

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ ΣΤΕΦΑΝΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέποντες Καθηγητές: **ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων
MBA FOR EXECUTIVES**

**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Θεσσαλονίκη**

Ιούνιος 2006

Copyright © Εμμανουέλα Στεφανή, 2006
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της μεταπτυχιακής εργασίας από το Διατμηματικό Πρόγραμμα
Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των
απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σύνοψη	5
1. Επιμόρφωση	7
1.1 Έννοια και διαφορές των όρων: επιμόρφωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και μάθηση	7
1.2 Εκπαίδευση – επιμόρφωση ενηλίκων: ιδιαιτερότητες και τυπολογία	10
1.2.1 Ιδιαιτερότητα της εκπαίδευσης ενηλίκων	10
1.2.2 Τυπολογία	12
1.2.3 Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η δια βίου εκπαίδευση	13
1.3 Ένα γενικό μοντέλο επιμόρφωσης	13
1.4 Ανάλυση των αναγκών επιμόρφωσης	16
1.5 Συνθήκες που προηγούνται της επιμόρφωσης	19
1.6 Μέθοδοι επιμόρφωσης	20
2. Αξιολόγηση της επιμόρφωσης	24
2.1 Αξιολόγηση της επιμόρφωσης	24
2.2 Υπάρχει ανάγκη για αξιολόγηση της επιμόρφωσης;	24
2.3 Παράγοντες που επιδρούν στην επιμόρφωση των εργαζομένων	25
2.4 Μοντέλα αξιολόγησης	25
2.4.1 Μοντέλο Kirkpatrick	26
2.4.2 Μοντέλο Phillips	29
2.4.3 Μοντέλο MTDT	31
2.4.4 Μοντέλο IPO	35
2.5 Τι ισχύει στην αξιολόγηση της επιμόρφωσης	37
2.6 Βασικές προτάσεις για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης	38
2.6.1 Σύνδεση επιμόρφωσης και στρατηγικής (Kirkpatrick)	38
2.6.2 Ολιστικό μοντέλο (Sutton)	40
2.6.3 Προστιθέμενη αξία (Kearns)	41
2.6.4 Συμμετοχική προσέγγιση (Stakeholder approach) (Nickols)	42
2.6.5 Ολοκληρωμένο μοντέλο (Alvarez, Salas & Garofano)	45

3. Η επίδοση της επιχείρησης και οι τρόποι μέτρησής της	48
3.1 Ιστορική ανασκόπηση	48
3.2 Τα παραδοσιακά μοντέλα μέτρησης	49
3.3 Η κριτική που δέχτηκαν τα παραδοσιακά μοντέλα μέτρησης	50
3.4 Τα νεότερα μοντέλα μέτρησης – προβλήματα σχεδιασμού	52
3.5 Τα νεότερα μοντέλα μέτρησης – σχεδιασμός συστήματος	54
3.6 Τα νεότερα μοντέλα μέτρησης – συστήματα μέτρησης της επίδοσης	58
3.6.1 Συστήματα βασισμένα στο οικονομικό κέρδος	58
3.6.2 Τα νεότερα μοντέλα μέτρησης – ολοκληρωμένα συστήματα	63
3.7 Σύγκριση μεταξύ των παραδοσιακών και μη παραδοσιακών τρόπων μέτρησης της απόδοσης	67
3.8 Ο τομέας των υπηρεσιών	68
3.9 Υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων	71
4. Η επίδραση της επιμόρφωσης των εργαζομένων στην επίδοση της επιχείρησης	72
4.1 Εκπαίδευση για ποιότητα και εργασία σε ομάδες	72
4.2 Η επίδραση της επιμόρφωσης	74
4.3 Εκπαίδευση και παραγωγικότητα	77
4.3.1 Κέρδη παραγωγικότητας από την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων	77
4.3.2 Η περίπτωση της Κίνας	78
4.4 Η επίδραση των πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον κύκλο εργασιών, την παραγωγικότητα και την οικονομική επίδοση της επιχείρησης	79
4.5 Η επίδραση των πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών	80
4.6 Γενική ή ειδική εκπαίδευση;	82
4.7 Από την πλευρά της επιχείρησης: Οφέλη από την επιμόρφωση	83
4.8 Από την πλευρά της επιχείρησης: Οφέλη για τους μετόχους	86
5. Η Ελληνική περίπτωση	89
6. Βιβλιογραφία	94
7. Παράρτημα	97

ΣΥΝΟΨΗ

Η προσπάθεια να αποδειχθεί με έναν έγκυρο τρόπο η θετική επίδραση της επιμόρφωσης των στελεχών μιας επιχείρησης στην επίδοσή της ξεκίνησε στη δεκαετία του '60 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι ερευνητές, αφού πρώτα ξεπεράσουν τον σκόπελο του είδους της επιμόρφωσης που θα συμπεριλάβουν στην έρευνά τους καθώς και την μεθοδολογία της αξιολόγησής της, είναι η έλλειψη στοιχείων για τα ποσά που δαπανούν – ή μάλλον που επενδύουν – οι επιχειρήσεις κάθε χρόνο στην επιμόρφωση των στελεχών τους. Το πρόβλημα αυτό υφίσταται έως σήμερα, καθιστώντας έτσι αδύνατη μια ποσοτική έρευνα μεγάλης κλίμακας.

Στην εργασία μας αυτή προσπαθήσαμε να εξετάσουμε το ζήτημα από όλες τις πλευρές του, να παρουσιάσουμε τα σημαντικότερα βήματα που έχουν γίνει στο εξωτερικό και να αποτολμήσουμε μια μικρή έρευνα στην ελληνική πραγματικότητα.

Έτσι, το πρώτο κεφάλαιο έχει στόχο την διερεύνηση των όρων : επιμόρφωση, ανάπτυξη, εκπαίδευση και μάθηση και την παρουσίαση των διαφορών των εννοιών αυτών. Παρουσιάζει επίσης ένα γενικό μοντέλο επιμόρφωσης, αναλύει τις ανάγκες που προκύπτουν, τις συνθήκες που προηγούνται της επιμόρφωσης και τέλος τις πιο σύγχρονες μεθόδους. Κάνει ιδιαίτερη αναφορά στην εκπαίδευση ενηλίκων, στις τυπολογίες και τις στρατηγικές της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της αξιολόγησης της επιμόρφωσης, οι λόγοι που κρίνεται αναγκαία, ενδεικτικοί παράγοντες που επιδρούν στην επιμόρφωση, καθώς και μια ιστορική αναδρομή στα μοντέλα αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης. Παρουσιάζονται επίσης το τι ισχύει σήμερα, αλλά και κάποιες προτάσεις που διατυπώνονται για τη βελτίωση της αξιολόγησης της επιμόρφωσης.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στους τρόπους μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων. Στην αρχή αναφέρονται οι παραδοσιακοί τρόποι μέτρησης και παρουσιάζεται εν συντομία η κριτική που τους έχει ασκηθεί. Στη συνέχεια εξετάζονται νεότερα μη παραδοσιακά μοντέλα μέτρησης, γίνεται σύγκριση μεταξύ παραδοσιακών και μη παραδοσιακών μοντέλων και τέλος επιχειρείται μια προσέγγιση των ιδιαιτεροτήτων της μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η επίδραση της επιμόρφωσης στην επίδοση της επιχείρησης, σε οικονομικό και παραγωγικό επίπεδο καθώς και η συμβολή της στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Γίνεται σαφής η σύγχρονη προσέγγιση που θέλει την

εκπαίδευση των εργαζομένων αναπόσπαστο κομμάτι των πολιτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στόχο την ποιότητα. Παρουσιάζεται ο διαχωρισμός της ειδικής και γενικής εκπαίδευσης και η επίδραση της κάθε μίας στην συνολική επίδοση της επιχείρησης. Επίσης, αναφέρονται κάποιες έρευνες που έχουν γίνει με στόχο να καταδείξουν την επίδραση της επιμόρφωσης των στελεχών στην επίδοση της επιχείρησης.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να ερευνηθεί η ελληνική πραγματικότητα με την εφαρμογή ενός από τα μοντέλα του τέταρτου κεφαλαίου σε δείγμα 21 ελληνικών επιχειρήσεων και να παρουσιαστούν τα συμπεράσματα, καθώς και οι δυσκολίες που εντοπίστηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Επιμόρφωση

1.1 Έννοια και διαφορές των όρων: επιμόρφωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και μάθηση

Η επιμόρφωση, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις θεωρείται ζωτικό στοιχείο για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους στη διεθνή σκηνή. Παράλληλα, έχει ιδιαίτερη σημασία για τη βιβλιογραφία της Διοίκησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ και ΑΑΔ). Και αυτό γιατί οι στρατηγικές επιμόρφωσης, ανάπτυξης και εκπαίδευσης είναι μέσα «κλειδιά» για τη μείωση της ανεπάρκειας των εργασιακών σχέσεων καθώς επίσης και για μια καλύτερη προσέγγιση στο να επιτευχθούν πλεονεκτήματα σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, τέτοιες πρακτικές συνεισφέρουν σημαντικά στην επίτευξη κάποιων αποτελεσμάτων όπως π.χ. ποιότητα, ενδυνάμωση των εργαζομένων, ομαδική εργασία και ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων (multi-skilling).

Υπάρχει όμως σοβαρή αμφισβήτηση όσον αφορά στη βιβλιογραφία της Διοίκησης / Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τη διάκριση, αν υπάρχει, μεταξύ των τριών παραπάνω πρακτικών και μιας τέταρτης έννοιας, της μάθησης. Και η ερώτηση αυτή είναι σημαντική διότι το αν τις βλέπει ο ειδικός των Ανθρώπινων Πόρων σαν συνώνυμες ή διαφορετικές θα επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές αυτές εφαρμόζονται στο οργανωσιακό περιβάλλον (Garavan, 1997).

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί η ουσιαστική έννοια των παραπάνω όρων, οι σημαντικές διαφορές τους καθώς και μια πιο ολοκληρωμένη, συνολική άποψη που σχετίζεται με τις παραπάνω έννοιες.

Επιμόρφωση (κατάρτιση): Το αγγλικό λεξικό «Oxford English Dictionary» ορίζει την επιμόρφωση σαν μια πρακτική εκπαίδευση σε κάθε επάγγελμα, τέχνη ή χειροτεχνία. Και οι ορισμοί της ΔΑΔ δεν διαφέρουν σημαντικά. Ορίζεται γενικά σαν μια σχεδιασμένη και συστηματική προσπάθεια ώστε το άτομο να τροποποιήσει ή να αναπτύξει γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις μέσω μαθησιακών εμπειριών έτσι ώστε να επιτευχθεί επαρκής απόδοση σε μια δραστηριότητα ή σε ένα πλήθος δραστηριοτήτων (Caravan et al.1995; Harrison,1993; Reid et al.,1994 όπ. αναφ. στο Garavan, 1997). Ο όρος καλύπτει την επιμόρφωση μέσω της εκτέλεσης ή όχι μιας συγκεκριμένης εργασίας (on - and off - the job - training), την επιμόρφωση των νέων εργαζομένων, την επιμόρφωση ενηλίκων, την τυπική

και άτυπη επιμόρφωση μέσω εργασιακής εμπειρίας. Κάποιοι θεωρούν ότι η επιμόρφωση ολοκληρώνεται σε συντομότερο χρόνο από ότι η εκπαίδευση και έχει πιο εστιασμένα αποτελέσματα (Van Wart et al., όπ. αναφ. στο Garavan, 1997) ενώ άλλοι ισχυρίζονται ότι η επιμόρφωση έχει πιο περιορισμένο στόχο, καθορίζοντας το «σωστό» δρόμο για να γίνει κάτι (Rogers, όπ. αναφ. στο Garavan, 1997).

Ανάπτυξη : Το αγγλικό λεξικό «Oxford English Dictionary» ορίζει την ανάπτυξη σαν πράξη ή διαδικασία εξέλιξης, μια σταδιακή μεγέθυνση. Σύμφωνα με τον ορισμό της ΔΑΔ η ανάπτυξη καλύπτει τόσο την εξωτερική πραγματικότητα του περιβάλλοντος και τους οργανωσιακούς στόχους όσο και την εσωτερική πραγματικότητα του «αναδυόμενου» εαυτού. Κάποιες από τις θεωρίες της βιβλιογραφίας της ΔΑΔ τονίζουν το θέμα της ανάπτυξης των δυνατοτήτων κάποιου, μέσω συνειδητών και ασυνείδητων διαδικασιών μάθησης ώστε το άτομο να καταστεί ικανό να αναλάβει έναν μελλοντικό ρόλο μέσα στον οργανισμό. Αυτές οι θεωρίες της ανάπτυξης εστιάζουν περισσότερο στον μαθητευόμενο παρά στην εκμάθηση (Baum,1995; Lauermaann,1992; McIntosh,1994, όπ. αναφ. στο Garavan,1997).

Εκπαίδευση : Η εκπαίδευση ορίζεται συνήθως ξεχωριστά από την υπόλοιπη επιμόρφωση στη ζωή ενός ατόμου σαν μια αρχική τυπική διαδικασία και η οποία εφοδιάζει το άτομο με επαρκή γνώση και ικανότητες για το υπόλοιπο της ζωής του (Coombs and Ahmed, 1974, όπ. αναφ. στο Garavan, 1997). Επειδή είναι πολύπλοκος ο ορισμός της υπάρχουν κάποια κριτήρια που την προσδιορίζουν όπως π.χ. ότι πρέπει να περιλαμβάνει μια όχι απλή μαθησιακή διαδικασία, η οποία πρέπει να είναι σχεδιασμένη, και ότι η μάθηση πρέπει να περιλαμβάνει την κατανόηση (Jarvis 1995 όπ. αναφ. στο Garavan,1997). Στο πλαίσιο της ΔΑΔ η εκπαίδευση παρέχει γενικές γνώσεις και δεξιότητες κυρίως όσον αφορά κάποια επιστήμη ή κάποιο τομέα, αλλά δεν παρέχει εξειδίκευση σε σχέση με συγκεκριμένη εργασία.

Μάθηση : Υπάρχει μεγάλη δυσκολία στο να οριστεί η μάθηση λόγω της έλλειψης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού. Παρόλα αυτά κάποιοι ορίζουν τη μάθηση σαν μια διαδικασία με την οποία αλλάζει η συμπεριφορά ενός ατόμου σαν αποτέλεσμα της εμπειρίας που αποκτιέται με αυτήν. Βλέπουν τη μάθηση σαν παρακινούμενη αρχικά από εξωτερικούς παράγοντες (Maples and Webster 1980 όπ. αναφ. στο Garavan, 1997). Κάποιοι άλλοι (Jones 1994 όπ. αναφ. στο Garavan,1997) υποστηρίζουν ότι μάθηση δεν σημαίνει απαραίτητα αλλαγή. Και αν ακόμη επέλθει κάποια αλλαγή αυτή δεν είναι απαραίτητο να αφορά στη συμπεριφορά.

Όπως αναφέρει ο Rogers (1999), κάθε αλλαγή δεν είναι μάθηση και επιπλέον μερικές μορφές μάθησης αποτελούν περισσότερο επιβεβαίωση παρά αλλαγή προτύπων

γνώσεων και συμπεριφορών. Η μάθηση ως αλλαγή έχει δύο μορφές: τις σχεδόν αυτόματες αντιδράσεις στις νέες πληροφορίες, αντιλήψεις ή εμπειρίες και τις δομημένες, σκόπιμες αλλαγές που στοχεύουν στην ανάπτυξη βαθιάς γνώσης. Η πρώτη μορφή είναι μη προμελετημένη και ακούσια, αλλά η δεύτερη έχει συγκεκριμένο σκοπό και απαιτεί προσπάθεια.

Υπάρχουν πολλές θεωρίες μάθησης, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε τρεις κύριες ομάδες: οι συμπεριφοριστικές θεωρίες, της σχολής κυρίως του ερεθίσματος – αντίδρασης, οι γνωστικές θεωρίες, που βασίζονται σε διαφορετική άποψη για τη φύση της γνώσης και οι ανθρωπιστικές θεωρίες, που βασίζονται σε αναλύσεις της προσωπικότητας και της κοινωνίας .

Θεωρώντας ότι η εκπαίδευση είναι μια δυναμική αλληλεπίδραση που εμπλέκει τρία μέρη: τον εκπαιδευτή-σχεδιαστή, τον εκπαιδευόμενο και το μαθησιακό αντικείμενο, ο Rogers (1999) συσχετίζει τις θεωρίες αυτές με την έμφαση που δίνουν σε καθένα από αυτά τα μέρη.

Οι συμπεριφοριστικές θεωρίες υπογραμμίζουν το ρόλο του εκπαιδευτή / φορέα στην παροχή του ερεθίσματος και στην επιλογή και ενίσχυση των ενδεδειγμένων αντιδράσεων. Οι γνωστικές θεωρίες τονίζουν το περιεχόμενο, ενώ οι ανθρωπιστικές θεωρίες (η πιο σύνθετη ομάδα) κατευθύνουν την προσοχή μας προς την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου¹.

Είναι φανερό λοιπόν ότι η επιμόρφωση, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση ασχολούνται βασικά με τη μάθηση. Επίσης η ανάπτυξη είναι η βασική διαδικασία στην οποία η επιμόρφωση και η εκπαίδευση συμβάλλουν και η οποία συμβολή βοηθάει τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό. Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες λειτουργούν συχνά σαν προαπαιτούμενο για μια εργασία διότι βεβαιώνουν την ικανότητα και καταλληλότητα του ατόμου. Λόγω του ότι η καταλληλότητα αυτή μπορεί περαιτέρω να αυξηθεί με την επιμόρφωση είναι λογικό να υποθέσουμε ότι και οι τέσσερις έννοιες είναι συμπληρωματικά στοιχεία της ίδιας διαδικασίας δηλ. την αύξηση της ανθρώπινης δυνατότητας ή του ταλέντου.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και κάποιες ευδιάκριτες διαφορές στα πλαίσια της ΔΑΔ. Ενώ στην επιμόρφωση οι αντικειμενικοί στόχοι που σχετίζονται με τη συμπεριφορά είναι αρκετά σαφείς και αφορούν την παρούσα εργασιακή απασχόληση, οι στόχοι της εκπαίδευσης δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν αφού διαφέρουν οι μαθησιακές προτεραιότητες κάθε ατόμου. Και καθώς η ανάπτυξη στα πλαίσια της ΔΑΔ/ΑΑΔ εστιάζεται

¹ Rogers, A., (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα : Μεταίχμιο, σελ.138

σε μελλοντικούς ρόλους ή εργασίες, οι στόχοι της τείνουν να είναι λιγότερο ακριβείς. Επίσης και η φύση της κάθε μαθησιακής διαδικασίας είναι διαφορετική αφού η επιμόρφωση συνδέεται με «μάθηση εκτελώντας κάτι» ενώ η εκπαίδευση συνδέεται με «μάθηση διαβάζοντας κάτι» και η ανάπτυξη σχετίζεται με μάθηση που «σκέφτεται, εκτελεί και αισθάνεται».

Παρά τη διάκριση των τεσσάρων παραπάνω εννοιών και την ανάπτυξη διαφόρων μοντέλων από πλευράς ΔΑΔ σχετικά με αυτές, έχουν επέλθει πλέον κάποιες αλλαγές οι οποίες απαιτούν ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο που θα διευκολύνει τη συνεχή ενημέρωση των επιτευγμάτων των εργαζομένων και τη συνεχή μάθηση μέσα στις επιχειρήσεις. Στην εποχή της «ενδυνάμωσης» και της «ολικής ποιότητας», αναμένεται από τα άτομα να αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες και να ακολουθούν ένα δρόμο συνεχούς βελτίωσης. Στην καρδιά αυτού του μοντέλου βρίσκεται η αναγνώριση ότι η συμβολή του κάθε εργαζόμενου στην επιτυχία της επιχείρησης είναι σημαντική. Οι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν περισσότερα από το να εκτελούν απλώς τη δουλειά τους με λειτουργικό τρόπο. Μπορούν να συμβάλλουν επίσης με δημιουργικές ιδέες και καινοτομίες. Συνεπώς, η εστίαση της μάθησης στο πλαίσιο της επιχείρησης και όχι στις ξεχωριστές διαδικασίες της επιμόρφωσης, της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης, κρίνεται ως ο καλύτερος τρόπος να διευκολυνθεί αυτή η διαδικασία (Garavan, 1997).

1.2 Εκπαίδευση - επιμόρφωση ενηλίκων : ιδιαιτερότητες και τυπολογία

1.2.1 Ιδιαιτερότητα της εκπαίδευσης ενηλίκων

Έχουν γίνει αρκετές συζητήσεις για το αν η μάθηση των ενηλίκων έχει τόσες ιδιαιτερότητες ώστε να αντιμετωπίζεται διαφορετικά από ότι ισχύει για τις μικρότερες ηλικίες. Ο Rogers (1999) υποστηρίζει ότι μπορεί να χρησιμοποιούμε πολλές φορές παρόμοιες μεθόδους για όλες τις ομάδες, αλλά η βασική προσέγγιση διαφέρει ανάλογα με την περίσταση και απαιτούνται διαφορετικές διδακτικές – μαθησιακές διεργασίες σε κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης.

Οι ενήλικοι διαφέρουν μεταξύ τους πολύ περισσότερο απ' ό,τι οι μαθητές σε μια τάξη ή οι φοιτητές του ίδιου έτους. Μερικοί έχουν ευρύτερες, είτε σχετικές είτε άσχετες, εμπειρίες από τους άλλους, άλλοι βρίσκονται μακριά από την εκπαίδευση για περισσότερο καιρό, κάποιιοι δεν ανέπτυξαν αρκετά το τυπικό μορφωτικό τους επίπεδο, άλλοι βρίσκονται στην τάξη από μια ανάγκη να μάθουν, άλλοι για την επιδότηση κι άλλοι αντιμετωπίζουν το πρόγραμμα ως την τελευταία τους ευκαιρία για να βρουν δουλειά. Όλοι όμως έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά (Rogers, 1999):

- είναι ενήλικες και παρακολουθούν το πρόγραμμα με την θέλησή τους
- βρίσκονται σε εξελισσόμενη διεργασία ανάπτυξης κι όχι στο ξεκίνημα μιας διεργασίας
- φέρνουν μαζί τους ένα φάσμα εμπειριών, γνώσεων και αξιών, σχετικό ως κάποιιο βαθμό με το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος
- παίρνουν μέρος στο πρόγραμμα έχοντας συνήθως δεδομένες προθέσεις
- ξεκινούν με ορισμένες προσδοκίες όσον αφορά τη μαθησιακή διεργασία και με διαφορετικές στάσεις απέναντι στην εκπαίδευση
- έχουν ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα, αφού η εκπαίδευση επισκιάζεται από άλλα θέματα της προσωπικής τους ζωής
- έχουν διαμορφωμένα μοντέλα μάθησης

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (1977, οπ. αναφ. στο Rogers, 1999):

Η Εκπαίδευση Ενηλίκων αφορά οποιαδήποτε μαθησιακή δραστηριότητα ή πρόγραμμα σκόπιμα σχεδιασμένο από κάποιον εκπαιδευτικό φορέα, για να ικανοποιήσει οποιαδήποτε ανάγκη κατάρτισης ή οποιοδήποτε ενδιαφέρον, που ενδέχεται να πραγματοποιηθεί σε κάθε στάδιο της ζωής ενός ανθρώπου που έχει υπερβεί την ηλικία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και η κύρια δραστηριότητά του δεν είναι πλέον η εκπαίδευση. Η «σφαίρα» της, επομένως, καλύπτει μη επαγγελματικές, επαγγελματικές, γενικές, τυπικές και μη τυπικές σπουδές, καθώς επίσης και την εκπαίδευση που έχει συλλογικό σκοπό².

Ενδεικτική είναι η άποψη του Brookfield (1986, όπ. αναφ. στο Κόκκος & Λιοναράκης, 1998) όπου αναφέρει ότι «η εκπαίδευση ενηλίκων είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ ενηλίκων, στα πλαίσια της οποίας αναλύονται εμπειρίες, αναπτύσσονται δεξιότητες και γνώσεις και πραγματοποιούνται δραστηριότητες»³.

Ο Rogers (1999) επισημαίνει ότι οι εκπαιδευόμενοι είναι απαραίτητο να είναι ενεργητικοί στην πορεία της μάθησής τους για μια σειρά από λόγους. Πρώτον, για λόγους υποκίνησης. Έχουν ανάγκη να επιτύχουν κάτι, ώστε να οικοδομήσουν και να διατηρήσουν μια αίσθηση επιτυχίας, Δεύτερον, για την προώθηση της μάθησης, δηλαδή για την πρόταση, την αποδοχή και την εσωτερίκευση των μαθησιακών αλλαγών. Και τέλος για να ενθαρρυνθούν να συνεχίσουν την ουσιώδη και δομημένη μάθηση και μετά το τέλος του συγκεκριμένου προγράμματος, γιατί η μάθηση αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της ζωής κι όχι απλή προετοιμασία.

² Rogers, A., (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα : Μεταίχμιο, σελ. 55

³ Κόκκος, Α., & Λιοναράκης, Α., (1998). *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση : Σχέσεις διδασκόντων – διδασκόμενων*. Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σελ. 19

1.2.2 Τυπολογία

Στη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται πολλοί και διαφορετικοί όροι προκειμένου να περιγραφούν οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες που απευθύνονται σε ενήλικες. Συχνά, χρησιμοποιείται ο ίδιος όρος για να περιγράψει διαφορετικές πρακτικές ή διαφορετικοί όροι για να περιγράψουν παρόμοιες δραστηριότητες. Η σύγχυση αυτή οφείλεται (Βεργίδης & Καραλής, 2005):

- στη σχετικά πρόσφατη ανάπτυξη του πεδίου
- στο διαφορετικό περιεχόμενο των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων που απευθύνονται σε ενήλικες, και
- στους διαφορετικούς σκοπούς και στόχους αυτών των δραστηριοτήτων.

Στο εξωτερικό κυρίως, αλλά και στην Ελλάδα, έχει γίνει προσπάθεια να αναπτυχθεί μια τυπολογία, ανάλογα με τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται. Ο Coombs (1968, όπ. αναφ. στο Βεργίδης & Καραλής, 2005) έχει προτείνει την παρακάτω τυπολογία, η οποία ακολουθείται ακόμη:

***Τυπική** εκπαίδευση :* το ιεραρχικά δομημένο, χρονικά διαβαθμισμένο εκπαιδευτικό σύστημα από την πρωτοβάθμια εκπαίδευση έως το πανεπιστήμιο, που περιλαμβάνει, πέρα των γενικών ακαδημαϊκών σπουδών, μια ποικιλία εξειδικευμένων προγραμμάτων και οργανισμών για την τεχνική και επαγγελματική κατάρτιση.

***Άτυπη** εκπαίδευση :* η δια βίου διαδικασία κατά την οποία το κάθε άτομο αποκτά στάσεις, αξίες, δεξιότητες και γνώσεις από την καθημερινή εμπειρία του και την επίδραση του περιβάλλοντος, από την οικογένεια, τη γειτονιά, την εργασία, την ψυχαγωγία, την αγορά εργασίας, τις βιβλιοθήκες και τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας.

***Μη τυπική** εκπαίδευση :* στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται κάθε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα εκτός του καθιερωμένου εκπαιδευτικού συστήματος, είτε μεμονωμένη είτε ως μέρος μιας ευρύτερης δραστηριότητας, που στοχεύει σε συγκεκριμένο κοινό και έχει ως βάση συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους⁴.

Ο όρος **δια βίου εκπαίδευση** είναι πιο γενικός και έχει επικρατήσει να αναφέρεται και στους τρεις παραπάνω τύπους. Σύμφωνα με το γλωσσάριο του CEDEFOP (1996), παραπέμπει και

⁴ Βεργίδης Δ. & Καραλής, Θ., (2005). Τυπολογίες και στρατηγικές στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, 2, 11-16

σε μια «φιλοσοφική έννοια σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση θεωρείται μια μακροχρόνια διαδικασία που αρχίζει κατά τη γέννηση και διαρκεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής»⁵.

1.2.3 Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η δια βίου εκπαίδευση

Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί επίσης μια από τις κύριες προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όπως αναφέρεται στο Υπόμνημα σχετικά με την εκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2000), σήμερα, η πρόσβαση σε σύγχρονες πληροφορίες και γνώσεις μαζί με τα κίνητρα και την ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς έξυπνα και προς δικό του όφελος καθώς και προς όφελος της κοινωνίας στο σύνολό του αυτούς τους πόρους αποτελούν τη βάση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης και για τη βελτίωση της απασχολησιμότητας και της προσαρμοστικότητας του εργατικού δυναμικού. Επίσης, τα άτομα πλέον θέλουν να κάνουν μόνα τους τα σχέδια για τη ζωή τους, να συμμετέχουν πιο ενεργά στην κοινωνία και να μάθουν να ζουν θετικά μέσα σ' ένα περιβάλλον πολιτιστικής, εθνικής και γλωσσικής πολυμορφίας. Η εκπαίδευση υπό την ευρεία της έννοια αποτελεί το κλειδί της γνώσης και της κατανόησης των τρόπων για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Αυτά τα δύο στοιχεία των σύγχρονων κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών είναι αλληλένδετα. Αποτελούν τη βάση δύο εξίσου σημαντικών στόχων της εκπαίδευσης καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής: την προώθηση της ενεργού συμμετοχής στο κοινωνικό γίγνεσθαι και την αύξηση των δυνατοτήτων απασχόλησης.

Τα πιο πρόσφατα στοιχεία της ευρωπαϊκής στατιστικής υπηρεσίας Eurostat (Καθημερινή, 2005), μας δείχνουν ότι το 42% του πληθυσμού της Ε.Ε των «25» ηλικίας από 25 έως 64 ετών συμμετείχε σε κάποιου είδους μορφή εκπαίδευσης ή κατάρτισης κατά το 2003. Το 4% συμμετείχε σε τυπική μορφή εκπαίδευσης – κατάρτισης, το 17% σε μη τυπική και το 33% σε άτυπη. Το ποσοστό συμμετοχής ποίκιλε σημαντικά μεταξύ των διαφόρων χωρών – μελών, με την Αυστρία, το Λουξεμβούργο, τη Σλοβενία και τη Δανία να ξεπερνούν το 80%. Το χαμηλότερο ποσοστό ήταν στην Ουγγαρία (12%) και το αμέσως προηγούμενο ήταν της Ελλάδας (17%).

1.3 Ένα γενικό μοντέλο επιμόρφωσης

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που έχει χαρακτηρίσει το πεδίο της επιμόρφωσης την τελευταία δεκαετία είναι το συνεχόμενο και μάλλον αυξανόμενο κενό μεταξύ της θεωρίας και της πρακτικής. Η σημαντικότερη δυσκολία όσον αφορά τα διάφορα

⁵ CEDEFOP – European Center for the Development of Vocational Training, (1996). *Vocational Training Glossarium*. Thessaloniki. CEDEFOP, σελ. 80

μοντέλα στη σφαίρα της επιμόρφωσης είναι ότι μπορούν γρήγορα να ξεπεραστούν λόγω του ότι αναφέρονται σε ένα θέμα που είναι ολόενα και πιο ποικίλο και πολύπλοκο. Οπότε είναι αναγκαίο συνεχώς να αναλύουμε, να αμφισβητούμε και όπου είναι απαραίτητο να τροποποιούμε εκείνα που μπορεί να λαμβάνονται σαν αλήθειες στο πλαίσιο της επιμόρφωσης.

Ένα μοντέλο σχεδιασμένο να δείξει τους κύριους παράγοντες που περιλαμβάνει η λειτουργία της επιμόρφωσης πρέπει να καλύπτει τις τρεις παρακάτω απαιτήσεις. Πρέπει να είναι: α) σχετικό, β) ευρύ και περιεκτικό και γ) σαφές και κατανοητό (Donnelly, 1987).

Ένα τέτοιο μοντέλο πρέπει να σχετίζεται και να αντανακλά την πραγματικότητα του περιβάλλοντος που προτίθεται να επεξηγήσει και να εξηγήσει με παραδείγματα. Παρόλο που πρέπει να χαρακτηρίζεται από απλότητα, αυτή η απλότητα δεν πρέπει να γίνει σε βάρος μιας πιθανής υπεραπλούστευσης.

Τα πρώτα μοντέλα επιμόρφωσης συγκεντρώνονταν σε τέσσερις παράγοντες:

- 1) εκτίμηση και αναγνώριση των οργανωσιακών αναγκών επιμόρφωσης (μάκρο επίπεδο),
- 2) προσδιορισμός των απαιτήσεων σε εργασιακή επιμόρφωση (μικρο επίπεδο)
- 3) σχεδιασμός του επιμορφωτικού προγράμματος και
- 4) εκτίμηση του προγράμματος και επαναπληροφόρηση.

Λόγω της πολυπλοκότητας όμως των σύγχρονων δραστηριοτήτων επιμόρφωσης το παραδοσιακό μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων είναι πολύ απλό για να την καλύψει. Είναι γνωστό στην πράξη ότι δεν έχει νόημα η ανάπτυξη ενός επιπέδου επιτήδευσης των τεχνικών επιμόρφωσης σε επίπεδο δουλειάς αν δεν βεβαιωθεί ότι αυτή η πρόδος θα σχετιστεί ακριβώς με τις σχεδιασμένες τεχνικές και οργανωσιακές ανάγκες, οι οποίες ρέουν από τα επιχειρησιακά και ανθρώπινα πλάνα. Οι τεχνικές επιμόρφωσης που προέρχονται από επαγγελματίες, ενώ μπορεί να είναι αποδεχόμενες από αμέλεια, είναι παρόλα αυτά πιθανόν επικίνδυνες διότι μπορεί να έχουν σαν αποτέλεσμα την παραίτηση της ανώτερης διοίκησης από τις νόμιμες ευθύνες επιμόρφωσης και μπορεί επίσης να μεγαλώσουν το κενό ανάμεσα στις επιμορφωτικές δραστηριότητες και στις πραγματικές οργανωσιακές απαιτήσεις.

Επειδή ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης πέρα από τη συμβολή του σε όρους πόρων προσφέρει περισσότερα σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να υπολογίζονται τα πιθανά οφέλη στο ξεκίνημα της επιμορφωτικής δραστηριότητας, και να εκτιμούνται κάποια προκαθορισμένα κριτήρια και μεθοδολογία πριν, κατά τη διάρκεια και στο τέλος της.

Μια επιπλέον αδυναμία των παραδοσιακών μοντέλων που αποτελούνται από τέσσερα μέρη είναι ότι υποθέτουν πως είναι εφικτό να προχωρήσουν στην εκτίμηση της

επιμόρφωσης στα πλαίσια της επιχείρησης χωρίς να έχουν προηγουμένως θεωρήσει κάποιους σημαντικούς παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα χρηματικών κονδυλίων, η στάση της διοίκησης, ο επαγγελματισμός των εκπαιδευτών και το σημαντικότερο, η δυνατότητα της επιχείρησης να υιοθετήσει αλλαγές μέσω των περιορισμών της κουλτούρας του τρέχοντος συστήματος αξιών. Η παραδοσιακή προσέγγιση υπονοεί ότι η επιμόρφωση εκτιμάται στη βάση ενός άνευ-ορίων προϋπολογισμού ενώ γνωρίζουμε ότι στην πραγματικότητα, οι προϋπολογισμοί προηγούνται της επιμόρφωσης και ότι οι εκπαιδευτές για να είναι αξιόπιστοι πρέπει να δουλέψουν εντός των προκαθορισμένων οικονομικών περιορισμών. Επειδή η στάση της διοίκησης καθορίζει το οργανωσιακό επίπεδο στο οποίο είναι αποδεκτή η επιμόρφωση δηλ. αν θα πετύχει πραγματικές εκπαιδευτικές απαιτήσεις ή απλά θα είναι μια τυπική διαδικασία που βασίζεται σε χαμηλού κόστους και αξίας επιμόρφωση, πρέπει να βρεθεί το επίπεδο στην ιεραρχία της επιχείρησης στο οποίο είναι ρεαλιστικό να υποτεθεί ότι μπορεί να λειτουργήσει η εκπαιδευτική δραστηριότητα, πριν να προσδιοριστούν οι ανάγκες για επιμόρφωση. Επίσης πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι υπάρχει η δυνατότητα να αναληφθούν σχεδιασμένες δραστηριότητες αλλιώς υπάρχει περίπτωση να βρεθούμε σε μια κατάσταση απομόνωσης από μελλοντικές περιοχές δραστηριότητας οι οποίες είναι πέρα από την επαγγελματική μας ικανότητα π.χ. την εντός-επιχείρησης επιμόρφωση των υψηλών διευθυντικών στελεχών. Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο οι δραστηριότητες να εμπεριέχουν και να αντανακλούν το σύστημα αξιών και τις προσδοκίες της επιχείρησης και όχι εκείνα που οι εκπαιδευτές θεωρούν ότι θα έπρεπε να ισχύουν. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων πρέπει να είναι μέσα στα όρια αποδοχής ανάλογα με την κουλτούρα και την ικανότητα της επιχείρησης για αλλαγή- ένα πολύ σημαντικό προσόν.

