



Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού

6.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους.

Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί. Παλαιότερα, η εκπαίδευση έδινε έμφαση στη διδασκαλία τεχνικών δεξιοτήτων, όπως, για παράδειγμα, στο πώς οι συναρμολογητές να συγκολλούν τα καλώδια, ή στο πώς οι δάσκαλοι να καταρτίζουν ένα πρόγραμμα διδασκαλίας του μαθήματος. Σήμερα, όμως, εκπαίδευση σημαίνει επίσης πρόσθετη επιμόρφωση, αφού, π.χ., για τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας απαιτείται να καταρτίζουν οι υπάλληλοι πίνακες και γραφήματα, και να αναλύουν δεδομένα. Παρομοίως, οι εργαζόμενοι πιθανόν να χρειάζονται εκπαίδευση σε τομείς όπως είναι η συγκρότηση μιας ομάδας, η λήψη αποφάσεων, οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.ά. Καθώς οι επιχειρήσεις προχωρούν ολοένα και περισσότερο προς την τεχνολογία, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με την τεχνολογία και τους υπολογιστές. Η αλλαγή της

παραγωγικής διαδικασίας μάς βοηθά να κατανοήσουμε γιατί ο εργάτης της παραγωγής εκπαιδεύεται κατά μέσο όρο 37 ώρες το χρόνο.

Η εκπαίδευση, λοιπόν, παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Σύμφωνα με έναν εκπαιδευτή: «Δεν επικεντρώνουμε πια την προσοχή μας στους παραδοσιακούς εκπαιδευτικούς στόχους. Συνεργαζόμαστε με τους μάνατζερ και τους βοηθάμε να εντοπίσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, καθώς επίσης τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια συνεργαζόμαστε για να διαπιστώσουμε αν το προσωπικό μας διαθέτει πράγματι αυτές τις δεξιότητες και τη γνώση, και εάν αυτό δεν συμβαίνει, τότε συζητάμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες». Ομοίως, η εκπαίδευση σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο και για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται πράγματι με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

6.2. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΑΝΤΙΔΙΑΣΤΟΛΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΜΟΛΟΝΟΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ταυτίζεται συχνά με την ανάπτυξη προσωπικού, οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Η **εκπαίδευση** επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους. Για παράδειγμα, ο καινούργιος εξοπλισμός επιβάλλει στους εργαζομένους να μάθουν τον καινούργιο τρόπο για τη δουλειά, ή ενδέχεται ένας εργαζόμενος να μην καταλαβαίνει επαρκώς τη διαδικασία της

εργασίας. Και στις δύο περιπτώσεις, η εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη της έλλειψης δεξιοτήτας. Αντίθετα, η **ανάπτυξη** αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον.

Στον πίνακα 6.1 βλέπουμε μια σύνοψη των διαφορών ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη προσωπικού. Στην εκπαίδευση, η εστίαση είναι αποκλειστικά και μόνο στην τρέχουσα εργασία. Στην ανάπτυξη, η εστίαση είναι τόσο στην τρέχουσα εργασία, όσο και στις εργασίες που θα έχουν οι εργαζόμενοι στο μέλλον. Η εκπαίδευση απευθύνεται στους μεμονωμένους εργαζόμενους, ενώ η ανάπτυξη σε ολόκληρη την ομάδα εργασίας ή στην επιχείρηση. Δηλαδή, η εκπαίδευση αφορά συγκεκριμένη εργασία και αντιμετωπίζει ειδικά ελλείμματα απόδοσης ή προβλήματα, ενώ η ανάπτυξη αφορά τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και την ευελιξία του. Η εκπαί-

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
Σκοπός	Μεμονωμένοι εργαζόμενοι	Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση
Χρονικός ορίζοντας	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
Στόχος	Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων

Πίνακας 6.1. Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη του προσωπικού.

δευση εστιάζει συνήθως στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, και η ανάπτυξη κυρίως στις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι η σχετικά ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ ο στόχος της ανάπτυξης είναι ο συνολικός εμπλουτισμός των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση επηρεάζει σημαντικά το σημερινό επίπεδο απόδοσης, ενώ η ανάπτυξη αποδίδει ως προς τους περισσότερο ικανούς και ευέλικτους ανθρώπινους πόρους μακροπρόθεσμα.

