

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΜΣ «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη

– Executive MBA»

“Ανθρώπινο δυναμικό και εκπαίδευση
του προσωπικού στις πωλήσεις”

Κωνσταντίνος Καρακώστας

Φεβρουάριος 2023

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους που συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην διεκπεραίωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Κούτσικο, Επίκουρο Καθηγητή στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου για την άριστη συνεργασία και καθοδήγηση που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, με συμβουλές και οδηγίες για τη συγγραφή της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη διοίκηση του Πανεπιστημίου Αιγαίου για τις χρήσιμες πληροφορίες που μου προσέφερε για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας.

Τελειώνοντας θα ήθελα να δώσω θερμές ευχαριστίες στην οικογένειά μου αλλά και τους δικούς μου ανθρώπους για την κατανόηση, την υπομονή και τη στήριξή τους όλο αυτό το διάστημα των σπουδών μου.

Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο πολύτιμο μέσο και βασικό όπλο για τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό. Παράλληλα το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να απελευθερωθεί και να εξελιχθεί σε τεράστιο επίπεδο μέσω του ρόλου της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι, οι οργανισμοί και η αποτελεσματικότητά τους ωφελούνται από τη μάθηση και την ανάπτυξη. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αυτό που διακρίνει μια καλή επιχείρηση από μια μεγάλη επιχείρηση. Παράλληλα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι όταν αναπτύσσονται και εξελίσσονται αποκτούν κίνητρο και γίνονται αυτόματα οι πρώτοι υποψήφιοι για μελλοντικές αναλήψεις ανώτερων και πιο σημαντικών στην ιεραρχία θέσεων, καλύπτοντας έτσι και το αίσθημα της προσωπικής ολοκλήρωσης. Οι επιχειρήσεις έχουν εδώ και καιρό αναγνωρίσει ότι το πιο πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο και πολλοί είναι πεπεισμένοι ότι οι μεγάλες δαπάνες για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού αξίζουν τον κόπο και φέρνουν αποτελεσματικότητα που στο τέλος αποφέρει καλύτερη κερδοφορία. Ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις εκπαίδευσης και παρέχει εκπαίδευση σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς στόχους που προκύπτουν από τις ανάγκες που δημιουργούνται μέσα στις επιχειρήσεις και έρχεται να εμπλουτίσει τους εργαζόμενους με γνώση, εμπειρία αλλά και επιπλέον αυτοπεποίθηση ώστε να πουλήσουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα με πιο αποτελεσματικό τρόπο και να σταθούν αντάξιοι στον ισχυρό ανταγωνισμό. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα προσπαθεί να αποτυπώσει την διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού και πως η συνεχής επίβλεψη, διατήρηση-συντήρηση, εξέλιξη και ανάπτυξή του, σε συνδυασμό με την άρτια και τακτική εκπαίδευσή του ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε χρονικής στιγμής, παίζει καθοριστικό ρόλο και επηρεάζει τον τομέα των πωλήσεων στις επιχειρήσεις.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	1
Περίληψη.....	3
Πίνακες - Γραφήματα.....	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	8
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Η Εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού / Εκπαίδευσης.....	10
1.3 Εκπαίδευση Πωλήσεων και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.4 Σκοπός της Έρευνας.....	13
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
2.1 Εισαγωγή - το πλαίσιο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
2.2 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εργαζόμενοι.....	18
2.4 Στόχοι του HRM.....	20
2.5 Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	22
Κεφάλαιο 3: Η Εκπαίδευση του Προσωπικού.....	24
3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Η εξέλιξη της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του προσωπικού.....	25
3.3 Η Θεωρία Ανθρώπινου Δυναμικού και η Οικονομική Αξία της Κατάρτισης.....	28
3.4 Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.....	30
3.4.1.....Πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την απόδοση εργασίας.....	30
3.4.2.....Πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την απόδοση της εταιρίας.....	33
3.4.3.....Επιμέρους Πλεονεκτήματα.....	34
3.5 Τεχνικές Αύξησης των πλεονεκτημάτων της επαγγελματικής κατάρτισης.....	36
Κεφάλαιο 4: Η Εκπαίδευση Πωλήσεων – Μια σύγχρονη Οπτική.....	38
4.1 Εισαγωγή.....	38
4.2 Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Βελτίωση Απόδοσης.....	39
4.3 Η μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων.....	43

4.4	Εννοιολογική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις πωλήσεις.....	44
4.5	Προβλήματα στις πωλήσεις και ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού.....	48
4.6	Τρόποι εκμάθησης, κατάρτισης και ανάπτυξης στις βέλτιστες πρακτικές	50
	Συμπεράσματα.....	52
	Βιβλιογραφική Αναφορά.....	54

Πίνακες - Γραφήματα

Εικόνα 1: Ανθρώπινο δυναμικό.....	7
Εικόνα 2: Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού.....	8
Εικόνα 3: Οργάνωση εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
Εικόνα 4: HRM.....	16
Εικόνα 5: Κατηγορίες Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
Εικόνα 6: Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	27
Εικόνα 7: Ανθρώπινο δυναμικό και οικονομικά οφέλη.....	32

Πίνακας 1: Διαφορά μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης
Ανθρώπινου

Δυναμικού.....

20

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Ο κόσμος διέρχεται μια τεχνική και ψηφιακή αναγέννηση, η οποία προκαλεί αλλαγές στη φύση του εμπορίου. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένα κρίσιμο όπλο που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες για να αντιμετωπίσουν αυτές τις αποκλίσεις και να κερδίσουν τους ανταγωνιστές σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εμπορικό τοπίο.

Το ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με την τρέχουσα σκέψη της διοίκησης, μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μόνο όταν το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ενημερωμένο και επιδέξιο μπορεί να διατηρηθεί αυτό το οικονομικό όφελος. Παράλληλά το τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού εγγυάται ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι εξοπλισμένο με τις απαραίτητες δεξιότητες και πληροφορίες. (Tziner, A, Haccoun, R.R. & Kadish, A., 1991)

Εικόνα 1: Ανθρώπινο δυναμικό



Ως αποτέλεσμα, ο ρόλος της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης θεωρείται κρίσιμη λειτουργία σε κάθε επιχείρηση. Παγκόσμια δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης για τη βελτίωση των ανθρώπινων πόρων των οργανισμών. Οι οργανισμοί -

εταιρίες προσπαθούν να είναι οι καλύτεροι όσον αφορά τα αγαθά, την ποιότητα των υπηρεσιών και τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες προκειμένου να προσελκύσουν νέους καταναλωτές, να ικανοποιήσουν τα πρότυπα των πελατών, να επιτύχουν την ευτυχία των πελατών και την αφοσίωση τους. Αυτό είναι δυνατό μόνο όταν οι επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης ως περιουσιακό στοιχείο. Και αυτό το προσωπικό θα πρέπει να διδάσκεται σε τρέχοντα θέματα προκειμένου να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των σημερινών τεχνοκρατών. Ως αποτέλεσμα, η σημασία του ρόλου εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι προφανής έχοντας επίγνωση ότι η λειτουργία εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι κρίσιμη για την παροχή των υψηλότερων ποιοτικών αποτελεσμάτων στους πελάτες. (Schmidt Steven W 2009).

Εικόνα 2: Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού



Οι εταιρείες συνεπώς έχουν αρχίσει να επενδύουν στη λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Ωστόσο, η κατάρτιση από μόνη της δεν μπορεί να προσφέρει σε καμία επιχείρηση ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης πρέπει να αξιολογούνται προκειμένου να προσδιοριστεί η επιρροή τους στα επιχειρηματικά αποτελέσματα, επιτρέποντας μελλοντικές αλλαγές στο προσφερόμενο πρόγραμμα κατάρτισης. Λόγω της σημαντικής

επένδυσης, της προσπάθειας και του χρόνου που απαιτείται για τη λειτουργία εκπαίδευσης, η ανώτερη διοίκηση είναι επίσης περίεργη για την επίδραση του εκπαιδευτικού προγράμματος στους εκπαιδευόμενους. (Rao. P.L., 2008),

Συνεπώς, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αξιολογείται για να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο οι πληροφορίες, οι δεξιότητες και τα ταλέντα μεταδίδονται μέσω της εκπαίδευσης και μετατρέπονται σε απόδοση. Όταν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του, θεωρείται επιτυχημένο. (Rao. P.L., 2008),

1.2 Η Εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού / Εκπαίδευσης

Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πρόσφατο ακαδημαϊκό αντικείμενο, αν και είναι ένας αρχαίος και καθιερωμένος τομέας πρακτικής. Προέκυψε από τη μαζική προσπάθεια εκπαίδευσης που έλαβε χώρα στις ΗΠΑ καθ' όλη τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου υπό τον τίτλο του έργου "Training within Industry" (Dooley, 1945), και γέννησε συστηματικά αποτελέσματα εκπαίδευσης, ως προς την ενίσχυση των διαδικασιών εργασίας και προσωπικών σχέσεων. στο εργατικό δυναμικό, όπως ονομάστηκε τη δεκαετία του 1970. Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (human Research development) ορίζεται ως μια σειρά συστηματικών και προγραμματισμένων οδηγιών που διεξάγονται από μια εταιρεία για να παρέχει στα μέλη της τις δεξιότητες που απαιτούνται για την κάλυψη μελλοντικών εργασιακών απαιτήσεων, καθώς και για την παραγωγή αλλαγών συμπεριφοράς στον εκπαιδευόμενο με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτήσει το προτιμώμενο επίπεδο ικανότητας για έναν τρέχοντα ή μελλοντικό ρόλο. Περιγράφει τη διαδικασία παραγωγής και απελευθέρωσης γνώσης προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των ατόμων, των ομάδων, των διαδικασιών εργασίας και των οργανωτικών συστημάτων. Η έννοια της εκπαίδευσης περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα γνωστικών στοιχείων όπως η βελτίωση της απόδοσης, η οργάνωση εκμάθησης, η οργανωτική ανάπτυξη και

βελτίωση, καθώς και ευκαιρίες εξέλιξης σταδιοδρομίας, τα οποία στοχεύουν στην αύξηση της εξειδίκευσης των ανθρώπων, των ομάδων, της διαχείρισης διαδικασιών και ολόκληρης της εταιρείας. (Biech Elaine 2009)



Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης για προσαρμογή σε εξωτερικές αλλά και εσωτερικές αλλαγές προκειμένου να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας, πηγή μάθησης που πρόσφατα έχει γίνει μια από τις στρατηγικές επιταγές σε μια εταιρεία που επιτρέπει στο προσωπικό της να αντιδρά γρήγορα στις εξελίξεις προϊόντων και αγοράς και να αξιοποιεί καλύτερα τις διανοητικές τους δυνάμεις, βελτιώνοντας την ικανότητά τους να καινοτομούν και να ανταγωνίζονται άλλους οργανισμούς και να επιτύχουν οργανωτική βιωσιμότητα καθ' όλη τη διάρκεια της εξέλιξής τους, ειδικά μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού της.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργήθηκε για την επίτευξη ορισμένων στόχων. Οι οργανωτικοί στόχοι αποτελούν και συμβάλουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, να βοηθήσουν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους και να προσφέρουν μια ποιότητα υπηρεσιών που είναι αποδεκτή για τον οργανισμό. Οι κοινωνικοί στόχοι είναι η αντίδραση στις απαιτήσεις και στις δυσκολίες της κοινωνίας, η αποφυγή δυσμενών επιπτώσεων στην εταιρεία, η υποστήριξη των εργαζομένων στην επίτευξη των μελλοντικών στόχων και η δυνατότητα αντιστοίχισης προσωπικών και εταιρικών στόχων. Γενικά, η ευρύτερη διαχείριση βοηθά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων

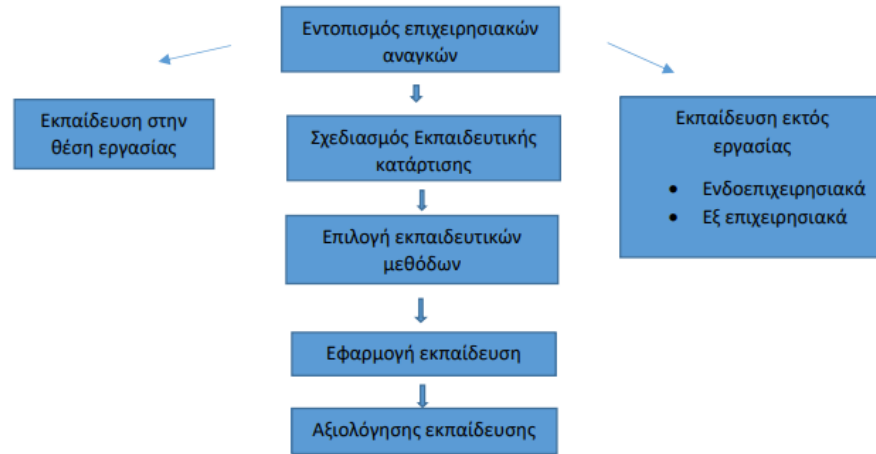
των ανθρώπων δίνοντάς τους μεγαλύτερες δεξιότητες, γεγονός που βελτιώνει τις ικανότητες των στελεχών. Ενισχύει επίσης το σύστημα επικοινωνίας του οργανισμού όσον αφορά την προσέλκυση των κατάλληλων ατόμων την κατάλληλη στιγμή και στη σωστή τοποθεσία. Επιπλέον, επιτρέπει τη συνεχή και συνολική βελτίωση του προσωπικού μέσω του σχεδιασμού διαδοχής και του σχεδιασμού σταδιοδρομίας. Τέλος ενισχύει την ομαδική εργασία, καθώς και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και έγκρισης των εργαζομένων. (Care 2009)

1.3 Εκπαίδευση Πωλήσεων και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ιστορία της εξερεύνησης ανθρώπινου κεφαλαίου δείχνει ότι η εκπαίδευση, η κατάρτιση και άλλα είδη οργανωτικής ανάπτυξης είναι ουσιαστικά αποτέλεσμα κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών. Στην ιστορία του επαγγέλματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν διαδραματίσει ξεχωριστό ρόλο. Πρωταρχικώς περιγράφεται ως η μεθοδική ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων που σχετίζονται με την εργασία με στόχο την ενίσχυση της απόδοσης. Συνεπώς η εκπαίδευση είναι κάτι περισσότερο από πληροφόρηση και φυσικά κάτι περισσότερο από εκπαίδευση. Μετά την ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, τα άτομα που έχουν λάβει την παραπάνω εκπαίδευση θα πρέπει να έχουν νέες πληροφορίες και να μπορούν να εκτελούν σωστά τις εργασίες (Zemke, 1990). Δίνεται παράλληλα περισσότερη έμφαση στην εκπαίδευση παρά στην ανάπτυξη στο πλαίσιο της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού. Επιπλέον, η κατάρτιση επικεντρώνεται περισσότερο στους νέους εργαζομένους και σε όσους μεταβαίνουν σε νέες ευθύνες εργασίας παρά τα μακροπρόθεσμα στάδια ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, η αναπτυξιακή συνιστώσα της κατάρτισης και της ανάπτυξης ορίζεται ως "η προγραμματισμένη ανάπτυξη και επέκταση της γνώσης και της εμπειρίας των ανθρώπων πέρα από τις τρέχουσες ανάγκες

απασχόλησης" (Swanson, 2002, σ.6, Foundations of Human Resources Development).

Εικόνα 3: Οργάνωση εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002

Οι "Davis et al (1998)" περιγράφουν την εκπαίδευση ως "τη διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσονται οι δεξιότητες και η γνώση μεταλαμπαδεύεται και οι ιδιότητες ανυψώνονται ώστε να μπορούν τα άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς να γίνουν πιο επιτυχημένα και αποτελεσματικά στη δουλειά τους". Η εκπαίδευση βοηθά την εταιρεία στην εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών της, ενώ παράλληλα βοηθά στη γενική ανάπτυξη των εργαζομένων της. Η εκπαίδευση επιτρέπει τη μάθηση που αποσκοπεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων και διευκολύνεται επίσημα και ανεπίσημα από διάφορα άτομα σε διάφορα επίπεδα της επιχείρησης.

1.4 Σκοπός της Έρευνας

Οι επιχειρηματικές ρυθμίσεις εξελίσσονται ραγδαία στον σημερινό κόσμο. Η τεράστια τεχνολογική ανάπτυξη που συμπορεύεται με το όραμα, τον στόχο και τις διαδικασίες εκτέλεσης μιας εταιρείας, καθώς και θεμελιώδεις οικονομικές αλλαγές, έχουν ως αποτέλεσμα τη

δημιουργία νέων δυνατοτήτων και προκλήσεων για τις επιχειρηματικές οργανώσεις και το προσωπικό τους. Πολλοί εμπειρογνώμονες ανθρώπινου δυναμικού επικέντρωσαν τις προσπάθειές τους στη βελτίωση της απόδοσης τόσο των οργανισμών όσο και των ατόμων προκειμένου να επιτύχουν βιωσιμότητα ή να ανταγωνιστούν στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. (Vinesh, A. 2014)

Πολλοί είχαν προβλήματα με την ευτυχία των εργαζομένων και, πιο συγκεκριμένα, την αφοσίωσή τους στην εταιρεία τους. Μετά τον καθορισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού και της σημασίας του, η παρούσα μελέτη θα διερευνήσει τον αποτελεσματικό αντίκτυπο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ως προς την δέσμευση και την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς και τον σχετικό αντίκτυπο των προκλήσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός, όπως η έλλειψη πνευματικών επαγγελματιών, η εξάλειψη των κενών δεξιοτήτων, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και η ανάγκη για δια βίου αλλαγές.

Συνεπώς η παρούσα μελέτη μας ασχολείται κυρίως με τη σημασία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και την επιρροή της στην ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και στην οργανωτική απόδοση. Ωστόσο, η έρευνά θα επικεντρωθεί στα εξής:

-Υπάρχει η ανάγκη για την εκπαίδευση του προσωπικού στις σύγχρονες εταιρίες;

-Προσφέρει η επιχείρηση στους εργαζομένους της ένα αποδεκτό εργασιακό περιβάλλον ως προς το πλαίσιο της εκπαίδευσης;

-Ποια είναι τα γενικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση του προσωπικού όσον αφορά τις πωλήσεις;

Η μελέτη υποθέτει ότι ένα πλαίσιο εκπαίδευσης και ανάπτυξης έχει αντίκτυπο στην ευτυχία και την απόδοση των εργαζομένων, όπως επίσης και στη δημιουργία αίσθησης πίστης στον οργανισμό, καθώς και

στην οργανωτική ανάπτυξη και στην ενδυνάμωση της φήμης του μεταξύ των πελατών και των εργαζομένων του. Επιπροσθέτως η διατριβή χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια, το πρώτο εκ των οποίων αποτελεί εισαγωγή στη μελέτη όπου παρουσιάστηκαν οι στόχοι της μελέτης και ο σκοπός της έρευνας.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό, τις θεωρίες, το στρατηγικό σχέδιο, τον χειρισμό, τη στρατηγική, τις μεθόδους και την ανάλυσή και γενικότερα την διοίκηση του. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο εκπαίδευσης του προσωπικού και η γενική ανάγκη για την υιοθέτησή της. Το τέταρτο κεφάλαιο εισάγει το ειδικότερο πλαίσιο εκπαίδευσης των πωλήσεων στο εκάστοτε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της διατριβής.

Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Εισαγωγή - το πλαίσιο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η πτυχή και ο όρος «άνθρωποι» είναι το επίκεντρο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM). Καλύπτει όλες τις πτυχές του ρόλου της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα ικανό προσωπικό πρέπει να επεξεργάζεται και να αναπτύσσεται μέσω της τέχνης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) προκειμένου μια επιχείρηση να εκπληρώσει τους στόχους της αποτελεσματικά και αποδοτικά. Με άλλα λόγια, το HRM είναι μια διαδικασία που ασχολείται με τη διαχείριση της ανθρώπινης ενέργειας και ικανοτήτων για να εξασφαλίσει ένα εξειδικευμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό για την επίτευξη των εταιρικών στόχων σε ένα δυναμικό πλαίσιο. (Ivancevich και Glueck 1989)

Εικόνα 4: HRM



Οι τέσσερις ρόλοι του HRM, σύμφωνα με τους DeCenzo και Robbins (2001), είναι η απόκτηση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Ivancevich και Glueck (1989) δηλώνουν ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ενδιαφέρεται για την καλύτερη χρήση των εργαζομένων για την επίτευξη τόσο εταιρικών όσο και προσωπικών στόχων. Είναι ένα είδος διαχείρισης προσωπικού που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δώσουν τα πάντα στην εταιρεία. Ο στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των εργαζομένων παρέχοντάς τους τις δεξιότητες και τις ικανότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τις τρέχουσες και τις αναμενόμενες εργασίες τους στο μέλλον. Ο στόχος είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της με μεγαλύτερη επιτυχία, ενώ παράλληλα ανταποκρίνεται επαρκώς στις απαιτήσεις των εργαζομένων.

2.2 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα ακόλουθα είναι μερικά χαρακτηριστικά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων: DeCenzo και Robbins (2001)

1. **Ανθρώπινη Προσήλωση:** Οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας είναι το επίκεντρο της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Το παραπάνω χαρακτηριστικό δίνει έμφαση σε όσους είναι ικανοί και ενεργητικοί. Η ανάπτυξη και η χρήση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα συνεχές πρόβλημα στην σύγχρονη πραγματικότητα των επιχειρήσεων.

2. **Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού** εμπίπτει στην κατηγορία των διευθυντικών λειτουργιών. Καλύπτει στοιχεία όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η έμπνευση και η συντήρηση του HR.

3. **Διάχυτο:** Το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα διαχείρισης. Σε αυτό συμμετέχουν όλα τα επίπεδα διοίκησης.

4. **Συνεχές:** Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνεχής. Σε μια εταιρεία, οι εργασίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό εκτελούνται συνεχώς. Οι ανησυχίες για το παρόν και το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνεχείς.

5. **Εστίαση στην αμοιβαιότητα:** Το ανθρώπινο δυναμικό πάντα εργάζεται για την ενίσχυση του δεσμού μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, συμπεριλαμβάνοντας τους στόχους τους.

6. **Δυναμικό:** Η συνάρτηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυναμική. Οι περιβαλλοντικές αλλαγές έχουν αντίκτυπο σε αυτό. Προσαρμόζεται συνεπώς στους μεταβαλλόμενους περιβαλλοντικούς παράγοντες.

2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εργαζόμενοι

Απώτερος στόχος της διαχείριση προσωπικού αποτελεί η στελέχωση, πράγμα που αποτελεί μια συμβατική στρατηγική. Οι κύριοι τομείς ενδιαφέροντός της περιλαμβάνουν τις εργασιακές σχέσεις, τις αμοιβές και τη διοίκηση προσωπικού. Είναι ένας ρόλος προσωπικού που εστιάζεται στον έλεγχο και την πειθαρχία. Το ανθρώπινο δυναμικό, από την άλλη πλευρά, αναπτύχθηκε από τη διαχείριση των ανθρώπων. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και της ενέργειας. Η κύρια έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη και χρήση του ανθρώπινου δυναμικού. Care (2009) Παρακάτω παρουσιάζεται η διαφορά μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

Πίνακας 1: Διαφορά μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοίκηση Προσωπικού	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
<p>1. Λόγω του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού της, η διοίκηση ατόμων ανταποκρίνεται σε μεμονωμένα θέματα προσωπικού προσφέροντας αποσπασματικές λύσεις (η εργασία γίνεται αργά και σε ακανόνιστες, απρογραμματίστες φάσεις). Κάθε φορά που προκύπτει ένα θέμα, γίνονται προετοιμασίες για την αντιμετώπισή του.</p>	<p>1. Συνδυάζοντας τις λειτουργίες HRM με τη στρατηγική της εταιρείας, το HRM είναι προληπτικό και παρεμβαίνει σε επίπεδο συστήματος πριν προκύψει οποιοδήποτε ζήτημα ή αλλαγή. Η λύση σε ένα πρόβλημα ή μια αλλαγή επεξεργάζεται με την πάροδο του χρόνου.</p>
<p>2. Οι ειδικοί στο προσωπικό χρησιμοποιούν κυρίως την πληροφόρηση και την επικοινωνία ως μέσο εξουσίας και ελέγχου.</p>	<p>2. Στο HRM, η πληροφόρηση και η επικοινωνία είναι κρίσιμα στοιχεία για την οικοδόμηση της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων.</p>
<p>3. Η διοίκηση προσωπικού βλέπει τα άτομα μόνο ως προς την οργανωσιακή συμβολή.</p>	<p>3. Οι άνθρωποι θεωρούνται πολύτιμος πόρος από το HRM μιας εταιρείας</p>
<p>4. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ζήτημα διαχείρισης προσωπικού.</p>	<p>4. Το ανθρώπινο δυναμικό εστιάζει στην εξέλιξη του κλίματος και της κουλτούρας της εταιρείας, κάτι που είναι πιο κρίσιμο για να εμπνεύσει τους ανθρώπους να επιτύχουν τους στόχους τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.</p>
<p>5. Η διαχείριση προσωπικού είναι μια αυτόνομη εργασία.</p>	<p>5. Ο ρόλος του HRM είναι ένας ολοκληρωμένος ρόλος.</p>

