

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7TH CASE STUDY

Αξιολόγηση
εκπαιδευτικών
προγραμμάτων

Γνωμοδοτήσεις:

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΑΡΚΟΥ | ΕΙΡΗΝΗ ΝΙΚΑΝΔΡΟΥ
ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΣΑΡΓΕΝΤΗΣ | ΜΑΡΙΝΑ ΚΑΡΛΗ

HR CASE STUDY SERIES

7TH CASE STUDY

Αξιολόγηση
εκπαιδευτικών
προγραμμάτων

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 6 Κωνσταντίνος Μάρκου
 - 10 Ειρήνη Νικάνδρου
 - 14 Αναστάσιος Σαργέντης
 - 17 Μαρίνα Καρλή
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη εργαζομένων συμβάλλει στην παραγωγικότητα και στην ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας και απαιτεί επένδυση πολύτιμων πόρων από τη μεριά της εταιρείας και των εργαζομένων. Η 7η κατά σειρά μελέτη περίπτωσης εστιάζει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αναδεικνύοντας ένα ζήτημα μεγάλης σημασίας που είναι η δικαιολόγηση της επένδυσης στην εκπαίδευση. Η πλειονότητα των επαγγελματιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μέσω του φύλλου αξιολόγησης χωρίς να μπορούν να συλλέξουν στοιχεία για το οικονομικό όφελος που επιστρέφει στην εταιρεία μέσω της ανάπτυξης των εργαζομένων. Αυτό έχει ως αποτελέσματα να αμφισβητείται η χρησιμότητα της επένδυσης στην εκπαίδευση των εργαζομένων και να προκαλείται εμμέσως και η συνεισφορά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτό. Οι γνωμοδότες προτείνουν νέους τρόπους αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως είναι τα situational judgment tests και μοιράζονται την γνώση και την εμπειρία τους.

Ως editor της σειράς θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για τα σχόλια σας και τις προτάσεις σας και θα ήθελα να σας προσκαλέσω να συμμετέχετε στο HR Case study series, στέλνοντας τις δικές σας μικρές μελέτες περίπτωσης (300 λέξεων). Οι υποβληθείσες περιπτώσεις θα αξιολογηθούν και όσες κριθούν κατάλληλες με βάση τη σαφήνεια και το θέμα θα εκδοθούν εδώ στα τεύχη του 2019. Μπορείτε να στείλετε τη δική σας στο mvakola@aub.gr μέχρι τις 30/11/2017.

Καλή ανάγνωση
Μαρία Βακόλα
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series

Η Ιστορία

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

‘Πάλι χρήματα για εκπαιδεύσεις;’ φωνάζει ο οικονομικός διευθυντής μιας ιδιωτικής εταιρείας στον κλάδο της ενέργειας. ‘Δεν είμαστε φιλανθρωπικό ίδρυμα’ συνεχίζει και σιγομουρμουρίζει στη συνέχεια ‘είναι δυνατόν τόσα λεφτά πεταμένα και ευκαιρία για γιορτή;’. Σκέφτεται πως τα τελευταία χρόνια και εν μέσω κρίσης, έχει συμφωνήσει να δοθούν αρκετά χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού χωρίς να υπάρχουν αποδείξεις για την αποτελεσματικότητά της. ‘Είναι όλοι χαρούμενοι όταν τους πεις να πάνε για εκπαίδευση εκτός φυσικά από αυτούς που πνίγονται στη δουλειά και, όταν απουσιάζουν, τα πράγματα δυσκολεύουν’ συνεχίζει να σκέφτεται. Το αποφάσισε, δεν θα δώσει την άδεια του να πάνε οι δύο κυρίες από το γραφείο του την ερχόμενη εβδομάδα σε μια εκπαίδευση ανάπτυξης διαπροσωπικών ικανοτήτων. ‘Μια χαρά συνεργαζόμαστε μεταξύ μας, τι την θέλουν την εκπαίδευση;’ αναρωτιέται.

