

# Και άλλα χρήματα για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού; Πώς αποδεικνύεται το όφελος;

Πολύ συχνά οι επιχειρήσεις επενδύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους και σε κάποιες περιπτώσεις σεβαστά ποσά. Οι διευθυντές και τα στελέχη όμως της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν πάντοτε τη δυνατότητα να δικαιολογήσουν αυτή την επένδυση της εταιρείας τους, εκτός φυσικά από το επιχείρημα ότι η εκπαίδευση είναι πάντα χρήσιμη.

των **Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου,**  
Οικονομικό Πανεπιστήμιο  
Αθηνών

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της εκπαίδευσης, που συνήθως παίρνουν τη μορφή ενός ερωτηματολογίου στο τέλος της κάθε εκπαίδευσης (με αξιολογητικές ερωτήσεις σε σχέση με το περιεχόμενο, τον/ην εκπαιδευτή/τρια, τον τόπο διεξαγωγής κτλ) δεν μπορούν να διαπιστώσουν αλληλαγές στην απόδοση ή βελτίωση στις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτή η αδυναμία σύνδεσης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης με μετρήσιμες αλληλαγές στην απόδοση ή στις ικανότητες ή στους τομείς που στόχευε εξ αρχής η εκπαίδευση, θέτει τους ανθρώπους της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πολλές φορές σε δυσχερή θέση. Σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους, του μάρκετινγκ για παράδειγμα, τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορούν να αποδείξουν την απόδοση των επενδύσεων της επιχείρησης στην εκπαίδευση πέρα από κάποια στοιχεία ικανοποίησης ή όχι των εργαζομένων που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη εκπαίδευση. Οι εργοδότες αναγνωρίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων τόσο για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης όσο και για την ικανοποίηση από την εργασία τους, έχουν όμως αρχίσει να αμφισβητούν και ειδικά σε συνθήκες οικονομικής κρίσης την επιστροφή και την αξία αυτής της επένδυσης για την επιχείρηση.

## Στάδια αξιολόγησης

Μέχρι στιγμής η αξιολόγηση της εκπαίδευσης περιορίζεται τις περισσότερες φορές στο πρώτο στάδιο αξιολόγησης κατά τον **Donald Kickpatrick** (1998), όπου η

εκπαίδευση αξιολογείται με βάση τις αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων, που σημαίνει ότι αξιολογείται πόσο τους άρεσε το πρόγραμμα. Είναι καιρός να περάσουμε στο δεύτερο στάδιο που στοχεύει στο κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι βελτίωσαν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και στο τρίτο στάδιο που αφορά στο κατά πόσο άλλαξε η συμπεριφορά εξαιτίας της εκπαίδευσης και τέλος στο τέταρτο στάδιο που σχετίζεται με τον υπολογισμό που αποδεικνύει τα οφέλη της εκπαίδευσης σε σύγκριση με το κόστος αυτής (D. Kirkpatrick, 1998). Ένας τρόπος για να ξεφύγει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από την απλή αξιολόγηση των αντιδράσεων των συμμετεχόντων σε μια εκπαίδευση είναι η χρήση μετρήσεων που αξιολογούν την υποκειμενική κρίση ενός εργαζόμενου σε καταστάσεις που αντιμετωπίζει καθημερινά στην εργασία του, τα ενονομαζόμενα situational judgment tests. Τα τεστ αυτά αναπτύχθηκαν για να αξιολογήσουν την ορθή κρίση ενός εργαζόμενου σχετικά με καταστάσεις που αφορούν την εργασία του και χρησιμοποιήθηκαν αρχικά στην επιλογή προσωπικού (**McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion, & Braverman, 2001**). Στους υποψήφιους παρουσιάζονται σε έντυπη (ή ακόμη και βιντεοσκοπημένη μορφή) μια σειρά καταστάσεων, σχετικών με την εργασία για την οποία έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον, μαζί με μια σειρά επιλογών - πιθανών αντιδράσεων σε αυτές τις καταστάσεις. Οι υποψήφιοι καλούνται συνήθως να επιλέξουν την «καλύτερη» και τη «χειρότερη» απάντηση μεταξύ των επιλογών που τους δίνονται (**McDANIEL, Hartman,**