Το παραδοσιακό μοντέλο επιμόρφωσης που παρουσιάστηκε στην αρχή αυτής της ενότητας παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες όπως ότι δεν λαμβάνει υπ' όψιν του τους παράγοντες που περιλαμβάνονται στη διαδικασία της μετακίνησης από τη μία φάση στην άλλη. Αυτοί οι παράγοντες χαρακτηρίζονται σαν απαιτήσεις «προ-εισόδου». Προκειμένου να ληφθούν υπ' όψιν αυτοί οι παράγοντες πρέπει να γίνουν και να απαντηθούν κάποιες ερωτήσεις. Αφού λοιπόν το παραδοσιακό μοντέλο αδυνατεί να καλύψει τις βασικές απαιτήσεις ενός επιμορφωτικού μοντέλου διότι αφενός μεν δεν σχετίζεται με τις τρέχουσες επιμορφωτικές αλληλεπιδράσεις και αφ' εταίρου δεν μπορεί να καλύψει την πολυπλοκότητα των παραγόντων που πρέπει να συμπεριληφθούν ακόμη και στις πιο απλές καταστάσεις εκπαίδευσης, έχει αντικατασταθεί από ένα πιο σύγχρονο μοντέλο επιμόρφωσης που αποτελείται από τέσσερα στάδια (με πολλά υπό-στάδια) που σχηματίζουν μια κυκλική ροή. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν (Donnelly, 1987):

- Διαθεσιμότητα των πόρων. Περιλαμβάνει τους βασικούς παράγοντες που πρέπει να καλύψει ο επαγγελματίας πριν ξεκινήσει την εκτίμηση.
- Εκτίμηση των αναγκών επιμόρφωσης της επιχείρησης.
- Εκτίμηση των αναγκών επιμόρφωσης της κάθε θέσης. Η εστίαση σ' αυτό το στάδιο είναι τα προβλήματα μάθησης που σχετίζονται με την εργασία και οι δραστηριότητες που αφορούν την ανάλυση της εργασιακής επιμόρφωσης.
- Σχεδιασμός προγράμματος. Το τελικό στάδιο ασχολείται με τους παράγοντες που πρέπει να θεωρηθούν κατά το σχεδιασμό επιμορφωτικών μεσολαβήσεων από τον αρχικό ορισμό των στόχων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά μέχρι την εφαρμογή του επιμορφωτικού προγράμματος.

Το παραπάνω μοντέλο υπερπηδάει τους περιορισμούς του παραδοσιακού μοντέλου καθώς:

- α) υπογραμμίζει τη σημαντικότητα παραγόντων όπως η διαθεσιμότητα των χρηματικών κονδυλίων, πολιτισμικές αξίες, πολιτικές και υπευθυνότητες.
- β) ο εκπαιδευτής ευαισθητοποιείται ως προς την ανάγκη για σκέψη μεταξύ των κυρίων σημείων που απαιτούνται για την προετοιμασία μιας εκπαιδευτικής δραστηριότητας με την χρήση μιας σειράς απαιτήσεων για τη μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο.
- γ) η εκτίμηση των δραστηριοτήτων περιλαμβάνεται σε κάθε στάδιο. Η εκτίμηση της επιμορφωτικής δραστηριότητας δεν θεωρείται πλέον σαν μια μεμονωμένη πράξη στο τέλος της επιμόρφωσης.

Προκειμένου βέβαια να εφαρμοστεί το παραπάνω μοντέλο πρέπει να τροποποιηθεί κατάλληλα σχετικά με το ιδιαίτερο περιβάλλον και τους περιορισμούς της επιχείρησης έτσι ώστε να υπάρχει η σιγουριά ότι η εφαρμογή του θα καλύψει τις όποιες απαιτήσεις της.

1.4 Ανάλυση αναγκών επιμόρφωσης

Για χρόνια προηγούνταν μια κλασική «ανάλυση επιμορφωτικών αναγκών» η οποία περιελάμβανε περιγραφή των θέσεων εργασίας, εκτίμηση των ικανοτήτων των ατόμων και καθορισμός περιοχών βελτίωσης. Τελικά, προτεινόταν κάποια σχετική επιμόρφωση δίνοντας βαρύτητα στις δεξιότητες του μεμονωμένου ατόμου σε σχέση με την παρούσα ή / και πιθανή μελλοντική του θέση.

Για να αναλύσουμε όμως τις δεξιότητες που χρειάζονται οι άνθρωποι για το μέλλον, δεν πρέπει να ξεκινήσουμε μόνο από τον τωρινό ρόλο του κάθε ατόμου ή να αναπτύξουμε μια επιχειρησιακή στρατηγική γύρω από την «τωρινή» τεχνολογία και την υφιστάμενη γκάμα προϊόντων στην επιχείρηση. Το σημείο εκκίνησης θα πρέπει να είναι οι πιέσεις και οι

απαιτήσεις από το περιβάλλον, ειδικά αυτές που προέρχονται από τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τις τεχνολογικές αλλαγές. Εφόσον οι επιχειρήσεις σήμερα καθοδηγούνται από την αγορά, ίσως πρέπει οι στρατηγικές ανάπτυξης να είναι επίσης καθοδηγούμενες από την αγορά. Αυτό σημαίνει υιοθέτηση σχεδίων επιμόρφωσης που εστιάζονται στο μοτίβο «περιβάλλον-άτομο» παρά στο μοτίβο «άτομο-ρόλος».

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αναπτύσσοντας μια μεθοδολογία η οποία οδηγεί στην αναγνώριση των επιμορφωτικών αναγκών, που είναι καθοδηγούμενες από την αγορά και προσανατολισμένες στο μέλλον. Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί από τους ανώτερους διευθυντές που είναι σε θέση να καθοδηγήσουν και να υποστηρίξουν την επιμόρφωση. Είναι μια συμμετοχική προσέγγιση η οποία μπορεί να τους οδηγήσει γρήγορα στο να καθορίσουν τις ανάγκες επιμόρφωσης. Η μεθοδολογία μπορεί συνοπτικά να παρουσιαστεί ως εξής (Berger, 1993):

Πρώτο βήμα : περιλαμβάνει την εξέταση του περιβάλλοντος. Ξεκινάει με τον ορισμό της πιθανόν πιο κρίσιμης διάστασης του περιβάλλοντος, αυτή της σταθερότητας έναντι της αλλαγής.

Δεύτερο βήμα : ξεκινάει με τον ορισμό των διαφόρων στοιχείων της επιχείρησης, περιλαμβάνει δομή, διαδικασίες, επικοινωνία, λήψη αποφάσεων και κουλτούρα ή αξίες.

Τρίτο βήμα : το τρίτο βήμα περιλαμβάνει διευκρίνιση των ικανοτήτων που χρειάζονται για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον⁶.

Συνοψίζοντας, επισημαίνουμε ότι οι ανάγκες επιμόρφωσης θα πρέπει να προέρχονται από την κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν προκειμένου να επιβιώσουν. Με τη μέθοδο που παρουσιάστηκε συνοπτικά υπάρχουν κάποια πλεονεκτήματα έναντι της παλαιότερης ανάλυσης επιμορφωτικών αναγκών :

α) Η μέθοδος είναι γρήγορη και εύκολη στη χρήση από τους ιθύνοντες. Τους βοηθάει να αποκρυσταλλώσουν μια άποψη για το μέλλον εστιάζοντας στις δεξιότητες που χρειάζονται για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το περιβάλλον.

β) Η προσέγγιση αυτή δίνει πληροφορίες για το πώς η επιχείρηση σαν σύνολο πρέπει να αλλάξει, στα επίπεδα της δομής, των διαδικασιών, των μηχανισμών λήψης αποφάσεων και στις στάσεις και δεξιότητες των στελεχών. Το να αλλάξει η επιχείρηση χωρίς να δώσει στους ανθρώπους της τις δεξιότητες που απαιτούνται για να τα καταφέρουν με τις αλλαγές είναι καταδικασμένο σε αποτυχία.

⁶ Berger, M., (1993). A market-led training needs analysis. Is the training needs analysis outmoded? *Industrial and Commercial Training*, Vol.25, No 1, 27-30

γ) Πολλές από τις ανάγκες επιμόρφωσης που βγαίνουν από αυτή τη μέθοδο είναι διαφορετικές από αυτές που θα προέκυπταν από μια παραδοσιακή ανάλυση επιμορφωτικών αναγκών. Ειδικά πολλές ανάγκες έχουν σαν εστίαση εξωτερικούς παράγοντες όπως η ανταπόκριση στους καταναλωτές, σχηματισμός ομάδας με μέλη διαφόρων τμημάτων κ.λ.π.

Με βάση την παραπάνω μέθοδο περιγράφεται ένας νέος τρόπος για να οριστούν οι ανάγκες επιμόρφωσης, ο οποίος προσανατολίζεται στις απαιτήσεις της αγοράς και στο μέλλον. Είναι είτε μια αντικατάσταση της κλασσικής προσέγγισης ή μια απαραίτητη προσθήκη στις σύγχρονες μεθόδους. Το ποια μέθοδο βέβαια ακολουθεί κάθε επιχείρηση εξαρτάται από αυτή.

Επειδή όπως έχει ήδη τονιστεί ένα από τα βασικότερα βήματα στην ανάπτυξη της επιμορφωτικής διαδικασίας είναι η σύνταξη μιας ανάλυσης επιμορφωτικών αναγκών η οποία μας επιτρέπει να καθορίσουμε που χρειάζεται η επιμόρφωση, τι πρέπει να διδαχθεί και ποιος πρέπει να επιμορφωθεί (Goldstein, 1993 όπως αναφ. στο Salas E. and Cannon-Bowers, 2001), δύο βασικά στοιχεία της ανάλυσης επιμορφωτικών αναγκών είναι η οργανωσιακή ανάλυση (organizational analysis) και η ανάλυση έργου (job/task analysis)

- Οργανωσιακή Ανάλυση : ο σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να ξεκαθαρίσει τα στοιχεία της δομής του οργανισμού που ενδέχεται να επηρεάσουν τη διεκπεραίωση του επιμορφωτικού προγράμματος. Με άλλα λόγια, εστιάζει στην επίδραση των στόχων της επιμόρφωσης με τέτοιους παράγοντες όπως οι στόχοι της επιχείρησης, οι διαθέσιμοι πόροι, οι περιορισμοί και η υποστήριξη για μετάδοση της επιμόρφωσης. Το να γίνει μια οργανωσιακή ανάλυση είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα σχεδίου επιμόρφωσης. Όπως αλλάζουν οι εργασιακές απαιτήσεις, έτσι αλλάζει και η ανάγκη για βοήθεια στις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν τις δραστηριότητές τους στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων. Έχουν βγει στην επιφάνεια ένας αριθμός θεμάτων που σχετίζονται με την οργανωσιακή ανάλυση π.χ. κάποιοι συγγραφείς έχουν εκφράσει την ανάγκη να κατανοηθεί πώς το επιχειρησιακό πλαίσιο επηρεάζει τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων (π.χ. Tannenbaum and Dupuree-Bruno, 1994, όπ. αναφ. στο Salas E. and Cannon-Bowers, 2001) έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης, πώς να διαχειριστεί η γνώση καλύτερα και πώς να καθοριστεί η καλύτερη στρατηγική της επιχείρησης για μάθηση και επιμόρφωση.
- Ανάλυση Έργου : η ανάλυση έργου έχει σαν αποτέλεσμα μια λεπτομερή περιγραφή των λειτουργιών που εκτελούνται σε μια εργασία, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται η εργασία και τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που χρειάζονται για να εκτελεστεί. Έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στην καλύτερη

κατανόηση της διαδικασίας ανάλυσης έργου για επιμορφωτικούς σκοπούς όπως επίσης κάποιοι ερευνητές έχουν δώσει έμφαση στο να τονιστεί η διαδικασία αυτή για ομάδες. (π.χ. Baker & all, 1998, όπ. αναφ. στο Salas E. and Cannon-Bowers, 2001).

1.5 Συνθήκες που προηγούνται της επιμόρφωσης

Γεγονότα που έχουν συμβεί προ της επιμόρφωσης μπορεί να είναι τόσο σημαντικά όσο και εκείνα που συμβαίνουν κατά ή και μετά την επιμόρφωση. Έρευνες έχουν δείξει ότι δραστηριότητες που έχουν συμβεί πριν την επιμόρφωση έχουν αντίκτυπο στο πόσο αποτελεσματική θα είναι τελικά η επιμόρφωση (Tannenbaum & all, 1993, όπ. αναφ. στο Salas and Cannon-Bowers, 2001). Τέτοιοι παράγοντες εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες :

α) Ατομικά χαρακτηριστικά.

- Ικανότητα αντίληψης. Έχει αποδειχθεί ότι η γενική ευφυΐα είναι καλή – προάγει την αυτό-αποτελεσματικότητα και την απόδοση και βοηθάει κατά πολύ την απόκτηση δεξιοτήτων. Έχει φανεί καθαρά ότι εκείνοι που έχουν υψηλή αντιληπτική ικανότητα είναι πιο πιθανόν να μάθουν περισσότερα και να πετύχει η επιμόρφωσή τους. Βέβαια πρέπει να ειπωθεί επίσης ότι η αντιληπτική ικανότητα είναι καλό στοιχείο πρόβλεψης όσον αφορά την απόδοση της επιμόρφωσης αλλά όχι απαραίτητα και την απόδοση στη δουλειά.
- Αυτό-αποτελεσματικότητα. Το στοιχείο αυτό έχει μελετηθεί την προηγούμενη δεκαετία και σύμφωνα με τα ευρήματα η αυτό-αποτελεσματικότητα, είτε κάποιος την κατέχει πριν ή κατά τη διάρκεια της επιμόρφωσης, οδηγεί σε αρτιότερη μάθηση και απόδοση. Η αυτό-αποτελεσματικότητα σχετίζεται και με άλλες προσωπικές μεταβλητές που περιλαμβάνουν ικανοποίηση από τη δουλειά, δέσμευση στην επιχείρηση, πρόθεση να εγκαταλειφθεί η συγκεκριμένη δουλειά, σχέση μεταξύ επιμόρφωσης και προσαρμογής στους νεοπροσλαμβανόμενους και σχέση μεταξύ ευσυνειδησίας και μάθησης (Martocchio and Judge, 1997, όπ. αναφ. στο Salas and Cannon-Bowers, 2001). Συμπερασματικά, έχει αποδειχθεί ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα επαυξάνει τα μαθησιακά αποτελέσματα και την απόδοση.
- Προσανατολισμός στόχων. Ο προσανατολισμός στόχων έχει δεχθεί μεγάλη προσοχή τα τελευταία χρόνια και συνήθως εννοείται σαν το διανοητικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται από τα άτομα προκειμένου να ερμηνεύσουν και να συμπεριφερθούν στις δραστηριότητες μάθησης. Δύο σχολές έχουν αναγνωριστεί: α) προσανατολισμού στόχων μάθησης, όπου τα άτομα προσπαθούν να αναπτύξουν

ικανότητες αποκτώντας καινούριες δεξιότητες και κυριαρχώντας σε καινοτόμες καταστάσεις, και β) προσανατολισμού στόχων απόδοσης, όπου τα άτομα κυνηγούν τη διαβεβαίωση των ικανοτήτων τους ψάχνοντας την αξιολόγηση καλής απόδοσης και αποφεύγοντας αρνητική αξιολόγηση. Σχετικές μελέτες έχουν δείξει γενικά ότι ο προσανατολισμός στόχων επηρεάζει τα αποτελέσματα της μάθησης και την απόδοση.

β) Παρακίνηση για επιμόρφωση.

Η παρακίνηση για επιμόρφωση μπορεί να εννοηθεί σαν την κατεύθυνση, προσπάθεια, ένταση και επιμονή των εκπαιδευομένων να εφαρμόσουν δραστηριότητες που προσανατολίζονται στη μάθηση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την επιμόρφωση. Πρόσφατες έρευνες έχουν βρει ότι η παρακίνηση των εκπαιδευομένων να μάθουν και να παρακολουθήσουν επιμορφωτικά προγράμματα, έχει επίδραση στην απόκτηση από αυτούς δεξιοτήτων, μνήμης, και προθυμίας να εφαρμόσουν τις πρόσφατες αποκτηθείσες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις στην εργασία τους. Επίσης έχει βρεθεί ότι υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ ηλικίας και παρακίνησης για μάθηση – μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έδειξαν μικρότερη παρακίνηση, μάθηση και μετά-επιμορφωτική αποτελεσματικότητα. Είναι σκόπιμο εδώ να τονιστεί η ανάγκη μιας βαθύτερης κατανόησης της παρακίνησης για επιμόρφωση, η οποία είναι βασική για τη μάθηση και έχει άμεσες συνέπειες στο σχεδιασμό και τη διεκπεραίωση της επιμορφωτικής διαδικασίας.

γ) Εισαγωγή της επιμόρφωσης και περιβάλλον που προηγείται της επιμόρφωσης.

Συνθήκες πριν την εξάσκηση: Έχει αποδειχθεί ότι η πρακτική εξάσκηση είναι απαραίτητη για την απόκτηση δεξιοτήτων αν και έχει παρεξηγηθεί η ακριβής φύση της εξάσκησης και η σχέση της με τα αποτελέσματα της μάθησης. Η πρακτική εξάσκηση είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και όχι απλά μια επανάληψη έργων.

Επιχειρησιακό κλίμα και περιβάλλον πριν την επιμόρφωση: Πρόσφατες έρευνες προτείνουν ότι ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν την επιμόρφωση και η φύση της προηγούμενης επιμορφωτικής εμπειρίας των εκπαιδευόμενων πραγματικά επηρεάζουν τα αποτελέσματα της μάθησης.

1.6 Μέθοδοι επιμόρφωσης

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η τεχνολογία καθορίζει πώς πραγματοποιείται η επιμόρφωση πλέον στις επιχειρήσεις. Ενώ ακόμη βασιζόμαστε σε επιμόρφωση μέσα στις αίθουσες διδασκαλίας, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να ανακαλύπτουν τεχνολογίες όπως τηλεσυσκέψεις (video conferencing), ηλεκτρονικά συστήματα λήψης αποφάσεων, και on-

line μαθήματα μέσω διαδικτύου (on-line Internet / Intranet courses). Μέσω λοιπόν των ανακαλύψεων στα πλαίσια του εκπαιδευτικού σχεδιασμού και των τεχνολογιών στις επικοινωνίες και στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οι μέθοδοι επιμόρφωσης έχουν αυξηθεί κατά πολύ. Πολλές επιχειρήσεις έχουν στραφεί σε «μοντέρνες» μεθόδους επιμόρφωσης οι οποίες δεν βασίζονται σε προσωπική επαφή μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου (Sadler-Smith E., Down S. and Lean J., 2000). Στην μάθηση εξ αποστάσεως, για παράδειγμα, «ο μαθητευόμενος δεν είναι συνεχώς κάτω από την επίβλεψη του επιμορφωτή / δασκάλου, επωφελείται από τις υπηρεσίες ενός εκπαιδευτικού / επιμορφωτικού οργανισμού και χρησιμοποιεί εκπαιδευτικό υλικό σε μια ποικιλία τύπων» (Stewart and Winter, 1995, όπ. αναφ. στο Sadler-Smith et al, 2000). Οι μέθοδοι που βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν ευελιξία της εφαρμογής της επιμόρφωσης που συνδέονται με μια ανταπόκριση των ατομικών αναγκών, η οποία ανοίγει το δρόμο για την ανάπτυξη «έξυπνων» συστημάτων διδασκαλίας. Γενικά μπορούμε να συνοψίσουμε τις μεθόδους επιμόρφωσης σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (Salas and Cannon-Bowers, 2001):

α) Επιμόρφωση εξ αποστάσεως

Περιλαμβάνει εκμάθηση κάποιων εργασιών μέσω καθοδήγησης από υπολογιστές και άλλα συστήματα επικοινωνίας. Χαρακτηριστικός τρόπος επιμόρφωσης αυτής της κατηγορίας είναι η «ανοιχτή μάθηση» (open learning), η οποία περιγράφει ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης που έχει σαν κέντρο τον μαθητευόμενο και είναι ευέλικτα σχεδιασμένο να καλύπτει ατομικές ανάγκες. Επιτρέπει στους μαθητευόμενους να μελετούν σε τόπο, χρόνο και ρυθμό που βολεύει αυτούς και τους εργοδότες τους. Αυτός ο «ευέλικτος» τρόπος εκμάθησης δίνει νέες ευκαιρίες στους ανθρώπους για να μάθουν : δίνει τη δυνατότητα να μελετήσουν ότι, όπου και όταν θέλουν με οποιοδήποτε μέσο διδασκαλίας τους ταιριάζει. Αυτό έχει σαφώς πλεονεκτήματα και για τις επιχειρήσεις διότι διευρύνει τις ευκαιρίες τους να αναπτύξουν το προσωπικό τους, προσφέρει καλύτερη παρακίνηση στο προσωπικό, βελτιωμένη πρόσβαση στην επιμόρφωση, ένα κοινά αποδεκτό επίπεδο εξέλιξης της επιμορφωτικής διαδικασίας και μια επιμορφωτική προσπάθεια που είναι αποτελεσματική όσον αφορά στο κόστος (σε σχέση με τις πιο παραδοσιακές μεθόδους).

Ένας άλλος τρόπος επιμόρφωσης αυτής της κατηγορίας είναι η «τηλεματική» (telematics) η οποία, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών (π.χ. τηλεσυσκευείς), διαχέει τη γνώση ταυτόχρονα σε όλους τους χρήστες και επιτρέπει την επικοινωνία από απόσταση.

Ειδικότερα οι τρόποι επιμόρφωσης «μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών» (computer-based training) είναι κατάλληλοι όταν εμπλέκεται μεγάλος αριθμός εκπαιδευομένων, όταν

το αρχικό κόστος ανάπτυξης είναι υψηλό και όταν οι εκπαιδευόμενοι είναι διασκορπισμένοι γεωγραφικά (όπως συμβαίνει π.χ. σε μια μεγάλη επιχείρηση).

β) Επιμόρφωση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία

Η εκμάθηση στη δουλειά (at-job training) φαίνεται συνήθως σαν μια φθηνή και όχι απαραίτητα ευχάριστη μέθοδος επιμόρφωσης εργαζομένων που εφαρμόζεται σε χαμηλών δεξιοτήτων εργασίες γρήγορα, με χαμηλή εισροή πόρων και με ελάχιστο διαμελισμό της επιχειρηματικής διαδικασίας. Παρόλα αυτά, η εκμάθηση στη θέση εργασίας δεν θα έπρεπε να περιορίζεται στα πόστα που απαιτούν χαμηλές δεξιότητες. Για παράδειγμα, στην ανάπτυξη διοικητικών στελεχών τέτοιες διαδικασίες εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνουν ένα μεγάλο πλήθος δραστηριοτήτων (συμβουλές, καθοδήγηση, ειδικές εργασίες, συμβούλια, επισκέψεις, παρατηρήσεις κ.λ.π.). Είναι βέβαια ξεκάθαρο ότι η εκμάθηση στη θέση εργασίας, ενώ περιλαμβάνει μεθόδους επιμόρφωσης συμβατικών εργασιών, αγκαλιάζει μια ποικιλία προσεγγίσεων «μαλακού» εμπειρικού τύπου οι οποίες είναι τόσο έγκυρες όσο και οι μοντέρνες προσεγγίσεις «σκληρής» τεχνολογίας (Sadler-Smith et al, 2000).

γ) Επιμόρφωση βασισμένη σε προσομοίωση και εκπαιδευτικά παιχνίδια

Η προσομοίωση (simulation) εξακολουθεί να είναι μια δημοφιλής μέθοδος επιμόρφωσης. Χρησιμοποιείται ευρέως στις επιχειρήσεις, στην εκπαίδευση και τις στρατιωτικές υπηρεσίες (Jacobs and Dempsey, 1993, όπ. αναφ. στο Salas and Cannon-Bowers, 2001). Πολλά συστήματα προσομοίωσης έχουν τη δυνατότητα να μιμηθούν λεπτομερειακά το έδαφος, τις αποτυχίες εξοπλισμού, την κίνηση μιας κατάστασης. Άλλα είναι λιγότερο εξειδικευμένα και έχουν μικρότερη φυσική αξιοπιστία, αλλά εμφανίζουν καλά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις που πρέπει αποκτηθούν με την επιμόρφωση. Η επιμόρφωση που βασίζεται σε προσομοιωτικές καταστάσεις πρέπει να αναπτυχθεί έχοντας υπ' όψιν της τους στόχους της, να εκτιμήσει τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και να προσφέρει ανατροφοδότηση.

Ένας άλλος τύπος τέτοιας μεθόδου επιμόρφωσης είναι η μοντελοποίηση ρόλων συμπεριφοράς, που περιλαμβάνει παίξιμο ρόλων και άλλα στοιχεία τυποποίησης συμπεριφοράς και ήταν ιδιαίτερα επιτυχής στην επιμόρφωση οργανωσιακής συμπεριφοράς σε θέματα δικαιωμάτων και καθηκόντων των πολιτών.

δ) Επιμόρφωση ομάδων

Επειδή οι ομάδες χρησιμοποιούνται αρκετά στη βιομηχανία, στην κυβέρνηση και στις στρατιωτικές δυνάμεις, οι επιχειρήσεις έχουν επενδύσει κάποιους πόρους στην ανάπτυξη ομάδων. Έχουν εμφανιστεί επίσης αρκετές στρατηγικές επιμόρφωσης ομάδων όπως η «σταυροειδής» επιμόρφωση (cross training), η επιμόρφωση «συντονισμού ομάδας»

(team coordination training), η επιμόρφωση «ηγεσίας ομάδας» (team leadership training) κ.α. Έρευνες έχουν δείξει ότι αυτοί που έχουν δεχθεί σταυροειδή επιμόρφωση (cross-training) έγιναν πιο αποτελεσματικοί στις διαδικασίες που απαιτούν ομαδική εργασία, επικοινωνία και γενικά απόδοση ομάδας.

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφία έχει αρχίσει να μας παρέχει αποδείξεις ότι η ομαδική επιμόρφωση δουλεύει. Πετυχαίνει όταν η εκπαίδευση οδηγείται θεωρητικά, εστιάζεται στις απαιτούμενες ικανότητες και είναι σχεδιασμένη ώστε να παρέχει στους εκπαιδευόμενους πραγματικές ευκαιρίες για εξάσκηση και ανατροφοδότηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Αξιολόγηση της επιμόρφωσης

2.1 Αξιολόγηση της επιμόρφωσης

Στη σημερινή εποχή οι αλλαγές σε όλους σχεδόν τους τομείς είναι καθημερινό φαινόμενο όπως αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία ή η μετατόπιση της παραγωγής σε προσανατολισμό υπηρεσιών. Παράλληλα ο τομέας των επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικός. Για τους λόγους αυτούς μεγάλα κεφάλαια έχουν επενδυθεί τα τελευταία χρόνια στην ανώτερη εκπαίδευση, στην επιμόρφωση και στην δια βίου μάθηση.

Ως εκ τούτου οι οργανισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση με κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων. Μέσα στην βιασύνη τους όμως να συμμετάσχουν στα χιλιάδες προγράμματα επιμόρφωσης, δεν κατάφεραν να θέσουν στις άμεσες προτεραιότητές τους την αξιολόγηση αυτών των προγραμμάτων

Η αξιολόγηση είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου αποκτούμε ανατροφοδότηση για την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών της επιχείρησης. Ο σκοπός της είναι να ενημερώσει τους λήπτες αποφάσεων της διοίκησης και να διευκολύνει την ανάληψη ενεργειών. Ειδικά, όσον αφορά την επιμόρφωση, η αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία μέσω της οποίας μπορούμε να επιβεβαιώσουμε ότι οι πρωτοβουλίες επιμόρφωσης και ανάπτυξης βοηθούν στην επίτευξη των επιθυμητών ατομικών και συλλογικών αλλαγών και ότι αυτές οι αλλαγές όντως υποστηρίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους για την επίτευξη των οποίων δημιουργήθηκαν οι πρωτοβουλίες (Sutton, 2005).

2.2 Υπάρχει ανάγκη για αξιολόγηση της επιμόρφωσης;

Αν το αντικείμενο της επιμόρφωσης των εργαζόμενων επικεντρώνεται στις ανάγκες εκπαίδευσης ενός οργανισμού είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των τεχνικών εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν;

Η απάντηση στο ερώτημα είναι ότι ανεξάρτητα με το πόσο μεγαλεπήβολος είναι ο προγραμματισμός επιμόρφωσης ενός οργανισμού δυο πράγματα είναι σίγουρα: Πρώτον, ότι η απόδοση της επένδυσης (ROI) θα εξακολουθήσει να είναι δημοφιλής και δεύτερον, ότι όσο καλός και σωστά επιλεγμένος κι αν είναι ο εκπαιδευτής πάντα θα υπάρχει η άποψη των εκπαιδευόμενων ότι δεν έμαθαν κάτι καινούριο. Και η αλήθεια είναι ότι η θεμελιώδης

προσέγγιση πάνω στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης μόλις και μετά βίας έχει αλλάξει τα τελευταία 50 χρόνια (Sloman, 2004).

Αν θελήσουμε να δώσουμε μια απλοϊκή απάντηση στο ίδιο ερώτημα μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει ανάγκη εξισορρόπησης των εξόδων επιμόρφωσης και του αποτελέσματος από την επιμόρφωση σε έναν οργανισμό (Bushnell, 1990).

Ο Sloman (2004) πάντως υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση δεν τυγχάνει της προσοχής που πιστεύουν οι ερευνητές ότι θα έπρεπε να τύχει γιατί δεν είναι απαραίτητα σημαντική στον καθορισμό των πόρων για μάθηση και εκπαίδευση σε μια επιχείρηση. Αυτό που πράγματι έχει σημασία είναι οι προσπάθειες αυτές για επιμόρφωση να επικεντρώνονται στις μαθησιακές ανάγκες της επιχείρησης. Επίσης, οι αναπτυξιακές δράσεις της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων να διοικούνται και να παρακολουθούνται σωστά. Κάτι τέτοιο είναι πολύπλοκο. Αλλά όταν συμβαίνει, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι δεν υπάρχει ανάγκη για πολλές και υπερβολικά λεπτομερείς εκθέσεις.

2.3 Παράγοντες που επιδρούν στην επιμόρφωση των εργαζομένων

Οι Merriam και Caffarella (Bushnell, 1990) εντόπισαν και καθόρισαν 3 βασικές κατηγορίες αλλαγών που επηρεάζουν την επιμόρφωση των εργαζόμενων:

- α) τις δημογραφικές αλλαγές, που αφορούν από την μια την αύξηση του ορίου ηλικίας αυξάνοντας ταυτόχρονα και τις ανάγκες για ποιοτική επιμόρφωση των εργαζόμενων ενηλίκων και από την άλλη τα μεγάλα κύματα μετανάστευσης των λαών που δημιουργούν ανάγκες για επιμόρφωση ώστε να εξασφαλίσουν την γρήγορη προσαρμογή των μεταναστών στις συνθήκες εργασίας των χωρών που καλούνται να εργαστούν
- β) τις οικονομικές αλλαγές που αφορούν την παγκοσμιοποίηση του κεφαλαίου και την μετάβαση της οικονομίας από παραγωγική σε οικονομία υπηρεσιών, δημιουργώντας νέες ανάγκες στην αγορά εργασίας και κατ' επέκταση νέες μεθόδους εκπαίδευσης των εργαζόμενων
- γ) τις τεχνολογικές αλλαγές που θέτουν πλέον την επιμόρφωση σε διαρκές και διαχρονικό επίπεδο συμβαδίζοντας πάντα με την ανάπτυξη της τεχνολογίας.

2.4 Μοντέλα αξιολόγησης

Υπάρχουν πολλά στοιχεία που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος επιμόρφωσης και πολλά μοντέλα αξιολόγησης έχουν παρουσιαστεί στη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν μερικά από αυτά.

2.4.1 Μοντέλο Kirkpatrick⁷

Το πιο κλασικό μοντέλο και αυτό στο οποίο όλοι αναφέρονται είναι αυτό του Donald Kirkpatrick που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '60 και υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση της επιμόρφωσης των εργαζόμενων αναλύεται σε 4 επίπεδα (Boverie, Mulcahy & Zondlo, 1994).

1^ο επίπεδο. Αξιολόγηση της αντίδρασης των εκπαιδευόμενων

Μετρά αν οι εκπαιδευόμενοι αποδέχθηκαν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης –επιμόρφωσης και αναφέρεται στη συναισθηματική τους αποδοχή και όχι σε αυτό που πραγματικά έμαθαν. Αν και θεωρείται σχετικά εύκολο να μετρηθεί, δεν ακολουθούνται από όλους τους εκπαιδευτές τα παρακάτω 5 βήματα που βοηθούν στην πραγματική μέτρηση:

- α) Προσδιορισμός της πληροφόρησης που θέλουν να λάβουν οι εκπαιδευόμενοι
- β) Επινόηση ενός έντυπου (ερωτηματολογίου) το οποίο θα περιλαμβάνει σχόλια πάνω στην πληροφόρηση όπως προσδιορίστηκε στο προηγούμενο βήμα
- γ) Σχεδιασμός του εντύπου έτσι ώστε οι αντιδράσεις να μπορέσουν να καταγραφούν
- δ) Σχεδιασμός του εντύπου ως ανώνυμο
- ε) Ενθάρρυνση των συμμετεχόντων ώστε να κάνουν επιπλέον σχόλια πέρα από τις ερωτήσεις του εντύπου

Στις ερωτήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνονται στοιχεία για την προσπάθεια που έκανε ο εργαζόμενος να επιμορφωθεί και όχι μόνο για το πώς ήταν σχεδιασμένο το πρόγραμμα επιμόρφωσης και αν παρουσιάστηκε καλά.

Η χρήση των παραπάνω ερωτηματολογίων που αφορούν την αντίδραση των εκπαιδευόμενων αντιμετώπισε 3 βασικά προβλήματα:

1. Επειδή αποτελούν αιτία αμοιβής και μέσο προαγωγής των εκπαιδευτών, δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθούν αντικειμενικά.
2. Μπορεί να σχεδιαστούν λάθος, έτσι ώστε οι εκπαιδευόμενοι να μην μπορούν να απαντήσουν.
3. Οι εκπαιδευτές πιστεύουν ότι η επιμόρφωση είναι περισσότερο παθητική παρά ενεργητική.

Επίσης, παρά το γεγονός ότι ο Kirkpatrick υποστηρίζει ότι οι εκπαιδευτές θα πρέπει να ενθαρρύνονται ώστε να κάνουν επιπλέον σχόλια πέρα από τις τυποποιημένες ερωτήσεις,

⁷ Boverie, P., Mulcahy, D.S. & Zondlo J.(1994). Evaluating the effectiveness of training programs. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://zonldlo.com/access/eval.htm>

ωστόσο γνωρίζει πολύ καλά ότι είναι πολύ δύσκολο να αναλυθούν τέτοιου τύπου σχόλια. Συνεπώς είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν σχέδια ή τάσεις για την εκτίμηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Υπάρχουν διάφορες απόψεις για την χρήση των ερωτηματολογίων αντίδρασης όπου κάποιοι την υποστηρίζουν η χρήση τους προκαλεί προβλήματα και κάποιοι θεωρούν ότι δεν υφίσταται αξιολόγηση της επιμόρφωσης χωρίς την χρήση τους.

2^ο επίπεδο. Αξιολόγηση της μάθησης

Το δεύτερο επίπεδο ανάλυσης σε μία διαδικασία αξιολόγησης της επιμόρφωσης ορίζεται ως «οι αρχές, τεχνικές και γεγονότα» που έγιναν κατανοητά και αφομοιώθηκαν από τους εκπαιδευόμενους διευκρινίζοντας τις παρακάτω αρχές ή δεδομένα αξιολόγησης σχετικά με την μάθηση:

Η μάθηση του κάθε εργαζόμενου-εκπαιδευόμενου πρέπει να υπολογίζεται με μετρήσιμα ποσά. Πριν και μετά από κάθε πρόγραμμα επιμόρφωσης θα πρέπει να γίνεται τεστ έτσι ώστε να είναι δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων. Επιπλέον η μάθηση θα πρέπει να μετράται αντικειμενικές μεθόδους.

Όπου είναι εφικτό θα πρέπει να υπάρχει μια «ομάδα ελέγχου» η οποία θα μπορεί να συγκριθεί με την πραγματικά εκπαιδευόμενη ομάδα.

Τέλος, όπου είναι εφικτό τα αποτελέσματα θα πρέπει να υφίστανται στατιστική ανάλυση έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα μετάφρασης τους υπό μορφή συσχετισμών ή επιπέδων εμπιστοσύνης.

3^ο επίπεδο. Αξιολόγηση της μεταφοράς της επιμόρφωσης στο εργασιακό περιβάλλον ή αλλιώς αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά

Το τρίτο επίπεδο αφορά την μεταφορά του αντικείμενου της επιμόρφωσης στην εργασία. Ακόμη και ο ίδιος ο Kirkpatrick προειδοποιεί ότι το δυσκολότερο κομμάτι σε μια διαδικασία αξιολόγησης της επιμόρφωσης είναι η αξιολόγηση της εφαρμογής της στην εργασία. Σαν αποτέλεσμα αυτού, πολλά προγράμματα λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς, χωρίς ποτέ να αξιολογείται η εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο. Ο Kirkpatrick προτείνει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης και τις αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά.

- α) Μια συστηματική αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει στην εργασία, πριν και μετά την συμμετοχή του εργαζόμενου στο επιμορφωτικό πρόγραμμα.