Θα πρέπει να έχουμε υπ' όψιν μια βασική διάκριση της εκπαίδευσης απ' την ανάπτυξη: η εκπαίδευση μπορεί να προκαλεί αρνητικούς συνειρμούς. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι άνθρωποι εκτιμούν μια ευκαιρία για ανάπτυξη, αλλά δεν τους αρέσει να βλέπουν ότι έχει προγραμματιστεί η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Γιατί; Η εκπαίδευση σημαίνει συχνά ότι κάποιο άτομο έχει μια έλλειψη δεξιοτήτων, κι έτσι ο εργαζόμενος ενδεχομένως να θεωρήσει την επιλογή του για συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αρνητικό μήνυμα, κι όχι μια ευκαιρία για βελτίωση.

Ίσως είναι δύσκολο να αλλάξει αυτή η αντιμετώπιση. Προκειμένου να γίνει όμως αυτή η αλλαγή, μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει την προσοχή της στη δυναμική βελτίωσης που προσφέρεται μέσω της εκπαίδευσης, αντί στη διόρθωση μιας έλλειψης δεξιοτήτων. Με άλλα λόγια, η «εκπαίδευση» να παρουσιάζεται ως ανάπτυξη. Μολονότι μ' αυτή την τακτική συγχέεται η εκπαίδευση με την ανάπτυξη, οι δύο όροι χρησιμοποιούνται, ουσιαστικά, ο ένας στη θέση του άλλου. Δεδομένης της ταχύτατης αλλαγής σε πολλά περιβάλλοντα εργασίας, η εκπαίδευση

έχει γίνει πλέον ανάγκη. Πρέπει, λοιπόν, να αλλάξει η αντίληψη των επιχειρήσεων, ώστε να υπάρχει θετική αντιμετώπιση για την εκπαίδευση.

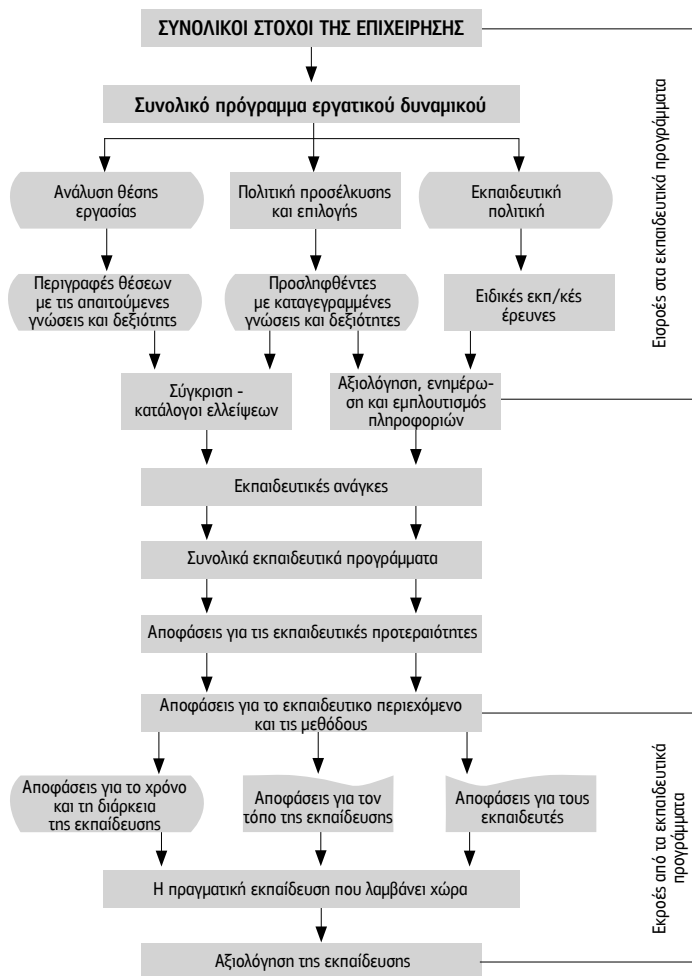
Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε αυτές τις διαφορές όταν καταρτίζουμε και αξιολογούμε εκπαιδευτικά προγράμματα. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση της «εκπαίδευσης» προκειμένου να επιδράσουμε σε ένα ζήτημα μεγάλου βεληνεκούς, δεν θα είναι, πιθανόν, αποτελεσματική. Ομοίως, η υιοθέτηση της «ανάπτυξης» για την αντιμετώπιση ενός άμεσου προβλήματος θα αποδειχθεί μάλλον αναποτελεσματική.

