



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

**“ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ”
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**«ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ, ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ
ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

της

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΒΛΑΧΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για τη απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στις
Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Δια Βίου Μάθησης
(με ειδίκευση στην Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία)

Οκτώβριος 2020

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2020

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (ΜΔΕ), η οποία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης, (στην Κατεύθυνση: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία), και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από αυτούς έχει το δικαίωμα Ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η ΜΔΕ καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

“ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ”

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

«ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ, ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ
ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

της

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΒΛΑΧΟΥ

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Επιβλέπων Καθηγητής: Μιλτιάδης Σταμπουλής

Μέλη: Ευθύμιος Βαλκάνος

Αθανάσιος Τσιρίκας

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Μιλτιάδη Σταμπουλή, καθώς και στους καθηγητές μου κ. Αθανάσιο Τσιρίκα και κ. Ευθύμιο Βαλκάνο, μέλη της τριμελούς επιτροπής, για την υποστήριξη και καθοδήγηση που μου παρείχαν τόσο στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, όσο και καθ'όλη τη διάρκεια φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την ηθική στήριξη που μου παρείχαν αυτά τα δύο χρόνια, δίνοντάς μου κουράγιο να προχωρώ και να υπερπηδώ κάθε εμπόδιο για να φτάσω στο στόχο μου.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τους υπευθύνους εκπαίδευσης και τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού που συμμετείχαν στην εμπειρική έρευνα που έλαβε χώρα για την επίτευξη του στόχου της παρούσας εργασίας.

Περίληψη

Μολονότι υπάρχει γενική συμφωνία ως προς τη σημασία της εκπαίδευσης ως εργαλείου που βοηθά τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με βάση το Ανθρώπινο Δυναμικό (ΑΔ) τους, η επένδυση των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες κατάρτισης εξακολουθεί να είναι χαμηλή. Μεταξύ των παραγόντων που έχουν συνδεθεί με αυτή την τάση βρίσκεται το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί μία επιχείρηση, η απουσία συστηματικών αναλύσεων εργατικού δυναμικού και η απουσία αξιολόγησης του οικονομικού και κοινωνικού αντίκτυπου ενός προτεινόμενου προγράμματος στο στάδιο σχεδιασμού αυτού. Ένα ακόμα ζήτημα που συνδέεται άμεσα με τα ανωτέρω είναι ότι επί του παρόντος δεν έχει εντοπιστεί ένα πρότυπο, ούτε από το πεδίο της Οργανωσιακής Απόδοσης, ούτε από το πεδίο της ΔΑΔ που να δύναται να αξιοποιηθεί ως υπόδειγμα δράσης κατά την ανάπτυξη πολιτικών εκπαίδευσης. Η παρούσα εργασία έχει διττό στόχο. Πρώτον, μέσω εμπειρικής διερεύνησης επιχειρήθηκε η εξέταση της στάσης των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στις επενδύσεις στην εκπαίδευση του ΑΔ τους και του βαθμού που οι διάφοροι παράγοντες την επηρεάζουν. Δεύτερον, μέσω της κριτικής ανάλυσης και επεξεργασίας της βιβλιογραφίας επιχειρήθηκε η ανάπτυξη ενός «στρατηγικού χάρτη συνδέσεων», που δύναται να λειτουργήσει επικουρικά στην καθοδήγηση των ενεργειών των υπευθύνων ΑΔ αναφορικά με την αξιολόγηση της κάθε επιμέρους παραμέτρου που αφορά μία αναπτυξιακή διαδικασία.

Η πρωτογενής έρευνα έδειξε ότι οι ελληνικές εταιρείες είναι θετικά διακείμενες απέναντι στις επενδύσεις στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και επιβεβαίωσε την ύπαρξη ευθυγράμμισης της ανταγωνιστικής με τη λειτουργική στρατηγική για την εκπαίδευση, καθώς και την επίδραση που η πρώτη ασκεί στις επενδύσεις στην εκπαίδευση. Παράλληλα, η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει ευρεία συνειδητοποίηση της σημασίας της χρήσης των workforce analytics από τις επιχειρήσεις αλλά η εφαρμογή αυτών δεν παρουσιάζει ακόμη πλήρη ανάπτυξη. Τέλος, ανέδειξε την ύπαρξη της τάσης οι εταιρείες που εφαρμόζουν συστηματικά οικονομικές αναλύσεις κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος να εφαρμόζουν σε μεγαλύτερη συχνότητα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Εννοιες κλειδιά: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Ανθρώπινο Δυναμικό, Οργανωσιακή Απόδοση, Αξιολόγηση, Ανταγωνιστική Στρατηγική, Αναλύσεις Εργατικού Δυναμικού

Abstract

Although there is general agreement on the importance of education as a tool to help firms develop a sustainable competitive advantage based on their HR, business investment in training activities is still low. Among the factors associated with this trend is the type of competitive strategy followed by a company, the lack of workforce analytics, and the lack of evaluation of the economic and social impact of a proposed program at the design stage. Furthermore, directly related to the above is that up till now, no model has been identified, neither from the field of Organizational Performance nor from the field of HR that can be used as a model of action in the development of educational policies. This work has a dual purpose. First, through empirical investigation, an attempt was made to examine the attitude of Greek companies towards investments in the education of their HR and the degree to which various factors influence it. Second, through the critical analysis and elaboration of the literature, an attempt was made to develop a "strategy map" which can act as an adjunct in guiding the actions of HR managers regarding the evaluation of each sub-parameter related to a development process.

The primary research showed that Greek companies maintain a positive attitude towards investments in human capital development and confirmed the existence of alignment of the competitive strategy with the operational strategy for education, as well as the effect that the former has on investments in education. At the same time, the research showed that even though there is a high awareness of the importance of the use of workforce analytics by Greek companies, their application is still undeveloped. Finally, it has pointed out the existence of the tendency for companies that systematically apply financial analysis when designing a program to implement more often training programs.

Keywords: *Training and Development, Human Resources, Organizational Performance, Evaluation, Competitive Strategy, Workforce Analytics*

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	IV
Περίληψη	V
Abstract	VI
Περιεχόμενα	VII
Ευρετήριο πινάκων	X
Ευρετήριο γραφημάτων	XI
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1.....	5
Βιβλιογραφική Επισκόπηση	5
Ενότητα 1	5
Σύγχρονη Προσέγγιση στην Απόδοση της Επιχείρησης/Οργανισμού	5
1.1. Η έννοια της οργανωσιακής απόδοσης	5
1.2. Η αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης.....	6
1.2.1. Παραδοσιακές προσεγγίσεις	7
1.2.2. Ολοκληρωμένες, ισορροπημένες προσεγγίσεις	10
1.3. Δείκτες μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης.....	16
Ενότητα 2	20
Σύγχρονη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	20
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
2.2. Προσέγγιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	22
2.2.1. Λειτουργικές στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
2.3. Σύγχρονα πρότυπα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	24
2.4. Συστήματα μέτρησης στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	29
2.4.1. Η στρατηγική σημασία των Αναλύσεων Εργατικού Δυναμικού	30
2.4.2. Μοντέλα εφαρμογής των Αναλύσεων Εργατικού Δυναμικού	31
2.4.3. Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	40
Ενότητα 3	43
Η Λειτουργία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	43
3.1. Η σημασία της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ανάπτυξη βιώσιμων Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων.....	43
3.2. Σύνδεση Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωσιακής Απόδοσης - Επισκόπηση εμπειρικών ερευνών	46
3.3. Προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης	49
3.3.1. Προκλήσεις κατά τη μεταφορά της εκπαίδευσης.....	51
3.4. Οργάνωση Συστήματος Εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις.....	54

3.4.1. Αναγκαιότητα ανάπτυξης ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης.....	54
3.4.2. Συστηματική προσέγγιση της εκπαίδευσης.....	55
3.4.3. Διαμόρφωση προϋπολογισμού προγράμματος εκπαίδευσης	65
3.5. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης	66
3.5.1. Η σημασία της αξιολόγησης στην αύξηση των επενδύσεων στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	66
3.5.2. Πρακτικά ζητήματα κατά την επιλογή και εφαρμογή τύπου αξιολόγησης.....	67
3.5.3. Μοντέλα αξιολόγησης	73
3.5.4. Οικονομική αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης	77
3.6. Επενδύσεις στην Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού: Ανάδειξη προκλήσεων	85
Κεφάλαιο 2.....	87
Κριτική ανάλυση της βιβλιογραφίας και ανάδειξη ερευνητικού «κενού»	87
Κεφάλαιο 3.....	89
Οδηγός συνδέσεων	89
Κεφάλαιο 4.....	99
Ερευνητική Προσέγγιση	99
Ενότητα 1	99
Μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας.....	99
1.1. Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας.....	99
1.2. Ερευνητικά ερωτήματα	100
1.3. Μεθοδολογία Έρευνας	100
1.3.1. Το Δείγμα της Έρευνας.....	100
1.3.2. Ερευνητικά Εργαλεία	101
1.3.3. Ερευνητική διαδικασία.....	102
Ενότητα 2	103
Παρουσίαση ερευνητικών ευρημάτων	103
2.1. Περιγραφή του δείγματος.....	103
2.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων των ημιδομημένων συνεντεύξεων	103
2.2.1. Η στάση των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό και στις επενδύσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού	104
2.2.2. Ανταγωνιστική στρατηγική και επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό	108
2.2.3. Εφαρμογή Workforce Analytics στις ελληνικές επιχειρήσεις	111
2.2.4. Η Αξιολόγηση των προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	115
Ενότητα 3	120
Συζήτηση Αποτελεσμάτων και Συμπεράσματα.....	120

3.1. Συζήτηση των αποτελεσμάτων	120
3.2. Συμπερασματικές παρατηρήσεις.....	125
Ενότητα 4	127
Περιορισμοί και Προτάσεις.....	127
4.1. Περιορισμοί της έρευνας.....	127
4.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	127
Βιβλιογραφία	128
Παράρτημα.....	145
Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου	145

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1: Λειτουργικές στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Σύνδεση με ανταγωνιστικές στρατηγικές	24
Πίνακας 2: Σύνδεση ΔΑΠ και απόδοσης	27
Πίνακας 3: Σύγκριση ROI και CBA.....	81
Πίνακας 4: Στρατηγικός χάρτης συνδέσεων	96
Πίνακας 5: Περιγραφή του δείγματος.....	103

Ευρετήριο γραφημάτων

Γράφημα 1: Σύνδεση μεθόδων ΔΑΠ με αποτελέσματα ΔΑΠ (Guest,1997)	28
Γράφημα 2: Υπόδειγμα Katou & Budhwar.....	29
Γράφημα 3: Το υπόδειγμα της Gartner (Προσαρμοσμένο).....	34
Γράφημα 4: Υπόδειγμα ωριμότητας των αναλύσεων ταλέντου.....	35
Γράφημα 5: Οι πέντε φάσεις του Steve Woolwine (Προσαρμοσμένο)	37
Γράφημα 6: Το υπόδειγμα CIPP	77

Εισαγωγή

Σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη παγκόσμια αγορά, που χαρακτηρίζεται από την αυξημένη τεχνολογική πρόοδο, το άνοιγμα στις διεθνείς αγορές και την εντατικοποίηση του διεθνούς ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν μεγαλύτερες ευελιξίες, ώστε να καταστούν ικανές να προσαρμόζονται άμεσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Παράλληλα, οι διάφορες ομάδες συμφερόντων, όπως οι μέτοχοι, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, η τοπική κοινωνία, κλπ., ασκούν έντονες πιέσεις στις επιχειρήσεις προκειμένου αυτές να δημιουργήσουν αξία ώστε να ικανοποιήσουν τα αιτήματά τους. Σε αυτό το πλαίσιο, εντείνεται, περισσότερο από ποτέ, η ανάγκη των επιχειρήσεων να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου να επιβιώσουν και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Σήμερα, το κλειδί για την επιτυχία στον αγώνα για την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αναγνωριστεί ότι είναι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, συγκριτικά με οποιονδήποτε άλλο πόρο της, λόγω των ιδιαίτερων άνλων χαρακτηριστικών που διαθέτει τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν (Barney & Wright, 1998). Χαρακτηριστική είναι η τοποθέτηση των Boudreau και Ramstad (2007) οι οποίοι επισημαίνουν ότι είναι σχεδόν αυτονόητο πως αυτό που ονομάζουμε «ανθρώπινο δυναμικό», «ανθρώπινο κεφάλαιο», «πνευματικό κεφάλαιο» ή «ταλέντο» σε συνδυασμό με τον τρόπο που οργανώνεται το ανθρώπινο δυναμικό είναι κρίσιμης σημασίας για την στρατηγική επιτυχία και την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπό αυτό το πρίσμα, αναδεικνύεται ο καίριος ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα το τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Επί του παρόντος, υπάρχει γενική συμφωνία ως προς τη σημασία της εκπαίδευσης ως εργαλείου που βοηθά τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με βάση το ανθρώπινο δυναμικό τους. Έχοντας αναγνωρίσει ότι η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επιφορτισμένη με την ευθύνη της συστηματικής διενέργειας δράσεων που προσδίδουν αξία τόσο στους καινούργιους υπαλλήλους όσο στο υπάρχον εργατικό δυναμικό, προκειμένου να αναπτύξουν μοναδικές, αμιγείς και μη

υποκατάστατες ικανότητες και γνώσεις και να αποτελέσουν βασικές πηγές σταθερών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Ωστόσο, παρόλη την ύπαρξη συνειδητοποίησης της αξίας που έχει η εκπαίδευση, η επένδυση των επιχειρήσεων σε δραστηριότητες κατάρτισης εξακολουθεί να είναι χαμηλή και να αντιμετωπίζεται ως κρυμμένο κόστος που θάβεται στα έξοδα. Η σημαντική ετήσια «δαπάνη» των επιχειρήσεων για επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης γίνεται με την προσδοκία ότι οι επενδύσεις κατάρτισης θα οδηγήσουν σε βελτιώσεις στην οργανωσιακή απόδοση. Εντούτοις, συχνά η κατάρτιση επικρίνεται ως υπερβολικά δαπανηρή, κατηγορείται ότι δεν μεταφέρεται στη συγκεκριμένη δουλειά και δεν βελτιώνει την κατώτατη γραμμή (Kraiger, McLinden & Casper, 2004) ή θεωρείται ως κέντρο κόστους που πρέπει να ελέγχεται ή να μειώνεται κατά τη διάρκεια περιόδων ύφεσης. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό το παράδοξο σχετίζεται με την απουσία ή τις εγγενείς αδυναμίες που διαπιστώθηκαν κατά την αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης. Το ζήτημα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής προσπάθειας επί των εργασιακών επιδόσεων, και έτσι αποδεικνύεται η αποτελεσματικότητά της, εξακολουθεί να θεωρείται ως ένα «μαύρο κουτί» που περιμένει να ξεκλειδωθεί (Glaveli & Karassavidou, 2011).

Πέραν της αξιολόγησης, άλλοι παράγοντες που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία φέρονται να συνδέονται με τη διστακτικότητα των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε δράσεις κατάρτισης είναι το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί μία επιχείρηση και η απουσία συστηματικών αναλύσεων εργατικού δυναμικού.

Επί του παρόντος, δεν έχει εντοπιστεί μία έρευνα που να εξετάζει την υφιστάμενη κατάσταση στην ελληνική αγορά εργασίας διερευνώντας τη στάση των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στις επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και την επίδραση των διαφόρων παραμέτρων που φέρονται να την επηρεάζουν. Στην κάλυψη του κενού αυτό επιδιώκει να συνδράμει η παρούσα εργασία μέσω της εμπειρικής έρευνας που διεξάγει.

Δομή της εργασίας

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η βιβλιογραφική επισκόπηση. Το κεφάλαιο αυτό διαιρείται σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται βασικές έννοιες γύρω από τη σύγχρονη προσέγγιση στην απόδοση της επιχείρησης, περιγράφονται οι πιο δημοφιλείς παραδοσιακές και σύγχρονες προσεγγίσεις αξιολόγησης της απόδοσης,

καθώς και οι δείκτες που έχουν προταθεί για τη μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης. Η δεύτερη ενότητα προσεγγίζει τις έννοιες και τα ζητήματα που αφορούν τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ξεκινά από την εννοιολογική προσέγγιση της ΔΑΔ, αναλύει την προσέγγιση της Στρατηγικής ΔΑΔ και περιγράφει δύο σύγχρονα πρότυπα τα οποία προσπαθούν να την ερμηνεύσουν. Η ενότητα αυτή ολοκληρώνεται με την ανάλυση των συστημάτων μέτρησης στο πλαίσιο της ΔΑΔ. Στην τρίτη ενότητα επιχειρείται η προσέγγιση της αξίας και του ρόλου της Λειτουργίας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης της ΔΑΔ στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια διενεργείται επισκόπηση των δημοφιλέστερων εμπειρικών ερευνών που συνδέουν την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωσιακή απόδοση προκειμένου να αναδειχθούν τυχόν άλυτα ζητήματα και προκλήσεις. Ακολουθεί η περιγραφή των απαραίτητων προϋποθέσεων που καθιστούν την εκπαίδευση αποτελεσματική καθώς και των προκλήσεων που υφίστανται κατά τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Η ενότητα συνεχίζεται με την περιγραφή της οργάνωσης του συστήματος εκπαίδευσης και την ανάλυση της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, και ολοκληρώνεται με την ανάδειξη προκλήσεων στο πλαίσιο των επενδύσεων στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται η κριτική ανάλυση της βιβλιογραφίας για την ανάδειξη του ερευνητικού κενού. Παράλληλα, μέσα από τη διαδικασία αυτή προκύπτουν και τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζει η παρούσα εργασία μέσω της εμπειρικής ποιοτικής έρευνας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ένας οδηγός συνδέσεων που διαμορφώθηκε βάσει της κριτικής ανάλυσης και επεξεργασίας της βιβλιογραφίας», με σκοπό να λειτουργήσει επικουρικά στην καθοδήγηση των ενεργειών των υπευθύνων ΑΔ αναφορικά με την αξιολόγηση της κάθε επιμέρους παραμέτρου που αφορά μία αναπτυξιακή διαδικασία.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική προσέγγιση. Το κεφάλαιο αυτό ξεκινάει την περιγραφή του σκοπού και των στόχων της εμπειρικής έρευνας, τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων, την περιγραφή της μεθοδολογίας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ερευνητικά ευρήματα στη βάση τεσσάρων αξόνων στους οποίους στηρίχτηκαν οι συνεντεύξεις. Τέλος, παρουσιάζεται η συζήτηση των

αποτελεσμάτων, διατυπώνονται συμπερασματικές παρατηρήσεις και προτάσεις για μελλοντική έρευνα και γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της παρούσας έρευνας.

Κεφάλαιο 1

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Ενότητα 1

Σύγχρονη Προσέγγιση στην Απόδοση της Επιχείρησης/Οργανισμού

Προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη, ένας διαχρονικά κρίσιμος στόχος για οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό είναι να αποδίδει καλά και να επιτυγχάνει καλά αποτελέσματα. Τί όμως ορίζεται ως οργανωσιακή απόδοση και πώς θα πρέπει να μετράται για να μετρηθεί σφαιρικά και αντικειμενικά, είναι ορισμένα βασικά ερωτήματα στα οποία επιχειρεί η παρούσα ενότητα να δώσει απαντήσεις.

1.1. Η έννοια της οργανωσιακής απόδοσης

Η οργανωσιακή απόδοση (OA) (Organizational Performance), ενώ εδώ και πολλές δεκαετίες έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμη μεταβλητή για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης, παραμένει μια έννοια που δεν έχει συγκεκριμένα ορισθεί με έναν ευρύτερα αποδεκτό ορισμό στη βιβλιογραφία. Κάθε απόπειρα οριοθέτησής της είναι συνάρτηση του ποιος καθορίζει ή ποιος αξιολογεί την απόδοση και γιατί το κάνει. Με άλλα λόγια, σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους ανάλογα με τις προοπτικές και τα πλαίσια αναφοράς (Oghojafor, Muo, & Aduloju, 2012). Σε γενικές γραμμές, η έννοια της οργανωσιακής απόδοσης βασίζεται στην ιδέα ότι ένας οργανισμός είναι η εθελοντική ένωση παραγωγικών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων ανθρώπινων, υλικών και κεφαλαιουχικών πόρων, με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού σκοπού (Alchian & Demsetz, 1972, Barney, 2002, Jensen & Meckling, 1976, Simon, 1976). Εκείνοι που παρέχουν τους πόρους αυτούς θα τους προσφέρουν στον οργανισμό μόνο εφόσον είναι ικανοποιημένοι με την αξία που λαμβάνουν σε αντάλλαγμα, σε σχέση με τις εναλλακτικές χρήσεις των πόρων. Κατά συνέπεια, η ουσία της απόδοσης είναι η δημιουργία αξίας. Όσο η αξία που δημιουργείται από τη χρήση των εισφερόμενων πόρων είναι ίση ή μεγαλύτερη από την αξία που αναμένουν αυτοί που τους συνεισφέρουν, οι πόροι θα εξακολουθήσουν να διατίθενται στον οργανισμό και ο οργανισμός θα συνεχίσει να υπάρχει. Συνεπώς, η

δημιουργία αξίας, όπως ορίζεται από τον πάροχο πόρων, είναι τα βασικά γενικά κριτήρια απόδοσης για κάθε οργανισμό. Η επισκόπηση των μοντέλων και των προσεγγίσεων που έχουν προταθεί για την εξέταση των εν λόγω κριτηρίων παρουσιάζεται στη συνέχεια της παρούσας ενότητας.

Πολύ συχνά στη βιβλιογραφία απαντάται η συσχέτιση της απόδοσης με την αποτελεσματικότητα (effectiveness) και την αποδοτικότητα (efficiency). Απόδοση, κατά τον Johnsen (2005) είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της δράσης μιας επιχείρησης, ενώ κατά τον Daft (2009) είναι η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων χρησιμοποιώντας τους πόρους με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Η οργανωσιακή αποδοτικότητα αποτελεί μέτρο εισροής του κόστους των πόρων που σχετίζονται με την επίτευξη ενός επιδιωκόμενου αποτελέσματος, ενώ η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι ένα μέτρο εικροής που αφορά στο βαθμό τον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει ένα δηλωμένο στόχο (Schermerhorn, 2012). Σύμφωνα με τα παραπάνω, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα μπορούν να θεωρηθούν ως υποσύνολα της απόδοσης και είναι μετρήσιμα μέτρα.

1.2. Η αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης

Η αδυναμία θέσπισης ενός ενιαίου ορισμού της OA έχει ως επακόλουθο την πρόκληση ανάλογων ζητημάτων όσον αφορά στον προσδιορισμό των μέτρων για την αξιολόγησή της· κάθε προοπτική εισάγει μια διαφορετική διάσταση στο νόημα. Εντούτοις, η πλειονότητα των συγγραφέων συμφωνούν ότι η OA απαιτεί τη μέτρηση πολλαπλών κριτηρίων και την αξιολόγηση διαφορετικών οργανωτικών λειτουργιών με διαφορετικά χαρακτηριστικά και θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τα μέσα (διαδικασίες) όσο και τα αποτελέσματα (Eydi, 2015). Τα διάφορα μοντέλα και οι θεωρητικές προσεγγίσεις, με τα εστιασμένα σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης κριτήρια τους, που έχουν αναπτυχθεί για να την αξιολογήσουν, αντικατοπτρίζουν διαφορετικές αξίες και προτιμήσεις σχολών σκέψης σχετικά με την απόδοση. Σύμφωνα με τους Cameron και Whetten (1983), η κατανόηση και μέτρηση της OA απαιτεί την κατανόηση πολλών μοντέλων. Επειδή κανένα από τα μοντέλα δεν είναι καθολικά εφαρμόσιμο, η κατανόηση της σχετικής συμβολής πολλών διαφορετικών μοντέλων και ο τρόπος με τον οποίο αυτά τα μοντέλα σχετίζονται μεταξύ τους είναι ο μόνος τρόπος να εκτιμηθεί η OA.

Οι προσεγγίσεις (μοντέλα) που απαντώνται συχνότερα στη βιβλιογραφία μπορούν να διακριθούν στις παραδοσιακές, όπως είναι η Προσέγγιση Στόχου (Goal Approach), η Προσέγγιση Πόρων Συστήματος (System Resource Approach) και η Προσέγγιση Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal-Process Approach) και στις ολοκληρωμένες - ισορροπημένες προσεγγίσεις, όπως είναι η Προσέγγιση των Ομάδων Συμφερόντων (Strategic Constituencies Approach), η Προσέγγιση Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Approach) και η Προσέγγιση Ισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard Approach).

1.2.1. Παραδοσιακές προσεγγίσεις

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας εστιάζουν στους δείκτες που οι μάνατζερ θεωρούν πιο σημαντικούς να παρακολουθηθούν. Οι επιχειρήσεις εισάγουν πόρους από το περιβάλλον και οι πόροι αυτοί μετασχηματίζονται σε εκροές που διοχετεύονται ξανά στο περιβάλλον. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις εξετάζουν τα διάφορα μέρη του οργανισμού και τους δείκτες μέτρησης που συνδέονται με τα αποτελέσματα, τις εισροές ή τις εσωτερικές δραστηριότητες.

Προσέγγιση Στόχου

Η προσέγγιση στόχου, η οποία ονομάζεται επίσης προσέγγιση ορθολογικού στόχου ή επίτευξης στόχου, έχει τις ρίζες της στη μηχανιστική άποψη του οργανισμού. Αποτελεί την παλαιότερη και πιο ευρέως διαδεδομένη προσέγγιση στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας (Molnar & Rogers, 1976). Αυτή η προσέγγιση προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις είναι προγραμματισμένες, λογικές, οντότητες που προορίζονται να επιτύχουν έναν ή περισσότερους προκαθορισμένους στόχους (Perrow, 1961· Etzioni, 1964· Perrow, 1970). Εστιάζει κυρίως στην εκπόνηση των βασικών επιχειρησιακών στόχων, όπως το κέρδος, η καινοτομία και, τέλος, η ποιότητα των προϊόντων (Schermerhorn, Hunt, R. N. Osborn, & R. Osborn, 2004). Η προσέγγιση στόχου αξιολογεί την ΟΑ όσον αφορά το παραγόμενο αποτέλεσμα, δηλαδή εξετάζει αν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της σε σχέση με τα προτιμώμενα επίπεδα παραγωγής. Συνεπώς, η ΟΑ εκτιμάται ως προς την επίτευξη τελικών στόχων και όχι ως μέσων (Perrow, 1961).

Υπάρχει μία βασική υπόθεση για την προσέγγιση του στόχου προκειμένου αυτή να αποτελέσει ένα βιώσιμο μέτρο. Σύμφωνα με αυτή, θα πρέπει να υπάρξει γενική συναίνεση για τους συγκεκριμένους στόχους και οι εμπλεκόμενοι να αναλάβουν δέσμευση για την εκπλήρωση τους. Η υπόθεση αυτή συνδέεται με το βασικό περιορισμό αυτής της προσέγγισης, ο οποίος αφορά τη συγκρισιμότητα του περιεχομένου των στόχων αυτών, καθώς στην πραγματικότητα, οι διάφοροι στόχοι μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Ο αξιόπιστος εντοπισμός συγκρίσιμων και πρακτικά κατάλληλων στόχων εντός ομάδων συμφερόντων αποτελεί συνεπώς σοβαρό πρόβλημα. Τί μια επιχείρηση δηλώνει ως επίσημους στόχους της, δεν αντανακλούν πάντα τους στόχους των ομάδων αυτών (Warriner 1965, Kahn, 1977). Ως εκ τούτου, οι επίσημοι στόχοι των επιχειρήσεων επηρεάζονται γενικά από τα πρότυπα κοινωνικής επιθυμίας τους. Επιπλέον πρόκληση αποτελεί το γεγονός ότι οι στόχοι είναι δυναμικοί, επομένως είναι πιθανό να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, κυρίως λόγω της πολιτικής σύνθεσης μιας επιχείρησης (Kahn, 1977). Μετατόπιση στόχων μπορεί να προκύψει από τις αλληλεπιδράσεις ενός οργανισμού με το περιβάλλον του, από εσωτερικές αλλαγές ή από εξωτερικές πιέσεις (Eydi, 2015). Πρόσθετο ζήτημα δύναται να αποτελέσει η αμφιλεγόμενη δήλωση των στόχων, που μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές ερμηνείες. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα του τι θέλει να επιτύχει σε ένα καθορισμένο χρόνο και προϋπολογισμό, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να αντικατοπτρίζουν τους πραγματικούς στόχους της ίδιας και όχι εκείνων του ατόμου ή του συμφέροντος συγκεκριμένης ομάδας εντός του οργανισμού.

Προσέγγιση Πόρων Συστήματος

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης απαιτεί σπάνιους πόρους (ανθρώπους, κεφάλαια, τεχνολογία κλπ.). Η προσέγγιση των πόρων αναπτύχθηκε ως απάντηση στην προσέγγιση στόχου και δίνει έμφαση στις εισροές - δηλαδή στο βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός εκμεταλλεύεται το περιβάλλον του για να αποκτήσει σπάνιους και πολύτιμους πόρους (Yuchtman & Seashore, 1967). Η βιωσιμότητα του οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αποκτήσει μια σταθερή ροή πόρων από το περιβάλλον του καθώς καταναλώνονται (Kast & Rosenzweig 1985). Η έλλειψη απόκτησης αυτών των πόρων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ο οργανισμός να τείνει προς μια κατάσταση μέγιστης εντροπίας. Η προσέγγιση αυτή θεωρεί έναν οργανισμό ως ένα ανοιχτό σύστημα. Οι τελικοί στόχοι δεν αγνοούνται, αλλά γίνονται αντιληπτοί

ως ένα στοιχείο ενός συνόλου πολύπλοκων κριτηρίων, που θα αυξήσουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού (Yutchman & Seashore, 1967). Η εστίαση της προσέγγισης δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένους σκοπούς, αλλά περιλαμβάνει και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Σύμφωνα με τον Cameron (1984), είναι ιδανική όταν υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ εισροών και εκροών. Η επιχείρηση λαμβάνει εισροές, συμμετέχει σε διαδικασίες μετασχηματισμού και παράγει αποτελέσματα (εκροές).

Η προσέγγιση των πόρων υποθέτει ότι η επιχείρηση αποτελείται από αλληλένδετα υποσυστήματα (Kast & Rosenzweig, 1985). Εάν κάποιο υποσύστημα λειτουργήσει ανεπαρκώς, πρόκειται να επηρεάσει την απόδοση ολόκληρου του συστήματος. Η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται από την ύπαρξη καλών σχέσεων με τις ομάδες συμφερόντων της, καθώς έχουν τη δύναμη να διαταράξουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Η προοπτική των συστημάτων εξετάζει διάφορες μεταβλητές όπως: οι σχέσεις με το περιβάλλον για να εξασφαλίσουν τη συνεχή λήψη εισροών και ευνοϊκή αποδοχή των αποτελεσμάτων· η ευελιξία ανταπόκρισης στις περιβαλλοντικές αλλαγές· η αποτελεσματικότητα με την οποία ο οργανισμός μετατρέπει τις εισροές σε εκροές· η σαφήνεια των εσωτερικών επικοινωνιών· το επίπεδο των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων· και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία (Robbins, 1990).

Οι περιορισμοί αυτής της προσέγγισης σχετίζονται με τη μέτρηση των μέσων. Ο Robbins (1990) προτείνει ότι η μέτρηση ειδικών στόχων μπορεί να είναι εύκολη σε σύγκριση με την προσπάθεια μέτρησης μεταβλητών της διαδικασίας, όπως η «ευελιξία ανταπόκρισης στις περιβαλλοντικές αλλαγές» ή «η σαφήνεια των εσωτερικών επικοινωνιών». Αν και κάθε ένας από αυτούς τους όρους μπορεί να είναι απλός, είναι πιθανό να μην είναι εφικτή η ανάπτυξη έγκυρων και αξιόπιστων μέτρων (Robbins, 1990). Όποια και αν είναι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται, μπορεί να είναι διαρκώς αμφισβήτησιμα. Οι επικριτές της προσέγγισης των συστημάτων πόρων υποδηλώνουν ότι ο βασικός περιορισμός είναι ότι εστιάζεται στα μέσα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αποτελεσματικότητας παρά στη ίδια την OA (Love & Skitmore, 1996).

Προσέγγιση Εσωτερικών Διαδικασιών

Η προσέγγιση των εσωτερικών διαδικασιών ασχολείται στενότερα με τους εσωτερικούς μηχανισμούς της επιχείρησης, υπογραμμίζοντας την εσωτερική λογική

και τη συνέπεια μεταξύ των διαδικασιών διεκπεραίωσης της επιχείρησης, καθώς μετατρέπουν τις εισροές σε επιθυμητές εκροές (Pfeffer J. , 1977). Η βασική υπόθεση αυτής της προσέγγισης είναι ότι υπάρχει μια σαφής σύνδεση μεταξύ των εσωτερικών διαδικασιών (όπως η λήψη αποφάσεων και η στελέχωση) και των επιθυμητών εκροών.

Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα μετράται μέσω της αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών και επιδόσεων. Από τη μια μεριά εκτιμάται η οικονομική αποδοτικότητα και από την άλλη η κοινωνική αποδοτικότητα. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, οι επιχειρήσεις που μπορούν να προσφέρουν ένα αρμονικό και αποτελεσματικό εσωτερικό περιβάλλον θεωρούνται αποτελεσματικές. Το επίκεντρο είναι η ελαχιστοποίηση της πίεσης, η ένταξη των ατόμων και η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία. Μια επιχείρηση που επικεντρώνεται πρωτίστως στη διατήρηση της ικανοποίησης και του ηθικού των εργαζομένων, στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και στην αποτελεσματικότητά της, προσυπογράφει αυτή την προσέγγιση.

Οι αδυναμίες αυτής της προσέγγισης δεν περιορίζονται μόνο στην μονόπλευρη άποψη της αποτελεσματικότητας (καθώς δε λαμβάνονται υπόψη σημαντικές πτυχές, όπως οι πόροι, το εξωτερικό περιβάλλον, οι συνολικές επιδόσεις, κλπ.), αλλά και στον εντοπισμό των εσωτερικών διαδικασιών αξιολόγησης και στην ανάπτυξη κατάλληλων μεθόδων για την εκτίμησή τους (Eydi, 2015). Παρόμοια με την προσέγγιση του συστήματος-πόρων, η προσέγγιση εσωτερικών διαδικασιών θα μπορούσε ενδεχομένως να εφαρμοστεί μόνο όταν συγκρίσιμα οργανωτικά αποτελέσματα δύσκολα μπορούν να εκτιμηθούν με ακρίβεια.

1.2.2. Ολοκληρωμένες, ισορροπημένες προσεγγίσεις

Οι τρεις προσεγγίσεις που περιγράφηκαν προηγουμένως, οι οποίες βασίζονται σε δείκτες στόχων, σε πόρους ή σε εσωτερικές διεργασίες έχουν όλες κάτι να προσφέρουν, αλλά η καθεμία, όπως και η αποκλειστική εξάρτηση σε οικονομικά μεγέθη, αναφέρει μόνο ένα μέρος της ιστορίας. Ορισμένες προσεγγίσεις προσπαθούν να εξισορροπήσουν το ενδιαφέρον εστιάζοντας ταυτόχρονα σε διάφορα μέρη της επιχείρησης και όχι να επικεντρωθούν σε ένα μέρος, αναγνωρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις κάνουν πολλά πράγματα και έχουν πολλά αποτελέσματα. Αυτές οι

προσεγγίσεις συνδυάζουν διάφορους δείκτες αποτελεσματικότητας σε ένα ενιαίο πλαίσιο.

Προσέγγιση των Ομάδων Συμφερόντων

Οι Connolly, Conlon και Deutsch (1980) υποστήριξαν ότι οι προηγούμενες προσεγγίσεις, είναι ανεπαρκείς, επειδή χρησιμοποιούν μόνο ένα σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης, και πρότειναν την προσέγγιση των ομάδων συμφερόντων. Η προσέγγιση αυτή θεωρεί την απόδοση όχι ως μια ενιαία δήλωση, αλλά αναγνωρίζει ότι οι επιχειρήσεις έχουν πολλαπλές ομάδες ενδιαφερομένων, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον, που αξιολογούν την απόδοση με διάφορους τρόπους.

Το μοντέλο επικεντρώνεται στις ομάδες που συνδέονται με την επιχείρηση, όπως ιδιοκτήτες ή μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, πιστωτές, προμηθευτές, κυβέρνηση και άλλοι που επηρεάζονται άμεσα και έμμεσα από αυτή. Ο προσδιορισμός της οπτικής των βασικών ενδιαφερόμενων μερών ως προς την απόδοση θεωρείται πρωταρχικής σημασίας. Πιο συγκεκριμένα, η προσέγγιση των ομάδων συμφερόντων, σύμφωνα με τους Connolly et al. (1980), βασίζεται σε μια άποψη της OA η οποία μπορεί να επηρεαστεί από ένα -δυνητικά μεγάλο- αριθμό διαφορετικών δηλώσεων απόδοσης σχετικά με την κεντρική οργάνωση, αντανακλώντας τους στόχους διαφορετικών ατόμων και ομάδων. Η εκάστοτε ομάδα υποτίθεται ότι έχει ξεχωριστά συμφέροντα έναντι της επιχείρησης και μπορεί να χρησιμοποιεί εντελώς διαφορετικούς παράγοντες ή να σταθμίζει τα ίδια κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης με διαφορετικό τρόπο.

Για να ξεπεραστεί η παραπάνω δυσκολία, ο Hitt (1988) υποδεικνύει ότι οι αξιολογήσεις των ομάδων πρέπει να σταθμίζονται ανάλογα με τη σημασία τους για την επιχείρηση. Εάν η επιβίωση είναι σημαντική για μια επιχείρηση, τότε πρέπει να εντοπιστούν οι σημαντικότερες ομάδες που την επηρεάζουν. Προτεραιότητα δίνεται σε συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι είναι αντιπροσωπευτικοί των συγκεκριμένων ομάδων συμφερόντων που ελέγχουν τους απαραίτητους πόρους για την επιβίωση της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, αποτελεσματική επιχείρηση είναι αυτή που ικανοποιεί τις απαιτήσεις αυτών των ομάδων στο περιβάλλον της από τις οποίες απαιτεί υποστήριξη για τη συνέχιση της ύπαρξής της (Pfeffer & Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, 1978). Ως εκ τούτου, η επιχείρηση επιδιώκει να ικανοποιήσει μόνο εκείνες που μπορούν να απειλήσουν

την επιβίωσή της (Robbins, 1990). Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα ορίζεται από την άποψη του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των στρατηγικών ομάδων συμφερόντων από την επιχείρηση (Keeley, 1978). Σύμφωνα με τον Cameron (1980), η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην τουλάχιστον ελάχιστη ικανοποίηση της ζήτησης και των προσδοκιών όλων των στρατηγικών ομάδων της επιχείρησης. Ο ίδιος δηλώνει ότι αυτή η προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί είτε ως συνοπτική μέτρηση των στόχων της οργάνωσης είτε ως μια σειρά διαφορετικών σταθμίσεων για συγκεκριμένους στόχους για μια ποικιλία ομάδων (Cameron, 1981).

Προσέγγιση Ανταγωνιστικών Αξιών

Η προσέγγιση ανταγωνιστικών αξιών υποθέτει ότι δεν υπάρχουν "βέλτιστα" κριτήρια που αξιολογούνται και χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση της OA (Quinn & Rohrbaugh, 1981) και πρεσβεύει ότι η απόδοση κάθε επιχείρησης εκτιμάται με κριτήρια που εκφράζουν την έμφαση που αυτή προσδίδει σε διάφορους στόχους λόγω του συστήματος αξιών που τη χαρακτηρίζει. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογηθούν με διαφορετικούς τρόπους. Αυτή η προσέγγιση υποθέτει ότι οι άνθρωποι εντός της επιχείρησης έχουν διαφορετικούς στόχους και επομένως δεν μπορούν να καταλήξουν σε συναίνεση σχετικά με τους στόχους που υπερισχύουν έναντι των άλλων. Τυπικά, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι στόχοι μπορούν να βασίζονται σε προσωπικές αξίες, προτιμήσεις και ενδιαφέροντα (Robbins, 1990). Η προσέγγιση των ανταγωνιστικών αξιών προϋποθέτει ότι αυτές οι διαφορετικές προτιμήσεις μπορούν να εδραιωθούν και να οργανωθούν σε μια ολιστική προσέγγιση της OA.

Αυτή η προσέγγιση αναπτύχθηκε από τους Quinn και Rohrbaugh (1981, 1983) οι οποίοι χρησιμοποίησαν αξιολογήσεις εμπειρογνωμόνων για να ταξινομήσουν έναν κατάλογο κριτηρίων απόδοσης που δημοσιεύθηκε από τον Campbell το 1977. Η προκύπτουσα ταξινόμηση τους αποκαλύπτει τρεις διαστάσεις με ανταγωνιστική εστίαση. Η πρώτη διάσταση είναι η οργανωσιακή εστίαση: μια εσωτερική (μικροσκοπική εστίαση στην ευημερία και την ανάπτυξη των ανθρώπων στην επιχείρηση) έναντι μιας εξωτερικής εστίασης (μακροσκοπική εστίαση στην ευημερία και την ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού σε σχέση με το περιβάλλον του). Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με την οργανωσιακή δομή: μια ανησυχία για την ευελιξία έναντι μιας ανησυχίας για τον έλεγχο. Αυτές οι δύο μεταβλητές είναι ασυμβίβαστες διαστάσεις της δομής ενός οργανισμού (Robbins, 1990). Η ευελιξία

αποτιμά την καινοτομία, την προσαρμογή και την αλλαγή. Ενώ ο έλεγχος ευνοεί τη σταθερότητα, την τάξη και την προβλεψιμότητα. Η τρίτη διάσταση σχετίζεται με οργανωσιακά αποτελέσματα: μια ανησυχία για τα μέσα (σημαντικές διαδικασίες) έναντι μιας ανησυχίας για τους σκοπούς (τελικά αποτελέσματα). Η πρώτη μεταβλητή μπορεί να θεωρηθεί μακροπρόθεσμη, ενώ η δεύτερη βραχυπρόθεσμη. Κάθε διάσταση αντιπροσωπεύει αξίες που επηρεάζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας. Συνδυάζοντας τις δύο πρώτες διαστάσεις κατέληξαν σε τέσσερις διαφορετικές προοπτικές:

Προοπτική του ορθολογικού στόχου. Ο διαρθρωτικός έλεγχος και η εξωτερική εστίαση αποδίδουν λογική έμφαση στο στόχο. Πρωταρχικοί στόχοι είναι η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και τα κέρδη. Ο προγραμματισμός και ο καθορισμός στόχων είναι οι βασικοί υπο-στόχοι μέσω των οποίων επιτυγχάνονται αυτοί οι πρωταρχικοί στόχοι.

Προοπτική του ανοικτού συστήματος. Αποτελεί συνδυασμό εξωτερικής εστίασης και ευελιξίας. Η κύρια μέριμνα της διοίκησης είναι η ανάπτυξη και η απόκτηση πόρων και οι επιμέρους στόχοι είναι η ευελιξία, η ετοιμότητα και η θετική εξωτερική αξιολόγηση. Η δεσπόζουσα αξία είναι η δημιουργία καλών σχέσεων με το περιβάλλον, ώστε να αποκτήσουν τους πόρους και να αναπτυχθούν.

Προοπτική των ανθρωπίνων σχέσεων. Όταν η εσωτερική εστίαση και η ευέλικτη δομή είναι οι βασικές αξίες, δίνεται έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, όπου η διαχείριση ανησυχεί για την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Το προσωπικό διαθέτει αυτονομία και ευκαιρίες ανάπτυξης και οι υπο-στόχοι είναι η συνοχή, η ηθική και οι ευκαιρίες κατάρτισης.

Προοπτική της εσωτερικής διαδικασίας. Ο συνδυασμός εσωτερικής εστίασης και δομικού ελέγχου αντικατοπτρίζει την έμφαση του εσωτερικού ελέγχου: μια σταθερή και εύρυθμη οργάνωση. Οι επιμέρους στόχοι περιλαμβάνουν αποτελεσματική επικοινωνία, διαχείριση πληροφοριών και λήψη αποφάσεων.

Σε καθεμία από αυτές τις τέσσερις προοπτικές, τα κριτήρια απόδοσης μπορούν να σχετίζονται είτε με μέσα είτε με άκρα (την τρίτη διάσταση της ταξινόμησης των Quinn & Rohrbaugh). Οι προοπτικές, αντιπροσωπεύουν τις αντίθετες απόψεις σε έναν οργανισμό. Οι διευθυντές αποφασίζουν ποιες αξίες λαμβάνουν υπεροχή σε οποιαδήποτε δεδομένη περίοδο στην επιχείρηση. Σημειώνεται επίσης ότι οι κυρίαρχες απόψεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου εξαιτίας αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον ή την ηγεσία της επιχείρησης.