- β) Η αξιολόγηση της εφαρμογής των γνώσεων στην εργασία θα πρέπει να γίνει από τον εκπαιδευόμενο, τους προϊσταμένους του, τους υφισταμένους του, και από οποιονδήποτε άλλο σχετίζεται με την εργασία του εκπαιδευόμενου.
- γ) Μπορεί να γίνει στατιστική ανάλυση για να συγκριθεί η εργασία πριν και μετά την εφαρμογή της επιμόρφωσης.
- δ) Η παραπάνω προσέγγιση θα πρέπει να γίνεται τουλάχιστον 3 μήνες μετά την εφαρμογή του προγράμματος επιμόρφωσης στην εργασία. Τέτοιου τύπου προσεγγίσεις σε συνεχόμενη βάση δίνουν αξιοπιστία στην μελέτη.
- ε) Θα πρέπει να υπάρχει μια «ομάδα ελέγχου» (που δεν έχει λάβει την συγκεκριμένη επιμόρφωση) η οποία θα μπορεί να συγκριθεί με την ομάδα που επιμορφώθηκε.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι το επίπεδο της αξιολόγησης της εφαρμογής θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο κατά τον σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης όσο και μετά την εφαρμογή του.

4^ο επίπεδο. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ή της επίδρασης της επιμόρφωσης στον οργανισμό

Το τέταρτο επίπεδο του Kirkpatrick αφορά την μέτρηση της επίδρασης που έχει η επιμόρφωση στην επιχείρηση, υποστηρίζοντας παράλληλα ότι είναι σχεδόν αδύνατο να εκτιμήσει κανείς συγκεκριμένα προγράμματα επιμόρφωσης και να βγάλει αποτελέσματα γιατί συμμετέχουν πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες. Ο Kirkpatrick σε αυτό το σημείο αντί να προτείνει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία κάνει αναφορές σε ανεπίσημες μεθόδους μέτρησης ενώ ταυτόχρονα παραδέχεται ότι έχει γίνει πολύ λίγη πρόοδος σε αυτόν τον τομέα τα τελευταία χρόνια.

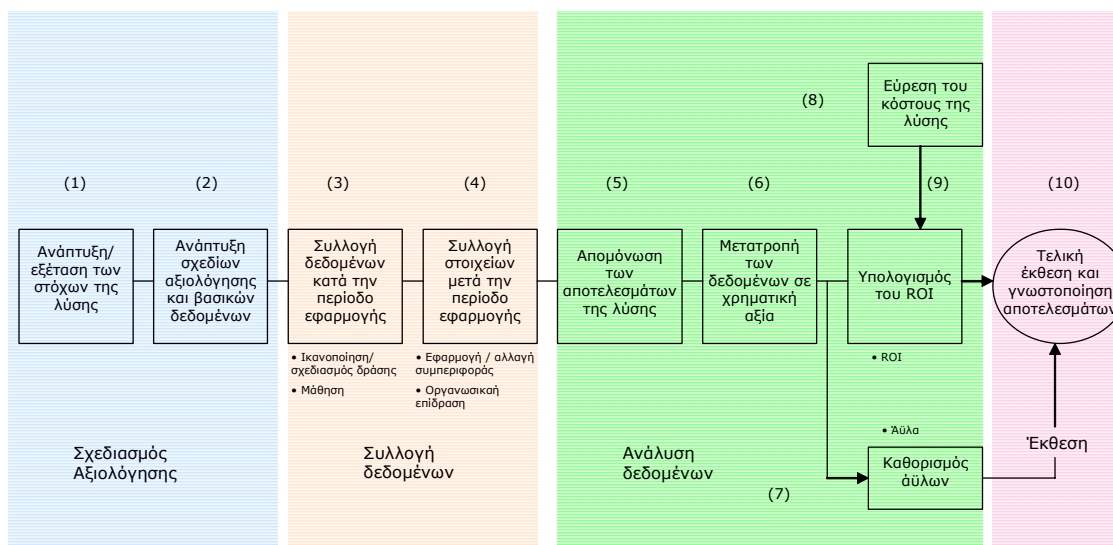
Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το μοντέλο τεσσάρων επιπέδων του Kirkpatrick αποτελεί μέχρι σήμερα μια χρήσιμη μεθοδολογία για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης. Η δυσκολία του έγκειται στο να διακρίνει κανείς τη διαφορά μεταξύ της επιμόρφωσης και μιας σειράς άλλων παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα σε βάθος χρόνου. (Bovrie, Mulcahy & Zodlo, 1994)

2.4.2 Μοντέλο Phillips⁸

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, ο Phillips επέκτεινε το μοντέλο του Kirkpatrick συμπεριλαμβάνοντας την ανάλυση της απόδοσης ROI ως πέμπτο επίπεδο και υποστηρίζοντας ότι αυτό είναι που δίνει την πολυτιμότερη πληροφόρηση, αλλά και το πιο δύσκολο να επιτευχθεί.

Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται μέσω δέκα βημάτων, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα (ROI Institute, 2005):

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ROI ΤΟΥ PHILLIPS



Με το 1^ο βήμα, αρχίζει ο προγραμματισμός και προσδιορίζονται οι συγκεκριμένοι επιχειρησιακοί στόχοι του προγράμματος. Οι συζητήσεις και οι αποφάσεις περιστρέφονται γύρω από το πώς το πρόγραμμα (η λύση) θα εκπληρώσει τους επιχειρησιακούς στόχους. Επίσης, προσδιορίζονται σαφώς οι τρόποι μέτρησης. Τίθενται οι στόχοι, ή αναθεωρούνται, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι συμμετοχοί (stakeholders) συμφωνούν με την προτεινόμενη αλλαγή εφαρμογής ή συμπεριφοράς.

Στο 2^ο βήμα γίνεται λεπτομερής προγραμματισμός. Καθορίζεται σαφώς ο σκοπός της αξιολόγησης και συλλέγονται τα αρχικά δεδομένα. Εάν ο σκοπός είναι να υπολογιστεί το ROI, θα ακολουθηθούν και τα 10 βήματα. Εάν ο σκοπός είναι μόνο να καθοριστεί η αλλαγή συμπεριφοράς, τότε η αξιολόγηση θα σταματήσει λίγο πριν από τη συλλογή των στοιχείων για τον επιχειρησιακό αντίκτυπο και τον υπολογισμό του ROI. Εάν ο σκοπός είναι να καθοριστεί ο επιχειρησιακός αντίκτυπος, τότε τα στοιχεία θα συλλεχθούν σε όλα τα

⁸ ROI Institute, Inc (2004). The Phillips ROI methodology. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://images.pcmac.org/Uploads/ROIInstitute/ROIInstitute/Divisions/DocumentsCategories/Documents/The Phillips ROI Methodology Aug 2004.doc>

επίπεδα. Το 2^ο βήμα περιλαμβάνει τον καθορισμό της στρατηγικής για τη συλλογή δεδομένων και την ανάπτυξη των απαραίτητων λεπτομερών οδηγιών που θα διευκρινίζουν τον τρόπο υλοποίησης των υπολοίπων βημάτων.

Με το 3^ο βήμα ξεκινά η συλλογή δεδομένων που προγραμματίστηκε στο 2^ο και συλλέγονται στοιχεία κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του προγράμματος (ικανοποίηση και μάθηση). Στην συνέχεια, (4^ο βήμα) συλλέγονται στοιχεία μετά τη λήξη του προγράμματος (αλλαγή εφαρμογής ή συμπεριφοράς και επιχειρησιακός αντίκτυπος). Όσα αφορούν τον επιχειρησιακό αντίκτυπο μετατρέπονται σε χρηματική αξία ώστε να γίνει δυνατός ο υπολογισμός του ROI. Καθ' όλη τη διαδικασία, στοιχεία συλλέγονται σε όλα τα επίπεδα για να παρουσιάσει ο αντίκτυπος μέχρι το πιο υψηλό επίπεδο που εμπλέκεται στο σκοπό της μελέτης.

Στο 5^ο βήμα αρχίζει η διαδικασία της ανάλυσης των στοιχείων. Τα αποτελέσματα του προγράμματος απομονώνονται για να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο οι μετρήσεις της επιχείρησης επηρεάστηκαν από το πρόγραμμα.

Το 6^ο βήμα, η μετατροπή των δεδομένων σε χρηματική αξία, εφαρμόζεται μόνο όταν ο σκοπός της αξιολόγησης περιλαμβάνει τον υπολογισμό του ROI. Τα δεδομένα από το 7^ο βήμα (άλλα οφέλη) παρουσιάζονται μαζί με τις επιχειρησιακές βελτιώσεις. Παρουσιάζονται επίσης τα στοιχεία εκείνα που εμπόδισαν ή διευκόλυναν την αλλαγή της εφαρμογής ή της συμπεριφοράς.

Οποιαδήποτε βελτίωση στη συμπεριφορά και στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων που προκύπτει από το πρόγραμμα (τη λύση) αναφέρεται στο 10^ο βήμα. Όταν υπολογίζεται το ROI (βήμα 9), οι δαπάνες (βήμα 8) συγκρίνονται με τα οφέλη που έχουν μετατραπεί σε χρηματική αξία (βήμα 6). Αναφέρονται επίσης όλα τα δεδομένα από τα υπόλοιπα βήματα (3, 4, 5 και 7) καθώς και τα συμπεράσματα και οι προτάσεις. Τα συμπεράσματα εξετάζουν το τι προκάλεσε τα αποτελέσματα, τι λειτούργησε και τι όχι. Οι προτάσεις αναφέρονται στα επόμενα βήματα και πώς τα συμπεράσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περαιτέρω βελτίωση.

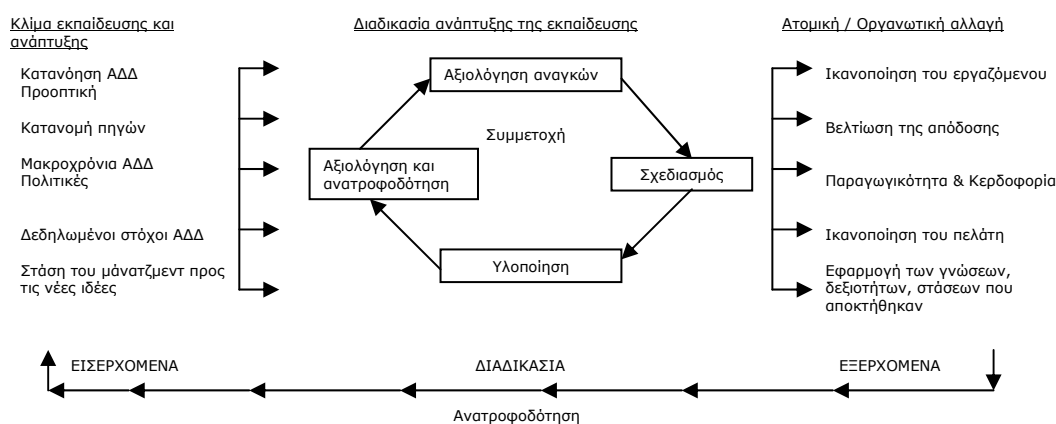
Σε όλη τη διαδικασία μιας follow-up μελέτης, συλλέγονται πάντα δεδομένα που αφορούν τη συμπεριφορά. Η αλλαγή συμπεριφοράς είναι μια από τις σημαντικότερες βασικές μεταβλητές που καθορίζει εάν ή πόσο βελτιώνονται τα μετρήσιμα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Ο Phillips υποστηρίζει ότι το πιο δύσκολο σημείο είναι να απομονωθούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το πρόγραμμα από τους άλλους παράγοντες. Ως πιο αξιόπιστες μεθόδους θεωρεί τις ομάδες ελέγχου, την ανάλυση τάσης και τα μοντέλα προβλέψεων.

2.4.3 Μοντέλο MTDT⁹

Το (macro model) MTDM (Al-Khayyat & Elagamal, 1997) εξετάζει το θεωρητικό μέρος της επιμόρφωσης και της ανάπτυξης, βασιζόμενο σε μια συστημική μακρο-προσέγγιση. Υπογραμμίζει τη σημασία της συμμετοχής της ηγεσίας στην επιμόρφωση και ανάπτυξη των εργαζόμενων και τη σχέση του οργανισμού με τα κέρδη από αυτή την επένδυση.

Το MTDM, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα, περιλαμβάνει τρία κύρια σύνολα μεταβλητών: α) εισερχόμενα, β) διεργασίες και γ) αποτελέσματα



Παρατηρούμε καθαρά την εισερχόμενη πληροφόρηση, τις διεργασίες και τα αποτελέσματα ή εξερχόμενα που συνδέονται με τα διαφορετικά στοιχεία μιας ολοκληρωμένης οργανωτικής μονάδας. Αυτές οι οργανωτικές μονάδες αντιμετωπίζονται στη συνέχεια ως υποσυστήματα που ενσωματώνουν άλλα στοιχεία που είναι σημαντικά στην κατανόηση της λειτουργίας ολόκληρου του συστήματος.

Υπάρχουν πέντε σημαντικές ομάδες εισερχομένων που επηρεάζουν την λειτουργικότητα της επιμόρφωσης και ανάπτυξης του οργανισμού.

Η πρώτη ομάδα είναι οι στόχοι ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί πρέπει να διευκρινιστούν με σαφήνεια, και να αναθεωρούνται περιοδικά. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει δοθεί σε αυτούς τους στόχους από διάφορους συγγραφείς, εντούτοις, αυτοί εξετάζονται σε επίπεδο μικρο-προσέγγισης (δηλ. με βάση το επιμορφωτικό πρόγραμμα). Πράγματι οι στόχοι του προγράμματος είναι σημαντικοί και πρέπει να αποτελούν αντικείμενο στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε μια μακροσκοπική προσέγγιση της επιμόρφωσης, γίνεται προσπάθεια να καθιερωθούν δύο ομάδες στόχων, αυτοί που αφορούν

⁹ Al Khayyat, R.M & Elgamal, M.A (1997). A macro model of training and development: validation, *Journal of European and Industrial training*, Vol.27, No3, 87-101

τον οργανισμό και αυτοί που αφορούν την επιμόρφωση αυτή καθαυτή. Η πρώτη ομάδα προκύπτει συνήθως από το στρατηγικό ή επιχειρησιακό σχέδιο, ενώ η δεύτερη ομάδα προκύπτει από την πρώτη.

Μακροπρόθεσμες πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η δεύτερη ομάδα εισερχομένων που παραμελείται σχεδόν από τα περισσότερα μοντέλα που υπάρχουν στην βιβλιογραφία (εκτός από τον Tseng). Αυτές οι πολιτικές διαμορφώνουν την ομπρέλα κάτω από την οποία εκτελούνται οι δραστηριότητες της επιμόρφωσης και της ανάπτυξης. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μετατραπεί σε μια μακροπρόθεσμη επένδυση.

Η τρίτη ομάδα έχει σχέση με την αντίληψη της ηγεσίας όσον αφορά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στον οργανισμό. Η επιμόρφωση δεν πρέπει να θεωρείται ως μεμονωμένο γεγονός. Πρέπει να σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές επιμόρφωσης και ανάπτυξης (π.χ. διαλέξεις, κυκλική εργασία (job rotation), εκμάθηση κατά την εργασία (on the job training), και άλλες). Η λογική της άποψης αυτής βασίζεται στο γεγονός ότι δεν είναι πλέον εφικτό να καλυφθούν οι σύνθετες ανάγκες και οι απαιτήσεις των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε ένα σύγχρονο οργανισμό με καμία άλλη προσέγγιση.

Οι οργανισμοί σήμερα λειτουργούν με πολλές επιρροές από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον όπου η τεχνολογία αναδιαμορφώνει με γρήγορους ρυθμούς έναν οργανισμό, η επικοινωνία βελτιώνεται και οι ανθρώπινες κοινωνίες γίνονται περισσότερο ενημερωτικές παρά βιομηχανικές (Naisbitt, 1982 όπ. αναφ. στο Khayyat & Elgamal, 1997).

Η τέταρτη ομάδα εισερχομένων ασχολείται με τον τρόπο που διαχειρίζεται ο οργανισμός την εφαρμογή των νέων ιδεών. Η σημασία αυτής της ομάδας βρίσκεται στο γεγονός ότι η επιμόρφωση και η ανάπτυξη είναι ένας μηχανισμός συνεχούς αλλαγής. Εάν το κλίμα και η κουλτούρα του οργανισμού δεν υποστηρίζει τέτοια αλλαγή, η επιμόρφωση θα εγκαταλειφθεί.

Τέλος, η σημαντικότερη ομάδα εισερχομένων είναι χωρίς αμφιβολία η πέμπτη ομάδα που αναφέρεται στη διαθεσιμότητα των πόρων – φυσικών, ανθρώπινων και οικονομικών. Πρέπει να σημειωθεί ότι η μικροσκοπική αντιμετώπιση του μοντέλου, βιβλιογραφικά παραμελεί αυτήν την πτυχή. Στην πραγματικότητα μόνο η μακροσκοπική προσέγγιση του μοντέλου επιμόρφωσης λαμβάνει υπόψη της τους πόρους.

Η διαδικασία επιμόρφωσης και ανάπτυξης είναι η «μηχανή» του συστήματος, όπου οι διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι σε λειτουργία. Εδώ τα εισερχόμενα μετασηματίζονται μέσω των διεργασιών σε εξερχόμενα. Σε αυτό το σημείο οι εργαζόμενοι

λαμβάνουν τα μηνύματα για τις αλλαγές που απαιτούνται στην εφαρμογή της εργασίας τους. Αποτελεί μια συστημική διαδικασία που στοχεύει στην δημιουργία ενός προοδευτικού μαθησιακού περιβάλλοντος, που ενθαρρύνει τον συμμετέχοντα ώστε να αποκτήσει τα επιθυμητά προσόντα για την βελτίωση της απόδοσής του και να αξιοποιήσει την εμπειρία του.

Σε αυτό το μοντέλο υπογραμμίζονται τα εξής:

- Ο καθορισμός της πραγματικής ανάγκης για επιμόρφωση και ανάπτυξη είναι ένα σημαντικό βήμα στο στάδιο των διεργασιών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από μια συστημική διαγνωστική προσπάθεια που απαιτείται ώστε να καθοριστούν οι πραγματικές ανάγκες.
- Η επιμόρφωση είναι μια συνεχόμενη διαδικασία και όχι δραστηριότητα μιας περιόδου.
- Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης είναι μια αδιάσπαστη λειτουργία οποιασδήποτε εκπαιδευτικής δραστηριότητας.

Υπάρχει μια ομόφωνη βιβλιογραφική άποψη που έχει σχέση με την έναρξη της οποιασδήποτε δραστηριότητας επιμόρφωσης και ανάπτυξης. Είναι μια προσπάθεια συνεργασίας μεταξύ της διοικητικής ομάδας επιμόρφωσης και ανάπτυξης, και των διάφορων τμημάτων του οργανισμού ώστε να συλλέξουν, να εντοπίσουν και να αναλύσουν τις σχετικές πληροφορίες για τον οργανισμό, την επιθυμητή απόδοση της συγκεκριμένης εργασίας και τα άτομα που εκτελούν την εργασία.

Η αξιολόγηση των αναγκών της επιμόρφωσης είναι απαραίτητη προκειμένου να συνταχθεί το συμπέρασμα εάν η τελικά είναι η λύση του προβλήματος σε αυτή την περίπτωση, καθώς και για περαιτέρω ανάπτυξη και σχεδιασμό για τις επόμενες δραστηριότητες επιμόρφωσης.

Η φάση του σχεδιασμού περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός σχεδίου επιμόρφωσης και ανάπτυξης με σαφές αντικείμενο. Είναι μια προσπάθεια ώστε να καθορισθεί συστηματικά ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί θετική μεταφορά των δεξιοτήτων, της γνώσης και της στάσης (συμπεριφοράς) από την φάση της επιμόρφωσης στην φάση της εργασίας.

Γενικά, τα βήματα αυτής της φάσης, περιλαμβάνουν την ανασκόπηση των αποτελεσμάτων των αναγκών της επιμόρφωσης, καταγραφή των στόχων επιμόρφωσης και ανάπτυξης, συμβουλές στα διάφορα συμβαλλόμενα μέρη, καταγραφή της τελικής εκμάθησης, ρύθμιση των δραστηριοτήτων επιμόρφωσης και τελικά, αξιολόγηση της επιμόρφωσης και δυνατότητας εφαρμογής της στην πράξη. Σύμφωνα με το MTDM η φάση σχεδιασμού θα πρέπει τελικά να εμπεριέχει το σχέδιο επιμόρφωσης και ανάπτυξης για το

οποίο το εκπαιδευτικό τμήμα του οργανισμού είναι αρμόδιο να αναπτύξει, να εποπτεύσει και να εφαρμόσει.

Η φάση του σχεδιασμού περιλαμβάνει επίσης την επιλογή και την επίτευξη των μεθόδων επιμόρφωσης και των τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν. Οι τεχνικές αναφέρονται στα διάφορα βοηθήματα επιμόρφωσης καθώς και άλλες δραστηριότητες εκμάθησης που χρησιμοποιούνται για να δημιουργήσουν ένα προοδευτικό μαθησιακό περιβάλλον. Η απόφαση της επιλογής μιας μεθόδου ή προγράμματος επιμόρφωσης εξαρτάται σαφώς από τους στόχους του προγράμματος και την διαθεσιμότητα των εκπαιδευτικών πόρων (υλικούς, οικονομικούς και ανθρώπινους).

Μόλις καθοριστούν οι ανάγκες επιμόρφωσης και γίνει η ανάπτυξη του σχεδιασμού ακολουθεί η εφαρμογή του προγράμματος επιμόρφωσης. Ο στόχος αυτής της φάσης είναι να επικοινωνηθεί το επιμορφωτικό πρόγραμμα που είχε σχεδιαστεί στους εκπαιδευόμενους. Διάφοροι παράγοντες πρέπει να εξεταστούν πριν και κατά την εφαρμογή του, όπως για παράδειγμα ο εκ των προτέρων καθορισμός του υπόβαθρου των εκπαιδευόμενων, η συμπεριφορά του εκπαιδευτικού και η εμπειρία του κατά την διάρκεια της εφαρμογής προγράμματος. Επιπλέον, υπάρχουν παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν μετά το τέλος της εφαρμογής, όπως η μέτρηση του επιπέδου της αντίληψης και ικανοποίησης των συμμετεχόντων σχετικά με το περιεχόμενό του.

Η αξιολόγηση της επιμόρφωσης και η ανατροφοδότηση είναι η τελική φάση αυτού του μοντέλου και αναφέρεται στις έρευνες που γίνονται για να καθοριστεί εάν οι στόχοι της επιμόρφωσης και ανάπτυξης αφομοιώθηκαν από τους εργαζόμενους, αν το πρόγραμμα υλοποιήθηκε σύμφωνα με τον σχεδιασμό και εάν υπήρξε πράγματι αλλαγή συμπεριφοράς και απόδοσης στον εργαζόμενο. Αυτό όμως δεν θεωρείται τελική αξιολόγηση του συστήματος επιμόρφωσης και ανάπτυξης. Το MTDM διαφοροποιεί την αξιολόγηση του προγράμματος επιμόρφωσης και την αξιολόγηση του συστήματος επιμόρφωσης. Η αξιολόγηση του προγράμματος καθορίζει τις αλλαγές στη συμπεριφορά του εργαζόμενου, ενώ η αξιολόγηση συστημάτων καθορίζει την επιστροφή στην επένδυση είτε σε ποιότητα είτε σε ποσότητα.

Συνδέοντας τα παραπάνω με την αξιολόγηση, δημιουργείται ένας μηχανισμός που παράγει και οργανώνει τις πληροφορίες που προέρχονται από τις δραστηριότητες επιμόρφωσης και ανάπτυξης. Μια επαρκής αξιολόγηση πραγματοποιείται μόνο λαμβάνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες από ένα αποτελεσματικό σύστημα ανατροφοδότησης. Η ανατροφοδότηση είναι μια τρέχουσα συστηματική διαδικασία που στοχεύει στη διαβίβαση στοιχείων και τις πληροφορίες μεταξύ ολόκληρου του συστήματος επιμόρφωσης και ανάπτυξης. Είναι ένας τρόπος επικοινωνίας, που απαιτεί προσοχή στο τι,

στο πότε, στο γιατί και στο πώς διαβιβάζονται οι πληροφορίες μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών που συμμετέχουν στις δραστηριότητες επιμόρφωσης και ανάπτυξης.

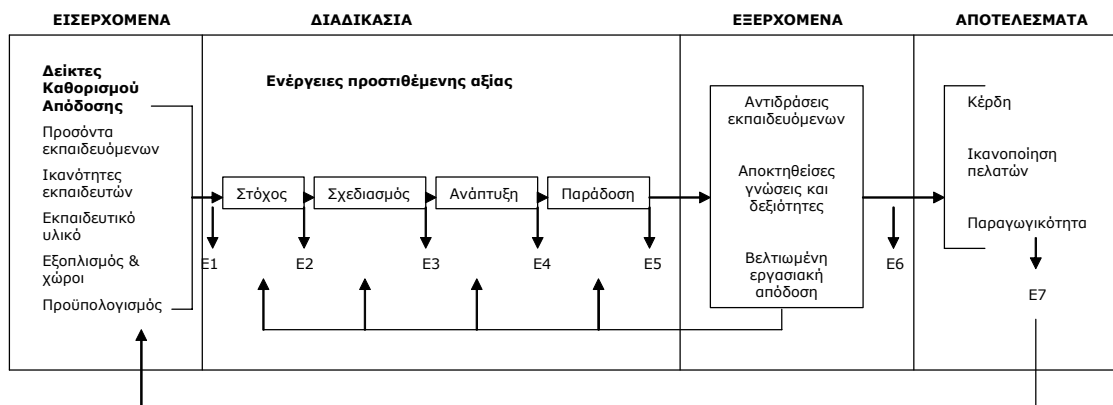
Σύμφωνα με το MTDM τα αποτελέσματα μετριοούνται από την ικανοποίηση των υπαλλήλων, την εφαρμογή της γνώσης που λήφθηκε κατά την διάρκεια της επιμόρφωσης σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick, καθώς και τη βελτίωση της απόδοσης, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Συνοψίζοντας, αυτά που διαφοροποιούν το MTDM από τα άλλα θεωρητικά μοντέλα είναι τα εξής:

- Τα εισερχόμενα δεν περιορίζονται σε οικονομικούς πόρους μόνο, αλλά επιπλέον περιλαμβάνουν την αντίληψη και τις ενέργειες της ηγεσίας και τον βαθμό στον οποίο εκτιμά τις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού.
- Το MTDM ενδιαφέρεται πρώτιστα για τα κέρδη του οργανισμού, την κατώτατη γραμμή (bottom line), και την απόδοση της επένδυσης (ROI), χωρίς όμως να παραμελεί τον αντίκτυπο των επιμορφωτικών προγραμμάτων στην απόδοση των εργαζόμενων.
- Διευκολύνει το συσχετισμό του business plan της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Η επιμόρφωση γίνεται ένα στρατηγικό εργαλείο που καθιστά πιθανή την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. (Al-Khayyat & Elagamal, 1997)

4.2.4 Μοντέλο IPO¹⁰

Παραπλήσιο μοντέλο με το MTDM είναι και το IPO (Input, Process, Output) όπως υποστηρίζει ο Bushnell (1990), όπου πάλι έχουμε εισερχόμενα, διεργασίες και εξερχόμενα ή αποτελέσματα σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα:



¹⁰ Bushnell, D.S(1990).Input, Process, Output. *Training and Development Journal*. March, 41-43

Στο στάδιο εισερχόμενων, τα στοιχεία που μπορούν να αξιολογηθούν σε σχέση με την δυνατότητα συνεισφοράς τους στην αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης αφορούν τα προσόντα των εκπαιδευόμενων, την εμπειρία των εκπαιδευτών, τη διαθεσιμότητα του εκπαιδευτικού υλικού, τον εξοπλισμό και τους χώρους εκπαίδευσης καθώς και τον προϋπολογισμό του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Στο στάδιο των διεργασιών, χρειάζεται να καθοριστούν και να αξιολογηθούν οι στόχοι της επιμόρφωσης, να αναπτυχθούν τα κριτήρια του σχεδιασμού, να γίνει επιλογή των στρατηγικών και να συγκεντρωθεί το υλικό. Στο στάδιο αυτό, υλοποιείται η επιμόρφωση και προσθέτει αξία στους ανθρώπινους πόρους.

Το στάδιο των εξερχόμενων ή των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει θέματα όπως οι αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων στην επιμόρφωση, οι γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν, καθώς και εφαρμογή τους στην εργασία.

Τέλος είναι σωστό να διευκρινιστεί η διαφορά ανάμεσα στο αποτέλεσμα (output) και στην έκβαση (outcome) όπως αυτά περιγράφονται στο σχήμα. Το αποτέλεσμα διαπραγματεύεται βραχυπρόθεσμα οφέλη ενώ η έκβαση αναφέρεται σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα σχετικά με την κατώτατη γραμμή (bottom line) του οργανισμού, την κερδοφορία, τον ανταγωνισμό, ακόμα και την επιβίωσή του. Η έκβαση ενός οργανισμού δεν απορρέει αποκλειστικά από τα αποτελέσματα των προγραμμάτων επιμόρφωσης. Μακροχρόνια τα αποτελέσματα αυτά υπαγορεύουν την διαθεσιμότητα των εκπαιδευτικών πόρων. Στο παραπάνω σχήμα μπορεί κανείς να διακρίνει τα συστήματα ανατροφοδότησης πληροφοριών που είναι τοποθετημένα σε κρίσιμα σημεία της όλης προσέγγισης της αξιολόγησης της επιμόρφωσης (E1, E2, E3 κλπ) τα οποία έχουν τον χαρακτήρα προληπτικών ενεργειών. Για παράδειγμα, τα μέτρα που θα ληφθούν στο τέλος της φάσης της ανάπτυξης διασφαλίζουν την αποφυγή λάθους στην επόμενη φάση που είναι ο σχεδιασμός.

Οι δραστηριότητες επιμόρφωσης και ανάπτυξης μπορούν να αξιολογηθούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από τη διαδικασία, ακολουθώντας τις παρακάτω πολύ βασικές προτάσεις (Mac Namara, 1999) :

1^{ov} : Πριν από τη φάση εφαρμογής

1. Οι επιλεγμένες μέθοδοι επιμόρφωσης και ανάπτυξης θα πρέπει οδηγήσουν πραγματικά τον εργαζόμενο στη απόκτηση της γνώσης και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας. Αν υπάρχει άλλος εργαζόμενος που έχει λάβει στο παρελθόν την ίδια επιμόρφωση και έχει πετύχει τον στόχο του θα πρέπει να ληφθεί υπόψη.

2. Θεωρούμε ότι οι μέθοδοι αυτές εφαρμόζονται σε έναν πολύ καλά καταρτισμένο εργαζόμενο. Ρωτάμε τις εντυπώσεις του για τις μεθόδους αυτές.
3. Πρέπει να λάβουμε υπόψη εάν οι μέθοδοι είναι προσαρμοσμένες στις προτιμήσεις του εκπαιδευόμενου, εάν τις γνωρίζει και εάν αντιμετώπισε δυσκολίες στην κατανόησή τους.

2^{ov} : Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της επιμόρφωσης

1. Ρωτάμε τον εργαζόμενο πώς εκτελεί την σχετική εργασία και εάν καταλαβαίνει τι έχει λεχθεί.
2. Περιοδικά υλοποιούμε μια σύντομη δοκιμή.
3. Εξετάζουμε εάν ο εργαζόμενος συμμετέχει ενθουσιωδώς στις δραστηριότητες. Πολύ συχνά οι εκπαιδευόμενοι αποχωρούν από μια σειρά μαθημάτων ή ένα εργαστήριο και αμέσως παραπονιούνται ότι ήταν χάσιμο του χρόνου τους. Συνεπώς, του ζητάμε να εκτιμήσει τις δραστηριότητες σε μια κλίμακα από 1 έως 5. Στην περίπτωση που δώσει λιγότερο από 5, του ζητούμε να περιγράψει τι θα μπορούσε να γίνει ώστε να βαθμολογήσει με 5.

3^{ov} : Μετά από την ολοκλήρωση της επιμόρφωσης

1. Κάνουμε ένα τεστ στον εκπαιδευόμενο πριν και μετά από την επιμόρφωση και συγκρίνουμε τα αποτελέσματα.
2. Παίρνουμε συνέντευξη από τον εκπαιδευόμενο πριν και μετά, και συγκρίνουμε τα αποτελέσματα.
3. Παρατηρούμε τον εργαζόμενο κατά την διάρκεια εφαρμογής της εργασίας του.
4. Διορίζουμε έναν ειδικό εκτιμητή από μέσα ή έξω από τον οργανισμό για να αξιολογήσουμε τη γνώση και τις δεξιότητες του εκπαιδευόμενου.

2.5 Τι ισχύει στην αξιολόγηση της επιμόρφωσης

Αν και από τη βιβλιογραφία δεν λείπουν τα μοντέλα και οι συμβουλές, όλοι συμφωνούν και ξεκινούν από το μοντέλο του Kirkpatrick. Σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν γίνει φαίνεται πως οι περισσότεροι οργανισμοί δεν προχωρούν πέρα από το πρώτο επίπεδο (αντίδραση) του μοντέλου και τα “smile sheets” (Cohen, 2005; Nickols, 2005; Sutton, 2005).

Όπως αναφέρει ο Cohen (2005), η Έκθεση της Αμερικανικής Ένωσης για την Επιμόρφωση και την Ανάπτυξη, μετά από έρευνα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, κατέδειξε ότι το 74% από αυτές προσχωρούν σε αξιολόγηση πρώτου επιπέδου, το 31% και

δεύτερου επιπέδου, το 14% και τρίτου επιπέδου και λιγότερες από το 10% φθάνουν σε αξιολόγηση τετάρτου επιπέδου.

Η αξιολόγηση δεν είναι εύκολη διαδικασία κι αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι ενώ υπάρχουν πολλά άρθρα για την αναγκαιότητα της ενσωμάτωσης όλων των επιπέδων αξιολόγησης στις επιμορφωτικές παρεμβάσεις, δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες για τον τρόπο που αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί (Cohen, 2005).

Ο Sutton (2005) πιστεύει ότι παρ' όλη την έλλειψη αποδείξεων, λόγω μη πλήρους αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις εκτιμούν ότι ένα πρόγραμμα ήταν επιτυχημένο όταν ισχύουν κάποιες ή όλες από τις παρακάτω καταστάσεις :

- Τεχνικές και δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά την επιμόρφωση φαίνεται να υιοθετούνται στον εργασιακό χώρο
- Οι εργαζόμενοι μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία
- Οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν σημάδια νέων τρόπων εργασίας και σκέψης
- Η επιχείρηση και ο εργαζόμενος υιοθετούν μια συμβιωτική προσέγγιση όσον αφορά στην προσωπική ανάπτυξη
- Οι επιμορφούμενοι απολαμβάνουν την εμπειρία τους, είναι ενθουσιασμένοι με το πρόγραμμα και το συστήνουν σε άλλους

Όμως, οι οργανισμοί κατάρτισης και τα τμήματα ΔΑΔ ενδιαφέρονται για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης και κυρίως των υψηλότερων επιπέδων του μοντέλου Kirkpatrick – δηλαδή την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς και το τι αποτελέσματα εμφανίζονται για την επιχείρηση – αλλά και για τον καθορισμό του ROI της επιμόρφωσης ή ακόμα και το κοινωνικό της αποτέλεσμα. Αλλά όλοι αυτοί ακολουθούν τα τελευταία 45 χρόνια ένα μοντέλο που δεν έχει κατορθώσει να εξασφαλίσει την αφοσίωση και την υποστήριξη των άλλων σημαντικών παραγόντων, δηλαδή των καταρτιζομένων, των υψηλόβαθμων στελεχών και των διευθυντών τους. Εάν όντως αυτό συμβαίνει, το θέμα δεν είναι να βρεθεί ένας τρόπος για να εφαρμοστεί πληρέστερα το μοντέλο, αλλά να βρεθούν εναλλακτικοί τρόποι αξιολόγησης της επιμόρφωσης (Nickols, 2005).

2.6 Βασικές προτάσεις για την αξιολόγηση της επιμόρφωσης

Στο σημείο αυτό θα δούμε μερικές από τις προτάσεις που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία για την βελτίωση της αξιολόγησης της επιμόρφωσης:

2.6.1 Σύνδεση επιμόρφωσης και στρατηγικής (Kirkpatrick)

Ο γιος του Kirkpatrick, ο Jim Kirkpatrick, αναφέρεται στους τρεις στόχους της αξιολόγησης που υποστηρίζει ο πατέρας του (δηλαδή, να δοθούν απαντήσεις στα

ερωτήματα: 1) θα πρέπει να συνεχιστεί ένα πρόγραμμα; 2) θα πρέπει να αλλάξει; 3) με ποιό τρόπο οι εκπαιδευτές δικαιολογούν την ύπαρξή τους;) και προτείνει μια τέταρτη ερώτηση : Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την αξιολόγηση για να εφαρμόσουμε τη στρατηγική;¹¹

Κατά τη γνώμη του Kirkpatrick J. (2005), ο κρίκος που λείπει για να συνδέσει την αξιολόγηση με τη στρατηγική βρίσκεται στο τρίτο επίπεδο, την συμπεριφορά. Υποστηρίζει ότι αυτό είναι το επίπεδο που όλοι ξεχνάμε για τρεις λόγους. Πρώτον, είναι ακαθόριστο και μη δημοφιλές μεταξύ των επαγγελματιών της επιμόρφωσης γιατί λαμβάνει χώρα εκτός τάξης, εκτός δηλαδή του χώρου που ελέγχουν. Δεύτερον, δεν είναι δημοφιλές στα στελέχη γραμμής γιατί εξαρτάται κυρίως από αυτούς να διαπιστώσουν τι έχει επιτευχθεί, χρησιμοποιώντας τεστ συμπεριφοράς και παρατηρώντας την εργασία τους για να καθορίσουν σε ποιο βαθμό εφαρμόζουν όσα έμαθαν. Τρίτον, στους ανθρώπους αρέσει να συμπεριφέρονται με οικείους τρόπους που τους κάνουν να νοιώθουν άνετα. Το να αναπτύξουν νέες συνήθειες στην εργασία είναι δύσκολο και χρονοβόρο.