<p>6. Τα μεμονωμένα συστήματα και πρακτικές γίνονται για να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.</p>	<p>6. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούνται χρησιμοποιώντας τιμές διεργασιών για την ελαχιστοποίηση των ανθρώπινων αποβλήτων.</p>
<p>7. Λείπει μια σαφής και συνεκτική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση προσωπικού.</p>	<p>7. Η επιχειρηματική στρατηγική και το ανθρώπινο δυναμικό συνδέονται συνεχώς. Είναι σταθερά σύμφωνη με το εταιρικό όραμα, το σκοπό, τη στρατηγική και την πολιτική.</p>
<p>8. Κατά την επιλογή υποψηφίων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευομένων και τη λήψη απόφασης για την αμοιβή για τη διαχείριση προσωπικού, η λειτουργία κάθε μεμονωμένου υπαλλήλου θεωρήθηκε κρίσιμος παράγοντας.</p>	<p>8. Η αποτελεσματική απόδοση της ομάδας ή των μελών της ομάδας αποτελεί κομμάτι που δίνει έμφαση στο HRM. Τα άτομα σε οργανισμούς αναμένεται συχνά να συνεργαστούν για να επιτύχουν επιτυχημένες ομαδικές επιδόσεις.</p>

2.4 Στόχοι του HRM

Για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, οι οργανισμοί αποκτούν και διαχειρίζονται μια ποικιλία πόρων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων. Ως αποτέλεσμα, το ανθρώπινο δυναμικό επιτυγχάνει και κατευθύνει και χρησιμοποιεί τους πόρους του για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Επομένως, οι πρωταρχικοί στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προορίζονται να βοηθήσουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Οι πρόσθετοι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την παροχή των απαιτήσεων, τις φιλοδοξίες, τις αξίες και το αίσθημα αξιοπρέπειας κάθε εργαζομένου, καθώς και την παροχή κατάλληλης φροντίδας για τα κοινωνικοοικονομικά ζητήματα του έθνους και της κοινότητας. (Shenge, N. A. 2014).

Εικόνα 5: Κατηγορίες Ανθρώπινου Δυναμικού



Οι στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ακόλουθοι (Shenge, N. A. 2014):

1. Να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει εξειδικευμένο και με κίνητρα εργατικό δυναμικό για την επίτευξη των θεμελιωδών οργανωτικών στόχων.
2. Δημιουργία και διατήρηση κατάλληλης οργανωτικής δομής και εργασιακών σχέσεων μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού.
3. Να διασφαλίσει ότι άτομα ή ομάδες ενσωματώνονται στην εταιρεία ευθυγραμμίζοντας τους στόχους τους με τους στόχους του οργανισμού.
4. Να δημιουργήσει πόρους και ευκαιρίες για προσωπική βελτίωση προκειμένου να την ευθυγραμμίσει με την οργανωτική επέκταση.
5. Να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων παρέχοντας δίκαιες και κατάλληλες αποζημιώσεις, κίνητρα, παροχές για τους εργαζόμενους, κοινωνική

ασφάλιση και μέτρα για δύσκολη εργασία, κύρος, αναγνώριση, ασφάλεια και θέση.

6. Να βελτιώνει και να εκτιμά συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό προσφέροντας προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης.

7. Να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που να ευνοεί τη διατήρηση της σταθερότητας της εργασίας και την παροχή ανέσεων και συνθηκών εργασίας.

2.5 Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Ακολουθούν ορισμένες από τις λειτουργίες του του ανθρώπινου δυναμικού: (Rekha, Y. C., & Reddy, S. S. 2013)

1. Ο προγραμματισμός για τους ανθρώπινους πόρους περιλαμβάνει την πρόβλεψη των απαιτήσεων και της πρόσβασης ενός οργανισμού σε εργασία. Δημιουργείται από τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που συνεργάζονται με άλλα τμήματα. Η ανάπτυξη ή η συρρίκνωση των σημερινών και μελλοντικών εργασιών της εταιρείας χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της ανάγκης για εργατικό δυναμικό, ενώ η διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό καθορίζει την προσφορά εργασίας.

2. Η ανάλυση εργασίας είναι ο θεμελιώδης σκοπός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεντρώνει δεδομένα σχετικά με θέσεις εργασίας προκειμένου να δημιουργήσει προδιαγραφές εργασίας και περιγραφές θέσεων εργασίας. Η δημιουργία σχεδίων ανθρώπινου δυναμικού, οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής και άλλες αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού υποβοηθούνται όλα από την ανάλυση εργασίας.

3. Η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού αναζητά υποψήφιους εργαζόμενους για πρόσληψη. Ο εντοπισμός πιθανών εργαζομένων και η ενθάρρυνση να υποβάλουν αίτηση για μια συγκεκριμένη θέση μέσα σε μια εταιρεία είναι η διαδικασία πρόσληψης. Μετά την πρόσληψη, οι υποψήφιοι επιλέγονται από έναν κατάλογο πιθανών εργαζομένων. Τα έντυπα αιτήσεων εξετάζονται, προγραμματίζονται δοκιμές και συνεντεύξεις και οι υποψήφιοι ενημερώνονται ως μέρος της διαδικασίας επιλογής.

4. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι απαραίτητες για την ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων και την παρακίνηση τους. Σύμφωνα με τις οργανωτικές ανάγκες, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού προσφέρει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο προσωπικό. Αξιολογεί τις απαιτήσεις εκπαίδευσης και επιλέγει το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

5. Η αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών που σχετίζονται με την απόδοση ενός εργαζομένου ονομάζεται αξιολόγηση απόδοσης. Η απόδοση αξιολογείται σε σχέση με προκαθορισμένα πρότυπα. Αυτός ο ρόλος βοηθά στη λήψη αποφάσεων αποζημίωσης, στην προώθηση των εργαζομένων και στην επιβολή πειθαρχικών μέτρων.

6. Αποζημίωση και παροχές: Οι οικονομικές ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους σε αντάλλαγμα για την εργασία τους είναι γνωστές ως αποζημίωση και παροχές. Είναι οι κύριοι πόροι που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για να εμπνεύσουν τους εργαζομένους του. Ως εκ τούτου, ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να τα δημιουργήσει αποτελεσματικά για να προσελκύσει εξειδικευμένο και ικανό εργατικό δυναμικό για τον χώρο εργασίας.

7. Υγεία και Ασφάλεια: Κάθε εταιρεία είναι υπεύθυνη για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού της. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να εργάζονται σε ένα τακτοποιημένο και ασφαλές περιβάλλον. Ο αυξημένος κίνδυνος και η ρύπανση στην εργασία αποθαρρύνουν το

εργατικό δυναμικό. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή σε αυτό το θέμα.

8. Σχέση εργαζομένων: Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλιση μιας θετικής σχέσης εργασίας μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού. Σε έναν οργανισμό, τυχόν προβλήματα ή παράπονα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται επικοδομητικά μέσω διαλόγου, συμβιβασμού κ.λπ.

9. Τήρηση αρχείων: Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού τηρεί και διατηρεί αρχεία προσωπικού, ανακτώντας τα ανάλογα με τις ανάγκες. Τα έγγραφα περιέχουν ένα έντυπο αίτησης, πληροφορίες υγείας, ιστορικό εργασίας, πληροφορίες απουσίας κ.λπ. Αυτή η δυνατότητα βοηθά τόσο στις προαγωγές του προσωπικού όσο και στις πειθαρχικές ενέργειες.

Κεφάλαιο 3: Η Εκπαίδευση του Προσωπικού

3.1 Εισαγωγή

Η κατάρτιση και ανάπτυξη ενός οργανισμού έχουν μακρά ιστορία που χρονολογείται από τις απαρχές της εκπαίδευσης. Μια ανάλυση της ανάπτυξης της εκπαίδευσης από την έναρξή της αποκαλύπτει μια συνέχεια της ανθρώπινης προόδου με προσήλωση στην μάθηση, με γνώμονα την επιβίωση και έχει τις ρίζες της από την αρχαιότητα, και τις κλασικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις έως τις επιρροές του

πολέμου και της στρατιωτικής στρατηγικής στην επιστημονική και τεχνική εκπαίδευση, έως τις δεξιότητες εργασίας εκπαίδευσης και την επιστημονική διαχείριση που προέκυψε από τη βιομηχανική επανάσταση, μέχρι τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και την εκπαίδευση των ομάδων που βασίζεται στην ατομική και ομαδική απόδοση (Switzer KC, Nagy MS, Mullins ME. 2005).

Εικόνα 6: Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού



Συνεπώς η εκπαίδευση και ανάπτυξη θεωρούνται ως ανεξάρτητοι τομείς της πρακτικής, παρά το γεγονός ότι σχετίζονται. Η παραπάνω πρακτική υποστηρίζεται και από τους Morgeson FP, Campion MA. (1997), οι οποίοι έθεσαν τις νέες βάσεις διαχείρισης του ανθρώπινου προσωπικού, στον τομέα της εκπαίδευσης και διοίκησης, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

3.2 Η εξέλιξη της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του προσωπικού

Κατά τα χρόνια που προηγήθηκαν των σημερινών σύγχρονων μεθόδων και μετά το ξέσπασμα του Β' Παγκόσμιου Πόλεμου, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη απογειώθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η άνθηση της οικονομίας εν καιρώ πολέμου και οι τεχνικές εξελίξεις κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου οδήγησαν σε απότομη αύξηση

της ανάγκης για εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αυξήθηκαν ως αποτέλεσμα της εμφάνισης του αμερικανικού εργατικού κινήματος. Το αμερικανικό εργατικό κίνημα υποστήριξε σθεναρά την εκπαίδευση αφού ξεπέρασε τη σημαντική αντίθεση που αντιμετώπιζε από την ίδρυσή του στις αρχές του 1900 (Glass, 2013).

Σύμφωνα με τους Swanson και Torraco (1995), «η οργανωμένη εργασία υποστήριξε σταθερά την επέκταση της διαθεσιμότητας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης που θεωρείται ότι διευρύνει τη βάση δεξιοτήτων των μελών της» παρά τις σημαντικές αλλαγές στη δημοτικότητα και την επιρροή των εργατικών συνδικάτων με την πάροδο του χρόνου.

Η κληρονομιά που δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου είχε σημαντικό αντίκτυπο στην καθιέρωση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στη μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο εποχή. Για να κλιμακώσει αποτελεσματικά την παραγωγή στρατιωτικού υλικού και να εκπαιδεύσει εκατομμύρια νέους εργάτες και επόπτες που απαιτούνται για την τεράστια μετάβαση σε μια οικονομία εν καιρώ πολέμου, η βιομηχανία και η Επιτροπή Πολεμικού Ανθρώπινου Δυναμικού των ΗΠΑ σχημάτισαν την υπηρεσία TWI.

Με τη χρήση καινοτόμων τεχνικών όπως το πρόγραμμα εκπαίδευσης τεσσάρων βημάτων για την εργασία, η TWI βοήθησε στη δημιουργία προγραμμάτων τεχνικής κατάρτισης σε 16.511 βιομηχανικές εγκαταστάσεις σε όλη τη χώρα. Η TWI είχε παρόντες 1.759.650 επόπτες παραγωγής και δίδαξε 23.000 άτομα να γίνουν εκπαιδευτές μέχρι τη στιγμή που έκλεισε το 1945. Swanson και Torraco (1995)

Η εκπαίδευση ήταν μια τυπική πρακτική σε πολλές εταιρείες κατά τη διάρκεια του πολέμου. Παρά τη μείωση του προσωπικού, η εκπαίδευση επρόκειτο να συνεχίσει να αποτελεί βασικό στήριγμα στην πλειονότητα των επιχειρήσεων καθώς η οικονομία μεταβαλλόταν

σταδιακά σε καιρό ειρήνης. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης εν καιρώ πολέμου είχε επίσης δημιουργήσει ένα νέο επάγγελμα - τον διευθυντή εκπαίδευσης - που χρησίμευσε ως ερέθισμα για την ανάπτυξη της καθιέρωσης του ανθρώπινου δυναμικού (HRD) δεκαετίες αργότερα. (Olsen, 1974).