6.3. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΠΡΙΝ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ η εκπαιδευτική πολιτική και τα προγράμματα της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να ολοκληρωθεί μια σειρά διαφορετικών δραστηριοτήτων. Εδώ θα εξετάσουμε τις δραστηριότητες αυτές με τη σειρά τους. (Στο σχήμα 6.1 βλέπουμε τα βήματα αυτά με τη μορφή διαγράμματος, μαζί με τις εισροές και τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων).

1ο βήμα: Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Το πρώτο βήμα, και μάλιστα ζωτικής σημασίας, είναι η αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Χωρίς αυτό το βήμα, η εκπαίδευση θα αποβεί περιστασιακή και ατελής.

Μολονότι αποτελεί κοπιώδη άσκηση, η ανάλυση της θέσεως εργασίας, όταν ολοκληρωθεί, περιέχει ένα κρυφό πλεονέκτημα, ότι, δηλαδή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην εκπαίδευση. Εάν πάρουμε μια περιγραφή θέσεως, και προσθέσουμε στήλες στις οποίες μπορούμε να δούμε



Σχήμα 6.1. Σχέδια εκπαίδευσης – εισροές και εκροές.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι σχεδόν βέβαιο πως θα επηρεάσει την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους των εκπαιδευτικών ερευνών, τις αποφάσεις για το περιεχόμενο και τις μεθόδους της εκπαίδευσης, το χρόνο, τη διάρκεια και την επιλογή των προς εκπαίδευση εργαζομένων. Η σύνθετη δέσμη των κύκλων της επαναπληροφόρησης που τροφοδοτούν αυτό το αποτέλεσμα ελέγχου δεν περιλαμβάνεται στο διάγραμμα, για λόγους λειτουργικότητάς του.

τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε επιμέρους εργασία, έχουμε τότε ένα έγγραφο το οποίο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στο επόμενο, δεύτερο βήμα.

2ο βήμα: Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων. Στο στάδιο αυτό, αναγνωρίζουμε τα σημερινά επίπεδα γνώσης και δεξιοτήτων που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος σε έκαστη θέση εργασίας. Όσον αφορά τους νεοπροσληφθέντες, συνήθως έχουμε πλήρη αντίληψη των γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Για όσους όμως εργάζονται ήδη κάποιο διάστημα, χρειάζεται να κάνουμε περισσότερη έρευνα. Εάν δεν έχουμε εφαρμόσει στο παρελθόν σύστημα αξιολόγησης, αυτή η έρευνα μπορεί να γίνει με τη μορφή εντατικού προγράμματος ειδικών εκπαιδευτικών ερευνών. Όπου υπάρχει ήδη, το σύστημα αξιολόγησης θα αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για το παρόν επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων.

3ο βήμα: Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών. Θα πρέπει να συγκρίνουμε τις αρχικές περιγραφές θέσεων με τις πληροφορίες που έχουμε τώρα για τα σημερινά επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος.

Μέσω αυτής της σύγκρισης θα αποκτήσουμε για τον καθένα ξεχωριστά έναν κατάλογο των ελλείψεών του. Το περιεχόμενο όλων των καταλόγων ελλείψεων, δηλαδή, το σύνολο των ελλείψεων του εργατικού δυναμικού, αντιπροσωπεύει τη θεματολογία της εκπαίδευσης που απαιτείται.