**CV**

Η **Μαρία Βακόλα** (PhD) είναι οργανωσιακή ψυχολόγος και εργάζεται ως Επίκουρη Καθηγήτρια στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έχει παρουσιάσει σε διεθνή συνέδρια και δημοσιεύσει σε διεθνή περιοδικά στο χώρο της διοίκησης αλλαγών και ανθρώπινων πόρων όπως: **Journal of Applied Psychology, Communications of the ACM, Journal of Organizational Change Management, Journal of Managerial Psychology** κ.ά. Είναι κριτής άρθρων σε διεθνή επιστημονικά

περιοδικά και συνέδρια και είναι μέλος της **Αμερικάνικης Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων**. Στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών διδάσκει μαθήματα με αντικείμενο τη διοίκηση αλλαγών και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε προπτυχιακού και μεταπτυχιακού φοιτητές καθώς και σε στελέχη επιχειρήσεων. Για το διδακτικό της έργο έχει τιμηθεί με αριστείο διδασκαλίας από το International MBA του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Έχει επίσης εργαστεί ως σύμβουλος σχεδιάζοντας και υλοποιώντας προγράμματα αλλαγών και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αποτελέσματα των οποίων έχει παρουσιάσει σε σεμινάρια στελεχών.



## CV

Ο Ιωάννης Νικολάου είναι Εργασιακός / Οργανωσιακός Ψυχολόγος και Επίκουρος Καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και διδάσκει στο **Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο**.

Εκπόνησε τις μεταπτυχιακές του σπουδές (MSc, PhD) με υποτροφία του **Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών**

(I.K.Y.) στο **Manchester School of Management, UMIST**. Διδάσκει μαθήματα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς/Ψυχολογίας και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, για τα οποία έχει τιμηθεί με Αριστεία Διδασκαλίας, ενώ διαθέτει μεγάλη εμπειρία στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού (π.χ. **Emporiki Bank, Attica Bank, Kantor**) και ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών σε επιχειρήσεις, όπως **Intracom, Pfizer, SEAT, AB Βασιλόπουλος, OTE Academy** κλπ. Είναι μέλος πολλών διεθνών επιστημονικών και επαγγελματικών οργανώσεων (π.χ. **Academy of Management, American Psychological Association**, κλπ.).

Whetzel, & GRUBB III, 2007; McDaniel & Whetzel, 2007). Η θεωρητική βάση αυτών των τεστ βρίσκεται στη θεωρία της συμπεριφορικής συνέπειας (ότι δηλαδή ο καλύτερος προφήτης μια μελλοντικής συμπεριφοράς είναι η παρελθοντική συμπεριφορά). Η θεωρία της συμπεριφορικής συνέπειας υποστηρίζει ότι η επιλογή κάποιου για το πώς θα χειριζόταν μια τέτοια κατάσταση μπορεί να προβλέψει πώς αυτός ο κάποιος θα συμπεριφερθεί στο μέλλον σε αυτή ή παρόμοια κατάσταση (Motowidlo, Dunnette, & Carter, 1990). Εκτός από την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, τα SJTs μπορούν να φανούν πραγματικά χρήσιμα στην αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Η ομάδα μας ανέπτυξε 18 SJTs (3 παραδείγματα μπορείτε να δείτε στο τέλος) με 4 επιλογές για κάθε σενάριο. Αφού βεβαιωθήκαμε ως προς της αξιοπιστία και εννοιολογική τους εγκυρότητα, τα χρησιμοποιήσαμε στην εκπαίδευση στελεχών μεγάλης αλυσίδας λιανεμπορίου. Πριν από την έναρξη της εκπαίδευσης ο κάθε συμμετέχων συμπλήρωσε το τεστ επιλέγοντας για κάθε σενάριο δύο απαντήσεις: την πιο πιθανή να ακολουθήσει και τη λιγότερο πιθανή. Με αυτό τον τρόπο, ήμασταν σε θέση να αξιολογήσουμε το επίπεδο των εργασιακών τους δεξιοτήτων (σε αυτή την περίπτωση μας ενδιέφερε η επανατροφοδότηση, η επίλυση συγκρούσεων, η ομαδική εργασία, η ενσυναίσθηση και η αποτελεσματική επικοινωνία) πριν την έναρξη της εκπαίδευσης. Δύο μήνες μετά την ολοκλήρωση της διήμερης εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες έλαβαν στο χώρο εργασίας τους το ίδιο τεστ για συμπλήρωση. Με την δεύτερη συμπλήρωση είχαμε τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε εάν υπήρξε βελτίωση στις ικανότητές τους, σε ποιες ικανότητες υπήρξε βελτίωση και σε ποιο βαθμό.