Την επόμενη μέρα λέει σε ένα συνάδελφό του ‘Θα πάρω τηλέφωνο την Μαρία από το μάρκετινγκ να το συζητήσουμε λίγο για να κρατήσουμε την ίδια στάση στη συνάντηση με τον γενικό διευθυντή. Να πούμε πως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη στελεχών είναι κόστος για την εταιρεία και δεν χρειάζεται να ξαναγίνει σύντομα. Ας γίνει μετά από 1-2 χρόνια. Άλλωστε δεν μαθαίνουμε ποτέ τα αποτελέσματά της’. Και συνεχίζει ‘Μια φορά που είχα ζητήσει στοιχεία, η Φωτεινή (που είναι η διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού και διοικητικών θεμάτων) μας έφερε κάποιες αξιολογήσεις που είχαν ανώνυμα συμπληρώσει οι συμμετέχοντες από μια εκπαίδευση.

Ήταν πολύ περήφανη που η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είχαν βρει τη συγκεκριμένη εκπαίδευση χρήσιμη, την εισηγήτρια μεταδοτική και την οργάνωση εξαιρετική.



Συμπληρώνοντας καταλήγει Τότε θυμάμαι πως η Μαρία της είχε επιτεθεί λέγοντας πως αυτά δεν είναι αρκετές αποδείξεις για να δικαιολογούν αυτή την επένδυση εκ μέρους της εταιρείας. Η Φωτεινή όμως επανήλθε δριμύτερη μετά από λίγο καιρό ζητώντας να χρηματοδοτηθεί ένα μακροχρόνιο πρόγραμμα για τους μάνατζερ ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στη διοίκηση των ανθρώπων αφού οι περισσότεροι προέρχονται από τεχνικό background. Είχε μάλιστα προτείνει να επεκταθεί το πρόγραμμα και σε άλλους εργαζόμενους επικαλούμενη συζητήσεις που είχε με τους εργαζόμενους και την ετήσια ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών. Ευτυχώς τότε ο Γενικός Διευθυντής το σταμάτησε λέγοντας πως μια χαρά τα πάνε και δεν μπορεί να δικαιολογηθεί η επένδυση αυτή.

A photograph showing a group of business professionals in a meeting. They are gathered around a table, looking at and pointing to various charts and documents. The scene is dimly lit, with a focus on the hands and the documents. The overall tone is professional and collaborative.

Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο
Κωνσταντίνος
Μάρκου

*ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ,
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ*

Καθώς όλοι μπορεί να έχουμε βρεθεί στη θέση της Φωτεινής κάποια στιγμή στην καριέρα μας στο χώρο του HR, θα ήταν σκόπιμο, πριν βιαστούμε να αξιολογήσουμε αρνητικά τη στάση του Οικονομικού Διευθυντή, να αναλογιστούμε τη δική μας ευθύνη σχετικά με το αν έχουμε βοηθήσει το συνάδελφό μας να διαπιστώσει το όφελος της δαπάνης για την εκπαίδευση και την αποτελεσματικότητά της.

Ασφαλώς η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί ένα βασικό εργαλείο στα χέρια μας, όμως δεν εξαντλείται στο φύλλο αξιολόγησης που δίνεται στο τέλος του προγράμματος. Υπάρχουν αρκετές μεθοδολογίες για τέτοιου είδους αξιολόγηση, οι οποίες με τον προσδιορισμό των κατάλληλων KPIs μπορούν σε κάποιες περιπτώσεις να προσδιορίσουν και το οικονομικό όφελος για την επιχείρηση.

Προτού φτάσουμε όμως στο στάδιο της αξιολόγησης θα πρέπει να έχουμε κατά νου, ότι για να έχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα η οποιαδήποτε εκπαιδευτική πρωτοβουλία, χρειάζεται πρώτα από όλα να σχεδιαστεί σωστά και να απορρέει από μια εστιασμένη διερεύνηση της εκπαιδευτικής ανάγκης. Βασική προϋπόθεση για να έχουμε ικανοποιητικό αποτέλεσμα είναι να γίνει η διερεύνηση με τη συμμετοχή του στελέχους γραμμής.



