα τους προσθέσει αξία σε μελλοντική βάση. Ακολούθως, τα οφέλη που απορρέουν, αντισταθμίζουν σε σημαντικό βαθμό τα κόστη που αναδύονται από την επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Στον αντίποδα, κάποιες επιχειρήσεις με αρνητική φιλοσοφία εκπαίδευσης, ισχυρίζονται ότι οι ανθρώπινοι πόροι φέρουν την γνώση των αρμοδιοτήτων της θέσης που τους έχει ανατεθεί και η περαιτέρω εκπαίδευσή τους δεν κρίνεται αναγκαία. Με απλά λόγια, οι επιχειρήσεις αυτές θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι έχουν την απαιτούμενη αντιληπτική ικανότητα, για να εκτελέσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί επιτυχώς. Ωστόσο, όταν οι επιχειρήσεις με αρνητική φιλοσοφία εκπαίδευσης διαπιστώσουν την αδυναμία των εργαζομένων να αντεπεξέλθουν στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και την έλλειψη της παραγωγικότητάς τους, λόγω ανεπάρκειας των

απαιτούμενων ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων, επιχειρούν να προσελκύσουν ανθρώπινο δυναμικό από επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων.

Από την άλλη όμως, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να περιορίζονται στην εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτό σημαίνει ότι κρίνεται αναγκαίο οι επιχειρήσεις να ερευνούν τον βαθμό αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επομένως, δεν επαρκεί η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί επένδυση, αλλά πρέπει να εκτιμηθεί με ποσοτικά μεγέθη, ο βαθμός συνεισφοράς της εν λόγω επένδυσης στην κερδοφορία της επιχείρησης. Επιπλέον, όπως οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (2003) αναφέρουν:

“Πρέπει, δηλαδή, να θέτονται υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, με τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να δείχνουν αποπληρωμή”.

Έτσι οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μια φιλοσοφία εκπαίδευσης που εστιάζει στα αποτελέσματα, είναι οι εξής:

- ❖ Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση
- ❖ Συνεχής εκπαίδευση
- ❖ Πολιτικές εκπαίδευσης

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί ότι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, πέρα από τη βελτίωση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων, επιφέρει μελλοντικά αύξηση στο εισόδημά τους, λόγω της εξέλιξης και της συνεισφοράς τους στην κερδοφορία της επιχειρηματικής μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι η επένδυση κεφαλαίων στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει θετική επίδραση και σε οικονομικό επίπεδο, πέρα από την βελτίωση του εκπαιδευτικού τους υπόβαθρου. Επομένως, η επένδυση αυτή επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στην επιχειρηματική μονάδα όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό.

2.3 Οι στόχοι της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων

Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της επιχειρηματικής μονάδας, μέσω της βελτίωσης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι καθώς η αξία των ανθρωπίνων πόρων ενισχύεται, παρομοίως ενισχύεται και η αξία της επιχείρησης. Ουσιαστικά η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση διότι ο στόχος της είναι οικονομικής φύσεως. Οπότε επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα, διότι η επένδυση αυτή θα επιφέρει κέρδη και θα ενισχύσει τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής μονάδας.

Επομένως, οι στόχοι της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

- ❖ Η βελτίωση των υφιστάμενων δεξιοτήτων των εργαζομένων σε επαγγελματικό επίπεδο αποσκοπώντας στην αύξηση της επίδοσής τους
- ❖ Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων των εργαζομένων σε επαγγελματικό επίπεδο για να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι στην φιλοσοφία της συγκεκριμένης επιχείρησης και να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα στο μέλλον (λόγω προαγωγής, εξελίξεων στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κλπ.)
- ❖ Η ταχύτερη λήψη των καθηκόντων της νέας θέσης σε περίπτωση νεοπροσλαμβανόμενου ανθρώπινου δυναμικού, ή αλλαγής θέσης ήδη υπάρχοντος προσωπικού
- ❖ Η μείωση του κόστους που θα αναδύοταν από την πραγματοποίηση λαθών κατά την λήψη των καθηκόντων όπως είναι αναμενόμενο να συνέβαινε.

Ουσιαστικά, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού επιλύει προβλήματα που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο όσον αφορά τους τομείς της οργάνωσης και της αποδοτικότητας.

2.4 Τα οφέλη της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων

Τα οφέλη από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολυάριθμα και μερικά από αυτά είναι τα εξής:

- ❖ Η ενίσχυση της αποδοτικότητας των ανθρωπίνων πόρων τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε ομαδικό.
- ❖ Η ενίσχυση της παραγωγικότητας των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό σημαίνει ότι μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσονται γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που συντελούν στην αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας του παραγόμενου έργου/προϊόντος, στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων.
- ❖ Η ελάττωση του κόστους εκπλήρωσης του παραγόμενου έργου λόγω της μείωσης των λαθών και του χρόνου που απαιτείται για την πραγματοποίησή του. Οι εργαζόμενοι που έχουν υποβληθεί σε εκπαιδευτική διαδικασία, παρουσιάζουν μικρότερες πιθανότητες να κάνουν λάθη, κατά την εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.
- ❖ Η ολοκληρωτική και άρτια χρήση του πάγιου εξοπλισμού της επιχειρηματικής μονάδας που οδηγεί στη βελτιστοποίηση του παραγόμενου έργου.

- ❖ Η απόκτηση του επιθυμητού γνωστικού υπόβαθρου για τη λήψη των υφιστάμενων ή νέων καθηκόντων ή σε περιπτώσεις προαγωγών.
- ❖ Η ευκολότερη προσαρμογή στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.
- ❖ Η διευκόλυνση της επιτέλεσης μετασχηματιστικών πολιτικών και αναδόμησης.
- ❖ Η διευκόλυνση της αναδιοργάνωσης στον εργασιακό χώρο.
- ❖ Ανάπτυξη κουλτούρας η οποία είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης. Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η υιοθέτηση κουλτούρας που αποσκοπεί στη συνεχιζόμενη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και των ανθρωπίνων πόρων.
- ❖ Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας. Η εκπαίδευση που παρέχεται στους ανθρώπινους πόρους της επιχειρηματικής μονάδας, τους καθιστά ικανούς να αποκτήσουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες σε τόσο υψηλό βαθμό που μπορούν να αναπληρώσουν τις ελλείψεις εργατικού δυναμικού σε περιπτώσεις αποχώρησης των τελευταίων. Επομένως, η εκπαίδευση παρέχει υψηλό βαθμό ευελιξίας στις επιχειρήσεις στις μεταβολές του εσωτερικού περιβάλλοντος, διατηρώντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και την κερδοφορία τους σε υψηλά επίπεδα.
- ❖ Αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.
- ❖ Ενίσχυση της εικόνας της επιχειρηματικής μονάδας.
- ❖ Βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων καθώς και ηγετικών στελεχών και εργοδοτών και αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ τους.
- ❖ Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.
- ❖ Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.

Όλα τα ανωτέρω αποτελούν τα θετικά στοιχεία της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων.

Ουσιαστικά όλα τα εν λόγω θετικά στοιχεία της εκπαίδευσης προκύπτουν από:

- ❖ Τη μεταβίβαση γνώσεων προς το ανθρώπινο δυναμικό
- ❖ Την ενίσχυση δεξιοτήτων και ικανοτήτων
- ❖ Τη μεταβολή των στάσεων και αντιλήψεων των ανθρωπίνων πόρων

2.5 Η συστηματική εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανεξέλεγκτη μετάδοση της γνώσης και της πληροφορίας οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε αδιέξοδο. Και το μόνο μέσο για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στη μανθάνουσα κοινωνία που δημιουργήθηκε, ήταν να ακολουθήσουν τις

εξελίξεις της εποχής και να δημιουργήσουν με τη σειρά τους μία μανθάνουσα κοινότητα εντός του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το μέσο, για να εξέλθουν οι επιχειρήσεις από τον κλοιό της οικονομικής ύφεσης και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συνεχή επιμόρφωσή τους. Επομένως, οι ανθρώπινοι πόροι καλούνται να συμμετάσχουν σε μία δια βίου εκπαιδευτική διαδικασία και ανάπτυξη, αφού είναι η μόνη οδός που θα οδηγήσει την επιχειρηματική μονάδα στην αποτελεσματικότητα και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αδιαμφισβήτητα, το μερίδιο της αγοράς που αποκτά κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την ταχύτητα των ανθρωπίνων πόρων στην απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Ωστόσο, η κυριαρχία των επιχειρήσεων στην αγορά δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Απαιτείται χρόνος και συστηματική προσπάθεια τόσο της επιχείρησης όσο και των ανθρωπίνων πόρων, ούτως ώστε να προσαρμόζονται στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα της εποχής και των ραγδαίων εξελίξεων, ώσπου να επιτύχουν τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας. Επομένως, η συνεχόμενη εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

Μέσω της συνεχόμενης εκπαίδευσής τους οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις τους και καθίστανται πιο παραγωγικοί, καθώς γίνονται πιο αποδοτικοί σε ατομικό επίπεδο που επιδρά θετικά ως προς την αξία της επιχειρηματικής μονάδας. Επομένως, τα κεφάλαια που δαπανούνται στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων δεν αποτελούν κόστος για την επιχείρηση, αλλά στην πραγματικότητα επένδυση. Ωστόσο αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση όταν η ίδια επωφελείται, που σημαίνει ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εφαρμόζεται πρέπει να εστιάζει στη διερεύνηση και ικανοποίηση των αναγκών της.

2.5.1 Η εκπαίδευση ως μέσο βελτίωσης του υπόβαθρου των ανθρωπίνων πόρων

Οι επιχειρήσεις μέσω της συστηματικής εκπαιδευτικής διαδικασίας των ανθρωπίνων πόρων επιδιώκουν την βελτίωση του υπόβαθρου των εργαζομένων. Εντούτοις, ο βαθμός επιτυχίας του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι συνάρτηση του υφιστάμενου υπόβαθρου, καθώς και της αντιληπτικής ικανότητας των ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων επιδιώκει την ενίσχυση:

- ❖ Των γνώσεων των ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Των ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων

- ❖ Των στάσεων των ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Των δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων σε επαγγελματικό επίπεδο

Σε αυτό το σημείο θα προβούμε σε περαιτέρω ανάλυση των ανωτέρω:

Οι γνώσεις των ανθρωπίνων πόρων

Ουσιαστικά με τον όρο ‘ανάπτυξη των γνώσεων’ εννοούμε τη μετάδοση του κατάλληλου αριθμού πληροφοριών που αφορούν τις απαιτήσεις της θέσης, την οποία θα αναλάβουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, καθώς και τη διαδικασία που καθίσταται αναγκαία να ακολουθηθεί. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα στελέχη της εν λόγω θέσης όπως επίσης και για τα καθήκοντά τους.

Οι ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων

Με τον όρο ‘ανάπτυξη των ικανοτήτων των ανθρωπίνων πόρων’ εννοούμε την ενίσχυση των πνευματικών και διανοητικών ικανοτήτων, αποσκοπώντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ικανότητες που αναπτύσσονται μέσω της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων είναι:

- ❖ Η ορθότερη λήψη αποφάσεων.
- ❖ Η καλύτερη διαχείριση των προβλημάτων.
- ❖ Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης.
- ❖ Η ορθότερη διερεύνηση των προβλημάτων.

