

Ο στρατηγικός ρόλος της εκπαίδευσης στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων

της **ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ ΣΚΟΥΡΑ**

Διευθύντρια Εκπαίδευσης, Τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού, EFG Eurobank Ergasias

Στην οικονομία της γνώσης και των υπηρεσιών, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από τη χάραξη στρατηγικής, η οποία θα είναι στοχευμένη στα επιθυμητά αποτελέσματα, θα εστιάζει στον πελάτη και κυρίως θα μετατρέπεται σε πράξη. Σύμφωνα με το έγκυρο περιοδικό “Fortune”, μόνο το 10% περίπου των επιχειρηματικών στρατηγικών υλοποιούνται με επιτυχία. Η αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Συνεπώς, ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι καθοριστικός, αφού μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου συμβάλλει ουσιαστικά στην υλοποίηση της στρατηγικής. Αυτό βεβαίως απαιτεί ευθυγράμμιση της εκπαίδευσης με τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης.

Η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα έχει διαφοροποιήσει τα παραδοσιακά πρότυπα επαγγελματικής εκπαίδευσης και έχει στρέψει τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων και οργανισμών στην υιοθέτηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προωθούν την ανάπτυξη μεγαλύτερης επιχειρησιακής αποδοτικότητας και οδηγούν στη θεμελίωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Στο πλαίσιο πρόσφατης ημερίδας του καθηγητή David Ulrich στη χώρα μας αναφέρθηκε εκτεταμένα το θέμα του προσδιορισμού της πρόσθετης αξίας και του τρόπου που αυτή παρέχεται σε όλα τα επίπεδα των εταιρικών δομών. Είναι πραγματικά φανερό ότι ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης στηρίζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητά του στην ανίχνευση των αναγκών των εσωτερικών πελατών (ατόμων ή ομάδων) στους οποίους απευθύνεται και οι οποίες προσδιορίζονται από τους εξωτερικούς πελάτες και τις επιχειρηματικές επιδιώξεις. Μόνο κατανοώντας τι είναι σημαντικό για τους αποδέκτες της εκπαίδευσης είναι δυνατή η αποτελεσματικότητα και η συμβολή της στην υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης. Ο Ulrich τόνισε ιδιαίτερα ότι «η αξία πρέπει να εκτιμάται από αυτούς που τη λαμβάνουν (receivers) και όχι από αυτούς που την παρέχουν (givers)».

Πώς όμως δημιουργείται και λειτουργεί η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ της εκπαίδευσης και της επίτευξης εταιρικής στρατηγικής;

Η διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού σχεδίου εκπαίδευσης προϋποθέτει την κατανόηση των επιχειρηματικών στόχων και των εκάστοτε προκλήσεων του περιβάλλοντος, τη διάγνωση των υφιστάμενων ικανοτήτων του προσωπικού, τον προσδιορισμό νέων ικανοτήτων που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των επιθυμητών αλλαγών (σε σχέση με τους στόχους), καθώς και την εύρεση τρόπων γεφύρωσης του χάσματος μεταξύ επιθυμητής και υφιστάμενης κατάστασης.

Οι βάσεις στήριξης της επιχειρηματικής επιτυχίας είναι:

- η ύπαρξη καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων στην εξυπηρέτηση των πελατών, που επιτρέπουν το προβάδισμα στην αγορά
- η διαρκής βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης στο πλαίσιο της προσπάθειας μείωσης του απαιτούμενου χρόνου και κόστους, καθώς και αποφυγής παραπόνων
- η διοίκηση του προσωπικού που προωθεί την παρακίνηση των εργαζομένων
- η μείωση του λειτουργικού κόστους ανά εργασιακή μονάδα σε συνδυασμό με την εξασφάλιση δυναμικών αποτελεσμάτων