« Καθοριστικός παράγοντας για την σωστή επιλογή δεικτών μέτρησης είναι η όσο το δυνατόν βαθύτερη γνώση του business και ειδικότερα των λειτουργιών των τμημάτων... »

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα λοιπόν η Φωτεινή θα έπρεπε να συζητήσει με τον Οικονομικό Διευθυντή για το ποια ακριβώς είναι η εκπαιδευτική ανάγκη για την καθημιά από τις κυρίες, πώς επηρεάζεται η απόδοσή τους από τη συγκεκριμένη ανάγκη, πώς επηρεάζονται οι στόχοι και η λειτουργία του τμήματος, ή οι σχέσεις με τους συνεργάτες, τι θα αλλάξει στην απόδοσή τους εάν βελτιωθούν και πως αυτό θα μπορούσε να μετρηθεί ποιοτικά και ποσοτικά.

Ο καθορισμός δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη πρακτική για τον επαγγελματία της εκπαίδευσης, καθώς του δίνει τη δυνατότητα να ελέγχει το αποτέλεσμα μιας εκπαίδευσης και με τις κατάλληλες ενέργειες να ενισχύει την συνεισφορά του HR στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Εταιρίας ή ενός συγκεκριμένου τμήματος. Κατ' αυτόν τον τρόπο ενδυναμώνεται ο ρόλος της ΔΑΠ αυξάνεται η θετική επιρροή της και έτσι κερδίζεται η ολοένα και μεγαλύτερη εκτίμηση των υπολοίπων Stakeholders. Καθοριστικός παράγοντας για την σωστή επιλογή δεικτών μέτρησης είναι η όσο το δυνατόν βαθύτερη γνώση του business και ειδικότερα των λειτουργιών των τμημάτων, καθώς ο σύμβουλος εκπαίδευσης μπορεί να κατανοεί καλύτερα τις ιδιαιτερότητες στην καθημερινή λειτουργία ενός τμήματος και να προσαρμόζει αντίστοιχα τις λύσεις που σχεδιάζει. Κατά συνέπεια, εκτός των άλλων, προτείνει τρόπους αξιολόγησης, που μπορούν να αποδεικνύουν με πολύ πρακτικό τρόπο την συμβολή της εκπαίδευσης στη βελτίωση της απόδοσης.

Αυτά είναι μερικά από τα δεδομένα που πρέπει να συγκεντρώσουμε για να καταλήξουμε σε μια εκπαιδευτική πρόταση (εάν βέβαια η εκπαίδευση είναι η ενδεικνυόμενη μορφή παρέμβασης για την αντιμετώπιση μιας ανάγκης).

« η επιτυχία μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης δεν εξαρτάται μόνο από το περιεχόμενό της αλλά και από άλλους παράγοντες »

Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να συζητήσουμε και να πείσουμε τον Προϊστάμενο του κάθε εργαζόμενου για την καταλληλότητα μιας οποιαδήποτε παρέμβασης, που θα προτείνουμε, αφενός για να έχουμε τη συναίνεση και την υποστήριξή του, αφετέρου - ακούγοντας και την δική του οπτική-, να μπορέσουμε να είμαστε στοχευμένοι τόσο στο σχεδιασμό και την υλοποίηση όσο και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της. Επιπλέον χρειάζεται να λαμβάνουμε υπόψη μας ότι η αποδοχή αλλά κυρίως η επιτυχία μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης δεν εξαρτάται μόνο από το περιεχόμενό της αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως ο χρόνος διεξαγωγής της, ή η δύναμη του τμήματος σε σχέση με τα άτομα που χρειάζονται εκπαίδευση.

Για παράδειγμα ο τελευταίος μήνας του χρόνου συνήθως είναι βεβαρημένος από πλευράς φόρτου εργασίας για την Οικονομική Διεύθυνση, επομένως η όποια εκπαίδευση, θα γίνει υπό πιεστικές συνθήκες για τους εκπαιδευόμενους, επηρεάζοντας πιθανώς την απερίσπαστη προσοχή τους. Επίσης εάν χρειάζεται να εκπαιδεύσουμε 3 άτομα σε ένα τμήμα που απασχολεί 5, πιθανότατα θα είναι καλύτερα να μην αποσπάσουμε και τα 3 άτομα την ίδια περίοδο, καθώς θα επηρεαστεί σημαντικά η λειτουργία του τμήματος με ό,τι αυτό συνεπάγεται.