Η προσέγγιση των ανταγωνιστικών αξιών χρησιμοποιήθηκε για τον εντοπισμό αλλαγών στα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε σχέση με τα στάδια του οργανωτικού κύκλου (Quinn & Cameron, 1983). Διαπιστώθηκε ότι οι αποτελεσματικές οργανώσεις δε δίνουν έμφαση σε δραστηριότητες μιας μόνο προοπτικής, αλλά διατηρούν μια ισορροπία ή ικανότητα μεταξύ των τεσσάρων. Όπως και με τις προηγούμενες προσεγγίσεις στην ΟΑ, έτσι και στην προσέγγιση των ανταγωνιστικών αξιών δεν απουσιάζουν οι περιορισμοί. Μολονότι αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί και τα μέσα και τα άκρα και κατά συνέπεια ξεπερνά τους περιορισμούς που σχετίζονται με τις προσεγγίσεις τόσο του στόχου όσο και των πόρων του συστήματος, εντούτοις, δεν ξεπερνά τους περιορισμούς που συνδέονται με την προσέγγιση των ομάδων συμφερόντων την οποία περιλαμβάνει. Σύμφωνα με τον Cameron (1980) κανένα από αυτά τα μοντέλα δεν είναι κατάλληλο σε όλες τις περιπτώσεις και σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων. Συνεπώς, εναπόκειται στα στελέχη να καθορίσουν την καταλληλότερη προσέγγιση για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Προσέγγιση Εξισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων

Στηριζόμενοι στη φιλοσοφία και αντίληψη ότι κανένας συγκεκριμένος παράγοντας ή κατηγορία παραγόντων δεν είναι από μόνος του αντιπροσωπευτικός της απόδοσης μίας επιχείρησης, οι Kaplan και Norton εισήγαγαν το 1992 την Εξισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard) ως μία νέα προσέγγιση που προσφέρει ένα συστηματικό τρόπο προσδιορισμού, εντοπισμού και διατύπωσης των παραγόντων εκείνων, η επίτευξη των οποίων διασφαλίζει την επιτυχία της επιχείρησης που τη χρησιμοποιεί. Δεδομένου, για παράδειγμα, ότι τα χρηματοοικονομικά μέτρα αναφέρουν μόνο τι συνέβη στο παρελθόν και όχι τις επενδύσεις σε μελλοντικές ευκαιρίες, οι Kaplan και Norton υποστήριξαν ότι για τη μέτρηση της συνολικής ΟΑ απαιτείται συνδυασμός διαφόρων δεικτών αποτελεσματικότητας σε ένα ενιαίο πλαίσιο, εξισορροπώντας τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα με λειτουργικά μέτρα που σχετίζονται με κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης. Στα μέτρα εξισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων περιλαμβάνονται το μερίδιο αγοράς, οι αλλαγές στα άνλα περιουσιακά στοιχεία όπως οι δεξιότητες και ικανότητες στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, η ικανοποίηση του πελάτη, η καινοτομία των προϊόντων, η παραγωγικότητα, οι επιδόσεις των ενδιαφερομένων κ.α. Το κύριο πλεονέκτημα για τη χρήση λειτουργικών μέτρων σε συνδυασμό με μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης είναι ότι παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις

ευκαιρίες που έχουν δημιουργηθεί αλλά δεν έχουν ακόμα πραγματοποιηθεί. Στόχος είναι να δοθεί στους διαχειριστές μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης και να τους επιτραπεί να επικεντρωθούν στους κρίσιμους τομείς που οδηγούν τη στρατηγική του οργανισμού προς τα εμπρός.

Η εξισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων αποδίδει την οργανωσιακή απόδοση μέσα από τέσσερις άξονες: χρηματοοικονομικός άξονας, πελατειακός άξονας, άξονας εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών και άξονας μάθησης και ανάπτυξης (Kaplan & Norton, 1996). Σε κάθε άξονα προσδιορίζονται βασικοί δείκτες απόδοσης που θα παρακολουθήσει η επιχείρηση.

- **Χρηματοοικονομικός άξονας:** Περιλαμβάνει παραδοσιακά μέτρα όπως το καθαρό εισόδημα και την απόδοση της επένδυσης. Η διαχείριση των οικονομικών πόρων είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία του οργανισμού. Γνωρίζοντας μια επιχείρηση πώς να προσελκύσει τα χρήματα και πώς να τα επενδύσει όσο το δυνατόν καλύτερα είναι ζωτικής σημασίας. Το πιο συνηθισμένο λάθος που κάνουν οι περισσότεροι οργανισμοί είναι να επικεντρωθούν στα οικονομικά αποτελέσματα, εξ ολοκλήρου ή μερικώς, αγνοώντας τις άλλες προοπτικές.
- **Πελατειακός άξονας:** Δείκτες του πελατειακού άξονα αποτελούν, λ.χ., ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες βλέπουν την επιχείρηση, η διατήρηση και ικανοποίηση των πελατών, η απόκτηση νέων πελατών, τα μερίδια αγοράς κ.α. Είναι πολύ σημαντικό μία επιχείρηση να γνωρίζει τι θέλουν οι πελάτες όσον αφορά την ποιότητα, το κόστος και τη διανομή, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον από αυτήν. Ο πελατειακός άξονας συνδράμει στη σύνθεση αυτών των στρατηγικών προς την αγορά και τους πελάτες που θα προσκομίσουν υψηλές χρηματοοικονομικές επιδόσεις.
- **Άξονας εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών:** Οι δείκτες επιχειρηματικών διαδικασιών επικεντρώνονται στις στατιστικές παραγωγής και εκμετάλλευσης, όπως η ταχύτητα εκτέλεσης της παραγγελίας και το κόστος ανά παραγγελία. Η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των εσωτερικών διαδικασιών θα βοηθήσει την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της και τον τρόπο προσθήκης της αναμενόμενης αξίας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν οι πελάτες. Η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών θα βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει τις επιδόσεις της επιτυγχάνοντας τους χρηματοοικονομικούς της στόχους.
- **Άξονας μάθησης και ανάπτυξης:** Οι μετρήσιες περιλαμβάνουν θέματα όπως η ικανοποίηση και διατήρηση των εργαζομένων, το ύψος της κατάρτισης που

λαμβάνουν οι άνθρωποι, οι βελτιώσεις των επιχειρηματικών διαδικασιών και η εισαγωγή νέων προϊόντων. Ο τελικός αυτός άξονας εξετάζει τις δυνατότητες της επιχείρησης για μάθηση και ανάπτυξη, εστιάζοντας στο πόσο καλά διαχειρίζεται πόρους και κεφάλαια για το μέλλον της. Σε έναν συρρικνούμενο προϋπολογισμό, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη καταργούνται πρώτα. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι οργανωτικές ικανότητες συχνά θυσιάζονται. Αυτός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς άξονες, διότι επηρεάζει όλους τους άλλους άξονες.

Η εξισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων έχει εξελιχθεί σε ένα σύστημα που βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να δουν πώς η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα προκύπτει από την επίτευξη αποτελεσμάτων σε τέσσερις συνεπείς και αμοιβαία υποστηρικτικές περιοχές. Η συνολική αποτελεσματικότητα είναι αποτέλεσμα της ευθυγράμμισης αυτών των αλληλεξαρτώμενων στοιχείων, έτσι ώστε άτομα, ομάδες, τμήματα κ.ο.κ. να συνεργάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που τελικά βιοθίουν την οργάνωση να επιτύχει υψηλή απόδοση και να εκπληρώσει την αποστολή της.

Οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν την κάρτα αποτελεσμάτων για να θέσουν στόχους, να διαθέσουν πόρους, να προγραμματίσουν προϋπολογισμούς και να καθορίσουν ανταμοιβές. Τα εκτελεστικά συστήματα πληροφοριών και οι πίνακες ελέγχου διευκολύνουν τη χρήση της εξισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων, επιτρέποντας στους μάνατζερ να παρακολουθούν εύκολα μετρήσεις σε πολλαπλούς τομείς, να αναλύουν γρήγορα τα δεδομένα και να μετατρέπουν τεράστια ποσά δεδομένων σε σαφείς αναφορές πληροφοριών (Daft, 2009).

Η Εξισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο δημοφιλή και ευρέως χρησιμοποιούμενα μεθοδολογικά πλαίσια και εργαλεία διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης παγκοσμίως.

1.3. Δείκτες μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, θεωρείται εξ ορισμού, μια δύσκολη υπόθεση. Η επιλογή ενός μοντέλου (προσέγγισης) αξιολόγησης της απόδοσης (λ.χ. ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων) δύναται να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την επιλογή συγκεκριμένων μέτρων-δεικτών απόδοσης. Ένας δείκτης απόδοσης είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση, ή ένα τμήμα, για να μετρήσει πόσο αποτελεσματικά επιτυγχάνει τους στόχους της. Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες

απόδοσης αξιολογούν τη συνολική επίδοση μιας επιχείρησης ή την επίδοση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας (όπως προγράμματα, προϊόντα και άλλες πρωτοβουλίες), αναφορικά με την επίτευξη ποσοτικών, στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί. Οι δείκτες βοηθούν στη σύγκριση δεδομένων δύο διαφορετικών σημείων αναφοράς, είτε εντός της ίδιας της επιχείρησης με σημείο αναφοράς διαφορετικά χρονικά σημεία είτε μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, αν το επίπεδο απουσιών ήταν 7,5% τον προηγούμενο μήνα και τον τρέχον είναι 5%, έχει μειωθεί κατά 50%. Τα δύο πρώτα ποσοστά αποτελούν τα δεδομένα (data), ενώ το τελευταίο είναι ο δείκτης (metric) που φανερώνει το ποσοστό μεταβολής. Κατά αυτόν τον τρόπο, μέσω της ανατροφοδότησης μία επιχείρηση μπορεί να ελέγχει τακτικά την απόδοσή της και να καθορίζει που επιτυγχάνει και που πρέπει να βελτιωθεί.

Οι δείκτες μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες· στους χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Μέχρι το πρόσφατο παρελθόν, κυρίαρχη θέση στις μετρήσεις της απόδοσης μιας επιχείρησης κατείχαν αποκλειστικά οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, οι οποίοι αναφέρονται στη βιβλιογραφία και ως «παραδοσιακοί» δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες βασίζονται σε στοιχεία εισοδήματος ή στοιχεία του ισολογισμού και μπορεί επίσης να αναφέρουν αλλαγές στην αύξηση των πωλήσεων ή σε κατηγορίες δαπανών. Τέτοιοι δείκτες μπορεί να είναι η απόδοση της επένδυσης (ROI), η κερδοφορία, η ρευστότητα κ.α. Η τελική εικόνα για την απόδοση της επιχείρησης και τις δυνατότητες βελτίωσής της παρέχεται μέσω της σύγκρισης μεταξύ επιδιωκόμενων στόχων και πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων και της συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς να διερευνώνται οι καθοριστικοί παράγοντες που οδήγησαν στη δημιουργία της (Eccles & Pyburn, 1992).

Λόγω των αναγκών του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε όρους πληροφόρησης των στελεχών σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, η χρήση μόνο χρηματοοικονομικών δεικτών στη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης έχει αναγνωριστεί ως ελλιπής (Gomes, Yasin , & Lisboa, 2004; Preda & Watts, 2004). Ενδεικτικά, ορισμένες κριτικές που έχουν αποδοθεί για τους χρηματοοικονομικούς δείκτες, είναι ότι οδηγούν σε «τμηματική» βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης (Fry & Cox, 1989; Goldratt & Cox, 1993), ότι εστιάζουν στο «παρελθόν» της επιχείρησης, καθώς αναφέρονται σε διαδικασίες που έχουν ήδη γίνει (McNair, Lynch,

& Cross, 1990; Clinton & Hsu, 1997; Eccles & Pyburn, 1992), ότι δεν παρέχουν αρκετή πληροφόρηση για τη μέτρηση της απόδοσης και το σχεδιασμό προγραμμάτων βελτίωσης της επιχείρησης (Banker, Datar, & Kaplan, 1989; Manoochehri, 1999) και ότι αδυνατούν να ενσωματώσουν και να μετρήσουν όλους τους κριτιμούς παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης (Eccles R. , 1991), καθώς δεν περικλείουν πληροφορία για παράγοντες όπως: καινοτομικές υπηρεσίες, ποιότητα προϊόντος, ανάπτυξη προσωπικού κλπ., παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και των κερδών της επιχείρησης (Birchard, 1995).

Οι αδυναμίες των χρηματοοικονομικών δεικτών οδήγησαν τους μελετητές στην αναζήτηση νέων μεθόδων μέτρησης της ΟΑ, προκειμένου να απεικονιστεί η απόδοση της επιχείρησης πιο ορθά. Οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι άλλα μέτρα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που μια επιχείρηση θεωρεί εξίσου σημαντικές για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της. Οι τυπικοί μη χρηματοοικονομικοί δείκτες περιλαμβάνουν μέτρα που σχετίζονται με τις σχέσεις με τους πελάτες, τους υπαλλήλους, τις λειτουργίες, την ποιότητα, τον κύκλο ζωής και την αλυσίδα εφοδιασμού μιας επιχείρησης. Παραδείγματα μη χρηματοοικονομικών δεικτών αποτελούν ο αριθμός των παραπόνων των πελατών, ο αριθμός των παραγγελιών μιας μέρας, οι ώρες επιθεώρησης και ο χρόνος ολοκλήρωσης της παραγγελίας. Τέτοιες μετρήσεις απόδοσης είναι χρήσιμες για την μείωση της σπατάλης και της αναποτελεσματικότητας στις λειτουργικές δραστηριότητες. Τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα λαμβάνουν σαφή στρατηγική εστίαση και παρέχουν πιο κατάλληλη εσωτερική πληροφόρηση σε μια κατάλληλη χρονική περίοδο και είναι σε θέση να αποδώσουν οποιεσδήποτε πληροφορίες απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων. Οι Van der Stede, Chow, και Lin (2006) υποστήριξαν χαρακτηριστικά πως οι επιχειρήσεις που αξιοποίησαν αντικειμενικά και υποκειμενικά μη χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση της απόδοσής τους, είχαν καλύτερες συνολικές επιδόσεις. Δεδομένων των πλεονεκτημάτων των μη χρηματοοικονομικών δεικτών, είναι ζωτικής σημασίας για τους σημερινούς οργανισμούς να τους υιοθετήσουν για τη βελτίωση του επιπέδου ανταγωνιστικότητας και της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης.

Παρά το συνεπές επιχείρημα σχετικά με τη σημασία των μη χρηματοοικονομικών δεικτών, οι εμπειρικές αποδείξεις για την εφαρμογή τους και την επίδρασή τους στην απόδοση εξακολουθούν να είναι ελάχιστες. Προηγούμενες έρευνες για τη σχέση μεταξύ μη χρηματοοικονομικών δεικτών και επιδόσεων έχουν διεξαχθεί από

μερικούς ερευνητές. Για παράδειγμα, η σχέση μεταξύ της εξισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων και της απόδοσης έχει εξεταστεί από τους Hoque και James (2000), Maiga και Jacobs (2003), Davis και Albright (2004), κ.α. Εν τω μεταξύ, οι Abernethy και Lilis (1995), Ittner και Larcker (1998), οι Bunker, Potter, και Srinivasa (2000), οι Said, HassabElnaby και Wier (2003), ο Van der Stede και οι συνεργάτες του (2006), κ.α., επικεντρώθηκαν σε επιλεγμένους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες και κριτήρια απόδοσης.

Ενότητα 2

Σύγχρονη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Σύγχρονη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με όλες τις παραμέτρους που αφορούν τον τρόπο που το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης θα πρέπει να διοικηθεί. Πρόκειται για μία πολυδιάστατη προσέγγιση, η οποία ενδιαφέρεται όχι μόνο για τη συμβολή που το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να έχει στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, αλλά και για την ηθική διάσταση των πρακτικών που εφαρμόζονται στο πλαίσιο της διοίκησης αυτού.

Η παρούσα ενότητα στοχεύει μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης στην αποτύπωση μιας εισαγωγικής προσέγγισης των εννοιών και των ζητημάτων που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, καλύπτει μία σύντομη εννοιολογική προσέγγιση της ΔΑΔ, αναλύει την προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και προσεγγίζει δύο σύγχρονα πρότυπα που προσπαθούν να την ερμηνεύσουν. Στη συνέχεια προχωρά στην ανάλυση των συστημάτων μέτρησης στο πλαίσιο της ΔΑΔ, όπου περιγράφονται ορισμένα από τα δημοφιλέστερα μοντέλα συστηματικών αναλύσεων και παρουσιάζονται οι δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατά καιρούς έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), χωρίς να υπάρξει μέχρι τώρα σύγκλιση απόψεων από όλους τους μελετητές, για έναν κοινά αποδεκτό ορισμό. Ενδεικτικά παρατίθενται οι ακόλουθοι:

- Η ΔΑΔ περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και τις δράσεις διαχείρισης που επηρεάζουν τη φύση της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και των υπαλλήλων του - των ανθρώπινων πόρων του (Beer M. , Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton, 1984).
- Η ΔΑΔ συνίσταται από ένα σύνολο πολιτικών σχεδιασμένων να μεγιστοποιήσουν την οργανωσιακή ολοκλήρωση, τη δέσμευση των εργαζομένων, την ευελιξία και την ποιότητα της εργασίας (Guest, 1987).

- Η ΔΑΔ ορίζεται ως όλες εκείνες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση (Boxall & Purcell, 2003).
- Η ΔΑΔ αποτελεί μία διακριτή προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης, που εστιάζει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού, αξιοποιώντας μία ολοκληρωμένη σειρά τεχνικών οι οποίες αναφέρονται σε επίπεδο κουλτούρας, δομών και προσωπικού (Storey, Human Resource Management: A Critical Text, 2007).
- Η ΔΑΔ είναι η διαχειριστική αξιοποίηση των προσπαθειών, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των αφοσιωμένων συμπεριφορών που οι άνθρωποι συνεισφέρουν σε μία επίσημα συντονισμένη επιχείρηση στο πλαίσιο μιας ανταλλαγής απασχόλησης (ή πιο προσωρινής συμβατικής ρύθμισης) για την εκτέλεση εργασιών με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει στο μέλλον (Watson , 2010).
- Η ΔΑΔ μπορεί να οριστεί ως μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση της απασχόλησης, της ανάπτυξης και της ευημερίας των ανθρώπων που εργάζονται σε οργανισμούς (Armstrong & Taylor, 2014).

Συνοψίζοντας, ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που προτείνεται στην παρούσα μελέτη είναι ο εξής:

Η ΔΑΔ αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης, που περιλαμβάνει τις στρατηγικές και τις αντίστοιχες πολιτικές και τεχνικές που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη και την ευημερία αυτού καθώς και για τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου στο πλαίσιο της απασχόλησης, επιδιώκοντας την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που θα συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και εν γένει στη βιωσιμότητά της.

Βασικό στοιχείο της ΔΑΔ αποτελεί, λοιπόν, το γεγονός ότι δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την οργανωσιακή επιτυχία. Χαρακτηριστική είναι η τοποθέτηση του Alan Price (2004), σύμφωνα με τον οποίο η ΔΑΔ αποτελεί μία φιλοσοφία διοίκησης η οποία στηρίζεται στην πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι μοναδικά σημαντικό για τη διαρκή επιτυχία αυτής. Μία επιχείρηση κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αξιοποιεί

αποτελεσματικά το ανθρώπινο κεφάλαιο για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Σε αντιστοιχία με αυτή την άποψη είναι η τοποθέτηση των Boudreau και Ramstad (2007) οι οποίοι επισημαίνουν ότι είναι σχεδόν αυτονόητο πως αυτό που ονομάζουμε «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «πνευματικό κεφάλαιο» ή «ταλέντο» σε συνδυασμό με τον τρόπο που οργανώνεται το ανθρώπινο δυναμικό είναι κρίσιμης σημασίας για την στρατηγική επιτυχία και την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.2. Προσέγγιση Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Στρατηγική ΔΑΔ ή ΣΔΑΔ) είναι μια προσέγγιση για την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που ενσωματώνονται στις επιχειρησιακές στρατηγικές και υποστηρίζουν την επίτευξή τους (Armstrong & Taylor, 2014). Η ΣΔΑΔ έχει περιγραφεί από τον Boxall (1996) ως το σημείο επαφής μεταξύ της ΔΑΠ και της στρατηγικής διαχείρισης. Οι Schuler and Jackson (2007) δήλωσαν ότι η ΣΔΑΔ βασικά έχει ως στόχο τη συστηματική σύνδεση των ανθρώπων με την επιχείρηση. Οι Wright και McMahan (1992) εξήγησαν ότι το πεδίο της ΔΑΠ «προσπάθησε να ενσωματωθεί στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης μέσω της ανάπτυξης μιας νέας πειθαρχίας που αναφέρεται ως Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Από την οπτική γωνία της επιχείρησης, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το σύστημα ΔΑΠ που ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης είναι χρήσιμο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney J. , 1991). Οι Baird and Meshoulam (1988) επεσήμαναν ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι επιτυγχάνονται όταν αναπτύσσονται και εφαρμόζονται οι πρακτικές, οι διαδικασίες και τα συστήματα ανθρώπινων πόρων με βάση τις οργανωτικές ανάγκες, δηλαδή όταν υιοθετείται μια στρατηγική προοπτική για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Στην ουσία, η ΣΔΑΔ είναι εννοιολογική. Είναι μια γενική ιδέα για το πώς επιτυγχάνεται η ενσωμάτωση ή «προσαρμογή» μεταξύ ΔΑΠ και επιχειρηματικών στρατηγικών, για τα οφέλη της μακροπρόθεσμης οπτικής σχετικά με το που πρέπει να πηγαίνει η ΔΑΠ και πώς θα φτάσει εκεί, και πώς πρέπει να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν συνεκτικές και αμοιβαία υποστηρίζουσες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού. Είναι σημαντικό να αναφερθεί, επίσης, πώς τα στελέχη της ΔΑΠ πρέπει να υιοθετούν μια στρατηγική προσέγγιση σε καθημερινή βάση. Αυτό σημαίνει ότι

λειτουργούν ως μέλη της ομάδας διαχείρισης, εξασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζουν την επίτευξη επιχειρηματικών στρατηγικών σε συνεχή βάση προσθέτοντας αξία (Armstrong & Taylor, 2014). Το περιεχόμενο και ο ρόλος της ΣΔΑΔ θα γίνουν περισσότερο κατανοητά κατά την εξέταση των βασικών προτύπων ΣΔΑΔ (βλ. ενότητα 2.3.).

2.2.1. Λειτουργικές στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης αποκτούν νόημα στο πλαίσιο της ανταγωνιστικής-επιχειρηματικής στρατηγικής. Για παράδειγμα αν μία επιχειρηματική μονάδα ακολουθεί στρατηγική ποιότητας, οι λειτουργικές στρατηγικές της ΔΑΔ θα πρέπει να στοχεύουν στην υποστήριξη της βελτίωσης της ποιότητας. Μία επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να καταγράψει πως θα διοικήσει τους εργαζομένους της, δηλαδή ποιες στρατηγικές ΔΑΔ θα ακολουθήσει, προκειμένου να υλοποιήσει τις ανταγωνιστικές στρατηγικές της (βλ. πίνακα 1).

Ανταγωνιστική Στρατηγική	Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων		
	Στελέχωση	Ανάπτυξη ΑΠ	Ανταμοιβή
Επιδιώκω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω καινοτομίας	Προσελκύω/κρατώ εργαζομένους με υψηλού επιπέδου ικανότητας, εμπειρία καινοτομίας	Ενθαρρύνω μάθηση/δημιουργία νοητικού κεφαλαίου	Παρέχω κίνητρα και ανταμοιβές για συμβολή στην επίτευξη καινοτομίας
Επιδιώκω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ποιότητας	Προσελκύω/κρατώ εργαζομένους που μπορούν να προσφέρουν ποιότητα/υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση	Στοχεύω στη δημιουργία επιχ./οργ. που μαθάίνει, διαχείριση γνώσης, πελατοκεντρική προσέγγιση στην εκπαίδευση	Συνδέω ανταμοιβές με υψηλή εξυπηρέτηση πελάτη και συμβολή στη βελτίωση ποιότητας
Επιδιώκω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ηγεσίας κόστους	Ακολουθώ ευέλικτες μορφές απασχόλησης, διατηρώ πυρήνα/περιφερειακούς εργαζομένους, χειρίζομαι απολύσεις ανθρώπινα	Εκπαίδευση επικεντρωμένη στα τρέχοντα προβλήματα της επιχ./οργ.	Συνδέω ανταμοιβές με μείωση κόστους, πολύ στενή παρακολούθηση, κατάργηση κάθε μη αναγκαίας ανταμοιβής
Επιδιώκω ανταγωνιστικό	Προσελκύω/κρατώ	Αναπτύσσω διαδικασίες (επιχ./οργ.	Αναπτύσσω ανταγωνιστικές δομές

πλεονέκτημα απασχολώντας εργαζομένους που είναι υψηλότερου επιπέδου από αυτούς των ανταγωνιστών μου	τους καλύτερους	που μαθαίνει, ενθαρρύνω αυτομάθηση, ατομικά πλάνα ανάπτυξης	αμοιβών/διοίκηση απόδοσης που συνδέει ανταμοιβές με ανάπτυξη ικανοτήτων
---	-----------------	---	---

Πίνακας 1: Λειτουργικές στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Σύνδεση με ανταγωνιστικές στρατηγικές.

(Armstrong, 2006, όπ. αναφ. στο Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)

2.3. Σύγχρονα πρότυπα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα σύγχρονα πρότυπα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επιχειρούν να εξηγήσουν τον τρόπο που οι πολιτικές και οι αντίστοιχες πρακτικές ΔΑΠ μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλής οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τον Guest (1997), μόνο οι κανονιστικές προσεγγίσεις που έχουν τη ρίζα τους στην οργανωσιακή ψυχολογία, μπορούν να εξηγήσουν τη σχέση ανάμεσα στη ΔΑΠ και στην απόδοση. Η υπόθεση είναι ότι οι «κατάλληλες» πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιούν το κίνητρο και τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι παράγοντες που συνιστούν «κατάλληλες» πρακτικές προέρχονται από τις συγκεκριμένες θεωρίες της οργανωσιακής δέσμευσης, του σχεδιασμού θέσεων εργασίας, του καθορισμού στόχων κ.ο.κ. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης είναι ότι η ΔΑΔ παρέχει μια συνεκτική ενσωμάτωση αυτών των θεωριών συμπεριφοράς και ότι εξηγούν τις σχέσεις μεταξύ πρακτικών και απόδοσης. Παρακάτω αναλύονται ενδεικτικά το υπόδειγμα του Guest (1987,1997) και το υπόδειγμα των Katou και Budhwar (2010).

Υπόδειγμα Guest

Το υπόδειγμα Guest της ΔΑΠ, προτάθηκε από τον David Guest το 1987. Το υπόδειγμα αυτό συνιστά μια ένωση πτυχών που μοιάζουν τόσο με σκληρή όσο και με μαλακή εκδοχή της ΔΑΠ. Ο Guest προτείνει τη διερεύνηση τεσσάρων βασικών στοιχείων που θεωρεί πως υποστηρίζουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αυτές οι τέσσερις βασικές μεταβλητές είναι:

1. Στρατηγική ολοκλήρωση: η μεταβλητή αυτή περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία.

Το πρώτο αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί συνάφεια ανάμεσα στη στρατηγική για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και στην

επιχειρηματική στρατηγική. Το δεύτερο τονίζει την ανάγκη οι πολιτικές για τους ανθρώπινους πόρους να συνάδουν πρωτίστως με άλλους τομείς πολιτικής και, ακολούθως, εντός των ιδίων. Το τρίτο αφορά τη συμπεριφορά και τη στάση των στελεχών γραμμής, τα οποία πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ζητήματα που σχετίζονται με τη ΔΑΠ κατά τη λήψη αποφάσεων. Το τελευταίο στοιχείο προτείνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο ενσωματωμένοι, να ταυτίζονται με την επιχείρηση. Εάν συντρέχουν τα παραπάνω τέσσερα στοιχεία της ενσωμάτωσης τότε τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού είναι πιθανόν να εφαρμοστούν με μεγαλύτερη επιτυχία.

2. Υψηλή δέσμευση: η μεταβλητή αυτή περιλαμβάνει όχι μόνο τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των συμφωνημένων στόχων, αλλά και δέσμευση στάσης που αντικατοπτρίζεται σε μια ισχυρή ταύτιση με τον οργανισμό. Η θεωρητική πρόταση είναι ότι η οργανωσιακή δέσμευση, σε συνδυασμό με τη δέσμευση συμπεριφοράς που σχετίζεται με την εργασία, θα οδηγήσει σε υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων, υψηλή απόδοση, μακρόχρονη θητεία και προθυμία αποδοχής της αλλαγής.
3. Ευελιξία/προσαρμοστικότητα: η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στη λειτουργική ευελιξία και στην ύπαρξη προσαρμοστικής οργανωσιακής δομής με ικανότητα διαχείρισης της καινοτομίας. Οι ευέλικτες οργανωτικές δομές, μαζί με το ευέλικτο περιεχόμενο της εργασίας και τους ευέλικτους εργαζόμενους, θα έχουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές και να διασφαλίζουν τη συνεχή υψηλή αξιοποίηση ανθρώπινων και άλλων πόρων.
4. Υψηλή ποιότητα: αναφέρεται σε όλες τις πτυχές της διαχειριστικής συμπεριφοράς που έχουν άμεση σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των εργαζομένων και των επενδύσεων σε υπαλλήλους υψηλής ποιότητας. Με άλλα λόγια η θεωρητική πρόταση είναι ότι η επιδίωξη πολιτικών που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της πρόσληψης και διατήρησης υψηλού επιπέδου προσωπικού για την ανάληψη απαιτητικών θέσεων εργασίας, με την υποστήριξη της αρμόδιας διοίκησης, θα οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα επιδόσεων.

Οι τέσσερις αυτές μεταβλητές-στόχοι για τους ανθρώπινους πόρους παρέχουν ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό τομέων πολιτικής ανθρωπίνων πόρων. Οι κατάλληλες πολιτικές θα έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη των μεταβλητών-στόχων για τους ανθρώπινους πόρους και ως εκ τούτου θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε επίπεδο οργάνωσης.

Σε νεότερη εργασία του ο Guest (1997), προσπάθησε να ερμηνεύσει πως οι πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΠ συμβάλλουν στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Το αναλυτικό πλαίσιο που πρότεινε απεικονίζει το είδος των διασυνδέσεων που θα μπορούσαν να διερευνηθούν αναδεικνύοντας το εύρος των σχετικών αποτελεσμάτων που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιοδήποτε υπόδειγμα επιδιώκει να κατανοήσει τον αντίκτυπο του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο της ΔΑΠ (βλ. πίνακα 2).

Στρατηγική ΔΑΠ	Μέθοδος ΔΑΠ	Αποτελέσματα ΔΑΠ	Αποτελέσματα συμπεριφοράς	Αποτελέσματα απόδοσης	Οικονομικά αποτελέσματα
Διαφοροποίηση (καινοτομία)	Επιλογή		Προσπάθεια /υποκίνηση	Υψηλή παραγωγικότητα	Kέρδη
Έμφαση (ποιότητα)	Εκπαίδευση Αξιολόγηση	Αφοσίωση	Συνεργασία	Ποιότητα Καινοτομία	
Κόστος (μείωση κόστους)	Ανταμοιβές Σχεδιασμός έργου	Ποιότητα	Συμμετοχή	Χαμηλή συγνότητα: <ul style="list-style-type: none"> • απουσιών • εναλλαγής προσωπικού • συγκρούσεων • παραπόνων πελατών 	ROI
	Συμμετοχή	Ευελιξία	«Οργανωσιακή υπηκοότητα»		

*Πίνακας 2: Σύνδεση ΔΑΠ και απόδοσης
(Guest, 1997)*

Οι συγκεκριμένες πρακτικές που συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα. Ο Guess βασίστηκε στην τοποθέτηση του MacDuffie, ο οποίος στηριζόμενος στη θεωρία των προσδοκιών υποστήριξε ότι οι καινοτόμες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων μόνο όταν πληρούνται τρεις προϋποθέσεις όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες που οι διευθυντές στερούνται, όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να εφαρμόσουν αυτές τις γνώσεις και δεξιότητες μέσω διακριτικής προσπάθειας, και όταν η επιχειρηματική ή η στρατηγική παραγωγής της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν οι εργαζόμενοι συμβάλλουν με τέτοιες διακριτικές προσπάθειες. Αν και η θεωρία της προσδοκίας αφορά πρωτίστως τα κίνητρα, είναι επίσης μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ κινήτρου και απόδοσης. Συγκεκριμένα, προτείνει ότι οι υψηλές επιδόσεις, σε ατομικό επίπεδο, εξαρτώνται από το υψηλό κίνητρο και την κατοχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, καθώς και από τον κατάλληλο ρόλο και την κατανόηση αυτού του ρόλου.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Guest, μόνο όταν επιτυγχάνονται και τα τρία αποτελέσματα ΔΑΠ (ποιότητα, αφοσίωση, ευελιξία), μπορούμε να αναμένουμε αλλαγή συμπεριφοράς και υψηλότερες επιδόσεις.



*Γράφημα 1: Σύνδεση μεθόδων ΔΑΠ με αποτελέσματα ΔΑΠ
(Guest, 1997)*

Υπόδειγμα Katou και Budhwar

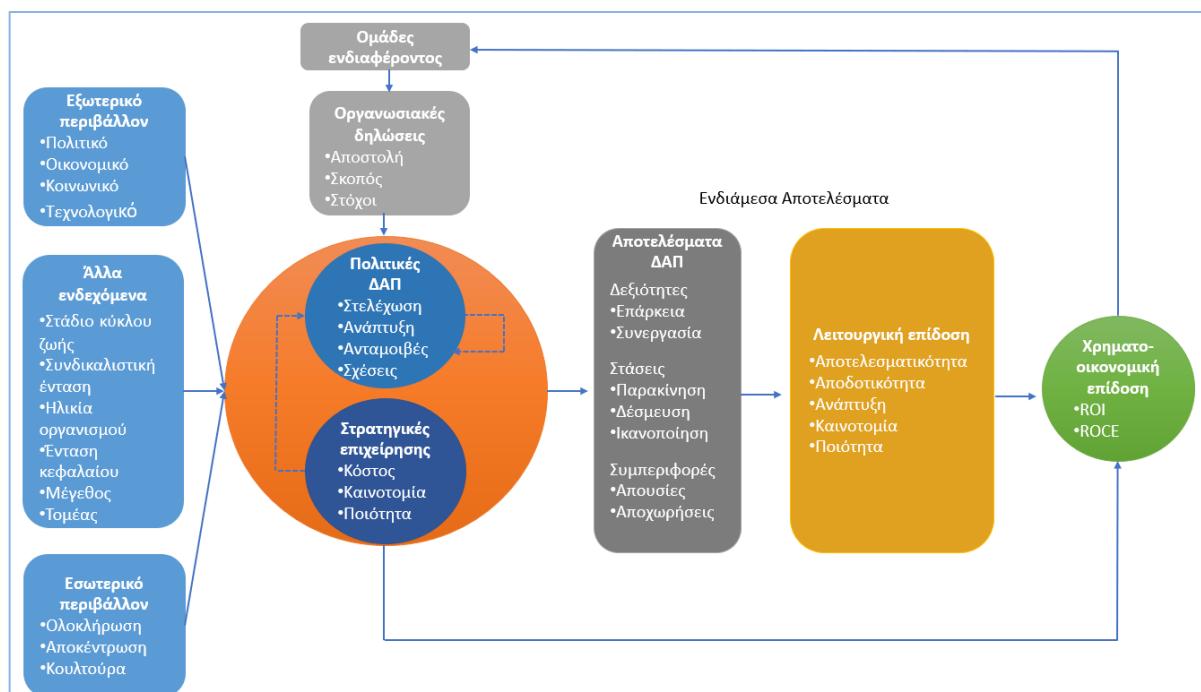
Το υπόδειγμα των Katou και Budhwar προτάθηκε το 2010 και αποτελεί, όπως οι ίδιοι το χαρακτηρίζουν, ένα πλήρως ολοκληρωμένο υπόδειγμα, καθώς ενσωματώνει τη συμβολή της καθολικής, της ενδεχομενικής και της συμπτωτικής προοπτικής¹ στο πλαίσιο παραγόντων του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο του υποδείγματος αυτού οι ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) κατέχουν κεντρική θέση αναφορικά με τη διοίκηση του οργανισμού. Παράλληλα, οι οργανωσιακές δηλώσεις, λ.χ., η αποστολή, ο σκοπός, οι στόχοι, κλπ., συνιστούν, σύμφωνα με τους Schuler και Jackson (2005, όπ. αναφ. στο Κάτου, 2017), τη βασική προϋπόθεση από την οποία προέρχεται οποιαδήποτε στρατηγική και παρέχουν κατεύθυνση και μια σειρά άτυπων κανόνων λήψης αποφάσεων προκειμένου να αξιολογηθεί η καταλληλότητα διαφόρων πρακτικών ΔΑΠ στο συγκεκριμένο οργανισμό. Η ύπαρξη ενός δυναμικού εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος δύναται να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τις οργανωσιακές στρατηγικές και τις πολιτικές ΔΑΠ.

Οι στρατηγικές του οργανισμού που εστιάζουν στη μείωση του κόστους, στην ενίσχυση της καινοτομίας και στη βελτίωση της ποιότητας συνεισφέρουν στην ικανότητα του οργανισμού να αποκτήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και την ευημερία του. Όταν οι πολιτικές ΔΑΠ (στελέχωση, ανάπτυξη, ανταμοιβές, σχέσεις) αμοιβαία ενδυναμώνουν

¹ Βλ. τυπολογία των Delery και Doty (1996)

τις οργανωσιακές στρατηγικές, συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Κάτου, 2017).

Ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός επιτυγχάνει τον απώτερο σκοπό του, δηλαδή την χρηματοοικονομική επίδοσή του, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη λειτουργική επίδοσή του (λ.χ., αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ανάπτυξη, καινοτομία, ποιότητα), η οποία αντίστοιχα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό. Όταν οι πολιτικές ΔΑΠ ασκούνται ικανοποιητικά, τα αποτελέσματα ΔΑΠ που επιφέρουν συνεπάγονται εργαζομένους με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίοι αισθάνονται ικανοποιημένοι, υποκινημένοι και αφοσιωμένοι στον οργανισμό και ακολούθως συνεισφέρουν για τη μεγιστοποίηση της απόδοσής του (Κάτου, 2017).



Γράφημα 2: Υπόδειγμα Katou & Budhwar

2.4. Συστήματα μέτρησης στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μολονότι, ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) τονίζεται συστηματικά από τη σχετική βιβλιογραφία (βλ. λ.χ., Becker, Huselid & Urlich, 2001; Lawler, Boudreau & Mohrman, 2006, κ.α.), έρευνες φανερώνουν πως στην πραγματικότητα η ΔΑΔ δεν έχει ακόμη κατορθώσει να επιτελέσει

αποτελεσματικά αυτό το ρόλο (Carlson & Kavanagh, 2012; Weatherly, 2003). Μία από τις πλέον σύγχρονες και δημοφιλείς εξηγήσεις που δίδονται είναι ότι η ΔΑΔ στερείται της αναλυτικής και βασισμένης σε δεδομένα λήψης αποφάσεων που είναι απαραίτητη για τον επηρεασμό των επιχειρηματικών αποφάσεων (Carlson & Kavanagh, 2012). Αναδύεται λοιπόν η ανάγκη για συστηματική μέτρηση των αποτελεσμάτων της ΔΑΔ μέσω επιστημονικών αναλύσεων.

2.4.1. Η στρατηγική σημασία των Αναλύσεων Εργατικού Δυναμικού

Το ενδιαφέρον για τις συστηματικές αναλύσεις στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει αυξηθεί θεαματικά μεταξύ των μελετητών και των επαγγελματιών τα τελευταία χρόνια (βλ. Bock, 2015; Boudreau & Cascio, 2017; Davenport, 2013; Davenport, Harris, & Morison, 2010; Huselid, 2015 κ.α.). Αδιαμφισβήτητα, οι «αναλύσεις εργατικού δυναμικού» (Workforce Analytics) διαμορφώνουν το πλέον πρόσφορο έδαφος τόσο για την αποτύπωση της συνεισφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση όσο και για την παρακολούθηση, μέτρηση και αξιολόγηση των ενεργειών του τμήματος ΔΑΔ της κάθε επιχείρησης.

Για την κατανόηση των αναλύσεων εργατικού δυναμικού είναι απαραίτητο να προηγηθεί η αποσαφήνιση του πολυδιάστατο όρου «analytics». Επί του παρόντος, δεν υπάρχει ένας καθολικά συμφωνημένος ορισμός, καθώς κάθε ορισμός τονίζει διαφορετικές πτυχές της έννοιας. Ένας ευρέως αναφερόμενος ορισμός προέρχεται από τους Davenport και Harris (2007), οι οποίοι περιγράφουν τα «analytics» ως την εκτεταμένη χρήση δεδομένων, στατιστικής και ποσοτικής ανάλυσης, επεξηγηματικών και προγνωστικών μοντέλων και διαχείρισης βάσει στόχων για την καθοδήγηση αποφάσεων και δράσεων. Ο Fitz-Enz (2010) εξηγεί τα «analytics» ως ένα «διανοητικό πλαίσιο» που αποτελείται αφενός από «μια λογική έκφραση» και αφετέρου από «ένα σύνολο στατιστικών εργαλείων». Μία τρίτη δημοφιλής προσέγγιση παρουσιάστηκε από τον Bichsel (2012). Υποστηρίζει ότι τα «analytics» πρέπει να γίνονται αντιληπτά ως διαδικασία και όχι απλώς ως μετρήσεις. Η διαδικασία ανάλυσης περιγράφεται με λεπτομερή τρόπο και περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα: (α) έναρξη με τη διατύπωση μιας στρατηγικής ερώτησης, (β) συλλογή των δεδομένων με γνώμονα την πρόβλεψη και τη διορατικότητα, (γ) εκπροσώπηση ή παρουσίαση ευρημάτων με τρόπους που είναι κατανοητοί και

εφαρμόσιμοι, και (δ) τροφοδοτούν τη διαδικασία αντιμετώπισης στρατηγικών ζητημάτων και δημιουργίας νέων.

Οι αναλύσεις εργατικού δυναμικού αποτελούν τομέα των «analytics» (Holsapple, Lee-Post & Pakath, 2014). Σύμφωνα με τον Huselid (2018), ως αναλύσεις εργατικού δυναμικού νοούνται εν γένει οι διαδικασίες που σχετίζονται με την κατανόηση, την ποσοτικοποίηση, τη διαχείριση και τη βελτίωση του ρόλου του ταλέντου στην εκτέλεση της στρατηγικής και στη δημιουργία αξίας. Οι Bassi, Carpenter και McMurrer (2012) υποστηρίζουν ότι η έννοια των αναλύσεων εργατικού δυναμικού μπορεί να γίνει κατανοητή ως η εφαρμογή μιας μεθοδολογίας και μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας για τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων που σχετίζονται με τους ανθρώπους με σκοπό τη βελτίωση της ατομικής ή / και οργανωσιακής απόδοσης. Ο Fitz-Enz (2009) ορίζει τις αναλύσεις εργατικού δυναμικού ως μια μέθοδο λογικής ανάλυσης που χρησιμοποιεί αντικειμενικά επιχειρηματικά δεδομένα ως βάση για συλλογισμό, συζήτηση ή υπολογισμό με απότερο στόχο την πρόβλεψη και καθοδήγηση επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Οι Cascio και Boudreau (2011) τονίζουν τη σημασία της εξαγωγής των σωστών συμπερασμάτων από δεδομένα, που σημαίνει ότι πέρα από τα στατιστικά εργαλεία, ιδιαίτερη βαρύτητα έχουν και οι δεξιότητες και οι ικανότητες των ατόμων που εμπλέκονται στις αναλύσεις.

Μέσω των αναλύσεων εργατικού δυναμικού, τα στελέχη της ΔΑΔ αποκτούν αντικειμενικά αποδεικτικά στοιχεία απόδοσης επένδυσης, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για την τεκμηρίωση αποφάσεων που σχετίζονται με το μελλοντικό σχεδιασμό εργατικού δυναμικού βιοθώντας τη συνολική διαχείριση. Αποτελεί μέσο πληροφόρησης της διοίκησης αναφορικά τόσο με τα τρέχοντα όσα και με τα προσδοκώμενα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά της συνεισφοράς των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και στα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού, ώστε να βοηθηθεί να λάβει πιο αντικειμενικές αποφάσεις εξοικονομώντας κόστος και χρόνο.