Η American Society of Training Directors, ο πρόδρομος της American Society for Training and Development (ASTD) και της Association for Talent Development (ATD), ιδρύθηκε το 1945 ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης επικράτησης των διευθυντών κατάρτισης στις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία και την ανάγκη για ένα επαγγελματικό δίκτυο και φόρουμ για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Οι οικονομολόγοι και οι ιστορικοί το βλέπουν ως ένα σημαντικό πολιτικό και οικονομικό επίτευγμα (Olsen, 1974).

Τα οφέλη παρουσιάστηκαν κατά την σημαντική ανάπτυξη των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης από τη νομοθεσία, καθώς και στον βαθμό συμμετοχής. Τη δεκαετία μετά την υιοθέτησή του, εκτιμάται ότι 2,2 εκατομμύρια βετεράνοι εγγράφηκαν στη μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση και 5,5 εκατομμύρια συμμετείχαν σε προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που χρηματοδοτήθηκαν από τα πλαίσια στήριξης των κυβερνήσεων (Bound & Turner, 2002).

Η διδασκαλία στην τάξη και η εκπαίδευση στην εργασία ήταν οι δύο κύριοι τύποι εκπαίδευσης σε όλο το διάστημα 1950 -1970. Η προσέγγιση ανάπτυξης εκπαιδευτικών συστημάτων (ISD) ήταν ένα από τα πρώτα ευρέως χρησιμοποιούμενα πλαίσια για τη δημιουργία εκπαίδευσης (Campbell, 1984). Σε αντίθεση με προηγούμενες στρατηγικές εκπαίδευσης, τα επόμενα μοντέλα προσέγγισης της επαγγελματικής κατάρτισης έδωσαν μεγάλη έμφαση στην αξία της ανάλυσης αναγκών πριν από την εκπαίδευση και στην αξιολόγηση της επιτυχίας της μετά.

Ανάλυση, σχεδίαση, ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση (τα πέντε στάδια του μοντέλου ΑΣΑΕΑ) γέννησε τη συντομογραφία

ΑΣΑΕΑ, η οποία χρησιμοποιείται συχνά για να αναφέρεται στο συγκεκριμένο πρότυπο εκπαίδευσης. Το μοντέλο βελτιώθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Dick & Carey, 1990) και επεκτάθηκε σε εφαρμογές του μοντέλου έξω από την τάξη (π.χ. χώρο εργασίας, εργαστήριο, υπαίθριες ρυθμίσεις) οι οποίες άρχισαν να εμφανίζονται (Gagne, Briggs, 1992). Η προσαρμογή του μοντέλου, στο σύστημα εκπαίδευσης για απόδοση (TPS), συνδυάζει τα πέντε στάδια ανάπτυξης με μεγάλη εστίαση στην απόδοση της εργασίας (Swanson, 1994· Swanson & & Torraco, R. J., 1995).

Μια άλλη εξέλιξη ήταν η χρήση της εκπαιδευτικής τεχνολογίας στο χώρο εργασίας μέσω οργανωμένης εκπαίδευσης στην εργασία, η οποία παρείχε έναν γρήγορο και προσιτό τρόπο διδασκαλίας των περισσότερων ειδών δεξιοτήτων εργασίας (Jacobs, Jones, & Neil, 1992). Η ευρεία χρήση των δομημένων μεθόδων εκπαίδευσης συνοδεύτηκε από εκκλήσεις για βελτίωσή τους, όπως μειώσεις στη χρονοβόρα φάση ανάλυσης πριν από την εκπαίδευση, καλύτερη μάθηση και εργασιακή ολοκλήρωση, πιο ρεαλιστικό και προσαρμοστικό εκπαιδευτικό σχεδιασμό, και αυξημένη ευαισθησία περιβάλλοντος. (Torraco, 1999)

3.3 Η Θεωρία Ανθρώπινου Δυναμικού και η Οικονομική Αξία της Κατάρτισης

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον Becker (1975, 1993), ο οποίος στη συνέχεια την εφάρμοσε στην εκπαίδευση και στην επιλογή εργαζομένων (Levin, 1987). Οι πρώτοι υποστηρικτές της κατάρτισης δυσκολεύονταν να πείσουν τους υπεύθυνους λήψης οικονομικών αποφάσεων για τη σημασία της κατάρτισης, παρά το γεγονός ότι η συμβατική εκπαίδευση εκτιμάται για τον δικό της σκοπό.

Εικόνα 7: Ανθρώπινο δυναμικό και οικονομικά οφέλη



Ο πρωταρχικός στόχος της πλειονότητας των εταιρικών οργανισμών και άλλων μη σχολικών πλαισίων είναι η παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, σε αντίθεση με τα σχολεία και τα ανεξάρτητα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου οι πρωταρχικοί στόχοι είναι η διδασκαλία και η κατάρτιση. Επειδή οι πόροι είναι πάντα σε έλλειψη, η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να ανταγωνίζεται για χρηματοδότηση με άλλες εταιρικές προτεραιότητες, όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, οι λειτουργίες και η εξυπηρέτηση πελατών. Το καίριο σημείο για την άποψη ότι η εκπαίδευση είναι μια επένδυση στους ανθρώπους και την παραγωγικότητα παρά ένα κόστος ήταν η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Becker, 1975, 1993).

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, δημιουργήθηκαν πολλές τεχνικές για την διατήρηση των οικονομικών πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης (Fitz-enz, 2000). Η εντύπωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως συνάρτησης προστιθέμενης αξίας σήμερα, με αφετηρία τη δεκαετία του 1980, εξακολουθεί να βασίζεται στην ικανότητα να δείχνει την απόδοση της επένδυσής της, ιδιαίτερα σε περιόδους χαμηλότερων εταιρικών δαπανών. Αν και υπάρχει μια αυξανόμενη κατανόηση της σημασίας της αιτιολόγησης του κόστους εκπαίδευσης και κατάρτισης, οι δυσκολίες που συνδέονται με αυτές τις στρατηγικές εμποδίζουν την ευρεία χρήση τους (Brinkerhoff, 2006).

Ο αντίκτυπος του παραδείγματος απόδοσης και η εστίαση στην ικανότητα της εκπαίδευσης να βελτιώσει την απόδοση κορυφώθηκε τη δεκαετία του 1990 (Stolovitch & Keeps, 1992). Άμεση εκπαίδευση, ανεξάρτητοι σύμβουλοι εκπαίδευσης και προμηθευτές, απογραφές δεξιοτήτων εργαζομένων, ανεξάρτητοι σύμβουλοι εκπαίδευσης προμηθευτές, και εξελιγμένες μέθοδοι μέτρησης των συμπεριφορικών και οικονομικών αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης ήταν όλα μέρος της εξέλιξης της εκπαίδευσης (Cascio, 2006). Τόσο οι εργοδότες όσο και η χρηματοδότηση για κατάρτιση αυξήθηκαν τα μελλοντικά χρόνια καθώς διευρύνθηκε η αξία της.

3.4 Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο

Υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν την ιδέα ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση βελτιώνουν τόσο την ομαδική όσο και την ατομική απόδοση. Μπορεί να είναι επωφελείς με πρόσθετα αποτελέσματα, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά (π.χ. στάσεις, κίνητρα και ενδυνάμωση). Προχωράμε συνεπώς στην ανάλυση των πλεονεκτημάτων γύρω από την επαγγελματική κατάρτιση.

3.4.1 Πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την απόδοση εργασίας

Οι βελτιώσεις στην απόδοση εργασίας και άλλες ευεργετικές βελτιώσεις, όπως η εκμάθηση νέων δεξιοτήτων (Satterfield & Hughes 2007), θα πρέπει να ακολουθούν τις αλλαγές που σχετίζονται με την εκπαίδευση. Οι Arthur et al. (2003) έκαναν μια μετα-ανάλυση 1152 μεγεθών επιδράσεων από 165 πηγές και προσδιόρισαν ότι η εκπαίδευση είχε μια γενική ευεργετική επίδραση στις συμπεριφορές ή στην απόδοση που σχετίζονται με την εργασία σε σύγκριση με τα στάδια μη εκπαίδευσης ή προκατάρτισης (μέσο μέγεθος επίδρασης ή $d = 0,62$). Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης διέφερε ανάλογα με τον τρόπο παροχής εκπαίδευσης και την ικανότητα ή την εργασία που διδάσκεται,

ακόμη και αν οι διακυμάνσεις στα μεγέθη των αποτελεσμάτων δεν ήταν σημαντικές. Για παράδειγμα, τα προγράμματα κατάρτισης που περιλάμβαναν τόσο γνωστικές όσο και διαπροσωπικές ικανότητες καθώς και ψυχοκινητικές δεξιότητες ή δραστηριότητες ήταν τα πιο επιτυχημένα.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να παρατεθεί η έρευνα που τόσο υπερβαίνει όσο και καταδεικνύει τα γενικά συμπεράσματα των Arthur et al (2003). Υπογραμμίζουμε ότι καθώς οι μετα-αναλυτικές αξιολογήσεις είναι πιο αξιόπιστες από τις μεμονωμένες (δηλαδή, πρωτογενείς) έρευνες, θα πρέπει συνήθως να τους δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα (Aguinis et al. 2008).

Ο Barber (2004) ανακάλυψε ότι η εκπαίδευση στην εργασία αύξησε την εφευρετικότητα και τις σιωπηρές δεξιότητες σε μια ποιοτική έρευνα με μηχανικούς στη Βόρεια Ινδία. Οι σιωπηρές δεξιότητες είναι συνήθειες που αποκτούν οι άνθρωποι μέσω της άτυπης μάθησης και τις χρησιμοποιούν για να έχουν καλή απόδοση. Όσον αφορά τη δημιουργικότητα, οι ειδικευμένοι μηχανικοί ανακάλυψαν πώς να κατασκευάσουν δύο αμαξώματα Jeep χρησιμοποιώντας μόνο ένα χειροποίητο σφυρί, σμίλη και συγκολλητή οξυακετυλενίου. Όσον αφορά τις σιωπηρές ικανότητες, ο Barber επεσήμανε ότι η επιτυχία ενός μηχανικού εξαρτάται από το να έχει «αισθάνεται». Ειδικότερα, οι ειδικευμένοι τεχνικοί απέκτησαν μια ενστικτώδη αίσθηση για το δύσκολο έργο της αφαίρεσης βαθουλωμάτων από τις στροφές των φτερών. Ένας από τους μηχανικούς είχε "μια εξαιρετική διαίσθηση για το πώς να χτυπήσει το μέταλλο στη σωστή θέση, έτσι ώστε η διαδικασία να προχωρά με μεθοδικό τρόπο" ως συνέπεια της άτυπης διδασκαλίας (Barber 2004, σ. 134).

Η εκπαίδευση σε τεχνικές δεξιότητες έχει αποδειχθεί ότι παρέχει πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, οι Davis & Yi (2004) χρησιμοποίησαν εκπαίδευση μοντελοποίησης συμπεριφοράς σε δύο τεστ με περίπου 300 συμμετέχοντες και είδαν σημαντική βελτίωση στις ικανότητες των συμμετεχόντων στον υπολογιστή. Αν και υπάρχει μακρά ιστορία

επιτυχίας για την εκπαίδευση μοντελοποίησης συμπεριφοράς, αυτή η μελέτη ήταν μοναδική στο ότι ανακάλυψε ότι η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει βελτιώσεις στις ικανότητες των εργαζομένων αλλάζοντας τις δομές γνώσης ή τα νοητικά μοντέλα των εκπαιδευομένων.