Η έλλειψη λειτουργικής τεχνογνωσίας στους παραπάνω τομείς αποτελεί τροχοπέδη ακόμα και για τα αρτιότερα σχέδια. Ο ρόλος της εκπαίδευσης αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την υλοποίηση στην πράξη της θεωρητικής σύλληψης του εταιρικού οράματος. Το περιεχόμενο και η μεθοδολογία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει πάντα να συμβαδίζει με τις προσδοκίες και τους προβληματισμούς που προκύπτουν.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης, εκτός από τη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων, είναι αναγκαίο να συμβάλλει:

- στον ενστερνισμό του επιχειρηματικού οράματος από όλους τους εργαζομένους
- στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στρατηγικών και πολιτικών
- στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών και την ενίσχυση της θέλησης των στελεχών να χρησιμοποιήσουν τις αποκτηθείσες γνώσεις
- στην εξάλειψη των εμποδίων που εγείρονται στην προσπάθεια επίτευξης εξαιρετικών επιδόσεων
- στην κατανόηση των επιχειρησιακών προσδοκιών χωρίς ασαφή ή αντικρουόμενα μηνύματα
- στη δημιουργία αίσθησης επαγρύπνησης (sense of urgency) και κουλτούρας συνεχούς μάθησης και βελτιωτικών αλλαγών
- στην υποστήριξη της υλοποίησης των εργασιακών αλλαγών
- στη συνεχή ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας

Πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν ανεπίσημους τρόπους ενσωμάτωσης της εκπαίδευσης στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Καθίσταται όμως απαραίτητη η διαπίστωση, μέσω συστηματικής διάγνωσης, της απόστασης που χωρίζει τους στρατηγικούς στόχους και τις δυνατότητες του στελεχιακού δυναμικού να τους υλοποιήσει (δυνατότητες = γνώσεις, δεξιότητες, κατανόηση στόχων και μέσων για την επίτευξή τους και διάθεση).

Η ανταγωνιστική αξία της εκπαίδευσης στηρίζεται στη διαρκή αναζήτηση μεθόδων σύνδεσης με τις εκάστοτε στρατηγικές προτεραιότητες, αναζητώντας απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- με ποιον τρόπο μπορεί ο υφιστάμενος εκπαιδευτικός σχεδιασμός να βοηθήσει στην ορθή αντιμετώπιση των κρίσιμων επιχειρησιακών θεμάτων και να συμβάλει στην αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;
- πώς θα εφαρμόσει το προσωπικό τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στην πράξη;
- υπάρχει συνδυαστικός κρίκος μεταξύ της εκπαιδευτικής λειτουργίας και των υπόλοιπων επιχειρησιακών μονάδων (π.χ. μάρκετινγκ, πωλήσεις);
- πώς είναι δυνατή η μέτρηση των αποτελεσμάτων;

Συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης

Η πρωτοπορία σε σχέση με τον ανταγωνισμό απαιτεί ακρίβεια στην εφαρμογή της εκπαίδευσης ως βάση για την αντιμετώπιση στρατηγικών θεμάτων.

Η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συστηματικότητα εφαρμογής των ακόλουθων σημείων:

- επαναλαμβανόμενη ανάλυση επιχειρησιακών αναγκών κατά τακτά διαστήματα μέσω «έρευνας αγοράς» των εσωτερικών πελατών
- σύνδεση νέων τεχνικών και δεξιοτήτων με την εκπόνηση του εκπαιδευτικού προγραμματισμού
- ανάπτυξη συστήματος συσχετισμού των επιχειρηματικών στόχων με τις δεξιότητες που παρέχονται μέσω των προγραμμάτων
- δοκιμή και αναπροσαρμογή σημείων, θεματολογίας και μεθοδολογίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όταν κρίνεται σκόπιμο
- εφαρμογή του συστήματος σε εκπαιδευτικό και λειτουργικό επίπεδο
- αξιολόγηση της εκπαίδευσης μέσω:
 - της μέτρησης της αφομοίωσης, αποδοχής και πρόθεσης υλοποίησης
 - της μέτρησης εργασιακής αποδοτικότητας στην πράξη
- σύνδεση της εκπαίδευσης με την ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω άλλων πρακτικών, όπως αξιολόγηση, καθοδήγηση, career paths, succession plans, on-the-job training.