Εάν λοιπόν ακολουθήσουμε όλα αυτά τα βήματα στη διαδικασία και συνεργαστούμε στενά με τους συναδέλφους μας στο line management, οι οποίοι είναι και οι εσωτερικοί μας πελάτες, τότε μειώνουμε σημαντικά τις πιθανότητες τέτοιων αντιδράσεων και αμφισβήτησης των διαφόρων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ξεκίνησε την καριέρα του το 1999 στον τομέα της Πολιτικής Αεροπορίας στην εταιρία Acha Airlines και έφτασε έως τη θέση του Προϊστάμενου Εκπαίδευσης Πληρωμάτων Καμπίνας. Το 2000 πιστοποιήθηκε από την Ελληνική Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας ως facilitator, στη σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τίτλο «Cabin Crew Resources Management».

Το 2002 εντάχθηκε στο δυναμικό της Εταιρίας ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, στο τμήμα HR Development και το 2004 προήχθη στη θέση του People Development Supervisor. Το Σεπτέμβριο του 2011 κατέλαβε τη θέση Organizational Development Manager και το Φεβρουάριο του 2015 ανέλαβε το ρόλο του Organizational Development Director.

Έχει πτυχίο Φιλοσοφίας - Παιδαγωγικής - Ψυχολογίας (ειδίκευση Ψυχολογία) από το Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Είναι πιστοποιημένος εκπαιδευτής εκπαιδευτών ενηλίκων από τον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού, πιστοποιημένος Coach και ιδρυτικό μέλος του Hellenic Coaching Association.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει η
Ειρήνη
Νικάνδρου

ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

« ο ρόλος της εκπαίδευσης σε έναν οργανισμό είναι να εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα έχουν τις ικανότητες που απαιτούνται για να πετύχουν τους ατομικούς και οργανωσιακούς στόχους.»

Η εκπαίδευση είναι μια σημαντική επένδυση που κάνει η εταιρία στο έμπυχο δυναμικό της, προκειμένου αυτό να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον εργασιακό του ρόλο. Συνεπώς, ο ρόλος της εκπαίδευσης σε έναν οργανισμό είναι να εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα έχουν τις ικανότητες (στάσεις, γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές) που απαιτούνται για να πετύχουν τους ατομικούς και οργανωσιακούς στόχους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η αρνητική στάση του Οικονομικού Διευθυντή, την οποία φαίνεται ότι συμμερίζεται ο Γενικός Δ/ντής και το στέλεχος Μάρκετινγκ, έχει διαμορφωθεί από το γεγονός ότι δε βλέπει σύνδεση του κόστους της εκπαίδευσης με τα αποτελέσματα στην εργασία. Προκειμένου να αλλάξει η στάση τους ως προς την εκπαίδευση θα πρέπει η υπεύθυνη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) να τεκμηριώσει καλύτερα την ανάγκη για εκπαίδευση και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της.

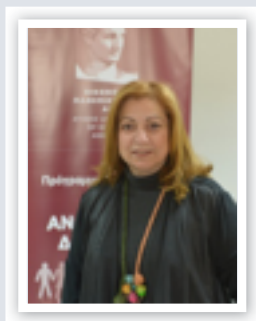
Η ΔΑΔ θα πρέπει να τεκμηριώνει την ανάγκη για εκπαίδευση συνδέοντάς την με την απαιτούμενη απόδοση στη θέση. Γιατί οι δύο κυρίες της οικονομικής διεύθυνσης θα πρέπει να παρακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανάπτυξης διαπροσωπικών ικανοτήτων; Από πού προκύπτει η ανάγκη; Είναι μέρος της εκπαίδευσης στη θέση; Είναι ανάγκη που συνδέεται με την αξιολόγηση της απόδοσής τους; Είναι μέρος ενός ευρύτερου σχεδιασμού ανάπτυξής τους; Οι συζητήσεις με εργαζόμενους δεν είναι επαρκής τεκμηρίωση της ανάγκης για εκπαίδευση και δεν είναι σαφές τί αφορά η ετήσια ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών. Οι μάντζερς με τεχνικό υπόβαθρο μπορεί να έχουν ανάγκη για εκπαίδευση σε βασικές διοικητικές γνώσεις και ικανότητες, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ρόλου τους.