Τα αιτήματα για εκπαίδευση (ιδίως για εκπαίδευση που δεν συνδέεται άμεσα με τη θέση εργασίας που διατηρεί ο κάθε ένας αυτήν τη στιγμή) εκ μέρους των μάνα-

τζερ, των εποπτών, ή άπο άλλα μέλη του προσωπικού, αντιπροσωπεύουν το σύνολο των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών.

Τέλος, το συνολικό πρόγραμμα για το ενεργό ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί τι κενά θα προκύψουν στο μέλλον. Οι εκτιμήσεις αυτές μας δίνουν πληροφορίες σχετικά με τους εργαζόμενους που μπορούν να μετακινηθούν ή να προαχθούν. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης που θα πραγματοποιηθεί πριν τη μετακίνηση στην επόμενη θέση εργασίας. Έτσι προλαμβάνονται οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

4ο βήμα: Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος. Όλες οι διαφορετικές ανάγκες εκπαίδευσης προέρχονται από τις πηγές που αναφέρονται παραπάνω, και οι προτεραιότητες τίθενται σε σχέση με τον επείγοντα χαρακτήρα της εκπαίδευσης· για παράδειγμα, εκπαίδευση ασφάλειας, σε μέρη όπου ο κίνδυνος από ραδιενέργεια είναι μεγάλος, ενδέχεται να είναι πρώτης προτεραιότητας.

5ο βήμα: Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση. Θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για την ύλη και τις μεθόδους, τη διάρκεια, τον τόπο και το φορέα της εκπαίδευσης.

6ο βήμα: Αξιολόγηση. Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, χρειαζόμαστε ένα σύστημα αξιολόγησης. Τα μαθήματα που αποκομίσαμε σχετικά με τις εκπαιδευτικές μεθόδους, τις βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν στο πρόγραμμα, ή το περιεχόμενο, θα ανατροφοδοτήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Τόπος της εκπαίδευσης

Υπάρχουν τρεις πιθανότητες:

1. Το σύνολο της εκπαίδευσης να λάβει χώρα εντός της επιχείρησης.
2. Μέρος της εκπαίδευσης να λάβει χώρα εντός, και μέρος εκτός της επιχείρησης.
3. Το σύνολο της εκπαίδευσης να λάβει χώρα εκτός της επιχείρησης.

Εσωτερική οργάνωση. Εάν ένα μέρος της εκπαίδευσης οργανωθεί από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τον τόπο και τον εξοπλισμό των αιθουσών και εργαστηρίων, το σύστημα καταγραφής των εκπαιδευομένων, την επιλογή και εκπαίδευση των εκπαιδευτών κ.ά.

6.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΣΤΟ ΣΗΜΕΙΟ ΑΥΤΟ είναι απαραίτητο να ορίσουμε τη διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας. Αυτό, διότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση εξαρτώνται, εν μέρει, από τον τόπο της εκπαίδευσης.

Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κ.λπ. που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και, όταν το εκτελέσει, του ανατίθε-

νται ολοένα και πιο δύσκολα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία.

Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας. Το είδος αυτό της εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του συνηθούς χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είναι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, η αίθουσα συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης.

6.4.1. Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης

Σήμερα χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

Παρουσιάσεις-επιδείξεις. Εδώ ο εκπαιδευτής αποκαλύπτει τα μυστήρια μερικών δεξιοτήτων: δείχνει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο δένεται ένας κόμπος, χρησιμοποιείται ένα εργαλείο κ.λπ. Η μέθοδος αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη για σωματικές δεξιότητες, εξ ου και η χρήση της για πάνω από 100 χρόνια από τους προπονητές αθλητών, και για ακόμη περισσότερο στις ασκήσεις στο στρατό.

Πρακτική εξάσκηση. Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή, ο εργαζόμενος αποπειράται να επιτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί. Ο ποδοσφαιριστής αποπειράται να κλοπήσει τη μπάλα όπως του έδειξαν. Ο νεοσύλλεκτος αποπειράται να εκτελέσει την άσκηση όπως στην επίδειξη που μόλις παρακολούθησε.