Η δημιουργία εργαλείων για την αξιολόγηση του τρίτου επιπέδου δεν είναι δύσκολη. Η αποτελεσματική εφαρμογή των μεθόδων όμως είναι. Η μετατροπή της μάθησης σε συμπεριφορά μπορεί να γίνει καλύτερα με την εξισορρόπηση της υποστήριξης και της υπευθυνότητας. Πολλοί άνθρωποι αντιδρούν θετικά σε εκδηλώσεις υποστήριξης, όπως τα προγράμματα αναγνώρισης, η σύνδεση κινήτρων και επιθυμητής νέας συμπεριφοράς, η αναγνώριση των προσπαθειών και η παρουσίαση καλών πρακτικών, κυρίως όταν οδηγούν σε απτά αποτελέσματα. Αλλά μερικοί άνθρωποι δεν αλλάζουν τη συμπεριφορά τους με βάση ούτε την αυτογνωσία ούτε την υποστήριξη. Γι' αυτό, η υπευθυνότητα είναι απαραίτητη για να αποκτήσουν νέες, μη διαπραγματεύσιμες συμπεριφορές. Παραδείγματα υπευθυνότητας είναι η συζήτηση εβδομαδιαίων και ημερησίων αποτελεσμάτων και η ζήτηση για εκθέσεις και παρουσιάσεις.

Τρία σημαντικά πράγματα συμβαίνουν όταν οι εργαζόμενοι και οι διευθύνοντες γνωρίζουν ότι πράγματι υλοποιείται η αξιολόγηση του τρίτου επιπέδου. Πρώτον, είναι πιο πιθανό οι άνθρωποι να εφαρμόσουν όσα έμαθαν. Δεύτερον, καταλαβαίνουν ότι κάποιος νοιάζεται για το πώς κάνουν τη δουλειά τους. Τρίτον, τα αποτελέσματα φτάνουν μέχρι την ικανοποίηση των πελατών και στην εμπιστοσύνη. Εν κατακλείδι, δείχνοντας προσοχή στο τρίτο επίπεδο οδηγούμαστε σε ένα επιτυχημένο τέταρτο επίπεδο και στην επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής.

¹¹ Kirkpatrick, J. (2005). The missing link between training and strategy. *Leadership Excellence*. May. 22. 5. 7

2.6.2 Ολιστικό μοντέλο (Sutton)¹²

Ο Sutton (2005) υποστηρίζει ότι πρέπει να πάψουμε να θεωρούμε την αξιολόγηση ως μηχανισμό δικαίωσης υλοποιηθέντων ενεργειών και ν' αρχίσουμε να την βλέπουμε ως μέσο που θα φωτίσει την λήψη αποφάσεων και θα καλύπτει το σύνολο του κύκλου ζωής της επιμόρφωσης και ανάπτυξης. Ένα τέτοιο πρότυπο εξασφαλίζει ότι η αξιολόγηση προγραμματίζεται από το πιο αρχικό στάδιο μιας πρωτοβουλίας επιμόρφωσης και ανάπτυξης, και ότι οι διευθυντές εμπλέκονται σε κάθε πτυχή του κύκλου ζωής της αξιολόγησης. Τα πέντε στάδιά της διαμορφώνονται ως εξής :

1. Φάση έναρξης: καθορισμός των αναγκών πληροφόρησης των ιθυνόντων

Μόνο κατανοώντας το λόγο για την επιμόρφωση μπορεί να υπάρξει συνεργασία με τους διευθυντές ώστε να καθοριστεί η φύση και η συχνότητα της πληροφόρησης που απαιτείται για να υλοποιηθεί το πρόγραμμα. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να διαμορφωθούν τα απαραίτητα κριτήρια αξιολόγησης.

2. Καθορισμός στόχων του προγράμματος

Η διεύθυνση ενδιαφέρεται ήδη για το πρόγραμμα, έτσι πρέπει να είναι σχετικά απλό να εξηγήσει γιατί το θεωρεί σημαντικό. Θα πρέπει να περιγράψει τι θεωρεί ως επιτυχία και να εξεταστεί πότε θα ήταν λογικό να περιμένει την ανάδυση νέων συμπεριφορών και πρακτικών, αλλά και ποιες ρυθμίσεις απαιτούνται στο εργασιακό περιβάλλον προκειμένου να διευκολυνθούν αυτές οι αλλαγές. Κατόπιν θα δημιουργηθεί ένας μικρός αριθμός δεικτών που θα δείχνουν με σαφήνεια την πρόοδο σε κάθε μια από τις διαστάσεις που αντιπροσωπεύουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

3. Σχεδιασμός και πειραματική εφαρμογή της αξιολόγησης

Κατά το σχεδιασμό της αξιολόγησης, θα πρέπει να τη θεωρήσουμε ως διαδικασία συλλογής και διάδοσης πληροφοριών για την πρόοδο του προγράμματος, έτσι ώστε όλοι εκείνοι που εμπλέκονται να μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά και να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις. Αυτό σημαίνει συνεργασία τόσο με τη διεύθυνση, όσο και με τα στελέχη γραμμής των οποίων στόχος είναι να ενσωματωθεί η νέα πρακτική.

4. Επιτήρηση και έλεγχος του προγράμματος

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η έμφαση πρέπει να δίδεται στη γενική κατεύθυνση του προγράμματος και τον προσδιορισμό πρόωρων ενδείξεων της πρόοδου προς τους δηλωμένους και συμφωνηθέντες στόχους. Αυτό επιτυγχάνεται με ένα μίγμα τυποποιημένων μετρήσεων της επιχειρηματικής επίδοσης σε συνδυασμό με τις αλλαγές στη γνώση, στη συμπεριφορά και στο εργασιακό περιβάλλον που θα μπορούσαν συλλογικά να οδηγήσουν στα νέα επίπεδα καθημερινής πρακτικής.

¹² Sutton, B. (2005). Demonstrating the value of learning initiatives. *Human Resources*. May, 44-47

5. Κατάδειξη και κοινοποίηση των πληροφοριών για την αποκτηθείσα αξία

Η τελευταία φάση του κύκλου αξιολόγησης έχει δύο σκοπούς. Αρχικά, να επισημάνει οποιεσδήποτε αλλαγές έγιναν στα όσα συμφωνήθηκαν κατά τη δεύτερη φάση και να δώσει συμπληρωματικές πληροφορίες για τις μεταβολές στην καθημερινή πρακτική. Αφετέρου, αυτό το στάδιο αφορά την επικοινωνία και επηρεάζει τη στρατηγική, κάτι πολύ σημαντικό για να υπάρξει μια εκτεταμένη εκτίμηση των ωφελειών του προγράμματος.

2.6.3 Προστιθέμενη αξία (Kearns)¹³

Ο Kearns (2005) υποστηρίζει ότι η βιβλιογραφία της αξιολόγησης συνήθως επικεντρώνεται στο μοντέλο των τεσσάρων επιπέδων και στον υπολογισμό της απόδοσής της. Όμως, από πρακτικής απόψεως, υπάρχουν κάποια θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν, όπως το σημείο από το οποίο πρέπει να ξεκινά η αξιολόγηση, πώς πρέπει να μετρηθούν τα αποτελέσματα και ποια επιρροή θα πρέπει να έχει στην ίδια τη μαθησιακή διαδικασία. Συνεπώς, χρειάζεται ένας πλήρης επαναπροσδιορισμός του μοντέλου, γιατί το τελευταίο επίπεδο της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η μέτρηση της απτής προστιθέμενης αξίας σε χρηματικούς όρους. Με τον τρόπο αυτό η αξιολόγηση μετατρέπεται σε ένα πρακτικό εργαλείο για τον μετασχηματισμό της επιχείρησης μέσω της μάθησης.

Ο Kirkpatrick, παρ' όλο που αναφέρει ότι απαιτούνται μετρήσεις πριν την έναρξη της επιμόρφωσης, ξεκινά ουσιαστικά το μοντέλο του μετά το τέλος της. Όμως για τον Kearns, εάν μια επιχείρηση επιθυμεί πράγματι να μάθει το όφελος από ένα τέτοιο πρόγραμμα, πρέπει να καθορίσει τα κριτήρια αποτελεσματικότητας πριν από τον σχεδιασμό του προγράμματος. Υπάρχουν δύο τρόποι για να γίνει: πρώτον, να αναρωτηθεί η επιχείρηση εάν πρόκειται για μια κρίσιμη δραστηριότητα. Πρόκειται να χαθεί μια ευκαιρία ή να διακινδυνεύσει εάν δεν αποκτηθούν οι προτεινόμενες γνώσεις και δεξιότητες; Δεύτερον, να αναρωτηθεί εάν η απόδοσή της θα βελτιωθεί ως αποτέλεσμα του προγράμματος.

Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στην απόκτηση μιας βασικής αξίας, η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει να λειτουργεί χωρίς προβλήματα. Η βασική αξία βοηθά στην διατήρηση του status quo, αλλά δεν συμβάλλει στην πρόοδο, στην καινοτομία ή στη συνεχή βελτίωση. Ο μόνος τρόπος να εκφραστεί ποσοτικά είναι να υπολογιστεί το κόστος που απαιτείται για να αποκτήσει ένας υπάλληλος τις ελάχιστες απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες.

Στη δεύτερη περίπτωση αναφερόμαστε στην απόκτηση προστιθέμενης αξίας, όταν δηλαδή η επιχείρηση βελτιώνεται πάνω από το συνηθισμένο, κανονικό επίπεδο λειτουργίας

¹³ Kearns, P. (2005). From Return on Investment to Added Value Evaluation: The Foundation for Organizational Learning. *Advances in Developing Human Resources. Vol.7, No 1.* 135-145

της. Υπάρχει μια αφετηρία (παρούσα επίδοση) και ένα τέρμα (βελτιωμένη επίδοση). Συνεπώς, είναι απαραίτητη η μέτρηση, πριν από το πρόγραμμα επιμόρφωσης, του στοιχείου εκείνου που επιλέγεται ως κριτήριο, έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί η αλλαγή που συντελέστηκε μετά το τέλος του προγράμματος. Επιπλέον, πρέπει να του αποδοθεί μια χρηματική αξία (π.χ. μια αύξηση 1% στο μετρήσιμο κριτήριο, λόγω της συγκεκριμένης επιμόρφωσης, θα οδηγήσει σε αύξηση του καθαρού κέρδους κατά € 60.000).

Είναι πολύ σημαντικό να αποφασίσει η επιχείρηση εάν επιθυμεί την αξιολόγηση για να δικαιολογήσει την απόφαση υλοποίησης της επιμόρφωσης ή για να έχει συγκεκριμένο και απτό αποτέλεσμα. Στην πρώτη περίπτωση θα ακολουθηθεί ένας γραφειοκρατικός τρόπος με συμπλήρωση ερωτηματολογίων αντίδρασης, τεστ και εκθέσεων παρακολούθησης. Στην δεύτερη περίπτωση είναι αρκετή η μέτρηση του τελικού αποτελέσματος.

Ως προστιθέμενη αξία υπολογίζεται η καθαρή αξία που μένει αφού όλα τα κόστη και οι προσπάθειες έχουν αφαιρεθεί. Όπως είναι φανερό, η μέτρησή της δεν είναι δυνατή εάν η επιχείρηση δεν έχει θέσει εκ των προτέρων τα κριτήρια και τις μονάδες μέτρησής τους. Συχνά, οι οργανισμοί κατάρτισης είναι αρνητικοί σε μια τέτοια αντιμετώπιση λόγω της άποψης που επικρατεί ότι δεν είναι δυνατόν να απομονώσει κανείς και να αποδώσει ένα συγκεκριμένο επιχειρησιακό αποτέλεσμα σ' ένα πρόγραμμα κατάρτισης, αφού υπάρχει πλήθος άλλων μεταβλητών που μπορούν να το επηρεάσουν.

Αυτό είναι αλήθεια ως ένα σημείο. Αλλά πρέπει να έχουμε υπόψη ότι η προστιθέμενη αξία δεν αναγνωρίζει διαφορές μεταξύ της ατομικής επίδοσης και των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Προκύπτει μόνο όταν το σύνολο της επιχείρησης εργάζεται σωστά και αποτελεσματικά. Η κατάρτιση που επικεντρώνεται στην προστιθέμενη αξία και στην αξιολόγηση του τέταρτου επιπέδου (αποτελέσματα για την επιχείρηση) αυξάνει την πιθανότητα να συμβαδίσει με τη στρατηγική της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο, όλοι οι συμμετέχοντες (stakeholders) αναγκάζονται να μιλήσουν και να εκφράσουν τις προσδοκίες τους από την επιμόρφωση, έτσι ώστε να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό του προγράμματος. Η επιμόρφωση, χωρίς έναν ξεκάθαρο και προκαθορισμένο στόχο ή αποτέλεσμα, στην καλύτερη περίπτωση φέρνει τυχαία οφέλη, ενώ στη χειρότερη καταστρέφει αξία προσθέτοντας κόστος χωρίς όφελος.

2.6.4 Συμμετοχική προσέγγιση (Stakeholder approach) (Nickols)¹⁴

Σύμφωνα με τον Nickols (2005), η βασική αρχή πίσω από την συμμετοχική προσέγγιση στην αξιολόγηση της επιμόρφωσης είναι το γεγονός ότι αρκετές ομάδες μέσα σ' έναν οργανισμό έχουν μερίδιο στην κατάρτιση που λαμβάνουν κάποια μέλη του. Συνεπώς,

¹⁴ Nickols, F. (2005). Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resources*. Vol.7, No 1. 121-134

κάθε προσπάθεια να σχεδιαστεί, να αναπτυχθεί, να υλοποιηθεί και να αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και απαιτήσεις αυτών των ομάδων συμμετεχόντων. Ως συμμετέχοντες ορίζει το άτομο ή την ομάδα που ενδιαφέρεται να δει μια προσπάθεια να επιτυγχάνει και χωρίς την υποστήριξη του οποίου η προσπάθεια θα αποτύχει. Κατ' επέκταση, οι συμμετέχοντες είναι οι καταρτιζόμενοι, οι διευθυντές των καταρτιζόμενων, οι οικονομικοί διευθυντές, οι σχεδιαστές επιμορφωτικών προγραμμάτων, οι εκπαιδευτές, όσοι πωλούν προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαιδευτικό υλικό και η εκπαιδευτική κοινότητα εν γένει. Πολλές φορές είναι και οι γενικοί διευθυντές των επιχειρήσεων (εξαρτάται από το αναμενόμενο αποτέλεσμα), αλλά μπορεί να είναι και το σύνολο της κοινότητας (π.χ. σε επιμόρφωση χειριστών πυρηνικών εργοστασίων).

Συνήθως, τα ενδιαφέροντα των περισσότερων συμμετεχόντων δεν ταυτίζονται. Οι εκπαιδευτές και οι διευθυντές τους θέλουν να δείξουν την αξία αυτού που κάνουν. Ο οικονομικός διευθυντής θα ήθελε να γνωρίζει το ROI της κατάρτισης. Οι εκπαιδευτικοί και οι υπεύθυνοι για το πρόγραμμα ενδιαφέρονται πιθανώς πολύ για τη φύση και την έκταση της εκμάθησης που έχει πραγματοποιηθεί και, ίσως, για το βαθμό μεταφοράς της στον εργασιακό χώρο. Οι εκπαιδευόμενοι είναι πιθανό να νοιάζονται κυρίως για δύο πράγματα: (α) τη δυνατότητα εφαρμογής ή τη σχετικότητα του περιεχομένου με την εργασία τους (π.χ., έννοιες, αρχές, μέθοδοι, εργαλεία, και τεχνικές) και (β) σε ποιο βαθμό η επιμόρφωση αξιοποιεί επιτυχώς το χρόνο τους. Οι οργανισμοί κατάρτισης θέλουν να ξέρουν εάν ο πελάτης τους είναι ευχαριστημένος από την επιμόρφωση που αγόρασε. Όλοι, τέλος, θέλουν να γνωρίζουν τι σκέφτονται οι εκπαιδευόμενοι επειδή εάν η πλειοψηφία τους δεν μείνει ευχαριστημένη από την επιμόρφωση, τίποτα άλλο δεν έχει πραγματική σημασία.

Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό, όποιων επιπέδων αξιολόγηση και αν εφαρμόζουμε, να τεθούν τα ερωτήματα: Ποιος ενδιαφέρεται για την συγκεκριμένη αξιολόγηση; Ποιες κρίσεις ή αποφάσεις θα βασιστούν σ' αυτές τις πληροφορίες; Και από ποιόν;

Κάθε συμμετοχος κάτι προσφέρει και κάτι παίρνει ως κίνητρο για τη συνεισφορά του. Κατά συνέπεια η προστιθέμενη αξία που λαμβάνει (κίνητρο) θα πρέπει να είναι ίση ή μεγαλύτερη από το κόστος του (συμμετοχή). Ο παρακάτω Πίνακας περιλαμβάνει ενδεικτικά παραδείγματα:

Συνεισφορές (τι δίνει)	Συμμέτοχοι	Κίνητρα (τι παίρνει)
Χρόνο, ενέργεια, δεξιότητες και γνώση, κατά τη διάρκεια επιμορφωτικών προγραμμάτων	Εκπαιδευτές	Αμοιβή, προσωπική ευχαρίστηση, επιστημονική ανάπτυξη, απασχόληση
Πόρους, κατευθύνσεις, υποστήριξη, καθοδήγηση	Διευθυντές κατάρτισης	Αμοιβή, προσωπική ευχαρίστηση, βελτιωμένη θέση
Χρήματα, έγκριση, υποστήριξη	Οικονομικοί	Λειτουργικό & χρηματοοικονομικό

	διευθυντές	αποτέλεσμα μεγαλύτερης αξίας
Κόστος ευκαιρίας (επιτρέποντας στους εργαζόμενους να λείψουν για επιμόρφωση), έγκριση, υποστήριξη	Διευθυντές των καταρτιζομένων	Βελτιωμένη απόδοση στην εργασία
Χρόνο, προσοχή, ενέργεια, γνώση, συμμετοχή	Καταρτιζόμενοι	Χρήσιμη πληροφόρηση, δεξιότητες και γνώση, εργαλεία και βοηθήματα, βελτιωμένη θέση
Προγράμματα και υλικά, κόστη ανάπτυξης προγραμμάτων και τη φήμη τους	Οργανισμοί κατάρτισης	Χρήματα, επιχειρηματική δράση, ολοκληρωμένη φήμη, πελατολόγιο
Προγράμματα, υλικά, χρόνο, ενέργεια, δεξιότητες και γνώση	Σχεδιαστές προγραμμάτων κατάρτισης	Αμοιβή, προσωπική ευχαρίστηση, επιστημονική ανάπτυξη, βελτιωμένη θέση

Η διαδικασία για την υλοποίηση της συμμετοχικής προσέγγισης είναι η εξής:

1. Πρέπει πρώτα να πείσετε την διεύθυνση για τη αξία της συμμετοχικής προσέγγισης. Παρουσιάστε την σαν ένα πείραμα και επιδιώξτε ειδική χρηματοδότηση εάν είναι απαραίτητο.
2. Προσδιορίστε τις ομάδες-κλειδιά των συμμετεχόντων του τμήματος.
3. Προσδιορίστε τι συνεισφέρει και τι παίρνει κάθε ομάδα συμμετεχόντων.
4. Τοποθετείστε τα σε σειρά προτεραιότητας από την άποψη της σημασίας και της αξίας τους για τους συμμετέχοντες και για το εκπαιδευτικό τμήμα.
5. Περιορίστε την παραπάνω λίστα – κρατείστε το πολύ τρία ή τέσσερα στοιχεία από κάθε κατηγορία για κάθε ομάδα συμμετεχόντων.
6. Επινοήστε απλούς δείκτες για να μετρήσετε την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τα όσα παίρνουν.
7. Επινοήστε απλούς δείκτες για να μετρήσετε την αξία για τον εκπαιδευτικό οργανισμό των συνεισφορών που απαιτούνται από τους συμμετέχοντες.
8. Ενσωματώστε και τα δύο σύνολα δεικτών στην Scorecard των συμμετεχόντων.
9. Ελέγχετε τακτικά τους δείκτες, ενημερώνετε συχνά τους συμμετέχοντες και χρησιμοποιήστε τα αποτελέσματα των μετρήσεων για να έχετε αποδοτικές συνομιλίες με τους συμμετέχοντες.
10. Ενσωματώστε τα αποτελέσματα των συνομιλιών, για το τι συνεισφέρουν και τι παίρνουν οι συμμετέχοντες, στις συνεδριάσεις, στην ίδια την κατάρτιση, και στην εκ των υστέρων κριτική της κατάρτισης.
11. Να είστε προετοιμασμένοι για να αλλάζετε και να επικαιροποιείτε την Scorecard των συμμετεχόντων τακτικά, αποσαφηνίζοντας τις συνεισφορές και τα κίνητρα που έχουν πραγματικά σημασία.

Ένα δείγμα Scorecard συμμετεχόντων είναι το ακόλουθο:

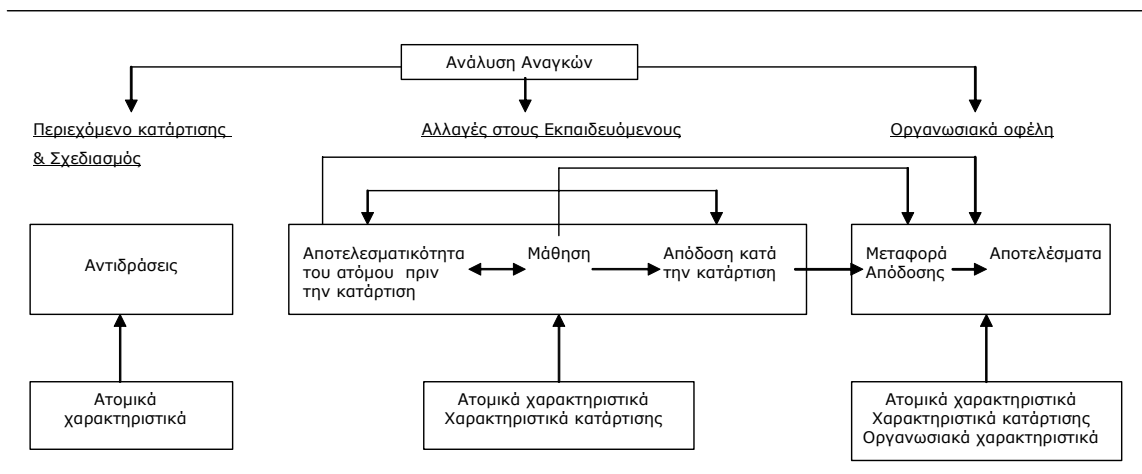


Μια τέτοια προσέγγιση αναγκάζει όλους τους εμπλεκόμενους να εστιάσουν στην αξία που δημιουργείται από την κατάρτιση και οδηγεί σε κοινή ανάληψη ευθύνης. Οι εκπαιδευτές δεν είναι ούτε μπορούν να είναι οι μόνοι υπεύθυνοι για την επιτυχία ενός προγράμματος. Ευθύνη έχουν και οι καταρτιζόμενοι, καθώς επίσης κι εκείνοι που σχεδιάζουν το πρόγραμμα, οι οργανισμοί κατάρτισης, οι διευθυντές και οι πελάτες. Η συμμετοχική προσέγγιση καθιστά τον ένα υπόλογο στους άλλους και όλους συνυπεύθυνους για την επιτυχία ενός προγράμματος.

2.6.5 Ολοκληρωμένο μοντέλο (Alvarez, Salas & Garofano)¹⁵

Οι Alvarez, Salas & Garofano στο άρθρο τους (2004), αφού αναφερθούν σε τέσσερα μοντέλα αξιολόγησης (Kirkpatrick, Tannenbaum, Holton, Kraiger) και σε πέντε μοντέλα αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης, προτείνουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο (Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness – IMTE), το οποίο απεικονίζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:

¹⁵ Alvarez, K., Salas, E. & Garofano, C. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, Vol.3, No 4, 385-416



Ως αξιολόγηση της επιμόρφωσης ορίζουν μια τεχνική μέτρησης που εξετάζει σε ποια έκταση τα προγράμματα επιμόρφωσης εκπληρώνουν τους στόχους που τέθηκαν. Παράλληλα, ως αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης, ορίζουν τη μελέτη των μεταβλητών που κυρίως επηρεάζουν την έκβαση της επιμόρφωσης στα διάφορα στάδια (πριν, κατά τη διάρκεια, μετά) της επιμορφωτικής διαδικασίας. Συνεπώς, η αξιολόγηση είναι μια μεθοδολογική προσέγγιση για τη μέτρηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και εστιάζει στο αποτέλεσμα, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι μια θεωρητική προσέγγιση για την κατανόηση αυτών των αποτελεσμάτων και εστιάζει στο σύστημα επιμόρφωσης.

Το ολοκληρωμένο μοντέλο ενσωματώνει τόσο τα τέσσερα πρότυπα αξιολόγησης όσο και τα αποτελέσματα 10 ετών έρευνας στην αποτελεσματικότητα της κατάρτισης. Κατασκευάστηκε χρησιμοποιώντας ένα σύνολο κριτηρίων για να ερευνήσει τις σχέσεις αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας με τις στάσεις μετά το πέρας της επιμόρφωσης.

Όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα, το μοντέλο έχει τέσσερα επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά στην ανάλυση των αναγκών. Στο δεύτερο, η ανάλυση αυτή συμβάλλει στους τρεις γενικούς στόχους της αξιολόγησης: τον σχεδιασμό της δομής και του περιεχομένου του προγράμματος επιμόρφωσης, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητές αλλαγές στους καταρτιζόμενους, για να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Το δεύτερο και τρίτο επίπεδο συνδυάζουν τα τέσσερα μοντέλα αξιολόγησης που αναπτύχθηκαν. Ο σχεδιασμός του προγράμματος μπορεί να αξιολογηθεί μέσω της μέτρησης των αντιδράσεων στην επιμόρφωση. Οι αλλαγές στους καταρτιζόμενους, μέσω της μέτρησης των στάσεων που αναπτύσσονται μετά, της γνώσης και της απόδοσης. Ενώ τα οφέλη για την επιχείρηση μπορούν να καθοριστούν με τη μέτρηση της μεταβιβάσιμης απόδοσης και των αποτελεσμάτων.

Τέλος, το τέταρτο επίπεδο ενσωματώνει τα μοντέλα της αποτελεσματικότητας ώστε να δείξει ποια σημεία της διαδικασίας της επιμόρφωσης και της αξιολόγησής της επηρεάζονται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των καταρτιζόμενων (προσωπικότητα, στάσεις, ικανότητες, εμπειρία, προσδοκίες), τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (μαθησιακό κλίμα, ιστορία, πολιτικές, τρόπος επιλογής καταρτιζόμενων, τρόπος αναγγελίας της διαδικασίας επιμόρφωσης), αλλά και εκείνα του προγράμματος επιμόρφωσης (εκπαιδευτικό στυλ, πρακτική, ανατροφοδότηση).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η επίδοση της επιχείρησης και οι τρόποι μέτρησής της

3.1 Ιστορική ανασκόπηση

Η μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης είναι ένα θέμα που απασχολεί ιδιαίτερος τον κόσμο της διοίκησης σήμερα, αλλά δεν είναι κάτι καινούριο. Εδώ και έναν αιώνα σχεδόν έχει αναγνωριστεί ότι η μέτρησή της είναι αναπόσπαστο τμήμα του σχεδιασμού και του ελέγχου στις επιχειρήσεις (Barnard, 1962, όπ. αναφ. στο Neely, 1999) και ότι οι μάνατζερ πρέπει να σχεδιάζουν και να ελέγχουν την ανάπτυξη των πόρων.

Για να διασφαλίσουν οι επιχειρήσεις την επίτευξη των στόχων τους, χρησιμοποιούν δείκτες μέτρησης της απόδοσης για να αξιολογήσουν, να ελέγξουν και να βελτιώσουν τη διαδικασία της παραγωγής. Οι δείκτες απόδοσης χρησιμοποιούνται επίσης για τη σύγκριση της απόδοσης διαφορετικών επιχειρήσεων, τμημάτων, ομάδων και ατόμων, αλλά και για την αξιολόγηση των εργαζόμενων (Ghalayini & Noble, 1996).

Οι Waggoner et al (1999) χωρίζουν τους πρακτικούς λόγους για τους οποίους χρησιμοποιούνται οι δείκτες απόδοσης σε πέντε γενικές κατηγορίες : μέτρηση της απόδοσης, καθορισμός των περιοχών στις οποίες πρέπει να δοθεί προσοχή, αύξηση της παρακίνησης, βελτίωση των επικοινωνιών και ενδυνάμωση της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας.

Η βιβλιογραφία που αναφέρεται στη μέτρηση της απόδοσης χωρίζεται σε δύο περιόδους. Η πρώτη άρχισε στα τέλη του 1880 και συνεχίστηκε μέχρι τη δεκαετία του 1980. Κατά τη διάρκειά της δόθηκε έμφαση σε χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως το κέρδος, η απόδοση της επένδυσης (ROI) και η παραγωγικότητα. Η δεύτερη περίοδος ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του '80 ως αποτέλεσμα των αλλαγών στην παγκόσμια αγορά. Επιχειρήσεις που άρχισαν να χάνουν το μερίδιο αγοράς τους από άλλες που παρείχαν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές και σε μεγαλύτερη ποικιλία, αναγκάστηκαν να αλλάξουν τις στρατηγικές προτεραιότητές τους και να επιδιώξουν ποιότητα, ευελιξία και βελτίωση των χρόνων αγοράς και παράδοσης. Επίσης, άρχισαν να εφαρμόζουν νέες τεχνολογίες και φιλοσοφίες διοίκησης παραγωγής, όπως ολοκληρωμένα συστήματα παραγωγής (CIM), ευέλικτα συστήματα παραγωγής (FMS), συστήματα just in time (JIT), συστήματα βέλτιστης τεχνολογίας παραγωγής (OPT) και διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM). Η εφαρμογή αυτών των νέων συστημάτων κατέδειξε ότι τα παραδοσιακά μοντέλα μέτρησης της απόδοσης έχουν πολλά μειονεκτήματα και ότι είναι αναγκαία η

ανάπτυξη νέων ως προϋπόθεση για την επιτυχία των επιχειρήσεων (Ghalayini & Noble, 1996).

3.2 Τα παραδοσιακά μοντέλα μέτρησης¹⁶

Καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής ιστορίας, οι δείκτες απόδοσης έχουν χρησιμοποιηθεί για να αξιολογήσουν την επιτυχία των επιχειρήσεων. Η σύγχρονη λογιστική ξεκινάει από το Μεσαίωνα και από τότε η αξιολόγηση της απόδοσης έχει βασιστεί κυρίως σε χρηματοοικονομικά κριτήρια (Bruns, 1998, όπ. αναφ. στο Kennerley & Neely, 2003). Από τις αρχές του εικοστού αιώνα η φύση των επιχειρήσεων αλλάζει και εξελίσσεται, με αποτέλεσμα η ιδιοκτησία και η διαχείρισή τους να εμφανίζονται όλο και περισσότερο διαχωρισμένες. Συνέπεια της εξέλιξης αυτής ήταν η καθιέρωση της μέτρησης απόδοσης της επένδυσης, έτσι ώστε οι ιδιοκτήτες να μπορούν να ελέγξουν την απόδοση που επιτυγχάνουν οι διευθυντές τους (Johnson, 1983, όπ. αναφ. στο Kennerley & Neely, 2003). Παραδοσιακά, λοιπόν, οι δείκτες απόδοσης βασίζονται στο λογιστικό σύστημα της επιχείρησης και εστιάζουν σε χρηματοοικονομικά δεδομένα, όπως η απόδοση της επένδυσης, η απόδοση των πωλήσεων, οι διακυμάνσεις των τιμών, οι πωλήσεις ανά εργαζόμενο, η παραγωγικότητα και το κέρδος ανά μονάδα (Ghalayini & Noble, 1996).

Μεταξύ των παραδοσιακών δεικτών, η παραγωγικότητα θεωρείται ο σπουδαιότερος δείκτης απόδοσης. Οι Teague & Eilon (1973, όπ. αναφ. στο Ghalayini & Noble, 1996) αναφέρουν ότι υπάρχουν τέσσερις λόγοι γι' αυτό : στρατηγικής (π.χ. σύγκριση με ανταγωνιστικές ή ανάλογες επιχειρήσεις), τακτικής (π.χ. διοικητικός έλεγχος της απόδοσης της επιχείρησης), σχεδιασμού (π.χ. σύγκριση των πλεονεκτημάτων από τη χρήση διαφορετικών πόρων) και εσωτερικής διοίκησης (π.χ. συλλογικές διαπραγματεύσεις με σωματεία εργαζόμενων).

Μέχρι τη δεκαετία του '80 υπήρξε μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι τα παραδοσιακά μέτρα απόδοσης δεν ήταν πλέον επαρκή για τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στις σύγχρονες αγορές (Johnson και Kaplan, 1987, όπ. αναφ. στο Kennerley & Neely, 2003). Με την αύξηση των απαιτήσεων των πελατών και του ανταγωνισμού των αγορών προέκυψε η ανάγκη για μεγαλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις και για εστίαση στις δραστηριότητες. Πολλοί συγγραφείς αναγνώρισαν ότι, ενώ τα παραδοσιακά συστήματα χρηματοοικονομικών δεικτών δείχνουν την απόδοση που προκύπτει από τις δραστηριότητες

¹⁶ Kennerley, M. & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 Iss.2, 213-229. Ghalayini, A. & Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16, Iss.8, 63-80.

μιας επιχείρησης, παρέχουν ελάχιστες ενδείξεις για το πώς επιτυγχάνεται η απόδοση αυτή ή το πώς μπορεί να βελτιωθεί.

3.3 Η κριτική που δέχθηκαν τα παραδοσιακά μοντέλα μέτρησης

Οι παραδοσιακές χρηματοοικονομικές τεχνικές δέχονται σκληρή κριτική σήμερα γιατί αποτυγχάνουν να μετρήσουν τις πολλαπλές διαστάσεις της απόδοσης και επικεντρώνονται σχεδόν αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η τάση αυτή αντανακλά την έμφαση που δίνεται παραδοσιακά από τη λογιστική και χρηματοοικονομική βιβλιογραφία στις ανάγκες των μετόχων, όμως υπάρχουν πολλοί άλλοι «μέτοχοι», εσωτερικοί και εξωτερικοί, των οποίων οι ανάγκες θα πρέπει να απεικονίζονται και αυτές στο σύστημα μέτρησης της απόδοσης (Bringall & Ballantine, 1996).

Κάνοντας μια σύντομη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (Kennerley & Neely, 2003), βλέπουμε ότι πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά συστήματα μέτρησης της απόδοσης είναι ιστορικής φύσης (Dixon et al), παρέχουν ελάχιστες ενδείξεις της μελλοντικής απόδοσης, ενθαρρύνουν το βραχυχρόνιο σχεδιασμό (Hayes & Abernathy, Kaplan), εστιάζουν κυρίως στο εσωτερικό της επιχείρησης παρά στο εξωτερικό περιβάλλον χωρίς να υπολογίζουν ιδιαίτερος τους ανταγωνιστές ή τους πελάτες (Kaplan & Norton, Neely et al), δεν εστιάζουν στη στρατηγική (Skinner) και συχνά εμποδίζουν την καινοτομία (Richardson & Gordon). Ευρέως θεωρείται ότι οι πληροφορίες που παρέχονται από τέτοια συστήματα, βασισμένα στο κόστος, είναι ανεπαρκείς για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων στις σημερινές συνθήκες που είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές και απαιτούν άμεσες αλλαγές.

Οι Ghalayini & Noble (1996) αναφέρουν οκτώ περιορισμούς των παραδοσιακών δεικτών απόδοσης :

1. Βασίζονται στα παραδοσιακά λογιστικά συστήματα που σχεδιάστηκαν με στόχο των καταμερισμό του κόστους, σε μια εποχή όπου η εργασία θεωρείτο ο κύριος παράγοντας κόστους στις επιχειρήσεις.
2. Οι χρηματοοικονομικές εκθέσεις είναι αποτέλεσμα αποφάσεων του παρελθόντος, συνεπώς τα στοιχεία θεωρούνται πολύ παλιά ώστε να είναι χρήσιμα για την αξιολόγηση της απόδοσης της λειτουργίας.
3. Δεν έχουν ενσωματώσει τη στρατηγική της επιχείρησης. Συνήθως οι στόχοι είναι απλώς η μείωση του κόστους, η αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας και της χρήσης των μηχανών.
4. Προσπαθούν να ποσοτικοποιήσουν την απόδοση και τις άλλες προσπάθειες βελτίωσης με χρηματοοικονομικούς όρους. Όμως οι περισσότερες από αυτές τις προσπάθειες είναι

δύσκολο να μετρηθούν. Επιπλέον, τα χαμηλόβαθμα στελέχη συχνά δυσκολεύονται να κατανοήσουν τις εκθέσεις αυτές με αποτέλεσμα να τις αγνοούν.