«... η ΔΑΔ θα πρέπει να μιλάει τη “γλώσσα” των αριθμών που κατανοούν τα στελέχη. Η ανάγκη θα πρέπει να τεκμηριώνεται με μετρήσιμα στοιχεία, με δείκτες...»

Ωστόσο, η ΔΑΔ θα πρέπει να μιλάει τη “γλώσσα” των αριθμών που κατανοούν τα στελέχη. Η ανάγκη θα πρέπει να τεκμηριώνεται με μετρήσιμα στοιχεία, με δείκτες. Δείκτες που μετρούν για παράδειγμα λάθη, καθυστερήσεις, παραγωγική ικανότητα μηχανημάτων, πωλήσεις, παράπονα, ταχύτητα εξυπηρέτησης, κ.ά., είναι απαραίτητοι για την αξιόπιστη τεκμηρίωση της ανάγκης.

Στο άλλο σκέλος της εξίσωσης, η εκπαίδευση θα πρέπει να αξιολογεί τα αποτελέσματά της. Για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας όλους τους συμμετόχους (stakeholders). “Οι συμμετέχοντες σε εκπαιδευτικά προγράμματα περνούν “καλά”, αλλά δεν υπάρχουν αποδείξεις για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης” λέει ο Οικονομικός Διευθυντής και έχει δίκιο. Τί ακριβώς σημαίνει ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευομένων βρήκαν την εκπαίδευση “χρήσιμη”, την εισηγήτρια μεταδοτική; Πώς αυτό μεταφράζεται σε εργασιακά αποτελέσματα; Εκτός λοιπόν, από την άμεση αντίδραση των εκπαιδευομένων με ανώνυμο ερωτηματολόγιο -που είναι άλλωστε και η συνηθέστερη μέθοδος αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος-, η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται και κάποιους μήνες μετά για να δούμε τί έχει στην πράξη μεταφερθεί στον εργασιακό χώρο, τί έχει αλλάξει σε σχέση με τους δείκτες που έχουμε ορίσει. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει καλύψει την ανάγκη του για απόδοση στην εργασία, παίρνοντας κάποια χρονική απόσταση από την εκπαίδευση. Γνωρίζουμε ότι ο άμεσος προϊστάμενος και οι συνάδελφοι είναι σημαντικοί παράγοντες για τη μεταφορά και συγκράτηση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και θα ήταν καλό να εμπλέκονται στη διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης. Ο άμεσος προϊστάμενος σε συνεργασία με τον εργαζόμενο είναι οι καταλληλότεροι να αξιολογήσουν τεκμηριωμένα πώς και σε ποιό βαθμό το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει βοηθήσει τον εργαζόμενο.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ειρήνη Νικάνδρου είναι Επίκουρη Καθηγήτρια στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΟΠΑ). Εργασίες της έχουν παρουσιασθεί σε διεθνή ακαδημαϊκά συνέδρια και έχουν δημοσιευθεί σε διεθνή επιστημονικά. Έχει σημαντική εμπειρία στην εκπαίδευση τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, όσο και στις επιχειρήσεις. Τα τρέχοντα ερευνητικά της ενδιαφέροντα εστιάζουν στη θετική οργανωσιακή παιδεία, στην ανάπτυξη καινοτόμων εκπαιδευτικών προσεγγίσεων, και στη μελέτη της γενιάς Υ στον εργασιακό χώρο. Έχει σημαντική εμπειρία στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ ασχολείται συστηματικά με τον εθελοντισμό. Είναι μέλος της ομάδας του CRANET Ελλάδος.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο
Αναστάσιος
Σαργέντης

*CFO AT DHI GLOBAL MEDICAL GROUP &
MANAGING DIRECTOR AT DHI GLOBAL EUROPE*

«Ο γενικός ή οικονομικός διευθυντής είναι αυτός ο οποίος θα έπρεπε να αναζητά και να επιδιώκει το προσωπικό του να εκπαιδεύεται, να ενημερώνεται, να εμπλουτίζει τις γνώσεις του»

«If You Look After Your Staff, They'll Look After Your Customers. It's That Simple».