Οι στάσεις των ανθρωπίνων πόρων

Με τον όρο ‘ανάπτυξη των στάσεων των ανθρωπίνων πόρων’ εννοούμε τη μεταβολή της προδιάθεσης του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι σε ένα γεγονός. Με απλά λόγια, ως ‘στάσεις’ θεωρούμε τον προκαθορισμένο τρόπο αντίδρασης του ατόμου, ο οποίος τρόπος χειραγωγείται από την ιδιοσυγκρασία του κάθε ανθρώπου. Επομένως, μέσω της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων επιδιώκεται η μεταβολή των στάσεων των εργαζομένων, προκειμένου να χειραγωγηθούν (οι στάσεις τους) για να μπορούν να αντεπεξέλθουν στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Οι στάσεις οι οποίες κρίνεται αναγκαίο να μεταβληθούν, μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας που υπόκεινται οι εργαζόμενοι είναι:

- ❖ Οι στάσεις των ανθρωπίνων πόρων προς τα υπόλοιπα μέλη που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό.
- ❖ Οι στάσεις απέναντι στους πελάτες της επιχειρηματικής μονάδας.

- ❖ Οι στάσεις απέναντι στην πολιτισμική και θρησκευτική διαφορετικότητα που δύναται να φέρουν κάποια μέλη του ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Οι στάσεις των ανθρωπίνων πόρων απέναντι στον εαυτό τους (ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους).
- ❖ Οι στάσεις των ανθρωπίνων πόρων απέναντι στο αίσθημα της υπευθυνότητας καθώς επίσης και της συνυπευθυνότητας.

Οι δεξιότητες των ανθρωπίνων πόρων σε επαγγελματικό επίπεδο

Με τον όρο ‘δεξιότητες των ανθρωπίνων πόρων’ εννοούμε το πλήθος των γνώσεων, των ικανοτήτων και των στάσεων τόσο σε επαγγελματικό επίπεδο όσο και σε διαπροσωπικό, που κρίνονται απαραίτητα για την αποτελεσματική επιτέλεση του έργου που ανατίθεται στο ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως, σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003) μέσω της συστηματικής εκπαιδευτικής διαδικασίας οι άνθρωποι πόροι αναπτύσσουν δεξιότητες στους εξής τομείς:

- ❖ Στην επικοινωνία
- ❖ Στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα
- ❖ Στην επικέντρωση στον πελάτη
- ❖ Στην ομαδική εργασία
- ❖ Στην ηγεσία
- ❖ Στον προγραμματισμό και στην οργάνωση
- ❖ Στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- ❖ Στην ευελιξία και στην προσαρμοστικότητα
- ❖ Στην ανάπτυξη άλλων
- ❖ Στην επίλυση προβλημάτων

2.5.2 Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στη σύγχρονη εποχή της πληροφορίας και της τεχνολογικής εξέλιξης, οι επιχειρήσεις καλούνται να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων προκειμένου να προσαρμοστούν στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να αποκτήσουν ευελιξία. Βασική προϋπόθεση για την απόκτηση ευελιξίας από την επιχείρηση αποτελεί η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών (Ξηροτύρη,2001). Επισημαίνεται ότι ολοένα και περισσότερες

επιχειρήσεις επιδιώκουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επενδύοντας σε ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας. Ωστόσο, η επένδυση σε ανθρώπινους πόρους προϋποθέτει, σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2001), τα εξής:

- ❖ Η επιχείρηση να έχει στο ενεργητικό της ανθρώπινους πόρους οι οποίοι της προσθέτουν αξία.
- ❖ Η πρόσληψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα αναπτυχθεί περαιτέρω, μέσω της παροχής κινήτρων που σχετίζονται με τους προσωπικούς του άξονες καριέρας.
- ❖ Η επιχείρηση να διαθέτει ανθρώπινους πόρους οι οποίοι θεωρούνται ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας.
- ❖ Παροχή ικανοποιητικών αμοιβών.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί υψηλό δείκτη παραμονής των ανθρωπίνων πόρων. Η επιλογή καταρτισμένων ατόμων με ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες, χωρίς να μεριμνά η επιχείρηση για τη διατήρησή τους, δεν οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακολούθως, η επιχειρηματική μονάδα καλείται να εφαρμόζει πολιτικές που θα εστιάζουν στις προσωπικές ανάγκες και στόχους των εργαζομένων, έτσι ώστε να ενισχυθεί η ικανοποίηση και η αφοσίωσή τους. Σύμφωνα με τον Ulrich (1996) «η ορθή χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στα πλαίσια του οργανισμού».

2.6 Ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις

Είναι γνωστό ότι η δημόσια εκπαίδευση παρέχει τα απαραίτητα γνωστικά εφόδια στα άτομα, αγνοώντας την προετοιμασία τους ως εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι δεν καλύπτονται θέματα που αφορούν την εργασία και την επαγγελματική εκπαίδευση των ατόμων από τη δημόσια εκπαίδευση και πρέπει οι επιχειρηματικές μονάδες να μεριμνήσουν στην παροχή των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στους εργαζόμενους. Επιπλέον, μέσω της εκπαίδευσης προσαρμόζεται το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό με το θεσμικό πλαίσιο της επιχειρηματικής μονάδας, που επρόκειτο να απασχοληθεί και εν συνεχεία αυξάνεται η παραγωγικότητά του και μειώνεται η πιθανότητα απολύσεών του (Μάντζαρης, 2003).

Το ανθρώπινο δυναμικό που πρέπει να υποβληθεί σε εκπαιδευτική διαδικασία ταξινομείται στις εξής κατηγορίες όπως επισημαίνει ο Μάντζαρης (2003):

Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα.

Το νέο προσωπικό χωρίς πείρα καλείται να εκπαιδευτεί πριν την λήψη των καθηκόντων του στη νέα θέση εργασίας, ούτως ώστε να κατανοήσει τη φύση της εργασίας του, όπως επίσης και το περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης. Επίσης, το προσωπικό χωρίς πείρα πρέπει να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες ίσως αποκλίνουν σε σημαντικό βαθμό από αυτές που απέκτησε μέσω της εκπαίδευσής του, είτε δευτεροβάθμιας είτε τριτοβάθμιας.

Στο νέο προσωπικό που διαθέτει πείρα.

Το νεοπροσλαμβανόμενο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει πείρα, εντάσσεται σε διαφορετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από το προαναφερθέν, αφού οι ανάγκες επιμόρφωσής του δεν είναι τόσες όσες σε ένα νέο προσωπικό που δεν έχει εργαστεί ξανά και στην ουσία χρειάζεται διεύρυνση των γνώσεών του και ενίσχυση των δεξιοτήτων του, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της εκάστοτε επιχείρησης.

Στο κανονικό προσωπικό.

Ως κανονικό προσωπικό ορίζεται το υπάρχον προσωπικό, το οποίο καλείται να συμμετέχει σε συστηματική εκπαίδευση για την προσαρμογή του στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αδιαμφισβήτητα, το εν λόγω προσωπικό επρόκειτο να ενταχθεί σε διαφορετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από το προσωπικό των δύο ανωτέρω περιπτώσεων.

2.7 Η αντίληψη των εργαζομένων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα

Η αντίληψη των εργαζομένων για την ένταξή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι διαφορετική για κάθε εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει ότι αλλιώς αντιλαμβάνεται την εκπαίδευση ένας νεοπροσλαμβανόμενος και αλλιώς ένας που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό κρίνει αναγκαία την εκπαίδευσή του, ούτως ώστε να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για να αναλάβει τα καθήκοντά του στην νέα θέση εργασίας. Εντούτοις, το ήδη υπάρχον δυναμικό δεν εμφανίζει ιδιαίτερη προθυμία να ενταχθεί σε εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία διοργανώνει η επιχειρηματική μονάδα που απασχολείται (Μάντζαρης, 2003). Σε αυτήν την περίπτωση, όπως και σε κάθε άλλη περίπτωση, τα αρμόδια στελέχη της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να γνωστοποιήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό και στους νεοπροσλαμβανόμενους τους λόγους για τους οποίους πρέπει να εκπαιδεύονται συστηματικά. Επίσης, οι εκπαιδευτές καλούνται να ενημερώσουν τους εργαζόμενους για τα οφέλη της εκπαίδευσης σε προσωπικό επίπεδο και για την επαγγελματική

τους ανάπτυξη, όπως επίσης και ότι πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν, λόγω των ραγδαίων εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακολούθως, όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι η εκπαίδευση, που τους παρέχεται από την επιχειρηματική μονάδα, αποτελεί το μέσο για την εκπλήρωση των στόχων τους και την μελλοντική τους επαγγελματική εξέλιξη, τότε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα θεωρηθεί επιτυχές.

2.8 Εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων: επένδυση ή κόστος

Η παγκόσμια ύφεση, που πλήττει τα τελευταία χρόνια και τον επιχειρηματικό κόσμο, έχει περιορίσει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να επενδύσουν σημαντικά κεφάλαια για την εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού, παρόλο που έχει παγκοσμίως διαπιστωθεί ότι η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων αυξάνει την αποδοτικότητά τους. Μία άλλη αιτία της απροθυμίας των επιχειρήσεων να προβούν στην εκπαίδευση των εργαζομένων, είναι η βελτίωση του εκπαιδευτικού υπόβαθρου των ατόμων που αναζητούν εργασία, καθώς οι περισσότεροι είναι καταρτισμένοι και το μορφωτικό τους επίπεδο είναι πολύ υψηλό. Επίσης, οι περισσότεροι από αυτούς υπόκεινται σε δια βίου εκπαίδευση για να καταφέρουν να γίνουν ανταγωνιστικοί και να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για να αντεπεξέλθουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν ιδιαίτερα καταρτισμένο προσωπικό που διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις, για να αποφευχθεί το επιπλέον κόστος εκπαίδευσής τους.

Σε αυτό το σημείο λοιπόν, εγείρεται το ερώτημα αν η εκπαίδευση του προσωπικού από την επιχείρηση θα αυξήσει την αξία και τη βιωσιμότητά της ή αν αποτελεί κόστος χωρίς να συμβάλλει στην κερδοφορία της. Προτού όμως απαντηθεί το εν λόγω ερώτημα, ας στοχαστούμε αν είναι δυνατόν το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και οι δεξιότητες των εργαζομένων να συνυφαίνονται με τις απαιτήσεις και το όραμα κάθε επιχείρησης. Μήπως τελικά καθίσταται αδύνατο οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων να μην εμφανίζουν σημαντική απόκλιση από αυτές που απαιτούνται από την επιχείρηση; Μήπως και το ήδη υπάρχον εκπαιδευτικό υπόβαθρο απλώς συνεπικουρεί στην ταχύτερη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, που επρόκειτο να πραγματοποιηθεί από την επιχειρηματική μονάδα; Ή υπάρχουν και άλλοι λόγοι (πέραν της απόκλισης του εκπαιδευτικού υπόβαθρου από τις απαιτήσεις της επιχείρησης) που η σύγχρονη διοίκηση καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων;

Με βάση τα ανωτέρω ερωτήματα, επισημαίνεται ότι η βιωσιμότητα μιας επιχειρηματικής μονάδας εξαρτάται από την ικανότητά της να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της. Αυτό όμως προϋποθέτει μακροχρόνια προσπάθεια των εργαζομένων, έτσι ώστε να πραγματοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Ακολούθως, η επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων εξαρτάται από το ανθρώπινο κεφάλαιο που σημαίνει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να θεωρείται μια κερδοφόρα επένδυση (Ξηροτύρη,2001). Επίσης, οι ανθρώπινοι πόροι καλούνται να υπόκεινται σε δια βίου εκπαίδευση, ούτως ώστε να προσαρμόζονται στις τεχνολογικές εξελίξεις και να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους. Επομένως, η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διότι η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων συνδέεται με την ταχύτητα προσαρμογής τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Με λίγα λόγια, η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επένδυση από τις επιχειρηματικές μονάδες και όχι σαν ένα επιπλέον λειτουργικό έξοδο, καθώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους των επιχειρήσεων.