2.4.2. Μοντέλα εφαρμογής των Αναλύσεων Εργατικού Δυναμικού

Στη διεθνή βιβλιογραφία προτείνονται διαφορετικά μοντέλα παρακολούθησης της ωριμότητας εφαρμογής των αναλύσεων εργατικού δυναμικού. Παρακάτω

παρουσιάζονται πέντε προσεγγίσεις με τη μεγαλύτερη απήχηση σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και ακολουθεί η σύγκριση αυτών.

Υπόδειγμα ωριμότητας της Gartner

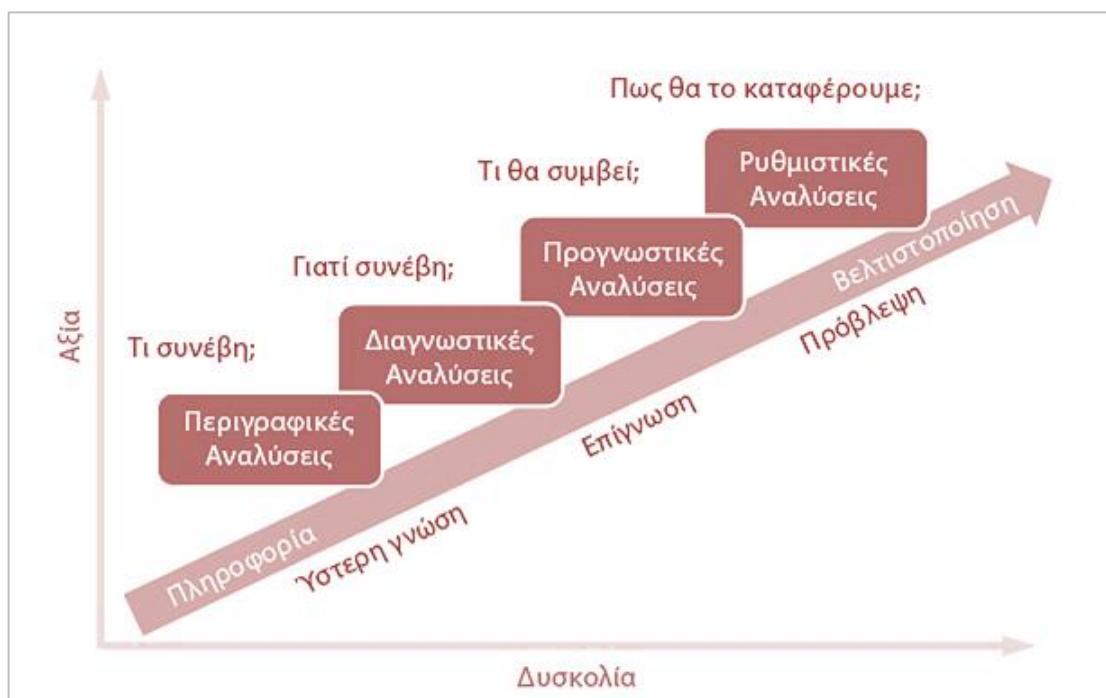
Μία ιδιαίτερα δημοφιλής προσέγγιση είναι το υπόδειγμα ωριμότητας της εταιρείας Gartner (2012). Το υπόδειγμα αυτό δεν προτάθηκε αποκλειστικά για τον τομέα των αναλύσεων εργατικού δυναμικού αλλά αφορά το σύνολο των «analytics». Προσδιορίζει τέσσερις τύπους αναλύσεων ανάλογα με τα αποτελέσματα της διαδικασίας ανάλυσης:

1. Περιγραφικές Αναλύσεις (Descriptive Analytics): σκοπός τους είναι η κατανόηση της προηγούμενης και της τρέχουσας επιχειρηματικής απόδοσης και η λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων (Evans, 2015). Αποτελούν το πρώτο βήμα σε μια πολύπλοκη διαδικασία, παρέχοντας μια σταθερή βάση για περαιτέρω αναλύσεις. Αυτό που είναι ενδιαφέρον για τις περιγραφικές αναλύσεις είναι το γεγονός ότι μπορούν να αποκτηθούν ισχυρές πληροφορίες με κάποιες απλές αριθμητικές πράξεις όπως η μέση τιμή, η διάμεσος, η επικρατούσα τιμή, η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή, κλπ. Ορισμένα χρήσιμα εργαλεία για περιγραφικά αναλυτικά στοιχεία είναι το Microsoft Excel, το SPSS και το STATA.
2. Διαγνωστικές Αναλύσεις (Diagnostic Analytics): δίνουν απαντήσεις στα ερωτήματα για τις αιτίες, τις επιδράσεις, τις αλληλεπιδράσεις ή τις συνέπειες των γεγονότων. Αναλυτικότερα, οι διαγνωστικές αναλύσεις εμβαθύνουν στα δεδομένα εξετάζοντας τα ιστορικά δεδομένα σε σχέση με άλλα δεδομένα. Ορισμένες τεχνικές που χρησιμοποιούνται συνήθως σε μία διαγνωστική ανάλυση είναι οι συσχετισμοί, οι πιθανότητες, τα αναγνωρισμένα πρότυπα, κλπ. Οι διαγνωστικές αναλύσεις παρέχουν περιορισμένες πληροφορίες με δυνατότητα δράσης, καθώς βοηθούν στην κατανόηση των αιτιωδών σχέσεων κοιτάζοντας προς τα πίσω στο χρόνο.
3. Προγνωστικές Αναλύσεις (Predictive Analytics): κάνουν προβλέψεις για την πιθανότητα μελλοντικών συμβάντων και εξηγούν τις κινητήριες δυνάμεις των παρατηρούμενων φαινομένων βάσει στατιστικών μεθόδων (Banerjee, Bandyopadhyay , & Acharya, 2013). Σε γενικές γραμμές, η απόδοση του

παρελθόντος αναλύεται και αποκαλύπτονται μοτίβα στις σχέσεις μεταξύ δεδομένων, προκειμένου να καταρτιστεί ένας σχεδιασμός για το πώς θα αντιμετωπιστούν αυτές οι σχέσεις στο μέλλον (Evans, 2015). Στο στάδιο των προγνωστικών αναλύσεων φανερώνεται η σημασία της ύπαρξης ποιοτικής πληροφόρησης από τους δύο προηγούμενους τύπους αναλύσεων. Χωρίς εύλογο όγκο δεδομένων υψηλής ποιότητας, οι εκτιμήσεις που παρέχονται από το βήμα προγνωστικής ανάλυσης είναι άχρηστες. Επιπλέον, οι προβλέψεις που παρέχονται είναι οι πιθανότητες εμφάνισης ενός συγκεκριμένου συμβάντος, επομένως δεν είναι εγγυημένο ότι θα συμβεί ένα συμβάν. Ορισμένα χρήσιμα εργαλεία για προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία είναι το Python, το MATLAB και το RapidMiner.

4. Ρυθμιστικές Αναλύσεις (Prescriptive Analytics): βασίζονται στα αποτελέσματα των προγνωστικών αναλυτικών στοιχείων, αλλά δεν προβλέπουν απλώς τι είναι πιθανό να συμβεί. Σε αντίθεση με τους προηγούμενους τρεις τύπους αναλύσεων, ο τελευταίος τύπος ανάλυσης χρησιμοποιεί ένα σύστημα ανατροφοδότησης για να μάθει και να βελτιώσει τη σχέση μεταξύ των καθορισμένων ενεργειών και των αποτελεσμάτων τους. Οι ρυθμιστικές αναλύσεις προσδιορίζουν τις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις για να ελαχιστοποιήσουν ή να μεγιστοποιήσουν κάποιον στόχο (Evans, 2015) προτείνοντας συγκεκριμένα μέτρα δράσης για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ένα γνωστό παράδειγμα ρυθμιστικών αναλύσεων είναι τα συστήματα προτάσεων που χρησιμοποιούνται από το Netflix ή το Spotify. Οι ρυθμιστικές αναλύσεις περιλαμβάνουν δύο τύπους αλγορίθμων: τους ευρετικούς (heuristic) και τους ακριβείς (exact). Οι ευρετικοί αλγόριθμοι δεν εγγυώνται την καλύτερη απάντηση. Εάν έχουν σχεδιαστεί καλά, μπορούν να προσφέρουν μια σύντομη προσέγγιση για την εύρεση καλών απαντήσεων σε εύλογο χρονικό διάστημα. Οι ευρετικές μέθοδοι χωρίζονται σε μεθόδους που κατασκευάζουν λύσεις προσθέτοντας βαθμιαία μέρη της λύσης στην αρχική κενή μερική λύση και σε μεθόδους τοπικής αναζήτησης, οι οποίοι έχουν ως αφετηρία μια αρχική λύση και προσπαθούν να αντικαταστήσουν μέρος ή όλη τη λύση με μια καλύτερη. Η δεύτερη κατηγορία αλγορίθμων, οι ακριβείς αλγόριθμοι, ή αλγόριθμοι βελτιστοποίησης, όπως η μέθοδος διακλάδωσης και οριοθέτησης, η οποία στηρίζεται σε μια έμμεση απαρίθμηση των δυνατών

ακέραιων λύσεων που επιδέχεται το πρόβλημα, και η μέθοδος δυναμικού προγραμματισμού, η οποία είναι μία μέθοδος επίλυσης προβλημάτων με «επικαλυπτόμενα» υποπροβλήματα, εγγυάται τη βέλτιστη απάντηση. Μειονέκτημα των αλγορίθμων βελτιστοποίησης είναι ότι για σύνθετα προβλήματα ο χρόνος επίλυσης για την καλύτερη απάντηση μπορεί να αυξηθεί εκθετικά σε σύγκριση με το μέγεθος του προβλήματος. Η επιλογή του καλύτερου αλγορίθμου εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί, και από παράγοντες όπως ο διαθέσιμος χρόνος, το ύψος του προϋπολογισμού, οι διαθέσιμοι πόροι, κ.α.



Γράφημα 3: Το υπόδειγμα της Gartner (Προσαρμοσμένο)

(Gartner, March 2012)

Υπόδειγμα ωριμότητας των αναλύσεων ταλέντου

Ένας άλλος τρόπος ταξινόμησης των επιπέδων ωριμότητας των αναλύσεων προτείνεται από την ομάδα του Bersin by Deloitte (2013). Το υπόδειγμα κάνει διάκριση μεταξύ λειτουργικής αναφοράς (Επίπεδο 1), σύνθετης αναφοράς (Επίπεδο 2), σύνθετων αναλύσεων (Επίπεδο 3) και προγνωστικών αναλύσεων (Επίπεδο 4). Μια επισκόπηση των τεσσάρων επιπέδων παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Bersin by Deloitte (2013) έδειξαν ότι το 86% των επιχειρήσεων επικεντρώνονται στις αναφορές χωρίς να προχωρούν σε περαιτέρω

αναλύσεις. Συγκεκριμένα το 56% του δείγματος απάντησε ότι περιορίζεται στην βασική-επιχειρησιακή αναφορά ακολουθώντας αντιδραστική προσέγγιση στην εξέταση της συνέπειας σε χρονοδιαγράμματα και στην ακρίβεια των δεδομένων. Σκοπός του πρώτου αυτού επίπεδου ανάλυσης είναι η συμμόρφωση. Το 30% των

Επίπεδο Προγνωστικές Αναλύσεις

4

Ανάπτυξη προγνωστικών μοντέλων, σχεδιασμός σεναρίων, ανάλυση κινδύνου - μετριασμός αυτού και ενσωμάτωση στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Επίπεδο Σύνθετες Αναλύσεις

3

Στατιστική μοντελοποίηση και ανάλυση ριζικών αιτίων για την επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων, τον προληπτικό εντοπισμό ζητημάτων και την πρόταση εφικτών λύσεων.

Επίπεδο Σύνθετη Αναφορά

2

Προληπτική, επιχειρησιακή αναφορά για συγκριτική αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων, πολυδιάστατη ανάλυση και πίνακες ελέγχου.

Επίπεδο Επιχειρησιακή Αναφορά

1

Αντιδραστική, λειτουργική αναφορά μέτρων αποτελεσματικότητας και συμμόρφωσης, εστιάζοντας στην ακρίβεια των δεδομένων, τη συνέπεια και τα χρονοδιαγράμματα.

Γράφημα 4: Υπόδειγμα ωριμότητας των αναλύσεων ταλέντου
(Bersin by Deloitte, 2013)

ερωτηθέντων προχωρά στη σύνθετη αναφορά. Στο επίπεδο αυτό χρησιμοποιούνται σημεία αναφοράς και τάσεις για να επισημανθεί τι λειτουργεί (και τι όχι), αλλά η εστίαση εξακολουθεί να είναι στις αναφορές ή στους πίνακες ελέγχου. Ένα μικρότερο ποσοστό οργανισμών, της τάξης του 10%, δήλωσε ότι προχωρά σε σύνθετες αναλύσεις που σύμφωνα με το υπόδειγμα αντιστοιχεί στο τρίτο επίπεδο. Στο επίπεδο αυτό εφαρμόζονται στατιστικές μέθοδοι για την ανάλυση των αιτιών και την επίλυση των αντίστοιχων ζητημάτων που αντιμετωπίζει ή αναμένεται να αντιμετωπίσει στο μέλλον ο οργανισμός. Στο τελευταίο επίπεδο, που συνιστά το επίπεδο των προγνωστικών αναλύσεων, φτάνει μόλις το 4% των οργανισμών σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος. Στο επίπεδο αυτό η ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού όχι

μόνο διαχειρίζεται τις βασικές λειτουργίες του τμήματος, αλλά επίσης συμμετέχει ενεργά σε στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με το πού να επενδύσει, πώς να αναπτύξει την επιχείρηση, και που μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση.

Η διαδρομή των 5 φάσεων του Steve Woolwine

Μία τρίτη προσέγγιση με μεγάλη απήχηση είναι η διαδρομή των 5 φάσεων του Steve Woolwine². Στο υπόδειγμα του μπορεί κανείς να διακρίνει τρεις παράγοντες που είναι απαραίτητοι για τη μετάβαση από τη μία φάση στην επόμενη. Οι παράγοντες αυτοί είναι η διοικητική υποστήριξη, τα κατάλληλα εργαλεία και οι κατάλληλοι άνθρωποι. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται τα βασικά στοιχεία των πέντε φάσεων του υποδείγματος.

Φάση 1: Καθορισμός. Σε αυτήν την αρχική φάση, οι δείκτες ΔΑΔ παρακολουθούνται αλλά παρέχουν περιορισμένη αναφορά/πληροφόρηση. Καμία ενέργεια δε λαμβάνει χώρα και τα δεδομένα εξακολουθούν να είναι αρκετά διασκορπισμένα.

Φάση 2: Μέτρηση. Σε αυτή τη φάση οι δείκτες αποσαφηνίζονται καλύτερα. Η αναφορά έχει τώρα τη μορφή κάρτας αποτελεσμάτων και η ηγεσία ενδέχεται να έχει κάποια «λογοδοσία» στους δείκτες.

Φάση 3: Αποτελεσματικότητα. Σε αυτό το στάδιο η ΔΑΔ διαθέτει πιο εξελιγμένη τεχνολογία και η ηγεσία θεωρείται ευρέως υπεύθυνη για τα αποτελέσματα. Οι ενέργειες αρχίζουν να συμβαίνουν λόγω των δεδομένων και οι καίριοι δείκτες απόδοσης συνδέονται με τα αποτελέσματα. Σε αυτή τη φάση το ενδιαφέρον αρχίζει να στρέφεται στα «analytics».

Φάση 4: Δημιουργία αξίας. Σε αυτό το στάδιο οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει των συστηματικών αναλύσεων και δημιουργούνται αυθεντικές πληροφορίες. Η προγνωστική μοντελοποίηση ξεκινά εδώ με το βλέμμα στη μελλοντική δημιουργία αξίας από επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους.

² Chief of Staff Talent and Human Capital Services, Sears Holding Group

Απαραίτητοι Παράγοντες

Η Διοικητική Υποστήριξη | Τα κατάλληλα εργαλεία | Οι κατάλληλοι άνθρωποι



Γράφημα 5: Οι πέντε φάσεις του Steve Woolwine (Προσαρμοσμένο)

(Cathy Missildine-Martin, 2012)

Φάση 5: Επίδραση. Αυτό είναι το «σημείο» που οι επαγγελματίες ανθρωπίνων πόρων θέλουν πραγματικά να εμπνεύσουν την επιχείρηση να βρεθεί. Κατά τη φάση του αντίκτυπου η αλλαγή δημιουργείται ως αποτέλεσμα μιας προγνωστικής νοοτροπίας, οι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται και η κουλτούρα έχει μετατοπιστεί στο να καθοδηγείται από τις συστηματικές αναλύσεις αντί να βασίζεται στην απόδοση.

Το υπόδειγμα των πέντε βημάτων του Fitz-Enz

Ο Fitz-Enz (2010), αναπτύσσει το υπόδειγμα των πέντε βημάτων των «analytics». Στο πρώτο βήμα περιλαμβάνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών του τμήματος ΔΑΔ (λ.χ., πρόσληψη, κατάρτιση, κλπ.). Η κατανόηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών μπορεί να συνδράμει στη βελτίωσή τους, δημιουργώντας έτσι έμμεσα αξία για την επιχείρηση εξοικονομώντας χρήματα ή χρόνο. Στο δεύτερο βήμα

τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε η αξία των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού να μπορεί να αποδειχθεί ως προς τον «αντίκτυπό» αυτών στους στόχους. Το τρίτο βήμα περιλαμβάνει τη συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης με τα αντίστοιχα αποτελέσματα άλλων επιχειρήσεων. Στο στάδιο αυτό πρόκληση αποτελεί ο εντοπισμός όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών ώστε να έχει αξία η επιλογή του σημείου αναφοράς. Το τέταρτο βήμα αποτελεί την περιγραφική ανάλυση και είναι το πρώτο επίπεδο πραγματικής ανάλυσης. Στο στάδιο αυτό εξετάζονται οι τάσεις του παρελθόντος, αναζητούνται και περιγράφονται σχέσεις μεταξύ δεδομένων χωρίς να δίνεται ιδιαίτερο νόημα στα μοτίβα. Είναι διερευνητικό και όχι προγνωστικό. Στο τελευταίο βήμα οι επιχειρήσεις φτάνουν στο επίπεδο των προγνωστικών αναλύσεων, όπου προβλέπονται μελλοντικές πιθανότητες συνδέοντας αυτό που γνωρίζουμε με αυτό που δε γνωρίζουμε. Οι προγνωστικές αναλύσεις αποδίδουν νόημα στα μοτίβα που παρατηρούνται στις περιγραφικές αναλύσεις.

Η ταξινόμηση της ωριμότητας των δεικτών των Lawler, Levenson και Boudreau

Μια εναλλακτική ταξινόμηση που αφορά την ωριμότητα των δεικτών που χρησιμοποιούνται στις αναλύσεις παρουσιάζεται από τους Lawler, Levenson και Boudreau (2004). Αυτοί οι συγγραφείς κάνουν διάκριση μεταξύ δεικτών αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και αντίκτυπου που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις, όπου οι δείκτες αποδοτικότητας που στοχεύουν στη μέτρηση της απόδοσης του τμήματος Α.Δ. σχετικά με τα διοικητικά του καθήκοντα θεωρούνται «ευκολότεροι» στη συλλογή, καθώς χρησιμοποιούνται αυτόνομα για την αξιολόγηση των λειτουργιών του. Ο δεύτερος τύπος δεικτών, οι δείκτες αποτελεσματικότητας, εξετάζει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων Α.Δ. και των πρακτικών Α.Δ., αξιολογώντας συνεπώς εάν αυτά έχουν το «επιδιωκόμενο αποτέλεσμα» στα άτομα ή στα ταλέντα προς τα οποία «κατευθύνονται». Ο τελευταίος τύπος δεικτών, δείκτες αντίκτυπου, χρησιμοποιείται κατά τη μέτρηση του αντίκτυπου προγραμμάτων και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην «ανάπτυξη και βελτιστοποίηση των δυνατοτήτων και των βασικών ικανοτήτων του οργανισμού» (Lawler et al., 2004). Οι συγγραφείς αποσαφηνίζουν τον σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων λόγω της εξάρτησης αυτών των βασικών ικανοτήτων από το ταλέντο, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζεται από τις πρακτικές Α.Δ.

Σύγκριση μοντέλων εφαρμογής των Αναλύσεων Εργατικού Δυναμικού

Τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες και αναμφισβήτητα έχουν όλα τον ίδιο τελικό σκοπό, που δεν είναι άλλος από τον καθορισμό των δράσεων που θα επιφέρουν τον επιθυμητό αντίκτυπο στο πλαίσιο της κατάκτησης των στρατηγικών στόχων.

Τα πρώτα τρία μοντέλα ακολουθούν παρόμοια πορεία ανάπτυξης. Ξεκινούν από τη συλλογή δεδομένων εξετάζοντας το παρελθόν και το παρόν και προοδευτικά φτάνουν στην προγνωστική μοντελοποίηση. Το υπόδειγμα της Gartner (2012) αφορά στο σύνολο των συστηματικών αναλύσεων («analytics») και δεν κάνει εξειδικευμένη αναφορά στις πρακτικές της ΔΑΔ. Το υπόδειγμα του Bersin και των συνεργατών του (2013) είναι προσανατολισμένο στην αποτύπωση της ωριμότητας των αναλύσεων ταλέντου. Οι αναλύσεις αυτές εμπίπτουν στον τομέα αναλύσεων εργατικού δυναμικού. Στο τελευταίο επίπεδο του υποδείγματος δηλώνεται ρητά η ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ στον καθορισμό των στρατηγικών σχεδίων. Το υπόδειγμα των πέντε φάσεων του Steve Woolwine (2012) είναι επίσης προσανατολισμένο στον τομέα αναλύσεων εργατικού δυναμικού. Χαρακτηριστικά προτείνει ότι η προγνωστική μοντελοποίηση αποβλέπει στη δημιουργία αξίας από επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους.

Το υπόδειγμα του Fitz-Enz (2010) έχει διαφορετικό σημείο εκκίνησης. Ως πρώτο βήμα ανάλυσης, θεωρείται η μέτρηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών του τμήματος ΔΑΔ. Αυτό το είδος εστιασμένης ανάλυσης δε περιγράφεται ρητώς σε κανένα από τα τρία προηγούμενα μοντέλα. Ακολουθεί η σύνδεση των αποτελεσμάτων Α.Δ. με τους επιχειρησιακούς στόχους προκειμένου να μπορέσει εμπεριστατωμένα να αποδειχθεί η επίδρασή τους στην επίτευξη των στόχων. Η αντίστοιχη σύνδεση γίνεται στην τέταρτη φάση του υποδείγματος του Steve Woolwine (2012). Οι ενέργειες που περιλαμβάνονται στα επόμενα τρία βήματα του υποδείγματος εντοπίζονται και στα τρία προηγούμενα μοντέλα. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τη συγκριτική αξιολόγηση, την περιγραφική ανάλυση και την προγνωστική ανάλυση. Μολονότι αυτά δεν τοποθετούνται στο ίδιο επίπεδο και στα τέσσερα πρότυπα, ακολουθούν την ίδια γραμμική ανάπτυξη.

Αν και η έμφαση όλων των μοντέλων στη γραμμική πορεία είναι μια απλοποίηση της πραγματικότητας, ο λόγος πίσω από αυτό είναι υγιής. Αν κάποιος επιθυμεί να αξιοποιήσει προγνωστικές αναλύσεις, πρέπει πρώτα να ξεκινήσει από βασικά περιγραφικά επίπεδα ανάλυσης.

Τέλος, η προσέγγιση των Lawler, Levenson και Boudreau (2004) έχει άμεση σχέση με όλα τα προηγούμενα πρότυπα, καθώς το κάθε επίπεδο των μοντέλων αυτών απαρτίζεται από συγκεκριμένους δείκτες αποτίμησης.

Σε γενικές γραμμές, τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν δεν είναι ασυμβίβαστα ή αμοιβαίως αποκλειόμενα στη χρήση τους για τον προσδιορισμό του επιπέδου ωριμότητας των αναλύσεων μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, αλλά μπορούν επίσης να συνδυαστούν καθώς αφορούν την ωριμότητα διαφορετικών περιοχών των Αναλύσεων Εργατικού Δυναμικού.

2.4.3. Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η συζήτηση για τα μοντέλα παρακολούθησης της ωριμότητας εφαρμογής των αναλύσεων εργατικού δυναμικού ανέδειξε τον καίριο ρόλο που διαδραματίζει η αξιοποίηση των κατάλληλων δεικτών ΔΑΔ. Οι δείκτες ΔΑΔ είναι δεδομένα (αριθμού) που προκύπτουν από μετρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται για τον ποσοτικό προσδιορισμό του κόστους και του αντίκτυπου των προγραμμάτων και των διαδικασιών ΔΑΔ, ή αλλιώς της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Με κριτήριο τον τομέα εστίασης, οι δείκτες ΔΑΔ μπορούν να χωριστούν σε έξι ευρείες κατηγορίες (ALBA, 2013):

α) Δείκτες Επιλογής – Πρόσληψης: Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται δείκτες όπως ο μέσος χρόνος πλήρωσης μιας κενής θέσης, το ποσοστό αποχώρησης νεοπροσληφθέντων, η απόδοση των νεοπροσληφθέντων σε σχέση με τους υφιστάμενους εργαζομένους κλπ., οι οποίοι ασκούν καίρια επίδραση στην ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και σε θέματα διαχείρισης ταλέντου.

β) Δείκτες Εκπαίδευσης-Ανάπτυξης: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται δείκτες όπως ο δείκτης εκπαίδευτικού κόστους, ο δείκτης πλάνου ανάπτυξης, ο δείκτης ικανοποίησης των εργαζομένων από την εκπαίδευση κλπ.

γ) Δείκτες Απόδοσης-Παραγωγικότητας: Πρόκειται για την πολυπληθέστερη ομάδα δεικτών, στην οποία εστιάζεται σε μεγαλύτερο βαθμό το ενδιαφέρον των ανώτατων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης. Σε αυτούς περιλαμβάνονται δείκτες όπως ο δείκτης κύκλου εργασιών, ο δείκτης μέσου μισθού, ο δείκτης κέρδους, κλπ.

δ) Δείκτες Ικανοποίησης-Διατήρησης: Οι δείκτες αυτής της κατηγορίας, όπως ο δείκτης ικανοποίησης από τον προϊστάμενο, ο δείκτης εθελοντικών αποχωρήσεων, ο δείκτης υποχρεωτικών αποχωρήσεων, κλπ., προσφέρουν δεδομένα που βοηθούν στην ερμηνεία της στάσης και των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων, αποσκοπώντας στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων ταλέντων και στον καλύτερο προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.

ε) Δημογραφικοί Δείκτες: Αποτελούν δείκτες, όπως οι δείκτες βαθμίδας εκπαίδευσης, ο δείκτης φύλου, ο δείκτης AMEA κλπ., που σκοπό έχουν να συνδράμουν στην ανάπτυξη της ετοιμότητας της επιχείρησης στους εξής τομείς: την ανάπτυξη της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, τη διαχείριση καριέρας, τη διά βίου μάθηση, και τη διαχείριση υγειονομικής περίθαλψης και ηλικιακής διαφοράς.

στ) Λειτουργικοί Δείκτες: Πρόκειται για δείκτες αποδοτικότητας που στοχεύουν στην αποτίμηση της απόδοσης του ίδιου του τμήματος ΔΑΔ. Στην κατηγορία αυτή των δεικτών περιλαμβάνεται ο δείκτης λειτουργικών εξόδων ΔΑΔ, ο δείκτης στελεχών εκπαίδευσης, ο μέσος χρόνος πλήρωσης μιας κενής θέσης, κλπ.

Η σημασία των δεικτών έγκειται στο ότι προσθέτουν αξία στις επιχειρήσεις παρέχοντας τα δεδομένα που απαιτούνται ως βάση για τις αναλύσεις που θα οδηγήσουν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η επιλογή των κατάλληλων δεικτών αποτελεί σύνθετη υπόθεση. Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, προκύπτει γρήγορα το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη λίστα δεικτών που είναι καλύτεροι από άλλους και θα πρέπει να εφαρμόζονται καθολικά. Εντούτοις, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαλέγει ποιοι από τους εκατοντάδες διαθέσιμους στη βιβλιογραφία δείκτες μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες και στους στόχους της, βάσει των δεδομένων που δύνανται να προσφέρουν. Σύμφωνα με τους Carlson και Kavanagh (2012), πρώτο βήμα για τον προσδιορισμό των κατάλληλων δεικτών, αποτελεί η κατανόηση των ευκαιριών και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές. Η κατανόηση αυτή ακολουθείται από την παράθεση σχετικών αναλύσεων που μπορούν να υποστηρίζουν καλύτερες αποφάσεις. Οι αναλύσεις στη συνέχεια καθορίζουν ποια δεδομένα είναι σχετικά και πρέπει να καταγραφούν και πώς αυτά τα δεδομένα πρέπει να συνδυαστούν, καταλήγοντας στην αποτύπωση των συγκεκριμένων δεικτών που χρειάζεται η επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να καταστεί σαφές πως οι δείκτες παρακολουθούν τη δραστηριότητα, αλλά δε δείχνουν απαραίτητα αιτιώδη σχέση. Οι

μετρήσεις από μόνες τους δεν δείχνουν τι επηρεάζει την αφοσίωση, τι προκαλεί τον κύκλο εργασιών και τι οδηγεί στην απόδοση. Η προσφορά τους περιορίζεται στην ποσοστιαία αποτύπωση μιας μεταβολής. Η απόδοση εξήγησης της αιτίας της μεταβολής αυτής πραγματοποιείται κατόπιν διενέργειας μιας σειράς αναλύσεων. Οι αναλύσεις αυτές αξιοποιούν τα αποτελέσματα των δεικτών και προχωρούν στον εντοπισμό των αιτιών και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν την επιχείρηση, βιοθώντας τους ανθρώπους να κατανοήσουν ή να προβλέψουν πώς οι ενδεχόμενες αλλαγές θα επηρεάσουν ένα αποτέλεσμα.

Ενότητα 3

Η Λειτουργία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η λειτουργία της Εκπαίδευσης (Κατάρτισης) και Ανάπτυξης (Learning and Development) αποτελεί μία από τις τέσσερις βασικές κατηγορίες λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού³ σε μια επιχείρηση. Με τον όρο «Εκπαίδευση» ανθρωπίνου δυναμικού νοείται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στον εμπλουτισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων αποσκοπώντας στη βελτίωση της απόδοσής τους, και διακρίνεται σε δύο μορφές: στην Κατάρτιση και την Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Η ενότητα αυτή επιχειρεί να προσεγγίσει την αξία και το ρόλο της Λειτουργίας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης της ΔΑΔ στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Πιο συγκεκριμένα, η ενότητα ξεκινά με την απόπειρα ανάδειξης της σημασίας της εκπαίδευσης στην απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις. Ακολουθεί η επισκόπηση εμπειρικών ερευνών που συνδέουν την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωσιακή απόδοση προκειμένου να αναδειχθούν τυχόν άλυτα ζητήματα και προκλήσεις. Στη συνέχεια περιγράφονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις που καθιστούν την εκπαίδευση αποτελεσματική καθώς και οι προκλήσεις που υφίστανται κατά τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Η ενότητα συνεχίζεται με την περιγραφή της οργάνωσης του συστήματος εκπαίδευσης και την ανάλυση της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, και ολοκληρώνεται με την ανάδειξη προκλήσεων στο πλαίσιο των επενδύσεων στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

3.1. Η σημασία της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ανάπτυξη βιώσιμων Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της, θα πρέπει να εξασφαλίσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα νοείται η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία με τρόπο που οι

³ Οι λειτουργίες της ΔΑΔ μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις γενικές κατηγορίες, η κάθε μία εκ των οποίων περιλαμβάνει συναφείς πολιτικές (Armstrong, 2009; Wilton, 2013): τη Στελέχωση, την Εκπαίδευση (Κατάρτιση) και Ανάπτυξη, τις Ανταμοιβές και τις Εργασιακές Σχέσεις.

ανταγωνιστές της δεν μπορούν. Εάν μια επιχείρηση δε διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο δεν αντιγράφεται ούτε αντικρούεται, όχι μόνο η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της, αλλά και η ίδια η επιβίωσή της είναι αμφίβολη. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων, μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδυάζοντας τους παραγωγικούς της πόρους με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε οι ανταγωνιστές της να μην μπορούν να την αντιγράψουν. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι απαραίτητη η επένδυση στη βελτίωση των κατάλληλων πόρων, που θα βοηθήσουν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Τις τελευταίες δεκαετίες, το κλειδί για την επιτυχία στον αγώνα για την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αναγνωριστεί ότι είναι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, συγκριτικά με οποιονδήποτε άλλο πόρο της.

Οι συνεχείς αλλαγές που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι μεταβολές των συνθηκών της αγοράς, η αύξηση των πληροφοριών και των γνώσεων, η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, καθώς και η μεταβολή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση, δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα¹ ανάγκη που μεταφράζεται σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό που επιμορφώνεται συνεχώς (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Η προστιθέμενη αξία στις επιχειρήσεις δεν παρέχεται πλέον από μηχανές, αλλά από ανθρώπους. Ο εργαζόμενος παρέχει όλο και λιγότερη σωματική προσπάθεια και περισσότερη γνώση (Castellanos & Martín, 2011). Αυτό αναγκάζει τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες παραδοσιακά διατηρούν την επιτυχία μιας επιχείρησης, να χάσουν την εγκυρότητά τους και είναι απαραίτητο να αναζητηθούν νέοι παράγοντες με τους οποίους θα διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητά της. Στην επιχειρησιακή βιβλιογραφία, δύο παράγοντες ξεχωρίζουν ως ιδιαίτερα σημαντικοί² το ανθρώπινο κεφάλαιο και η οργανωσιακή γνώση (Bollinger & Smith, 2001; Castellanos & Martín, 2011). Στην εκπλήρωση και των δύο αυτών στόχων η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει καίριο ρόλο.

Όσον αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο, αφενός, η εκπαίδευση, υπό το πρίσμα της οικονομικής θεωρίας, οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού (Castellanos & Martín, 2011), αφετέρου το οπλίζει τόσο με γνώσεις για τις νέες συνθήκες που παρουσιάζονται, όσο και με δεξιότητες, κάθετες αλλά και οριζόντιες όπως, λ.χ., η κριτική σκέψη, η δημιουργική επίλυση προβλημάτων, η οργάνωση και διαχείριση χρόνου κ.α., που δίνουν στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό, και κατ' επέκταση στις επιχειρήσεις, τη δυνατότητα προσαρμογής αλλά και

περαιτέρω ανάπτυξης. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή αντίληψη όπου η κατάρτιση αποτελούσε συνήθως μια αντιδραστική, αποσπασματική παρέμβαση για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων της επιχείρησης, η σύγχρονη αντίληψη αντιλαμβάνεται την επαγγελματική εκπαίδευση ως μια στρατηγική δραστηριότητα (Glaveli & Karassavidou, 2011). Οι δραστηριότητες της εκπαίδευσης, με στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, θα πρέπει να αποβλέπουν στη μετάδοση όχι μόνο τεχνικών και δεξιοτήτων, αλλά και στην πλήρη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων, καθώς και στην καλλιέργεια των αξιών μέσω των οποίων οι άνθρωποι δίνουν νόημα στο έργο τους. Αυτή η έννοια της εκπαίδευσης είναι πιο κοντά τόσο στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου όσο και στην προσέγγιση των πόρων της επιχείρησης, δεδομένου ότι ένα εργατικό δυναμικό που εκτός από το ότι έχει ανεπτυγμένο γνωστικό επίπεδο, είναι κοινωνικοποιημένο, ολοκληρωμένο και έχει καταφέρει να εμπλακεί ενεργά στην εργασία του σε τέτοιο βαθμό ώστε να συνδέσει την ατομική του ταυτότητα με τη συλλογική ταυτότητα της επιχείρησης, είναι αφοσιωμένο στο επιχειρησιακό όραμα και επιδιώκει να αναπτύσσεται διαρκώς παρακολουθώντας τις εξελίξεις, προσφέροντας τελικά στην επιχείρηση τη βάση για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που είναι δύσκολο να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές.

Ο δεύτερος παράγοντας, η οργανωσιακή γνώση, είναι η συγκεκριμένη γνώση της οργάνωσης (επιχείρησης), που προέρχεται είτε από τη συλλογική εμπειρία της είτε από την ατομική εμπειρία των προσώπων της (ISO & IAF, 2016). Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τις ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της επιχείρησης, τις δυνατότητες δημιουργικότητας και καινοτομίας, τις βέλτιστες επιχειρησιακές πρακτικές και τη γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της καθώς και για τους ανταγωνιστές της. Αποτελεί τον τύπο του περιουσιακού στοιχείου της επιχείρησης που μπορεί να δώσει στον οργανισμό διατηρήσιμο πλεονεκτήματα έναντι άλλων στον ίδιο τομέα. Επί του παρόντος, η οργανωσιακή γνώση έχει αποκτήσει ένα νέο καθεστώς. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να γίνουν ανταγωνιστικές χωρίς να καταφεύγουν σε ξεπερασμένες μεθόδους θα πρέπει να επανεξετάσουν την προσέγγισή τους και να επικεντρωθούν στην αξία της άυλης γνώσης. Στην προσπάθειά τους αυτή είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουν πως δεν αρκεί μόνο να αναπτύξουν τη γνώση του εκάστοτε στελέχους, αλλά και να διαθέσουν μηχανισμούς και διαδικασίες που να διασφαλίζουν τη μετατροπή της ατομικής γνώσης σε συλλογικό γνωστικό πόρο (Ξηροτύρη-

Κουφίδου, Βούζας, Γλαβέλη, & Βασιλοπούλου, 2005). Είναι, συνεπώς, απαραίτητο οι σύγχρονες επιχειρήσεις να αναπτύξουν συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της οργανωσιακής γνώσης, να εκμεταλλευθούν τις γνωστικές τους δυνατότητες και να περιορίσουν τις ελλείψεις των γνωστικών πόρων τους.

Οι πρακτικές που προωθούν τα κίνητρα και τις προσπάθειες των εργαζομένων, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες και τις ευκαιρίες για συμβολή των εργαζομένων (Jiang et al., 2012) δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη πόρων και δυνατοτήτων που δημιουργούν αξία για τις επιχειρήσεις (Barney & Wright, 1998), συμβάλλοντας στην απόδοσή τους και στην εμφάνιση σταθερών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Huselid, 1995; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). Η εφαρμογή της κατάλληλης εκπαίδευτικής πολιτικής που θα περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πρακτικές για την πλήρη ανάπτυξη του ανθρώπινου στοιχείου και τη σωστή διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα κάθε επιχείρησης που θέλει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα τη βοηθήσουν να αποκτήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να εξασφαλίσει την επίτευξη της επιδιωκόμενης οργανωσιακής απόδοσης.

3.2. Σύνδεση Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωσιακής Απόδοσης - Επισκόπηση εμπειρικών ερευνών

Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ της ΔΑΔ και της οργανωσιακής απόδοσης είναι ένας από τους μακροχρόνιους στόχους της έρευνας στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ως αποτέλεσμα της αυξημένης εστίασης στη συμβολή της ΔΑΔ στις οργανωσιακές επιδόσεις, η διαθέσιμη έρευνα για το θέμα αυτό είναι εκτεταμένη. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, αρκετές εμπειρικές μελέτες έχουν δημοσιευθεί (βλ. λ.χ., Bourne, Pavlov, Franco-Santos, Lucianetti & Mura, 2013; Brito & Oliveira, 2016; Delaney & Huselid, 1996; Gelade & Ivery, 2003; Huselid, 1995; Katou & Budhwar, 2007, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007; Wright, Gardner & Moynihan, 2003), άρθρα ανασκόπησης (λ.χ., Becker & Huselid, 2006; Boselie, Dietz & Boon, 2005; Guest, 2011; Paauwe, 2009; Wall & Wood, 2005) και μετααναλύσεις (λ.χ., Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012).

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μία από τις πιο μελετημένες πρακτικές της ΔΑΔ, καθώς θεωρείται κρίσιμη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο θα συμβάλλει στην οργανωσιακή επιτυχία. Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει την ύπαρξη σύνδεσης μεταξύ πολιτικών εκπαίδευσης και οργανωσιακής απόδοσης (βλ. λ.χ., Apospori, Nikandrou, Brewster, & Papalexandris, 2008; Aragón-Sánchez, Barba-Aragón & Sanz-Valle, 2003; Bartel, 1994; Batt, 2002; Black & Lynch, 1996; Delaney & Huselid, 1996; Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez & Carrasco-Hernández, 2018; Nikandrou, Apospori, Panayotopoulou, Stavrou, & Papalexandris, 2008; Tharenou, Saks, & Moore, 2007; Vlachos, 2008, κλπ). Ωστόσο, η ακριβής σχέση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την οργανωσιακή απόδοση παραμένει ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα (Tharenou et al., 2007; Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005), που συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως «μαύρο κουτί».

Έρευνα για τον αντίκτυπο της κατάρτισης εντοπίζεται ήδη τη δεκαετία του 1950, με τους οικονομολόγους να επικεντρώνονται ιδιαίτερα στο εάν η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο οδηγεί στην οριακή παραγωγικότητα, βάσει της θεωρίας ανθρώπινου κεφαλαίου του Becker (Choi & Yoon, 2015). Από τότε οι ερευνητές διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εκπαίδευσης των εργαζομένων και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων σε πολλά διαφορετικά πλαίσια. Τα πιο συχνά αναφερόμενα άρθρα στο θέμα αυτό περιλαμβάνουν τους Bartel (1994), Black και Lynch (1996), Delaney και Huselid (1996) και Osterman (1994). Αυτές οι μελέτες έδειξαν εμπειρικά ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων, μαζί με άλλες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, έχει ως αποτέλεσμα κέρδη παραγωγικότητας για τις επιχειρήσεις και τους υπαλλήλους τους στις ΗΠΑ, με την ευρωπαϊκή έρευνα (βλ. λ.χ., Aragón-Sánchez, Barba-Aragón, & Sanz-Valle, 2003; Hansson, 2007; Keep, Mayhew, Payne, 2006; Kochan & Osterman, 1994) να επαληθεύει περαιτέρω ότι η κατάρτιση των εργαζομένων και ο επακόλουθος σχηματισμός δεξιοτήτων συνδέονται με τα κέρδη παραγωγικότητας.

Υπάρχουν μελέτες που υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της κατάρτισης του προσωπικού και των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, αλλά η ένταση της σχέσης εξαρτάται από τη στρατηγική που αναπτύσσεται από την εταιρεία (βλ. λ.χ., Pfeffer & Baron, 1988; Peck, 1994; Osterman, 1995; Bartel, 2000; Aragon et al., 2003).

Ορισμένοι ερευνητές (βλ. λ.χ., Wright & McMahan, 1992; Bartel, 1994, 2000; Murray & Raffaele, 1997; Black & Lynch, 2001; Aragon et al., 2003) απέδειξαν ότι

οι προσπάθειες κατάρτισης μιας επιχείρησης δεν παρουσιάζουν συνήθως άμεσα αποτελέσματα και ότι χρειάζεται μια χρονική περίοδος για να γεννηθούν οι καρποί της και για να μεταφερθεί η γνώση. Ο κοινωνικός και ποιοτικός χαρακτήρας της πλειοψηφίας των εξεταζόμενων στόχων (π.χ., ποιότητα, εμπιστοσύνη των πελατών, κίνητρα των εργαζομένων, ικανοποίηση των καταναλωτών κ.α.) μπορεί να συνέβαλε στην καθυστέρηση στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Οι Bassi, Ludwing, McMurrer και Van Buren (2002) και οι Goval και Welch (2004) απέδειξαν μεταξύ άλλων ότι μια προσπάθεια στην κατάρτιση έχει θετική επίδραση στα μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη.