Η παραπάνω φράση ανήκει στον ιδρυτή της Virgin, Richard Branson.

Η εκπαίδευση του προσωπικού και ειδικά των στελεχών μιας εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας για την πορεία της και φυσικά συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματά της. Είναι αδιαμφισβήτητο και ευρέως γνωστό ότι τα πλέον ισχυρά και επιτυχημένα Group επενδύουν σημαντικά χρηματικά ποσά στην εκπαίδευση του στελεχιακού τους δυναμικού γνωρίζοντας βέβαια ότι θα επωφεληθούν και θα αποκτήσουν υπεραξία μέσα από τις συγκεκριμένες ενέργειες.

Υψηλόβαθμα στελέχη και όχι μόνο καλούνται καθημερινά να διοικήσουν ανθρώπινες ομάδες με τέτοιο τρόπο ώστε η απόδοσή τους να δώσει ώθηση στο τμήμα και γενικότερα στην επιχείρηση. Πόσο εύκολο είναι όμως να επιτευχθεί κάτι τέτοιο αν δεν έχει υπάρξει προηγουμένως η απαραίτητη εκείνη εκπαίδευση που θα επιτρέψει στους managers και τα λοιπά στελέχη να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους ανθρώπους τους;

Το πρόβλημα ξεκινά από τη στιγμή που πρέπει το εκάστοτε τμήμα HR να «πείσει» τον γενικό ή οικονομικό διευθυντή για να εγκρίνει εκείνα τα κονδύλια που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο γενικός ή οικονομικός διευθυντής είναι αυτός ο οποίος θα έπρεπε να αναζητά και να επιδιώκει το προσωπικό του να εκπαιδεύεται, να ενημερώνεται, να εμπλουτίζει τις γνώσεις του και τα διευρύνει τα skills του, βάζοντας με αυτό τον τρόπο στη φαρέτρα του δυναμικού της επιχείρησης πιο ικανά, έμπειρα και εκπαιδευμένα άτομα. Δεν είναι τυχαίο βέβαια ότι ένα από τα «moto» κορυφαίων CEO παγκοσμίως

« Είναι λιγότερο δαπανηρό να εκπαιδεύσεις έναν υπάλληλο παρά να τον αντικαταστήσεις με κάποιο νέο.»

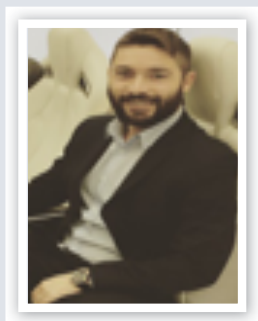
είναι «πρώτα το προσωπικό και μετά ο πελάτης» τεκμηριώνοντας το παραπάνω ως εξής: «ευχαριστημένος υπάλληλος σημαίνει ευχαριστημένος πελάτης».

Ένα από τα λάθη που γίνονται συχνά τόσο από τα τμήματα HR όσο και από τους διευθυντές επιχειρήσεων είναι ότι κατά τη διαδικασία πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού δίνεται περισσότερο έμφαση σε υποψηφίους με εξαιρετικές τεχνικές δεξιότητες αλλά που υστερούν σε ικανότητες συντονισμού και διαχείρισης ομάδων υφισταμένων. Αν λοιπόν δεν μεριμνήσει η εταιρεία να παρακολουθήσουν τα συγκεκριμένα στελέχη κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα που θα τους βοηθήσουν να αναπτύξουν συγκεκριμένες ικανότητες τότε είναι εξαιρετικά πιθανό να έχουν στο δυναμικό τους managers που είναι περισσότερο «doers» και λιγότερο «thinkers». Αυτό φυσικά θα έχει αντίκτυπο στις επιδόσεις του συνόλου της ομάδας και οι εργατοώρες που θα καταναλώνονται για το συντονισμό και την ολοκλήρωση ενός έργου θα είναι περισσότερες και φυσικά δαπανηρές. Επιπλέον, αποκτά το προσωπικό ευελιξία στο να καταπιάνεται με περισσότερες εργασίες ταυτόχρονα και να τις διεκπεραιώνει έγκυρα και έγκαιρα.