2.9 Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων

Καταρχάς, πρέπει να αναφερθεί ότι η επιχείρηση αποτελείται από το υλικό και το άυλο κεφάλαιο. Το υλικό κεφάλαιο αποτελείται από τα μηχανήματα, τα κτίρια, τα έπιπλα, τον λοιπό εξοπλισμό κ.ά., ενώ το άυλο κεφάλαιο περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τους πελάτες κ.οκ. Με απλά λόγια, το άυλο κεφάλαιο θεωρείται το κεφάλαιο που δεν έχει υλική υπόσταση. Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον τέταρτο συντελεστή παραγωγής που είναι το διανοητικό κεφάλαιο που, σύμφωνα με την Ροκά Ε., (2015):

“Με αυτόν τον όρο, εννοούμε τις ικανότητες, τις δεξιότητες, την εκπαίδευση, τη μόρφωση και την εξειδίκευση των εργαζομένων. Για τις επιχειρήσεις, ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο σημαίνει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού, που συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη της εταιρείας”.

Με βάση τον ανωτέρω ορισμό, προκύπτει το συμπέρασμα ότι κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους και όραμα και εφαρμόζει διαφορετικές στρατηγικές ως προς την επίτευξη των στόχων της και την ανάπτυξή της. Ως εκ τούτου, η περαιτέρω εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαία για να προσαρμοστούν οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η κατάρτιση που φέρουν οι άνθρωποι στις ανάγκες της επιχείρησης. Επιπλέον, πρέπει να τονιστεί ότι

το εκπαιδευτικό υπόβαθρο δύναται να μην συνάδει των απαιτήσεων της επιχείρησης και να επιβάλλεται η απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων από το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι ευρέως γνωστό, ότι η θεωρητική κατάρτιση αποκλίνει της εφαρμοσμένης, που σημαίνει ότι η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων είναι αναγκαίο να αποτελεί υποχρεωτική επένδυση για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν μελλοντική ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο το ανθρώπινο δυναμικό να καταρτίζεται σύμφωνα με τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης, ούτως ώστε να αποκτηθούν οι δεξιότητες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην οικονομική ανάπτυξή της. Επομένως, απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων είναι η εναρμόνιση της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού με τους επιδιωκόμενους στόχους της.

Όπως προαναφέρθηκε, αναδύεται η ανάγκη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της αναμενόμενης απόκλισης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που έχει κάθε εργαζόμενος στο ενεργητικό του, με τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Σύμφωνα με την Ροκά Ε., (2015) «Η εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης, η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό». Ενώ, όπως αναφέρει η Ροκά Ε., (2015) «Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης, που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων».

Η δεύτερη αιτία για την οποία απαιτείται οι επιχειρήσεις να προβαίνουν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η αναγκαιότητα μεταβολής των στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων για την αποφυγή συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον, που θα επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσής τους. Οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν σημαίνων παράγοντα, που συντελεί στη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Οι κυριότεροι λόγοι συγκρούσεων είναι η σύγκυση των ρόλων μεταξύ των εργαζομένων, η αποποίηση των ευθυνών, ο παραγκωνισμός της συνεργατικής κουλτούρας, η προσωποληψία, ο διαχωρισμός μεταξύ των δύο φύλων, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, η οικονομική και κοινωνική διαφορετικότητα κ.ο.κ. Υπό το πρίσμα της φύσης τους, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε κοινωνικές, οικονομικές και ψυχολογικές. Επομένως, η επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί να εξαλείψει τους πολωτικούς παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν αρνητικά στο εργασιακό περιβάλλον και εν συνεχεία επηρεάζουν την αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού και την κερδοφορία της επιχείρησης. Εξ ορισμού, η επιχείρηση αποτελείται από πολλά άτομα τα οποία εργάζονται αρμονικά και αλληλοεπιδρούν καθημερινά, καθοδηγούμενα από διάφορους στόχους, οι οποίοι είναι κυρίως οικονομικοί. Αν οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων δεν

υφίστανται, τότε αυτομάτως παραγκωνίζεται η παραγωγική συνεργασία μεταξύ τους και εν συνεχεία δεν δύναται να υπάρξει κοινός στόχος και κοινή δράση.

Μια τρίτη αιτία που ωθεί τις επιχειρήσεις να προβούν στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων είναι ο οξύς ανταγωνισμός. Ως εκ τούτου, το αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων ωθεί τις επιχειρήσεις να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια στην εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να μην χάσουν μερίδιο αγοράς ή να επανακτήσουν το μερίδιο που δεν κατάφεραν να διατηρήσουν. Αδιαμφισβήτητα, το αμείλικτο ανταγωνιστικό περιβάλλον οδηγεί τις επιχειρήσεις στην πλήρη αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών δομών συμπεριλαμβανομένου των εργασιακών. Η εξειδίκευση πλέον των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη βέλτιστης ποιότητας των προϊόντων, για τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και για την πιο αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων. Καθότι στη σημερινή εποχή του ηλεκτρονικού κόσμου, οι καταναλωτές έχουν απεριόριστη πρόσβαση στη γνώση και στην πληροφορία, οι απαιτήσεις τους γίνονται μεγαλύτερες. Αυτό σημαίνει ότι επιζητούν περισσότερη και πιο εξειδικευμένη πληροφόρηση για τα προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν. Επομένως, η εξειδικευμένη πληροφόρηση προέρχεται μόνο από εξειδικευμένο και πλήρως εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπρόσθετα, ένας τέταρτος παράγοντας που συντελεί στην αυξανόμενη ανάγκη επένδυσης στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη. Αδιαμφισβήτητα, η τεχνολογία εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς. Ως εκ τούτου, το εργατικό δυναμικό για να αντεπεξέλθει στις ταχύτατα εξελισσόμενες τεχνολογίες, πρέπει να υπόκειται σε διαρκή εκπαίδευση για να αντιμετωπίσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ειδάλλως, οι επιχειρήσεις θα χάνουν μερίδιο αγοράς και θα ανακτούν το απολεσθέν μερίδιο οι επιχειρήσεις που συμπορεύονται με τις τεχνολογικές εξελίξεις και προβαίνουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους.

Επίσης, η οικονομική ύφεση των κρατών επιδεινώνει τη θέση των επιχειρήσεων, που σημαίνει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναγκαιότητα για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Εντούτοις, θα μπορούσε να αναρωτηθεί κάποιος, πώς μια επιχείρηση που έχει εισχωρήσει στον κλοιό της οικονομικής ύφεσης, έχει τη δυνατότητα να επενδύσει κεφάλαια για την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να μεριμνούν για την εύρεση κεφαλαίων για να προβαίνουν στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, καθώς η εν λόγω επένδυση δεν αποτελεί πολυτέλεια ούτε κόστος.

Αντιθέτως, αποτελεί το μοναδικό μονοπάτι που θα απαλλάξει την επιχείρηση από τον κλοιό της οικονομικής ύφεσης και θα την επαναφέρει στην αγορά, ανακτώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Τέλος, ο έκτος παράγοντας, ο οποίος είναι ουσιαστικά η αιτία ύπαρξης του οξέος ανταγωνισμού που αναφέρθηκε ανωτέρω και καθιστά αναγκαιότητα την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, είναι το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση άνοιξε τους πυλώνες μεταξύ των κρατών και η ελεύθερη οικονομία βρίσκεται πλέον στην πρώτη γραμμή. Στη σύγχρονη εποχή, τα σύνορα άνοιξαν και δεν υπάρχουν κράτη πλέον, υπό την αυστηρή έννοια του όρου, όπως υπήρχαν κάποτε. Οπότε το ελεύθερο εμπόριο οδηγεί τις επιχειρήσεις στο πλατό του αμείλικτου ανταγωνισμού. Επομένως, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν στην εκπαίδευση και εξειδίκευση των ανθρωπίνων πόρων για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μην βρεθούν εκτός του παιχνιδιού της ελεύθερης αγοράς που είναι απόρροια της παγκοσμιοποίησης.

Εν κατακλείδι, η παγκοσμιοποίηση, η ελεύθερη οικονομία, η οικονομική ύφεση, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, ο οξύς ανταγωνισμός λαμβάνει καθημερινά ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις που οδηγούν σε αστάθειες στο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και νομικό περιβάλλον. Επομένως, για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε τόσο ασταθή περιβάλλοντα αναγκάζονται να επενδύσουν στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων, ως αντιστάθμισμα του ταχέως εξελισσόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Επίσης, όπως αναφέρει η Ροκά Ε., (2015):

“(…) η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού προσλαμβάνεται θετικά από τα στελέχη, μέσα σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, που αντιλαμβάνονται ότι οι νέες δεξιότητες που αποκτούν αποτελούν προσωπική ανάπτυξη, την οποία μπορούν να αξιοποιήσουν στο επόμενο επαγγελματικό τους βήμα. Έτσι, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κίνητρο για το προσωπικό, για να μπει στην ομάδα της επιχείρησης και να παραμείνει σε αυτήν”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων

3.1 Η διαδικασία και οι μέθοδοι εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων

Η εκπαιδευτική διαδικασία για να προσθέσει αξία στις επιχειρήσεις δεν δύναται να περιορίζεται στη συμμετοχή των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης επιφέρει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα στην επιχείρηση μόνο όταν είναι κατάλληλα οργανωμένη. Ωστόσο, η οργάνωση της εκπαίδευσης πραγματοποιείται από τα ανώτατα στελέχη της επιχειρηματικής μονάδας, τα οποία έχουν καθοδηγητικό ρόλο. Επομένως, η αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία είναι συνάρτηση της οργανωτικής ικανότητας των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης, τα οποία έχουν κατάλληλα εκπαιδευτεί για να επιτελέσουν το έργο της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων. Η εκπαίδευση των ανώτατων στελεχών πραγματοποιείται, για να μπορέσει η εκπαιδευτική διαδικασία να εστιάσει στις πραγματικές ανάγκες της επιχειρηματικής μονάδας και όχι στις ανάγκες που δύναται να υφίσταται σε όλες τις επιχειρήσεις.