Ενώ οι προηγούμενες μελέτες έχουν αποκαλύψει την ύπαρξη δεσμού μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων, η ενδιάμεση διαδικασία μέσω της οποίας οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τις οργανωσιακές επιδόσεις παραμένει ασαφής και απαιτεί ακόμα περισσότερη θεωρητική και εμπειρική διαλεύκανση (Boxall, Ang, & Bartram, 2011; Guest, 2011; Jiang et al., 2012). Συγκεκριμένα, έγιναν λίγες προσπάθειες να διερευνηθεί εμπειρικά η διαδικασία μέσω της οποίας η κατάρτιση των εργαζομένων, μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζει τα αποτελέσματα σε οργανωσιακό επίπεδο. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι η οργανωσιακή απόδοση δεν προκύπτει από τις ίδιες τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αλλά από τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζονται από αυτές τις πρακτικές (Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011). Όπως επεσήμαναν οι Bowen και Ostroff (2004), οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στέλνουν μηνύματα σχετικά με το ποιες συμπεριφορές των εργαζομένων αναμένονται, υποστηρίζονται και επιβραβεύονται από τη διοίκηση και ότι η κατανόηση από τους εργαζόμενους των σημάτων πίσω από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη διαμόρφωση των αντιδράσεών τους στις πρακτικές. Σε αυτό το πλαίσιο, ιδιαίτερα κρίσιμη θεωρείται η ευθυγράμμιση της κατάρτισης με την επιχειρησιακή στρατηγική. Οι ισχυρισμοί που εξέφρασαν ήδη από το 1996 οι Youndt, Snell, Dean και Lepak (1996) ότι οι πρακτικές ΔΑΔ πρέπει να ευθυγραμμιστούν με την επιχειρησιακή στρατηγική για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης ενισχύθηκαν στην πορεία από πολλούς άλλους ερευνητές (βλ. λ.χ., Lawler & Mohrman, 2003; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009). Μια στρατηγικά προσανατολισμένη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να κάνει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού περισσότερο ορατές και συναφείς με τον στόχο του οργανισμού, βοηθώντας έτσι τους υπαλλήλους να

ερμηνεύσουν σαφώς τα σήματα που ακολουθούν τις πρακτικές ΔΑΔ και να διαμορφώσουν τις αντιδράσεις τους ανάλογα. Επιπλέον, η νόμιμη εξουσία μιας στρατηγικά προσανατολισμένης λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί τους εργαζόμενους να εξετάσουν το ενδεχόμενο να συμμορφωθούν με τις προειδοποιημένες προσδοκίες ως επίσημα εγκεκριμένες συμπεριφορές (Bowen & Ostroff, 2004). Από την άποψη αυτή, η απλή επένδυση στην κατάρτιση μπορεί να μη βελτιώσει τη δέσμευση και την ικανότητα των εργαζομένων. Αντίθετα, όταν η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικά προσανατολισμένη και η διενέργεια των επενδύσεων γίνεται αντιληπτή ως μέρος της συμμετοχής της ΔΑΔ στη διαμόρφωση ή / και την εφαρμογή μιας στρατηγικής, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αντιδράσουν όπως προβλέπεται - να αυξήσουν τη δέσμευσή τους και τις ικανότητές τους. Επιπλέον, η έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να δυσχεράνει τον εντοπισμό των απαραίτητων μέτρων που απαιτούνται για να δημιουργηθεί ένα πιο δεσμευμένο και ικανό εργατικό δυναμικό. Συνεπώς, οι επενδύσεις κατάρτισης για την ενίσχυση της δέσμευσης και της επάρκειας των εργαζομένων μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικές όταν η λειτουργία της ΔΑΔ είναι στρατηγικά προσανατολισμένη (Choi & Yoon, 2015; Lawler & Mohrman, 2003).

3.3. Προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης

Προκειμένου η εκπαίδευση να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης για μία επιχείρηση, πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγικό εργαλείο και να ενσωματωθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης (Schuler, 2000). Σε αυτό το πλαίσιο, η ευθυγράμμιση της στρατηγικής εκπαίδευσης με την επιχειρησιακή στρατηγική θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

Η στρατηγική εκπαίδευσης αντιπροσωπεύει την προσέγγιση που υιοθετεί μια επιχείρηση για να διασφαλίσει ότι τώρα και στο μέλλον, οι δραστηριότητες εκπαίδευσης υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων της αναπτύσσοντας τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ατόμων και των ομάδων (Armstrong, 2009). Μπορεί να περιγραφεί με τον ίδιο τρόπο όπως η στρατηγική ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (Walton, 1999):

Η στρατηγική ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την εισαγωγή, εξάλειψη, τροποποίηση και καθοδήγηση των διαδικασιών, έτσι ώστε όλα τα

άτομα και οι ομάδες να είναι εξοπλισμένες με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρειάζονται για να αναλάβουν τα τρέχοντα και μελλοντικά καθήκοντα που απαιτούνται από την επιχείρηση.

Δεδομένου ότι η στρατηγική εκπαίδευσης και οι αντίστοιχοι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να διέπονται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης, καθίσταται σαφές πως η οργάνωση ενός αποτελεσματικού συστήματος εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις αποτελεί ένα σύνθετο εγχείρημα, που καλείται να εξετάσει συγχρόνως πολλές παραμέτρους (λ.χ., τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε συνάρτηση με την αύξηση του ανταγωνισμού στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, τις μεταβολές στην τεχνολογία, τους διαθέσιμους οικονομικούς, υλικούς και ανθρώπινους πόρους, κλπ.).

Η καθιέρωση της εκπαίδευσης ως στρατηγικού εργαλείου αποτελεί δείκτη της σχετικής σπουδαιότητας αυτής στο πλαίσιο της επιχείρησης και προτείνει μια συστηματική και όχι *ad hoc* προσέγγιση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Mabey & Gooderham, 2005). Σύμφωνα με το Noe (2005), οι αποτελεσματικές πρακτικές εκπαίδευσης περιλαμβάνουν μια συστηματική προσέγγιση για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τη χρήση μιας διαδικασίας σχεδιασμού εκπαίδευσης που αρχίζει με μια αξιολόγηση των αναγκών εκπαίδευσης και ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης (βλ. ενότητα 3.5.). Σε αυτή τη διαδικασία, η ανάλυση των αναγκών εκπαίδευσης και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης αποτελούν σημαντικά στοιχεία αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Ιδιαίτερα κρίσιμη στη διεξαγωγή των διαδικασιών αυτών θεωρείται η συμμετοχή των άμεσων προϊσταμένων.

Εάν η εκπαίδευση πρέπει να θεωρηθεί στρατηγική επένδυση, οι άμεσοι προϊστάμενοι πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις πολιτικής για την εκπαίδευση και να αποδέχονται την ευθύνη τους σε αυτόν τον τομέα (Nikandrou et al., 2008). Συγκεκριμένα, καλούνται να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στο σχεδιασμό και τη διευκόλυνση της μάθησης, πραγματοποιώντας αναθεωρήσεις επιδόσεων και ανάπτυξης, συμφωνώντας με το προσωπικό τους για τα σχέδια κατάρτισης και ανάπτυξης που χρειάζεται και βοηθώντας το να εφαρμόσει αυτά τα σχέδια μέσω της παροχής ευκαιριών εκπαίδευσης και εφαρμογής των αποκτηθέντων γνώσεων και δεξιοτήτων. Οι επαγγελματίες εκπαίδευσης, όπως τονίζουν οι Stewart και Tansley (2002), επικεντρώνονται στις διαδικασίες μάθησης και όχι στο περιεχόμενο των

μαθημάτων κατάρτισης. Ως διευκολυντές, οι επαγγελματίες εκπαίδευσης αναλύουν τις μαθησιακές ανάγκες και υποβάλλουν προτάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν καλύτερα. Είναι σημαντικό να παρέχουν καθοδήγηση στους άμεσους προϊσταμένους και να τους βοηθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στην αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης, του σχεδιασμού προσωπικής ανάπτυξης και της καθοδήγησης. Επιπλέον, είναι εκεί για να παρέχουν συμβουλές και να βοηθούν τα άτομα στα ατομικά μαθησιακά τους σχέδια (Armstrong & Taylor, 2014).

3.3.1. Προκλήσεις κατά τη μεταφορά της εκπαίδευσης

Πολλές φορές έχει καταδειχτεί ότι ένας από τους βασικότερους λόγους της έλλειψης αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν να μεταφέρουν στην εργασία τους τις γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν στο πλαίσιο της εκπαίδευσης στην οποία συμμετείχαν (Σταμπούλής, 2017). Ως μεταφορά της εκπαίδευσης ορίζεται «η εφαρμογή του γνωστικού υλικού, που αποδόθηκε κατά το πρόγραμμα εκπαίδευσης, σε πραγματικές συνθήκες εργασίας και η ικανότητα του εργαζόμενου να διατηρεί τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησε στην εργασία του με τη πάροδο του χρόνου» (Baldwin & Ford, 1988). Η διαδικασία της μεταφοράς της εκπαίδευσης επηρεάζεται από μία σειρά παραγόντων που άπτονται του χαρακτήρα του ίδιου του ατόμου, του σχεδιασμού του εκπαιδευτικού προγράμματος και του περιβάλλοντός του (εργασιακού και κοινωνικού) (Baldwin & Ford, 1988; Geilen, 1996; Huczynski & Lewis, 1980).

Τα στοιχεία της προσωπικότητας ενός ατόμου που συμμετέχει σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει αποδειχθεί από πολλούς μελετητές πως επιδρούν σε σημαντικό βαθμό στη μεταφορά της εκπαίδευσης στην εργασία (βλ. λ.χ., Burke & Hutchins, 2007; Colquitt, LePine & Noe, 2000; Lim & Johnson, 2002; Pershing & Pershing, 2001). Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται η νοητική και η γνωστική ικανότητα του ατόμου, η ανάγκη του για επιτεύγματα, η αίσθηση ελέγχου για την έκβαση των γεγονότων που πιστεύει το άτομο πως έχει στη ζωή του, η αυτοαποτελεσματικότητα, τα κίνητρα, η ευσυνειδησία, η προσλαμβανόμενη ικανοποίηση από την εκπαίδευση, κλπ. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τον εκπαιδευόμενο και διευκολύνει ή παρεμποδίζει τη μεταφορά της εκπαίδευσης.

Ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στη μεταφορά της εκπαίδευσης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένα ώστε να ανταποκρίνονται τις ανάγκες όσων πρόκειται να τα παρακολουθήσουν καλύπτοντας στην ουσία τις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης για τις οποίες σχεδιάστηκαν. Η αλληλουχία του εκπαιδευτικού υλικού, οι αρχές μάθησης, και οι μέθοδοι εκπαίδευσης είναι μόνο ορισμένες από τις παραμέτρους που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται τη συνάφεια της εκπαίδευσης με την εργασία και να δημιουργήσουν συσχέτιση των όσων θα διδαχθούν και των εργασιών τους, προκειμένου να μπορούν να πραγματοποιήσουν τη μεταφορά της αποκτηθείσας γνώσης στην εργασία τους (Bates, Holton, & Seyler, 1997).

Στη μεταφορά της εκπαίδευσης ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον. Η επιρροή των παραμέτρων ή χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος στη σχέση της ΔΑΔ με την εργασιακή απόδοση έχει γίνει αντικείμενο μελέτης ήδη από τη δεκαετία του 1990 (βλ. Becker & Huselid, 2006; Lepak & Snell, 1999, 2002). Το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον αφορά όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, τα οποία οι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται ως ευνοϊκά ή ανασταλτικά της μεταφοράς της εκπαίδευσης. Η επιτυχία της μεταφοράς της εκπαίδευσης είναι σε μεγάλο βαθμό απόρροια της αλληλεπίδρασης ενός συνόλου περιβαλλοντικών παραμέτρων. Ο ακριβής προσδιορισμός των χαρακτηριστικών και της τάξης μεγέθους των παραμέτρων αυτών δύναται να συνδράμει στην ενίσχυση της μεταφοράς της εκπαίδευσης στην εργασία και κατ'επέκταση στην ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης.

Η υποστήριξη των εργαζομένων από τα διοικητικά στελέχη, συνιστά ένα από τα χαρακτηριστικά του «κλίματος μεταφοράς» που έχει αποδειχθεί ότι επιφέρει υψηλότερα επίπεδα εργασιακών επιδόσεων. Σε μία επιχείρηση η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευομένων και των προϊσταμένων τους είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού μέσω αυτής ανταλλάσσονται ιδέες και πληροφορίες σχετικά με όσα έμαθαν (Lumsden & Lumsden, 1993; Harris, Simon & Bone, 2000). Επιπλέον, η παροχή καθοδήγησης και συνεχούς ενθάρρυνσης από τους δεύτερους συνδράμει στην επίτευξη της μεταφοράς. Ο ρόλος του εκάστοτε προϊσταμένου είναι κρίσιμος σε όλα τα στάδια της εκπαίδευσης. Επωμίζεται ευθύνες τόσο κατά το σχεδιασμό (λ.χ., εντοπίζει τα εκπαιδευτικά κενά και προσδιορίζει τη σύνθεση της ομάδας εργαζομένων που θα λάβει μέρος στην εκπαίδευση), όσο κατά τη διάρκεια και μετά

την ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος (λ.χ., παρέχει ευκαιρίες για εφαρμογή των αποκτηθεισών γνώσεων, ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών, κλπ.).

Η υποστήριξη των συναδέλφων είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό που φέρεται πως ασκεί σημαντική επίδραση στην πριν και μετά την εκπαίδευση συμπεριφορά των εργαζομένων και συνεπώς και στη διαδικασία της μεταφοράς. Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων επηρεάζουν και διαμορφώνουν τα κίνητρα προς παρακολούθηση της εκπαίδευσης ενώ, οι μεταξύ τους τρόποι και μορφές επικοινωνίας και υποστήριξης έχει φανεί πως αυξάνουν τη μεταφορά (Hawley & Barnard, 2005). Ειδικότερα, όσον αφορά τη διαδικασία μεταφοράς της εκπαίδευσης, οι Hawley και Barnard (2005) υποστηρίζουν πως αυτή ευνοείται από τη χάραξη στρατηγικών που προωθούν την ενσωμάτωση και δικτύωση των εκπαιδευομένων, καθώς επίσης και την υποστήριξη τους από ομάδες ομότιμων με αυτούς μελών του οργανισμού με στόχο την μεταξύ τους επικοινωνία και ανταλλαγή ιδεών.

Τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος θα μειωθούν εάν οι εκπαιδευόμενοι επιστρέφοντας στην εργασία τους ακούσουν σχόλια από τους συναδέλφους όπως "Ελπίζω να σας άρεσαν οι μικρές διακοπές σας" (Dessler, 2017). Ως εκ τούτου, ένα ακόμη σημείο κλειδί για την παρακίνηση των εκπαιδευομένων συνιστά η εξασφάλιση της υποστήριξης από τους συναδέλφους. Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών και των άμεσων προϊσταμένων στο σημείο αυτό είναι να θέσουν εκ των προτέρων τις βάσεις για τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας υποστήριξης εντός της επιχείρησης. Η ύπαρξη κουλτούρας υποστήριξης ευνοεί με τη σειρά της τη δημιουργία ομάδων υποστήριξης μεταξύ των συναδέλφων. Στη διαμόρφωση κουλτούρας υποστήριξης ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζει η αποτελεσματική ηγεσία παράμετρος που ερευνάται ήδη εδώ και δεκάδες χρόνια. Μέχρι και σήμερα έχουν υλοποιηθεί εκατοντάδες έρευνες, και έχουν αντίστοιχα γραφτεί δεκάδες βιβλία, αναφορικά με το ρόλο του/των ηγέτη/ ηγετών σε μια επιχείρηση, τη δημιουργία και διαχείριση των ομάδων, καθώς και τις πρακτικές παρακίνησης των εργαζομένων. Όλες αυτές οι μελέτες μπορούν να αποτελέσουν τη βάση διαμόρφωσης πολιτικών και αντίστοιχων πρακτικών που μπορούν να ενισχύσουν την εκδήλωση των επιθυμητών συμπεριφορών από τους εργαζομένους σε μία επιχείρηση.

Για την εκδήλωση των επιθυμητών συμπεριφορών και τη μεταφορά της εκπαίδευσης, είναι απαραίτητο να δίδεται η δυνατότητα εξάσκησης των αποκτηθέντων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών. Οι εργαζόμενοι που

εκπαιδεύτηκαν είναι σημαντικό να μπορούν καθημερινά να χρησιμοποιήσουν όσα διδάχθηκαν στην αντιμετώπιση και τη διαχείριση επαγγελματικών ζητημάτων. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητο να παρέχονται στους εργαζόμενους επαρκείς ευκαιρίες εξάσκησης, καθώς και οι απαραίτητοι υλικοτεχνικοί πόροι. Ήδη από μελέτες που διεξήχθησαν κατά τη δεκαετία του 1990 (βλ. λ.χ., Quinones, Ford, Sego & Smith, 1995, 1996) είχε αναδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι στους οποίους δόθηκαν ευκαιρίες να αξιοποιήσουν όσα έμαθαν επί των εργασιών τους ήταν πιο πιθανό να διατηρήσουν τις αποκτηθείσες δεξιότητες στην πορεία τη εργασίας τους, εν αντιθέσει με όσους δεν είχαν τις ανάλογες ευκαιρίες.

Η κατανόηση των παραγόντων που αναλύθηκαν παραπάνω από τους διοχειριστές και τους διοργανωτές των προγραμμάτων μπορεί να συνδράμει στη λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη πρωτοβουλιών και ενεργειών που θα οδηγήσουν στην ενίσχυση της μεταφοράς της εκπαίδευσης στην εργασία.

3.4. Οργάνωση Συστήματος Εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις

3.4.1. Αναγκαιότητα ανάπτυξης ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης

Η νέα τάξη πραγμάτων αντικατέστησε την παρωχημένη αντίληψη που περιόριζε τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης στην αρχική επιμόρφωση των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων. Σήμερα η εκπαίδευση παρέχεται για τέσσερις βασικούς λόγους:

1. Οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση που στοχεύει στην εξοικείωσή τους με την οργανωσιακή αποστολή, τη διοίκηση, τους κανόνες και τους κανονισμούς, καθώς και τις συνθήκες εργασίας.
2. Οι υφιστάμενοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται για να ανανεώσουν και να ενισχύσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν πρόσθετες ευθύνες, να αυξήσουν τις αρμοδιότητές τους.
3. Οι τυχόν τροποποιήσεις στα τεχνολογικά μέσα που υφίστανται στην επιχείρηση, δημιουργεί την ανάγκη κατάρτισης για την αντιμετώπιση των νέων απαιτήσεων εργασίας. Για παράδειγμα, η αγορά νέου εξοπλισμού ή οι αλλαγές στην τεχνική παραγωγής απαιτεί την εκπαίδευση των εργαζομένων για τη χρήση του νέου εξοπλισμού και των μεθόδων εργασίας.

4. Η ύπαρξη προοπτικής προαγωγής και ανάπτυξης της σταδιοδρομίας συνδέεται με την παροχή εκπαίδευσης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν τις ευθύνες της εργασίας υψηλότερου επιπέδου (Anbuoli, 2016).

Οι παραπάνω λόγοι καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου πλάνου εκπαίδευσης. Το πλάνο αυτό συμβάλει στην εκτίμηση των ειδών κατάρτισης που πρέπει να παρασχεθούν, στον προσδιορισμό των ομάδων-στόχων που θα εκπαιδευτούν, στην κατάρτιση του σχεδίου προϋπολογισμού, στην τεκμηρίωση των επενδύσεων που πρέπει να γίνουν με βάση την εκτίμηση της απόδοσης της επένδυσης στα έξοδα εκπαίδευσης, κλπ. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων σχεδιάζει το πλάνο εκπαίδευσης με χρονικό ορίζοντα ενός ημερολογιακού έτους. Ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων δύναται να συμβάλει στην ενεργοποίηση της επιχείρησης και διευκολύνει τη μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων.

3.4.2. Συστηματική προσέγγιση της εκπαίδευσης

Η συστηματική προσέγγιση της εκπαίδευσης (εφεξής «ΣΠΕ») αποτελεί μια μεθοδολογία για τη διαχείριση προγραμμάτων εκπαίδευσης, κυρίως όταν πρόκειται για ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση⁴. Είναι μια μεθοδική, λογική προσέγγιση για τον προσδιορισμό του τι πρέπει να γνωρίζουν και να κάνουν οι άνθρωποι σε μια συγκεκριμένη δουλειά ή σε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα. Εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι είναι έτοιμοι για την εργασία τους έχοντας τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις.

Η ΣΠΕ είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και ωφέλιμη δεδομένου ότι δίνει προτεραιότητα στους στόχους της επιχείρησης πριν από την έναρξη της εκπαίδευσης. Διασφαλίζει ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αρχίζει και τελειώνει με τις ανάγκες της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας μια συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης, το ανθρώπινο δυναμικό εξοπλίζεται με τα απαραίτητα εφόδια για να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης.

⁴ Πρόκειται για προγράμματα που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις, οι οποίες σκοπεύουν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Είτε πραγματοποιούνται μέσω της ίδιας της επιχείρησης, για παράδειγμα με τη μορφή σεμιναρίων, είτε μέσω εξωτερικού διοργανωτή που καλείται να σχεδιάσει και να υλοποιήσει συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατάρτισης που να καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων. (Σταμπουλής, 2017)

Η ΣΠΕ είναι πάντα μια συνδυασμένη προσπάθεια μεταξύ εκπαιδευτών διευθυντών, προϊσταμένων και εργαζομένων. Οι επαγγελματίες εκπαιδευτές παρέχουν τεχνογνωσία στη μεθοδολογία και τη διαδικασία της ΣΠΕ και την εφαρμόζουν για να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι άμεσοι προϊστάμενοι των λειτουργικών ομάδων επισημαίνουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις εργασίας της ομάδας. Προσδιορίζουν το έργο που θα γίνει και τα πρότυπα με τα οποία θα κριθούν οι εκπαιδευόμενοι. Με τη βοήθεια επαγγελματιών εκπαιδευτών, καθορίζουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις που πρέπει να κατακτηθούν από τους εκπαιδευόμενους (Dhawan, n.d.).

Ως μεθοδολογία, περιλαμβάνει συγκεκριμένα, αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα βήματα τα οποία προχωρούν συστηματικά αποσκοπώντας στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσα από προσπάθειες κατάρτισης και ανάπτυξης. Αφετηρία της ΣΠΕ αποτελεί ο εντοπισμός των αναγκών που σχετίζονται με την εργασία των ανθρώπων. Διασφαλίζει ότι η εκπαίδευση παρέχεται σωστά και ο εκπαιδευόμενος αποκτά όλα τα εφόδια που απαιτούνται για να εκπληρώσει αποδοτικά και αποτελεσματικά την εργασία του. Η ΣΠΕ χρησιμοποιεί τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος για να εξασφαλίσει ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εκπαιδευομένων και της επιχείρησης.

Ένα βασικό υπόδειγμα ΣΠΕ περιλαμβάνει τέσσερις κύριες φάσεις. Πρόκειται για την ανάλυση, το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση. Η επιτυχία της εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση εξαρτάται από την ορθή εκτέλεση όλων των βημάτων - φάσεων της διαδικασίας (Aragón-Sánchez, Barba-Aragón, & Sanz-Valle, 2003). Στη συνέχεια περιγράφονται συνοπτικά οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε μία από τις παραπάνω φάσεις.

i) Ανάλυση

Όλες οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες πρέπει να βασίζονται σε μια κατανόηση του τι πρέπει να γίνει και γιατί πρέπει να γίνει. Ο σκοπός των δραστηριοτήτων πρέπει να οριστεί και αυτό είναι εφικτό μόνο αν έχουν προσδιοριστεί και αναλυθεί οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, των ομάδων και των ατόμων μέσα σε αυτήν. Η πρώτη φάση στη ΣΠΕ είναι η χρήση διαφόρων τύπων ανάλυσης για τον προσδιορισμό της φύσης των εκπαιδευτικών αναγκών όσο το δυνατόν ακριβέστερα. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες θα πρέπει να αναλυθούν, πρώτον, για τον οργανισμό ως σύνολο - εταιρικές ανάγκες, δεύτερον, για τμήματα, ομάδες, λειτουργίες ή

επαγγέλματα εντός της οργάνωσης - ανάγκες ομάδας, και τρίτον, για μεμονωμένους εργαζομένους - ατομικές ανάγκες (Armstrong & Taylor, 2014). Αυτές οι τρεις περιοχές είναι αλληλένδετες, καθώς οι αναλύσεις στην πρώτη οδηγούν επαγγελματικά σε αναλύσεις στην τρίτη περιοχή, ή παραγωγικά ακολουθώντας την αντίστροφη διαδικασία.

α) Ανάλυση Αναγκών Εκπαίδευσης σε Οργανωσιακό επίπεδο

Η ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης σε οργανωσιακό επίπεδο (organizational level), η οποία αναφέρεται και ως ανάλυση στρατηγικών αναγκών (Dessler, 2017), λαμβάνει χώρα υπό το πρίσμα της ακολουθούμενης στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, 2010). Το είδος της στρατηγικής που ακολουθεί μία επιχείρηση για να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της (λ.χ., καινοτομίας, ποιότητας, μείωσης κόστους κλπ.) καθορίζει την έμφαση που θα δώσει στο κομμάτι της εκπαίδευσης.

Εν γένει στο επίπεδο αυτό εξετάζονται ευρείς παράγοντες όπως ο πολιτισμός, η αποστολή, το επιχειρηματικό κλίμα, οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι και η δομή της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης είναι να προσδιορίσει τόσο τις συνολικές οργανωσιακές ανάγκες όσο και το επίπεδο υποστήριξης της εκπαίδευσης. Ορισμένα από τα βασικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο οργανωσιακό επίπεδο ανάλυσης είναι το εξωτερικό περιβάλλον και οι στόχοι και οι αξίες της επιχείρησης. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να υποδηλώνει έλλειψη ειδικευμένων εργαζομένων και αλλαγές στην τεχνολογία. Η κατάρτιση μπορεί να βοηθήσει την οργάνωση να ανταποκριθεί στις προκλήσεις αυτές. Οι στόχοι μιας επιχείρησης είναι οι στόχοι που προσπαθεί να επιτύχει - ίσως αυξημένο μερίδιο αγοράς ή επέκταση σε μια νέα αγορά. Μπορεί να χρειαστεί εκπαίδευση για να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ομοίως, οι αξίες μπορούν να είναι ο πυρήνας του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν αυτές τις αξίες και να έχουν τις δεξιότητες για να εργαστούν μέσα σε αυτές (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2012). Εν ολίγοις, σε αυτό το επίπεδο διερεύνησης των αναγκών εξετάζονται οι εξωτερικές επιρροές και η κατεύθυνση και οι αρχές της επιχείρησης για να καθοριστεί εάν απαιτείται εκπαίδευση.

Τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση στο επίπεδο αυτό είναι η ανάλυση των επιχειρηματικών σχεδίων και των σχεδίων ανθρωπίνων πόρων, τα οποία θα υποδεικνύουν σε γενικές γραμμές τους τύπους δεξιοτήτων και ικανοτήτων που μπορεί να απαιτούνται στο μέλλον και τον αριθμό των ατόμων με αυτές τις δεξιότητες και ικανότητες που θα χρειαστούν, και η διεξαγωγή ειδικών ερευνών που αναλύουν τις πληροφορίες από διάφορες πηγές, λ.χ., αναθεωρήσεις απόδοσης (Armstrong & Taylor, 2014).

β) Ανάλυση Εργασιών

Η ανάλυση εργασιών (job level) διερευνά λεπτομερέστερα τις εργασίες που εκτελούν ή επρόκειτο να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι. Μέσω αυτής παρέχονται όλες οι πληροφορίες που απαιτούνται για την κατανόηση των απαιτήσεων εργασίας, όπως τα καθήκοντα, οι τομείς ευθυνών και οι προβλεπόμενες σχέσεις με άλλους (Gómez-Mejía et al., 2012).

Για την ανάλυση εργασιών, οι περιγραφές θέσεων εργασίας και οι προδιαγραφές θέσης εργασίας είναι απαραίτητες. Περιγράφουν τα ειδικά καθήκοντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ικανοποιητική εκτέλεση μιας εργασίας, τα οποία αποτελούν τα βασικά σημεία αναφοράς για τον προσδιορισμό της απαιτούμενης εκπαίδευσης (Dessler, 2017). Τα καθήκοντα εξετάζονται και χαρακτηρίζονται από δυσκολία, σπουδαιότητα και συγνότητα για να προσδιοριστεί κατά πόσο απαιτείται εκπαίδευση πριν από την εκτέλεση της εργασίας. Αυτές οι ομαδοποιήσεις βοηθούν, επίσης, στην επιλογή των καθηκόντων για τα οποία οι εργαζόμενοι θα λάβουν συνεχή κατάρτιση καθ'όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Για παράδειγμα, τα καθήκοντα που είναι σημαντικά για την ασφάλεια ή τη λειτουργία χρήζουν εκπαίδευση. Τα καθημερινά καθήκοντα που δεν επηρεάζουν την ασφάλεια ή τη λειτουργία μπορεί να μην έχουν εκπαίδευση (Dhawan, n.d.).

γ) Ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων

Η ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων (individual level) αποσκοπεί στη διερεύνηση του χάσματος μεταξύ του τρέχοντος και του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης ενός εργαζομένου. Ο τρόπος με τον οποίο αναλύονται οι τρέχουσες ανάγκες εκπαίδευσης εξαρτάται από το εάν πρόκειται να εκπαιδευτούν νέοι ή ήδη υπάρχοντες υπάλληλοι. Προτεραιότητα για την επιμόρφωση των νέων υπαλλήλων, αποτελεί η ανάλυση του ρόλου που πρόκειται να αναλάβει ο εργαζόμενος, ως προς

τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις που απαιτούν τα επιμέρους καθήκοντα (Dessler, 2017), και, ακολούθως, η ανάλυση των προσόντων του νέου εργαζομένου ώστε να διαμορφωθεί το κατάλληλο εκπαιδευτικό πλάνο που θα καταστήσει τον εργαζόμενο ικανό να διεκπεραιώσει αυτά τα καθήκοντα με επιτυχία.

Η ανάλυση των αναγκών εκπαίδευσης των τρεχόντων υπαλλήλων με χαμηλές επιδόσεις είναι πιο περίπλοκη, διότι πρέπει πρωτίστως να διαπιστωθεί εάν η εκπαίδευση είναι η λύση. Τα προβλήματα απόδοσης μπορεί να προέρχονται από πολλές πηγές, πολλές από τις οποίες δεν θα επηρεαστούν από την εκπαίδευση. Το μόνο πρόβλημα επίδοσης που μπορεί να αντιμετωπίσει η εκπαίδευση είναι μια ανεπάρκεια που ελέγχεται από τον εκπαιδευόμενο ((Gómez-Mejía et al., 2012). Για παράδειγμα, η απόδοση μπορεί να μειωθεί λόγω τεχνολογικών μέσων. Στην περίπτωση αυτή η παροχή κατάρτισης δε θα συμβάλει στη βελτίωση των επιδόσεων.

Σύμφωνα με τον Dessler (2017) η ανάλυση απόδοσης είναι η διαδικασία επαλήθευσης ότι υπάρχει έλλειψη απόδοσης και η διερεύνηση του κατά πόσον ο εργοδότης πρέπει να διορθώσει τέτοιες έλλειψεις με την κατάρτιση ή με άλλα μέσα. Συχνά, η ανάλυση αυτή συνεπάγεται την εξέταση των αξιολογήσεων απόδοσης των εργαζομένων και, στη συνέχεια, τον εντοπισμό μεμονωμένων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων που παρουσιάζουν αδυναμία σε ορισμένες δεξιότητες (Gómez-Mejía et al., 2012). Η πηγή των περισσότερων αξιολογήσεων απόδοσης είναι ο άμεσος προϊστάμενος, αλλά μπορεί να αποκτηθεί μια πληρέστερη εικόνα των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των εργαζομένων με τη συμπερίληψη άλλων πηγών εκτίμησης. Για παράδειγμα, ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο αποτελεί η αυτοαξιολόγηση, κατά την οποία τα άτομα θα πρέπει να ενθαρρυνθούν για να προσδιορίσουν τις ανάγκες μάθησής τους. Ακολούθως, μπορούν να συζητήσουν με τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθεί συμφωνία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να καλυφθούν οι ανάγκες αυτές μέσω της αυτοδιαχειριζόμενης μάθησης ή/και με τη βοήθεια και υποστήριξη των προϊσταμένων τους (Armstrong & Taylor, 2014).

Για να είναι αποτελεσματική η ΣΠΕ για την αντιμετώπιση των προβλημάτων απόδοσης, είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν και οι τρεις τύποι ανάλυσης.

Στη ΣΠΕ ιδιαίτερα κρίσιμη θεωρείται η συμμετοχή των άμεσων προϊστάμενων στη διαδικασία της ανάλυσης. Οι εκπαιδευτές δεν πρέπει να αναμένεται να γνωρίζουν τα πάντα για μια δουλειά. Δεν αναμένεται να ορίζουν τα πρότυπα απόδοσης για την λειτουργική ομάδα (ομάδα στόχο). Αυτά συνιστούν ευθύνη της ίδιας της ομάδας (Dhawan, n.d.). Ο εκπαιδευτής θα χρησιμοποιήσει αυτά τα πρότυπα για την επιτυχή

εκτέλεση των εργασιών προκειμένου να δημιουργήσει τα πρότυπα αξιολόγησης στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Το αποτέλεσμα της φάσης ανάλυσης είναι μια ανάλυση εργασιών που απαριθμεί τα καθήκοντα που εκτελούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων μιας θέσης και τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων. Αυτά γίνονται η βάση για το σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος και για τη συγγραφή των μαθησιακών στόχων των σπουδαστών.

ii) Σχεδιασμός

Μόλις ολοκληρωθεί η φάση της «Ανάλυσης» και εξεταστούν τα ευρήματα που ανέδειξε, ακολουθεί ο σχεδιασμός του προγράμματος εκπαίδευσης. Ο σχεδιασμός σημαίνει το σχεδιασμό του συνολικού εκπαιδευτικού προγράμματος (όλα τα βήματα του προγράμματος από την αρχή μέχρι το τέλος), συμπεριλαμβανομένων των στόχων εκπαίδευσης και των εργαλείων αξιολόγησης του προγράμματος. Ανάμεσα στα βήματα που περιλαμβάνονται σε αυτή τη φάση βρίσκεται η επαλήθευση του συνολικού σχεδιασμού του προγράμματος και η εκτίμηση του προϋπολογισμού με τη διοίκηση. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να εξετάζει, επίσης, τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση σκοπεύει να διαμορφώσει ένα περιβάλλον που να παρακινεί τους εκπαιδευόμενους να μάθουν και να μεταφέρουν αυτό που μαθαίνουν στην εργασία. Στη συνέχεια περιγράφεται το περιεχόμενο των βημάτων που περιλαμβάνονται στη φάση αυτή.

a) Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι βασίζονται στη φάση ανάλυσης. Πρακτικά συνδέουν το σχεδιασμό της εκπαίδευσης με τις ανάγκες εκπαίδευσης, προσδιορίζοντας με μετρήσιμους όρους τι πρέπει να είναι σε θέση ο εκπαιδευόμενος να κάνει μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι συχνά χωρίζονται σε δύο τύπους: στους τελικούς και τους συγκεκριμένους στόχους (Dhawan, n.d.). Οι τελικοί στόχοι εξηγούν τι πρέπει να είναι σε θέση ο εκπαιδευόμενος να κάνει μετά την εκπαίδευση στην εργασία. Οι συγκεκριμένοι μαθησιακοί στόχοι (που αποκαλούνται ενίστε και στόχοι ενεργοποίησης) αναφέρουν ποιες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές πρέπει να εμφανίζονται κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν τους μαθησιακούς στόχους στην αρχή του προγράμματος, ώστε να γνωρίζουν ακριβώς τι περιμένουν να μάθουν.

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να αντανακλούν την αντιμετώπιση της έλλειψης ή των προσδοκιών απόδοσης που εντοπίστηκαν μέσω της ανάλυσης αναγκών και, ταυτόχρονα, να είναι πρακτικοί, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους πιθανούς περιορισμούς. Ένας βασικός περιορισμός είναι ο οικονομικός, δεδομένου ότι ο εργοδότης θα θέλει γενικά να δει και να εγκρίνει τον προϋπολογισμό για το πρόγραμμα. Κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος, είναι απαραίτητη η ακριβής προσέγγιση του προϋπολογισμού, με βάση τη μεθοδολογία της από τα κάτω προς τα πάνω (bottom up) ανάλυσης δαπανών (Σταμπουλής, 2017). Σύμφωνα με την Caffarella (2002), οι δαπάνες ενός προγράμματος κατάρτισης διακρίνονται σε τρεις γενικές κατηγορίες: α) στις δαπάνες που αφορούν στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του, β) στις δαπάνες υλοποίησης και γ) στις δαπάνες αξιολόγησης του προγράμματος. Μια εναλλακτική και πρακτική διάκρισή τους είναι σε άμεσες (λ.χ., αμοιβές εκπαιδευτών, επιδόματα εκπαιδευομένων, αγορά αναλώσιμων, κόστη μετακίνησης, κ.ά.) και έμμεσες (λ.χ., μισθοδοσία διοικητικού προσωπικού, αποσβέσεις παγίων, δαπάνες εκπαιδευτικού εξοπλισμού, δαπάνες δημοσιότητας, κ.ά.) (Σταμπουλής, 2017). Στο σημείο αυτό το ερώτημα που ανακύπτει δεν είναι μόνο το αν μπορεί η επιχείρηση να ανταπεξέλθει οικονομικά στην κάλυψη των παραπάνω δαπανών, αλλά αν, με βάση τα αναμενόμενα οφέλη, θα βελτιώσει την απόδοσή της και σε ποιο βαθμό. Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα είναι σημαντικό να προσδιοριστούν με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια πριν την παρουσίαση του προϋπολογισμού στον εργοδότη, ώστε, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ο Dessler (2017), κατά την παρουσίαση να υπάρχει η δυνατότητα της εστίασης στα αποτελέσματα έναντι του κόστους. Με αυτόν τον τρόπο οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού θα μπορέσουν να αναδείξουν την αξία που οι επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο θα προσθέσουν στη στρατηγική επιτυχία, εξασφαλίζοντας τα απαραίτητα κεφάλαια για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

β) Καθορισμός περιεχομένου, μεθόδων και εκπαιδευτικού υλικού

Η φάση σχεδιασμού καθορίζει επίσης τι θα διδαχθεί και πώς θα διδαχθεί. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, οι διάφορες πιθανές εναλλακτικές λύσεις αξιολογούνται και συγκρίνονται για να αποκομισθούν τα βέλτιστα οφέλη από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Περιλαμβάνει την ανάλυση πολλαπλών παραμέτρων, όπως το σχεδιασμό μαθημάτων/ ενοτήτων/ περιεχομένου, τη λήψη αποφάσεων σχετικά με παιδαγωγικά ζητήματα ή μεθοδολογίες, την προετοιμασία του εκπαιδευτικού υλικού και τον

προσδιορισμό των κρίσιμων δεικτών εκμάθησης για τους εκπαιδευόμενους στο τέλος του προγράμματος (Buckley & Cample, 2007). Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίδεται στον προγραμματισμό της βέλτιστης χρήσης των διαθέσιμων πόρων κατάρτισης και τη χρήση τους για τον σχεδιασμό δραστηριοτήτων κατάρτισης. Αυτά πρέπει να σχεδιάζονται μέσα σε περιορισμούς όπως οι προϋπολογισμοί, οι λειτουργικές απαιτήσεις, οι εγκαταστάσεις, η διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού κ.ο.κ.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης και τα αντίστοιχα αποτελέσματα που επιδιώκει να επιτύχει καθορίζουν την επιλογή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν. Για παράδειγμα, εάν ο στόχος είναι η ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων, τότε υπάρχει ανάγκη για πρακτικές ασκήσεις. Εάν επιδιώκεται ο προσανατολισμός της συμπεριφοράς, τότε το παιχνίδι ρόλων είναι μια κατάλληλη μέθοδος. Μερικά από τα πιο κοινά είδη μεθόδων κατάρτισης περιλαμβάνουν την εξάσκηση σε πραγματική θέση εργασίας (on the job training) μέσω κυρίως πρακτικής ασκησης, την εκπαίδευση σε μη εργασιακό περιβάλλον (off the job training) που υλοποιείται δια ζώσης, μέσω e-learning ή μέσω blended learning συνήθως με μεθόδους όπως οι διαλέξεις, οι συζητήσεις, οι μελέτες περίπτωσης, τα παιχνίδια ρόλων, κ.λπ. Σύμφωνα με τους Bass και Vaughan (1966), οι μέθοδοι κατάρτισης θα πρέπει να επιλέγονται με βάση το βαθμό στον οποίο κάνουν τα εξής:

1. Επιτρέπουν την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων.
2. Βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να μεταφέρουν μαθησιακές εμπειρίες από την εκπαίδευση στην εργασία.
3. Παρέχουν στους εκπαιδευόμενους ανατροφοδότηση σχετικά με τις προσπάθειές τους να βελτιωθούν.
4. Παρέχουν ορισμένα μέσα για να ενισχυθούν οι εκπαιδευόμενοι για την επίδειξη της κατάλληλης συμπεριφοράς.
5. Παρέχουν στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να εξασκήσουν όσα έμαθαν.
6. Ενθαρρύνουν τους εκπαιδευόμενους να βελτιώσουν τις δικές τους επιδόσεις.
7. Βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να αυξήσουν την προθυμία τους να αλλάξουν.

Τα κριτήρια αυτά υποδηλώνουν ότι η αξιοποίηση μιας μόνο μεθόδου κατάρτισης δεν θα ικανοποιήσει τους στόχους ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Πρέπει να υιοθετηθεί ένας συνετός συνδυασμός περισσοτέρων μεθόδων που να ταιριάζει στο εκάστοτε πρόγραμμα.

Τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά υλικά ερευνώνται, επίσης, κατά τη διάρκεια της φάσης σχεδιασμού, για να προσδιοριστεί εάν υπάρχει ήδη υλικό για τη διδασκαλία των θεσπισμένων μαθησιακών στόχων. Αν το υλικό δεν είναι διαθέσιμο, εξετάζεται η πιθανότητα να αναπτυχθεί νέο υλικό ή να αγοραστεί υλικό από εξωτερικό προμηθευτή. Αυτό το υλικό θα μπορούσε να περιλαμβάνει σχέδια μαθήματος, φυλλάδια, βιντεοκασέτες, βιοθήματα κατάρτισης ή άλλο υλικό.

γ) Καθορισμός εργαλείων αξιολόγησης

Οι επιχειρήσεις μπορούν να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα σε χρηματοοικονομικούς ή μη χρηματοοικονομικούς όρους. Στη φάση αυτή σχεδιάζονται τα εργαλεία αξιολόγησης και επιλέγονται τα μοντέλα που μπορούν να αποδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον αντίκτυπο της επένδυσης.

δ) Δημιουργία ενός κινητήριου περιβάλλοντος μάθησης και μεταφοράς της γνώσης στην εργασία

Η μάθηση απαιτεί τόσο την ικανότητα όσο και το κίνητρο, και ο σχεδιασμός του προγράμματος κατάρτισης πρέπει να φιλοξενεί και τα δύο. Όσον αφορά την ικανότητα, ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται (μεταξύ άλλων) να διαθέτει ήδη ορισμένες δεξιότητες και γνώσεις. Δεύτερον, ο εκπαιδευόμενος πρέπει να έχει ενδιαφέρον και κίνητρα τόσο για να μάθει όσο και για να μεταφέρει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που θα αποκτήσει στο πραγματικό εργασιακό περιβάλλον. Όταν η εκπαίδευση θεωρείται σχετική, είναι πιο πιθανό να δημιουργηθεί ενδιαφέρον και να εξασφαλιστεί η ουσιαστική συμμετοχή του εργαζομένου στο πρόγραμμα εκπαίδευσης (Nikandrou et al., 2008). Επιπλέον, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι οι συνάδελφοι των εκπαιδευομένων και οι προϊστάμενοί τους υποστηρίζουν την προσπάθεια κατάρτισης. Ιδανικά, ειδικά για μεγαλύτερα προγράμματα, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίξει εμφανώς το πρόγραμμα (Dessler, 2017). Πέρα από αυτό, διάφορες θεωρίες παρακίνησης παρέχουν χρήσιμη καθοδήγηση. Από την τροποποίηση συμπεριφοράς του Skinner γνωρίζουμε ότι η εκπαίδευση πρέπει να προσφέρει ευκαιρίες για θετική ενίσχυση. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom μας δείχνει ότι οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι έχουν την ικανότητα να επιτύχουν στο πρόγραμμα και ότι η αξία τους για την ολοκλήρωση του προγράμματος είναι υψηλή. Η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη - οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να πιστεύουν ότι έχουν την ικανότητα να επιτύχουν.