### Situational Judgment Tests -Παραδείγματα

α. Είναι η τρίτη φορά που έρχεται καθυστερημένη μέσα σε ένα μήνα. Έχετε πια αγανακτήσει. Της το

έχετε επισημάνει ήδη δύο φορές τον προηγούμενο μήνα αλλά το συγκεκριμένο μέλος της ομάδας που διοικείτε το επαναλαμβάνει συνεχώς. Επιλέξτε την ενέργεια που είναι πιο πιθανό να πραγματοποιήσετε και την ενέργεια που είναι λιγότερο πιθανό να πραγματοποιήσετε:

1. Το συζητώ με την υποδιευθύντριά μου και την καλούμε για να της εξηγήσουμε ότι την επόμενη φορά θα υπάρχουν συνέπειες.
2. Ξεμπροστιάω μπροστά σε όλη την ομάδα τονίζοντας ότι όταν λείπει οι υπόλοιποι φορτωνόμαστε τις δουλειές της.
3. Αφού δεν φαίνεται να ιδρώνει το αυτί της, την βάζω να κάνει τις περισσότερες και τις πιο δύσκολες δουλειές.
4. Της εξηγώ σε ατομική συνάντηση ότι δεν μπορεί αυτό να συνεχιστεί και προσπαθώ να κατανοήσω και την δική της οπτική γωνία ρωτώντας το λόγο για τον οποίο έρχεται καθυστερημένη.

β. Στην ομάδα μου έχω ένα μέλος που μόνιμα βαριέται. Εμφανίζεται σαν να μην θέλει να βρίσκεται στο κατάστημα εάν και ξέρω ότι έχει ανάγκη για εργασία. Οι εκφράσεις του προσώπου του είναι σαν να ήθελε να είναι κάπου αλλού. Επιλέξτε την ενέργεια που είναι πιο πιθανό να πραγματοποιήσετε και την ενέργεια που είναι λιγότερο πιθανό να πραγματοποιήσετε:

1. Του το έχω επισημάνει πολλές φορές και σήμερα αποφάσισα να τσακωθώ μαζί του για να μην νομίζει ότι είμαι κοροϊδο.
2. Του αναθέτω μόνιμα συγκεκριμένες εργασίες αφού του έχω επισημάνει ότι αυτή η συμπεριφορά δεν κάνει καλό σε κανέναν.
3. Του προτείνω να επιλέξει ο ίδιος ποιες εργασίες θα ήθελε να κάνει.
4. Του δίνω ακόμα μια περίοδο χάριτος μήπως και τον ρίξω στο «φιλότιμο».

γ. Ένας από τους υφισταμένους μου έχει κάποια προβλήματα με την ακοή του. Αυτό σημαίνει ότι ενώ μιλάει φυσιολογικά δεν μπορεί να ακούσει με ευκολία. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο γεγονός ότι αρνείται να το παραδεχθεί με αποτέλεσμα να μην αναλαμβάνει δράση για την επίλυσή του. Η κατάσταση δυσχεραίνει αρκετά διότι όταν δίνω οδηγίες «κάνει» ότι τις ακούει αλλά τελικά διαπιστώνω ότι δεν γίνονται αντιληπτές. Επιλέξτε την ενέργεια που είναι πιο πιθανό να πραγματοποιήσετε και την ενέργεια που είναι λιγότερο πιθανό να πραγματοποιήσετε:

1. Αποφάσισα να του το πω ευθέως και ότι θέλει ως γίνει.
2. Τον καλώ για να το συζητήσουμε και να βρούμε από κοινού μια λύση.
3. Αφού δεν καταλαβαίνει αλλιώς, την επόμενη φορά θα τον/την ρεζιλιέσω. Παράγινε το κακό.
4. Το συζητώ με τους υπόλοιπους για να βρούμε μια λύση. **HR**