Συνεπώς, τα ανώτατα στελέχη πρέπει να διερευνήσουν πρωτίστως τις πραγματικές ανάγκες της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς και τις αδυναμίες των ανθρωπίνων πόρων από άποψη δυνατοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων και μετά να οργανώσουν την εκπαιδευτική διαδικασία, συμπεριλαμβανομένου τη μεθοδολογία της. Ως εκ τούτου, η ορθά οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να ακολουθεί κάποια βήματα. Τα βήματα αυτά είναι:

1. Διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών

Το πρώτο βήμα για τον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχειρηματικής μονάδας. Ουσιαστικά, κατά τη διερεύνηση των αναγκών της εκπαίδευσης πρέπει να προσδιοριστούν τα κάτωθι:

- ❖ Κατά πόσο κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση;
- ❖ Γιατί κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση;
- ❖ Σε ποιους τομείς θα εστιαστεί η εκπαίδευση;
- ❖ Σε ποια τμήματα της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση;

- ❖ Ποιο είναι το ποσοτικό μέγεθος που πρέπει να υποβληθεί στην εκπαιδευτική διαδικασία;
- ❖ Ποιοι εργαζόμενοι κρίνεται απαραίτητο να υποβληθούν στην εκπαιδευτική διαδικασία;
- ❖ Ποιο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος;
- ❖ Πότε θα πραγματοποιηθεί η έναρξη του εκπαιδευτικού προγράμματος;

Συνηθώς η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη των επιχειρηματικών μονάδων. Ακολουθώντας, σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003):

“Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων (trainees) και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις. Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος”. Επομένως, για να διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες μιας επιχειρηματικής μονάδας θα πρέπει να πραγματοποιούν τα παρακάτω:

Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης

Το στάδιο αυτό πραγματεύεται τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχειρηματικής μονάδας καθώς επίσης και τις στρατηγικές που εφαρμόζει η επιχείρηση. Εν συνεχεία, η επιχειρηματική μονάδα καλείται να προσδιορίσει τα κεφάλαια που έχει τη δυνατότητα να διαθέσει, προτού προβεί στην τελική της επενδυτική απόφαση. Επιπλέον, στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι στόχοι της επιχειρηματικής μονάδας μελλοντικά, καθώς επίσης και οι αριθμοδείκτες που εκτιμούν την αποδοτικότητα των ανθρωπίνων πόρων. Η εν λόγω ανάλυση, όπως ο Μάντζαρης (2003) επισημαίνει, αποτελεί ένα απαιτητικό έργο το οποίο πραγματοποιείται με σκοπό τον εντοπισμό των αδυναμιών της επιχειρηματικής μονάδας.

Ανάλυση καθήκοντος

Το στάδιο που πραγματεύεται την ανάλυση καθήκοντος, αναφέρεται ουσιαστικά στη μελέτη των καθηκόντων των ανθρωπίνων πόρων (Μάντζαρης, 2003). Αυτό σημαίνει ότι η επιχειρηματική μονάδα πρέπει να προσδιορίσει για κάθε θέση εργασίας τα εξής:

- ❖ Ποια είναι τα καθήκοντα των εργαζομένων για κάθε θέση εργασίας;
- ❖ Ποιες είναι οι αρμοδιότητες των εργαζομένων για κάθε θέση εργασίας;
- ❖ Ποιες είναι οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες που απαιτείται να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου για κάθε θέση εργασίας;
- ❖ Ποια είναι η προσδοκώμενη ποιοτική και ποσοτική απόδοση για κάθε θέσης εργασίας;

Ουσιαστικά, το ανωτέρω στάδιο αποσκοπεί στην ενδεδειγμένη μελέτη των καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και δεξιοτήτων για κάθε θέση εργασίας, ούτως ώστε να μπορέσει η επιχειρηματική μονάδα να προσδιορίσει το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφότου προσδιοριστούν τα καθήκοντα των ανθρωπίνων πόρων για κάθε θέση εργασίας, ακολουθεί μια καταγραφή των σταδίων που καλείται ο εργαζόμενος να επιτελέσει, για να εκπληρώσει το έργο που του έχει αναθέσει η επιχείρηση. Εφόσον διασαφηνιστούν λεπτομερώς τα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας και προσδιοριστεί ο βαθμός απόδοσης που απαιτείται για κάθε εργασία, τότε καθορίζονται οι δεξιότητες που καλείται ο κάθε εργαζόμενος να αναπτύξει, προκειμένου να εκπληρώσει επιτυχώς το έργο που του έχει ανατεθεί (Μάντζαρης, 2003).

Ανάλυση ατόμου-εργαζόμενου

Το στάδιο αυτό πραγματεύεται τους ανθρωπίνους πόρους σε εκπαιδευτικό επίπεδο καθώς και σε προσωπικό, αποσκοπώντας να προσδιοριστούν ποιοι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν και σε ποιο βαθμό. Το εν λόγω στάδιο κρίνεται σημαντικό, διότι η επιχειρηματική μονάδα πρέπει να προβεί στην λήψη της απόφασης για το ποιοι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να εκπαιδευτούν. Επομένως, η επιχειρηματική μονάδα καλεί τους εργαζόμενους, που διαπιστώθηκε ότι χρήζουν βελτίωσης σε επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, να εκπαιδευτούν εστιάζοντας στα σημεία που εντοπίστηκαν αδυναμίες. Με απλά λόγια, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, οργανώνεται και σχεδιάζεται με βάση τις αδυναμίες των εργαζομένων, έτσι ώστε να εκπληρωθούν οι ανάγκες της επιχειρηματικής μονάδας (Δήμου 2003).

Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Στο στάδιο αυτό αναλύεται ο ανθρώπινος παράγοντας όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου που σχετίζονται με την οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, τον τόπο γέννησης κ.ά. προσωπικά στοιχεία.

2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Εφόσον έχουν εντοπιστεί οι εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού, η επιχειρηματική μονάδα καλείται να σχεδιάσει και να οργανώσει το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τους εργαζόμενους. Ωστόσο, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, σύμφωνα με τον Μάντζαρη (2003), πρέπει να σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τα κάτωθι:

- ❖ Τους στόχους του εκπαιδευτικού προγράμματος
- ❖ Τον αριθμό των συμμετεχόντων
- ❖ Την εφαρμογή της κατάλληλης μεθολογίας
- ❖ Τα γνωρίσματα των εκπαιδευτών

Αξίζει να επισημανθεί, ότι η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται αφενός από τον σχεδιασμό και την οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος και αφετέρου από την καταλληλότητα του περιβάλλοντος κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Επίσης, όπως ο Μάντζαρης (2003) αναφέρει,

Αφού προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό ο οποίος περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς, επίσης, και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση.

Με βάση τα ανωτέρω, η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος, όπως οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (2003) αναφέρουν, 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 ανθρώπινους 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 ανθρωπίνους 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 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. Όπως οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (2003) επισημαίνουν:

“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”.

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, σύμφωνα με τον Δήμου (2003), 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 έργο της εν λόγω θέσης.

Επιπλέον, η επιχείρηση δύναται να μειώσει τη χρονική διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων (Μάντζαρης 2003). Επίσης, κρίνεται αναγκαίο να αξιολογηθούν οι μαθησιακές δυνατότητες του κάθε εκπαιδευομένου όσον αφορά τον χρόνο αφομοίωσης των γνώσεών τους (Μάντζαρης 2003).

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, όπως ο Δήμου (2003) αναφέρει, 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. Ακολούθως, 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 Μπάκας Θ. (2014) 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 (Μπάκας Θ., 2014). 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 (Μπάκας Θ., 2014).

Τη μέθοδο εκπαίδευσης

Προτού οι εκπαιδευτές προβούν στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης, πρέπει να τους γνωστοποιήσει η επιχειρηματική μονάδα τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την εκπαιδευτική διαδικασία.

Στο επόμενο στάδιο, οι εκπαιδευτές καλούνται να επιλέξουν μία μέθοδο εκπαίδευσης με βάση τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της επιχείρησης. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι κάτωθι:

- Επιδείξεις

Η εν λόγω μέθοδος εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις νεοεισερχόμενου ανθρώπινου δυναμικού (εισαγωγική μέθοδος). Όπως οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003) επισημαίνουν

Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτό τον τρόπο βήμα προς βήμα. Αυτή η μέθοδος βήμα προς βήμα ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας.

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας

Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας θεωρείται η πιο παλιά μέθοδος εκπαίδευσης και αφορά συνήθως τα στελέχη που απαρτίζουν την επιχειρηματική μονάδα. Κατά την μέθοδο αυτή το στέλεχος (που υπόκειται στην εκπαιδευτική διαδικασία) καθοδηγείται από τον προϊστάμενο της θέσης εργασίας, που επρόκειτο το στέλεχος να λάβει καθήκοντα. Επομένως, το στέλεχος λαμβάνει συνεχώς οδηγίες από τον προϊστάμενό του, οι οποίες είναι κυρίως τεχνικής φύσεως, και επιδέχεται κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσής του, ανατροφοδότηση για το αποτέλεσμα του έργου του. Η μέθοδος μέσω καθοδήγησης αποσκοπεί αφενός στην ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων και αφετέρου στην μεταβολή των στάσεων και συμπεριφορών των στελεχών.

Κατά την εκπαιδευτική διαδικασία μέσω της μεθόδου της καθοδήγησης παρέχονται στα στελέχη τα κάτωθι:

- ❖ Ανατροφοδότηση στο στέλεχος για τον βαθμό απόδοσής του και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης
- ❖ Ανάθεση καθηκόντων μέσω ελεγχόμενης διαδικασίας
- ❖ Χρησιμοποίηση των πραγματικών γεγονότων στο εργασιακό περιβάλλον, αποσκοπώντας στη δημιουργία ευκαιριών μάθησης
- ❖ Συμβουλευτικές παροχές στα στελέχη για το πώς να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους, κατά τη λήψη της εργασίας τους.

- Εκπαίδευση μέσω Μέντορα

Η εκπαίδευση μέσω μέντορα αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία τα ανώτερα στελέχη, που έχουν επιλεγθεί ως εκπαιδευτές από την επιχειρηματική μονάδα, προσφέρουν καθοδήγηση στους εκπαιδευόμενούς τους σε θέματα

καριέρας. Μέσω της προσφερόμενης καθοδήγησης, τα άτομα αναπτύσσουν καριέρα βελτιώνοντας την αξία τους σε προσωπικό επίπεδο.

Ο εκπαιδευτής – μέντορας προσφέρει στους εκπαιδευόμενους του τα κατωτέρω:

- ❖ Συμβουλές που ενισχύουν την ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο
- ❖ Την απαραίτητη χειραγώγηση για να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, ούτως ώστε να εκπληρώσουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους στη νέα θέση εργασίας
- ❖ Συμβουλές που αφορούν τους τρόπους διεύθυνσης προβλημάτων είτε αυτά είναι διοικητικά, είτε είναι τεχνικά. Επίσης, συμβουλές παρέχονται και για προβλήματα που μπορεί να προκύψουν με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Οι συμβουλές αυτές είναι πολύ σημαντικές, ιδιαίτερα για τα άτομα που διανύουν το πρώτο στάδιο της καριέρας τους.
- ❖ Πληροφορίες σχετικά με τη φιλοσοφία της επιχειρηματικής μονάδας
- ❖ Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης του μέντορα με τον εργαζόμενο, τον οποίο εποπτεύει, ούτως ώστε ο εργαζόμενος να νιώθει οικειότητα και να συζητάει μαζί του ό,τι τον απασχολεί είτε σε προσωπικό επίπεδο είτε σε επαγγελματικό.