Είναι αδιανόητο λοιπόν, να μη συμπεριλαμβάνονται στον ετήσιο προϋπολογισμό της εταιρείας, ο οποίος συντάσσεται από τον οικονομικό διευθυντή σε συνεργασία με τον γενικό, συγκεκριμένα κονδύλια τα οποία θα αφορούν στην ετήσια εκπαίδευση και τη συμμετοχή σε προγράμματα τέτοιου χαρακτήρα. Είναι λιγότερο δαπανηρό να εκπαιδεύσεις έναν υπάλληλο παρά να τον αντικαταστήσεις με κάποιο νέο. Το σίγουρο είναι ότι το κόστος εκπαίδευσης θα είναι πολύ μικρότερο από οποιοδήποτε άλλο κόστος που είναι πιθανό να αναλάβει η εταιρεία σε περίπτωση που γίνει λάθος σε στελεχιακό επίπεδο λόγω έλλειψης της απαιτούμενης εκπαίδευσης.

«Το μόνο χειρότερο από το να εκπαιδεύσεις υπαλλήλους και να τους χάσεις είναι να μην τους εκπαιδεύσεις και να τους κρατήσεις» Zig Ziglar

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Αναστάσιος Σαργέντης ανέλαβε τον Ιούλιο του 2014 καθήκοντα *Chief Financial Officer* στο *DHI Global Medical Group*, το οποίο έχει παρουσία σε 25 χώρες και 60 διαφορετικά κέντρα ανά τον κόσμο, ενώ είναι παράλληλα και *Managing Director* της εταιρείας *DHI Global Europe*. Έχει συμμετάσχει σε διαδικασίες διαπραγμάτευσης με *funds* από Κίνα και Αμερική ενώ έχει ταξιδέψει σε χώρες της Μέσης Ανατολής (Κατάρ, Η.Α.Ε., Κουβέιτ) για να συμμετάσχει σε διαδικασίες *due diligence*. Κατέχει άδεια *ΝΦ Α' Τάξης* και έχει εργαστεί αρκετά χρόνια σε εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων. Είναι πτυχιούχος του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Α.Σ.Ο.Ε.Ε.) και κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στο *Marketing* από το Πανεπιστήμιο του *Sunderland Business School*, Αγγλία. Έχει συμμετάσχει σε πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα διοίκησης επιχειρήσεων.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει η
Μαρίνα
Καρλή

ΥΠΟΨΗΦΙΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1. *Τι οδηγεί στην υιοθέτηση αυτής της στάσης;*

Ο οικονομικός διευθυντής της εταιρείας φαίνεται να είναι αρνητικός ως προς την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η βασική άποψη που εκφράζει είναι ότι, οι δαπάνες για την εκπαίδευση αποτελούν κόστος για την εταιρεία, χωρίς να είναι σαφές κατά πόσο τα προγράμματα αυτά είναι αποτελεσματικά ή αναγκαία. Ο γενικός διευθυντής φαίνεται να υιοθετεί παρόμοια στάση.

Μπορούμε να πούμε ότι, οι λόγοι που οδηγούν τα δύο αυτά ανώτερα στελέχη να υιοθετούν τη συγκεκριμένη στάση έχουν να κάνουν με τη διαδικασία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Και πιο συγκεκριμένα, με την έλλειψη μετρήσιμων και αντικειμενικών δεικτών ικανών να δικαιολογούν την πραγματοποίηση δαπανών για την εκπαίδευση. Για παράδειγμα, ο οικονομικός διευθυντής αναφέρει ότι «τα τελευταία χρόνια έχουν δοθεί αρκετά χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού χωρίς να υπάρχουν αποδείξεις για την αποτελεσματικότητά της».