Παράλληλα, η εκπαίδευση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τη διαδικαστική ή δηλωτική γνώση καθώς και τη στρατηγική γνώση, η οποία είναι η ικανότητα να αποφασίζει κανείς πότε θα χρησιμοποιηθεί μια συγκεκριμένη ικανότητα ή πληροφορία (Kozlowski et al. 2001, Kraiger et al. 1993). Αυτό αναφέρεται ως "εκπαίδευση για προσαρμοστική ικανότητα" από τους Smith et al. (1997). (βλ. επίσης Ford & Schmidt 2000). Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να κάνει την απόδοση συνεπή σε όλες τις περιστάσεις. Για παράδειγμα, 79 μαθητές από την τεχνική σχολή του Πολεμικού Ναυτικού των ΗΠΑ συμμετείχαν σε μια έρευνα των Driskell et al. (2001) που χρησιμοποίησε την ολοκλήρωση εργασιών μέσω υπολογιστή. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολούθησαν εκπαιδευτικό σεμινάριο έκθεσης στο στρες. Σε αυτήν την εκπαίδευση, οι συμμετέχοντες μαθαίνουν για τους στρεσογόνους παράγοντες (όπως η ένταση και το επείγων χρόνου), καθώς και πώς αυτοί οι παράγοντες άγχους μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν την αξία της εκπαίδευσης καθώς οι

συμμετέχοντες ολοκλήρωσαν με επιτυχία μια νέα δραστηριότητα και ανταποκρίθηκαν σε έναν νέο στρεσογόνο παράγοντα. Κατά συνέπεια, η προπόνηση με άγχος διατηρεί τη σταθερότητα της απόδοσης.

3.4.2 Πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την απόδοση της εταιρίας

Οι επιπτώσεις της εκπαίδευσης στην οργανωτική απόδοση έχουν μελετηθεί σε πολλά ευρωπαϊκά έθνη. Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η σύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης και οργανωτικής απόδοσης, οι Aragon-S' anchez et al. (2013) πραγματοποίησαν έρευνες σε 457 μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ολλανδία, την Πορτογαλία, τη Φινλανδία και την Ισπανία. Η δέσμευση των εργαζομένων, οι δείκτες ανθρώπινων πόρων και η ποιότητα τέθηκαν σε λειτουργία ως μέτρα της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Ο όγκος των πωλήσεων, τα κέρδη προ τόκων και φόρων και η αναλογία κερδών προς πωλήσεις χρησιμοποιήθηκαν ως μέτρα κερδοφορίας. Τα ευρήματα έδειξαν ότι διάφορες δραστηριότητες κατάρτισης, όπως η εκπαίδευση στην εργασία και η εκπαίδευση που διεξάγεται εντός της εταιρείας από εσωτερικούς εκπαιδευτές, συνδέονται θετικά με τα περισσότερα χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας.

Μια έρευνα του Ubada Garc'a (2015) περιελάμβανε 78 ισπανικές εταιρείες με περισσότερους από 100 εργαζόμενους. Αυτή η μελέτη συνέκρινε τα τέσσερα οφέλη σε επίπεδο οργάνωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων, της ικανοποίησης των πελατών, της ικανοποίησης των ιδιοκτητών/μετόχων και της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού με τις εκπαιδευτικές πολιτικές των οργανισμών (π.χ. τους ρόλους που αναλαμβάνει η μονάδα εκπαίδευσης, τους στόχους της μονάδας κατάρτισης, τη φύση της εκπαίδευσης και τον τρόπο αξιολόγησης της εκπαίδευσης) (δηλαδή, πωλήσεις ανά εργαζόμενο). Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι οι πρωτοβουλίες κατάρτισης που εστιάζονται στην ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου συνδέονται στενά με την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη/μετόχου, των εργαζομένων και των

πελατών, καθώς και με έναν αντικειμενικό δείκτη επιτυχίας της εταιρείας (δηλαδή, πωλήσεις ανά εργαζόμενο).

Περίπου ένα χρόνο νωρίτερα, οι Guerrero & BarraudDidier (2014) έλαβαν οικονομικά στοιχεία από τους οικονομικούς διευθυντές των εταιρειών ή μέσω βάσεων δεδομένων, αφού διένειμαν ένα ερωτηματολόγιο σε 1530 διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονται σε σημαντικές εταιρείες στη Γαλλία. Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση χρησιμοποίησε διαδικασίες κατάρτισης καλύφθηκε σε πέντε ερωτήσεις έρευνας. Επιπλέον, η δημοσκόπηση ρώτησε σχετικά με τις οργανωτικές και κοινωνικές επιδόσεις, συμπεριλαμβανομένου του εργασιακού περιβάλλοντος, της παρουσίας των εργαζομένων, της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών και της παραγωγής του προσωπικού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εκπαίδευση αντιπροσώπευε το 4,6% της διακύμανσης της οικονομικής απόδοσης (μέσω του μεσολαβητικού ρόλου της κοινωνικής και οργανωτικής απόδοσης).

3.4.3 Επιμέρους Πλεονεκτήματα

Η εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ότι παρέχει πλεονεκτήματα και σε άλλους παράγοντες εκτός από την οργανωτική απόδοση. Για άλλη μια φορά, πολλά από αυτά τα δευτερεύοντα αποτελέσματα έχουν μια εφαιπτόμενη σύνδεση με την απόδοση. Ένας οργανισμός χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με δραστηριότητες στον Καναδά, την Ευρώπη, τη Λατινική Αμερική και την Ασία, για παράδειγμα, έχει ένα ενιάμηνο πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας που εξετάστηκε από τους Sirianni & Frey (2011) ως προς την αποτελεσματικότητά του. Μεταξύ των συμμετεχόντων ήταν 29 διευθυντές αγοράς υπηρεσιών και λειτουργιών, διευθυντές περιοχών και ένας περιφερειακός πρόεδρος. Οι 13 εκπαιδευτικές ενότητες παρέχονται σε τριώρες συνεδρίες κάθε δύο εβδομάδες και περιελάμβαναν θέματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η έμπνευση ανθρώπων και η δημιουργία προτεραιοτήτων. Οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων καθώς και άλλες αντικειμενικές μετρήσεις, όπως τα ευρήματα της περιφερειακής κάρτας

βαθμολογίας, που συγκεντρώνονταν σε μηνιαία βάση και χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών, χρησιμοποιήθηκαν ως δείκτες της αποτελεσματικότητας του προγράμματος.

Σύμφωνα με δεδομένα που συγκεντρώθηκαν μαζικά στην αρχή και στο τέλος του προγράμματος εκπαίδευσης, υπήρξαν βελτιώσεις σε έξι από τα επτά στοιχεία της κάρτας βαθμολογίας σε περιφερειακό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των συνολικών σφαλμάτων ταμείου, του ταμείου εκτός ισορροπίας, του αριθμού των δελτίων κατάθεσης που έμειναν σε φακέλους, των επιχειρήσεων διατήρησης, αξιολογήσεις απόρρητων αγοραστών και νέες μυστικές έρευνες αγοραστών λογαριασμού. Προκειμένου να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος της επένδυσης του οργανισμού στην ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω ενός προγράμματος αποζημίωσης διδασκτρών στον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, οι Benson et al. (2004) συγκέντρωσαν δεδομένα από καθέναν από τους 9439 μόνιμους, μισθωτούς εργαζόμενους μιας σημαντικής μεταποιητικής επιχείρησης υψηλής τεχνολογίας. Η αποζημίωση των διδασκτρών για πρωτοβουλίες κατάρτισης μείωσε την εναλλαγή προσωπικού κατά την εγγραφή τους σε προγράμματα. Αυτή η έρευνα τονίζει την ανάγκη συνεχούς παροχής ευκαιριών για ανάπτυξη και συντονισμού των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών με το σύστημα διαχείρισης απόδοσης μιας εταιρείας (Aguinis 2009).

Συμπερασματικά, αρκετές μελέτες έχουν παρουσιάσει στοιχεία για τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης για ολόκληρες επιχειρήσεις. Αυτά τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν αυξημένη οργανωτική απόδοση (όπως κερδοφορία, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα, λειτουργικά έσοδα ανά εργαζόμενο), καθώς και άλλα αποτελέσματα που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την απόδοση (όπως μειωμένο κόστος, βελτιωμένη ποιότητα και ποσότητα και εναλλαγή εργαζομένων, φήμη και κοινωνικό κεφάλαιο). Τα στοιχεία που υποστηρίζουν τα θετικά αποτελέσματα που έχουν οι δραστηριότητες

κατάρτισης έχουν φυσικά σαφές αντίκτυπο και στην ευρύτερη κοινωνία.

3.5 Τεχνικές Αύξησης των πλεονεκτημάτων της επαγγελματικής κατάρτισης

Πριν από το σχεδιασμό και την παροχή εκπαίδευσης, η πραγματοποίηση μιας ολοκληρωμένης ανάλυσης απαιτήσεων μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό αποδεκτών στόχων εκπαίδευσης και να εγγυηθεί ότι οι εκπαιδευόμενοι είναι έτοιμοι να συμμετάσχουν (Blanchard & Thacker 2007).

Η έρευνα του Allen, M. W. (2012), η οποία δημιούργησε και επικύρωσε ένα εργαλείο ανάλυσης απαιτήσεων για την επιχείρηση συντήρησης αεροσκαφών, αποτελεί εξαίρεση. Μια μελέτη από τους Fowlkes et al. (2000) που αξιολόγησε μια τεχνική πρόκλησης γνώσης βάσει συμβάντων, στην οποία οι ειδικοί σε θέματα ενημέρωσης (MME) ερωτώνται σχετικά με παράγοντες συνειδητοποίησης της κατάστασης της ομάδας ως απάντηση σε επιχείρηση στρατιωτικού εξοπλισμού, παρέχει μια δεύτερη απεικόνιση μιας προσέγγισης βασισμένης στη θεωρία για τη διεξαγωγή αξιολόγησης αναγκών .

Τα αποτελέσματα υποστήριξαν την ιδέα ότι η συμμετοχή της εκπαίδευσης και της κατάρτισης κατά τη διάρκεια μιας αξιολόγησης απαιτήσεων βελτιστοποιεί τα πλεονεκτήματα της κατάρτισης, καθώς η βιβλιογραφία απέδειξε ότι πιο έμπειροι αναλυτές εντόπισαν μια ευρύτερη βάση δεδομένων και ήταν πιο πιθανό να προσδιορίσουν τις επιλογές απόκρισης.

Για να κατανοήσουμε πώς οι συστηματικές και τυχαίες επιπτώσεις στην ποιότητα των δεδομένων εκτίμησης αναγκών επηρεάζουν την ποιότητα του σχεδιασμού και της παράδοσης της εκπαίδευσης, απαιτείται περαιτέρω εμπειρική μελέτη. Τα πλεονεκτήματα της κατάρτισης αυξάνονται περαιτέρω όταν

λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες εκμάθησης ή τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ασκούμενου.

Τα δεδομένα από 420 διευθυντές ξενοδοχείων που συμμετείχαν σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης γνώσεων και δεξιοτήτων δύομισι ημερών συγκεντρώθηκαν από τον Rossett, A. (2009). Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η αυτοαποτελεσματικότητα της προεκπαίδευσης, η οποία συνδέθηκε με τα κίνητρα εκπαίδευσης του προσωπικού, προβλέφθηκε από τη συμμετοχή στη δουλειά, την οργανωτική δέσμευση και τις απόψεις των στελεχών για τον χώρο εργασίας (δηλαδή, αντιληπτή υποστήριξη και αναγνώριση). Τα εκπαιδευτικά μέτρα χρηστικών απαντήσεων, συναισθηματικών αντιδράσεων, βαθμολογίες δηλωτικών γνώσεων και βαθμολογίες διαδικαστικής γνώσης συσχετίστηκαν όλα με τα κίνητρα προεκπαίδευσης.

Σύμφωνα με έρευνα (Rowold 2007), στην προσωπικότητα του ασκούμενου, την αυτό-αποτελεσματικότητα του ασκούμενου και τη φήμη της εκπαίδευσης (Switzer et al. 2005), καθώς και τις απαντήσεις σε προηγούμενα μαθήματα κατάρτισης, τα κίνητρα προεκπαίδευσης έχουν επίσης συνδεθεί με αυτές τις μεταβλητές Schwandt, D. R., & Marquardt, M. J. (2000). Σε μια επιτόπια μελέτη μαθητών που παρακολουθούν μια παραδοσιακή τάξη ή μάθημα μικτής μάθησης, οι παραπάνω ανακάλυψαν ότι οι εκπαιδευόμενοι είχαν περισσότερα κίνητρα για μάθηση όταν είχαν υψηλό προσανατολισμό μαθησιακών στόχων (σε αντίθεση με προσανατολισμό χαμηλότερου μαθησιακού στόχου) και όταν πίστευαν ότι το περιβάλλον τους (όπως ο χρόνος και η πρόσβαση στο Διαδίκτυο) υποστήριζε τη μάθησή τους (παρά ως εμπόδια). Επιπλέον, η ικανοποίηση των μαθητών, η μεταγνώση και ο βαθμός του μαθήματος συσχετίστηκαν με το κίνητρο για μάθηση.