5. Δεν είναι ευέλικτοι και χρησιμοποιούν ένα κοινό πλαίσιο για όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Κάτι όμως που ταιριάζει σ' ένα τμήμα μπορεί να μην αποδίδει σ' ένα άλλο.
6. Είναι ακριβοί, γιατί η προετοιμασία τους απαιτεί ένα μεγάλο αριθμό στοιχείων των οποίων η απόκτηση κοστίζει.
7. Έρχονται σε αντίθεση με την έννοια της συνεχούς βελτίωσης και μερικές φορές την εμποδίζουν. Αν οι στόχοι δεν τεθούν προσεκτικά, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, κυρίως εάν πιστέψουν ότι αυτό θα οδηγήσει την επιχείρηση να ανεβάσει ανάλογα τους στόχους.
8. Δεν αντικατοπτρίζουν τις νέες συνθήκες στις επιχειρήσεις, οι οποίες για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών, έχουν παραχωρήσει ευθύνες και αυτονομία στα κατώτερα διοικητικά στελέχη.

Οι Eccles και Ryburn (1992, όπ. αναφ. στο Bringall & Ballantine, 1996) υποστηρίζουν ότι ένας από τους σημαντικότερους περιορισμούς της χρησιμοποίησης των χρηματοοικονομικών δεικτών της απόδοσης (π.χ. EPS και ROI) είναι ότι θεωρούνται «καθυστερημένοι δείκτες». Επίσης, το ότι είναι αποτέλεσμα της διοικητικής δράσης και της οργανωτικής απόδοσης, και όχι η αιτία τους.

Οι Turney & Anderson (1989, όπ. αναφ. στο Bringall & Ballantine, 1996) υποστηρίζουν ότι η λογιστική ως λειτουργία έχει αποτύχει κατά ένα μεγάλο μέρος να προσαρμοστεί στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου η συνεχής βελτίωση στο σχεδιασμό, την κατασκευή και το μάρκετινγκ ενός προϊόντος, ή μιας υπηρεσίας, είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας. Πράγματι, ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας για τη μέτρηση της απόδοσης έχει αγνοήσει την υπεροχή των υπηρεσιών στις σημερινές προηγμένες οικονομίες, και τις ιδιαίτερες ανάγκες αυτού του τομέα κατά τη μέτρηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης. Όπου οι εταιρικές στρατηγικές στον τομέα των υπηρεσιών εξαρτώνται από μη χρηματοοικονομικές διαστάσεις της απόδοσης, η υλοποίησή τους είναι πιθανό να διακυβευθεί από αυτά που περιγράφουν ως «ξεπερασμένα» και «περιοριστικά» λογιστικά συστήματα ελέγχου.

Επιπλέον κριτική που αφορά τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης, όπως την καταγράφει ο Neely (1999) αναφέρει ότι:

- Ενθαρρύνουν την έμφαση σε βραχυπρόθεσμα στοιχεία, όπως για παράδειγμα την καθυστέρηση της επένδυσης του κεφαλαίου (Banks & Wheelwright· Hayes & Abernathy).

- Στερούνται στρατηγικής εστίασης και αποτυγχάνουν να δώσουν δεδομένα όσον αφορά την ποιότητα, την ανταπόκριση και την ευελιξία (Skinner).
- Ενθαρρύνουν την τοπική βελτιστοποίηση, για παράδειγμα «παράγουν» απόθεμα ώστε να κρατούν ανθρώπους και μηχανές απασχολημένους (Goldratt & Cox´ Hall).
- Ενθαρρύνουν τους μάνατζερ να ελαχιστοποιούν τις αποκλίσεις από το «κανονικό» αντί να επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση (Schmenner´ Turney & Andersen).
- Αποτυγχάνουν να δώσουν πληροφόρηση για τις επιθυμίες των πελατών και την απόδοση των ανταγωνιστών (Camp´ Kaplan & Norton).
- Τα μέτρα αυτά επικρίνονται επίσης επειδή επικεντρώνονται σε ιστορικά στοιχεία και δεν στρέφονται προς το μέλλον (Dixon et al).

Υπάρχουν όμως κι άλλα προβλήματα. Πολλοί μάνατζερ υποφέρουν από υπερπληθώρα δεδομένων σε σχέση με όσα χρειάζονται πραγματικά. Επίσης συχνά τα συστήματα που χρησιμοποιούνται δεν ενσωματώνονται το ένα στο άλλο ούτε ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Οι δείκτες απόδοσης είναι επίσης συχνά κακώς καθορισμένοι. Δεν είναι ασυνήθιστο να διαφωνούν δύο άνθρωποι για κάποια διάσταση της απόδοσης και να διαπιστώνουν ότι η πρωταρχική αιτία της διαφωνίας τους ήταν ο ανακριβής καθορισμός του δείκτη (Neely, 1999).

3.4 Τα νεότερα μοντέλα μέτρησης– προβλήματα σχεδιασμού¹⁷

Τα τελευταία δέκα χρόνια, ως απάντηση στη δυσaréσκεια για τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης, έχουν αναπτυχθεί διάφορα νέα μοντέλα. Μεταξύ των πιο γνωστών, όπως τα αναφέρουν οι Bringall & Ballantine (1996) είναι η balanced scorecard (Kaplan & Norton), η πυραμίδα απόδοσης (Lynch & Cross), η ενσωματωμένη μέτρηση απόδοσης (Nanni et al) και η μέτρηση απόδοσης στις επιχειρήσεις υπηρεσιών (Fitzgerald et al). Πρόσφατα, αυτά τα μοντέλα και ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας, έχουν συνοψιστεί σε ένα πλαίσιο ταξινόμησης (Ballantine & Bringall).

Οι ανεπάρκειες όμως των παραδοσιακών μοντέλων έχουν οδηγήσει και σε ένα είδος «επανάστασης» που στοχεύει να εξασφαλίσει ότι τα υπάρχοντα συστήματα απεικονίζουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς (Eccles, 1991, Neely, 1999, όπ. αναφ. στο Kennerley & Neely, 2003). Αυτή η επανάσταση έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να επενδύσουν σε

¹⁷ Brignall, S. & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service business revisited. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 Iss.1, 6-31. Kennerley, M. & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 Iss.2, 213-229. Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, Iss.2, 205-229.

προσπάθεια και πόρους για το σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης. Για παράδειγμα, σύμφωνα με στοιχεία που συλλέχθηκαν από την Balanced Scorecard Collaborative, πάνω από το 50 τοις εκατό των εταιριών που έλαβαν μέρος στην έρευνα παγκοσμίως είχαν υιοθετήσει την balanced scorecard από τα μέσα του 2001, ενώ ένα επιπλέον 25 τοις εκατό εξέταζε την πιθανότητα να την υιοθετήσει (Downing, 2001, όπ. αναφ. στο Kennerley & Neely, 2003).

Πολλές διαδικασίες και πλαίσια έχουν προταθεί μέχρι σήμερα με στόχο να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν ένα κατάλληλο σύστημα μέτρησης. Στην καρδιά αυτών των διαδικασιών και πλαισίων είναι η προϋπόθεση ότι τα μέτρα και τα συστήματα μέτρησης πρέπει να απεικονίζουν το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζονται (Kennerley & Neely, 2003). Όμως, παρά το χρόνο και την προσπάθεια που ξοδεύουν οι επιχειρήσεις για να ξανασχεδιάσουν τα συστήματα μέτρησής τους, δεν υπάρχουν στοιχεία που να βεβαιώνουν ότι διαχειρίζονται τα συστήματα αυτά με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζει ότι εξακολουθούν να απεικονίζουν το οργανωτικό τους πλαίσιο καθώς εκείνο αλλάζει. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν νέους δείκτες για να απεικονίσουν νέες προτεραιότητες αλλά αποτυγχάνουν να απορρίψουν τους δείκτες που απεικονίζουν τις παλαιές προτεραιότητες. Κατά συνέπεια, «πνίγονται» στα στοιχεία. Η αποτυχία τους αυτή να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις αλλαγές προκαλεί την εισαγωγή νέων δεικτών που συσχετίζονται χαλαρά μ' εκείνους τους δείκτες που βρίσκονται ήδη σε ισχύ, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να διαθέτει ένα σύνολο δεικτών που δεν είναι συνεπές (Meyer & Gupta, 1994, όπ. αναφ. στο Kennerley & Neely, 2003).

Η ιστορία δείχνει ότι μια τέτοια αποτυχία στην αποτελεσματική διαχείριση των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης κατά την πάροδο του χρόνου, θα δημιουργήσει προβλήματα και – κατά συνέπεια – την ανάγκη για επενδύσεις σε προγράμματα επανασχεδιασμού στο μέλλον. Δύο είναι συνεπώς τα κρίσιμα ερωτήματα :

1. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα μέτρησης αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, και
2. Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν τα συστήματα μέτρησής τους έτσι ώστε να διατηρούν συνεχώς τη σχετικότητα τους (Kennerly & Neely, 2003).

Η ανάπτυξη της πληροφορικής από τη μια, αλλά και η έμφαση σε μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες, έδωσαν ώθηση την τελευταία δεκαετία στην έρευνα για νέα αποτελεσματικότερα συστήματα μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων. Μια έρευνα που έγινε από τους Linngle & Schiemann το 1996 (όπ. αναφ. Neely, 1999) έδειξε ότι οι οργανισμοί που θεωρούνται κορυφές στον κλάδο τους, με εξαιρετικές οικονομικές επιδόσεις και εμπειρία στη διαχείριση αλλαγών, διακρίνονται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- έχουν συμφωνήσει σχετικά με τρόπους μέτρησης τέτοιους που οι μάνατζερ καταλαβαίνουν
- χρησιμοποιούν εξίσου χρηματοοικονομικές και μη μετρήσεις
- συνδέουν τα στρατηγικά με τα λειτουργικά μέτρα
- επικαιροποιούν τακτικά το στρατηγικό τους scorecard
- επικοινωνούν τα μέτρα και την πρόοδο με σαφήνεια σε όλους τους εργαζόμενους.

Επιπλέον στοιχεία για την αξία της μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων παρέχονται από την έρευνα που έγινε από το πανεπιστήμιο του Μίτσιγκαν και της Οικονομικής Σχολής της Στοκχόλμης, για το «σουηδικό βαρόμετρο ικανοποίησης πελατών». Οι ερευνητές ανέφεραν μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης πελατών και της χρηματοοικονομικής απόδοσης (Anderson et al, 1994, Fornell, 1992, όπ. αναφ. στο Neely, 1999). Στην περίληψη των εμπειρικών συμπερασμάτων τους, αναφέρουν ότι μια ετήσια αύξηση ενός βαθμού στην ικανοποίηση πελατών δίνει μια συσσωρευτική αύξηση εισοδήματος ύψους 11,5% τοις εκατό. Εάν ο αντίκτυπος της ικανοποίησης πελατών στην αποδοτικότητα είναι παρόμοιος για τις 1000 εταιρίες του καταλόγου του περιοδικού Business Week, τότε μια μέση ετήσια αύξηση ενός βαθμού στο δείκτη ικανοποίησης θα άξιζε \$94 εκατομμύρια ή 11,4% του τρέχοντος ROI.

3.5 Τα νεότερα μοντέλα μέτρησης - σχεδιασμός συστήματος

Οι Waggoner et al (1999) αναφέρουν ότι στη βιβλιογραφία περιγράφονται τουλάχιστον έξι προσεγγίσεις για τον τρόπο που σχεδιάζονται τα συστήματα απόδοσης :

1. Η μηχανική προσέγγιση, η οποία συνδέει τις αναμενόμενες εκροές με συγκεκριμένες εισροές σε κάθε στάδιο της αλυσίδας
2. Η στατιστική προσέγγιση, η οποία επεκτείνει την παραπάνω παρέχοντας πληροφόρηση που έχει ελεγχθεί εμπειρικά για την δύναμη των σχέσεων των εισροών – εκροών
3. Η συστημική προσέγγιση, η οποία θέτει στόχους για κάθε τμήμα ή άτομο και μετρά την επίτευξη αυτών των στόχων
4. Η προσέγγιση της διοικητικής λογιστικής, η οποία μετρά την επίτευξη συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων για κάθε κέντρο κόστους
5. Η προσέγγιση του μάρκετινγκ, η οποία μετρά την ικανοποίηση του καταναλωτή
6. Η «συμμόρφωση στις προδιαγραφές», μια παραλλαγή της διοίκησης ποιότητας, η οποία υποστηρίζει τη χρήση μιας λίστας χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μαζί με το σύστημα παροχής της υπηρεσίας.

Ο Neely (1998, όπ. αναφ. στο Kennerley & Neely, 2003) διαπίστωσε ότι τα συστήματα μέτρησης απόδοσης αποτελούνται από τρία αλληλεπιδρώντα στοιχεία:

- (1) Μεμονωμένους δείκτες που ποσοτικοποιούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των ενεργειών.
- (2) Ένα σύνολο δεικτών που συνδυάζονται για να αξιολογήσουν την απόδοση της επιχείρησης συνολικά.
- (3) Μια ενισχυτική υποδομή που επιτρέπει να αποκτηθούν, να αντιπαραβληθούν, να ταξινομηθούν, να αναλυθούν, να ερμηνευθούν και να διαδοθούν τα δεδομένα.

Πολλά έχουν γραφτεί σχετικά με τα κριτήρια που θα πρέπει να ισχύουν για το σχεδιασμό αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης. Οι Neely et al (1997, όπ. αναφ. στο Kennerley & Neely, 2003) κάνοντας μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αναφέρουν ότι οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης πρέπει:

1. να προέρχονται από τη στρατηγική της επιχείρησης
2. να είναι απλοί και κατανοητοί
3. να παρέχουν έγκαιρη και ακριβή ανατροφοδότηση
4. να βασίζονται σε ποσότητες που μπορούν να επηρεαστούν, ή να ελεγχθούν, από το χρήστη είτε μόνο του είτε σε συνεργασία με άλλους
5. να απεικονίζουν την «επιχειρησιακή διαδικασία»
6. να αφορούν συγκεκριμένους στόχους
7. να είναι σχετικοί
8. να αποτελούν μέρος ενός κλειστού διοικητικού βρόχου
9. να καθορίζονται με σαφήνεια
10. να έχουν οπτικό αντίκτυπο
11. να εστιάζουν στη βελτίωση
12. να είναι συνεπείς (δηλαδή, να διατηρούν η σημασία τους κατά την πάροδο του χρόνου)
13. να παρέχουν γρήγορη ανατροφοδότηση
14. να έχουν ένα συγκεκριμένο σκοπό
15. να βασίζονται σε έναν ρητά καθορισμένο τύπο και πηγή στοιχείων
16. να εκφράζονται σε ποσοστά κυρίως, παρά σε απόλυτους αριθμούς
17. να χρησιμοποιούν στοιχεία που συλλέγονται αυτόματα ως μέρος μιας διαδικασίας, όποτε είναι δυνατόν
18. να εκφράζονται με ένα απλό συνεπές σχήμα
19. να βασίζονται στις τάσεις κι όχι σε «στιγμιότυπα»

20. να παρέχουν πληροφορίες
21. να είναι ακριβείς όσον αφορά αυτό που μετρείται
22. να είναι αντικειμενικοί – να μην βασίζονται σε απόψεις.

Για να λειτουργήσει σωστά ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα μέτρησης θα πρέπει να ισχύουν μια σειρά από παράγοντες που μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες (Kennerley & Neely, 2003):

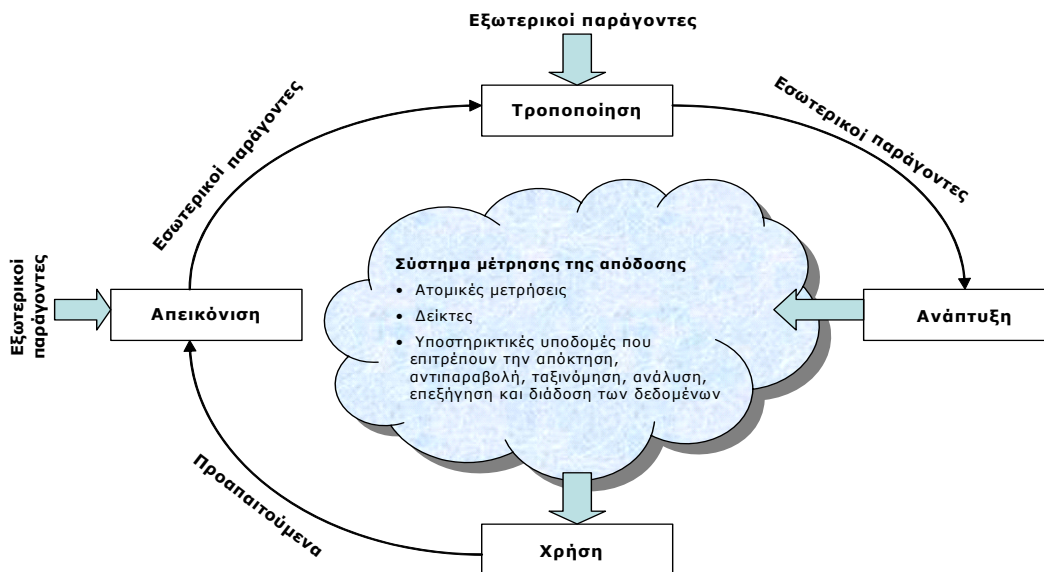
- Διαδικασία - η ύπαρξη μιας διαδικασίας για την αναθεώρηση, τροποποίηση και επέκταση του συστήματος.
- Άνθρωποι - η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων δεξιοτήτων για να χρησιμοποιήσουν, να αναθεωρήσουν, να τροποποιήσουν και να επεκτείνουν το σύστημα.
- Συστήματα - η διαθεσιμότητα ευέλικτων συστημάτων που επιτρέπουν τη συλλογή και ανάλυση των σωστών δεδομένων.
- Κουλτούρα - η ύπαρξη μιας κουλτούρας μέτρησης μέσα στην επιχείρηση που εξασφαλίζει ότι εκτιμώνται τόσο η αξία της μέτρησης, όσο και η σημασία της λήψης κατάλληλων μέτρων.

Οι Waggoner et al (1999) επισημαίνουν ότι η αλλαγή ή η δημιουργία ενός νέου συστήματος μέτρησης της απόδοσης απαιτεί περισσότερους πόρους από τη διατήρηση του παλιού, αφού η μεταβολή ή η δημιουργία δεικτών σημαίνει κόστος για την επιχείρηση. Συνεπώς, κάθε αλλαγή θα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά και να έχει πρόσθετη αξία για την επιχείρηση.

Με δεδομένη την ύπαρξη και την αποτελεσματική χρησιμοποίηση ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης, οι Kennerley & Neely (2003) περιγράφουν τρεις φάσεις αναγκαίες για την αποτελεσματική εξέλιξή του:

- (1) Επανεξέταση του υπάρχοντος συστήματος μέτρησης, ώστε να προσδιοριστεί πού δεν είναι πλέον αρμόζον και πού πρέπει να γίνουν μετατροπές.
- (2) Τροποποίηση του συστήματος, για να εξασφαλιστεί η ευθυγράμμιση με τις νέες ανάγκες της επιχείρησης.
- (3) Επέκταση του τροποποιημένου συστήματος, έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί για την διοίκηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει πώς οι τρεις αυτές φάσεις δημιουργούν έναν συνεχή εξελικτικό κύκλο.

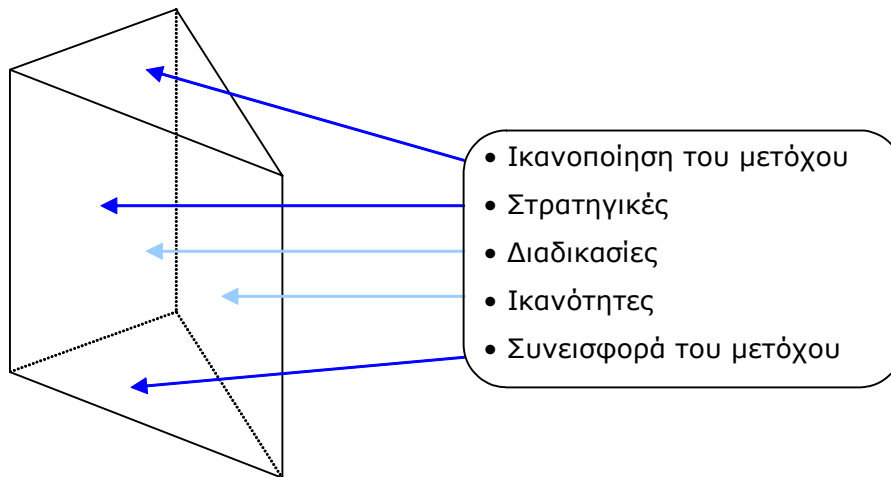


Σχήμα 3.1 : Πλαίσιο παραγόντων που επηρεάζουν την εξέλιξη των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης (Πηγή : Kennerley & Neely, 2003)

Προσπαθώντας να υποστηρίξουν τα στελέχη που σχεδιάζουν ή εξελίσσουν το σύστημα απόδοσης της επιχείρησης, οι Neely, Adams & Crow (2001) ανέπτυξαν το Πρίσμα Απόδοσης (performance prism), ένα πλαίσιο σχεδιασμένο με στόχο να βοηθήσει την επιλογή των δεικτών μέτρησης. Λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές της «νέας οικονομίας», επιδιώκει να αντιμετωπίσει τα σημερινά προβλήματα των επιχειρήσεων έτσι ώστε οι ήδη υπάρχουσες να μπορέσουν να αναβαθμίσουν τα συστήματά τους και οι νέες να μπορέσουν να αναπτύξουν τα κατάλληλα συστήματα για να αντεπεξέλθουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το πρίσμα απόδοσης αποτελείται από πέντε αλληλένδετες πλευρές. Η πρώτη, «Ικανοποίηση του Μετόχου», ζητά να διευκρινιστεί ποιοι είναι οι μέτοχοι, τι επιθυμούν και τι χρειάζονται. Η δεύτερη επικεντρώνεται στις «Στρατηγικές» : ποιες είναι οι στρατηγικές που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των επιθυμιών και των αναγκών των μετόχων. Η τρίτη πλευρά είναι εκείνη των «Διαδικασιών» και αναζητά τις διαδικασίες που πρέπει να καθιερωθούν ώστε να εξασφαλιστεί η υλοποίηση των στρατηγικών. Η τέταρτη αφορά τις «Ικανότητες», έναν συνδυασμό δηλαδή ανθρώπων, πρακτικών, τεχνολογίας και υποδομών που απαιτούνται για να λειτουργήσουν οι διαδικασίες. Τέλος, η πέμπτη πλευρά του πρίσματος αφορά την «Συνεισφορά του Μετόχου». Η πλευρά αυτή συμπεριλαμβάνεται στο πρίσμα γιατί είναι ξεκάθαρο ότι οι επιχειρήσεις έχουν μια «συμβιωτική» σχέση με τους μετόχους. Ναι μεν πρέπει να δημιουργούν αξία γι' αυτούς, αλλά και οι μέτοχοι πρέπει να συνεισφέρουν στην επιχείρηση, είτε αυτοί είναι προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενοι, εταίροι, επενδυτές, ή και η τοπική κοινωνία.

Οι Πέντε Πλευρές του Πρίσματος Απόδοσης



Σχήμα 3.2 : Οι πέντε πλευρές του Πρίσματος Απόδοσης (Πηγή : Neely, Adams & Crow, 2001)

3.6 Τα νεότερα μοντέλα μέτρησης – Συστήματα μέτρησης της επίδοσης

Όπως αναφέραμε, οι πιο κοινοί δείκτες απόδοσης της επιχείρησης είναι οι χρηματοοικονομικοί, όπως οι πωλήσεις, το κέρδος, η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων και η απόδοση των επενδύσεων. Μετά τη δημοσίευση όμως της balanced scorecard έγινε κατανοητό ότι οι δείκτες αυτοί, παρόλη την σημαντικότητά τους, δεν αρκούν για την καθημερινή λήψη αποφάσεων. Για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα, μετρούνται πλέον δείκτες όπως η έγκαιρη παράδοση, η παραγωγικότητα, η χρήση πρώτων υλών, τα αποθέματα, καθώς και τα παράπονα και οι επιστροφές πελατών. Ο Engle (2005) παρουσιάζοντας μια παραλλαγή αυτού προτείνει να γίνεται η ανάλυση αυτή σε τρεις διαστάσεις : σε επίπεδο προμηθειών, εσωτερικών λειτουργιών και εξυπηρέτησης πελατών. Θεωρεί δε τις μετρήσεις αυτές απαραίτητες για τη στρατηγική των επιχειρήσεων, αφού παρέχουν επιβεβαίωση για τα προγράμματα βελτίωσης και επισημαίνουν τον κίνδυνο όταν κάτι δεν πάει καλά.

3.6.1 Συστήματα βασισμένα στο οικονομικό κέρδος

Ως πιο δημοφιλή συστήματα τελευταία αναδεικνύονται εκείνα που μετρούν και μεγιστοποιούν τον πλούτο των μετόχων. Πρόκειται για συστήματα που λαμβάνουν υπόψη τόσο την απόδοση και το κόστος του επενδυθέντος κεφαλαίου όσο και το χρόνο, παραμέτρους που αγνοούν οι παραδοσιακοί τρόποι μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Fera (1997) τα κυριότερα μοντέλα μέτρησης που βασίζονται σε οικονομικές αρχές είναι τρία :

1. Η ανάλυση της αξίας για τους μετόχους (SVA – shareholder value analysis), η οποία είναι γνωστή και ως Discounted Cash Flow analysis (DCF) ή καθαρή παρούσα αξία (NPV - net present value)
 - αξιολογεί τα εισερχόμενα και εξερχόμενα ρευστά συνυπολογίζοντας τον κίνδυνο
 - είναι η ευρύτερα αποδεκτή προσέγγιση για την επιχειρηματική αξιολόγηση
2. Η ανάλυση της οικονομικής αξίας (EVA – economic value analysis)
 - αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο μέτρησης της επίδοσης για να υπολογίσει την ανά περίοδο επίδοση
 - βοηθά την επιχείρηση να εστιάσει στη δημιουργία αξίας ή στην αυξημένη ταμειακή ροή
 - η μέτρηση των αλλαγών της EVA μπορεί να είναι επίσης ένα αποτελεσματικό εργαλείο χρηματοοικονομικών μετρήσεων
3. Η απόδοση της επένδυσης σε ταμειακή ροή (CFROI – cash flow return on investment)
 - ξεκινά από δεδομένα της αγοράς για να καθορίσει την αύξηση της ταμειακής ροής και το συνολικό ποσοστό έκπτωσης
 - βοηθά την επιχείρηση να εστιάσει στη δημιουργία αξίας ή στην αυξημένη ταμειακή ροή
 - θεωρείται ένας σύνθετος τρόπος χρηματοοικονομικής μέτρησης

Όπως αναφέρει ο Nichols (1998), από τη στιγμή που δημιουργήθηκαν οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, τα στελέχη μετρούσαν την επιτυχία της επιχείρησης μέσω παραδοσιακών δεικτών (περιθώριο κέρδους, αποδόσεις, κλπ). Παράλληλα, όταν ήθελαν να κρίνουν την βιωσιμότητα ξεχωριστών σχεδίων χρησιμοποιούσαν παραλλαγές της ταμειακής ροής, όπως η ανάλυση της αξίας για τους μετόχους. Από την άλλη πλευρά, οι επενδυτές χρησιμοποιούσαν μια τρίτη ομάδα δεικτών, όπως τα κέρδη ανά μετοχή, την τιμή προς τα κέρδη, κλπ. Παρουσιάστηκε συνεπώς η ανάγκη να ενωθούν τα τρία αυτά διαφορετικά συστήματα και τόσο το μάνατζμεντ όσο και οι επενδυτές να κρίνουν την επιτυχία της επιχείρησης με τα ίδια κριτήρια με τα οποία αξιολογούσαν τις επενδύσεις. Η αλλαγή έγινε με τη δημοσίευση του άρθρου του Rappaport (1981) και στη συνέχεια του βιβλίου του σχετικά με τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους. Μέσω της ανάλυσης αυτής μετράται ο οικονομικός αντίκτυπος κάθε στρατηγικής στην αξία της επιχείρησης (Fera, 1997). Κάθε στρατηγική απόφαση, ασχέτως εάν αφορά εσωτερική ή εξωτερική επένδυση πρέπει να αξιολογείται. Στην πράξη η ανάλυση της αξίας για τους μετόχους συνδυάζει τρεις κύριους

παράγοντες: 1) την ταμειακή ροή, 2) την ταμειακή ροή για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (διάρκεια ανάπτυξης της αξίας) και 3) τον κίνδυνο, ή αλλιώς το κόστος κεφαλαίου.

Σύμφωνα με το άρθρο του Rappaport (1981), η οικονομική αξία κάθε επένδυσης (και κάθε στρατηγικής) είναι η αναμενόμενη ταμειακή ροή μείον το κόστος κεφαλαίου.

Η ανάλυση που απαιτεί η προσέγγιση αυτή ακολουθεί πέντε βήματα:

1. Τον υπολογισμό για κάθε επιχειρηματική μονάδα και για την επιχείρηση της ελάχιστης λειτουργικής απόδοσης πριν τους φόρους των πρόσθετων πωλήσεων που απαιτούνται για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους.
2. Την σύγκριση των ελάχιστων αποδεκτών ποσοστών της απόδοσης των πρόσθετων πωλήσεων, με τα ποσοστά που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των προηγούμενων πέντε ετών και με τις αρχικές προβλέψεις για τον επόμενο χρόνο καθώς και για τα επόμενα πέντε έτη.
3. Τον υπολογισμό της συνεισφοράς στην αξία για τους μετόχους εναλλακτικών στρατηγικών τόσο σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας, όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.
4. Την αξιολόγηση του επιχειρηματικού πλάνου ώστε να καθοριστεί εάν η προβλεπόμενη αύξηση είναι χρηματοοικονομικά δυνατή, λαμβάνοντας υπόψη την αναμενόμενη απόδοση των πωλήσεων, τις επενδύσεις που απαιτούνται για τις πωλήσεις αυτές, την επιθυμητή κεφαλαιουχική δομή και την μερισματική πολιτική.
5. Την χρηματοοικονομική αυτοαξιολόγηση τόσο σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας, όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.

Τα συστήματα οικονομικού κέρδους (EP – economic profit), ανάλυσης της οικονομικής αξίας (EVA – economic value analysis), ανάλυσης της αξίας για τους μετόχους (SVA – shareholder value analysis) αντιπροσωπεύουν ουσιαστικά την καθαρή αξία που προστίθεται από τις λειτουργίες της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης χρονικής περιόδου, συνήθως ενός χρόνου. Ένα παρόμοιο σύστημα, η προστιθέμενη αγοραία αξία (MVA – market value added) συνήθως ορίζεται ως η παρούσα αξία μελλοντικών οικονομικών κερδών (EP). Όλα αυτά τα συστήματα αντικατοπτρίζουν το επιπρόσθετο κόστος από την χρήση του κεφαλαίου – ίδιου και ξένου.

Όπως αναφέρθηκε, τα συστήματα οικονομικού κέρδους επικεντρώνονται στην αποτελεσματική χρήση του κεφαλαίου. Αυτό είναι φυσικά πολύ σημαντικό για τον κατασκευαστικό τομέα και τις άλλες παραδοσιακές βιομηχανίες. Πλέον όμως οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν στον τομέα των υπηρεσιών, της υψηλής τεχνολογίας και της εργασίας που βασίζεται στη γνώση. Η επιτυχία τους καθορίζεται λιγότερο από το «υλικό» κεφάλαιο και περισσότερο από την αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση του

«άυλου» ανθρώπινου και πνευματικού κεφαλαίου. Συνεπώς, είναι δύσκολο να προσαρμοστούν τα ΕΡ συστήματα, που βασίζονταν σε παραδοσιακά λογιστικά δεδομένα, έτσι ώστε να αποτελέσουν την ιδανική λύση για τις επιχειρήσεις αυτές. Παρόλα αυτά, τα συστήματα που βασίζονται στο οικονομικό κέρδος μπορούν να μετατρέψουν την επιχειρησιακή στρατηγική σε μετρήσιμα μεγέθη, χρήσιμα για τη λήψη λειτουργικών αποφάσεων. Βεβαίως, απαιτούν σημαντική αλλαγή στην επιχειρησιακή κουλτούρα και μια σειρά προσκλήσεων σε θέματα μέτρησης και υλοποίησης (Aggarwal, 2001).

Η ανάλυση της οικονομικής αξίας (EVA – economic value analysis) παρουσιάστηκε στις αρχές του '90 από τον Stewart σαν μια νέα ιδέα, παρόλο που ήταν μια παραλλαγή της υπολειμματικής αξίας (residual income) (Keys, Azamhuzjaev & Mckey, 2001). Ο ορισμός της από τον Stewart ήταν ο ακόλουθος:

$$EVA = NOPAT - (C^* \times CAPITAL)$$

όπου : NOPAT = λειτουργικά κέρδη μετά τους φόρους

C* = το σταθμικό μέσος κόστος κεφαλαίου

Σύμφωνα με τους Dierks & Patel (1997) πρόκειται για έναν τρόπο μέτρησης της οικονομικής επίδοσης, ο οποίος συνδυάζει την γνωστή έννοια της υπολειμματικής αξίας (residual income) με αρχές σύγχρονης επιχειρησιακής χρηματοοικονομικής θεωρίας, κυρίως με την αντίληψη ότι κάθε κεφάλαιο έχει ένα κόστος και ότι το να κερδίζει η επιχείρηση περισσότερο από τα κόστη αυτά δημιουργεί αξία για τους μετόχους. Εάν, συνεπώς, η απόδοση του κεφαλαίου είναι μεγαλύτερη του κόστους του δημιουργείται πραγματική αξία για τους μετόχους.

Οι Keys et al (2001) επικρίνουν την γενική αποδοχή του μοντέλου αυτού και του προσάπτουν αρκετές αδυναμίες:

1. παρουσιάζονται προβλήματα στον υπολογισμό τόσο του κεφαλαίου (capital) όσο και του NOPAT
2. οι μάνατζερ θα έχουν λιγότερες επιλογές στις χρηματοοικονομικές λειτουργίες
3. σχέδια με υψηλό κίνδυνο θα γίνονται αποδεκτά, ενώ εκείνα με μέτριο κίνδυνο θα απορρίπτονται
4. η EVA είναι ιδιαίτερος πολύπλοκη
5. είναι εύκολο να διαμορφωθεί κατά το δοκούν
6. είναι ένας βραχυπρόθεσμος τρόπος μέτρησης
7. δεν περιλαμβάνει μετρήσεις της ποιότητας και του χρόνου
8. η ορολογία της είναι παραπλανητική
9. δεν θα έπρεπε να χρησιμοποιείται για τον προϋπολογισμό κεφαλαίου

Οι έρευνες πάντως για το σύστημα μέτρησης που θα παρέχει αδιάσειστες αποδείξεις ότι οι πολιτικές ανθρωπίνων πόρων αποδίδουν για την επιχείρηση συνεχίζονται. Γνωρίζουμε ότι :

- οι επενδύσεις σε πρακτικές ανθρωπίνων πόρων αυξάνουν την αφοσίωση των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί σε αφοσίωση πελατών και αυξημένη κερδοφορία
- οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να έχουν υψηλότερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις απ' ότι εκείνες που δεν εφαρμόζουν
- οι πρακτικές αυτές καθορίζουν την κουλτούρα, την ταυτότητα, τη φήμη και το όνομα μιας επιχείρησης
- οι επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό αποδίδουν περισσότερα από το κόστος τους, μέσω της ανάλυσης νεκρού σημείου.

Οι Ulrich & Smallwood (2005) υποστηρίζουν ότι όλα τα παραπάνω παρέχουν απαραίτητες γνώσεις, όμως προτείνουν ως ιδανικότερο δείκτη την απόδοση των άυλων στοιχείων (return of intangibles) – το ROI του ανθρώπινου δυναμικού. Τα άυλα στοιχεία αντιπροσωπεύουν την κρυμμένη αξία της επιχείρησης, δηλαδή την αξία για τους μετόχους που δεν προσδιορίζεται από χρηματοοικονομικούς δείκτες. Τα άυλα στοιχεία δεν είναι φυσικά κάτι νέο όσον αφορά στη συνολική αγοραία αξία, αλλά αποκτούν μια συνεχώς αυξανόμενη σημαντικότητα όσον αφορά στη συνολική αγοραία κεφαλαιοποίηση μιας επιχείρησης.

Για να μπορέσουν τα στελέχη της ΔΑΔ να προσδώσουν αξία στα άυλα στοιχεία πρέπει πρώτα απ' όλα να μάθουν ποιοι είναι οι επενδυτές και για ποιο λόγο έχουν επενδύσει στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Επίσης πρέπει να αντιληφθούν την σημαντικότητά τους. Πρόσφατη έρευνα (Lev & Zarowin οπ. αναφ. στο Ulrich & Smallwood, 2005) δείχνει ότι ενώ μέχρι το 1990 το 75%-90% της αγοραίας αξίας μιας επιχείρησης μπορούσε να προβλεφθεί από την χρηματοοικονομική της απόδοση, από το 1990 και μετά το ποσοστό αυτό έπεσε στο 50% περίπου. Αυτό σημαίνει ότι ένα όλο και μεγαλύτερο ποσοστό της αγοραίας αξίας της επιχείρησης δεν συνδέεται άμεσα με τα κέρδη αλλά με αυτό που ονομάζουμε «άυλα στοιχεία». Η επιχείρηση και οι άνθρωποι γίνονται «άυλα στοιχεία» όταν δίνουν στους επενδυτές την σιγουριά για μελλοντική κερδοφορία κι όταν μπορούν να μετατραπούν σε «υλικά».