2. *Τι ενδιαφέρει την εταιρεία;*

Το ζήτημα της αξιολόγησης της εκπαίδευσης συνδέεται άμεσα με την πρόκληση που αντιμετωπίζει η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), να είναι σε θέση να δικαιολογεί τις παρεμβάσεις που προτείνει. Προς αυτή την κατεύθυνση, το τμήμα ΔΑΔ της εταιρείας παρείχε αρχικά στοιχεία όπως κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν μια εκπαίδευση χρήσιμη. Δηλαδή, δείκτες που αποτυπώνουν το βαθμό ικανοποίησης των ατόμων από την εκπαίδευση που παρακολούθησαν. Όμως, τέτοια στοιχεία είναι πράγματι ελλιπή. Καθώς, το όφελος για μια εταιρεία προκύπτει από το βαθμό στον οποίο τα άτομα αλλάζουν την εργασιακή τους συμπεριφορά και βελτιώνουν την εργασιακή τους απόδοση μετά το πέρας της εκπαίδευσης, ως αποτέλεσμα όσων έμαθαν.

3.
Τι θα
μπορούσε
να γίνει
διαφορετικά;

Προκειμένου να αλλάξει η στάση των στελεχών, το τμήμα ΔΑΔ θα μπορούσε να αξιοποιήσει τα θετικά στοιχεία της νέας πρότασης της Φωτεινής. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της ετήσιας ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών και των συζητήσεων με τους εργαζομένους θα μπορούσαν να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με το ποιό άτομο θα συμμετέχει σε ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και πότε. Επιπρόσθετα, για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος σε όρους μάθησης και αλλαγής της εργασιακής συμπεριφοράς, το τμήμα ΔΑΔ θα μπορούσε να προτείνει τη χρήση Τεστ Αξιολόγησης Υποθετικών Καταστάσεων (Situational Judgment Tests-SJTs).

Τα SJTs αποτελούν προσομοιώσεις εργασιακών καταστάσεων. Παρουσιάζουν, δηλαδή, στους συμμετέχοντες μια σειρά υποθετικών καταστάσεων (σεναρίων) και τους ζητούν να επιλέξουν ανάμεσα σε εναλλακτικούς τρόπους δράσης. Τα SJTs μπορούν να αναπτυχθούν για να αξιολογούν συγκεκριμένες ικανότητες, όπως για παράδειγμα οι διαπροσωπικές ικανότητες ή οι ικανότητες διοίκησης ανθρώπων. Η επιτυχία του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος της εταιρείας θα μπορούσε να εκτιμάται μέσω της χορήγησης των SJTs πριν και μετά την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης. Η επίτευξη υψηλότερου σκορ μετά την εκπαίδευση θα αποτελεί ένδειξη βελτίωσης τόσο των γνώσεων του εκάστοτε συμμετέχοντα, οπότε το πρόγραμμα αξιολογείται σε όρους μάθησης. Όσο και της ικανότητας εφαρμογής των γνώσεων αυτών σε πραγματικές συνθήκες κατά την εκτέλεση της εργασίας, αφού τα σενάρια αντικατοπτρίζουν καταστάσεις όμοιες με την εργασιακή καθημερινότητα. Στη δεύτερη αυτή περίπτωση, το πρόγραμμα αξιολογείται σε όρους βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης.

Με τον τρόπο αυτό, τα στελέχη της εταιρείας θα έχουν στη διάθεσή τους αντικειμενικά και επαρκή στοιχεία για την εκτίμηση του βαθμού απόδοσης των κεφαλαίων που διατίθενται για την εκπαίδευση.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Μαρίνα Καρλή είναι υποψήφια διδάκτορας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ). Όπου και ολοκλήρωσε τις μεταπτυχιακές σπουδές της στο πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και τις προπτυχιακές σπουδές της στο τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων. Είναι εκπαιδευμένη αξιολογήτρια για την Έρευνα Best Workplaces, του Great Place to Work® Institute Hellas. Και μέλος του συλλόγου αποφοίτων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του ΟΠΑ (HR Society AUEB), του Συνδέσμου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας (ΣΔΑΔΕ), και του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος
Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού
Ελλάδας