- Συμμετοχή σε επιτροπές

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από επιχειρηματικές μονάδες, που διαθέτουν σε μόνιμη βάση επιτροπές διαχείρισης όλων των θεμάτων που απασχολούν την επιχείρηση. Κατά τη μέθοδο της συμμετοχής σε επιτροπές, το εκπαιδευόμενο μέλος – στέλεχος συμμετέχει σε επιτροπές για να αποκτήσει τις απαιτούμενες ικανότητες και εμπειρίες, έτσι ώστε να προβαίνει στην αντιμετώπιση και επίλυση προβληματικών καταστάσεων και να λαμβάνει τελικώς τη σωστή απόφαση. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή προσφέρει στον εκπαιδευόμενο την ευκαιρία να γνωρίσει διάφορα πρόσωπα και να εξοικειωθεί με τις διαφορετικές συμπεριφορές ενός πλήθους ατόμων που συναναστρέφεται. Αυτή η μέθοδος είναι σημαντική, διότι παρέχεται στο εκπαιδευόμενο στέλεχος η δυνατότητα να πληροφορείται, όχι

μόνο για θέματα που σχετίζονται με το συγκεκριμένο τμήμα που εργάζεται αλλά και για τα υπόλοιπα τμήματα της επιχειρηματικής μονάδας.

- Διαλέξεις

Οι διαλέξεις είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εκπαίδευσης, διότι θεωρείται η πιο απλή μέθοδος μετάδοσης γνώσεων στους εκπαιδευόμενους. Επίσης, η εν λόγω μορφή εκπαίδευσης αποσκοπεί στην επιμόρφωση των εργαζομένων, που στελεχώνουν την επιχειρηματική μονάδα, για θέματα που αφορούν τη διοίκηση επιχειρήσεων και τις εξελίξεις που συνυφαίνονται με αυτούς τους τομείς.

- Σεμινάρια

Τα σεμινάρια απευθύνονται σε μικρότερο πλήθος ατόμων και έχουν διαφορετικό χαρακτήρα από αυτόν της διάλεξης, καθώς ωθούν την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Ο στόχος των σεμιναρίων δεν περιορίζεται στη μεταβίβαση γνώσεων (όπως συμβαίνει στις διαλέξεις) αλλά αποσκοπούν αφενός στη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων και αφετέρου, στη μεταβολή των συμπεριφορών και στάσεών τους. Η χρονική διάρκεια των σεμιναρίων δύναται να είναι είτε μικρή (μερικές ώρες), είτε μεγάλη (μερικές μέρες ή εβδομάδες).

- Εργαστήρια

Η εκπαίδευση μέσω εργαστηρίων εμφανίζει σημαντικές διαφορές σε σχέση με αυτήν που πραγματοποιείται μέσω των σεμιναρίων. Οι διαφορές είναι οι εξής:

- ❖ Απαιτείται σε μεγαλύτερο βαθμό η ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων κατά την εργαστηριακή εκπαίδευση
- ❖ Ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι μικρότερος από αυτόν των σεμιναρίων
- ❖ Υπάρχουν διάφοροι τρόποι χρησιμοποίησης των εργαστηρίων

- Προσομοιώσεις

Η εκπαίδευση μέσω προσομοιώσεων, αποτελεί μία μορφή εκπαίδευσης που πραγματοποιείται με γνώμονα τις πραγματικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε ένα περιβάλλον που συνάδει με το πραγματικό (περιβάλλον), αποκτώντας γνώσεις και δεξιότητες που δεν αποκλίνουν από την πραγματικότητα. Μέσω της εν λόγω εκπαίδευσης, ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει πώς να ανταποκρίνεται στις πραγματικές

συνθήκες εργασίας και να αντιμετωπίζει τις προβληματικές καταστάσεις και θέματα που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον. Η εκπαίδευση μέσω προσομοιώσεων χρησιμοποιείται συνήθως για τα στελέχη της επιχείρησης, παρά για το κατώτερου βαθμού ανθρώπινο δυναμικό.

- Υπόδυση ρόλων

Κατά την εκπαίδευση μέσω υπόδυσης ρόλων, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να υποδυθούν ρόλους οι οποίοι ανταποκρίνονται σε πραγματικές καταστάσεις.

Ουσιαστικά, η εν λόγω εκπαίδευση αποσκοπεί οι εκπαιδευόμενοι να εισέρχονται στον πραγματικό εργασιακό κόσμο, μέσω της υπόδυσης ρόλων και να επιλύουν προβλήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν στον χώρο εργασίας τους. Επομένως, υποδυόμενοι τον ρόλο κάποιου άλλου επιτυγχάνονται τα εξής:

- ❖ Κατανοούν σε μεγαλύτερο βαθμό τον ρόλο και τις ευθύνες του ατόμου που υποδύονται
- ❖ Κατανοούν καταστάσεις από διαφορετική οπτική πλευρά
- ❖ Έρχονται αντιμέτωποι με τον ίδιο τους τον εαυτό, καθώς υποδύεται τη συμπεριφορά του κάποιος άλλος εκπαιδευμένος

Συνήθως, οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους που αφορούν διάφορα περιστατικά οικονομικής φύσεως. Σε κάθε περίπτωση που μελετάται εμπλέκονται δύο ή τρεις εκπαιδευόμενοι. Ουσιαστικά, το υποθετικό περιστατικό δύναται να είναι μελέτη περίπτωσης, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους.

Γενικά, η υπόδυση ρόλων είναι σημαντική για τους εργαζόμενους της επιχείρησης όλων των βαθμίδων, διότι αποκομίζουν εμπειρία στην εφαρμογή μεθόδων που προϋποθέτουν αλληλοεπίδραση, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων όπως για παράδειγμα:

- ❖ Στη συνέντευξη
- ❖ Στην πρόσληψη νεοσύστατου ανθρώπινου δυναμικού
- ❖ Στην αξιολόγηση του προσωπικού ή του παραγόμενου έργου
- ❖ Στη συμβουλευτική παροχή των εργαζομένων
- ❖ Στην καθοδήγηση των εργαζομένων
- ❖ Στον χειρισμό των παραπόνων από τους εργαζόμενους ή από τους πελάτες

- ❖ Στον τομέα των πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών
- ❖ Στη διοίκηση γενικότερα
- Μελέτη περίπτωσης

Η εκπαίδευση μέσω μελέτης περίπτωσης πραγματεύεται ένα πραγματικό γεγονός (που έχει συμβεί στην εκάστοτε επιχείρηση ή σε άλλη). Καθώς οι εκπαιδευόμενοι αναλύουν το εν λόγω γεγονός, καλούνται να διερευνήσουν τις αιτίες του προβλήματος και να προβούν στις μεθόδους επίλυσής του.
- Επιχειρηματικά παιχνίδια

Η εν λόγω μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις με υψηλό όραμα. Αυτό σημαίνει ότι τα επιχειρηματικά παιχνίδια εφαρμόζονται από επιχειρηματικές μονάδες με μεγαλεπήβολους στόχους. Προς την κατεύθυνση αυτή, παρέχονται στους εκπαιδευόμενους ένα πλήθος πληροφοριών που αφορά:

 - ❖ Τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης
 - ❖ Στοιχεία που αφορούν την παραγωγή
 - ❖ Στοιχεία που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον
 - ❖ Στοιχεία νομικής φύσεως

Μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας των επιχειρηματικών παιχνιδιών, οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται διάφορους ρόλους διευθυντών (διευθυντή προμηθειών, διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, κοκ) και τελικώς προβαίνουν στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση. Ωστόσο, εάν η εκπαιδευτική διαδικασία των επιχειρηματικών παιχνιδιών πραγματοποιείται με τεχνολογικά μέσα και οι αποφάσεις που λαμβάνονται κοινοποιούνται μέσω ειδικού προγράμματος στον υπολογιστή, τότε η εκπαιδευτική διαδικασία επισπεύδεται και τα οφέλη μέσω της διαδικασίας αυτής είναι πιο άμεσα.
- Εργασίες και Projects

Η εκπαίδευση μέσω εργασιών και projects 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.

- Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα

Η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα αναφέρεται στην εξειδίκευση των εργαζομένων σε συγκεκριμένους τομείς, οι οποίοι δύναται να είναι οι κάτωθι:

- ❖ Ο αποτελεσματικός χειρισμός του χρόνου
- ❖ Ο αποτελεσματικός χειρισμός του άγχους
- ❖ Η επινοητικότητα
- ❖ Η εξάλειψη της αρνητικής στάσης και η ανάδυση της θετικής
- ❖ Η αποδοχή της διαφορετικότητας των υπολοίπων εργαζομένων (είτε είναι η διαφορετικότητα θρησκευτική, φυλετική, κοινωνική κλπ)
- ❖ Η ισορρόπηση της επαγγελματικής ζωής με την προσωπική. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι συγκρούσεις στην προσωπική ζωή των εργαζομένων, έχουν άμεση επίπτωση στον εργασιακό χώρο, όπως επίσης και η σύγχυση που δημιουργείται στο περιβάλλον εργασίας έχει αρνητική επίδραση στην προσωπική τους ζωή.

- 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).

3. Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η αποτελεσματική εφαρμογή της εκπαίδευσης προϋποθέτει τα κάτωθι:

- ❖ Την τήρηση του χρονικού περιθωρίου ολοκλήρωσης του εκπαιδευτικού προγράμματος
- ❖ Τη συνέπεια του χρόνου προσέλευσης και αποχώρησης των εκπαιδευτών και των ανθρωπίνων πόρων (εκπαιδευομένων) από τον χώρο που πραγματοποιείται η εκπαίδευση σε καθημερινή βάση

- ❖ Τη διανομή του κατάλληλου υλικού εκπαίδευσης (έντυπα, φυλλάδια κλπ.) στους εκπαιδευόμενους
- ❖ Τη διατήρηση σε καλή κατάσταση των χώρων, στους οποίους πραγματοποιείται η εκπαίδευση
- ❖ Την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας από ειδικούς, ούτως ώστε να εκτιμηθεί ο βαθμός καταλληλότητας των εκπαιδευτών, του εκπαιδευτικού υλικού και της εκπαιδευτικής μεθολογίας. Η εν λόγω αξιολόγηση, πραγματοποιείται με στόχο να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι εφικτό να εκπληρωθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι του προγράμματος (οι οποίοι τέθηκαν πριν την έναρξη του εκπαιδευτικού προγράμματος).

4. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Καθότι θέτονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος πριν την έναρξη του, κρίνεται απαραίτητη η συστηματική και η τακτική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και της εκπαιδευτικής μεθολογίας. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτών και της εκπαιδευτικής διαδικασίας πραγματοποιείται μέσω:

- ❖ Των ερωτηματολογίων που διανέμονται στους εκπαιδευόμενους κατά τη λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος ή ενός μέρους του.
- ❖ Της πραγματοποίησης εξετάσεων μετά τη λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος, αποσκοπώντας να ελεγχθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες που οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν.
- ❖ Της διανομής ερωτηματολογίων μετά από αρκετό χρονικό διάστημα από τη λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος, έτσι ώστε να εκτιμηθεί ο βαθμός επίδρασης της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων, από τη λήψη των καθηκόντων τους στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.
- ❖ Της λήψης συνεντεύξεων των ανθρωπίνων πόρων και σύγκρισης της αποτελεσματικότητας τους και της αποδοτικότητας τους, με την αντίστοιχη που είχαν προτού ενταχθούν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- ❖ Της σύγκρισης της επίδοσης της επιχείρησης στην παρούσα φάση με την αντίστοιχη που είχε στο παρελθόν (πριν την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων).

Μετά την εφαρμογή των ανωτέρω δύναται να αξιολογηθούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απέκτησαν οι ανθρώπινοι πόροι από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Επιπλέον, εκτιμάται ο βαθμός σχετικότητας της εκπαίδευσης με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, καθώς επίσης και ο βαθμός αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μεθολογίας που εφάρμοσαν οι εκπαιδευτές κατά την εκπαιδευτική διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

4.1 Τι είναι οι δείκτες ΔΑΔ

Οι δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (δείκτες ΔΑΔ) είναι εργαλεία με τα οποία προσδιορίζεται η αξία και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που αναλαμβάνει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) και σχετίζονται με τους υπαλλήλους της επιχείρησης και τον κύκλο εργασιών, την κατάρτισή τους, την απόδοσή τους, το κόστος της εργασίας τους, καθώς και τα έξοδα ανά εργαζόμενο.

Το καθήκον του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να παίρνει αποφάσεις σχετικές με τη διαχείριση του προσωπικού της εταιρείας, αποδεικνύοντας στα ανώτερα στελέχη την αξία του χρήματος και του χρόνου που δαπανάται για την εκπαίδευσή τους και τις σχετικές δραστηριότητες. Η ανάλυση των επιδόσεων του τμήματος σε διάφορους τομείς στοχεύει στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και στην καλύτερη εσωτερική οργανωτικότητα. Η πρόκληση του τμήματος HR (Human Resources) είναι να παρέχει στους επιχειρηματίες πληροφορίες που τους βοηθάνε να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τις επενδύσεις, τις στρατηγικές μάρκετινγκ και νέα προϊόντα. Οι δείκτες είναι ένας ζωτικής σημασίας τρόπος για να ποσοτικοποιηθεί το κόστος και το αντίκτυπο των προγραμμάτων κατάρτισης στους εργαζόμενους, αλλά και των διαδικασιών HR, και μετράνε την επιτυχία (ή αποτυχία) των πρωτοβουλιών του τμήματος. Δίνουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να παρακολουθεί από έτος σε έτος τις τάσεις και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να είναι όσο περισσότερο ανταγωνιστική μπορεί.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένα μεγάλο θέμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τμήμα όχι μόνο αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου παράγοντα και τη συνεισφορά του στην εταιρεία, αλλά πλέον αρχίζει να μετρά κατά πόσο οι πρακτικές που ακολουθεί μπορούν να επηρεάσουν θετικά το ανθρώπινο κεφάλαιο (εργαζόμενοι) στον οργανισμό. "Με βάση την εταιρική κουλτούρα, τις οργανωτικές αξίες και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, τα μέτρα του ανθρώπινου κεφαλαίου υποδεικνύουν την υγεία του οργανισμού." (Lockwood, 2006)

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση επειδή είναι οι άνθρωποι που στην πραγματικότητα εργάζονται για αυτή. Χτίζουν τις βασικές ικανότητες της εταιρείας και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Με την αποτελεσματική διαχείριση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, μια εταιρεία μπορεί να επιτύχει τα μέγιστα αποτελέσματα με το δικό του ανθρώπινο κεφάλαιο και να είναι ανώτερη από τους ανταγωνιστές της.

4.2 Οι δέκα σημαντικότεροι δείκτες ΔΑΔ

Οι δείκτες ΔΑΔ πολλές φορές παραβλέπονται από τις επιχειρήσεις που υποθέτουν ότι είναι πολύ περίπλοκοι για να ασχοληθούν μαζί τους. Αλλά στην πραγματικότητα μπορούν να βοηθήσουν στην αποκάλυψη των δυνατών και αδύνατων σημείων μέσα σε μια επιχείρηση και να επιτρέψουν τον εντοπισμό των περιοχών που χρήζουν βελτίωση και των περιοχών που πρέπει να αξιοποιηθούν.

Παρακάτω φαίνονται οι έξι κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται οι δείκτες τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση συνδυαστικά.

1. Επιλογή - Πρόσληψη: Ένας από τους πιο συχνούς δείκτες ΔΑΔ, που δείχνει το ακριβές κόστος για την επιχείρηση, κατά την πρόσληψη νέου προσωπικού.
2. Εκπαίδευση: Παρόμοιος δείκτης με τον ανωτέρω, ο οποίος βοηθάει στην αποκάλυψη του πόσο πολύ κάθε ένας εργαζόμενος αποτελεί πραγματικό κέρδος για την επιχείρηση.
3. Διοίκηση Απόδοσης: Ένας από τους απλούστερους δείκτες, ο οποίος μετράει το σύνολο των ημερών που ο κάθε εργαζόμενος λείπει, γεγονός που θα μπορούσε να υποδεικνύει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.
4. Ικανοποίηση: Οι δείκτες αυτοί δίνουν μια εικόνα του συνολικού κόστους πακέτου παροχής της επιχείρησης ανά εργαζόμενο.
5. Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων: Ένας από τους πιο δύσκολο να μετρηθούν δείκτες που δείχνει κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με την εταιρεία. Η ικανοποίηση είναι μία έννοια αφηρημένη και οι έρευνες γύρω από αυτή είναι ο μόνος τρόπος πληροφόρησης για να μετρηθεί.
6. Λειτουργικοί δείκτες τμήματος ΔΑΔ: Ένας απλός και ευθύς δείκτης με τον οποίο η επιχείρηση βλέπει το σύνολο των αποχωρήσεων μέσα σε ένα δεδομένο έτος.

Υπάρχουν πολλοί χρήσιμοι δείκτες ΔΑΔ σε κάθε κατηγορία που μπορεί μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει, ώστε να καλυφθούν όλες οι πτυχές που την αφορούν. Όπως αναφέρθηκε και

παραπάνω όμως, η χρήση των δεικτών πολλές φορές φοβίζει μια επιχείρηση λόγω της αίσθησης της πολυπλοκότητας που επιφέρουν. Εντούτοις, με έναν καλό συνδυασμό, καλό προγραμματισμό και σωστή ανάλυση των δεικτών, η επιχείρηση μπορεί με τη βοήθειά τους να κερδίσει μία καλύτερη θέση στην αγορά και να αποκτήσει βιωσιμότητα.

4.3 Πιθανά λάθη στην εφαρμογή των δεικτών ΔΑΔ

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί τους δείκτες εδώ και πολλά χρόνια. Παρ' όλα αυτά η χρήση τους πολλές φορές έχει αποβεί απογοητευτική, λόγω πολλών λαθών. Παρακάτω είναι μερικά από τα πιο καταστροφικά λάθη που μπορούν να γίνουν όταν χρησιμοποιούνται οι δείκτες.

1. Δεν συνδέονται με τους επιχειρηματικούς στόχους: η επιλογή των δεικτών θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική της εταιρείας.
2. Δεν αναφέρονται στο μέλλον: σχεδόν όλοι οι δείκτες αφορούν το παρελθόν. Δυστυχώς όμως, τα στελέχη μιας επιχείρησης ενδιαφέρονται περισσότερο για το μέλλον, επομένως χρειάζεται ο δείκτης να είναι επικεντρωμένος στο μέλλον, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να προβλέψει επερχόμενα προβλήματα και ευκαιρίες.
3. Ανάπτυξη δεικτών ανεξάρτητα με την οικονομική διεύθυνση: Χρειάζεται η άμεση συμμετοχή της οικονομικής διεύθυνσης για την επιλογή δεικτών, ώστε να εξασφαλιστεί το γεγονός ότι οι δείκτες είναι οι χρήσιμοι και οι πιο αξιόπιστοι.
4. Πολλοί δείκτες: Η χρήση πολλών δεικτών δεν είναι πάντοτε και το ιδανικότερο για τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης.
5. Παράλειψη δεικτών ποιότητας: Ένα συχνό λάθος είναι η παράλειψη των δεικτών που μετρούν την ποιότητα. Για παράδειγμα, η μέτρηση του αριθμού των προσλήψεων χωρίς συγκρίσιμα στατιστικά στοιχεία για την ποιότητα αυτών των προσλήψεων. Αναφέροντας τον αριθμό των ωρών κατάρτισης που παρέχεται, αλλά παραλείποντας να σημειωθεί η ποιότητα της κατάρτισης, είναι μια κοινή, αλλά σοβαρή παράλειψη.
6. Δείκτες χωρίς «γιατί»: Οι πιο κοινοί δείκτες αντικατοπτρίζουν τα γεγονότα κι όχι τις αιτίες τους. Ως εκ τούτου, χρειάζεται μια συγκέντρωση συμπληρωματικών στοιχείων που θα φανερώνουν τις αιτίες για κάθε γεγονός, ώστε να μπορεί η επιχείρηση όχι μόνο να γνωρίζει το πρόβλημα, αλλά και να το επιλύσει.

7. Δεν ενσωματώνονται στις οικονομικές αναφορές: οι μετρήσεις των δεικτών δεν έχουν καμία επίδραση, αν δεν διαβαστούν ή ακουστούν.

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συχνά αναρωτιούνται γιατί ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα, όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα και τα οφέλη για την επιχείρηση, δεν κερδίζει την απαραίτητη προσοχή από τα ανώτερα στελέχη της. Ακόμα κι αν γνωρίζουμε ότι η γλώσσα της επιχείρησης είναι το χρήμα, τα δεδομένα και οι μετρήσεις, το τμήμα HR εξακολουθεί να μην παίρνει το σεβασμό που αξίζει. Ένας σημαντικός λόγος γι' αυτό είναι η αποτυχία της χρήσης των δεικτών, σύμφωνα με μερικά λάθη που συχνά εντοπίζονται πάνω σε αυτή.

4.4 Δείκτες εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι ο τομέας, στον οποίο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να κάνει τη διαφορά σε μια επιχείρηση. Η εκπαίδευση θα πρέπει να σχετίζεται με τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού και τα αποτελέσματά της να είναι μετρήσιμα.

Παρακάτω φαίνονται μερικοί από τους σημαντικότερους δείκτες ΔΑΔ που αφορούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, μαζί με τον τύπο υπολογισμού τους.