Οι Ulrich & Smallwood (2005) προτείνουν στη συνέχεια τη δημιουργία ενός πλαισίου για την υλοποίηση πρακτικών που θα οδηγήσουν στην αύξηση της αξίας των άυλων στοιχείων. Η βάση αυτού του πλαισίου είναι η τήρηση των υποσχέσεων, η υλοποίηση

της στρατηγικής, οι ενιαίες τεχνικές δεξιότητες και η δημιουργία αξίας μέσω της επιχείρησης και των ανθρώπων.

Στην συνέχεια, είναι αναγκαίο για τα στελέχη να επισημάνουν τη σημαντικότητα των πρακτικών αυτών στην συνολική απόδοση για τους μετόχους, μέσω πινάκων που θα συσχετίζουν τις πολιτικές ΔΑΔ που ακολουθήθηκαν με τα κέρδη της επιχείρησης, την τιμή της μετοχής της, αλλά και σε σύγκριση με τον πιο επιτυχημένο ανταγωνιστή. Το επόμενο βήμα είναι ένας έλεγχος των άυλων στοιχείων (intangibles audit) ο οποίος θα επιτρέψει τη αξιολόγηση και αξιοποίησή τους και θα τα μετατρέψει σε «υλικά». Ως τελευταίο βήμα, οι συγγραφείς προτείνουν την εμπλοκή και συμμετοχή των επενδυτών στις αποφάσεις που αφορούν τις πρακτικές ΔΑΔ έτσι ώστε να αποτελέσουν τμήμα των ληπτών απόφασης και, μέσω της συμμετοχής τους, να κατανοούν τους λόγους για τους οποίους λαμβάνονται τα όποια μέτρα, καθώς και το που αποσκοπούν.

3.6.2 Τα νεότερα μοντέλα μέτρησης - Ολοκληρωμένα συστήματα¹⁸

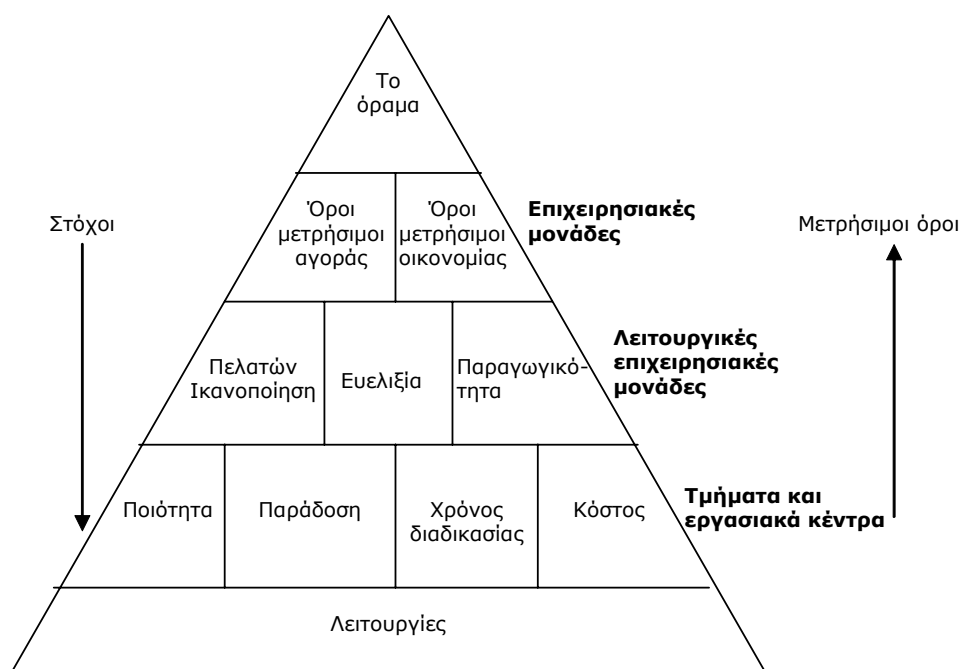
Σε απάντηση των προαναφερόμενων αναγκών, οι ερευνητές προσπαθούν να αναπτύξουν ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης της απόδοσης έτσι ώστε να επιτύχουν μια γενική εκτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης. Τρία είναι τα πιο γνωστά από αυτά (Ghalayini & Noble, 1996):

1) Το σύστημα SMART (strategic measurement analysis and reporting technique)

Το σύστημα αυτό αναπτύχθηκε από την Wang Laboratories, Inc. ως αποτέλεσμα της δυσαρέσκειας για τους παραδοσιακούς δείκτες. Σκοπός τους ήταν να διαμορφώσουν ένα σύστημα ελέγχου με δείκτες απόδοσης ικανούς να καθορίσουν και να διατηρήσουν την επιτυχία. Το σύστημα μπορεί να παρουσιαστεί σαν μια πυραμίδα τεσσάρων επιπέδων στόχων και δεικτών:

¹⁸ Ghalayini, A. & Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16, Iss.8, 63-80

Η πυραμίδα της απόδοσης



Σχήμα 3.3 : Ο SMART τρόπος (Πηγή : Ghalayini & Noble, 1996)

Στην κορυφή βρίσκεται η αποστολή ή η στρατηγική της εταιρείας. Στο επίπεδο αυτό, το μάντζμεντ αναθέτει ένα ρόλο στην κάθε επιχειρησιακή μονάδα και καθορίζει τις πηγές που θα τις υποστηρίξουν. Στο δεύτερο επίπεδο καθορίζονται οι στόχοι – με όρους χρηματοοικονομικούς και αγοράς - για την κάθε επιχειρησιακή μονάδα. Στο τρίτο επίπεδο μπορούν να καθοριστούν πιο απτοί λειτουργικοί στόχοι και προτεραιότητες για κάθε μονάδα όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, την ευελιξία και την παραγωγικότητα. Στο τέταρτο επίπεδο, σε επίπεδο τμημάτων, η ικανοποίηση των πελατών, η ευελιξία και η παραγωγικότητα εκφράζονται με συγκεκριμένα λειτουργικά κριτήρια: ποιότητα, παράδοση, χρόνος και κόστος. Στη βάση της πυραμίδας της απόδοσης, βρίσκονται οι λειτουργίες της εταιρείας, όπου εφαρμόζονται τα κριτήρια με στόχο την διασφάλιση της επιτυχούς υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής.

2) Το ερωτηματολόγιο μέτρησης απόδοσης (PMQ – performance measurement questionnaire)

Το ερωτηματολόγιο αυτό αναπτύχθηκε από τους Dixon, Nanni & Vollman το 1990 για να βοηθήσει τους μάντζερ να αναγνωρίσουν τις ανάγκες βελτίωσης της επιχείρησής τους, να καθορίσουν εάν οι υπάρχοντες δείκτες απόδοσης υποστηρίζουν βελτιώσεις και να δημιουργήσουν ένα πρόγραμμα βελτίωσης των δεικτών αυτών.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο παρέχει γενικά στοιχεία για την κατάταξη των ερωτώμενων. Το δεύτερο αξιολογεί τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες της επιχείρησης καθώς και το σύστημα μέτρησης της απόδοσης που διαθέτει. Το τρίτο μέρος είναι παρόμοιο με το δεύτερο, με τη μόνη διαφορά ότι εστιάζει στους συντελεστές απόδοσης. Το τέταρτο και τελευταίο, ζητά από τον ερωτώμενο να δώσει τους δείκτες απόδοσης που πιστεύει ότι αξιολογούν την απόδοσή του και να κάνει όποιο άλλο σχόλιο επιθυμεί.

Μακροχρόνια σημασία της απόδοσης	Περιοχές Βελτίωσης	Επίδραση των τρεχουσών μέτρων απόδοσης στην βελτίωση
Καμία >>>> Μεγάλη 1 2 3 4 5 6 7	Ποιότητα	Εμποδίζουν >>>> Υποστηρίζουν 1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Αποτελεσματικότητα εργασίας	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Αποτελεσματικότητα μηχανών	1 2 3 4 5 6 7

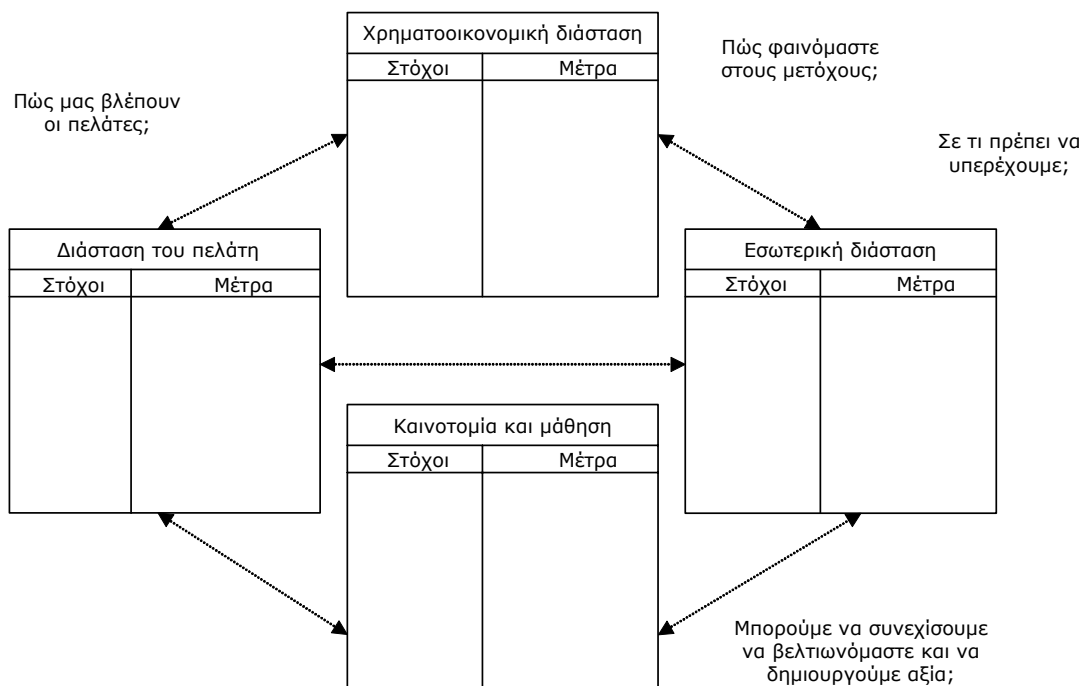
Σχήμα 3.4 : Τμήμα από το 2^ο μέρος του PMQ (Πηγή : Ghalayini & Noble, 1996)

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αξιολογούνται με τέσσερις τρόπους : ευθυγράμμιση (alignment), συμφωνία (congruence), συναίνεση (consensus) και σύγχυση (confusion). Ο στόχος είναι να ερευνηθεί πόσο καλά οι δράσεις και οι δείκτες της επιχείρησης υποστηρίζουν τη στρατηγική της, πόσο καλά οι δείκτες υποστηρίζουν τη δράση και τη στρατηγική της, ποιο είναι το αποτέλεσμα της επικοινωνίας και πόσο πρόθυμη είναι η επιχείρηση να βελτιώσει τις δράσεις της και τους δείκτες απόδοσης.

3) Η balanced scorecard

Η balanced scorecard δημιουργήθηκε από τους Kaplan και Norton το 1992 και δίνει απάντηση σε τέσσερα ερωτήματα :

1. πώς μας βλέπουν οι πελάτες; (η διάσταση του πελάτη),
2. σε τι πρέπει να υπερέχουμε; (η εσωτερική διάσταση),
3. μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία; (η διάσταση της καινοτομίας και της μάθησης) και
4. πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι; (η χρηματοοικονομική διάσταση).



Σχήμα 3.5 : H balanced scorecard (Πηγή : Ghalayini & Noble, 1996)

Για κάθε μια από τις παραπάνω διαστάσεις οι μάνατζερ θέτουν συγκεκριμένους στόχους. Επίσης καθορίζονται συγκεκριμένα μέτρα για την επίτευξή τους.

Οι Waggoner et al (1999) υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού, αποδοτικού και ισορροπημένου συστήματος που θα αποτελείται από χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες απόδοσης είναι η πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες δυνάμεων που επηρεάζουν την ανάπτυξη και εξέλιξη των συστημάτων αυτών :

1. εσωτερικές επιδράσεις, π.χ. σχέσεις εξουσίας και συμφέροντα που κυριαρχούν
2. εξωτερικές επιδράσεις, π.χ. νομοθεσία και αστάθεια της αγοράς
3. θέματα διαδικασιών, π.χ. τρόπος υλοποίησης και διοίκηση διαδικασιών
4. θέματα μετασχηματισμού, π.χ. επίπεδο της υποστήριξης από την κορυφή και ανάληψη ρίσκου για το αν θα υπάρξει κέρδος ή ζημία από την αλλαγή.

Παρόλα τα πλεονεκτήματά τους, τα τρία ολοκληρωμένα συστήματα που παρουσιάστηκαν έχουν μειονεκτήματα, όπως ότι δεν είναι δυναμικά, δεν εστιάζουν στο μέλλον και δεν τονίζουν τη σημασία του χρόνου ως δείκτη απόδοσης. Συνεπώς, υπάρχει ακόμα ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο, δυναμικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης που θα έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Ghalayini & Noble, 1996):

- θα καθορίζει με ακρίβεια περιοχές βελτίωσης και αντίστοιχους δείκτες απόδοσης, σε άμεση σχέση με τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας
- θα υπογραμμίζει το ρόλο του χρόνου ως στρατηγικού δείκτη απόδοσης
- θα επιτρέπει τη δυναμική επικαιροποίηση των περιοχών βελτίωσης και των δεικτών απόδοσης
- θα συνδέει τις περιοχές βελτίωσης και τους δείκτες με τη βάση της εταιρείας
- θα χρησιμοποιείται περισσότερο σαν εργαλείο βελτίωσης και λιγότερο σαν εργαλείο μέτρησης και ελέγχου
- θα θεωρεί ότι οι προσπάθειες βελτίωσης της διαδικασίας είναι βασικό συστατικό του
- θα χρησιμοποιεί οποιαδήποτε βελτίωση της απόδοσης
- θα χρησιμοποιεί ιστορικά στοιχεία της εταιρείας για να θέσει στόχους βελτίωσης και να βοηθήσει στην επίτευξη αυτών των στόχων, και
- θα παρέχει πρακτικά εργαλεία τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω.

3.7 Σύγκριση μεταξύ των παραδοσιακών και μη παραδοσιακών τρόπων μέτρησης της απόδοσης

Οι Ghalayini & Noble (1996) συγκεντρώνουν περιληπτικά στον παρακάτω πίνακα τις διαφορές των παραδοσιακών και μη παραδοσιακών συστημάτων για τη μέτρηση της απόδοσης των επιχειρήσεων:

Παραδοσιακά συστήματα	Μη παραδοσιακά συστήματα
Βασίζονται σ' ένα παρωχημένο παραδοσιακό λογιστικό σύστημα	Βασίζονται στη στρατηγική της επιχείρησης
Κυρίως χρηματοοικονομικοί δείκτες	Κυρίως μη χρηματοοικονομικοί δείκτες
Προορίζονται για μεσαία και υψηλά στελέχη	Προορίζονται για όλους τους εργαζόμενους
Lagging δείκτες (εβδομαδιαίοι ή ετήσιοι)	On-time δείκτες (ωριαίοι ή ημερήσιοι)
Δύσκολα συστήματα, που μπερδεύουν και παραπλανούν τον χρήστη	Απλά συστήματα, ακριβή και εύκολα στη χρήση
Οδηγούν σε σύγχυση τους εργαζόμενους	Οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζόμενων
Απορρίπτονται από τη βάση	Χρησιμοποιούνται συχνά από τη βάση
Έχουν δεδομένη δομή	Δεν έχουν δεδομένη δομή (εξαρτάται από τις ανάγκες)
Δεν μεταβάλλονται ανάλογα με την τοποθεσία	Μεταβάλλονται ανάλογα με την τοποθεσία
Δεν μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου	Μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, καθώς μεταβάλλονται και οι ανάγκες
Έχουν κύριο στόχο τη μέτρηση της απόδοσης	Έχουν κύριο στόχο την βελτίωση της απόδοσης
Δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε συστήματα JIT, TQM, CIM, FMS, RPR, OPT κλπ	Εφαρμόζονται στα συστήματα
Εμποδίζουν τη συνεχή βελτίωση	Βοηθούν στην επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης

3.8 Ο τομέας των υπηρεσιών

Ειδικότερα για τον τομέα των υπηρεσιών οι Bringall & Ballantine (1996) προτείνουν το μοντέλο που εισήγαγαν οι Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro και Voss το 1991. Το μοντέλο αυτό λάμβανε υπόψη και τη γεωγραφική διασπορά των σημερινών επιχειρήσεων και πρότεινε οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Strategic Business Units) να αποτελέσουν τα σημεία μέτρησης της απόδοσης. Ως SBU όρισε μια λειτουργική μονάδα που πουλά ένα συγκεκριμένο σύνολο προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια ευπροσδιόριστη ομάδα πελατών στα πλαίσια ενός ανταγωνισμού που κι αυτός μπορεί να καθοριστεί.

Οι Fitzgerald et al (1991, όπ. αναφ. στο Bringall & Ballantine, 1996) πρότειναν την μέτρηση έξι διαστάσεων της απόδοσης. Αυτές τις χώρισαν σε δύο που μετρούν τα αποτελέσματα στρατηγικής μιας SBU (δείκτες ανταγωνιστικότητας όπως το ποσοστό μεριδίου αγοράς ή αύξησης πωλήσεων, και χρηματοοικονομικούς δείκτες όπως το κόστος, το κέρδος και η προστιθέμενη αξία) και σε τέσσερις διαστάσεις που είναι οι καθοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας της στρατηγικής (ποιότητα, ευελιξία, χρήση των πόρων και καινοτομία). Ο πίνακας που ακολουθεί δίνει παραδείγματα των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και στις έξι διαστάσεις. Βεβαίως, θα υπάρχουν αλληλεπιδράσεις και ανταλλαγές μεταξύ των έξι διαστάσεων με απώτερο στόχο τη χρήση των αποτελεσμάτων για καλύτερο και πιο ισορροπημένο στρατηγικό σχεδιασμό.

Διάσταση της απόδοσης	Είδη δεικτών
<i>Αποτελέσματα</i>	
Χρηματοοικονομική απόδοση	Κέρδος Ρευστότητα Δομή κεφαλαίου Ποσοστά αγοράς
Ανταγωνιστικότητα	Σχετικό μερίδιο αγοράς και θέση Αύξηση πωλήσεων Βάση Πελατών
<i>Καθοριστικοί παράγοντες</i>	
Χρήση των πόρων	Παραγωγικότητα Αποδοτικότητα
Ποιότητα υπηρεσιών	Γενικοί δείκτες υπηρεσιών : Αξιοπιστία Ανταπόκριση Αισθητική / εμφάνιση Καθαριότητα Άνεση Φιλικότητα Επικοινωνία Ευγένεια Ικανότητα Πρόσβαση Διαθεσιμότητα Ασφάλεια
Καινοτομία	Απόδοση της καινοτομικής διαδικασίας Απόδοση των μεμονωμένων καινοτομιών

Πηγή : προσαρμογή από Fitzgerald et al (1991, όπ. αναφ. στο Bringall & Ballantine, 1996)

Σύμφωνα με τους Eccles & Pyburn (1992, όπ. αναφ. στο Bringall & Ballantine, 1996), πέντε είναι τα πράγματα που πρέπει να καθοριστούν από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει καταλήξει σε ένα μοντέλο μέτρησης της απόδοσής της:

1. Πρέπει να αποφασιστούν τα κατάλληλα μέτρα και οι μηχανισμοί που θα εφαρμοστούν κατά την μέτρηση της απόδοσης, ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας.
2. Πρέπει να επιλεγεί η περιοδικότητα των μετρήσεων σε κάθε οργανωτικό επίπεδο.
3. Πρέπει να καθοριστεί η μορφή και η συχνότητα των εκθέσεων απόδοσης.
4. Ίσως χρειαστεί να γίνουν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται και ανταμείβονται οι εργαζόμενοι.
5. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το σύστημα μέτρησης της απόδοσης δεν είναι φτιαγμένο από πέτρα : πρέπει να ελέγχεται συνεχώς το πόσο σχετικό είναι με τους στόχους για τους οποίους φτιάχτηκε και να γίνονται αλλαγές όταν χρειάζεται.

Σύμφωνα με τους Bringall & Ballantine (1996), από τη δημοσίευση των Fitzgerald et al το 1991, έχει γίνει πιο ξεκάθαρο ότι ο σχεδιασμός ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει να εξαρτάται από τρεις αλληλεπιδρώσες τυχαίες μεταβλητές οι οποίες καθορίζουν αντίστοιχα το *γιατί*, το *τι* και το *πώς* του συστήματος μέτρησης. Αυτές είναι : το εξωτερικό περιβάλλον μιας οργανωσιακής μονάδας, η αποστολή και η στρατηγική που έχει επιλέξει, και το εσωτερικό της περιβάλλον.

Ο Lowry έλεγε (1990, όπ. αναφ. στο Bringall & Ballantine, 1996) ότι ενώ για τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις η πολυπλοκότητα προκύπτει από τις εσωτερικές τους ανάγκες – αποτελεσματική διοίκηση και συντονισμός των πηγών τους – για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, των οποίων η δομή είναι απλούστερη, προκύπτει από εξωτερικές πηγές, δηλαδή την αυξημένη εξάρτησή τους από το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάγκη λοιπόν για πληροφόρηση ώστε να επιτευχθεί η κατάλληλη δράση και οργανωσιακή μάθηση στο σωστό κάθε φορά επίπεδο της διοίκησης είναι το *γιατί* του συστήματος μέτρησης της απόδοσης. Γενικά, φαίνεται πώς οι επαγγελματικές υπηρεσίες αντιμετωπίζουν πιο ασταθή εξωτερικά περιβάλλοντα από τις μαζικές και για το λόγο αυτό είναι πιο πιθανό να χρειάζονται διαδραστικά συστήματα μέτρησης.

Πολύ σημαντικό είναι επίσης να εξεταστούν η αποστολή και η στρατηγική της επιχείρησης γιατί αυτές είναι που θα καθορίσουν *τι* πρέπει να μετρηθεί (Bringall, 1993, όπ.

αναφ. στο Bringall & Ballantine, 1996). Ο αριθμός, το μείγμα και η βαρύτητα του κάθε δείκτη απόδοσης εξαρτάται τόσο από την αποστολή όσο και από το στρατηγικό της πλεονέκτημα. Αυτό είναι σχετικά πιο εύκολο να προσδιοριστεί στις παραγωγικές επιχειρήσεις και πιο δύσκολο στις υπηρεσίες. Ένας τρόπος προσέγγισης είναι μέσω της ανάλυσης της αξίας του μετόχου του Rappaport (1987, όπ. αναφ. στο Bringall & Ballantine, 1996), σύμφωνα με την οποία υπάρχουν πέντε «οδηγοί» της αξίας του μετόχου : το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων, το περιθώριο κέρδους, το ποσοστό φόρου εισοδήματος, η επένδυση κεφαλαίου κίνησης, η επένδυση παγίων κεφαλαίων, το κόστος κεφαλαίου και η διάρκεια της αύξησης της αξίας. Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει να επιλεγεί με βάση το αν έχει βραχυχρόνια ή μακροχρόνια επίδραση στους δείκτες αυτούς.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και κυρίως της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, είναι αυτό που θα καθορίσει το πώς θα μετρηθεί η απόδοσή της. Το τι είδους είναι (επαγγελματική, κατάσταση ή μαζική) παίζει σημαντικό ρόλο στη σημείο αυτό.

3.9 Υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων

Πολύ σημαντική είναι και η υποστήριξη μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος. Οι επιχειρήσεις που έχουν ήδη τέτοια συστήματα εγκατεστημένα, εάν αυτά είναι βασισμένα σε παραδοσιακούς τρόπους, είναι μάλλον απίθανο να τους παρέχουν την κατάλληλη υποδομή ώστε να υποστηρίξουν τους σύγχρονους τρόπους μέτρησης της απόδοσης (Bringall & Ballantine, 1996). Σε πολλές επιχειρήσεις, τα παραδοσιακά συστήματα εστιάζουν σε εσωτερικούς, χρηματοοικονομικούς δείκτες οι οποίοι αντικατοπτρίζουν κατά μεγάλο μέρος τις παρελθούσες ανάγκες της παραγωγής και όχι τις σύγχρονες του τομέα των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, τα συστήματα αυτά κατασκευάστηκαν στο παρελθόν για να καλύψουν επιχειρήσεις προσανατολισμένες στις λειτουργίες. Σήμερα όμως που είναι περισσότερο προσανατολισμένες στις διαδικασίες και χρησιμοποιούν διαλειτουργικές ομάδες, θα πρέπει να έχουν και ανάλογα συστήματα. Ο Ward (1995, όπ. αναφ. στο Bringall & Ballantine, 1996) αναγνωρίζει ότι τα περισσότερα συστήματα επικεντρώνονται σε χρηματοοικονομικές πληροφορίες υποστηρικτικής ή λειτουργικής φύσης, εστιάζοντας σε θέματα όπως το γενικό καθολικό, η τιμολόγηση και οι λογαριασμοί πληρωτέοι. Αυτό όμως που χρειάζεται είναι ένα «υπολογιστικό χαρτοφυλάκιο» το οποίο θα ενσωματώνει επίσης συστήματα στρατηγικής ή καινοτομίας και θα μπορεί να δώσει πληροφόρηση για μια ευρύτερη γκάμα θεμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η επίδραση της επιμόρφωσης των εργαζομένων στην επίδοση της επιχείρησης

4.1 Εκπαίδευση για ποιότητα και εργασία σε ομάδες

Η εκπαίδευση είναι ένα οικουμενικό εργαλείο για τα στελέχη που θέλουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες της αγοράς και τις αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών. Το χάσμα δεξιοτήτων είναι απειλή για κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον τύπο της. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις κατανοούν την συνεχή απαίτηση για υψηλή ποιότητα από τους πελάτες τους. Η εκπαίδευση για την ποιότητα π.χ. με την εφαρμογή προγραμμάτων ISO, είναι πλέον απαραίτητη σε μια επιχείρηση που θέλει να «πουλήσει» προϊόντα ή υπηρεσίες. Στα τέλη της δεκαετίας του 80 και στις αρχές της δεκαετίας του 90, η Ευρωπαϊκή Ένωση υιοθέτησε το ISO 9000 με σκοπό να αντικαταστήσει τα διάφορα εθνικά και άλλα βιομηχανικά πρότυπα που υπήρχαν μέχρι τότε. Για να πουληθεί κάποιο προϊόν έπρεπε να στέλνονται τακτικά δείγματα για έλεγχο ή να πιστοποιηθεί η εγκατάσταση με βάση τα στάνταρτ του νέου προτύπου. Για παράδειγμα, μια πολυεθνική φαρμακοβιομηχανία έπρεπε να εκπαιδεύσει όλο το δυναμικό της με βάση το απαιτητικό αυτό πρότυπο σε επίπεδα ποιότητας. Μόνο έτσι, θα μπορούσε να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να σταθούμε είναι το γεγονός ότι η ομαδική εργασία αποδίδει περισσότερο από την εργασία του μεμονωμένου εργαζόμενου. Ειδικά όταν απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες, κρίση και εμπειρία. Η ομαδική εργασία βελτιώνει τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και προωθεί την δημιουργικότητα και την πρωτοτυπία. Η εμπειρία της εργασίας σε ομάδες αποδεικνύεται αποτελεσματικότερη από την απ' ευθείας αντιμετώπιση του προβλήματος από τον μεμονωμένο εργαζόμενο. Επομένως, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που δημιουργούν εμπειρική εκπαίδευση κατά ομάδες πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα και οδηγούν την επιχείρηση σε μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης.

Οι οργανισμοί που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους, αυξάνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο και την ικανοποίηση του και αυτό οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια σε μεγαλύτερες δυνατότητες. Η αύξηση του ανθρώπινου κεφαλαίου

παράγει αυξημένη αντίληψη της επίδοσης τόσο σε εσωτερικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο της αγοράς στην οποία κινείται η επιχείρηση.

Το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες έχουν θετικό αντίκτυπο σε ορατή επιχειρησιακή επίδοση ενώ άλλες πρακτικές όχι, δείχνει και την σπουδαιότητά τους σε σχέση με άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές. Αυτό μας δίνει και το δικαίωμα να τις χαρακτηρίσουμε σαν απαραίτητο στοιχείο, στα πρώτα βήματα μιας στρατηγικής που θέλει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Όπως αναφέρει ο Tessaring (2004), σύμφωνα με μια έρευνα των Hansson και Wagner για την επίδραση της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της ανάπτυξης των δεξιοτήτων στις επιχειρήσεις, φαίνεται ότι η επένδυση στην κατάρτιση δημιουργεί σημαντικά κέρδη για τις εταιρίες, από άποψη παραγωγικότητας, αποδοτικότητας, μεριδίου αγοράς, χρηματιστηριακής αξίας και ανταγωνιστικότητας. Αυτά τα στοιχεία βρέθηκαν για διαφορετικές χώρες συμπεριλαμβανομένης της Γαλλίας, της Ιρλανδίας, των Κάτω Χωρών, της Σουηδίας, της Μεγάλης Βρετανίας, καθώς επίσης και των ΗΠΑ. Επιπλέον, υπάρχουν στοιχεία ότι δεν είναι τόσο σημαντικό εάν η κατάρτιση που παρέχεται από τις εταιρίες είναι γενική ή ειδική, αλλά είναι κυρίως το ζήτημα του πώς να μείνει κανείς μπροστά από τον ανταγωνισμό. Όλο και περισσότερο οι εταιρίες χρηματοδοτούν όλους τους τύπους καταρτίσεων, γενικών αλλά και ειδικών.

Φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις και οι επενδυτές στις κύριες αγορές τείνουν να υποτιμήσουν τα αποτελέσματα των επενδύσεων κατάρτισης. Τα αποτελέσματα, παραδείγματος χάριν, της έρευνας των Bassi et al (2001) δείχνουν ότι ούτε οι εταιρίες ούτε οι επενδυτές γνωρίζουν αυτές τις επενδύσεις στην κατάρτιση, και συνεπώς δεν έχουν παρατηρήσει τα θετικά αποτελέσματα τους και ειδικά των επενδύσεων στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση. Είναι έτσι πιθανό ότι η έλλειψη πληροφόρησης για την κατάρτιση στις εκθέσεις των επιχειρήσεων οδηγεί στο να μην επενδύονται τελικά αρκετά χρήματα σε κερδοφόρα προγράμματα κατάρτισης.

Η υποστήριξη πρακτικών που στοχεύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων και η ανάλυση των εκπαιδευτικών τους αναγκών θεωρούνται σημαντικά στοιχεία στην τεκμηρίωση και την εξασφάλιση αποτελεσματικής κατάρτισης. Επίσης, στις περισσότερες περιπτώσεις, καινοτόμες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται και αυτές με την απόδοση της εταιρίας.

Η βιβλιογραφία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζει ότι οι δεξιότητες του κάθε εργαζομένου είναι συχνά ένας κρίσιμος παράγοντας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Συγκριτικές διεθνείς μελέτες υπογραμμίζουν τη ιδιαίτερη σημασία της κατάρτισης στην αύξηση της παραγωγικότητας. Παρά το γεγονός αυτό, οι

εργοδότες σε πολλές χώρες έχουν μια μάλλον αρνητική στάση στο να επενδύουν στις δεξιότητες και στην κατάρτιση. Εκτός από τις περιπτώσεις που οι θεσμοί και οι νόμοι μιας χώρας ενθαρρύνουν τους εργοδότες να επενδύσουν, υπάρχει μια τάση να στηρίζονται σε άλλους για την επένδυση αυτή. Επομένως, καταλήγει ο Tessaring (2004), οι κυβερνήσεις πρέπει να παρέχουν κάθε κίνητρο στις επιχειρήσεις, είτε μέσω φορολογικών ενισχύσεων είτε μέσω άμεσων επιχορηγήσεων, καθώς επίσης και με θεσμικές μεταρρυθμίσεις, ώστε να τις ενθαρρύνουν για να αυξήσουν την επένδυσή τους στην κατάρτιση, με θετικά αποτελέσματα για το σύνολο της κοινωνίας.

4.2 Η επίδραση της επιμόρφωσης

Ένας μεγάλος αριθμός οικονομολόγων της αγοράς, προσπάθησαν τα τελευταία χρόνια εμπειρικά να αποδείξουν την σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Οι μελέτες αυτές προσέγγισαν το θέμα έμμεσα, επειδή τα διαθέσιμα στοιχεία ήταν περιορισμένα. Αυτό που μελετήθηκε περισσότερο ήταν η σχέση της εκπαίδευσης και οι μισθοί των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα των περισσότερων ερευνών, ήταν σε ατομικό επίπεδο και όχι σε επίπεδο οργανισμού.

Η Ann Bartel ήταν από τους πρώτους που ασχολήθηκε συστηματικά με το θέμα από τη δεκαετία του '80. Με σχετικά πρόσφατο άρθρο της (2000) διαχωρίζει την υπάρχουσα βιβλιογραφία για το θέμα σε τρία είδη : 1) έρευνες που χρησιμοποιούν μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων και συλλέγουν τα δεδομένα τους μέσω τηλεφώνου ή ταχυδρομείου, 2) έρευνες που χρησιμοποιούν δεδομένα από μια ή δύο επιχειρήσεις για μια «οικονομετρική» μελέτη περίπτωσης, και 3) μελέτες περίπτωσης χρηματοδοτούμενες από την ίδια την επιχείρηση. Το πλεονέκτημα των μελετών περίπτωσης είναι ότι μπορούν να ελεγχθούν με ακρίβεια όλοι οι άλλοι παράγοντες – εκτός της επιμόρφωσης – αλλά τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν δεν μπορούν να γενικευθούν. Το αντίθετο, βέβαια, συμβαίνει με τις έρευνες μεγάλου δείγματος.

Είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να μπορούν να μετρήσουν το ποσοστό απόδοσης επί του επενδυθέντος κεφαλαίου τους (ROI) σε σχέση με την κατάρτιση των εργαζομένων τους, γιατί έτσι θα μπορέσουν να πάρουν καλύτερες αποφάσεις όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η μέτρηση αυτή είναι αρκετά πολύπλοκη λόγω της πιθανότητας οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι να μοιράζονται το κόστος και την απόδοση της εκπαίδευσης. Παρόλα αυτά όταν εστιάζουμε στην τυπική (formal) επιχειρησιακή κατάρτιση μπορούμε να θεωρήσουμε ότι το κόστος της το επωμίζεται εξ ολοκλήρου η επιχείρηση. Η Bartel αναφερόμενη σε παλαιότερες έρευνες των Barron και Bishop, επισημαίνει ότι τα ευρήματα δείχνουν ότι η επίδραση μιας ώρας κατάρτισης στην αύξηση

της παραγωγικότητας είναι περίπου πέντε φορές μεγαλύτερη από την επίδρασή της στην αύξηση του μισθού. Γεγονός που επιβεβαιώνει ότι οι εργοδότες απολαμβάνουν τα περισσότερα οφέλη από την επιχειρησιακή κατάρτιση.