Όσον αφορά στη μεταφορά της μάθησης στην εργασία καίριες ενέργειες αποτελούν:

- Πριν την έναρξη της εκπαίδευσης: Η ενεργή εμπλοκή των εκπαιδευομένων και των προϊσταμένων τους στο σχεδιασμό του προγράμματος.
- Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης: Η παροχή στους εκπαιδευόμενους εμπειριών και συνθηκών εκπαίδευσης (περιβάλλον, εξοπλισμός) που μοιάζουν με το πραγματικό περιβάλλον εργασίας (Johnson, 2012).
- Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης: Η ενίσχυση των όσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι, για παράδειγμα, αξιολογώντας και ανταμείβοντας τους υπαλλήλους για τη χρήση νέων δεξιοτήτων και διασφαλίζοντας ότι διαθέτουν τα εργαλεία και τα υλικά που χρειάζονται για να χρησιμοποιήσουν τις νέες δεξιότητές τους (Saks & Belcourt, 2006).

iii) Υλοποίηση

Η τρίτη φάση στη ΣΠΕ αφορά στην εφαρμογή του προγράμματος κατάρτισης που σχεδιάστηκε στο προηγούμενο στάδιο. Υπάρχουν ορισμένα θέματα που πρέπει να εξεταστούν εδώ. Για παράδειγμα, η έναρξη του προγράμματος σύμφωνα με το δημοσιευμένο χρόνο, η ασφάλεια των συμμετεχόντων και πολλά άλλα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Σημαντική παράμετρος για την επιτυχημένη υλοποίηση του προγράμματος αποτελεί η ενεργός, ουσιαστική συμμετοχή του εκπαιδευομένου. Ο βαθμός στον οποίο ο εκπαιδευόμενος είναι πρόθυμος να συμμετάσχει σε δραστηριότητες κατάρτισης εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- Η αναγνώριση της ανάγκης για εκπαίδευση.
- Η ανάπτυξη επαρκών κινήτρων για μάθηση.
- Η διατήρηση ή και ενίσχυση των κινήτρων κατά την εφαρμογή της κατάρτισης.
- Η ανταπόκριση του σχεδιασμού των μαθησιακών γεγονότων στις ρεαλιστικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Η διατύπωση σαφώς καθορισμένων στόχων για την άμεση μάθηση.
- Η γνωστική και διδακτική επάρκεια των εκπαιδευτών.

- Η υποστήριξη της εφαρμογής και της ανάπτυξης νεοαποκτηθέντων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών από το προσωπικό του οργανισμού που σχετίζεται με τις δραστηριότητες κατάρτισης (διοίκηση, εποπτικές αρχές και συνάδελφοι)⁵.

iv) Αξιολόγηση

Ένα από τα πιο κρίσιμα στάδια της Συστηματικής Προσέγγισης στην Εκπαίδευση είναι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και η εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών για την υπέρβαση του χάσματος και την εξασφάλιση της επίτευξης των στόχων εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα σε όλη τη διαδικασία της ΣΠΕ και σκοπός της είναι η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος για την επιχείρηση (βλ. ενότητα 3.7.).

3.4.3. Διαμόρφωση προϋπολογισμού προγράμματος εκπαίδευσης

Ο προϋπολογισμός ενός προγράμματος εκπαίδευσης αποτελεί μία απαραίτητη διαχειριστική εργασία που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο σχεδιασμού αυτού. Εν γένει, μπορεί να χαρακτηριστεί ως το οικονομικό σχεδιάγραμμα που αποδίδει ένα στρατηγικό πλάνο δράσης σε όρους μετρήσιμων δαπανών και αναμενόμενων αποδόσεων κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (Narayanan, 2015). Παράλληλα συνιστά ένα εργαλείο στο συντονισμό και στην εφαρμογή αυτού του προγράμματος (Τσακλάγκανος, 1985).

Οι δαπάνες ενός προγράμματος κατάρτισης διακρίνονται, κατά την Caffarella (2002), σε τρεις γενικές κατηγορίες: α) στις δαπάνες που αφορούν στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη του, β) στις δαπάνες υλοποίησης και γ) στις δαπάνες αξιολόγησης του προγράμματος. Σε κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες δαπανών υπάρχουν δαπάνες που είναι άμεσες (λ.χ., αμοιβές εκπαιδευτών, εκπαιδευομένων, αγορά αναλώσιμων, μετακινήσεις, κ.ά.) και έμμεσες (λ.χ., μισθοδοσία διοικητικού προσωπικού, αποσβέσεις παγίων, δαπάνες εκπαιδευτικού εξοπλισμού, δαπάνες δημοσιότητας, κ.ά.).

Υποθέτοντας ότι ο κύριος στόχος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ο εμπλουτισμός των γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η διαμόρφωση κατάλληλων

⁵ ELT Package: Reviewed and Refined: <http://atiwb.gov.in/eltpcm.pdf>

στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αυτός μπορεί να μεγιστοποιηθεί εφόσον γίνουν γνωστά θέματα όπως (Σταμπουλής, 2017):

- η ποσοτική αποτύπωση των τμημάτων και δραστηριοτήτων εκπαίδευσης που απαιτούνται για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο,
- το ύψος του συνολικού κόστους, οι πόροι -υλικοί και άνλοι- και ο απαιτούμενος χρόνος με βάση την ποσοτική αποτύπωση των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης,
- η εκτίμηση των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων κατάρτισης, όπως νέες δεξιότητες, προσόντα και συμπεριφορές του ανθρώπινου δυναμικού.

Εφόσον τα κόστη και τα πιθανά οφέλη από τις δραστηριότητες κατάρτισης προσεγγιστούν, ο προϋπολογισμός δύναται να βελτιωθεί με διάφορους τρόπους, όπως με την αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών υλοποίησης των δραστηριοτήτων κατάρτισης, με τη διενέργεια έρευνας αγοράς για την προμήθεια όμοιων ή ανάλογων υπηρεσιών κατάρτισης, με τη συνεχή αξιολόγηση των παραμέτρων του προϋπολογισμού κατάρτισης, με την ανάδειξη αποκλίσεων, προβληματικών σημείων, κ.ά. (Σταμπουλής, 2017).

Η προσεκτική και λεπτομερής κατάρτιση του προϋπολογισμού ενός προγράμματος διευκολύνει τη διενέργεια περαιτέρω οικονομικών αναλύσεων που στόχο έχουν να αποδώσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τον οικονομικό αντίκτυπο που αναμένεται για την επιχείρηση από την υλοποίηση του προγράμματος, αυξάνοντας τις πιθανότητες έγκρισης των προτεινόμενων επενδύσεων από τη διοίκηση.

3.5. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης

3.5.1. Η σημασία της αξιολόγησης στην αύξηση των επενδύσεων στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο χαρακτηριστικό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, καθώς η εφαρμογή της μπορεί να είναι επωφελής σε ποικίλα πλαίσια. Μπορεί να συνδράμει στην ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης κατανόησης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του προγράμματος και των απαιτήσεων του εργατικού δυναμικού ή να προωθήσει μια ανάλυση της αποδοτικότητας και της

αποτελεσματικότητας του προγράμματος. Επιπλέον, οι αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών πλάνων-προγραμμάτων έχουν επεκταθεί ώστε να συμπεριλαμβάνουν πιο πολύπλοκα ζητήματα που δεν επικεντρώνονται πλέον αποκλειστικά στην καθιέρωση σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων. Αντίθετα, χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την αξία και την επάρκεια που βασίζονται σε συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων (Brewer, 2010). Όταν πρόκειται για στρατηγικά προσανατολισμένες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της ευθυγράμμισης των στόχων στρατηγικής και εκπαίδευσης (Mabey & Gooderham, 2005). Οι αναλύσεις των ευρημάτων της αξιολόγησης, παρέχουν τα απαραίτητα στοιχεία για να αναδείξουν τα οφέλη που προσφέρει η εκπαίδευση στην επιχείρηση, αποδεικνύοντας την αξία των εσωτερικών επενδύσεων σε δράσεις εκπαίδευσης.

3.5.2. Πρακτικά ζητήματα κατά την επιλογή και εφαρμογή τύπου αξιολόγησης

3.5.2.1. Χρονική τοποθέτηση της αξιολόγησης

Εννοιολογικά, καθώς και μεθοδολογικά, η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ή έργου συχνά περιορίζεται στην τελική φάση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επομένως, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης αναφέρεται συνήθως ως άσκηση αξιολόγησης της επιτυχίας - αποτυχίας των προγραμματισμένων στόχων ενός προγράμματος μετά την εφαρμογή του, αλλά όχι κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού ή της υλοποίησής του (Chinapah & Fägerlind, 1986). Υπό ένα τέτοιο πρίσμα, η αξιολόγηση δεν είναι ρεαλιστική, γόνιμη και αποτελεσματική. Η ελλιπής προσέγγιση αξιολόγησης της εκπαίδευσης, συνεπάγεται αδυναμία υποστήριξης των ωφελειών που απορρέουν από τις επενδύσεις στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί συχνά την αιτία μείωσης των δαπανών εκπαίδευσης, ιδίως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όπου οι ανησυχίες για το κόστος στις επιχειρήσεις εντείνονται και υιοθετούνται στρατηγικές κοστολόγησης.

Εν αντιθέσει, η ολοκληρωμένη αξιολόγηση, η οποία ξεκινά κατά το σχεδιασμό του προγράμματος και ολοκληρώνεται αρκετό διάστημα μετά τη λήξη της υλοποίησης αυτού, αποτελεί ζωτική συνιστώσα των επενδύσεων στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων. Η αξιολόγηση γίνεται ο θεματοφύλακας της αποτελεσματικότητας στις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης και ο εγγυητής της

αποτελεσματικότητας στα τελικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως η συστηματική εφαρμογή των διαδικασιών κοινωνικής έρευνας για την αξιολόγηση της σύλληψης, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της χρησιμότητας ενός έργου ή προγράμματος. Ως διαδικασία, η αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως προσπάθεια εκτίμησης της συνάφειας, της αποτελεσματικότητας και των επιπτώσεων μιας παρέμβασης, συχνά υπό το πρίσμα των στόχων της (Chinapah & Miron, 1987).

3.5.2.2. Σκοπός της αξιολόγησης

Σε άμεση συνάρτηση με τη χρονική τοποθέτηση της αξιολόγησης είναι ο σκοπός της αξιολόγησης. Ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετείται διακρίνονται δύο τύποι αξιολόγησης, η διαμορφωτική και η απολογιστική (Καραλής & Παπαγεωργίου, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Διά Βίου Εκπαίδευσης, 2012; Scriven, 1991).

Η αξιολόγηση η οποία διενεργείται κατά τη διάρκεια του προγράμματος και αποσκοπεί στη βελτίωσή του χαρακτηρίζεται ως διαμορφωτική (formative). Η διαμορφωτική αξιολόγηση στοχεύει στη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας, μέσω του εντοπισμού των αποκλίσεων σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό, την ανάδειξη πιθανών δυσλειτουργιών και των αιτίων τους, την προβολή και υιοθέτηση εναλλακτικών λύσεων, ώστε να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα του προγράμματος. Με άλλα λόγια, επιδιώκει την ανατροφοδότηση με τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε μετά από διορθωτικές παρεμβάσεις να βελτιωθεί η ποιότητα υλοποίησης του προγράμματος.

Όταν ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η διατύπωση τελικών κρίσεων για το πρόγραμμα, τότε πρόκειται για απολογιστική (summative) αξιολόγηση. Αυτός ο τύπος αξιολόγησης έχει ως αντικείμενο την καταγραφή των παραγόντων που συνεισέφεραν στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων του προγράμματος και στοχεύει στην εξαγωγή συμπερασμάτων και στην τεκμηριωμένη διατύπωση κρίσεων σχετικά με την αξία του προγράμματος ώστε να αποφασιστεί η συνέχιση ή η διακοπή του κλπ.

3.5.2.3. Αξονες αξιολόγησης

Για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης είναι σημαντικό να προσδιοριστούν σαφώς τα αξιολογικά πεδία από τα οποία αναμένονται απαντήσεις. Οι ερευνητές (βλ. λ.χ, Armstrong, 2009; Schuler & Jackson, 1990) περιγράφουν τέσσερα πιθανά πεδία - επίπεδα αξιολόγησης: το επίπεδο ικανοποίησης, το επίπεδο εκπαιδευτικής αξιολόγησης, το επίπεδο μεταφοράς της γνώσης στο εργασιακό περιβάλλον και μεταβολής της εργασιακής συμπεριφοράς και το επίπεδο αξιολόγησης των οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

A) Επίπεδο Ικανοποίησης

Η αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης των ωφελουμένων από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελεί την πιο διαδεδομένη και ευρέως χρησιμοποιούμενη μορφή αξιολόγησης. Αρκετά συχνά είναι και η μόνη που πραγματοποιείται. Πρόκειται για την εκμαίευση πληροφοριών αναφορικά με το βαθμό χρησιμότητας και αποτελεσματικότητας του προγράμματος υπό την οπτική των εκπαιδευομένων, και της γενικότερης ικανοποίησής τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κατάρτισης.

Η πρακτική της μέτρησης της ικανοποίησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη βελτίωση των εκπαιδευτών, τη λήψη άμεσων διορθωτικών μέτρων στην περίπτωση που η ποιότητα του προγράμματος παρεκκλίνει και τον επανασχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει να αναδειχτούν τα πραγματικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης στο πεδίο της εργασίας. Απαιτούνται πρόσθετες μέθοδοι αξιολόγησης για να αποτιμηθεί ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην επιχείρηση.

B) Επίπεδο Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης

Αυτή η μορφή αξιολόγησης περιλαμβάνει την εξέταση του βαθμού επίτευξης των στόχων μάθησης. Συγκεκριμένα, στοχεύει στον εντοπισμό της γνώσης που αποκτήθηκε και των δεξιοτήτων που αναπτύχθηκαν ή βελτιώθηκαν. Στο μέτρο του δυνατού, η αξιολόγηση της μάθησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τη χρήση δοκιμασιών (γραπτών, προφορικών, κλπ.) πριν και μετά το πρόγραμμα.

Η εκπαιδευτική αξιολόγηση έχει πολλαπλά οφέλη για τους εκπαιδευόμενους. Η αναγνώριση γνώσεων οδηγεί σε μια νέα εξειδίκευση, επίσημα πιστοποιημένη και στην άδεια χρήσης μηχανημάτων και ειδικών εξοπλισμών. Αυτό σηματοδοτεί ότι το συγκεκριμένο επίπεδο αξιολόγησης εμπεριέχει κοινωνικά χαρακτηριστικά και όχι μόνο τεχνικά, διότι ενισχύει την ευρύτερη επαγγελματική κινητικότητα και εξέλιξη των ατόμων στην αγορά εργασίας (Σταμπουλής, 2017).

Γ) Επίπεδο μεταφοράς της γνώσης στο εργασιακό περιβάλλον και μεταβολής της εργασιακής συμπεριφοράς

Σε αυτό το επίπεδο η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης μεταφέρεται σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Επιδιώκεται η εξέταση του βαθμού αποτελεσματικής διεκπεραίωσης των καθηκόντων ως απόρροια των αποκτηθεισών γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών (Buckley & Caple, 2007). Αυτή η μορφή αξιολόγησης παρέχει άμεση ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους που εκπαιδεύτηκαν αναφορικά με την απόδοσή τους, επιβεβαιώνοντας σε μεγαλύτερο βαθμό τις κεκτημένες γνώσεις τους και ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή τους.

Δ) Επίπεδο αξιολόγησης των οργανωσιακών αποτελεσμάτων

Πρόκειται για την πιο σύνθετη μορφή αξιολόγησης, καθώς είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίδραση της εκπαίδευσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Αυτό το επίπεδο αξιολόγησης παρέχει τη βάση για την αξιολόγηση των οφελών της εκπαίδευσης έναντι του κόστους της, καθορίζοντας την προστιθέμενη αξία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων πρέπει να βασίζεται σε μέτρα «πριν» και «μετά» και πρέπει να καθορίσει σε ποιο βαθμό επιτυγχάνονται οι βασικοί στόχοι της κατάρτισης σε τομείς όπως η αύξηση των πωλήσεων, η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση των ατυχημάτων ή η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι προφανώς ευκολότερη όταν αυτά μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Ωστόσο, δεν είναι πάντα εύκολο να αποδείξουμε τη συμβολή της εκπαίδευσης στα βελτιωμένα αποτελέσματα, σε σχέση με άλλους παράγοντες (Armstrong & Taylor, 2014). Η δυσκολία έγκειται στο αν η εκπαίδευση είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένη ως η μόνη, εκ των προτέρων, επεξηγηματική παράμετρος της μεταβαλλόμενης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο

εργασίας. Η παρατήρηση αυτή επεξηγεί ως ένα βαθμό τον προβληματισμό γύρω από την αποτελεσματικότητα των πρακτικών αξιολόγησης στο πεδίο αυτό.

3.5.2.4. Η προέλευση και ο ρόλος του αξιολογητή και των συντελεστών

Ανάλογα με την προέλευση του αξιολογητή, η αξιολόγηση διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική. Στην πρώτη περίπτωση ο αξιολογητής προέρχεται από την επιχείρηση, ενώ στη δεύτερη δεν ανήκει στο προσωπικό της επιχείρησης που οργανώνει και υλοποιεί το πρόγραμμα. Η επιλογή ανάμεσα στους δύο παραπάνω τύπους αξιολόγησης εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε προγράμματος.

Καθένας από τους δύο αυτούς τύπους έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012; Μώκου & Μώκος, 2006). Συγκεκριμένα:

- Στην περίπτωση της εσωτερικής αξιολόγησης, ο αξιολογητής γνωρίζει σε μεγαλύτερο βαθμό τον φορέα, τις συνθήκες που επικρατούν, τα βασικά σημεία του προγράμματος· επομένως, έχει τη δυνατότητα να αντλήσει πληροφορίες με μεγαλύτερη ευκολία συγκριτικά με τον εξωτερικό αξιολογητή (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012). Στα βασικά πλεονεκτήματα αυτού του τύπου αξιολόγησης συγκαταλέγονται:
 - η ενίσχυση του πνεύματος συλλογικότητας-συνεργασίας,
 - η ενίσχυση της γνώσης και της αυτοπεποίθησης των ατόμων,
 - η ενθάρρυνση πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων,
 - η καλλιέργεια κλίματος συνυπευθυνότητας των εμπλεκομένων στις διαδικασίες και η αύξηση της αυτοδέσμευσης τους για την βελτίωση του έργου.

Στα βασικά μειονεκτήματα αυτού του τύπου αξιολόγησης συγκαταλέγονται:

- η δυσκολία υπέρβασης συγκρούσεων όταν εμφανίζονται,
 - η ύπαρξη αέναης ανάγκης ενός αντικειμενικού εξωτερικού κριτή,
 - η έλλειψη συστηματικότητας στην διαδικασία της αξιολόγησης,
 - η τάση εσωστρέφειας και η δυσκολία σύνδεσης του εκπαιδευτικού σχεδιασμού με άλλους αντίστοιχους (Μώκου & Μώκος, 2006).
- Στην εξωτερική αξιολόγηση, ο αξιολογητής δεν έχει δεσμεύσεις από τον φορέα και δεν εξαρτάται από την εξέλιξη του προγράμματος· συνεπώς,

δύναται να διατυπώσει με μεγαλύτερη ανεξαρτησία τις κρίσεις του. Επιπλέον, έχοντας εμπειρία από άλλους οργανισμούς και φορείς, είναι σε θέση να διατυπώσει μια πιο σφαιρική αντίληψη για το υπό αξιολόγηση πρόγραμμα (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012). Βασικά πλεονεκτήματα αυτού του τύπου αξιολόγησης αποτελούν:

- η συμβολή του στον εντοπισμό προβλημάτων και στην επίλυσή τους,
- ο μεγαλύτερος βαθμός αμεροληψίας, καθώς μπορεί να κάνει σύγκριση δεδομένων και να διατυπώσει προτάσεις πιο αξιόπιστες και ρεαλιστικές,
- η συγκεκριμένη και περιορισμένη διάρκεια που δε συνεπάγεται επιβάρυνση των εμπλεκόμενων φορέων.

Στα βασικά μειονεκτήματα αυτού του τύπου αξιολόγησης συγκαταλέγονται:

- η δυσκολία των αποτελεσμάτων να γίνουν κτήμα των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων,
- ο παραμερισμός στοιχείων που συμβάλλουν στην ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος, λόγω της επικέντρωσης σε μετρήσιμα και παρατηρήσιμα αποτελέσματα / ικανότητες προσώπων,
- η αδυναμία προαγωγής της αυτογνωσίας και του συνολικού κλίματος (Μώκου & Μώκος, 2006).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να καταστεί σαφές πως σε πολλές περιπτώσεις διενεργείται ταυτόχρονα εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση. Οι αξιολογήσεις αυτές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, διενεργούνται από διαφορετικούς αξιολογητές και μπορεί να βασίζονται σε εντελώς διαφορετικές προσεγγίσεις για τον ρόλο της αξιολόγησης και τα κριτήρια επιτυχίας του προγράμματος: πρόκειται δηλαδή για δύο παράλληλες και ανεξάρτητες μεταξύ τους διαδικασίες που συνδυάζουν τα προτερήματά τους και αντιστοίχως περιορίζουν τις αδυναμίες τους.

3.5.2.5. Εργαλεία αξιολόγησης

Τελευταία, αλλά εξίσου σημαντική παράμετρος που καθορίζει την επιτυχία της αξιολόγησης είναι το είδος των εργαλείων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται. Πολύ συχνά, είναι δύσκολο να ξεπεραστεί η αδυναμία μέτρησης του πραγματικού αντίκτυπου ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, καθώς χρησιμοποιούνται ακατάλληλα

συμβατικά αξιολογικά εργαλεία, τα οποία σπάνια μπορούν να αναδείξουν σύνθετες παραμέτρους των επιπτώσεων της υλοποίησης του εκπαιδευτικού πλάνου, ειδικά στον τομέα της οργάνωσης της εργασίας (Σταμπουλής, 2017).

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι αξιολογήσιμων μέτρων ανάλογα με τα αντικείμενα ή τα προγράμματα που αξιολογούνται και το σκοπό της αξιολόγησης. Η καταλληλότητα ενός μέτρου έχει άμεση συσχέτιση με την ειδική φύση των πληροφοριών που αναζητούνται. Επομένως, είναι σημαντικό να διασαφηνιστούν οι παράμετροι που καθορίζουν την επιλογή του είδους αξιολόγησης, προτού καταλήξουμε στην επιλογή των συγκεκριμένων εργαλείων.

3.5.3. Μοντέλα αξιολόγησης

Ως υπόδειγμα αξιολόγησης προσδιορίζεται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αξιολόγηση ενός προγράμματος, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στο θεωρητικό πλαίσιο, αλλά περιλαμβάνει και προτάσεις για τους σκοπούς και επιμέρους στόχους της αξιολόγησης, την εμβέλεια εφαρμογής της, την αξία και τη χρησιμότητα των αποτελεσμάτων, τους ρόλους του αξιολογητή και των συντελεστών του αποτελέσματος, τις ερευνητικές μεθόδους και τις αντίστοιχες τεχνικές, καθώς και τα αντικείμενα και τους άξονες αξιολόγησης (Καραλής, 2005).

Λαμβάνοντας υπόψη τα κομβικά σημεία της αξιολόγησης που παρουσιάστηκαν παραπάνω, καθίσταται σαφές πως κάποια μοντέλα αξιολόγησης είναι περισσότερο συμβατά με συγκεκριμένους τύπους αξιολόγησης. Συνεπώς η επιλογή του υποδείγματος αξιολόγησης σχετίζεται με:

- το σκοπό και τους στόχους της διαδικασίας αξιολόγησης,
- τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου προγράμματος
- το θεσμικό πλαίσιο και τις προδιαγραφές που θέτει το ίδιο το πρόγραμμα για την διαδικασία αξιολόγησής του (Καραλής, 2005).

Σήμερα, στο χώρο της αξιολόγησης υπάρχουν πάνω από 50 διαφορετικά μοντέλα, τα οποία αποτελούν το επιστημονικό υπόβαθρο της αξιολόγησης και τα οποία έχουν μεταξύ τους διαφορές αλλά και πολλές ομοιότητες. Η επικρατούσα σύγχρονη άποψη ταξινομεί τα μοντέλα αξιολόγησης σε πέντε βασικές κατηγορίες (Σταμπουλής, 2017):

1. Αξιολόγηση προσανατολισμένη στους σκοπούς
2. Αξιολόγηση προσανατολισμένη στη διοίκηση

3. Αξιολόγηση προσανατολισμένη στον πελάτη
4. Αξιολόγηση προσανατολισμένη στην αυθεντία
5. Αξιολόγηση προσανατολισμένη στους συμμετέχοντες

Δεδομένου του περιορισμένου εύρους αυτής της μεταπτυχιακής μελέτης δεν είναι εφικτό να γίνει εκτεταμένη και διεξοδική αναφορά σε όλα τα μοντέλα αξιολόγησης, που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα. Παρακάτω παρατίθενται δύο από τα σημαντικότερα μοντέλα αξιολόγησης που έχουν χρησιμοποιηθεί τα τελευταία χρόνια από πολλούς φορείς και οργανισμούς διεθνώς: το υπόδειγμα των τεσσάρων επιπέδων του Kirkpatrick και το υπόδειγμα CIPP του Stufflebeam.

3.5.3.1. Το υπόδειγμα των τεσσάρων επιπέδων του Kirkpatrick

Το υπόδειγμα των τεσσάρων επιπέδων προτάθηκε το 1959 από τον D. L. Kirkpatrick και έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο ίσως από κάθε άλλο υπόδειγμα στην αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, διότι εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στην αποδοτικότητα του προγράμματος: στοιχείο που ενδιαφέρει άμεσα επιχειρήσεις και οργανισμούς (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012).

Τα τέσσερα επίπεδα που προτείνει ο Kirkpatrick για την αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης (ενδοεπιχειρησιακής) είναι:

- I. Αντίδραση (reaction): ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν την κατάρτιση ικανοποιητική, ενδιαφέρουσα και σχετική με την εργασία τους
- II. Μάθηση (learning): ο βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν τις προβλεπόμενες γνώσεις, βελτιώνουν τις δεξιότητες, κατακτούν νέες στάσεις και ενισχύουν την εμπιστοσύνη και τη δέσμευσή τους στην επιχείρηση λόγω της συμμετοχής τους στο πρόγραμμα.
- III. Συμπεριφορά (behavior): ο βαθμός αλλαγής της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της συμμετοχής τους στην κατάρτιση
- IV. Αποτελέσματα (results): ο βαθμός στον οποίο προκύπτουν στοχευμένα αποτελέσματα ως αποτέλεσμα του συνδυασμού κατάρτισης, στήριξης και υπευθυνότητας. Τα αποτελέσματα αποτιμώνται με δείκτες που σχετίζονται με τη συνεισφορά των εκπαιδευομένων στους στόχους της επιχείρησης, και αφορούν στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών κ.α.

Η εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων για το κάθε επίπεδο γίνεται βάσει διεξαγωγής αξιολόγησης στο κάθε συγκεκριμένο επίπεδο. Επιπλέον, τα 4 επίπεδα διακρίνονται για την ιεραρχική τους δομή, καθώς τα αποτελέσματα του προηγούμενου επιπέδου έχουν άρρηκτη σύνδεση με τα αποτελέσματα του επόμενου επιπέδου. Δηλαδή, εάν η παράμετρος της αντίδρασης παρουσιάσει χαμηλό βαθμό λόγω μη ικανοποίησης των συμμετεχόντων, τότε οι πιθανότητες αυτοί να αποκομίσουν νέες γνώσεις από το πρόγραμμα μειώνονται. Ακολούθως η εργασιακή τους συμπεριφορά δε θα εμφανίσει ιδιαίτερες αλλαγές και ακολούθως δε θα προκύψουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση όλων των προηγουμένων μεταβολών είναι η διαμόρφωση και διασφάλιση κατάλληλου οργανωσιακού και εργασιακού κλίματος, δηλαδή οι συνθήκες του ευρύτερου πλαισίου αναφοράς του προγράμματος.

Στο υπόδειγμα αυτό, ο αξιολογητής δεν έχει ιδιαίτερα άμεσο και λειτουργικό ρόλο, αλλά κυρίως λειτουργεί συμβουλευτικά, περιγράφοντας και μελετώντας όλα τα στάδια της αξιολόγησης. Καινοτομία του υποδείγματος αυτού είναι η διερεύνηση διαφορετικών επιπέδων, συνδυάζοντας τη διερεύνηση των συνθηκών του πλαισίου, τις εισροές, την ανταπόκριση των συμμετεχόντων, στοιχεία της διαδικασίας, καθώς και το τελικό αποτέλεσμα. Μειονέκτημά του θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η απουσία εμβάθυνσης σε εσωτερικές και ποιοτικές διαδικασίες αξιολόγησης, όπως συμβαίνει σε άλλα μοντέλα (βλ. Stake, 2003).

3.5.3.2. Το υπόδειγμα αξιολόγησης CIPP του Stufflebeam

Ένα ακόμη υπόδειγμα που προσφέρεται για την αξιολόγηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης είναι το υπόδειγμα CIPP του Stufflebeam. Το CIPP διακατέχεται από τη λογική της διερεύνησης διαφορετικών επιπέδων, όπως και το υπόδειγμα του Kirkpatrick, με την αξιολόγηση να επικεντρώνεται στη διερεύνηση στοιχείων τεσσάρων επιπέδων¹ του πλαισίου (Context), των εισροών (Input), της διαδικασίας (Process) και του τελικού αποτελέσματος (Product).

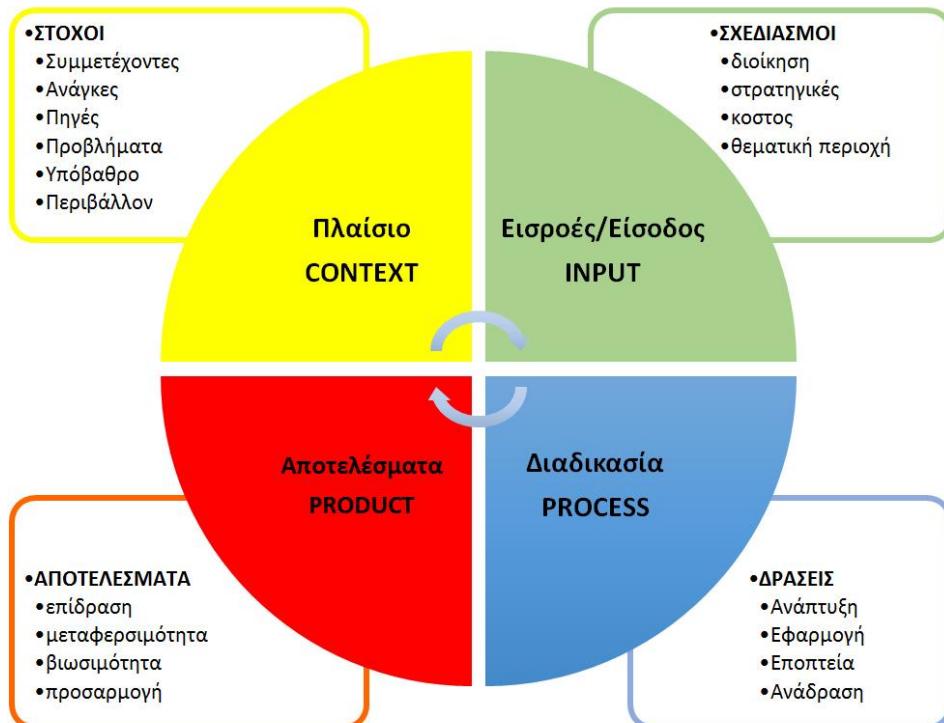
Στο επίπεδο αξιολόγησης του πλαισίου, εξετάζεται το πεδίο υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος, το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των συντελεστών, το πλήθος των δυνατών και αδύναμων σημείων του προγράμματος και οι μεταξύ αυτών αλληλεπιδράσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για την αξιολόγηση και να λάβουν χώρα οι απαιτούμενες παρεμβάσεις.

Επιπλέον, στο στάδιο αυτό μεγάλη έμφαση δίδεται στη διερεύνηση της ανταπόκρισης της σχεδιαζόμενης παρέμβασης στις ανάγκες και στα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Οι αναλύσεις στο επίπεδο αυτό εξυπηρετούν συνεπώς αποφάσεις που σχετίζονται με το σχεδιασμό.

Το επίπεδο της αξιολόγησης των εισροών, αποσκοπεί στη διαμόρφωση στρατηγικής που θα εφαρμοστεί κατά την υλοποίηση του προγράμματος. Στις παραμέτρους που μελετώνται εδώ εντάσσονται οι παράγοντες και οι συντελεστές του προγράμματος, καθώς και οργανωτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί, με σκοπό την επιλογή του καταλληλότερου σχεδίου δράσης, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες των συμμετεχόντων.

Στο επίπεδο της αξιολόγησης της διαδικασίας, διενεργείται συνεχής εποπτεία και αποτίμηση της συνολικής διαδικασίας ως προς την υλοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής παρέμβασης και την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, δηλαδή αξιολογούνται οι αποφάσεις εφαρμογής. Ο εντοπισμός πιθανών προβλημάτων, κενών και αδυναμιών αποτελεί σημαντικό σημείο στη φάση αυτή, ώστε να διαπιστωθούν τα τρωτά σημεία του προγράμματος και να ληφθούν εγκαίρως τα απαραίτητα μέτρα.

Τέλος, στο επίπεδο της αξιολόγησης του αποτελέσματος, εξάγονται συμπεράσματα από την υλοποίηση του προγράμματος, αποτιμώνται οι γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν καθώς και οι στάσεις και συμπεριφορές που εντοπίστηκαν, αποσκοπώντας στην κρίση των επιτευγμάτων του προγράμματος και στη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης για ανάλογα μελλοντικά προγράμματα (Stufflebeam & Coryn, 2007).



Γράφημα 6: Το υπόδειγμα CIPP

Πηγή: Daniel L. Stufflebeam, “International Handbook of Educational Evaluation” by Springer International Handbooks Of Education, December 2002

3.5.4. Οικονομική αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης

Κατά το σχεδιασμό πλάνων-προγραμμάτων εκπαίδευσης σε μία επιχείρηση στόχος είναι η αποτύπωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας αυτών. Οι περιορισμοί στους διαθέσιμους πόρους στις επιχειρήσεις δημιουργούν την ανάγκη επιλογών. Η επιστήμη των οικονομικών θεωρείται η επιστήμη των επιλογών. Η (χρηματο)οικονομική αξιολόγηση, ως εργαλείο της οικονομικής επιστήμης, μπορεί να βοηθήσει να επιτύχουμε την καλύτερη δυνατή επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Η οικονομική αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης που εφαρμόζει ή επρόκειτο να εφαρμόσει μια επιχείρηση συμβάλει στην εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το βαθμό συμβολής αυτών στους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση για μια οικονομική αξιολόγηση που θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αποφασίσουν αν θα προχωρήσουν σε ένα έργο, αποτελεί ο πρότερος καθορισμός των γενικών αυτών στόχων της επιχείρησης. Μεταξύ των αποφάσεων

που πρέπει να ληφθούν πριν την διεξαγωγή της οικονομικής αξιολόγησης, βρίσκεται η απόφαση σχετικά με τον χρονικό ορίζοντα του αντικτύπου του έργου, δηλαδή εάν το έργο αποσκοπεί, λ.χ., στην άμεση ενίσχυση των γνώσεων των εργαζομένων για την αποτελεσματική εκτέλεση τρεχόντων εργασιών, ή στον εφοδιασμό των εργαζομένων με τα απαραίτητα προσόντα που θα εξασφαλίσουν την επιτυχή διαχείριση μακροπρόθεσμων προκλήσεων. Μία ακόμη σημαντική παράμετρος που πρέπει να εξεταστεί είναι η βάση σύγκρισης του εκάστοτε έργου. Δηλαδή εάν η σύγκριση θα περιοριστεί αποκλειστικά σε κριτήρια κερδοφορίας ή εάν θα ληφθεί υπόψη και η επίτευξη μη νομισματικών αποτελεσμάτων σε άλλα επίπεδα. Η οικονομική αξιολόγηση αποτυπώνει ένα οικονομικό αποτέλεσμα, αλλά είναι απαραίτητο να αποφασιστεί αν αυτό το αποτέλεσμα είναι αρκετά ελκυστικό για να ληφθεί η απόφαση ανάληψης του έργου.

3.5.4.1. Εφαρμογή μεθόδων οικονομικής αξιολόγησης στην εκπαίδευση

Όταν πρόκειται να αξιολογηθούν οι οικονομικές όψεις ενός σχεδίου δράσης, είναι χρήσιμες οι λεγόμενες μέθοδοι οικονομικής αξιολόγησης. Για την αξιολόγηση των πολιτικών εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις, οι δύο συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι οικονομικής αξιολόγησης, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι η απόδοση της επένδυσης (ROI) και η ανάλυση κόστους-οφέλους.

Ανάλυση απόδοσης της επένδυσης (ROI)

Η απόδοση της επένδυσης (ROI) είναι ένας υπολογισμός των πιο απτών οικονομικών κερδών ή ωφελειών που μπορούν να αναμένονται από ένα έργο έναντι του κόστους για την εφαρμογή του προτεινόμενου προγράμματος. Η σύγκριση της απόδοσης των διαφόρων προτεινόμενων εναλλακτικών επιλογών συνδράμει στη διασφάλιση ότι επιλέγεται η πιο οικονομικά αποδοτική προσέγγιση. Το ROI υπολογίζεται ως εξής:

$$ROI = \frac{\text{λειτουργικά αποτελέσματα σε € - κόστος κατάρτισης σε €}}{\text{κόστος κατάρτισης σε €}}$$

Διαιρείται το καθαρό κέρδος που παράγεται λόγω του εκπαιδευτικού προγράμματος με το κόστος (ή την επένδυση) της εκπαίδευσης.

Επειδή συχνά στηρίζεται στις πληροφορίες που συγκεντρώνονται με τη χρήση του προτύπου αξιολόγησης των τεσσάρων επιπέδων του Kirkpatrick, το ROI θεωρείται συχνά το 5ο επίπεδό του.

Οι Kearns και Miller (1997) πιστεύουν ότι μόνο αυτό το είδος μετρήσεων είναι χρήσιμο για την αξιολόγηση του συνολικού αντίκτυπου της κατάρτισης. Υποστηρίζουν ότι πρέπει να χρησιμοποιηθούν ειδικά μέτρα για την αξιολόγηση της ειδικής κατάρτισης. Για παράδειγμα, εάν η ανάπτυξη στοχεύει στην αύξηση της εναισθητοποίησης των πελατών, τότε θα πρέπει να μετρηθεί από την ενδεχόμενη επίδραση στις δαπάνες των πελατών, την ικανοποίηση του πελάτη και τον αριθμό των πελατών (Armstrong & Taylor, 2014).

Το πρόβλημα που εντοπίζεται εδώ είναι ότι, ενώ είναι εύκολο να καταγραφούν οι δαπάνες, είναι πολύ πιο δύσκολο να παραχθούν πειστικά χρηματοοικονομικά στοιχεία για τα οφέλη. Ο Kearns (2005) απαντώντας σε αυτό το ζήτημα ισχυρίζεται ότι όπως οι λογιστές είναι έτοιμοι να «μαντέψουν» για το κόστος απόσβεσης ή οι διευθυντές μάρκετινγκ να προβλέψουν το μερίδιο αγοράς, έτσι και ο εκπαιδευτής είναι σε θέση να κάνει εικασία για τα πιθανά οφέλη της κατάρτισης. Ο ίδιος συνιστά τη χρήση ενός «βασικού κανόνα» κατά τη χρήση του ROI, με την έννοια ότι οποιαδήποτε εκπαίδευση θα πρέπει να βελτιώσει την απόδοση των εκπαιδευομένων κατά τουλάχιστον 1%. Έτσι, εάν μετριέται η κατάρτιση επιστροφής επί των πωλήσεων, τα οφέλη θα μπορούσαν να υπολογιστούν ως 1% του κέρδους επί των πωλήσεων.

Ανάλυση κόστους – οφέλους (CBA)

Η ανάλυση κόστους – οφέλους αποτελεί ένα σύνολο πρακτικών μεθόδων και διαδικασιών στήριξης αποφάσεων που χρησιμοποιείται για τη συλλογή και ανάλυση των οικονομικών στοιχείων ενός έργου ή προγράμματος, τον καθορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων και ανεπιθύμητων επιπτώσεων του έργου και τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας του σε σχέση με το κόστος του.

Ο υπολογισμός του κόστους και των ωφελειών της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στάδια (Mathis & Jackson, 2011) :

1. Προσδιορισμός του κόστος της εκπαίδευσης. Εξετάζεται το άμεσο κόστος, που αφορά στο σχεδιασμό, στην αμοιβή του εκπαιδευτή, στα υλικά, στις εγκαταστάσεις κλπ.

2. Προσδιορισμός πιθανών ωφελειών. Εκτιμώνται τα προσδοκώμενα οφέλη, όπως η διατήρηση των εργαζομένων, η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, τα λιγότερα εργασιακά σφάλματα, η βελτίωση της παραγωγικότητας, κλπ.
3. Αποτίμηση (ποσοτική έκφραση) των ωφελειών και του κόστους σε χρηματική βάση.
4. Διεξαγωγή συγκρίσεων δαπανών και οφελών. Αξιολόγηση του κόστους ανά συμμετέχοντα, της εξοικονόμησης ανά συμμετέχοντα και του συσχετισμού του κόστους και των ωφελειών με την απόδοση της επιχείρησης.

Μετά την καταγραφή και την αποτίμηση των ωφελειών και του κόστους ενός έργου (στο βαθμό που αυτή είναι εφικτή) ακολουθεί η οικονομική αξιολόγηση του έργου. Ο λόγος οφέλους-κόστους διαιρεί την προεξοφλημένη ροή των ωφελειών με την προεξοφλημένη ροή του κόστους. Αν B είναι η ροή ωφελειών, C η ροή κόστους, το προεξοφλητικό επιτόκιο⁶ και T η χρονική περίοδος:

$$B = B_0 + \frac{B_1}{1+r} + \frac{B_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{B_T}{(1+r)^T}$$

$$C = C_0 + \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_T}{(1+r)^T}$$

τότε ο λόγος κόστους – οφέλους δίδεται από: $\frac{B}{C}$. Με βάση αυτό το κριτήριο, επιλέγουμε εκείνο το επενδυτικό σχέδιο που ικανοποιεί τη σχέση: $\frac{B}{C} > 1$. Η εφαρμογή αυτού του κριτηρίου δίνει πάντα σωστή καθοδήγηση, καθώς με βάση αυτό ισχύει: $B-C>0$ το οποίο είναι το κριτήριο αποδοχής με βάση το κριτήριο της παρούσας αξίας.

Συχνά, μια υπάρχουσα ανάγκη μπορεί να καλυφθεί με εναλλακτικούς τρόπους που συνοδεύονται από τις αντίστοιχες ωφέλειες και τα κόστη. Για παράδειγμα, η κατάρτιση ενός χαριθμού εργαζομένων μπορεί να λάβει χώρα ενδοεπιχειρησιακά ή εξωεπιχειρησιακά, δια ζώσης ή απομακρυσμένα μέσω e-learning, εντός ή εκτός των ωρών εργασίας, κλπ. Στην περίπτωση αυτή συγκρίνεται ο λόγος κόστους οφέλους της κάθε εναλλακτικής με το λόγο κόστους οφέλους της άλλης και επιλέγεται η αποδοτικότερη με βάση οικονομικούς όρους.

Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι μπορεί εύκολα να παραποιηθεί με το να υπολογίζουμε τα οφέλη ως αρνητικά κόστη και το αντίθετο.

⁶ Δεδομένης της «χρονικής αξίας του χρήματος» -χρησιμοποιείται στα οικονομικά διότι η αξία μιας δεδομένης ποσότητας χρήματος μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια του χρόνου- το μελλοντικό κόστος και τα οφέλη πρέπει να «προεξοφληθούν» προκειμένου να υπολογιστεί η σημερινή αξία (π.χ., Καθαρή παρούσα αξία ή ΚΠΑ).

Σύγκριση ROI και CBA

Οι αναλύσεις ROI και CBA είναι χρήσιμες, επειδή επιτρέπουν την εξέταση των εναλλακτικών επιλογών και οδηγούν στην επιλογή της καταλληλότερης. Αποτελούν επίσης ουσιαστικό συστατικό του επιχειρηματικού σχεδίου, επειδή γίνονται η «απόδειξη» ότι η υλοποίηση ενός έργου είναι μια σωστή επιχειρηματική απόφαση. Η απόδοση της επένδυσης είναι χρήσιμη όταν το κόστος και τα οφέλη είναι απτά και εστιάζονται σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα με όρια. Η ανάλυση κόστους-οφέλους είναι πιο περιεκτική καθώς επιχειρεί να ποσοτικοποιήσει τόσο τα υλικά όσο και τα άνλα (ή «μαλακά») κόστη και οφέλη.