Πίνακας δεικτών στην κατηγορία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

Δείκτης	Περιγραφή Δείκτη	Τύπος Υπολογισμού
Δείκτης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα	Δείχνει την αναλογία της συμμετοχής των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχέση με το συνολικό αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση.	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν στα εκπαιδευτικά προγράμματα}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση}}$
Δείκτης εκπαιδευτικών ωρών	Δείχνει τον μέσο όρο ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο.	$\frac{\text{Σύνολο εκπαιδευτικών ωρών}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση}}$
Δείκτης εκπαιδευτικού κόστους	Δείχνει το μέσο όρο εκπαιδευτικού κόστους ανά εργαζόμενο.	$\frac{\text{Σύνολο εκπαιδευτικού κόστους}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση}}$

Δείκτης ικανοποίησης από την εκπαίδευση	Δείχνει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην εκπαίδευση σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων.	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων που δηλώνουν απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι με την εκπαίδευση}}{\text{Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν στην εκπαίδευση}}$
Δείκτης πλάνου ανάπτυξης (development plan)	Δείχνει το ποσοστό υπαλλήλων για τους οποίους υπάρχει πλάνο ανάπτυξης.	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων για τους οποίους δημιουργείται ετήσιο πλάνο ανάπτυξης}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση}}$
Δείκτης πλάνου καριέρας (career plan)	Δείχνει το ποσοστό υπαλλήλων για τους οποίους υπάρχει πλάνο καριέρας.	$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων για τους οποίους υπάρχει πλάνο καριέρας}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση}}$
Δείκτης πλάνου διαδοχής (succession plan)	Δείχνει το ποσοστό των θέσεων για τις οποίες υπάρχει πλάνο διαδοχής.	$\frac{\text{Αριθμός θέσεων εργασίας για τις οποίες υπάρχει πλάνο διαδοχής}}{\text{Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση}}$

Η χρήση των παραπάνω δεικτών από τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποτυπώνει τη σημασία που αποδίδει μια επιχείρηση στα ευεργετικά αποτελέσματα που έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων. Δηλαδή, σε μια επιχείρηση που η εκπαίδευση αλλά και γενικότερα η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζονται ως επένδυση, το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αξιοποιεί τους παραπάνω δείκτες, προκειμένου να μετρήσει και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα της στρατηγικής που ακολουθείται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Αντίθετα, όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν χρησιμοποιεί τους παραπάνω δείκτες, σαφώς αυτό καταδεικνύει μια περίπτωση όπου η επιχείρηση δεν έχει ως άμεση προτεραιότητα την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και κάθε πρωτοβουλία αντιμετωπίζεται περισσότερο ως ένα επιπλέον λειτουργικό κόστος, παρά ως μια επένδυση.

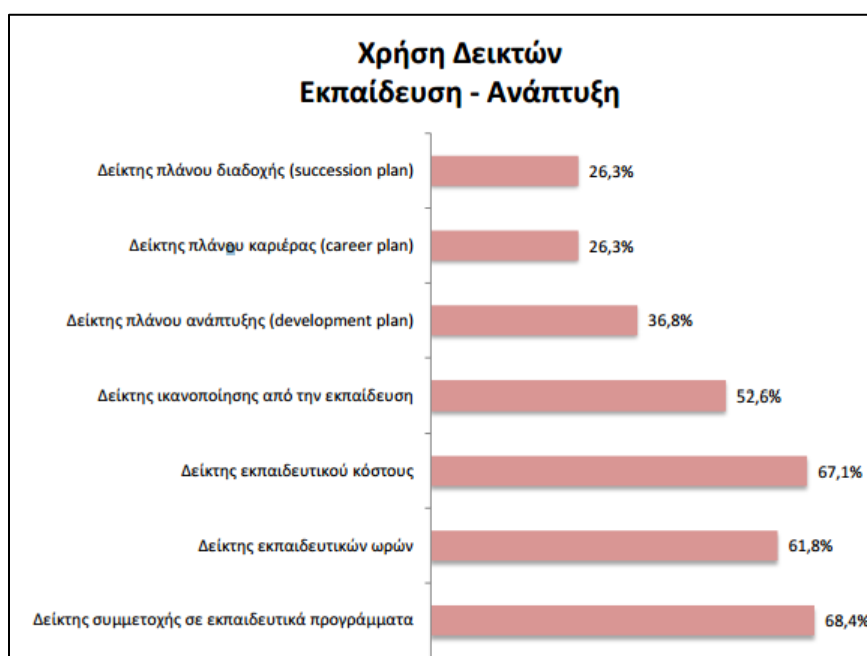
4.5 Έρευνα δεικτών

Σε έρευνα των Επιτροπάκη & Αλεξόπουλου (2013) για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, αποτυπώνεται η χρήση των δεικτών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ άλλων και οι δείκτες που αφορούν την ενότητα Εκπαίδευση – Ανάπτυξη, όπως υπολογίστηκαν για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα, οι ελληνικές επιχειρήσεις στο σύνολό τους χρησιμοποιούν τον δείκτη συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε ποσοστό 68.4% και τον δείκτη εκπαιδευτικού κόστους σε ποσοστό 67.1%. Ακολουθεί ο δείκτης εκπαιδευτικών ωρών με 61.8% και ο δείκτης

ικανοποίησης από την εκπαίδευση (52.6%). Από την άλλη, λιγότερο δημοφιλείς είναι οι δείκτες πλάνου ανάπτυξης που αγγίζουν το ποσοστό 36.8%, πλάνου καριέρας με 26.3% και πλάνου διαδοχής με 26.3%.

Μπορεί κανείς λοιπόν να βγάλει εύκολα το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες από τις μισές ελληνικές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την εκπαιδευτική κατάρτιση των υπαλλήλων τους, καθώς και για την ικανοποίηση των τελευταίων με αυτή. Παρ' όλα αυτά, το αίσθημα της εξέλιξης και της προαγωγής δεν είναι ακόμη δυνατό στις εταιρείες της Ελλάδος, γι' αυτό και τα ποσοστά που αφορούν τους σχετικούς δείκτες είναι σχετικά χαμηλά.



Πίνακας 1 Χρήση Δεικτών Εκπαίδευσης – Ανάπτυξης

Συνεχίζοντας σε μεγαλύτερο βάθος ανάλυσης, η ίδια έρευνα αναδεικνύει επίσης και το βαθμό χρήσης των δεικτών ανά είδος επαγγελματικής δραστηριότητας. Έτσι όπως φαίνεται στον πίνακα 2 που ακολουθεί παρακάτω, βλέπουμε το ποσοστό χρήσης δεικτών για κάθε κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως είναι υπηρεσίες- εμπόριο-κατασκευές.

II. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη							
	Δείκτης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα	Δείκτης εκπαιδευτικών ωρών	Δείκτης εκπαιδευτικού κόστους	Δείκτης ικανοποίησης από την εκπαίδευση	Δείκτης πλάνου ανάπτυξης (development plan)	Δείκτης πλάνου καριέρας (career plan)	Δείκτης πλάνου διαδοχής (succession plan)
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ							
Απαντήσεις	33	32	33	25	28	14	16
Μέσος Όρος	59,70%	13,9	413,4	79,17%	57,64%	36,11%	14,65%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ							
Απαντήσεις	10	11	13	12	10	6	6
Μέσος Όρος	70,56%	14,5	415	89,27%	77,73%	66,18%	19,21%
Μέγιστη Τιμή	100,00%	60,0	2.500	100,00%	100,00%	100,00%	39,22%
Ελάχιστη Τιμή	30,00%	0,5	63	66,67%	11,54%	0,85%	6,67%
ΕΜΠΟΡΙΟ							
Απαντήσεις	13	12	12	5	9	6	6
Μέσος Όρος	55,84%	7,1	383	78,01%	57,29%	15,89%	14,19%
Μέγιστη Τιμή	100,00%	19,2	1.569	97,06%	100,00%	33,33%	43,82%
Ελάχιστη Τιμή	14,71%	0,0	19	52,00%	1,76%	2,22%	2,59%
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ							
Απαντήσεις	9	9	8	8	9	2	4
Μέσος Όρος	57,07%	21,9	454,9	64,76%	35,68%	6,57%	8,51%
Μέγιστη Τιμή	100,00%	112,1	2.069,0	93,52%	100,00%	12,00%	12,00%
Ελάχιστη Τιμή	16,00%	1,0	59,3	18,11%	4,58%	1,15%	3,05%

Πίνακας 2 Χρήση δεικτών ανά κατηγορία δραστηριότητας

4.5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Η έρευνα των Επιτροπάκη & Αλεξόπουλου (2013), αποτελεί ίσως ένα από τα πιο σημαντικά έργα για τη διερεύνηση της εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η έρευνά τους κατέδειξε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις σε κάποιους κλάδους, χρησιμοποιούν τους βασικούς δείκτες για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης του προσωπικού τους. Όμως, στην ουσία φαίνεται να περιορίζονται μόνο στην παρακολούθηση των δεικτών, οι οποίοι, κατά κύριο λόγο, εστιάζουν στην απλή ποσοτική παρακολούθηση των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτό όμως συνάγει και τον πραγματικό τρόπο αντιμετώπισης της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και αντανakλά πόσο πραγματικά συνδέεται με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό των ελληνικών επιχειρήσεων.

Σαφώς γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αφού είναι άμεσα συνδεδεμένο με το τελικό παραδοτέο της επιχείρησης. Συνεπώς, η προσπάθεια για ανάπτυξη του προσωπικού σαφώς αντιμετωπίζεται ως επένδυση. Το ίδιο όμως δεν παρατηρείται σε άλλους

κλάδους, αφού σε αυτούς η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζεται περισσότερο ως κόστος, παρά ως επένδυση.

Η διαφοροποίηση στον τρόπο αντιμετώπισης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, οφείλεται στη διαφορετική κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας που ανήκει μια επιχείρηση. Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό είναι τελικά ο βασικός παραγωγικός συντελεστής που παράγει την τελική υπηρεσία που αγοράζει ο πελάτης. Σε αυτήν την περίπτωση, η εκπαίδευση δύναται να συντελέσει στην άμεση βελτίωση της παραγόμενης υπηρεσίας και έτσι αποτελεί επένδυση με άμεσα οφέλη για την ίδια την επιχείρηση.

Αντίθετα, στους κλάδους κατασκευών και εμπορίου, το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί βασικό συντελεστή παραγωγής. Έτσι, παρουσιάζει μικρότερο βαθμό σπουδαιότητας σε σχέση με τον κλάδο παροχής υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η όποια προσπάθεια για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να θεωρείται ως μια ελαστική δαπάνη. Ειδικότερα, και υπό τις συνθήκες της ασφυκτικής οικονομικής πίεσης, η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται ίσως και ένα επιπλέον κόστος, το οποίο δεν είναι στενά συνδεδεμένο με τη βελτίωση του τελικού παραγόμενου προϊόντος.