Συνεπώς η ανάλυσή αποκάλυψε ότι τόσο τα χαρακτηριστικά του ατόμου (όπως ο τόπος ελέγχου, η ευσυνειδησία, το άγχος, η ηλικία, η γνωστική ικανότητα, η αυτοαποτελεσματικότητα, το σθένος της εκπαίδευσης και η συμμετοχή στην εργασία) όσο και οι περιβαλλοντικές παράμετροι επηρέασαν έντονα τα κίνητρα

εκπαίδευσης (π.χ. οργανωτικό κλίμα) . Συμπερασματικά, η αξιολόγηση των απαιτήσεων με τη βοήθεια έμπειρων εκπαιδευτών κατάρτισης και η διασφάλιση ότι οι εκπαιδευόμενοι είναι προετοιμασμένοι και παρακινημένοι για κατάρτιση είναι δύο προσεγγίσεις για τη βελτιστοποίηση των πλεονεκτημάτων της κατάρτισης. Για παράδειγμα, η μείωση του άγχους για την κατάρτιση των εκπαιδευομένων, η απόδειξη του οφέλους της εκπαίδευσης πριν από την εκπαίδευση και η διασφάλιση ότι τα μέλη του προσωπικού ενδιαφέρονται πολύ και ασχολούνται με την απασχόλησή τους μπορεί όλα να βελτιώσουν την ετοιμότητα για κατάρτιση.

Κεφάλαιο 4: Η Εκπαίδευση Πωλήσεων – Μια σύγχρονη Οπτική

4.1 Εισαγωγή

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων και βοηθούν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους. Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη έχει δείξει ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική οργανωτική ανάπτυξη. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη συμβάλλουν στη βελτίωση της

ατομικής απόδοσης, ενώ άλλες έχουν ανακαλύψει ότι υπάρχει μια συνολική σημαντική αύξηση στην επιχειρηματική απόδοση ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης. (Boella, M. and Goss-Turner, S., 2013).

4.2 Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Βελτίωση Απόδοσης

Στον σημερινό κόσμο, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θεωρούνται κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία ενός οργανισμού. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι πλέον πηγή ανησυχίας για πολλές εταιρείες. Έχει παρατηρηθεί ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια έχει δώσει έμφαση στη συνολική ανάπτυξη της προσωπικότητας όλου του προσωπικού τους. Σύμφωνα με τον Ristow (2009), οι επιχειρήσεις με υψηλά ικανό και εκπαιδευμένο προσωπικό τα πετυχαίνουν καλύτερα. Επιπλέον, η απόδοση του προσωπικού αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου ως αποτέλεσμα της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που έχουν δημιουργηθεί από εταιρείες δίνουν μια πλατφόρμα για τους εργαζόμενους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Σύμφωνα με τον Engle (2008), κάθε εργαζόμενος εργάζεται μέσα σε έναν οργανισμό με βάση τις δυνάμεις και τις ικανότητές του. Τα άτομα μπορούν να ενισχύσουν τις ικανότητές τους μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Η συνολική ανάπτυξη της προσωπικότητας των ατόμων δίνει έμφαση στα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης ενισχύουν τις εταιρικές λειτουργίες και έχουν αποδειχθεί χρήσιμα με διάφορους τρόπους.

Η αποτελεσματικότητα και οι ικανότητες των εργαζομένων αυξάνονται ως αποτέλεσμα προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Επιπλέον, το πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης βελτιώνει τη βάση γνώσεων και τις ικανότητες παρουσίασης και πωλήσεων των εργαζομένων. Πλέον το προσωπικό απαιτείται να έχει διάφορες και

διαφορετικές ευθύνες. Επιπλέον, πρέπει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ευθύνες του. Φυσικά οι προτεραιότητες των εργαζομένων καθορίζονται από το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να κάνουν πολλές δουλειές ταυτόχρονα, γεγονός που βελτιώνει την απόδοσή τους. Έτσι, μπορεί να ειπωθεί ότι τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης είναι πολύ ζωτικής σημασίας για τον στόχο της υποβοήθησης της εκάστοτε ερευνητικής προσπάθειας.

Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης ωφελούν τον οργανισμό ανακατευθύνοντας τις προσπάθειες των εργαζομένων προς συγκρίσιμους στόχους. Συμβάλλουν συνεπώς στη γεφύρωση του χάσματος επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Μια ποικιλία προκλήσεων επηρεάζει τη λειτουργία του οργανισμού. Η ενεργή δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού. Όταν το εργατικό δυναμικό χρησιμοποιεί τις ικανότητες του με αποτελεσματικό τρόπο, η επιχειρηματική μονάδα είναι σε θέση να λειτουργεί ομαλά. Σύμφωνα με τον Fan (2009), ένα έμπειρο και ικανό άτομο μπορεί να φέρει λύσεις σε δυσκολίες που παρουσιάζει η επιχείρηση χωρίς την καταβολή πολλών προσπαθειών. Σύμφωνα με τους Hafeez και Aburawi (2013), τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης θεωρούνται ένα βασικό εργαλείο που βοηθά τις επιχειρηματικές μονάδες με διάφορους τρόπους. Οι μέθοδοι μέσω των οποίων τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης αποδεικνύονται ευεργετικά από τη φύση τους καλύπτονται σε βάθος παρακάτω.

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού:

Η επιχειρηματική μονάδα είναι σε θέση να παράγει ένα πλήρως επαγγελματικό και ικανό εργατικό δυναμικό μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Kearns (2010), η εκπαίδευση είναι ένας μηχανισμός για την ανάπτυξη καταρτισμένων

εργαζομένων από μη εκπαιδευμένα άτομα. Ως αποτέλεσμα, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης θέτουν τα θεμέλια για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού εντός της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται κρίσιμο συστατικό για την επιτυχία ενός οργανισμού. Το εκπαιδευμένο προσωπικό θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος για την ομαλή λειτουργία της επιχειρηματικής μονάδας. Κατά συνέπεια, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

Επίτευξη επιχειρηματικών στόχων:

Για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων, η εταιρεία πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειες όλων των εργαζομένων της προς κοινούς στόχους. Η επιχειρηματική μονάδα είναι σε θέση να μεταφέρει σωστά όλους τους στόχους της στους εργαζόμενους μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης (Snell, 2012). Επιπλέον, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης βοηθούν στον αναπροσανατολισμό των προσπαθειών των εργαζομένων προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να οδηγούνται στην επίτευξη κοινών στόχων, σύμφωνα με τον Youngsoo Choi (2014). Τα προγράμματα κατάρτισης συμβάλλουν στη κάλυψη του χάσματος μεταξύ των συμφερόντων των εργαζομένων και των εταιρικών στόχων. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να ειπωθεί ότι οι εταιρικοί στόχοι μπορεί να επιτευχθούν όταν οι άνθρωποι διδάσκονται σωστά. Σε αντίθεση με την ανειδίκευτη εργασία, οι ικανοί και προικισμένοι εργαζόμενοι καταλήγουν να προσθέτουν σημαντική αξία στην επιχείρηση (Boella and Goss-Turner, 2013). Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ένα πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης βοηθά στην εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας κατευθύνοντας τις προσπάθειες των εργαζομένων προς μία κατεύθυνση

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

Το τμήμα της εταιρείας που προσλαμβάνει ειδικευμένους υπαλλήλους έχει πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της. Οργανισμοί με εκπαιδευμένο και ικανό προσωπικό, σύμφωνα με τον Dimba (2010), αναμένεται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Ο υψηλός βαθμός δημιουργίας αξίας από την πλευρά των εκπαιδευμένων εργαζομένων θεωρείται ότι ενισχύει τις οργανωτικές ικανότητες. Ως αποτέλεσμα, το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να θεωρηθεί ότι προσφέρει πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων. Οι ειδικευμένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να προσφέρουν σημαντική αξία στις λειτουργίες της εταιρείας. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να χρησιμοποιεί διάφορες τακτικές για τη βελτίωση της κερδοφορίας και της απόδοσης της εταιρείας. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού. Αυτό, με τη σειρά του, προάγει τη λειτουργική αριστεία εντός της εταιρείας (Hafeez, 2013).

Βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης:

Η δέσμευση των εργαζομένων θεωρείται πολύ σημαντική για τη συνολική εταιρική αποτελεσματικότητα. Η επιχειρηματική μονάδα μπορεί να αυξήσει την απόδοση των εταιρειών μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Η εταιρεία θεωρεί ότι οι έμπειροι και ταλαντούχοι υπάλληλοί της αποτελούν σημαντικούς πόρους (Harris και Brewster, 2003).

4.3 Η μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων

Έχει παρατηρηθεί ότι τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης βοηθούν στην ανάπτυξη και βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Ο οργανισμός αναμένεται να αυξήσει τις πωλήσεις βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της εταιρείας λιανικής ή χονδρικής πώλησης. Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι η διοίκηση αυξάνει τις πωλήσεις της εταιρείας με τη βοήθεια εργαζομένων με υψηλή εμπειρία και γνώση. Το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξης του οργανισμού έρχεται με τη μορφή της εισροής εισοδήματος. Η κερδοφορία εντός της επιχειρηματικής μονάδας βελτιώνεται με την ανάπτυξη υψηλών επιπέδων εσόδων. Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας δίνουν κίνητρα στο προσωπικό τους να ιεραρχήσει τα συμφέροντα των καταναλωτών τους. Smith, A. And et. al., (2004)

Ως αποτέλεσμα, μπορεί να ειπωθεί ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζουν το εισόδημα της επιχείρησης. Η βιομηχανία λιανικού εμπορίου επεκτείνεται ραγδαία κατά τα τελευταία χρόνια. Ακόμα παρατηρείται ότι η πλειοψηφία του προσωπικού εντός της μονάδας λιανικής είναι πωλητές. Το συνεχιζόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης οδηγεί σε αυξημένες προοπτικές πωλήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Σύμφωνα με τους Stockdale και Kühne (2007), η αποτελεσματικότητα του προσωπικού αυξάνεται σημαντικά μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Επιπλέον, η άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού και των καταναλωτών έχει επίδραση στην εικόνα της επωνυμίας του πελάτη.

Η επιχειρηματική μονάδα είναι σε θέση να επεκτείνει τις δυνατότητες του οργανισμού της μέσω ενός συνεχούς προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το συνεχιζόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού. Σύμφωνα με τον Regis (2008), η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων καθορίζει την επιτυχία μιας εταιρείας. Η αποδοτικότητα των

εργαζομένων πιστεύεται ότι αυξάνει τη συνολική απόδοση των επιχειρήσεων. Όταν το προσωπικό της μονάδας της εταιρείας είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό, μπορεί να επιτύχει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Τα έσοδα που συλλέγονται από μια εταιρική μονάδα επηρεάζουν την απόδοσή της.

Σύμφωνα με τους Haines και Bandth (2002), το εισόδημα δημιουργείται όταν το προσωπικό είναι σε θέση να βοηθήσει τους πελάτες στη λήψη κατάλληλων αποφάσεων αγοράς. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης υποστηρίζεται τώρα ότι έχει επίδραση στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής μονάδας. Ο οργανισμός είναι σε θέση να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του προσωπικού, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένο εισόδημα για την επιχειρηματική μονάδα.

4.4 Εννοιολογική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις πωλήσεις

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και φυσικά στον κλάδο των πωλήσεων που αποτελεί σημαντικό στοιχείο της βιωσιμότητας της εταιρίας (Shaout & Yousif, 2014). Είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τακτικές στο χώρο εργασίας από τους ηγέτες του οργανισμού. Είναι ένας συστηματικός, οργανωμένος τρόπος μέτρησης των ποιοτήτων της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε σχέση με τα αποτελέσματα, σύμφωνα με τους Kirovska και Qoku (2014). Είναι μια διαδικασία που αξιολογεί συγκεκριμένους στόχους απόδοσης με την πάροδο του χρόνου.

Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται συχνά ανά τρίμηνο ή ετησίως από στελέχη της εταιρείας (Shaout & Yousif, 2014). Σύμφωνα με τον Nassazi (2013), η συχνότητα τυπικά ορίζεται από τις δυνατότητες των πόρων και τους στόχους που πρέπει να εξεταστούν. Αυτοί οι στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν ως αναπτυξιακοί ή διοικητικοί. Οι αναπτυξιακοί στόχοι επικεντρώνονται στην προσφορά

ανατροφοδότησης, στην αναγνώριση των δυνατών σημείων και των ελλείψεων, στον καθορισμό στόχων, στην κατηγοριοποίηση των απαιτήσεων εκπαίδευσης, στην αύξηση της επικοινωνίας και στην παροχή δυνατότητας στους εργαζόμενους να εκφράσουν τα προβλήματά τους. Η τεκμηρίωση επιλογών, ο εντοπισμός προσωπικού υψηλού δυναμικού, η επιλογή νέων αναθέσεων και μεταθέσεων, ο εντοπισμός κακής απόδοσης, η απόφαση για απολύσεις, η αξιολόγηση των κριτηρίων επιλογής εργαζομένων και η τήρηση νομικών κανόνων και κανονισμών είναι οι πρωταρχικοί διοικητικοί στόχοι.

Οι οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες, γενικά, εγγυώνται ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων ολοκληρώνονται έγκαιρα και αποτελεσματικά, καθώς αυτά τα έγγραφα δίνουν τις παραμέτρους ή τις πορείες δράσης για την αναγνώριση και την ικανοποίηση των αναπτυξιακών απαιτήσεων των εργαζομένων (Nassazi, 2013). Οι Elnaga και Imran (2013) έδωσαν τις ακόλουθες συστάσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων:

Ικανότητα: Αξιολόγηση ικανοτήτων και ανησυχιών όπως η σωματική και ψυχική υγεία. Έρευνα το πώς αυτές οι μεταβλητές επηρεάζουν τις εργασιακές ανάγκες και τα ταλέντα.

Πρότυπα: Αξιολόγηση των απόψεων των εργασιακών δραστηριοτήτων, θέσεων, ευθυνών, σχέσεων και διαχείρισης χρόνου, καθώς και πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τους εταιρικούς στόχους.

Γνώσεις και δεξιότητες: Προσδιορισμός του εάν οι γνώσεις και οι δεξιότητες σχετίζονται με τα εργασιακά καθήκοντα. Αν δεν είναι, γίνεται αναζήτηση των ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης για την κάλυψη του κενού.

Μέτρηση: Μέτρηση της τρέχουσας τεχνικής αξιολόγησης των εργαζομένων ως προς την αντικειμενική απόδοση της εργασίας.

Ανατροφοδότηση: Προσδιορισμός του εάν οι ηγέτες προσφέρουν συχνή, συνεχή ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση της εργασίας και εάν αυτή συνδέεται με την αμοιβή.

Περιβάλλον: Αξιολόγηση της διαθεσιμότητας των πόρων, των εργαλείων και του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Κίνητρο: Εξέταση των κίνητρων ή των επιπτώσεων για εξαιρετική ή κακή απόδοση, καθώς και πώς επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Cartwright (2005), ένα καλό σύστημα εκπαίδευσης έχει ευεργετική επίδραση στις δεξιότητες και την απόδοση των εργαζομένων μέσα σε μια εταιρεία, επιτρέποντας στην επιχείρηση να δώσει νέες ευκαιρίες για εξέλιξη σταδιοδρομίας στους εργαζομένους. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί λιανικής είναι σε θέση να διατηρήσουν αποτελεσματικό προσωπικό εντός της επιχειρηματικής οντότητας, διασφαλίζοντας ότι η διοίκηση λαμβάνει αποδεκτές υπηρεσίες από μέλη του προσωπικού που συνδέονται με τις πωλήσεις και άλλα τμήματα της εταιρείας για παρατεταμένη χρονική περίοδο (Analoui, 2007).

Αυτή η μέθοδος θεωρείται ότι έχει σημαντικό αντίκτυπο στο εισόδημα μιας εταιρείας λιανικής. Σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήχθη

από τους Boella και Goss-Turner (2013), η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει σημαντική επίδραση στις πωλήσεις και το εισόδημα ενός οργανισμού λιανικής. Ο συγγραφέας πρότεινε επίσης ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την ικανότητα των μελών του προσωπικού να διεξάγουν διάφορες εργασίες με αποδεκτό τρόπο, γεγονός που έχει ευνοϊκή επίδραση στις αντιλήψεις των εργαζομένων για διάφορες οργανωτικές δραστηριότητες. Ένα άτομο λαμβάνει αναγνώριση για συγκεκριμένη εργασία στον οργανισμό ολοκληρώνοντας ξεχωριστές εργασίες μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα χρησιμοποιώντας μοναδικά ταλέντα και τεχνογνωσία. Όλα αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν τις καλύτερες προσπάθειές τους για να ενισχύσουν τις επιχειρηματικές πωλήσεις (Zoltners, Sinha and Lorimer, 2008). Συνεπώς, φαίνεται ότι η εκπαίδευση, η εργασιακή ευτυχία και οι δυνατότητες πωλήσεων για τον οργανισμό είναι όλα αλληλένδετα.

Σύμφωνα με τον Ingram και τους συνεργάτες (2012), οι δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης εντός των εταιρειών λιανικής βελτιώνουν τη δημιουργικότητα και την εκμάθηση πολλών νέων μεθόδων για τη δημιουργία προϊόντων, το μάρκετινγκ, τις έρευνες καταναλωτών, τις διαδικασίες χειρισμού πελατών κ.λπ. Φαίνεται ότι το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται στην εταιρεία λιανικής έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κερδοφορία και τις πωλήσεις του οργανισμού λιανικής. Επιπλέον, η τιμή και η ποιότητα των ειδών έχουν σημαντική επίδραση στις αποφάσεις αγοράς των πελατών. Η εκπαίδευση βοηθάει τώρα τις εταιρείες λιανικής να ενισχύσουν την καινοτομία μεταξύ του προσωπικού της ομάδας έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας. Είναι σε θέση να προσφέρουν μερικά μοναδικά αγαθά και υπηρεσίες που μεταφέρουν μια ξεχωριστή εικόνα του οργανισμού χρησιμοποιώντας την εφευρετικότητά τους. Οι οργανισμοί λιανικής δημιουργούν ευκαιρίες πωλήσεων παρέχοντας ορισμένα διακριτικά είδη και υπηρεσίες. (Ingram, T. N. 2012)

Η εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρείται ως ένας από τους πιο ουσιαστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και την ανάπτυξη μιας εταιρείας στον κλάδο του λιανικού εμπορίου βελτιστοποιώντας τις προοπτικές πωλήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, πολλές πτυχές που συνδέονται με την εκπαίδευση των εργαζομένων έχουν αναγνωριστεί ότι έχουν καθοριστικό αντίκτυπο στη δημιουργία δυνατοτήτων πωλήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Brown (2003) ανακάλυψε ότι οι δεξιότητες επικοινωνίας θεωρούνται ως η πιο σημαντική πτυχή των στελεχών πωλήσεων εντός των οργανισμών λιανικής, έχοντας άμεση επίδραση στην παραγωγικότητα του προσωπικού καθώς και στη διαδικασία χειρισμού πελατών. Έχει αντιμετωπιστεί ότι οι εταιρείες λιανικής πρέπει να παρέχουν εκπαίδευση προσωπικής ανάπτυξης στο προσωπικό πωλήσεων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να επικοινωνούν με σιγουριά με τους πελάτες και τους ανωτέρους (Fan, 2009). Παράλληλα η βιβλιογραφία πρότεινε επίσης ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες βελτιώνουν την ικανότητα του δυναμικού πωλήσεων να εκφράζει τις ανησυχίες των πελατών στα ανώτερα στελέχη με αποδεκτό τρόπο και να αντιμετωπίζει προβλήματα των καταναλωτών στα καταστήματα λιανικής. Αυτό το στοιχείο επηρεάζει την αντίληψη των πελατών και την αγοραστική συμπεριφορά, τα οποία πιστεύεται ότι είναι τα πιο ουσιαστικά στοιχεία για τη μεγιστοποίηση των προοπτικών πωλήσεων.

4.5 Προβλήματα στις πωλήσεις και ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού

Έχει παρατηρηθεί ότι τα παράπονα και οι εσφαλμένες πωλήσεις μετά από υπηρεσίες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην υπεραξία και την αξία της επωνυμίας των οργανισμών λιανικής. Έχει επίσης επιζήμια επίδραση στις μελλοντικές δυνατότητες πωλήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Zoltners, Sinha και Lorimer (2008) προσδιόρισαν ότι οι υπηρεσίες μετά την πώληση και τα παράπονα πελατών μπορούν να διεκπεραιωθούν από μια ομάδα επαγγελματιών από διάφορα τμήματα.

Για την ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων στην επίλυση παραπόνων πελατών, η διοίκηση επιχειρήσεων λιανικής πρέπει να οργανώσει διάφορα είδη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων με βάση τις τρέχουσες γνώσεις των εργαζομένων. Ο συγγραφέας δήλωσε επίσης ότι η ανώτερη διοίκηση ή τα εξωτερικά ινστιτούτα καθοδήγησης θα πρέπει να διδάσκουν τα μέλη του προσωπικού έτσι ώστε τα ερωτήματα και τα παράπονα να μπορούν να αντιμετωπίζονται με μεθοδικό τρόπο μέσω email, τηλεφωνημάτων, ιστοτόπων και συνεδριάσεων, μεταξύ άλλων (Kearns, 2010).

Ένα αποτελεσματικό προσωπικό υποστήριξης πελατών με τις απαραίτητες ικανότητες μπορεί να αντιμετωπίσει τυχόν δυσκολίες καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η σωστή κατανόηση της διαδικασίας εξυπηρέτησης πελατών επιτρέπει στο προσωπικό να κοινοποιεί τα παράπονα των καταναλωτών στην ανώτατη διοίκηση, έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν διάφορες βελτιώσεις στον οργανισμό λιανικής και στα προϊόντα του (Kearns, 2010)

Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν την ευτυχία των πελατών και θέτουν τις βάσεις για μελλοντικές αγορές. Η αξιολόγηση των παραπόνων και των ιδεών πελατών βοηθά επίσης τα ανώτερα στελέχη στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των χαρακτηριστικών του προϊόντος. Με βάση αυτή την αξιολόγηση, μπορεί να δηλωθεί ότι η ποιότητα των πωλήσεων μετά την εξυπηρέτηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες των μελών του προσωπικού, από τις οποίες η διοίκηση είναι σε θέση να ικανοποιήσει όλα τα ερωτήματα των καταναλωτών με τον κατάλληλο τρόπο, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στις μελλοντικές ευκαιρίες πωλήσεων και τα έσοδα της εταιρείας (Ingram and et.al., 2012).

Σύμφωνα με τον (Dimba, 2010), η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει σημαντικό αντίκτυπο στο ηθικό ή το επίπεδο κινήτρων των μελών του προσωπικού στη βιομηχανία λιανικής. Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά κίνητρα έπαιξαν ζωτική επίδραση στην αύξηση των πωλήσεων των επιχειρηματικών οντοτήτων καθώς και στις

δυνατότητες για μελλοντικές πωλήσεις. Αυτοί και η έρευνά τους ανακάλυψαν ότι η εκπαίδευση επηρεάζει τις ικανότητες των μελών του προσωπικού για τη διαχείριση διαφορετικών εργασιακών δραστηριοτήτων. Εκτός από τη βελτίωση των ικανοτήτων και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, δίνονται νέες ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη εντός και εκτός της επιχείρησης. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνέβαλαν σημαντικά στο ηθικό των υπαλλήλων λιανικής που εργάζονται σε διάφορα τμήματα.

Επιπλέον, ο Storbacka et al. (2009) προσδιόρισε ότι η αύξηση στα κίνητρα των εργαζομένων έχει καλή επίδραση στην ατομική παραγωγικότητα και απόδοση, όπως η επίτευξη στόχων πωλήσεων και η παροχή των καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες. Αυτά τα στοιχεία αναφέρονται ως κύρια κίνητρα δεδομένου ότι παρακινούν τους πελάτες να επαναγοράσουν διάφορα είδη και υπηρεσίες λιανικής εταιρείας. Η διοίκηση συνεπώς μπορεί να αναπτύξει νέες προοπτικές για μελλοντικές πωλήσεις με τη βοήθεια αυτού του στοιχείου.