Απόδοση της επένδυσης – ROI	Ανάλυση κόστους-οφέλους – CBA
Η απόδοση επένδυσης μετρά την απόδοση από μια επένδυση ως ποσοστό του αρχικού ποσού που επενδύθηκε.	Η ανάλυση κόστους-οφέλους είναι ένα εργαλείο ανάλυσης που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση του κόστους και των ωφελειών μιας επενδυτικής απόφασης.
Επίπεδο ανταπόκρισης	
Η απόδοση της επένδυσης είναι ένα ποσοτικό μέτρο.	Η ανάλυση κόστους-οφέλους περιέχει μια ανάλυση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών παραγόντων.
Ικανότητα σύγκρισης	
Η απόδοση της επένδυσης υπολογίζεται ως ποσοστό, επομένως είναι εύκολα συγκρίσιμη.	Η ανάλυση κόστους-οφέλους είναι ένα σχετικό μέτρο και η ανάλυση μιας επένδυσης μπορεί να διαφέρει σημαντικά από την άλλη.

Πίνακας 3: Σύγκριση ROI και CBA

Συνοψίζοντας, τόσο η ανάλυση κόστους-οφέλους όσο και η απόδοση της επένδυσης είναι εργαλεία αξιολόγησης επενδύσεων που χρησιμοποιούνται από τις

επιχειρήσεις. Η διαφορά μεταξύ ανάλυσης κόστους-οφέλους και απόδοσης της επένδυσης αποδίδεται γενικά στις χρήσεις και στον τύπο των επενδύσεων που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση. Ενώ η ανάλυση κόστους-οφέλους μπορεί να παρέχει μια ολοκληρωμένη ανάλυση δεδομένου ότι λαμβάνει υπόψη τόσο ποσοτικούς όσο και ποιοτικούς παράγοντες, η ανάλυση ROI μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί για λόγους σύγκρισης.

Άλλες μέθοδοι οικονομικής αξιολόγησης

Ανάλυση Χρησιμότητας: Το Υπόδειγμα Brogden-Cronbach-Gleser

Ο όρος ανάλυση χρησιμότητας μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές έννοιες ανάλογα με το πεδίο της μελέτης. Γενικά, αναφέρεται σε διαδικασίες που προβλέπουν τη χρησιμότητα εναλλακτικών σχεδίων δράσης. Στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η ανάλυση χρησιμότητας αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο εργαλείο που έχει σχεδιαστεί για να εκτιμήσει το κέρδος ή τη ζημία που αναμένει μια εταιρεία από διάφορες παρεμβάσεις ανθρώπινου δυναμικού που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν την αξία αυτού.

Ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα ανάλυσης χρησιμότητας, εάν όχι το πιο διαδεδομένο, είναι το υπόδειγμα Brogden-Cronbach-Gleser. Το υπόδειγμα αυτό προτείνει μια γραμμική σχέση μεταξύ της μέσης απόδοσης των εργαζομένων και της αξίας τους για την επιχείρηση. Αν και η χρησιμότητά του αφορούσε αρχικά στην υποστήριξη της στελέχωσης, επεκτάθηκε και σε άλλες λειτουργίες μετά από τη συνδρομή μελετητών όπως των Wayne Cascio, John Boudreau και άλλων, οι οποίοι παρείχαν πιο λεπτομερείς τεχνικές και παραδείγματα για το πώς θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τύποι για την εκτίμηση της αξίας διαφόρων προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού.

Στη λειτουργία εκπαίδευσης και ανάπτυξης το υπόδειγμα Brogden-Cronbach-Gleser μπορεί να αξιοποιηθεί για την ανάλυση χρησιμότητας προγραμμάτων κατάρτισης. Η εξίσωση που χρησιμοποιείται είναι η εξής:

$$\Delta U = (N)(T)(d_t)(SD_y) - C$$

όπου ΔU είναι το κέρδος της εταιρείας σε νομισματικές μονάδες (όπως δολάρια, ευρώ ή γιεν) που προκύπτει από το πρόγραμμα, N είναι ο αριθμός των εκπαιδευμένων υπαλλήλων, T είναι η αναμενόμενη διάρκεια παροχών στην εκπαίδευμένη ομάδα, d_t είναι η πραγματική διαφορά στην απόδοση της εργασίας μεταξύ των εκπαιδευμένων

και των μη εκπαιδευμένων ομάδων σε μονάδες τυπικής απόκλισης (SD units), το SD_y είναι η τυπική απόκλιση της αξίας σε δολάρια με βάση την απόδοση εργασίας μεταξύ των μη εκπαιδευμένων εργαζομένων και το C είναι το συνολικό κόστος της εκπαίδευσης των υπαλλήλων N .

Η παράμετρος d_t είναι το μέγεθος της επίδρασης. Υπολογίζεται ως η διαφορά, λ.χ., της μέσης απόδοσης των μη εκπαιδευμένων εργαζομένων (\bar{X}_u) από τους εκπαιδευμένους (\bar{X}_t) προς την τυπική απόκλιση των βαθμολογιών απόδοσης και των δύο ομάδων εργαζομένων (SD_x), εκπαιδευμένοι και μη εκπαιδευμένοι. Εάν οι τυπικές αποκλίσεις των δύο ομάδων είναι άνισες, η τυπική απόκλιση της μη εκπαιδευμένης ομάδας θα πρέπει να χρησιμοποιείται επειδή είναι πιο αντιπροσωπευτική του εν ενεργεία πληθυσμού των εργαζομένων. Η εξίσωση που υπολογίζει την παράμετρο d_t είναι η εξής:

$$d = \bar{X}_t - \bar{X}_u / SD_x$$

Εάν ένας οργανισμός έχει ήδη πραγματοποίησει εκπαιδευτικό πρόγραμμα και διαθέτει τα απαραίτητα δεδομένα, μπορεί να υπολογίσει το d_t βάσει εμπειρικής μελέτης. Τα μέτρα απόδοσης της εργασίας θα πρέπει να συλλέγονται συστηματικά από τις εκπαιδευμένες και μη εκπαιδευμένες ομάδες τόσο πριν όσο και μετά τη διενέργεια του εκπαιδευτικού προγράμματος, με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να αποφεύγεται η επιρροή των αξιολογήσεων ή άλλων μέτρων της απόδοσης από τη γνώση του ποιος έχει ή δεν έχει εκπαιδευτεί. Αυτά είναι τα ίδια είδη προβλημάτων που καθυστερούν όλη την έρευνα αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όχι μόνο έρευνα για το d_t .

Όταν έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μελέτες για το ίδιο θέμα ή όταν πρέπει να εκτιμηθεί το d_t για ένα νέο πρόγραμμα όπου δεν υπάρχουν υπάρχουσες πληροφορίες, το d_t εκτιμάται καλύτερα από τα σωρευμένα αποτελέσματα όλων των διαθέσιμων μελετών, χρησιμοποιώντας τις μεθόδους μετα-ανάλυσης. Τέτοιες μελέτες είναι διαθέσιμες στη διεθνή βιβλιογραφία. Καθώς συσσωρεύονται μελέτες, οι διευθυντές θα μπορούν να βασίζονται στη σωρευτική γνώση των αναμενόμενων μεγεθών των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με τα προτεινόμενα προγράμματα. Κατά αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα υπολογισμού της αναμενόμενης χρησιμότητας των προτεινόμενων προγραμμάτων προτού ληφθεί η απόφαση για την κατανομή πόρων σε αυτά.

Ανάλυση νεκρού σημείου

Η ανάλυση νεκρού σημείου (break-even analysis) αναφέρεται στο σημείο στο οποίο το συνολικό κόστος και τα συνολικά έσοδα είναι ίσα, δηλαδή η επιχείρηση δεν παρουσιάζει ούτε κέρδος ούτε ζημία.. Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των εσόδων που απαιτούνται για την κάλυψη του συνολικού κόστους (σταθερό και μεταβλητό κόστος). Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μελετάει σε βάθος τις σχέσεις μεταξύ κόστους, όγκου παραγωγής, εσόδων και κέρδους. Πρέπει να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν το κέρδος και πως αυτό διαμορφώνεται κάτω από διαφορετικές συνθήκες οι οποίες υπάρχουν στο περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται.

Έχοντας καθορίσει μια αναμενόμενη τιμή d_t , μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα Brogden-Cronbach-Gleser (βλ. παραπάνω) για να υπολογίσουμε μια τιμή νεκρού σημείου SD_y (η τιμή στην οποία ωφελεί το ίδιο κόστος και $\Delta U = 0,00 \text{ €}$). Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι 400 εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί, η διάρκεια του εκπαιδευτικού αποτελέσματος αναμένεται να είναι 2 χρόνια, $d_t = 0,55$ και το κόστος εκπαίδευσης ανά άτομο είναι 1.500 €. Η ρύθμιση $\Delta U = 0,00 \text{ €}$ αποφέρει τα εξής:

$$€0.00 = 2(300)(0.55)(SD_y) - 400 (\text{€}1,500)$$

$$SD_y = 1,818 \text{ €}$$

Όταν οι ακριβείς εκτιμήσεις των d_t και SD_y δεν είναι διαθέσιμες, η ανάλυση νεκρού σημείου επιτρέπει ακόμα στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να χρησιμοποιήσει το γενικό υπόδειγμα χρησιμότητας για να αξιολογήσει τον αντίκτυπο ενός προτεινόμενου εκπαιδευτικού προγράμματος. Εάν οι εκτιμήσεις των d_t και SD_y είναι διαθέσιμες, η ανάλυση χρησιμότητας μπορεί να υπολογιστεί και η αναμενόμενη απόδοση από το πρόγραμμα μπορεί να συγκριθεί με τις τιμές νεκρού σημείου για d_t ή SD_y . Η σύγκριση του «αναμενόμενου σεναρίου» και του «χειρότερου σεναρίου» παρέχει έτσι ένα πληρέστερο σύνολο πληροφοριών που θα συνεισφέρει στη λήψη αποφάσεων (Cascio & Boudreau, 2011).

Ανάλυση ευαισθησίας

Η ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis) μιας οικονομικής πρότασης είναι η εξέταση της επίδρασης των αλλαγών των τιμών των παραμέτρων της πρότασης στη διαμόρφωση της τελικής απόφασης. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της ανάλυσης ευαισθησίας εξετάζεται εάν οι εκτιμήσεις της εκάστοτε παραμέτρου που υπεισέρχεται στο πρόβλημα αντιπροσωπεύουν επαρκώς τις μελλοντικές συνθήκες κι αν όχι, σε

ποιό βαθμό οι αποκλίσεις από τις αρχικές εκτιμήσεις επιδρούν στην προτεινόμενη λύση. Ανάμεσα στις παραμέτρους που εμφανίζουν συχνότερα διακυμάνσεις και αβεβαιότητες στην εκτίμηση τους βρίσκεται το ύψος των ωφελειών, η διάρκεια αξιοποίησης του έργου και ο ρυθμός απόδοσης της ανάλυσης.

Η εφαρμογή της ανάλυσης ευαισθησίας περιλαμβάνει μια σειρά υπολογισμών με διαφορετικές από τις αρχικά εκτιμώμενες τιμές των παραμέτρων και συγκριτική αποτίμηση των αποτελεσμάτων των διαφόρων περιπτώσεων με αυτά της αρχικής λύσης. Εάν μια μικρή μεταβολή της τιμής μιας παραμέτρου επιφέρει δυσανάλογα μεγάλη μεταβολή στο αποτέλεσμα, τότε η λύση είναι ευαίσθητη στην εξεταζόμενη παράμετρο. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εκτίμηση της συγκεκριμένης παραμέτρου, ενώ εάν η μεταβολή μιας παραμέτρου επιφέρει μικρή μεταβολή στη λύση τότε η ακριβής εκτίμηση της παραμέτρου δεν είναι καθοριστικής σημασίας. Ένα σημαντικό έργο της ανάλυσης ευαισθησίας είναι και ο καθορισμός του οριακού-νεκρού σημείου, της τιμής δηλαδή μιας παραμέτρου που επιφέρει αλλαγή μιας οικονομικής απόφασης (π.χ., από αποδεκτή σε μη αποδεκτή πρόταση).

3.6. Επενδύσεις στην Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού: Ανάδειξη προκλήσεων

Ένα από τα πλέον μείζονα ζητήματα, που έχει αρχίσει να συζητείται τα τελευταία χρόνια στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συνιστά η διστακτικότητα των επιχειρήσεων να προχωρήσουν σε επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ενώ επί του παρόντος υπάρχει γενική συμφωνία ως προς τη σημασία της εκπαίδευσης ως εργαλείου που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτές, ως επί το πλείστον, διατηρούν μια επιφυλακτική στάση όσον αφορά τις επενδύσεις στην κατάρτιση. Αφενός δέχονται την εκπαίδευση ως σημαντικό μέσο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αφετέρου η επένδυσή τους σε δραστηριότητες κατάρτισης εξακολουθεί να είναι χαμηλή και να αντιμετωπίζεται ως κρυμμένο κόστος που θάβεται στα έξοδα (Cascio & Boudreau, 2011). Μία από τις εξηγήσεις που δίδουν οι ερευνητές για αυτή την τάση είναι ότι η ΔΑΔ στερείται της αναλυτικής και βασισμένης σε δεδομένα λήψης αποφάσεων που είναι απαραίτητη για τον επηρεασμό των επιχειρηματικών αποφάσεων (Carlson & Kavanagh, 2012). Με άλλα

λόγια, οι επιχειρήσεις δεν κατανοούν την επίδραση της εκπαίδευσης στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων, επειδή η αξιολόγηση αυτών των αποτελεσμάτων είτε δε διεξάγεται καθόλου είτε διεξάγεται με μη επιστημονικά μέσα, καθιστώντας αδύνατη την υποστήριξη της αξίας της εκπαίδευσης (Aragón-Sánchez et al., 2003). Ένα άλλο σημαντικό σημείο που τονίζεται από τους μελετητές είναι ότι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης δεν προσεγγίζεται συνήθως από το στάδιο του σχεδιασμού (Glaveli & Karassavidou, 2011). Μάλιστα, οι Cascio και Boudreau (2011) επισημαίνουν χαρακτηριστικά πως η έλλειψη αξιολόγησης αποτελεί σύμπτωμα ενός πιο θεμελιώδους ζητήματος: υπάρχει έλλειψη συστηματικής λογικής για το σχεδιασμό και τη βελτίωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Σε αυτό το πλαίσιο, καθίσταται σαφές πως οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο να κατανοήσουν σε βάθος τις λογικές συνδέσεις μεταξύ πρακτικών και πολιτικών εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης των οργανισμών προτού προχωρήσουν στο σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης. Ταυτόχρονα, χρειάζονται επιστημονικά υποστηριζόμενους τρόπους μέτρησης για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των αποφάσεων τους για το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να είναι σε θέση να ελέγχουν τον αντίκτυπο των αποφάσεων αυτών στην οργανωσιακή απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούν να αποδεικνύουν με αντικειμενικά στοιχεία την αξία που οι επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο προσθέτουν στη στρατηγική επιτυχία.

Κεφάλαιο 2

Κριτική ανάλυση της βιβλιογραφίας και ανάδειξη ερευνητικού «κενού»

Μέσα από τη μελέτη της επιστημονικής βιβλιογραφίας γίνεται αντιληπτό το γεγονός πως ενώ οι αποδείξεις της ύπαρξης θετικής σχέσης μεταξύ των πολιτικών εκπαίδευσης της ΔΑΔ και της Οργανωσιακής Απόδοσης έχουν αυξηθεί αισθητά τις τελευταίες δεκαετίες, και το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει αναγνωριστεί ως η πλέον κρίσιμη μεταβλητή που μπορεί να αποδώσει διαχρονικό και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, αυτές εξακολουθούν να διατηρούν επιφυλακτική στάση απέναντι στις επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους.

ΕΕ1: Πως αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τις επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο;

Το είδος της ανταγωνιστικής και κατ'επέκταση της λειτουργικής στρατηγικής για την εκπαίδευση που ακολουθεί μια εταιρεία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένας από τους λόγους της διστακτικότητας των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε πλάνα εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την τυπολογία στρατηγικών του Porter, το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί μια επιχείρηση αντικατοπτρίζει την έμφαση που αυτή δίδει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Για παράδειγμα μία εταιρεία με ανταγωνιστική στρατηγική μείωσης κόστους αναμένεται να επενδύσει ελάχιστα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της σε αντίθεση με μια εταιρεία που ακολουθεί στρατηγική καινοτομίας-διαφοροποίησης.

ΕΕ2: Επηρεάζει η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία τις επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού;

Ένα άλλο αίτιο αυτής της τάσης φέρεται να είναι η απουσία αντικειμενικών αποδεικτικών στοιχείων ως απόρροια της απουσίας συστηματικών αναλύσεων εργατικού δυναμικού (workforce analytics). Η έρευνα της ομάδας του Bersin by Deloitte (2013) έδειξε ότι τέσσερις στις πέντε επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε αναλύσεις και αξιολογήσεις αξιοποιώντας σύνθετες στατιστικές μεθόδους αλλά επικεντρώνονται σε αναφορές και πίνακες ελέγχου, που δε δύνανται να προσδιορίσουν αιτιώδεις σχέσεις, να προβλέψουν μελλοντικές τάσεις και να προτείνουν τρόπους μελλοντικής δράσης.

ΕΕ3: Χρησιμοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις workforce analytics για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό;

Η απουσία αξιολόγησης του οικονομικού και κοινωνικού αντικτύπου ενός προτεινόμενου προγράμματος στο στάδιο σχεδιασμού αυτού, ή η αξιολόγηση με μη επιστημονικά μέσα, είναι ένας ακόμη παράγοντας που συνδέεται με τη διστακτικότητα των επιχειρήσεων να προχωρήσουν σε επενδύσεις για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου τους (Aragón-Sánchez et al., 2003). Η έλλειψη αντικειμενικών αποδεικτικών στοιχείων αναφορικά με τις οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες της εφαρμογής ενός εκπαιδευτικού πλάνου, αποτελεί τροχοπέδη στην προσπάθεια των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού να πείσουν τα αρμόδια στελέχη ώστε να επενδύσουν στο εκάστοτε προτεινόμενο εκπαιδευτικό πλάνο.

ΕΕ4: Σε ποια επίπεδα και με ποιους τρόπους οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού μετρούν και αξιολογούν τον οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

Ένα ακόμη ζήτημα που συνδέεται άμεσα με τα ανωτέρω είναι ότι επί του παρόντος δεν έχει εντοπιστεί ένα πρότυπο ούτε από το πεδίο της Οργανωσιακής Απόδοσης, ούτε από το πεδίο της ΔΑΔ που να δύναται να αξιοποιηθεί ως υπόδειγμα δράσης κατά την ανάπτυξη πολιτικών εκπαίδευσης, που θα βοηθήσει τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού να τεκμηριώσουν την αναγκαιότητα των επενδύσεων στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Τα μοντέλα Οργανωσιακής Απόδοσης εστιάζουν στους τομείς μέτρησης των οργανωσιακών αποτελεσμάτων και τα μοντέλα της ΔΑΔ δίνουν έμφαση στην ανάδειξη του τρόπου που οι πολιτικές ΔΑΔ οδηγούν στην επίτευξη υψηλής οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, το πρότυπα αυτά δεν παραθέτουν πρακτικές οδηγίες που θα καθοδηγήσουν τις ενέργειες των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Απαντώντας στο παραπάνω ζήτημα, επιχειρήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας η διαμόρφωση, βάσει της κριτικής ανάλυσης της βιβλιογραφίας, ενός «στρατηγικού χάρτη συνδέσεων», που δύναται να λειτουργήσει επικουρικά στην καθοδήγηση των ενεργειών των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με την αξιολόγηση της κάθε επιμέρους παραμέτρου που αφορά μία αναπτυξιακή διαδικασία. Ο προτεινόμενος οδηγός-στρατηγικός χάρτης παρουσιάζεται στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 3

Οδηγός συνδέσεων

Ο προτεινόμενος οδηγός-στρατηγικός χάρτης, που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο αυτό, αποτελείται από τη μία πλευρά από μία αλληλουχία συνδέσεων ανάμεσα σε όλα τα βήματα μιας εκπαιδευτικής-αναπτυξιακής διαδικασίας, καθώς και στις επιμέρους πρακτικές και οργανωτικές παραμέτρους, που λαμβάνουν χώρα πριν και μετά από την διαδικασία αυτή επιδρώντας στην αποτελεσματικότητά της, και στα πιθανά αποτελέσματα των πολιτικών και των πρακτικών αυτών για τα άτομα και τις επιχειρήσεις από την άλλη. Επιπλέον, παραθέτει ενδεικτικά εργαλεία, τεχνικές και μεθόδους δράσης και αξιολόγησης ανά επίπεδο, που δύνανται να βοηθήσουν τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού να αναδείξουν την οικονομική διάσταση των θεμάτων διαχείρισης του ανθρωπίνου κεφαλαίου των οργανισμών και να λάβουν ορθές στρατηγικές αποφάσεις αναφορικά με τη μεγιστοποίηση της αξίας των επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό, με απότερο σκοπό τη βελτιστοποίηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Πρώτο βήμα του στρατηγικού χάρτη συνιστά η προνοητική διαχείριση δεξιοτήτων, η οποία καταλήγει στην προετοιμασία και επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων για ανάπτυξη. Το βήμα αυτό περιλαμβάνει μία σειρά βασικών αναλύσεων που στόχο έχουν να αποτυπώσουν την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, να τη συγκρίνουν με άλλα σημεία αναφοράς, είτε χρονικά σημεία (λ.χ. αξιολογείται η τρέχουσα απόδοση της επιχείρησης με την απόδοση που είχε σε προγενέστερη περίοδο) είτε ως προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες άλλων επιχειρήσεων, συνήθως του ίδιου κλάδου, και να προβλέψουν τις αναμενόμενες μελλοντικές εξελίξεις⁷. Στην πρώτη στήλη του πίνακα αποτυπώνονται τα ενδεικτικά πεδία στα οποία θα πρέπει να επενδύσει η επιχείρηση στο στάδιο αυτό, όπως οι περιγραφικές, διαγνωστικές και προγνωστικές αναλύσεις. Ακόμη, περιλαμβάνει δύο παραμέτρους που έχουν καίρια σημασία για την προετοιμασία και επιλογή των εργαζομένων που θα συμμετέχουν στη διαδικασία ανάπτυξης⁷ την ανάθεση εργασιών που αποτελούν πρόκληση για τους εργαζόμενους και τους δίνουν κίνητρα να βελτιώσουν την απόδοσή τους προκειμένου να τις ολοκληρώσουν, και τη διαμόρφωση κουλτούρας υποστήριξης, η απουσία της οποίας ενδέχεται μέχρι και να

⁷ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 2.4.

εκμηδενίσει κάθε προσπάθεια ανάπτυξης⁸. Η δεύτερη στήλη περιγράφει τεχνικές και μεθόδους επίτευξης των ενεργειών που περιγράφονται στην πρώτη. Σε αυτές περιλαμβάνονται η μελέτη και μεταανάλυση προγενέστερων εγγράφων και αναφορών, η συγκριτική αξιολόγηση επιχειρηματικών διαδικασιών, η αξιοποίηση δεικτών μέτρησης στο επίπεδο επιλογής-πρόσληψης, απόδοσης-παραγωγικότητας και ικανοποίησης-διατήρησης, καθώς και πιο σύνθετων στατιστικών μεθόδων όπως η Ανάλυση Παλινδρόμησης, οι Συσχετίσεις (λ.χ., έλεγχος χ^2 , συντελεστής Pearson, συντελεστής Spearman, έλεγχος t-test ανεξάρτητων δειγμάτων), κλπ. Τέλος προτείνεται η χρήση στατιστικών εργαλείων όπως το EXCEL, το SPSS, το STATA, κ.α., τα οποία διευκολύνουν τη διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων. Στην τρίτη στήλη περιγράφονται τα αποτελέσματα των επενδύσεων της πρώτης φάσης. Μεταξύ αυτών βρίσκεται η κατανόηση των τρεχουσών και εκτίμηση των μελλοντικών απαιτήσεων εργασίας, ο εντοπισμός γνωστικών αναγκών και η ανάπτυξη μακροπρόθεσμου πλάνου εκπαίδευσης.

Στο δεύτερο βήμα πραγματοποιείται η προετοιμασία και επιλογή του/των βέλτιστου/-ων προγράμματος/-ων εκπαίδευσης που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες ανάπτυξης. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει ρυθμιστικές αναλύσεις για τον προσδιορισμό της βέλτιστης λύσης, το σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης⁹, την κατάρτιση του προϋπολογισμού και τον υπολογισμό του οικονομικού αντικτύπου από την εφαρμογή του προτεινόμενου προγράμματος. Για την πραγμάτωση των ανωτέρω μπορούν να αξιοποιηθούν τα δεδομένα των αναλύσεων του πρώτου βήματος στην εφαρμογή αλγορίθμων (ευρετικών ή βελτιστοποίησης) που θα οδηγήσουν στην επιλογή μιας ποιοτικώς καλής ή της βέλτιστης λύσης¹⁰. Για το σχεδιασμό του προγράμματος πολύτιμη πηγή αποτελούν οι αναλύσεις προγενέστερων αναφορών της ιδίας της επιχείρησης ή άλλων του ίδιου κλάδου που εφάρμοσαν ανάλογο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Καίρια παράμετρος στο σημείο αυτό είναι και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και των προϊσταμένων στο σχεδιασμό του προγράμματος, καθώς μπορούν να συνεισφέρουν με τις γνώσεις και τις εμπειρίες που διαθέτουν στην καλύτερη δυνατή διαμόρφωση του προγράμματος. Κατ' αυτό τον τρόπο θα διευκολυνθεί και η συνειδητοποίηση από τους ανωτέρω της συνάφειας του εκπαιδευτικού προγράμματος με την εργασία. Η κατάρτιση του σχεδίου

⁸ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 3.3.

⁹ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 3.4.

¹⁰ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 2.4.

προϋπολογισμού που συνοδεύει το πρόγραμμα εκπαίδευσης αποτελεί ένα πολύ βασικό εργαλείο που εάν αναπτυχθεί επαρκώς μπορεί περαιτέρω να αξιοποιηθεί και σε μεθόδους οικονομικής αξιολόγησης, για τον ακριβέστερη δυνατή απεικόνιση του οικονομικού και κοινωνικού αντικτύπου του προγράμματος. Ιδιαίτερα δημοφιλείς μέθοδοι οικονομικής αξιολόγησης που μπορούν να αξιοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι η Ανάλυση Χρησιμότητας (Υπόδειγμα Brogden-Cronbach-Gleser), η Ανάλυση ROI (προσαρμογή στην εκπαίδευση), η Ανάλυση CBA, η Ανάλυση Νεκρού Σημείου και η Ανάλυση Ευαισθησίας¹¹. Στα αποτελέσματα του σταδίου αυτού εντάσσεται η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πλάνου εκπαίδευσης¹², η ενίσχυση της κατανόησης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του προγράμματος και των απαιτήσεων του εργατικού δυναμικού η οποία αντιστοίχως θα αυξήσει την αίσθηση ετοιμότητας των εργαζομένων για να εμπλακούν σε μία διαδικασία ανάπτυξης και η εκτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του προγράμματος (οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο).

Μόλις τα στελέχη ΔΑΔ πάρουν έγκριση από τους διευθύνοντες για το πρόγραμμα που σχεδίασαν στο δεύτερο βήμα, ακολουθεί η υλοποίηση του προγράμματος. Κατά τη διάρκεια του προγράμματος είναι αναγκαία η διενέργεια διαμορφωτικής αξιολόγησης σε επίπεδο ικανοποίησης των καταρτιζομένων και σε επίπεδο εκπαιδευτικής αξιολόγησης, προκειμένου να ληφθούν άμεσα διορθωτικές ενέργειες όπου απαιτείται¹³. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με τη χρήση ερωτηματολογίου, τεστ γνώσεων, προσομοίωσης, μελετών περίπτωσης, κ.α. Καλό είναι να ερωτώνται τόσο οι εκπαιδευόμενοι όσο και οι εκπαιδευτές καθώς θα προκύψουν πληροφορίες από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Αμέσως μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος λαμβάνει χώρα η απολογιστική αξιολόγηση για να εκτιμηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εκπαιδευομένων όσον αφορά το περιεχόμενο, τη μεθοδολογία, τα μέσα και τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα (αποκτηθείσες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές)¹⁴. Ενδεικτικές μέθοδοι και εργαλεία αξιολόγησης σε αυτή τη φάση αποτελούν η παρατήρηση, η συζήτηση, το ερωτηματολόγιο, τα τεστ γνώσεων, η προσομοίωση, οι μελέτες περίπτωσης, κ.α. Σκοπός του βήματος αυτού

¹¹ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 3.5.

¹² Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 3.4.

¹³ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 3.5.

¹⁴ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 3.5.

είναι να γίνει η αποτύπωση των άμεσων επιπτώσεων του εκπαιδευτικού προγράμματος στους συμμετέχοντες.

Το τελευταίο βήμα του στρατηγικού χάρτη περιλαμβάνει τη μέτρηση του αντικτύπου που είχε το πρόγραμμα στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα, διενεργείται τελική αξιολόγηση σε επίπεδο αποτελεσμάτων του προγράμματος, αποτιμάται η οικονομική και κοινωνική αποδοτικότητα, ελέγχεται ο βαθμός επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων ως αποτέλεσμα της υλοποίησης του προγράμματος, παρέχεται συνολική ανατροφοδότηση και υποβάλλονται νέες προτάσεις. Για τη μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν τόσο χρηματοοικονομικοί όσο και μη χρηματοοικονομικοί δείκτες¹⁵. Ως προς τους τομείς εστίασης των δεικτών, εξετάζονται δείκτες που εμπίπτουν στο χρηματοοικονομικό άξονα, στον πελατειακό άξονα, στον άξονα εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών και στον άξονα μάθησης και ανάπτυξης¹⁶. Πρόκληση στο βήμα αυτό αποτελεί η διενέργεια αναλύσεων που θα μπορέσουν να αποδείξουν ότι τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν οφείλονται αποκλειστικά στην εκπαιδευτική παρέμβαση και όχι σε άλλες παραμέτρους (π.χ. στην αγορά νέου εξοπλισμού).

¹⁵ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 1.3.

¹⁶ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 1.2.

ΒΗΜΑ 1^ο**Προνοητική διαχείριση δεξιοτήτων - Ημερομασία και επιλογή υπουργείου για ανάπτυξη**

Ιεριναμβάνει:

• **Περιγραφούκες αναλύσεις**

- Καθορισμός δεικτών μέτρησης και πηγών συλλογής πληροφοριών
- Συγκέντρωση δεδουλεύνων (**Data aggregation**)-εξόρυξη δεδουλεύνων (**Data mining**)
- Ανάλυση εργασιών - Μετανάλυση της περιγραφής και των προδιαγραφών της/των θέσης/-εων εργασίας
- Μετανάλυση αναφορών-αξιολογήσεων της απόδοσης των εργαζομένων¹⁷
- Διερεύνηση υπαρχουσών και εκτίμηση μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών σε οργανωσιακό επίπεδο
- Ανάλυση απομικόν προσόπων και ικανοτήτων



• **Ερευνητικά εργαλεία και ψευδηπηκές τεχνιές:**

(Μετα)ανάλυση περιεχομένου, Συγκριτική αξιολόγηση επιχειρηματικών διαδικασιών, Παρατήρηση (συμμετοχική και μη συμμετοχική), Αναστοχασμός, κ.α.

• **Δείκτες:** επιλογής-πρόσληψης, απόδοσης-θέσης/-εων παραγωγικότητας, ικανοποίησης-διατήρησης

- **Συνηστικά εργαλεία:** EXCEL, SPSS, STATA, MATLAB, RapidMiner κ.α.

• **Συνηστικές μέθοδοι:** M.O., Ανάλυση Παλαιόρυμπης, Συσχετίσεις (λ.χ., έλεγχος χ^2 , συντελεστής Pearson, συντελεστής Spearman, έλεγχος t-test ανεξάρτητων δενημάτων), κ.α.

- Ανάπτυξη μικροπρόθεσμου πλάνου εκπαίδευσης
- Εντοπισμός γνωστικών αναγκών
- Κίνητρα Ανάπτυξης Εργαζομένων

• Κατανόηση των πρεγούσοντων και εκτίμηση των μελλοντικών απατητήσεων εργασίας

Προγνωστικές αναλύσεις

- Διενέργεια προβλέψεων για την πιθανότητα μελλοντικών συμβάντων.

- ❖ *Ανάθεση εργασιών που αποτελούν προκληση*
- ❖ *Διαμόρφωση κοινωνύμας υποστήριξης*

¹⁷ Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων συνήθως προηγείται της τρέχουσας ανάλυσης. Στο επίπεδο αυτό πραγματοποιείται μετανάλυση των αναφορών που προέκυψαν από την αξιολόγηση αυτή.

Προετοιμασία και επιλογή του βέλτιστου προγράμματος εκπαίδευσης

Τεριλαμβάνει:

• Ρυθμιστικές αναλύσεις

○ Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων

○ Επιλογή βέλτιστης λύσης

Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης

○ Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων

○ Καθορισμός περιχρομένου, μεθόδου και εκπαδευτικού υλικού

σημεία - εργαλεία αξιολόγησης κ.α.

• Ανάλυση προϋπολογισμού μέσω της bottom up προσέγγισης

• Μέθοδοι οικονομικής αξιολόγησης: Ανάλυση καταρτισμού προϋπολογισμού

• Υπολογισμός οικονομικού αντικτύπου

❖ *Eμπλοκή εκπαιδευμένων και προϊσταμένων*

- Αξιοποίηση δεδομένων προηγούμενων αναλύσεων στην εφαρμογή **αλγορίθμων** (ευρετικών ή βελτιστοποίησης) που θα οδηγήσουν στην επιλογή μιας ποιοτικώς καλής ή της βέλτιστης λύσης.

- Διαμορφωση ενός ολοκληρωμένου πλάνου εκπαίδευσης

- Εκτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του προγράμματος - εκτίμηση οικονομικού αντικτύπου

- Ενίσχυση της κατανόησης των επιδιωκούμενων αποτελεσμάτων του προγράμματος και των απαιτήσεων του εργατικού δυναμικού

- Συνειδητοποίηση της συνάρτεσας εκπαδευτικού προγράμματος και εργασίας

- Επομόνωτα εργαζομένων για εμπλοκή σε διαδικασία ανάπτυξης

Υλοπόίηση προγράμματος καταδρυτικής και ανάπτυξης

- Εφαρμογή σχεδιαζόμενου προγράμματος της αξιολόγησης
- Διενέργεια διαμορφωτικής αξιολόγησης σε επίπεδο ικανοποίησης των καταρτιζόμενων και σε επίπεδο εκπαιδευτικής αξιολόγησης

- Επιλογή εργαλείων αξιολόγησης ανάλογα με τους στόχους της αξιολόγησης
- Ενδεικτικές μεθόδοι και εργαλεία σε αυτή τη φάση αποτελούν, λ.χ., το ερωτηματολόγιο, τα τεστ γνώσεων, η προσομοίωση, οι μελέτες περίπτωσης, κ.α.

- Αποτελέσματα Διακινορφωτισής Αξιολόγησης:
- Παροχή ανατροφοδότησης για την απειση ανάληψη διορθωτικών ενεργειών για τη βελτίωση της ποιότητας υλοποίησης του προγράμματος

BHMA 4^ο

Μέτρηση των διμεσών επιπτώσεων (μεξικού μετά τη λήξη του προγράμματος)

Τερματισμόνταν:

- Διενέργεια απολογιστικής αξιολόγησης σε επίπεδο ικανοποίησης των καταρτιζόμενων, σε επίπεδο εκπαιδευτικής αξιολόγησης και σε επίπεδο συμπεριφοράς των καταρτιζόμενων μελέτες περίπτωσης, κ.α.

Αποτύπωση των διμεσών επιπτώσεων του εκπαιδευτικού προγράμματος στους συμμετέχοντες

- Επιλογή εργαλείων αξιολόγησης ανάλογα με τους στόχους της αξιολόγησης
- Ενδεικτικές μεθόδοι και εργαλεία σε αυτή τη φάση αποτελούν, λ.χ., η παρατήρηση, η συζήτηση, το ερωτηματολόγιο, τα τεστ γνώσεων, η προσομοίωση, οι μελέτες περίπτωσης, κ.α.

Μέτρηση του αντικτύπου των προγράμματος στην επιχείρηση

Τεριλαμβάνει:

- Διεκτεσγένεια απολογιστικής αξιολόγησης σε επιπέδο αποτελεσμάτων του προγράμματος
 - Διενέργεια απολογιστικής αξιολόγησης σε επιπέδο αποτελεσμάτων του προγράμματος
 - Αποτίμηση οικονομικής αποδοτικότητας
 - Αποτίμηση κοινωνικής αποδοτικότητας
 - Έλεγχος επίπευξης επιχειρησιακών στόχων
 - Αναπροφορόδηση και νέες προτύπων
- Δεικτεσγένεια απολογιστικής αποδοτικότητας
 - Χρηματοοικονομικοί και μη χρηματοοικονομικοί
 - Εξετάζοντα δεικτεσγένεια εμπιπτούν στους κάτωθι
 - άξονες: χρηματοοικονομικος άξονας, πελατειακός άξονας, άξονας εσωτερικού επιχειρηματικών διαδικασιών και άξονας μάθησης και ανάπτυξης
- Μέθοδοι οικονομικής αξιολόγησης: Ανάλυση χρηματιστηριακών (Υπόδειγμα Brogden-Cronbach-Gleser), Ανάλυση ROI, Ανάλυση CBA
- Ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων
- Μείωση ρυθμού αντικατάστασης εργαζομένων
- Διατίμηση της ικανοποίησης και του ηθικού των εργαζομένων
- Ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων
- Αύξηση κερδών
- Ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων
- Βελτίωση στελέχωσης
- Βελτίωση ποιότητας προϊόντων-υπηρεσιών
- Αύξηση ικανοποίησης πελατών
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Κ.α.

Πίνακας 4: Στρατηγικός χάρτης συνδέσεων

Χαρακτηριστικά του προτεινόμενου υποδείγματος

Στο υπόδειγμα στρατηγικού χάρτη που προτείνεται στην παρούσα εργασία, θεωρείται δεδομένη η ύπαρξη ευθυγράμμισης των στρατηγικών ΔΑΔ με τη στρατηγική που ακολουθεί η ίδια η επιχείρηση¹⁸. Όπως χαρακτηριστικά υποστήριξε ο Dessler (2012), η Στρατηγική ΔΑΔ είναι η διαμόρφωση και εκτέλεση πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που δημιουργούν εκείνες τις ικανότητες και συμπεριφορές εργαζομένων που χρειάζεται μία επιχείρηση για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Ο ρόλος της ΔΑΔ έχει αναγνωριστεί ήδη εδώ και πολλές δεκαετίες ως καίριος για την εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς έχει τη δυνατότητα να καθοδηγήσει και να αναπτύξει τον πολυτιμότερο πόρο της επιχείρησης που δεν είναι άλλος από το ανθρώπινο κεφάλαιό της. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε βήμα του προτεινόμενου υποδείγματος θεωρείται άρρηκτα συνδεδεμένο με τη γενική εταιρική και τη συγκεκριμένη ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχειρηματική μονάδα.

Δεύτερο χαρακτηριστικό του προτεινόμενου υποδείγματος συνιστά η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων σε όλα τα βήματα αυτού. Είναι σημαντικό να καταστεί σαφές πως για να έχουν αποτέλεσμα οι πρακτικές της ΔΑΔ θα πρέπει να εκλαμβάνονται ως λογικές και απαραίτητες και από τους ίδιους τους εργαζόμενους που θα κληθούν να δραστηριοποιηθούν στο πλαίσιο αυτών. Εάν οι πρακτικές της ΔΑΔ δε γίνουν αντιληπτές ως προς την αναγκαιότητα ή και το περιεχόμενό τους από τους εργαζόμενους, δε θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι των οποίων οι απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη, αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση με την επιχείρηση και έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραμείνουν σε αυτή και να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να ενισχύσουν την απόδοσή τους. Στο παρόν υπόδειγμα προτείνεται η εμπλοκή των εργαζομένων σε κάθε βήμα, από την αρχική διάγνωση αναγκών μέχρι την τελική αποτίμηση του οικονομικού αντικτύπου, που ακολουθείται από την ανατροφοδότηση και την υποβολή νέων προτάσεων.

Η ύπαρξη ευνοϊκών συνθηκών που ενισχύουν τη μεταφερσιμότητα κάθε τι νέου στην επιχείρηση, είτε πρόκειται για γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν άτυπα ή μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, είτε για

¹⁸ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 2.2.

νέες ιδέες και προτάσεις, αποτελεί το τρίτο χαρακτηριστικό του υποδείγματος¹⁹. Η προσφορά ενός προγράμματος επιμόρφωσης στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης δεν μπορεί από μόνη της να εγγυηθεί ότι όσα θα διδαχθούν θα γίνουν κτήμα των εργαζομένων και κατ'επέκταση θα εμπλουτίσουν το νοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι να υπάρχουν αυτές οι συνθήκες που θα ωθήσουν τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν όσα έμαθαν και να τροποποιήσουν τις στάσεις τους προς όφελος της επιχείρησης. Η παροχή ευκαιριών εξάσκησης των αποκτηθεισών γνώσεων, συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών συνιστά το μοχλό εκκίνησης της πολυπόθητης μεταβολής που αναμένει η επιχείρηση. Παράλληλα απαραίτητη θεωρείται και η χορήγηση της κατάλληλης κάθε φορά υλικοτεχνικής υποδομής, που θα δώσουν τα εργαλεία στον εργαζόμενο να εφαρμόσει όσα έχει μάθει. Μία ακόμα ιδιαίτερα κρίσιμη παράμετρος είναι η ύπαρξη υποστήριξης τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και ανάμεσα στους εργαζόμενους με τον εκάστοτε προϊστάμενο. Χωρίς αυτή την υποστήριξη, κάθε προσπάθεια ανάπτυξης μπορεί να αποβεί άκαρπη. Τέλος, η συνεχής παροχή κινήτρων και ανταμοιβών αποτελεί την κινητήριο δύναμη των εργαζομένων στην αέναη προσπάθεια για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

¹⁹ Βλ. Κεφάλαιο 1, Ενότητα 3.5.

Κεφάλαιο 4

Ερευνητική Προσέγγιση

Με βάση την κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας και την ανάδειξη του ερευνητικού «κενού», πραγματοποιήθηκε εμπειρική πρωτογενής έρευνα σε ελληνικές εταιρείες.

Ενότητα 1

Μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας

Στην ενότητα αυτή πραγματοποιείται η ανάλυση της ερευνητικής μεθοδολογίας. Πιο συγκεκριμένα, αποτυπώνεται ο ερευνητικός σκοπός, παρατίθενται συνοπτικά τα ερευνητικά ερωτήματα που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο δύο, αναλύεται η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε και περιγράφονται η μορφολογία του δείγματος της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο και η διαδικασία.

1.1. Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας

Σκοπός της εμπειρικής έρευνας είναι η εξέταση της στάσης των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στις επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και η εξέταση διαφόρων παραμέτρων που φέρονται να την επηρεάζουν.

Αναλυτικότερα, η παρούσα έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση:

1. της στάσης των επιχειρήσεων απέναντι στον προϋπολογισμό που πρέπει να επενδυθεί για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
2. της επίδρασης που η ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης ασκεί στην εστίαση που αυτή δίνει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
3. του βαθμού που οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν Workforce Analytics και αναγνωρίζουν τη συμβολή αυτών στη λήψη περισσότερο εμπειστατωμένων αποφάσεων για το ανθρώπινο δυναμικό

4. του βαθμού που οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαφόρους τύπους αξιολόγησης, των παραμέτρων τις οποίες αξιολογούν, καθώς και των μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης του οικονομικού και κοινωνικού αντικτύπου των εκπαιδευτικών πλάνων τόσο πριν όσο και μετά την εφαρμογή αυτών

1.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερωτήματα που εξετάζει η παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- I. Πως αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τις επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο;
- II. Επηρεάζει η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία τις επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού;
- III. Χρησιμοποιούν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού workforce analytics για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό;
- IV. Σε ποια επίπεδα και με ποιους τρόπους οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού μετρούν και αξιολογούν τον οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

1.3. Μεθοδολογία Έρευνας

1.3.1. Το Δείγμα της Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από διοικητικά στελέχη, και συγκεκριμένα από υπευθύνους εκπαίδευσης και υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού, δώδεκα μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο.

Ως τεχνική δειγματοληψίας επιλέχθηκε η δειγματοληψία σκοπιμότητας. Η τεχνική αυτή δίδει στον ερευνητή τη δυνατότητα να επιλέξει ορισμένες ομάδες-περιπτώσεις του πληθυσμού που ικανοποιούν ορισμένες υποθέσεις-χαρακτηριστικά (Φαρμάκης, 2015). Η διαδικασία επιλογής του εν λόγω δείγματος περιγράφεται στην υποενότητα 1.3.3.