Επίλογος

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένας ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπρόσθετα, ο ανταγωνισμός οξύνεται λόγω της συνεχόμενης εξέλιξης της τεχνολογίας και της επιστήμης που οδηγεί στην δημιουργία νέων αναγκών και απαιτήσεων στα περιβάλλοντα που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απέκτησαν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια των σπουδών τους ή/και κατά την προηγούμενη επαγγελματική τους πορεία δεν δύναται να επαφίενται με τις απαιτήσεις ενός τόσο ραγδαίως μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η γνώση πλέον θεωρείται ένα περιουσιακό στοιχείο των εργαζομένων του οποίου η αξία ελαττώνεται με την πάροδο του χρόνου καθώς η τεχνολογία και οι επιστήμες εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς. Με αποτέλεσμα να απαιτείται περαιτέρω εξειδίκευση στις γνώσεις, στις δεξιότητες και στις ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων που αποκτάται μέσω της συνεχόμενης προσπάθειας για την κατάκτηση της νέας εξελιγμένης γνώσης ούτως ώστε να αποκτήσουν παράλληλα και οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δια ταύτα προκύπτει ως αδιαμφισβήτητη παραδοχή ότι το μορφωτικό κεφάλαιο που έχουν οι ανθρωπίνι πόροι στο ενεργητικό τους θα αποκλίνει σημαντικά από τις νέες απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής καθιστώντας αναγκαία την συμμόρφωση τους με τη νέα γνώση. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη την αναμενόμενη απόκλιση του εκπαιδευτικού υπόβαθρου των ανθρωπίνων πόρων με τις νέες απαιτούμενες γνώσεις που κρίνεται απαραίτητο να διαθέτουν και να επενδύσουν ακόμη περισσότερο στις εξειδικευμένες και υψηλής προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, είναι εύκολα αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις που θέλουν να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά πρέπει να εστιάσουν στην εξειδίκευση των ανθρωπίνων πόρων, με σκοπό την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε νέους τομείς ούτως ώστε να ενισχύσουν την ευελιξία τους και την ανταγωνιστικότητά τους.

Εδώ χρήζει μία ιδιαίτερη επισήμανση ότι δεν είναι εφικτό οι νεοπροσλαμβανόμενοι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις απαιτήσεις της νέας θέσης εργασίας που επρόκειτο να αναλάβουν καθήκοντα. Επίσης, ακόμα και οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι πρέπει να υπόκεινται σε δια βίου μάθηση λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης καθώς, όπως αναφέραμε, η τεχνολογία και η επιστήμη μεταβάλλονται συνεχώς και η παλιά γνώση θεωρείται απαρχαιωμένη και δεν μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις που θέλουν να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά πρέπει να μεριμνήσουν για την εκπαίδευση των

ανθρωπίνων πόρων ούτως ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Αποτελεί γεγονός αξιοσημείωτο ότι τα τελευταία έτη ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εισέρχονται στις διεθνείς αγορές μέσω των εξαγωγών των προϊόντων τους και της συνεργασίας τους με άλλες επιχειρήσεις αποσκοπώντας στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η οποία επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης των ανθρωπίνων πόρων. Ήτοι, στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας στην οποία ζούμε, ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο έντονος. Το γεγονός αυτό, απαιτεί από τις επιχειρήσεις να βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί, μόνο μέσω της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, διότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Μια επιχείρηση, λοιπόν, θα παράγει πιο ποιοτικά προϊόντα και θα προσφέρει πιο ποιοτικές υπηρεσίες, αν το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδευτεί και οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να γίνουν όλο και καλύτεροι και συνεργάζονται αρμονικά ο ένας με τον άλλο.

Έτσι, η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως επένδυση που θα αποφέρει επιπλέον έσοδα από πωλήσεις στην επιχείρηση και σε καμία περίπτωση ως κόστος. Διότι και το οποιοδήποτε κεφάλαιο δαπανηθεί για την εκπαίδευση των εργαζομένων, θα γίνει η απόσβεση του από τα αναμενόμενα οφέλη. Αλλά και οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους, ζώντας σε ένα περιβάλλον που η αγορά εργασίας απαιτεί όλο και πιο πολλά προσόντα, αναζητούν επιχειρήσεις που προσφέρουν εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό τους και προτιμούν να εργάζονται σε μια τέτοια επιχείρηση, η οποία τους προσφέρει προοπτικές εξέλιξης.

Επίσης, η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στην αύξηση του δείκτη παραμονής των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται ο συγκερασμός των στόχων της επιχείρησης και των ανθρωπίνων πόρων χτίζοντας σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κοινής πορείας αφενός μεταξύ των εργαζομένων και αφετέρου μεταξύ των εργαζομένων με την ανώτατη διοίκηση με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως έχει επισημανθεί, για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό σημαίνει ότι η αποδοτικότητα των ανθρωπίνων πόρων αυξάνεται όταν καλύπτονται οι ψυχολογικές πτυχές των ανθρωπίνων πόρων καθώς η επίτευξη ενός αρμονικού περιβάλλοντος δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, η αποδοτικότητα των

ανθρωπίνων πόρων αυξάνεται αφενός λόγω της απόκτησης νέων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων και αφετέρου μέσω της ικανοποίησης των αναγκών αυτοπραγμάτωσης. Επέκεινα αυτής της προσέγγισης, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε ότι καθώς οι στόχοι της επιχείρησης και των ανθρωπίνων πόρων πραγματοποιούνται παράλληλα, δεν τίθεται λόγος απολύσεων και αντικατάσταση των εργαζομένων. Κι αυτό γιατί όταν δημιουργείται ένα αρμονικό περιβάλλον που οι εργαζόμενοι και η ανώτατη διοίκηση καθοδηγούνται από κοινούς στόχους επιτυγχάνεται το βέλτιστο αποτέλεσμα σε οικονομικό και συναισθηματικό επίπεδο. Ενώ σε περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν διερευνά τις ανάγκες των εργαζομένων θα δημιουργούνται συγκρούσεις τόσο των εργαζομένων μεταξύ τους όσο και μεταξύ των εργαζομένων με την ανώτατη διοίκηση το οποίο γεγονός δρα ανασταλτικά ως προς τους στόχους της επιχείρησης η οποία θα προβεί σε απολύσεις των εργαζομένων και αντικατάσταση αυτών. Δια ταύτα προκύπτει ως αδιαμφισβήτητη παραδοχή ότι η απολύσεις και οι προσλήψεις νέων εργαζομένων δημιουργεί εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Ήτοι, όταν στο εργασιακό περιβάλλον δύναται να παραβιαστεί το ψυχολογικό συμβόλαιο από τον εργοδότη και πραγματοποιούνται απολύσεις και προσλήψεις εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, τότε μειώνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων και ο συγκερασμός των στόχων επιχείρησης και ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ανεκπλήρωτο γεγονός. Ως εκ τούτου, όταν οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων τότε υπάρχει κοινή πορεία για τους εργαζόμενους και την επιχείρηση προς το μέλλον δημιουργώντας ισχυρό ψυχολογικό συμβόλαιο που οδηγεί στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, η κρίση που μαστίζει την ελληνική οικονομία και κοινωνία τα τελευταία χρόνια, καθιστά μοναδική διέξοδο για τις ελληνικές επιχειρήσεις την ενδεδειγμένη ενασχόληση τους με την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων τους. Σε διαφορετική περίπτωση, δεν θα μπορέσουν να στραφούν στις αγορές εκτός Ελλάδας και να ανταποκριθούν με επιτυχία στον παγκόσμιο οικονομικό ανταγωνισμό. Όπως επίσης, και οι Έλληνες εργαζόμενοι, αντιλαμβανόμενοι τη μεταβολή που έχει επέλθει στα δεδομένα της ελληνικής και παγκόσμιας οικονομίας, θα πρέπει να αναζητούν επιχειρήσεις που έχουν ως προτεραιότητα την εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων και να δείχνουν προθυμία και ζήλο, κατά τη συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δραμιτινού Χ. (2014), Ποιοι είναι οι δικοί σας άξονες καριέρας;

http://www.flowmagazine.gr/article/view/ποιοι_einia_oi_dikoi_sas_aksones_karieras/category/personal_development

Επιτροπάκη Ο. - Αλεξόπουλος Α. (2013), Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - HR Metrics – Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, ALBA Graduate Business School at the American College of Greece

Μάρδας Γ. (2000), Κοινωνική Πολιτική Εκπαίδευση και Οικονομία, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Ξυροτύρη - Κουφίδου Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις: Rosili

Δήμου Ν. (2003), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις: Έλλην, Αθήνα

Μάντζαρης Γ. (2003), Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Γκιούρδας Β., Αθήνα

Becker B. & Huselid M. (1998), High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16

Becker B. & Huselid M. & Ulrich D. (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School.

Boudreau J.W. & Ramstad P.M. (2003), Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership. In Marshall Goldsmith, Robert P. Gandossy & Marc S. Efron (Eds), HRM in the 21st Century New York: John Wiley.

Carlson K. D. & Kavanagh M. (2012), HR metrics and workforce analytics. In M. J. Kavanagh, M. Thite, & R. D. Johnson (Eds). Human Resource Information Systems: Basics applications and future directions, 2nd edition, Chapter 7 Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Cobbold I.C & Lawrie G.J.G (2002), Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard – Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool, UK, 2GC Consulting

Dany F. & Guedri Z. & Hatt F. (2008), “New Insights Into the Link Between HRM Integration and Organizational Performance: The Moderating Role of Influence Distribution Between HRM Specialists and Line Managers.” The International Journal of Human Resource Management, 19 (11): 2095- 2112.

Delaney J.T. & Huselid M.A. (1996), “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance.” Academy of Management Journal, 39

Monfore S. & Douthitt S. & Carson M. (2011), Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes. People and Strategy, Volume 34/Issue 2.

Ulrich D. (1996), Human Resource Champions. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Μανιάτης Α. (2016), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού,
<https://maredu.gunet.gr/modules/document/file.php/ASP311/DAD.pdf>

Ροκά Ε. (2015), Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: Μια αναγκαία επένδυση,
<https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177>

Wikimarkt, 2016, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων- Έννοια και Περιεχόμενο,
<https://wikimarkt.wikispaces.com/%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7+%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%AF%CE%BD%CF%89%CE%BD+%CE%A0%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD-+%CE%88%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1+%CE%BA%CE%B1%CE%B9+%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B5%CF%87%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF>

Δημητριάδης Ε. & Θερίου Ν. (2016), Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων; Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές,
http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf

Παπάνης Ε. (2011), Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο - Επικοινωνία στο χώρο της εργασίας,
http://epapanis.blogspot.gr/2011/08/blog-post_24.html

Monfore S. & Douthitt S. & Carson M. (2011), Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes. People and Strategy, Volume 34/Issue 2

Μπουραντάς Δ.& Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Ε. Μπένου, Αθήνα

Χλέτσος Β. (2014), Η Ιεράρχηση των Ανθρωπίνων Αναγκών κατά τον Maslow,
<http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html>

Μπάκας Θ. (2014), Σημειώσεις για το μάθημα διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα,
http://ecourse.uoi.gr/pluginfile.php/97081/mod_resource/content/1/%CE%A3%CE%B7%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CF%84%CE%BF%20%CE%BC%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%97%20%CE%91%CE%9D%CE%98%CE%A1%CE%A9%CE%A0%CE%99%CE

%9D%CE%9F%CE%A5%20%CE%94%CE%A5%CE%9D%CE%91%CE%9C%CE%99%CE
%9A%CE%9F%CE%A5%20%CE%A3%CE%A4%CE%9F%20%CE%95%CE%9A%CE%A0
%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%20%
CE%A3%CE%A5%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9C%CE%91%20%282014%29.pdf

Wikipedia, the free encyclopedia, HR Metric, Last modified on 7 January 2017,
https://en.wikipedia.org/wiki/HR_Metric