Προσομοίωση. Η μέθοδος αυτή είναι παρεμφερής με την πρακτική άσκηση. Ο πιλότος, π.χ., μπορεί να εκπαιδευθεί σε προσομοιωτή πτήσεως που αναπαριστά το πιλοτήριο του αεροσκάφους, ή ένας εργαζόμενος σε πολυκατάστημα, σε ένα σκηνικό καταστήματος. Είναι σημαντικό οι πτυχές (βασικά στοιχεία) των καθηκόντων που διδάσκονται να αναπαράγονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια στο περιβάλλον προσομοίωσης.

Παραδόσεις και ομιλίες. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει ετοιμάσει εκ των προτέρων για ένα δεδομένο θέμα, π.χ., την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Αυτή η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευομένων χρειάζεται ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούργιο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα. Αλλά –και πρόκειται για πολύ σημαντικό «αλλά»– η ομιλία απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό, πρέπει να ακολουθεί μια απλή λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από οπτικοακουστικά μέσα ιδανικά, δε, θα πρέπει να διαρκεί το πολύ μισή ώρα. Ειδικά όταν απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που δεν έχουν συνηθίσει να κρατούν σημειώσεις, θα πρέπει να διανέμονται φωτοτυπίες όπου θα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της ομιλίας.

Συζητήσεις. Για να είναι αποτελεσματικές, οι συζητήσεις πρέπει να διευθύνονται από κάποιον και, όπως ισχύει στην περίπτωση των συνεδριάσεων, να έχουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα προγράμματα πολλών παραδόσεων προβλέπουν χρόνο για συζήτηση σε συγκεκριμένα σημεία τους, ενώ σε μερικές περιπτώσεις υπάρχει ακόμα και η δυνατότητα να λαμβάνει χώρα η συζήτηση οποιαδήποτε στιγμή της ομι-

λίας. Η συζήτηση βοηθά τους συμμετέχοντες να αισθάνονται περισσότερο ενεργοί. Άλλωστε, το κίνητρο προς τη μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία.

Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συνήθως στα κολέγια και τα άλλα ιδρύματα ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης. Ο φοιτητής/εκπαιδευόμενος παρουσιάζει το προϊόν της μελέτης του, το οποίο και συζητά, συνήθως σε προσωπικές συναντήσεις, με τον εκπαιδευτή.

Οπτικοακουστικά βοηθήματα. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία βοηθημάτων, όπως ταινίες, αποσπάσματα ταινιών, κασέτες ήχου, βιντεοσκοπημένες τηλεοπτικές εκπομπές, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα και συστήματα Power Point.

Μελέτες περιπτώσεων. Όπως φαίνεται και στις σύντομες μελέτες περιπτώσεων στο τέλος κάθε κεφαλαίου, ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παράσχει στους εκπαιδευόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών (οικονομικών, επιχειρησιακών, προσωπικών κ.λπ.) και να ζητηθεί απ' τους εκπαιδευόμενους να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι. Εάν έχουμε ομάδες, υπάρχουν και παράπλευρα οφέλη, όπως η εκπαίδευση για το ρόλο του προέδρου, πρακτική στη λήψη σημειώσεων, και εμπειρία στην παρουσίαση εκθέσεων.

Ασκήσεις ρόλων. Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και για εξάσκηση δεξιοτήτων. Εκτός απ' την ανάλυση μιας κατάστασης, οι συμμετέχοντες πρέπει να «παιξουν» συγκεκριμένους ρόλους, όπως, για παράδειγμα, συνέντευξη για πρόσληψη, διαπραγμάτευση με τους εκπροσώπους των συνδικάτων. Το πρόβλημα είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα διαδικασία, και δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την ευκαιρία να συμμετέχουν ως ηθοποιοί.

Επιχειρησιακά παιχνίδια. Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος. Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών, ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν και μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων (π.χ., πόσο υλικό να παραγγελθεί την επόμενη εβδομάδα, κι από ποιον προμηθευτή). Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμά του, οι συνέπειες των αποφάσεών τους κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες.

Εργασίες. Οι εργασίες περιλαμβάνουν έρευνα, αξιολό-