4.6 Τρόποι εκμάθησης, κατάρτισης και ανάπτυξης στις βέλτιστες πρακτικές

Σύμφωνα με τους Smith and Day (2015), η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τις καλύτερες τεχνικές για τη διατήρηση του προσωπικού. Οι εργοδότες μπορούν να δημιουργήσουν κατάλληλες επιλογές κατάρτισης και ανάπτυξης για το περιεχόμενο και τις ευθύνες της εργασίας των εργαζομένων. Το εργασιακό περιεχόμενο και οι ευθύνες διευρύνουν τη δουλειά του εργαζομένου εντός της εταιρείας. Όταν ένας υπάλληλος αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο σε έργα ή έχει μια εξαιρετική σχέση εργασίας με τη διοίκηση, η αίσθηση του εργαζομένου ότι ανήκει στην επιχείρηση βελτιώνεται.

Περιπτώσεις ουσίας και ευθύνης της εργασίας αποκαλύπτουν ότι δόθηκε στους εργαζόμενους η ευκαιρία να αναπτυχθούν και να δημιουργήσουν μέσω της ανταλλαγής στόχων ηγεσίας, της

αυτοδιοίκησης και της αυξημένης πρόσβασης σε σημαντικά δεδομένα και προγραμματισμένες συγκεντρώσεις. Όταν μια εταιρεία αναγνωρίζει τις προσπάθειες και τα ταλέντα ενός εργαζομένου, η ατμόσφαιρά του αυξάνεται σε αξία. Η επαγγελματική ανέλιξη θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την αύξηση της παραγωγής, τους μεγαλύτερους μισθούς, τις κατάλληλες αποδοχές και τις παροχές. Είναι κρίσιμο να αναπτυχθούν πρωτοβουλίες κατάρτισης ηγεσίας και ταλέντα.

Σύμφωνα με τους Pratt et al. (2014), η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει έναν αντικειμενικό στόχο για τον καθορισμό των μελλοντικών απαιτήσεων που περιλαμβάνει ορατά στοιχεία εσωτερικών υποψηφίων που ενδιαφέρονται να εκπαιδευτούν για ηγετικούς ρόλους. Η λήψη εκ περιτροπής πρωτοβουλιών για την ηγεσία και τα στελέχη επιτρέπει στη μελλοντική διοίκηση να έχει μια ευρεία άποψη για την επιχείρηση, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τον αντίκτυπό τους στην κύρια εστίαση της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτυχθούν στη διοίκηση, καθώς και να αυξήσουν τις δεξιότητές τους με συνεχή εστίαση στο εμπόριο χωρίς αμφιβολίες. Οι επόπτες χρειάζονται υπαλλήλους για να αποκτήσουν ένα δευτερεύον σύνολο δεξιοτήτων προκειμένου να κατανοήσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές και τις επιλογές που κάνουν ως επιχειρηματίες. Η αυξημένη ικανότητα οδηγεί σε ανέλιξη και υψηλότερες αποδοχές. Συνεπώς οι καλύτερες πρακτικές εκπαίδευσης είναι: (Smith and Day 2015)

- Η εκπαίδευση έχει ευνοϊκό αντίκτυπο στις αναλογίες της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού.
- Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνυφασμένη με τις επιχειρηματικές πρακτικές του οργανισμού.
- Ο συνδυασμός της εκπαίδευσης στις επιχειρηματικές διαδικασίες του οργανισμού διευρύνει τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης στην ανταγωνιστικότητα.

Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιεί μια διεξοδική έρευνα σχετικά με τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται εντός της επιχειρηματικής μονάδας και τη σημασία τους. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης θεωρούνται πολύτιμα για την εταιρεία με διάφορους τρόπους. Προηγούμενη βιβλιογραφική μελέτη αποκαλύπτει ότι τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης είναι κρίσιμα για την απόδοση του οργανισμού. Είναι σαφές από την βιβλιογραφία που προσφέρθηκε στο παρελθόν ότι τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης βοηθούν την εταιρεία. Παράλληλα παρουσιάζονται χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την αξία των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης εντός των οργανισμών. Η βιβλιογραφία, ωστόσο, δεν είναι σε θέση να δημιουργήσει μια σταθερή σύνδεση μεταξύ των προγραμμάτων κατάρτισης και των προοπτικών πωλήσεων που αναπτύσσονται εντός της εταιρείας. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει ένα κενό μελέτης για τον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ των προγραμμάτων κατάρτισης και των δυνατοτήτων πωλήσεων που παράγονται εντός των επιχειρηματικών μονάδων.

Οι εργαζόμενοι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού, καθώς είναι υπεύθυνοι για την αυξημένη ευτυχία των πελατών και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Δεν θα ήταν σε θέση να κάνουν τη δουλειά τους στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους χωρίς την κατάλληλη κατάρτιση και ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι που είναι πλήρως ικανοί να εκτελούν τις υποχρεώσεις τους που σχετίζονται με την εργασία τείνουν να παραμείνουν στην εργασία για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα λόγω της αυξημένης εργασιακής ικανοποίησης. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ένα σημαντικό εργαλείο όχι μόνο για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και για να τους βοηθήσει να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, παραγωγικοί, ικανοποιημένοι, παρακινημένοι και εφευρετικοί στο χώρο εργασίας (Elnaga & Imran, 2013). Ο εντοπισμός των κατάλληλων ευκαιριών μάθησης για το προσωπικό θα βοηθήσει

την επιχείρηση να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση στη σημερινή παγκόσμια οικονομία.

Βιβλιογραφική Αναφορά

Allen, M. W. (2012). Leaving ADDIE for SAM: An agile model for developing the best learning experiences. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Analoui, F., (2007). Strategic human resource management. London: Thomson.

Aguinis H, Pierce CA. 2008. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *J. Organ. Behav.* 29:139–45

Aragon-Sánchez A, Barba-Aragón I, Sanz-Valle R. 2013. Effects of training on business results. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 14:956–80

Arthur WJ, Bennett WJ, Edens P, Bell ST. (2003). Effectiveness of training in organizations: a metaanalysis of design and evaluation features. *J. Appl. Psychol.* 88:234–45

Barber J. (2004). Skill upgrading within informal training: lessons from the Indian auto mechanic. *Int. J. Train. Dev.* 8:128–39

Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Benson G, Finegold D, Mohrman SA. 2004. You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover. *Acad. Manag. J.* 47:315–31

Biech Elaine (2009). The American Society for Training and Development: “10 Tips to Successful Training”

Boella, M. and Goss-Turner, S., (2013). Human Resource Management in the Hospitality

Industry: a Guide to Best Practice. London: Routledge

Bound, J., & Turner, S. (2002). Going to war and going to college: Did World War II and the G.I. Bill increase educational attainment for returning veterans? *Journal of Labor Economics*, 20, 784-815.

Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling training’s story: Evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco, CA:

Cascio, W. F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59

Campbell, C. P. (1984). Procedures for developing and evaluating vocational training programs. *Journal of Industrial Teacher Education*, 21(4), 31-42.

Care (2009), *People management: “Key Resources for Project Managers”*.

Davis et al (1998) *Pension Funds: Retirement-Income Security and Capital Markets: An International Perspective* Oxford University Press

Davis FD, Yi MY. (2004). Improving computer skill training: behavior modeling, symbolic mental rehearsal, and the role of knowledge structures. *J. Appl. Psychol.* 89:509–23

DeCenzo David A., Stephen P. Robbins (2001) “Human Resource Management” 7th Edition Willey and Sons

Dick, W., & Carey, L. (1990). *The systematic design of instruction* (3rd ed.). New York, NY: HarperCollins

Dimba, K. B., (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies.* 1(2). pp.128-137.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management,* 5(4), 137-147

Fan, Q., (2009). Study on the Issue of Staff Training in Business Hotel. *IJBM* 4(8).

Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance.* New York, NY: AMACOM

Guerrero S, Barraud-Didier V. (2014). High-involvement practices and performance of French firms. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 15:1408–23

Glass, F. (2013). *Work, money and power: Unions in the 21st century* (3rd ed.). Berkeley: The UC Berkeley Center for Labor Research and Education

Hafeez, K., (2013). Planning human resource requirements to meet target customer service levels.

International Journal of Quality and Service Sciences. 5(2). pp.230-252.

Jacobs, R. L., Jones, M. J., & Neil, S. (1992). A case study in forecasting the financial benefits of unstructured and structured on-the-job training. Human Resource Development Quarterly, 3, 133-139

Ingram, T. N. And et. al., (2012). Sales management: Analysis and decision making. ME Sharpe.

Ivancevich John M., William F. Glueck (1989) Foundations of Personnel: Human Resource Management

Kearns, P., (2010). HR Strategy. RoutledgeMoss, S. and Hind, G. W. D., 2005. Employability

Skills. Business Education Publishers, Limited.

Morgeson FP, Campion MA. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. J. Appl. Psychol. 82:627–55

Olsen, K. (1974). The G.I. Bill, the veterans, and the colleges. Lexington: University Press of Kentucky. Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. New York, NY: Avon.

Pratt, B., Van, C., Trevorrow, E., & Loff, B. (2014). Fogarty Research Ethics Training Programs in the Asia-Pacific: The Merging of Cultures. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal*, 9(2), 68-79. doi:10.1525/jer.2014.9.2.68

Rao. P.L., (2008), *Enriching Human Capital through Training and Development*, Excel Books.

Regis, R., (2008). *Strategic Human Resource Management & Development*. Excel Books India.

Rekha, Y. C., & Reddy, S. S. (2013). *Human resource development in the tourism industry*.

Available at SSRN 2365729.

Rossett, A. (2009). *First things fast: A handbook for performance analysis* (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.

Ristow, L. And et.al., (2009). *Human Resource Management*. 3rd ed. Juta and Company Ltd.

Satterfield JM, Hughes E. 2007. Emotion skills training for medical students: a systematic review. *Med. Educ.* 41:935–41

Schwandt, D. R., & Marquardt, M. J. (2000). *Organizational learning: From world-class theories to global best practices*.

Schmidt Steven W (2009), Employee demographics and job training satisfaction: the relationship between dimensions of diversity and satisfaction with job training, *Human Resource Development International*, 12(3), pp 297-312.

Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation - Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(05), 966-979

Shenge, N. A. (2014). Training evaluation: Process, benefits, and issues. *IFE Psychologia: An International Journal*, 22(1), pp.50-58.

Sirianni PM, Frey BA. (2001). Changing a culture of a leadership development program at Mellon Financial Services. *Int. J. Train. Dev.* 5:290–301

Smith, A. And et. al., (2004). Delivering customer loyalty schemes in retailing: exploring the employee dimension. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 32(4). Pp. 190-204.

Snell, S. A., (2012). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.

Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. (1992). *Handbook of human performance technology*. San Francisco, CA: JosseyBass. Swanson, R. A. (1994). *Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler

Storbacka, K. and et.al., (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, crossfunctional process. *European Journal of Marketing*. 43(7/8). pp.890-906.

Swanson, (2002), *Foundations of Human Resources Development Human Resource Management International Digest* 18(7)

Swanson RA. (2001). *Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development*. Cambridge, MA: Perseus

Swanson, R. A., & Torraco, R. J. (1995). The history of technical training. In L. Kelly (Ed.), *The ASTD technical and skills training handbook* (pp. 1-47). New York, NY: McGraw-Hill

Switzer KC, Nagy MS, Mullins ME. (2005). The influence of training reputation, managerial support, and self-efficacy on pretraining motivation and perceived training transfer. *Appl. HRM Res.* 10:21–34

Torraco, R. J. (1999). Integrating learning with working: A reconception of the role of workplace learning. *Human Resource Development Quarterly*, 10, 290-311. Trist, E. (1960). *Socio-technical systems*. London, England: Tavistock Institute of Human Relations.

Tziner, A, Haccoun, R.R. & Kadish, A., (1991), Personal and Situational Characteristics Influencing the Effectiveness of Transfer of Training Improvement Strategies, *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp 167-077

Ubeda Garc'ia M. 2005. Training and business performance: the Spanish case. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 16:1691–710

Youngsoo Choi, S., 2014. Subjective Well-Being, Work Motivation and Organizational Commitment of Chinese Hotel Frontline Employees: A Moderated Mediation Study. *J Tourism Res Hospitality.* 03(02)

Vinesh, A. (2014) Role of Training & Development in an Organizational Development, *International Journal of Management and International Business Studies*, vol.4, No.2, pp. 213-220

Zoltners, A. A., Sinha, P. And Lorimer, S. E., 2008. Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management.* 28(2). pp.115-131.

Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., (2002). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων».

Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.