1.3.2. Ερευνητικά Εργαλεία

Ο σκοπός της έρευνας και η φύση των ερευνητικών ερωτημάτων υπαγόρευαν τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω της τεχνικής συλλογής δεδομένων της «ημιδομημένης συνέντευξης». Η επιλογή της τεχνικής της συνέντευξης οφείλεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον ερευνητή να κατευθύνει τον ερωτώμενο σε βασικά θέματα δίνοντας του, παράλληλα, την ευκαιρία να αντλήσει πληροφορίες σε βάθος, ενώ ο ερωτώμενος είναι σε θέση να αναπτύξει ελεύθερα τις απόψεις του. Επιπρόσθετα, παρέχει το πλεονέκτημα της προβολής και επισήμανσης ορισμένων θεμάτων, που δεν είχαν ληφθεί υπόψη εξαρχής, ενώ παρουσιάζουν ερευνητικό ενδιαφέρον (Ζαφειρόπουλος, 2015, Ιωσηφίδης, 2003). Ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης, η «ημιδομημένη» συνέντευξη, επιλέχθηκε διότι παρουσιάζει ευελιξία ως προς α) το μετασχηματισμό του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον συνεντευξιαζόμενο, β) την εμβάθυνση σε επιμέρους ζητήματα με ερωτώμενους που κρίνονται κατάλληλοι, γ) τη σειρά με την οποία υποβάλλονται οι ερωτήσεις και δ) την πρόσθεση ή αφαίρεση ερωτήσεων ή θεμάτων για συζήτηση (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Για την καλύτερη ερμηνευτική αναζήτηση των εμπειριών των συμμετεχόντων στην έρευνα, διαμορφώθηκαν τέσσερις θεματικοί άξονες οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τους ερευνητικούς στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται μέσω της παρούσας έρευνας. Οι άξονες αυτοί, οι οποίοι διαμορφώθηκαν βάσει της βιβλιογραφίας, είναι: α) Η στάση των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό και στις επενδύσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού, β) Ανταγωνιστική στρατηγική και επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, γ) Εφαρμογή Workforce Analytics στις ελληνικές επιχειρήσεις, δ) Η Αξιολόγηση των προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

Η ανάλυση των δεδομένων της εμπειρικής μελέτης έγινε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Η θεματική ανάλυση συνιστά μία μέθοδο αναγνώρισης, οργάνωσης και κατανόησης επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων, τα οποία προκύπτουν από τα ερευνητικά δεδομένα. Μέσω αυτής της προσέγγισης ο ερευνητής μπορεί να ανιχνεύσει μεγάλο αριθμό νοηματικών μοτίβων εντός των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί. Οφείλει, ωστόσο, να εστιάσει σε εκείνα που έχουν άμεση σχέση με το εξεταζόμενο αντικείμενο και απαντούν στα ερευνητικά του ερωτήματα (Braun & Clarke, 2012).

1.3.3. Ερευνητική διαδικασία

Για την προσέγγιση του δείγματος και τη διενέργεια των συνεντεύξεων χρειάστηκε περίπου ένας μήνας, από την 21η Αυγούστου 2020 έως την 25η Σεπτεμβρίου 2020.

Για τον προγραμματισμό της κάθε ατομικής συνέντευξης μεσολάβησε ηλεκτρονική αλληλογραφία και τηλεφωνική επικοινωνία με τους υποψήφιους συμμετέχοντες. Οι ατομικές συνεντεύξεις έλαβαν χώρα είτε μέσω της εφαρμογής τηλεδιάσκεψης «Skype», είτε δια ζώσης. Η μέση διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν τα τριάντα πέντε (35) λεπτά. Σε συνέχεια του αιτήματος των ερωτώμενων, οι περισσότερες συνεντεύξεις δε μαγνητοσκοπήθηκαν αλλά κρατήθηκαν σημειώσεις.

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων ακολούθησε προσεκτική μελέτη των σημειώσεων έτσι ώστε να διαμορφωθεί μια γενική ιδέα των προς εξέταση δεδομένων, να αναγνωριστούν σημαντικές πληροφορίες και να γίνει μια πρώιμη καταγραφή κωδικών. Τη διατύπωση των κωδικών διαδέχθηκε η κατάτμηση των καταγεγραμμένων πληροφοριών ανά κατηγορίες και κωδικούς. Μέσω της διαδικασίας αυτής επιτεύχθηκε η σύμπτυξη του όγκου των ποιοτικών δεδομένων που λήφθηκαν από τις συνεντεύξεις, η οποία έθεσε τις βάσεις για την τελική ομαδοποίησή των πληροφοριών σε τέσσερις ευρύτερους θεματικούς άξονες, οι οποίοι αναλύονται στην επόμενη ενότητα.

Ενότητα 2

Παρουσίαση ερευνητικών ευρημάτων

2.1. Περιγραφή του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από δώδεκα στελέχη τμημάτων ΔΑΔ και συγκεκριμένα από τέσσερις υπευθύνους εκπαίδευσης και οχτώ υπευθύνους Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο κάθε ερωτώμενος εκπροσωπεί διαφορετική εταιρεία. Όλες οι εταιρείες εδρεύουν και δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Τα έτη λειτουργίας και ο αριθμός εργαζομένων της κάθε εταιρείας αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

A/A	Κλάδος Δραστηριότητας Εταιρείας	Έτη λειτουργίας	Συνολικός αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία	Εργασιακή ιδιότητα (ερωτώμενον) στελέχους	Συντ/φία
1	Εμπόριο	44	8.900	Υπεύθυνος εκπαίδευσης	Υ1
2	Χονδρικό Εμπόριο	46	90	Υπεύθυνος εκπαίδευσης	Υ2
3	Τηλεφωνικές Υπηρεσίες	11	240	Υπεύθυνος εκπαίδευσης	Υ3
4	Βιομηχανία	31	210	Υπεύθυνος Α.Δ.	Υ4
5	Πληροφορική & Νέες Τεχνολογίες	18	200	Υπεύθυνος Α.Δ.	Υ5
6	Πληροφορική & Νέες Τεχνολογίες	23	400	Υπεύθυνος εκπαίδευσης	Υ6
7	Υγεία	41	50	Υπεύθυνος Α.Δ.	Υ7
8	Βιομηχανία	50	82	Υπεύθυνος Α.Δ.	Υ8
9	Βιομηχανία	47	427	Υπεύθυνος Α.Δ.	Υ9
10	Βιομηχανία	13	176	Υπεύθυνος Α.Δ.	Υ10
11	Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	26	50	Υπεύθυνος Α.Δ.	Υ11
12	Εκπαίδευση	20	51	Υπεύθυνος Α.Δ.	Υ12

Πίνακας 5: Περιγραφή του δείγματος

2.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων των ημιδομημένων συνεντεύξεων

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα γίνει σε τέσσερις άξονες στους οποίους βασίστηκε η ίδια η συνέντευξη.

- i. Η στάση των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό και στις επενδύσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού
- ii. Ανταγωνιστική στρατηγική και επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

- iii. Εφαρμογή Workforce Analytics στις ελληνικές επιχειρήσεις
- iv. Η Αξιολόγηση των προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

2.2.1. Η στάση των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό και στις επενδύσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού

Πρώτο άξονα των ημιδομημένων συνεντεύξεων αποτέλεσε η διερεύνηση της θέσης των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στην αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμου παράγοντα για την εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της στάσης τους απέναντι στις επενδύσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού. Στον άξονα αυτό ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις δύο ερωτήσεων (Ερ.1: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το Α.Δ. αναγνωρίζεται στην εταιρεία ως κρίσιμος παράγοντας για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και γιατί?», Ερ.2: «Ποια είναι η στάση της εταιρείας απέναντι στον προϋπολογισμό που πρέπει να επενδυθεί για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του Α.Δ. σας;») που θεωρούνται αλληλένδετες. Στόχος των ερωτήσεων αυτών ήταν αφενός να εξεταστεί ο βαθμός και οι λόγοι που οι ελληνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού τους στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αφετέρου να εξεταστεί η στάση των ελληνικών εταιρειών απέναντι σε επενδύσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Αναφορικά με το βαθμό που το ανθρώπινο δυναμικό εκλαμβάνεται από τις εταιρείες ως καίριος παράγοντας για την απόκτηση βιώσιμου και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι πιο πολλοί συμμετέχοντες υπογράμμισαν την αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο της εταιρείας τους και τόνισαν τη σημασία που δίδουν στη συνεχή εκπαίδευση αυτού. Τρεις ερωτώμενοι αναφέρθηκαν στην αξία της συνολικής γνώσης και εμπειρίας των εργαζομένων της εταιρείας ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της ίδια της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Ακολούθησε η τοποθέτηση αναφορικά με την ενίσχυση της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας της επιχείρησης που προσφέρει η οργανωσιακή γνώση.

Λόγοι παραδοχής του Ανθρώπινου Δυναμικού ως κρίσιμου παράγοντα για την εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Αναγνώριση νοητικού κεφαλαίου ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο
- Αναγνώριση οργανωσιακής γνώσης ως μοχλού βιωσιμότητας
- Αναγνώριση της σημασίας της εκπαίδευσης για:
 - τον εμπλουτισμό του νοητικού κεφαλαίου
 - την ανάπτυξη της καινοτομίας
 - τη βελτίωση της απόδοσης
 - την αύξηση της παραγωγικότητας
- Αναγνώριση των ανωτέρω ως κινητήριες δυνάμεις για την ενίσχυση της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας της εταιρείας

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες από τις τοποθετήσεις των συνεντευξιαζόμενων στο ερώτημα αυτό:

Υ1: «Το μότο μας είναι ότι η δύναμή μας είναι οι άνθρωποί μας. Σε αυτή τη δουλειά η εξυπηρέτηση κάνει τη διαφορά. Η σωστή εξυπηρέτηση απαιτεί ανθρώπους που ενδιαφέρονται για τους άλλους και αγαπούν αυτό που κάνουν. Για αυτό φροντίζουμε τους ανθρώπους μας και τους προσφέρουμε συνεχώς επιμορφωτικά προγράμματα που βελτιώνουν την παραγωγικότητα και την απόδοσή τους σε όλα τα επίπεδα.»

Υ5: «Ως εταιρεία επενδύουμε στην καινοτομία και τη διαφοροποίηση. Για αυτό οι εργαζόμενοί μας αποτελούν το σημαντικότερο εταιρικό μας κεφάλαιο. Πιστεύουμε ότι τη διαφορά στην εταιρεία μας την κάνουν οι γνώσεις και οι εμπειρίες όλης της ομάδας. Αυτός είναι και ο λόγος που επενδύουμε στην εκπαίδευση ετησίως.»

Υ6: «Η επιχείρηση μας είναι ανθρωποκεντρική. Σε αυτό πιστεύουμε και η μέχρι τώρα πορεία μας το επιβεβαιώνει. Ακρόδαντα λοιπόν πιστεύουμε ότι το νοητικό κεφάλαιο της εταιρείας συνιστά κρίσιμο παράγοντα για την εξασφάλιση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.»

Υ7: «Ο κλάδος της υγείας έχει πολύ μεγάλο ανταγωνισμό. Αυτό που μας κάνει ως εταιρεία να ξεχωρίζουμε είναι ότι πιστεύουμε πολύ στις δυνατότητες των ανθρώπων

μας. Κάθε χρόνο εφαρμόζουμε εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου οι εργαζόμενοί μας να βρίσκονται πάντα στην αιχμή των νέων εξελίξεων, προκειμένου η εταιρεία να αναπροσαρμόζεται και να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό.»

Υ8: «*Τα μηχανήματα χρειάζονται και ανθρώπους για να συντηρηθούν και να δουν λέψουν. Χωρίς τους ανθρώπους μας η εταιρεία μας δεν θα μπορούσε να εξελιχθεί και να επιβιώσει στις αλλαγές των καιρών.*»

Υ12: «*Ο, τι είμαστε το οφείλουμε στο ανθρώπινο δυναμικό μας. Ο πολυτιμότερος πόρος σε αυτή τη δουλειά είναι οι άνθρωποί μας.*»

Όσον αφορά τις στάσεις των ελληνικών εταιρειών απέναντι στον προϋπολογισμό που πρέπει να επενδυθεί για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, οι απαντήσεις των περισσότερων ερωτώμενων φανερώνουν πως είναι θετική, ενώ ένας στους τρεις απάντησε ότι η διοίκηση είναι «ανοιχτή» στο να συζητήσει και να εξετάσει επενδυτικές προτάσεις όποτε απαιτείται. Μόνο ένας ερωτώμενος χαρακτήρισε τη στάση της διοίκησης ως «συντηρητική». Επιπλέον από τις απαντήσεις των ερωτώμενων ανακλάται και η συχνότητα υλοποίησης προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης. Οι περισσότερες εταιρείες φαίνεται πως διενεργούν συστηματικά επιμορφωτικά προγράμματα, ενώ μία στις τέσσερις εταιρείες προχωρά σε πολύ μικρότερη συχνότητα στο σχεδιασμό οργανωμένων προγραμμάτων.

Στάση ελληνικών εταιρειών απέναντι στις επενδύσεις Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού

- Θετική
- Ανοιχτή
- Συντηρητική

Παρακάτω παρατίθενται οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων στο ερώτημα αυτό:

Υ1: «*Πολύ θετική. Για την ενδοεπιχειρησιακή επενδύονται κυρίως πόροι ΛΑΕΚ βάσει του ετήσιου προγραμματισμού. Για την διεπιχειρησιακή κατάρτιση των στελεχών επενδύονται περαιτέρω πόροι της εταιρείας.*»

Υ2: «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμπεριλαμβάνονται στον ετήσιο προϋπολογισμό που αφορά το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και προσπαθούμε να μην ξεφύγουμε από αυτό. Σε περίπτωση που υπάρξει ανάγκη κατεβαίνει πρόταση και εξετάζεται από το ΔΣ ώστε να προχωρήσουμε σε νέο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.»

Υ3: «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία της εταιρείας. Επομένως, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τον προϋπολογισμό που απαιτείται, η διοίκηση τηρεί στάση προσαρμοστικότητας και ευελιξίας, σε σχέση πάντα με τις ανάγκες της αγοράς.»

Υ4: «Αρκετά συντηρητική. Δεν υλοποιούνται συχνά προγράμματα. Οι εργαζόμενοί μας διαθέτουν ήδη τα απαραίτητα προσόντα. Εάν κάποιος χρειαστεί περαιτέρω εκπαίδευση, που είναι επίδειξη περισσότερο όχι εκπαίδευση, αυτή γίνεται την ώρα εργασίας και στη θέση εργασίας του, συνήθως από κάποιον άλλο πιο έμπειρο συνάδελφο.»

Υ5: «Οι εφαρμογές μας χρειάζονται συνεχή έρευνα και ανάπτυξη με τα δεδομένα τα οποία αλλάζουν συνεχώς. Μεγάλο μέρος του budget «πέφτει» στην εκπαίδευση των προγραμματιστών μας, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτό το κομμάτι.»

Υ6: «Η στάση που κρατά θα λέγαμε ότι είναι ανοιχτή λόγω της φύσης του κλάδου μας. Διενεργούμε εξειδικευμένες αναλύσεις σχετικά με τα προγράμματα που πρέπει να υλοποιηθούν και υποβάλλουμε σχετική πρόταση προς συζήτηση στη διοίκηση όποτε απαιτείται.»

Υ7: «Η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι ραγδαίες εξελίξεις στον κλάδο της υγείας απαιτούν τη διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων μας. Ένα 15-20% του προϋπολογισμού μας κατανέμεται εκεί.»

Υ8: «Η χρηματοδότηση των προγραμμάτων γίνεται μέσω ΛΑΕΚ. Εάν χρειαστεί να επενδύθούν περισσότερα χρήματα το εξετάζουμε.»

Υ9: «Επενδύουμε διαρκώς και σε ετήσια βάση στην εξέλιξη των εκπαιδευτικών μας

προγραμμάτων εντός της εταιρείας. Από αυτό κρίνεται και η βιωσιμότητά μας σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.»

Υ10: «*Δε θα μπορούσε να είναι κάτι άλλα παρά θετική. Το ανθρώπινο δυναμικό μας είναι η κινητήριος δύναμή μας. Γι' αυτό εφαρμόζουμε ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης και εκπαίδευσης μέσω διαφόρων σεμιναρίων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.*»

Υ11: «*Δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι εργαζόμενοί μας εξελίσσονται μέσα από τα projects που αναλαμβάνουν. Εάν κάποιος δεν μπορεί να αποδώσει μετά από λίγο καιρό αντικαθίσταται.*»

Υ12: «*Συνήθως δε γίνεται κανονική εκπαίδευση. Στους νέους εργαζόμενους δείχνουν οι παλαιότεροι τι πρέπει να κάνουν την ώρα της εργασίας. Με αυτό τον τρόπο εξοικονομείται κόστος και χρόνος. Πολύ σπάνια, όποτε απαιτείται ο σχεδιασμός off-the-job προγράμματος, η διοίκηση είναι ανοιχτή για συζήτηση.*»

2.2.2. Ανταγωνιστική στρατηγική και επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Ο δεύτερος άξονας των ημιδομημένων συνεντεύξεων συνίσταται από την εξέταση της αλληλουχίας της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί μία εταιρεία την τρέχουσα περίοδο, με τη λειτουργική στρατηγική που ακολουθεί για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στους συμμετέχοντες ετέθη ένα ερώτημα (Ερ.: «*Ποια από τις τρεις θα λέγατε ότι είναι η εστίαση της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας την τρέχουσα περίοδο, Βελτίωση Ποιότητας, Μείωση Κόστους ή Καινοτομία - Διαφοροποίηση και πως θεωρείτε ότι επηρεάζει τη λειτουργική στρατηγική που ακολουθείτε για την ανάπτυξη του ΑΔ;*») που στόχευε στην εξέταση της συσχέτισης της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας με τη λειτουργική στρατηγική εκπαίδευσης για την ανάδειξη σχέσης «αιτίου – αποτελέσματος» στο βαθμό των επενδύσεων που γίνονται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι απαντήσεις του δείγματος φανερώνουν σε μεγάλο βαθμό την ύπαρξη ευθυγράμμισης της ανταγωνιστικής με τη λειτουργική στρατηγική η οποία ανακλάται στις επενδύσεις που οι εταιρείες κάνουν για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Όσον αφορά στη συχνότητα των απαντήσεων, τέσσερις

ερωτώμενοι, δήλωσαν ότι η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική βελτίωσης ποιότητας, ένας ότι ακολουθεί στρατηγική μείωσης κόστους, πέντε αναφέρθηκαν σε στρατηγική καινοτομίας και δύο ότι η ανταγωνιστική στρατηγική αποτελεί συνδυασμό ποιότητας-καινοτομίας και ποιότητας-μείωσης κόστους αντίστοιχα. Οι περισσότερες εταιρείες που εστιάζουν στη βελτίωση της ποιότητας φέρεται να εγκρίνουν την εφαρμογή προγραμμάτων που εστιάζουν στην κατάρτιση των ωφελουμένων σε συγκεκριμένα προγράμματα που δύνανται να συνδράμουν στην επίτευξη του στόχου αυτού, δηλαδή στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι εταιρείες που εστιάζουν στη μείωση κόστους επενδύουν περισσότερο σε προγράμματα που αφορούν την επίλυση τρεχόντων προβλημάτων και παρουσιάζουν μία μετριοπάθεια στα χρήματα που επενδύουν για την κατάρτιση. Τέλος οι εταιρείες που επιδιώκουν την καινοτομία και τη διαφοροποίηση, χρειάζονται ανθρώπινο δυναμικό με διευρυμένους ορίζοντες και γνώσεις επάνω σε πολλά και διαφορετικά αντικείμενα. Για αυτό και επενδύουν περισσότερα χρήματα στη συνεχή κατάρτιση αυτού.

Ανταγωνιστική στρατηγική

- Βελτίωση Ποιότητας
- Μείωση Κόστους
- Καινοτομία - Διαφοροποίηση

Παρακάτω παρατίθενται οι τοποθετήσεις των συνεντευξιαζόμενων στο ερώτημα αυτό:

Υ1: «*H εταιρεία εδώ και πολλά χρόνια λειτουργεί με γνώμονα τη βελτίωση της ποιότητας. Όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζουμε εστιάζουν σε αυτό.*»

Υ2: «*Αδιαμφισβήτητα εστιάζουμε στη βελτίωση της ποιότητας. Αντιστοίχως ευθυγραμμίζεται και η λειτουργική στρατηγική που ακολουθούμε για την εκπαίδευση. Εφαρμόζουμε συνεχή τεχνική εκπαίδευση τόσο στους μηχανικούς μας όσο και στους υπευθύνους πωλήσεών με κριτήριο πάντα τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.*»

Υ3: «*Αποβλέπουμε στη μείωση κόστους. Ως εκ τούτου ο σχεδιασμός των προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μας γίνεται κατόπιν λεπτομερών*

αναλύσεων. (...) Τα προγράμματα στοχεύουν στο παρόν. Αφού γκραζόμαστε τις ανάγκες της αγοράς και προσπαθούμε να προλάβουμε τα τεκταινόμενα.»

Υ4: «Η εταιρεία εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας, για την οποία γίνονται και συνεχείς μελέτες από το τμήμα Ερευνας και Ανάπτυξης. Για την εκπαίδευση του προσωπικού δεν νιοθετείται κάποια συγκεκριμένη στρατηγική. Όπως προανέφερα, τα στελέχη μας και οι τεχνίτες μας είναι ήδη έμπειροι.»

Υ5: «Καινοτομία και διαφοροποίηση φυσικά. Σε αυτόν τον κλάδο δε θα μπορούσαμε να επιβιώσουμε διαφορετικά. Ο καιρός που η καλή ποιότητα ήταν ο βασικός γνώμονας έχει παρέλθει προ πολλού. Γι' αυτό και μέσω της στρατηγικής που ακολουθούμε για την εκπαίδευση εστιάζουμε στον πολύπλευρο εμπλουτισμό του νοητικού κεφαλαίου.»

Υ6: «Είμαστε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες υπηρεσιών και καινοτόμων λύσεων πληροφορικής, με δράση τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Για να μπορέσουμε να διατηρήσουμε τη θέση μας και να αναπτυχθούμε ακόμη περισσότερο, επιδιώκουμε τη συνεχή εξέλιξη και άρτια κατάρτιση του προσωπικού μας. Μεταξύ άλλων σχεδιάζουμε ατομικά πλάνα ανάπτυξης για τα στελέχη μας.»

Υ7: «Στόχος μας είναι να διαφοροποιούμαστε από τον ανταγωνισμό. Αυτό το πετυχαίνουμε με την οργάνωση ταξιδιών για την παρακολούθηση συνεδρίων από το δυναμικό μας ανά τακτά χρονικά διαστήματα, πέραν της οργάνωσης ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων.»

Υ8: «Η ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας είναι η Καινοτομία - Διαφοροποίηση. Κύριος στόχος μας είναι να ξεχωρίζουμε και να οδηγούμε εμείς την αγορά της εργασίας στον κλάδο. Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζόμενων μας και η έρευνα σύμφωνα με τις τελευταίες εξελίξεις συμβάλει στην επίτευξη του στόχου αυτού.»

Υ9: «Ο οξύς ανταγωνισμός του κλάδου απαιτεί ως απάντηση την καινοτομία. Για αυτό όπως είπα νωρίτερα επενδύουμε και τόσο στην εκπαίδευση του προσωπικού μας.»

Υ10: «Θα έλεγα ότι η εταιρεία συνδυάζει την ποιότητα με την καινοτομία. Η εκπαίδευση που εφαρμόζουμε για τους ανθρώπους μας επιδιώκει την επίτευξη του στόχου αυτού.»

Υ11: «Ως εταιρεία ποντάρουμε στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Γι' αυτό προσελκύουμε και απασχολούμε τους καλύτερους επαγγελματίες έναντι των ανταγωνισμού. (..) Κάνοντας τους δυνατούς δυνατότερους μπορούμε να πετύχουμε ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με το να δίνουμε κίνητρα στους εργαζόμενους μας για αυτοβελτίωση και αυτοανάπτυξη.»

Υ12: «Οι τωρινές συνθήκες μας έχουν οδηγήσει σε μια στρατηγική μείωσης κόστους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μειώνεται και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας. Ως HR μέσω κάθε στρατηγικής που εφαρμόζουμε, συνδράμουμε στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ αυτών.»

2.2.3. Εφαρμογή Workforce Analytics στις ελληνικές επιχειρήσεις

Τρίτο άξονα των ημιδομημένων συνεντεύξεων αποτέλεσε η εξέταση του βαθμού εφαρμογής των Workforce Analytics στις ελληνικές επιχειρήσεις και των συνεπειών της εφαρμογής αυτών. Στον άξονα αυτό ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις τριών ερωτήσεων που έχουν άμεση συσχέτιση (Ερ.1: «Γνωρίζετε τι είναι τα Workforce Analytics;», Ερ.2: «Εφαρμόζετε Workforce Analytics σε ποιο βαθμό και με ποια εργαλεία;», Ερ.3: «Θεωρείτε ότι η χρήση των Workforce Analytics έχει συντελέσει/θα μπορούσε να συντελέσει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό;»). Στόχος των ερωτήσεων αυτών ήταν να εξεταστεί ο βαθμός που οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν Workforce Analytics και αναγνωρίζουν τη συμβολή αυτών στη λήψη περισσότερο εμπεριστατωμένων αποφάσεων για το ανθρώπινο δυναμικό.

Αναφορικά με το πρώτο ερώτημα, όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν πως γνωρίζουν τι είναι τα Workforce Analytics ασχέτως από το εάν τα εφαρμόζουν και σε ποιο βαθμό.

Όσον αφορά στο δεύτερο ερώτημα ένας στους δύο ερωτώμενους δήλωσε πως δεν προχωρά πέρα από το επίπεδο των περιγραφικών αναλύσεων. Μόνο δύο από τους δώδεκα ερωτώμενους απάντησαν ότι είναι πολύ εξοικειωμένοι με τη χρήση των

Workforce Analytics και τα χρησιμοποιούν για να προβλέψουν μελλοντικά συμβάντα και να σχεδιάσουν μελλοντικές δράσεις. Τέλος, ένας στους τρεις απάντησε ότι επιδιώκει τις συγκρίσεις παροντικών και παρελθοντικών αναφορών για την ανάδειξη αιτιωδών σχέσεων. Όσον αφορά τα εργαλεία που τα τμήματα ΔΑΔ αξιοποιούν για τις αναλύσεις, το MS Excel απαντάται σε μεγαλύτερη συχνότητα στις απαντήσεις των ερωτώμενων. Ακολουθούν το SPSS, το MATLAB, το PSPP, το *MS BI* και το *STATA*.

Επίπεδα Workforce Analytics

1. Περιγραφικές αναλύσεις
2. Διαγνωστικές αναλύσεις
3. Προγνωστικές αναλύσεις
4. Ρυθμιστικές αναλύσεις

Στο ερώτημα αυτό οι συμμετέχοντες έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις:

Υ1: «*Ελάχιστα. Συγκεντρώνουμε κάποια στατιστικά με απλούς δείκτες, οικονομικούς και μη, αλλά δεν προχωρούμε σε περαιτέρω εξειδικευμένες αναλύσεις. Η αλήθεια είναι ότι δεν έχουμε ιδιαίτερη κατάρτιση επάνω σε αυτό για την ώρα. (...) Μόνο το Excel χρησιμοποιούμε.*»

Υ2: «*Κοιτάζτε.. επενδύουμε σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία αναφορών. Μαζεύουμε τα απαραίτητα στοιχεία για να μπορούμε να δούμε που έχουμε φτάσει σε σχέση με προηγούμενες περιόδους. Επενδύουμε πολύ σε αυτό το πρώτο βήμα για να αποδείξουμε που έχουμε φτάσει. Από εκεί και πέρα όταν κάτι πάει στραβά προσπαθούμε να εντοπίσουμε τις αιτίες και να δούμε ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να το διαχειριστούμε στο μέλλον. Όσον αφορά τα εργαλεία πρόσφατα αγοράσαμε τα δικαιώματα για τη χρήση της τελευταία έκδοσης SPSS.*»

Υ3: «*Αυτό που ανέκαθεν κάνουμε είναι η καταγραφή των στατιστικών για να μπορέσουμε να ελέγχουμε τις τάσεις. Χρησιμοποιούμε Excel για τους υπολογισμούς μας. Δεν υπάρχει χρόνος και τεχνογνωσία για περαιτέρω αναλύσεις και δεν ζέρω κατά πόσο χρειάζονται για το αντικείμενό μας.*»

Y4: «*Data analytics* χρησιμοποιούνται από τα άλλα τμήματα εδώ και χρόνια. Το δικό μας τμήμα όμως τα αξιοποιεί σε μικρό βαθμό. Δεν έχει προκύψει ιδιαίτερη ανάγκη μέχρι τώρα τουλάχιστον.»

Y5: «Ασφαλώς και εφαρμόζουμε. Ανά τακτά διαστήματα συλλέγονται και αναλύονται δεδομένα. Απότερος στόχος είναι να προλάβουμε τις εξελίξεις. Χρησιμοποιούμε MS Excel και MATLAB.»

Y6: «*Ta workforce analytics* έχουν ενταχθεί εδώ και αρκετά χρόνια στην καθημερινότητα του τμήματός μας. Οι αποφάσεις μας για μελλοντικές δράσεις βασίζονται αποκλειστικά σε δεδομένα. Η εποχή του «ενεργείν» βάσει ενστίκτου και εμπειρίας έχει παρέλθει. Άλλωστε είναι και η φύση του κλάδου τέτοια. (...) Από εργαλεία χρησιμοποιούμε κυρίως MS Excel και MS BI.»

Y7: «Εδώ ομολογούμένως μας βρίσκετε λίγο πίσω. Οι αναλύσεις που κάνουμε είναι πολύ απλές και βασικές για να δούμε τι δουλεύει και τι όχι σε σχέση με προηγούμενες μετρήσεις. Ωστόσο, επειδή γνωρίζουμε τι μπορεί να μας αποδώσει η πλήρης αξιοποίηση των *workforce analytics* σχεδιάζουμε να λάβουμε περαιτέρω κατάρτιση και να εντρυφήσουμε στον κόσμο των δεδομένων. (...) Περιοριζόμαστε στις δυνατότητες του Excel.»

Y8: «Τα βασικά. Εξετάζουμε πολλούς δείκτες και όχι μόνο χρηματοοικονομικούς, αλλά οι αναλύσεις μας περιορίζονται στη σύγκριση ανάμεσα στο παρόν και το παρελθόν. Για τις αναλύσεις μας χρησιμοποιούμε PSPP, το αντίστοιχο του SPSS. Αντές τις πιο εξειδικευμένες αναλύσεις που ζέρω ότι περιλαμβάνουν τα *workforce analytics* δεν τις κάνουμε. Είναι όμως μέσα στα σχέδιά μας το να καταρτιστούμε οι ίδιοι στη χρήση αυτών και να αρχίσουμε να τις εφαρμόζουμε στο 100%.»

Y9: «Εφαρμόζουμε ναι. Μέσω αυτών εξετάζουμε την απόδοσή μας ως τμήμα. (...) Οι αποφάσεις που λαμβάνουμε για την κατάρτιση των εργαζομένων έχουν ως βάση τις αναλύσεις αυτές. (...) Χρησιμοποιούμε πολύ το STATA.»

Y10: «Προχωρούμε σε μηνιαίους ελέγχους δεδομένων για να δούμε που βρισκόμαστε σε σχέση με τα χρονοδιαγράμματα. Κυρίως Excel χρησιμοποιούμε.»

Υ11: «Τα χρησιμοποιούμε σε μικρό βαθμό. Βγάζουμε στατιστικά μέσω Excel για να δούμε την πορεία μας. Σε ένα βαθμό βοηθούν και στη λήψη των αποφάσεων μας για μελλοντικές κινήσεις.»

Υ12: «Δε θα έλεγα ότι τα χρησιμοποιούμε επαρκώς. Εξετάζουμε καθημερινά τα στατιστικά μας μέσω Excel. Δεν υπάρχει ανάγκη για πιο σύνθετες αναλύσεις. Ασφαλώς όμως δεν είμαστε απόλυτοι. Εάν προκύψει ανάγκη, θα καταρτιστούμε για να μπορέσουμε να τα αξιοποιήσουμε καταλλήλως.»

Στο τρίτο ερώτημα που αφορούσε στην πεποίθηση των ερωτώμενων αναφορικά με το εάν η χρήση των Workforce Analytics έχει συντελέσει/θα μπορούσε να συντελέσει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά, ενώ ορισμένοι κράτησαν ουδέτερη στάση.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες από τις τοποθετήσεις των συνεντευξιαζόμενων στο ερώτημα αυτό:

Υ2: «Εννοείται! Ήδη από τότε που αρχίσαμε να εξετάζουμε πιο συστηματικά τα στατιστικά, είδαμε βελτίωση στις αποφάσεις μας. Σπάνια κάνουμε «λανθασμένες» προτάσεις.»

Υ3: «Με όσα μέχρι τώρα κάνουμε δεν έχουμε δει δυσάρεστα αποτελέσματα όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού μας. Ισως όταν αναπτυχθεί περισσότερο η εταιρεία να απαιτούνται περισσότερες αναλύσεις για να μην αποκλίνουμε της πορείας μας.»

Υ4: «Παρόλο που δε χρησιμοποιούμε ιδιαίτερα εξειδικευμένες αναλύσεις, η πορεία μας και οι σχέσεις που έχουμε με τους ανθρώπους μας δε δείχνει να κάνουμε κάτι λάθος. Τώρα το εάν η εμβάθυνση στην εφαρμογή των αναλύσεων θα οδηγούσε σε ακόμη καλύτερες αποφάσεις δεν το γνωρίζω.»

Υ7: «Ναι. Πιστεύουμε πολύ στις δυνατότητες των workforce analytics. Όταν φυσικά εφαρμόζονται σωστά. Για αυτό άλλωστε σχεδιάζουμε να καταρτιστούμε πάνω σε αυτό.»

2.2.4. Η Αξιολόγηση των προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Ο τέταρτος άξονας των ημιδομημένων συνεντεύξεων συνίσταται από τη διερεύνηση των επιπέδων αξιολόγησης, των αντικειμένων αξιολόγησης και των μεθόδων μέτρησης των αποτελεσμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, κατά το σχεδιασμό, κατά τη διάρκεια υλοποίησης, καθώς και μετά την εφαρμογή ενός πλάνου εκπαίδευσης. Στον άξονα αυτό ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σε δύο ερωτήματα (Ερ.1: «Σε ποια χρονικά σημεία και με ποιες μεθόδους διενεργείτε την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος των εργαζομένων σας; Ποια είναι τα αντικείμενα της αξιολόγησής σας?», Ερ.2: «Χρησιμοποιείτε κάποια/ες μέθοδο/ους για την εκτίμηση του οικονομικού και κοινωνικού αντικτύπου ενός προγράμματος, α) στο πλαίσιο σχεδιασμού αυτού, β) μετά το πέρας της ολοκλήρωσης αυτού?»). Στόχος των ερωτημάτων αυτών ήταν η αποτύπωση του βαθμού που οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τους διαφόρους τύπους αξιολόγησης, των παραμέτρων τις οποίες αξιολογούν, καθώς και των μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης του οικονομικού και κοινωνικού αντικτύπου των εκπαιδευτικών πλάνων τόσο πριν όσο και μετά την εφαρμογή αυτών.

Το πρώτο ερώτημα που περιλαμβάνεται στον άξονα αυτό αφορά στη διερεύνηση των επιπέδων αξιολόγησης στα οποία προχωρούν οι επιχειρήσεις, των παραμέτρων που αξιολογούν καθώς και των μεθόδων μέτρησης που εφαρμόζουν στο πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Όσον αφορά τα χρονικά σημεία κατά τα οποία οι εταιρείες διενεργούν αξιολόγηση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναφέρθηκε στην αρχή και στη λήξη του προγράμματος. Σε μικρότερη συχνότητα αναφέρθηκε η ενδιάμεση αξιολόγηση ενώ μόλις ένας στους τέσσερις ανέφερε πως υλοποιεί συστηματικά την «εκ των υστέρων» αξιολόγηση ενός προγράμματος. Ως προς τα αντικείμενα της αξιολόγησης αναφέρθηκαν σε διαφορετικές παραμέτρους ανάλογα με το στάδιο της αξιολόγησης στο οποίο βρίσκονται. Κατά την αρχική αξιολόγηση, δύο στους τρεις ερωτώμενους απάντησαν πως διενεργούν διερεύνηση αναγκών, ενώ μόλις τέσσερις από τους δώδεκα συμμετέχοντες αναφέρθηκαν και στη διενέργεια αρχικής αξιολόγησης για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ενός προτεινόμενου προγράμματος. Οι συνεντευξιαζόμενοι που δήλωσαν ότι διενεργούν ενδιάμεση αξιολόγηση, τόνισαν ότι αυτή εφαρμόζεται μόνο όταν κρίνεται απαραίτητη βάσει της διάρκειας του προγράμματος για να εξετάσουν την πορεία υλοποίησής του και να προβούν σε

άμεσες διορθωτικές ενέργειες όπου κρίνεται απαραίτητο. Η αξιολόγηση που διενεργείται κατά τη λήξη του προγράμματος χαρακτηρίστηκε ως η πιο κρίσιμη από πολλούς ερωτώμενους καθώς στη διάρκεια αυτής έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν μέρος ή το σύνολο των αποτελεσμάτων του υλοποιηθέντος προγράμματος. Πιο συγκεκριμένα ανέφεραν ότι αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του προγράμματος μέσα από τεστ γνώσεων καθώς και μέσα από την παρατήρηση της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων που συμμετείχαν στην αναπτυξιακή διαδικασία για να διαπιστώσουν τυχόν μεταβολές. Τρεις ερωτώμενοι αναφέρθηκαν και στην εκτίμηση της ικανοποίησης των εκπαιδευμένων ως δείγμα της αποτελεσματικότητας του προγράμματος. Τέλος, κατά την εκ των υστέρων αξιολόγηση, η οποία λαμβάνει χώρα μετά το πέρας ενός εύλογου χρονικού διαστήματος από τη λήξη του προγράμματος, οι ερωτώμενοι δίλωσαν πως αξιολογούν τη μεταβολή που σημειώνουν οι δείκτες αποδοτικότητας ως αποτέλεσμα της συνεισφοράς του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Επίπεδα και Εστίαση Αξιολόγησης	
Επίπεδο Αξιολόγησης	Εστίαση Αξιολόγησης
■ Αρχική	■ Διερεύνηση αναγκών ■ Διερεύνηση αποτελεσματικότητας προτεινόμενου προγράμματος
■ Ενδιάμεση	■ Διερεύνηση πορείας υλοποίησης προγράμματος
■ Τελική	■ Διερεύνηση άμεσων αποτελεσμάτων
■ Εκ των υστέρων	■ Διερεύνηση μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων

Σχετικά με τις μεθόδους και τα εργαλεία αξιολόγησης που αξιοποιούν οι ερωτώμενοι για τις παραπάνω αναλύσεις, αυτές που αναφέρθηκαν σε μεγαλύτερη συχνότητα για τους τρεις πρώτους τύπους αξιολόγησης είναι το ερωτηματολόγιο, τα τεστ γνώσεων, η προσομοίωση, οι μελέτες περίπτωσης, η παρατήρηση και οι κάρτες αποτελεσμάτων. Για τον τέταρτο τύπο αξιολόγησης έγινε αναφορά σε χρηματοοικονομικούς και μη δείκτες, καθώς και σε οικονομικές αναλύσεις από ορισμένους συμμετέχοντες.

Μέθοδοι και Εργαλεία Αξιολόγησης εκπαιδευτικών πλάνων

- Ερωτηματολόγιο
- Τεστ γνώσεων
- Προσομοίωση
- Μελέτη Περίπτωσης
- Παρατήρηση
- Κάρτες αποτελεσμάτων
- Χρηματοοικονομικοί δείκτες
- Μη χρηματοοικονομικοί δείκτες
- Οικονομικές αναλύσεις

Στη συνέχεια αποτυπώνονται ορισμένες από τις τοποθετήσεις των συνεντευξιαζόμενων στο ερώτημα αυτό:

Υ1: «Πριν αποφασίσουμε να προχωρήσουμε στην υλοποίηση ενός προγράμματος απευθυνόμαστε στους διευθυντές καταστημάτων για να μας προσκομίσουν εκθέσεις αξιολόγησης των εργαζομένων και να συζητήσουμε για τυχόν προβλήματα και πως αυτά θα μπορούσαν να υλοποιηθούν μέσω της εκπαίδευσης. Αφού προσδιοριστούν με ακρίβεια οι ανάγκες προχωράμε στο σχεδιασμό και υλοποίηση του προγράμματος. (...). Στο τέλος του προγράμματος διατίθενται ερωτηματολόγια στους εκπαιδευόμενους αλλά και στον εκπαιδευτή για να αξιολογηθεί ο βαθμός που κατανόησαν όσα διδάχθηκαν και η ποιότητα του ίδιου του προγράμματος. Η πιο ουσιαστική αξιολόγηση όμως γίνεται από τους προϊσταμένους των καταστημάτων που έχουν καθημερινά άμεση τριβή με τους εργαζόμενους και παρατηρούν τυχόν μεταβολές στη συμπεριφορά τους. Από εκεί και πέρα διάφοροι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες φανερώνουν κατά πόσο η εκπαίδευση πέτυχε τους στόχους της.»

Υ3: «Στην αρχή εξετάζουμε τις ανάγκες κατάρτισης. Αξιολογούμε δηλαδή τα γνωστικά κενά μας. Ως εργαλεία χρησιμοποιούμε κυρίως ερωτηματολόγια, μελέτες περίπτωσης και προσομοιώσεις. Στο τέλος του προγράμματος κάνουμε εκ νέου συστηματική αξιολόγηση για να δούμε τι καταφέραμε. Πάνω κάτω χρησιμοποιούμε τα ίδια εργαλεία»

Υ6: «Εξαρτάται από το αν το πρόγραμμα αφορά υπάρχουσες ανάγκες ή σχεδιάζεται για να καλύψει μελλοντικές ανάγκες. Σε γενικές γραμμές διενεργούμε αρκετές αξιολογήσεις σε όλες τις φάσεις του προγράμματος. Κατά το σχεδιασμό του προγράμματος εφαρμόζουμε οικονομικές αναλύσεις για να δούμε αν έχει νόημα η εφαρμογή του, κατά τη διάρκεια για να δούμε πως εξελίσσεται - όταν βέβαια έχει μία εύλογη διάρκεια - στο τέλος του για να δούμε τον απόηχο του στους εκπαιδευόμενους και μετά από κάνα δίμηνο για να εξετάσουμε με οικονομικές αναλύσεις τα πραγματικά αποτελέσματα αυτού.»

Υ10: «Εκτός από τις απαραίτητες αξιολογήσεις πριν την έναρξη του προγράμματος για να εντοπίσουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες, επενδύουμε πολύ στην αξιολόγηση που γίνεται μετά το πέρας του προγράμματος. Εκεί φαίνονται τα πραγματικά αποτελέσματα. (..) Η αξιολόγηση στο τέλος γίνεται με δείκτες μείωσης ελαττωματικών, λαθών, ατυχημάτων και αύξησης της παραγωγικότητας.»

Στο δεύτερο ερώτημα, όσον αφορά τις απαντήσεις των ερωτώμενων για το πρώτο σκέλος που εξετάζει την αξιοποίηση μεθόδων αξιολόγησης του αντικτύπου ενός προγράμματος σε επίπεδο σχεδιασμού, τέσσερις από τους δώδεκα ερωτώμενους δήλωσαν πως αξιοποιούν μεθόδους οικονομικής αξιολόγησης, ενώ οι υπόλοιποι απάντησαν πως δεν αξιοποιούν καμία λόγω έλλειψης χρόνου και τεχνογνωσίας. Αναλυτικότερα, τρεις στους τέσσερις απάντησαν πως χρησιμοποιούν Ανάλυση ROI είτε ως τη μόνη μέθοδο είτε συνδυαστικά με την Ανάλυση Χρησιμότητας και την Ανάλυση Νεκρού Σημείου αντίστοιχα. Μόνο ένας ερωτώμενος απάντησε πως στο πλαίσιο του σχεδιασμού χρησιμοποιείται η Ανάλυση Κόστους - Οφέλους. Αναφορικά με το δεύτερο σκέλος της ερώτησης, που ερευνά τις μεθόδους μέτρησης του αντικτύπου ενός προγράμματος μετά την ολοκλήρωση αυτού, ένας στους τρεις συνεντευξιαζόμενους ανέφερε πως αξιοποιεί μία ή περισσότερες μεθόδους οικονομικής αξιολόγησης, και ένας στους τέσσερις πως αξιοποιεί μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Συνδυασμό των παραπάνω ακολουθεί μόνο μία εταιρεία.