Στις έρευνες που έγιναν εξετάζοντας μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων, μέσω τηλεφωνικών ή ταχυδρομικών ερευνών, δεν ήταν δυνατόν να υπολογιστεί η απόδοση του κεφαλαίου που επενδύθηκε στην επιμόρφωση, λόγω έλλειψης αξιόπιστων στοιχείων. Επιπλέον, ο βαθμός στον οποίο τα αναφερόμενα αποτελέσματα μπορούν αληθινά να ερμηνευθούν ως επιδράσεις στην παραγωγικότητα, εξαρτάται από την επιτυχή διόρθωση των ερευνητών των ενδογενών παραγόντων (endogeneity) που αφορούν την απόφαση κατάρτισης. Η Bartel (2000) αποτυπώνει τις έρευνες αυτές στον παρακάτω πίνακα:

	Ερευνητής	Δεδομένα	Ανταπόκριση	Μέγεθος δείγματος	Δείκτης επίδοσης	Ευρήματα
1	Bishop	EOPP (1982)	75%	2594 εταιρίες	Παραγωγικότητα	Το ROI της κατάρτισης 100 ωρών των νεοπρολαμβανομένων κυμαίνεται από 11%-38%
2	Bartel	Έρευνα ΔΑΔ Columbia (1986)	6,5%	155 εταιρίες κατασκευαστικές	Προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο	Η εφαρμογή τυπικής κατάρτισης αύξησε την παραγωγικότητα κατά 6% ετησίως
3	Holzer et al.	Έρευνα σε εταιρίες Michigan που αιτήθηκαν κρατικά κονδύλια	32%	157 εταιρίες	Ποσοστό ελαττωματικών	Ο διπλασιασμός της επιμόρφωσης των εργαζόμενων μείωσε κατά 7% το ποσοστό των ελαττωματικών (αξίας : \$15.000)
4	Black & Lynch	EQW Εθνική έρευνα εργοδοτών (1994)	72%	617 κατασκευαστικές επιχειρήσεις	Καθαρές πωλήσεις	Το ποσοστό της τυπικής κατάρτισης εκτός επιχείρησης έχει μεγάλη σημασία στη διατηρητικότητα, αλλά καμία επίδραση στην καθορισμένη από την επιχείρηση υπολειμματική αξία
5	Tan & Batra	Έρευνα της Παγκόσμιας Τράπεζας	Τυχαίο δείγμα	300-56.000 ανά χώρα	Προστιθέμενη αξία	Προβλεπόμενη κατάρτιση έχει θετική επίδραση στην προστιθέμενη αξία. Η επίδραση κυμαίνεται από 2,8% έως 71% ετησίως
6	Huselid	Έρευνα του 1992 για πρακτικές ανθρωπίνων πόρων	28%	968 εταιρίες	q του Tobin και μεικτό ποσοστό απόδοσης του κεφαλαίου	Πρακτικές υψηλής επίδοσης είχαν σημαντική επίδραση στη διατηρητικότητα η οποίες εξαφανίζονταν μετά τη διόρθωση του μοντέλου

Για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την μελέτη ετερογενών εταιριών, αρκετοί ερευνητές δοκίμασαν να μετρήσουν την απόδοση της κατάρτισης για τον εργοδότη εφαρμόζοντας ένα οικονομετρικό πλαίσιο σε δεδομένα από μια ή δύο επιχειρήσεις και να προχωρήσουν σε μια «οικονομετρική μελέτη περίπτωσης». Αυτές οι έρευνες έχουν τα πλεονεκτήματα της άμεσης συλλογής στοιχείων από τα αρχεία της επιχείρησης, των προσωπικών συνεντεύξεων με τα στελέχη της και της πρόσβασης στα οικονομικά δεδομένα της. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών αποτυπώνονται από την Bartel (2000) στον παρακάτω πίνακα:

	Ερευνητής/ Εταιρία	Ομάδα εργαζομένων	Είδος κατάρτισης	Δείκτης επίδοσης	ROI	Σχόλια
1	Bartel / Μεγάλες κατασκευαστ. εταιρίες	Στελέχη	Μάνατζμεντ, επικοινωνία και τεχνικές δεξιότητες	Αύξηση μισθού και ποσοστά απόδοσης	49,7%	Έλεγχος για προκατάληψη επιλογής και διόρθωση μοντέλου
2	Kruger & Rouse / κατασκευαστ. εταιρίες	Χαμηλής ειδίκευσης	Γραφή, ανάγνωση και αριθμητική	Αύξηση μισθού και επιβράβευση απόδοσης	7%	Διόρθωση μοντέλου
3	Kruger & Rouse / εταιρίες υπηρεσιών	Χαμηλής ειδίκευσης	Γραφή, ανάγνωση και αριθμητική	Αύξηση μισθού και επιβράβευση απόδοσης	0%	Διόρθωση μοντέλου
4	Ichniowski et al/ εταιρίες επεξεργασίας ατσαλιού	Εργάτες παραγωγής	Υψηλής επίδοσης πρακτικές	Υptime της γραμμής	-	Η αλλαγή σε συστήματα υψηλής επίδοσης αύξησε τα κέρδη κατά \$27.900 μετά τη διόρθωση του μοντέλου

Όσον αφορά στην τρίτη περίπτωση, την αξιολόγηση δηλαδή από τις ίδιες τις επιχειρήσεις των προγραμμάτων κατάρτισης που παρέχουν, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι περισσότερες μετρούν την επίδραση της κατάρτισης εξετάζοντας την αντίδραση των εργαζομένων στην επιμόρφωσή τους, τις γνώσεις που απέκτησαν ή την επίδραση της επιμόρφωσης στην συμπεριφορά τους. Η αποτυχία των περισσότερων επιχειρήσεων να προσδιορίσουν το ROI της κατάρτισης οφείλεται κυρίως στην δυσκολία τους να ποσοτικοποιήσουν τα οφέλη της, διαχωρίζοντας την επίδρασή της στην βελτίωση της παραγωγικότητας από άλλους παράγοντες, αλλά και να συλλέξουν τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για τον υπολογισμό του. 16 επιχειρήσεις μπόρεσαν να το προσδιορίσουν και σ' αυτές κυμαίνεται από 100% - 5900%. Σύμφωνα με την Bartel (2000) στις δύο περιπτώσεις που προσεγγίζουν την ιδανική μελέτη περίπτωσης, αυτό κυμαίνεται από 100% έως 200%.

Η όσο το δυνατόν καλύτερη γνώση του ποσοστού της απόδοσης της επένδυσης της επιχείρησης στην επιμόρφωση των εργαζομένων της μπορεί να βοηθήσει τόσο την ίδια την

εταιρία, όσον αφορά τις αποφάσεις που πρέπει να πάρει για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της, όσο και την κυβέρνηση όσον αφορά τις πολιτικές που πρέπει να χαράζει σχετικά με τις επιδοτήσεις των ιδιωτικών επενδύσεων.

4.3 Εκπαίδευση και παραγωγικότητα

4.3.1 Κέρδη παραγωγικότητας από την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων

Η εργασία της Bartel (1994)¹⁹ χαρακτηρίστηκε μοναδική στην εποχή της. Στην προσπάθεια της να μετρήσει την επίδραση των προγραμματισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε επίπεδο επιχείρησης, έλαβε σοβαρά υπ' όψιν, τα οικονομικά αποτελέσματα (επίδοση) των επιχειρήσεων καθώς και τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόστηκαν στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών. Η έρευνα έγινε σε 495 Αμερικάνικες επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα, χρησιμοποιώντας διάφορες μεταβλητές, όπως αριθμός και επίπεδα εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, το κόστος των προγραμμάτων αυτών, την χρονική στιγμή που πραγματοποιήθηκαν (σημαντικό δεδομένο όπως φάνηκε στα αποτελέσματα) καθώς και οικονομικά στοιχεία της αγοράς, πριν και μετά την εφαρμογή των προγραμμάτων.

Υπέθεσε ότι οι παραγωγικές λειτουργίες των επιχειρήσεων που εξέτασε μπορούν να απεικονισθούν σε μια Cobb-Douglas συνάρτηση, όπου υπάρχουν δύο εισερχόμενα (inputs) στην παραγωγική διαδικασία : κεφάλαιο (K) και “αποτελεσματική εργασία” (EL). Η αποτελεσματική εργασία είναι η ποσότητα της εργασίας που παρέχεται από τους εργαζόμενους που απασχολεί η επιχείρηση. Έστω ότι ο αριθμός των εργαζομένων είναι η μεταβλητή RL (reported labor). Οι EL και RL συσχετίζονται μέσω της εξίσωσης $EL = RL(1 + \lambda)$. Εάν συμπεριλάβουμε την παρεχόμενη κατάρτιση, η εξίσωση θα γίνει : $EL = RL(1 + \lambda T)$, όπου το T μετρά την επιμόρφωση που παρέχεται από την εταιρία στους εργαζόμενους. Συνεπώς, καθώς το T αυξάνεται, αυξάνεται και η διαφορά μεταξύ EL και RL.

Η εξίσωση παραγωγής μπορεί να γραφτεί και ως :

$$Q = AK^{\beta}EL^{\gamma}, \text{ οπότε η αρχική μας εξίσωση γίνεται : } Q = AK^{\beta}(RL(1 + \lambda T))^{\gamma}$$

Στα δεδομένα που εξέτασε, υπολόγισε και το αποτέλεσμα ανά εργαζόμενο Q/RL (output per worker) το οποίο μπορεί να γραφτεί και ως :

$$Q/RL = AK^{\beta} RL^{\gamma-1} (1 + \lambda T)^{\gamma}$$

¹⁹ Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs, *Industrial Relations*, Vol.33, No 4, 411-425

Μετατρέποντας σε λογαριθμικά μεγέθη τα δύο μέρη της εξίσωσης και προσθέτοντας ένα διάνυσμα μεταβλητών ελέγχου, X , καθώς και έναν τυχαίο παράγοντα, η Bartel δίνει την εξίσωση της παραγωγικότητας της εργασίας την οποία και θα υπολογίσει:

$$\ln(Q_t/RL_t) = \ln A + \beta \ln K_t + (\gamma - 1) \ln RL_t + \gamma T_t + \alpha X_t + \varepsilon_t$$

Όμως, επειδή οι υπολογισμοί της μεταβλητής T μπορεί να μην είναι αντικειμενικοί εάν ο συντελεστής λάθους συσχετίζεται με την T , μετέτρεψε την παραπάνω εξίσωση στο εξής μοντέλο, στο οποίο εφάρμοσε παλινδρόμηση στις αλλαγές των ανεξάρτητων μεταβλητών:

$$\begin{aligned} \ln(Q_t/RL_t) - \ln(Q_{t-1}/RL_{t-1}) = & \beta(\ln K_t - \ln K_{t-1}) + (\gamma - 1)(\ln RL_t - \ln RL_{t-1}) + \\ & + \gamma(T_t - T_{t-1}) + \mu_t - \mu_{t-1} \end{aligned}$$

Τα συμπεράσματα ιδιαίτερα σημαντικά: Οι περισσότερες επιχειρήσεις που πριν το 1983 δεν υλοποιούσαν εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζόμενους τους και ταυτόχρονα λειτουργούσαν σε επίπεδο παραγωγικότητας ιδιαίτερα χαμηλό (σε σχέση με τα επίπεδα της αγοράς) εφάρμοσαν προγράμματα μεθοδικής και τακτικής εκπαίδευσης. Τα οικονομικά τους αποτελέσματα του 1986 έδειξαν ότι τα επίπεδα παραγωγικότητας τους ήταν πλέον μεγαλύτερα και μάλιστα ανταγωνιστικά του μέσου όρου της αγοράς. Αυτό που δεν φάνηκε από την έρευνα αυτή, είναι τα μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη που πιθανόν να προέκυψαν.

Παρόλα αυτά, ήταν μια σημαντική προσέγγιση σε επίπεδο οργανισμού και «έδειξε» ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της μεθοδικής εκπαίδευσης των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Αυτό που φαίνεται να χρειάζεται από εδώ και πέρα, για περαιτέρω έρευνα, είναι η αναζήτηση περισσότερο λεπτομερών στοιχείων, όπως ο χρόνος που διέθεσαν οι εργαζόμενοι για την κατάρτισή τους, το ποσό που δαπανήθηκε σε τέτοιου είδους προγράμματα, κλπ.

4.3.2 Η περίπτωση της Κίνας

Το ενδιαφέρον για την επίδραση της επιμόρφωσης των εργαζομένων στην επίδοση της επιχείρησης εξετάζεται σε πολλές χώρες και οικονομίες. Οι Ng & Siu (2004)²⁰ εξετάζουν την περίπτωση της Κίνας. Απέστειλαν 800 ερωτηματολόγια σε παραγωγικές επιχειρήσεις της Σαγκάης και από αυτά απαντήθηκαν τα 576 (ποσοστό 72%). Αφού αφαίρεσαν όσα δεν είχαν πλήρως απαντηθεί, χρησιμοποίησαν για την ανάλυσή τους 485. Από αυτά τα 224 αφορούσαν κρατικές και τα 261 μη κρατικές επιχειρήσεις. Για να προσδιορίσουν την σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και της επιμόρφωσης, υιοθέτησαν την Cobb-Douglas συνάρτηση παραγωγής :

²⁰ Ng, Y.Ch. and Siu, N.Y.M. (2004). Training and enterprise performance in transition: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 15:4, 878-894

$$\ln Sales = \alpha_0 + \sum_{i=1}^3 \alpha_i \ln L_i + \alpha_4 \ln K + \sum_{i=5}^7 \alpha_i Branch_i + \sum_{i=8}^{14} \alpha_i IND_i + \alpha_{15} \ln TechT + \alpha_{16} \ln MgmtT + \mu$$

όπου οι πωλήσεις, σε λογαριθμική μορφή, είναι η εξαρτώμενη μεταβλητή. Η εργασία (L) και το κεφάλαιο (K) είναι επίσης σε λογαριθμική μορφή. Το L_i αντιπροσωπεύει τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στην γραμμή παραγωγής, τόσο σε τεχνικές όσο και σε διοικητικές θέσεις. Το K μετρά την αξία του καθαρού πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης. $Branch_i$ είναι οι μεταβλητές που κατηγοριοποιούν τις επιχειρήσεις ανάλογα την περιοχή των παραρτημάτων τους. IND_i είναι ψευδείς μεταβλητές. Οι $\ln TechT$ και $\ln MgmtT$ είναι τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης για τεχνική και διοικητική επιμόρφωση κατά την προηγούμενη χρονιά (σε λογαριθμική μορφή). Με βάση τους συντελεστές αυτούς, η παραπάνω μέθοδος επιτρέπει την εκτίμηση του ποσοστού μεταβολής των πωλήσεων για ένα δεδομένο ποσοστό μεταβολής των εξόδων επιμόρφωσης.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η επιμόρφωση θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική για τις μη κρατικές επιχειρήσεις. Οι στόχοι της κατάρτισης έχουν τρεις διαστάσεις: τις ολοκληρωμένες εργασιακές σχέσεις, τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Οι κρατικές επιχειρήσεις έδειξαν περισσότερο βάρος στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενώ οι μη κρατικές θεωρούσαν εξ ίσου σημαντικές τις ολοκληρωμένες εργασιακές σχέσεις και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Επίσης, η ανάλυση που ακολούθησε έδειξε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δαπανών για επιμόρφωση και της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Μια αύξηση 1% στην επιμόρφωση των στελεχών είχε ως αποτέλεσμα αύξηση 0,32% στις πωλήσεις των κρατικών και 0,13% των μη κρατικών επιχειρήσεων.

4.4 Η επίδραση των πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στον κύκλο εργασιών, την παραγωγικότητα και την οικονομική επίδοση της επιχείρησης

Ένα χρόνο αργότερα, το 1995, δημοσιεύεται μια ακόμη εργασία που συνδέει τις Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Επίδοσης (High Performance Work Practices)²¹, όπως τα ορίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, και την επίδοση της επιχείρησης. Οι πρακτικές που αναφέρθηκαν παραπάνω, συνδυάζουν τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων και τις ενισχύουν με σκοπό τη δημιουργία ενός ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital) μέσα

²¹ Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38: 635-672

στην επιχείρηση. Η παρακολούθηση ενός μεθοδικού εκπαιδευτικού προγράμματος όπως η εκπαίδευση βασικών δεξιοτήτων, η εργασιακή εμπειρία, η εκπαίδευση από παλαιότερους και άλλες πρακτικές, βοηθούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση των εργαζομένων, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των πρακτικών αυτών και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχεδόν χίλιες επιχειρήσεις διαφόρων ειδικοτήτων από τον Huselid (1995) έδειξαν ότι υπήρξε βελτίωση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα των εργαζομένων που έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση (έσοδα και παραγωγικότητα) καθώς και στα μακροπρόθεσμα (οικονομική επίδοση της επιχείρησης) σε χρηματοοικονομικό αλλά και στατιστικό επίπεδο. Η πεποίθηση ότι η επίδοση του μεμονωμένου εργαζόμενου έχει θετική επίπτωση στα έσοδα της επιχείρησης είναι γνωστή και τεκμηριωμένη αρκετά χρόνια τώρα. Το ενδιαφέρον όμως πλέον επικεντρώνεται στην αθροιστική «δύναμη» των εργαζόμενων και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.

Είναι γνωστό γενικά ότι με δύο τρόπους μπορεί να επηρεαστεί η επίδοση της επιχείρησης. Πρώτα απ' όλα, με την βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων σε σχέση με την αποστολή και την ανάπτυξη τους. Στη συνέχεια, με την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και τον εργασιακό τους χώρο. Τα αποτελέσματα των διαφόρων ερευνών δείχνουν ότι επιπλέον η εκπαίδευση επηρεάζει και την επιχειρησιακή δέσμευση, τη συμμετοχή στη γνώση και την επιχειρησιακή αυτοπεποίθηση. Μπορεί να μην είναι οικουμενικά τα αποτελέσματα των περισσότερων ερευνών, οι Harel και Tzafir (1999) πάντως επιμένουν ότι η προσέγγιση μέσω των καλών πρακτικών που αναφέρθηκαν παραπάνω έχει οικουμενικό χαρακτήρα.

4.5 Η επίδραση των πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

Όπως δείχνει η βιβλιογραφία, οι περισσότερες μελέτες μέχρι σήμερα έχουν γίνει σε παραγωγικές επιχειρήσεις, παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι απασχολούνται σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική για τον καθορισμό της παραγωγικότητας του τομέα αυτού αφού υπάρχει πιο άμεση επαφή του εργαζόμενου και του καταναλωτή. Η Bartel (2004)²² δημοσίευσε μια μελέτη περίπτωσης σε μια μεγάλη Καναδική τράπεζα και τα υποκαταστήματά της. Συνέλεξε

²² Bartel, A. P. (2004). Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.57, No 2, 181-203

ένα μεγάλο εύρος δεδομένων μέσω επιτόπιων επισκέψεων με στόχο να εκτιμήσει την επίδοση κάθε υποκαταστήματος και κυρίως να εξετάσει εάν το σύστημα των εργασιακών πρακτικών υψηλής επίδοσης συμβάλλει στην αύξησή της.

Χρησιμοποίησε τρεις διαστάσεις ενός συστήματος εργασιακών πρακτικών υψηλής επίδοσης για να χαρακτηρίσει το περιβάλλον ΔΑΔ των υποκαταστημάτων: δυνατότητα συμμετοχής, δεξιότητες και κίνητρα. Διάφορα χαρακτηριστικά δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την μελέτη βοήθησαν ώστε η εκτίμηση των αποτελεσμάτων των πολιτικών ΔΑΔ στην επίδοση να είναι αρκετά πειστική. Δεδομένου ότι τα υποκαταστήματα παράγουν τα ίδια προϊόντα χρησιμοποιώντας την ίδια διαδικασία περιορίζεται το πρόβλημα που προκαλούν οι μη μετρήσιμες ιδιότητες της διαδικασίας παραγωγής. Η Bartel (2004) συνέλεξε τα δεδομένα της για την απόδοση και τα στοιχεία ΔΑΔ σε δύο διαφορετικά χρονικά διαστήματα σε κάθε υποκατάστημα και, για να περιορίσει τα λάθη που προκύπτουν από τις εκτιμήσεις περί «διευθυντικής ποιότητας» ή «διευθυντικού στυλ», συνέλεξε στοιχεία όσον αφορά τις ταυτότητες όλων των διευθυντών των υποκαταστημάτων και στα δύο χρονικά διαστήματα και συμπεριέλαβε μοντέλα ελέγχου αυτού του παράγοντα.

Για την ανάλυσή της χρησιμοποίησε την παρακάτω εξίσωση:

$$\text{SALES}_{it} = \alpha + \beta \ln K_{it} + \gamma \ln L_{it} + \gamma \text{HRM}_{it} + \eta \text{MKT}_i + \delta \text{MGR TENURE}_{ijt} + \text{YEAR} + b_i + m_j + \mu_{it}$$

όπου : SALES_{it} είναι το ετήσιο ποσοστό αλλαγής στις καταθέσεις ή στα δάνεια, στο υποκατάστημα i , στη χρονική περίοδο t , K_{it} ένας δείκτης του αποθέματος κεφαλαίου του υποκαταστήματος i , στη χρονική περίοδο t , L_{it} ο αριθμός των εργαζομένων του υποκαταστήματος i , στη χρονική περίοδο t , HRM_{it} το δiάνυσμα που περιγράφει το περιβάλλον διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο υποκατάστημα i , στη χρονική περίοδο t , MKT_i ένα δiάνυσμα χαρακτηριστικών που περιγράφουν την περιοχή στην οποία βρίσκεται το υποκατάστημα i , MGR TENURE_{ijt} η διάρκεια της θητείας του διευθυντή j , του υποκαταστήματος i , στη χρονική περίοδο t και YEAR ένα δiάνυσμα από ψευδείς μεταβλητές που μετρά τις κοινές σε όλα τα υποκαταστήματα αλλαγές.

Η οικονομετρική ανάλυσή της έδειξε ότι τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία βρίσκεται το υποκατάστημα, καθώς επίσης και τα σταθερά χαρακτηριστικά υποκαταστημάτων και διευθυντών, οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για την ανατροφοδότηση της απόδοσης και του συστήματος αναγνώρισης στο υποκατάστημά τους, δηλαδή η διάσταση του κινήτρου, συσχετιζόταν θετικά και στατιστικώς σημαντικά με την απόδοση των υποκαταστημάτων, όπως αυτή υπολογίζεται από τις πωλήσεις δανείων. Μερικά από τα αποτελέσματα παρουσίασαν επίσης θετική συσχέτιση με τη διάσταση της δυνατότητας

συμμετοχής, κυρίως με την ποιότητα επικοινωνίας ανάμεσα στο προσωπικό και τους διευθυντές, αλλά και μεταξύ του ίδιου του προσωπικού.

4.6 Γενική ή ειδική εκπαίδευση;

Ο Becker (1993, όπ. αναφ. στο Barrett και O'Connel, 1999) προσδιορίζει την γενική εκπαίδευση σαν τον τύπο εκπαίδευσης που ανυψώνει την παραγωγικότητα αναλογικά όχι μόνο στις επιχειρήσεις που εφαρμόζεται αλλά και στις υπόλοιπες, σε αντίθεση με την ειδική εκπαίδευση που επηρεάζει μόνο την επιχείρηση στην οποία εφαρμόστηκε. Υπό μερικές συνθήκες φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις δεν επενδύουν σε γενική εκπαίδευση διότι, καθώς η παραγωγικότητα του μεμονωμένου εργαζόμενου αυξάνει στις άλλες επιχειρήσεις, οι εναλλακτικές μισθολογικές προσφορές που θα δεχθεί αυξάνουν. Αν ο εργοδότης που προσέφερε την γενική εκπαίδευση θέλει να κρατήσει τον συγκεκριμένο εργαζόμενο θα πρέπει να απαντήσει σε αυτές τις προσφορές αναλόγως, ειδάλως δεν μπορούμε να μιλάμε για απόδοση της εκπαιδευτικής επένδυσης. Από την μεριά του ο εργαζόμενος θα μπορούσε να επωμιστεί τα έξοδα της γενικής εκπαίδευσης (π.χ. μείωση του μισθού για εκείνο το χρονικό διάστημα) ενώ στην περίπτωση της ειδικής, θα καλυφθούν από την επιχείρηση (αφού η ειδική δεν οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας ή αυξημένες προσφορές σε μισθούς εκτός της επιχείρησης).

Ο παραπάνω διαχωρισμός στην εκπαίδευση έγινε και από τους Loewenstein και Spletzer (2000, όπ. αναφ. στο Barrett και O'Connel, 1999) οι οποίοι δεν βρήκαν καμιά συστηματική διαφορά στις μισθολογικές απολαβές των εργαζομένων έπειτα από ειδική ή γενική εκπαίδευση. Αυτό συμφωνεί με το γεγονός ότι οι εργοδότες αναλαμβάνουν το κόστος αλλά απολαμβάνουν και την απόδοση (ROI) της επένδυσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης διαπίστωσαν από την έρευνα τους ότι, τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα ήταν γενικής φύσεως παρόλο που αυτό έρχεται σε αντίθεση με την πρόβλεψη της χαμηλότερης παροχής σε γενική εκπαίδευση όταν το κόστος των προγραμμάτων δεν είναι δυνατόν να καλυφθεί από τους εργαζόμενους.

Η υπόθεση των Barrett και O'Connel (1999) θεωρεί την εκπαίδευση σαν μια παραγωγική δραστηριότητα που οδηγεί στην αύξηση των ανθρώπινου κεφαλαίου και λαμβάνει υπ' όψιν της την συνδυασμένη προσπάθεια τόσο του εργαζόμενου όσο και του εργοδότη. Το μεγαλύτερο κίνητρο για εκπαίδευση, είναι τα οφέλη που προκύπτουν από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι φυσικό η γενική εκπαίδευση να θεωρείται καλύτερη από την πλευρά των εργαζομένων λόγω της αύξησης των μισθών και της παραγωγικότητας εντός και εκτός της επιχείρησης. Λειτουργεί επίσης σαν ασφαλιστική δικλίδα αφού θα τους

χρησιμεύσει ακόμη και αν φύγουν από την επιχείρηση σε αντίθεση με την ειδική εκπαίδευση που ενδεχομένως να τους είναι άχρηστη σε μια άλλη επιχείρηση. Έτσι, η αφοσίωση τους είναι μεγαλύτερη όταν πρόκειται για γενική εκπαίδευση.

Στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, παρουσιάστηκαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

- 1) Η παραγωγικότητα αυξήθηκε 3,4% κατά μέσο όρο στις επιχειρήσεις που εφάρμοσαν εκπαιδευτικά προγράμματα.
- 2) Το ενδιαφέρον για γενική εκπαίδευση είναι συνεχώς αυξανόμενο.
- 3) Η ειδική εκπαίδευση δεν έχει ιδιαίτερη επίδραση στην αύξηση της παραγωγικότητας
- 4) Η αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού προκαλεί αύξηση της παραγωγικότητας
- 5) Η εκπαίδευση εργαζομένων με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι περισσότερο αποτελεσματική και επιδρά σε μεγαλύτερο βαθμό στην επίδοση της επιχείρησης.

Συμπληρωματικά με τα παραπάνω, η θετική επίδραση της γενικής εκπαίδευσης στην επίδοση της επιχείρησης, ενισχύεται ακόμη περισσότερο όταν συνδυάζεται με αλλαγές στη δομή και στο μέγεθος του ανθρώπινου κεφαλαίου της.

Το σημαντικότερο στοιχείο βέβαια που παρουσιάστηκε σε αυτή την εργασία, είναι η διαφορετική επίδραση που έχουν τα ειδικά και τα γενικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι εργαζόμενοι δεν είναι μαύρα κουτιά στα οποία εφαρμόζουμε εκπαιδευτικές «ενέσεις» και αυτόματα αναβαθμίζουμε την απόδοσή τους. Είναι λογικά όντα που αποφασίζουν μόνοι τους το ποσοστό της ενέργειας που θα ξοδέψουν με σκοπό να μετατρέψουν την εκπαίδευση που δέχονται σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Το κίνητρο για εκπαίδευση που αυξάνει την αξία και τις ανταμοιβές του μεμονωμένου εργαζόμενου τόσο σε σχέση με τον τωρινό εργοδότη αλλά και σε σχέση με κάποιο μελλοντικό, είναι μεγαλύτερο. Ισχύει ακόμη και στις περιπτώσεις που είτε ο ίδιος ο εργαζόμενος πληρώνει τα έξοδα της εκπαίδευσης, είτε καλύπτονται από τον εργοδότη.

4.7 Από την πλευρά της επιχείρησης: Οφέλη από την επιμόρφωση

Σε μια κοινωνία που εξαρτάται όλο και περισσότερο από την γνώση και τις ικανότητες, είναι φανερό ότι η επιμόρφωση στις εταιρίες προσφέρει σημαντικά στη συνολική επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό. Κάθε χρόνο, μεγάλα ποσά δαπανώνται πλέον στην επιμόρφωση των εργαζομένων. Περίπου 3% των μισθών επενδύονται σε επιμόρφωση

και περίπου 45% των εργαζομένων επιμορφώνονται στο δείγμα των 26 χωρών που μελετήθηκαν στην εργασία του Hansson (2003)²³.

Η εικόνα που σχηματίζεται από την παρούσα ερευνητική κατάσταση στον τομέα της εκπαίδευσης, έχει δύο όψεις: μεμονωμένα συμπεράσματα στην έρευνα αγοράς και επιχειρησιακή προσέγγιση στην έρευνα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, υπάρχει δυσκολία στην πρόσβαση δεδομένων για τη χρήση τους σε τέτοιου είδους έρευνες. Το γεγονός επίσης της εσφαλμένης αντίληψης ότι ο εργαζόμενος πληρώνει την γενική εκπαίδευση ενώ ο εργοδότης την ειδική, οδήγησε σε διαφορετικές προσεγγίσεις. Το σίγουρο είναι ότι οι επιχειρήσεις επενδύουν πλέον στην επιμόρφωση των εργαζομένων τους ανεξάρτητα από το είδος της εκπαίδευσης, Autor (2001, όπ. αναφ. στο Hansson, 2003).

Η βιβλιογραφία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) από την άλλη μεριά, έχει αποκτήσει καλύτερη πρόσβαση σε εταιρικά δεδομένα. Το μειονέκτημα είναι ότι η επιμόρφωση μετριέται σαν μέρος των πρακτικών ΔΑΔ και έτσι η επίδραση της χάνεται μέσα στο σύνολο. Έτσι η μελέτη του Hansson (2003) προσπαθεί να εξετάσει τους παράγοντες που οδηγούν σε επιμόρφωση από την σκοπιά της επιχείρησης καθώς και τη σχέση της με την κερδοφορία της. Για να το επιτύχει, βασίστηκε σε μια διεθνή έρευνα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (την έρευνα Cranet) που συνέλεξε στοιχεία, μέσω ερωτηματολογίων, από περισσότερες από πέντε χιλιάδες ιδιωτικές επιχειρήσεις σε 26 χώρες. Το δίκτυο Cranet ιδρύθηκε το 1989 από 5 χώρες (Μεγάλη Βρετανία, Γερμανία, Γαλλία, Σουηδία και Ισπανία) και σήμερα αποτελείται από 34 πανεπιστήμια, κέντρα ερευνών και επιχειρηματικές σχολές από όλο τον κόσμο.

Εκτός από τους κλασικούς παράγοντες (γνώση, ηλικία και μέγεθος του οργανισμού) που οδηγούν στην επιμόρφωση, η έρευνα Cranet προσθέτει σε αυτούς και την επιχειρησιακή πολιτική σε θέματα εκπαίδευσης, την διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζόμενων καθώς και το βαθμό της ανάπτυξης των εργαζόμενων που επιθυμεί η επιχείρηση στο εσωτερικό της. Τέλος, η απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τα ποσά που επενδύονται σε αυτούς και η καινοτομίες είναι δύο ακόμη παράγοντες που οδηγούν σε επιμόρφωση.

Η κερδοφορία της επιχείρησης φαίνεται να σχετίζεται θετικά με το ποσοστό των εργαζόμενων που επιμορφώνονται. Αντιθέτως, δεν σχετίζεται καθόλου με το χρηματικό ποσό που δαπανήθηκε για επιμόρφωση. Τα αποτελέσματα επίσης εμφανίζουν την

²³ Hansson, B. (2003). Company – based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.eki.mdh.se/forskning/FoU/paper/03-04e/040114em.pdf>

επιμόρφωση σαν «ανταμοιβή» για την καλή προηγούμενη επίδοση τους. Όσο καλύτερα είναι τα προηγούμενα οικονομικά αποτελέσματα, τόσο μεγαλώνει το ποσοστό των εργαζομένων που επιμορφώνεται.

Το μέτρο απόδοσης που χρησιμοποιείται ως εξαρτώμενη μεταβλητή σε αυτήν την μελέτη είναι εάν η αποδοτικότητα της επιχείρησης βρίσκεται στο καλύτερο 10% του τομέα της. Ένα μειονέκτημα είναι ότι μελετάμε την αντίληψη για την απόδοση και όχι την ίδια την πραγματική απόδοση, η οποία είναι υποδεέστερο μέτρο της πραγματικής απόδοσης. Αυτό το πρόβλημα εμφανίζεται στο γεγονός ότι περίπου 35% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούνται σε αυτήν την ανάλυση απάντησαν ότι βρίσκονται μεταξύ των καλύτερων σε ποσοστό 10% του αντίστοιχου τομέα τους. Αυτή η άποψη είναι πιθανώς προκατειλημμένη. Εντούτοις, η έρευνα έγινε στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, γεγονός που μάλλον εξηγεί την υψηλή συχνότητα επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Ο κύκλος εργασιών είναι επίσης σημαντικός και συνδέεται αρνητικά με την κορυφαία επίδοση της εταιρίας. Λαμβάνοντας υπόψη το μεγάλο ποσό που ξοδεύεται κάθε έτος στην κατάρτιση των εργαζομένων, φαίνεται ότι είναι κρίσιμο για τις εταιρίες να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους μέσα σε εκείνο τον κύκλο εργασιών που αυξάνει την επίδοση και την απόδοση της επένδυσης (ROI). Αυτός ο συλλογισμός είναι σύμφωνος με τη λογική ότι η «κινητικότητα» της επιχείρησης μειώνει τις επενδύσεις σε επιμόρφωση δεδομένου ότι μειώνει την απόδοση της επένδυσης. Εντούτοις, μια εξήγηση για τη διαπίστωση ότι η «κινητικότητα» δεν καθορίζει την παροχή επιμόρφωσης είναι ότι τα οικονομικά οφέλη των εταιριών από την κατάρτιση των υπαλλήλων τους αντισταθμίζουν το κόστος των χαμένων ανθρώπινων κύριων επενδύσεων που προκαλούνται από τον κύκλο εργασιών του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Συνοψίζοντας, οι παράγοντες που καθορίζουν την παροχή κατάρτισης (ένταση καθώς επίσης και συχνότητα) είναι, εάν από πριν η επιχείρηση αναλύει τις ανάγκες της εκπαίδευσης (θετικά) και μέχρι ποιο σημείο η επιχείρηση στρέφεται στην εσωτερική προώθηση των εργαζομένων (θετικά). Η ποσότητα της επιμόρφωσης καθορίζεται επίσης από την προηγούμενη αποδοτικότητα των εργαζομένων (θετικά) και από το εάν η επιχείρηση έχει από πριν καθορίσει την εκπαιδευτική της πολιτική (θετικά). Η ένταση (επί τοις εκατό των ποσών των αμοιβών που ξοδεύονται στην επιμόρφωση) και η ποσότητα (το ποσοστό των εργαζόμενων που επιμορφώνονται) εμφανίζονται να μην μετρούν το ίδιο πράγμα επειδή οι καθοριστικοί παράγοντες αυτών των δύο μεταβλητών είναι αρκετά διαφορετικοί. Το σημαντικότερο αποτέλεσμα, εντούτοις, είναι ότι η απόφαση σχετικά με το πόσοι εργαζόμενοι θα εκπαιδευτούν, συνδέεται με την προηγούμενη αποδοτικότητα της

εταιρίας, ενώ δεν σχετίζεται καθόλου με αυτήν η απόφαση σχετικά με πόσο θα επενδύσει στην κατάρτιση.

Αυτή η τελευταία διαπίστωση, έχει επιπτώσεις στο πρόβλημα της αμοιβαίας εξάρτησης μεταξύ της κατάρτισης και της επίδοσης, αφού δεν έχει σημασία εάν οι κερδοφόρες επιχειρήσεις προχωρούν σε επιμόρφωση ή η επιμόρφωση οδηγεί στην κερδοφορία. Καθώς είδαμε, το πόσο θα επενδύσουν οι επιχειρήσεις στην κατάρτιση δεν σχετίζεται με την μέχρι τότε κερδοφορία τους. Συνεπώς, φαίνεται ότι το πόσο που επενδύεται στην κατάρτιση δεν τόσο έχει σχέση με το εάν οι εταιρίες μπορούν να το αντέξουν, όσο με το εάν το αντιμετωπίζουν ως μια προνοητική επενδυτική απόφαση. Αυτός ο συλλογισμός υποστηρίζεται επίσης και από τα ευρήματα της μελέτης που συνδέονται με την αποδοτικότητα.

Το επιχείρημα ότι υπάρχουν ιδιαίτερα οικονομικά οφέλη από την κατάρτιση των εργαζομένων είναι πλέον τεκμηριωμένο. Εκτός από την προηγούμενη κερδοφορία της εταιρίας, το ποσό που επενδύεται στην κατάρτιση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που εξηγεί την πιθανότητα να ανήκει στις κορυφαίες εταιρίες του 10% της αγοράς. Η κινητικότητα (mobility) των εργαζομένων είναι επίσης ένα σημαντικό ζήτημα σε σχέση με την επιμόρφωση. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην έρευνα δείχνουν ότι η κινητικότητα δεν καθορίζει την παροχή κατάρτισης σε επιχειρησιακό ή εθνικό επίπεδο, όμως συνδέεται αρνητικά με την πιθανότητα να ανήκει στις κορυφαίες εταιρίες του 10%, καταδεικνύοντας ότι η κινητικότητα κοστίζει. Μια εξήγηση, πάντως, για τον λόγο που δεν έχει σημαντική επίδραση στην παροχή επιμόρφωσης μπορεί να είναι το γεγονός ότι τα οικονομικά οφέλη από την επιμόρφωση ξεπερνούν το κόστος της κινητικότητας.

Επειδή η ανάλυσή του Hansson (2003) βασίστηκε σε έναν μεγάλο αριθμό εταιριών από ανόμιες χώρες σε όλο τον κόσμο, τα συμπεράσματα τονίζουν ότι υπάρχουν μερικές γενικές πρακτικές ΔΑΔ κοινές μεταξύ των εταιριών. Από διοικητική προοπτική, είναι επίσης άξιο να σημειωθεί ότι οι πολιτικές ΔΑΔ και οι πρακτικές τους μετατρέπονται πραγματικά σε απτά αποτελέσματα. Επίσης επισημαίνεται η ωφέλεια από τις εσωτερικές προαγωγές των εργαζομένων και, λόγω του κόστους της κινητικότητας, η διατήρηση του προσωπικού συμβάλλει στην κερδοφορία και κρατά τα οφέλη της επιμόρφωσης στην επιχείρηση.