Δείκτες και Μέθοδοι Οικονομικής Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

1. Μη χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης

-
- 2. Ανάλυση ROI**

 - 3. Ανάλυση χρησιμότητας (Μοντέλο Brogden-Cronbach-Gleser)**

 - 4. Ανάλυση Κόστους - Οφέλους (CBA)**
-

Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά ορισμένες από τις τοποθετήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα αυτό:

Υ2: «*Nαι. Χρησιμοποιούμε την ανάλυση κόστους οφέλους, τόσο στην αρχή όσο και στο τέλος.*»

Υ6: «*Χρησιμοποιούμε την Ανάλυση ROI και την Ανάλυση Χρησιμότητας και στις δύο φάσεις. Στο τέλος αξιοποιούμε και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Επενδύουμε βέβαια πολύ χρόνο και χρήμα αλλά αξίζει. Αποδεικνύεται η ποιότητα της δουλειάς μας.*»

Υ7: «*Δεν εφαρμόζουμε κάποια αξιολόγηση στο στάδιο του σχεδιασμού. (...) Είμαι το μόνο στέλεχος στο τμήμα και οι απαιτήσεις είναι πολλές. Δε μου φτάνει ο χρόνος. Στο τέλος του προγράμματος εκτιμώνται μη χρηματοοικονομικοί δείκτες σε συνεργασία με άλλα τμήματα της εταιρείας.*»

Υ8: «*Στο σχεδιασμό καμία. Περιοριζόμαστε στη μέτρηση απλών δεικτών στο τέλος του προγράμματος. Οι οικονομικές αναλύσεις απαιτούν πολύ χρόνο και γνώσεις, στα οποία η εταιρεία δεν προλαβαίνει να επενδύσει τώρα.*»

Υ9: «*Μετά από τόσα χρόνια υπάρχει εμπιστοσύνη και το πάμε εμπειρικά. Σημαντικότερη θεωρούμε την αξιολόγηση που γίνεται στο τέλος. Το βάρος της αξιολόγησης αυτής πέφτει στους προϊσταμένους των τμημάτων.*»

Ενότητα 3

Συζήτηση Αποτελεσμάτων και Συμπεράσματα

3.1. Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Παρόλο που το ενδιαφέρον γύρω από τη διερεύνηση των αιτιών που καθιστούν τις επιχειρήσεις διστακτικές στο να επενδύσουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους αυξάνεται διεθνώς, εντούτοις στην Ελλάδα η έρευνα δεν έχει ακόμη προχωρήσει. Η παρούσα εργασία επιχείρησε να συνδράμει στην κάλυψη του ανωτέρω ερευνητικού κενού διενεργώντας εμπειρική έρευνα σε τέσσερις άξονες:

- i. Η στάση των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό και στις επενδύσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού
- ii. Ανταγωνιστική στρατηγική και επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό
- iii. Εφαρμογή Workforce Analytics στις ελληνικές επιχειρήσεις
- iv. Αξιολόγηση των προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Οι άξονες αυτοί διαμορφώθηκαν με βάση τη μελέτη και κριτική αποτίμηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και αντιστοιχούν αντίστοιχα στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάστηκαν μέσω της ποιοτικής έρευνας και συζητούνται παρακάτω.

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας αυτής, EE1: «Πως αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τις επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο;», η έρευνα έδειξε ότι δύο στις τρεις εταιρείες όχι μόνο αναγνωρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο τους αλλά γενικότερα αντιμετωπίζουν θετικά τις σχετικές με την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού επενδύσεις και διενεργούν συστηματικά εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία αναγνωρίζουν ότι συνδέονται με τη βελτίωση της απόδοσης, την αύξηση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας. Διάφορες μελέτες διεθνώς έχουν πράγματι αποδείξει ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει πολυάριθμα οφέλη σε μία εταιρεία που επενδύει σε αυτή (βλ. Aragón-Sánchez et al., 2003; Barrett & O'Connell, 2001; Klein & Weaver, 2000; Huselid, 1995). Οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας και των κερδών.

Τα ποσοστά διατήρησης εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών και η δημιουργικότητα βελτιώνονται, επίσης, ως αποτέλεσμα της επένδυσης στην εκπαίδευση των εργαζομένων.

Από την άλλη, οι απαντήσεις των ερωτώμενων που εκπροσωπούν εταιρείες που δεν εφαρμόζουν συχνά οργανωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα ανέδειξαν ως κύρια αίτια την εξοικονόμηση οικονομικών πόρων και χρόνου. Χαρακτηριστική είναι η τοποθέτηση ενός ερωτώμενου αναφορικά με τον τρόπο που διαχειρίζονται έναν εργαζόμενο που δεν αποδίδει. Ως λύση, επιλέγουν την αντικατάσταση αυτού από την εκπαίδευσή του² πρακτική που, σύμφωνα με έρευνες, μεταξύ αυτών και η πρόσφατη έρευνα του πανεπιστημίου του Berkeley (2010), κοστίζει κατά μέσο όρο \$4.000 πάνω από το μέσο μισθό. Το ποσό αυτό αυξάνεται αναλογικά όταν πρόκειται για την αντικατάσταση ενός εργαζομένου σε επίπεδο διοίκησης. Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση εξοικονομεί εργασία μειώνοντας τον χρόνο που δαπανάται για την επίλυση προβλημάτων και εξοικονομεί χρήματα μακροπρόθεσμα, παράγοντας ένα καλύτερο εργατικό δυναμικό. Με άλλα λόγια τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια εταιρεία από την παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενούς της είναι πολλαπλάσια των χρημάτων και του χρόνου που θα επενδύσει.

2^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί μία εταιρεία φέρεται να επηρεάζει την έμφαση που αυτή δίνει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (βλ. λ.χ., Pfeffer & Baron, 1988; Peck, 1994; Osterman, 1995; Bartel, 2000; Aragon et al., 2003). Η υπόθεση αυτή εξετάστηκε μέσα από το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας³ ΕΕ2: «Επηρεάζει η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία τις επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού;». Οι απαντήσεις του δείγματος υποδηλώνουν πράγματι την ύπαρξη ευθυγράμμισης της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας με τη λειτουργική στρατηγική εκπαίδευσης που ακολουθεί, η οποία ανακλάται στο βαθμό των επενδύσεων που γίνονται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που εστιάζουν στη μείωση κόστους επενδύουν περισσότερο σε προγράμματα που αφορούν την επίλυση τρεχόντων προβλημάτων και παρουσιάζουν μία μετριοπάθεια στα χρήματα που επενδύουν για την κατάρτιση. Την ακριβώς αντίθετη προσέγγιση ακολουθούν οι εταιρείες που εστιάζουν στην καινοτομία. Επενδύουν μεγαλύτερο

ποσοστό του προϋπολογισμού τους για την προνοητική ανάπτυξη δεξιοτήτων στους εργαζόμενούς τους, προκειμένου να καταστούν ικανοί να αντιμετωπίσουν επερχόμενες προκλήσεις. Αντίστοιχα με τα ανωτέρω είναι τα ευρήματα της έρευνας των Castellanos και Martin (2011), οι οποίοι επιβεβαίωνται πως, σύμφωνα με την τυπολογία στρατηγικών του Porter, σε επιχειρήσεις με στρατηγικές κόστους, μειώνονται οι απαιτήσεις ποιότητας των εργαζομένων και ακολούθως οι προσπάθειες κατάρτισης που πραγματοποιούνται. Ωστόσο, σε επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης, η ποικιλία των καθηκόντων που επιτελούν οι εργαζόμενοι είναι μεγαλύτερη και αντό απαιτεί μεγαλύτερη αυτονομία των επιδόσεων, η οποία πρέπει να συνοδεύεται από υψηλότερες ικανότητες και αυξημένα κίνητρα να αναλάβουν τους απαραίτητους κινδύνους στη λήψη αποφάσεων. Στις στρατηγικές καθοδήγησης κόστους, οι οικονομικοί προβληματισμοί και οι δημοσιονομικοί περιορισμοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού.

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που εξέτασε η παρούσα μελέτη, ΕΕ3: «Χρησιμοποιούν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού *workforce analytics* για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό;», ένανσμα αποτέλεσε η τοποθέτηση των ερευνητών Carlson και Kavanagh (2012), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η διστακτικότητα των επιχειρήσεων να προχωρήσουν σε επενδύσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού οφείλεται στην απουσία της αναλυτικής και βασισμένης σε δεδομένα λήψης αποφάσεων. Η γνώση και η ορθή αξιοποίηση «συστηματικών αναλύσεων εργατικού δυναμικού» (*workforce analytics*) φέρεται να είναι η απάντηση στο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη της ΔΑΔ στην προσπάθειά τους να πείσουν τη διοίκηση να εγκρίνει τις προτεινόμενες επενδύσεις. Σε αυτό το πλαίσιο στόχος του τρίτου ερευνητικού άξονα αποτέλεσε η εξέταση του βαθμού που οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν *Workforce Analytics* και αναγνωρίζουν τη συμβολή αυτών στη λήψη περισσότερο εμπεριστατωμένων αποφάσεων για το ανθρώπινο δυναμικό. Η υπόθεση πίσω από τη διερεύνηση αυτή είναι ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες χρησιμοποιούνται *Workforce Analytics* οι επενδύσεις σε αναπτυξιακά προγράμματα θα είναι αναλογικά αυξημένες. Οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν αναμενόμενες με βάση τη διεθνή αρθογραφία των τελευταίων ετών. Παρόλο που η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναγνωρίζει τις

δυνατότητες των workforce analytics στη λήψη καλύτερων αποφάσεων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, μόλις δύο ερωτώμενοι απάντησαν ότι τις χρησιμοποιούν στο μέγιστο βαθμό. Οι περισσότεροι περιορίζονται στις περιγραφικές αναλύσεις, ενώ μόνο το 30% προχωρά σε συγκρίσεις παροντικών και παρελθοντικών αναφορών για την ανάδειξη αιτιωδών σχέσεων. Αντιστοίχως, η έρευνα της ομάδας του Bersin by Deloitte (2013) έδειξε ότι τέσσερις στις πέντε επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε αναλύσεις και αξιολογήσεις αξιοποιώντας σύνθετες στατιστικές μεθόδους αλλά επικεντρώνονται σε αναφορές και πίνακες ελέγχου. Η μελέτη της Oracle (2018) έδειξε ότι, επί του παρόντος το 81% των επιχειρήσεων δεν μπορεί να καθορίσει μελλοντικές ενέργειες με βάση τα δεδομένα προβλέψεων. Η έκθεση της PwC «Preparing for Tomorrow's Workforce Today» (2018), έδειξε ότι οι εταιρείες δυσκολεύονται εν γένει στην αξιοποίηση των data analytics για την λήψη καλύτερων αποφάσεων για το εργατικό τους δυναμικό. Παρόλο που πάνω από το 60% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αναγνωρίζει τη σημασία της χρήσης των data analytics, μόνο το 27% τα αξιοποιεί στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, στη χρήση των data analytics για την πρόβλεψη και παρακολούθηση αναφορικά με την έλλειψη δεξιοτήτων προχωρά μόνο το 38%, μόλις το 31% χρησιμοποιεί προηγμένο σχεδιασμό και predictive analytics και μόλις το 28% χρησιμοποιεί data analytics για αμερόληπτες προσλήψεις και τη δημιουργία εξατομικευμένων κινήτρων. Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση της Deloitte (2020), το 53% των οργανισμών ανέφεραν ότι το ενδιαφέρον των ηγετών τους στις πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό έχει αυξηθεί τους τελευταίους 18 μήνες. Η επιθυμία για καλύτερες μετρήσεις εργατικού δυναμικού εκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα αναγκών που επικεντρώνονται κυρίως στο μέλλον, με πληροφορίες σχετικά με την ετοιμότητα του εργατικού δυναμικού να ανταποκριθεί σε νέες απαιτήσεις να αποτελεί την κορυφαία προτεραιότητα.

4^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Πέραν της ελλιπούς αξιοποίησης των workforce analytics, η απουσία αξιολόγησης του οικονομικού και κοινωνικού αντικτύπου ενός προτεινόμενου προγράμματος στο στάδιο σχεδιασμού αυτού, ή η αξιολόγηση με μη επιστημονικά μέσα, είναι ένας ακόμη παράγοντας που φέρεται να συνδέεται με τη διστακτικότητα των επιχειρήσεων να προχωρήσουν σε επενδύσεις για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου τους (βλ. Aragón-Sánchez et al., 2003; Glaveli & Karassavidou, 2011). Η διερεύνηση του αντικτύπου των πλάνων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ανά επίπεδο αξιολόγησης,

εξετάστηκε μέσα από το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης⁴: ΕΕ4: «Σε ποια επίπεδα και με ποιους τρόπους οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού μετρούν και αξιολογούν τον οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;». Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, ένα μικρό ποσοστό εταιρειών εφαρμόζει συστηματικά σε επίπεδο σχεδιασμού οικονομικές αναλύσεις για να εξετάσει με αντικειμενικά κριτήρια και δεδομένα την αποτελεσματικότητα που θα έχει η υλοποίηση ενός προτεινόμενου εκπαιδευτικού προγράμματος στην εταιρεία. Οι ερωτώμενοι που δήλωσαν ότι δεν προχωρούν σε καμία ενέργεια για την εκτίμηση του αντικτύπου σε αυτό το στάδιο, ως αίτια προέβαλαν κυρίως την έλλειψη χρόνου και δευτερευόντως τεχνογνωσίας. Προηγούμενες έρευνες, ωστόσο, ανέδειξαν την έλλειψη τεχνογνωσίας ως τον κυριότερο λόγο που οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού δεν εμβαθύνουν γενικότερα στην αξιολόγηση του αντικτύπου ενός προγράμματος κατάρτισης (βλ. Kraiger, McLinden & Casper, 2004).

Όσον αφορά την αξιολόγηση ενός προγράμματος μετά την ολοκλήρωση αυτού, οι απαντήσεις της πλειοψηφίας των συνεντευξιαζομένων δείχνουν πως δίνεται μεγάλη έμφαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα του προγράμματος, καθώς εξετάζονται οι γνώσεις και οι συμπεριφορές των καταρτιζομένων. Προγενέστερες έρευνες απέδειξαν ότι οι προσπάθειες κατάρτισης μιας επιχείρησης δεν παρουσιάζουν συνήθως άμεσα αποτελέσματα και ότι χρειάζεται μια χρονική περίοδος για να γεννηθούν οι καρποί της που θα επιφέρουν μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη (βλ. Aragon et al., 2003; Bartel, 1994, 2000; Bassi et al., 2002; Black & Lynch, 2001; Goval & Welch, 2004).

Τέλος, όσον αφορά τις μεθόδους μέτρησης του οικονομικού και κοινωνικού αντικτύπου ενός προγράμματος μετά την ολοκλήρωση αυτού, οι απαντήσεις του δείγματος φανερώνουν πως σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις δεν επενδύουν σε οικονομικές αξιολογήσεις. Η απουσία αξιολόγησης ή η ελλιπής εφαρμογή αυτής έχει ως αποτέλεσμα τη μη ανάδειξη των ωφελειών που απορρέουν από την αναπτυξιακή διαδικασία και αφορούν τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση. Αντιστοίχως δεν αναδεικνύεται και η αξία του ίδιου του εκπαιδευτικού προγράμματος που σχεδίασε και εφάρμοσε το τμήμα ΔΑΔ.

3.2. Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Τόσο από τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας όσο και από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, προκύπτουν ορισμένες συμπερασματικές παρατηρήσεις.

Μολονότι η έρευνα διεξήχθη σε μικρή κλίμακα και δεν καθίσταται δυνατή η αναγωγή των αποτελεσμάτων στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, τα ευρήματά της επαληθεύουν το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και φανερώνουν την τάση που επικρατεί στην ελληνική αγορά εργασίας αναφορικά με τις επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι εταιρείες σήμερα παγκοσμίως αναγνωρίζουν την αξία που έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ότι και οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα ενστερνίζονται την παραπάνω πεποίθηση, και μάλιστα είναι θετικά διακείμενες απέναντι στον προϋπολογισμό που πρέπει να επενδυθεί για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εμπλουτιστεί το νοητικό κεφάλαιό τους.

Το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί μια επιχείρηση αντικατοπτρίζει, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, την έμφαση που αυτή δίδει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Η εξέταση της παραπάνω θέσης μέσω της παρούσας έρευνας στην ελληνική πραγματικότητα επιβεβαιώνει την ύπαρξη ευθυγράμμισης της λειτουργικής στρατηγικής για την εκπαίδευση που εφαρμόζει το τμήμα ΔΑΔ με την ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας και την επίδραση που η δεύτερη ασκεί στην ένταση των επενδύσεων που γίνονται για τις δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Η γνώση και η ορθή αξιοποίηση των workforce analytics από ένα τμήμα ΔΑΔ συμβάλει στη λήψη περισσότερο εμπεριστατωμένων αποφάσεων για το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τη στάση της διοίκησης απέναντι στις επενδύσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, υπάρχει ευρεία συνειδητοποίηση της σημασίας της χρήσης των workforce analytics από τις ελληνικές επιχειρήσεις αλλά η εφαρμογή αυτών δεν παρουσιάζει ακόμη πλήρη ανάπτυξη. Με άλλα λόγια απαντώντας στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα θα λέγαμε ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν σε μικρό βαθμό workforce analytics για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, ωστόσο στο μέλλον σκοπεύουν να λάβουν περισσότερη σχετική κατάρτιση.

Η ύπαρξη αξιολόγησης του οικονομικού και κοινωνικού αντικτύπου ενός προτεινόμενου προγράμματος στο στάδιο σχεδιασμού αυτού φέρεται, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, να σχετίζεται θετικά με τις επενδύσεις των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου τους. Η εξέταση της παραπάνω πεποίθησης μέσω της παρούσας έρευνας έδειξε πως οι εταιρείες που εφαρμόζουν συστηματικά οικονομικές αναλύσεις κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος είναι οι ίδιες που εφαρμόζουν σε μεγαλύτερη συχνότητα εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη του προσωπικού τους. Ωστόσο, είναι σημαντικό να διαχωρίσουμε την τάση αυτή από την επιβεβαίωση της πεποίθησης ότι όταν δεν αξιοποιούνται αντίστοιχες αναλύσεις, οι εταιρείες διστάζουν να προχωρήσουν σε επενδύσεις.

Ενότητα 4

Περιορισμοί και Προτάσεις

4.1. Περιορισμοί της έρευνας

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα πρέπει να εξεταστούν υπό το πρίσμα των περιορισμών που θέτει ο χρόνος υλοποίησής της και οι διαθέσιμοι πόροι. Πιο συγκεκριμένα, ο πιο σημαντικός περιορισμός της έρευνας αυτής είναι ότι διενεργήθηκε σε μικρή κλίμακα και, ως εκ τούτου, πρόεκυψε μικρός αριθμός δείγματος. Αυτό έχει ως συνέπεια το δείγμα να μην είναι αντιπροσωπευτικό και να μην είναι δυνατή η αναγωγή των αποτελεσμάτων στο σύνολο των μεσαίων και μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων, παρά μόνο η ερμηνεία τους στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.

4.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα έγινε σε πιλοτικό επίπεδο για τις ανάγκες της παρούσας μεταπυχιακής εργασίας αναδεικνύοντας ενδιαφέρουσες τάσεις για την ελληνική αγορά εργασίας. Σε μεταγενέστερο επίπεδο θα μπορούσε να διεξαχθεί η έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα προσφέροντας τη δυνατότητα περαιτέρω εμβάθυνσης στη διερεύνηση των τάσεων αυτών.

Βιβλιογραφία

Α) Βιβλιογραφία στα ελληνικά

ALBA. (2013). *Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία: επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Κριτική.

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*. Κριτική.

Καραλής, Θ. (2005). *Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Καραλής, Θ., & Παπαγεωργίου, Η. (2012). *Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Διά Βίου Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Κάτου, Α. Α. (2017). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.

Μώκου, Α. Χ., & Μώκος, Α. Ε. (2006, Μάιος 12-14). Η αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού έργου και η αυτοαξιολόγηση Εκπαιδευτικού και μαθητή. Δρόμοι παράλληλοι για ένα αποτελεσματικό σχολείο. Το πλαίσιο και οι όροι διαχείρισης στη διδακτική πράξη. *Πρακτικά του 1ου Εκπ/κου Συνεδρίου «Το ελληνικό σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας»*. Ιωάννινα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Ανικούλα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., Βούζας, Φ., Γλαβέλη, Ν., & Βασιλοπούλου, Μ. (2005, Μάιος 12-15). Διαχείριση γνώσης και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην Ελλάδα: Μια εμπειρική έρευνα. *Εθνικό Συνέδριο Ελληνικής Εταιρίας Συστηματικών Μελετών 'Συστήματα Γνώσης και Διακυβέρνησης'*. Τρίπολη: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (1η εκδ.)*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Σταμπούλης, Μ. (2017). *Αρχιτεκτονική Σχεδιασμού & Υλοποίησης Προγραμμάτων Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Διοίκηση προσωπικού (1η εκδ.)*. Αθήνα: Rosili.

Τσακλάγκανος, Α. (1985). *Προϋπολογισμοί- Budgeting. Για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος αδελφών Κυριακίδη Α. Ε.

Φαρμάκης, Ν. (2015). Δειγματοληψία και εφαρμογές. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Β) Βιβλιογραφία στα ελληνικά από μετάφραση

Dessler, G. (2012). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις (1η Έκδοση εκδ.). (Β. Ν. Κεφής, Επιμ., & Γ. Μελισσουργός, Μεταφρ.) Εκδόσεις Κριτική.

Γ) Βιβλιογραφία στα αγγλικά

Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasa, D. (2000, January). An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(1), σσ. 65-92.

Abernethy, M., & Lillis, A. (1995). The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), σσ. 241–258.

Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*(62), σσ. 777-795.

Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), σσ. 1187–1207.

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. (956–980, Επιμ.) *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6).

Armstrong , M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th εκδ.). Kogan Page.

Armstrong, M. (1987, August). Human resource management: a case of the emperor's new clothes. *Personnel Management*, σσ. 30-35.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th εκδ.). London: Kogan Page Limited.

Arthur, J. (1992). The links between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial & Labor Relations Review*, 45, σσ. 488-506.

Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), σσ. 670-687.

Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13, σσ. 116-128.

Baldwin, T., & Ford, J. (1988, May). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), σσ. 63-105.

- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), σσ. 1573–1601.
- Banerjee, A., Bandyopadhyay , T., & Acharya, P. (2013). Data Analytics: Hyped Up Aspirations or True Potential? *Vikalpa*, 38(4), σσ. 1-12.
- Banker, R., Datar, S., & Kaplan, R. (1989). Productivity measurement and management accounting. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 4(4), σσ. 528-.
- Barney , J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management, Spring*, 37(1), σσ. 31-46.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, σσ. 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd εκδ.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Bartel, A. (2000). Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence From the Literature. *Industrial Relations*, 39(3), σσ. 502– 524.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee trainings programs. *Industrial Relations*, 33(4), σσ. 401–425.
- Bass, B., & Vaughan, J. (1966). *Training in industry: The management of learning*. Belmont: CA: Wadsworth Publishing.
- Bassi, L., Carpenter, R., & McMurrer, D. (2012). *HR Analytics Handbook*. Amsterdam: Reed Business.
- Bassi, L., Ludwig, J., McMurrer, D., & Van Buren, M. (2002). Profiting From Learning: Firm-Level Effects of Training Investments and Market Implications. *Singapore Management Review*, 24(3), σσ. 61-76.
- Bates, R., Holton, E., & Seyler, D. (1997). Factors affecting transfer of training in an industrial setting. Στο R. Torracca, *Proceedings of the 1997 Academy Human Resource Development Annual Conference*. Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), σσ. 587–597.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Pearson Education.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), σσ. 779–801.

- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), σσ. 898-925.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: MA: Harvard Business School.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. NY: The Free Press.
- Bersin by Deloitte. (2013). *High-Impact Talent Analytics: Building a World-Class HR Measurement and Analytics Function*. Oakland: Deloitte Development LLC.
- Bichsel, J. (2012). *Analytics in Higher Education: Benefits, Barriers, Progress, and Recommendations*. Louisville: CO: EDUCAUSE Center for Applied Research.
- Birchard, B. (1995). Making it count. *CFO: The Magazine of Senior Financial Executives*, 11(10), σσ. 42-51.
- Black, S., & Lynch, L. (1996). Human-Capital Investments and Productivity. *The American Economic Review*, 86(2), σσ. 263-267.
- Black, S., & Lynch, L. (2001). How to Compete: the Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), σσ. 434-445.
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. New York: Twelve Books.
- Bollinger, A., & Smith, R. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5, σσ. 8-18.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), σσ. 67-94.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston, Mass: Harvard Business School Pub.
- Boudreau, J., & Cascio , W. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), σσ. 119–126.
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11-12), σσ. 1599-1622.

- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – firm performance linkages: the role of the ‘strength’ of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), σσ. 203-221.
- Boxall, P. (1996, July). The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), σσ. 59-75.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the ‘black box’ of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), σσ. 1504– 1532.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. Στο H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher, *APA handbooks in psychology®. APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (σσ. 57–71). American Psychological Association.
- Brewer, E. W. (2010). Evaluation Models for Evaluating Educational Programs. Στο V. C. Wang, *Assesing and Evaluating Adult Learning in Carrer and Technical Education* (σσ. 129-152). Zhejiang University Press.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' Model of Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), σσ. 765-784.
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016, May-June). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), σσ. 90 - 110.
- Buckley, R., & Caple, J. (2007). *The Theory and Practice of Training* (5th εκδ.). Kogan Page.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), σσ. 263-296.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, σσ. 66-80.
- Cameron, K. S. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *Academy of Management Journal*, 24(1), σσ. 25-47.
- Cameron, K. S. (1986, Μάιος). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*(32, 5), σσ. 539-553.
- Cameron, K., & Whetten, D. (1983). Organizational effectiveness: A comparison of multiple models. *Journal of Policy Analysis and Management*.

- Carlson, K., & Kavanagh, M. (2012). HR metrics and workforce analytics. Στο M. Kavanagh, M. Thite, & R. Johnson, *Human Resource Information Systems: Basics applications and future directions* (2nd εκδ., σσ. 150-174). Thousand Oaks: CA: Sage Publishing.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (2nd εκδ.). Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Castellanos, R., & Martín, M. (2011). Training as a Source of Competitive Advantage: Performance Impact and the Role of Firm Strategy, the Spanish Case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), σσ. 574–594.
- Chinapah, V., & Fägerlind, I. (1986). *The Design and Elaboration of the Evaluation & Monitoring Techniques for the Implementation of Educational Policies*. Unesco, Paris.
- Chinapah, V., & Miron, G. (1989). *Education evaluation manual: approaches, designs, and techniques in evaluating educational programs and projects: holistic considerations for developing countries*. UNESCO, Paris.
- Choi, M., & Yoon, H. J. (2015). Training investment and organizational outcomes: a moderated mediation model of employee outcomes and strategic orientation of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), σσ. 2632-2651.
- Clinton, D., & Hsu, K. (1997). JIT and the balanced scorecard: linking manufacturing control to management control. *Management Accounting*, 79(3), σσ. 18-24.
- Collins, J., & Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), σσ. 544-560.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), σσ. 678-707.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), σσ. 501-528.
- Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, S. (1980). Organizational effectiveness: a multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, σσ. 211-217.
- Daft, R. L. (2009). *Organization Theory and Design* (10th εκδ.). South-Western College Pub.
- Davenport, T. (2013). Keep up with your quants. *Harvard Business Review*, 91(7-8), σσ. 120-123.
- Davenport, T., & Anderson, D. (2018). *HR Moves Boldly into Advanced Analytics with Collaboration from Finance*. Oracle. Ανάκτηση από <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/hr-analytics-report-ipaper.pdf>

- Davenport, T., & Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T., Harris, J., & Morison, R. (2010). *Analytics at work: Smarter decisions, better results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davidove, E. A., & Schroeder, P. A. (1992, August). Demonstrating ROI of Training. *Training & Development*, 46(8).
- Davis, S., & Albright, T. (2004, June). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, 15(2), σσ. 135-153.
- Delaney, J., & Huselid , M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), σσ. 949-969.
- Delery, J. E., & Doty, H. D. (1996, Aug). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), σσ. 802-835.
- Deloitte. (2020). *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th εκδ.). Boston: Pearson.
- Dhawan, S. (n.d.). *The Systematic Approach to Training: Main Phases of the Training Cycle*. Ανάτηση June 10, 2020, από top-consultant.com: <http://www.top-consultant.com/articles/the%20systematic%20approach%20to%20training.pdf>
- Dr. P. Anbuoli. (2016). *Human Resource Management*. Laxmi book publication.
- Dube, A., Freeman, E., & Reich, M. (2010). Employee Replacement Costs. *Berkeley*. IRLE Working Paper No. 201-10.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), σσ. 657–667.
- Eccles, R. (1991, January/February). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, σσ. 617-635.
- Eccles, R. G., & Pyburn, P. J. (1992, October). Creating a comprehensive system to measure performance. *Management Accounting (USA)*, 74(4), σσ. 41-44.
- Esteban-Lloret, N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), σσ. 1208-1229.
- Etzioni , A. (1964). *Modern organisations*. Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall.

- Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), σσ. 257-278.
- Evans, J. R. (2015). *Business Analytics: Methods, Models and Decisions* (2nd εκδ.). Pearson.
- Eydi, H. (2015, January). Analysis of Organizational Effectiveness Approaches (Case Study: Sporting Organizations Field). *International Journal of Management Science*.
- Fitz-Enz, J. (2009). Predicting People: From Metrics to Analytics. *Employment Relations Today*, 36(3), σσ. 1-11.
- Fitz-Enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: American Management Association.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley.
- Fry, T., & Cox, J. (1989). Manufacturing performance: local versus global measures. *Production & Inventory Management Journal*, 30(2), σσ. 52-6.
- Gartner. (2012). *Forecast: Enterprise software markets. Worldwide, 2011-2016, 4Q12 Update*.
- Gartner, G., & Ramnarayan, S. (1983). Organizational effectiveness: An alternative perspective. *Academy of Management Review*, 8, σσ. 97-107.
- Geilen, E. (1996). Transfer of training in corporate setting: testing a mode. Στο E. Holton, *Proceedings of the 1996 Academy of Human Resource Development Annual Conference*. Academy of Human Resource Development, Austin, TX.
- Gelade, G., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), σσ. 383-404.
- Gerhart, B., Wright, P., McMahan, G., & Snell, S. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), σσ. 803–834.
- Glaveli , N., & Karassavidou, E. (2011). Exploring a possible route through which training affects organizational performance: the case of a Greek bank. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), σσ. 2892-2923. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606113>
- Goldratt, E., & Cox, J. (1993). *The Goal – A Process of Ongoing Improvement* (2nd εκδ.). Gower, Hampshire.
- Gomes, C., Yasin , M., & Lisboa, J. (2004). A Literature Review of Manufacturing Performance Measures and Measurement in an Organizational Context: A Framework and Direction for Future Research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(6), σσ. 511-530.

- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources* (7th εκδ.). Pearson.
- Goval, A., & Welch, I. (2004). A Comprehensive Look at the Empirical Performance of Equity Premium Prediction. *National Bureau of Economic Research*, 12(2).
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management And Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 245(5), σσ. 503-521.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), σσ. 263-276. doi:10.1080/095851997341630
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), σσ. 3-13.
- Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance-results from an international HRM survey. *Personnel Review*, 36(2), σσ. 311 –331.
- Harris, R., Simon, M., & Bone, J. (2000). More than meets the eye? rethinking the role of workplace trainer. *Australian National Training Authority*, σσ. 1-65.
- Hawley, J., & Barnard, J. (2005). Work environment characteristics and implications for training transfer: A case study of the nuclear power industry. *Human Resource Development International*, 8(1), σσ. 65-80.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: An Agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, σσ. 17-43.
- Hesketh, A., & Fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resource management – organizational performance link: applying critical realist meta-theory. *Organization*, 13(5), σσ. 677-700.
- Hitt, M. A. (1988). The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies. *Management International Review*, 28(2), σσ. 28-40.
- Holsapple, C., Lee-Post, A., & Pakath, R. (2014). A unified foundation for business analytics. *Decision Support Systems*, 64, σσ. 130-141.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors:Impact on organizational performance.Journal of Management Accounting Research12: 1–17. (17) (PDF) Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, σσ. 1-17.
- Huczynski, A., & Lewis, W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *The Journal of Management Studies*, 17(2), σσ. 227- 40.

- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), σσ. 635-672.
- Huselid, M. (2015). Workforce analytics for strategy execution. Στο D. Ulrich, W. Schiemann, & L. Sartain, *The rise of HR: Wisdom from 72 HR thought leaders*. Alexandria, VA. Human Resource Certification Institute.
- Huselid, M. (2018, May). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57, σσ. 679-684.
- ISO & IAF. (2016). *Auditing Practices Group Guidance on: Organizational Knowledge*.
- Ittner, C., & Larcker, D. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, σσ. 1-35.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), σσ. 223–239.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, σσ. 305-360.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), σσ. 1264-1294.
- Johnsen, Å. (2005). What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management? *Public Money & Management*, 1(25), 9-17. Ανάκτηση από DOI: 10.1111/j.1467-9302.2005.00445.x
- Johnson, S. (2012). Go for the Goal (as): Relationship Between Goal Setting and Transfer of Training Following Leadership Development. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), σσ. 555–569. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0149>
- Kahn, R. (1977). Organisational effectiveness: an overview. Στο P. Goodman, & J. Pennings, *New Perspectives on Organisational Effectiveness* (σσ. 235-248). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January–February). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, σσ. 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1985). *Organisation and management: a systems and contingency approach* (4th εκδ.). McGraw Hill.

- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007, Jan-Feb). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), σσ. 1-35.
- Katou, A., & Budhwar, P. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), σσ. 25-39.
- Kearns, P. (2005). *Evaluating the ROI from Learning*. London: CIPD.
- Keeley, M. (1978). A social-justice approach to organisational evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), σσ. 272-292.
- Keep, E., Mayhew, K., & Payne, J. (2006). From skills revolution to productivity miracle – Not as easy as it sounds? *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), σσ. 539– 559.
- Khilji, S., & Wang, X. (2006). Intended' and 'implemented' HRM: The missing lynchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), σσ. 1171-1189.
- Kochan, T., & Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise: Forging and Winning Partnership Among Labor, Management and Government*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004, Nov). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43(4), σσ. 337-351.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26, σσ. 15-29.
- Lawler, E., Boudreau , J., & Mohrman, S. (2006). *Achieving strategic excellence*. Palo Alto: CA: Stanford University Press.
- Lawler, E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). *HR Metrics and Analytics - Uses and Impacts*. Center for Effective Organizations. CEO Publication G 04-8 (460).
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities* (10th anniversary εκδ.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), σσ. 64-85.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), σσ. 31–48.
- Lepak, D., & Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), σσ. 517–543.

- Lewin, A., & Minton, J. (1986). Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. *Management Science*, 32, σσ. 514-538.
- Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 6(1), σσ. 36-48.
- Love, P., & Skitmore, M. (1996). Approaches to Organisational Effectiveness and Their Application to Construction Organisations. Στο Thorpe, A. (Ed.) *12th Annual Conference and Annual General Meeting, The Association of Researchers in Construction Management, Sheffield Hallam University*.
- Lumsden, G., & Lumsden, D. (1993). *Communicating in groups and teams: sharing leadership*. CA, USA: Wadsworth, Inc.
- Mabey, C., & Gooderham, P. (2005). The Impact of Management Development on Perceptions of Organizational Performance in European Firms. *European Management Review*, 2(2), σσ. 131-142.
- Mabey, C., Salama, G., & Storey, J. (1998). *Strategic human resource management* (2nd εκδ.). Oxford: Blackwell Business.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), σσ. 197–221.
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. (2003, January). Balanced scorecard, activity-based costing and company performance: An empirical analysis. *Journal of Managerial Issues*, 15(3), σσ. 283-301.
- Manoochehri, G. (1999, March/April). The road to manufacturing excellence: using performance measures to become world-class. *Industrial Management*, σσ. 7-13.
- March , J., & Sutton, R. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), σσ. 688-706.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th εκδ.). United States: Cengage Learning.
- McNair, C., Lynch, R., & Cross, K. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? *Management Accounting*, 72(5), σσ. 28-36.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), σσ. 1105– 1118.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), σσ. 36-52.
- Missildine-Martin, C. (2012). *Moving from HR Metrics to HR Analytics: Creating Insight Along the Way*. Ανάκτηση July 20, 2020, από HR.com:

- Molnar, J., & Rogers, D. (n.d.). Organisational effectiveness: an empirical comparison of the goal and system resource approaches. *Sociological Quarterly*, 17, σσ. 401-413.
- Murray, B., & Raffaele, G. (1997). Single-Site, Results Level. Evaluation of Quality Awareness Training. *Human Resource Development Quarterly*, 8(3), σσ. 229– 245.
- Narayanan, V. G. (2015). *Κατάρτιση Προϋπολογισμού*. Ανάκτηση June 15, 2020, από https://www.elearning.gr/ekp/nd/fresco/content/packages/hmm11_budgeting_gr/budgeting/print_topic.%20html
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E. T., & Papalexandris, N. (2008). Training and firm performance in Europe: The impact of national and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), σσ. 2057–2078.
- Nishii, L., & Wright, P. (2008). Variability within organizations. Implications for strategic human resource management. . Στο D. Smith., *The people make the place. Dynamic linkages between individuals and organizations* (σσ. 225-248). New York, Sussex: Taylor & Francis Group.
- Noe, R. (2005). *Employee Training and Development* (3rd εκδ.). New York: Mc-Graw Hill.
- Oghojafor, B., Muo, F., & Aduloju, S. (2012). Organisational Effectiveness: Whom and What Do We Believe? *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), σσ. 81-108.
- Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. (1980, Απρίλιος). *The Academy of Management Review*, σσ. 211-217.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), σσ. 173–188.
- Osterman, P. (1995). Skill, Training, and Work Organization in American Establishments. *Industrial Relations*, 34(2), σσ. 125– 146.
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. Στο K. Klein, & S. Kozlowski, *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco: CA: Jossey Bass.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), σσ. 129-142.
- Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. UK: Wiley Press.
- Peck, S. (1994). Exploring the Link Between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), σσ. 715– 736.

- Perrow, C. (1961). The analysis of goals in complex organisations. *American Sociological Review*, σσ. 854-866.
- Perrow, C. (1970). *Organisational analysis: a sociological review*. Belmont, California, Wadsworth.
- Pershing, J. A., & Pershing, J. (2001). Ineffective reaction evaluation. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), σσ. 73-90.
- Pfeffer, J. (1977). Usefulness of the concept. Στο P. Goodman, & J. Pennings , *New perspectives on organizational effectiveness* (σσ. 132-143).
- Pfeffer, J., & Baron, J. (1988). Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment. *Research in Organizational Behaviour*, 10, σσ. 257– 303.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper Row.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Preda, P., & Watts, T. (2004). Contemporary accounting innovations in Australia: manufacturing versus service organisations. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 2(2), σσ. 17-27.
- Price, A. (2004). *Human Resource Management in a Business Context* (2nd εκδ.). Thomson.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), σσ. 3-20.
- Quinn , R. E., & Rohrbaugh, J. (1981, June). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), σσ. 122-140.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1983, January). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29, σσ. 33-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh , J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, σσ. 363-377.
- Quinones, M. A., Ford, J. K., Sego, D. J., & Smith, E. M. (1995/1996). The Effects of Individual and Transfer Environment Characteristics on the Opportunity to Perform Trained Tasks. *Training Research Journal*, 1, σσ. 29-48.
- Richardson, R., & Thompson, M. (1999). *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review*. Institute of Personnel and Development.
- Robbins, S. (1990). *Organisational theory: structure, design and applications* (3rd εκδ.). Prentice Hall,Englewood Cliffs.

- Said, A. A., HassabElnaby, H. R., & Wier, B. (2003). An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), σσ. 193-223.
- Saks , A., & Belcourt, M. (2006). An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations. *Human Resource Management*, 45(4), σσ. 629–648.
Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1002/hrm.20135>
- Schermerhorn , J., Hunt, J., Osborn, R., & Osborn, R. (2004). *Core concepts of organizational behavior*. John Wiley & Sons Inc.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. (Γ. Πολλάκης, Π. Χατζόγλου, Δ. Ασκούνης, Φ. Βούζας, Π. Σαράφης , Επιμ., & Μ. Ανθρωπέλος, Μεταφρ.) Broken Hill Publishers LTD.
- Schuler, R. (1992). Strategic human resource Management: linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), σσ. 18-32.
- Schuler, R. (2000). The Internationalization of Human Resource Management. *Journal of International Management*, 6(3), σσ. 239-260.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). *Strategic Human Resource Management* (2nd εκδ.). Wiley.
- Scriven, M. S. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Sethi, B., Stubbings, C., Gratton, L., & Brown, J. (2018). *Preparing for tomorrow's workforce, today*. PwC. Ανάκτηση από <https://www.pwc.com/gx/en/people-organisation/pdf/pwc-preparing-for-tomorrows-workforce-today.pdf>
- Shenhav , Y., Shrum , W., & Alon, S. (1994). 'Goodness' concepts in the study of organizations: a longitudinal survey of four leading journals. *Organization Studies*, 15(5), σσ. 753-776.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior* (3rd εκδ.). New York: Macmillan.
- Stake, R. (2003). *Responsive Evaluation*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Stewart, J., & Tansley, C. (2002). Training in the knowledge economy. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* (3rd εκδ.). London: Thomson.
- Stufflebeam, D., & Coryn, C. (2014). *Evaluation Theory, Models, and Applications* (2nd εκδ.). John Wiley & Sons.

- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research of training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), σσ. 251–273.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hail, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997, Jan). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of management studies*, σσ. 53-73.
- Van de Wiele, P. (2010). The impact of training participation and training costs on firm productivity in Belgium. *International Journal of Human Resource Management*, 21(4), σσ. 582-599.
- Van der Stede, W. A., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18, σσ. 185-205.
- Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: Evidence on Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), σσ. 74-97.
- Wall, T., & Wood, S. (2005). The romance of human resource management and business performance and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), σσ. 429-462.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Warriner, C. (1965). The problem of organisational purpose,. *Sociological Quarterly*, σσ. 139-165.
- Watson , T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), σσ. 915–931.
- Weatherly, L. (2003). The Value of People The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting. *SHRM Research Quarterly*, 3.
- Wilton, N. (2013). *An Introduction to Human Resource Management*. SAGE.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), σσ. 409–446.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994, Jan). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), σσ. 301-326.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), σσ. 295-320.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), σσ. 295– 320.

- Wright, P., & Nishii, L. (2006). *Strategic Human Resource Management and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis* (CAHRS Working Paper #06-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor.
- Wright, P., Gardner, T., & Moynihan, L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), σσ. 21-36.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 39, σσ. 836-866.
- Yuchtman, R., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, σσ. 891-903.

Παράρτημα

Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου

Δομή ημιδομημένου ερωτηματολογίου

1^{ος} Άξονας: Η στάση των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό και στις επενδύσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το Α.Δ. αναγνωρίζεται στην εταιρεία ως κρίσιμος παράγοντας για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και γιατί;
2. Ποια είναι η στάση της εταιρείας απέναντι στον προϋπολογισμό που πρέπει να επενδυθεί για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ΑΔ σας;

2^{ος} Άξονας: Ανταγωνιστική στρατηγική και επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

1. Ποια από τις τρεις θα λέγατε ότι είναι η εστίαση της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας την τρέχουσα περίοδο, Βελτίωση Ποιότητας, Μείωση Κόστους ή Καινοτομία - Διαφοροποίηση· και πως θεωρείτε ότι επηρεάζει τη λειτουργική στρατηγική που ακολουθείτε για την ανάπτυξη του ΑΔ;

3^{ος} Άξονας: Εφαρμογή Workforce Analytics στις ελληνικές επιχειρήσεις

1. Γνωρίζετε τι είναι τα Workforce Analytics;
2. Εφαρμόζετε Workforce Analytics σε ποιο βαθμό και με ποια εργαλεία;»,
3. Θεωρείτε ότι η χρήση των Workforce Analytics έχει συντελέσει/θα μπορούσε να συντελέσει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό;

4^{ος} Άξονας: Η Αξιολόγηση των προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

1. Σε ποια χρονικά σημεία και με ποιες μεθόδους διενεργείτε την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος των εργαζομένων σας; Ποια είναι τα αντικείμενα της αξιολόγησής σας;
2. Χρησιμοποιείτε κάποια/ες μέθοδο/ους για την εκτίμηση του οικονομικού και κοινωνικού αντικτύπου ενός προγράμματος, α) στο πλαίσιο σχεδιασμού αυτού, β) μετά το πέρας της ολοκλήρωσης αυτού;

Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Δέσποινα Βλάχου