4.8 Από την πλευρά της επιχείρησης: Οφέλη για τους μετόχους

Οι Bassi, Ludwig, McMurrer και Buren (2002) θεωρούν ότι οι μάνατζερ διστάζουν να διαθέσουν πόρους σε επιμορφωτικές δραστηριότητες που εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις ως κόστος (χωρίς να αποσβένονται όπως οι άλλες επενδύσεις) και έχουν

αβέβαιες επιπτώσεις στην μελλοντική παραγωγικότητα. Ένα επιπλέον πρόβλημα είναι ότι οι επενδύσεις στην επιμόρφωση συνήθως απαιτούν κάποιο χρόνο πριν μετατραπούν σε κέρδος γιατί τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια περίοδο προσαρμογής στην υιοθέτηση των νεοαποκτηθεισών δεξιοτήτων. Με μια έρευνά τους σε 575 εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο των ΗΠΑ, υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις στην επιμόρφωση των εργαζομένων σχετίζονται θετικά με μια πληθώρα δεικτών της οικονομικής επίδοσης, δημιουργούν αξία για την επιχείρηση και αυξάνουν το TSR κατά την επόμενη χρονιά (total stockholder return = η διαφορά στην τιμή της μετοχής συν το μέρισμα που διανεμήθηκε τον συγκεκριμένο χρόνο).

Στην ανάλυσή τους (Bassi, Harrison, Ludwig & McMurrer, 2001)²⁴ χρησιμοποίησαν την συνάρτηση:

$$Y_t = a + bz_{t-1} + cx_{t-1} + d(\text{training}_{t-1}) + eY_{t-1} + u_t$$

όπου:

Y = αριθμός διαφορετικών αποτελεσμάτων μετρήσεων κατά το χρόνο t

z = ένα διάνυσμα εισερχομένων (inputs) επιλεγμένων από την επιχείρηση, τα οποία αντικατοπτρίζουν επενδυτικές αποφάσεις, όπως τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη ή τις επενδύσεις κεφαλαίου

x = ένα διάνυσμα από μεταβλητές “ελέγχου” χαρακτηριστικές της επιχείρησης, όπως η κερδοφορία

u = αντιπροσωπεύει όλους τους παράγοντες που παραλήφθηκαν και λάθη μέτρησης, και

a, b, c, d = οι παράμετροι που θα υπολογιστούν.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους, όταν συμπεριλαμβάνονται οι επενδύσεις σε εκπαίδευση και κατάρτιση η δυνατότητα να προβλεφθεί το TSR αυξάνεται κατά 50%. Χωρίς αυτές, οι υπόλοιποι παράγοντες εξηγούν μόνο το 12% της μεταβολής του. Όταν λαμβάνεται υπόψη η επιμόρφωση, το ποσοστό αυξάνεται σε 18%. Επίσης, στις περισσότερες περιπτώσεις οι εταιρίες που επιμορφώνουν περισσότερο έχουν και καλύτερα αποτελέσματα σε οικονομικούς δείκτες όπως το μικτό περιθώριο κέρδους, η απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, τα έσοδα ανά εργαζόμενο, το ποσοστό τιμή προς αξία, καθώς και αύξηση του TSR τους του επομένου έτους.

Το μεγάλο πρόβλημα για την διενέργεια τέτοιων ερευνών είναι η ανυπαρξία δημοσιευμένων στοιχείων σχετικών με τις επενδύσεις των επιχειρήσεων για την επιμόρφωση του προσωπικού τους. Οι Bassi et al (2001) δίνουν ως πιθανότερους λόγους την έλλειψη ενός κοινού συστήματος για τη μέτρησή τους και το γεγονός ότι τα υπάρχοντα

²⁴ Bassi, L.J., Harrison, P., Ludwig, J., McMurrer, D.P. (2001). Human Capital Investments and Firm Performance. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.bassi-investments.com/downloads/ResearchPaper_June2001_.pdf.

λογιστικά συστήματα τις θεωρούν έξοδο αντί για επένδυση και μάλιστα κρυφό, καθώς οι εταιρίες δεν έχουν την υποχρέωση να το δημοσιεύσουν ξεχωριστά για την ενημέρωση των επενδυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η Ελληνική Περίπτωση

Στην προσπάθειά μας να αποσαφηνίσουμε τις βασικές έννοιες του θέματός μας και να διαπιστώσουμε πώς έχουν κινηθεί μέχρι σήμερα οι ερευνητές, προχωρήσαμε σε μια εκτεταμένη ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε στην ελληνική πραγματικότητα ένα από τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 4, όσο αυτό ήταν δυνατόν με τα υπάρχοντα στοιχεία, και να διαπιστώσουμε εάν θα καταλήξουμε σε ανάλογα συμπεράσματα.

Η **γενική υπόθεση** της έρευνας είναι ότι η επιμόρφωση των στελεχών έχει θετική επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης.

Για να προσδιορίσουμε τη σχέση μεταξύ της επίδοσης και της επιμόρφωσης, θα προσπαθήσουμε να υιοθετήσουμε την Cobb-Douglas συνάρτηση παραγωγής, όπως έπραξαν οι Ng & Siu (2004) εξετάζοντας την περίπτωση της Κίνας²⁵:

$$\ln Sales = \alpha_0 + \sum_{i=1}^3 \alpha_i \ln L_i + \alpha_4 \ln K + \sum_{i=5}^7 \alpha_i Branch_i + \sum_{i=8}^{14} \alpha_i IND_i + \alpha_{15} \ln TechT + \alpha_{16} \ln MgnT + \mu$$

όπου οι πωλήσεις, σε λογαριθμική μορφή, είναι η εξαρτώμενη μεταβλητή. Η εργασία (L) και το κεφάλαιο (K) είναι επίσης σε λογαριθμική μορφή. Το L_i αντιπροσωπεύει τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στην γραμμή παραγωγής, τόσο σε τεχνικές όσο και σε διοικητικές θέσεις. Το K μετρά την αξία του καθαρού πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης. $Branch_i$ είναι οι μεταβλητές που κατηγοριοποιούν τις επιχειρήσεις ανάλογα την περιοχή των παραρτημάτων τους. IND_i είναι ψευδείς μεταβλητές. Οι $\ln TechT$ και $\ln MgnT$ είναι τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης για τεχνική και διοικητική επιμόρφωση κατά την προηγούμενη χρονιά (σε λογαριθμική μορφή). Με βάση τους συντελεστές αυτούς, η παραπάνω μέθοδος επιτρέπει την εκτίμηση του ποσοστού μεταβολής των πωλήσεων για ένα δεδομένο ποσοστό μεταβολής των εξόδων επιμόρφωσης.

Το **πρόβλημα** με τα δεδομένα μας είναι ότι δεν υπάρχουν για τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις στοιχεία για τα ποσά που επενδύονται στην επιμόρφωση των εργαζομένων. Έτσι, είμαστε αναγκασμένοι να απλοποιήσουμε κατά πολύ την παραπάνω εξίσωση και να εξετάσουμε την υπόθεση εάν οι πωλήσεις μιας εταιρείας εξαρτώνται από το εάν αυτή επιμορφώνει ή όχι τους εργαζόμενούς της.

²⁵ Ng, Y.Ch. and Siu, N.Y.M. (2004). Training and enterprise performance in transition: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 15:4, 878-894

Επειδή όλες οι εισηγμένες στο ελληνικό χρηματιστήριο επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι επιμορφώνουν τους εργαζόμενούς τους, εμείς θα θεωρήσουμε κάτι τέτοιο αληθές (με την έννοια ότι η κατάρτισή τους είναι κάτι περισσότερο από την αναγκαία on the job επιμόρφωση, απαραίτητη για την απρόσκοπτη συνέχιση της παραγωγής) όταν η εταιρία στις εκθέσεις που δημοσιεύει δίνει επιπλέον στοιχεία που αφορούν είτε στα θέματα στα οποία καταρτίστηκαν, είτε στις ώρες επιμόρφωσης, είτε στα ποσά που διατέθηκαν.

Έτσι το υπόδειγμά μας γίνεται : $\ln Sales = \alpha + b_1 \ln L + b_2 \ln K + b_3 T + \varepsilon$

όπου οι πωλήσεις, σε λογαριθμική μορφή, είναι η εξαρτώμενη μεταβλητή. Η εργασία (L) και το κεφάλαιο (K) είναι επίσης σε λογαριθμική μορφή. Το L αντιπροσωπεύει τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων. Το K μετρά την αξία του καθαρού πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης. Το T δείχνει εάν η εταιρία επενδύει ή όχι στην επιμόρφωση του προσωπικού της (διαμορφώσαμε τρεις κατηγορίες: όταν η επιχείρηση δεν αναφέρει τίποτα για επιμόρφωση προσωπικού, όταν απλώς δηλώνει ότι το επιμορφώνει και όταν παρέχει κάποια επιπλέον στοιχεία είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά) και το ε είναι ο τυχαίος όρος που αντιπροσωπεύει το ενδεχόμενο λάθος.

Λόγω έλλειψης πολλών στοιχείων και για να μειώσουμε όσο ήταν δυνατόν το πρόβλημα των εξωγενών παραγόντων, θεωρήσαμε ως **δείγμα** τις εισηγμένες επιχειρήσεις ενός μόνο κλάδου, και συγκεκριμένα του κλάδου τροφίμων. Τα στοιχεία που συλλέξαμε από τις οικονομικές τους καταστάσεις, τις εκθέσεις προς τους μετόχους και τις ιστοσελίδες τους, αφορούν στα έτη 2001, 2002, 2003 και 2004.

Μέθοδος για την ανάλυση των δεδομένων : Για να ελέγξουμε το μοντέλο μας χρησιμοποιήσαμε τα προγράμματα SPSS και Microfit for Windows.

Αρχικά, για να διαπιστώσουμε εάν οι μεταβλητές έχουν σχέση μεταξύ τους ή είναι ανεξάρτητες, διενεργήθηκε έλεγχος χ^2 με χρήση του προγράμματος SPSS. Στην συνέχεια κάναμε την εκτίμησή μας με τη μέθοδο των ελάχιστων τετραγώνων (OLS), ελέγξαμε τη στατιστική σημαντικότητα, καθώς και την προσαρμογή του μοντέλου μας, και προχωρήσαμε και σε διαγνωστικό έλεγχο των λαθών της παλινδρόμησης.

Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων

Από τον έλεγχο χ^2 προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική ένδειξη οι μεταβλητές να μην είναι ανεξάρτητες αλλά να σχετίζονται μεταξύ τους. Δηλαδή, οι πωλήσεις να εξαρτώνται από την εργασία, το κεφαλαίο και την επένδυση στην επιμόρφωση²⁶.

²⁶ Τα sig είναι όλα μικρότερα του 0,05 και ισχύει ο κανόνας των 5, αφού δεν βρέθηκε καμία προσδοκώμενη συχνότητα μικτότερη του 5. Δες Παράρτημα.

Στην συνέχεια παραθέτουμε τον Πίνακα της εκτίμησης με τη μέθοδο των ελάχιστων τετραγώνων (OLS), όπως προέκυψε από το Microfit for Windows.

```

Ordinary Least Squares Estimation
*****
Dependent variable is LNS
80 observations used for estimation from 1 to 80
*****
Regressor          Coefficient          Standard Error          T-Ratio[Prob]
A                   10.1456              1.2723                  7.9743[.000]
LNL                 .51152              .096276                 5.3131[.000]
LNK                 .26582              .091063                 2.9191[.005]
T                   .7665E-3            .010120                 .075742[.940]
*****
R-Squared           .66620              R-Bar-Squared           .65302
S.E. of Regression .57779              F-stat. F( 3, 76)      50.5599[.000]
Mean of Dependent Variable 17.4414          S.D. of Dependent Variable .98089
Residual Sum of Squares 25.3719          Equation Log-likelihood -67.5797
Akaike Info. Criterion -71.5797          Schwarz Bayesian Criterion -76.3438
DW-statistic        1.5833
*****

```

```

Diagnostic Tests
*****
* Test Statistics *          LM Version          *          F Version          *
*****
* A:Serial Correlation*CHSQ( 1)= 4.2154[.040]*F( 1, 75)= 4.1717[.045]*
*
* B:Functional Form *CHSQ( 1)= .58584[.444]*F( 1, 75)= .55328[.459]*
*
* C:Normality *CHSQ( 2)= 5.0105[.082]* Not applicable *
*
* D:Heteroscedasticity*CHSQ( 1)= 1.9855[.159]*F( 1, 78)= 1.9851[.163]*
*****
A:Lagrange multiplier test of residual serial correlation
B:Ramsey's RESET test using the square of the fitted values
C:Based on a test of skewness and kurtosis of residuals
D:Based on the regression of squared residuals on squared fitted values

```

Η μέθοδος των ελάχιστων τετραγώνων μας έδωσε την εκτίμηση :

$$\ln Sales = 7,9743 + 5,3131 \ln L + 2,9191 \ln K + 0,075742 T$$

(1,2723) (0,096276) (0,091063) (0,010120)

Τα εμπειρικά αποτελέσματα έδειξαν ότι:

$$R^2 = 0,66620 \text{ και } F = 50,5599 (0,000)$$

Στατιστική σημαντικότητα

A) του μοντέλου

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,637	3	16,879	50,560	,000(a)
	Residual	25,372	76	,334		
	Total	76,009	79			

a Predictors: (Constant), T, lnK, lnL

b Dependent Variable: lnS

Όπως φαίνεται στον Πίνακα ANOVA το sig του F είναι $0,000 < 0,05$, συνεπώς το μοντέλο μας είναι πράγματι στατιστικά σημαντικό.

B) των συντελεστών των ανεξάρτητων μεταβλητών

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,146	1,272		7,974	,000
	lnL	,512	,096	,591	5,313	,000
	lnK	,266	,091	,285	2,919	,005
	T	,001	,010	,006	,076	,940

a Dependent Variable: lnS

Ο έλεγχος των συντελεστών των ανεξάρτητων μεταβλητών γίνεται με κατανομή t. Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι το μόνο sig που είναι μεγαλύτερο του 0,05 και το μόνο t που βρίσκεται εκτός των ορίων του ± 2 είναι αυτό της επιμόρφωσης.

Συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι ενώ τόσο η εργασία όσο και το κεφάλαιο επηρεάζουν θετικά τις πωλήσεις, δεν μπορούμε να είμαστε βέβαιοι ότι το ίδιο συμβαίνει και με την επιμόρφωση. Επίσης, παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντικός είναι και ο σταθερός όρος.

Προσαρμοστικότητα

Μετά τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας μοντέλου και συντελεστών, ελέγχουμε:

A) το σ της παλινδρόμησης (std. Error), το οποίο θα πρέπει να είναι μικρότερο από την τυπική απόκλιση του lnSales. Στην περίπτωσή μας αυτό ισχύει, διότι $0,57779 < 0,98089^{27}$

B) τον συντελεστή προσδιορισμού (R^2) για να εκτιμήσουμε το ποσοστό των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύονται από τις μεταβολές των ανεξάρτητων.

Στην περίπτωση του υποδείγματός μας, τα εμπειρικά αποτελέσματα έδειξαν ότι $R^2 = 0,66620$. Το μοντέλο μας συνεπώς έχει μέση προς υψηλή προσαρμοστικότητα. Το 66,62% των μεταβολών των πωλήσεων εξαρτώνται από το μοντέλο.

Διαγνωστικοί έλεγχοι για την ισχύ των κλασσικών υποθέσεων των λαθών

1. Ο έλεγχος Functional Form (B) επιβεβαιώνει ότι το μοντέλο μας είναι καλώς εξειδικευμένο ($\text{sig} = 0,444 > 0,05$).

²⁷ Δες Παράρτημα : Πίνακας Std. Deviation του lnSales.

2. Ο έλεγχος (C) κανονικότητας των λαθών μας δείχνει ότι ισχύει η υπόθεση της κανονικότητας των λαθών ($\text{sig} = 0,082 > 0,05$).
3. Ο έλεγχος (D) της εταιροσκεδαστικότητας των λαθών επιβεβαιώνει την μηδενική υπόθεση (H_0) ότι τα λάθη είναι ομοσκεδαστικά ($\text{sig} = 0,159 > 0,05$), δηλαδή δεν αυξομειώνεται η διακύμανσή τους.
4. Το μόνο πρόβλημα προκύπτει από τον έλεγχο (A) για την αυτοσυσχέτιση των λαθών. Στην περίπτωσή μας δεν επιβεβαιώνεται η μηδενική υπόθεση (H_0) ότι τα λάθη δεν αυτοσυσχετίζονται (γιατί $\text{sig} = 0,04 < 0,05$).

Συμπεράσματα

Έξεκινώντας την έρευνά μας κάναμε την υπόθεση ότι εάν μια εταιρία επενδύει στην επιμόρφωση του προσωπικού της αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην επίδοσή της. Η πλειοψηφία των ερευνών που έχουν γίνει μέχρι σήμερα, λόγω έλλειψης διαθέσιμων στοιχείων, μόνο ενδείξεις μπορεί να παράσχει. Στην περίπτωσή μας το πρόβλημα ήταν ακόμη μεγαλύτερο γιατί δεν υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία, ούτε ποσοτικά ούτε ποιοτικά, για την επένδυση των επιχειρήσεων στην κατάρτιση του προσωπικού τους. Παρ' όλο που επιλέξαμε τον κλάδο των τροφίμων, όπου οι εταιρίες είναι υποχρεωμένες λόγω των προτύπων πιστοποίησης που υιοθετούν, να καταρτίζουν προγραμματισμένα τους εργαζομένους τους, τα στοιχεία που δημοσιεύουν είναι ελάχιστα και συχνά παρωχημένα.

Αν και το μοντέλο που χρησιμοποιήσαμε είναι στατιστικά σημαντικό, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα ότι η επιμόρφωση δεν επηρεάζει την επίδοση των επιχειρήσεων – παρ' όλο που αυτό ακριβώς φαίνεται. Ο λόγος είναι ότι δεν υπήρχαν δημοσιευμένα στοιχεία για το ύψος των χρημάτων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για την κατάρτιση των στελεχών τους, αλλά ούτε και για το είδος της επιμόρφωσης που τους παρέχουν. Από τις 21 επιχειρήσεις του δείγματος μας μόνο δύο δημοσίευσαν τέτοια ετήσια ποσοτικά στοιχεία.

Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη μια νέα έρευνα μέσω της οποίας θα συγκεντρωθούν από τις επιχειρήσεις τα ζητούμενα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα που θα επιτρέψουν την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων. Το πρόβλημα που θα αντιμετωπίσει ο ερευνητής θα είναι η προθυμία των επιχειρήσεων να συνεργαστούν και η ακρίβεια των στοιχείων που θα παράσχουν. Το ζήτημα της ακρίβειας προκύπτει από το γεγονός ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος με τον οποίο καταγράφει κάθε εταιρία τις δαπάνες αυτές. Η καλύτερη λύση θα ήταν να υιοθετηθεί η πρόταση των Bassi et al (2001) ώστε να καθιερωθεί ένα κοινό σύστημα για τη μέτρησή τους καθώς και η υποχρέωση της δημοσίευσής τους για την ενημέρωση των επενδυτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aggarwal, R. (2001). Using economic profit to assess performance: a metric for modern firms. *Business Horizons, Vol.44, Iss.1*, 55-60.
- Al Khayyat, R.M & Elgamal, M.A (1997). A macro model of training and development: validation, *Journal of European and Industrial training, Vol.27, No3*, 87-101
- Alvarez, K., Salas, E. & Garofano, C. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review, Vol.3, No 4*, 385-416.
- Barrett, A. and O'Connell, P. (2001) 'Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training', *Industrial and Labour Relations Review*, 54: 647-662.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs, *Industrial Relations, Vol.33, No 4*, 411-425.
- Bartel, A. P. (2000). Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature, *Industrial Relations, Vol.39, No 3*, 502-524.
- Bartel, A. P. (2004). Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking, *Industrial and Labor Relations Review, Vol.57, No 2*, 181-203.
- Bassi ,L.J., Ludwig, J., McMurrer, D.P., Van Buren, M. (2002). Profiting from Learning: Firm – Level Effects of Training Investments and Market Implications. *Singapore Management Review, Vol. 24, No 3*, 61-76.
- Bassi ,L.J., Harrison, P., Ludwig, J., McMurrer, D.P. (2001). Human Capital Investments and Firm Performance. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.bassi-investments.com/downloads/ResearchPaper_June2001_.pdf
- Βεργίδης Δ. & Καραλής, Θ., (2005). Τυπολογίες και στρατηγικές στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, 2, 11-16.
- Berger, M., (1993). A market-led training needs analysis. Is the training needs analysis outmoded? *Industrial and Commercial Training, Vol.25, No 1*, 27-30.
- Boverie, P., Mulcahy, D.S. & Zondlo J.(1994). Evaluating the effectiveness of training programs. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://zonldlo.com/access/eval.htm>
- Brignall, S. & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service business revisited. *International Journal of Service Industry Management, Vol. 7 Iss.1*, 6-31.
- Bushnell, D.S(1990).Input, Process, Output. *Training and Development Journal*. March, 41-43.
- CEDEFOP – European Center for the Development of Vocational Training, (1996). *Vocational Training Glossarium*. Thessaloniki. CEDEFOP
- Cohen, S. (2005). Controlling Program Evaluation. *Performance Improvement. September. 44. 8.* 23-26.
- Donnelly, E., (1987). The training model: Time for a change? *Industrial and Commercial Training, Vol.19, Issue 3*, 3-6.

- Dierks, P. & Patel, A. (1997). What is EVA and how can it help your company? *Management accounting*, Vol.79, Iss.5, 52-58.
- Engle, P. (2005). The metrics system. *Industrial engineer*, Vol.37,Iss. 9, 24.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2000). *Υπόμνημα σχετικά με την εκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής*. Έγγραφο εργασίας των υπηρεσιών της επιτροπής. Βρυξέλλες.
- Fera, N. (1997). Using shareholder value analysis to evaluate strategic choices. *Management Accounting*, Vol.79, Iss.5, 47-51.
- Garavan, T., (1997). Training, development, education and learning: different or the same? *Journal of European Industrial Training*, Vol.21, No 2, 39-50.
- Ghalayini, A. & Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16, Iss.8, 63-80.
- Griffith, J. (2004). The true value of EVA. *Journal of Applied Finance*, Vol.14,Iss. 2, 25-29.
- Hansson, B. (2003). Company – based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.eki.mdh.se/forskning/FoU/paper/03-04e/040114em.pdf>
- Harel, G.H. and Tzafirir, S.S. (1999) ‘The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm’, *Human Resource Management*, 3 (38): 185-200.
- Η Καθημερινή (2005) Εκπαίδευση μετά τα 25 στη Ε.Ε. Οικονομική Εβδομάδα. Σάββατο 10/09/05 (σελ.2)
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38: 635-672
- Kearns, P. (2005). From Return on Investment to Added Value Evaluation: The Foundation for Organizational Learning. *Advances in Developing Human Resources*. Vol.7, No 1. 135-145.
- Kennerley, M. & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 Iss.2, 213-229.
- Keys, D., Azamhuzjaev, M. & Mackey, J. (2001). Economic value added: A critical analysis. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, Vol.12, Iss.2, 65-71.
- Kirkpatrick, J. (2005). The missing link between training and strategy. *Leadership Excellence*. May. 22. 5. 7
- Κουτούζης, Μ. (1999) *Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων - Τόμος Α: «Γενικές αρχές μάνατζμεντ»*, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κόκκος, Α., & Λιοναράκης, Α., (1998). *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση : Σχέσεις διδασκόντων – διδασκομένων*. Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Mac Namara, C.(1999). Evaluating training and results. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.managementhelp.org/trng_dev/evaluate/evaluate.htm.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, Iss.2, 205-229.
- Neely, A., Adams, C., Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, Vol.5, Iss.2, 6-12.
- Ng, Y.Ch. and Siu, N.Y.M. (2004). Training and enterprise performance in transition: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 15:4, 878-894.
- Nickols, F. (2005). Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resources*. Vol.7, No 1. 121-134.
- Nichols, P. (1998). Unlocking shareholder value. *Management Accounting*, Vol.79, Iss.9, 26-27.
- Rappaport, A. (1981). Selecting strategies that create shareholder value. *Harvard Business Review*, Vol.59, Iss.3, 139-149.
- ROI Institute, Inc (2004). The Phillips ROI methodology. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://images.pcmac.org/Uploads/ROIInstitute/ROIInstitute/Divisions/DocumentsCategories/Documents/The Phillips ROI Methodology Aug 2004.doc>
- Rogers, A., (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Sadler-Smith, E., Down, S. & Lean, J., (2000). “Modern learning methods: rhetoric and reality. *Personnel Review*, Vol.29, No 4, 474-490.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J., (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, Vol.52, Issue 1, 471-499.
- Sloman, M. (2004). Learning evaluation, or Not? *Training and Development*. Vol.58, Issue 9, 45.
- Sutton, B. (2005). Demonstrating the value of learning initiatives. *Human Resources*. May, 44-47.
- Tessaring, M. (2004). Human resources and benefits of education and training. European challenges and strategies. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.eaea.org/doc/Human.doc>
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2005). HR’s new ROI: Return on Intangibles. *Human Resource Management*, Vol. 44, Iss.2, 137-142.
- Waggoner, D., Neely, A. & Kennerley, M. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems: an interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics*, Vol.60-61, 53-60.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

			Πωλήσεις	Εργαζόμενοι	Πάγιο ενεργητικό	T	InS	InL	InK	T
1	2001	Chipita	111.367.568,00	1240	145.200.048,00	20	18,52835	7,122867	18,79362	20
2	2001	Αλλατίνη (εταιρεία)	39.199.677,00	196	40.293.899,00	10	17,48418	5,278115	17,51171	10
3	2001	Γενική τροφίμων	56.671.970,84	639	21.118.010,27	30	17,85279	6,459904	16,86564	30
4	2001	Γρηγόρης	20.372.510,42	570	24.985.405,19	20	16,8297	6,345636	17,0338	20
5	2001	Ελ.Βιομ.Ζάχαρης	150.545.943,52	1191	40.782.952,86	30	18,82978	7,082549	17,52377	30
6	2001	ΕΛΑΪΣ	160.648.112,86	430	35.790.740,00	20	18,89473	6,063785	17,3932	20
7	2001	ΕΛΓΕΚΑ	107.400.912,53	239	34.178.820,62	20	18,49208	5,476464	17,34712	20
8	2001	Ευροφάρμα	15.881.170,97	138	17.960.273,33	10	16,58064	4,927254	16,70367	10
9	2001	Κανάκης	11.325.570,00	40	2.313.820,00	20	16,24257	3,688879	14,65441	20
10	2001	Καραμολέγκος	16.091.550,00	249	24.539.725,02	30	16,5938	5,517453	17,0158	30
11	2001	Κατσέλης	34.045.412,33	546	20.906.578,43	10	17,34321	6,302619	16,85557	10
12	2001	Κρέκα	26.092.665,37	115	16.547.786,88	10	17,07716	4,744932	16,62176	10
13	2001	Κρέτα Φάρμ	49.604.767,38	495	40.832.559,71	30	17,7196	6,204558	17,52499	30
14	2001	Κρι Κρι	12.029.000,00	115	8.292.000,00	20	16,30283	4,744932	15,9308	20
15	2001	Μύλοι Κεπένου	19.429.593,78	68	7.794.877,81	10	16,78231	4,219508	15,86898	10
16	2001	Μύλοι Λούλη	19.670.502,89	201	58.275.085,76	10	16,79463	5,303305	17,88069	10
17	2001	Περσεύς	19.503.255,70	86	13.077.997,70	10	16,78609	4,454347	16,38644	10
18	2001	Σαραντόπουλος	6.832.006,54	31	10.487.778,91	10	15,73713	3,433987	16,16572	10
19	2002	Chipita	111.893.647,00	1250	153.635.393,00	20	18,53306	7,130899	18,85009	20
20	2002	Αλλατίνη	31.739.018,53	193	42.594.142,69	10	17,27306	5,26269	17,56723	10
21	2002	Γενική τροφίμων	64.005.520,85	670	21.544.033,88	30	17,97448	6,507278	16,88561	30
22	2002	Γρηγόρης	39.887.390,50	1119	42.487.749,88	20	17,50157	7,020191	17,56473	20
23	2002	Ελ.Βιομ.Ζάχαρης	285.398.470,00	1903	57.296.280,00	30	19,4694	7,551187	17,86375	30
24	2002	ΕΛΑΪΣ	182.564.989,14	401	26.970.512,68	20	19,02262	5,993961	17,11025	20
25	2002	ΕΛΓΕΚΑ	114.633.366,43	251	36.155.556,71	20	18,55725	5,525453	17,40334	20
26	2002	Ευροφάρμα	18.979.231,40	165	19.979.222,88	10	16,75886	5,105945	16,8102	10
27	2002	Κανάκης	11.762.509,78	44	2.680.280,00	20	16,28043	3,78419	14,80143	20
28	2002	Καραμολέγκος	19.895.510,00	246	26.572.236,92	30	16,806	5,505332	17,09538	30

29	2002	Κατσέλης	40.987.674,25	546	26.287.971,54	10	17,52878	6,302619	17,08462	10
30	2002	Κρέκα	29.424.995,12	115	16.875.904,48	10	17,19736	4,744932	16,6414	10
31	2002	Κρέτα Φάρμ	58.029.205,17	632	43.983.849,29	30	17,87646	6,448889	17,59933	30
32	2002	Κρι Κρι	15.572.339,72	141	8.537.276,31	20	16,56101	4,94876	15,95995	20
33	2002	Μύλοι Κεπένου	23.454.851,61	68	9.238.165,12	10	16,97059	4,219508	16,03885	10
34	2002	Μύλοι Λούλη	33.527.441,12	245	54.415.701,89	10	17,32787	5,501258	17,81216	10
35	2002	Νίκας	58.155.230,66	252	62.609.934,11	30	17,87863	5,529429	17,95243	30
36	2002	Περσεύς	48.422.430,11	88	16.341.975,08	10	17,69547	4,477337	16,60925	10
37	2002	Σαραντόπουλος	12.164.681,14	41	64.746.950,92	10	16,31405	3,713572	17,986	10
38	2002	Χατζηκρανιώτη	6.576.648,56	40	2.908.519,67	20	15,69904	3,688879	14,88315	20
39	2003	Chipita	101.768.000,00	1265	171.830.000,00	20	18,43821	7,142827	18,96202	20
40	2003	Αλλατίνη	33.838.856,46	84	40.476.373,97	10	17,33712	4,430817	17,51623	10
41	2003	Γενική τροφίμων	66.958.095,66	642	21.558.675,38	30	18,01958	6,464588	16,88629	30
42	2003	Γρηγόρης	46.626.898,14	1182	26.336.369,21	20	17,65769	7,074963	17,08646	20
43	2003	ΕΒΙΚ	5.524.839,91	39	2.434.870,90	20	15,52476	3,663562	14,7054	20
44	2003	Ελ.Βιομ.Ζάχαρης	268.102.740,00	1561	58.977.410,00	30	19,40688	7,353082	17,89267	30
45	2003	ΕΛΑΪΣ	204.540.349,60	403	18.759.811,28	20	19,13628	5,998937	16,74723	20
46	2003	ΕΛΓΕΚΑ	120.763.722,91	259	43.117.341,29	20	18,60935	5,556828	17,57944	20
47	2003	Ευροφάρμα	20.119.939,85	142	17.923.562,27	10	16,81722	4,955827	16,70163	10
48	2003	Κανάκης	12.637.843,03	46	2.960.840,00	20	16,35221	3,828641	14,90098	20
49	2003	Καραμολέγκος	24.014.114,07	351	29.280.487,30	30	16,99415	5,860786	17,19243	30
50	2003	Κατσέλης	44.785.468,31	546	33.411.038,02	10	17,61739	6,302619	17,3244	10
51	2003	Κρέκα	31.951.539,76	144	22.543.107,85	10	17,27973	4,969813	16,93094	10
52	2003	Κρέτα Φάρμ	69.775.351,88	724	52.077.433,17	30	18,06079	6,584791	17,76824	30
53	2003	Κρι Κρι	19.547.231,13	156	8.607.647,26	20	16,78834	5,049856	15,96816	20
54	2003	Μύλοι Κεπένου	23.721.609,84	74	7.991.626,99	10	16,9819	4,304065	15,8939	10
55	2003	Μύλοι Λούλη	96.637.241,30	235	129.904.200,86	10	18,38647	5,459586	18,68231	10
56	2003	Νίκας	56.562.859,50	239	56.959.728,40	30	17,85086	5,476464	17,85786	30
57	2003	Περσεύς	41.604.505,83	83	13.514.725,30	10	17,54372	4,418841	16,41929	10
58	2003	Σαραντόπουλος	13.178.322,11	40	73.153.868,41	10	16,39408	3,688879	18,10808	10
59	2003	Χατζηκρανιώτη	5.973.466,57	40	2.507.107,61	20	15,60284	3,688879	14,73464	20
60	2004	Chipita	105.686.000,00	1170	208.507.000,00	20	18,47598	7,064759	19,15548	20

61	2004	Αλλατίνη	41.144.213,10	155	47.590.403,00	10	17,53259	5,043425	17,67814	10
62	2004	Γενική τροφίμων	68.636.022,51	584	23.093.208,88	30	18,04433	6,369901	16,95505	30
63	2004	Γρηγόρης	48.396.412,45	1066	31.415.734,00	20	17,69494	6,971669	17,26282	20
64	2004	ΕΒΙΚ	6.795.736,92	43	5.407.772,38	20	15,73181	3,7612	15,50335	20
65	2004	Ελ.Βιομ.Ζάχαρης	264.179.800,00	1547	107.591.510,00	30	19,39214	7,344073	18,49385	30
66	2004	ΕΛΑΪΣ	220.392.945,70	393	22.901.546,96	20	19,21092	5,97381	16,94672	20
67	2004	ΕΛΓΕΚΑ	115.728.000,00	227	50.186.598,39	20	18,56675	5,42495	17,73126	20
68	2004	Ευροφάρμα	22.173.996,16	132	24.383.149,44	10	16,91443	4,882802	17,0094	10
69	2004	Κανάκης	13.765.416,01	49	4.984.748,20	20	16,43767	3,89182	15,42189	20
70	2004	Καραμολέγκος	30.516.759,31	372	32.575.010,00	30	17,23379	5,918894	17,29906	30
71	2004	Κατσέλης	48.608.351,90	669	33.871.489,57	10	17,69931	6,505784	17,33808	10
72	2004	Κρέκα	32.065.716,39	154	22.877.635,44	10	17,2833	5,036953	16,94567	10
73	2004	Κρέτα Φάρμ	83.627.391,29	831	61.244.075,08	30	18,24188	6,72263	17,93038	30
74	2004	Κρι Κρι	22.538.469,14	190	13.062.995,83	20	16,93073	5,247024	16,38529	20
75	2004	Μύλοι Κεπένου	26.588.568,66	87	6.798.368,43	10	17,09599	4,465908	15,73219	10
76	2004	Μύλοι Λούλη	108.322.597,20	306	132.901.527,00	10	18,50062	5,723585	18,70512	10
77	2004	Νίκας	69.961.560,57	350	55.338.251,71	30	18,06346	5,857933	17,82897	30
78	2004	Περσεύς	43.343.224,60	89	13.891.245,38	10	17,58466	4,488636	16,44677	10
79	2004	Σαραντόπουλος	10.442.017,15	38	33.668.206,85	10	16,16135	3,637586	17,33206	10
80	2004	Χατζηκρανιώτη	6.065.106,39	33	2.518.904,09	20	15,61806	3,496508	14,73933	20

ΔΙΑΜΕΣΟΣ

Frequencies

Statistics

lnS

N	Valid	80
	Missing	0
Median		17,4137

lnL

N	Valid	80
	Missing	0
Median		5,4680

lnK

N	Valid	80
	Missing	0
Median		17,0855

T

N	Valid	80
	Missing	0
Median		20,0000

ΕΛΕΓΧΟΣ χ^2

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
y * L	80	100,0%	0	,0%	80	100,0%

y * L Crosstabulation

Count

		L		Total
		,00	1,00	
y	,00	33	7	40
	1,00	7	33	40
Total		40	40	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	33,800(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	31,250	1	,000		
Likelihood Ratio	36,707	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	33,378	1	,000		
N of Valid Cases	80				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,00.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
y * K	80	100,0%	0	,0%	80	100,0%

y * K Crosstabulation

Count

		K		Total
		,00	1,00	
y	,00	30	10	40
	1,00	10	30	40
Total		40	40	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,000(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	18,050	1	,000		
Likelihood Ratio	20,930	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	19,750	1	,000		
N of Valid Cases	80				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,00.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
y * x	80	100,0%	0	,0%	80	100,0%

y * x Crosstabulation

Count

		x		Total
		,00	1,00	
y	,00	36	4	40
	1,00	25	15	40
Total		61	19	80

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,352(b)	1	,004		
Continuity Correction(a)	6,903	1	,009		
Likelihood Ratio	8,777	1	,003		
Fisher's Exact Test				,008	,004
Linear-by-Linear Association	8,248	1	,004		
N of Valid Cases	80				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,50.

ΓΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	T, lnK, lnL(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: lnS

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,816(a)	,666	,653	,57779

a Predictors: (Constant), T, lnK, lnL

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,637	3	16,879	50,560	,000(a)
	Residual	25,372	76	,334		
	Total	76,009	79			

a Predictors: (Constant), T, lnK, lnL

b Dependent Variable: lnS

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,146	1,272		7,974	,000
	lnL	,512	,096	,591	5,313	,000
	lnK	,266	,091	,285	2,919	,005
	T	,001	,010	,006	,076	,940

a Dependent Variable: lnS

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΑΠΟΚΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ

Statistics

lnS

N	Valid	80
	Missing	0
Std. Deviation		,98089